

第Ⅱ章 世界と日本の直接投資

第1節 世界の直接投資

(1) 全体概況、国・地域別の動向

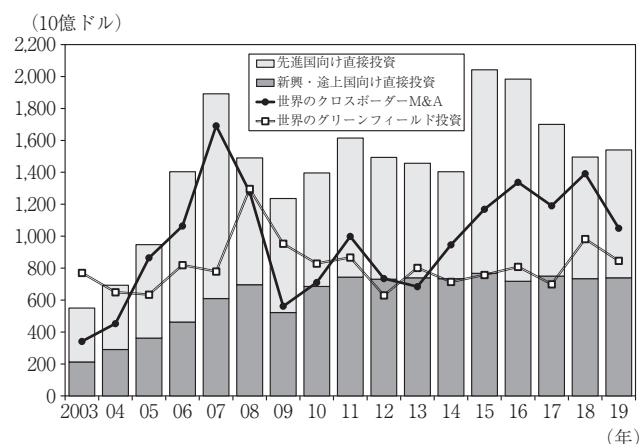
■世界の直接投資の停滞続く

国連貿易開発会議（UNCTAD）によると、2019年の世界の対内直接投資（国際収支ベース、ネット、フロー）は前年比3.0%増の1兆5,399億ドルとなった。前年からは微増したが、2017年以降、ピークの2015年（2兆418億ドル）を大きく下回る水準が継続しており、世界の直接投資は停滞が続いている（図表Ⅱ-1）。

2019年に世界の対内直接投資額が微増したのは、主にEUの増加による。EUへの投資増を主因に、先進国の対内直接投資額は5.1%増の8,002億ドルに拡大した。新興・途上国の対内直接投資額は、東アジアやアフリカが減少した一方、中南米やCISが伸びたことで、0.8%増の7,396億ドルとわずかながらプラスの伸びを維持した。同年の世界の対内直接投資増加（3.0%増）に対する寄与度をみると、新興・途上国の0.4%ポイントに対し、先進国は2.6%ポイントであった。先進国の中では、EUの寄与度が2.1%ポイントに及んでおり、世界の直接投資増を支えたことが確認できる（図表Ⅱ-2）。EUなど先進国向けの増加により、世界の対内直接投資に占める新興・途上国の構成比（48.0%）は2019年に5割を下回った。

投資活動別では、2019年に実行された世界のクロス

図表Ⅱ-1 世界の対内直接投資額の推移（ネット、フロー）



[注] ①先進国はUNCTADの区分に基づく38カ国・地域の合計値。
②新興・途上国は世界（カリブ地域の金融センターを除く）から先進国を差し引いた数値。

[資料] UNCTADおよびトムソン・ワン(Refinitiv)から作成(2020年7月3日時点)から作成

ボーダーM&Aは1兆503億ドルと、前年比24.5%減少した。世界のクロスボーダー・グリーンフィールド投資も、13.9%減の8,459億ドルに縮小した。年間を通じて続いた米中貿易摩擦や英国のEU離脱に伴う混乱、先進国で進む安全保障を念頭に置いた外資規制強化の取り組み（第

図表Ⅱ-2 2019年の主要国・地域の対内直接投資<ネット、フロー>

		(単位：100万ドル、%)			
		金額	伸び率	構成比	寄与度
先進国	米国	246,215	△ 2.9	16.0	△ 0.5
	カナダ	50,332	15.8	3.3	0.5
	EU	446,896	7.7	29.0	2.1
	オランダ	84,216	△ 26.3	5.5	△ 2.0
	アイルランド	78,234	-	5.1	7.1
	英国	59,137	△ 9.4	3.8	△ 0.4
	ドイツ	36,359	△ 50.6	2.4	△ 2.5
	フランス	33,965	△ 11.1	2.2	△ 0.3
	スイス	△ 21,740	-	-	2.1
	オーストラリア	36,156	△ 46.9	2.3	△ 2.1
	日本	14,552	47.6	0.9	0.3
新興・途上国	東アジア	384,108	△ 6.5	24.9	△ 1.8
	中国	141,225	2.1	9.2	0.2
	香港	68,379	△ 34.4	4.4	△ 2.4
	韓国	10,566	△ 13.3	0.7	△ 0.1
	台湾	8,213	17.4	0.5	0.1
	ASEAN	155,726	4.6	10.1	0.5
	シンガポール	92,081	15.5	6.0	0.8
	インドネシア	23,429	13.9	1.5	0.2
	ベトナム	16,120	4.0	1.0	0.0
	マレーシア	7,650	0.4	0.5	0.0
	フィリピン	4,996	△ 24.3	0.3	△ 0.1
	インド	50,553	19.9	3.3	0.6
	中南米	164,236	10.3	10.7	1.0
	ブラジル	71,989	20.4	4.7	0.8
	メキシコ	32,921	△ 5.3	2.1	△ 0.1
	CIS	46,437	79.8	3.0	1.4
	ロシア	31,735	139.9	2.1	1.2
	中東	27,915	△ 7.5	1.8	△ 0.2
	トルコ	8,434	△ 35.0	0.5	△ 0.3
	アラブ首長国連邦	13,787	32.8	0.9	0.2
アフリカ	45,368	△ 10.3	2.9	△ 0.3	
エジプト	9,010	10.7	0.6	0.1	
南アフリカ共和国	4,624	△ 15.1	0.3	△ 0.1	
先進国	800,239	5.1	52.0	2.6	
新興・途上国	739,641	0.8	48.0	0.4	
合計	1,539,880	3.0	100.0	3.0	

[注] ①先進国は対内直接投資がUNCTADの区分に基づく38カ国・地域の合計値。

②新興・途上国は世界（カリブ地域の金融センターを除く）から先進国を差し引いた数値。

③東アジアは、中国、韓国、台湾、香港、ASEANの合計。

④中南米はカリブ地域の金融センターを除いた数値。

⑤計上原則の違いにより表中の日本の数値(Directional Principle)は、後述する「日本の直接投資統計」(Asset and Liability Principle)とは一致しない。

⑥「△」は引き揚げ超過を示す。

[資料] UNCTADから作成

III章第1節(4)参照)など、世界的な政策の不確実性の高まりが投資家心理を下押ししたと考えられる。

2018年の世界の直接投資減少に大きな影響を及ぼした米企業による海外留保利益の本国還流の動きについては2019年にほぼ収束した。米国では、2018年の税制改正に際し米企業の海外留保利益に対する1回限りの課税(現金等15.5%、その他8%)が行われ、米企業は欧州など海外子会社に保有する利益の本国還流(対外直接投資の引き揚げ)を進めた。これにより、同年の米国の対外直接投資額は大幅なマイナスを計上したが、2019年には再びプラスに転じた。内訳をみると、海外子会社の内部留保等に相当する「収益の再投資」が全ての四半期で増加しており、利益還流がほぼ収束したことが分かる。

主要国・地域別にみると、2019年のEUの対内直接投資額は、7.7%増の4,469億ドルであった。加盟国では、特にアイルランドの同投資額が前年のマイナス281億ドルから782億ドルの大幅増に転じた。上述した米企業の資金還流(米企業による直接投資の引き揚げ)収束の動きを受けて、米企業が金融機能を置くアイルランドなどで投資額の回復がみられたほか、アイルランド企業に対する大規模なM&A(後述)などがEUの投資増に寄与した。ただ、ドイツやフランス、英国など主要国に対する投資はいずれも減少しており、同年におけるEUの投資増は上記要因によるところが大きい。

一方、米国の対内直接投資は、2.9%減の2,462億ドルと3年連続で減少した。米国企業を対象とするクロスボーダーM&Aの減少などによるもので、2019年に実行された1回当たりの取引額が100億ドル超の大規模な米企業買収は2件にとどまり、前年の6件から減少した。米政府は安全保障を背景とした投資規制強化を進めており(第III章第1節(2)参照)、こうした動きが影響を及ぼした可能性もある。ただ、世界最大の直接投資受入れ国としての地位は14年連続で維持した(図表II-3)。

新興・途上国では、中国の対内直接投資額が2.1%増の

1,412億ドルと微増し、前年に続き過去最高を更新した。米国に次いで世界第2位の直接投資受入れ国となっており、世界の対内直接投資の9.2%を占めた。中国政府は外資に関する基本法となる「外商投資法」を2020年1月に施行、投資環境の整備を図る。また、ASEANの対内直接投資額も4.6%増の1,557億ドルと伸びを示した。主要国ではインドネシア、シンガポール、ベトナム向けの投資額が増加した。ベトナムにおいては、後述するように米中貿易摩擦の影響回避を目的とした他国からの生産移管や生産拡大の動きがみられる。

■世界のクロスボーダーM&Aは減少に転じる

リフィニティブのデータによると、2019年に実行された世界のクロスボーダーM&Aは、24.5%減の1兆503億ドルと大幅減に転じた。欧州経済の減速や英国のEU離脱に伴う混乱などを受け、世界シェアの約4割を占めるEU向けが34.8%減と大きく減少したことが寄与した。2019年の世界のクロスボーダーM&A減少の約6割をEU向けの減少で説明することができる。また、同年には買収規模の大きいM&Aの件数も低下した。世界で行われた1回当たりの取引額が100億ドルを超える大規模なクロスボーダーM&Aは、前年の21件から6件に減少した。世界的に不確実性が高まる中、投資家が高リスクの巨額取引に慎重になったためとみられる。

世界のクロスボーダーM&Aの四半期ごとの推移を追うと、近年では2018年第4四半期をピークに減少傾向に転じたことが分かる。新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)の影響を受けた2020年第1四半期は前年同期比29.8%減の2,065億ドル、同第2四半期は6.0%減の2,400億ドルとなった(図表II-4)。さらに、件数ベースでみると、2020年以降の落ち込みが一層明確となる。世界のクロスボーダーM&A件数は、新型コロナが世界的に広がった2020年第2四半期に1,781件と、前年同期(2,757件)に比べ約1,000件減少した。世界金融危機下の

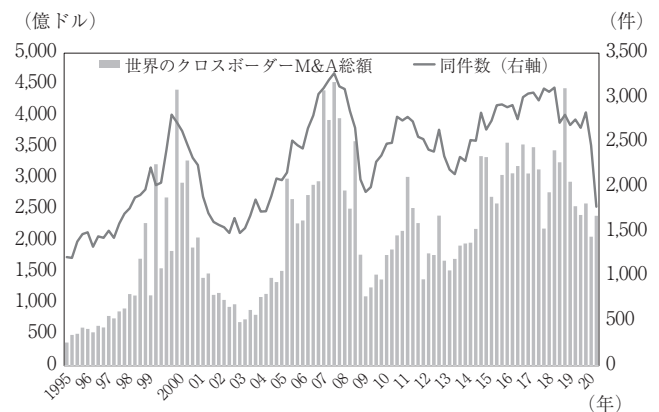
図表II-3 世界の直接投資上位10カ国・地域(2019年)

対内直接投資		対外直接投資	
1 米国	246,215	日本	226,648
2 中国	141,225	米国	124,899
3 シンガポール	92,081	オランダ	124,652
4 オランダ	84,216	中国	117,120
5 アイルランド	78,234	ドイツ	98,700
6 ブラジル	71,989	カナダ	76,602
7 香港	68,379	香港	59,279
8 英国	59,137	フランス	38,663
9 インド	50,553	韓国	35,531
10 カナダ	50,332	シンガポール	33,283

[注] カリブ地域の金融センターを除く。

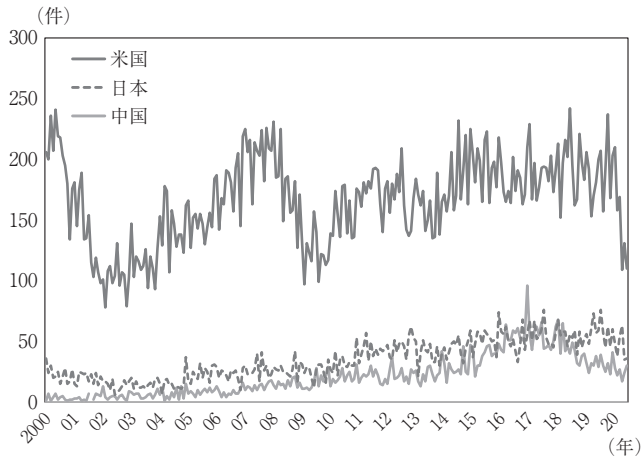
[資料] UNCTADから作成

図表II-4 世界のクロスボーダーM&A総額と件数の推移(四半期)



[資料] トムソン・ワン(Refinitiv)から作成(2020年7月3日時点)

図表Ⅱ-5 米国、中国、日本企業によるクロスボーダーM&A件数（月次、2000年1月～20年3月）



〔注〕買収企業の国籍は最終的な親会社の国籍。
〔資料〕トムソン・ワン (Refinitiv) から作成 (2020年7月3日時点)

2009年第2四半期(1,946件)を下回り、2004年第3四半期(1,730件)以来、約16年ぶりの低水準に低下した。2020年に入り、米国、中国、日本いずれの企業においても海外企業買収件数の低下が確認できる(図表Ⅱ-5)。

世界のクロスボーダーM&Aを被買収国・地域別にみると、2019年に大幅減を記録したEUでは、アイルランドを除き、主要国の英国、ドイツ、フランスに対するM&Aがいずれも3～4割程度減少した(図表Ⅱ-6)。EU企業に対する大型のM&Aとしては、日本の武田薬品工業が1月にアイルランドの同業シャイアーを769億ドルで買収した。同案件は2019年を通じて世界で実行された最高額のクロスボーダーM&Aとなった。このほか、英国の携帯通信ボーダフォン・グループによるドイツのケーブルテレビ大手ユニティメディア買収(218億ドル)、フランス眼鏡大手エシロールのイタリア同業ルクソティカ合併(91億ドル)、米投資ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバーツ(KKR)傘下のCKホールディングスによるイタリア自動車部品大手マニエッティ・マレリ買収(65億ドル)などが行われた。同買収によりマニエッティ・マレリと日本のカルソニックカンセイが経営統合し、社名をマレリに変更した。

EUに次いで世界シェア(25.7%)の高い米国向けのM&Aは20.1%減の2,702億ドルに縮小した。米国企業に対するM&Aでは、カナダ投資ファンドのブルックフィールドなどの投資家グループが自動車用バッテリー製造などを手掛けるジョンソンコントロールズの電力ソリューション部門を132億ドルで買収した案件が最大であった。そのほか、オーストラリアのIFMインベスター傘下の投資ファンドによる石油パイプライン運営事業者バックアイ・パートナーズ買収(102億ドル)、上述したブルックフィールドやシンガポール政府系投資ファンド

GICなどの投資家グループによる鉄道運営事業者ジェネシー・アンド・ワイオミング買収(87億ドル)、ドイツのソフトウェア大手SAPによる企業向けウェブアンケート調査などを手掛けるクアルトリクスインターナショナル買収(80億ドル)、などが実行された。米国企業に対するM&Aは、2019年の世界のクロスボーダーM&A取引額上位20件中、半数の10件を占めた。

東アジア向けのM&Aは17.9%減の967億ドルであった。高額案件としては、三菱UFJ銀行のインドネシア商業銀行バンクダナモンへの追加出資(35億ドル)、オランダのビール大手ハイネケンによる中国華潤ビール親会社の華潤集団に対する出資(31億ドル)が行われた。その他の主要新興・途上国では、インド向けのM&Aも40.5%減少した。インド向けにはルクセンブルクのアルセロールミッタルと日本製鉄が経営再建中の製鉄大手エッサール

図表Ⅱ-6 世界のクロスボーダーM&A(国・地域別)

(単位:100万ドル、%、件)

		2019年			
		金額	伸び率	構成比	件数
	世界	1,050,256	△ 24.5	100.0	10,954
被買収国・地域	米国	270,249	△ 20.1	25.7	1,584
	EU	401,809	△ 34.8	38.3	5,092
	英国	84,389	△ 40.5	8.0	976
	アイルランド	83,775	951.7	8.0	160
	ドイツ	57,869	△ 37.8	5.5	642
	スイス	28,949	103.2	2.8	174
	オーストラリア	40,056	△ 18.7	3.8	406
	日本	7,769	△ 64.9	0.7	111
	東アジア	96,682	△ 17.9	9.2	1,108
	香港	25,059	26.7	2.4	136
	中国	22,681	△ 44.2	2.2	323
	ASEAN10	37,733	△ 23.0	3.6	526
	シンガポール	15,175	△ 55.0	1.4	188
	インド	26,409	△ 40.5	2.5	348
	ロシア	4,013	△ 5.4	0.4	145
	ブラジル	20,227	△ 7.8	1.9	237
	南アフリカ共和国	7,002	163.7	0.7	65
買収国・地域	米国	203,233	△ 47.5	19.4	2,266
	EU	336,509	△ 33.7	32.0	4,351
	英国	93,675	△ 21.7	8.9	1,118
	フランス	72,052	△ 41.7	6.9	646
	ドイツ	46,953	△ 49.0	4.5	555
	スイス	29,096	△ 39.5	2.8	287
	オーストラリア	34,050	14.4	3.2	256
	日本	148,795	115.4	14.2	700
	東アジア	125,555	△ 20.0	12.0	1,305
	中国	42,881	△ 53.4	4.1	375
	香港	35,627	36.8	3.4	326
	ASEAN10	29,629	9.5	2.8	440
	シンガポール	17,775	△ 2.9	1.7	285
	インド	8,386	136.0	0.8	106
	ロシア	934	114.3	0.1	29
	ブラジル	3,496	102.7	0.3	32
	南アフリカ共和国	3,659	△ 40.5	0.3	69

〔注〕①2020年7月3日時点。

②「東アジア」は、中国、韓国、台湾、香港、ASEANの合計。

〔資料〕トムソン・ワン(Refinitiv)から作成

スチールを68億ドルで共同買収した案件が最大であった。

他方、世界のクロスボーダーM&Aを業種別にみると、投資会社による買収案件が取引額上位を占めた。2019年の取引額上位10案件のうち、上述した米国向けを含む5件が投資会社によるものであった。投資会社によるクロスボーダーM&Aは金額、件数とも増加傾向にあり、2010年の2,020億ドルから2018年に5,578億ドルへと拡大した。世界的な低金利の定着を背景に、世界のM&A市場における投資ファンドの存在感が一段と増している。

(2) 投資統計にみるサプライチェーンの変化

■米中摩擦を背景にメキシコ、ベトナムで製造関連投資に伸び

世界のクロスボーダー・グリーンフィールド投資¹については、2000年代以降の特徴として製造関連投資のシェア低下が指摘できる。データがさかのぼれる2003年に全体の37.9%を占めた製造関連投資件数は、2019年に19.1%へと低下した。販売・マーケティング支援や、ビジネスサービスなど製造関連以外の投資が増加を遂げる一方で、製造関連は横ばいが続いてきた。製造関連投資のシェアは、2008年の世界金融危機後に回復に向かう動きも一時みられたが、危機前の水準に戻すことはなかった。経済のサービス化が進み、以前ほど大きな生産設備を伴わない投資形態に移行しつつあることや、特に2016年以降の保護主義的な動きの台頭に伴う先行き不透明感の高まりなどが複合的に影響を及ぼしたと考えられる。

このように製造関連グリーンフィールド投資が近年停滞するなか、米中対立が激しさを増した2019年における世界の投資先上位国をみると、メキシコとベトナムへの同投資件数が25.2%増(204件)、10.3%増(96件)とそれぞれ2桁の伸びを示した。その他の上位国では米国向けが3.1%増となった一方で、中国向けは24.4%減と大幅に落ち込んだ。インドやベトナム以外のASEAN向けも振るわなかった。米中間の貿易摩擦が継続する状況下で、世界的にメキシコ、ベトナムへ投資する動きが進んだ様子がうかがえる(図表II-7)。

米中両国は2018年7月以降、第1～4弾の4段階に分けて互いに追加関税を賦課してきた。米国による第4弾は、第4弾Aと同Bの2つの対象品目リストに分けられ、

図表II-7 世界の製造関連クロスボーダー・グリーンフィールド投資先上位国

(単位：件、%)

国名	2017年	2018年	2019年	伸び率	構成比
米国	409	382	394	3.1	13.3
中国	235	271	205	△24.4	6.9
メキシコ	215	163	204	25.2	6.9
インド	139	227	162	△28.6	5.5
英国	120	141	147	4.3	5.0
トルコ	172	148	137	△7.4	4.6
ロシア	117	144	116	△19.4	3.9
フランス	120	127	109	△14.2	3.7
ブラジル	56	96	98	2.1	3.3
ベトナム	71	87	96	10.3	3.2
(参考) ASEAN	246	289	226	△21.8	7.6
世界計	3,003	3,343	2,964	△11.3	100.0

[注]「製造関連」は財の製造・生産に関する投資に限る。

[資料] fDi Markets (FT) から作成

このうち第4弾Aについては2019年9月に追加関税が発動された。一方、2019年12月15日に予定されていた同Bの発動は、米中間の合意で直前になって見送りが決定された。しかしながら、両国間では約7割の輸出品目に追加関税が賦課される状況が継続している。こうした中、米国企業の間で中国から生産移管を行う動きが出ており、ゴープロが小型カメラの生産をメキシコへ、あるいはブルックス・ランニングがベトナムにランニング・シューズの生産移管を検討するなどの事例が報じられた。

■アジア向け停滞も、中国、台湾企業の対ASEAN投資は拡大

続いて、世界の地域間における製造関連グリーンフィールド投資の動きを概観すると、2019年には全般的にアジア向け投資の減少が特徴的となっている(図表II-8)。世界各地域からアジアに対する製造関連投資は同年に730件と、前年(964件)から24.3%減少した。減少率は北米(1.8%減)や西欧(17.6%減)を上回る。前述したように、アジアでは中国、ASEAN、インド向けとも前年比減となった。

ただ、投資低調なアジアの中でも、中国と台湾企業の対ASEAN製造関連投資は、同年にそれぞれ16.0%増(29件)、2倍(31件)と増加を遂げた。特にベトナム向けの拡大が顕著となっており、中国企業による投資件数は前年の8件から17件に、台湾企業は同6件から15件へと増加した。ASEAN向け投資が前年から倍増した台湾企業については、多くの電子機器受託製造サービス(EMS)や電子部品メーカーが中国に製造拠点を置き、米国市場への輸出を行ってきた。米国から中国拠点に部品輸入を手掛ける企業もいる。米中間における追加関税の応報は、これらメーカーに直接的な負の影響を及ぼし、新たな関税コストを生じさせている。こうした状況下、2019年にはホンハイ、ウィストロン、コンパル、ペガトロンなど中国進出台湾メーカーによるASEANへの生産移管・拡

1 英フィナンシャル・タイムズ社のデータベース「fDi Markets」のデータに基づく。同データは各種報道資料等に基づき構築され、中には同社が独自に投資金額を推計した案件も含まれる。よって、以下では企業による投資活動の水準をより実態に近く反映すると考えられる投資件数をベースとした分析を行う。

図表Ⅱ－8 世界の主要地域間における製造関連グリーンフィールド投資件数（2019年）

（上段：件数、下段：前年比増減率（%））

投資先→ ↓投資元	アジア大洋州				北米		中南米	西欧	その他 欧州	中東	アフリカ	世界
	中国	ASEAN	インド	米国								
アジア大洋州	311	66	147	54	108	106	92	88	110	26	77	812
	△ 31.3	△ 26.7	△ 27.2	△ 37.2	△ 21.7	△ 18.5	31.4	△ 19.3	22.2	85.7	△ 2.5	△ 14.8
日本	109	28	57	17	53	53	29	42	35	2	16	286
	△ 20.4	0.0	△ 9.5	△ 43.3	△ 18.5	△ 11.7	△ 21.6	61.5	△ 18.6	0.0	77.8	△ 10.3
中国	64	-	29	20	12	11	33	19	35	8	38	209
	△ 19.0	-	16.0	△ 23.1	△ 40.0	△ 42.1	120.0	△ 40.6	66.7	300.0	△ 7.3	△ 0.5
台湾	59	21	31	6	1	1	3	1	6	0	0	70
	28.3	0.0	106.7	△ 25.0	△ 83.3	△ 83.3	0.0	△ 80.0	20.0	-	-	7.7
ASEAN	25	6	7	5	5	5	2	4	2	4	2	44
	△ 51.9	100.0	△ 79.4	66.7	△ 37.5	△ 37.5	全増	△ 50.0	△ 66.7	300.0	△ 60.0	△ 45.0
インド	5	1	1	-	9	9	3	12	12	8	14	63
	△ 61.5	△ 75.0	△ 75.0	-	△ 10.0	12.5	△ 25.0	50.0	33.3	△ 11.1	27.3	△ 1.6
北米	121	41	27	27	70	53	138	131	60	15	31	566
	△ 22.9	△ 26.8	△ 15.6	△ 32.5	62.8	60.6	27.8	84.5	△ 55.2	7.1	93.8	4.2
米国	109	35	27	27	17	-	112	115	54	14	20	441
	△ 26.4	△ 31.4	△ 15.6	△ 28.9	70.0	-	27.3	74.2	△ 56.1	7.7	33.3	△ 4.8
中南米	3	2	0	1	13	11	21	8	3	1	2	51
	△ 62.5	△ 60.0	-	△ 50.0	△ 23.5	△ 26.7	△ 27.6	33.3	△ 75.0	全増	全増	△ 29.2
西欧	252	92	47	72	215	204	154	310	320	18	88	1,357
	△ 17.9	△ 20.7	△ 4.1	△ 19.1	△ 3.6	6.3	△ 3.1	△ 20.7	△ 13.3	28.6	15.8	△ 11.8
その他欧州	28	2	2	3	6	6	3	11	26	4	12	90
	21.7	△ 33.3	100.0	0.0	200.0	200.0	△ 66.7	△ 86.7	85.7	300.0	33.3	△ 36.2
中東	15	2	3	5	13	13	2	10	8	3	13	64
	15.4	100.0	△ 25.0	25.0	44.4	62.5	全増	△ 41.2	0.0	△ 25.0	8.3	1.6
アフリカ	0	0	0	0	1	1	1	3	2	1	16	24
	全減	-	-	全減	△ 50.0	△ 50.0	△ 50.0	△ 25.0	△ 50.0	△ 66.7	14.3	△ 25.0
世界	730	205	226	162	426	394	411	561	529	68	239	2,964
	△ 24.3	△ 24.4	△ 21.8	△ 28.6	△ 1.8	3.1	9.0	△ 17.6	△ 16.2	36.0	16.0	△ 11.3

〔注〕①財の製造・生産に関する投資に限る。②太字・網掛けは投資件数が10件以上かつ前年比増を示す。③地域区分はFTに従う。
〔資料〕fDi Markets（FT）から作成

大計画が報じられた²。図表Ⅱ－8からは追加関税回避などを目的に、中国や台湾企業が同年に対ASEAN製造関連投資を進めた状況が確認できる³。

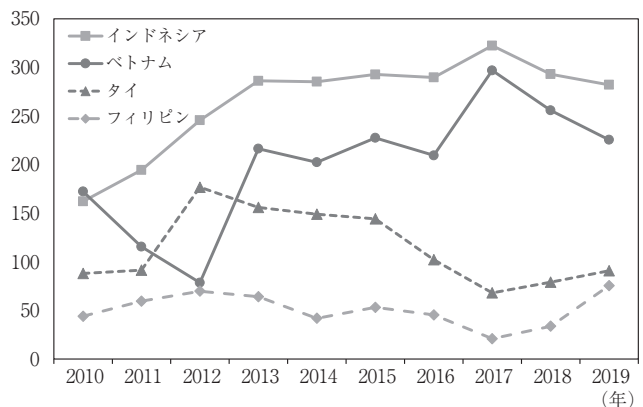
次に、受入れ側であるASEAN各国における外国直接投資受入れ状況を確認すると、近年ではインドネシアとベトナムの投資認可額が高い水準を維持する（図表Ⅱ－9）。タイやフィリピンも減少傾向にあった投資認可額が2018年以降、増加に転じた。外国投資認可は企業からの投資申請に対し、各国政府が許可を与えるもので、実際の投資に先行して行われる。ASEAN各国における対内直接投資額（収益の再投資を除く株式資本ベース）をみると、2014年以降緩やかな拡大にとどまっていたベトナムの同投資額が、先行指標である投資認可額の増加を後追いするかたちで、2018年に前年比66.0%増（140億ドル）の高い伸びを示した。

続いて各国における外国投資認可の国・地域別内訳をみると、ベトナムでは2019年に韓国企業の投資認可額が52億ドルと最大で、以下、香港（34億ドル）、中国（30億ドル）、日本（29億ドル）、シンガポール（18億ドル）と

続いた。これら上位国・地域では、前年に首位の日本（63.8%減）、2位の韓国（11.5%減）、3位のシンガポール（44.6%減）の投資認可額が減少した一方で、中国（81.9%増）、香港（76.5%増）、台湾（71.5%増）が増加した。中国からの投資の内容は、製造業が多く、タイヤ

図表Ⅱ－9 ASEAN主要国の外国投資認可額

（億ドル）



〔注〕①インドネシアは投資実行額。②ベトナムは新規と追加投資を含む金額。

〔資料〕CEICから作成

2 中国進出台湾企業については、ASEANなど第三国への生産移管に加え、台湾回帰の動きも多数報じられている。

3 中国企業については、メキシコを中心に中南米向けの投資件数も前年の2.2倍（33件）に拡大した。

などゴム製品や電子部品の製造、ステンレス加工などが投資認可を受けた。香港からの投資に計上される案件の中にも実質的に中国企業によるものが含まれる。中国と香港を合わせた投資認可額は2019年に64億ドルに達し、首位の韓国を上回る規模になる。このほか、インドネシア、タイ、フィリピンにおける外国投資認可額の国別内訳をみても、中国企業の投資認可額がいずれも前年からほぼ倍増したことが確認できる。アジアではベトナムを中心にASEANが中国、台湾企業による米中間追加関税回避の受け皿となっている。

(3) 2020年の見通し

■世界の直接投資はさらなる減速へ

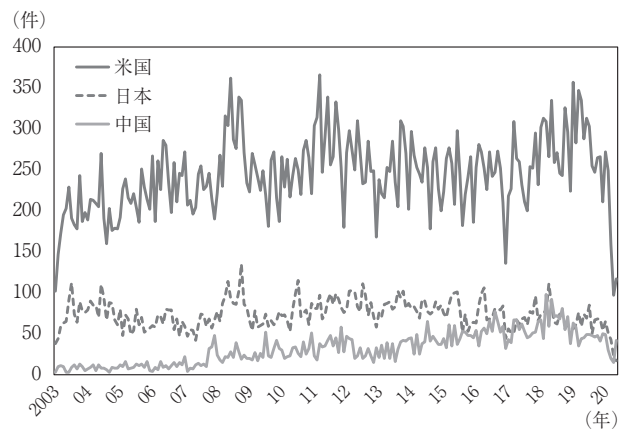
新型コロナの影響を受けた2020年第2四半期に世界で新たに公表されたクロスボーダーM&A総額は前年同期比21.5%減の2,343億ドル、同件数は39.3%減の2,212件であった(図表II-10)。世界のクロスボーダーM&Aの公表件数は、2019年第1四半期3,414件、第2四半期3,646件、第3四半期3,594件、第4四半期3,862件、2020年第1四半期3,141件と推移してきたが、新型コロナが世界的に広がりをみせた2020年第2四半期に大きく低下した。世界金融危機下の2009年第1四半期(2,491件)を下回り、2004年第3四半期(2,145件)以来の低水準である。

他方、世界のクロスボーダー・グリーンフィールド投資額は、2020年第1四半期に前年同期比33.1%減の1,432億ドル、同件数は31.4%減の3,196件に減少した。英フィナンシャル・タイムズのデータベースによる同投資額および件数は、各種報道資料等に基づき作成されており、実際に行われる投資の先行指標と位置付けられる。米国、中国、日本企業による同投資の推移をみても、中国は2020

年2月以降に、米国と日本は3月以降に月間投資件数の減少が目立つようになった(図表II-11)。新型コロナが初めに広がった中国では、2月に明らかになった海外向けグリーンフィールド投資が30件と、前月(49件)から急減。その後も3月20件、4月15件と減少が続いた。また、米国と日本の同投資件数は4月にそれぞれ97件、23件へと低下し、データ取得可能な2003年1月以来、過去最低を記録した。いずれの国においても2020年に入り海外向け投資の失速がみられる。

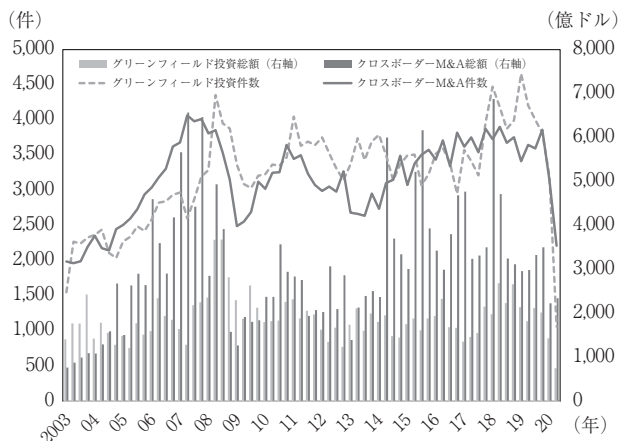
2020年の世界の対内直接投資について、UNCTADでは、新型コロナにより9,200億~1兆800億ドルになると予測する(図表II-12)。2019年と比較した伸び率は30~40%減少となり、世界金融危機下の2009年(1兆2,361億ドル)を上回る打撃になる可能性がある。地域別にみると、特に欧州(30~45%減)、中南米(40~55%減)、アフリカ(25~40%減)の減速が目立つ。また、2021年の直接投資はさらに5~10%減速すると予測している。米中対立の長期化に加え、新型コロナ収束が見通せず不確実性がかつてない水準に高まるなか、世界の直接投資は今後さらなる減速に向かうものと見込まれる。

図表II-11 米国、中国、日本企業によるクロスボーダー・グリーンフィールド投資件数(月次、2003年1月~2020年5月)



[資料] fDi Markets (FT) から作成 (2020年7月6日時点)

図表II-10 世界のクロスボーダー・グリーンフィールド投資と同M&A(公表ベース)の四半期推移



[注] ①クロスボーダー M&A は公表ベースの数値。②グリーンフィールド投資の2020年第2四半期は4~5月のみデータ取得可。
[資料] fDi Markets (FT)、トムソン・ワン (Refinitiv) から作成 (2020年7月3日時点)

図表II-12 2020年の対内直接投資予測(ネット、フロー)
(単位:10億ドル)

	2017年	2018年	2019年	2020年(予測)
世界	1,700	1,495	1,540	920~1,080
先進国・地域	950	761	800	480~600
欧州	570	364	429	240~300
北米	304	297	297	190~240
新興途上国・地域	701	699	685	380~480
アフリカ	42	51	45	25~35
アジア	502	499	474	260~330
中南米	156	149	164	70~100
移行経済国	50	35	55	30~40

[注] ①2020年はUNCTADの推計に基づく予測値。

②地域分類はUNCTADの区分に基づく。

[資料] "World Investment Report 2020" (UNCTAD) から作成

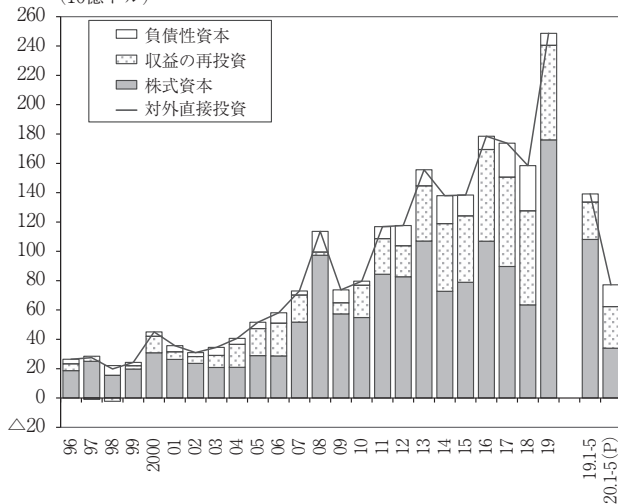
第2節 日本の対外直接投資

(1) 全体概況、国・地域別の動向

■日本の対外直接投資、19年は過去最高も20年に急減

2019年の日本の対外直接投資は、前年比57.0%増の2,487億ドル（国際収支ベース、ネット、フロー）となり、これまでのピークの2016年（1,785億ドル）を上回って、過去最高額を更新した（図表Ⅱ-13）。投資形態別にみると、海外向けのM&A（対外M&A）や同グリーンフィールド投資（対外グリーンフィールド投資）などが含まれる「株式資本」が1,761億ドルと、前年の2.8倍の規模に急拡大した。後述する過去最高額の対外M&A案件が実行されたことに加え、対外M&Aの件数増加や1件当たりの買収額上昇などが要因として指摘できる。他方、日本企業の海外子会社の内部留保等にあたる「収益の再投資」は、0.5%増の644億ドルで前年とほぼ変わらなかった。収益の再投資は、2016年以降、600億ドル台が継続している。また、日本企業と海外子会社・関連会社との間の資金貸借や債券の取得処分等を示す「負債性資本」は83億ドルと前年に比べ大幅に減少（73.2%減）した。

図表Ⅱ-13 日本の形態別対外直接投資の推移（ネット、フロー）
（10億ドル）



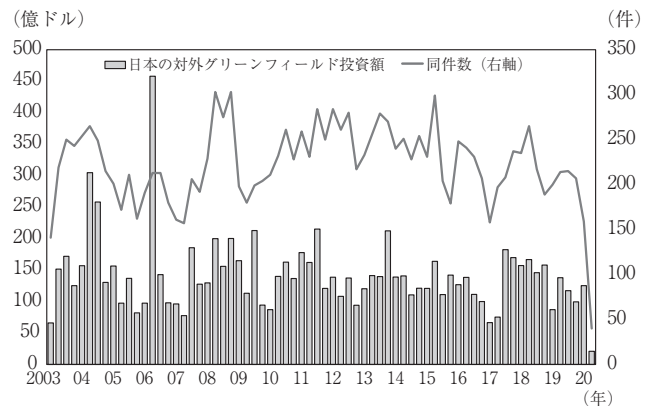
〔注〕①円建て公表金額を四半期ごとに日銀インターバンク・期中平均レートでドル換算し、年計を算出。②BPM6基準。③2020年累計は速報値。
〔資料〕「国際収支統計」（財務省、日本銀行）から作成

このように2019年の投資額急増は主に対外M&Aの拡大に支えられたものであった。特に1月に行われた過去最高額となる武田薬品工業のM&A案件（後述）によるところが大きく、同特殊要因が剥落した2020年1～5月の投資額は前年同期比44.5%減の772億ドルに縮小した。これに加えて、新型コロナが日本企業の投資意欲を大き

く下押ししており、「株式資本」の実行額は2020年5月に41億ドルとデータが遡れる2014年1月以降、過去2番目に低い水準にまで落ち込んだ。株式資本に含まれる対外M&Aや対外グリーンフィールド投資の動きをみると、いずれも2020年以降の落ち込みが確認できる。

日本企業の対外グリーンフィールド投資件数は、新型コロナの影響を織り込んだ2020年第1四半期に前年同期（200件）を下回る159件へと低下した（図表Ⅱ-14）。同投資件数は近年、2018年第2四半期をピークに減少基調にあったが、2020年に入り下げ足を速めた。主要国・地域別では、同四半期にASEAN向け投資の減少が目立っており、1月9件、2月8件、3月10件と前年の月平均（13件）を下回る水準に低下した。

図表Ⅱ-14 日本の対外グリーンフィールド投資額と案件数（四半期）



〔注〕2020年第2四半期は4～5月のみデータ取得可。
〔資料〕fDi Markets (Financial Times) から作成（2020年7月6日時点）

続いて、日本の対外直接投資を主要地域別にみると、2019年には欧州向けが1,108億ドルと前年から倍増し、全体の44.5%を占めた（図表Ⅱ-15）。特にアイルランドやスイス⁴に対する投資額が急拡大した。これらの国では、前述した武田薬品工業が日本企業の対外M&Aとしては過去最高額（769億ドル）でアイルランドの同業シャイアーを買収したほか、大日本住友製薬とスイス・英国に本社を置く製薬スタートアップ企業ロイバント・サイエンシズの提携（株式取得）などの動きがみられた。他方、例年、投資額が欧州で最も多い英国向けは71.1%減の58億ドルと、前年に続き減少した。英国のEU離脱をめぐっては、2016年6月の英国民投票で離脱支持が過半数を獲得、翌年に交渉入りした後、離脱協定をまとめる過程で曲折があったが、最終的に2019年10月に両者が修正合意に至り、2020年1月末に英国はEUを離脱した（第Ⅲ章

4 詳細は明らかでないが、業種別の直接投資統計からは同年に卸売・小売業で、大規模な投資（343億ドル）が行われたことが確認できる。

第1節(3)参照)。しかし、この間にビジネスの予見可能性低下や英国のEU単一市場・関税同盟からの離脱を見越して、英国内の拠点や一部機能を閉鎖、他国へ移す動きが金融や自動車業界などでみられた。

北米向けの投資額も前年の2.6倍(517億ドル)に拡大した。大部分を占める米国向けが大規模な投資回収や大型M&A減少で大幅減を記録した前年から反動増となったのが要因である。米国向けは2019年に483億ドルと、以前の水準を回復した。同国向けには、ルネサスエレクトロニクスによる半導体大手インテグレートッド・デバイス・テクノロジーの買収(65億ドル)など大型のM&A案件が行われた。また、グリーンフィールド投資では、電源開発によるイリノイ州でのガス火力発電所建設(6月)、トヨタ自動車によるテキサス工場への4億ドル投資(9月)、アイシングループのオートマチックトランスミッション生産拠点増強(4月)などが同年に明らかになった。

欧州に次いで多いアジアへの投資額は、9.6%増の607億ドルであった。主要国・地域ではASEAN(11.1%増)、中国(19.8%増)、インド(53.2%増)向けがいずれも伸長した。ASEANでは、インドネシアに対する投資額が前年の2.6倍の84億ドルに拡大した。後述する三菱UFJ銀

行や三井住友銀行による現地銀行の株式追加取得などが寄与したとみられる。他方、対中投資の増加は輸送機器分野に牽引されたもので、同年にはトヨタ自動車が電気自動車の研究開発会社設立を発表(11月)したほか、アイシン精機のアルミダイカスト部品生産会社新設(4月)、AGCの車載ディスプレイ用カバーガラス生産拠点新設(9月)などの動きがみられた。

(2) 対外M&Aの推移、主要案件

■大型M&Aの反動減が寄与、件数も低下

日本の対外直接投資への寄与が大きい対外M&Aは、2019年に前年比2.2倍の1,488億ドルに拡大し過去最高を更新した(図表II-16)。同件数も、前年の647件から700件へと増加、既往ピークの2017年を上回って過去最高となった。日本企業による海外企業買収は2019年に活況を呈し、世界的にみても全体の14.2%を占めて国別で米国に次ぎ2番目に多かった(金額ベース)。

主要国・地域別では、EU向けが前年の4.7倍(911億ドル)に急増した。前述した武田薬品工業によるアイルランドの同業買収(769億ドル)が主因である。同案件は、2019年の日本の対外M&A総額の約5割を占めた。日本企業が過去に実施した対外M&A上位案件をみると、その

大きさが際立つ。1回当たりの取引額が100億ドルを超えたのは過去に5件のみで、これまでは2016年に行われたソフトバンクグループの英半導体設計大手アーム買収(308億ドル)が最大であった。武田薬品工業のシャイアー買収はこの2倍超に上り、前年の日本のM&A総額をも上回る。また、同案件は2019年の世界最高額のクロスボーダーM&Aであるほか、過去10年間でみてもビール世界最大手アンハイザーブッシュ・インベブの英同業買収(1,106億ドル)、石油メジャーであるロイヤル・ダッチ・シェルの英同業買収(810億ドル)に次ぎ、3番目に高額なM&Aに位置付けられる。その他のEU企業を対象とした10億ドルを超える大型M&Aとしては、大正製薬のフランス医薬品製造販売会社UPSA買収(16億ドル)、日本電気のデンマークIT最大手KMDホールディング買収(12億ドル)、ブリヂストンによるオランダのネットを利用した車両管理サービス事業者トムトム・テレマティクス買収(10億ドル)などが行われた。医薬品やITサービス分野のM&Aが上位に並んだ。

EUに次ぐ北米向けも同年に9.0%増加した

図表II-15 日本の国・地域別対外直接投資(ネット、フロー)

(単位:100万ドル、%)

	2018年	2019年	2020年				
			構成比	伸び率	1~5月(P)	構成比	伸び率
アジア	55,393	60,690	24.4	9.6	19,310	25.0	△ 23.2
中国	11,999	14,371	5.8	19.8	5,897	7.6	△ 3.2
韓国	4,504	2,465	1.0	△ 45.3	352	0.5	△ 60.4
ASEAN	31,272	34,745	14.0	11.1	9,732	12.6	△ 35.5
シンガポール	16,546	15,671	6.3	△ 5.3	2,789	3.6	△ 8.5
タイ	6,720	5,133	2.1	△ 23.6	2,848	3.7	39.7
インドネシア	3,264	8,391	3.4	157.1	1,484	1.9	△ 75.0
マレーシア	1,194	630	0.3	△ 47.2	809	1.0	△ 67.4
フィリピン	1,127	1,763	0.7	56.5	657	0.9	19.6
ベトナム	1,956	2,532	1.0	29.5	992	1.3	10.9
インド	3,312	5,074	2.0	53.2	1,414	1.8	△ 23.2
北米	19,934	51,652	20.8	159.1	22,941	29.7	△ 19.3
米国	17,188	48,269	19.4	180.8	21,587	28.0	△ 18.4
中南米	25,192	14,635	5.9	△ 41.9	8,388	10.9	843.9
メキシコ	1,297	1,004	0.4	△ 22.6	488	0.6	24.6
ブラジル	1,727	2,569	1.0	48.8	1,382	1.8	50.2
大洋州	1,904	11,860	4.8	522.8	3,601	4.7	1.4
オーストラリア	3,215	11,308	4.5	251.7	3,346	4.3	5.0
欧州	53,535	110,757	44.5	106.9	22,213	28.8	△ 72.4
EU	47,626	72,744	29.3	52.7	15,232	19.7	-
英国	20,084	5,799	2.3	△ 71.1	△ 1,807	-	-
スイス	3,673	37,529	15.1	921.8	6,331	8.2	△ 81.5
世界	158,412	248,675	100.0	57.0	77,231	100.0	△ 44.5

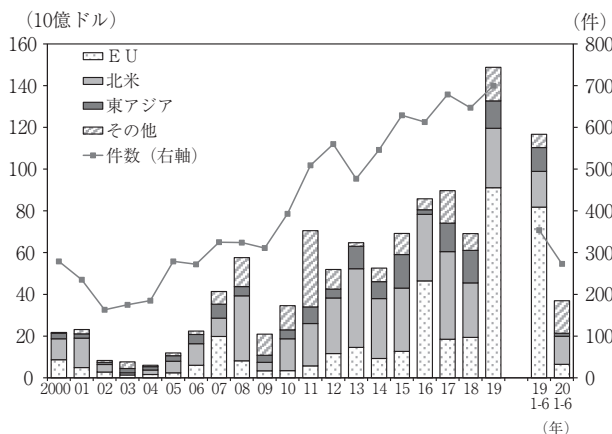
[注] ①円建てで公表された数値を四半期ごとに日銀インターバンク・期中平均レートによりドル換算。

②2020年累計は速報値。

③2020年累計のEUは27カ国ベース(伸び率は27カ国ベースによる比較)

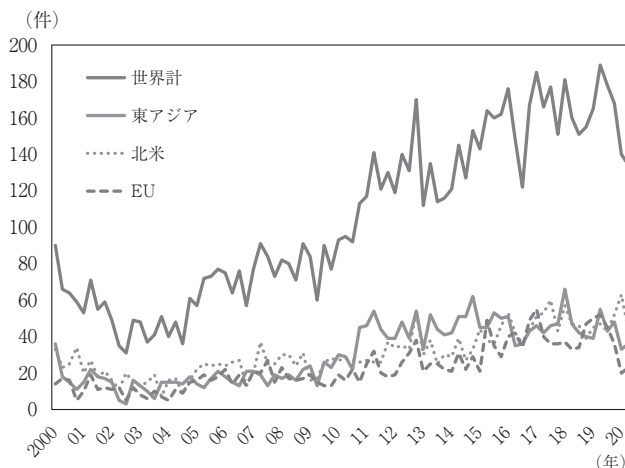
[資料]「国際収支統計」(財務省、日本銀行)から作成

図表Ⅱ-16 日本の対外M&A金額、件数の推移



〔注〕①東アジアは中国、韓国、台湾、香港、ASEANの合計。②2020年累計のEUは27カ国ベース。
〔資料〕トムソン・ワン (Refinitiv) から作成 (2020年7月3日時点)

図表Ⅱ-17 日本の対外M&A地域別件数の推移 (四半期)



〔注〕①東アジアは中国、韓国、台湾、香港、ASEANの合計。②2020年のEUは27カ国ベース。
〔資料〕トムソン・ワン (Refinitiv) から作成 (2020年7月3日時点)

(284億ドル)。大部分を占める米国企業に対するM&Aでは、前述したルネサスエレクトロニクスの同業買収のほか、ソフトバンクグループのウィーワークへの追加出資(60億ドル)、東京センチュリーによる航空機リース大手アビエーションキャピタルグループの株式追加取得(30億ドル)、日立製作所による産業用ロボットを活用した生産ラインや物流システム構築を手掛けるJRオートメーション買収(14億ドル)などがあった。米国企業を対象としたM&Aは2019年に7.8%増の281億ドルとなり、日本の対外M&A総額の約2割を占めた。

東アジア向けのM&Aは15.8%減の131億ドルであった。ASEAN向けが43.2%増加(100億ドル)した一方で、前年に過去最高を記録した中国向けが74.4%減少(17億ドル)した。ASEAN企業に対する大型のM&Aとしては、三菱UFJ銀行のインドネシア商業銀行バンクダナモン株式追加取得(35億ドル)、三井物産によるアジアで民間病院を展開するマレーシアのIHHヘルスケア株式追加取得

(20億ドル)、ソフトバンク・ビジョン・ファンドのシンガポール配車大手Grabへの追加出資(15億ドル)、三井住友銀行のインドネシア銀行バンクBTPN株式追加取得(10億ドル)などが行われた。他方、中国企業に対するM&Aで10億ドルを超えたのは、ソフトバンク・ビジョン・ファンドによる中古車取引を手掛ける車好多集団に対する出資(15億ドル)のみであった。

過去最高を更新した2019年と対照的に、2020年上半期の対外M&A総額は、前年同期比68.3%減の369億ドルに大幅縮小した。同件数も前年同期の354件から273件に減少した。日本企業の対外M&Aは2017年以降、各四半期に150~180件程度と高水準を維持してきたが、2020年に入り勢いを削がれたかたちとなっている(図表Ⅱ-17)。金額面では上述した武田薬品工業によるM&A案件の反動減が大きかったほか、新型コロナの影響で予定されていたM&Aに中止や凍結の動きがみられる。企業からは先行きが見通せず、人の移動も制限されるなか、M&A

図表Ⅱ-18 半導体および関連装置製造業における世界のクロスボーダーM&A上位案件 (2010年以降)

実施年月 (完了ベース)	買収企業	買収企業		被買収企業	被買収企業		金額 (100万ドル)	買収後出資 比率(%)
		国籍	業種		国籍	業種		
2016年9月	ソフトバンクグループ	日本	電気通信	アーム・ホールディングス	英国		30,751	100.0
2018年6月	ペインキャピタル(米)、SKハイニックス(韓)ほか	米国	投資家グループ	東芝メモリ	日本		17,933	100.0
2019年3月	ルネサスエレクトロニクス	日本	電気・電子機器	インテグレートッド・デバイス・テクノロジー	米国		6,494	100.0
2018年7月	マーベル・テクノロジー・グループ	バミューダ	電気・電子機器	カビウム	米国		6,350	100.0
2016年12月	マイクロン・テクノロジー	米国	電気・電子機器	インテラ・メモリーズ	台湾		3,128	100.0
2017年2月	ルネサスエレクトロニクス	日本	電気・電子機器	インターシル	米国		3,004	100.0
2017年2月	投資家グループ	中国	投資家グループ	NXPセミコンダクター (standard products部門)	米国		2,750	100.0
2013年7月	マイクロン・テクノロジー	米国	電気・電子機器	エルビダメモリ	日本		2,516	100.0
2015年1月	インフィニオン・テクノロジー	ドイツ	電気・電子機器	インターナショナル・ラクティブアイファー	米国		2,257	100.0
2015年8月	クアルコム	米国	電気・電子機器	CSR	英国		2,180	100.0

〔注〕①買収企業の国籍は最終的な親会社の国籍。②1回の取引金額によるランキング。③中国・香港間の取引を除く。
〔資料〕トムソン・ワン (Refinitiv) から作成

の実行スピードは減速するといった声が聞かれる。

■技術革新・市場拡大で半導体業界の再編が進展

2019年に行われた日本企業の対外M&Aでは、武田薬品工業に次いで、半導体大手ルネサスエレクトロニクスによる米同業買収（65億ドル）が高額であった。半導体や同関連装置製造業においては、微細化などの技術革新に加え、IoT、自動車、5Gの市場拡大により製品の世代交代が進んでおり、業界再編が進展している。半導体・同関連装置メーカーを対象とした世界のクロスボーダーM&A件数は、直近ピークの2007年（121件）から2018年（55件）にかけて低下傾向にあったが、2019年に72件と3年ぶりに増加に転じた。

同業種で過去10年間に世界で行われたクロスボーダーM&Aの買収額上位案件をみると、ソフトバンクグループの英アーム買収を筆頭に日本企業が関わるケースが半数に及ぶ（図表II-18）。買収側だけでなく、東芝メモリ（当時）のように日本企業が事業売却を行う案件も中には含まれる。世界の半導体市場における日本のシェアは長期的に低下が続いてきたが、業界再編を通じ、フラッシュメモリー、アナログ半導体、車載用、画像センサなど日本企業が優位に立つ製品も出てきている。

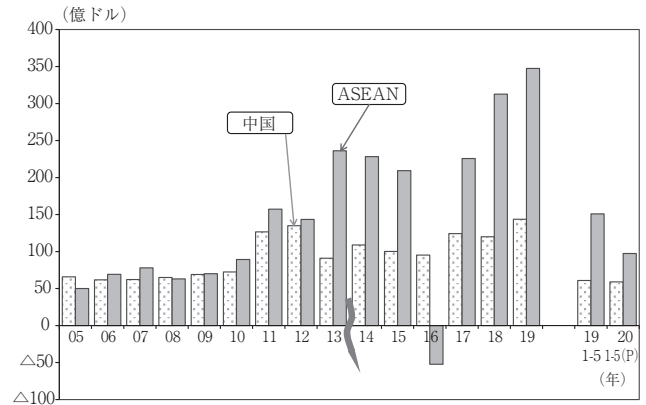
（3）米中貿易摩擦を受けたサプライチェーンの変化

■米中摩擦下でASEANシフトの再加速も

日本のアジア向け直接投資は、中国での生産コスト上昇などを受けて日本企業がASEAN進出を加速したことから、2013年以降にASEAN向けが中国向けを上回る状況が定着した。これに加え、2018年以降、米中の対立激化が日本企業のASEAN投資拡大を後押ししており、「ASEANシフト」の再加速が一部にみられる。米中間で追加関税の応酬が始まる以前の2017年に102億ドルであった日本のASEANと中国向け投資額の差は、2019年に204億ドルへと拡大した（図表II-19）。2019年の日本のASEAN向け投資額は347億ドル、中国向けは144億ドルで、ASEANの中ではインドネシア（前年比2.6倍）、ベトナム（29.5%増）、フィリピン（56.5%増）に対する投資が増加した。投資回収分を差し引かない対外直接投資の実行額（グロス、フロー）でも、同年におけるASEAN向け投資拡大が確認できる。

個別企業では、特に中国で生産を行い、対米輸出を手掛けるメーカーなどで中国からASEANへ生産（一部）移管を行う動きがみられた。リコーは2019年5月に米中貿易摩擦リスク回避の目的から、米国向け主要複合機の生産を中国・深圳からタイに移管すると発表した。報道によると、同年には京セラ、富士フイルム、シャープも

図表II-19 日本の対外直接投資 中国・ASEAN比較（ネット、フロー）



〔注〕①タイ洪水関係の同国向け金融・保険部門への投資を除く数値（2011年4Q 39億2,400万ドル、2012年1Q △36億7,400万ドル）。
②2014年1月以降はIMFの新基準（国際収支マニュアル第6版）による数値。

〔資料〕「国際収支統計」（財務省、日本銀行）から作成

米国向け複合機の生産を中国からベトナムやタイへ移管すると報じられた。このほか、三菱電機や東芝機械など大手機械メーカーが生産の一部を日本に戻す動きも報じられている。

■事業拡大先にベトナムを挙げる企業が増加

ジェトロが海外ビジネスに関心の高い日本企業（本社）に対し実施したアンケート調査⁵によると、今後の海外事業拡大先としては、ベトナムを選ぶ企業が増加を続けている。データがさかのぼれる2011年度に20.3%であった同国を選ぶ企業の割合（複数回答）は、その後上昇を続け、2019年度に41.0%（前年度比5.5ポイント増）と4割を超えた（図表II-20）。業種別に同割合をみると、非製造業では前年度比微増（41.1%→42.3%）にとどまったのに対し、米中による追加関税の影響をより受けやすい製造業は前年度比8.5ポイント増（31.4%→39.9%）と大きく上昇した。同年度にはベトナムのほか、タイ、インドネシア、フィリピンの割合も上昇した。中国が前年度比7.3ポイント減の48.1%に低下する一方で、ASEAN主要6カ国を事業拡大先を選ぶ企業は71.1%（前年度比3.8ポイント増）と7割に達した。

さらに同調査では、海外事業の拡大先に加え、米中貿易摩擦などの保護主義的な動きに対応した生産の再編状況についても尋ねた。その結果、回答のあった計159件の生産移管事例（一部移管や予定を含む。1社につき最大2件まで回答）のうち、43件（27.0%）の移管先がベトナムとなっており、これに33件（20.8%）のタイが続いた。生産移管先がASEAN各国いずれかのケースは97件

5 2019年度はジェトロのサービス利用企業9,975社を対象に2019年11～12月に実施。3,563社から回答を得た（有効回答率35.7%）。

図表Ⅱ-20 今後3年程度の海外事業拡大先（複数回答）

	2011年 (1,602)	2012年 (1,149)	2013年 (1,119)	2014年 (1,001)	2015年 (895)	2016年 (992)	2017年 (938)	2018年 (1,050)	2019年 (1,028)	前年度差 (%)
中国	67.9	59.2	56.9	56.5	53.7	52.3	49.4	55.4	48.1	△ 7.3
ASEAN 6	56.3	69.0	74.8	73.5	73.2	70.5	69.2	67.3	71.1	3.8
ベトナム	20.3	25.9	29.6	28.7	32.4	34.1	37.5	35.5	41.0	5.5
タイ	27.9	41.2	47.0	44.0	41.7	38.6	36.7	34.8	36.3	1.5
インドネシア	24.7	32.0	35.0	34.4	31.8	26.8	24.8	23.4	23.6	0.2
インド	21.8	19.4	19.2	16.1	20.1	18.5	18.2	20.9	20.2	△ 0.7
米国	21.1	26.0	25.4	31.3	33.7	33.5	29.0	32.3	31.6	△ 0.7
メキシコ	3.1	5.6	7.6	10.1	10.9	8.5	6.9	4.6	5.4	0.8

〔注〕① かつこの数字は各年の集計対象企業数。2011年度、2012年度は「新規投資または海外の既存事業の拡充」と回答した企業のうち、海外で拡大する機能について無回答の企業を除いた企業。2013年度以降は「現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」企業のうち、海外で拡大する機能について無回答の企業を除いた企業。

② 各国・地域で1つ以上の機能を拡大する企業数の比率。

③ 網掛けは前年比増加を示す。

〔資料〕2019年度「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

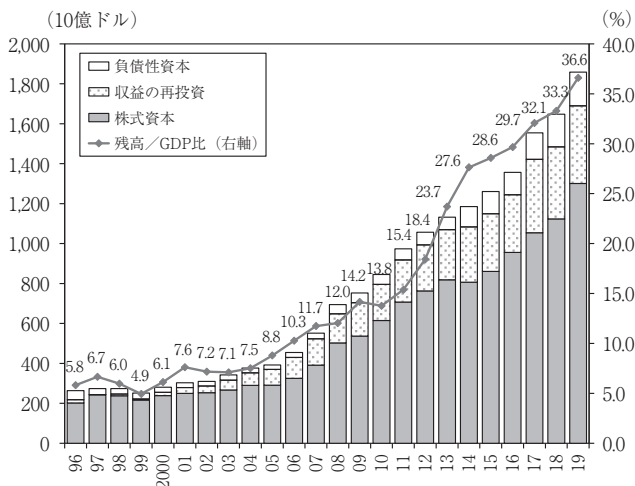
(61.0%)に及ぶ。移管元と移管先の組み合わせでは、中国からベトナムへの生産移管が159件中39件(24.5%)で最も多く、次いで中国からタイが23件(14.5%)であった(第Ⅱ章第4節(1)参照)。中国での人件費や環境コスト上昇を背景に、日本企業が進めていた拠点分散の動きを米中摩擦が後押しする傾向が確認された。

(4) 対外直接投資残高、収益率

■非製造業の投資収益率向上に課題

日本の対外直接投資残高は、2019年末時点で1兆8,583億ドルと、前年末から2,108億ドル増加(12.8%増)した(図表Ⅱ-21)。これにより、GDPに対する比率も同年に36.6%に上昇した。残高の内訳をみると、「株式資本」が1兆3,005億ドル(構成比70.0%)、「収益の再投資」が3,895億ドル(21.0%)、「負債性資本」が1,683億ドル(9.1%)であった。残高全体の7割を占める株式資本が2019年の対外M&A急増などを受けて前年末から1,770億ドル増加

図表Ⅱ-21 日本の対外直接投資残高の推移



〔注〕BPM6基準。

〔資料〕「本邦対外資産負債残高」(財務省、日本銀行、内閣府統計から作成)

(15.8%増)したほか、収益の再投資も287億ドル増えた(8.0%増)。

業種別の内訳では、非製造業の構成比が高まる傾向にある。非製造業のシェアは、データがさかのぼれる2005年末の40.2%から2019年末に58.6%へと上昇した(図表Ⅱ-22)。主要業種では、近年に大

型のM&Aが続いた金融・保険業のシェアが20.9%で最も大きく、これに卸売り・小売業が15.2%で続く。また、同様に大型の出資や企業買収を背景に通信業のシェアが同期間に5.5ポイント増と大きく拡大した。一方、製造業においては、2005年末時点で最大であった輸送機器、これに次ぐ電気機器のシェア低下が特徴的である。これら業種は海外進出で先行したが、過去数年の年間投資額は上述した金融・保険業や卸売・小売業などを下回ることが多い。

続いて、対外直接投資の収益性を示す対外直接投資収益率をみると、製造業が非製造業を上回る(図表Ⅱ-23)。直接投資収益の受取額を対外直接投資残高で除した同収益率は、2019年に製造業が8.6%に対し、非製造業は7.4%にとどまる。過去5年間の推移をみても、非製造業は7%台となっている。大型M&Aなどで投資残高が急拡大した業種や商品価格変動の大きい業種などでは、投資に対する十分な収益が得られていない、あるいは安定的な収

図表Ⅱ-22 日本の主要業種別対外直接投資残高シェア

	(単位: %、100万ドル)			
	2005年末	2013年末	2014年末	2019年末
合計	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業	59.8	46.7	45.3	41.4
食料品	4.3	5.2	6.1	4.6
化学・医薬	9.3	8.9	8.5	10.3
一般機械	2.8	3.8	4.1	3.9
電気機器	14.8	8.5	6.7	5.3
輸送機器	17.8	10.0	9.1	8.2
非製造業	40.2	53.3	54.7	58.6
鉱業	2.0	8.0	8.2	4.8
通信業	1.2	4.2	5.3	6.7
卸売・小売業	11.0	12.6	13.9	15.2
金融・保険業	17.2	20.0	18.6	20.9
サ-ビス業	3.5	2.5	2.6	4.0
対外直接投資残高	392,226	1,132,217	1,185,447	1,858,300

〔注〕① 業種別の構成比は2013年末までBPM5基準、2014年末以降はBPM6基準。

② 対外直接投資残高はBPM6基準。

〔資料〕「本邦対外資産負債残高」(財務省、日本銀行)から作成

益を得にくい状況も考えられる。日本の経常収支は貿易黒字よりも、直接投資収益で黒字を維持する構造が年々強まっている。日本の対外直接投資における非製造業のウエートが高まる中、収益率引き上げがあわせて求められる。

図表Ⅱ-23 日本の主要業種別対外直接投資収益率、受取額

(単位：％、100万ドル)

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	収益受取額 (100万ドル)
合計	8.1	8.7	8.5	8.4	7.9	132,274
製造業	9.1	9.8	9.8	9.7	8.6	58,569
食料品	5.3	4.7	5.1	5.7	7.3	6,004
化学・医薬	8.2	8.8	7.9	9.3	4.8	7,196
一般機械	9.8	9.2	10.8	11.8	10.3	6,975
電気機器	10.2	11.0	11.4	10.5	10.5	9,226
輸送機器	14.7	15.2	14.0	12.8	11.9	16,149
非製造業	7.3	7.9	7.7	7.4	7.4	73,705
鉱業	1.9	5.5	11.3	13.3	15.3	12,410
通信業	1.4	5.0	6.0	4.2	4.4	5,394
卸売・小売業	10.9	11.0	11.0	10.6	10.9	27,064
金融・保険業	7.5	7.3	5.8	5.7	5.3	18,530
サービス業	11.9	9.0	5.5	7.2	6.3	4,647

〔注〕①対外直接投資収益率＝当期直接投資収益受取／対外直接投資期首期末残高×100（％）

②2019年末の対外直接投資残高の構成比上位10業種を掲載。

〔資料〕「国際収支統計」「本邦対外資産負債残高」（財務省、日本銀行）から作成

第3節 日本の対内直接投資

(1) 対日直接投資のフロー動向

■2019年の対日直接投資は372億ドル

2019年の日本の対内直接投資（国際収支ベース、ネット、フロー。以下、対日直接投資）は372億ドル（前年比51.0%増）であった（図表Ⅱ-24）。資本の形態別では、親子企業間の資金貸借や債券の取得処分などを示す「負債性資本」の伸び率が最も大きく、123億ドルと前年比193.0%増となった。株式取得や資本拠出金を示す「株式資本」は前年から75.2%増加の107億ドルであった。外資系企業の在日子会社の内部留保の増減に相当する「収益の再投資」は142億ドルとなりほぼ横ばい（前年比0.8%減）であった。2020年に入ると、新型コロナによる投資意欲の減退・抑制などにより対日直接投資も縮小した。

2019年の対日直接投資を業種別にみると、前年に引き続き製造業に対する投資が大きく、93億ドルとなった（前年比13.4%減）。一方、非製造業では卸売・小売り、通信で引揚超過となり、非製造業全体で52億ドルであった（資料編表13参照）⁶。全業種の中で最も投資額が大きかったのが金融・保険の81億ドル、次いで電気機器（36億ドル）、輸送機器（35億ドル）となった。

■米国からの投資が牽引

主要地域別にみると、北米からの投資が145億ドルと前年の約2.5倍に増加した（図表Ⅱ-25）。米ジョンソン・

エンド・ジョンソンが化粧品ブランド「ドクターシーラボ」を手がけるシーズ・ホールディングスを買収するなどの動きがみられた。同社は日本での化粧品事業拡大およびアジア地域での展開を強化する。アジアからの投資も前年比92.3%増の90億ドルと伸びが大きかった。3月にはアジア系ファンド、ベアリング・プライベート・エクイティ・アジア（BPEA）がパイオニアの株式を買取り、完全子会社化（計9億ドル）した。欧州からの投資は76億ドルで前年から11.4%増であった。

図表Ⅱ-25 主要国・地域別対日直接投資の推移（ネット、フロー）
（単位：100万ドル、%）

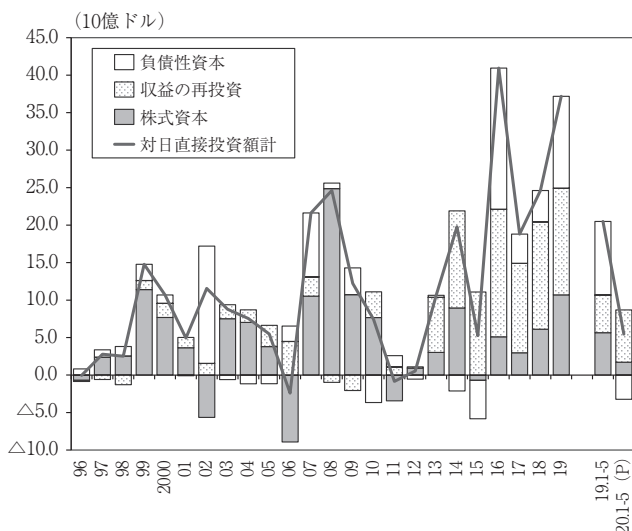
	2018年	2019年	2020年				
			構成比	伸び率	1~5月(P)	構成比	伸び率
世界	24,613	37,175	100.0	51.0	5,456	100.0	△73.4
北米	5,880	14,536	39.1	147.2	1,531	28.1	△68.9
米国	5,800	14,423	38.8	148.7	1,512	27.7	△68.8
中南米	4,424	3,670	9.9	△17.0	△93	-	-
欧州	6,776	7,551	20.3	11.4	2,367	43.4	△71.8
EU	4,570	6,860	18.5	50.1	2,273	41.7	△0.1
アジア	4,674	8,989	24.2	92.3	2,103	38.6	△16.9
中国	805	1,911	5.1	137.6	317	5.8	△60.4
香港	749	2,091	5.6	179.2	△233	-	-
台湾	426	1,164	3.1	173.0	221	4.0	△27.3
韓国	1,944	837	2.3	△57.0	200	3.7	△40.3
ASEAN	742	3,003	8.1	304.7	1,590	29.1	233.1
シンガポール	△630	1,452	3.9	-	1,646	30.2	20807.7
タイ	1,211	1,044	2.8	△13.8	108	2.0	△65.7
大洋州	1,500	1,715	4.6	14.3	△499	-	-

[注] ①円建てで公表された数値を四半期ごとに日銀インターバンク・期中平均レートによりドル換算。

②2020年累計は速報値。③2020年累計のEUは27カ国ベース（伸び率は27カ国ベースによる比較）。

[資料]「国際収支統計」（財務省、日本銀行）から作成

図表Ⅱ-24 形態別対日直接投資（ネット、フロー）の推移



[注] ①円建てで公表金額を四半期ごとに日銀インターバンク・期中平均レートでドル換算した。②BPM6基準。③2020年累計は速報値。
[資料]「国際収支統計」（財務省、日本銀行）から作成

■改正外為法が施行

第三章で後述するように、近年の世界の直接投資をめぐっては、安全保障に絡む外資規制強化が国際的な潮流となっている。安全保障や先端技術をめぐる米中の覇権争いを背景に、米国では対米外国投資委員会（CFIUS）の権限を拡大する「2018年外国投資リスク審査現代化法」（FIRRMA）が2018年8月に成立した。EUでも「EUに対する直接投資の審査制度を設立するためのEU規則」が2019年3月に承認され、翌月に発効した。同規則は加盟国間の外国投資事前審査体制を強化することを目的としたもので、2020年10月に全面適用が始まる（詳細は第三章第1節参照）。

日本でも国家の安全等を損なう恐れのある投資への適切な対応を行うべく、2020年5月に外為法改正が施行された（図表Ⅱ-26）。日本政府は、外資による上場会社の株式取得時の事前届け出が必要な出資比率を、従来の10%から1%へと引き下げ、規制強化を進める欧米と足並みを揃えた格好だ。さらには、従来の業種に加えてコア業種の導入を通じて一部重要業種の事前スクリーニン

6 形態別、国・地域別の直接投資統計とは計上基準が異なる。

図表II-26 改正外為法の主なポイント (2020年5月)

	改正前	改正後	
規制強化	事前届出が 必要な出資比率	10%	1% (注①)
	事前届出の 対象行為	会社の事業目的の 変更等	役員就任、重要事業の 譲渡・廃止を追加
規制緩和	事前届出 免除制度		経営参画しない投資、 非公開の技術情報にア クセスしないことなど が条件
	投資組合 (ファンド) による届出	外国投資家それぞれの 名前で届出	組合名義で一本の届出 (注②)

[注] ①会社法上の株主総会における議題提案権の基準。
②外国投資家の出資比率が50%以上、またはGPが外国投資家の場合。
[資料] 財務省から作成

グを厳格化した。新型コロナの感染拡大により、感染症に関わるワクチンや医薬品、人工呼吸器などの高度医療機器を新たに安全保障上の特に重要な業種に追加する予定だ。各国が医療製品や医薬品の囲い込みを進める中、国内の安定供給を確保する狙いがある。

一方、5月の改正では同時に規制緩和も行われた。経営参画しない投資、非公開の技術情報にアクセスしないことなどを条件に、事前届出の免除制度が設けられた。背景には、サイバーセキュリティ確保の重要性の高まりを受けて2019年8月に外国投資家に事前届け出を求める業種を拡大していたことがある。これにより集積回路製造業やソフトウェア業などスタートアップが多く手掛ける業種が対象となったことで、資金調達に滞りが生じていた。さらに今回の改正では、ベンチャーキャピタルのような投資組合からの対内直接投資等に係る届出義務者の見直しが行われた。外為法に基づく対内直接投資等の事前届出の対象が投資組合に一本化されたことで事務負担が軽減され、より円滑な資金調達が可能になった。

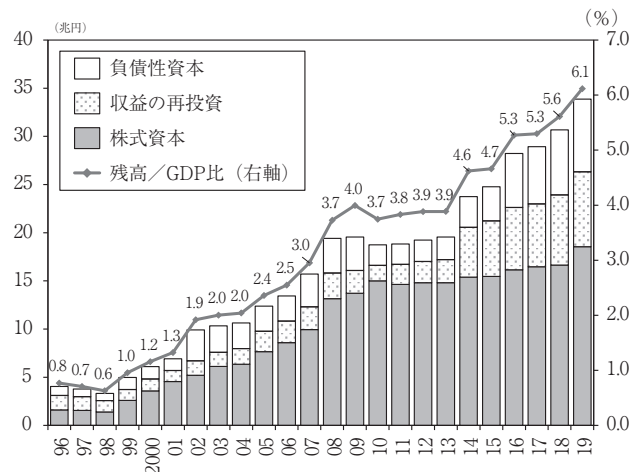
(2) 対日直接投資残高の動向

■2019年末の対日投資残高、33兆円に

2019年の対日投資残高は33兆8,711億円と前年から3兆1,882億円増加し、政府が2020年末に目標とする35兆円へあと一歩のところまで近づいた。対日直接投資残高のGDPに対する比率は6.1%と順調な伸びを示している(図表II-27)。対日直接投資残高を業種別にみると、製造業では、電気機器や輸送機器の構成比がそれぞれ15%以上と高い。化学・医薬および食料品のシェアが増える一方、その他の製造業ではシェアが縮小した業種がみられた(資料編 表15参照)。

地域別で最も大きいのは欧州で、14兆6,911億円(構成比43.3%)と対日投資残高の約4割を占める。欧州で最も投資残高の多いフランスからは輸送機械、次いで多い

図表II-27 対日直接投資残高の推移



[注] BPM6基準。
[資料] 「本邦対外資産負債残高」(財務省、日本銀行)、内閣府資料から作成

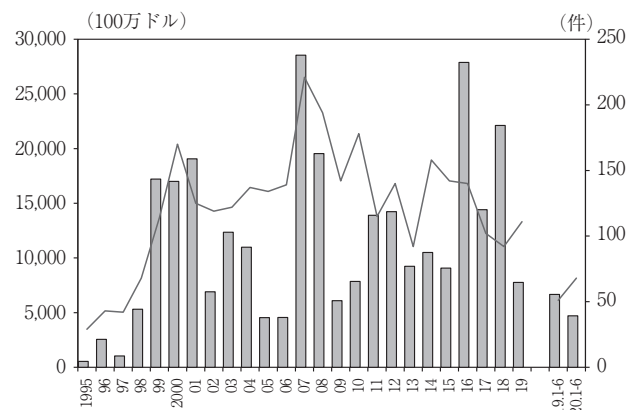
オランダからは通信のシェアが高い。北米は8兆1,635億円となり、残高に占める構成比は24.1%となった。またアジアが7兆4,886億円で前年から28.4%増加し、年々存在感を増している。

(3) 対日M&Aの推移

■前年比64.9%減と過去10年で2番目に低い水準

2019年の対日M&A(完了ベース)は前年比64.9%減の78億ドルとなった(図表II-28)。金額では過去10年で2番目に低い水準となった一方、件数は111件と前年の92件から増加した。2019年のM&A案件について、国・地域別件数で最も多かったのは米国の29件、金額で最も多かったのはフランスで23億ドルであった。フランスの自動車部品メーカー、フォルシアがカーナビ・カーオーディオメーカーのクラリオンを13億ドルで買収したことが一因である。2019年4月に新たにフォルシア・クラリオン・エレクトロニクスを立ち上げ、新分野での事業展開を図る。

図表II-28 対日M&A金額の推移



[出所] トムソン・ワン (Refinitiv) から作成

アジアからは香港が19件、中国が10件、シンガポールが8件など、計72件のM&Aが実施された。飲食料品では、2019年6月に韓国の投資会社MBKパートナーズが10億ドルでゴディバ・ジャパンを買収した。

2020年上半期のM&Aは、47億ドル、68件であった。主な案件としては、投資家グループによるユニゾホールディングスの買収や、米バインキャピタルが三井E&Sホールディングスの子会社、航空機関連製品などを手掛ける昭和飛行機工業への株式公開買い付けが成立した案件などがあった。中でもユニゾホールディングスの事例は、国内の上場企業では初のEBO（従業員による買収）となった。

(4) 近年の対日直接投資における外資の 特徴的な動き

■東京五輪開催に向けてインバウンド関連投資に追い風

2020年に開催予定だった東京五輪は2021年夏に延期された。しかし、少なくとも東京五輪開催が決定以降2019年までは、その経済効果や訪日客の需要を見越して日本に進出する外国企業が数多くみられた(図表Ⅱ-29)。

航空会社や旅行代理店の投資事例に加え、新たな観光関連サービスを展開する新興企業の参入もみて取れる。アジアからの観光客数の増加に伴い、2017年にはアジア市場特化型BtoB旅行業のフィットルームス(オーストラリア)が、日本の旅行代理店向けにアジア各国の現地サポートを開始した。また、キャッシュレス決済システムや外貨サービスを展開するフィンテック分野の企業も進出している。2019年にはオンラインバンキングサービスを開発するマネーソー(シンガポール)が進出した。日本ユニシスと提携し、デジタルを通じた金融機関と顧客のコミュニケーションの向上を図る。広告・メディア関連や言語教育・多言語化に対応する企業の参入もみられた。マイティ・ハイブ(英)はデジタルメディア広告を展開しており、オリンピック需要に向けたグローバルマーケティング担当者へのサポートを強化する。

さらには、近年増加するコンピューターへの不正侵入やウイルス感染を防ぐサイバーセキュリティ関連企業の参入も続いている。サイバーセキュリティ技術に一定の評価のあるイスラエルからはジェーフログ、米国からはイーグルアイが日本に進出した。情報処理推進機構によると、2012年のロンドン五輪では2億件を超えるサイバー攻撃が確認されており、日本でも警視庁のサイバーセキュリティ対策本部を中心に、民間へのセミナーや実習が行われている。

図表Ⅱ-29 インバウンドおよび五輪関連投資案件事例

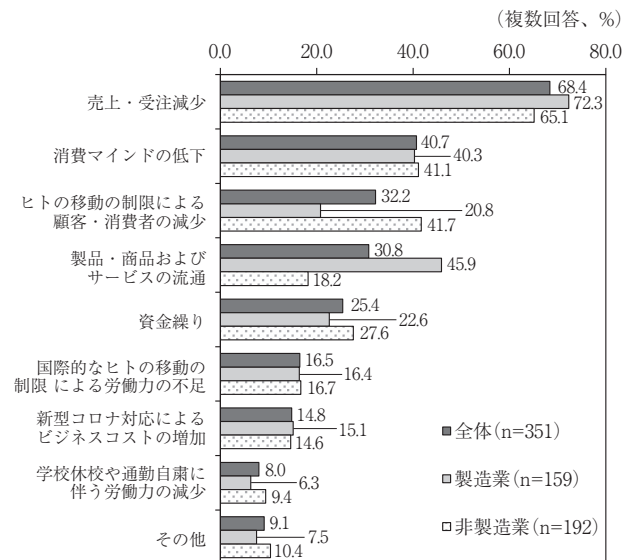
(単位:100万ドル)

業種	時期	企業名	国・地域	投資額
航空会社・旅行サイト	2017年11月	フィットルームス	オーストラリア	2.3
	2015年3月	春秋航空	中国	85.6
	2014年6月	トランスアジア・エアウェイズ	台湾	51.6
決済システム・外貨サービス	2019年7月	マネーソー	シンガポール	6.2
	2018年3月	クレームヴァンテージ	アイルランド	6.2
	2016年4月	フライワイヤー	米国	6.2
広告・メディア	2019年3月	イノヴィッド	米国	6.2
	2019年2月	マイティ・ハイブ	英国	4.3
	2018年3月	RTBハウス	ポーランド	6.2
語学教育・多言語化	2019年2月	ELSA	米国	6.2
	2018年11月	エアポートカレッジ・インターナショナル	フィンランド	8.2
サイバーセキュリティ	2018年12月	ジェーフログ	イスラエル	6.2
	2018年9月	イーグルアイ・ネットワークス	米国	8.3

[注] 投資額は推計を含む。
[資料] fDi Marketsから作成

他方、2020年に入って深刻化する新型コロナにより、外国企業の新規投資意欲が低下していることに加え、その影響は進出済みの外資系企業にも及んでいる。ジェットロが2020年4月に実施した「新型コロナウイルスによる外資系企業への影響およびニーズ把握に関するアンケート調査」⁷によると、回答企業の93.4%が「悪い影響がある」と回答した。具体的な影響の内容を尋ねたところ、「売上・受注減少」が68.4%で最も高く、「消費マインドの低下」(40.7%)、「ヒトの移動の制限による顧客・消費者の減少」(32.2%)と続いた(図表Ⅱ-30)。上位3項目はいずれも需要の減少を反映した結果となり、今後のビ

図表Ⅱ-30 新型コロナが在日外国企業に及ぼす影響の内容(2020年4月)



[注] n は、新型コロナにより「悪い影響がある」あるいは「多少悪い影響がある」と回答した企業。回答は上位3項目まで回答可とした。
[資料] ジェットロ「新型コロナウイルスによる外資系企業への影響およびニーズ把握に関するアンケート調査」から作成

7 調査時期 2020年4月2～10日。調査対象は2003年4月～2020年の調査開始時点までに、ジェットロの支援により日本に拠点を設立・拡大した在日外資系企業および諸外国の在日商工会議所の会員企業。有効回答社数376社。

ジネス展開を不安視する様子が見えてくる。

■ アジア発スタートアップ誘致の可能性

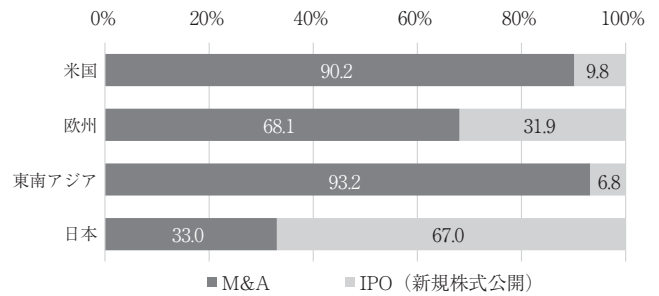
2010年ごろから世界的に広まったスタートアップブームは約10年が経過し、企業は投資回収（エグジット）の局面を迎えている。世界的なエグジットの傾向はM&Aが主流である一方、日本ではM&AとIPO（新規株式公開）の比率が約3：7と他国と異なる傾向を示している（図表II-31）。エグジットは起業家および投資家の意向が強く反映される。中には、投資回収せずユニコーン（企業評価額10億ドル以上の未上場スタートアップ）としてグローバルに成長するケースや、シェアオフィスの大手、ウィークを経営するウィークカンパニーのように、株式上場直前に想定時価総額が急落し、IPOの延期を余儀なくされるケースもある。いずれの場合でも、成功が難しいとされるスタートアップにとっては、成長戦略を策定するに当たり、エグジットの選択肢が複数存在することが望ましい。日本では、東証マザーズが成長著しいベンチャーの上場を支援してきた。赤字でも上場可能であることや、また自社を売却・譲渡したくないと考える起業家も数多いことから、東証マザーズでIPOを行うスタートアップも少なくない。日本ではこれまでに、フリーマーケットアプリを運営するメルカリ、名刺交換アプリを開発するサンサン、クラウドERP（総合基幹業務システム）を開発するフリーなど数多くのスタートアップが東証マザーズでIPOを果たしている。

世界では、近年アジアのスタートアップの成長が顕著であり、同地域でのスタートアップ・エコシステムも成熟してきた。ブームの初期にみられたような、米国の経営手法を自国にカスタマイズする、いわゆるタイムマシン経営から脱却し、高度な技術開発や地元のニーズに即したサービスの展開が行われている。中国やシンガポールが率いていたアジアのスタートアップブームは現在、他のASEAN諸国、インドへと拡大している。一方、エグジットは株式市場が未発達なことからM&Aに偏重しており、IPOは1割以下に限られている。

世界取引所連盟（WEF）によると、東京証券取引所（東証）の上場会社の時価総額はニューヨーク証券取引所（NYSE）、ナスダックに次ぎ3番目に大きく、上場企業数は3,657社と最も多い（図表II-32）。一定の規模を有する取引所は、上場後も株価を維持できるだけの流動性があると評価できる。上場すれば、比較的小規模なスタートアップでも社会的信用を獲得したり、多くの投資家にアプローチしたりすることが可能となる。

一方、上場企業のうち外国企業の割合をみると、東証に上場している外国企業はわずか4社であり、割合は0.1%と非常に低い。外国企業が東証に上場するには、申

図表II-31 世界の地域別スタートアップエグジットの傾向



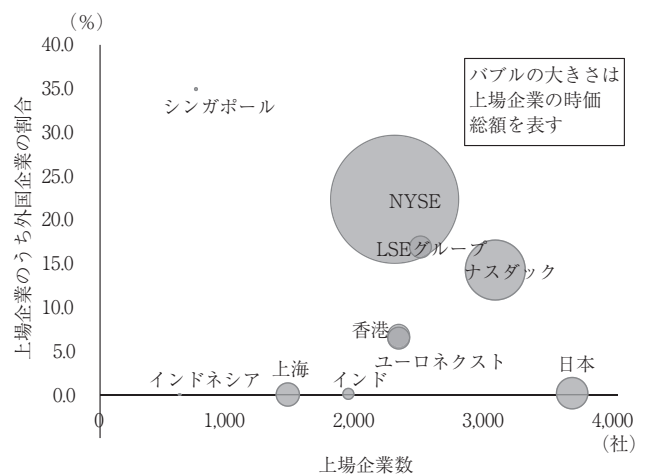
〔注〕 欧州は事業会社への売却を含む、東南アジアはM&Aにセカンダリーセールを含む。

〔資料〕 ベンチャー白書 2019、cento ventures「Southeast Asia Tech Investment in 2019」から作成

請プロセスにおける言語の壁や、日本の会計基準や内部統制報告制度への対応など、制度や手続き面でのハードルが高い。東証は外国企業の上場誘致に向けて、シンガポールに支店を設け、積極的な広報活動を行っている。また、日本人が起業したスタートアップ、スパイラルベンチャーズ（本社：シンガポール）はIPOを行いたい東南アジアやインドのユニコーンに対し、東証マザーズでの上場を支援するサービスを開始した。アジア発ベンチャー企業にとってのエグジット戦略の選択肢を増やすとともに、資本市場としての日本の存在感を打ち出すことで、アジアと日本のスタートアップ・エコシステムを深化させることが狙いだ。

東証は、国内外の多様な投資家からより高い支持を得られる現物市場を提供することを目的に、2020年2月に市場区分の再編を発表した。現在の第一部、第二部、ジャスダック、マザーズは、プライム市場、スタンダード市場、グロース市場の3区分を軸に、2022年4月に移行する予定だ。これからエグジットを迎えるアジアのスタートアップが東証マザーズに上場することにより、当該スタートアップと日本企業の連携強化が期待される。

図表II-32 世界の主要取引所における外国企業の割合（2018年）



〔資料〕 世界取引所連盟（WEF）から作成

第4節 不確実性増す事業環境変化による企業活動への影響

(1) 主要国企業の業績にみる米中貿易摩擦と新型コロナの影響

■米中摩擦、2019年前半にかけ素材や機械等の業績に影響

2018年に相次いだ米中両国による貿易制限的措置の発動は、2019年に入っても続いた。それに加え、2020年に入り、新型コロナ感染拡大が世界中の企業活動に大きな変化をもたらしている。本項では、米中貿易摩擦を中心とする保護貿易主義と新型コロナ感染拡大が企業の業績に与えた影響を探っていく。具体的には、米中両国による貿易制限的措置の発動時期や新型コロナ感染拡大時期と、主要国・地域における上場企業の売上高（四半期ベース）伸び率（前年同期比）の関係を業種別にたどることで、企業の業績への影響度合いを明らかにすることを試みる。

まずは米中を中心に、新型コロナ感染拡大前（2019年10-12月期以前）の時期をみていく。素材・素材加工品については、米国の伸び率（前年同期比、以下同じ）は2018年7-9月期以降急速に、中国の伸び率は緩やかながらも同年10-12月期以降、それぞれ鈍化している（図表Ⅱ-33）。米国は2018年8月23日、プラスチックなどを対象に最大25%の追加関税を賦課した（米国から中国への追加関税措置第2弾）。中国は同日、これに対抗して、化学工業品などを対象に最大25%の追加関税を賦課した（中国から米国への追加関税措置第2弾）。これら措置が要因の一つとなり同年10月以降（10月3日の1バレル76ドル90セントがピーク）、原油価格が下落した。これにより、例えば、米国石油メジャーなどにおいては、10-12月期の売上高はプラスの伸びを確保できたものの、その後鈍化しマイナスに転じている。追加関税措置の対象となる品目を手掛ける企業を中心に、油価下落と合わせて、同措置の影響を受けている可能性はある。

機械・電気製品では、中国の伸び率が2018年10-12月期まで3四半期連続で減少し、その後しばらく伸び悩みを続けている。米国は2018年7月6日、中国原産の電子部品などを対象に最大25%（米国から中国への追加関税措置第1弾）、同年8月23日にも、中国原産の半導体などを対象に最大25%（米国から中国への追加関税措置第2弾）、そして同年9月24日には、中国原産の産業機械や電気製品などを対象に最大10%（2019年5月10日には同税率を最大25%に引き上げ）の追加関税をそれぞれ賦課した。

中国企業の売上高は2018年1-3月期から既に減少していたため、これら追加関税措置が直接的な引き金となったとは考えにくい。それ以降の伸び悩みに影響を与えた可能性はある。

他方、韓国企業の売上高は、半導体市況の悪化等から、2018年10-12月期から2019年10-12月期まで5四半期連続で減少が続いている。米国は中国通信機器最大手の華為技術（ファーウェイ）など関連中国企業に対し、2018年3月以降、安全保障上の理由で禁輸措置などの制裁を加えた。第5世代移動通信システム（5G）のサービス開始を控え旺盛な需要を見込んでいたところ、半導体市場は一転して過剰在庫に陥り、市況は急速に悪化、半導体を主力とする韓国企業の業績を圧迫した。米中貿易摩擦が半導体市況悪化の一因となり、間接的に関連企業の売上高に影響を与えたといえよう。

輸送機械では、中国の伸び率が2018年1-3月期から同年10-12月期まで鈍化し続け、同年7-9月期以降5四半期連続でマイナスが続いている。中国政府は小型車購入税優遇策を2017年末に廃止した。中国自動車工業協会は2018年の国内自動車販売低迷の要因の一つとして同優遇策の廃止を挙げており、自動車生産にも影響を与えたとみられる。また、同協会は他の要因として米中貿易摩擦による影響も指摘しており、2019年の販売低迷でも同じくそれを要因の一つとして挙げている。米国は2018年7月6日、中国原産の自動車などに対して最大25%の関税を賦課した（米国から中国への追加関税措置第1弾）。2018年1-3月期以降減少しているため、同追加関税措置と中国の輸送機械の売上高減との直接的な関連は必ずしも定かではない。ただ、追加関税措置直後から伸び率がマイナスに転じ、5四半期連続でマイナスとなるなど時期は重なっており、中国経済の低迷などに加え、追加関税措置の影響があったとみられる。

消費財については、米国の中国に対する追加関税措置第3弾や第4弾の対象品目に含まれていたが、中国企業の業績をみる限り、大きな影響は出ていなかったとみられる。第4弾対象品目は、9月1日発動のリスト4A（米国の輸入全体に占める中国のシェアが75%未満の品目）と、12月15日発動のリスト4B（同75%以上の品目）の二つに分けられた。リスト4A対象品目については9月1日、15%の追加関税が賦課された。一方、リスト4B対象品目については、同発動が12月13日、見送られた。こうしたことから、追加関税措置が企業の業績に与える影響は前述の他業種に比べて小さかったとみられる。

食品については、中国が2018年7月6日、対米輸入額340億ドル相当の追加関税（最大25%）を賦課（中国から米国への追加関税措置第1弾）したが、その対象品目に

は大豆などの農産物や畜産物が含まれていた。米国の食品企業には一部穀物メジャーや食肉メーカーが含まれているものの、売上高をみる限り、直接的な影響は確認できない。

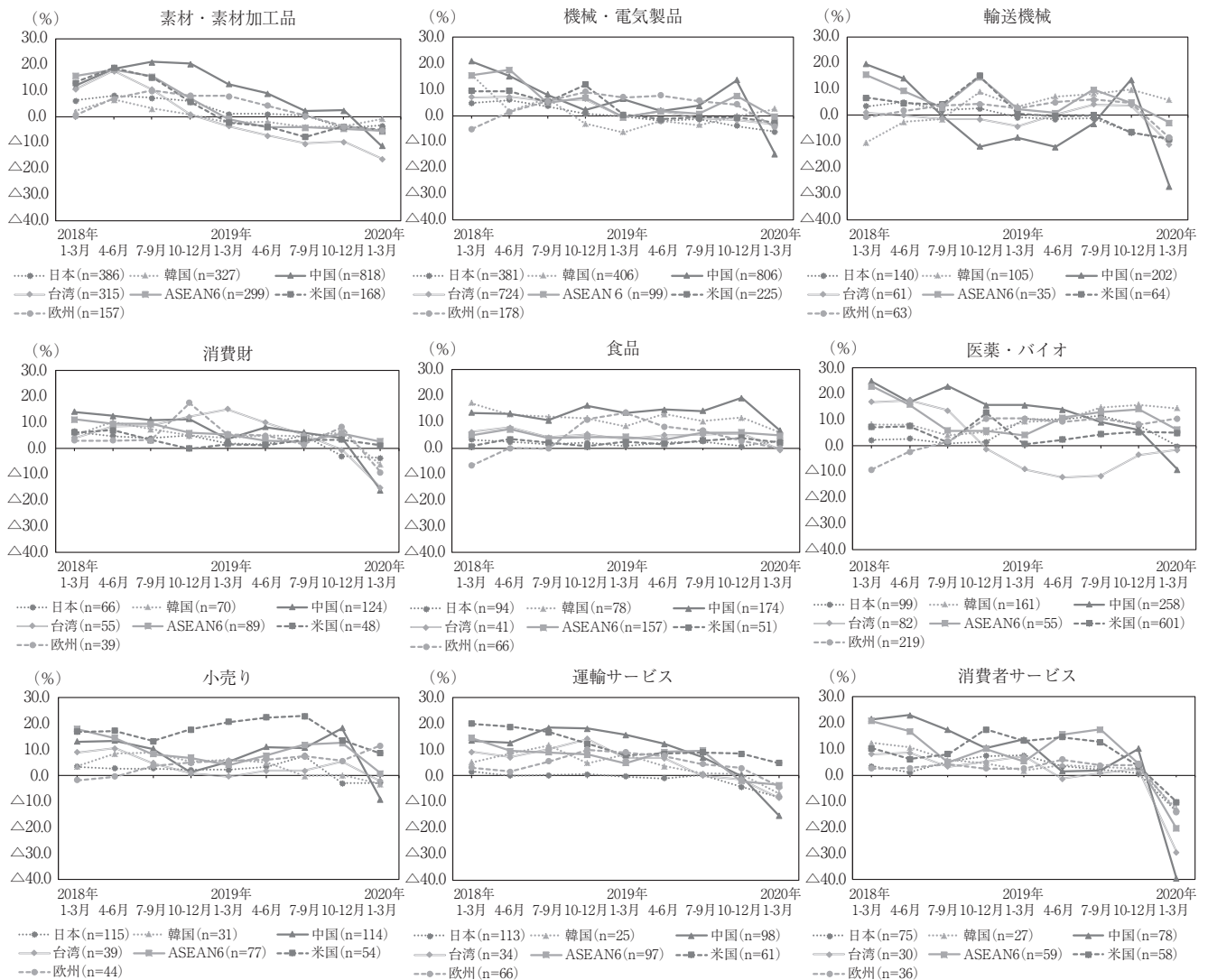
■2020年1-3月の業績4割減など、新型コロナの影響続く

2020年1-3月期に、新型コロナ感染拡大がピークとなった中国では、食品を除く企業の売上高が1~4割の減少となるなど、幅広い業種に大きな影響が及んだ。特に、旅行・宿泊やレジャーを含む消費者サービスについては、前期までプラス成長を続けていたものの、2020年1-3月期に一転して39.6%の大幅減となった。消費者サービスでは中国以外の国・地域も含めて同期間は軒並み1~4割減である点からも、新型コロナ感染が企業の業績に与えたインパクトの大きさと、そのスピードの速さが確認できる。

執筆時点では、2020年4-6月期の売上高のデータが入手できていないが、4月以降、中国を皮切りに回復の兆しも一部で見られる。消費者サービスでは、中国民用航空局(CAAC)は5月16日、民間航空機の運航便数が5月15日に1日当たり1万262便(同年2月1日以降、同1万便を超えたのは初めて)となり、新型コロナ感染拡大前の約60%まで回復したことを発表している。また、小売では、中国乗用車市場情報联席会(CPCA)は5月21日、同月の乗用車販売台数が前年同月比約4%増の164万台になるとの見通しを発表した。1~3月の同41%減、4月の同6%減からプラス成長に転じるとしている。

ただ、新型コロナが世界の企業の業績に残した爪痕は大きく、2020年の企業活動が正常化するには時間を要しそうだ。米国の小売りでは、百貨店大手メイシーズが6月9日、2020年第1四半期⁸の売上高が前年同期比45.2%減になるとの見通しを発表した。同社は3月17日、新型

図表Ⅱ-33 上場企業の業種別平均売上高(四半期ベース)伸び率(前年同期比)



[注]①業種はSPEEDAによる分類。②中国は香港含む。ASEAN6はフィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ、ベトナム。欧州はEU27、英国、EFTA加盟国(スイス、アイスランド、リヒテンシュタイン、ノルウェー)の合計。③通貨はASEAN6は米ドル、欧州はユーロベース。それ以外は現地通貨ベース。④伸び率は2020年1-3月期までの各四半期の売上高が入手可能な上場企業(n)の平均伸び率。

[資料]SPEEDAから作成

8 同社2020年第1四半期は同年5月2日までの13週間。

コロナ感染拡大を受け、全店舗の閉店を決定し、5月4日以降の順次再開まで閉店は続いた。ジェフ・ジェネットCEOは、「再開した店舗での顧客需要は想定を上回っており、業績は徐々に回復する」ものの、同年第2四半期の営業利益はさらに悪化し、2022年まで業績の回復は見込めないとしている。

また、欧州の輸送機器では、欧州自動車工業会(ACEA)が新型コロナによる生産工場の閉鎖(閉鎖期間は稼働日数にして平均30日分)により、245万台相当分(6月1日時点)の自動車(乗用車、商用車、バス等含む)生産ができなかったとしている。国際自動車工業連合会(OICA)によると、EUの自動車生産台数(2019年)は1,774万台であり、仮に2020年に前年同水準の生産台数を見込んでいた場合、年間生産台数は少なくとも13.8%減少する計算になる。2020年の欧州の自動車関連企業の業績に対しても、それに相当する落ち込みをもたらす可能性がある。

前述のとおり、米中貿易摩擦は米中を中心とした主要業種において、企業の業績に負の影響を直接的に及ぼしたとみられる。そして、追加関税措置の対象とならずとも、米中貿易摩擦が油価の下落や半導体市況の悪化、需要減退などをもたらし、それにより間接的に企業業績に負の影響を与えた可能性は既に指摘したとおりである。一方、新型コロナ感染拡大は2020年に入り、広範囲の業種において、企業業績に大きな負の影響をもたらしている。売上高の減少幅だけをみる限り、米中貿易摩擦よりも新型コロナ感染拡大の方がインパクトは大きいといえる。米中貿易摩擦については今後の動向次第ではあるが、企業活動の正常化まで時間を要する新型コロナにより、多くの業種において、2020年の企業業績への負の影響は続くとみられる。

以上では、主要国・地域の上場企業を中心に、保護貿易主義や新型コロナによる影響をみてきた。以下では、日本の中堅・中小企業における米中貿易摩擦など保護貿易主義の影響とその対応について概観する。

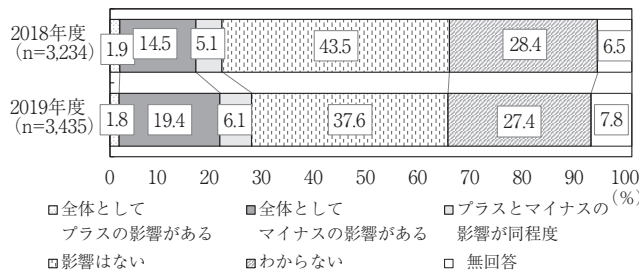
■中堅・中小企業の2割に負の影響

2018年から本格化した米中貿易摩擦の影響は、日本の中堅・中小企業にも広がっている。ただ、大手企業による生産移管の実施や検討が報道されている一方、中堅・中小企業への影響や対応については明らかになっていない部分も多い。

ジェトロが行った「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」の結果を中堅・中小企業に限って分析したところ、米中貿易摩擦などの保護貿易主義について「マイナスの影響がある」と回答した企業は、前年度調査と比較して4.9%ポイント上昇し、全体の19.4%を占めた(図表Ⅱ-34)。また、「影響はない」と回答し

た企業は37.6%と前年度調査から5.9%ポイント減少、長引く米中貿易摩擦の影響が拡大していることが分かる。

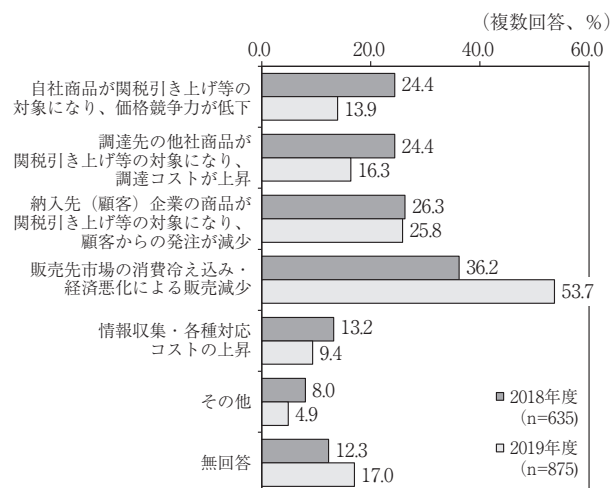
図表Ⅱ-34 米中貿易摩擦など保護貿易主義の影響(時系列)



[注] nは本調査の中堅・中小企業による回答総数。
[資料] 2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(ジェトロ)

米中貿易摩擦などの保護貿易主義について「マイナスの影響がある」と回答した企業に対して内容を尋ねたところ、「販売先市場の消費冷え込み・経済悪化による販売減少」と回答した企業の割合が53.7%と最も大きかった(図表Ⅱ-35)。直接的に自社製品が関税引き上げの対象となった影響(13.9%)よりも、米中貿易摩擦を一因とする「景気の落ち込み」を回答した割合の方が大きかった。回答企業からは、米国における販売減少や、中国国内の需要減少による東南アジアでの販売競争激化など、ビジネス環境の変化に戸惑う声がかかる。

図表Ⅱ-35 マイナスの影響の内容(調査時点)



[注] nは本調査の中堅・中小企業による回答総数。
[資料] 「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

ジェトロではアンケート調査に並行し、2019年8~12月にかけて国内120社以上の中堅・中小企業へのヒアリングを行った。ヒアリングから明らかになった米中貿易摩擦の影響を分類すると、マイナスの影響では販売先の景気悪化に加え、納入先(顧客)からの発注が減少したとの企業の声が多かった(図表Ⅱ-36)。そのほかのコメントとしては、「委託生産先をASEANで探すための事務的

コストが発生している」や「米国での販売価格が値上げされたことで、顧客は米国地場メーカー製品へと切り替えている」などが聞かれた。

一方、間接的ながらプラスの影響を指摘する企業もある。「中国企業が当社の米系ライバル企業からの製品調達を避けるようになってきている。その分、当社の中国でのシェア拡大の機会が生まれた」など、中国の販売シェアが拡大したケースや、「中国企業は米国向けの売り上げが落ちていることから、販売価格を引き下げている。当社にとっては中国からの金型や治工具などの仕入値が下がっている」といった、調達コストが下がったケースなどが見受けられ、「漁夫の利」を得た企業の実態がみられた。

■約6割が何等かの対応策を実施

先行き不透明な米中貿易摩擦を背景に、中堅・中小企業は変化する市場やサプライチェーンへの対応を強いられている。アンケート結果によると、追加関税の影響を受ける企業のうち、「対応策を実施済み」と回答した企業は58.8%、「今後対応策を検討する」企業は58.2%となった（図表II-37）。一方、影響があるにもかかわらず、対応策を講じていない企業も29.1%あり、米中摩擦の推移を注視しつつも、対応を図りかねる企業の姿がうかがえる。

実施済みの対応策の内容としては、「生産性向上・効率化」と回答した企業が22.9%と最も多かった（図表II-

図表II-37 影響別の対応策

(複数回答、%)

影響	影響がある	29.1	58.2	58.8
	今後影響がある	32.8	65.1	51.5
	わからない	57.7	42.1	31.0
対応策		対応策を講じていない	今後対応策を検討	対応策実施済み

[注] それぞれの集計対象は、米中貿易摩擦による追加関税の影響について対応策を回答した中堅・中小企業（「影響がある」、「今後影響がある」）。「わからない」は保護貿易主義全体の影響について対応策を回答した中堅・中小企業。
 [資料] 「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

38)。米中間での追加関税分を商品へ価格転嫁することが難しく、生産性を向上させることでコスト吸収を図る様子が浮かび上がる。また、ヒアリングからは、新商品の投入やインターネット通販の強化を行い、大規模な追加

図表II-36 米中貿易摩擦の影響に関する中堅・中小企業の声

マイナスの影響		
販売先経済悪化・販売減	納入先（顧客）からの発注減	その他
<ul style="list-style-type: none"> 米中摩擦について、間接的ながらもマイナスの影響を受けていると感じる。中国工場からの北米向け輸出が前年に比べ減少している。米国市場では、景気減速で新車販売がピークアウトし、なかでも普通自動車の販売が減少している。（四国／鉄鋼／非鉄金属／金属製品） 米中摩擦が原因で中国から米国向け輸出が減少し、それに伴い中国国内で製品の需要が減少した。その結果、中国の競合先が余剰在庫を、当社のマーケットである東南アジアに振り向けるようになり、当社を取り巻く競争環境が激化。（九州・沖縄／木材・木製品／家具・建材／紙パルプ） 	<ul style="list-style-type: none"> 日本で加工し米国拠点へ輸出していたが、中国原産の部品を使用しているため追加関税の対象となった。顧客にとって調達コストの上昇となったこともあり、同社との取引は年内に終了する。（北海道・東北／一般機械） 米国のエンドユーザーが供給を受ける他社の部品に中国製が含まれていたため、設備投資を抑制しており、その影響を当社でも受けている。（北陸／電気機器） 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の製品が米国の対中追加関税の対象となった。米国での販売価格が値上げされたことで、顧客は米国地場メーカー製品へと切り替えている。（関東・甲信越／電気機械） 中国の生産拠点から米国に輸出しており、米国の対中追加関税措置の影響を受けている。直接的な影響のほか、間接的な影響も受けている。例えば委託生産先をASEANで探すための事務的コストが発生している。（関西／その他製造） 間接的なマイナスの影響を感じている。米中貿易摩擦などが生み出す不確実性が原因となり、為替予約や両替のタイミングが決めづらい状況にある。（九州・沖縄／その他）
プラスの影響		
発注量増加	シェアの拡大	仕入れ値の低下
<ul style="list-style-type: none"> 中国における米国企業が、追加関税の影響を受けて、調達先を中国国内に求めた。その米国企業に納入する在中国企業からの引き合いが寄せられている。（関西／一般機械） 最大顧客である米国企業の競合先は、中国で組み立てて完成品を米国に輸出しているが、米国の対中追加関税措置の対象に。その顧客にとっては追い風。部品を供給する当社への発注量は今後増えるだろう。（関西／情報通信機械／電子部品・デバイス） 	<ul style="list-style-type: none"> 中国企業が当社の米系ライバル企業からの製品調達を避けるようになってきている。その分、当社の中国でのシェア拡大の機会が生まれた。（関東・甲信越／鉄鋼／非鉄金属／金属製品） 中国製品と価格面で競合していたが、対中追加関税措置により、日本から輸出する製品が有利となった。（関東・甲信越／その他） 	<ul style="list-style-type: none"> 米中関係の悪化で、中国における原材料価格が下落。新規の原料供給元として浮上。（四国／繊維・織物／アパレル） 中国企業は米国向け売り上げが落ちていることから、販売価格を引き下げている。当社にとっては中国からの金型や治工具など仕入値が下がっている。（関東・甲信越／石油・石炭・プラスチック・ゴム製品）

[資料] 各社ヒアリングから作成

図表Ⅱ-38 米中貿易摩擦への対応策の内容

(複数回答、%)

対応策 実施済み (n=371) / 今後検討 (n=332)	主な声
情報収集 強化 (22.4/23.5)	米国内での新規顧客開拓を本格的に行う。 来年から米国へ駐在員を派遣。現地での情報収集も強化 する。(北海道・東北/一般機械) 原料の中国産からカナダ産への切り替えを検討するに当たり、 自由貿易協定の発効時期や対象品目に関する情報を収集 中。(中部/飲食料品)
生産性向上・ 効率化 (22.9/22.3)	現時点では値上げなどは難しく、 生産性を向上させ、コストを吸収 することに努めている。(四国/木材・木製品/家具・建材/紙パルプ) 米国拠点からの輸出先を中国一国から 東南アジアへ拡大 すること併せて、 新商品の投入やネット通販の強化 を検討。(北陸/飲食料品)
商品 値上げ (13.2/13.9)	これまでは自社の利益をつぶして耐えていたが、 追加関税率が引き上げられてしまい値上げを検討 せざるを得ない。(中部/飲食料品) 中国から米国向けの輸出製品について、 追加関税分の半分程度の値上げで対応 すべく 今後交渉 したい。(北陸/その他製造) 米国の対中追加関税について顧客に事情を説明の上で理解を得て、 販売価格に転嫁 。(中国/石油・石炭製品/プラスチック製品/ゴム製品)
生産地 変更 (10.5/21.5)	BCPの観点から地産地消を推進。貿易摩擦がトリガーとなり 移管時期を前倒し 。一部の生産を中国から、 日本やメキシコへ移管 。(北海道・東北/自動車・同部品/その他輸送機器) アジア(ベトナム)での 生産を強化 したいと考えており、インドマーケットにも参入したい。(北海道・東北/一般機械) 2018年に自社製品が追加関税の対象となり、2019年に入ってから税率も引き上げられたことで、関税分の負担が増加。このため中国拠点の 生産を一部日本に移管 。従来中国：日本＝8：2であった生産比率は現在6：4に。(関東・甲信越/電気機械) 自社の中国工場で生産する米国向け輸出製品が、米国の追加関税の対象となったのを機に、 生産移管を本格決定 。2020年上半期を目途に、 米国向け輸出製品の製造を中国からタイの自社工場へ全面移管 する。(関東・甲信越/その他製造)
調達地 変更 (10.0/17.5)	卸売り価格を値上げ しつつ、中国産の輸出を縮小し、 日本産・韓国産の対米輸出を増やせないか検討 中。そのため韓国企業との提携を進めようとしている。(関東・甲信越/飲食料品) サプライヤーである中国企業が、米国製部品を調達しにくくなったことから中国製部品で代替。それにより当社に納入する製品の品質が不安定に。 日本国内企業も含め同サプライヤーに代わる調達先を探 している。(関東・甲信越/一般機械) 中国工場での生産に米国製の原料を一部使用しているため、 中国での現地調達に切り替え を検討。(四国/鉄鋼/非鉄金属/金属製品)
販売地 変更 (11.3/13.6)	中国からの輸出のうち、ストップした 米国への輸出分を他の市場に振り向けている 。欧州に一部振り向けているが、欧州で売れるのは米国とは違う商品であり補いきれない。残りの大部分は日本に輸入し国内で販売。(北海道・東北/飲食料品) 中国以外の輸出先を開拓 する。従来から進めていたが、貿易摩擦への対応にもなる。(北陸/鉄鋼/非鉄金属/金属製品)

[注] nは米中貿易摩擦による追加関税を受けると回答した中堅・中小企業の数。
[資料]「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

投資を避けつつ対応するなどの工夫が聞かれた。他方、今後の対応策では「情報収集の強化」が最も多く23.5%が回答した。駐在員を派遣して現地の情報収集を強化する、あるいはFTAを活用するため対象品目に関する情報収集を始めるなど、企業は今後の海外戦略について再考を迫られている。

製造業の要であるサプライチェーンの再編については、生産地、調達地、販売地の変更を行った企業はいずれも10%程度にとどまった。再編を行った企業からは、「進めていた生産地移管を前倒しで行った」や、「輸出がストップした米国向けの輸出分を他の市場に振り分けている」などの声があった。

■ サプライチェーン再編では「チャイナプラスワン」がさらに進展

同アンケート調査では、米中貿易摩擦などの保護主義に対応したサプライチェーン再編についてさらに詳しく実施状況を尋ねた。調査対象企業から回答のあった具体的な再編件数(一部移管・変更や予定含む。1社につき最大2件まで回答)は、生産地、調達先、販売先の変更がそれぞれ142、161、79件となった(図表Ⅱ-39)。

主な再編パターンはいずれも中国から移管、変更する

図表Ⅱ-39 サプライチェーンの主要な再編パターン

(複数回答)

	変更前	変更後	件数
生産 (n=142)	中国	ベトナム	37
		タイ	21
		日本	9
調達 (n=161)	中国	ベトナム	36
		タイ	14
		台湾	10
		日本	9
販売 (n=79)	中国	ベトナム	9
		タイ	7
		日本	3
		台湾	3

[注] nは中堅・中小企業におけるそれぞれの再編パターンの全数。件数は移管・変更をすでに実施または実施予定の案件数の合計。
[資料]「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)

ケースが上位を占めている。この流れは中国での人件費、環境コスト上昇を背景に、かねて進めていたチャイナプラスワンの動きを米中摩擦が加速させたとの見方が強い。一方、移管・変更先でいずれも首位のベトナムは2000年代以降、サムスン電子グループやキヤノンなどグローバル企業が工場を構えており、中国に代わる対米輸出の拠点として存在感を増しつつある。

生産移管を進める企業では、全面的に工場を閉鎖、新

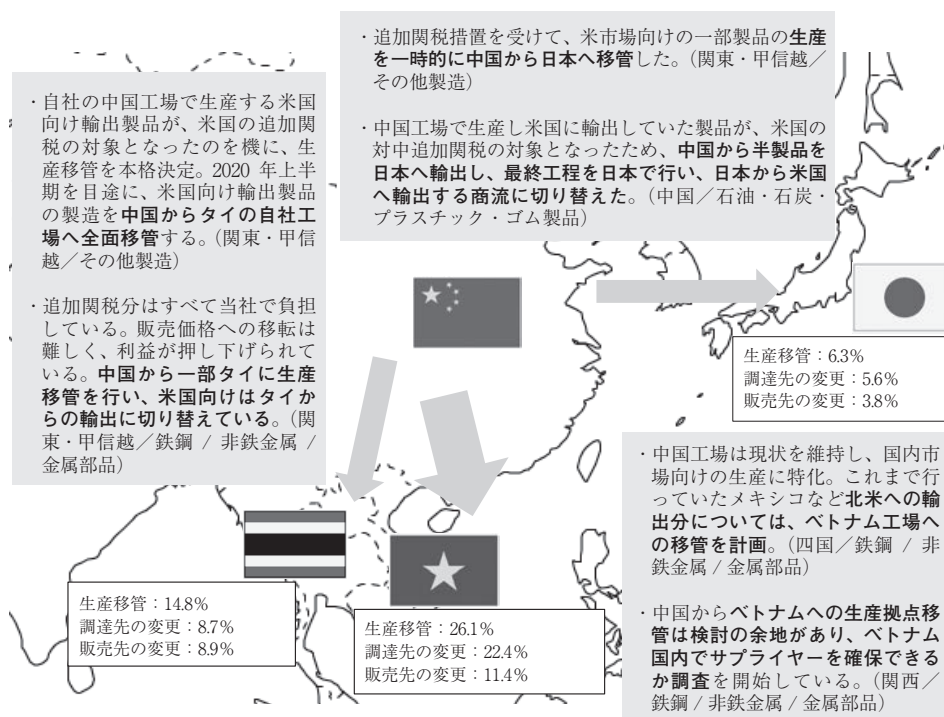
規設立するよりも、部分的にサプライチェーンを変更するケースが多い。追加関税の負担を避けるために、米国向けの生産の一部を移管したり、中国で生産した商品の最終工程を日本で行ったのちに輸出することを検討するとの声が大半を占めた。そのほか、米国向け輸出分の生産のみをベトナムやタイに移管し、他国向けは中国での生産を継続するといった計画も聞かれ、既存の拠点や設備を生かしながら、最適なサプライチェーンを模索している（図表II-40）。

他方、サプライチェーン再編を検討したものの、実施に至っていない企業もある。調達先としての中国依存度が高く、生産を第三国へ拡大することは難しいと結論付けたり、迂回輸出と判断されることに慎重な姿勢を示したりするケースだ。米中摩擦の先行きが不透明なことから「様子見」して、事態の収束を待つ中堅・中小企業も多い。現時点で行動を起こしていない企業からは、中長期的な対応策として「現地調達を増やして関税リスクを抑える」（自動車・同部品/その他輸送機器）、「部材調達コストや供給の安定を目的に、地産地消を進めていく」（石油・石炭製品/プラスチック製品）、「販売先、調達先の多様化を継続的に行う」（一般機械）などの声が聞かれた。

米中貿易摩擦に加え、2020年に入ってからには新型コロナも各社のグローバルサプライチェーンに影響を与えるようになった。不安定な世界情勢に左右されないよう、

今後は「地産地消」や「取引先の多様化」など、リスク分散を図る視点が重要性を増すだろう。

図表II-40 サプライチェーン再編に関する中堅・中小企業の声



[注] 割合は中堅・中小企業の各移管・変更パターンを100とした場合の比率（%）を示す。

[資料] 「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェトロ）

(2) 新型コロナウイルス感染拡大が日系企業のビジネスに及ぼす影響

1. 新型コロナウイルスによる稼働率低下、国内外需要減少が最大要因

2019年までの米中貿易摩擦に加え、2020年に入り、新型コロナウイルス感染拡大が日系企業のビジネスに大きな影響を及ぼしている。本節では、その影響内容を概観するとともに、企業による対応や今後の事業戦略、ビジネスモデルの見直し等について地域横断比較を試みる。

新型コロナウイルスの拡大は、海外に進出する多くの現地日系企業の売り上げ（2020年通年）に負の影響をもたらすことが予想される。主要各国・地域にある日本商工会やジェトロ海外事務所が実施した新型コロナウイルスの影響に関するアンケート調査結果（3～6月実施）を比較すると、2020年

（一部、通年ではないものも含む）の売り上げが前年比（前年同期比）で減少すると見込む企業の比率は8割程度に達する（図表Ⅱ-41）。また、売り上げの減少幅が「2割以上」と回答した企業の比率は、全体の3～7割程度に上り、その負の影響の大きさを示している。特に、中国では新型コロナウイルス感染拡大が最初に報告された武漢がある湖北省（58.0%）や、移動制限令により生活必需サービスを除く製造業、サービス業ともに事業所閉鎖が続いたマレーシア（66.7%）で同比率がやや高めに出ている。

稼働率低下の要因としては（国内外の）需要の減少を指摘する企業がインドを除き最も多い（図表Ⅱ-42）。また、製品・部品・原材料等の納品停止など、国内外のサプライチェーン（SC）分断も稼働率を低下させる要因となった。SCが分断されていなくても、航空機の運航制限などによる物流コスト高や遅延などが売り上げに影響を及ぼした。

図表Ⅱ-41 主要国・地域進出日系企業の2020年通年売り上げ見込み（前年比）

(a)調査実施国・地域 (nは回答企業数)	(b)調査実施 時期 (月日)	(c)「減少」と回答した 企業の比率	(d)対象決算期	(e)対象 業種	(a)調査実施国・ 地域 (nは回答企業数)	(b)調査実施 時期 (月日)	(c)「減少」と回答した 企業の比率	(d)対象決算期	(e)対象 業種
中国・華東 (n=942)	6/28-7/2	76.0%	2020年通年	全体	米国 (n=937)	6/26-7/1	71.7%	2020年6月	全体
中国・華南 (n=355)	4/2-4/10	93.2%	2020年通年	全体	カナダ (n=86)	5/26-5/28	69.8%	2020年4月	全体
中国・湖北省 (n=83)	5/11-5/18	96.4%	2020年通年	全体	メキシコ (n=188)	6/25-6/29	90.4%	現(調査)時点 (新型コロナ以前との比較)	全体
ベトナム (n=582)	6/18-6/24	71.0%	2020年通年	全体	ドイツ (n=238)	5/6-5/20	80.7%	今期(時期の特定なし)	全体
タイ (n=498)	3/9-3/13	88.4%	現(調査)時点	全体	チェコ (n=69)	5/28-6/5	95.7%	2020年上期	全体
フィリピン (n=226)	6/8-6/11	85.3%	2020年通年	全体	英国 (n=87)	5/18-5/21	66.7%	2020年4月	全体
マレーシア (n=132)	5/12-5/15	89.4%	2020年通年	製造業	ロシア (n=118)	3/18-3/20	94.9%	2020年通年	全体
インドネシア (n=347)	6/8-6/16	84.4%	2020年4-6月期	全体	UAE (n=127)	6/2-6/4	97.6%	特定なし	全体
インド (n=430)	4/24-4/28	91.4%	2020年4-6月期	全体					

〔注〕①(c)の太字・下線は80%以上。②(c)設問内容や選択肢数はアンケートにより異なるが、「減少」「横ばい(影響なし)」「増加」の3つにジェトロで分類（「不明(わからない)」等は集計から外した）。UAEは売り上げの落ち込みについて「影響はない」以外の項目合計。③「売り上げ」「収益」「業績」などアンケートにより定義は異なるものの、ここでは「売り上げ」とした（進出先以外のビジネスを含めて回答している場合がある）。

〔資料〕各地日本商工会やジェトロ海外事務所が実施主体の新型コロナウイルスの影響に関するアンケート調査から作成

図表Ⅱ-42 主要国・地域進出日系企業の稼働率低下の要因（回答比率順、複数回答）

調査実施国・地域 (nは回答企業数)	中国・華東 (n=719)	中国・華南 (n=131)	マレーシア (n=109)	インドネシア (n=289)	インド (n=259)	米国 (n=288)
対象業種	全体	全体	製造業	全体	製造業	製造業
要因	1 国内需要減少	1 国内需要減少	1 国外需要減少	1 国内需要減少	1 政府の操業規制	1 国内需要減少
	2 国外需要減少	2 国外需要減少	2 国内需要減少	2 国外需要減少	2 国内需要減少	2 人員不足
	3 政府の操業規制	3 国内SCの分断	3 政府の操業規制	3 国外SCの分断	3 国内SCの分断	3 国外SCの分断
	4 国外SCの分断	4 人員不足	4 国内SCの分断	4 人員不足	4 人員不足	4 政府の操業規制
	5 国内SCの分断	5 国外SCの分断	5 人員不足	5 国内SCの分断	5 物流の制約・コスト高	5 国内SCの分断
	6 人員不足	6 政府の操業規制	6 国外SCの分断	— 政府の操業規制	6 国外需要減少	6 物流の制約・コスト高
	— 物流の制約・コスト高	— 物流の制約・コスト高	— 物流の制約・コスト高	— 物流の制約・コスト高	6 国外SCの分断	— 国外需要減少

〔注〕①設問内容や選択肢数はアンケートにより異なるが、上記7分類にジェトロで分類。同じ分類の選択肢が複数の場合は最も回答比率が高い方で比較。「—」は選択肢の設定がない。②SCは「サプライチェーン」の略。「SCの分断」は製品・部品・原材料等の納品遅延・停止など。「人員不足」は労働者の不足。③調査実施時期は中国・華東（6/28-7/2）、中国・華南（4/2-4/10）、マレーシア（5/12-5/15）、インドネシア（6/8-6/16）、インド（4/24-4/28）、米国（6/26-7/1）。

〔資料〕各地日本商工会やジェトロ海外事務所が実施主体の新型コロナウイルスの影響に関するアンケート調査から作成

インドのようにロックダウンなど企業活動を制限する国・州・市などの規制が大きな要因となった国もある。人の移動・外出制限は、人員不足による生産工場や店舗等の自主閉鎖・稼働縮小をもたらしただけでなく、売り上げ増につながる商機も奪った。オンラインで既存取引先との打ち合わせを継続させることはできても、対面でのミーティングが中心の新たな取引先開拓には限界もある。

新型コロナが日系企業のビジネスにもたらした影響は売り上げ減少やビジネスの稼働率低下にとどまらず多岐に及ぶ。財務面では、経費の増加や（自社や取引先における）資金繰り難。人材面では、現地スタッフの出勤体制への影響にとどまらず、日本人駐在員の出張制限、日本に一時帰国中の駐在員の入国規制、日本を含む第三国からの出張制限などが挙げられる。また、新型コロナ感染拡大が駐在員の赴任時期の4月と重なったことによる、後任者の任地への未着。そして、これらによる投資等プロジェクトの遅れなど多岐に及ぶ。

ビジネスの稼働停止・縮小に対しては製造業・非製造業ともに、稼働率の抑制や在庫調整で対応を行ったとの声が目立つ（マレーシア、インドネシア、ホーチミンなどのアンケート結果）。また、ロックダウン後の事業再開に当たっては、接客現場や職場における社会的距離の確保や衛生用品の確保、デジタル対応といった接客・勤務環境の改善、あるいは新たな設備の導入など企業は各種対応に追われた（米国、英国、UAEなどのアンケート結果）。

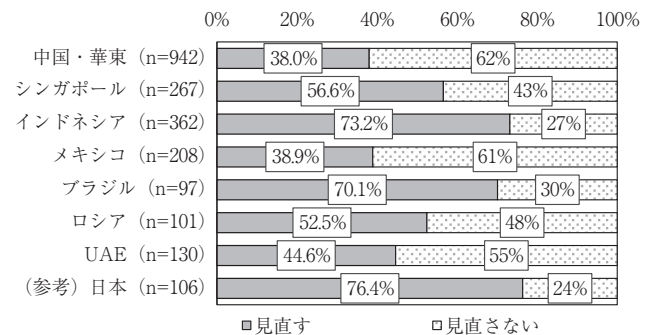
■生産地・調達先の見直しよりも販売戦略の変更を優先
需要の減少やSCの分断など、負の影響をもたらした新

型コロナは、日系企業に中長期的な事業戦略やビジネスモデルの見直しをも迫る。

各地アンケート調査によると、新型コロナを受け、事業戦略やビジネスモデルを見直す日系企業の比率は6割程度に達する（図表II-43）。また、見直す時期については、9割程度は既に見直しに着手しているか、2020年内には見直すかと回答した一方、一部の企業は2021年以降と回答した。

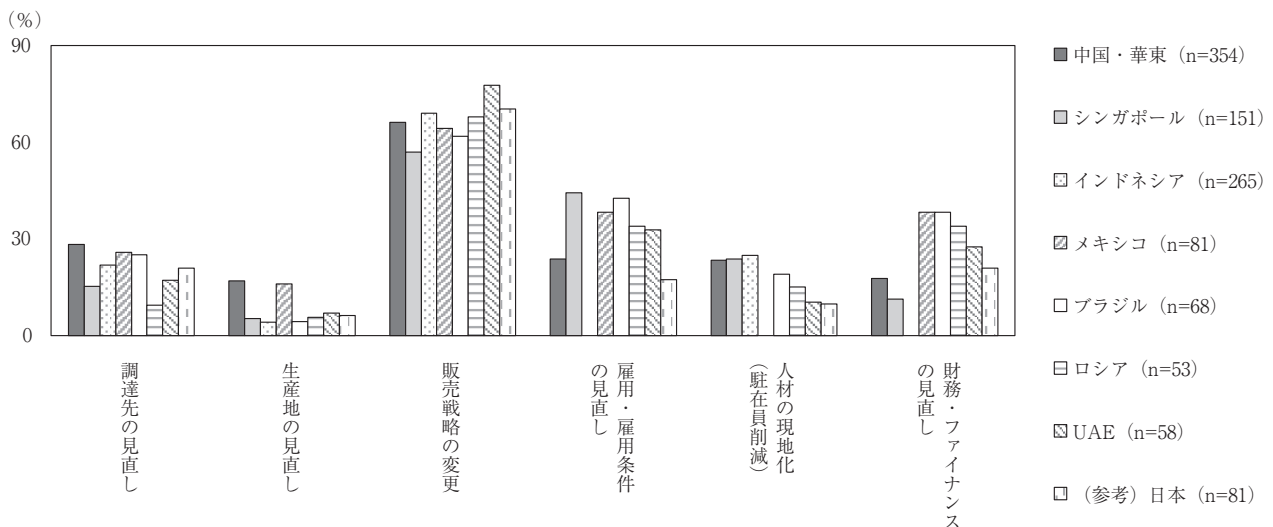
見直し内容として、販売戦略の変更を挙げる企業が各地で最も多い（図表II-44）。日系企業からは「ターゲット顧客の再選定と集中。営業活動を大口商談から小口商談へシフト」（米国）、「新商品の販売時期の再検討」（米国）、

図表II-43 進出日系企業の新型コロナを受けた事業戦略やビジネスモデルの見直しの方向性



〔注〕 調査実施時期は図表II-41 記載のとおり（ロシア除く）。その他の地域の実施時期はブラジル（6/12-6/22）、ロシア（5/20-5/29）。
〔資料〕 各地日本商工会やジェトロ海外事務所が実施主体の新型コロナの影響に関するアンケート調査、ASEAN ウェビナー（5/29、ジェトロ本部実施）アンケート結果から作成

図表II-44 進出日系企業の新型コロナを受けた事業戦略やビジネスモデルの見直し内容（複数回答）



〔注〕 ①調査実施時期は中国・華東（6/28-7/2）、シンガポール（6/9-6/12）、インドネシア（6/8-6/16）、メキシコ（6/25-6/29）、ブラジル（6/12-6/22）、ロシア（5/20-5/29）、UAE（6/2-6/4）、日本（5/29）。②設問内容や選択肢数はアンケートにより異なるが、図表記載の選択肢以外は集計から外した。インドネシアは「雇用・雇用条件の見直し」と「財務・ファイナンスの見直し」、メキシコは「人材の現地化」の選択肢の設定がそれぞれない。進出先以外のビジネスを含めて回答している場合があるため、調達・生産・販売先は必ずしも調査実施国とは限らない。③いずれも対象業種は製造業、非製造業を含む。
〔資料〕 各地日本商工会やジェトロ海外事務所が実施主体の新型コロナの影響に関するアンケート調査、ASEAN ウェビナー（5/29、ジェトロ本部実施）アンケート結果から作成

「デジタルマーケティングを有効に活用」(シンガポール)など、需要減少への対応やデジタル活用を意識した見直しの声が聞かれた。雇用・雇用条件の見直しや人材の現地化に取り組む企業も目立つ。オンラインによる会議や商談が増えるに従い、「日本から仕事ができるうえ、ビザ申

請が厳しくなっていることが人材の現地化を進める要因になっている」(シンガポール)という声がある一方で、「人材現地化を進める必要性は理解しているが、現実的には人材の確保はそう容易ではない」(シンガポール)との指摘もある。財務関連では「売り上げ減に備えて、キャッシュフロー重視の経営を推進」(UAE)する動きがみられる。

一方、サプライチェーンのうち、調達先や生産地の見直しについては慎重な姿勢がうかがえる。調達先の見直しを行う企業は2割程度、生産地の見直しは1割程度となった。販売戦略も含めたサプライチェーン全体の見直しという観点でも、米国で17.7%にとどまる(調査実施時期は5月27日～6月1日)。また、新型コロナによるサプライチェーンへの影響が出ていても、見直さない理由としては、「すぐに判断できない(様子見)」との声が最も多い(中国・華東、シンガポール、インドネシア、米国、メキシコ、ブラジル、ロシア、UAEのアンケート結果)。「代替りの取引先を探すことが、非常に困難」(米国)や「客先指定カスタム品のため不可能」(米国)との指摘からも、調達先と生産地の見直しについては一筋縄にはいかないことがあらためて認識された。なお、調達先と生産地の見直しを行う企業からは「国内で完結する地産地消」(米国)や「現地生産への移行の早急な対応」(ロシア)、「複数調達化」(シンガポール)や「中国一極集中のリスクが大きいと考え、一部製品の生産拠点を中国以外の拠点に分散」(中国)、「(米国向け商品の)米国以外での生産」(米国)や「地産地消だけでなく輸出も含めたフレキシブルな生産販売体制の構築」(中国)といった声が挙がっている。これら「地産地消」「分散化」「輸出対応」などは今後、調達や生産を

図表Ⅱ-45 新型コロナを契機とした日系企業のビジネス拡大事例

国・地域	商品・サービス	発表・報道時期	社名	内容
中国	越境EC	2020年4月	エールジャパン	中国などの大手ECプラットフォームへの進出支援。新型コロナ感染拡大による「巣ごもり消費」の活発化や訪日の制限により、中国での越境ECでの購入が急増。出品支援案件も倍増している。
中国	体温計	2020年4月	テルモ	新型コロナの影響で体温計の需要が急増。浙江省杭州市の工場を増産をかけている。家庭での需要の他、企業の受付やホテルで活用されるケースが増え、需要が急増。
カンボジア	オンライン授業	2020年4月	ワンダーラボ	同社アプリを用いたオンライン授業のカンボジアでの無償提供を同国教育省などと合意し、実際に授業を開始。新型コロナの影響で、同国での休校措置下における教育が課題となっていることが背景。
インド	画像診断支援	2020年5月	NTTデータ	現地パートナーとともに、地場医療機関にて、AIを活用した新型コロナの画像診断支援等を開始。
米国	オンライン注文	2020年4月	楽天	カリフォルニア州のベイエリアで、オンラインで地域のレストランなどのテイクアウト注文を受け付ける「Rakuten Takeout」の運営を開始。
オランダ	位置情報サービス	2020年6月	三菱商事、NTT	ヒア・テクノロジーズへの出資を発表。同社が有する世界最大規模の位置情報データベースを活用し、物流における最適ルートを提供するサービスの開発に取り組む。今後需要が高まると予想される宅配サービス等に携わる物流業者等との提携検討を進めており、年度内に実証事業の開始を目指す。

〔資料〕各種報道などから作成

見直す際のキーワードとなりそうだ。

「ニューノーマルへの対応」(シンガポール)や「環境変化への柔軟な対応」(チェコ)とのコメントに代表されるように、新型コロナを機に自ら事業戦略の見直しを行い、新たなビジネスやビジネスチャンスにつなげる日系企業もいる。NTTデータは2020年5月、インドにおけるパートナー会社がインドの病院でAIを搭載した画像診断支援ソリューションを新型コロナ感染の診断支援に活用すると発表した(図表Ⅱ-45)。その他にも、エールジャパンが中国で大手ECプラットフォームへの進出支援を開始。また、ワンダーラボがカンボジアでアプリを用いたオンライン授業を開始するなどの動きがみられる。

新型コロナが日系企業にもたらした影響とその対応について、以下で国・地域別に概観する。

2. 北東アジア：収束期は物流、復興期は駐在員の帰赴任に影響

■いち早く感染を抑え込んだ北東アジア地域

2019年12月に湖北省武漢市で新型コロナ感染症が確認され、2020年1月下旬には、韓国、香港、台湾などでも相次いで感染者が確認された。

中国の新規感染者数は、2月上旬をピークに減少傾向となり⁹、3月中旬以降は海外からの輸入症例数が国内の新規感染者数を上回り、新型コロナ対策の重心は感染流入の防止にシフトした(図表Ⅱ-46)。しかし、6月11日に北

9 中国は2月12日に感染者の定義見直しを行ったため、同日の新規感染者数が1万5,152人に急増した。

京市の生鮮食品卸売市場で集団感染が確認され国内の新規感染者数が再び急増した。中国政府は、北京市以外の省市でも市場関係者を中心にPCR検査などを実施し、感染拡大の第2波を抑え込もうとしている。

香港は2003年に大流行した重症急性呼吸器症候群(SARS)の教訓から水際対策に注力した。武漢市封鎖翌日の1月24日に武漢市からのフライトや高速鉄道の直通便の離発着を停止し、28日に中国本土からの入境を制限し

た。3月25日から、非香港住民の入境および全てのトランジットサービスを停止した。その結果、4月12日以降、新規感染者数がほぼ1桁台で推移しており、5月4日から行政サービスを段階的に再開し、27日には小中高校の授業を段階的に再開した。

台湾もSARSの教訓を生かし、1月23日に武漢市、25日に湖北省からの入境を停止し、2月7日に中国在住者や中国に渡航歴のある外国籍者の入境を制限した。当局は1月

図表II-46 北東アジア地域(中国、香港、台湾、韓国)の主な動き

	中国	香港	台湾	韓国
2019年12月	・31日、WHOに対し、武漢市で原因不明の肺炎の集団感染が確認されたと報告			
2020年1月	・23日、武漢市内の移動制限(公共交通機関の運休)を開始 ・26日、国務院が春節休暇の延長を発表 ・27日以降、各省市で操業開始時期の延長を発表	・23日、感染者を初確認 ・24日、武漢市からのフライト、高速鉄道(直通便)の離発着を停止 ・28日、中国本土からの入境を制限	・21日、感染者を初確認 ・25日、湖北省からの入境を禁止 ・31日、衛生福利部が域内のマスクメーカーからマスクを全量買い上げ	・19日、感染者を初確認 ・27日、感染症危険警報を「注意」から「警戒」に引き上げ
2020年2月	・上旬、各省市で操業再開を認める通知を発表 ・下旬、中国各地で海外からの渡航者に対する入国管理を厳格化 ・24日、全人代の開催延期を決定	・8日、中国本土からの入境者に対する14日間の強制検疫隔離を実施 ・25日、幼稚園や小中高校の休校期間を延期	・6日、マスクの実名購入制度(1人1週間2枚)を実施、中国在住の中国人の入境を禁止 ・7日、過去14日以内に中国大陸に渡航歴のある外国籍者に対し、入境制限、査証管制措置を実施	・19日、大邱広域市などの一部地域で集団感染を確認 ・23日、感染症危険警報を「警戒」から「深刻」に引き上げ、外出自粛の呼びかけ。中国湖北省からの外国人の入国を禁止、中国入国者のための特別入国手続き(アプリによる14日間監視)を実施
2020年3月	・11日、湖北省(武漢市除く)で操業再開 ・21日、武漢市で操業再開 ・25日、湖北省(武漢市除く)から省外への移動制限を解除 ・28日、現在有効な訪中ビザおよび居留許可を有する外国人の入国を暫定的に停止する措置を発表	・19日、全ての入境者に対し14日間の強制検疫隔離または医学観察を実施 ・25日、非香港住民の入境を禁止。香港国際空港における全てのトランジットサービスを停止	・19日、全ての非台湾籍者の入境を禁止 ・24日、台湾における全ての航空機搭乗客のトランジットサービスを停止	・19日、旅行警報第1段階(旅行留意)発令、全入国者に特別入国措置を実施 ・21日、国民に社会的距離の確保を要請
2020年4月	・8日、武漢市から市外および省外への移動制限を解除		・1日、海外からの入国者に対し14日間の隔離措置を実施	・1日、海外からの全入国者に対する防疫管理を強化(14日間の自己隔離措置を要請) ・4日、幼稚園、小中高校の新学期開始延期、オンライン授業へ移行
2020年5月	・2日、湖北省の「重大突発公共衛生事件」のレベルを「1級事件」(特に重大)から「2級事件」(重大)に引き下げ ・22日、全人代開幕	・4日、行政サービス(屋外スポーツ施設、図書館など)を段階的に再開 ・27日、小中高校の授業を段階的に再開	・8日、域内新規感染者数ゼロに	・6日、「社会的距離の確保」の終了および「生活防疫」への移行。ソウル市内で再び集団感染を確認 ・20日、幼稚園、小中高校の登校授業を段階的に再開 ・29日、首都圏広域市・京畿道を対象として防疫措置を6月14日まで強化することを決定
2020年6月	・11日、北京市の生鮮食品卸売市場で集団感染を確認 ・16日、北京市の「重大突発公共衛生事件」のレベルを「2級事件」(重大)に引き上げ	・1日、香港国際空港におけるトランジットサービスの一部(香港に入境しない場合に限り)再開	・7日、公共交通機関の利用制限を緩和、観光地やイベントにおける人数制限を解除 ・22日、リスクの低い国々からのビジネス目的での入境について、入境後の隔離期間を短縮 ・29日、観光と就学を目的とする入境を除き、外国人の入境制限を緩和	・12日、首都圏広域市・京畿道での防疫措置強化策の無期限延長を発表

[資料] 各国・地域政府の発表や報道から作成

31日に域内のマスクを全量買い上げ、2月6日から実名購入制度を導入、マスク不足の混乱を鎮静化した。5月8日から域内新規感染者数がゼロとなり（6月26日時点）、6月7日にはイベント実施に伴う人数制限が解除されるなど規制緩和の動きが続いている。

韓国は2月中旬に大邱広域市などにおける集団感染を機に、感染者の移動ルート特定すべくPCR検査を増やした。2015年の中東呼吸器症候群（MERS）の流行時に情報開示の仕方が問題視されたため、情報公開に力点が注がれた。新規感染者数は4月2日以降2桁台を維持し、5月6日には警戒レベルが「社会的距離の確保」から「生活防疫」に緩和されたが、同日ソウル市内のクラブで再び感染拡大が確認されたことを受け、首都圏の住民に対して再度6月14日までの外出自粛を要請した。

■ マスク不足が操業再開の課題に

新型コロナの感染拡大は、中国に進出する日系企業のビジネス活動にも多大な影響をもたらした。特に、湖北省武漢市が都市封鎖された1月23日以降、中国全土の省・市で人の移動やビジネス活動に関するさまざまな制限が施行された。中国における新型コロナの影響を、感染拡大期（1～2月中旬）、感染収束期（2月下旬～3月）、経済復興期（4月以降）に分け、各期で日系企業が直面した課題についてまとめる（図表Ⅱ-47）。

1月23日以降、湖北省をはじめ、北京市、上海市、広東省といった多くの日系企業が進出する地域で、相次いで「重大突発公共衛生事件」のレベルが1級（特に重大）に引き上げられた¹⁰。その後、28日までにチベット自治区を除く全地域が1級に引き上げられ、中国全土で厳格な人の移動制限などの防疫対策が講じられた。

中国国務院は従来1月24～30日までであった春節（旧正月）の休暇期間を、2月2日まで延長することを決定した。その後、上海市、浙江省、重慶市、江蘇省、広東省をはじめとする省・市では、独自の措置として企業の操業再開時期を2月10日以降に延期した。湖北省では、小売店、薬局、医療・介護施設、物流、生活インフラ等の市民生活に必要な業種を除いて、原則企業の操業は禁止され、操業再開時期は3月以降に延期された。

企業の操業再開に当たっては、従業員の在宅勤務や時差出勤などの柔軟な勤務体制の導入、現地政府への操業再開申請書の提出、一時的な隔離室の設置、マスクや消毒液などの医療物資の配備が義務付けられるなど、各

図表Ⅱ-47 中国における日系企業の主な課題

時期	主な課題
感染拡大期 (1～2月中旬)	<ul style="list-style-type: none"> ・操業再開に必要なマスクや消毒液などの防疫品の不足 ・中央・省市レベルでの通知と現場の運用実態に生じる齟齬
感染収束期 (2月下旬～3月)	<ul style="list-style-type: none"> ・14日間の隔離措置等による省市を跨いだ移動制限やそれに伴う国内物流の混乱。サプライチェーンへの影響 ・不可抗力証明書の証明期間と実際の操業再開期日に生じる齟齬 ・日本一時帰国中にビザ・居留許可等の有効期限が切れ、延長手続きが行えない
経済復興期 (4月以降)	<ul style="list-style-type: none"> ・日中を結ぶ航空便の減少やビザ停止措置の影響から、日本滞在中の駐在員や新規赴任予定者、出張者などが中国に入国できず、彼らがない前提で事業を継続せざるを得ない ・航空貨物を中心とする国際物流がボトルネックに ・内需・外需の不調で、中国工場等の稼働率が回復しない ・健康管理アプリの「健康コード」が外国人の申請に非対応で、日本人駐在員の生活に支障

〔資料〕日本商工会等のアンケート、ジェトロが実施したヒアリング調査等から作成

省・市でそれぞれ異なる要件が提示された。

特に、進出日系企業の課題となったのがマスクや消毒液などの医療物資の調達や確保だった。2月12～13日にかけて北京市内に進出する日系企業を対象に行われたアンケート調査¹¹では、自社の操業再開における今後の課題として挙げた割合が61.7%となり最も多かった。ビジネス全般への影響についても「日本の本社にマスク供給を依頼するなどの策を講じたが、依然として供給が追いつかない」「マスクがないため従業員を出勤させることができない」といったコメントがみられた。

中国政府は、異業種でマスク生産に参入する企業に補助金を支給するなどの支援を通じて、生産能力の増強を図った。2月末までに1日当たり1億枚以上のマスクを生産できる体制を整え、生産能力は1カ月で5.2倍に拡大した。その後、中国各地でマスクの購入が予約制になったほか、マスクの輸出管理を強化することで、中国国内に広くマスクを供給できる体制を整えていった。

■ 移動制限が物流やサプライチェーンにも影響

2月上旬にピークを迎えた新規感染者数は、以後、減少傾向に転じた。北京市や四川省では2月3日以降、広東省や上海市など多くの省・市では2月10日以降、前述の要件を満たした上で、企業の操業再開が許可された。

操業再開に当たっては、全国的に「事業所内の出勤率を50%以下に抑える」といった出勤制限が設けられた。

10 「国家突発公共事件総合緊急対応マニュアル」によると、疫病など公共衛生に関する突発事件について、1級、2級（重大）、3級（比較的重大）、4級（一般）の4段階に分類している。1級は国務院の決定と指揮に基づいて対策が取られ、2級は省レベルで対策を指揮する。

11 日中経済協会北京事務所・中国日本商会「新型コロナウイルスに関するアンケート結果のご報告」第1～4回から引用。

また、各都市で市外から戻ってきた人に対する14日間の自宅隔離措置が実施された。このため、操業を再開しても従業員が十分に出勤できず、フル稼働ができないという問題が生じた。特に、人手が必要となる物流業では従業員の復帰が制限されたことで、陸送に関わるトラックのドライバーが大幅に不足したことなどから、稼働率が大きく低下した。加えて、中国各地で交通制限や高速道路での検温などが強化されたことで、輸送に支障が生じる、時間を要するなどの問題も生じた。

移動制限や隔離措置の影響によって生じた国内物流の混乱は、進出日系企業のサプライチェーンにも大きな影響を及ぼした。2月5～21日にかけて複数回行われたアンケート調査（実施主体・場所は注11と同じ）では、ビジネス上の課題について、「メーカーの生産停止や物流機能の麻痺状態が続いており、商品の安定供給ができない」「省・市を跨ぐ移動や物流が不便で、業務にマイナス影響がある」といったコメントがみられた。

中国国際貿易促進委員会（CCPIT）は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で海外の取引先との契約を履行するのが困難になった中国企業や外資系企業の現地法人に対し、不可抗力証明書を発行した。しかし、証明期間が2月9日までしか記載されず、実際の操業再開日に基づいて発行されないという問題も生じた。

習近平国家主席は3月10日、新型コロナウイルスの被害が最も甚大だった武漢市を訪問し、中国がウイルスの抑え込みに成功したことを国内外にアピールした。これを受けて中国国内では、各地域で「重大突発公共衛生事件」を1級から引き下げる動きが加速し、経済活動も徐々に正常化し始めた。一方、国外からの感染者流入事例が増加したことで、入国に関する制限が強化されていった。

中国民用航空局は3月26日、中国の国内航空会社については、各社につき各国1路線週1往復まで、外国の航空会社については、各社につき中国との航空路線を1路線週1往復までに限定する通知を発表した。国際旅客便が大幅に減少したことで、航空貨物スペースが逼迫し、輸送コストも高騰した。国際物流がボトルネックとなり、日系企業においては、中国と日本、欧州、ASEANとの間のサプライチェーンに影響が生じた。

■中国に渡航できない駐在員や出張者が続出

経済復興期において、特に進出日系企業の課題となったのが日本人駐在員の赴任にかかる問題であった。中国政府は3月28日に、有効なビザおよび居留許可証を有する全ての外国人の入国を暫定的に停止し、3月31日から日本人などに適用される15日間のビザ免除措置も停止すると発表した。これを受けて、日本に一時帰国していた駐在員や新規赴任予定者、出張者が中国に入国できなくなっ

た。日系企業では経理処理や工場での設備の据え付け・検収作業、技術指導等に影響が生じたほか、4月の人事異動で前任が帰任したが後任が着任できないといった問題が生じ、日本人駐在員や出張者がいない前提で現地ビジネスを継続せざるを得ない状況となった。

6月11～15日までに上海市、江蘇省、浙江省、安徽省に進出する日系企業を対象に行ったアンケート調査¹²では、3月28日以降にビザを取得した駐在員のいる企業は全体の8%にとどまり、「まだ中国に復帰できていない駐在員がいる」と答えた企業が42%、「新規赴任できていない駐在員がいる」と答えた企業が33%となった。日系企業からは「日本人総経理が半年不在になっており、組織経営に影響が出ている」「技術指導を行う日本人が中国に出張できず、不良品が多く発生してしまっている」といったコメントも寄せられた。

中国各地では健康管理アプリの「健康コード」¹³が導入され、市民の日常生活に欠かせないツールとなった。湖北省や四川省などの一部地域では同コードが外国人の登録に対応しておらず、スーパーやコンビニに入場できないなど、日常生活に影響が生じる事例も発生したが、ジェトロや商工会等の関係機関から改善要望を行い、状況は改善された。ビザ停止措置についても、ビジネス事由に限りビザ発給を緩和する動きがみられる。しかし、日中間を結ぶ航空便の運航が少ない状況が続いており、日本人駐在員や出張者が現地に渡航できず、安定的な事業運営ができないといった問題が、依然として日系企業の課題となっている。

■北東アジア地域の感染再発防止の取り組みに注目

中国を含む北東アジアでは、総じて感染拡大の抑え込みに成功し、経済活動の正常化に向け動き始めている。中国は、5月に開催された全国人民代表大会（全人代）で、新型コロナ対策のために1兆元分の特別国債を発行し、財政赤字額の増加分と合わせ、計2兆元を地方経済の支援に充てると表明した。自動車などの消費刺激策をはじめとする景気対策も功を奏し、トヨタなど日系自動車メーカーの販売回復も鮮明になっている。中国政府は内需の回復を目指す一方、新型コロナ対策で積極的に各

12 華東地域日商倶楽部懇談会「渡航に関する緊急アンケート」6月11～15日。

13 「健康コード」は各省・市政府が発行する、申請者の新型コロナに係る感染リスクを示したQRコード。スマートフォンの専用アプリなどから個人情報を入力して申請し、中国全省の防疫データベースでデータを照合した後、申請者に健康コード（緑、黄、赤）が付与される。スーパーやコンビニ、レストラン、オフィスビルなどの施設に入場する際にチェックされ、緑コードの場合のみ入場が認められる。その他、社区（地域コミュニティ）や商店街への出入り、またバスや地下鉄に乗車する際など、日常生活のあらゆる場面で提示が求められる。

図表Ⅱ-48 新型コロナを契機とした日本企業のビジネス拡大事例（中国）

社名	内容
盟世熱線信息技术（大連） （もしもしホットライン大連）	BPO大手りらいあコミュニケーションの100%子会社。世界中で在宅勤務増加の動きに伴い、日本本社やベトナムの出先など他国からの引き合いが急増。
エールジャパン	中国などの大手ECプラットフォームへの進出支援。新型コロナ感染拡大による「巣ごもり消費」の活発化や訪日の制限により、中国での越境ECでの購入が急増。出品支援案件も倍増している。
テルモ	新型コロナの影響で体温計の需要が急増。浙江省杭州市の工場を増産をかけている。家庭での需要の他、企業の受付やホテルで活用されるケースが増え、需要が急増。
スズラン	医療品製造業。中国でマスク等の医療品は需要が続くとし、35億円を投資し江蘇省に工場を新設。新工場には、緊急時のマスク増産に対応できるようスペースを確保する予定。

〔資料〕各種報道などから作成

国を支援、援助、連携する姿勢を示している。中国は6月18日、同国が提唱する経済圏構想「一帯一路」の一部参加国・地域と閣僚級オンライン会議を開催し、新型コロナ感染拡大の防止に向け、各国との協力を強化していく方針を発表した。また韓国や台湾、香港においても、大規模な補正予算や特別予算を編成し、新型コロナ感染症対策に充てている。

経済活動が正常化する中、今回の新型コロナの感染拡大を契機に、ビジネスを拡大する日系企業もみられる（図表Ⅱ-48）。

経済活動の正常化に向け始動した北東アジア地域で、次に注目されているのが「入境規制の緩和」だ。中国と韓国の間では、5月1日よりビジネス目的に限定し入境制限を緩和する「ファストトラック制度」を導入している。台湾では、リスクの低い国々からのビジネス目的での訪問者に対して、入境後の隔離期間を短縮する緩和策を6月22日から実施している。前述の現地日系企業の課題にもあるように、本格的な経済活動の正常化には人の往来にかかる入境規制の緩和が不可欠である。

しかし北東アジア地域でも、感染が再発する可能性はまだ完全には消えていない。感染拡大のピークを過ぎた5～6月にかけても、韓国ではソウルのクラブや大手電子商取引（EC）企業の物流センターなどで、中国でも北京の食品卸売市場でクラスター感染が発生している。現在でも散発する感染を抑えつつ、どのようにして経済活動を正常化させていくか、北東アジア地域の取り組みに注目が集まっている。

3. ASEAN: 今後の対策はサプライチェーン再編より販売戦略見直し等

■ 累積感染者数は上位5カ国でほぼ全てを占める

ASEANにおける新型コロナ感染者は2020年1月13日にタイで確認された後、同下旬以降にシンガポール、ベトナムなどで感染が報告され、その数は増加していった。特にインドネシア、シンガポール、フィリピン、マレーシア、タイの感染者数が多く、世界保健機関（WHO）によると、ASEANの累積感染者数の約20万人のうち、同5カ国が99.5%を占める。インドネシアとフィリピンでは6月以降、1日当たりの感染者数が1,000人超となる日が出ている（7月15日時点）。残りの5カ国であるカンボジア、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオスは、4月下旬以降、感染者が確認されない日が多い。大洋州のオーストラリア、ニュージーランドは、1日当たりの感染者数が3月下旬にそれぞれ650人、87人というピークを迎えた以降減少したが、オーストラリアは7月に入り数百人の日も出ている。ニュージーランドは5月下旬以降はほぼゼロとなっていた。以下では、日系企業の進出が多く、感染者数が特に多いASEAN5カ国を中心に分析をすすめる。

■ 3月半ば以降、相次いで入国、操業制限措置が

これらASEAN、大洋州各国は3月中旬以降、感染拡大防止の目的から、外国人の入国制限などを相次いで発動。当初は、感染拡大がみられる国・地域への渡航歴を基準とするなどといった限定した措置から、全外国人を対象とする内容に移行していった。タイやインドネシアなどのように国際旅客便の運航制限を課すケースもみられた。

3月半ば以降には職場閉鎖などの操業制限が課され始め、現地日系企業の事業運営に影響を及ぼした。いずれの措置も、食品販売、物流など、生活に必要とされる事業は制限の対象外となっていたが、現地の進出日系企業は営業停止、減産などを余儀なくされた（図表Ⅱ-49）。

これら措置により、最も直接的な影響を受けた業種の一つは、内需型の小売り・卸、外食、自動車関連などであろう。「4月以降のオーダーが全てキャンセル。日本食レストランに客が入っていなかったり、ショッピングモールが営業短縮・停止したりしていることが原因」（在インドネシア食品メーカー）、「3月17日からの外出制限でモールが閉鎖したことに伴い、全店舗が営業停止」（在フィリピン外食業）といった声や、「完成車メーカーの生産調整の影響で、国内の受注が大幅に減少。輸出向けも製造しているが、工場稼働率が30%になった」（在タイ自動車部品メーカー）との声が日系企業から聞かれた。

図表Ⅱ-49 ASEAN主要国の操業制限の概要（当初）

国	措置発表、開始日	制限概要
シンガポール	4月3日	4月7日から5月4日まで、生活に必要な不可欠なサービス以外のほぼ全ての職場を閉鎖すると発表。営業継続が認められる分野として、医療、スーパーなどの食品販売、飲食店、フードデリバリー、物流、製造業（石油・化学、医療機器、半導体、航空機等）など。
インドネシア	3月20日	ジャカルタ特別州知事は、4月2日までを新型コロナ災害の緊急対応のフェーズとすることを宣言。企業に対して事業活動の制限を要請。3月23日より、全ての事業所は、活動を一時的に停止し、在宅勤務に切り替えることが求められる。
	4月3日	大規模な社会制限に関する保健大臣令（2020年第9号）を制定。これを根拠に、各地方政府が中央政府に大規模な社会制限の措置について申請し、保健大臣の了承が得られれば、当該地方政府は申請内容に沿った社会制限を実施することが可能に。
	4月10日	ジャカルタ特別州は4月10日から14日間、首都全域で大規模な社会制限を実施。一部業種を除き、事業活動は自宅で行うことに。
フィリピン	3月16日	ルソン島全体に外出禁止令が発出。3月17日午前0時から4月13日午前0時まで、ルソン地域全域で「強化されたコミュニティー隔離措置」により、出入国、国内移動等を制限。必要不可欠な分野、BPO、輸出中心産業は必要最小限の人員にて営業を継続可。
マレーシア	3月18日	同日から3月31日までの期間、全国規模の移動制限。全ての政府機関および民間企業の閉鎖。移動制限令に関する例外を発表。
タイ	3月26日	26日午前0時からタイ全土で非常事態措置。3月26日から4月30日まで。
	4月2日	2005年非常事態令第9条に基づく決定（第2号）として、午後10時から翌朝4時までの夜間外出を原則禁止することを発表。全土を対象に、4月3日以降適用。対象外は、医療従事者、必需品や輸出入貨物の輸送従事者、特定のタイムシフトに基づき勤務する従業員等。

〔注1〕 上記は概要のみ記載。一部、例外規定・条件あり。同一国内の地域単位等の規制が出ている場合もある。

〔注2〕 各国措置はその後、延長、緩和等がなされている。

〔資料〕 ジェトロビジネス短信、各国在外公館（日本大使館）ウェブサイトから作成

■ マレーシアをはじめ日系製造業のサプライチェーンへの影響

特に日系製造業のサプライチェーンへの影響に注目すると、次のような内容に集約されると考えられる。①国内外経済縮小による生産、受注減、②工場内での感染防止策による生産効率の低下、③操業はできるものの、公共交

通機関停止で従業員の通勤が不可または困難に、④自社は、措置対象外などとして、操業できても、原材料、包装資材等の国内外サプライヤーの操業停止により、生産が困難、⑤航空便の減便による輸送コスト上昇、手配困難、航空便停止による輸出入不可、⑥税関の人員体制が最低限の人数に抑えられるなどで、通関のスピードが落ち、物流に遅延が発生、といったものだ（図表Ⅱ-50）。

特に、マレーシアの移動制限令は、現地日系企業の声を聞くと、製造業にとって特に厳しいものとなっていたことがうかがえる。同国では、3月18日から4月14日の期間、操業できる業種は食料品、医療機器などの生活必需品製造に関わるものとされ、国際貿易産業省（MITI）の承認で操業可能となる電気・電子などの業種はあったものの限定的であった。加えて、従業員数は50%以下にするなどといった条件によって、操業できたとしても低い稼働率

図表Ⅱ-50 ASEAN各国における日系企業のサプライチェーン等への影響

影響	概要
経済縮小による生産、受注減	(在インドネシアパレルメーカー) インドネシア国内向け販売については、取り扱い小売店のうち半分が3月下旬に入り営業停止。入居する商業施設自体が、一時閉鎖や営業時間短縮をしていることが理由。 (在タイ輸送機器関連メーカー) 納品先の生産調整の影響、タイ国内での受注が大幅に減少。輸出向けも製造しているが、工場稼働率が30%に。(4月下旬)
工場内での感染防止策による生産効率の低下	(在ベトナム電機メーカー) 首相決定16号を受けた感染症対策のため4月初旬、作業スペースでの間仕切り設置等で一時的に生産停止。
操業はできるものの、公共交通機関停止で従業員の通勤が不可または困難に	(在フィリピン非製造業) 広域隔離措置(ECQ)中、営業を許可されていた業種だったが、公共交通機関がとまったため、店舗スタッフを確保することができず、全体の3割程度の店舗しか運営ができなかった。
自社は、措置対象外などとして、操業できても、原材料、包装資材等の国内外サプライヤーの操業停止により、生産が困難	(在シンガポール電気電子メーカー-統括拠点) マレーシアの移動制限令により、サプライヤーからの原材料調達が可能に。他社への発注転換によるコスト増が不可避。(4月上旬) (在フィリピン部品メーカー) 原材料の調達に関し、最も良いサプライヤーが、修正広域隔離措置(MECQ)となっている地域に所在。別の調達先からも部品は確保できるものの、長期化すれば当社の競争力低下につながる。(5月下旬)
航空便の減便による輸送コスト上昇、手配困難、航空便停止による輸出入不可	(在フィリピン流通関連企業) フィリピン産の商品は陸路を使い納品できるものの、航空貨物便は減便・運賃上昇のため使えない。船便は確保可能。(4月上旬) (在マレーシア電気電子メーカー) 航空便欠便の影響で日本までのリードタイムが最短で0.5~1.5日の遅れ、最長2.5~5.5日の遅れが発生。(5月中旬)
税関の人員体制が最低限の人数に抑えられるなどで、通関のスピードが落ち、物流に遅延が発生	(在カンボジア流通関連企業) ベトナムからの輸入について、国境混雑のため、従来1日前後で通関できるものが3日ほどかかっている。(3月下旬)

〔資料〕 各国日系企業へのヒアリング、ジェトロビジネス短信から作成

を余儀なくされた。

マレーシア日本人商工会議所 (JACTIM) とジェットロのアンケート調査 (5月12~15日、回答248社) によると、調査時点はほぼ全ての企業が操業していたものの、3月18日から4月14日までに操業できていた製造業は全体の3割程度だった。フィリピン日本人商工会議所 (JCCIPI) とジェットロが実施したアンケート調査 (4月2~4日、回答264社) によると、同国においては製造業の7割近くが操業していた。各国の操業制限の内容、調査方法などが異なるため、単純比較はできないが、マレーシアの日系製造業がおかれていた厳しい状況がうかがえる。

マレーシアの移動制限令の影響は、同国内だけではなく、周辺国の進出日系企業からも聞かれた。「マレーシアから輸入している原材料が、同国の移動制限令による工場閉鎖のために供給されず影響大」(在ミャンマー化学品メーカー)、「マレーシアのロックダウンによる影響が出ている」(在タイ家電メーカー) といったもので、在欧米の日系企業等からも同様の影響が聞かれていた。

感染を早くから抑え、経済の落ち込みが周辺国よりも大きくないとされるベトナムでも、国内外の需要の縮小や、感染対策による稼働率への影響は当然聞かれていたが、「国内の生産、販売は新型コロナで影響を受けたが、欧米や他のアジア諸国に比べると影響が少ない」(日系輸送機器部品メーカー)、「当社は国内販売の比重が大きく、ベトナム国内における活動制限の緩和が早く進んだため、業績への影響は、他国と比較して少ない」(日系電気機器メーカー) といった声が聞かれていた。

■今後の課題は国内外の市場回復と入国制限緩和か

ASEANでは5月上旬頃から、国内での移動や操業制限措置の緩和がはじめてきた。日系企業は今後、進出先での事業展開をどのように考えて、サプライチェーンはどうなっていくのか。

ジェットロとJCCIPIのアンケート(6月8~11日実施。回答数226社。以下、フィリピン調査) によると、今後数年単位の投資の方向性として、「現状維持」または「拡張」とした割合は、製造業で約8割(81.2%)だった。他方、ジェットロとシンガポール日本商工会議所がほぼ同時期に実施した調査(6月8~12日。回答数267社。以下、シンガポール調査)でも、投資の見通しについて、「現状維持」または「拡張」とした製造業は8割(82%)だった。

また、フィリピン調査において、業績悪化(売り上げ減少)への対応・対策として、「他国への生産移管や日本国内回帰などのサプライチェーンの再編」を選択した企業は製造業で9.5%にとどまった。シンガポール調査における、新型コロナを受けた事業戦略、ビジネスモデルの見直しの内容について、「生産地の見直し」が7%、「調達先の見

直し」が23%となっていた。

他方、シンガポール調査で、「販売戦略の見直し」(61%)の回答率が高く、フィリピン調査で、在庫調整や稼働率の抑制などの回答率が高かったように、日系企業は販売減少への対応に注力していることが、両調査からはうかがえる。ASEANの複数国に進出する日系電気・電子メーカーは「企業にとっては、どのように売り上げを立てていくのが最優先」とし、また同じく同地域に展開する化学品メーカーは「顧客である最終財メーカー(の生産状況)がどうなるかが当社の関心」としている。待たれているのは、進出国や輸出先の景気回復といえよう。

入国制限の緩和も今後注目される。「生産・供給体制を整える上で、日本人技術者の応援出張等において、入国規制が障害となっている」(在タイ精密部品メーカー)、「トップマネジメント並びに役員級の人材が不在の状況が続き事業計画に支障が出ている」(前述のシンガポール調査)といった声が出ている。現時点(7月16日)で、ASEANの多くの国において原則、日本人は入国できない。各国や世界経済が今後回復し、事業が本格稼働に向かおうとする中、現地日系企業の経営層や主要技術者が円滑に入国できる状況が待たれる。また、同時に、これを契機として、現地人材の育成と登用による現地化が図られていくことも考えられる。

■新型コロナでも「テック」分野で日系企業が現地展開

このような中、知育教材アプリなどで事業展開している教育テック・ワンダーラボは4月、同社アプリを用いたオンライン授業のカンボジアでの無償提供を同国教育省などと合意し、実際に授業を開始した。新型コロナの影響で、同国での休校措置下における教育が課題となることが背景にあったという。

また、ITやファイナンス事業を行うスカラは6月、ミャンマーのヘルステック企業であるミャンケア(Myancare)への出資を発表した。スカラのプレスリリースによると、ミャンケアは、小児科に特化した、医師常勤のコールセンターを核とした遠隔診療サービス、スマートフォンアプリ内でテキストチャット、ビデオチャット等を通じて診療を受けることができるアプリを同国内外のミャンマー人に提供している。新型コロナにより、同社は人員、システムのさらなる投資を進めているという。スカラは今回の出資について、同社における社会問題解決型事業の海外展開における第1号出資案件としている。新型コロナの中でも強みを発揮する「テック」分野において、こうした日系企業の現地展開がみられている。

4. 南西アジア：インドのロックダウンで日系製造業の8割が生産中断

南西アジア主要国においては2020年1月27日以降、スリランカ、インドで感染が報告され始めた。パキスタン、バングラデシュではそれぞれ、2月と3月に初めて感染が確認された。WHOによると、これら4カ国の感染者数（累積）は、3月上旬に100人超だったが、4月に入り約4,000人と急増。7月中旬には約140万人となり、うち7割がインドとなっている（7月15日時点）。

日ごとの感染者数は、6月中旬からインドは1万人、パキスタンは6,000人以上となったが、7月中旬に、パキスタンは2,000人台となり、インドは3万人に迫る感染者数が報告されている。これら2カ国よりは少ないが、バングラデシュは6月前後から2,000人を超えるようになった。スリランカは一桁台の日も多いが、7月中旬に100人超の日が報告されている。

■延長が繰り返される入国、移動、操業制限

南西アジア4カ国は3月中旬以降、感染拡大防止のため、外国人に対する入国制限を発出し始めた（図表II-51）。例えば、スリランカでは3月11日にアライバルビザ（到着時のビザ取得）の発給停止が発表され、同19日には国内全ての国際空港で商業旅客機の受け入れが停止され

た。各国の制限は、ビザの発給停止や商業旅客機の乗り入れ禁止、またはそれらを併用した措置となっていた。また、これら措置の期限が何度も延長されたことも特徴の一つだ。上述のスリランカの旅客機の受け入れ停止措置は、3月23日に同31日までの延長発表、同28日に再度4月7日までの延長が発表され、4月4日にはさらなる通知があるまで延長との発表がなされた。なお、パキスタンでは5月下旬、バングラデシュでは6月中旬以降、国際線への制限措置が一部緩和されてきている。

南西アジア主要国における移動、操業制限措置は、3月下旬以降に相次いで発出された（図表II-52）。入国制限と同様、各国措置は延長が繰り返された。例えばバングラデシュでは、3月23日に操業停止、外出自粛措置が出されたのち、計6回の延長が発表された後、一部緩和等がなされた。インドで3月24日に発動された都市封鎖（ロックダウン）も、3度の延長があった。いずれの国の制限も、生活に必要な食料品、医薬・医療サービス等や、輸出加工等企業については一定の条件のもと例外とされるなどしたが、現地日系企業は操業停止等を余儀なくされた。また、「当社は対象外となる製品メーカーだが、警察等の当局担当者が『全民間企業の操業停止』という捉え方をしており、従業員が出勤できない」（在インド製造業）と

図表II-51 南西アジア各国の主要な入国制限措置の概要（当初）

発表、開始日	国	概要
3月11日	スリランカ	ゴタバヤ・ラージャパクサ大統領は、出入国管理局に対して、アライバルビザ（到着時のビザ取得）の発給の暫定停止を指示。本措置は政府によるさらなる通知があるまで有効。
3月16日	バングラデシュ	全ての外国人に対するオンアライバルビザの発給を2週間停止。
3月19日	スリランカ	同日午前4時から3月25日午後11時59分までの間、国内の全ての国際空港で商業旅客機の受け入れ業務を停止。
3月19日	インド	国際民間旅客航空便のインドへの着陸を3月22日から1週間停止すると発表。
3月21日	パキスタン	パキスタンに乗り入れる全ての国際線フライトを3月21日20時から4月4日20時までの2週間停止すると発表。
3月22日	バングラデシュ	同日から3月31日までバーレーン、インド、クウェート、マレーシア、オマーン、カタール、サウジアラビア、シンガポール、トルコ、アラブ首長国連邦からの商用旅客機の受け入れを停止
4月15日	インド	インド政府は、ロックダウン措置の新たなガイドラインを発表。引き続き、国内・国際航空路線・鉄道による旅客の移動などの原則的な禁止・封鎖等が5月3日まで継続。

〔注〕一部、例外規定あり。記載内容以外にも同国内の特定地域を対象とした措置等もある。その後、延長、緩和等がなされている。
〔資料〕ジェットロビジネス短信、各国在外公館（日本大使館等）から作成

図表II-52 南西アジア主要国の移動、操業制限措置の概要（当初）

発表、開始日	国	概要
3月20日	スリランカ	同日午後6時から23日午前6時の間、新型コロナ拡散防止措置として、スリランカ全土に外出禁止令が発令。
3月22日	パキスタン	パキスタン南部にある同国最大都市カラチを州都とするシンド州政府は、23日午前0時から15日間の外出禁止を発表。食料、医薬品の買い出しなどを除いて、州内における旅行、集会への参加、事務所などへの出勤をはじめ、いかなる移動も禁止。
3月23日	バングラデシュ	新型コロナ感染拡大の予防措置として、3月26日から4月4日まで、原則として全ての政府機関、オフィスの業務を停止。国民に自宅待機を要請。
3月24日	インド	3月25日から4月14日までの21日間、ロックダウン（事実上の外出禁止令）を宣言。中央政府は、防衛、警察、エネルギーなどを除き機能停止。医療は、病院、医療物資の供給などは機能が維持され、係る機能に必要な人員の移動やサービスは許可。物流は、生活必需品の輸送や火事、治安維持、救急サービスなど以外は停止。生活に必要な食料品店や医薬品店の営業は許可など。
3月24日	スリランカ	コロomboを含む3県（コロombo、ガンパパ、カルタラ）を新型コロナ感染症の危険地域に指定し、これらの地域はさらなる通知があるまで外出禁止に。

〔注1〕一部、例外規定あり。記載内容以外にも同国内の特定地域を対象とした措置もある。

〔注2〕各国ではその後、措置期間等を変更、緩和等がなされている。

〔資料〕ジェットロビジネス短信、各国在外公館（大使館等）から作成

いった運用による課題に直面する企業もあった。

各国では5月上旬頃から、各種制限の緩和の動きが開始、日系企業でも操業再開がみられている。他方、インドでは7月16日現在、ロックダウンを段階的に解除しているが、国全体での3日当たり感染者数は1万人を超え、州によりロックダウン再開もみられる。

■インドのロックダウンは国内外サプライチェーンに影響

3月下旬以降の移動、操業停止措置の発動が与えた日系企業への影響をまとめると、操業がそもそも認められないというものの以外では、①輸出先も含め、市場縮小により操業が困難、②税関の人員体制縮小による通関の遅延、③航空便の減便による輸送コスト上昇、手配困難、④自社は制限対象外も、サプライヤーが操業を認められないことによる自社への影響波及、⑤国内移動制限による従業員の出勤不可、といったものだった(図表Ⅱ-53)。

また、在インド日系製造業から多く聞かれたのは、州間移動の制限による影響だ。「操業許可は得ているが隣接するタミル・ナドゥ州からマネージャークラスの従業員が通勤できないため本格的な操業再開ができない」(在アンドラ・プラデシュ州企業)、「州間移動が制限され、人員が集まらない」(在ラジャスタン州企業)といった課題が生じた。「工場は操業できるものの、従業員が居住する地域が『封じ込めゾーン』に指定されたため出勤不可」(在マハーラーシュトラ州企業)というものもあった。

インドでは、同国のロックダウン以前、中国での新型コロナ拡大の影響により、同国からの電子部品の調達に滞ることを懸念する声も聞かれていた。一方、ロックダウン後には、在ASEANの日系企業から「インドの取引先が操業停止しており、原料確保ができない」(在ラオス日系企業)、「納入先のインドがロックダウンとなっており、香港からインドへの貨物がストップしている」(在シンガポール輸送機器関連メーカー)といった声も聞かれた。構築されつつあるインドと他国・地域とのサプライチェーンに新型コロナの影響が及んだことが読み取れる。

こうした中、ジェットロは4月24~28日、在インド日系企業へのアンケート調査を行った(回答数558社)。同調査によると、製造業の79.9%(274社中219社)が「生産を中断」していた。なんらか操業をしていたのは、15.0%にとどまっており、インドのロックダウンが非常に厳しい措置であったことが分かる¹⁴。生産減少の要因(複数

図表Ⅱ-53 南西アジア主要国における日系企業のサプライチェーン等への影響

影響	概要
輸出先も含め、市場縮小により操業が困難	(在パキスタン製造業) 景気悪化で製品が売れなくなることが課題。政府の景気刺激策を期待。当社の資金繰りも苦しいが、取引先の資金繰りが厳しくなり倒産することも懸念。(4月下旬) (在バングラデシュ繊維関連企業) 全般的に、秋以降のオーダーが激減しており、従来と同様の規模での操業が困難な状況。消費市場が回復するまで厳しい状況が続くことが予想される。(6月下旬)
税関の人員体制縮小による通関の遅延	(在インド物流企業) 海上輸送は、運航はしているが、作業員の不足等により検疫や通関に時間を要している。航空輸送は、貨物機は一部運航しているが、原則、生鮮品輸送における取扱いのみで、一般貨物の受け付けはなされていない。(4月上旬) (在バングラデシュ物流企業) 通関は行われているが、通関スタッフ数が限られているため、平時と比較して作業に遅延が発生。
航空便の減便による輸送コスト上昇、手配困難	(在インド物流企業) 貨物機は一部運航し、一般貨物の受け付けもなされているが、需給バランスにより運賃が高止まりに。(6月中旬)
自社は制限対象外も、サプライヤーが操業を認められないことによる自社への影響波及	(在インド製造業) 包装資材サプライヤー操業停止となっており、今後ロックダウンが長引くと生産に影響。(3月下旬)
国内移動制限による従業員の出勤不可	(在インド輸送機器関連メーカー) 工場は操業可能だが、州を越える移動が制限され人員が集まらない。(5月下旬) (在インド輸送機器関連メーカー) 完全に生産体制を戻すには3直(夜勤勤務での生産)が必要になるが、午後21時から午前5時までの夜間外出禁止令が続く事で、夜勤勤務体制を作るのが難しい。(6月中旬)

〔資料〕各国企業ヒアリングから作成

回答)としては、「政府のロックダウン措置による工場生産停止」が85.7%で、「自宅待機義務付けによる工場停止」が32.8%、「国内需要の減少」が23.9%と続いた。「中国などの国・地域からの製品・部品・原材料の納品遅延」¹⁵も1割程度を占めており、前述のインドと他国・地域とのサプライチェーンの影響が同アンケートでも明るみに出ている。

今後の投資について、「投資案件のスケジュール感」に関する設問に対し、「投資の中止・延期を決定」とした回答が6.4%であった一方、「数カ月から半年程度の遅延が見込まれるものの、予定どおり進めたい」とした割合が4割を超えていた。今後のインドまたは周辺地域を含めた世界経済の動向によるものの、今後もインドでの事業拡大を望む意向は底堅いといえよう。

14 「現在の生産状況」について、「通常比8割程度」(3社)、「5割以上8割未満」(8社)、「3割以上5割未満」(7社)、「3割未満」(23社)の合計の割合。

15 「中国からの製品・部品・原材料の納品遅延」(35%)と「中国以外の国・地域からの製品・部品・原材料等の納品遅延」(6.2%)の合計。

■ 逆境下でも新展開の動きが

非製造業では、新たな事業展開を開始する動きもある。NTTデータは現地パートナーとともに、地場医療機関にて、AIを活用した新型コロナの画像診断支援等を開始した。また、総合警備保障（ALSOK）の現地法人ALSOKインディアは4月中旬から、工場や事務所の消毒作業サービス等を開始したと報じられた。同社事業は必須サービスとして制限措置の対象外であり、ロックダウン中でもサービス提供が可能だったという。デリー首都圏、グジャラート州等で消毒事業を展開している。新型コロナが長期化の様相をみせ、世界経済全体が縮小する中、これを機に生まれるニーズに応える日系企業の動きに期待がかかる。

5. 北米：再開時は従業員の安全確保に腐心、域内調達の多角化も

■ 雇用と消費に大打撃を与えた新型コロナ

北米における新型コロナ感染者数は3月以降に急増し、7月時点でも終息の兆しはみえない。経済再開が進み、失業率や小売売上高は改善に向かうも、米国、カナダ経済は一気に落ち込み、景気後退入りしている。

米国の感染者数は約240万人、死者数は12万人を超え、世界一の感染国となっている（6月末時点）。カナダの新規感染者数は6月は1日500人前後で推移し、累計10万人強。4月末以降に経済活動が順次再開され、5月20日以降、全米50州が部分的な経済活動を再開した。他方で、米国では、経済再開後も多数の新規感染が報告されており、7月には1日当たりの新規感染者数が6万人を超え、大半の州で感染が拡大傾向にあるなど、感染の第2波の到来が懸念されている。

失業率は、米国が3月4.4%、4月14.7%、5月13.3%、6月11.1%、カナダが3月7.8%、4月13.0%、5月13.7%、6月12.3%と推移した。米国、カナダとも急激に悪化した。徐々に回復傾向にある。5月に経済活動が順次再開したことが要因とみられる。感染が拡大した3月以降の3カ月間で、米国の失業保険の累計申請数は約4,600万人に達した。米議会予算局（CBO）は2020年末の失業率予測は最高で15.8%に達し、実質GDP成長率はマイナス5.8%と予測している。好調な雇用と旺盛な消費に支えられてきた米国、カナダ経済は一気に落ち込む見込み。また、全米経済研究所（NBER）は6月8日、米経済の景気拡大局面が2020年2月に終了し、景気後退入りしたとの見方を発表した。カナダのC.D.研究所も2020年第1四半期に景気後退入りしたとの見方を示した。

■ 再開後の重要課題は従業員の安全確保

新型コロナの感染が拡大した3月以降、米国、カナダ

ともに多数の州で必要不可欠な事業（例：インフラ、食品、流通、医療関連産業など）以外の操業が禁止され、また、多くの州で自宅待機などの措置が取られた。これにより日系企業の活動も大きく制約を受けることとなった。ジェットロは新型コロナを受けた日系企業の操業状況を把握するため、3月以降、毎月、現地日系企業へのアンケート調査を実施した。これによると、3月下旬時点で、米国、カナダとも9割の日系企業が在宅勤務を余儀なくされ、通常どおりの生産ができない企業が米国では5割、カナダで7割に上った。また取引先の減産や自宅待機令などによる国内需要の減退を受け、売り上げが減少した企業が米国で7割、カナダでは8割に上った（図表II-54）。生産活動や売り上げの減少は雇用にも影響を与えた。4月末に実施した同アンケートによれば、在米日系企業の3割は新型コロナが雇用継続に影響を与えたと回答している。一方で、7割は雇用を維持し、また、工場の停止などで業務がなくなった従業員に対しては、雇用契約は継続し健康保険などを維持する「一時無給休職」とする企業が5割、有休休暇とした企業が15%を占め、解雇した企業は4分の1にとどまった。雇用を最大限継続しようとする日系企業の姿勢がうかがえる。

米国では、4月後半以降、経済再開の動きがみられ始め、4月16日には連邦政府が市民生活や経済活動再開に向けたガイドラインを発表した。その後、各州が経済の段階的再開に踏み切り、5月20日までは全ての州が再開に乗り出すこととなった。これに伴い、日系企業も徐々に操業を再開し、ジェットロが実施したアンケートによれば、4月末には28.2%だった生産を中断している米国進出企業の割合は、6月末には1.7%に減少し、多くの企業が生産を再開している（図表II-54）。

生産再開においては、必要不可欠な事業であっても州や自治体の基準に従い、職場における適切なソーシャルディスタンスの確保や衛生対策などが義務付けられた。日系企業も、各地域の基準に従い、時差出勤やシフト制の導入、在宅勤務の推奨、検温、マスクなどの個人用保護具配布などの対策を講じながら、事業の再開を進めて

図表II-54 北米進出日系企業の売上・生産状況推移

		影響			
		3月末	4月末	5月末	6月末
米国	過去1カ月の売上減少	68.8%	73.9%	75.5%	71.7%
	生産中断または減産	54.2%	80.4%	78.0%	71.3%
	うち生産中断	28.5%	28.2%	3.3%	1.7%
カナダ	過去1カ月の売上減少	78.9%	70.7%	69.8%	55.3%
	生産中断または減産	68.9%	84.0%	87.5%	44.0%
	うち生産中断	37.9%	40.0%	3.1%	0.0%

〔注〕 回答した企業の割合。3月末、4月末、5月末は調査実施時期。それぞれ米国（2020年3月24～26日、4月28～30日、5月27日～6月1日、6月26日～7月1日）、カナダ（2020年3月24～26日、4月29日～5月1日、5月26～28日、6月29日～7月3日）。

〔資料〕 ジェットロのクイックアンケート調査から作成

図表Ⅱ-55 新型コロナを受けた米加両連邦政府による主な支援策

	支援策	内容
米国	政策金利引き下げ	3月3日に0.50ポイント、3月15日に1.0ポイント引き下げ、0.00～0.25%に。
	給与保護プログラム (PPP)	従業員の給与等の維持のための融資制度。6,590億ドル規模。1件上限1,000万ドル。一定条件を満たせば、債務および利息の返済が免除。
	失業保険の給付拡充	連邦・州の失業保険などの対象外である者（自営業者、独立請負業者、フリーランスなど）にも給付対象を拡大。また、州の失業保険受給額に加えて、週600ドルを給付。
	メーンストリート融資プログラム	連邦準備理事会（FRB）による融資制度（1件最大3億ドル）
カナダ	政策金利引き下げ	3月4日、16日、27日に0.50ポイントずつ引き下げ0.25%に。
	カナダ緊急対応給付 (CERB)	収入を失った労働者（フリーランス、自営業者等）に対し、週500カナダ・ドルを最長24週間直接給付する。
	カナダ緊急貸金助成制度 (CEWS)	企業規模に関係なく、収入が一定数減少した事業者に対して、最長24週間分の賃金の75%を助成する。

〔資料〕政府発表資料などから作成

いる。5月末の在米日系企業アンケートでは、6割前後の企業が、再開の課題として、事業再開の諸条件の把握や、衛生用品の確保、安全対策マニュアルの作成などを挙げた。事業再開に当たっては、まずは、従業員の安全確保が各社の重要課題となっている。また、米国では労務問題で訴訟などにつながらないよう、社内の再開ガイドラインの作成に細心の注意を払っているといった企業の声も聞かれた。

なお、新型コロナ対策として、米連邦政府は給与保護プログラム（PPP）や失業保険の拡充などの公的支援策を3月に成立させた（図表Ⅱ-55）。4月実施のアンケート調査によれば、回答した日系企業の3割がPPPを、2割が失業保険を活用している（複数回答）。

■ サプライチェーンの見直しは一部にとどまる

他地域との貿易やサプライチェーンへの影響をみると、新型コロナ感染拡大以降、航空便の減少により航空輸送の遅延や航空貨物運賃上昇が顕著となった。特に精密機器部材や需要が高まっている医療関連品、マスクなどの個人用保護具などで影響を受けているといった声が日系企業から多く聞かれた（図表Ⅱ-56）。なお、世界の航空貨物運賃の情報を提供するTAC Indexによると、中国から米国への航空貨物運賃は3月から5月にかけて高騰し、5月下旬以降は下がってきているものの、以前のコスト水準に戻るには商用航空便の運航本数が戻った後とみられる。

一方で、再開の課題として、サプライチェーンを挙げる企業は比較的少ない。5月末実施の在米日系企業へのアンケート調査では、事業再開の課題としてサプライ

チェーンの遅延等を挙げた企業は4.7%にとどまった（複数回答）。また、7割の企業は今後もサプライチェーンを見直さないと答えている。3割がサプライチェーンの見直しを実施、予定あるいは検討中と回答したが、見直し理由としては、新型コロナが6割、米中貿易摩擦が5割となっており、新型コロナと米中摩擦の両方を見据えている企業が多いようだ（複数回答）。見直しの内容としては、米国内での調達拡大が37%、米国内での生産拡大が17%を占めた（複数回答）。

特に、自動車産業では、北米自由貿易協定（NAFTA）の存在があり、もともと米国やメキシコ、カナダなど北米域内での調達比率が高い企業が多く、ジェトロの2019年度米国進出日系企業実態調査によると、北米域内の平均調達比率は65%に達している。また、新型コロナ感染拡大以前からの米中貿易摩擦を受け、複数の企業が部品・部材の調達先を中国から他地域に変更していたため、今回の新型コロナにより中国とのサプライチェーンに深刻な影響を受けたとの声は少なかったとみられる。他方で、メキシコとの結びつきが強い自動車産業では、米国での生産再開に当たっては、メキシコでの経済再開、工場の生産開始のタイミングを懸念する声が多く聞かれた。現にダイムラー（「メルセデス・ベンツ」）とボルボ・カーズ（「ボルボ」）の米国工場では、生産再開後にメキシコのサプライヤーからの調達遅延により、再度工場の閉鎖を余儀なくされるなど、メキシコの影響を受けている。

また、サプライチェーンの変更を検討する企業からは、今回の新型コロナのようなりスクを避けるため、域内調達先の多角化を検討するとの声も挙がっている。例えば、自動車産業が集積するミシガン州では新型コロナ感染者数が多く、必要不可欠な事業に該当していても調達先が生産を見合わせるケースもあり、「1社に集中して発注していたが、新型コロナをきっかけに複数企業への発注を検討している」といった声も聞かれた。北米では新型コロナによる域外サプライチェーンへの影響はさほど大きくなかったものの、今後のリスク分散という意味からも、また7月1日に発効した米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）も踏まえると、今後北米内のサプライチェーンが強化される可能性が高い。

■ 今後の鍵はIT化や非接触化、ECの推進など

経済再開後は多くの企業が新型コロナの感染拡大前の状況には戻れないと想定しており、多くの日系企業から①在宅勤務の本格導入によるIT化の推進、②人同士の接触を回避するための自動化、無人化、非接触、リモート化の推進、設備投資の強化、③ECの強化などを検討しているといった声が聞かれている。こうしたIT化や非接触化を商機とみる新サービス、新製品開発に既に取り組

図表II-56 北米進出日系企業への影響事例

分野	個社ヒアリングから得た影響・課題に関するコメント
自動車産業	メーカーの生産停止に伴い、部品メーカーの多くが生産を減少、中断。5月中旬以降、メーカーの生産が順次再開するも本格的な稼働は夏以降と見込む。部品の調達比率は日本や北米域内からが高く、中国は低いためサプライチェーンへの影響は軽微。
製造業	工場内のソーシャルディスタンスの確保、個人用保護具着用の徹底などが課題。失業保険の増額により、一時帰休を命じた従業員が、事業再開後にすべて戻ってくるかを懸念。日本からの航空便運賃が高騰し、かつリードタイムも長くなり、一部の貨物は大幅に遅れていたが、徐々に改善している。
飲食業	テークアウトやデリバリー主体の営業に転換するも売上は減少。再開後も店内収容人数が制限されるため、新型コロナ以前の売り上げ水準は見込めず、店外での販売ツールの拡充が必須。
食品製造	自宅待機が推奨されたため、需要が伸び、生産量も拡大。他方で一時的な特需であり、経済再開が進むにつれて需要は減退すると見込み。
金融業	リーマンショックと違い、金融機関は傷んでおらず、ゼロ金利の中で、資金も調達しやすく融資はしやすい環境にはある。
不動産	飲食店や小売業などの新規開店のプロジェクトが延期・中止。一方で、新型コロナの影響で土地・物件価格が下がったことから、投資家などの買い手側から問い合わせが増加。

〔資料〕ジェトロのクイックアンケート調査および個社ヒアリングから作成

んでいるとの声もあり、今後の新たなビジネス展開が期待される。米系企業の事例を挙げると、薬局大手CVSヘルスは、ロボティクス分野のスタートアップNuro（本社：カリフォルニア州）と提携して、自動運転による処方薬の宅配サービスを6月から試験的に開始した。また、IoTを活用した位置情報サービスを提供するスタートアップPolte（本社：テキサス州）は6月、オフィスや工場の安全な再開に向け、社内でのソーシャルディスタンスの確保や、濃厚接触者の追跡が可能となるサービスを開発した。

4月末および5月末、6月末の在米日系企業へのアンケート調査では、回答企業の7割以上は依然として売り上げが減少と回答し、年内の売り上げ回復を見込む日系企業は5月末時点で3割にとどまる。新型コロナの影響を最も受けた産業の一つである飲食業は、在宅待機令により店内営業が制限されたほか、営業再開後も店内の収容人数が抑制されていることから、将来的にも顧客が従来の水準に戻らない可能性が懸念されている。このため、テークアウトや配達アプリなどの活用、オンラインでの注文受け付けなど、店外での販売ツールの拡充が必須との認識を示す飲食企業は少なくない。こうした中、スターバックスは6月、オンラインで注文し店頭で受け取る持ち帰り専門店を増やす計画を発表した。今後18カ月の間に米国とカナダで最大400の直営店を閉鎖し、業態の転換を急ぐ。日系企業では、楽天が4月から、カリフォルニ

ア州のバイエリアで、オンラインで地域のレストランなどのテークアウト注文を受け付ける「Rakuten Takeout」の運営を開始した。利用者は同プラットフォームに掲載されている各出店者のページから注文し、希望の日時を指定して店舗で受け取る。2020年末には全米での展開が計画されている。

新型コロナの影響は、米国のビザ発給サービスの停止および一部の非移民ビザによる入国停止措置にもつながり、日系企業などの外資系企業、そして米国企業も人材配置・雇用の面で大きな影響を受けている。世界的な新型コロナ感染拡大に伴い、米務省は3月20日以降、ビザ発給サービスを一時停止している。新規のビザ発給ができないため、日系企業からは「駐在員の交代のタイミングが遅れている」「今後の人事計画に支障が出ている」「人の移動が必要なプロジェクトは見通しが立たない」などの懸念の声が多数挙がっている。

さらに、米国では、新型コロナで打撃を受けた国民の雇用を守るとの名目で、一部の非移民ビザの発給を6月24日から12月31日まで一時停止する措置が取られている。日系企業の社員が駐在する際に利用することが多いLビザ（企業内転勤者ビザ）が制限対象に含まれているため、日系企業への影響は必至だ。6月末に行った在米日系企業へのアンケートでは、308社が駐在員の赴任に支障があると回答しており、影響を受ける駐在員は計1,406人に上った。今後、事業規模を縮小せざるを得ないとの声も聞かれており、同措置は、日系企業の事業運営に大きな影響を与えそうだ。

6. 中南米：再開後も稼働率は低迷、医薬品輸入手続きは簡素化へ

中南米各国は3月時点で入国禁止や操業停止など比較的厳しい隔離措置を実施したが、感染拡大を防ぐことができなかった。ブラジルは世界で2番目に多い感染者と死者数を出すことになったが、致死率は約4%にとどまる。中南米のいずれの国でも感染ピークは7月以降にずれ込んだが、メキシコ、ブラジルは隔離政策の強弱を調整しながら6月中に経済活動を再開させた。一方、アルゼンチン、コロンビア、チリは7月に入っても外出禁止措置を継続した（図表II-57）。

■メキシコでは操業再開も需要減で稼働率低迷

メキシコでは、3月31日から生活必需関連を除く全産業で活動停止が義務付けられ、多くの日系企業が携わる自動車産業も操業停止の対象となった。自動車産業では米墨間で複雑なサプライチェーンが形成されていることを踏まえ、メキシコ政府は自動車産業を必需産業に指定し、5月18日から段階的に操業を再開させた。

図表Ⅱ-57 中南米主要国の隔離政策

国	主な隔離政策の内容
メキシコ	・ 3月30日に非常事態宣言。必需産業のみ操業可。 ・ 自動車は5月15日に必需産業に指定。18日から段階的に再開。 ・ 6月1日から州別感染警戒水準に応じ操業再開を許可。
ブラジル	・ 州毎の措置。サンパウロは3月24日から必需産業以外操業禁止。 ・ 6月1日から州別感染警戒水準に応じ操業再開を許可。
アルゼンチン	・ 3月19日に外出禁止令発令。一部例外除き7月以降も継続。 ・ 自動車含む一部産業は5月20日から操業可。
コロンビア	・ 3月17日に非常事態宣言。生活必需以外は外出禁止。7月以降も継続。 ・ 産業は4月後半から地域毎に業種を細かく指定しながら再開。
ペルー	・ 3月15日に非常事態宣言。生活必需以外は外出禁止。7月からは高リスク年齢層のみ外出禁止。
チリ	・ 3月18日に災害事態宣言。26日から生活必需以外は外出禁止。首都圏州の大半の地域では7月以降も継続中。

〔資料〕各国政府発表、ジェットロ・ビジネス短信等から作成

ジェットロがメキシコ日本商工会議所と共同で実施したメキシコ進出日系企業のアンケート調査によると、自動車以外の産業も含め、6月半ばにはほとんどの日系企業が操業を再開させた。

一方、操業に際しては国と州それぞれが定める感染防止規制に従う必要がある他、事業所内では衛生対策義務を履行する必要がある。これに需要の縮小も重なり、操業を再開したものの稼働率を上げられず、売り上げ見通しがたたない状況にも直面した。公的融資や諸税の減免・支払い猶予といった政府による支援策も皆無に等しく、資金繰りに苦慮する企業も少なくない(図表Ⅱ-58)。

新型コロナに加えて、7月1日に発効したUSMCAへの対応も日系企業の課題となる。同協定は特に自動車分野において、他に類をみない程高い域内調達率を要求する。自動車産業に携わる進出日系企業には北米域内調達拡大への対応が求められる。域内調達の拡大は企業にこれまで構築してきたサプライチェーンの見直しを迫るが、新型コロナ感染防止対策で行動が制限される中、調達先の開拓や生産ラインの改編などを進めることは容易ではない。同協定発効後しばらくは各種の経過措置が設けられていることもあり、各社にとって喫緊の優先課題は「新型コロナ対策」だが、サプライチェーン再編への対応は

図表Ⅱ-58 メキシコ進出日系企業の操業再開時に苦慮していること(一部抜粋)

内容	回答率
需要の縮小	49.5%
当局指定の衛生対策の履行	46.2%
資金繰り	19.2%

〔注〕有効回答208社。複数回答。

〔資料〕ジェットロおよびメキシコ日本商工会議所によるアンケート調査(6月25~29日実施)から作成

遠からず求められる。他方、米中デカップリングの進展は懸念されるものの、USMCAという米国市場を中心とした「クローズな北米クラブ」の一員であるメキシコの活用価値を高めることにもなる。

■ブラジルの日系企業は販売戦略見直しに着手

ブラジルに関しては、「経済優先の大統領と隔離優先の州知事」という対立構造ばかりに世間の注目が集まったが、最高裁判決で州の決定内容が国のそれを優先するとされた。そのため、首都圏はじめ多くの州で操業禁止など強制措置が採られたが、6月からは州ごとの感染警戒水準に応じた経済活動の再開が始まった。また、政府は大規模な緊急経済対策を打ち出した。ドイツの調査会社Statistaの発表データ(6月19日)によると、ブラジルの経済対策費の対GDP比は11.0%であり、この規模はG20諸国の中では日本(21.1%)、米国(12.2%)に次ぎ第3位だ。具体的には、政府による給付金、給与補填、低利融資、諸税の減免や支払い猶予などだ。加えて、政府は大統領令を公布し、使用者による労働者の給与と勤務時間の削減を暫定的に可能とした。これら措置は日系企業にも裨益し、支援措置がないメキシコとは対照的だ。

ジェットロがブラジル日本商工会議所等と共に、6月半ばにブラジル進出日系企業に対して行った新型コロナの影響に関するアンケート調査によると、有効回答97社のうち70.1%が、事業戦略の見直しに着手している(予定含む)と回答した。

見直す内容について聞いたところ、最も多かった回答は「販売戦略の変更」(61.8%)だった。ブラジルは人口2億人超でGDP世界第9位の大市場であるため、日本企業の主たる事業目的はブラジル市場での販売だ。今回の新型コロナ危機を経て、多くの企業は販売戦略の見直しに取り掛かっている。「調達先の見直し」との回答も25%あった。具体的には「調達先の多元化」や「中国以外からの調達先の確保」「ブラジル国内調達の拡大」などだ(図表Ⅱ-59)。

■医療とデジタルが商機拡大のキーワード

新型コロナ対策として政府が輸入手続きを簡素化したことで、日本企業に商機となり得る動きもみられた。ブラジル政府は新型コロナ対策の実施期間中に限り、医薬品・医療機器の国家衛生監督庁(ANVISA)への製品登録を5月から不要とした。対象製品は医療分野のあらゆる原材料、医薬品、医療機器、消耗品で、事前に、米国食品医薬局(FDA)や日本の医薬品医療機器総合機構(PMDA)等の認証を取得していれば、ANVISA登録なしで製品を市場に投入できることになった。

他方、ブラジル経済省は6月5日、感染が拡大した3月以降に150以上の公共サービスをデジタル化したと発

図表II-59 ブラジル進出日系企業の新型コロナによる事業戦略の見直し内容（一部抜粋）

内容	回答率
販売戦略の変更	61.8%
雇用および雇用条件の見直し	42.7%
調達先の見直し	25.0%

〔注〕有効回答68社。複数回答。

〔資料〕ジェットロおよびブラジル日本商工会議所等によるアンケート調査（6月12～22日実施）から作成

表した。政府は4月29日発表の「デジタル政府戦略2020-2022」で、連邦のみならず州や自治体が提供する全ての公的サービスのデジタル化を目指すとしている。新型コロナで進展したデジタル化の動きは、煩雑かつ属人的とされるブラジルの手続きや商習慣に变革をもたらす可能性がある。日本企業にとっても、距離、言語、商習慣といった障壁をリープフロッグ（一足飛び）し、新たな商機を捉える機会が出てきたと言えるかもしれない。

7. 欧州：移動・生産活動の制限により、需要の減退が最大の課題に

新型コロナ感染拡大の中心の一つとなった欧州では、1月25日にフランスで3人の感染者を確認したのを皮切りに、ドイツ、イタリアと各国で感染が拡大した。EU加盟国・EFTA諸国・英国の欧州32カ国全体での、1日の新規感染者数は4月4日に3万5,000人を超え、ピークに達した。感染拡大防止策として、欧州の多くの国で厳しい移動制限措置や店舗営業の制限措置、生産活動の停止措置などが実施された。

■移動制限と店舗制限により生産活動が一時停止へ

急速な感染拡大により、通勤、通院等を除く移動を3月10日から制限したイタリアを筆頭に多くの国で厳しい移動制限措置がとられた。ほとんどの欧州諸国で小売店、飲食店、文化・娯楽施設などの閉鎖措置がとられ、イタリア、スペインでは一部の必要不可欠な部門を除き全ての生産活動停止（イタリア：3月23日～5月3日、スペイン：3月30日～4月9日）の措置がとられた。

事業の規制措置により、多くの販売店舗等が一時閉鎖され（図表II-60）、日系ではユニクロが4月7日時点で欧州域内の97店舗（ロシアの41店舗を含む）を臨時休業した。移動制限措置により従業員の通勤が困難となったため、多くの企業が事務部門を中心に在宅勤務の体制をとった。進出日系企業アンケート調査結果によると、製造拠点多く立地するチェコでは在宅勤務従業員の割合が半数未満との回答が全体の56%であったが、事業統括など管理部門が多い英国では全員在宅勤務とする割合は56%に及んだ（図表II-61）。

国内の移動制限措置に加え、27カ国で単一市場を形成するEUは、他地域とは異なる困難な課題に直面してい

図表II-60 在欧日系企業のロックダウン後の事業実施状況

	アンケート調査時期	休業中	規模を縮小して事業継続	同程度の活動規模で事業継続
英国	5月中旬	2%	53%	44%
チェコ	5月下旬・6月上旬	3%	64%	32%
ベルギー	5月中・下旬	4%	53%	44%

〔資料〕在英日本商工会議所およびジェットロ・ロンドン事務所によるアンケート調査（2020年5月18～21日実施）、ジェットロ・プラハ事務所によるアンケート調査（2020年5月28日～6月5日実施）、在ベルギー日本国大使館およびジェットロ・ブリュッセル事務所によるアンケート調査（2020年5月14～27日実施）から作成

図表II-61 在欧日系企業における在宅勤務者の割合

	アンケート調査時期	0%～50%未満	50%～100%未満	100%（全員在宅）
英国	5月中旬	14%	30%	56%
チェコ	5月下旬・6月上旬	56%	32%	12%
ベルギー	5月中・下旬	25%	75%	

〔資料〕図表II-60に同じ

る。欧州委員会は3月17日、30日間の欧州域内への越境移動制限措置を加盟国に要請、その後2度にわたり延長要請し、最終的に期限を6月15日とした。その結果、加盟国間の国境措置が暫定導入され、EUの基本理念である域内の4つの移動の原則の一つである「人」の移動の自由が一時的に制限された。こうした欧州諸国間での暫定的な国境管理に加えて、日本を含む欧州域外国との出入国も制限されたことにより、欧州域内および日欧間で人の移動がほぼできなくなった。営業やサービスのための顧客訪問も不可能となり、商機の喪失につながった。欧州では、特定国に拠点を設置し、複数国でビジネスを展開する日系企業も多く、域内の移動制限は欧州ビジネスにおいて、大きな足かせとなった。その後、域内の感染状況改善を踏まえ、欧州委が6月15日からの域内の移動制限解除を加盟国に提案、徐々に制限解除が進んでいった。しかし、感染防止対策として求められる新たな保健衛生上の危機への対応は、EUに対し単一市場の基本理念を揺るがしかねない問題を突きつけている。

また、欧州域外とはいまだ移動制限措置が続いている国もあり、日本人駐在員の人事でも前任者が帰任したが後任者が着任できずに空白が生じ、円滑な経営の継承に支障をきたすケースが発生している。日系企業アンケートでは、ドイツやチェコで回答企業の6割以上が、出張が不可能になったことでビジネス機会を喪失していると、3割以上が駐在員人事に影響が出ているとしている。

また、フォルクスワーゲンが3月から4月にかけて欧州における生産を一時停止したのをはじめとして、日系メーカー（スズキ、トヨタ、日産、ホンダ）の欧州工場も3月から5月にかけて生産を一時停止した。完成車メーカーの生産停止は関連企業にも波及し、自動車部

品・素材メーカーの多くも生産の一時停止を余儀なくされた。従業員の出勤の困難さや部品・資材の供給の問題よりも、在宅要請や営業店舗閉鎖による需要の減退がその大きな要因だった。欧州の新車登録台数は、3月に前年の半分の水準に落ち込み、4月には2割程度まで落ち込んだ（図表Ⅱ-62）。販売代理店が閉鎖された英国、イタリア、スペインなどでは、前年同期比でマイナス96%を超え、事実上自動車販売が停止した。5月に入って、欧州全体で4割強程度まで回復したが、感染拡大が遅れた英国では引き続き、1割程度の登録台数にとどまっている。日系自動車メーカーも影響は避けられず、全体の登録台数の落ち込みとほぼ同程度の減少幅を記録した。日系企業のアンケート結果では、自動車産業に限らず、チェコで減産・生産停止した製造業企業の97%がその要因として需要の減少を挙げた。

感染拡大の沈静化と各種制限措置の緩和により、各国で事業再開に当たって企業が取るべき感染防止の衛生対策ガイドラインが示され、多くの企業は4月下旬以降、必要な対策を準備しながら事業再開に着手した。在欧日系企業にとっても、衛生ガイドラインなどの情報収集・自社制度の整備、実行にあたっての従業員、労組との協議などが事業再開にあたっての課題となった。

なお、新型コロナが在欧日系企業の経営に与えた影響は大きく、日系企業アンケートでは英国の7割近く、ドイツ、オランダ、チェコの8割以上の企業が売上げの減少を回答したほか、英国、チェコの4割近くの企業が一時帰休を実施するなど雇用に影響が出ていると回答している（図表Ⅱ-63）。

■販路多様化の重要性が浮き彫りに

需要の減退が大きな課題となった欧州進出日系企業にとって、調達面についての課題は大きく顕在化しなかった。欧州各国はモノの自由移動については維持した。しかし、国境でドライバーの検温などの管理を導入した国も多く、物流の遅延が発生、多くの日系企業もこれを指摘している。欧州のトラック輸送のデータ解析を行うSixfoldのデータによると、4月上旬には、国境通過に要する時間は新型コロナ前と比べて平均で3割増しとなっ

図表Ⅱ-62 欧州の新車登録台数

	2020年2月		3月		4月		5月	
	台数	前年同月比	台数	前年同月比	台数	前年同月比	台数	前年同月比
ドイツ	239,943	△ 10.8	215,119	△ 37.7	120,840	△ 61.1	168,148	△ 49.5
イタリア	162,793	△ 8.8	28,326	△ 85.4	4,279	△ 97.6	99,711	△ 49.6
フランス	167,782	△ 2.7	62,668	△ 72.2	20,997	△ 88.8	96,310	△ 50.3
スペイン	94,620	△ 6.0	37,644	△ 69.3	4,163	△ 96.5	34,337	△ 72.7
英国	79,594	△ 2.9	254,684	△ 44.4	4,321	△ 97.3	20,247	△ 89.0
欧州	1,066,794	△ 7.2	853,077	△ 51.8	292,182	△ 78.3	623,812	△ 56.8

〔注〕欧州は、マルタを除くEU26カ国と英国、スイス、ノルウェー、アイスランドの合計。

〔資料〕欧州自動車工業会（ACEA）から作成

図表Ⅱ-63 在欧日系企業における新型コロナの影響内容

	アンケート調査時期	売上が減少した	雇用に影響が生じた
英国	5月中旬	66%	38%
ドイツ	5月上・中旬	81%	-
オランダ	5月下旬・6月上旬	83%	-
チェコ	5月下旬・6月上旬	96%	38%

〔資料〕英国とチェコは図表Ⅱ-60に同じ。ジェットロ在ドイツ3事務所によるアンケート調査（2020年5月6～20日実施）、在蘭日本商工会議所によるアンケート調査（2020年5月29日～6月3日実施）から作成

た。6月上旬時点では5%増とほぼ正常化した。引き続き、ドイツやフランスからスイスへの輸送などは2時間程度の滞留が確認されている。EU域外から空路でのモノの移動についても、域外からの移動の制限に伴い旅客便が減少。輸送貨物の需給のバランスが崩れた結果、料金上昇が課題として報告されている。これに対し、全日本空輸（ANA）は6月10日からドイツへの貨物専用機の臨時運航を開始、貨物需要に対応している。欧州方面への貨物専用機の運行は同社として初めてだという。

自動車産業など、顧客が在庫を積み上げない産業では、稼働再開に備え、サプライヤー側で在庫積み上げを行う必要が生じ、これをコスト要因とする日系企業の報告も確認された。また、6月になり生産活動が正常化しつつある中で、こうした顧客が積み増していた在庫処理を進めた結果、制限解除後にも受注減を課題として報告する企業もあった。

新型コロナで、需要が減退する中、特に戦略変換の必要に迫られたのは食品分野だ。欧州では、外食が営業停止を余儀なくされた中、小売は社会的に「必須な」機能として、営業の継続を認められた。食品を小売と外食の双方に販売していた（日系含む）日本食卸など企業にとっては、外食向けの販売減を小売が補完するといった現象がみられ、顧客セグメントの分散の重要性が再認識された。また、レストランなどの業態でも、デリバリー業務は営業を許された国が多く、資金を投じ、こうした新たな業態へ拡大するか否かが問われる大きな分岐点ともなった。

食品以外の分野でも、店舗販売が停止された影響を受け、オンライン販売への移行、実店舗の機能の見直しなどが欧州系、日系を問わず進んだ。新型コロナで経済活動が大きく制限される中、大手小売・アパレル産業を中心に、低迷する店舗販売の一方、オンライン販売が前年同期比で大きく伸

びたとの発表が相次いだ。新型コロナ後も新たな消費傾向は定着するとみて、ECへの対応を強化する動きも活発化している。さらに宅配インフラ等、デジタル技術を活用した周辺サービスも注目が高まっている。三菱商事とNTTは6月2日、位置情報および関連サービスのオランダのヒア・テクノロジーズへの出資を発表。ヒアが有する世界最大規模の位置情報データベースを活用し、物流における最適ルートを提供するサービスの開発に取り組む。今後需要が高まると予想される宅配サービス等に携わる物流業者等との提携検討を進めており、年度内に実証事業の開始を目指す。またカーナビや地理情報システム関連のソフトウェアを開発するゼンリン（本社：北九州市）は6月9日、ヒアが持つ位置情報技術プラットフォーム「ヒア・マーケットプレイス」との連携を発表。世界的な位置情報サービス業界の成長を後押しする。デジタル関連市場の拡大は新型コロナ後も欧州における需要の牽引役として期待される。

■域内市場・経済低迷に加え、単一市場の危機に直面

他方、新型コロナ危機後の欧州経済全般の見通しは厳しい。欧州中央銀行（ECB）は、4月の経済活動が最も急激に落ち込んだ部門としてレジャーおよび運輸サービス部門を挙げ、旅行・観光産業に依存する国においては、経済全体に与える影響が深刻で長期間にわたると指摘する。EU機能条約（TFEU）は、域内競争を不当にゆがめる可能性があることから、特定の企業や製品に対する国家補助を原則として禁止している。新型コロナの打撃を大きく受けた当該産業・企業を救済するため、欧州委は、緊急対応として同原則を緩和する措置を導入した。2020年末までの時限的措置として、加盟国が例外的に企業向け直接給付や税制優遇、銀行の企業融資への国家補償、雇用維持を目的とした企業への賃金支払い支援、一定の条件を満たす企業への資本増強と劣後債の引き受け等を行うことを、欧州委の事前承認を得る条件で認める内容だ。さらに欧州委は本緩和措置について、3月以降も順次対象の拡大を続けている。6月29日には、新型コロナで多数の企業が破産する恐れがあるスタートアップを含む小規模企業について、2019年以前に財政的に困難な状況に陥っていた場合も新たに支援対象に含めるとした。

欧州委が6月19日までに承認した加盟国の国家補助措置は160件を超え、EUの基本理念である単一市場を歪曲するとの指摘がある。欧州議会・経済通貨委員会の議員は同措置に関して5月26日、欧州委が承認した国家援助の約47%がドイツ企業に集中している点に懸念を示しており、新型コロナはEUに対し、単一市場と経済復興のバランスの課題を突き付けている。こうした新型コロナを受けた時限的措置が積み重なると競争市場を歪め得る

点で、欧州市場でビジネスを行う日系企業にとっても今後懸念材料となる恐れがある。

■復興の鍵は「グリーン」と「デジタル」

欧州委は5月27日、7,500億ユーロ規模の新型コロナ危機からの復興基金を盛り込み増強した2021～27年の次期中期予算計画（多年度財政枠組み：MFF）の新提案を発表、7月17～21日の特別欧州理事会（EU首脳会議）で合意に達した。同予算計画では、2050年までの気候中立を目指す「欧州グリーンディール」および「デジタル変革」が、新型コロナ後のEUの復興を支える鍵として重視されている。また、グリーン化・デジタル化を柱に据えた復興の動きは、5月以降フランス、スペインでの電気自動車（EV）等エコカーの購入・買い替え等支援、ドイツでのEV普及促進のための投資など、加盟国レベルでも相次ぎ発表されている。

さらに、欧州における日系自動車メーカーの新たな取り組みとして、トヨタは欧州において1月より自動車の月利用の定額サービス「KINTO」の提供を開始。同社は「自動車メーカー」から「モビリティサービス企業」への転換戦略の一環と位置付け、「包括的で信頼できる」「持続可能な」ブランドを目指すとしており、新型コロナを機に持続可能性の追求が加速する欧州社会のニーズを取り込むことが期待される。

日本企業による環境・再生エネルギー分野での欧州への投資も、新型コロナ危機下にあっても活発な動きがみられた。日立キャピタルは4月30日、英国における再エネ利用とEV化の加速を支援するため、英国市場をリードする技術を持つグリッドサービス・サステナブルエナジーとパートナーシップを締結。EVへの高速充電提供、太陽光発電のクリーンエネルギー供給などを可能にするEV充電ステーションを今後5年間で英国全土に100カ所以上展開する計画を発表した。東京電力グループと中部電力が出資する発電会社JERAは6月22日、フランスの風力発電IDEOLおよび仏環境・エネルギー管理庁傘下の投資会社ADEME INVESTISSEMENTと浮体式洋上風力発電事業の開発会社設立に関する基本合意を締結した。こうした動きは新型コロナ危機をきっかけに、今後さらに加速するとみられる。

デジタル分野では、既にもたのように、企業レベルでのECへの対応加速の動きも活発化しており、特に欧州では加速するグリーン・デジタル社会への移行から、今後新たな商機が生まれる可能性が期待される。

8. ロシアCIS：景況はリーマンショック直後並み、与信・債権管理に注力

ロシアでは新型コロナ対策として人の移動・接触の制

限と、その実現に向けた経済活動制限措置が発動され、在ロシア日系企業の活動に大きな制約をもたらした。景況感は2008年に発生したリーマンショック時並みに悪化した一方、サプライチェーンの乱れはビジネス上の大きな支障とはなっていない。ウズベキスタンでは日本との間の航空便の運航停止、外出禁止措置、駐在員の帰国などにより二国間の経済交流が停滞している。

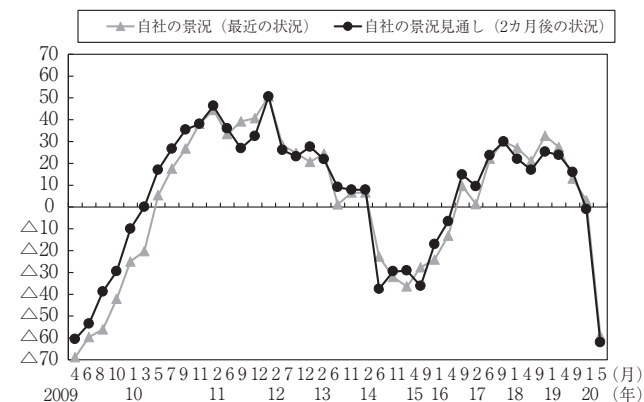
■与信・債権回収への影響等を懸念

3月30日にモスクワやサンクトペテルブルクなどロシア主要都市・地域で導入された外出制限措置、3月28日～5月11日の間の非労働日措置により多くの日系企業は在宅勤務体制に移行。トヨタ、日産など現地に製造拠点を有する大手自動車メーカーは生産活動を停止した。

これらの措置により各種経済活動が制限されたことを受け、現地日系企業の経営は厳しい状況に置かれている。ジェトロが5月下旬に実施した在ロシア日系企業景況感調査ではリーマンショックの直後並みの厳しい結果となった(図表Ⅱ-64)。新型コロナウイルス感染拡大によって生じたビジネス上の影響(複数回答)については、回答企業の60.4%が「新規契約・受注、出荷の停止」を挙げ、「取引先の経営難(倒産含む)による債権回収の困難化」(35.6%)、「事業縮小による人員削減、ローカルスタッフの解雇」(11.9%)などが続いた(図表Ⅱ-65)。事業戦略やビジネスモデルの見直しについては「既に着手もしくは予定あり」と回答した企業が52.5%と過半に達し、そのうち見直し内容(複数回答)については「販売戦略の変更」が67.9%に上り、他には「財務面の見直し」(34.0%)、「雇用・同条件の見直し」(34.0%)、「人材の現地化(駐在員の削減)」(15.1%)との回答が目立つ。

在ロシア日系企業の大部分は大企業であるため運転資金面で大きな支障は生じていないが、売掛金の確実な回収やキャッシュフロー管理の徹底、納入先に早期の支払

図表Ⅱ-64 在ロシア日系企業の景況DIと2カ月後の景況見通しDIの推移



[注] 調査期間は2020年5月20～29日。調査対象は在ロシア日系企業(約240社)で101社が回答。

[資料] ジェトロ「在ロシア日系企業景況感調査」(2020年5月)から作成

図表Ⅱ-65 新型コロナウイルス感染拡大に伴い在ロシア日系企業に生じた影響(2020年5月下旬時点、複数回答)

内容	比率 (%)
新規契約・受注、出荷の停止	60.4
取引先の経営難(倒産含む)による債権回収の困難化	35.6
物流・通関の遅延	28.7
事業縮小による人員削減、現地従業員の解雇	11.9
非労働日導入による現地従業員の人手不足	4.0
新規契約の受注、取引数の増加	3.0
物流・通関の迅速化	2.0
特になし	10.9
その他	9.9

[注] 調査期間は2020年5月20～29日。調査対象は在ロシア日系企業(約240社)で101社が回答。

[資料] ジェトロ「在ロシア日系企業景況感調査」(2020年5月)から作成

いを求めるなど、与信・債権回収を注視する動きがみられた。資金面に窮している企業では現地従業員のレイオフを検討したり採用を抑制したりするケースがあった。

原油価格暴落に伴う現地通貨ルーブル為替レート的大幅下落も企業経営に打撃を与えている。ルーブル安により輸入製品の価格を引き上げなければならないところ、経済活動の停止や市場低迷により価格転嫁が困難といった状況が生じている。

一方、上記景況感調査で「今後1～2年後の事業展開見通し」を聞いたところ、「縮小・撤退」と回答した企業は12%と、2014年末の原油価格暴落時の約半分にとどまった。早期の経済回復は見込めないという見方が大宗を占めたが、中長期的な市場の潜在性に対する期待の底堅さも明らかとなった。

今後の懸念点としては外国人の入国制限の継続が挙げられる。現状、ロシアへの赴任予定者・帯同家族のビザ手配や一時帰国中の日本人駐在員の任国への帰還が困難となっており、現地出張が不可能となったため重要な商談が中止・延期となり契約交渉が頓挫した事例があった。また、企業活動の再開に伴い順守が義務付けられている衛生・防疫基準が不明確であること、電子機器の公共調達において国産品優先を定める法案が準備されるなど保護主義的な動きも懸念材料として挙げられる。

■サプライチェーンの乱れによる大きな影響はなし

世界各国・地域に導入された新型コロナ対策措置によってサプライチェーンの乱れが発生しているが、ロシアにおいては現地日系企業の活動に影響を与える大きな障害になっているという声はあまり聞かれない。当面必要とされる分の在庫を抱えている企業が多いこと、市場縮小による生産減などが主な理由だ。他方、中国の工場の稼働停止による製品・部材調達の困難化、欧州地域のロックダウンに伴う部品調達の一部遅延、国際航空便の運航減による航空輸送難、各国で新型コロナの影響や制

限措置が異なることに起因し、現行のサプライチェーン体制に支障が生じた事例も一部にみられる。

■新型コロナ検査キット製造で日ロ合併事例

新型コロナ防疫対策を踏まえた「ニューノーマル」(新常态)への対応について上記景況感調査にて聞いたところ、「テレワーク、リモート会議の常時導入」と回答した企業が84.2%に達した(複数回答)。次いで「オンラインによる販売、サービス提供の導入・切り替え」(26.7%)、「AIやロボット、自動化技術の導入による人的作業の削減」(6.9%)が挙げられ、オンラインを最大限生かした体制への変更を行うという企業が数多くみられた。

新型コロナ対策に直接寄与する企業活動事例もある。国際協力銀行(JBIC)と経営共創基盤(IGPI)が出資するJBIC IGパートナーズは2020年5月に新型コロナ検査キットを製造する日ロ合併企業エボテック・ミライ・ジェノミクス(EMG)への投資を決定。トヨタ自動車ロシアは同月、サンクトペテルブルクにある自社工場フェースシールドと布マスクの生産を開始した。

新型コロナは社会・経済面だけでなくロシアの内政にも影響をもたらすとみられている。独立系世論調査機関レバダセンターによると、2020年5月時点のプーチン大統領の支持率は2000年の大統領就任以来最低となる59%まで低下している。

ロシア以外のCIS諸国をみると、ウズベキスタンでは日本との間の直行便や韓国経由の航空便の運航停止や外出禁止令、日本に帰国した日本人駐在員が任国に戻れなくなったことによる日本とウズベキスタンの間の経済交流の停止といった障害が生じている。

9. 中東：空輸等の物流の停滞や人の移動に制約、油価下落も重なる

中東地域への影響は、1月下旬のドバイでの初の感染者の確認以降、各国で感染が拡大。特に2月以降はイラン、3月にはトルコ、4月にはサウジアラビアなどの湾岸諸国で急激な拡大をみた。7月5日時点でイランは24万438人、サウジアラビアは20万9,509人、トルコは20万5,758人と世界でも有数の感染者数を示しており、人口比ではカタールが世界で最大(100人当たり約2.7人、6月14日時点)となっている。

各国において、3月より渡航制限、外出制限、営業制限などの制限措置が実施されたことに加えて、サウジアラビアとロシアの減産協議決裂などを受けて、同月に原油価格が急落。3月下旬には1バレル当たり20ドル台まで下がり、4月20日にはWTIがマイナス37.63ドルと史上最安値を付ける事態となった。この油価下落と新型コロナを背景に、IMFの予測(6月)では、2020年の実質

GDP成長率は中東・中央アジア地域でマイナス4.7%、サウジアラビアがマイナス6.8%と見込まれている。湾岸産油国は医療水準も高いことから、感染者数に比して死亡者数が少ないのが特徴だが、特に油価下落の影響が甚大で、今後の経済見通しに不安を残している。

5月に入ると、人が集うラマダン(断食)期間中は各国とも厳しい制限措置を設けたが、断食明け休暇の終了後には正常化に向けた緩和措置が本格化し、それに合わせて感染者数も増加、第2波ともいえる状況となった。

■新型コロナに加え、油価下落、追加関税等の課題も

各国で感染拡大防止のためのロックダウンが取られたことで、進出日系企業も従業員の出勤制限や在宅勤務を余儀なくされ、外出禁止の例外業種であっても外出許可証の取得が一部で必要となるなど、操業上の影響を大きく受けた。

日系企業の営業拠点が最も多く集積するUAEでは、ほとんどの駐在員が帰国せずにUAE国内にとどまったため、自国や周辺管轄国の渡航制限がいつ解除され、自由に出張できるようになるかが最大の関心事の一つだった。業種別では特にサービス分野の飲食業が、日本と同様に営業停止・売り上げの激減など大きな影響を受けた。その他、取引先からの一方的な注文キャンセル、卸売業者の売り惜しみや値上げ、納入先からの支払い延滞要請、建設プロジェクト等の遅れなど、さまざまな面で課題がみられた。

ジェトロでは、UAE進出日系企業を対象に2回(3月および6月)緊急アンケートを実施したが、6月分調査では「売り上げの落ち込み」について、46社(全体の34%)が「甚大な影響がある」、58社(43%)が「影響がある」と回答し、「影響はない」は3社(2%)にとどまった。他方で、前述のとおり「油価下落の影響のほうが大きい」という声も聞かれた。

さらに一部の国では、新型コロナの影響を受けて売り上げが減少した国内産業を保護するため、新たに追加関税措置を発動した。トルコでは4~6月にかけて多数の品目(鉄鋼製品、革製品、繊維品、機械類など5,000点以上)への追加関税を実施。サウジアラビアでも6月20日から一部品目の関税引き上げが発表され、取り扱う商材やその部品などが追加関税の対象品目となる進出日系企業にとっては大きな課題となった。サウジアラビアでは政府に対してジェトロ等が陳情を行うなどした結果、施行前に対象品目の見直しが図られ、一部企業の主要商材は対象外となったが、「競合他社も条件は同じだが、(関税引き上げによる)影響は大きい」「優遇制度(還付)の適用可否次第」といった声も聞かれた。

■人の移動や物流面でも影響大

人の移動や物流面で中東地域のハブとなるドバイでは、3月25日以降の航空便の運行停止や、国際物流企業の貨物便の減便で輸入物資の手配に支障が出るなど、大きな影響が出た。

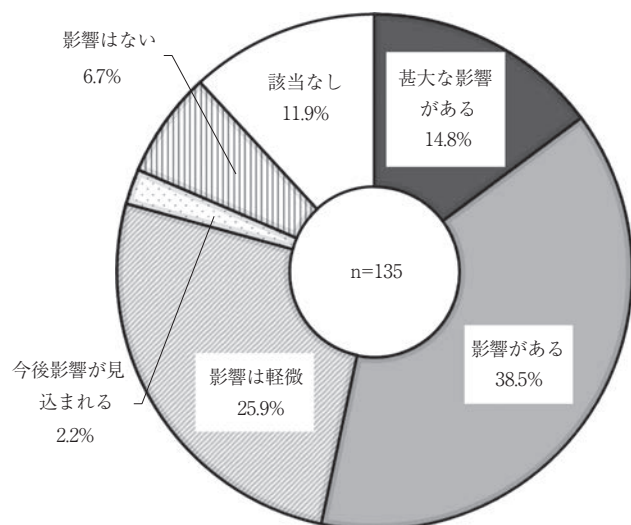
4月上旬の日系企業ヒアリングによれば、税関検査は日中のみの稼働となったため混雑・遅延が発生。航空貨物便は便数の減少によるスペースの逼迫・運賃の高騰が発生し、船便は船会社の業務時間短縮により、輸出入の手配に遅延が発生する事例がみられた。5月下旬になると状況は改善し、日系物流企業によれば、ラマダン期間中の物流に大きな遅滞はなく、海上輸送も通常どおりに回復した。しかし、航空輸送は依然としてスペース不足・運賃高という問題が発生したとのことだった。

前述のジェトロのアンケート調査（6月）では、物流で「甚大な影響がある」（20社、15%）「影響がある」（52社、39%）という回答が合わせて半数以上となった（図表Ⅱ-66）。企業からは「海外自社工場やサプライヤーからの部品調達納期遅れが著しく、自社の出荷・売りに大きく影響している」などの声が聞かれた（図表Ⅱ-67）。他方、人の移動についても「外国出張ができないことによる販促やマーケティングの制限」「投資先候補の視察ができず、実行に遅れ」などのコメントがあった。

■ECでの商機が拡大

今後の見通しについて、前述のアンケート調査（6月）で在UAE日系企業に聞いたところ、新型コロナの収束・事業正常化の見込み時期は「2021年上半年期」が約4割（51社）で最多だった。また、事業戦略やビジネスモデルの

図表Ⅱ-66 在UAE日系企業における新型コロナによる物流への影響



〔注〕 調査期間は2020年6月2日～4日。調査対象企業は在UAE日系企業（回答企業：135社）。

〔資料〕 ジェトロ・ドバイ事務所「新型コロナウイルス対策と影響に関する緊急アンケート」（第2回）より作成

図表Ⅱ-67 在UAE日系企業の主なコメント（人の移動・物流関連）

内容	企業コメント
人の移動	外国出張ができないことによる販促やマーケティング活動の制限。
	既存顧客はオンラインのツール（ZoomやTeamsなど）で面談が可能だが、新規商談は直接の面談が必要。
	UAEで完結する業務が限定的で、周辺国への訪問ができず支障が発生。
物流	投資先候補の現地視察ができず、投資判断・実行に遅れ。
	海外自社関連工場、サプライヤーからの部品調達納期遅れが著しく、自社からの出荷・売りに大きく影響。
	輸出国からの輸送状況（特に空輸便）が復旧しない限り、厳しい状況が続く。

〔注〕 調査期間は2020年6月2日～4日。調査対象企業は在UAE日系企業（回答企業：135社）。

〔資料〕 ジェトロ・ドバイ事務所「新型コロナウイルス対策と影響に関する緊急アンケート」（第2回）より作成

見直しの実施有無については、約4割（58社）の企業が「戦略の見直しを行う」とし、うち約8割が「販売戦略の変更」を行うとした（複数回答）。

各社が戦略見直しを検討する中で、厳しい外出制限が続いたことにより、特にECの活用を拡大させるなど、新たなビジネスの動きもみられた。紀伊國屋書店は、新型コロナ感染拡大以降はECによる売上げが好調で、通常時の2倍以上になったという。新型コロナの影響下でも、オンライン販売を活用して売上げを伸ばす日系企業が出ている。

10. アフリカ：懸念は駐在員への再入国制限や現地の医療体制

■感染拡大を封じ込めないまま経済活動再開へ

アフリカ54カ国で最初に新型コロナの感染者が確認されたのは2020年2月14日のエジプトからである。その後、WHOは7月13日時点で域内の感染確認者数が60万人を超えたとしており、感染者数は南アフリカ共和国（以下、南ア。28万人超）を最多とし、これにエジプト（8万人超）やナイジェリア（3万人超）など、域内経済大国が続く。域内諸国の新型コロナ感染予防への対応は比較的早く、初期の段階から国境封鎖や都市封鎖、夜間外出規制などを敷いたが、感染拡大を抑え込めたとはいえない状況のまま、5月以降、徐々に経済活動再開を進めている。

IMFは2020年のサハラ砂漠以南（サブサハラ）のアフリカ地域の実質経済成長率（6月改定時点）をマイナス3.2%と予測しており、南ア（マイナス8.0%）やナイジェリア（マイナス5.4%）といった主要国の落ち込みが地域経済に大きな影を落とす（図表Ⅱ-68）。一方で、エチオピア（1.9%）、コードジボワール（1.8%）、ガーナ（1.5%）、

モザンビーク（1.4%）などは、プラス成長を見込む。

新型コロナで2020年のアフリカ通商政策上の目玉であった、アフリカ大陸自由貿易協定（AfCFTA）は2020年7月から1年程度をめぐりに発効延期が決まっている。

図表II-68 アフリカ諸国（一部）の2020年実質GDP成長率（予測）

	国名	予測値（%）
1	エジプト	2.0
2	エチオピア	1.9
3	コートジボワール	1.8
4	ガーナ	1.5
5	モザンビーク	1.4
6	ケニア	△0.3
7	モロッコ	△3.7
8	ナイジェリア	△5.4
9	南アフリカ共和国	△8.0

〔注〕エジプトとモロッコはIMFで中東区分。2020年4月時点の数字。
〔資料〕IMF世界経済見通し（2020年6月改定版）から作成

■退避駐在員の再派遣に悩む日系企業

アフリカ地域の日系企業関係者の多くは、日本政府が3月31日に帰国を促す広域情報を出したことで日本に一時退避した。こうした中でも南アやエジプトでは比較的多くの駐在員が現地にとどまっている。アフリカにおける日系企業最大の拠点である南アでは、ロックダウンの期間中、生産活動停止を余儀なくされていたものの、6月に入って生産を再開し始めた。活動再開の条件として、従業員のマスク着用や社会的距離の確保などが示されているため、工場ではマニュアル化や現場での導線の修正、作業位置の表示などに時間がかかっているものの、労働者の人数を限定したり、時間短縮を図ったりしながら生産活動を再開している。域内には、駐在員事務所なども多い。事務所では在宅勤務を導入し、シフトを組んで出勤日を設ける動きがある。従業員は、自らの通勤手段を持っていない場合、不特定多数による乗り合いワゴン車を利用しているケースもあり、通勤時の感染予防が難しい。各社はフェースシールドやマスクの提供、出勤時の検温などの対策を進めているが、感染者が出た場合の突発的な操業停止、事務所閉鎖がリスクとなる。他方、現地から一時退避した駐在員は、任地に戻れず、遠隔で事業管理に努めているが、短期的には医療体制に大きな改善を見込まず、各社は再渡航の判断ができない状況にある。

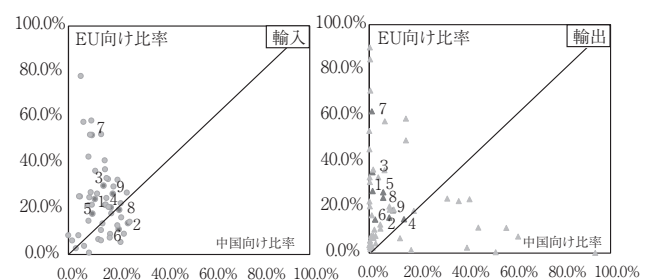
■サプライチェーンは欧州経済に強く影響される

新型コロナは、今後も世界の各地域・国で時期をずらしながら、第2波、第3波の感染再拡大が来るとされ、再流行のたびに経済活動に制約がかかる。アフリカ諸国のサプライチェーンに影響を与えるのは、多くの場合、欧州経済が停止・封鎖された場合である。この傾向はとりわけ、地理的に近い北アフリカ諸国で顕著であるほか、

西アフリカや島しょ国で強い。地域全体では20カ国超が輸出入双方で、欧州への依存度が中国のそれを10ポイント以上も上回っている（図表II-69）。他方、中国の経済活動の動向から影響を受けやすいのは、ケニアやエチオピアなどの東アフリカ諸国の輸入である。輸出で中国の経済活動の影響を強く受けるのは、産油国（南スーダンやアンゴラなど）や金属資源輸出国（ギニアやコンゴ民主共和国など）である。このほかに、南部アフリカ諸国では、南ア経済封鎖の影響が無視できない。米国の経済活動動向は、マダガスカル、モーリシャスといった縫製製品輸出国に影響する。

このため、現地進出日系企業は、進出先国の都市封鎖のみならず、その貿易相手国の経済活動の不全が進出国の外貨繰りや物価上昇に影響することを意識しながら、原材料の調達や生産計画、販売戦略を見直していく必要がある。ジェトロの「2019年度在アフリカ日系企業実態調査」によると、各地の日系企業は日本から部品や原材料の2～3割を調達しており、販売は進出先市場（南アやナイジェリアで約8割、他国でもおおむね5割以上）に拠っている。こうした中で、モロッコに進出する日系企業は、欧州からの部品・原材料調達比率（25.5%）も、欧州への販売比率（43.9%）も高い。またエジプト進出日系企業も欧州向け販売比率（17.2%）が比較的高く、これらの国に立地する日系の自動車部品製造業などは、欧州向け販売の大幅な減少により稼働率が落ちている。

図表II-69 アフリカ54カ国の対EU、対中国貿易シェア（2017年～19年の3カ年平均）



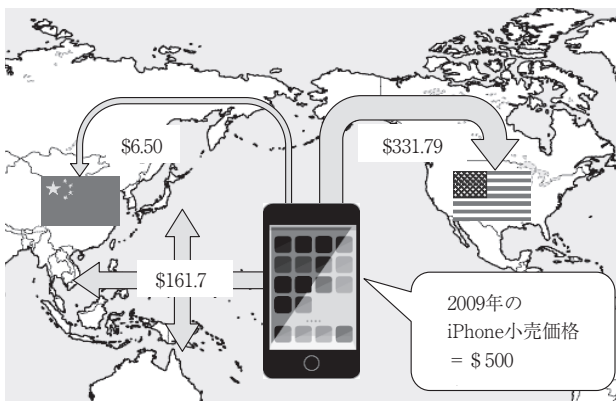
〔注〕図中の数字は図表II-68の国名に対応。

〔資料〕IMF "Direction of Trade Statistics" から作成

●変わる世界のビジネス環境と GVC

グローバル・バリューチェーン（GVC）は、「国際的な価値の連鎖」とも訳され、過去20年程度の間注目を集めるようになった概念である。物流やITの急速な発展、自由貿易の進展などにより、生産システムは近年に大きな変化を遂げた。今日におけるスマートフォンの生産を例に挙げれば、製品企画は米国、主要部品は日本、韓国、ドイツなどで生産されたのちに、組み立て加工が中国で行われている（図表）。生産工程はこのように細分化され、最も効率的に各工程（業務）を担える場所へと移った。もはや一つの国内で生産が完結する製品のほうが少ない。GVCに詳しいジェトロ・アジア経済研究所の猪俣哲史 首席主任調査研究員によると、GVC研究とはこうした「国際生産分業の構造と、生産活動が生み出した付加価値の分配メカニズムとの関係性を考える研究」であり、その考察対象となるのがGVCである。

図表：iPhoneの国際価値配分



【資料】猪俣哲史著「グローバル・バリューチェーン」
日本経済新聞出版社、2019年をもとに著者提供

■米中貿易摩擦とGVC

GVCは2019年、米中貿易摩擦を読み解くキーワードの一つとして特に注目を集めた。2016年の米大統領選では、トランプ現大統領が国内の所得格差拡大の要因を中国製品の流入に求めることで、格差拡大に不満を持つ層からの支持獲得につなげた。トランプ政権は発足後、4回にわたって中国からの輸入品に対する追加関税を発動、これに対し中国も対抗措置を講じ、現在も両国間の幅広い貿易品目に追加関税が賦課されている。しかし、GVCの視点でみると、所得格差拡大の背景にはGVCの発展がもたらした新興・途上国のキャッチアップがあった。上述した国際生産分業の進展で中国やアジアNIESの国々が急速な産業高度化を実現。新興・途上国であっても自国の技術レベルに応じた業務を分業構造のなかで見いだすことで、スマートフォンなど高付加価値製品の生産に関与できるようになった。

一方、先進国の立場からすると、このことは新興・途上国に仕事を奪われるとの危惧につながり、国内における所得格差と絡めて政治問題化された。これが表出した

のが米中貿易摩擦であり、すなわち「米国のブルーカラー全体と中国の安い労働者の間における非熟練労働を巡る国境を越えた分配問題」（猪俣研究員）が根底にあった。そして今日、米中对立の焦点は追加関税から5Gなど先端技術をめぐる覇権争いへと既に移行している。

米中貿易摩擦と日本企業の関係では、米中間の追加関税回避を目的に日本企業が中国の生産拠点をASEANに移す動きが2019年に多く報じられた。2020年に入り米中貿易摩擦に、新型コロナが加わり、生産の一極集中リスクに対する企業の意識はさらに高まった。今後はサプライチェーン分散の流れが強まると考えられる。ただ、今日の高度に発達した物流やITを考慮すると、中国からの移転先は必ずしもASEANである必要性はない。将来的にはより広い視野での分散が進んでいくと考えられる。他方、移転に当たっては、サプライヤーの有無、生産や取引コストなどを慎重に比較検討する姿勢が求められる。例えば、IT分野で中国は世界に先駆けて5Gの実用化にこぎ着けるなど他国が代替できないビジネス環境を既に提供している。外部環境の変化が大きいなか、企業はGVCの全体最適化、合理化の視点でリスク管理強化を図る必要がある。

■デジタル技術とGVC

米中对立、新型コロナに加え、企業活動に大きな影響を及ぼしている環境変化がデジタル技術の発達である。デジタル技術には、例えば、スマートセンサー、モノのインターネット（IoT）、クラウドコンピューティング、ビッグデータ解析、などが挙げられるが、これらがGVCに取り込まれることによって、プラスとマイナスの効果が生じる。まず負の側面としては、格差の拡大が指摘できる。デジタル技術は情報共有とデータ解析を通じて高次のGVC統合を促し、製品開発期間の短縮、顧客ごとのカスタマイズなどを容易にするエコシステムを構築する。しかし、その内外における格差が深刻となり、企業間や国家間の格差拡大を招く可能性があると考えられる。

一方、プラスの側面として、デジタル技術の普及はサプライチェーンの発展を促す方向にも作用する。例えば、台帳情報を関係者間で共通化・共有化する「ブロックチェーン」（分散型台帳）の活用は、貿易における通関手続きなど取引費用の低減につながる。さらに書類の改ざんができなくなることで、これまで取引のなかった国の企業や、信用情報が得にくい中小企業との新たな取引を可能にし、途上国や中小企業のGVC展開にプラスに働く。現在、ブロックチェーンの利用は大企業に限られているが、国際物流の分野などで導入が進みつつある。また、販売面においては、特に電子商取引（EC）利用の効果が大きい。例えば、企業対消費者（B2C）取引でのECの普及は、中国の経済成長に大きく寄与し国家の発展を引き上げた。新型コロナを機に新たに利用し、そのメリットを実感した個人や企業も多く、今後は世界的にEC利用が加速していくものと考えられる。