



2025年度

海外進出日系企業実態調査 | 全世界編

-大きく変化する経営環境下でも、海外で稼ぐ日系企業-

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部

2025年11月

目次

本調査の概要	2
調査結果のポイント	3
I. 営業利益見通し	4
II. 今後の事業展開の方向性	12
III. 米国の追加関税措置の影響	20
IV. 人手不足・賃金	31
V. 人権尊重の取り組み	39
VI. まとめ	45

本調査の概要

- 調査目的：**海外に進出する日系企業活動の実態を把握し、その結果を、我が国企業および政策担当者向けに幅広く提供することを目的とする。
- 調査方法：**JETROの海外事務所ネットワークを活用して抽出した海外82カ国・地域の日系企業（日本側出資比率10%以上の現地法人、日本企業の支店・駐在員事務所）17,708社対象にオンライン配布・回収によるアンケートを実施。7,485社から有効回答を得た。有効回答率42.3%。
- 本年度の特徴：**米国追加関税措置に端を発する貿易の混乱の中でも、海外進出日系企業の業績は堅調に推移している。各国・地域の日系企業の業績見通しや人材確保など課題への対応状況をまとめた。
- 本報告の内容：**主要地域別の結果に先行し、Ⅰ.営業利益見通し、Ⅱ.今後の事業展開の方向性、Ⅲ.米国の追加関税措置の影響、Ⅳ.人手不足・賃金、Ⅴ.人権尊重の取り組みについて結果を報告する。

各地域の調査の概要					
地域区分	対象企業数	有効回答数	回答率	実施期間	対象国・地域
北米	2,056社	735社	35.7%	9月2日～25日	2カ国
中南米	745社	420社	56.4%	8月20日～9月26日	7カ国
欧州	1,449社	778社	53.7%	8月20日～9月19日	25カ国
ロシア	78社	50社	64.1%	9月4日～24日	1カ国
アジア大洋州（注）	12,900社	5,109社	39.6%	8月19日～9月17日	20カ国・地域
中東	206社	177社	85.9%	9月1日～22日	8カ国
アフリカ	274社	216社	78.8%	9月1日～22日	19カ国
全地域計	17,708社	7,485社	42.3%		82カ国・地域

（注）①北東アジア（中国、香港、マカオ、台湾、韓国）、ASEAN（ブルネイ、東ティモール除く）、南西アジア（インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ）およびオセアニア（オーストラリア、ニュージーランド）を含む。②自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

調査結果のポイント

1. 黒字割合は66.5%、2年連続で増加

中東、南西アジア、アフリカで過去最高。対米取引多いメキシコなどでは景況感悪化

2. グローバルサウスで引き続き旺盛な事業拡大意欲

南西アジアやアフリカで製造業を中心に事業拡大へ。米国の市場ニーズも高まる

3. 関税措置、対米輸出する製造業の4割がマイナス影響大

サプライチェーン全体に関税影響が波及。自動車では2社に1社が営業利益に影響

4. 激しさ増す人材獲得競争、状況悪化が3割強

拡大意欲の高い国で人手不足深刻。ベトナムでは中国系を筆頭にアジア系企業と競合

5. 人権デューディリジェンス、製造業を中心に広がり兆し

実施企業が初めて3割超える。社内の人権リスク低減に約8割が効果を実感

(注) ①本調査における「主要国・地域」は注釈による記載がない限り、中国、香港、韓国、シンガポール、タイ、インドネシア、ベトナム、インド、オーストラリア、米国、メキシコ、ブラジル、英国、フランス、ドイツ、オランダ、UAE、南アフリカ共和国の18カ国・地域を指す。

②日本本社の分類については、「中小企業基本法」および「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」の定義に基づき、大企業、中堅企業、中小企業の区分で調査を実施。ただし、本調査結果における「大企業」には「中堅企業」を含めて集計した。

I. 営業利益見通し

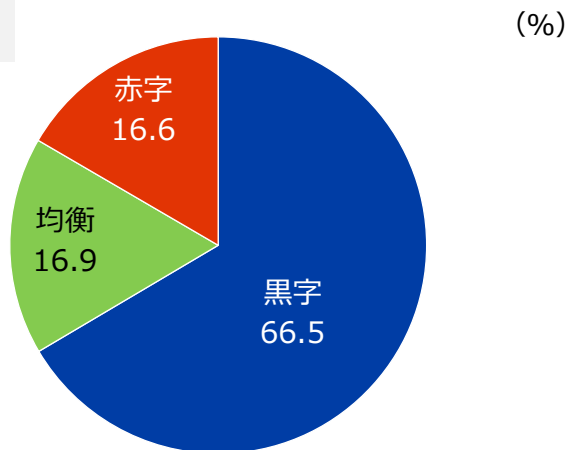
～黒字割合は66.5%、2年連続で増加～

1 | 黒字企業の割合、2年連続で増加

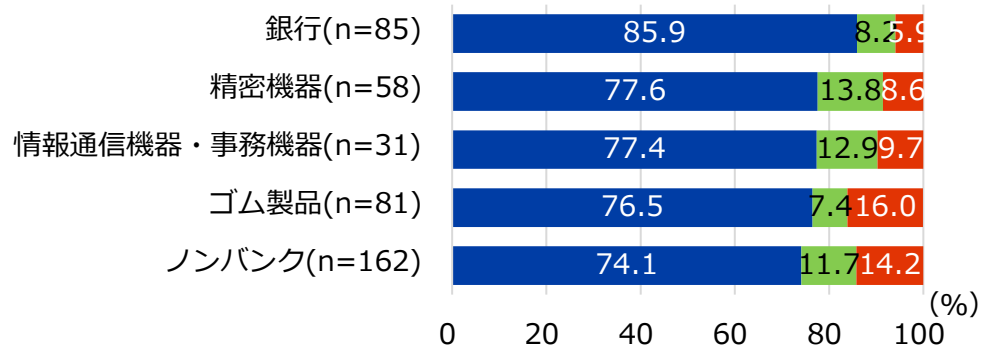
- **2025年に「黒字」を見込む企業の割合は66.5%**で前年比0.6ポイント増加。「赤字」は16.6%で、前年比0.4ポイント減少。**黒字割合の増加は2年連続。赤字割合は2019年以降で最も低い値に。**
- **大企業（中堅企業含む）の黒字割合は7割を超える。**業種別の黒字割合は、銀行が8割を超え最大。他方、建設・プラント等では3割近くが赤字となり、小売、飲食では黒字が半数を切った。

海外進出日系企業の2025年の営業利益見込み

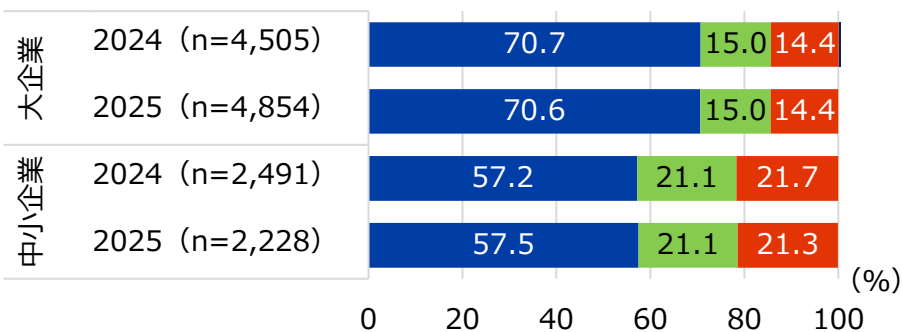
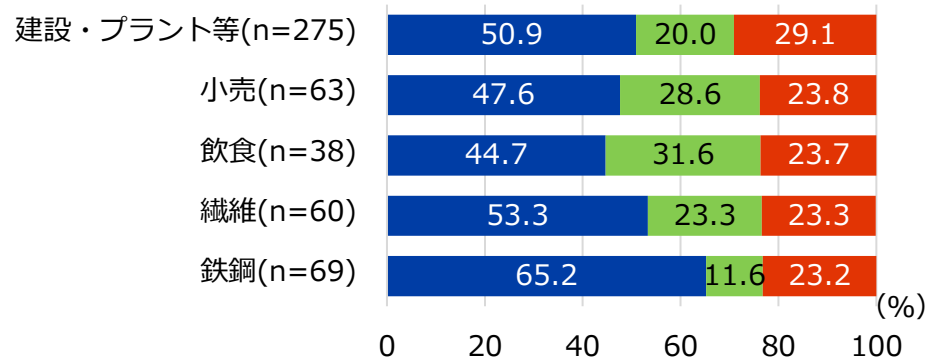
n=7,082



黒字割合が高い上位5業種



赤字割合が高い上位5業種

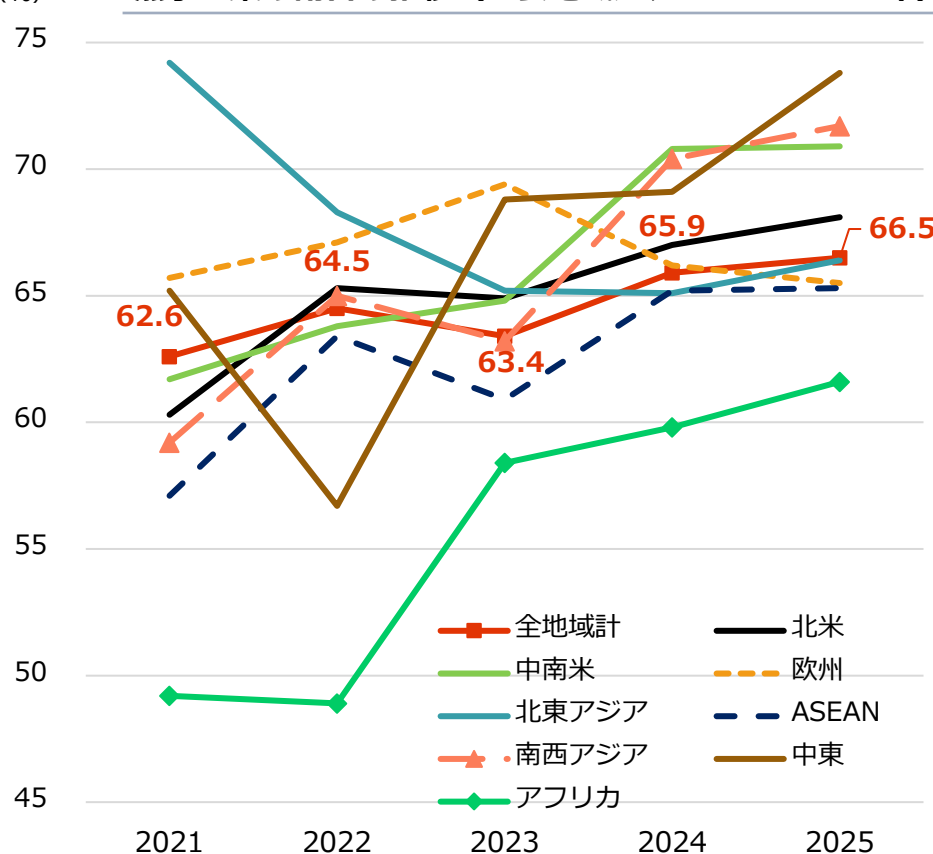


(注) n=30以上の業種のみ掲載。

2 | 黒字割合は中東、南西アジア、アフリカで過去最高

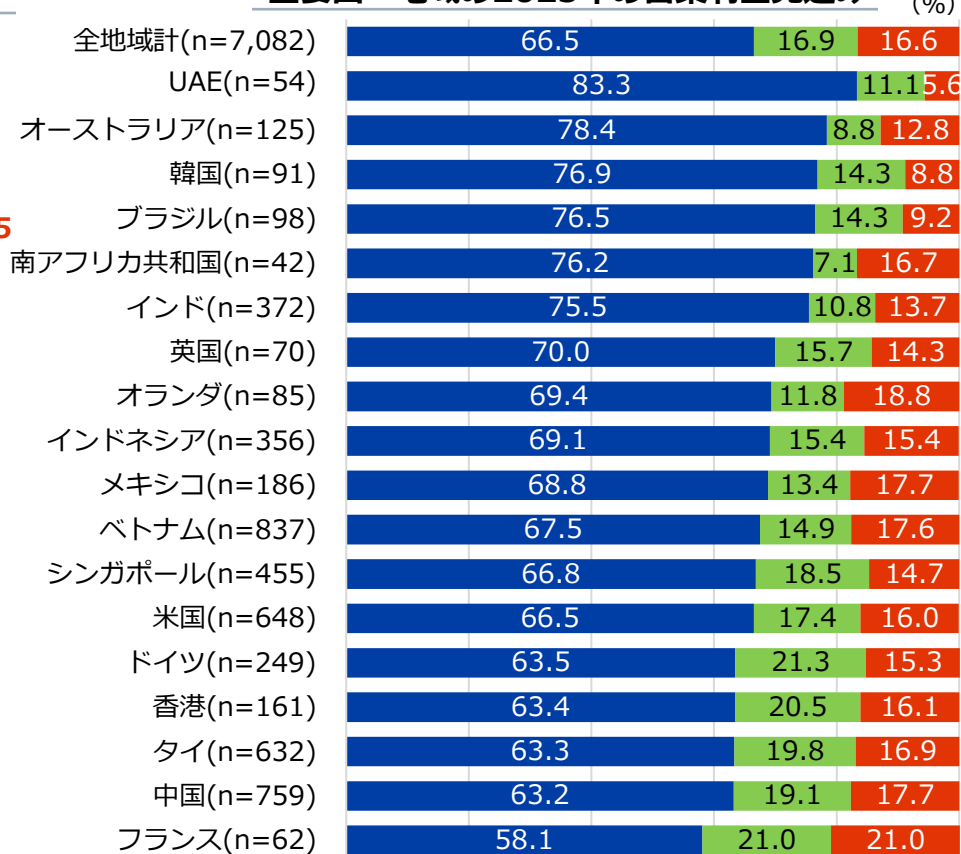
- 黒字企業の割合は、**中東で前年比4.7ポイント増の73.8%、南西アジア（71.7%）、中南米（70.9%）で7割を超えた**。アフリカ（61.6%）は比較可能な2013年以来で初めて黒字企業が6割超に。
- 主要国・地域では、**アラブ首長国連邦（UAE）、オーストラリア、韓国、ブラジル、南アフリカ共和国（南ア）などで8割前後の高い黒字割合**。UAEは、輸出先の中東・アフリカ市場での需要増加などを背景に、前年比4.3ポイント増。
※南西アジアについては比較可能な2008年以降、中東は同2015年以降、アフリカは同2013年以降。

(%) 黒字企業の割合の推移（主要地域別、2021～2025年）



(注) 全地域計にはロシア、オセアニアを含む。

主要国・地域の2025年の営業利益見込み (%)



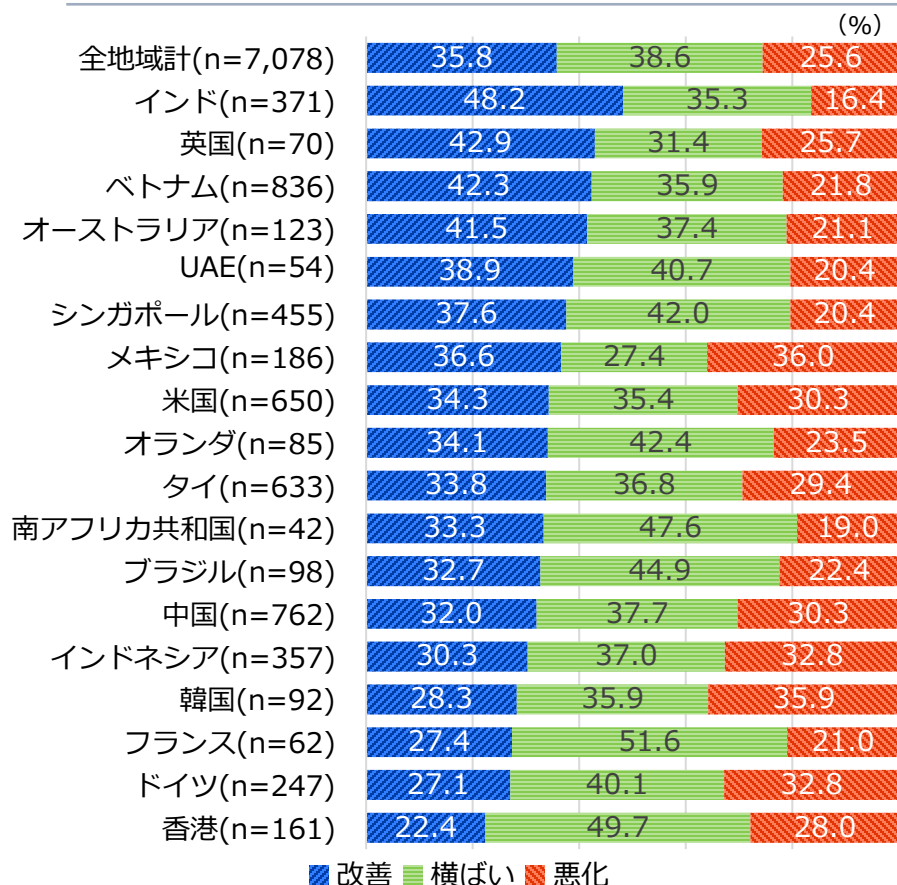
■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

3 「改善」「悪化」とともに微減、景況感はほぼ横ばい

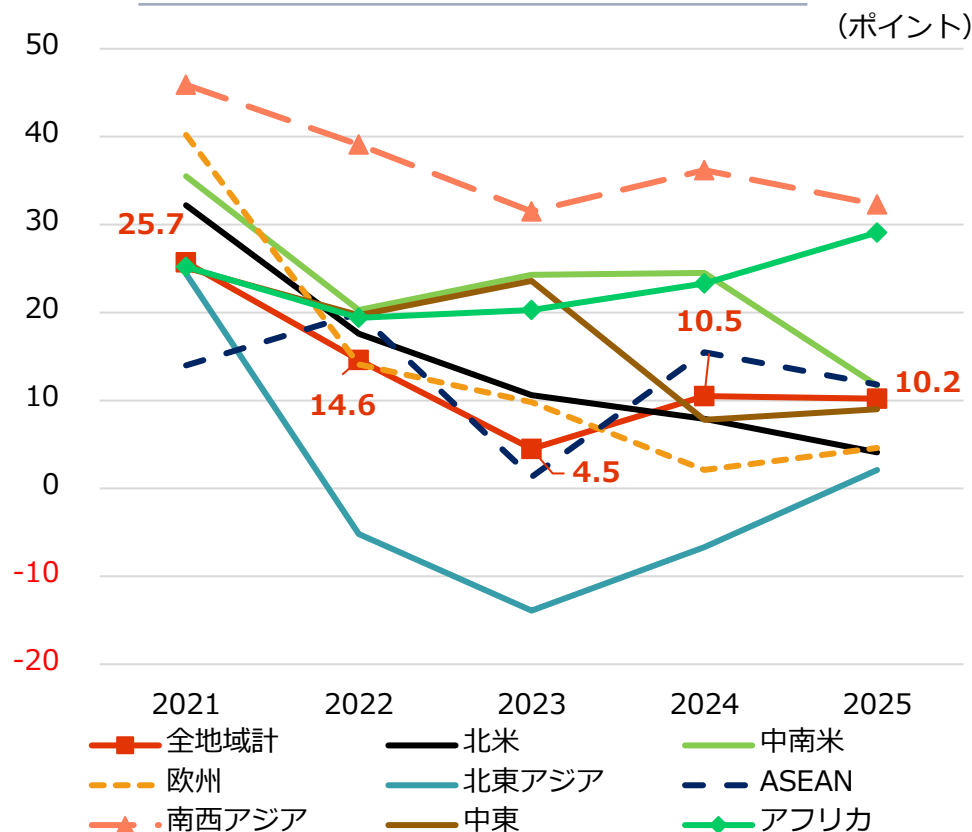
- 2025年の営業利益の前年比「改善」割合は**35.8%**（前年比0.9ポイント減）、「悪化」は25.6%（同0.6ポイント減）。中国では「改善」が前年比7.5ポイント上昇、「悪化」は4年ぶりに4割を切った。
- 景況感を示すDI値（注）は、**全地域計で10.2ポイントとなり、前年から0.3ポイント減少**。中南米のDI値は11.7ポイントで、前年比12.8ポイント減。メキシコやブラジルで「改善」の割合が10～20ポイント低下したことなどが響いた。

（注）Diffusion Indexの略。本調査では前年比「改善」する企業の割合（%）から「悪化」する企業の割合（%）を差し引いた数値。

主要国・地域の2025年の営業利益見込み（改善／悪化）



DI値の推移（主要地域別、2021～2025年）

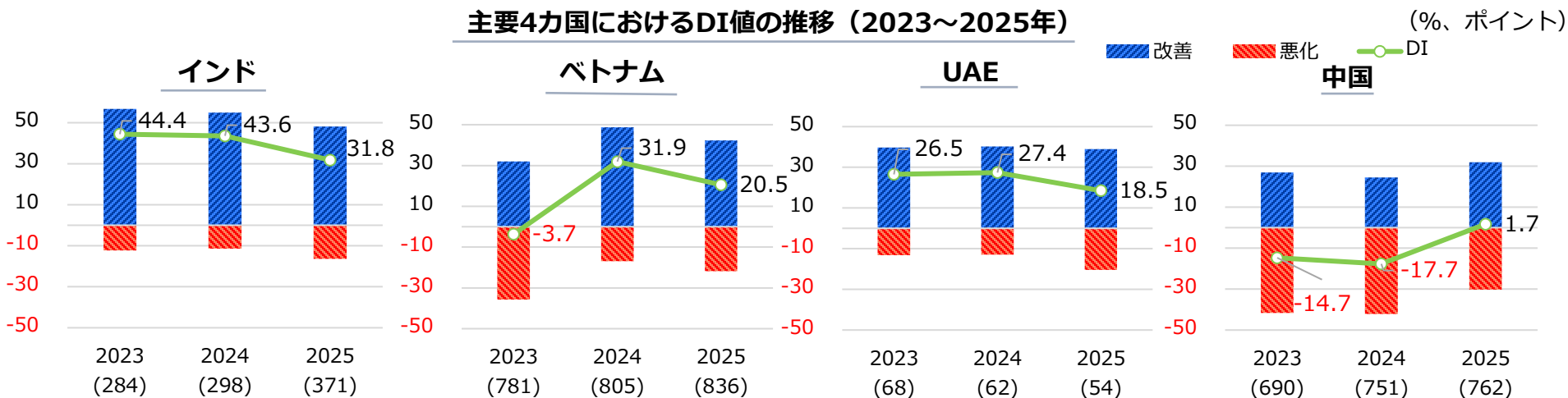


（注）全地域計にはオセアニア、ロシアを含む。

4 | グローバルサウスで需要増加目立つ、DI値回復の中国

- 「改善」の要因として、インドでは78.7%、UAEでは90%が「現地市場での需要増加」と回答。旺盛な内需に支えられた。ベトナム、UAEでは「輸出先市場での需要増加」も上位に。
- 中国では、コスト削減や生産効率の改善を背景に、「改善」が3割を超え、4年ぶりに「悪化」を上回った。DI値は前年のマイナス17.7ポイントから1.7ポイントへ、20ポイント近く回復した。

主要4カ国におけるDI値の推移（2023～2025年）



(注) カッコ内の数字はn。

2025年の営業利益見込み（前年比）が改善する理由

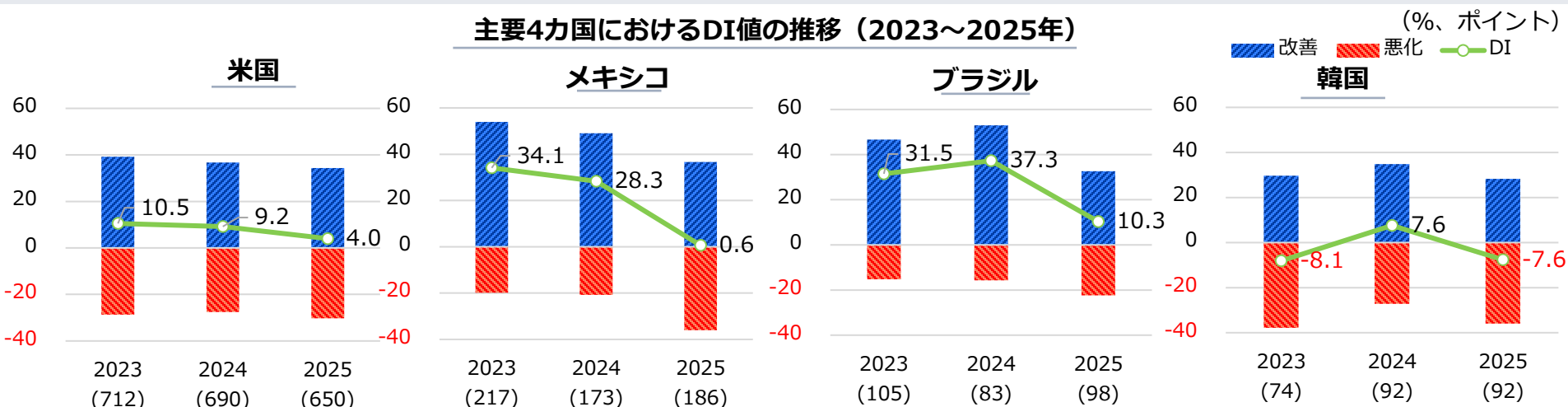
インド (n=178)		(%)	ベトナム (n=354)		(%)	UAE (n=20)		(%)	中国 (n=243)		(%)
1	現地市場での需要増加	78.7	1	現地市場での需要増加	49.7	1	現地市場での需要増加	90.0	1	現地市場での需要増加	46.5
2	現地市場での販売体制強化	37.1	2	輸出先市場での需要増加	35.0	2	輸出先市場での需要増加	45.0	2	輸出先市場での需要増加	30.0
3	生産効率、販売効率、稼働率などの改善	30.3	3	現地市場での販売体制強化	22.0	2	現地市場での販売体制強化	45.0	3	生産効率、販売効率、稼働率などの改善	28.4
4	輸出先市場での需要増加	21.3	4	生産効率、販売効率、稼働率などの改善	21.2	3	販売価格の変更	25.0	4	人件費の削減	27.6
5	原材料・部品調達コストの削減	15.2	5	販売価格の変更	15.3	4	生産効率、販売効率、稼働率などの改善	20.0	5	その他支出（管理費など）の削減	23.0

(注) 理由の選択は複数回答。

5 | メキシコのDI値は前年比で27.7ポイント低下

- メキシコ、ブラジル、韓国では、DI値が前年比で**大幅に悪化**。メキシコは同**27.7ポイント減**、韓国は前年の7.6ポイントから15.2ポイント減少し、マイナスに転じた。「米国との取引がある」と回答した企業の割合（第Ⅲ章参照）は、メキシコで約8割、ブラジル、韓国でも半数を超える。
- 一方、米国のDI値は4.0ポイントと「改善」が「悪化」を上回ったが、前年比で5.2ポイント減少した。

主要4カ国におけるDI値の推移（2023～2025年）



2025年の営業利益見込み（前年比）が悪化する理由

米国 (n=197)	(%)	メキシコ (n=67)	(%)	ブラジル (n=22)	(%)	韓国 (n=33)	(%)
1 原材料・部品調達コストの上昇	42.6	1 現地市場での需要減少	49.3	1 原材料・部品調達コストの上昇	54.5	1 現地市場での需要減少	63.6
2 現地市場での需要減少	36.0	2 人件費の上昇	41.8	2 他社との競合激化等によるシェア縮小	50.0	2 他社との競合激化等によるシェア縮小	39.4
3 人件費の上昇	31.5	3 原材料・部品調達コストの上昇	28.4	3 人件費の上昇	45.5	3 人件費の上昇	36.4
4 その他支出（管理費など）の上昇	16.2	4 輸出先市場での需要減少	25.4	4 現地市場での需要減少	27.3	3 輸出先市場での需要減少	36.4
5 他社との競合激化等によるシェア縮小	15.7	5 為替変動	23.9	5 為替変動	22.7	5 原材料・部品調達コストの上昇	18.2

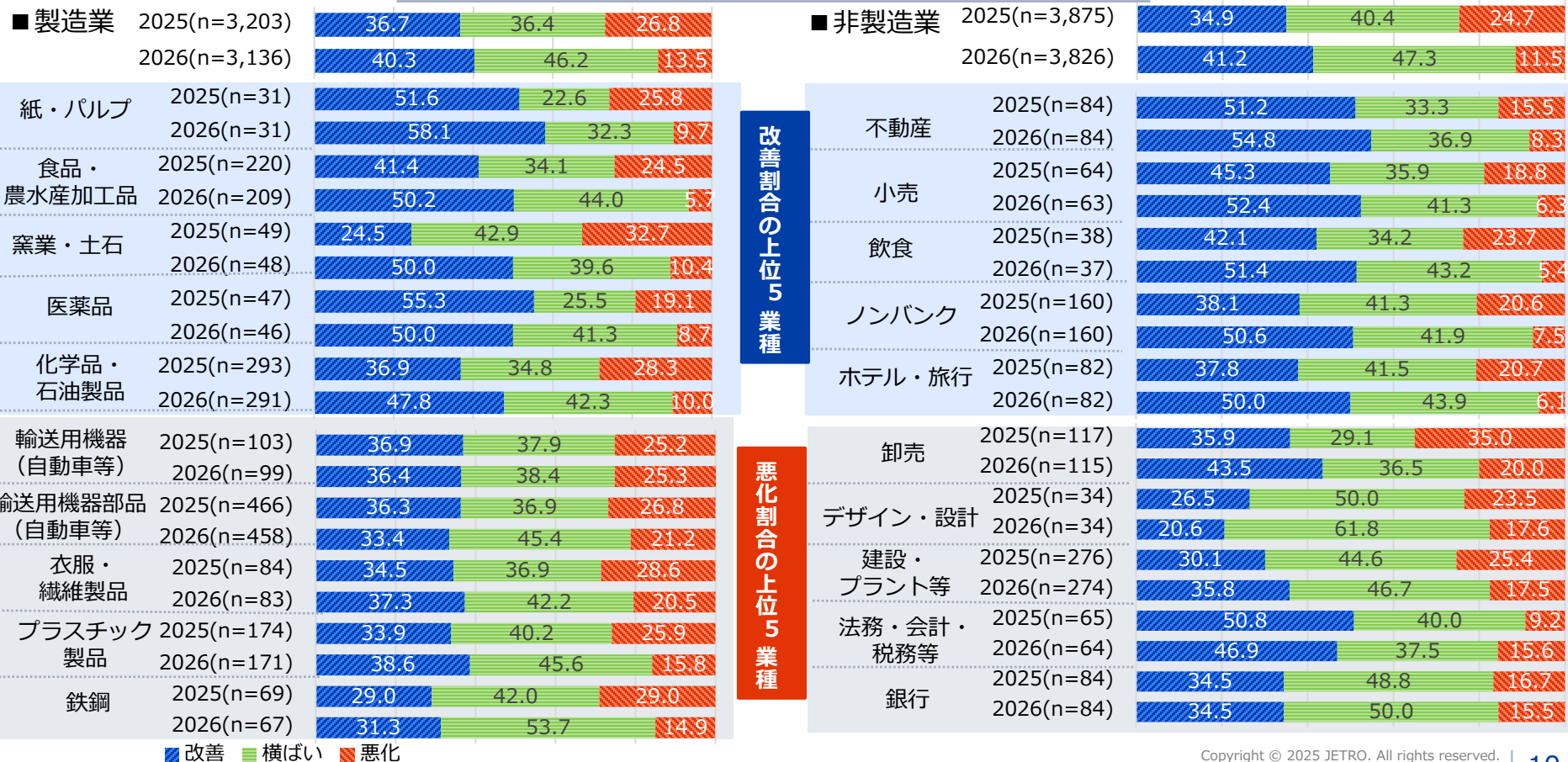
(注) 理由の選択は複数回答。

6 | 2026年は改善見通しが製造業・非製造業ともに4割超

- 2026年見通し（2025年比）は、製造業（40.3%）、非製造業（41.2%）ともに「改善」の割合が4割を超え、「悪化」の割合も10ポイント以上減少。DI値は製造業で26.8ポイント、非製造業で29.7ポイントまで上向く。
- 2026年の営業利益が前年比で「悪化」を見込む企業の割合は、**輸送用機器（自動車等）が25.3%、輸送用機器部品（自動車等）が21.2%と上位**。製造業では、紙・パルプ（58.1%）、食品・農水産加工品（50.2%）、非製造業では不動産（54.8%）、小売（52.4%）で「改善」を見込む割合が高い。

2025年・2026年の営業利益見込み（改善／悪化、業種別）

(%)

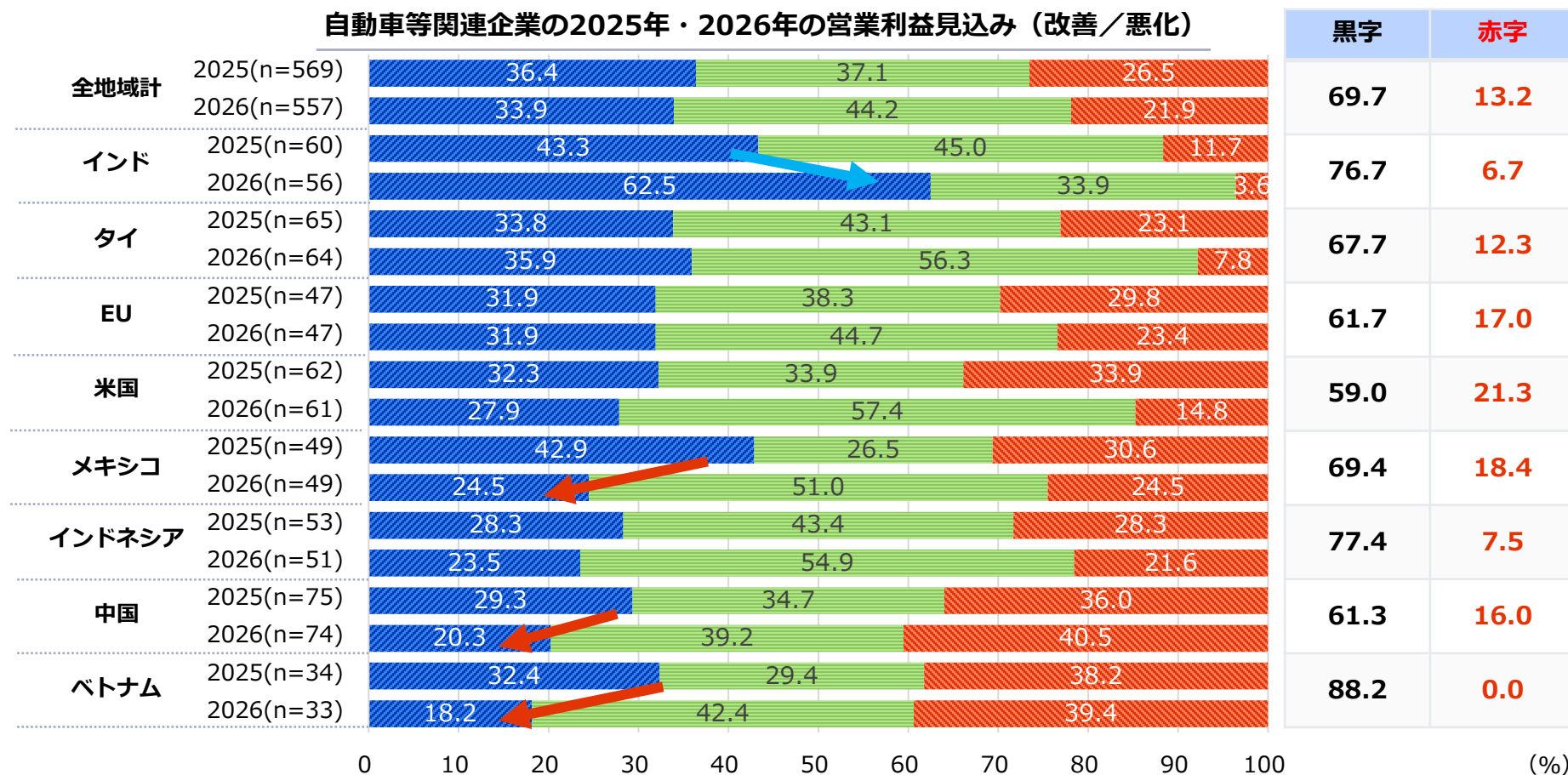


(注) ①2026年営業利益見通しの改善／悪化割合についてそれぞれ上位5業種を掲載。②n=30以上の業種のみ掲載。

7 | 自動車関連、インドは6割超が改善見通しも、全体では減速

- **2025年に黒字を見込む自動車等関連企業（注）の割合は69.7%**で、前年から1.4ポイント増加。ベトナム、インド、インドネシアでは黒字割合が7割を超える。他方、米国、メキシコでは赤字割合が2割前後に。
- 2026年の営業利益の変化では、**中国、ベトナム、メキシコで「改善」割合が大きく減少**。他方、**インドで「改善」割合が62.5%と主要国・地域で最も高く**、2025年の同割合と比較して19.2ポイント増加した。

自動車等関連企業の2025年・2026年の営業利益見込み（改善／悪化）



(注) ①各国・地域の「輸送用機器（自動車等）」と「輸送用機器部品（自動車等）」の合計。二輪車も含む。② n=30以上の国のみ掲載（EUを除く）。③右端の黒字、赤字割合は2025年の各国・地域の自動車関連企業の営業利益見通し。

■ 改善 ■ 横ばい ■ 悪化

Copyright © 2025 JETRO. All rights reserved.
ジェトロ作成。無断転載・転用を禁ず

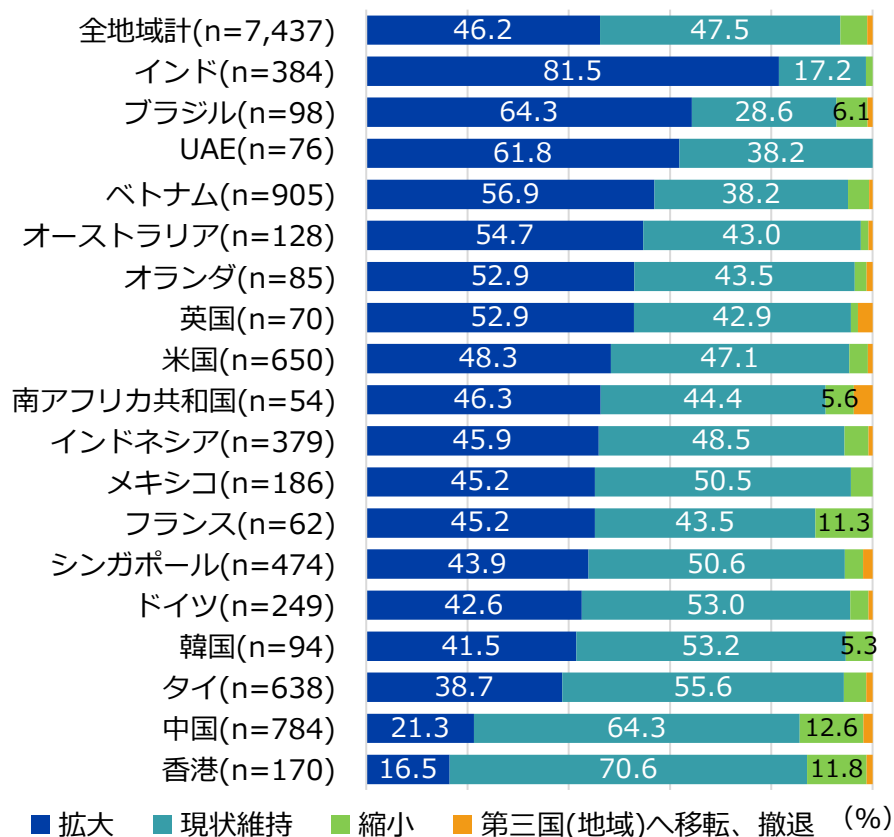
Ⅱ. 今後の事業展開の方向性

～グローバルサウスで引き続き旺盛な拡大意欲～

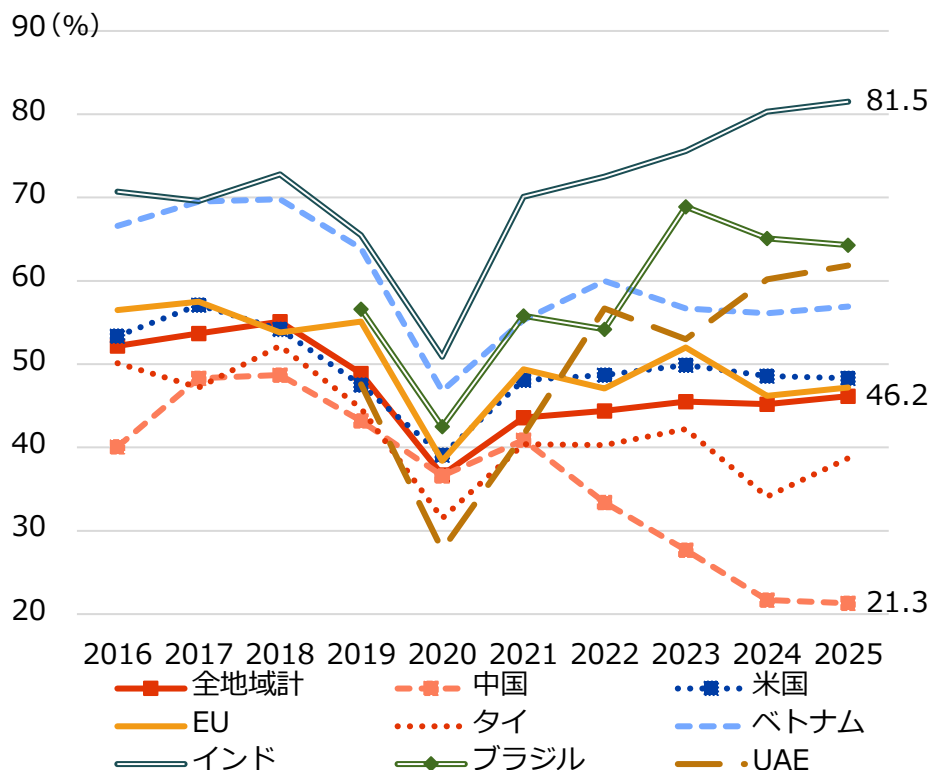
1 | インドの拡大意欲は8割超、中国は下げ止まりの兆し

- 今後1～2年で、現地事業を「拡大」すると回答した企業は46.2%と前年比で1.0ポイント増加したが、コロナ禍以降5割を下回る水準で停滞が続く。他方、**インドでは2年連続で8割超が「拡大」を志向。**
- 中国の「拡大」の割合は、前年調査から0.4ポイント減の21.3%。3年連続で3割を下回り、**比較可能な2007年以降最低値を更新したが、前年と比較して減少幅は縮小。**

今後1～2年の事業展開の方向性（主要国・地域別）



「拡大」の割合の推移（主要国・地域別、2016～2025年）

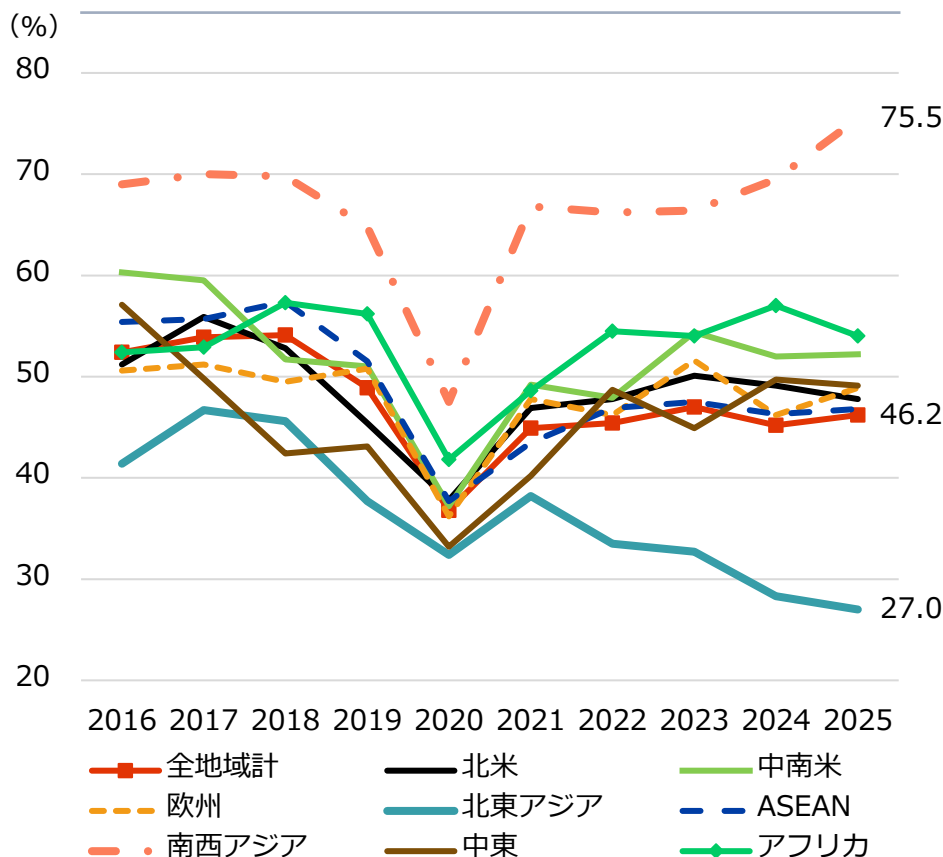


(注) ①全地域計にはオセアニア、ロシアを含む。
②ブラジルとUAEは制約上2019年からのデータ。

2 | 南西アジアの拡大意欲が上昇

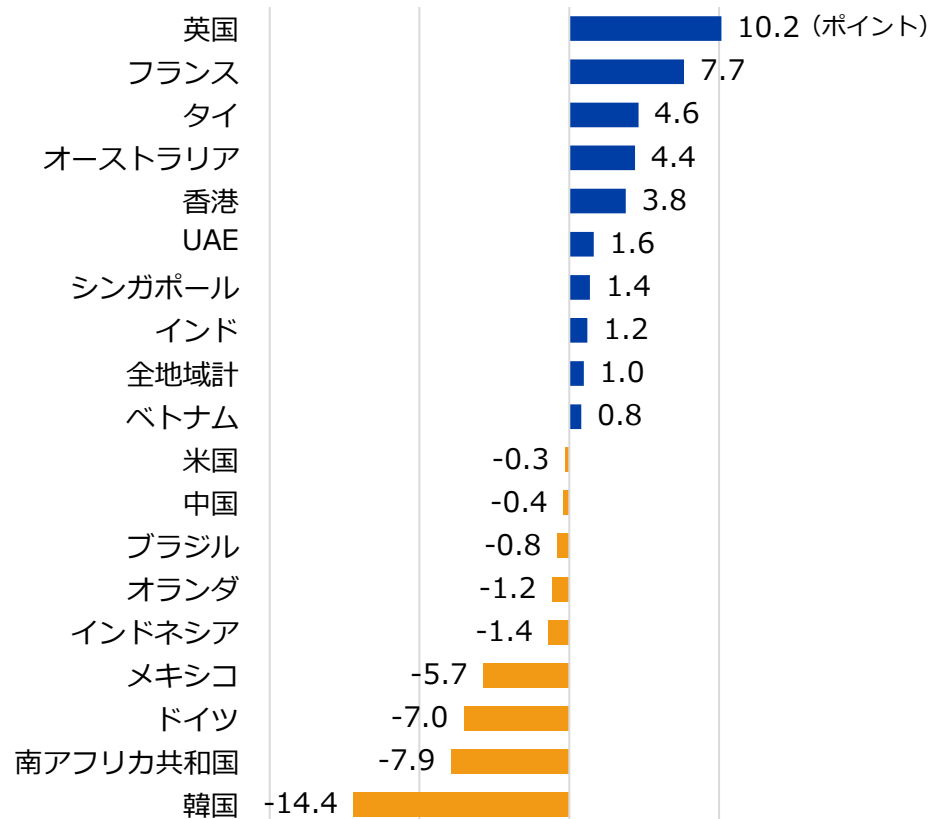
- 地域別では、**南西アジアで「拡大」が、前年比6.0ポイント増加**。前年調査で5ポイント以上減少した欧州は、2.7ポイント増でやや改善した。一方、北東アジアは1.3ポイント減少し2007年以降最低に。
- 英国は前年から「拡大」が10.2ポイント増加し、2014年以降最高となった。フランスは7.7ポイント増で拡大意欲が低下した前年から回復した。韓国は前年から14.4ポイント減少。

「拡大」の割合の推移（主要地域別、2016～2025年）



(注) 全地域計にはオセアニア、ロシアを含む。

「拡大」と回答した比率の前年比（国・地域別）

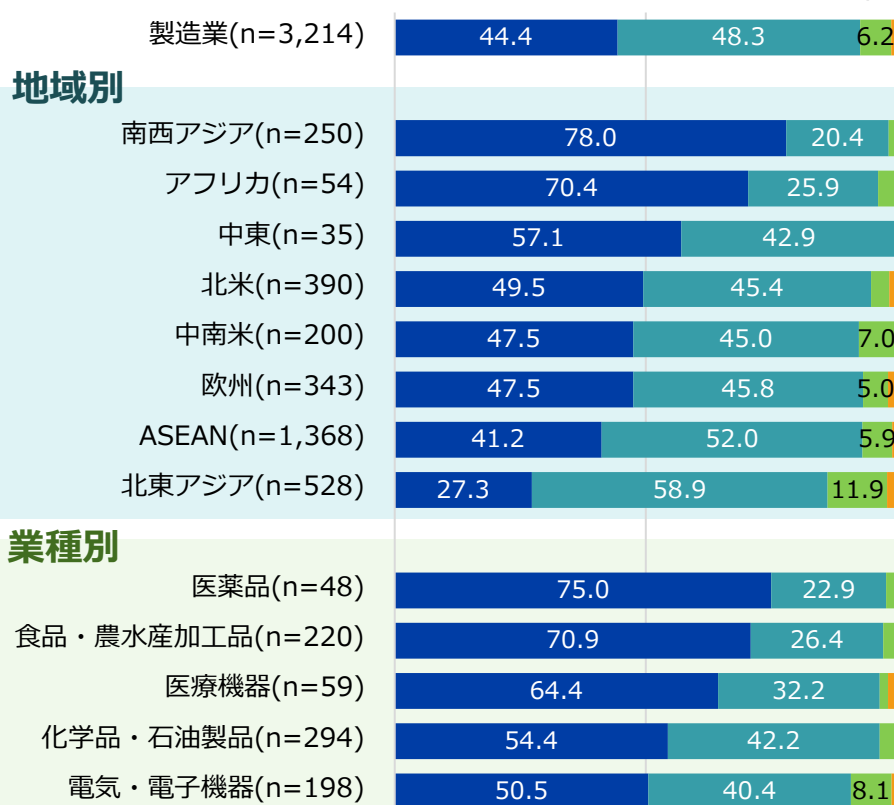


3 | 南西アジア、アフリカで製造業の拡大意欲が旺盛

- 製造業の「拡大」の割合は前年から1.3ポイント増加。地域別にみると、**南西アジア（78%）とアフリカ（70.4%）で拡大が7割を超えた**。業種別では、医薬品が前年から20.7ポイント増加した。
- 非製造業の「拡大」は前年から横ばい。地域別では、**南西アジア（73.1%）が唯一7割を超え**、中南米（56.4%）が続いた。業種別では、不動産は約6割が「拡大」、前年から14ポイント増加した。

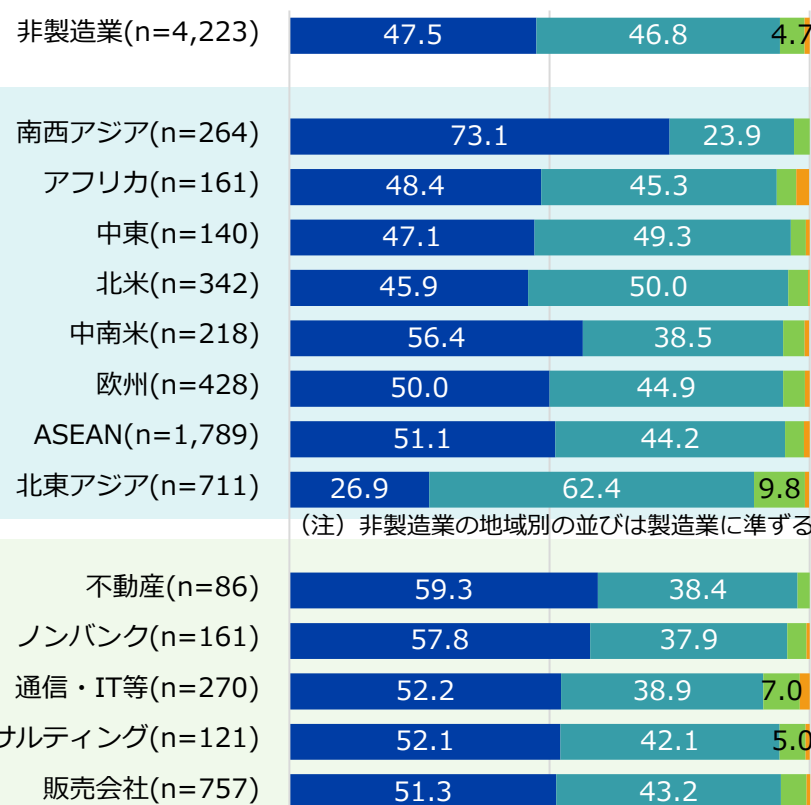
今後1～2年の事業展開の方向性（製造業）

(%)



今後1～2年の事業展開の方向性（非製造業）

(%)

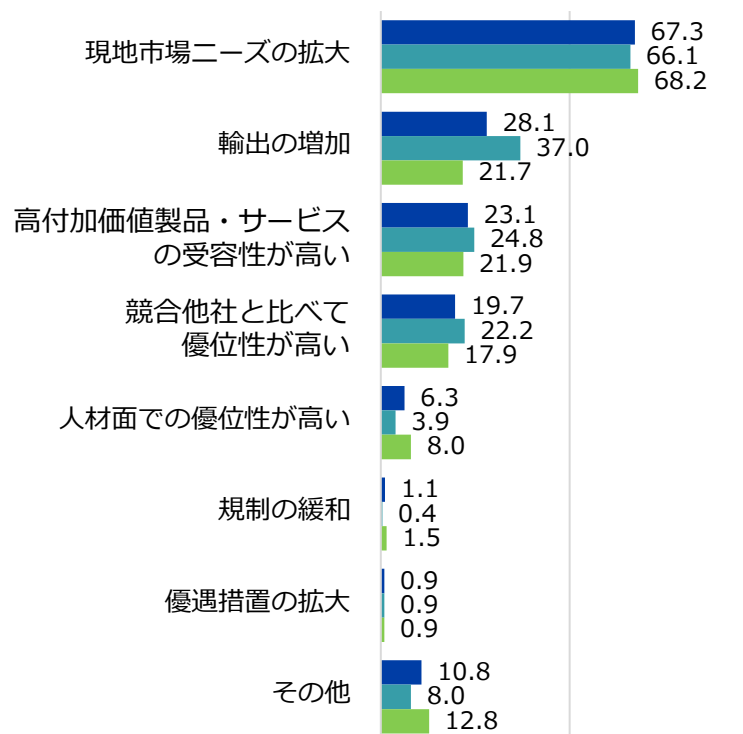


(注) 非製造業の地域別の並びは製造業に準ずる。

4 | 米国、現地市場ニーズの拡大割合が増加

- 「拡大」する理由は、「現地市場のニーズの拡大」が**67.3%**で最も高かった。
- 「現地市場ニーズの拡大」を選んだ企業の割合は、インドが88.1%で前年に続き首位。次いで、ブラジル、米国、インドネシアで7割を超えた。中でも、米国（74.5%）は前年から4.9ポイント増加した。背景として、製造業の米国内回帰を受けて現地でニーズが拡大したとの声が複数挙がる。

「拡大」する理由（全体、業種別） (%)



■ 総計(n=3,390) ■ 製造業(n=1,417) ■ 非製造業(n=1,973)

(注) 理由の選択は複数回答。

「拡大」する理由（理由別上位5カ国・地域） (%、ポイント)

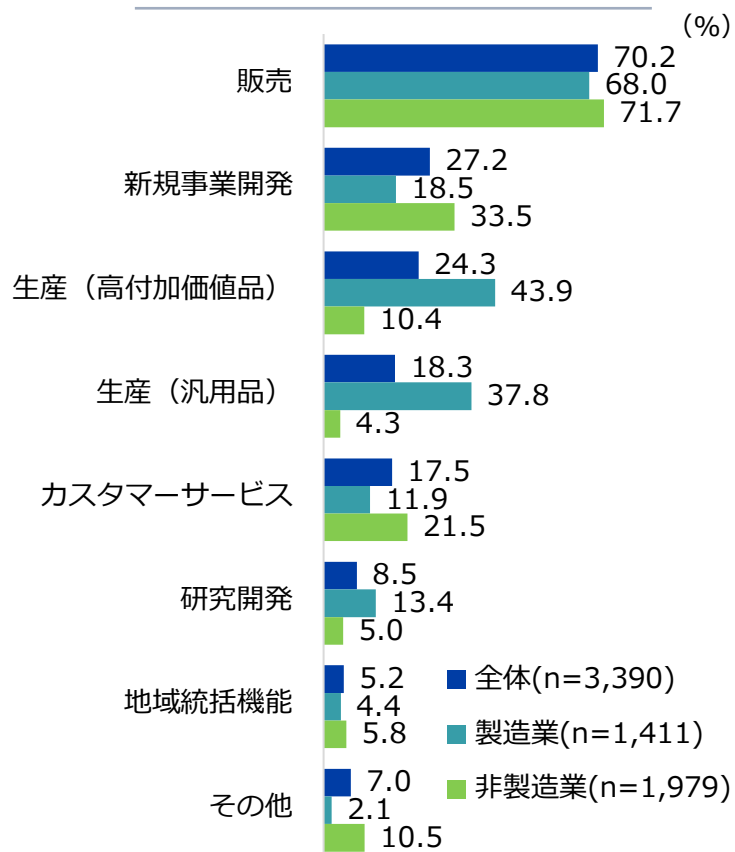
現地市場ニーズの拡大			
	回答割合	前年比	
1 インド(310)	88.1	-0.8	
2 ブラジル(63)	74.6	-6.9	
3 米国(310)	74.5	4.9	
4 インドネシア(172)	70.9	-4.1	
5 中国(163)	66.9	1.9	
・インフラ向けの需要が拡大（インド） ・製造業国内回帰を受け需要増加（米国） ・取引先の店舗数増加（インドネシア）			
高付加価値製品・サービスの受容性が高い			
	回答割合	前年比	
1 ブラジル(63)	36.5	10.6	
2 英国(37)	35.1	-6.8	
3 中国(163)	31.3	1.9	
4 オーストラリア(67)	29.9	8.8	
5 オランダ(45)	28.9	7.7	
・品質、アフターサービスへの認識が高い（ブラジル） ・高単価製品の売上が拡大（オーストラリア）			
輸出の増加			
	回答割合	前年比	
1 UAE(47)	48.9	2.1	
2 ベトナム(509)	39.1	-2.0	
3 タイ(245)	35.9	-7.4	
4 中国(163)	33.1	6.2	
5 シンガポール(204)	28.4	-10.4	
・アフリカ市場の新規開拓（UAE） ・関税対策のため工場を移転（ベトナム） ・輸出用の新製品を開発（中国）			
競合他社と比べて優位性が高い			
	回答割合	前年比	
1 インドネシア(172)	27.9	1.1	
2 ブラジル(63)	27.0	-0.8	
2 英国(37)	27.0	-5.3	
4 オランダ(45)	26.7	8.5	
5 タイ(245)	23.7	6.5	
・ハラール対応（インドネシア） ・法令順守によって大企業からの依頼増加（ブラジル）			

(注) ①カッコ内の数字はn。n=30以上の国・地域のみ掲載。②自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

5 | 製造業の4割以上が高付加価値品生産志向

- **拡大する機能では「販売」が7割を超えた。**製造業に絞ると、食品・農水産加工品、輸送用機器（自動車等）で「販売」を拡大する企業が8割以上となった。
- **製造業の43.9%が「生産（高付加価値品）」を拡大すると回答。**金属製品、輸送用機器（自動車等）では半数以上に達した。金属製品は「生産（汎用品）」を拡大する割合も57.6%と高かった。

「拡大」する機能（全体、業種別）



(注) 機能の選択は複数回答。

「拡大」する機能（製造業、上位5業種）

(%)

販売		新規事業開発	
1 食品・農水産加工品(155)	85.8	1 一般機械(131)	24.4
2 輸送用機器（自動車等）(40)	80.0	2 化学品・石油製品(157)	24.2
3 化学品・石油製品(157)	74.5	3 その他製造業(86)	20.9
4 電気・電子機器(98)	71.4	4 電気・電子機器部品(100)	19.0
5 一般機械(131)	70.2	5 食品・農水産加工品(155)	16.8

生産（高付加価値品）		生産（汎用品）	
1 金属製品(85)	56.5	1 金属製品(85)	57.6
2 輸送用機器（自動車等）(40)	50.0	2 輸送用機器部品(自動車等)(153)	46.4
3 輸送用機器部品(自動車等)(153)	48.4	3 プラスチック製品(64)	42.2
4 プラスチック製品(64)	48.4	4 輸送用機器（自動車等）(40)	40.0
5 電気・電子機器部品(100)	47.0	5 電気・電子機器部品(100)	39.0

(注) ①カッコ内はn。 ②n=40以上の業種のみ掲載。

6 | 生産拠点の拡大が進むグローバルサウス

- 「販売」機能を拡大する企業は、製造業、非製造業ともにドイツ、シンガポールが全地域平均を上回った。
- 主にグローバルサウス諸国において「生産」機能を拡大する割合が高い傾向。中でも、インド、ベトナム、メキシコ、インドネシアでは、高付加価値品、汎用品ともに生産機能の拡大志向が強い傾向。

「拡大」する機能（機能別上位8カ国・地域、製造業）

(%)

販売			生産（高付加価値品）			生産（汎用品）		
1	シンガポール(39)	92.3	1	インド(167)	50.3	1	ベトナム(207)	56.0
2	ブラジル(33)	84.8	2	メキシコ(38)	50.0	2	インド(167)	52.7
3	ドイツ(43)	74.4	3	ベトナム(207)	49.8	3	インドネシア(86)	51.2
4	インドネシア(86)	72.1	4	タイ(105)	48.6	4	メキシコ(38)	39.5
5	中国(93)	67.7	5	中国(93)	48.4	5	ブラジル(33)	39.4
6	米国(171)	66.7	6	インドネシア(86)	47.7	6	タイ(105)	31.4
7	インド(167)	65.3	7	米国(171)	37.4	7	中国(93)	29.0
8	タイ(105)	61.0	8	ドイツ(43)	34.9	8	米国(171)	27.5

「拡大」する機能（機能別上位8カ国・地域、非製造業）

(%)

販売			新規事業開発			カスタマーサービス		
1	メキシコ(45)	86.7	1	オーストラリア(57)	42.1	1	インド(143)	34.3
2	ドイツ(61)	83.6	2	メキシコ(45)	40.0	2	インドネシア(85)	25.9
3	米国(133)	77.4	3	インド(143)	37.8	3	タイ(140)	24.3
4	インド(143)	76.2	4	インドネシア(85)	36.5	4	メキシコ(45)	22.2
5	UAE(37)	75.7	5	中国(71)	32.4	5	中国(71)	21.1
6	中国(71)	74.6	5	UAE(37)	32.4	6	ベトナム(304)	20.1
7	タイ(140)	74.3	7	シンガポール(167)	32.3	7	ブラジル(30)	20.0
8	シンガポール(167)	71.9	8	ベトナム(304)	31.3	8	オーストラリア(57)	19.3

(注) ①カッコ内はn。 ②n=30以上の国・地域のみ掲載。

7 | 中国景気低迷が拡大意欲に影響、米国は先行き懸念

- 中国から縮小または移転・撤退する主な理由として、景気低迷による経営悪化や需要減少が挙がる。
- 米国では、関税政策による先行き不透明感から、拡大を見送る企業が多数見られる。一部では、関税による受注減少やコスト増大の影響を受け、縮小、移転・撤退を視野に入れる企業も。

「現状維持」の主な理由

中国

- ・ 損益は改善傾向にあるが、変動が大きいため景気動向を注視（金属製品）
- ・ 中国経済の低迷と米国関税の影響（プラスチック製品）
- ・ 市場の大幅拡大が期待できない中、現地企業との競争激化（一般機械）

米国

- ・ 関税政策が先行き不透明なため拡大はリスク（販売会社）
- ・ 関税政策で産業縮小も、海外生産の一部が米国回帰すると予測（輸送用機器（自動車等））
- ・ 製造業・自動車産業の先行きが不透明（化学品・石油製品）

韓国

- ・ 競争が激しく、拡大は難しい（化学品・石油製品）

香港

- ・ 情勢不安や追加関税などから市場の回復が見通せない（一般機械）

事業「縮小」の主な理由

中国

- ・ 取引先が東南アジアにシフトし受注が減少（プラスチック製品）
- ・ 日本本社側の調達方針転換による大幅な受注減少（一般機械）
- ・ 中国での日系企業の設備投資減少（電気・電子製品）
- ・ 景気低迷による不採算事業の整理（卸売）

米国

- ・ 関税によってコストが増大（卸売）
- ・ 既存顧客からの受注減。新規顧客も関税の影響を静観中（金属製品）
- ・ 主要取引への販売減による固定費の削減（輸送用機器部品（自動車等））

フランス

- ・ 他社との競争激化による受注減（電気・電子機器）

タイ

- ・ 中国企業による低価格の同等製品と競合するため（一般機械）

第三国へ「移転・撤退」の主な理由

中国

- ・ 経済状況に鑑みて日本本社が決定（一般機械）
- ・ 今後の需要回復が見込めない（輸送用機器（自動車等））
- ・ 赤字が継続したため（農林水産業）

米国

- ・ 維持費の高騰および相互関税による利益の低下（化学品・石油製品）
- ・ 需要の減少とコスト高に加えて関税の価格転嫁が困難（輸送用機器（自動車等））

シンガポール

- ・ 周辺国のインフラ充実に伴い優位性低下（販売会社）

英国

- ・ 人件費や維持費の高騰（通信・IT等）

（注）①下線部は米国関税に関する記述。

②自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

Ⅲ. 米国の追加関税措置の影響

～対米輸出する製造業の4割がマイナス影響大～

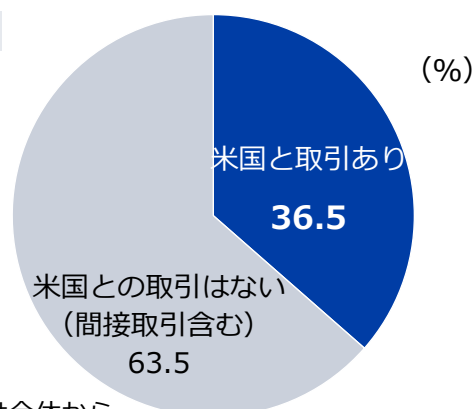
※ 本パートの設問は、在米国日系企業は対象外。また、営業利益見込みに与える影響については、2025年8月15日までに導入された米国第2期トランプ政権による関税引き上げ措置、所在国・地域および第三国・地域の対抗措置などを前提とした。

1 | 米国との取引がある企業は約37%

- **米国となんらかの取引がある企業は全体の36.5%となった。**国・地域別では、米国と地理的に近いメキシコ、カナダで、取引がある企業の割合が4分の3超。韓国、ブラジルで半数を超えた。
- 取引形態では、米国への輸出が最も多く、特に第三国・地域や取引先経由の輸出が14.8%となった。

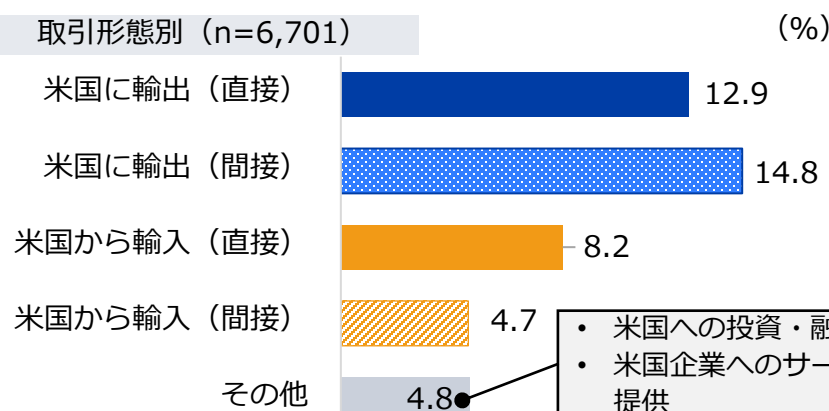
米国とのビジネス状況（回答時点）：全体／取引形態別／国・地域別

全体 (n=6,701)

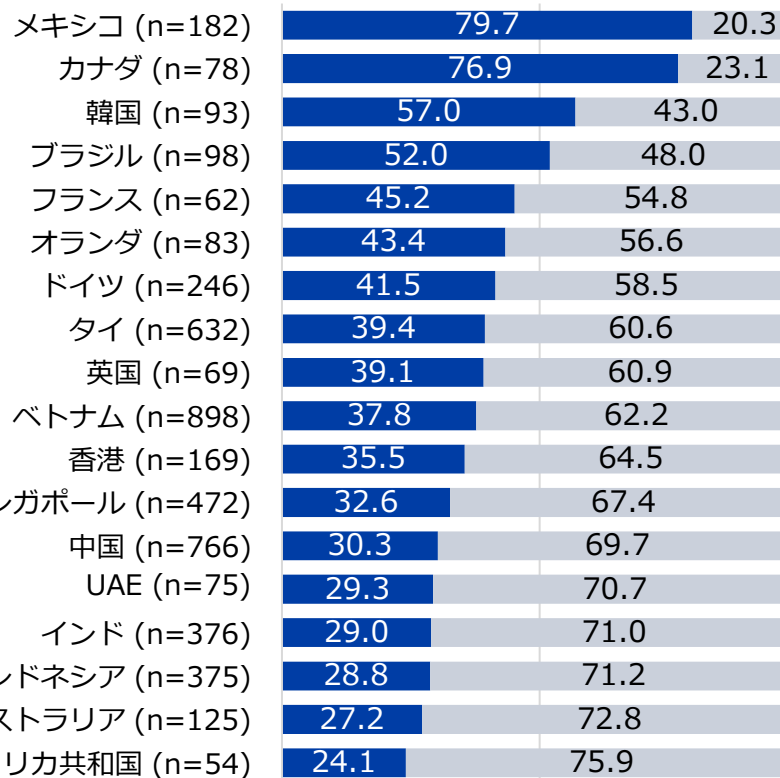


※ 「米国と取引あり」は全体から「米国との取引はない」を除いた数。

取引形態別 (n=6,701)



・ 米国への投資・融資
・ 米国企業へのサービス提供



■ 米国と取引あり 0%
■ 米国との取引はない 50% 100%

(注) ①取引形態は、複数回答。②「間接」は「第三国・地域または取引先経由」の意。③在米国日系企業は回答対象外。

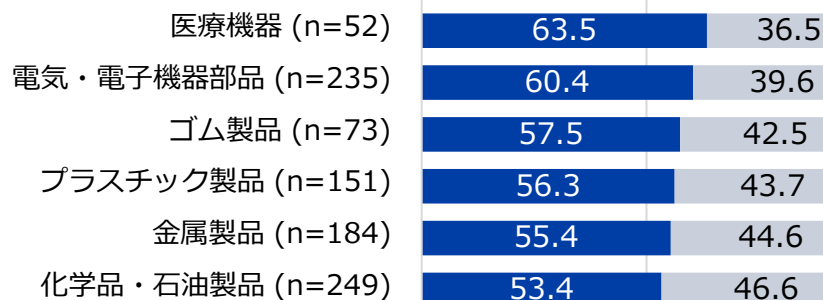
2 | 約5割の製造業が米国と取引あり

- 製造業では48.3%の企業が米国となんらかの取引（貿易・その他）があると回答し、非製造業（27.8%）より20ポイント以上高い。特に、医療機器、電気・電子機器部品で6割を超えた。
- 非製造業では、運輸・倉庫で半数超、商社、卸売で4割前後の企業が米国と取引があると回答した。

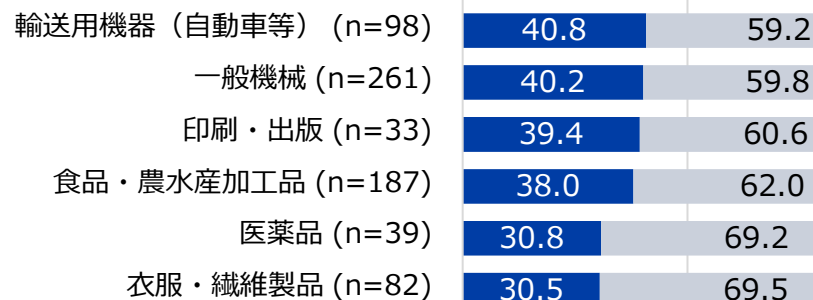
米国とのビジネス状況（回答時点）：業種別

製造業 (n=2,828) 48.3 51.7

米国との取引有の割合上位 6 業種



米国との取引無の割合上位 6 業種

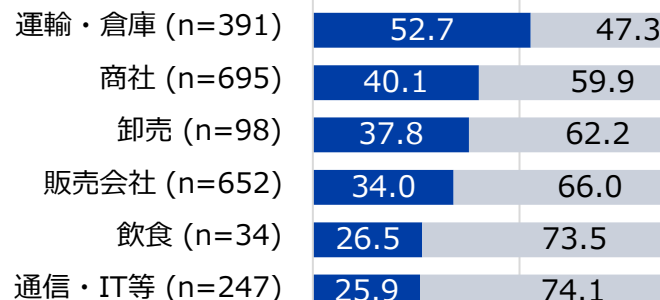


0% 50% 100%

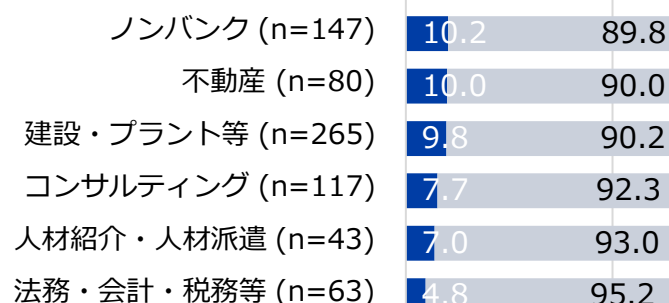
■ 米国と取引あり ■ 米国との取引はない（間接取引含む）

非製造業 (n=3,873) 27.8 72.2

米国との取引有の割合上位 6 業種



米国との取引無の割合上位 6 業種



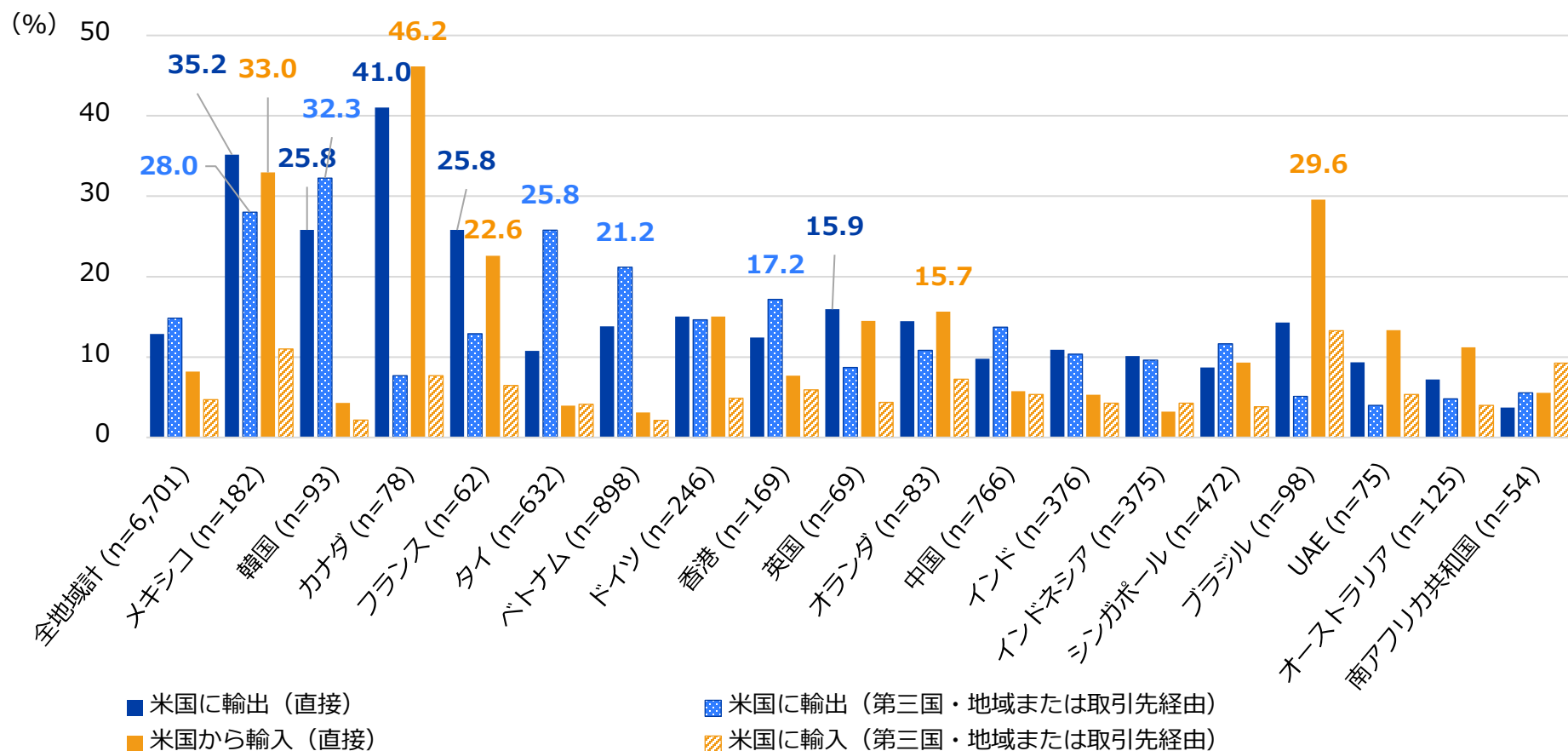
0% 50% 100%

(注) ①n=30以上の業種のみ掲載。
②在米国日系企業は回答対象外。

3 | 米国との輸出取引、メキシコ、カナダ、韓国で目立つ

- 米国との取引がある企業では、全体的に輸出取引（直接/間接）の割合が輸入取引より高い傾向。
- 米国との直接輸出、直接輸入の割合ともに、**地理的に近いメキシコ、カナダにおいて、他国・地域に比べて高い**。直接輸出では韓国（25.8%）が、直接輸入ではブラジル（29.6%）が続く。

米国とのビジネス状況（回答時点）：取引形態（輸出入）別



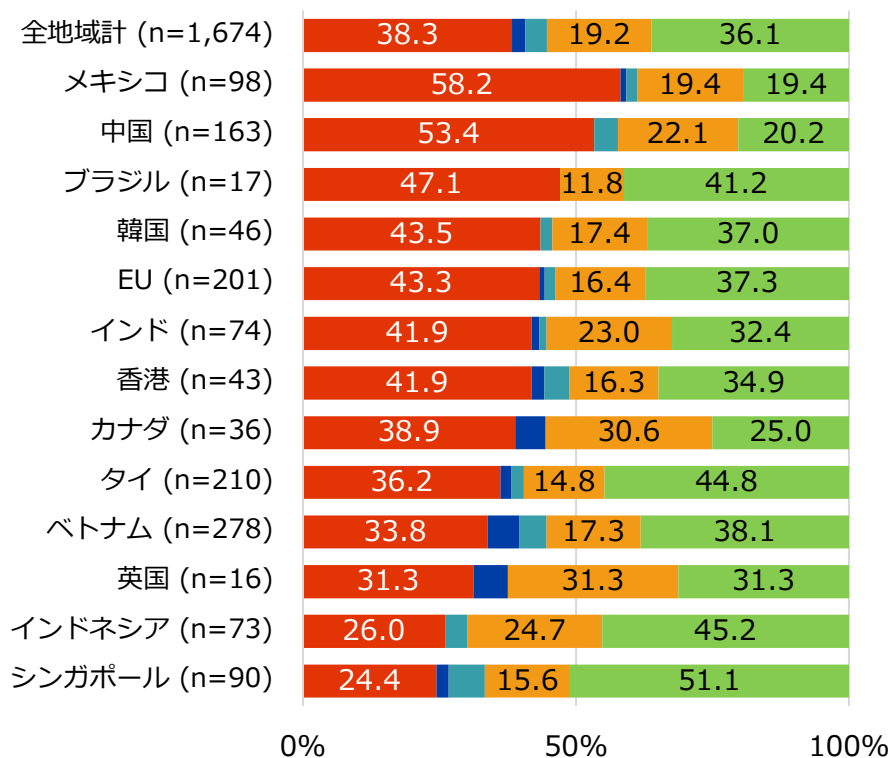
（注）①nは本設問に回答した企業の総数。②在米国日系企業は回答対象外。

4 | 対米輸出企業、メキシコ、中国で負の影響鮮明

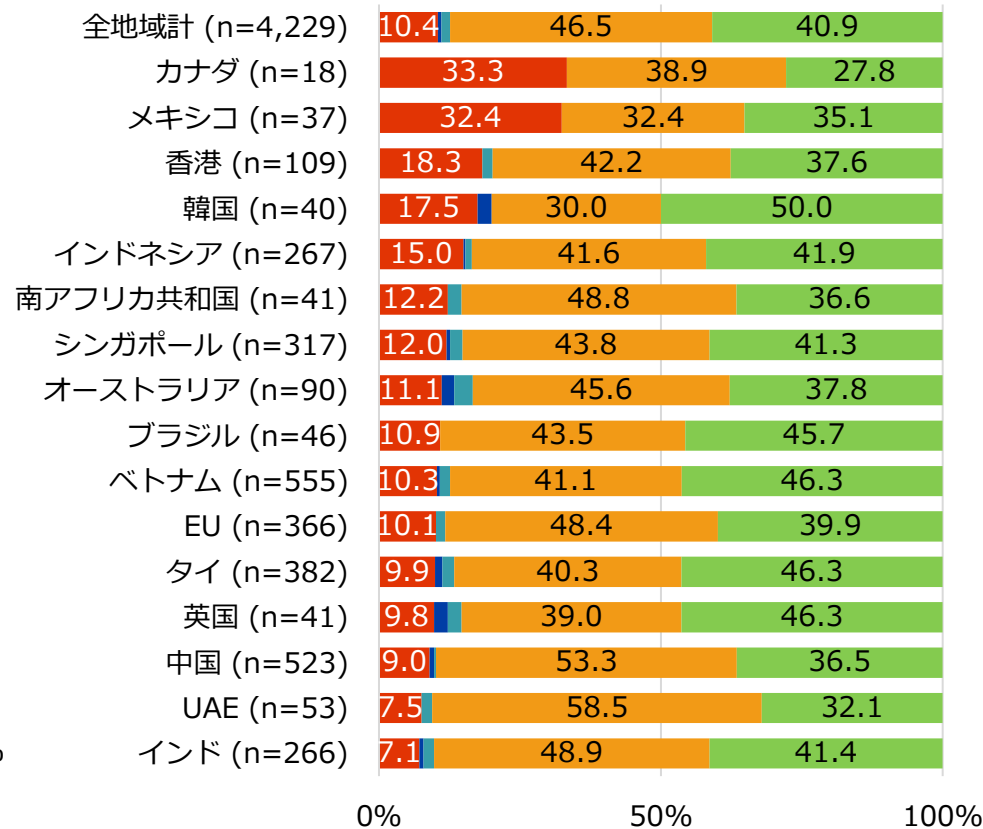
- 米国に輸出している企業では、**メキシコ、中国で「マイナスの影響が大きい」と答えた企業が半数超。**
- 米国との取引がない企業では「影響はない」が大勢。ただし、米国と地理的に近い**カナダ、メキシコ**では「**マイナスの影響が大きい**」と答えた企業が3割を超えた。

関税引き上げ措置などが2025年の営業利益見込みに与える影響（国・地域別）

米国に輸出（直接、第三国・地域／取引先経由）



米国との取引はない（間接取引含む）



(注) ①n=15以上の国・地域のみ掲載。②在米国日系企業は回答対象外。③2025年8月15日までに導入された措置による影響を聞いた結果。④欧州主要国はEUに含めて集計。

5 | 米国での需要減少、競争力低下がマイナス影響の主因

- 米国に輸出している企業が営業利益見込みにマイナスの影響があったと答えた理由では、「**米国市場での需要減少**」が最も高く、**ベトナム、タイ、カナダで6割を超えた**。カナダでは約7割が「米国市場でのコスト競争力の低下」と回答した。製造業を中心に関税によるコスト増などが影響。
- メキシコでは4割を超える企業が「現地市場での需要減少」を挙げた。

関税引き上げ措置などが2025年の営業利益見込みにマイナス影響を与えると選んだ理由
(主要10カ国・地域、米国に輸出している企業、直接、第三国・地域／取引先経由)

(%)

国・地域	全体	米国市場			現地市場（進出先国・地域）			米国以外の輸出市場			調達・輸入 コスト の増大	世界的な 景気後退 に伴う 売上高・ 利益率の 減少
		需要減少	競争激化	コスト 競争力 低下	需要減少	競争激化	コスト 競争力 低下	需要減少	競争激化	コスト 競争力 低下		
全地域計	699	56.2	10.7	34.0	23.7	9.4	9.6	7.3	3.7	2.0	17.2	20.2
ベトナム	106	67.9	14.2	30.2	18.9	8.5	10.4	7.5	2.8	2.8	10.4	12.3
中国	92	54.3	6.5	33.7	21.7	7.6	5.4	6.5	1.1	1.1	19.6	17.4
EU	91	52.7	7.7	41.8	23.1	9.9	9.9	4.4	1.1	2.2	22.0	20.9
タイ	81	64.2	11.1	33.3	25.9	11.1	7.4	6.2	3.7	0.0	9.9	14.8
メキシコ	59	57.6	13.6	23.7	42.4	11.9	8.5	3.4	1.7	0.0	32.2	23.7
インド	32	50.0	0.0	34.4	18.8	3.1	6.3	0.0	6.3	0.0	12.5	6.3
シンガポール	27	48.1	11.1	29.6	18.5	11.1	3.7	18.5	11.1	3.7	11.1	25.9
インドネシア	22	54.5	4.5	59.1	13.6	4.5	0.0	9.1	0.0	0.0	9.1	40.9
韓国	21	47.6	14.3	52.4	9.5	14.3	14.3	14.3	4.8	4.8	9.5	19.0
カナダ	13	61.5	30.8	69.2	23.1	23.1	23.1	0.0	0.0	0.0	53.8	23.1

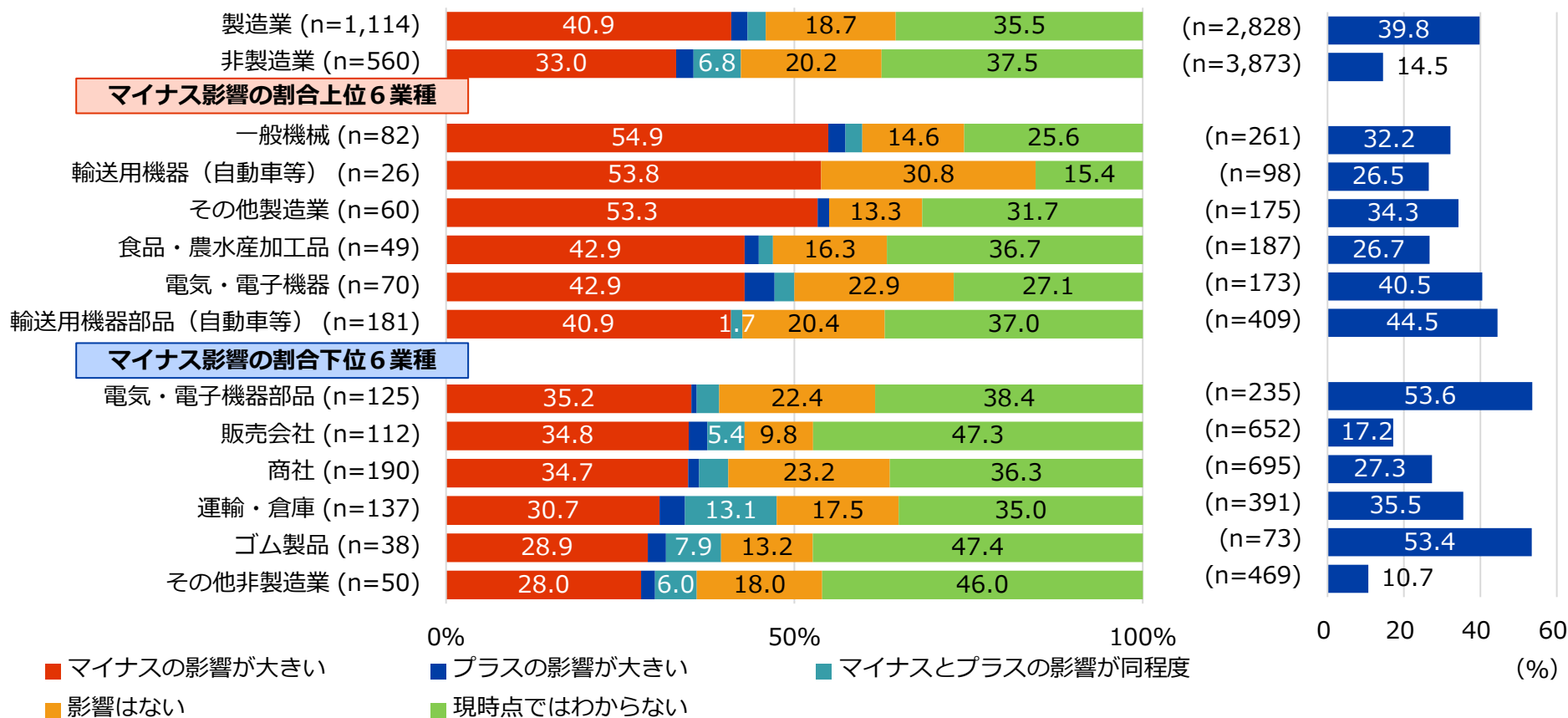
(注) ①在米国日系企業は回答対象外。②「マイナスの影響が大きい」、「プラスとマイナスの影響が同程度」と回答した企業が選んだ理由。複数回答。③選択肢はその他を除く。④2025年8月15日までに導入された措置による影響を聞いた結果。⑤米国に輸出している企業がn=45以上の主要国・地域とカナダ。⑥赤背景色は各項目の全地域計の割合を上回った項目。太赤字は各国・地域で最も割合の高い項目。⑦欧州主要国はEUに含めて集計。Copyright © 2025 JETRO. All rights reserved. ジェトロ作成。無断転載・転用を禁ず

6 | 米国に輸出する製造業の4割にマイナス影響

- 米国に輸出している企業では、**製造業の約4割が「マイナスの影響が大きい」と回答した**。業種別では、一般機械、輸送用機器（自動車等）、その他製造業で同割合が半数を超えた。
- 「マイナスの影響が大きい」割合が低い業種では「現時点ではわからない」の割合が高い傾向。
「今後の情勢や取引先の戦略次第」との声も多く、現時点では様子見の状況と考えられる。

関税引き上げ措置などが2025年の営業利益見込みに与える影響
 （米国に輸出（直接・第三国・地域／取引先経由）している企業、業種別）

各業種全体に占める米国に輸出している（直接・間接）企業の割合

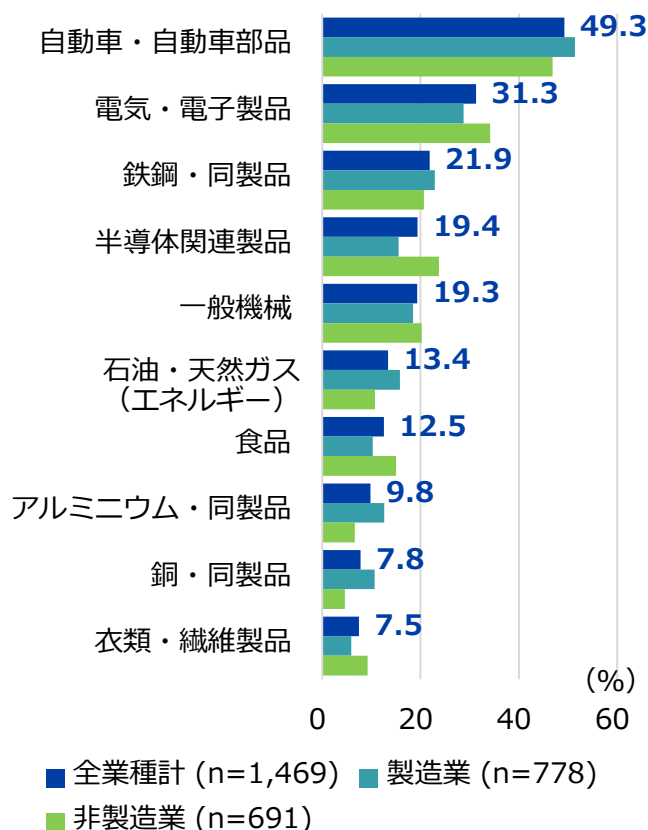


（注）①n=30以上の業種のみ掲載。②在米国日系企業は回答対象外。③2025年8月15日までに導入された措置による影響を聞いた結果。

7 | サプライチェーン全体に広がる関税措置の影響

- 営業利益に対する影響が大きい品目として、米国による追加関税が導入されている自動車や鉄鋼などが上位に挙げた。完成品や部品を製造する企業だけでなく、**物流に関わる運輸・倉庫や、原材料・部品を供給する商社、販売会社の回答割合も高く、サプライチェーン全般に影響を与えている。**

営業利益に対する影響が大きい上位10品目



影響が大きい上位4品目（業種別・上位7業種）

(%)

自動車・自動車部品		
1	輸送用機器部品(自動車等) (106)	96.2
2	輸送用機器 (自動車等) (20)	95.0
3	ゴム製品 (24)	83.3
4	電気・電子機器部品 (66)	66.7
5	運輸・倉庫 (117)	66.7
6	化学品・石油製品 (74)	58.1
7	プラスチック製品 (45)	55.6

電気・電子製品		
1	電気・電子機器 (59)	84.7
2	電気・電子機器部品 (66)	72.7
3	建設・プラント等 (29)	48.3
4	運輸・倉庫 (117)	42.7
5	販売会社 (171)	39.2
6	その他製造業 (47)	36.2
7	商社 (142)	28.9

鉄鋼・同製品		
1	鉄鋼 (20)	70.0
2	金属製品 (49)	51.0
3	一般機械 (85)	45.9
4	輸送用機器 (自動車等) (20)	35.0
5	輸送用機器部品(自動車等) (106)	32.1
6	商社 (142)	31.0
7	その他非製造業 (62)	25.8

半導体関連製品		
1	電気・電子機器 (59)	39.0
2	販売会社 (171)	35.1
3	建設・プラント等 (29)	34.5
4	運輸・倉庫 (117)	27.4
5	電気・電子機器部品 (66)	24.2
6	商社 (142)	23.2
7	その他製造業 (47)	21.3

(注) ①「関税引き上げ措置などが2025年の営業利益見込みに与える影響」に関する設問で、なんらかの影響があると答えた企業のみ対象。

②影響が特に大きい最大3品目まで選択可。③在米国日系企業は回答対象外。④右表のカッコ内の数字はn。

⑤右表はn=20以上の業種のみ掲載。⑥選択肢のその他を除く。

8 | 多くの国・地域で今後の中国との競争激化を懸念

- 主要国・地域において、今後のマイナス影響への懸念が大勢。製造業が多いアジア地域では、**現地調達ニーズの高まりによる需要増加を期待する半面、中国企業との競争激化への懸念も大きい。**
- カナダ、メキシコでは**USMCAの活用による競争力の上昇に期待**する半面、2026年の見直しを懸念。

関税引き上げ措置・対抗措置による影響に対する今後の期待・懸念（自由記述）

<凡例>

プラスの影響への期待

マイナスの影響への懸念

+ 米国からの調達先切り替えによる需要増
- 域内顧客の競争力低下による需要減少
- **中国やインド製品の流入に伴う競争激化**
- 生産・調達コスト増
- 今後の投資意欲減退



+ **現地調達ニーズ増**による需要増、投資増
+ 米国競合品の代替として日本製品に商機
- 米国輸出停止による生産縮小、需要減少
- 輸出先の転換による生産計画や価格の混乱
- 中国の輸出管理に対する米国の対抗措置
- 今後の投資意欲減退
- 生産・調達コスト増、調達難



+ **現地調達ニーズ増**による需要増
- 米国向け輸出減少による生産縮小、需要減少

+ **現地調達ニーズ増**による需要増、米国競合品に対する国内競争力向上
- インドや中国の保護主義の加速
- ドルに対する現地通貨安の進行
- 今後の消費意欲・投資意欲の減退
- 生産・調達コスト増、調達難



+ 対米輸出製品のコスト競争力上昇
- **中国やインド製品の流入に伴う競争激化、価格下落**
- 生産・調達コスト増



+ 物流拠点化加速による需要増
+ **現地調達ニーズ増**による受注・投資増加
- 中国企業の投資増による競争激化
- **中国製品流入に伴う価格下落**
- 生産・調達コスト増、調達難
- 今後の消費意欲・投資意欲の減退



+ アジア大洋州を軸としたサプライチェーンで、米国潜在顧客にとって低リスクな立場に
- 中国からの調達先切り替えにより、オーストラリア国内での仕入れ競争の激化



+ アフリカビジネスへの関心増
- 今後の投資意欲減退



+ 米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）の活用で、（米国向け事業で）欧州やアジアの競合よりも有利に
- 追加関税措置の対象拡大によるコスト増

+ USMCAの活用によりビジネス機会拡大
+ ニアショアリングの加速
- USMCA要件見直しによる優位性の低下
- 輸出先を失ったメキシコ製品の国内停滞
- 今後の投資意欲の減退



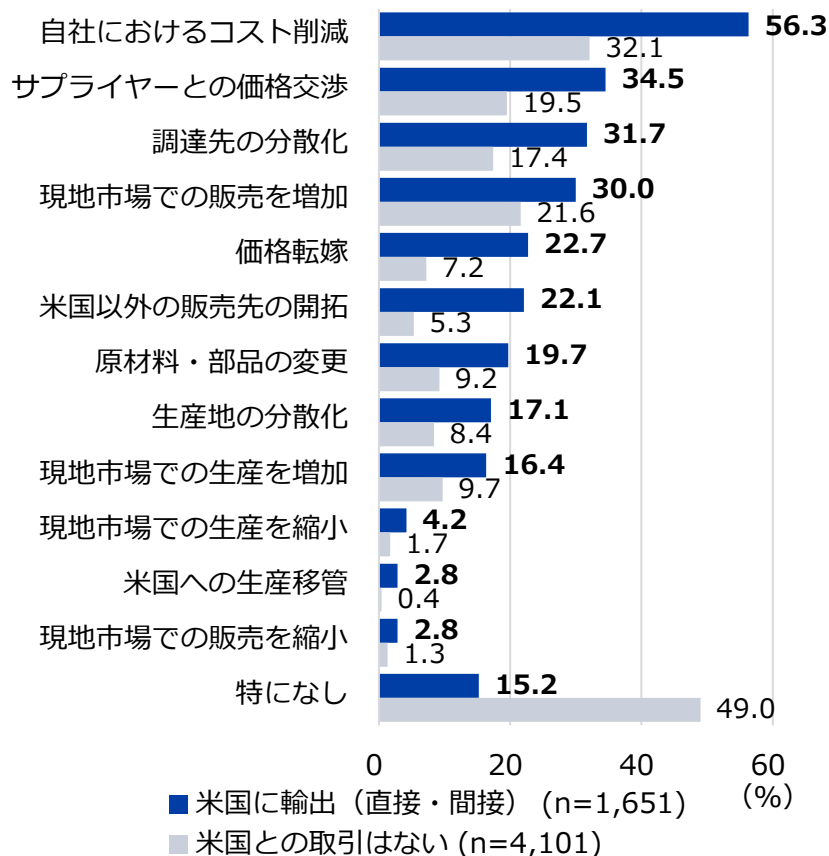
- **中国製品流入に伴う価格下落**
- 物流リードタイムの長期化
- 輸出先を失ったブラジル製品の国内停滞

（注）①自由記述回答は回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。
②18カ国・地域で、今後の影響について言及のある約1,500社の自由記述から作成。③在米国日系企業は対象外。

9 | 対応策として、コスト削減や販売網の強化

- 米国関税などへの対応策として、**対米輸出企業の半数以上が「自社におけるコスト削減」**を選択。3割以上が「サプライヤーとの価格交渉」、「調達先の分散化」、「現地市場での販売増加」にも取り組む。
- 「価格転嫁」の回答割合は欧州諸国が上位に。米国に直接輸出している企業が比較的多い**韓国やフランス**では、「**米国以外の販売先の開拓**」を目指す割合が他国・地域に比べて高い。

米国の関税措置などへの対応策（取引形態別）



（注）①複数回答。②選択肢のその他除く。③在米国日系企業は対象外。

対応策別の上位5カ国・地域

(%)

自社におけるコスト削減				サプライヤーとの価格交渉			
1	メキシコ	(140)	64.3	1	メキシコ	(140)	41.4
2	タイ	(247)	57.9	2	フランス	(28)	39.3
3	中国	(226)	54.9	3	韓国	(51)	39.2
4	ベトナム	(331)	52.9	4	オーストラリア	(34)	38.2
5	インド	(109)	52.3	5	ブラジル	(48)	37.5

調達先の分散化				現地市場での販売を増加			
1	ブラジル	(48)	45.8	1	オーストラリア	(34)	44.1
2	フランス	(28)	42.9	2	メキシコ	(140)	43.6
3	香港	(59)	39.0	3	インド	(109)	42.2
4	メキシコ	(140)	37.9	4	ブラジル	(48)	33.3
5	英国	(27)	37.0	5	ドイツ	(98)	31.6

価格転嫁				米国以外の販売先の開拓			
1	オランダ	(35)	40.0	1	韓国	(51)	29.4
2	メキシコ	(140)	35.7	2	フランス	(28)	28.6
3	フランス	(28)	35.7	3	香港	(59)	25.4
4	ブラジル	(48)	31.3	4	ブラジル	(48)	20.8
5	ドイツ	(98)	30.6	5	ベトナム	(331)	19.9

（注）①カッコ内の数字はn。②nは米国と何らかの取引がある企業。③n=25以上の国・地域のみ掲載。④在米国日系企業は対象外。

10 | 進出国・地域内のサプライチェーンを強化し対応

- **調達**では、カナダ、メキシコ、アジア地域において「**現地調達率の引き上げ**」に取り組む傾向。
- **生産**では、アジア地域において「**現地生産の開始**」や「**新商品の開発**」などが目立った。
- **販売**では、地域横断的に「**新規市場や事業領域の開拓**」に注力。内需を強化する動きも。

米国の関税措置などへの具体的な対応策（自由記述）

	調達	生産	販売
カナダ メキシコ	・ USMCAの原産地規則を満たすために北米域内での現地調達を進める ・ 原材料の域内調達の必要性を取引先と議論	・ 日本からメキシコに生産移管 ・ カナダで製造委託先を開拓 ・ 生産体制の柔軟化・最適化	・ カナダ製を増やし、カナダ国内販売に注力 ・ 販売の減少を見越し、関税を一部負担 ・ 販売先の多角化（自動車→航空など） ・ 利益拡大が狙える自社ブランド品の展開 ・ USMCA準拠による価格の安定性を訴求
中南米	・ アジアや欧州の調達先を確保		・ ブラジルを中心に南米地域への拡販に注力
欧州	・ 米国以外の調達先の開拓	・ デジタル化による効率性改善	・ 欧州域内での販路開拓 ・ 販売先の多角化（非車載向けシフトなど） ・ 他社と差別化できる技術への投資 ・ 在庫水準、販売価格の調整
ASEAN 大洋州	・ 米国からの輸入材料について、現地調達への切り替えを検討 ・ 現地調達率を引き上げ、原産地証明書取得を目指す	・ 新たな付加価値製品（高価格品や専用品など）の開発推進 ・ 代替品（廉価版）の開発 ・ 現地生産開始、域内生産移管	・ 米国以外の新規輸出市場を開拓 ・ 域内取引の強化
インド	・ 現地調達率を引き上げ ・ 地産地消の推進	・ インド国内での内製化を検討 ・ 米国以外の市場向け商品開発	・ 内需（インド市場）に注力 ・ 米国以外の新規輸出市場を開拓 ・ 米国競合品の代替需要の取り込み
中国	・ 現地調達率の引き上げ ・ 米国以外の調達先の開拓	・ 比較的関税の低い国・地域のグループ企業へ生産移管	・ 現地調達ニーズに向け営業人員の増員 ・ 国内販売拠点の強化・増加 ・ 新規ビジネスへの参入 ・ 東南アジア、中東、アフリカへの取引拡大
中東 アフリカ	・ インド、中国に調達先を切り替え ・ 調達先の分散化		・ 消費者向け販路の開拓 ・ 周辺ビジネスへの事業領域拡大

（注）①自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。
 ②18カ国・地域で、対応策に言及のある自由記述から作成。③在米国日系企業は対象外。

IV. 人手不足・賃金

～激しさ増す人材獲得競争、状況悪化が3割強～

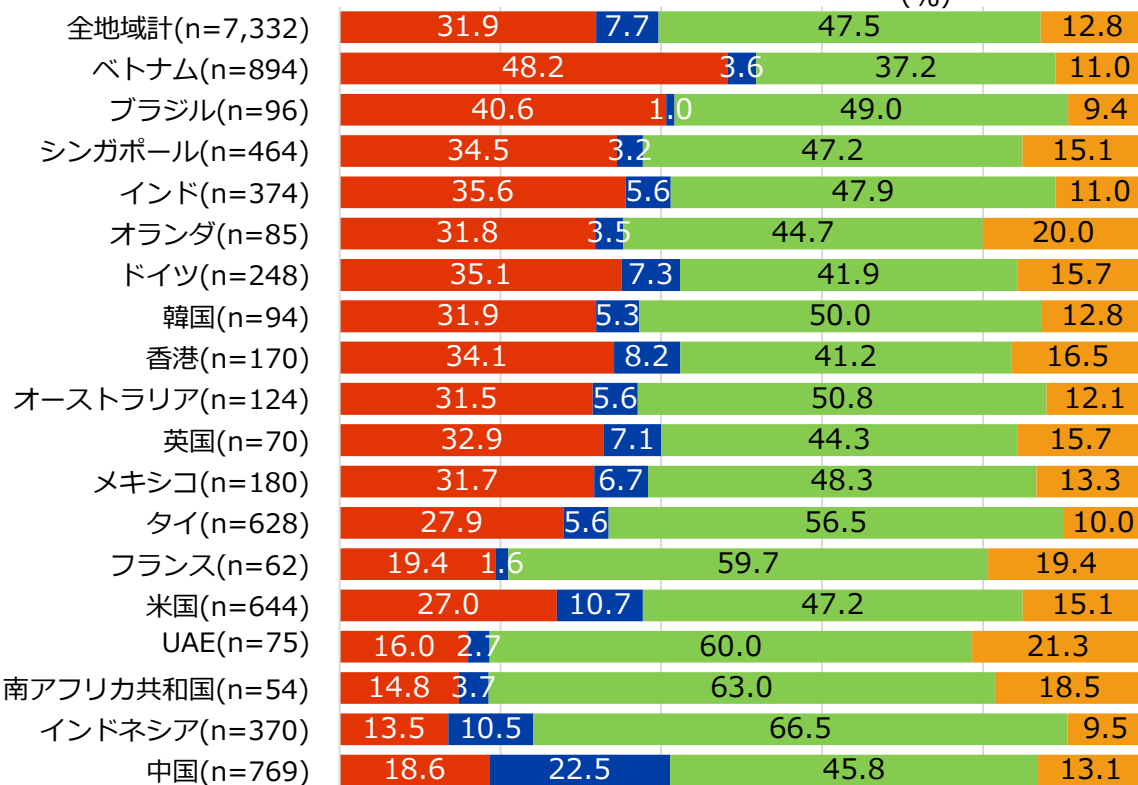
1 | 人手不足は悪化傾向、中国は唯一改善が悪化を上回る

- 現地労働市場での人材確保の状況について、直近2年間で「変化なし」と回答した企業の割合が最大。他方、「悪化」と回答した割合は31.9%と「改善」と回答した企業の割合（7.7%）を大きく上回る。
- 国・地域別のDI値（注）を見ると今後の事業展開で拡大割合が高いインド、ブラジル、ベトナムでマイナスが大きい。特にベトナムは40ポイント超のマイナス。対して、**中国は国内経済が減速、若年層の失業率も高水準となる中で労働市場が緩和し主要国・地域で唯一プラス**となった。

（注）Diffusion Indexの略。本調査では「改善」と回答した企業の割合（%）から「悪化」と回答した企業の割合（%）を差し引いた数値。

直近2年間の人材確保の状況（主要国・地域別）

(%)

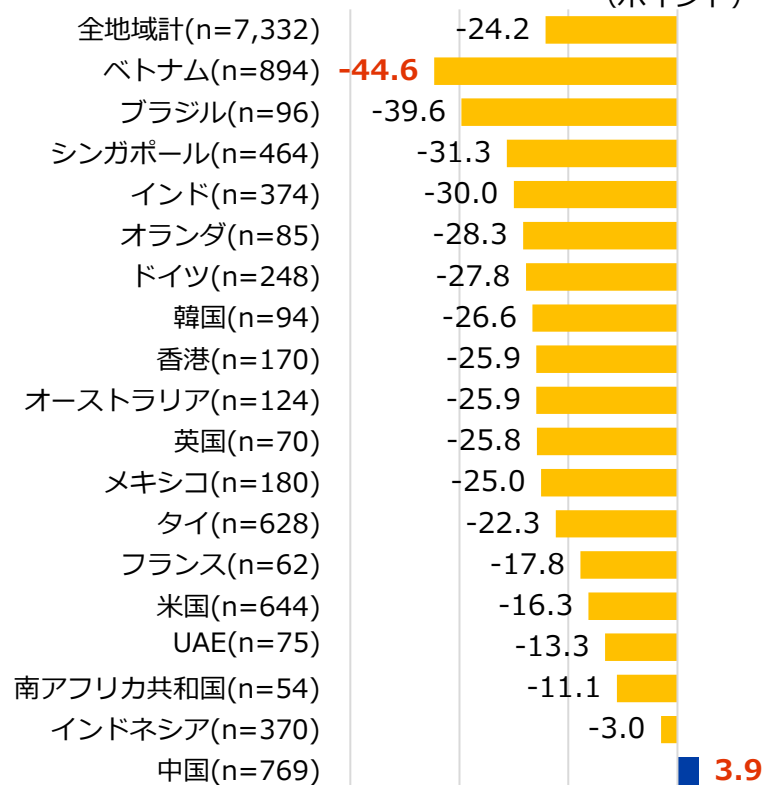


■ 悪化 ■ 改善 ■ 変化なし ■ わからない

（注）国・地域はDI値が低い順。

直近2年間の人材確保の状況（DI値、主要国・地域別）

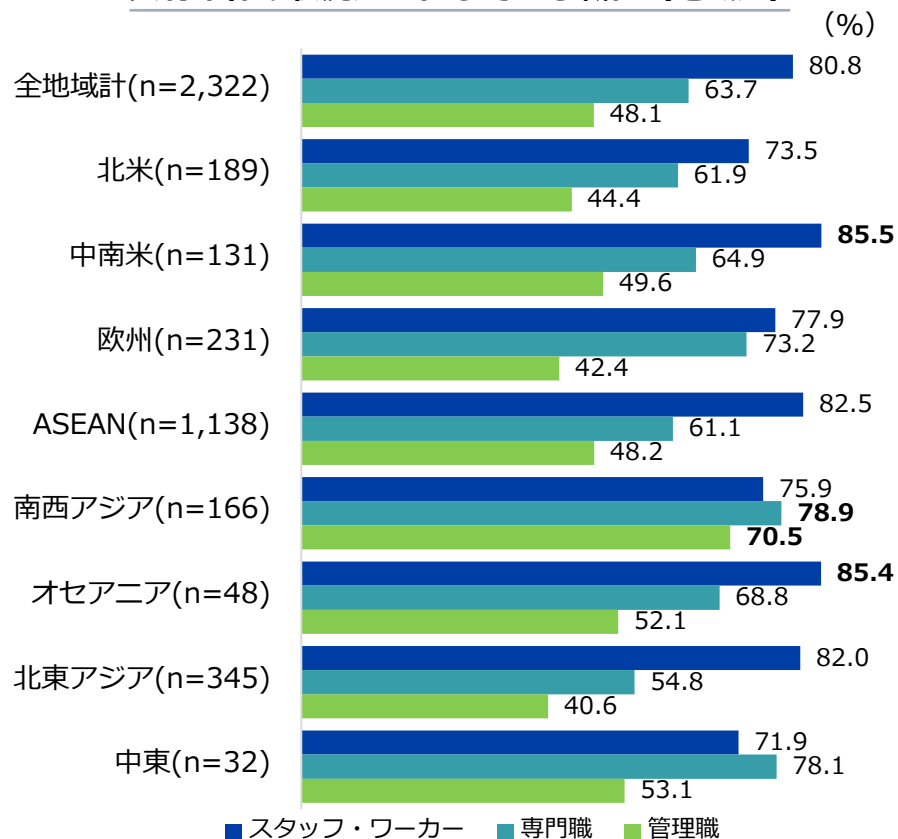
(ポイント)



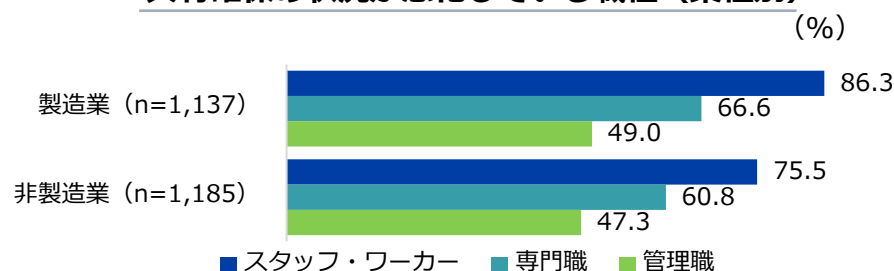
2 | スタッフ・ワーカーの確保に苦勞、賃金・待遇が背景

- 状況悪化を指摘する企業の8割がスタッフ・ワーカーの確保に苦勞。**特に中南米、オセアニアで割合が高い**。南西アジアでは専門職、管理職で悪化割合が高い。業種別では製造業が非製造業に比べ全職種で状況が悪い。ただし非製造業でも通信・IT、コンサル、建設・プラントでは専門職の確保に苦勞。
- 悪化の背景は全職種で「賃金・待遇面での要求水準の高まり」が共通。**スタッフ・ワーカー、専門職では「他社との人材獲得競争の激化」、管理職では「求める人材と求職者のスキルミスマッチ」**を指摘する声。

人材確保の状況が悪化している職種（地域別）



人材確保の状況が悪化している職種（業種別）



特に悪化している業種（職種別、上位3業種）

スタッフ・ワーカー		専門職	
衣服・繊維製品(n=46)	97.8	通信・IT等(n=77)	90.9
プラスチック製品(n=78)	97.4	コンサルティング(n=32)	87.5
金属製品(n=95)	95.8	建設・プラント等(n=96)	86.5

管理職	
ノンバンク(n=32)	62.5
電気・電子機器(n=71)	56.3
卸売(n=34)	55.9

(注) ①複数回答。②直近2年間の人材確保の状況が「悪化」と回答した企業が対象。③n=30以上の地域・業種のみ掲載。
④全地域計にはロシア、アフリカを含む。

3 | ベトナムで中国系企業との人材獲得競争激化

- 人材獲得競争が激化する相手企業は地場が最大。他方、激化していないと回答する割合も3割超。
- 直近2年の人材確保の状況が悪化している国・地域を見ると、日本企業による進出・拡大が盛んなインドで日系間での競合割合が高い。ベトナムでは近年進出が増加する中国系企業を筆頭にアジア系企業と競合。ブラジルでは地場、日系に加え欧州系の割合が高い。

人材獲得競争が激化している相手企業の資本国・地域

(%)

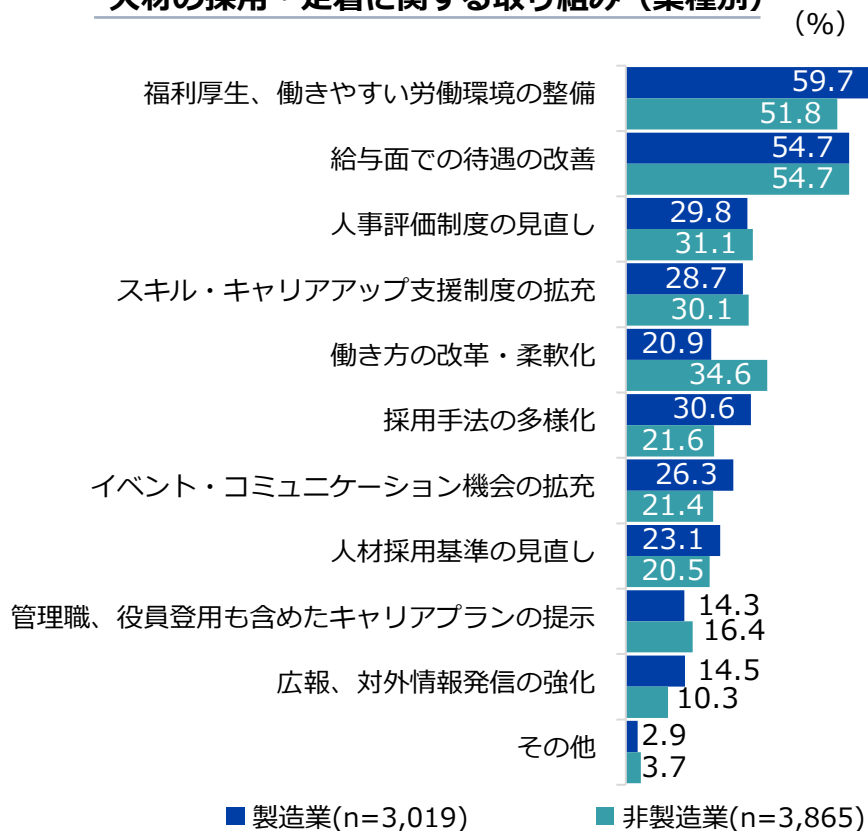
業種別		地場	日系	中国系	台湾系	米国系	欧州系	韓国系	インド系	他社との競争は 激化していない
業種別	全地域計(n=7,169)	41.7	23.6	18.0	4.7	6.8	7.9	7.7	1.0	34.7
	製造業(n=3,104)	43.8	20.6	22.8	7.3	6.9	7.4	10.0	0.9	30.3
	非製造業(n=4,065)	40.1	25.9	14.4	2.7	6.6	8.2	6.0	1.1	38.1
国・地域別	ブラジル(n=90)	46.7	27.8	21.1	1.1	17.8	22.2	6.7	2.2	17.8
	インド(n=369)	54.5	37.4	4.3	3.8	10.3	13.0	10.3	-	23.8
	ベトナム(n=876)	29.0	33.7	33.9	22.4	6.4	8.8	30.7	0.6	26.6
	韓国(n=92)	55.4	28.3	5.4	0.0	12.0	9.8	-	0.0	28.3
	米国(n=631)	53.7	25.7	6.2	1.7	-	4.9	4.9	1.4	30.1
	メキシコ(n=176)	31.3	33.0	31.3	1.7	18.2	15.9	9.7	0.6	32.4
	シンガポール(n=449)	42.3	23.4	18.7	3.1	12.2	13.6	4.2	1.1	34.3
	タイ(n=627)	32.1	29.3	34.3	4.1	2.7	4.3	3.3	0.5	34.9
	ドイツ(n=232)	49.6	17.7	12.5	1.3	2.2	-	0.9	0.9	38.8
	香港(n=167)	34.1	33.5	24.0	2.4	8.4	6.6	1.8	0.6	38.9
	南アフリカ共和国(n=54)	37.0	7.4	33.3	0.0	1.9	11.1	1.9	11.1	40.7
	オランダ(n=83)	45.8	13.3	8.4	1.2	6.0	-	1.2	2.4	41.0
	オーストラリア(n=121)	43.8	18.2	5.8	0.0	5.0	4.1	0.0	0.8	41.3
	英国(n=66)	43.9	18.2	4.5	1.5	3.0	-	3.0	3.0	42.4
	中国(n=750)	50.4	15.7	-	1.1	2.8	3.5	0.5	0.1	43.2
	インドネシア(n=368)	28.0	27.2	25.3	2.4	3.8	5.4	9.5	1.1	44.6
	フランス(n=58)	37.9	8.6	8.6	1.7	8.6	-	1.7	0.0	53.4
	UAE(n=74)	14.9	18.9	13.5	1.4	8.1	10.8	6.8	6.8	60.8

(注) ①複数回答。②赤背景色は、各国・地域の競合先の上位3企業。③「-」は「地場企業」と資本国・地域企業が同一であることを示す。なお欧州地域については「地場企業」は「進出先国・地域以外の国・地域も含む欧州企業」と定義。

4 | 福利厚生、待遇改善で採用・定着を図る

- 人材の採用・定着に向けて、業種問わず「**福利厚生、働きやすい労働環境の整備**」と「**給与面での待遇改善**」に取り組む企業の割合が半数を超え高い。続いて、製造業では「採用手法の多様化」、非製造業では「働き方の改革・柔軟化」に取り組む企業の割合が高い。
- 国・地域別では、インド、ブラジルの日系企業で各取り組みの回答割合が相対的に高い。両国で人材確保の状況が悪化する中で企業の取り組みが多様化しているとみられる。

人材の採用・定着に関する取り組み（業種別）



(注) ①複数回答。②右表は取り組みの上位6項目。

人材の採用・定着に関する取り組み（各取り組みの上位3カ国・地域）

1. 福利厚生、働きやすい労働環境の整備		(%)
ブラジル(n=89)	68.5	
韓国(n=90)	66.7	
英国(n=66)	63.6	
2. 給与面での待遇改善		(%)
UAE(n=68)	66.2	
インド(n=355)	61.1	
ベトナム(n=858)	61.1	
3. 人事評価制度の見直し		(%)
韓国(n=90)	43.3	
ブラジル(n=89)	42.7	
インド(n=355)	42.3	
4. スキル・キャリアアップ支援制度の拡充		(%)
ブラジル(n=89)	39.3	
UAE(n=68)	36.8	
インド(n=355)	35.5	
5. 働き方の改革・柔軟化		(%)
ドイツ(n=228)	57.5	
英国(n=66)	54.5	
フランス(n=54)	53.7	
6. 採用手法の多様化		(%)
インド(n=355)	36.1	
メキシコ(n=175)	32.6	
ベトナム(n=858)	32.2	

5 | 大学連携やSNS活用で採用促進に取り組む

- 具体的な取り組みとして、採用面では現地大学との連携やSNSを活用した人材の確保、定着面では日本への派遣や資格取得などのスキルアップの支援、懇親会や社員旅行など従業員のエンゲージメント向上に向けた取り組みが見られる。

採用・定着に対する日本企業の取り組み

ベトナム

採用

- ・通勤バスの範囲を拡大し、採用地域も拡大。**大学との連携強化や高校からの工場見学を積極的に誘致**（情報通信機器・事務機器）
- ・**ローカルのSNS**を活用（販売会社）

定着

- ・業務を点数化し役割と重要度を明確化。ワーカーについてはスキルレベルを点数化、評価テストを毎年実施（輸送用機器部品（自動車等））
- ・社員旅行や懇親会の開催（医療機器）
- ・**日本語試験資格取得に向けた日本語教室および受験費を負担**（商社）

ブラジル

採用

- ・**大学やSNSを通じインターンのポジションを周知**（輸送用機器部品（自動車等））

定着

- ・**家族同伴可の昇進祝い**の食事会開催（電気・ガス等）

インド

採用

- ・中途採用中心から**新卒採用に切り替え、一から訓練を行う**（販売会社）
- ・**大学、カレッジなどと提携**して人材確保（輸送用機器（自動車等））

定着

- ・ファミリーデーで従業員家族に催し物を楽しんでもらう（輸送用機器部品（自動車等））
- ・**懇親会を開催し要望を吸い上げ**、改善・対応実施（化学品・石油製品）
- ・**エンジニアを日本の親会社に派遣**、仕事の仕方、マナーを学んでもらうほか、文化の違いも感じてもらう（通信・IT等）

その他主要国・地域

採用

- ・採用方針・基準を見直し、職務経験や教育、保有スキルなど**求める基準を明確化**（米国/金属製品）
- ・特殊スキルを持つエンジニアは一般のエンジニアと**異なる待遇を設けて採用**する制度に見直し（中国/非鉄金属）
- ・卒業生からの紹介による採用（英国/販売会社）
- ・**言語要件を緩和**。日本語をマストとしていたが興味を持っている人に幅を広げた（米国/非鉄金属）

定着

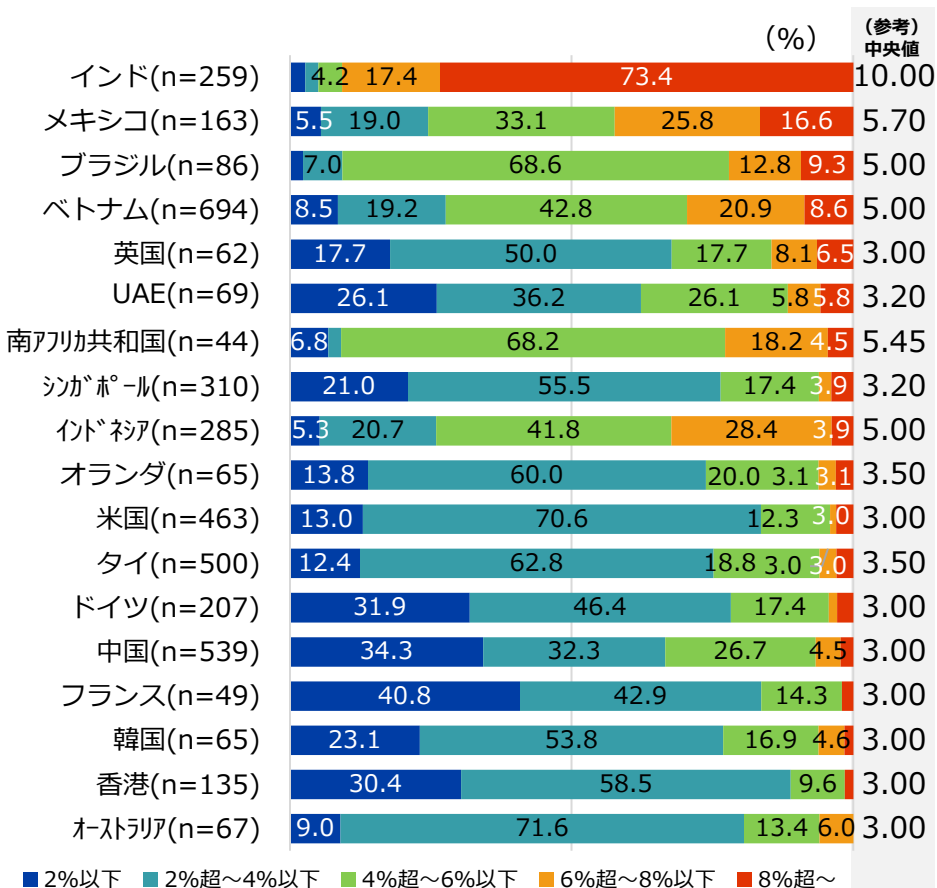
- ・重要な開発が途切れないよう、**期間限定のリテンションボーナスを支給**（米国/医療機器）
- ・休日数を増やす（オランダ/化学品・石油製品）
- ・**給与のベンチマークを現地市場と比較**するように運用変更（シンガポール/持株・統括会社）
- ・現地スタッフの健康保険制度の拡充を会社負担で実施（ドイツ/販売会社）
- ・**定時を1時間短縮**（タイ/商社）
- ・年に1度一時帰国の往復航空券支給（UAE/その他非製造業）
- ・**スタディリープの導入**、オンラインコースの費用負担（南アフリカ共和国/商社）

(注) ①左表は2024年の非管理職または管理職の離職率が5%未満の在ベトナム、ブラジル、インド企業の取り組み。
②自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

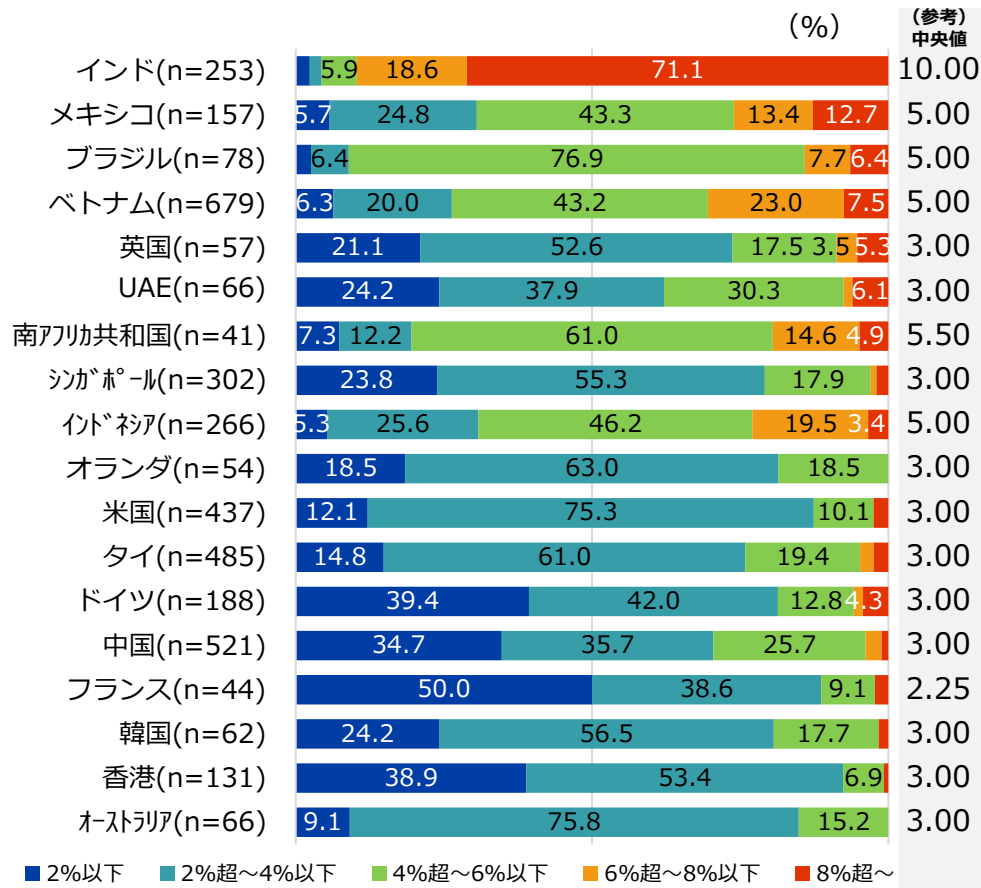
6 | 人材獲得競争が激化する国で高いベースアップ

- 2025年、2026年の基本給の**ベースアップ率（名目、平均値）は全ての国・地域でインフレ予測を上回る。**
- インド、ベトナムなど、人材獲得競争が激化する新興国・地域で高い傾向。特にインドでは8%を超えるベースアップを行う企業が7割を超えた。

基本給のベースアップ率（名目・主要国・地域別、2025年）



基本給のベースアップ率（名目・主要国・地域別、2026年）



(注) ①各社が回答したベースアップ率をもとに、回答値の分布を示した。②2025年のベースアップ率で8%超を回答した割合が高い順に並べた。

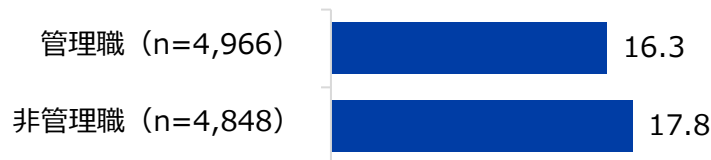
7 | 先進国、専門性要する業種で高い外国人比率

- **非管理職に占める外国人比率（2024年）が20%以上の企業は、UAEやドイツ、オランダで過半数。**管理職では、UAE、オランダ、シンガポールで20%以上の企業が4割超となった。
- **業種別では銀行、コンサルティングなど専門性が必要な業種で職種問わず外国人比率が相対的に高い。**

（注）本調査では「外国人」を「日本人および所在国・地域以外の人材」と定義。

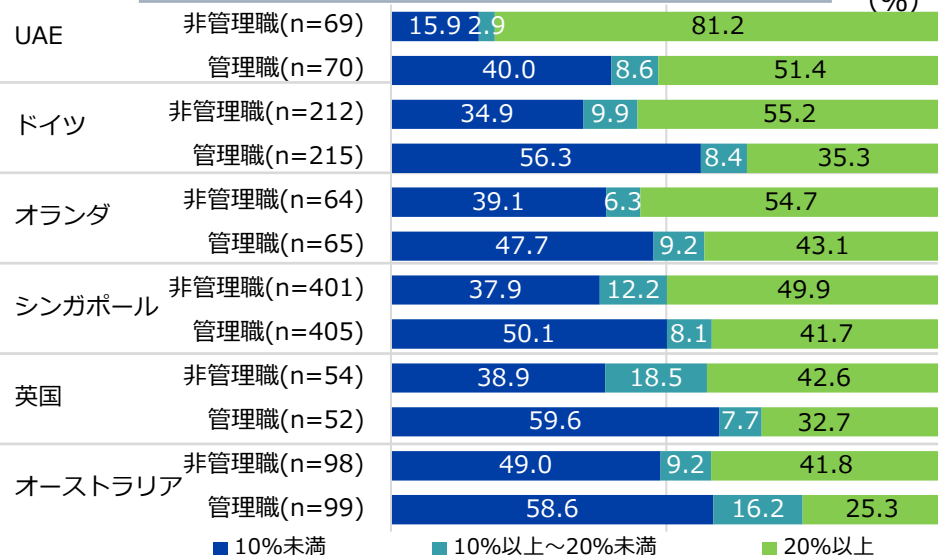
外国人比率（平均、職種別）

(%)



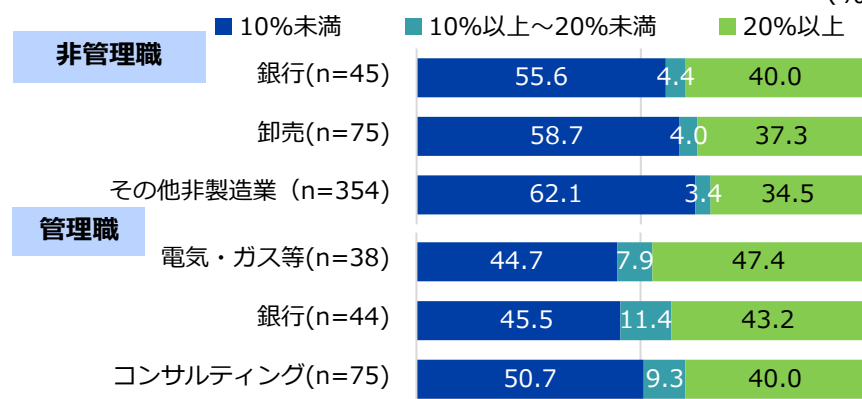
外国人比率の内訳（主要国・地域別、職種別）

(%)



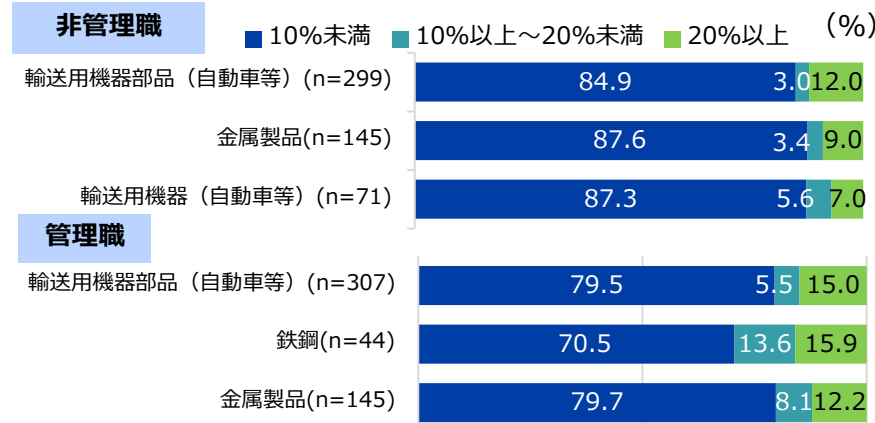
外国人比率の高い業種の内訳（職種別）

(%)



外国人比率の低い業種の内訳（職種別）

(%)



（注）①韓国を除く北東アジアおよび北米は調査対象外。②左図は非管理職に占める外国人比率が20%以上の企業割合が高い上位6カ国・地域。③右図はn=30以上の業種のうち、職種別の外国人比率の上位または下位3位を抽出。④各社が回答した外国人比率をもとに、回答値の分布を示した。

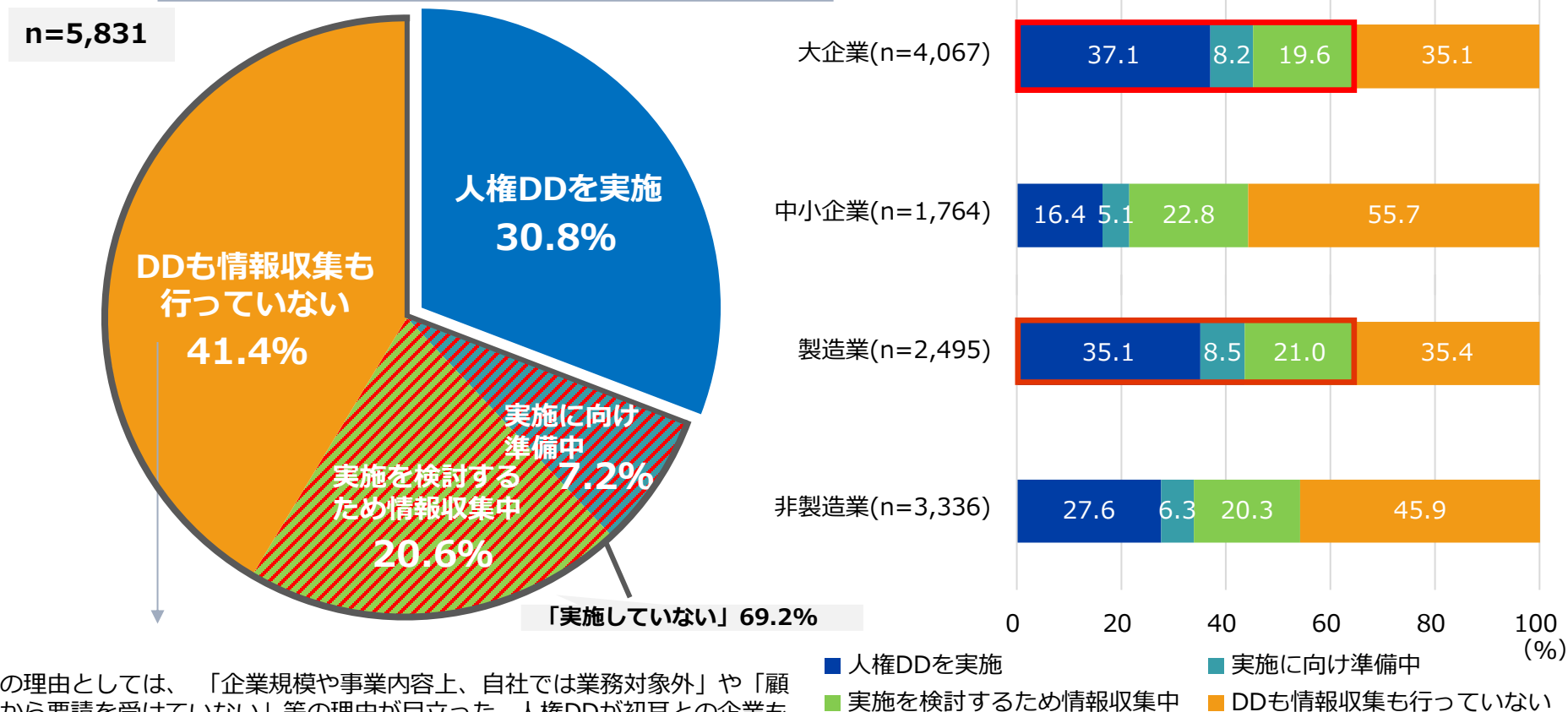
V. 人権尊重の取り組み

～人権デューディリジェンス、製造業を中心に広がり兆し～

1 全体の人権デューディリジェンス（DD）実施割合は約3割に

- 回答企業全体に占める人権DD実施割合は**2023年（28.5%）から2.3ポイント増加（30.8%）**。
「実施していない」企業でも、3割弱は準備や情報収集に着手。
- 大企業や製造業では、人権DDを実施中、実施準備中および実施検討中を合わせた割合は約65%に。
中小企業の人権DD実施割合は大企業との隔たりが見られる。

人権DDを実施しているか（全体、企業規模別、業種別）

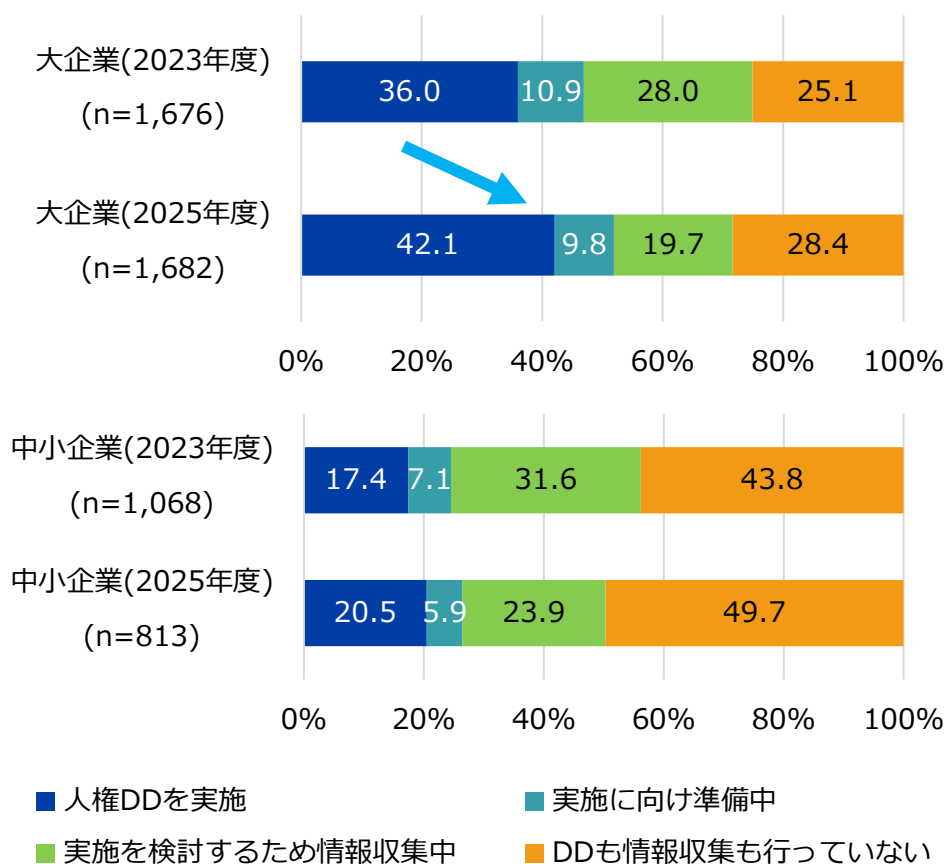


（注）2023年度同様に、調査対象は、中国、香港、マカオ、ロシア、ベネズエラを除く全地域。
2024年度は一部地域（欧州・中東・アフリカ）向けに同じ設問を設けている。

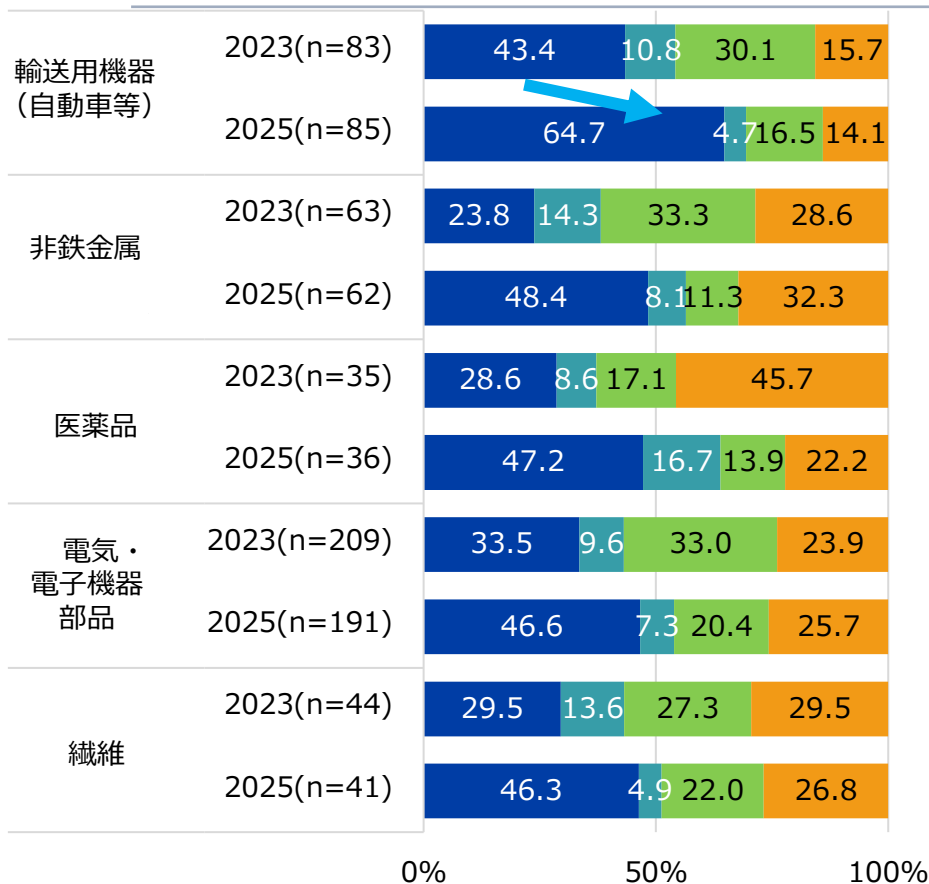
2 | 製造業の人権DD実施割合、2023年度から増加

- 製造業の人権DD実施割合は**大企業では42.1%（2023年比6.1ポイント増）**、**中小企業では20.5%（同3.1ポイント増）**。
- 製造業の業種別では、輸送用機器（自動車等）が64.7%（21.3ポイント増）となり、非鉄金属や医薬品、電気・電子機器部品、繊維でも顕著な増加がみられた。

製造業における企業規模別の人権DD実施割合隔年比較



製造業における業種別の人権DD実施割合（上位5業種）



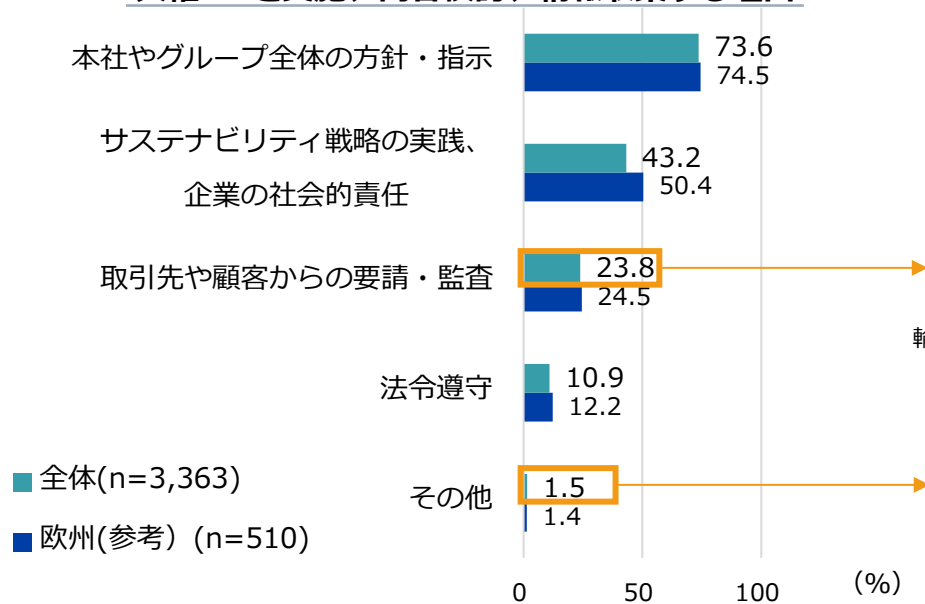
（注）2023年度同様に、調査対象は、中国、香港、マカオ、ロシア、ベネズエラを除く全地域。2024年度は一部地域（欧州・中東・アフリカ）向けに同じ設問を設けている。

（注）n=30以上の業種のみ掲載。

3 | 人権DD実施理由、本社方針などが先行

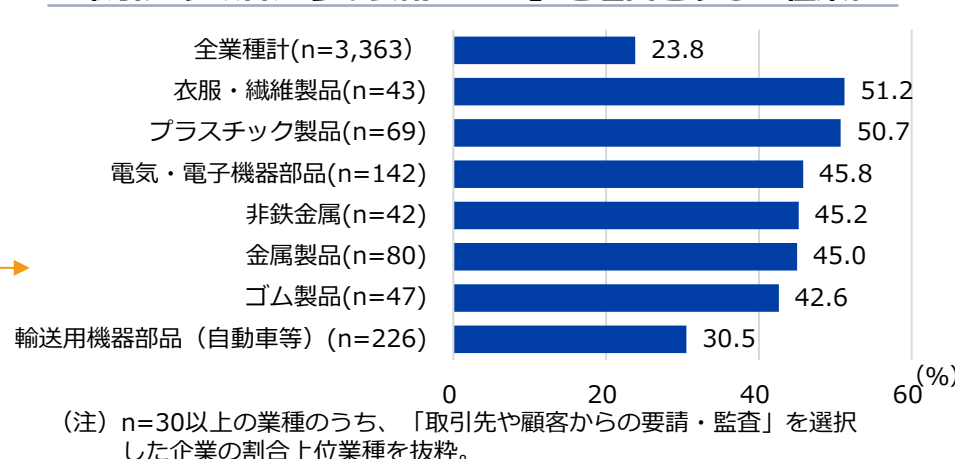
- 人権DDを実施する理由は、**本社方針に次いでサステナビリティ戦略の実践などが次点**。注目すべき傾向としては、**「取引先や顧客からの要請・監査」を理由とする回答企業の業種をみると、衣服・繊維製品、プラスチック製品が過半数**、電気・電子機器部品、非鉄金属、金属製品、ゴム製品が4割を超えている。
- 「その他」では、社会・顧客などの要請を見据えた意見や国際認証取得を理由とするコメントあり。

人権DDを実施、内容検討、情報収集する理由



(参考) 上記項目について、地域別では欧州におけるサステナビリティ戦略の実践、企業の社会的責任の高さが目立つ。また、欧州での人権DD実施割合(41.7%)は2024年度調査(欧州編)から4.5ポイント増加している。

「取引先や顧客からの要請・監査」を理由とする上位業種



「その他」の具体例

- ・株主や顧客からの人権DD要請へ備えるため(米国/輸送用機器部品(自動車等))
- ・今後の社会的流れへの対応のため(マレーシア/電気・電子機器部品)
- ・FSC、GRS等の各種認証取得のため、また得意先による監査基準を遵守するため(米国/販売会社)
- ・SEDEX等の認証機関(タイ/食品・農水産加工品)
- ・EcoVadisの評価に対応するため(チェコ/運輸・倉庫)
- ・世代間の価値観が多様化しており、特にハラスメントに留意するため(英国/小売)
- ・ファンドの運用方針に基づく(英国/ノンバンク)

(注) ①「人権DDを実施」「実施に向け準備中」「実施を検討するため準備中」と回答した企業が対象。
②理由の選択は複数回答。③FSCはForest Stewardship Council、GRSはGlobal Recycle Standardを指す。
④自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

4 | サプライチェーン上の人権DD実施、新興・途上国でも

- 直接的な取引先まで人権DDを実施している企業は一定数存在。**間接的な取引先まで含めた人権DD実施が課題となっており、サプライチェーンを可視化することや実効性の評価が難しいとの意見**がある。
- 人権DD実施企業は新興・途上国にも分布。

人権DDをサプライチェーンなどのどの範囲まで実施できているか

(%)

		自社・グループ会社 (自社・グループ会社 従業員)	直接的な取引先 (Tier1サプライヤー) (工場従業員など)	間接的な取引先 (Tier2サプライヤー以降) (原材料・部品生産従事者、 その他の生産者など)	調達物流・出荷物流 (物流業の労働者など)	その他
新興・途上国	全体平均 (n=593)	90.6	39.1	12.3	9.1	2.9
	南アフリカ共和国 (n=22)	100.0	36.4	22.7	13.6	0.0
	メキシコ (n=40)	95.0	40.0	15.0	12.5	5.0
	ブラジル (n=39)	92.3	59.0	17.9	12.8	0.0
	ベトナム (n=181)	90.6	42.5	11.6	7.2	2.8
	UAE (n=30)	90.0	26.7	13.3	20.0	3.3
	タイ (n=104)	89.4	33.7	8.7	5.8	3.8
	インド (n=101)	89.1	36.6	9.9	8.9	3.0
	インドネシア (n=76)	88.2	36.8	14.5	9.2	2.6
先進国	全体平均 (n=501)	90.0	37.3	10.4	9.4	2.0
	韓国 (n=31)	100.0	29.0	16.1	12.9	0.0
	フランス (n=23)	91.3	26.1	8.7	13.0	4.3
	オーストラリア (n=57)	91.2	45.6	17.5	22.8	1.8
	ドイツ (n=67)	91.0	37.3	9.0	6.0	0.0
	オランダ (n=22)	90.9	36.4	9.1	4.5	4.5
	シンガポール (n=104)	88.5	34.6	7.7	5.8	2.9
	米国 (n=163)	88.3	37.4	9.8	7.4	1.2
	英国 (n=34)	88.2	47.1	8.8	11.8	5.9
(参考) 全世界平均 (n=1,720)		90.8	39.8	12.3	11.5	2.5

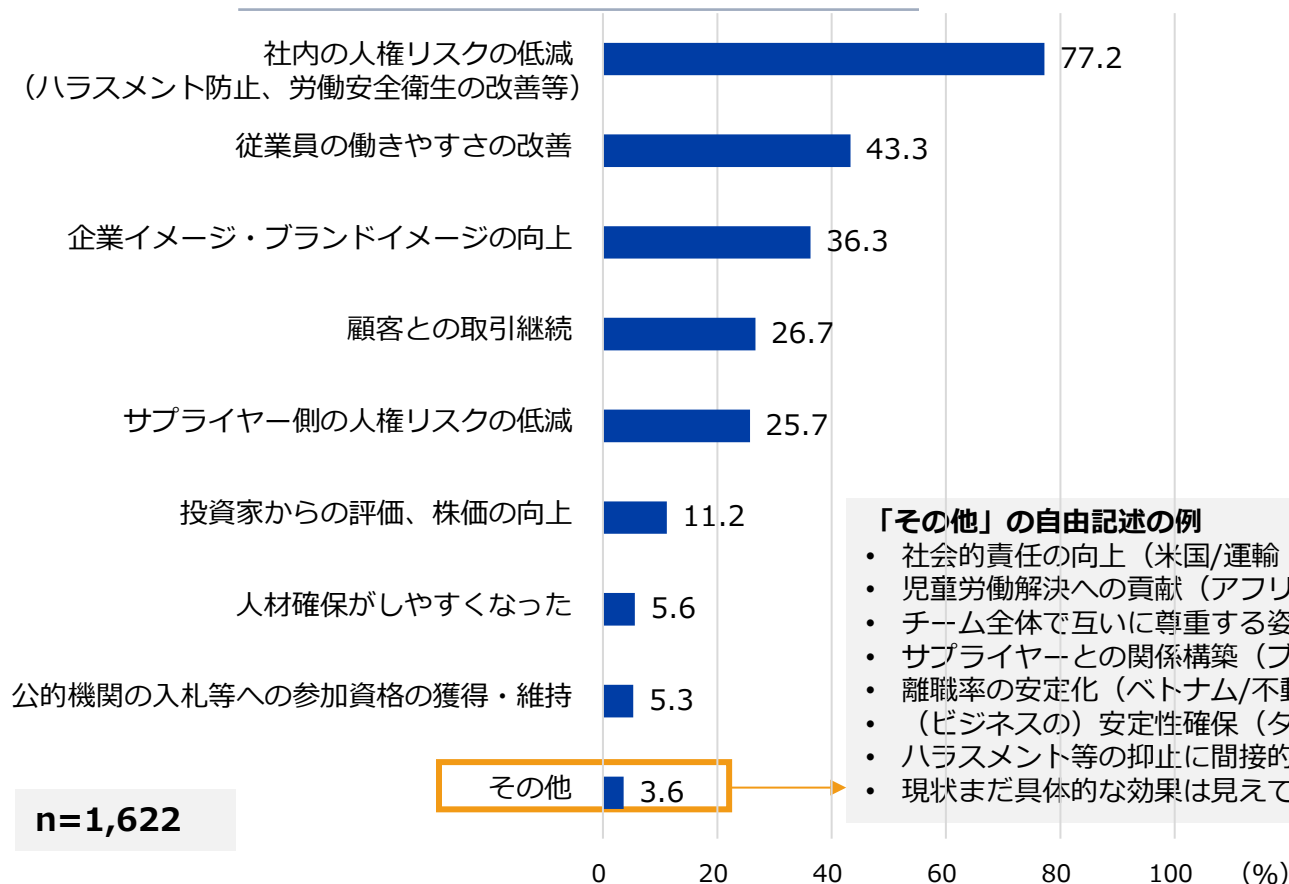
(注) ①「人権DDを実施」と回答した企業が対象。新興・途上国（上記8カ国）での人権DD実施割合は24.8%（n=2,460）、先進国（上記8カ国）では32.6%（n=1,635）となっている。②理由の選択は複数回答。③全体平均は、新興・途上国、先進国の分類における8カ国の値。中国と香港は設問対象外としたため含まない。

④本スライドでは、主要16カ国のうち、IMFがAdvanced Economiesと分類した国を先進国とし、先進国に含まれない国を新興・途上国として分類。

5 | 人権DD実施の効果、企業の社内外に波及

- 「**社内の人権リスクの低減**」が約8割、「**従業員の働きやすさの改善**」が4割超となり、人権DD実施の効果として、自社の労働環境改善・従業員のエンゲージメント向上に繋がる効果を多くの企業が挙げたと言える。
- 無形資産としての企業イメージ・ブランドイメージ向上のほか、顧客との取引継続やサプライヤー側の人権リスクの低減など社外の関係者とのビジネス遂行上のリスク回避に繋がったとの回答も一定数みられた。

人権DDに取り組んだことによる具体的な効果



「その他」の自由記述の例

- ・ 社会的責任の向上（米国/運輸・倉庫）
- ・ 児童労働解決への貢献（アフリカ等/食品・農水産加工品）
- ・ チーム全体で互いに尊重する姿勢の醸成（メキシコ/ホテル・旅行）
- ・ サプライヤーとの関係構築（ブラジル/輸送用機器部品（自動車等））
- ・ 離職率の安定化（ベトナム/不動産）
- ・ （ビジネスの）安定性確保（タイ/コンサルティング）
- ・ ハラスメント等の抑止に間接的な効果（ベトナム/ノンバンク）
- ・ 現状まだ具体的な効果は見えていない（英国/販売会社）

（参考）「OECD責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」

（序文から一部抜粋）それぞれの企業がリスクベースのデューディリジェンスを実施し、行動指針が対象とする事項への実際の及び潜在的な負の影響を特定・防止・軽減すると共に、如何に対応するかについての説明責任を果たすよう勧告している。

→自社にとっての効果に加えて、サプライヤー等も含めたバリューチェーン全体の人権DDをリスクベースで実施していくことは重要。

（注）①「人権DDを実施」と回答した企業が対象。②理由の選択は複数回答。

③自由記述回答は、回答意図を明確にするため、原文の趣旨を損なわない範囲で追加・編集などを加えている。

VI. まとめ

調査結果のまとめ

- 1. 営業利益**見込みについて、2025年に黒字を見込む企業は2年連続で増加し66.5%。黒字企業の割合は、中東、南西アジア、中南米で7割を超え、アフリカも初めて6割を超えた。2026年の営業利益もさらなる改善を見通す企業が4割を超える一方、メキシコ、ブラジル、韓国など米国と取引が多い国で、業績悪化を見通す企業が増加。

今後の事業展開の方向性では、インドで2年連続で「拡大」を志向する企業が8割超に。アフリカでは製造業の7割が拡大志向。製造業を中心にグローバルサウスでの事業拡大が続く。業種別では医薬品、食品・農水産加工品で「拡大」が7割を超える。

- 2. 米国関税措置の影響**では、対米輸出を行う企業全体では約4割、メキシコ、中国では5割超がマイナスの影響が大きいと回答。自動車・自動車部品のサプライチェーンでは、全業種ベースで約5割の企業に影響が及ぶ。今後の懸念として、米国市場での需要減少のほか、進出先市場における中国など第三国企業との競争激化を挙げる声が目立つ。対米輸出企業では、自社におけるコスト削減のほか、調達分散化や販売網の強化で対応。具体的な対応策として、現地調達率の引き上げ、現地生産の開始、新規販売先の開拓などサプライチェーンの見直しに取り組む動きも。

- 3. 人手不足**は一層厳しさを増している。直近2年間の人材確保の状況では「悪化」が3割を上回り、中でも「今後の事業展開」で拡大割合の高いベトナム、ブラジル、インドで悪化傾向が顕著。人材獲得においては地場系が最大の競合だが、ベトナムでは中国系が最大。半数超の企業が福利厚生や労働環境改善、賃上げで対応する一方、大学連携やSNSを活用した採用や、スキルアップ支援や社内イベントを通じた定着率向上に取り組む企業もみられる。

人権尊重の取り組みは進展がみられる。人権デューディリジェンスを実施する企業は3割を超えた。輸送用機器（自動車等）では実施が6割を超え、2023年度調査から大幅に上昇。「社内の人権リスクの低減」が約8割、「従業員の働きやすさの改善」が4割超と、自社の労働環境改善・従業員のエンゲージメント向上に繋がる効果を多くの企業が挙げた。

レポートをご覧いただいた後、 アンケートにご協力ください。

(所要時間：約1分)

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20250024>



レポートに関するお問い合わせ先

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部国際経済課



03-3582-5177



ORI@jetro.go.jp



〒107-6006

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

■ 免責条項

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載