

JETRO

2023年度

# 海外進出日系企業実態調査 | 欧州編

-ウクライナ情勢、グリーン規制など諸課題に向き合いつつ回復、拡大へ-

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部

2023年12月



# 目次

本調査の概要	2
調査結果のポイント	4
I. 営業利益見通し	7
II. 今後1~2年の事業展開	13
III. 雇用環境	17
IV. 経営上の問題点	21
V. 欧州の政策・規制	27
VI. ウクライナ復興支援とビジネス活動	31
VII. 調達と販売	34
VIII. 英国のEU離脱後のビジネス環境	41
IX. EPA/FTA	44
X. 人権への取り組み	49
XI. 脱炭素化への対応	54

## 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	ジェトロの海外事務所ネットワークを活用して抽出した西欧14カ国、中・東欧9カ国の日系企業（日本側出資比率10%以上の法人。駐在員事務所、連絡事務所、現地で日本人が起業した法人は対象外）1,457社を対象にオンライン配布・回収によるアンケートを実施。830社より有効回答を得た。有効回答率57.0%。
実施期間	2023年9月1日～9月25日
留意点	<ul style="list-style-type: none"><li>• ジェトロの欧州事務所が信頼できると思われる情報ソースを用い、本調査の対象となる欧州進出日系企業を捕捉したが、進出企業情報の完全な正確性・網羅性を保証するものではない。</li><li>• アンケートに回答した企業が、各設問に全て回答したわけではない。本資料における図表等の構成比は、四捨五入して表記したため、必ずしも合計が100%にならない場合がある。また、複数回答可能な設問は必ずしも合計が100%にならない。</li><li>• n数は、各設問の有効回答数を示す。</li><li>• 各選択肢の回答企業数の分母が5社に満たない業種や国、選択肢は対象から外した。</li></ul>
本報告の内容	1. 営業利益見通し 2. 今後の1～2年の事業展開 3. 雇用環境 4. 経営上の問題点 5. 欧州の政策・規制 6. ウクライナ復興支援とビジネス活動 7. 調達と販売 8. 英国のEU離脱後のビジネス環境 9. EPA/FTA 10. 人権への取り組み 11. 脱炭素化への対応

# 本調査の概要

## 製造業

食品・農水産加工品、繊維（紡績・織物・化学繊維）、衣服・繊維製品（履物、手袋、皮革製品、縫製品を含む）、木材・木製品、家具・インテリア製品・装備品、紙・パルプ、印刷・出版、化学品・石油製品、医薬品、プラスチック製品、ゴム製品、窯業・土石、鉄鋼（鋳鍛造品を含む）、非鉄金属、金属製品（メッキ加工を含む）、一般機械（はん用・生産用・工作機械/建機・農機/金型・工具含む）、情報通信機器・事務機器、医療機器、精密機器（分析機器、光学機器など）、電気・電子機器、電気・電子機器部品、輸送用機器（自動車・二輪車）、輸送用機器部品（自動車・二輪車）、輸送用機器（鉄道車両・船舶・航空・運搬車両）、輸送用機器部品（鉄道車両・船舶・航空・運搬車両）、日用品・文具・雑貨・スポーツ用品、その他製造業

## 非製造業

農林水産業、鉱業、建設・プラント・エンジニアリング、電気・ガス・熱供給・水道、運輸・倉庫、通信・IT・ソフトウェア・情報システム・デジタルサービス、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）、メディア・マスコミ・コンテンツ、広告・マーケティング・調査、卸売、小売、商社、販売会社、銀行、ノンバンク（保険、証券、クレジットカード、リースなど）、不動産、ビル・施設管理/空調/警備/清掃、レンタル、コンサルティング、法務・会計・税務等専門サービス、持株・統括会社、デザイン・設計、修理/保守/検査・分析、人材紹介/人材派遣、ホテル・旅行、飲食、娯楽・生活関連サービス（イベント、スポーツ施設、理美容を含む）、教育・研究機関、医療・福祉・ヘルスケア、その他

国・地域別回答数	調査企業数	
	有効回答	構成比
総数	830	100.0
■ 西欧	695	83.8
ドイツ	260	31.3
英国	98	11.8
オランダ	84	10.1
フランス	70	8.4
ベルギー	50	6.0
スペイン	23	2.8
フィンランド	19	2.3
アイルランド	18	2.2
スイス	17	2.1
オーストリア	13	1.6
ポルトガル	13	1.6
イタリア	11	1.3
スウェーデン	10	1.2
デンマーク	9	1.1
■ 中・東欧	135	16.2
チェコ	49	5.9
ハンガリー	30	3.6
ポーランド	20	2.4
ルーマニア	18	2.2
セルビア	6	0.7
ブルガリア	6	0.7
スロバキア	5	0.6
スロベニア	1	0.1
北マケドニア	0	0.0

# 調査結果のポイント I

## 1. ウクライナ情勢、引き続き在欧州日系企業のビジネスに大きく影響

- 「ウクライナ情勢」は、前年に続き、欧州全体の日系企業の経営上の問題点の1位（55.4%、前年比6.3ポイント減）となった。ウクライナ情勢にも起因する「インフレ」（53.4%）も引き続き課題として認識されている（IV-1）。
- 今後のウクライナにおける復興支援・ビジネス活動に48.3%の企業が関心があると回答。特に中・東欧の非製造業は、58.5%と高い関心を示した（VI-1）。関心分野としては、インフラ全般のほか、貿易・販売、道路・物流などを挙げる企業が多くみられた（VI-2）。
- 将来有望な販売先として、ウクライナを選んだ企業は9.4%。ウクライナ侵攻後、減少が目立った前年（4.0%、前々年は6.0%）から大幅に上昇した。選んだ理由としては「復興需要への期待」や「戦後の市場への期待」が多かった（VII-2）。

## 2. EUの政策・規制ではグリーン関連に注目が集中、CBAMに最大の関心

- 日系企業が注目するEUの政策・規制の上位10位はグリーン・サステナビリティ関連が占めた。特に2023年10月に移行期間が始まった「炭素国境調整メカニズム（CBAM）」は、全業種で33.9%と最も高い注目度を示した。次いで、2024会計年度からの適用が始まる「企業持続可能性報告指令（CSRD、非財務情報開示指令の改正）」が27.0%、「自動車CO2排出削減目標」が26.8%と続いた（V-1）。
- ビジネスチャンスとして注目するネットゼロ技術については、「バッテリー・蓄電技術」が全業種で47.0%と首位となり、「太陽光・熱発電」が34.6%、「水素製造用の電解槽・燃料電池」が30.5%と続いた。ネットゼロ技術全般に対して、販売会社と商社から注目するとの回答が目立った（V-3）。

## 調査結果のポイント II

### 3. 営業利益見通しは新型コロナ禍前の水準に接近、今後の事業展開は「拡大」が過半

- 2023年の営業利益見通しは、黒字を見込む割合は前年比2.3ポイント増の69.4%、赤字を見込む割合は2.1ポイント減の14.1%と、いずれも前年調査よりもさらに新型コロナ禍前の水準に接近した（I-1）。特に中・東欧の製造業で、前年調査に比べ黒字の割合が24.6ポイント増、赤字の割合が18.9ポイント減と、大きく改善した（I-2）。
- 2024年の営業利益見込みは、「改善」あるいは「横ばい」と回答した企業の割合が前年調査から増加に転じた（それぞれ2.2、4.0ポイント）。中・東欧の製造業の「改善」が45.3%で相対的に高い結果となった（I-5）。
- 今後1～2年の事業を「拡大」と回答した割合は前年調査から5.4ポイント増の51.6%で、「現状維持」を2年ぶりに上回った（II-1）。拡大する機能は「販売機能」「新規事業開発」の順に高い回答割合となった（II-3）。

### 4. サプライチェーンは多様化と短縮化の動き、中国からの調達は縮小傾向

- 今後1～2年のサプライチェーン戦略については、全業種で「調達の多様化」（54.9%）、「サプライチェーンの短縮化・ニアショアリング」（38.1%）という回答が目立ち、特に製造業においてその傾向が強い（VII-1）。
- 今後の調達方針については、中・東欧の日系企業は、所在国からの調達を「拡大」させると回答した企業が25.9%、EU域内からの調達を「拡大」させると回答した企業が37.3%だった（VII-4）。一方、中国からの調達を「縮小」させるとの回答が36.7%だった（VII-5）。サプライチェーンの重点をEU域内へ移そうとする傾向がうかがえる。
- 将来有望な販売先については、ポーランド（27.9%）が5年連続で首位となったほか、中・東欧のハンガリー（4位）、チェコ（5位）、ルーマニア（7位）、スロバキア（9位）が10位入りした（VII-2）。



## 調査結果のポイント Ⅲ

### 5. 6割を超える企業が人材不足に直面、業種別では製造業、地域別では中・東欧で顕著

- 人材不足の課題に直面している日系企業は全体で6割を超えた。業種別では製造業が66.9%、非製造業は60.7%。地域別では、中・東欧では製造・非製造業ともに7割を超え西欧より高くなった。特に中・東欧の製造業は74.1%と相対的に最も深刻な結果となった（Ⅲ-1）。
- 職種別の人材不足の深刻度合いについて「とても深刻」および「やや深刻」と回答した企業の割合は、西欧では専門職種（法務、経理、エンジニアなど）（63.5%）、中・東欧では工場作業員（74.6%）がそれぞれ1位となった（Ⅲ-2、Ⅲ-3）。
- 人材採用・定着に関する具体策について、西欧、中・東欧共通で多くの企業がベースアップの実施を挙げているものの、2023年の基本給のベースアップ率（名目、平均値）は対象国の半数以上で現地インフレ率を下回る結果となった（Ⅲ-2、Ⅲ-3、Ⅲ-4）。

### 6. サステナビリティ関連の取り組み進む、約9割が人権尊重を重要な経営課題と認識

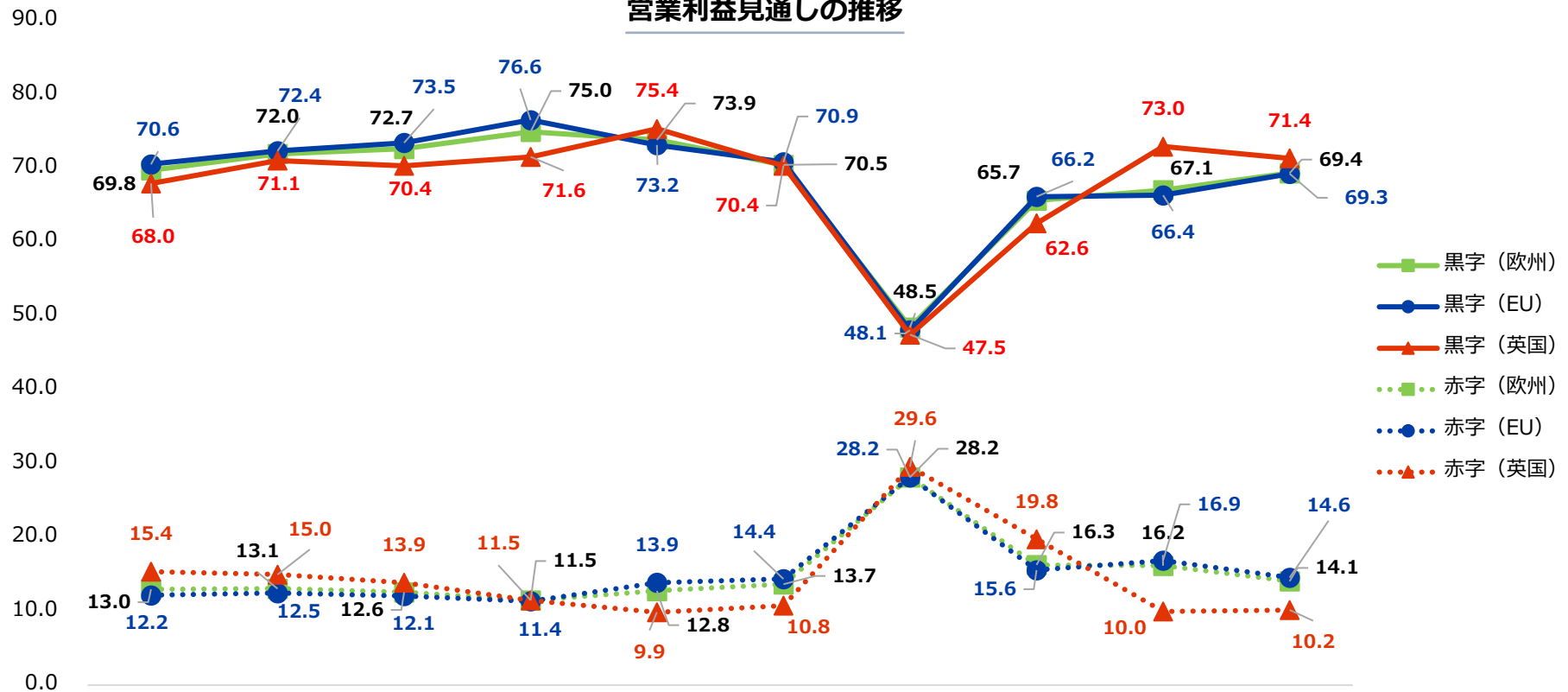
- サプライチェーンにおける人権問題を、89.4%の企業が重要な経営課題として認識していると回答。前年調査の約7割から約9割に上昇した（X-1）。「人権デューディリジェンス（DD）を実施している」との回答割合は前年比2.6ポイント増の38.0%と、微増にとどまった（X-2）。
- 人権DDの実施範囲について、間接的な取引先や販売先などに対して人権DDを実施している企業は、製造業では約3割に上った（X-3）。人権DDの取り組みとしては「人権方針の策定・公表」が80.3%で最多だった（X-4）。
- 脱炭素化に取り組んでいる企業の割合は61.7%と、前年調査から2.1ポイント上昇（XI-1）。製造業ではScope1（事業者自らによる温室効果ガスの直接排出）の取り組みが77.2%と高く、非製造業ではScope3（事業者の活動に関連する他社の排出）の取り組みが41.8%と高かった（XI-2）。

# 1 営業利益見通しの推移（過去10年間）： 「黒字」割合、ほぼ新型コロナ禍前の水準に

- 2023年の営業利益を「黒字」と見通す割合は、欧州全体で69.4%となり、新型コロナ禍前の2019年の水準（70.5%）にさらに接近。英国は71.4%となり、昨年に続き同水準（70.4%）を超え、コロナ前と同等。
- 欧州の「赤字」の割合は14.1%と前年からさらに2.1ポイント減少、2019年の水準（13.7%）にほぼ戻る。

（単位：%）

営業利益見通しの推移



2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
欧州 n=961	欧州 n=948	欧州 n=996	欧州 n=937	欧州 n=743	欧州 n=818	欧州 n=932	欧州 n=869	欧州 n=844	欧州 n=821
英国 n=272	英国 n=273	英国 n=287	英国 n=243	英国 n=191	英国 n=186	英国 n=162	英国 n=131	英国 n=100	英国 n=98
EU n=674	EU n=664	EU n=695	EU n=683	EU n=538	EU n=619	EU n=752	EU n=724	EU n=729	EU n=700

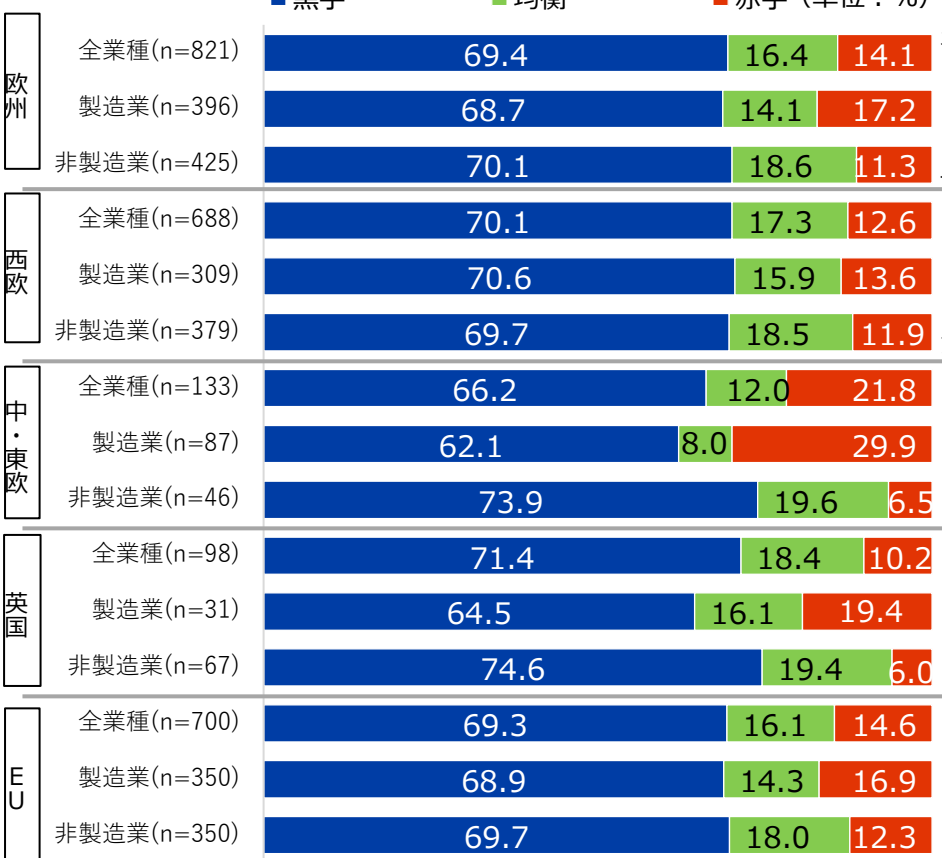
(注) nには「均衡」と回答した企業を含む。



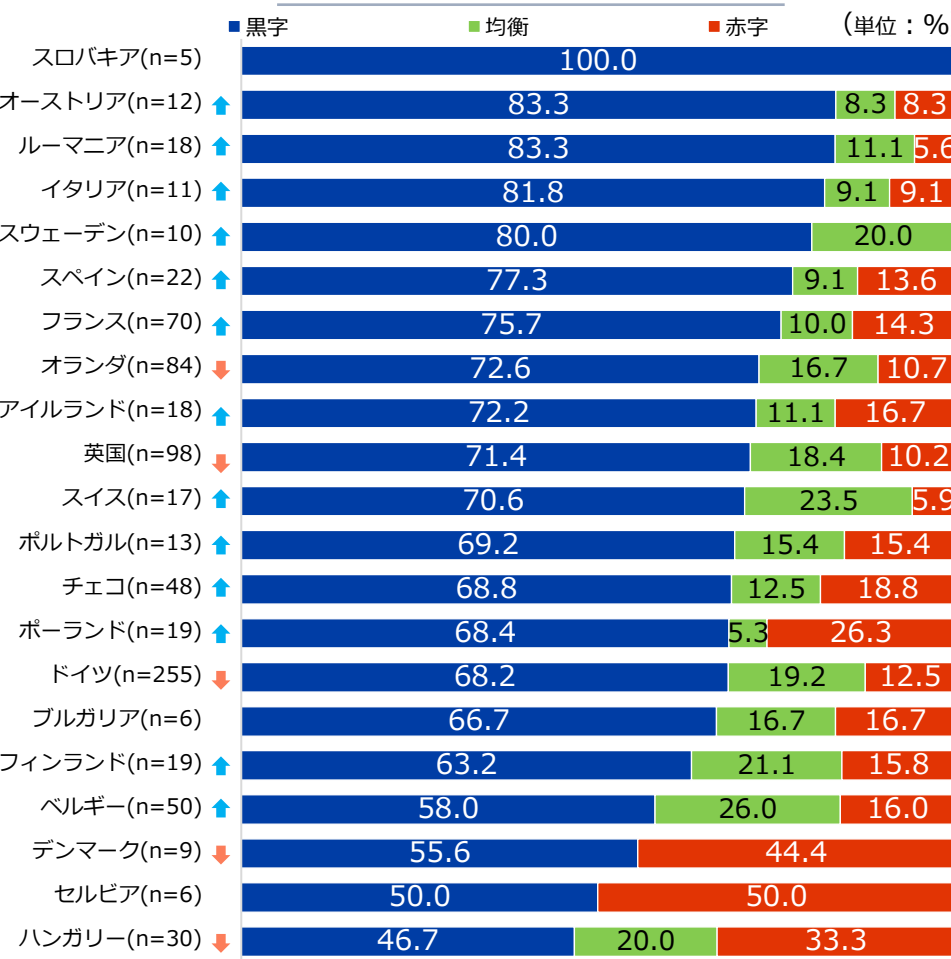
# 2 | 2023年の営業利益見通し： 中・東欧の製造業で「赤字」見通しが大幅に減少

- 製造業の「黒字」の割合は昨年より7.0ポイント増加し、全体としては2.3ポイント増。
- 中・東欧の製造業は、前年調査に比べ黒字の割合が24.6ポイント増加し、赤字の割合が18.9ポイント減少。

2023年の営業利益見通し（業種別）



2023年の営業利益見通し（国別）

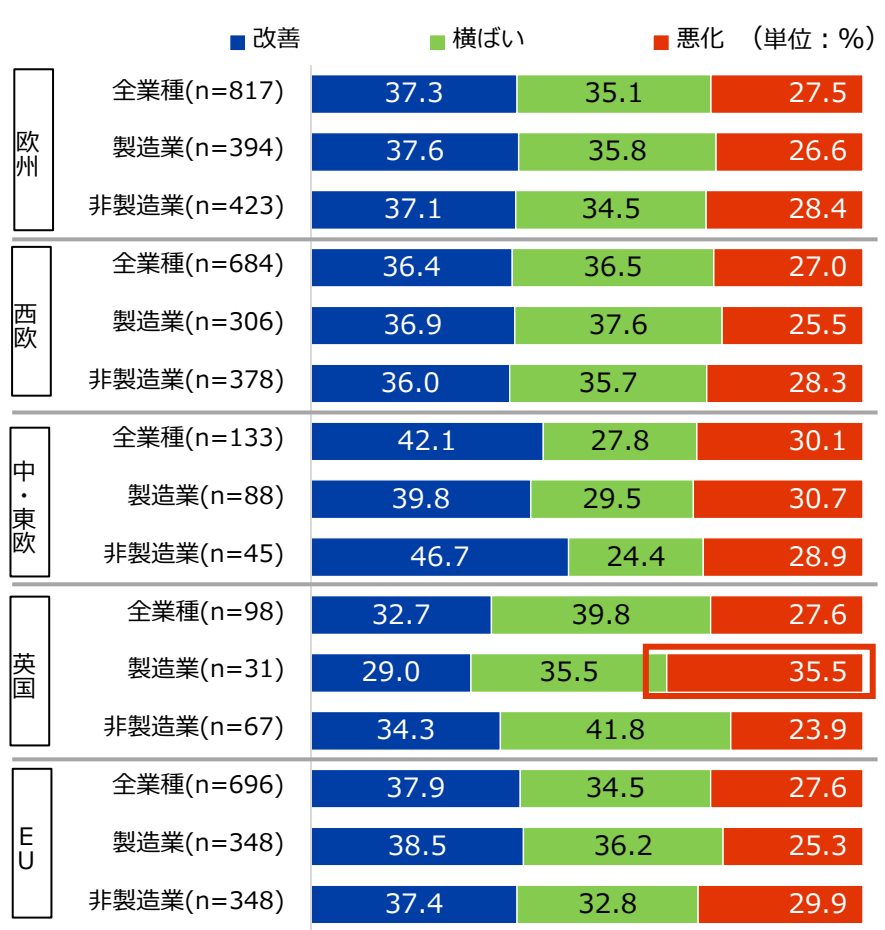


(注) ↑「黒字」が昨年より増加、↓昨年より減少  
空欄は昨年のn=5未満でデータ無し。

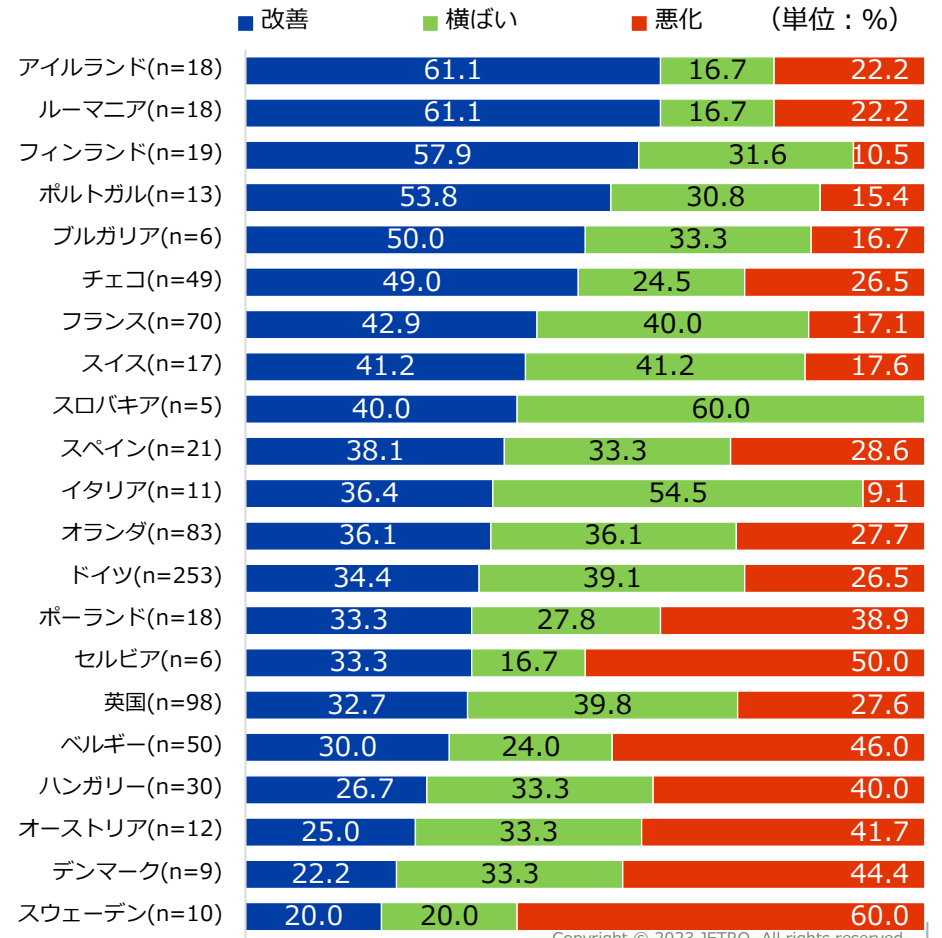
# 3 | 2022年実績と比較した2023年の営業利益見込み： 英国の悪化見込みは昨年より大幅に拡大

- 前年実績比の営業利益見込みは2023年、欧州全体で「改善」が「悪化」を9.8ポイント上回ったが、14.1ポイント上回った前年調査より同差は縮小傾向。
- 中・東欧の非製造業の14.9ポイント、英国の製造業の12.6ポイントなど「悪化」が前年調査から拡大した。

2022年実績と比較した2023年の営業利益見込み（業種別）



2022年実績と比較した2023年の営業利益見込み（国別）



## 4 営業利益見込みの「改善」／「悪化」理由： 営業利益「悪化」理由は需要減少とともに人件費の上昇

- 前年（2022年）と比較した営業利益の「改善の理由」について、欧州全体では「現地市場での需要増加」が最も多く、2位以下を大きく引き離れた。
- 営業利益の「悪化の理由」について、欧州全体では昨年6位だった「人件費の上昇」は11.4ポイント増加し2位となった。

営業利益見込み（前年比）が「改善」する理由（複数回答）

（単位：％）

改善の理由（上位順）	欧州			西欧			中・東欧		
	全業種 (n=300)	製造業 (n=145)	非製造業 (n=155)	全業種 (n=245)	製造業 (n=111)	非製造業 (n=134)	全業種 (n=55)	製造業 (n=34)	非製造業 (n=21)
1 現地市場での需要増加	52.0	49.7	54.2	52.2	53.2	51.5	50.9	38.2	71.4
2 現地市場での販売体制強化	26.7	22.8	30.3	27.3	27.0	27.6	23.6	8.8	47.6
3 輸出先市場での需要増加	22.0	28.3	16.1	23.3	30.6	17.2	16.4	20.6	9.5
4 生産効率、販売効率、稼働率などの改善	21.7	29.0	14.8	17.6	24.3	11.9	40.0	44.1	33.3
5 その他支出（管理費など）の削減	16.3	21.4	11.6	14.3	17.1	11.9	25.5	35.3	9.5

営業利益見込み（前年比）が「悪化」する理由（複数回答）

（単位：％）

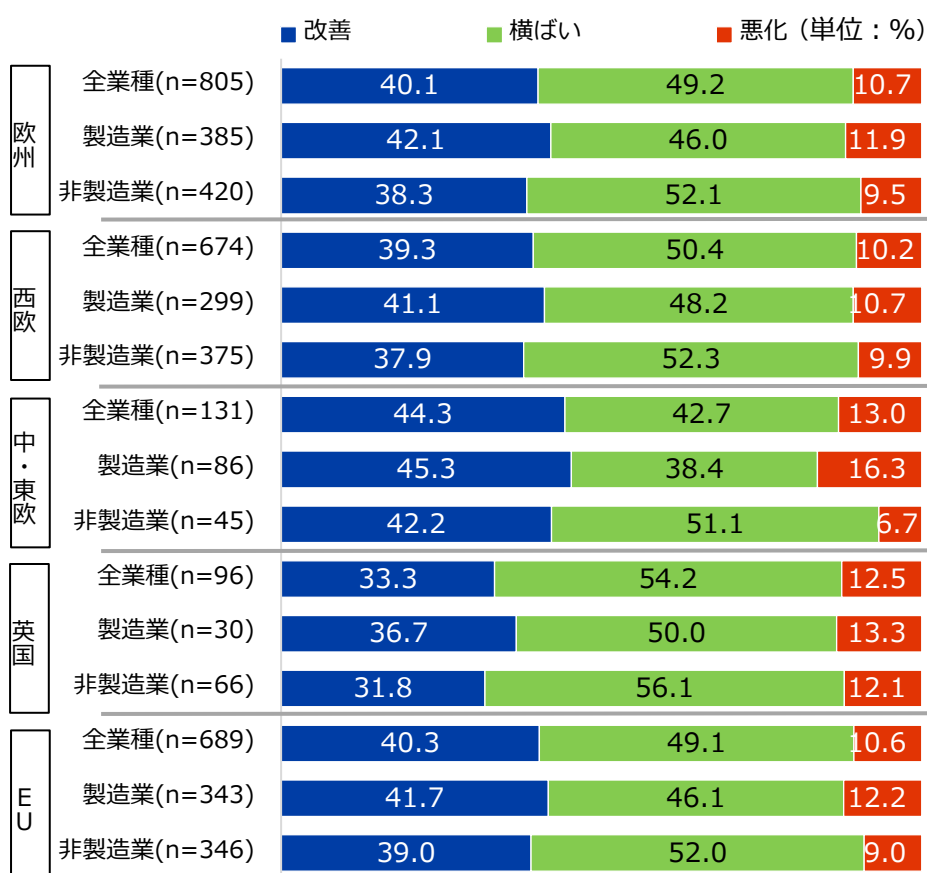
悪化の理由（上位順）	欧州			西欧			中・東欧		
	全業種 (n=215)	製造業 (n=97)	非製造業 (n=118)	全業種 (n=179)	製造業 (n=74)	非製造業 (n=105)	全業種 (n=36)	製造業 (n=23)	非製造業 (n=13)
1 現地市場での需要減少	57.7	56.7	58.5	59.2	59.5	59.0	50.0	47.8	53.8
2 人件費の上昇	43.3	40.2	45.8	39.7	32.4	44.8	61.1	65.2	53.8
3 原材料・部品調達コストの上昇	34.0	39.2	29.7	33.0	37.8	29.5	38.9	43.5	30.8
4 輸出先市場での需要減少	33.0	37.1	29.7	34.6	39.2	31.4	25.0	30.4	15.4
5 他社との競合激化	25.6	19.6	30.5	26.8	21.6	30.5	19.4	13.0	30.8

（注）オレンジは、地域別・業種別の最上位。

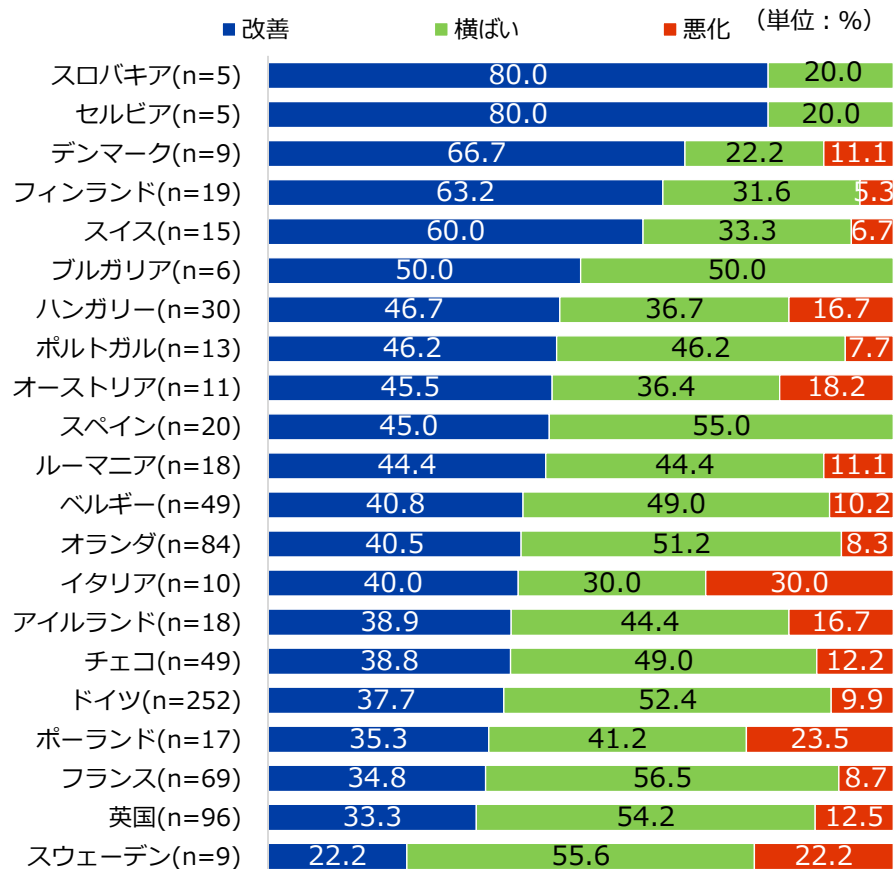
# 5 | 2023年と比較した2024年の営業利益見込み： 2024年営業利益、前年比「改善」を見込むのは4割

- 2023年と比較した2024年の営業利益見込みは、欧州の全業種で「改善」が40.1%で、前年調査と比べて2.2ポイント増加、「横ばい」が49.2%の4.0ポイント増加、「悪化」が10.7%で6.1ポイント減少した。
- 国別では昨年同様、3分の2の国で「横ばい」と「悪化」の合計が「改善」を上回った。また、中・東欧の「改善」が相対的に高い結果となった。

2023年と比較した2024年の営業利益見込み（業種別）



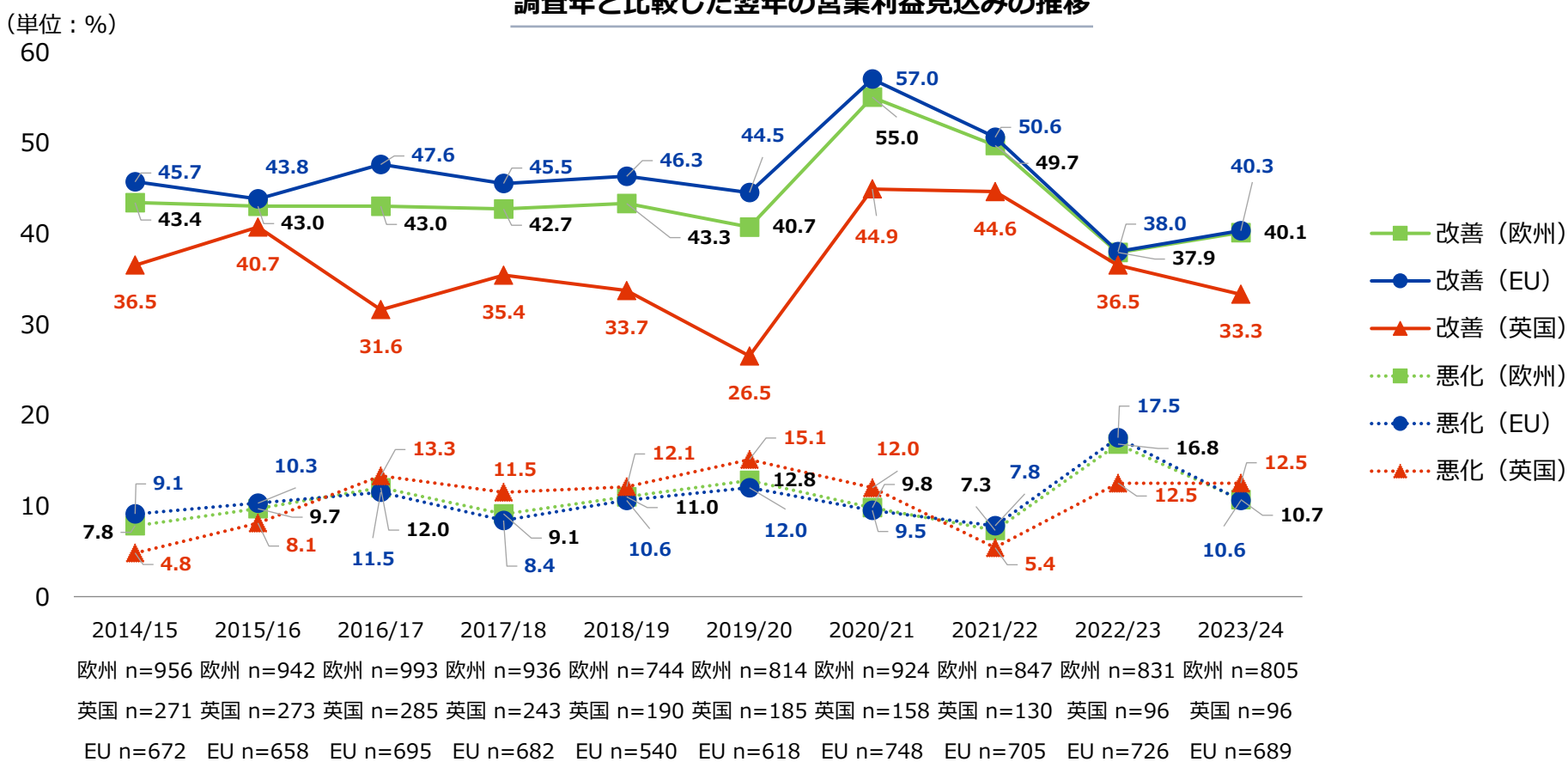
2023年と比較した2024年の営業利益見込み（国別）



# 6 | 調査年と比較した翌年の営業利益見込みの推移： 24年の営業利益見込み「改善」が増加、「悪化」は減少

- 2023年と比較した2024年の営業利益見込みでは、欧州全体および在EU日系企業の「改善」の回答割合は、前年調査から増加に転じた。「悪化」の回答割合は、前年調査から減少し、コロナ禍以前の水準となった。
- 在英日系企業については、前年調査に引き続き「改善」は減少、「悪化」は横ばいとなった。

調査年と比較した翌年の営業利益見込みの推移



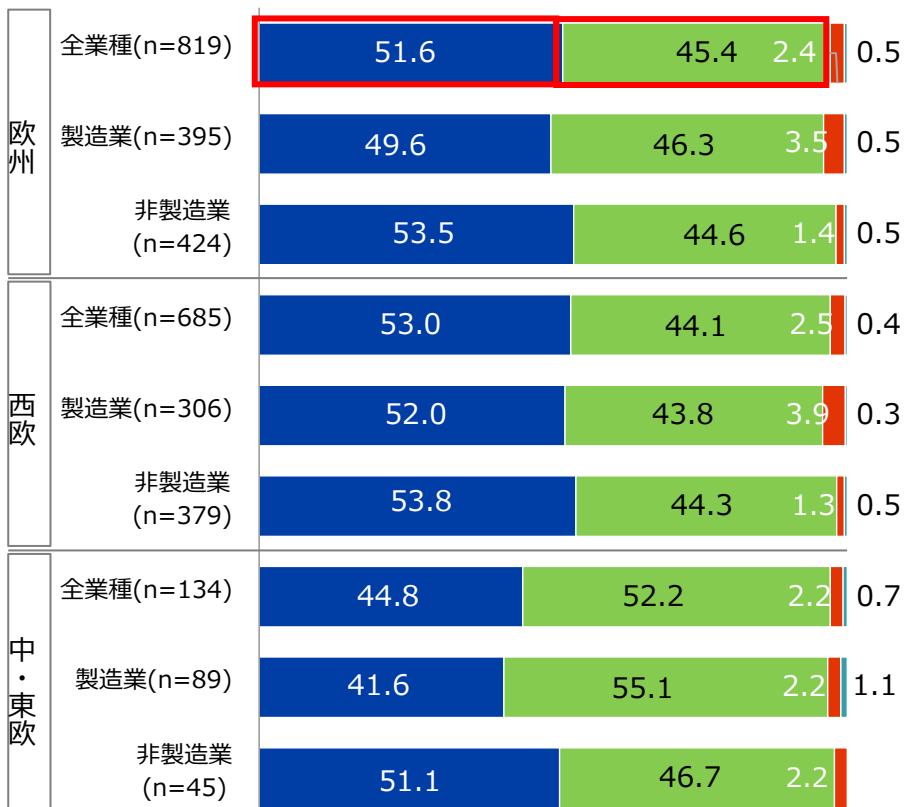
(注) nには「均衡」と回答した企業も含む。

# 1 | 今後1～2年の事業展開の方向性： 今後の事業「拡大」は増加、「現状維持」「縮小」は微減

- 51.6%の企業が今後1～2年の事業を「拡大」と回答、前年調査から5.4ポイント増となった。「拡大」理由は「現地市場ニーズの拡大」、「輸出の増加」が多かった。他方、「現状維持」は45.4%、「縮小」は2.4%で、前年調査から3.4ポイント、1.8ポイント縮小した。
- 国別では、全体的に西高東低の傾向の中で、セルビアとスロバキアが健闘、「拡大」と回答した企業の割合が8割を超えた。生産拠点の立ち上げによる「輸出の増加」や「現地市場ニーズの拡大」などが主な理由。

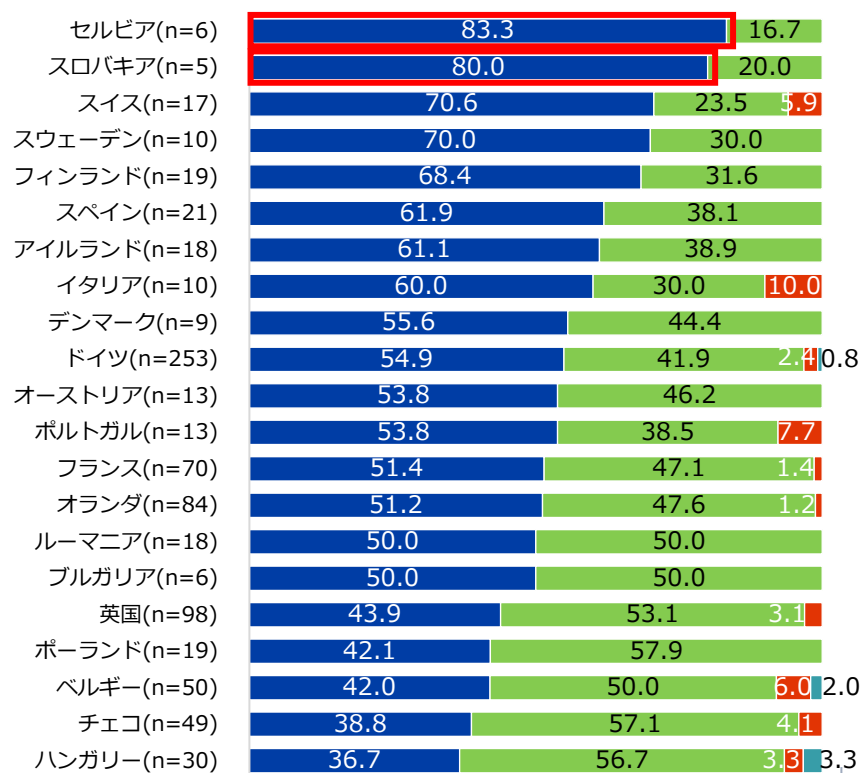
今後1～2年の事業展開の方向性（業種別）

■ 拡大 ■ 現状維持 ■ 縮小 ■ 第3国（地域）へ移転、撤退（単位：％）



今後1～2年の事業展開の方向性（国別）

■ 拡大 ■ 現状維持 ■ 縮小 ■ 第3国（地域）へ移転、撤退（単位：％）



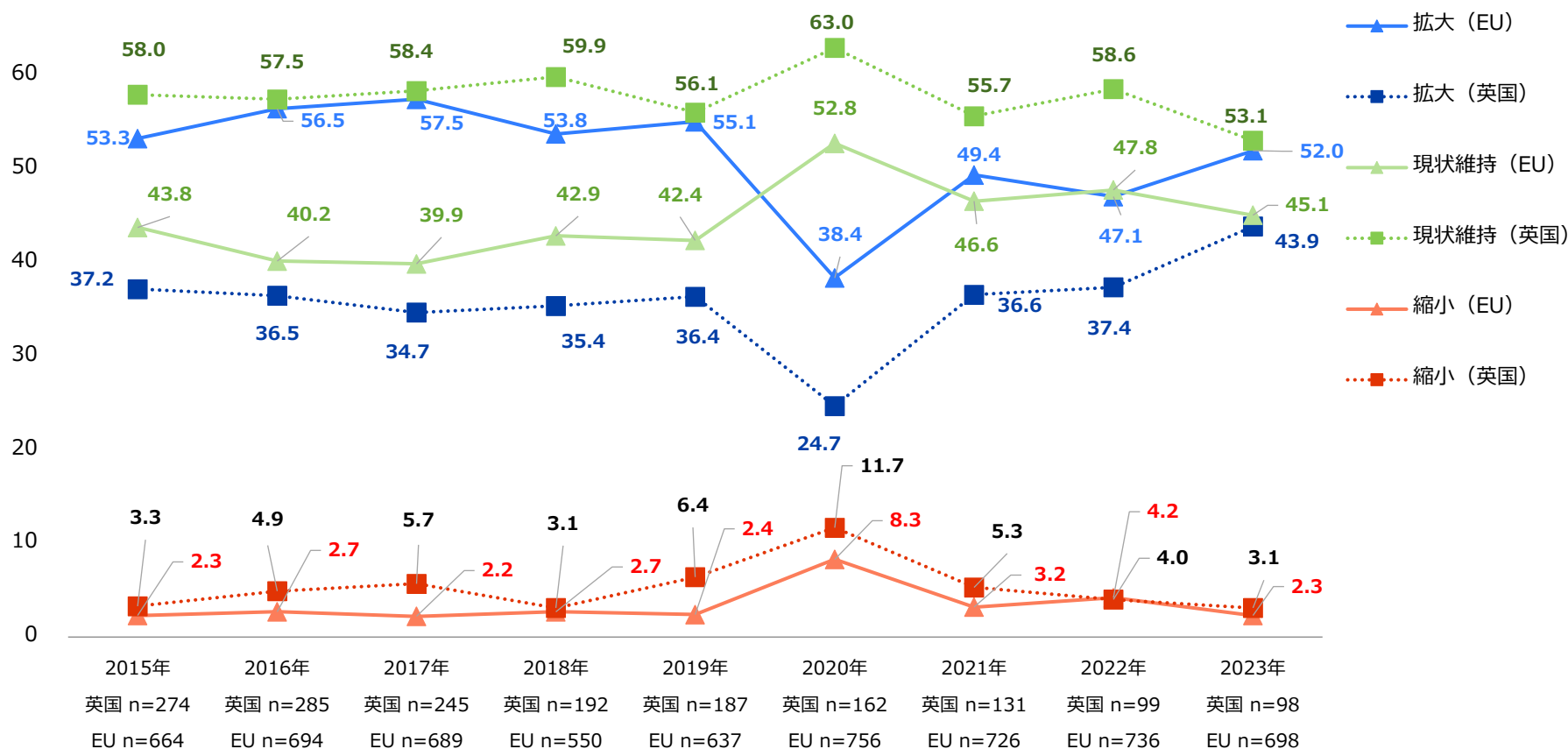


## 2 | 今後1~2年間の事業展開の方向性の推移： EUで「拡大」が「現状維持」を2年ぶりに上回る

- EUにおける今後1~2年の事業展開についての「拡大」の割合は52.0%と、前年最多回答となった「現状維持」を上回った。現地市場における需要回復などが主な理由。
- 一方、英国における「拡大」の割合は43.9%で、引き続き「現状維持」を下回る結果となった。

### 今後1~2年間の事業展開の方向性の推移（全業種）

（単位：％）



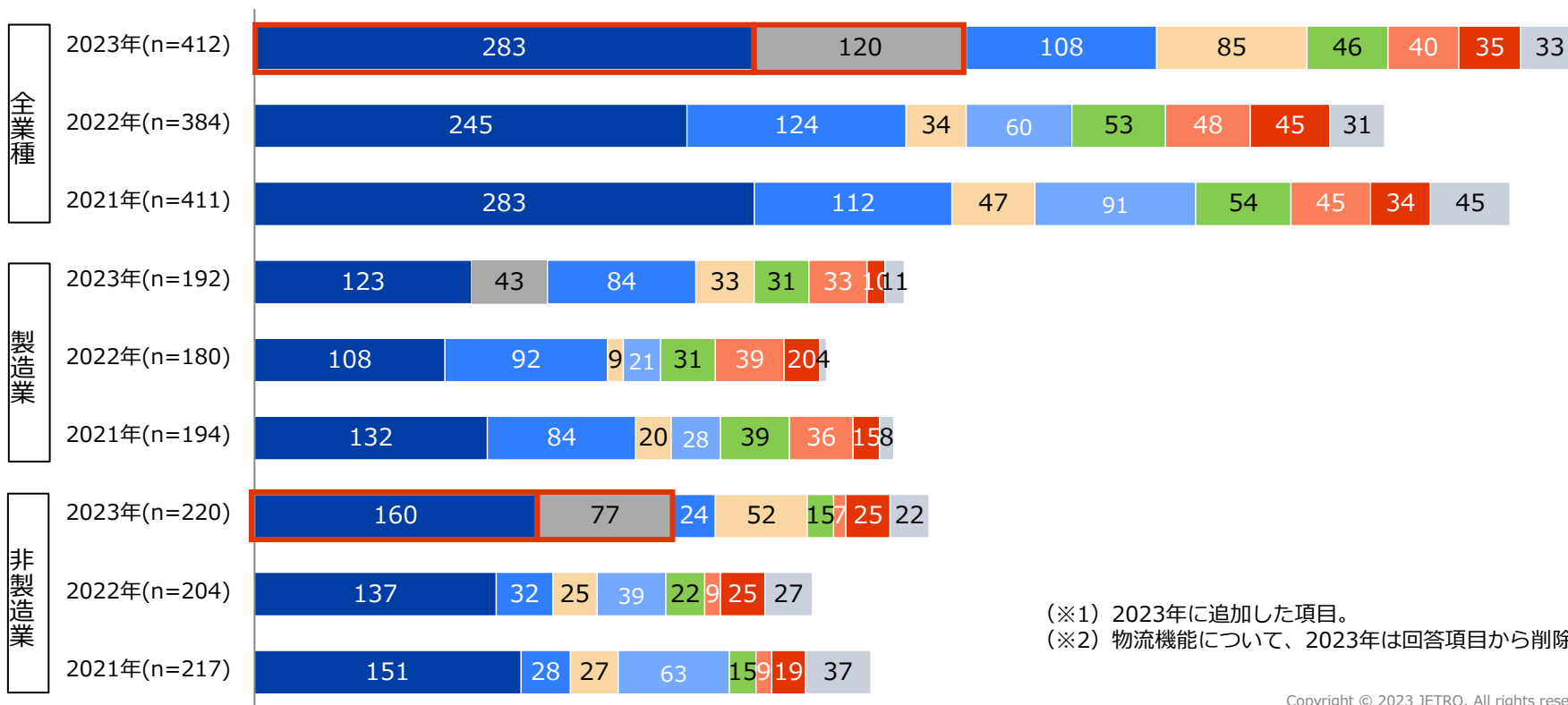
# 3 具体的に拡大する機能（業種別）： 今後「拡大」する機能は「販売」「新規事業開発」の順

- 今後1～2年の事業を「拡大」と回答した企業に具体的に拡大する機能を聞いたところ、現地市場ニーズの拡大により「販売機能」が最多だった。前年と同じ傾向だが、今回調査では「販売機能」に次ぐ拡大領域として、全業種と非製造業で「新規事業開発」と回答した企業が多かった。
- 詳細業種別に「新規事業開発」と回答した企業を見ると、「商社」の25社に「販売会社」の17社が続いた。

具体的に拡大する機能（複数回答）

(単位：社)

■ 販売機能 ■ 新規事業開発※1 ■ 生産(高付加価値品) ■ カスタマーサービス ■ 物流機能※2 ■ 研究開発 ■ 生産(汎用品) ■ 地域統括機能 ■ その他



(※1) 2023年に追加した項目。

(※2) 物流機能について、2023年は回答項目から削除。

# 4 具体的に拡大する機能（国別）： 国別の拡大機能では、「販売機能の拡大」が最多

- 国別では「販売機能」の拡大と回答した企業の割合は、スウェーデン、オーストリア、ドイツが上位3カ国だった。
- 「新規事業開発」を拡大すると回答した企業の割合は、チェコが西欧諸国を大きく上回り、欧州1位となった。

具体的に拡大する機能（国別、複数回答）

（単位：社、%）

拡大する機能 （上位順）	欧州 (n=412)	西欧 (n=354)	ドイツ (n=136)	英国 (n=42)	オランダ n=(42)	フランス (n=33)	ベルギー (n=21)	スペイン (n=13)	フィンランド (n=13)	アイルランド (n=11)	スイス (n=11)	ポルトガル (n=7)	スウェーデン (n=7)	オーストリア (n=7)	デンマーク (n=5)
販売	283 <b>68.7</b>	252 71.2	107 <b>78.7</b>	29 69.0	28 66.7	22 66.7	14 66.7	9 69.2	7 53.8	7 63.6	5 45.5	5 71.4	7 <b>100.0</b>	6 <b>85.7</b>	1 20.0
新規事業開発	120 <b>29.1</b>	101 28.5	32 23.5	10 23.8	13 31.0	15 45.5	5 23.8	4 30.8	4 30.8	2 18.2	4 36.4	3 42.9	3 42.9	3 42.9	2 40.0
生産（高付加価値品）	108 <b>26.2</b>	87 24.6	32 23.5	9 21.4	6 14.3	7 21.2	7 33.3	4 30.8	5 38.5	3 27.3	3 27.3	2 28.6	1 14.3	1 14.3	3 60.0
カスタマーサービス	85 20.6	73 20.6	24 17.6	10 23.8	11 26.2	8 24.2	4 19.0	4 30.8	2 15.4	2 18.2	0 0.0	2 28.6	1 14.3	3 42.9	1 20.0
生産（汎用品）	40 9.7	25 7.1	9 6.6	5 11.9	2 4.8	2 6.1	1 4.8	0 0.0	2 15.4	1 9.1	0 0.0	1 14.3	1 14.3	1 14.3	0 0.0
研究開発	46 11.2	42 11.9	15 11.0	3 7.1	1 2.4	7 21.2	4 19.0	2 15.4	5 38.5	0 0.0	3 27.3	1 14.3	0 0.0	1 14.3	0 0.0
地域統括機能	35 8.5	34 9.6	12 8.8	4 9.5	5 11.9	3 9.1	2 9.5	0 0.0	0 0.0	2 18.2	1 9.1	1 14.3	1 14.3	0 0.0	2 40.0

西欧

拡大する機能 （上位順）	欧州 (n=412)	中・東欧 (n=58)	チェコ (n=19)	ハンガリー (n=11)	ルーマニア (n=9)	ポーランド (n=7)	セルビア (n=5)
販売	283 <b>68.7</b>	31 53.4	11 57.9	3 27.3	6 66.7	5 71.4	2 40.0
新規事業開発	120 <b>29.1</b>	19 32.8	10 <b>52.6</b>	3 27.3	3 33.3	0 0.0	0 0.0
生産（高付加価値品）	108 <b>26.2</b>	21 36.2	6 31.6	6 54.5	2 22.2	3 42.9	2 40.0
カスタマーサービス	85 20.6	12 20.7	2 10.5	1 9.1	3 33.3	1 14.3	1 20.0
生産（汎用品）	40 9.7	15 25.9	5 26.3	3 27.3	1 1.1	3 42.9	1 20.0
研究開発	46 11.2	4 6.9	2 10.5	1 9.1	0 0.0	0 0.0	1 20.0
地域統括機能	35 8.5	1 1.7	0 0.0	1 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0

中・東欧

※各国・地域のカッコ内は、今後1~2年の事業「拡大」と回答した企業数。

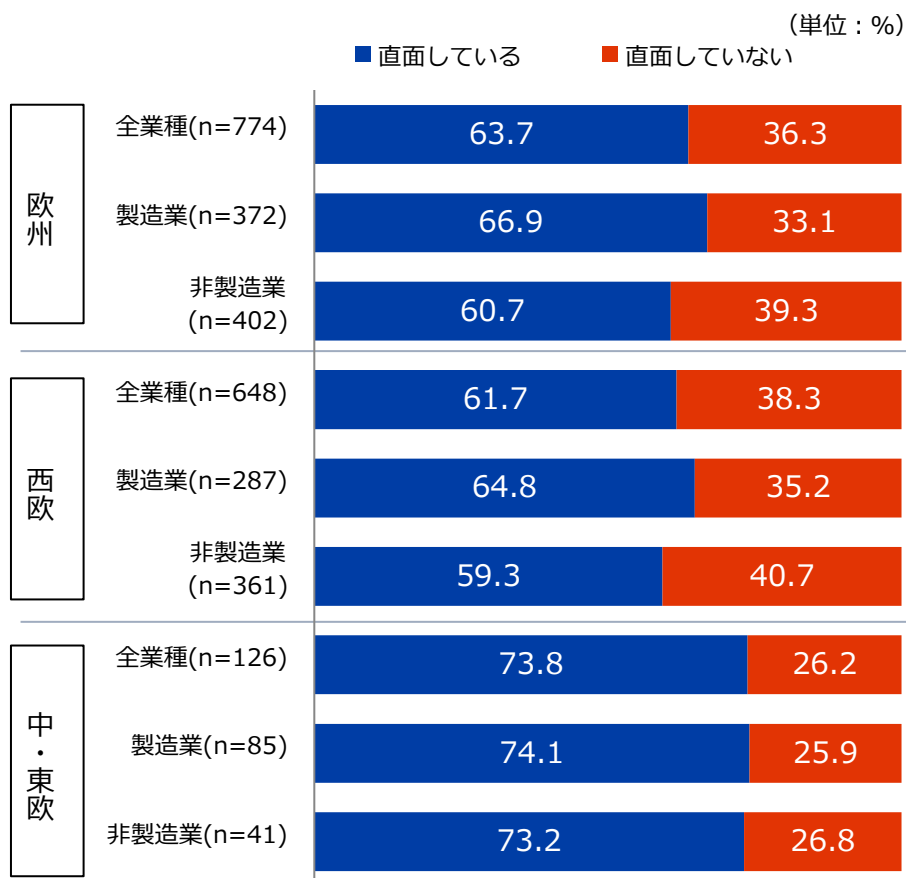
※機能別の上段は拡大する機能として選んだ（複数回答）企業数、下段は[n]に対する割合。

※オレンジは欧州全体の機能別上位3カ国

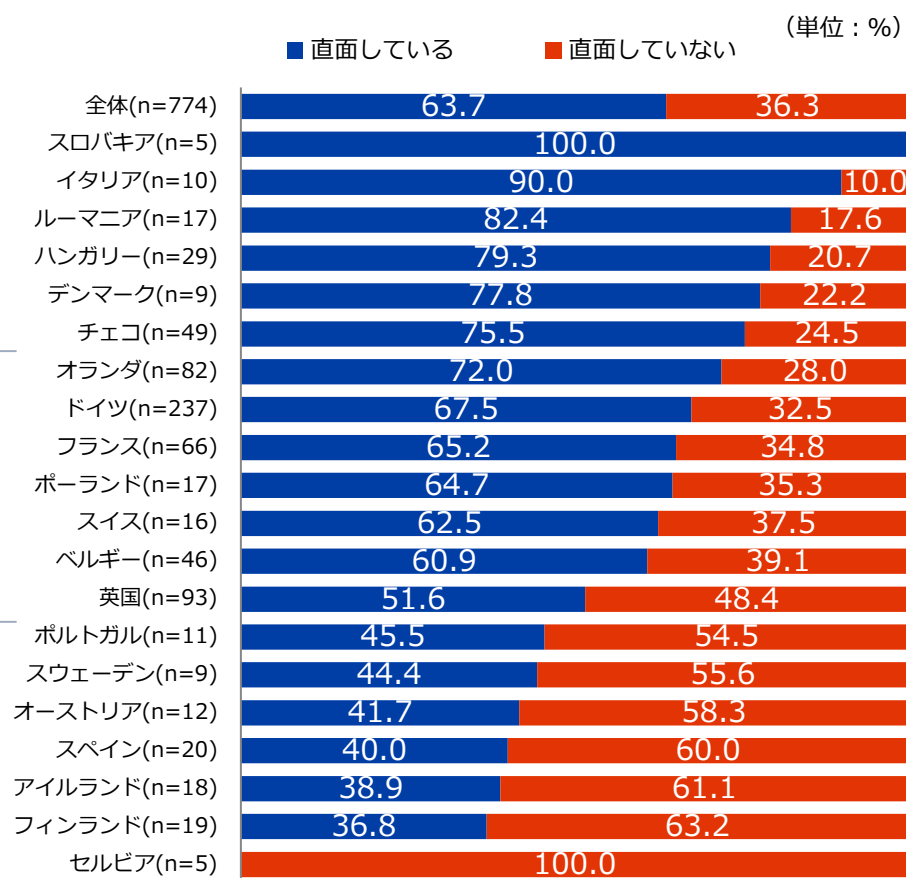
# 1 人材不足の課題の状況： 6割を超える企業が人材不足に直面、中・東欧で顕著に

- 人材不足の課題に直面している日系企業は全体で6割を超えた。業種別では製造業が66.9%と、非製造業を6.2ポイント上回った。地域別では、中・東欧では製造・非製造業ともに西欧より高い結果となった。
- 国別では、スロバキア、イタリア、ルーマニア、ハンガリーで約8割を超える高い割合となった。

人材不足の課題に直面しているか（業種別）



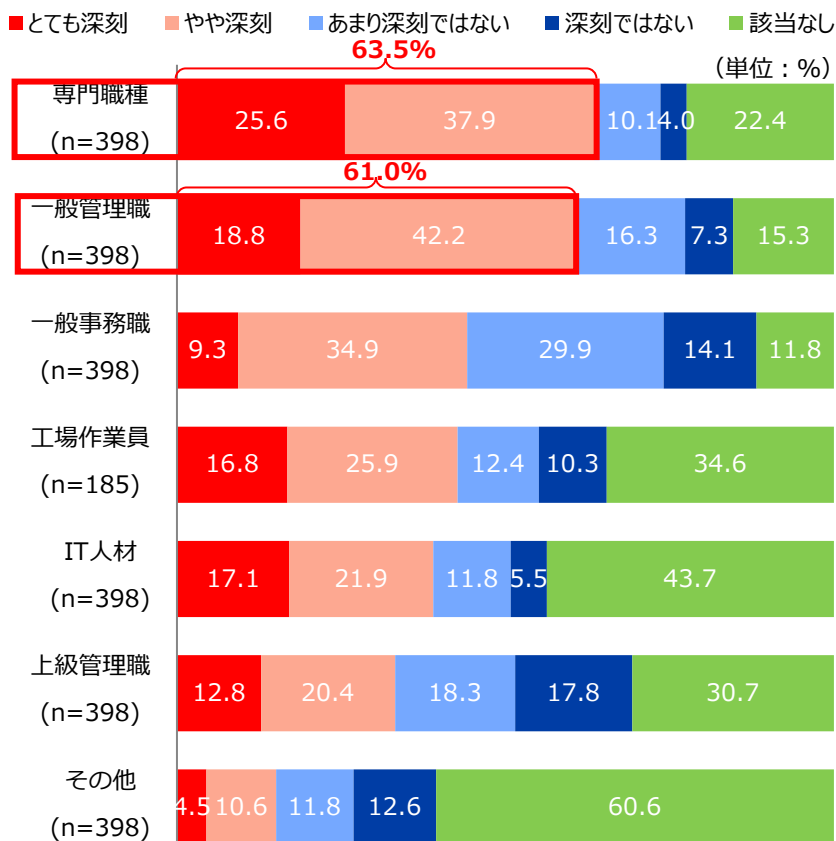
人材不足の課題に直面しているか（国別）



## 2 職種別人材不足の深刻度合いと具体策（西欧）： 専門職種不足が深刻、賃上げ・在宅勤務で一定成果

- 職種別に見ると、西欧では専門職種（法務、経理、エンジニアなど）と一般管理職における人材不足の深刻度が高く、「とても深刻」「やや深刻」と回答した企業はそれぞれ63.5%、61.0%となった。
- 人材採用・定着に関する具体策・成功事例については、賃金面のベースアップの実施やインフレボーナスの支給、働き方の面で在宅勤務制度などが多くの企業で実施され、成果を上げていることが分かった。一部の企業からは在宅勤務を廃止したことでチームワーク向上に繋がったとの声も上がった。

【西欧】人材不足の深刻度合い（職種別）



【西欧】人材採用・定着に関する具体策・成功事例

分野	具体策・成功事例（業種）
賃金	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベースアップの実施（ノンバンク、運輸／倉庫など）</li> <li>インフレボーナスの支給（プラスチック製品、ゴム製品、通信／ITなど）</li> <li>昇給制度の構築・見直し（ノンバンク、精密機器など）</li> </ul>
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度の導入（業種問わず多数）</li> <li>フレックス勤務制度の導入（販売会社、商社など）</li> </ul>
採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学と連携したインターンシップの活用（販売会社、精密機器など）</li> <li>リファラル（社員紹介）採用制度の導入（商社）</li> <li>人材派遣会社の活用（紙／パルプ、運輸／倉庫など）</li> </ul>
福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> <li>ランチサポートの支給、コーヒー・飲料等の無料化（販売会社、輸送機器、医療機器など）</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内イベントの実施（輸送用機器部品、ノンバンクなど）</li> <li>在宅勤務の廃止（一般機械）</li> </ul>

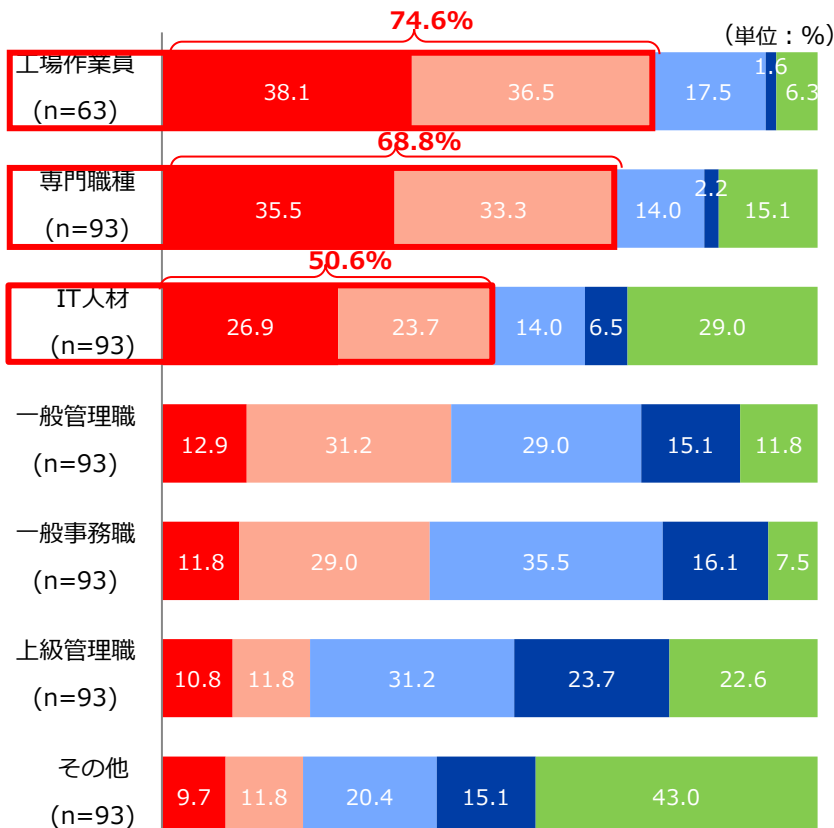
（注）nは「人材不足の課題に直面している」と回答した企業。「該当なし」は雇用していない（予定のない）職種。工場作業員については、製造業のみ掲載。

# 3 職種別人材不足の深刻度合いと具体策（中・東欧）： 工場作業員不足が深刻、外国人人材の活用が目立つ

- 職種別に見ると、中・東欧では工場作業員と専門職種における人材不足の深刻度が高く、「とても深刻」「やや深刻」と回答した企業はそれぞれ74.6%、68.8%。IT人材不足の深刻度合いも高く5割を超えた。
- 人材採用・定着に関する具体策・成功事例については、西欧と共通でベースアップの実施が多く挙げられた。また、第三国の外国人の採用や外国人向けの母語によるOJTの実施など、外国人人材の活用が多くの企業で実施された。

【中・東欧】人材不足の深刻度合い（職種別）

■ とても深刻 ■ やや深刻 ■ あまり深刻ではない ■ 深刻ではない ■ 該当なし



(注) nは「人材不足の課題に直面している」と回答した企業。「該当なし」は雇用していない（予定のない）職種。工場作業員については、製造業のみ掲載。

【中・東欧】人材採用・定着に関する具体策・成功事例

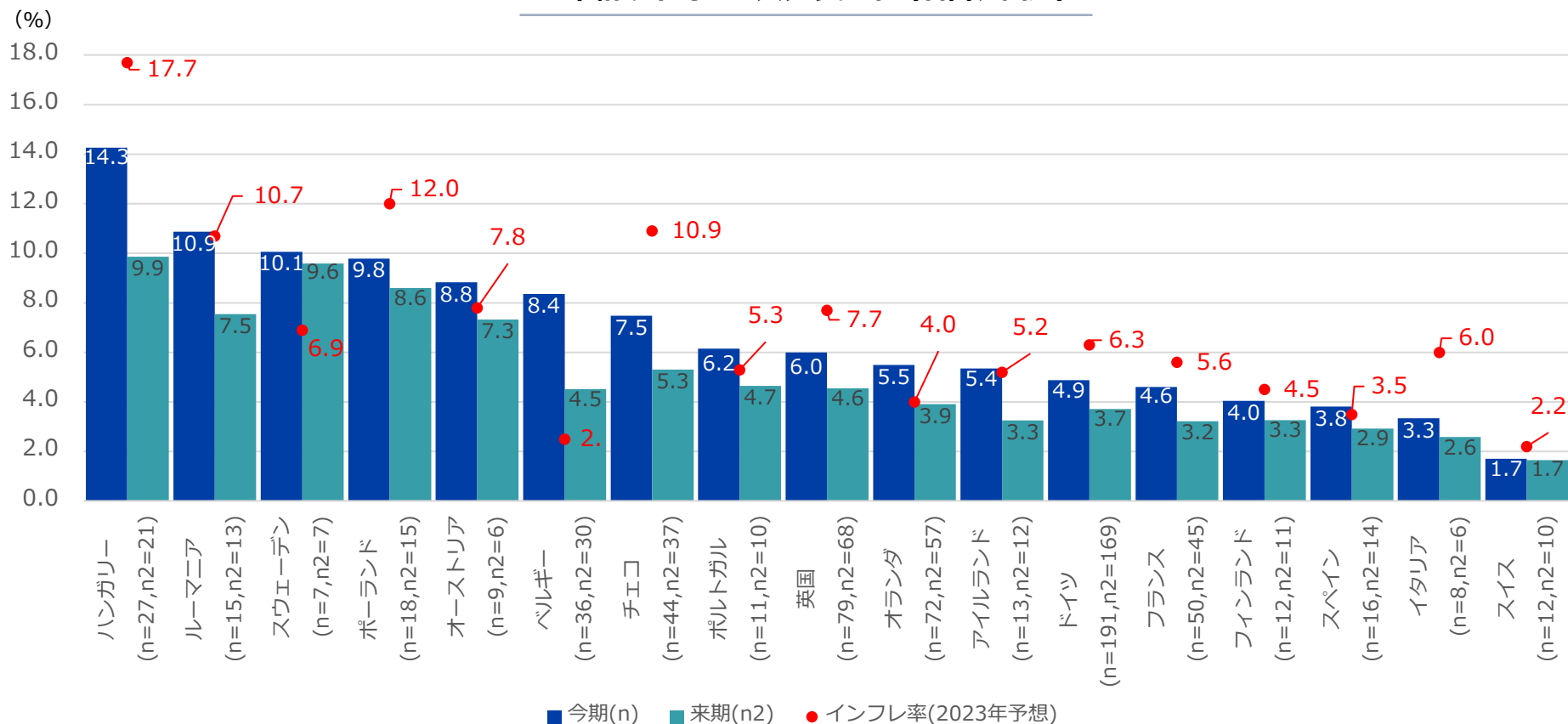
分野	具体策・成功事例（業種）
採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第三国の外国人従業員の採用（金属製品、建設/プラント/エンジニアリングなど）</li> <li>・ リファラル（社員紹介）採用制度の導入（金属製品、化学品/石油製品）</li> <li>・ 採用ソースの多様化（医薬品、建設/プラント/エンジニアリング）</li> </ul>
賃金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベースアップの実施（輸送用機器、通信/ITなど）</li> <li>・ 給与前払い制度の導入（卸売、輸送用機器部品）</li> <li>・ 勤続年数に応じた報酬の導入（運輸/倉庫、販売会社など）</li> </ul>
福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食事補助の支給（一般機械、化学品/石油製品）</li> <li>・ 医療パッケージの提供（販売会社）</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内イベントの実施（化学品/石油製品、ノンバンクなど）</li> <li>・ 経営層と従業員の対話の実施（衣服/繊維製品、通信/ITなど）</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トレーニングの拡充（一般機械、金属製品など）</li> <li>・ 外国人向けの母語によるOJT実施（繊維）</li> </ul>



# 4 | 基本給の平均ベースアップ率： 半数以上の国でベースアップ率はインフレ率を下回る

- 2023年度の基本給のベースアップ率（名目、平均値）は、ハンガリーで14.3%、ルーマニアで10.9%、スウェーデンで10.1%と高く、すべての国で来期の同率は、今期比で低下する見通し。
- 半数以上の国で賃金ベースアップ率が現地インフレ率を下回り、ハンガリーおよびチェコでは、その差が3ポイントを超えた。

基本給の平均ベースアップ率（名目、国別）



(注) インフレ率は2023年10月時点。出所はIMF (World Economic Outlook, October 2023)。

# 1 欧州の経営上の問題点： ウクライナ情勢と人材確保が欧州で引き続き経営課題

- 欧州全体での経営上の最大課題は昨年同様「ウクライナ情勢」（55.4%）。「人材の確保」（55.0%）も昨年に続き2位。昨年は4位だった「インフレ」（53.4%）は3位に浮上。
- 昨年3位の「エネルギー価格の上昇」（43.7%）は前年比9.3ポイント減で6位に、5位の「輸送コスト」（32.0%）は前年比15.8ポイント減で7位にそれぞれ順位を下げた。

欧州の経営上の問題点（複数回答）

（単位：%、ポイント）

	2022年調査 (n=779)	2023年調査 (n=749)	前年比増減	業種別					
				製造業			非製造業		
				2022年 (n=366)	2023年 (n=362)	前年比 増減	2022年 (n=413)	2023年 (n=387)	前年比 増減
1 ウクライナ情勢	61.7	55.4	△6.3	63.4	58.0	△5.4	60.3	53.0	△7.3
2 人材の確保	54.8	55.0	0.2	59.0	60.8	1.8	51.1	49.6	△1.5
3 インフレ	49.9	53.4	3.5	50.0	55.2	5.2	49.9	51.7	1.8
4 労働コスト上昇率の高さ	45.8	50.3	4.5	47.0	53.6	6.6	44.8	47.3	2.5
5 労働コストの高さ	38.5	44.2	5.7	36.9	45.3	8.4	40.0	43.2	3.2
6 エネルギー価格の上昇	53.0	43.7	△9.3	60.1	50.8	△9.3	46.7	37.0	△9.7
7 輸送コスト	47.8	32.0	△15.8	54.9	35.6	△19.3	41.4	28.7	△12.7
8 不安定な為替変動	33.9	31.9	△2.0	35.0	32.0	△3.0	32.9	31.8	△1.1
9 調達コスト	37.5	31.0	△6.5	49.7	45.9	△3.8	26.6	17.1	△9.5
10 景気低迷、市場縮小	24.0	29.2	5.2	24.3	29.3	5.0	23.7	29.2	5.5
11 労働力の質	19.6	27.0	7.4	18.3	29.3	11.0	20.8	24.8	4.0
12 競合企業の製品価格の低下	21.2	26.7	5.5	23.2	31.8	8.6	19.4	22.0	2.6
13 個人情報保護関連規則 (EU GDPR、UK GDPR、 スイスFADP) (注1)	29.3	25.6	△3.7	22.4	24.3	1.9	35.4	26.9	△8.5
14 厳格な解雇法制	19.5	22.6	3.1	16.7	21.3	4.6	22.0	23.8	1.8
15 納期	29.1	22.2	△6.9	34.2	24.9	△9.3	24.7	19.6	△5.1

(注1) 2022年はEU GDPR、UK GDPR、スイスFADPは別々の選択肢だったため、本表ではEU GDPRの回答を取り上げる。

EU GDPR、UK GDPR、スイスFADPを1つの選択肢とした2023年回答と2022年回答は直接の比較はできないが、参考値として記載した。Copyright © 2023 JETRO. All rights reserved.

(注2) 赤字・オレンジのセルは2023年の当該産業の上位3項目。

## 2 | 西欧の経営上の問題点： 西欧でもウクライナ情勢と人材確保が課題

- 西欧での経営課題は昨年に引き続き「ウクライナ情勢」（53.3%）が1位、「人材の確保」（52.5%）が2位。昨年3位の「エネルギー価格の上昇」（39.6%）は6位に下がり、回答割合も11.3ポイント減。
- 「輸送コスト」（30.5%）や「調達コスト」（28.4%）というサービス、モノのコスト関連は順位を下げたが、「労働コストの高さ」（45.7%）、「労働コスト上昇率の高さ」（45.3%）は順位を上げた。

西欧の経営上の問題点（複数回答）

（単位：％、ポイント）

	2022年調査 (n=652)	2023年調査 (n=623)	前年比増減	業種別					
				製造業			非製造業		
				2022年 (n=291)	2023年 (n=277)	前年比 増減	2022年 (n=361)	2023年 (n=346)	前年比 増減
1 ウクライナ情勢	60.7	53.3	△7.4	61.2	54.9	△6.3	60.4	52.0	△8.4
2 人材の確保	53.4	52.5	△0.9	54.6	56.3	1.7	52.4	49.4	△3.0
3 インフレ	47.7	49.0	1.3	46.4	48.7	2.3	48.8	49.1	0.3
4 労働コストの高さ	41.9	45.7	3.8	41.9	47.7	5.8	41.8	44.2	2.4
5 労働コスト上昇率の高さ	40.6	45.3	4.7	39.9	45.8	5.9	41.3	44.8	3.5
6 エネルギー価格の上昇	50.9	39.6	△11.3	56.0	45.5	△10.5	46.8	35.0	△11.8
7 輸送コスト	47.2	30.5	△16.7	53.3	33.6	△19.7	42.4	28.0	△14.4
8 不安定な為替変動	32.7	29.9	△2.8	32.3	28.2	△4.1	33.0	31.2	△1.8
8 景気低迷、市場縮小	24.4	29.9	5.5	24.7	30.0	5.3	24.1	29.8	5.7
10 調達コスト	34.5	28.4	△6.1	46.0	43.0	△3.0	25.2	16.8	△8.4
11 個人情報保護関連規則 (EU GDPR、UK GDPR、 スイスFADP) (注1)	30.2	26.3	△3.9	22.7	25.3	2.6	36.3	27.2	△9.1
12 競合企業の製品価格の低下	20.2	25.5	5.3	23.0	30.7	7.7	18.0	21.4	3.4
13 厳格な解雇法制	20.7	24.2	3.5	18.6	23.5	4.9	22.4	24.9	2.5
14 労働力の質	17.9	23.0	5.1	15.5	23.5	8.0	19.9	22.5	2.6
15 納期	27.9	20.4	△7.5	33.0	22.7	△10.3	23.8	18.5	△5.3

(注1) 2022年はEU GDPR、UK GDPR、スイスFADPは別々の選択肢だったため、本表ではEU GDPRの回答を取り上げる。

EU GDPR、UK GDPR、スイスFADPを1つの選択肢とした2023年回答と2022年回答は直接の比較はできないが、参考値として記載した。

(注2) 赤字・オレンジのセルは2023年の当該業種の上位3項目。

### 3 | 中・東欧の経営上の問題点： 中・東欧では労働コスト上昇率の高さとインフレが課題

- 中・東欧において「ウクライナ情勢」（65.9%）は昨年とほぼ同水準で推移。昨年も上位だった「労働コスト上昇率の高さ」（75.4%）、「インフレ」（75.4%）、「人材の確保」（67.5%）は相対的に増加した。
- 2023年10月1日に移行期間が開始した「炭素国境調整メカニズム（CBAM）の導入」（27.0%）が14位と経営課題上位15位以内に急浮上し、製造業では32.9%が課題視。昨年11位の「労働力の質」（46.8%）は18.5ポイント増で6位に。

#### 中・東欧の経営上の問題点（複数回答）

（単位：%、ポイント）

	2022年調査 (n=127)	2023年調査 (n=126)	前年比増減	業種別					
				製造業			非製造業		
				2022年 (n=75)	2023年 (n=85)	前年比 増減	2022年 (n=52)	2023年 (n=41)	前年比 増減
1 労働コスト上昇率の高さ	72.4	75.4	3.0	74.7	78.8	4.1	69.2	68.3	△0.9
1 インフレ	61.4	75.4	14.0	64.0	76.5	12.5	57.7	73.2	15.5
3 人材の確保	62.2	67.5	5.3	76.0	75.3	△0.7	42.3	51.2	8.9
4 ウクライナ情勢	66.9	65.9	△1.0	72.0	68.2	△3.8	59.6	61.0	1.4
5 エネルギー価格の上昇	63.8	63.5	△0.3	76.0	68.2	△7.8	46.2	53.7	7.5
6 労働力の質	28.3	46.8	18.5	29.3	48.2	18.9	26.9	43.9	17.0
7 調達コスト	52.8	43.7	△9.1	64.0	55.3	△8.7	36.5	19.5	△17.0
8 不安定な為替変動	40.2	42.1	1.9	45.3	44.7	△0.6	32.7	36.6	3.9
9 輸送コスト	50.4	39.7	△10.7	61.3	42.4	△18.9	34.6	34.1	△0.5
10 労働コストの高さ	21.3	36.5	15.2	17.3	37.6	20.3	26.9	34.1	7.2
11 ビザ・労働許可	42.5	34.9	△7.6	45.3	37.6	△7.7	38.5	29.3	△9.2
12 競合企業の製品価格の低下	26.0	32.5	6.5	24.0	35.3	11.3	28.8	26.8	△2.0
13 納期	35.4	31.0	△4.4	38.7	31.8	△6.9	30.8	29.3	△1.5
14 炭素国境調整メカニズム （CBAM）の導入	8.7	27.0	18.3	12.0	32.9	20.9	3.8	14.6	10.8
15 景気低迷、市場縮小	22.0	26.2	4.2	22.7	27.1	4.4	21.2	24.4	3.2

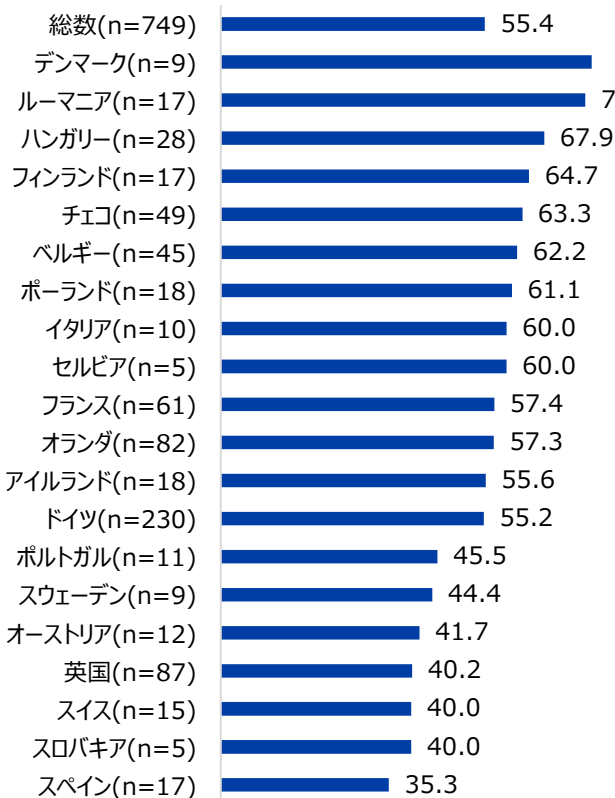
（注）赤字・オレンジのセルは2023年の当該業種の上位3項目。

# 4 | 経営上の問題点（ウクライナ情勢、インフレ、エネルギー価格）： ウクライナ情勢、過半数の国で半数以上が課題視

- 欧州全体で最大の経営課題となった「ウクライナ情勢」（55.4%）の回答割合は、ロシアやウクライナと国境を接する北欧、中・東欧で特に高かった。20カ国中13カ国で5割を超えた。
- ハンガリーは「インフレ」（78.6%）の回答率が2番目に高く、「エネルギー価格」（67.9%）では最も回答率の高い国となった。

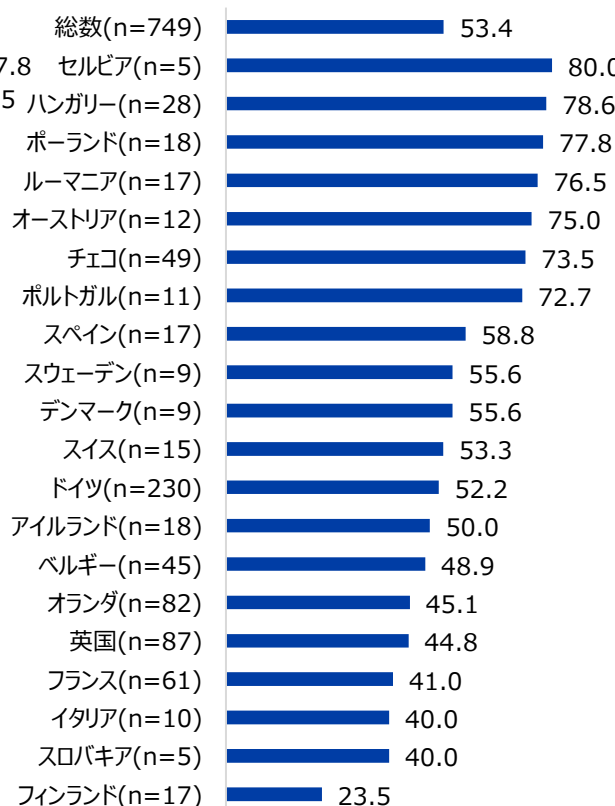
【ウクライナ情勢】回答割合（国別）

(単位：%)



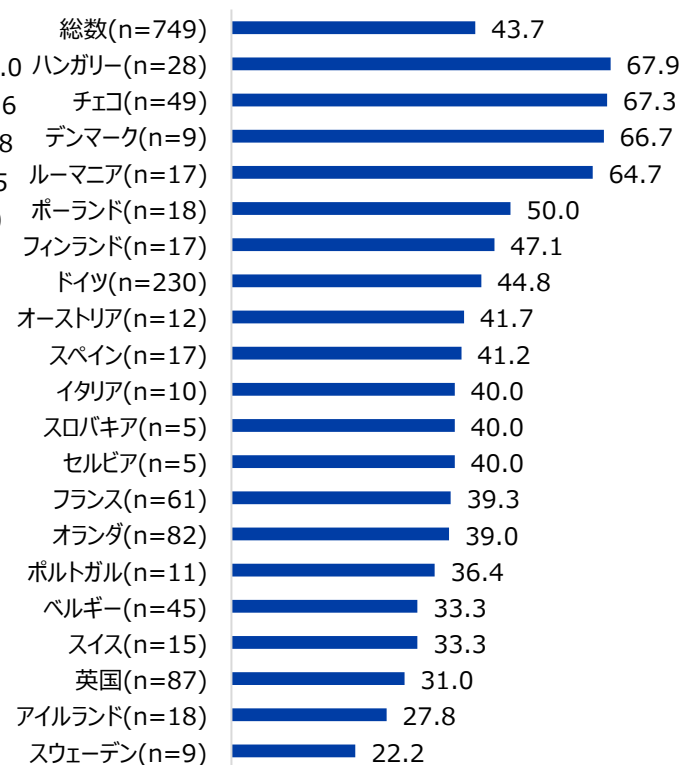
【インフレ】回答割合（国別）

(単位：%)



【エネルギー価格】回答割合（国別）

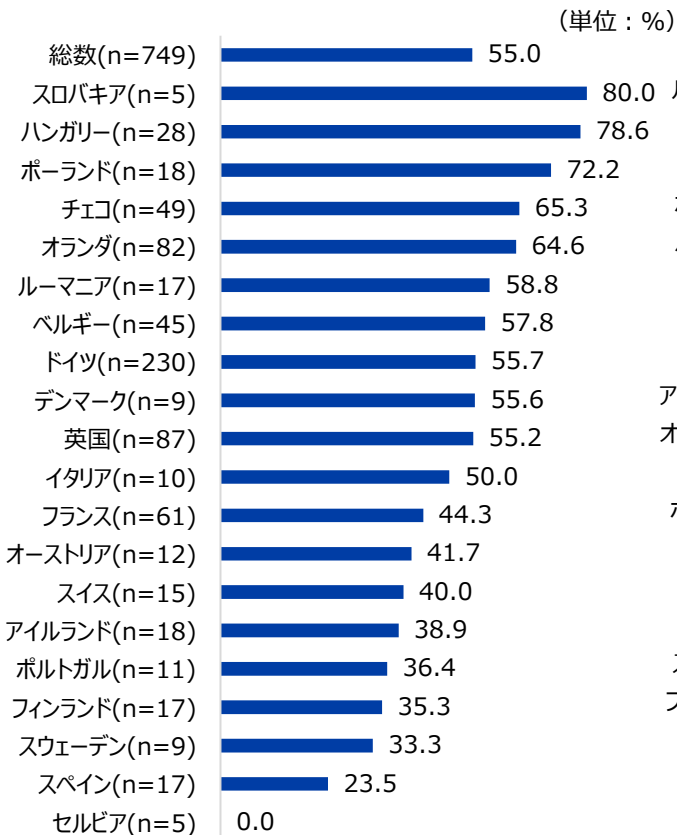
(単位：%)



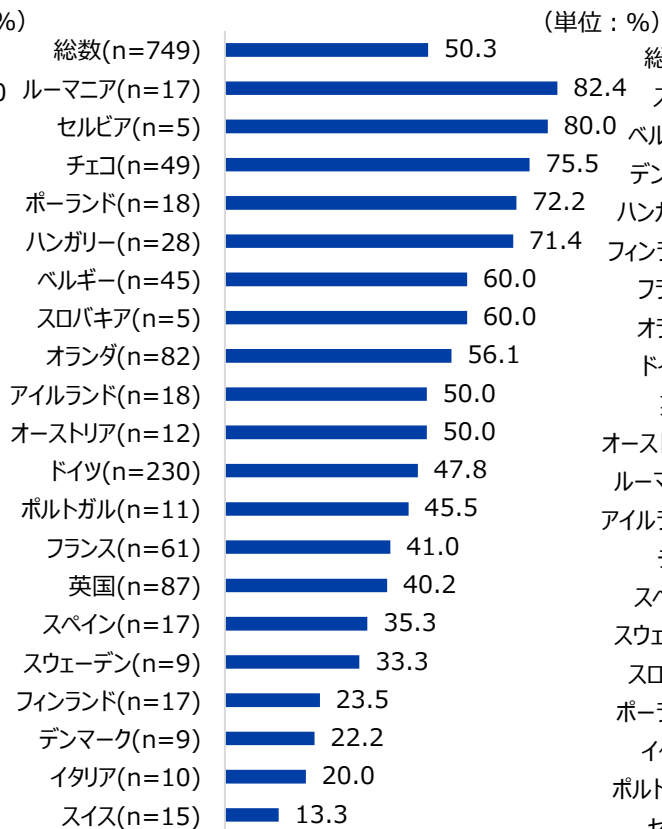
## 5 | 経営上の問題点（人材確保、労働コスト上昇、労働コスト高）： 人材の確保と労働コスト上昇率は中・東欧で課題に

- 欧州全体で2位の「人材の確保」（55.0%）の回答割合上位4カ国が、欧州全体で4位の「労働コスト上昇率の高さ」（50.3%）の回答割合上位5カ国が、中・東欧諸国だった。
- 欧州全体で5位の「労働コストの高さ」（44.2%）ではハンガリーを除き、上位国は全て西欧諸国だった。

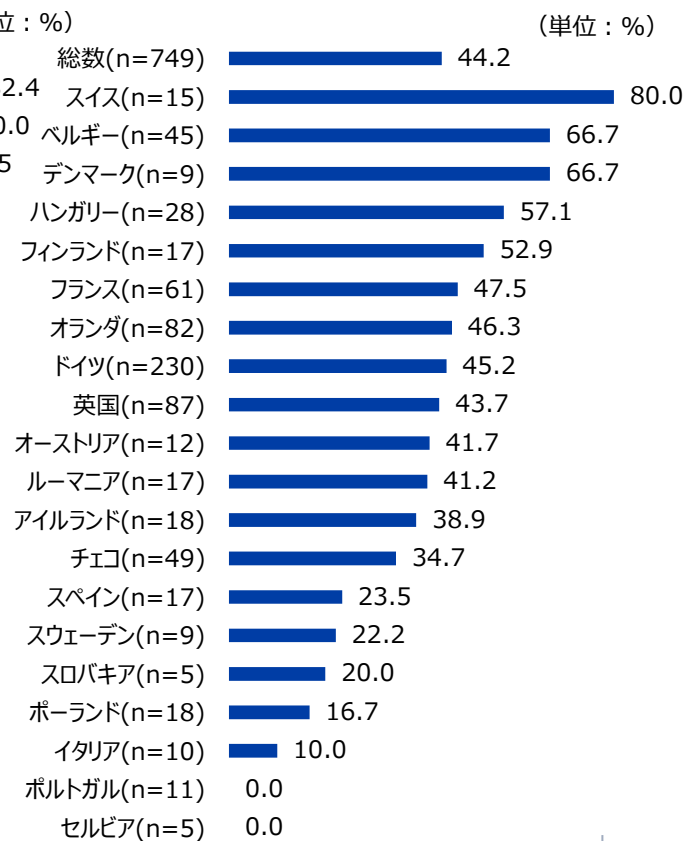
【人材の確保】回答割合（国別）



【労働コスト上昇率】回答割合（国別）



【労働コストの高さ】回答割合（国別）

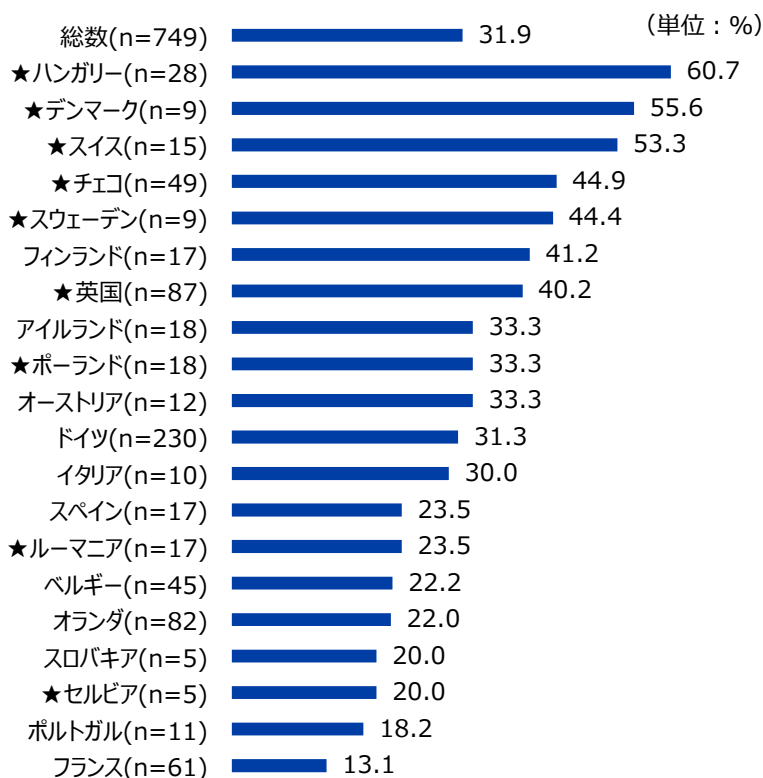




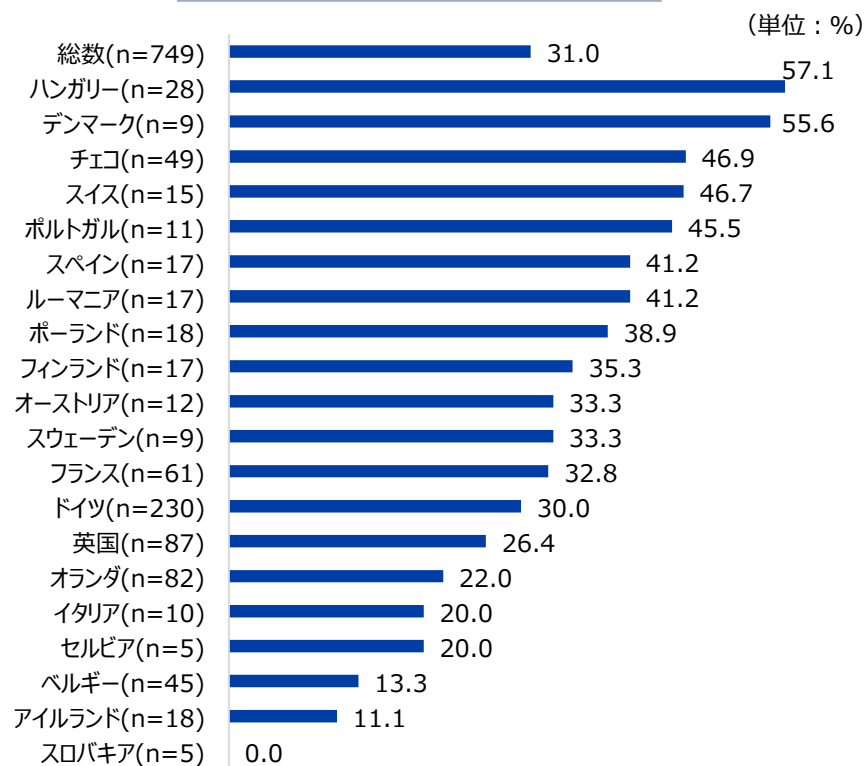
## 6 | 経営上の問題点（為替変動、調達コスト）： ユーロ非導入国では不安定な為替変動を課題視

- 欧州全体で8位の「不安定な為替変動」（31.9%）の回答割合は、ハンガリー（60.7%）をはじめとしてユーロを導入していない国で相対的に高かった。
- 欧州全体で9位の「調達コスト」（31.0%）は前年比6.5ポイント減だったが、回答率が最も高かったハンガリー（57.1%）では12.3ポイント増、2番目に高かったデンマーク（55.6%）では22.3ポイント増。2022年に最も回答率が高かったチェコ（46.9%）は17.5ポイント減など、国ごとの変化が大きかった。

### 【不安定な為替変動】回答割合（国別）



### 【調達コスト】回答割合（国別）

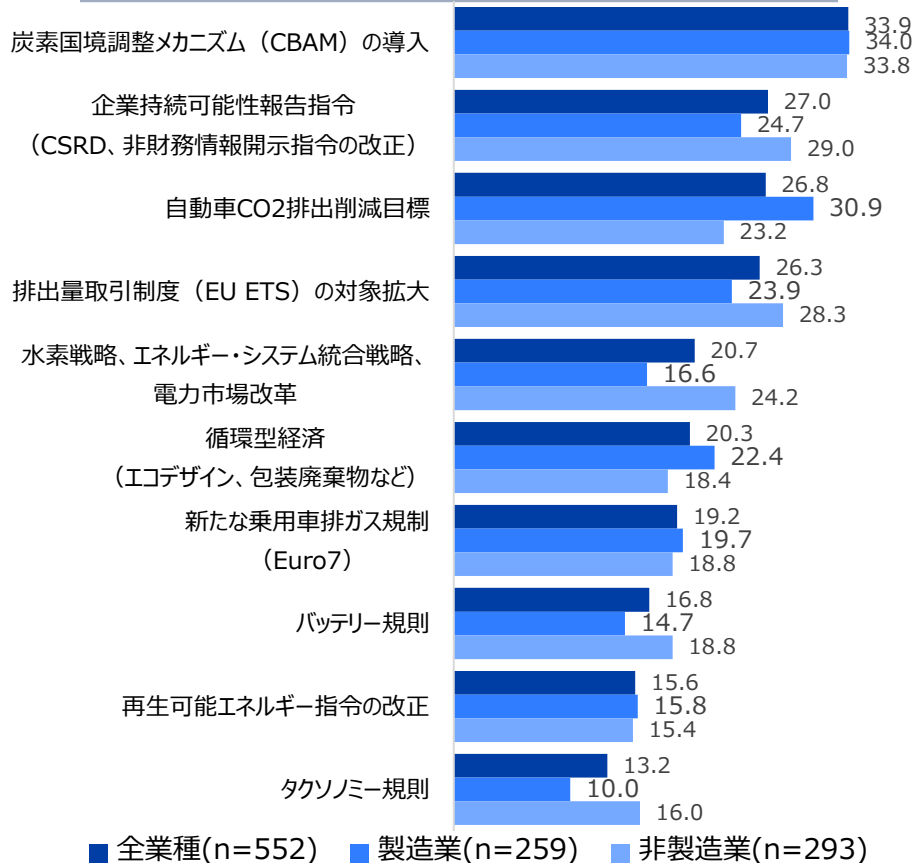


（注）★はユーロを導入していない国。

# 1 注目するEUの政策・規制： 炭素国境調整メカニズム（CBAM）に最大の関心

- 在欧州日系企業が注目するEUの政策・規制は、上位10位がグリーン・サステナビリティ関連だった。2023年10月に移行期間が始まったCBAMは、全業種で3割の関心を集めた。
- 注目する自動車CO2排出削減目標の内容では（1）2035年に2021年比で100%削減、（2）2035年以降の合成燃料のみを使用した内燃機関搭載車の扱い、（3）2030年に2021年比で55%削減、の順に高い関心。

## 在欧州日系企業が注目するEUの政策・規制トップ10



## 政策・規制に関心を持つ業種別企業数と、各業種に占める割合

(単位：社、%)

1. CBAM			4. EU ETS		
商社	32	57.1	運輸/倉庫	21	48.8
輸送用機器部品	23	47.9	商社	17	30.4
販売会社	23	26.7	販売会社	14	16.3
2. CSRD			5. 水素戦略ほか		
販売会社	23	26.7	商社	21	37.5
商社	18	32.1	販売会社	15	17.4
輸送用機器部品	12	25.0	銀行	10	62.5
3. 自動車CO2排出削減目標			6. 循環型経済		
販売会社	29	33.7	販売会社	20	23.3
輸送用機器部品	25	52.1	商社	14	25.0
商社	12	21.4	化学品/石油製品	9	26.5

(注1) n=10以上の業種で比較。

(注2) 青字は各業種に占める回答企業の割合が50%以上の業種。

## 2 | CBAM、CSRD、自動車CO2排出削減目標に対する関心事項： CBAMは対象製品拡大や報告方法、製品価格高騰に懸念

- CSRDは2024会計年度からの適用が迫る中、企業が準備を始めたり、対応に向けて検討したりしていた。CBAMと同じく、内容が煩雑で報告の負担が大きいという意見もあった。
- 自動車CO2排出削減目標は、自動車部品関連企業からは主に懸念の声、電気・電子機器部品関連企業からは主に期待の声があり、対照が際立った。

### 在欧州日系企業が注目するEUの政策・規制トップ3に対する企業の声（自由記述、抜粋）

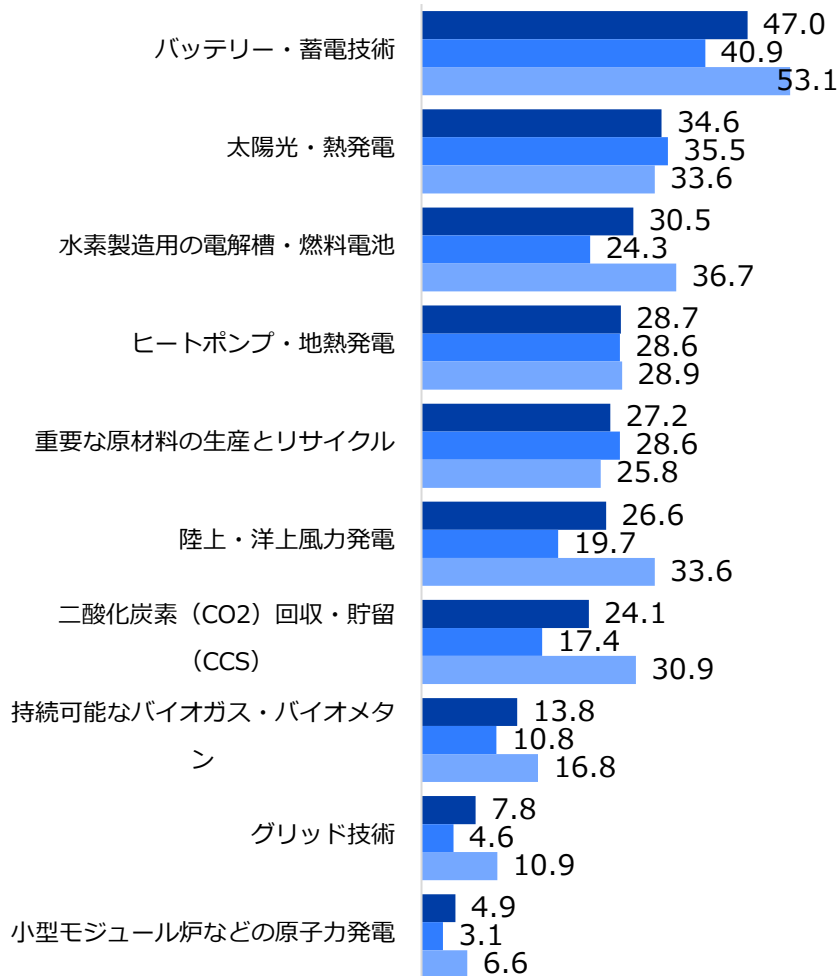
政策・規制	在欧日系企業の関心事項
炭素国境調整 メカニズム (CBAM)	<b>対象製品の拡大に関する内容</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現行対象品目から拡大するのか不安(商社)</li> <li>・ ポリマーが対象となるのか(販売会社)</li> <li>・ 化学品への適用時期(化学品/石油製品)</li> </ul>
	<b>報告方法に関する内容</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 効率的な調査方法(電気・電子機器部品)</li> <li>・ 要求事項が質量ともに過剰。公布から施行までの期間が短く、内容も曖昧(電気・電子機器)</li> </ul>
	<b>EU域外からの輸入価格の上昇に関する内容</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原材料価格の高騰(ゴム製品)</li> <li>・ 製品価格への転嫁による競争力低下(輸送用機器部品)</li> </ul>
	<b>その他</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サプライチェーン全体での対応が課題(輸送用機器部品)</li> <li>・ 欧州内で材料調達、生産が必須になる可能性(電気・電子機器部品)</li> <li>・ 英国の顧客との関係性(輸送用機器部品)</li> <li>・ 中国、アジアの供給元が対応できるか(輸送用機器部品)</li> <li>・ どのような規制・管理体制を強いるのか(商社)</li> <li>・ 課金方法(運輸/倉庫)</li> </ul>

政策・規制	在欧日系企業の関心事項
企業持続可能性報告指令 (CSRD)	<b>報告準備に関する内容</b> <p>情報開示の準備を開始した(一般機械)</p> <p>持続可能な体制とリソース確保(輸送用機器部品)</p> <p>企業グループとして包括的報告が出来ないかを検討中(電気・電子機器)</p> <p>日本本社の決定動向など連携が必要(販売会社)</p> <p>英国のサステナビリティ開示基準(SDR)との関連性(運輸/倉庫)</p>
	<b>負担の大きさに関する内容</b> <p>スコープが多く、対応内容が煩雑(商社)</p> <p>企業負担が増大。どのように第三者承認が得られるか不安(化学品/石油製品)</p>
自動車CO2排出削減目標	<b>その他</b> <p>成果物の具体例、他社動向(ノンバンク)</p>
	<b>影響懸念</b> <p>製品開発への影響(輸送用機器部品)</p> <p>顧客の将来動向が極めて不透明で、中長期計画立案が困難(輸送用機器部品)</p>
	<b>期待</b> <p>EVへのシフトに期待(電気・電子機器部品)</p>

# 3 | ビジネスチャンスとして注目するネットゼロ技術： バッテリー・蓄電技術に幅広い業種から熱視線

- 上位項目には、太陽光・熱発電、地熱発電、陸上・洋上風力発電と再生可能エネルギー関連が集中した。
- ネットゼロ技術全般に対して、販売会社と商社から注目するとの回答が目立った。

在欧州日系企業が注目するネットゼロ技術



ネットゼロ技術に関心を持つ業種別企業数と、各業種に占める割合

(単位：社、%)

1. バッテリー・蓄電技術		4. ヒートポンプ・地熱発電		
販売会社	39	48.8	26	
商社	38	62.3	16	
化学品／石油製品	24	72.7	16	
運輸／倉庫	20	58.8	9	
輸送用機器部品	18	45.0	9	
2. 太陽光・熱発電			5. 重要な原材料の生産とリサイクル	
販売会社	22	27.5	販売会社	23
商社	19	31.1	商社	21
輸送用機器部品	15	37.5	化学品／石油製品	9
電気・電子機器部品	11	64.7	輸送用機器部品	9
運輸／倉庫	11	32.4	食品／農水産加工品	7
3. 水素製造用の電解槽・燃料電池			6. 陸上・洋上風力発電	
商社	26	42.6	商社	22
販売会社	24	30.0	販売会社	13
運輸／倉庫	14	41.2	運輸／倉庫	11
銀行	9	64.3	銀行	10
電気・電子機器	8	50.0	一般機械	10

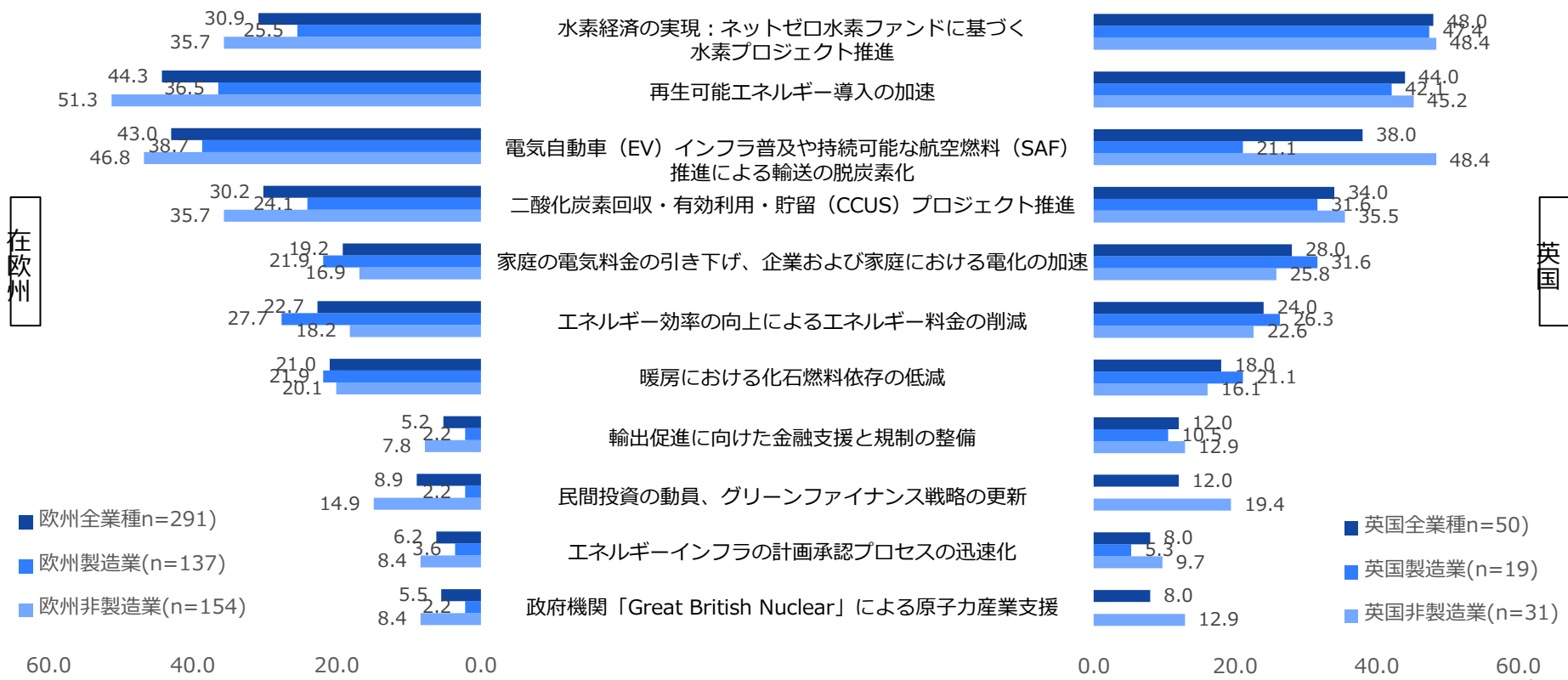
(注1) n=10以上の業種で比較。

(注2) 青字は各業種に占める回答企業の割合が50%以上の業種。

# 4 | 英国のパワーリングアップブリテンにおける注目政策： 在欧州日系企業・非製造業が再エネ導入加速に高い関心

- 2023年3月に英国が発表したグリーン産業の繁栄構築のための計画「パワーリングアップブリテン」の注目政策を聞くと、在英日系企業は全業種で「水素経済の実現」（48.0%）に高い関心があった。
- 在欧州日系企業に対象を広げると、非製造業による「再生可能エネルギー導入の加速」（51.3%）への関心が際立った。在欧州製造業による「電気自動車（EV）インフラ普及」（38.7%）への関心は、英国製造業（21.1%）より2倍近く高かった。

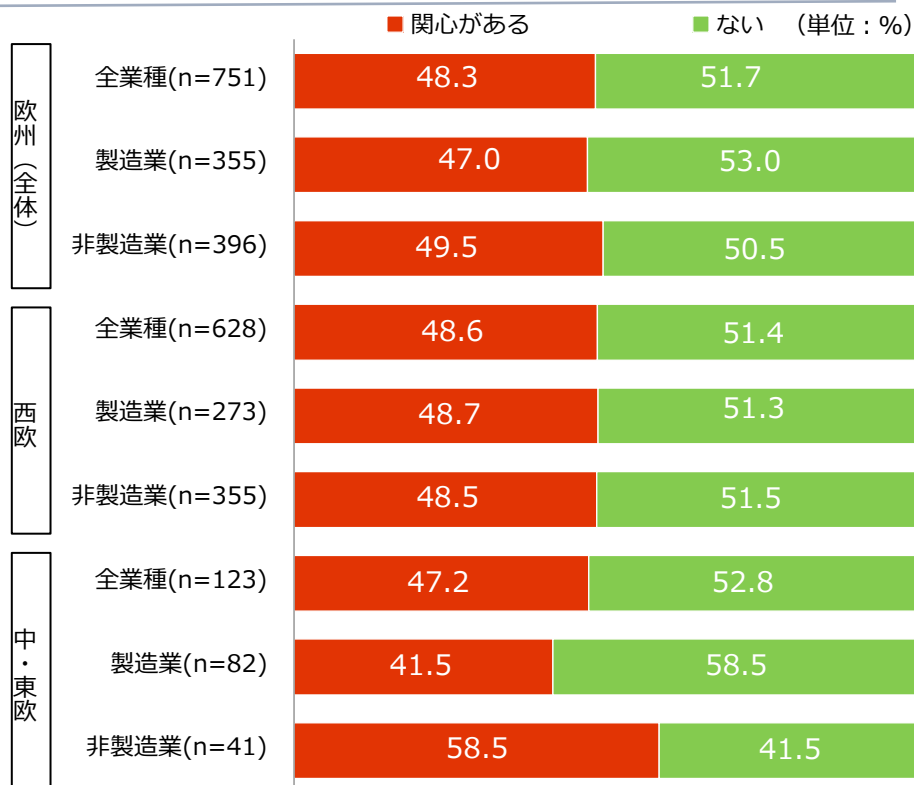
在欧州日系企業（左）と在英日系企業（右）が注目する英パワーリングアップブリテンの政策



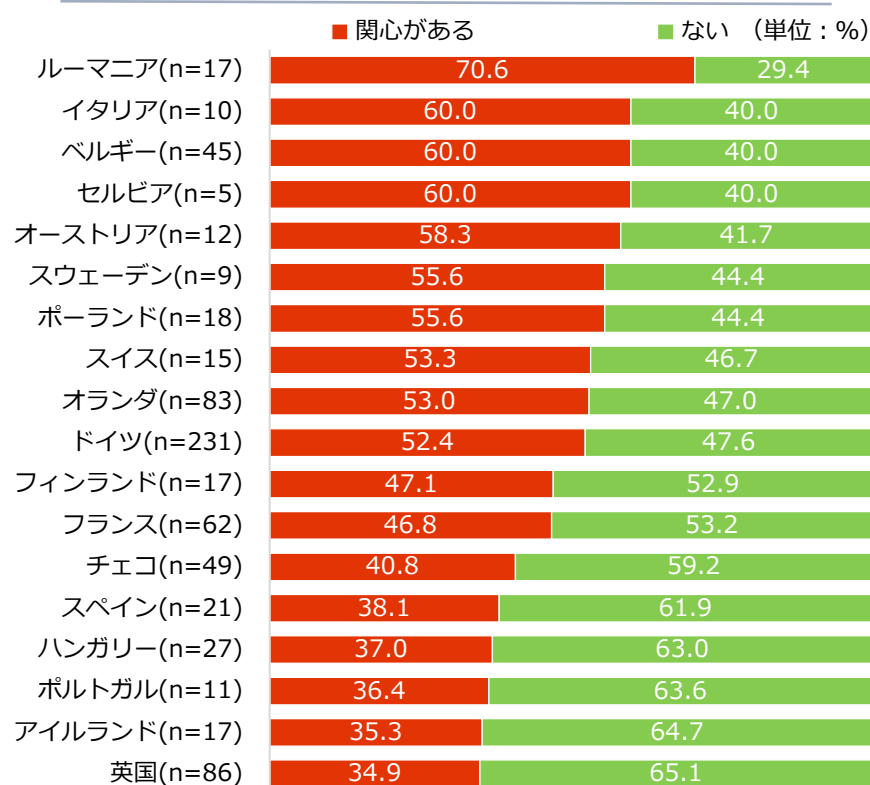
# 1 今後のウクライナ復興支援・ビジネス活動に関する関心： ウクライナ復興支援への関心約5割に上る

- 今後のウクライナにおける復興支援・ビジネス活動に48.3%の企業が関心があると回答。特に中・東欧の非製造業が58.5%と高く、中・東欧の運輸／倉庫で回答8社全てが関心があると回答、物流分野での高い関心がうかがえる。国別では、ルーマニアが70.6%と最も高い回答率。
- 製造業ではプラスチック製品（70.0%）、ゴム製品（66.7%）、電気・電子機器（60.0%）、非製造業では建設／プラント／エンジニアリング（70.0%）、運輸／倉庫（61.7%）、銀行（61.1%）などが高い関心を示す。

### ウクライナ復興支援・ビジネス活動への関心（業種・地域別）



### ウクライナ復興支援・ビジネス活動への関心（国別）





## 2 | ウクライナ復興支援・ビジネス活動への関心分野： インフラ分野へ関心集中、ビジネス再開への期待も

- ウクライナ復興支援・ビジネス活動で関心のある分野として、道路・物流網の再整備や住宅・ビル再建を含むインフラ支援を挙げる企業が多くみられた。既存商流の回復や代理店へのサポート、自社ビジネスの再開を通じた貢献にも多くの声が挙がった。
- 製造業では建設・工作機械をはじめとする各種部品の供給、サービスでは融資・保険など金融分野での支援やエネルギー調達、廃棄物処理など各社の専門領域を活かした多角的な支援の検討がみられる。

### ウクライナ復興支援・ビジネス活動の関心分野

(総回答社数：194社)

分野	回答数	分野	回答数
インフラ全般	28	復興支援全般	13
貿易・販売	27	自動車・輸送機器	10
道路・物流	25	IT・ソフトウェア・通信	9
サービス	21	食品・農業	9
住宅・ビル・建設	19	医療・生活支援	8
建機・工作機械	15	エネルギー	8
製造業全般	14	その他	11

(注) 自由記述を基に、最も近いカテゴリーに分類した。  
1社が複数の分野を提示した場合は、複数としてカウント。

### ウクライナ復興支援・ビジネス活動の関心分野（個別意見）

分野	個別意見（所在国、業種）
インフラ・道路・物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>・復興に向けたインフラ再整備にともなう各種投資や弊社関連事業の広がり（ベルギー、輸送用機器部品）</li> <li>・ウクライナ域内を通過する鉄道網を使ったユーラシア大陸～欧州間の物流網の構築（英国、運輸／倉庫）</li> </ul>
貿易・販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紛争によって停滞している既存商流の回復（ドイツ、一般機械）</li> <li>・当社販売代理店の通常のビジネス再開に向けたサポート（オランダ、輸送用機器）</li> <li>・ウクライナにも少なからずアパレルメーカーが存在するので、素材に困っていればお手伝いしたい（イタリア、繊維）</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出産業、インフラ企業に対する融資、為替業務（フランス、銀行）</li> <li>・廃棄物処理（ドイツ、建設／プラント／エンジニアリング）</li> <li>・復興支援事業に関連する各種保険（ベルギー、ノンバンク）</li> </ul>
住宅・ビル・建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅の復興（スウェーデン、木材／木製品）</li> <li>・避難民への住宅共有や戦後の建築面での住宅供給（オランダ、持株・統括会社）</li> </ul>
他の分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車・同部品とそのサプライチェーン（チェコ、繊維）</li> <li>・農業分野、特にウクライナからの穀物の移動（ルーマニア、販売）</li> <li>・復興に必要な建設機械などの部品サポート（ポーランド、ゴム製品）</li> <li>・エネルギー調達と脱炭素化など（ポーランド、輸送用機器部品）</li> </ul>

(注) 自由記述を基に、最も近いカテゴリーに分類。一部の意見は抜粋。Copyright © 2023 JETRO. All rights reserved.

## 3

## ウクライナ復興支援・ビジネス活動を進めるにあたっての課題： 最大の課題は情報の不足、安全面・リスク管理への懸念も

- 復興支援・ビジネス活動を進めるにあたっての課題やボトルネックとしては、治安面を含む現地の状況や、今後の支援・活動を検討する上での情報の不足を挙げる声が多い。安全面でのリスク低下が復興支援の前提となるとの指摘、自社製品の軍事目的への転用を懸念する声も。
- 関心分野と表裏一体ではあるものの、インフラ・物流面が課題、ボトルネックとなるとの認識も。事態が長期化する中で、国外で就労するウクライナ人に対するサポートの難しさも浮かび上がる。

### ウクライナ復興支援・ビジネス活動の課題・ボトルネック・リクエスト

(総回答社数：101社)

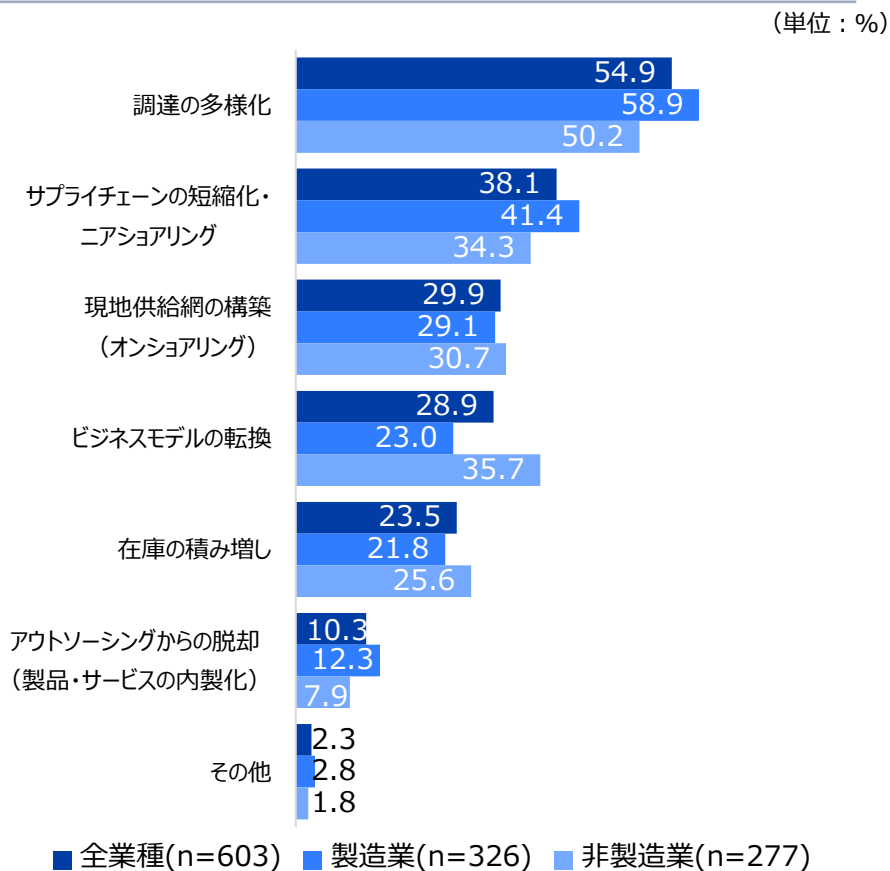
課題	回答数	個別意見（所在国、業種）
情報	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実際のウクライナの状況が把握しにくい、まだロシアの侵略が続いている（ドイツ、販売）</li> <li>・日本国民及び日本企業への復興フェーズにおける情報共有（英国、通信/IT/ソフトウェア等）</li> <li>・企業進出情報、投資情報（チェコ、運輸/倉庫）・情報が入ってこない（スイス、コンサルティング）</li> </ul>
安全面・リスク管理	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>・そもそも国内に入れない。ロシアによる攻撃リスクが排除されない限り、復興支援は困難（フランス、商社）</li> <li>・当社の製品の最終使用場所が戦争軍事目的の製品に使用されないことの確保（スイス、ゴム製品）</li> <li>・治安、地雷・爆発物の撤去（ハンガリー、建設/プラント/エンジニアリング）</li> </ul>
インフラ・物流	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税関システムの問題。やはり通信が取りにくい（ポーランド、運輸/倉庫）</li> <li>・ウクライナ企業からの商品安定供給及びウクライナ企業との物流の不確実性（英国、商社）</li> <li>・現地組織の再編成、物流網の確保、電源等のインフラの復旧（ドイツ、電気・電子機器）</li> </ul>
資金面・代金回収・保険	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貨物保険の付保ができない（ポーランド、運輸/倉庫）</li> <li>・代金の回収（ベルギー、運輸/倉庫）</li> </ul>
人材・出入国	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国外に脱出したウクライナ人の就労環境と社会保障制度をどのように提供し続けるのか？（ポーランド、輸送用機器部品）</li> <li>・ウクライナ人材を活用するためのビザ発給要件の緩和など（ドイツ、通信/IT/ソフトウェア等）</li> </ul>
特になし	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウクライナへのビジネスはロシア経由からドイツ経由に切り替え継続中（ドイツ、販売）</li> </ul>
行政・制度	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法的制度やビジネス環境の改善が必要（ドイツ、販売）</li> <li>・市場の不透明性（汚職等）（オランダ、持株・統括会社）</li> </ul>
未定	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まだ検討段階にない（フィンランド、一般機械）</li> <li>・現状不明（スウェーデン、鉄鋼）</li> </ul>

(注) 自由記述を基に、最も近いカテゴリーに分類した。1社が複数の分野を提示した場合は、複数としてカウント。

# 1 今後1~2年のサプライチェーン戦略： サプライチェーンは多様化と短縮化の動きが目立つ

- 今後1~2年のサプライチェーン戦略については、「調達の多様化」と回答した企業が全業種で54.9%、製造業では58.9%を占めた。
- また、製造業において「調達の多様化」や「サプライチェーンの短縮化・ニアショアリング」を模索する動きがみられる。

## 今後1~2年のサプライチェーン戦略（業種別、複数回答）



## 左図の上位3戦略の回答割合が多い業種

(単位：社、%)

### 調達の多様化

- 輸送用機器（自動車／二輪車）（n=7、85.7）
- ゴム製品（n=11、81.8）
- 精密機器（n=10、80.0）
- 食品／農林水産加工品（n=18、72.2）
- 医薬品（n=7）、建設／プラント／エンジニアリング（n=7）（71.4）

### サプライチェーンの短縮化・ニアショアリング

- 窯業／土石（n=6、83.3）
- 電気・電子機器部品（n=26、65.4）
- 電気・電子機器（n=26、57.7）
- 情報通信機器／事務機器（n=7）、輸送用機器（自動車／二輪車）（n=7）（57.1）
- 輸送用機器部品（自動車／二輪車）（n=51、51.0）

### 現地供給網の構築（オンショアリング）

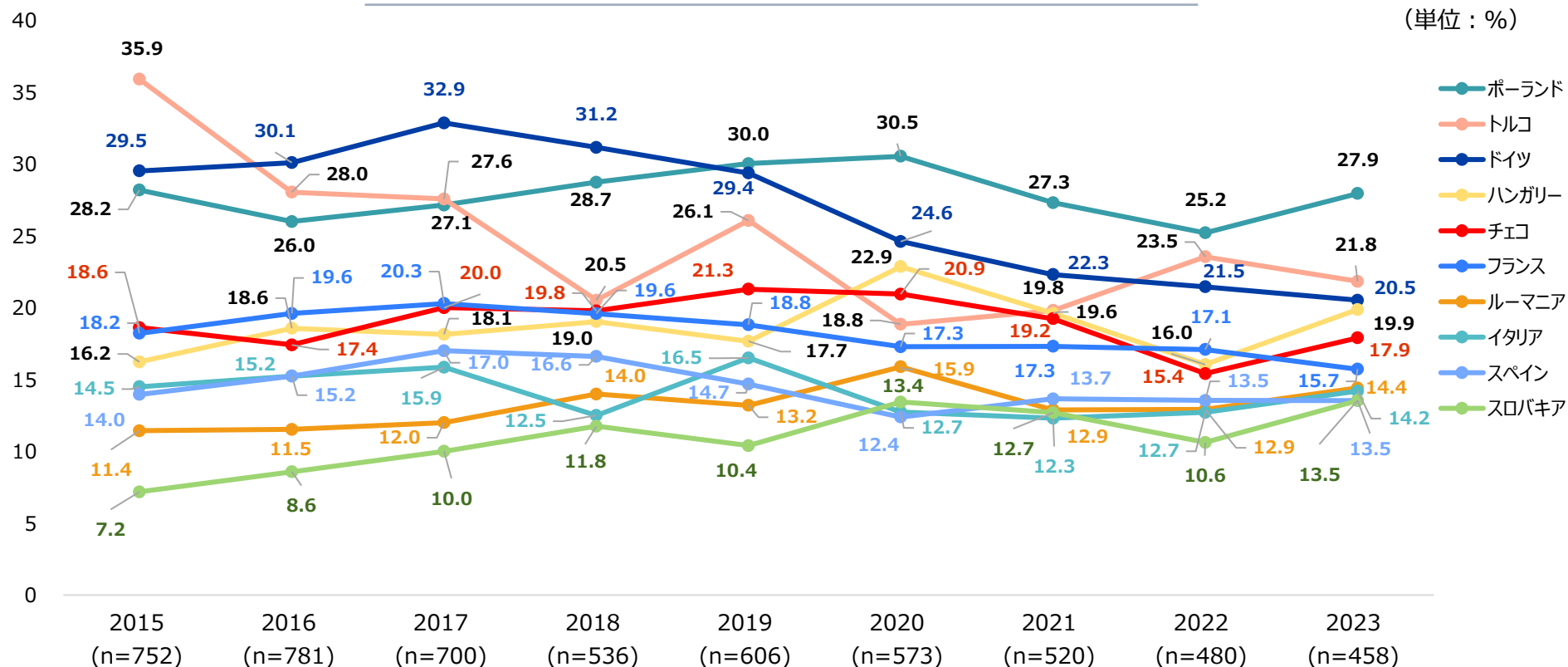
- 建設／プラント／エンジニアリング（n=7、57.1）
- その他製造業（n=20、55.0）
- ゴム製品（n=11、45.5）
- 情報通信機器／事務機器（n=7）輸送用機器（自動車／二輪車）（n=7）（42.9）
- 運輸／倉庫（n=46、41.3）

(注) n=5以上の業種。nは今後1~2年のサプライチェーン戦略に関する設問に回答した企業の数。

## 2 | 将来有望な販売先の推移： 将来有望な販売先、中・東欧5カ国が上位10カ国入り

- ポーランドが5年連続で首位となった。スロバキアがスペインと同率で9位となり、2年ぶりに上位10カ国入りした。前年10位だった英国は12位に順位を下げた。中・東欧からは、ポーランドのほかハンガリー（4位）、チェコ（5位）、ルーマニア（7位）、スロバキア（9位）が10位入りした。
- 前年調査で減少が目立ったウクライナを選んだ企業は43社：9.4%（前年19社：4.0%、前々年31社：6.0%）だった。選んだ理由としては「復興需要への期待」や「戦後の市場への期待」が多かった。

将来有望な販売先の推移（2023年調査の上位10カ国）＜複数回答＞

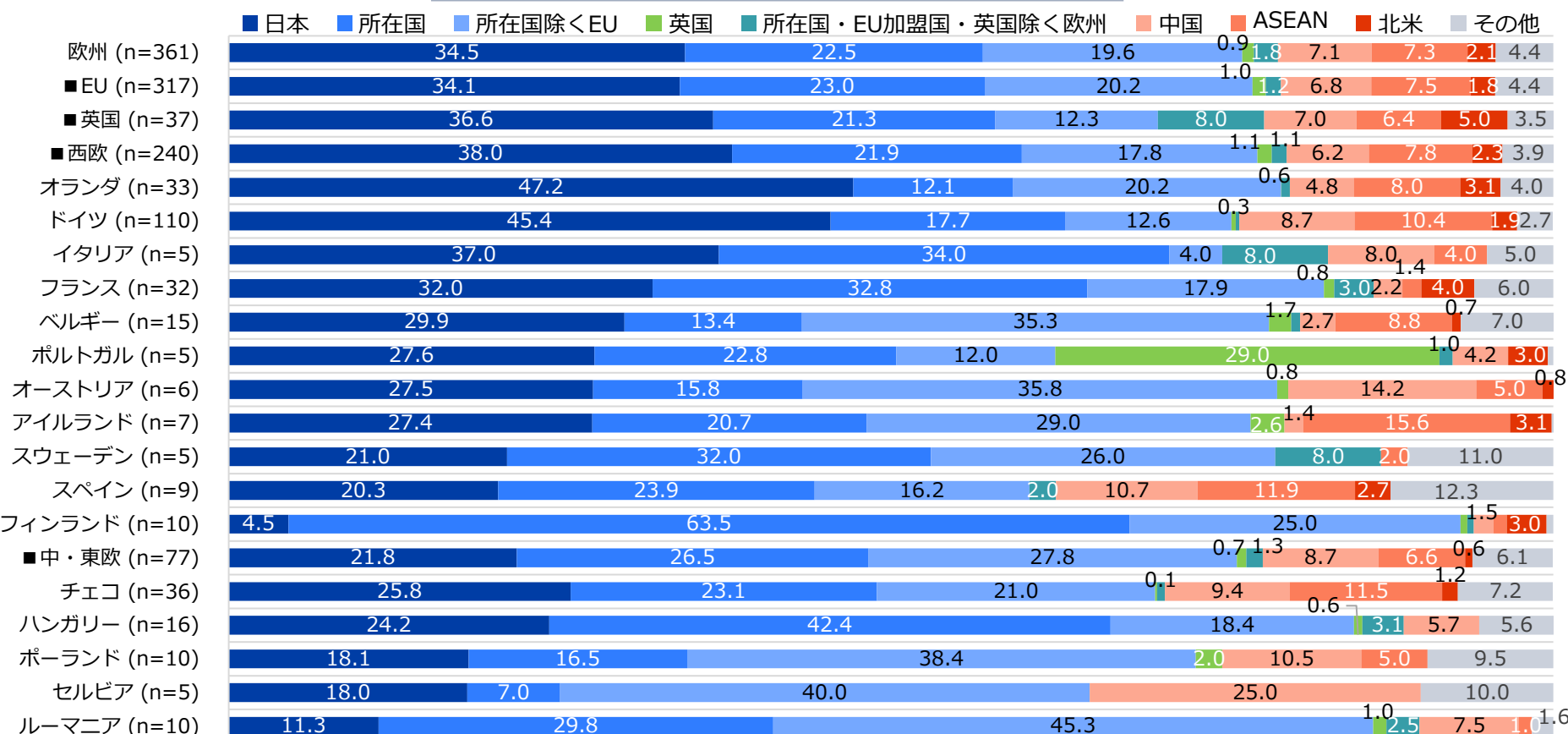


# 3 | 部品・原材料の調達先（国・地域別）： EU域内からの部品・原材料調達が漸増、4割上回る

- 部品・原材料の調達先（国・地域別）について、各回答企業の回答割合（金額ベース）の単純平均を算出。
- 「日本」からの調達割合の平均値は34.5%で、引き続き最大の調達先となるも、「所在国」が22.5%、「所在国除くEU」が19.6%で2つの合計が4割を超えており、現地や近隣での調達の傾向がうかがえる。中・東欧では、「所在国」が26.5%、「所在国除くEU」が27.8%となり、同割合が5割を上回る。

部品・原材料の調達先（国・地域別）内訳（金額ベース）

（単位：%）



(注1) 各回答企業の回答の平均を算出したもの。それぞれの企業の調達先の合計は100。

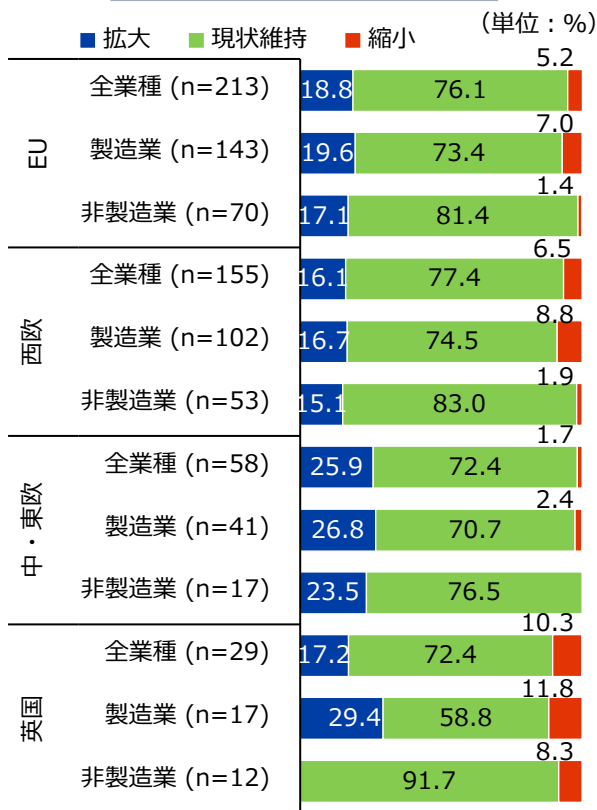
(注2) 各選択肢の回答企業数の分母が5社に満たない国は対象外とした。(注3) 西欧、中・東欧ともにEU加盟国のみ。

(注4) 在英国企業の「所在国除くEU」の回答は、「アイルランドを除くEU」。

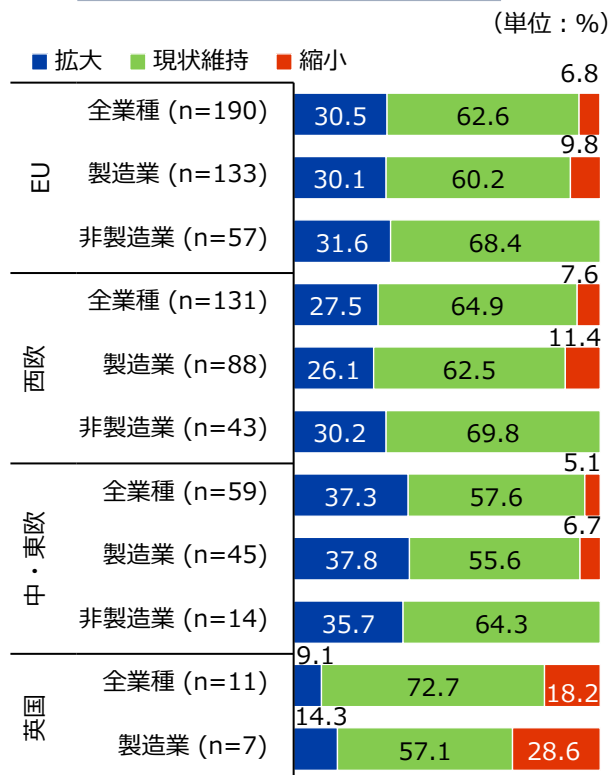
# 4 | 今後の調達方針： 前年調査比で「現状維持」が増加

- 所在国での今後の調達方針では、在EU日系企業全体で18.8%が「拡大」、76.1%が「現状維持」の方針を示した。「現状維持」は前年調査比で5.1ポイント増となり、前年の拡大傾向から変化がみられる。
- EU域内での今後の方針を見ると、「拡大」は前年調査比 7.3ポイント減の30.5%、「現状維持」は4.4ポイント増の62.6%だった。中・東欧の日系企業は、引き続きEU域内での調達方針「拡大」の傾向が強い。
- 英国からの今後の調達方針を見ると、在EU日系企業全体で21.2%が「縮小」と回答し、前年調査比で4.1ポイント増となった。「縮小」の傾向は西欧の非製造業で特に顕著で、27.3%だった。

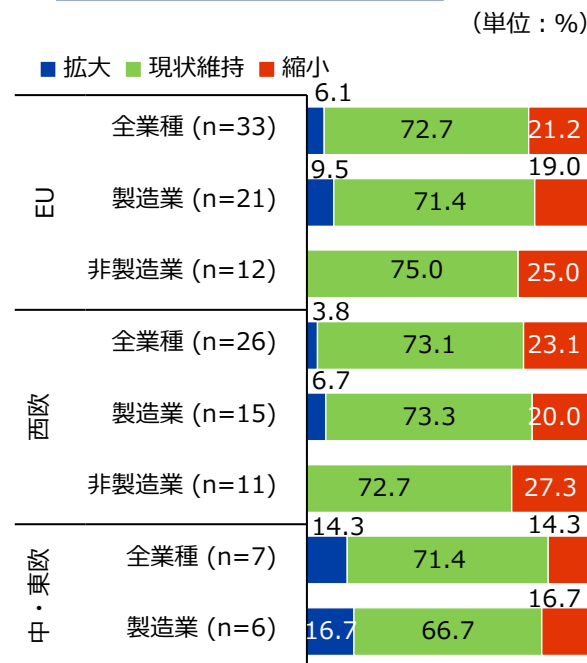
所在国での今後の調達方針



EU域内\*での今後の調達方針



英国からの今後の調達方針



(注1) 業種別で回答企業数が5社に満たない場合は、対象外とした。  
 (注2) 西欧、中・東欧ともにEU加盟国のみ。

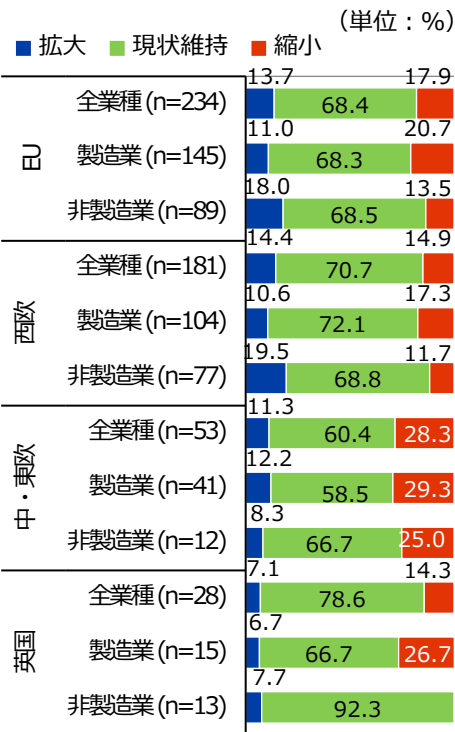
(\* ) 所在国を除く。在英国企業はアイルランドを除く。



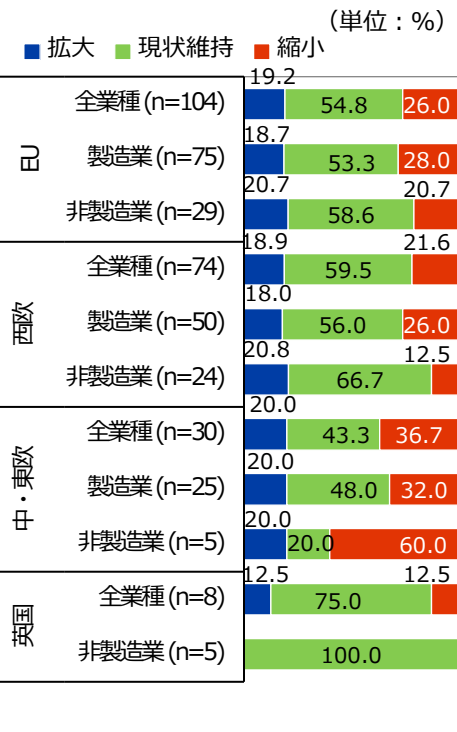
# 5 | 今後の調達方針： 欧州域外からの調達「現状維持」増加、中国からは縮小

- 在EU日系企業の13.7%が今後、日本からの調達を「拡大」すると回答、68.4%が「現状維持」の方針を示した。「現状維持」は前年調査比で3.8ポイント増加した。中国からの調達は26.0%が「縮小」する方針を示した。ASEANからの調達拡大を志向する企業は33.8%で、前年調査に引き続き多い傾向がみられる。
- 在中・東欧日系企業で、日本や中国からの調達を「縮小」させると回答した企業の割合は、前年調査に引き続き多かった。前頁のとおり、所在国やEUからの調達拡大の傾向がみられることから、サプライチェーンの重点をEU域内へ移そうとする傾向がうかがえる。

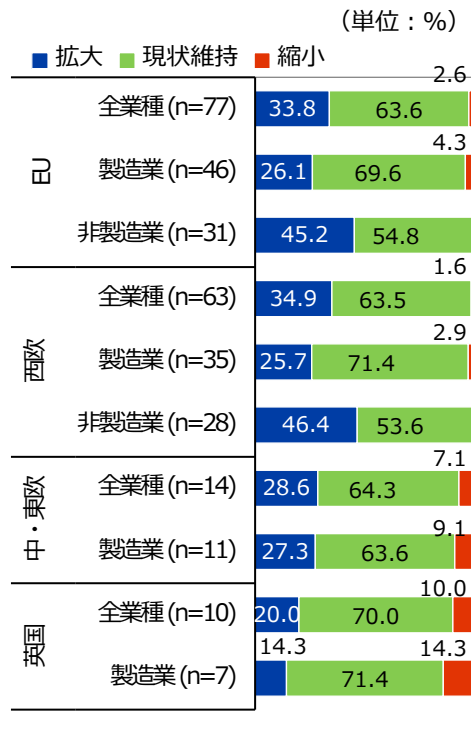
日本からの今後の調達方針



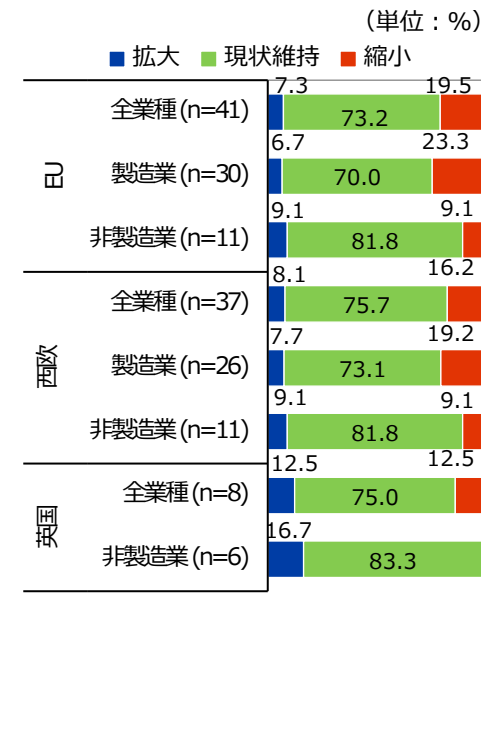
中国からの今後の調達方針



ASEANからの今後の調達方針



米国からの今後の調達方針



(注1) 業種別で回答企業数が5社に満たない場合は、対象外とした。

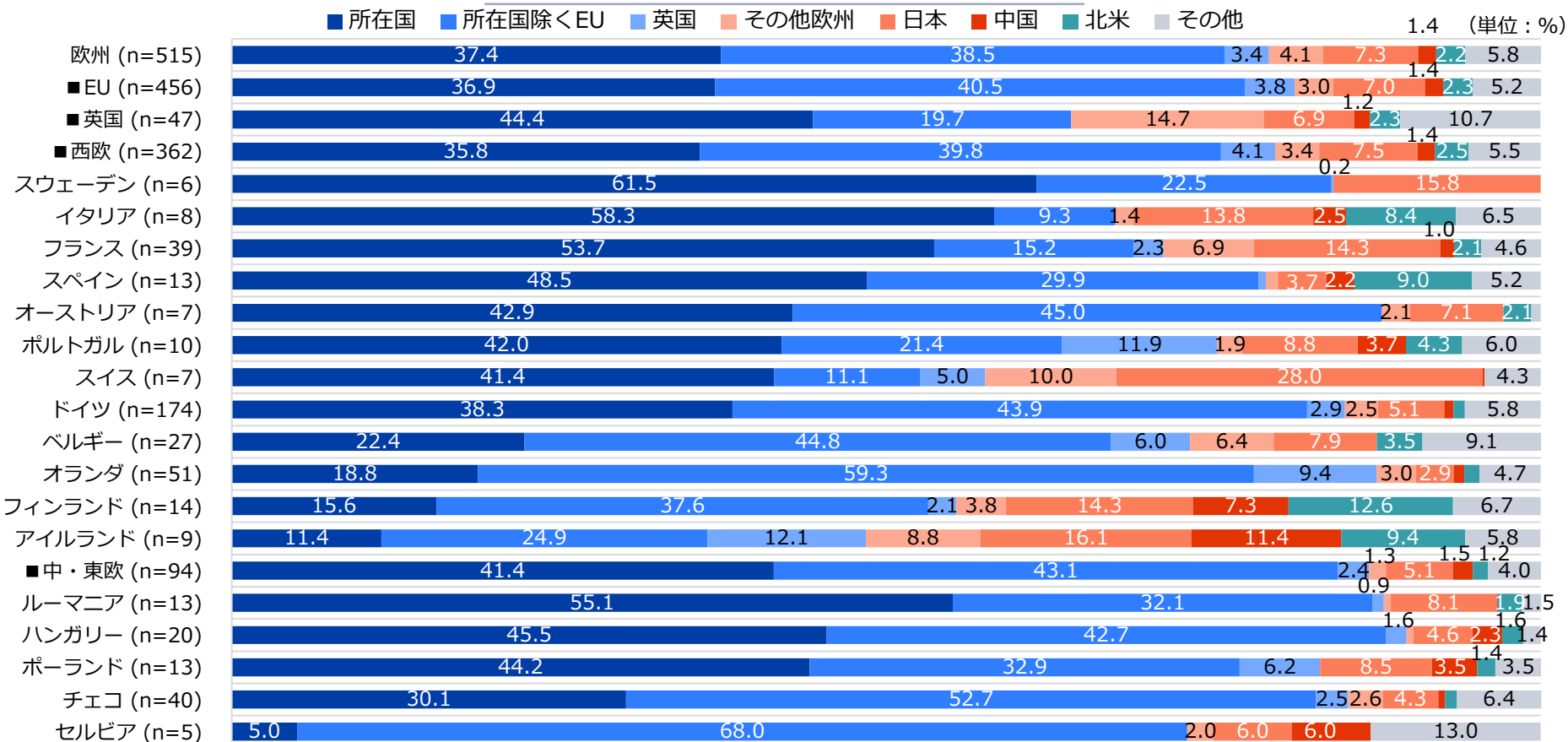
(注2) 西欧、中・東欧ともにEU加盟国のみ。



# 6 | 製品の販売先（国・地域別）： 販売先の中心は、引き続き所在国およびEU

- 販売先（国・地域別）について、各回答企業の回答割合（金額ベース）の単純平均を算出。
- 在欧州日系企業全体で、所在国が販売先に占める平均割合は37.4%、所在国除くEUは38.5%と引き続き高い傾向にある。
- 在中・東欧日系企業にとって、所在国を含むEUの販売先としての存在感がより大きく、合計84.5%だった。

製品の販売先（国・地域別）内訳（金額ベース）



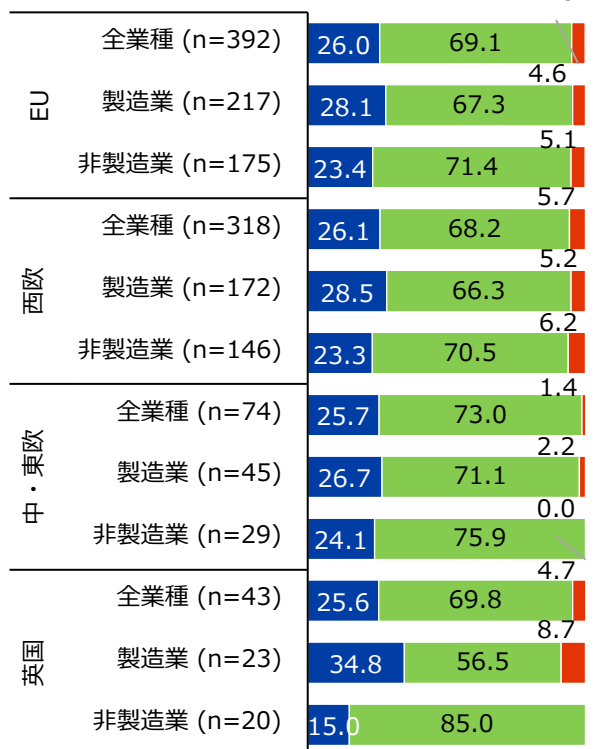
(注1) 各回答企業の回答の平均を算出したもの。それぞれの企業の販売先の合計は100。  
 (注2) 各選択肢の回答企業数の分母が5社に満たない国は対象外とした。(注3) 西欧、中・東欧ともにEU加盟国のみ。

# 7 | 今後の販売方針： 前年に引き続きEU域内への販売拡大を目指す傾向

- 在EU日系企業の所在国での今後の販売方針について、「拡大」と回答した企業の割合は26.0%となった。EUにおける今後の販売方針は、「拡大」が47.1%となり、引き続きEU全体での拡販を目指す傾向が高い。特に、在中・東欧の非製造業ではEUへの販売を「拡大」とする回答が57.9%を占めた。
- 英国への今後の販売方針については、在EU日系企業で「拡大」と回答した割合が24.5%で、前年調査比5.2ポイント減、「現状維持」は63.6%で前年調査比9.2ポイント増となった。

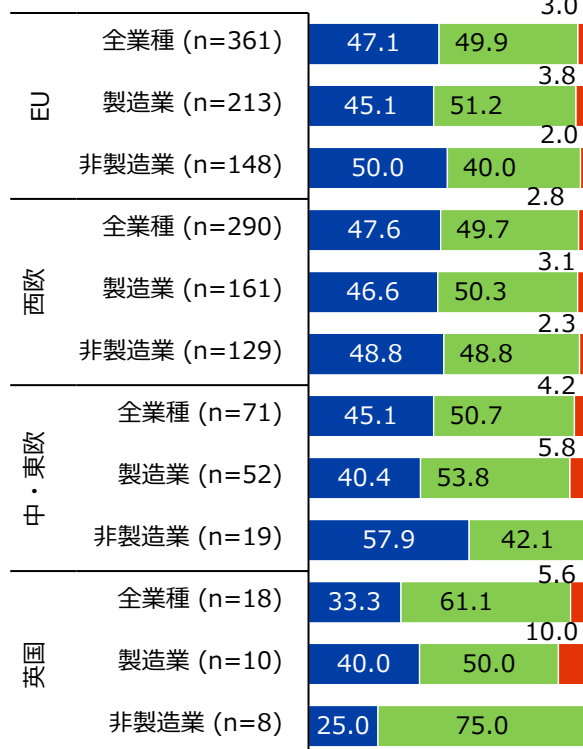
### 所在国での今後の販売方針

■ 拡大 ■ 現状維持 ■ 縮小 (単位：%)



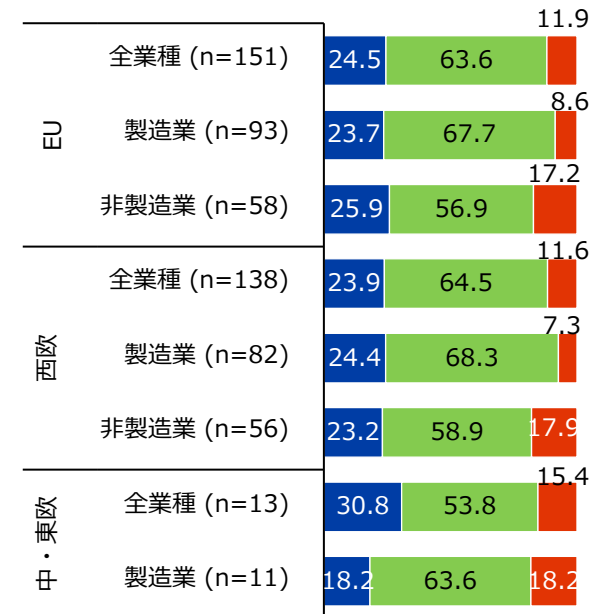
### EU\*への今後の販売方針

■ 拡大 ■ 現状維持 ■ 縮小 (単位：%)



### 英国への今後の販売方針

■ 拡大 ■ 現状維持 ■ 縮小 (単位：%)



(注1) 業種別で回答企業数が5社に満たない場合は、対象外とした。 (\* ) 所在国を除く。在英国企業はアイルランドを除く

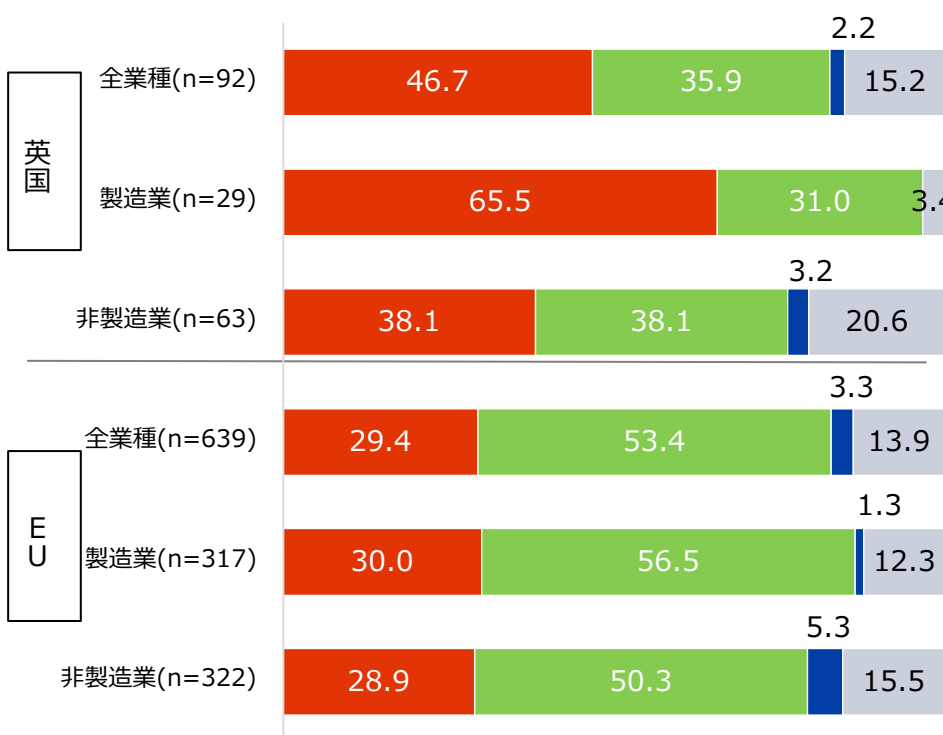
(注2) 西欧、中・東欧ともにEU加盟国のみ。

# 1 英国のEU離脱の事業への影響： 在英企業の約5割、EU離脱によりマイナスの影響続く

- 英国のEU離脱に関連した事業への影響につき、「マイナスの影響」があったと回答した企業の割合は在英日系企業で46.7%、在EU日系企業で29.4%だった。
- 在英非製造業のうち「マイナスの影響」があったと回答した割合は前年から7.8ポイント減、「わからない」は7.5ポイント増と、完全離脱から2年経過し、その影響の受け止め方に慎重な様子がみられる。

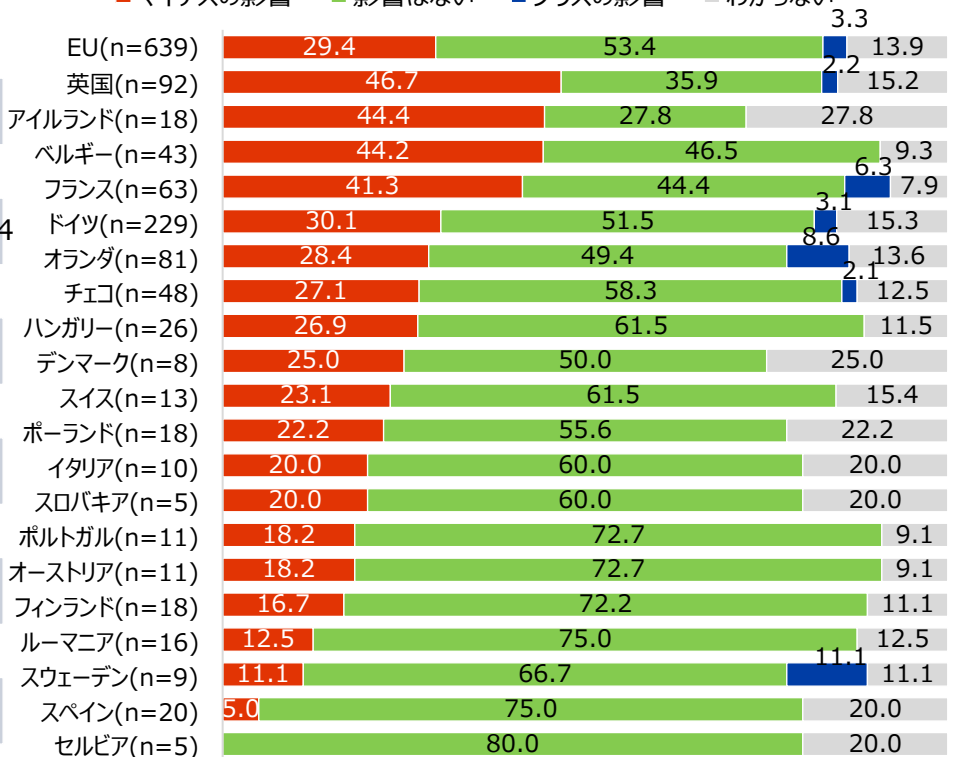
### 英国のEU離脱に関連した事業への影響（業種別）

■ マイナスの影響 ■ 影響はない ■ プラスの影響 ■ わからない (単位：%)



### 英国のEU離脱に関連した事業への影響（国別）

■ マイナスの影響 ■ 影響はない ■ プラスの影響 ■ わからない (単位：%)

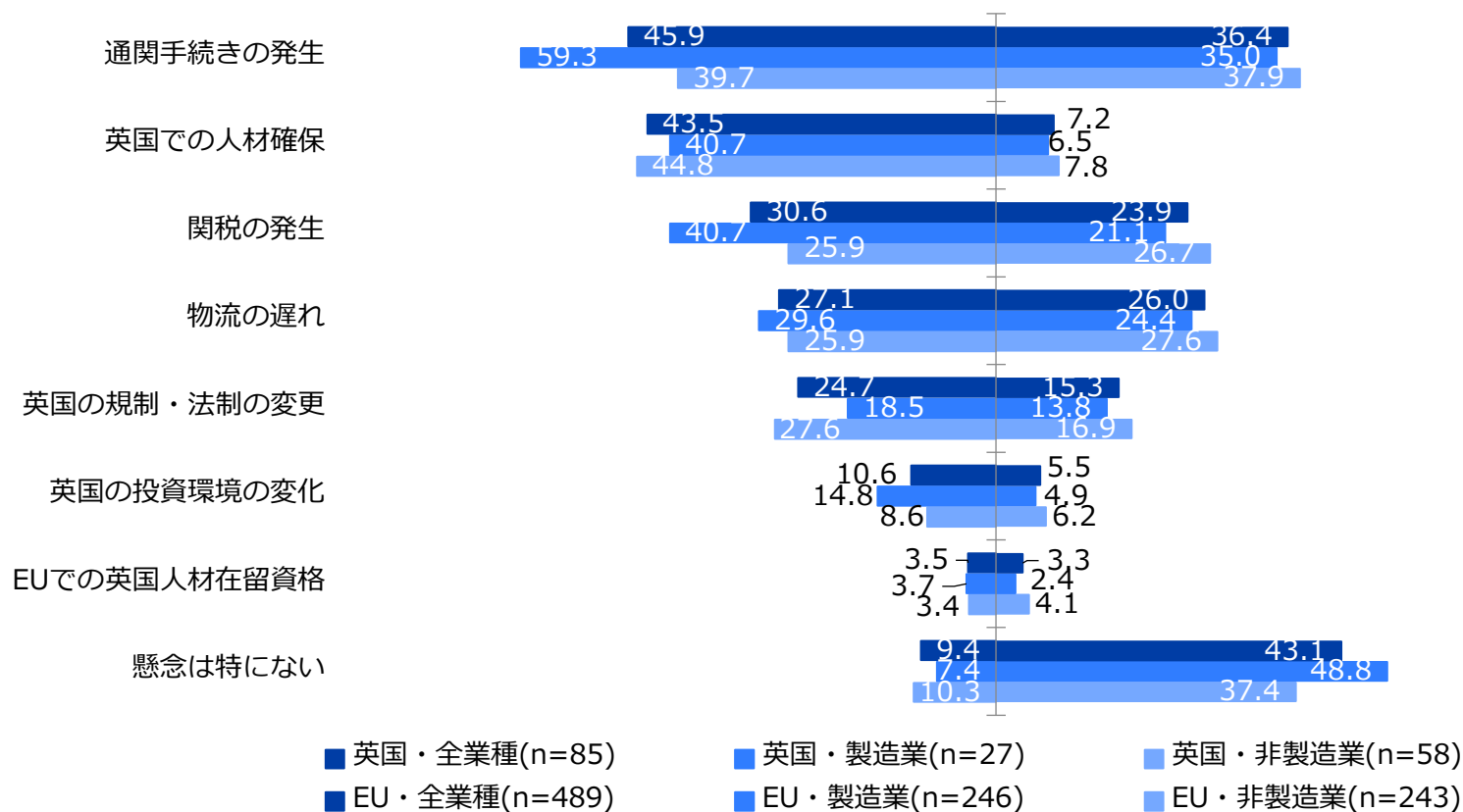


## 2 英国のEU離脱後のビジネス環境上の懸念： 「通関手続き」が在英・在EU日系企業ともに懸念

- 英国のEU離脱後のビジネス環境上の懸念については、英国・EU間の「通関手続きの発生」、「関税の発生」、「英国側の規制への対応」などが、在英、在EU日系企業双方から多く挙げられた。
- 在英日系企業は前年同様「英国での人材確保」が高い回答割合となり、EUからの自由な人の移動が無くなったことにより、人材確保に苦戦していることが分かる。

日系企業が抱えるビジネス環境上の懸念 <左:英国、右:EU>

(単位: %)

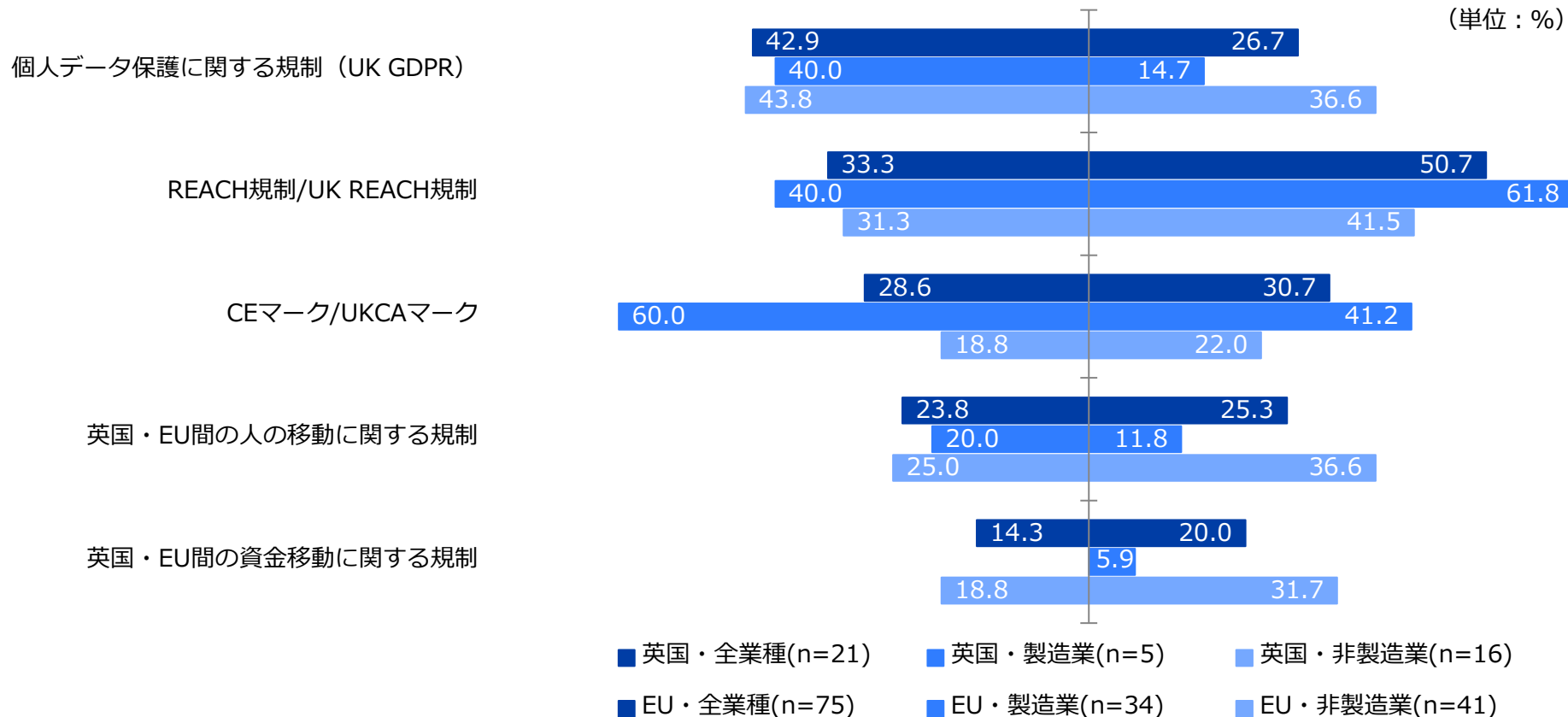


### 3 | 英国のEU離脱後のビジネス環境上の懸念（規則・法制度）： 「REACH規制/UK REACH規制」に関する懸念が増加

- 「英国の規制・法制の変更」に関する具体的な懸念項目については、在EU日系企業では「REACH規制/UK REACH規制」が最も多く、前年からの増加幅も最も大きく17.4ポイント増だった。在英日系企業でも前年より14.1ポイント増だった。
- 昨年最も大きな懸念事項であった「CEマーク/UKCAマーク」は、在英日系企業では21.4ポイント減、在EU日系企業で11.8ポイント減となった。

「英国の規制・法制の変更」に関する懸念<左:英国、右:EU>

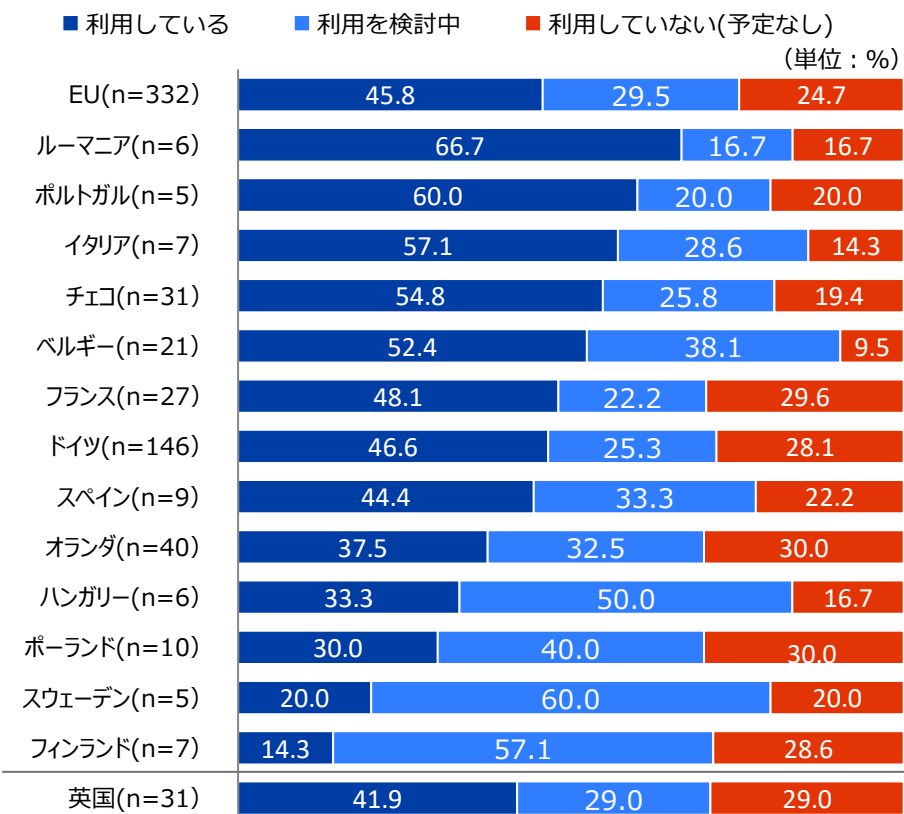
(単位: %)



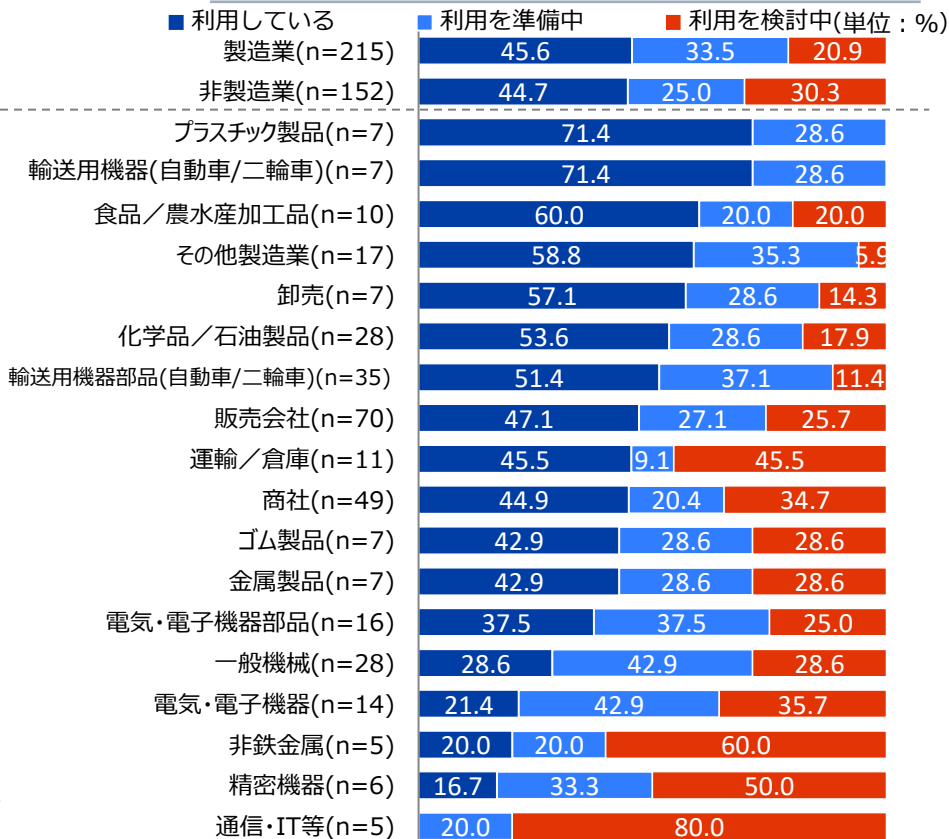
# 1 | 日EU・EPAの利用状況（日本からEUへの輸入）： 利用企業は約5割、プラスチック、輸送用機器で高い割合

- 在EU日系企業の日EU・EPAの利用状況について、日本からEUへの輸入では、EU全体で45.8%の回答企業が既に利用。国別に見ると、ルーマニア（66.7%）、ポルトガル（60.0%）、イタリア（57.1%）、チェコ（54.8%）、ベルギー（52.4%）で5割を超える高い利用割合が示された。
- 業種別に見ると、プラスチック製品、輸送用機器（自動車／二輪車）で7割超、食品／農水産加工品で6割と、高い利用割合が示された。

日EU・EPAの利用状況  
：日本からEUへの輸入（日本→EU）（国別）



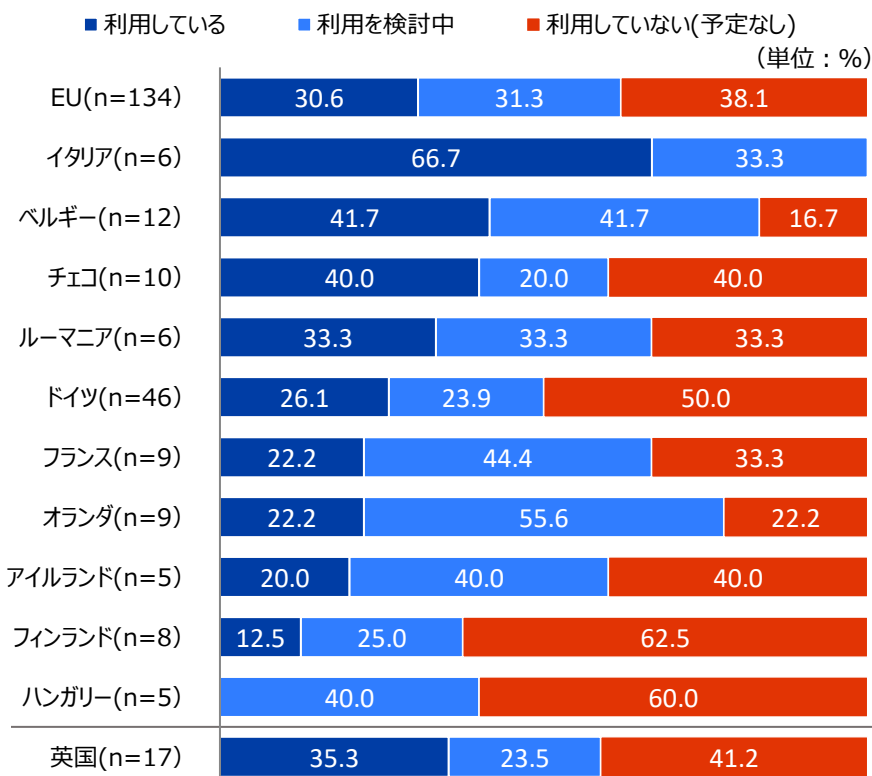
在EU日系企業の日EU・EPAの利用状況  
：日本からEUへの輸入（日本→EU）（業種別）



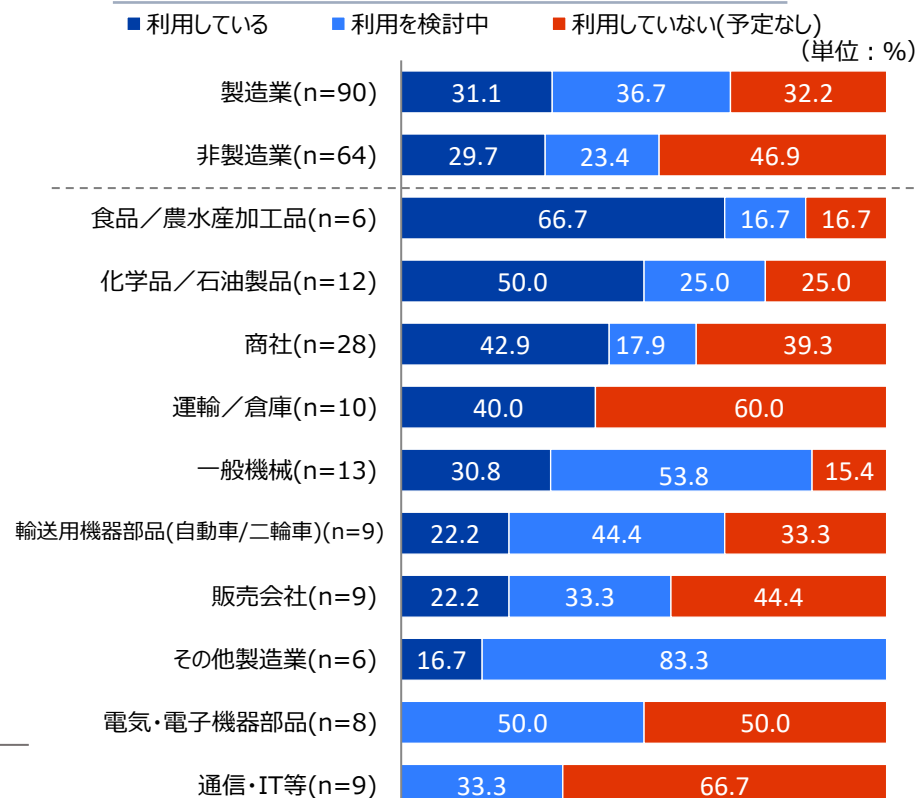
## 2 | 日EU・EPAの利用状況（EUから日本への輸出）： 利用企業は約3割、食品、化学品で高い割合

- 在EU日系企業の日EU・EPAの利用状況について、EUから日本への輸出（EU→日本）では、EU全体で30.6%の回答企業が既に利用。イタリア（66.7%）で特に高い利用割合が示された。
- 業種別に見ると、製造業・非製造業ともに利用割合が約3割だった。特に食品／農水産加工品（66.7%）、化学品/石油製品（50.0%）で高い利用割合が示された。

日EU・EPAの利用状況  
：EUから日本への輸出（EU→日本）（国別）



在EU日系企業の日EU・EPAの利用状況  
：EUから日本への輸出（EU→日本）（業種別）



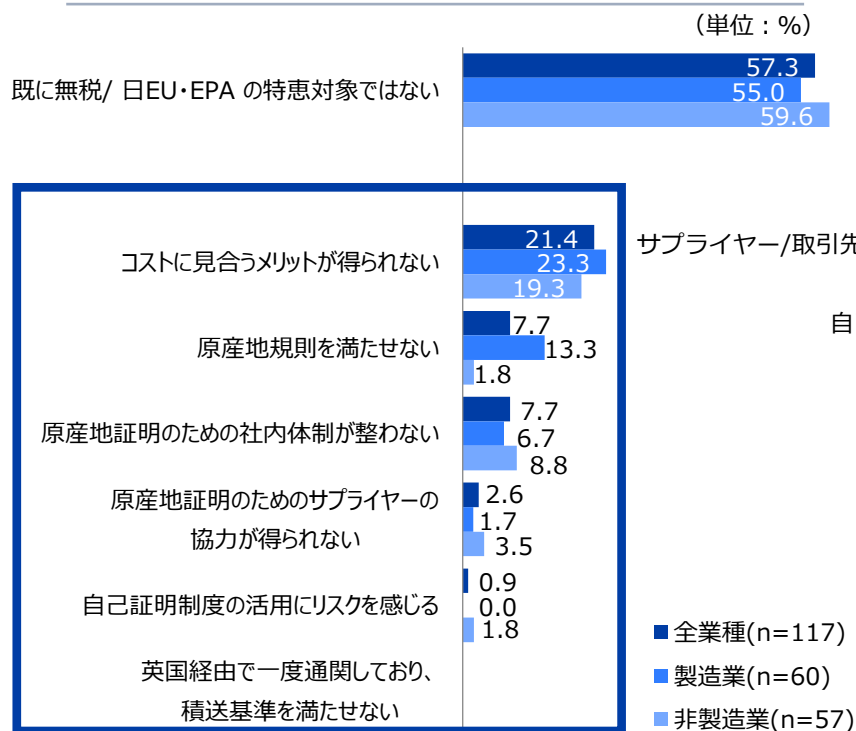


## 3

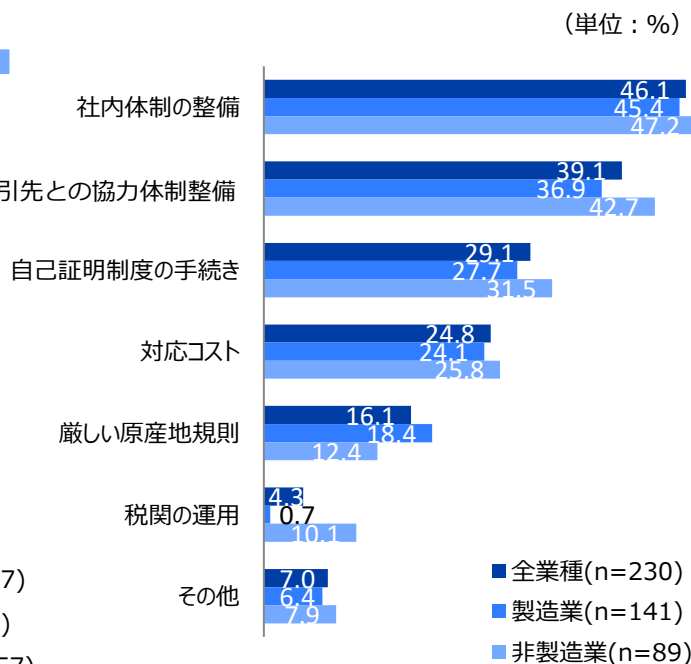
# 日EU・EPAを利用していない理由、利用にあたっての課題： 日EU・EPA利用の課題は引き続き社内体制の整備など

- 日本・EU間で輸出入があるにもかかわらず、日EU・EPAを利用していない理由については、「既に無税/日EU・EPAの特恵対象ではない」と回答した割合が全体で57.3%だった。
- 日EU・EPAの利用にあたっての課題について、在EU企業全体では「社内体制の整備」が46.1%で前年同様最多。「自己証明制度の手続き」は前年比9.5ポイント減と、手続きが浸透しているとみられる。

日EU・EPAを利用していない理由と割合 (注)  
(複数回答)



日EU・EPA利用にあたっての課題  
(在EU企業のみ) <複数回答>



## 社内体制の整備

社内で書類を作成するスタッフの体制ができていない。

## サプライヤー等との協力体制

サプライヤー側で対応できるかどうか依存する。

## 自己証明制度の手続き

原産地証明書の作成に要する時間とコスト。

## 対応コスト

対応工数増によるコストアップ。

## 厳しい原産地規則

全ての使用部品・部材の生産場所を特定して都度確認することは難しい。

## その他

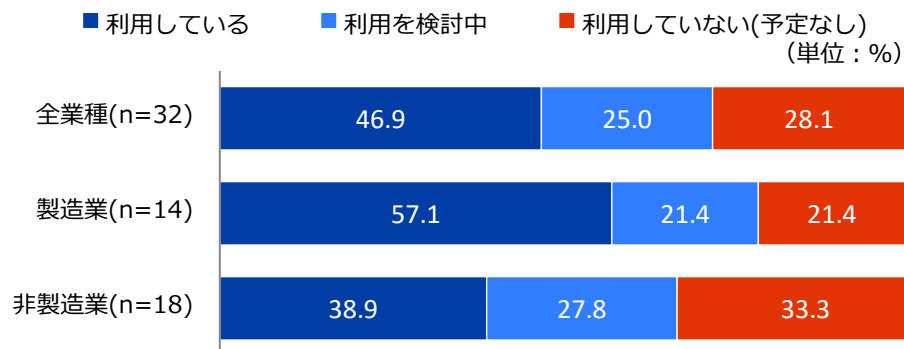
メーカーとして開示したくない情報が多く含まれる。

(注) EU・日本間で輸出入のある在欧州日系企業に占める割合。

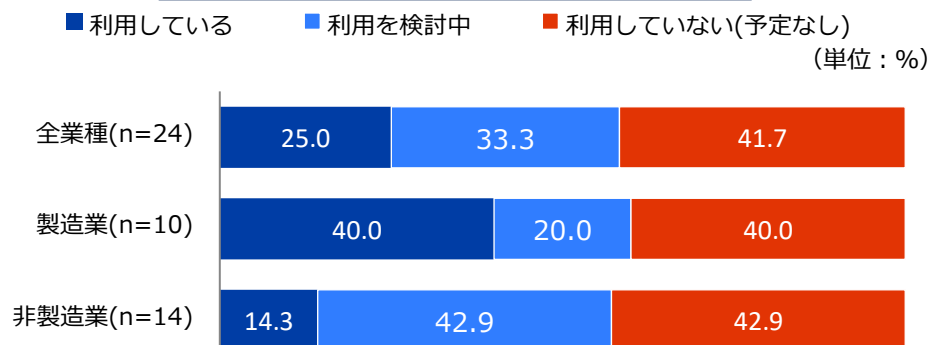
## 4 日英EPAの利用： 利用企業は輸入で約5割、社内体制の整備が課題

- 2021年1月に発効した日英EPAの利用状況については、日本から英国への輸入では「利用している」と回答した在英日系企業の割合が46.9%だった。英国から日本への輸出では「利用している」の回答割合が25.0%となった。
- 日英EPAの利用にあたっての課題としては、前年同様「社内体制の整備」（54.2%）が最多。業種別でみると、製造業では「自己証明制度の手続き」が66.7%と回答割合が最も高く、前年比33.4ポイント増だった。製造業・非製造業ともに、「対応コスト」の回答割合が2番目に高かった（同率含む）。

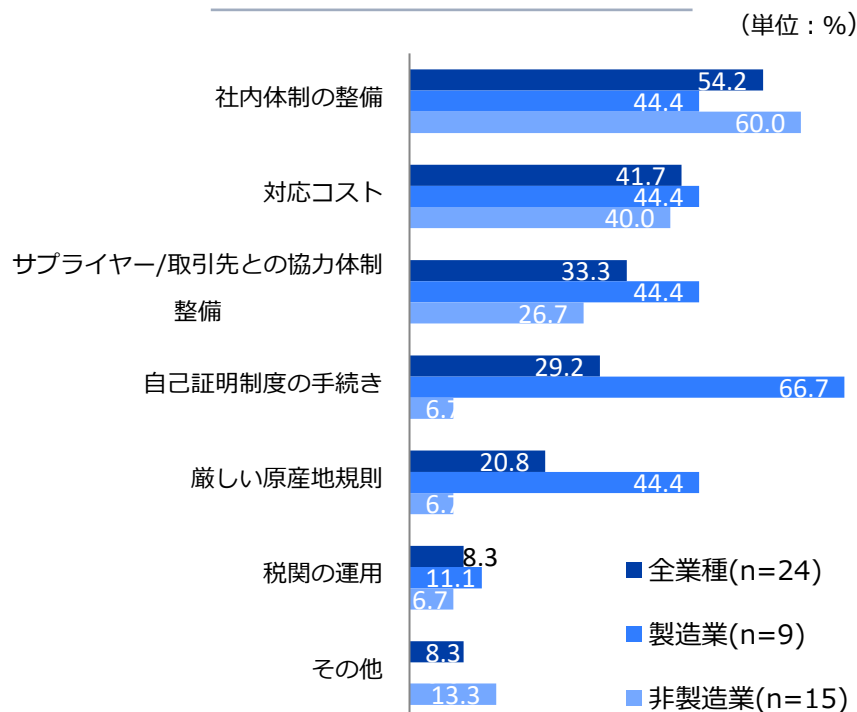
在英日系企業の日英EPAの利用状況  
：日本から英国への輸入（日本→英国）



在英日系企業の日英EPAの利用状況  
：英国から日本への輸出（英国→日本）



日英EPA利用にあたっての課題  
（在英企業のみ）＜複数回答＞



# 5 | 二国間/多国間FTAの利用状況： EUベトナム、EUトルコFTAを多くの企業が利用

- 発効済の二国間/多国間のFTAの利用状況について、EUへの輸入では、ベトナム、トルコ、韓国との間で「利用している」と回答した企業数が特に多く、EUからの輸出ではトルコ、スイス、ノルウェー/アイスランド/リヒテンシュタインとの間で「利用している」と回答した企業数が多かった。

## EU、英国、スイスの二国間/多国間FTAの利用状況（欧州全体）〈複数回答〉

（単位：社、％）

EUまたは英国への輸入に際するFTAの優遇税率の利用状況	回答数	利用している	利用を検討中	利用していない（予定なし）
（参考）日本→EU	367	166	110	91
	100.0	45.2	30.0	24.8
英国→EU	64	23	14	27
	100.0	35.9	21.9	42.2
ベトナム→EU	30	18	7	5
	100.0	60.0	23.3	16.7
トルコ→EU	28	15	7	6
	100.0	53.6	25.0	21.4
韓国→EU	25	15	5	5
	100.0	60.0	20.0	20.0
日本→スイス（注2）	21	5	5	11
	100.0	23.8	23.8	52.4
メキシコ→EU	12	6	4	2
	100.0	50.0	33.3	16.7
スイス→EU	11	3	3	5
	100.0	27.3	27.3	45.5
シンガポール→EU	10	4	3	3
	100.0	40.0	30.0	30.0
地中海諸国→EU	9	3	2	4
	100.0	33.3	22.2	44.4
トルコ→英国	7	4	1	2
	100.0	57.1	14.3	28.6

EUまたは英国からの輸出に際するFTAの優遇税率の利用状況	回答数	利用している	利用を検討中	利用していない（予定なし）
（参考）EU→日本	154	47	48	59
	100.0	30.5	31.2	38.3
EU→英国	120	34	30	56
	100.0	28.3	25.0	46.7
EU→トルコ	77	31	16	30
	100.0	40.3	20.8	39.0
EU→スイス	75	22	17	36
	100.0	29.3	22.7	48.0
EU→ノルウェー/アイスランド/リヒテンシュタイン（注1）	45	14	12	19
	100.0	31.1	26.7	42.2
EU→地中海諸国（注3）	41	10	11	20
	100.0	24.4	26.8	48.8
EU→韓国	19	8	4	7
	100.0	42.1	21.1	36.8
EU→メキシコ	16	5	5	6
	100.0	31.3	31.3	37.5
EU→ベトナム	13	7	3	3
	100.0	53.8	23.1	23.1
EU→カナダ	13	5	4	4
	100.0	38.5	30.8	30.8
EU→シンガポール	12	4	3	5
	100.0	33.3	25.0	41.7

（注1）これら3カ国は、EU以外の欧州経済領域（EEA）加盟国。（注2）日スイスの場合は日本からスイスへの輸入（日本→スイス）。

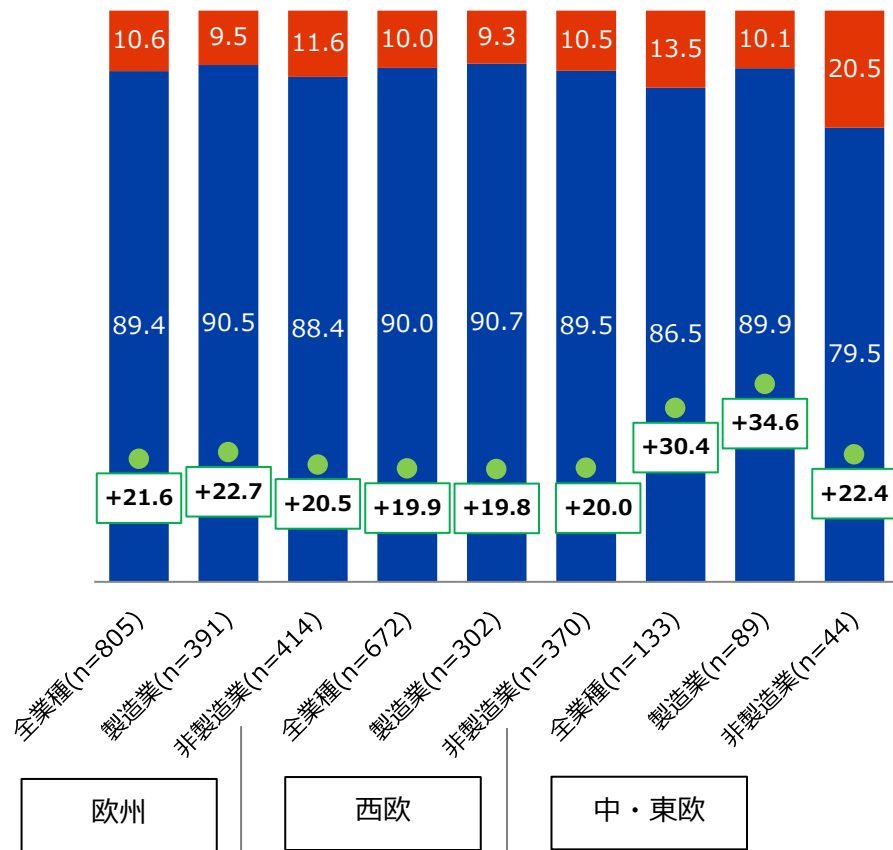
（注3）モロッコ、チュニジア、ヨルダン、イスラエル、エジプトなど中東・北アフリカ諸国（トルコを除く）。

# 1 サプライチェーンにおける人権問題： サプライチェーンと人権、約9割が重要な経営課題と認識

- 在欧州日系企業のうち、89.4%の企業がサプライチェーンにおける人権問題を重要な経営課題として認識。前年調査の約7割から約9割に上昇した。製造業を中心に100%「認識している」と8業種が回答。
- 欧州で関連法令の施行や整備が進む中、重要な経営課題としての認識はさらに高まり、欧州の全地域・全業種で浸透しつつあるとみられる。

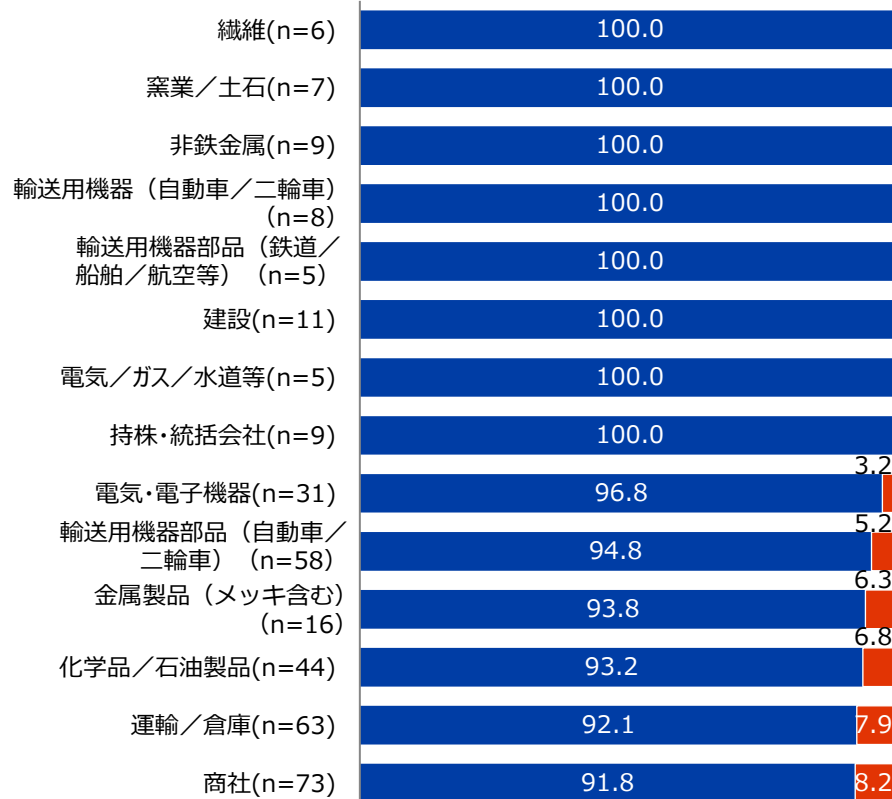
人権問題を経営課題として認識しているか（業種別）

■ 認識していない ■ 認識している ● 「認識している」の割合前年との差  
(単位：%、ポイント)



人権問題を経営課題として認識しているか（詳細業種別）

■ 認識している ■ 認識していない (単位：%)

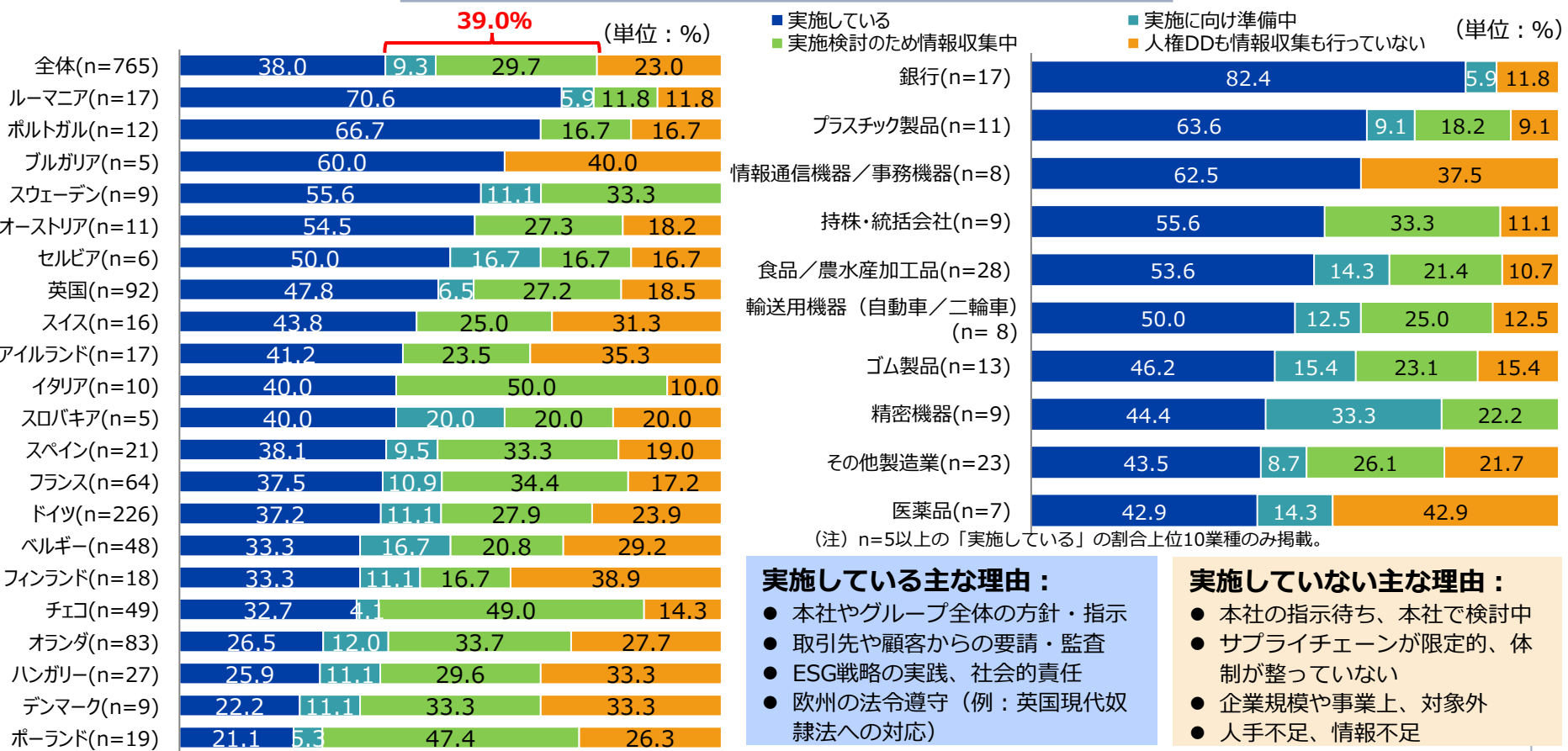


(注) n=5以上の「認識している」の割合上位14業種のみ掲載。

# 2 | 人権デューディリジェンス (DD) 実施状況： 人権デューディリジェンス実施企業は約4割

- 在欧州日系企業で「人権デューディリジェンス (DD) を実施している」との回答割合は、全体の38.0%と、前年 (35.4%) から微増。「実施に向け準備中」と「実施検討のため情報収集中」は合わせて39.0%。
- 国別の実施割合は、人権DD関連法が施行されている英国 (2015年現代奴隷法) は47.8% (前年46.2%)、ドイツ (サプライチェーンDD法、23年1月施行) は37.2% (同30.3%) と、それぞれ前年から伸びた。

人権デューディリジェンスを実施しているか (国別、業種別)



(注) n=5以上の「実施している」の割合上位10業種のみ掲載。

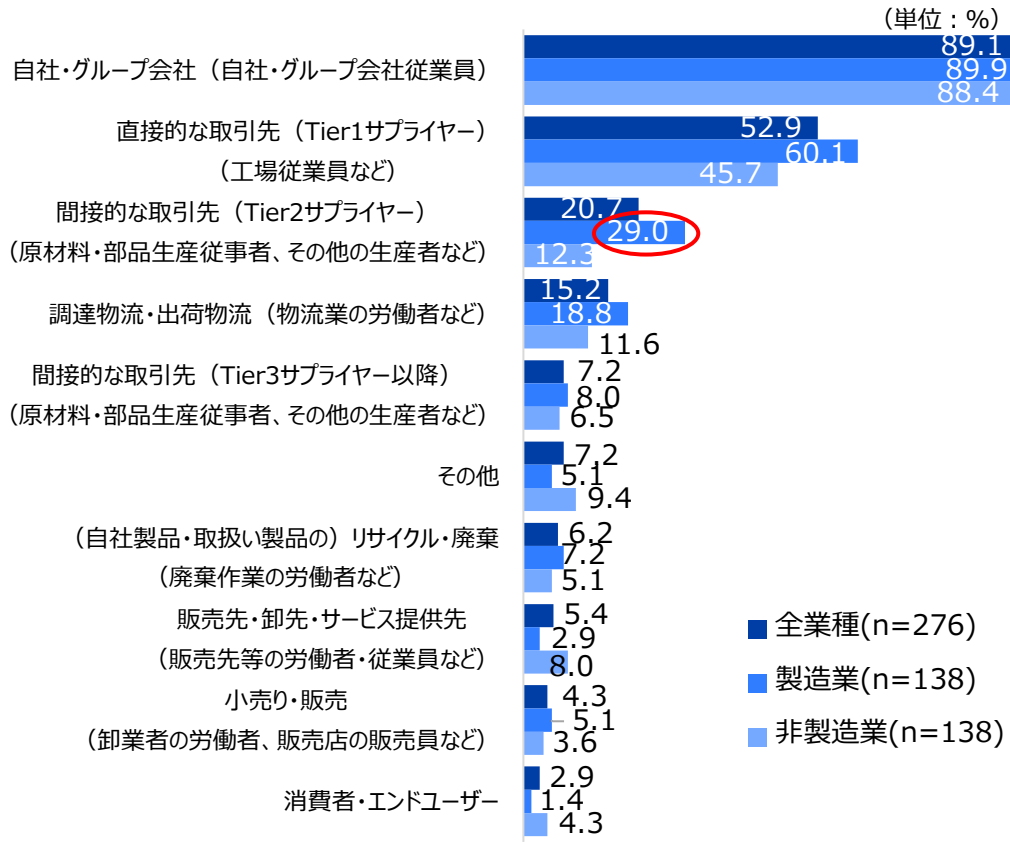
- 実施している主な理由：**
- 本社やグループ全体の方針・指示
  - 取引先や顧客からの要請・監査
  - ESG戦略の実践、社会的責任
  - 欧州の法令遵守 (例：英国現代奴隷法への対応)

- 実施していない主な理由：**
- 本社の指示待ち、本社で検討中
  - サプライチェーンが限定的、体制が整っていない
  - 企業規模や事業上、対象外
  - 人手不足、情報不足

# 3 | 人権DDのサプライチェーン等における実施範囲： 自社・グループ内が最多、広範囲な実施に課題

- 人権DDの実施範囲については「自社・グループ会社」が89.1%と最多、次いで「直接的な取引先」が52.9%となった。間接的な取引先や販売先などに対して人権DDを実施している企業は製造業で約3割。
- サプライチェーンの把握や取引先への要請、指導、遵守状況の確認など、広範囲なサプライチェーン上で人権DDを実施するためには多くの企業がまだ課題を抱えている様子。

人権DDをどの範囲まで実施できているか



(注) nは「人権DDを実施している」と回答した企業。

人権DDの取り組み上の主な課題

- <サプライチェーンの把握、取り組みの要請>**
  - ・ サプライチェーンの範囲が広い (ドイツ)
  - ・ サプライチェーン内の網羅的調査、遵守状況の確認が困難 (オランダ)
  - ・ 取引先への要請や指導・支援の方法 (ドイツ)
  - ・ 小規模サプライヤーの対応が難しい場合がある (ハンガリー)
- <社内の体制・リソース不足>**
  - ・ 対応するための人員、ノウハウ不足 (ドイツ)
  - ・ 従業員への教育が課題 (ドイツ)
  - ・ 取り組み体制が不十分 (英国)
- <法規制への対応>**
  - ・ ドイツやEUの情報開示法 (ドイツ)
  - ・ 規制や制度の変化への管理・対応 (ベルギー)
- <本社や国・地域による相違>**
  - ・ 地域によって人権DDの論点が異なる (ドイツ)
  - ・ 本社での対応が中心となるが、欧州との認知度の違いがある (チェコ)
  - ・ 本社では欧州に対応した進め方が把握されていない (ドイツ)

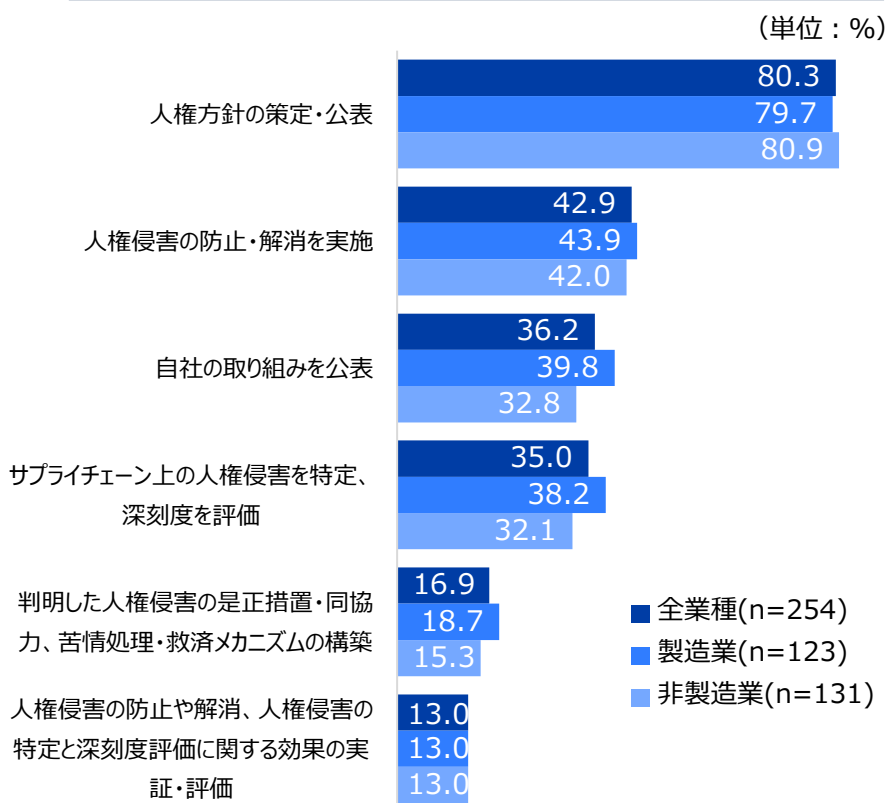
(注) 企業の人権DD実施有無にかかわらず上げられた課題のうち、主な項目を掲載。



# 4 | 人権DD、人権リスク特定・評価の取り組み： 人権DDの取り組み内容は「人権方針策定・公表」が中心

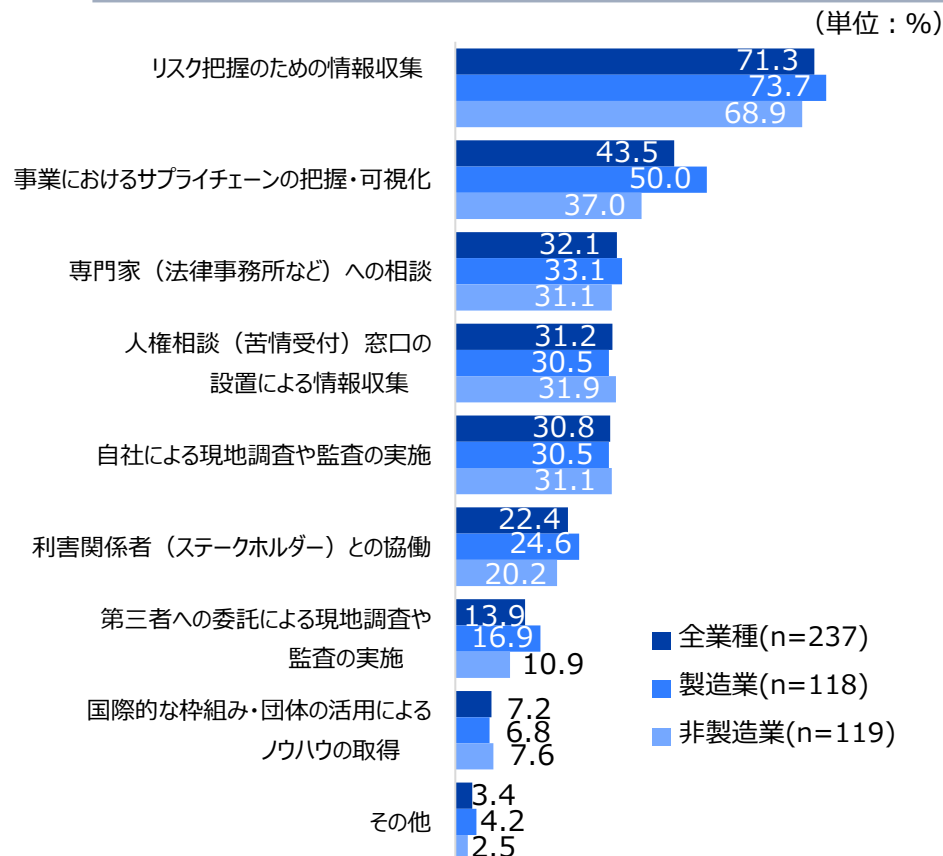
- 人権DDの取り組みとしては「人権方針の策定・公表」が80.3%で首位。次いで、「人権侵害の防止・解消を実施」（42.9%）、「自社の取り組みを公表」（36.2%）の割合が多く、取り組み内容は偏りがみられた。
- 人権リスクの特定・評価の取り組みとしては、「リスク把握のための情報収集」が71.3%で最多。特に製造業と非製造業で差がみられ、「サプライチェーンの把握・可視化」で最も顕著だった。

### 人権DDとして実施している具体的な取り組み（複数回答）



(注) nは「人権DDを実施している」と回答した企業。

### 人権リスク特定・評価するための取り組み（複数回答）



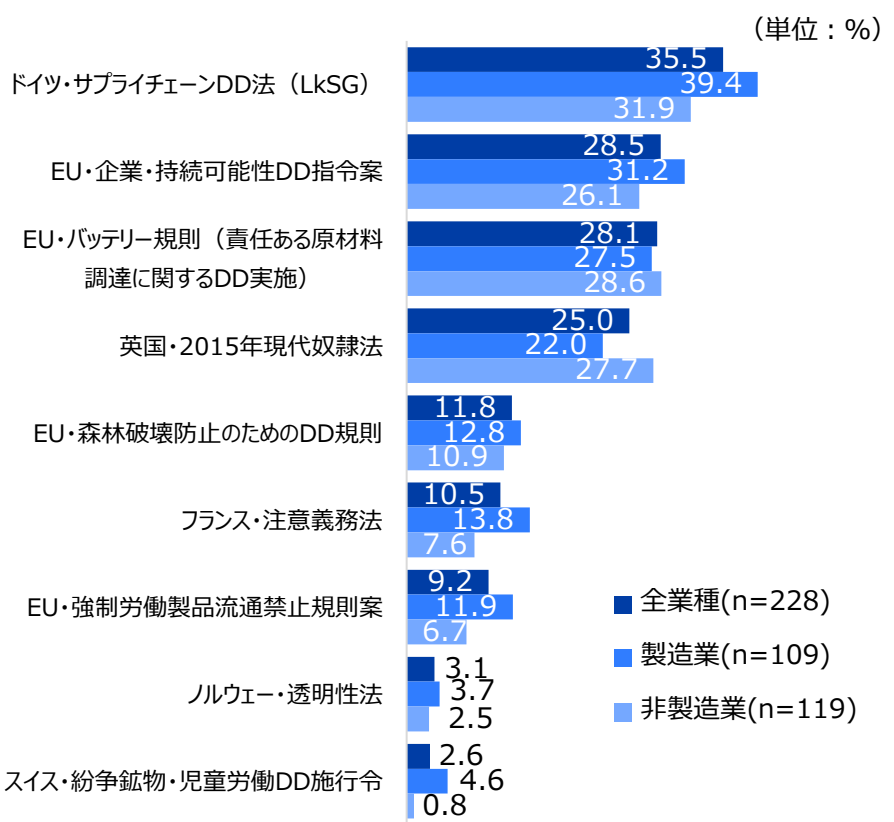
(注) nは「人権DDを実施している」と回答した企業。Copyright © 2023 JETRO. All rights reserved.



# 5 | 人権・環境デューディリジェンス (DD) 関連法規制： 人権・環境DD関連法の影響が最も大きいのはドイツ

- 欧州で施行、整備が進む人権・環境DD関連法規制のうち「影響を受けている」、「今後影響を受ける可能性がある」として、2023年1月に施行した「ドイツ・サプライチェーンDD法」を挙げた企業が35.5%で最も多かった。
- 現在EUで審議中の「企業持続可能性DD指令案」の回答割合は約3割で、EU全体での動きにも企業は注目。

影響を受けている又は今後影響を受ける可能性がある人権・環境DD関連法規制（複数回答）



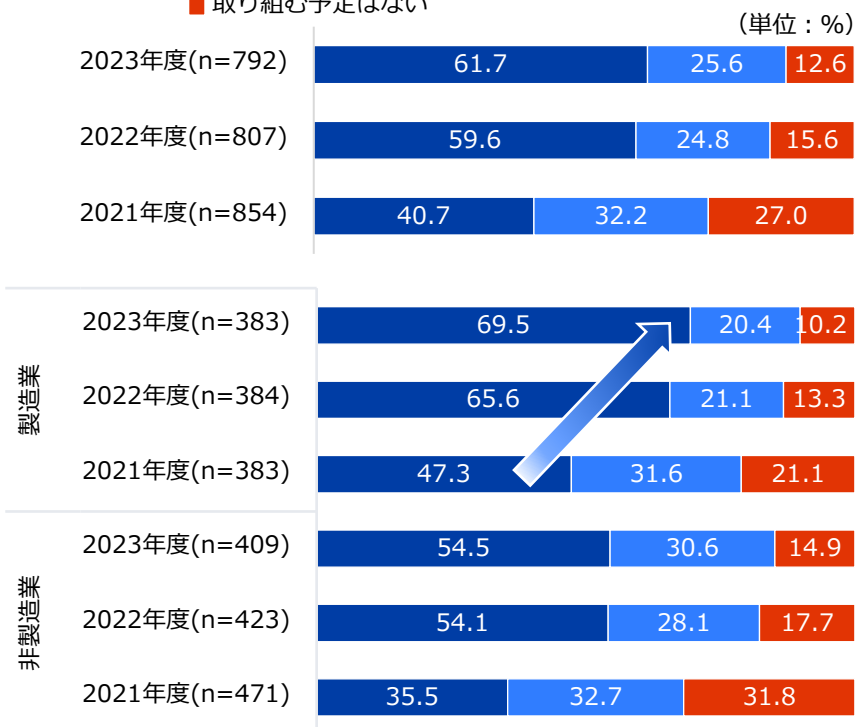
人権・環境DD関連法規制	具体的な影響に関するコメント
ドイツ・サプライチェーンDD法 (LkSG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客や取引先からのDD要請・取り組み状況に関する問い合わせが増加（ドイツ、英国、ベルギー）</li> <li>原料業者への影響（ポルトガル）</li> </ul>
英国2015年現代奴隷法	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年声明文を公表し、事業活動とサプライチェーンの中で奴隷労働と人身取引のリスクに対してどのような取り組みを実施しているか報告（アイルランド、ベルギー、ドイツ）</li> <li>ベンダーからの問い合わせ増加（英国）</li> </ul>
EU 企業持続可能性DD指令案	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来的に親会社が報告対象（英国）</li> <li>企業持続可能性報告指令（CSRD）、EUタクソノミーなど更なる報告義務となる（オランダ、ポルトガル）</li> <li>対応準備中（オランダ）</li> </ul>
EU バッテリー規則（責任ある原材料調達に関するDD実施）	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品に使用するバッテリーの原材料調査の実施（アイルランド）</li> <li>原材料の再考の必要性（ベルギー）</li> <li>回収、廃棄物処理工程でビジネスチャンス（フィンランド）</li> </ul>
EU 森林破壊防止DD規則	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応準備中（オランダ）</li> <li>2次、3次調達先までトレーサビリティ確保が必要（ドイツ、オランダ）</li> <li>認証取得を検討（ドイツ）</li> </ul>

# 1 脱炭素化への取り組み状況： 脱炭素化への取り組みは6割、製造業は着実に前進

- 脱炭素化に取り組んでいる企業の割合は61.7%と、前年調査（59.6%）から2.1ポイント上昇。非製造業に比べて、製造業の取り組みが進んでおり、69.5%の製造業が「すでに取り組んでいる」と回答。業種別では、情報通信機器／事務機器（87.5%）、窯業／土石と医療機器（85.7%）で割合が高い。
- イタリア、デンマークを除くすべての国で、「すでに取り組んでいる」の割合が5割以上だった。

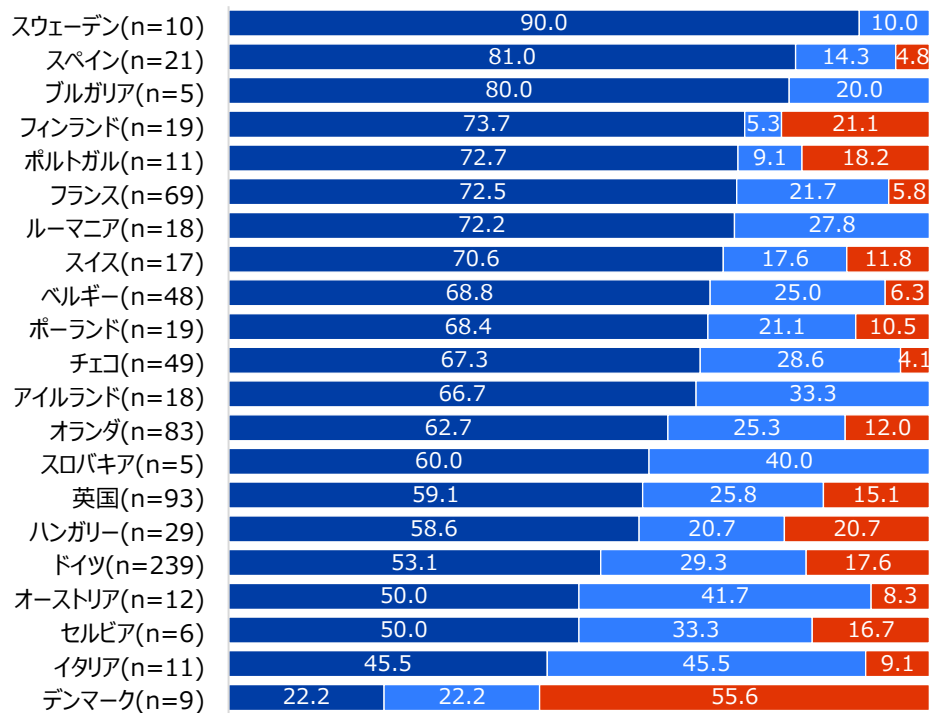
脱炭素化への取り組み状況

- すでに取り組んでいる
- まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定がある
- 取り組む予定はない



脱炭素化への取り組み状況（国別）

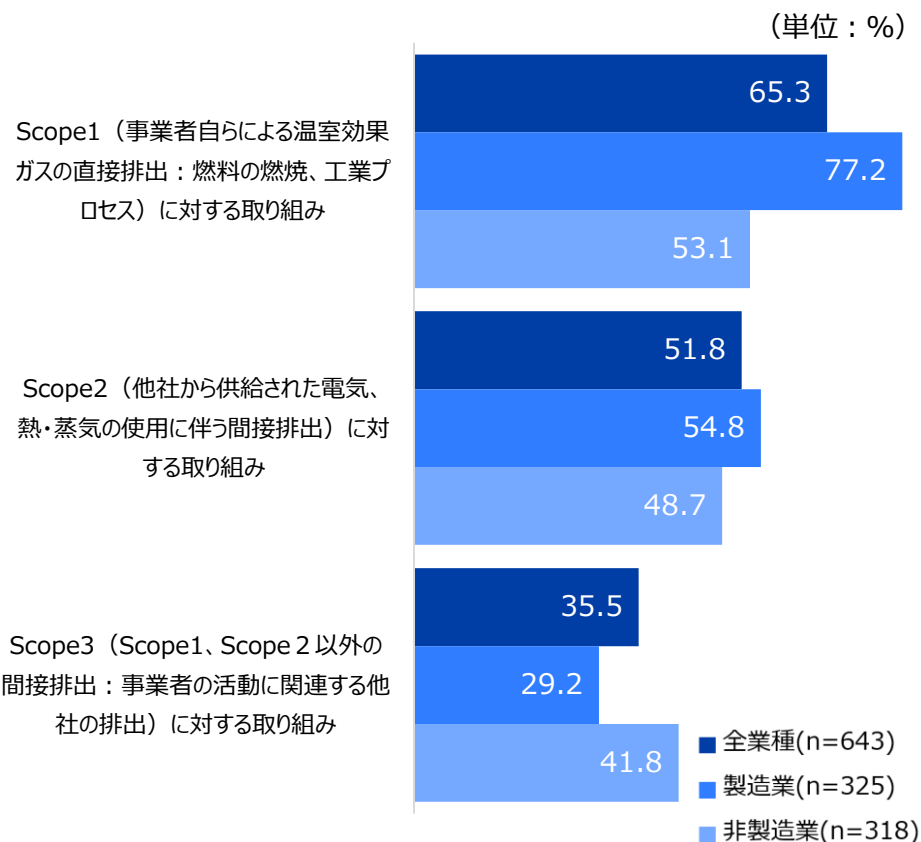
- すでに取り組んでいる
  - まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定がある
  - 取り組む予定はない
- (単位：%)



## 2 | 脱炭素化の取り組み対象： 製造業はScope1、非製造業はScope3で取り組み進む

- 全体の取り組みとしては、Scope 1（事業者自らによる温室効果ガスの直接排出）の取り組みが65.3%と最も多く、特に製造業は77.2%で、非製造業の53.1%を大きく上回った。
- 非製造業は、製造プロセスがないことから、サプライチェーン上の排出にあたるScope3（事業者の活動に関連する他社の排出）の取り組みが進み41.8%と、製造業の29.2%を上回った。

### 脱炭素化のスコープ別取り組み対象（業種別、複数回答）



(注) nは、進出先で、何らかの脱炭素化（温室効果ガスの排出削減）に「すでに取り組んでいる」もしくは「今後取り組む予定」と回答した企業。

### 各スコープの取り組み上位3業種（業種別、複数回答）

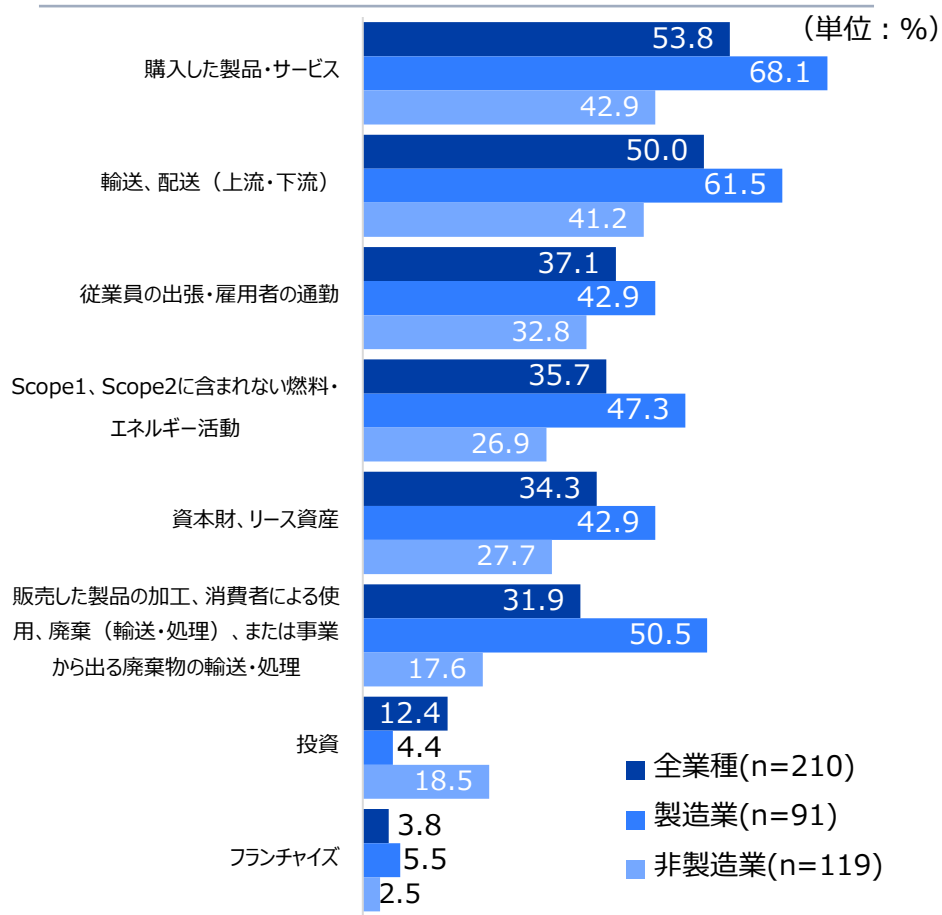


(注) n=5以上の業種。nはそれぞれのScopeについて「すでに取り組んでいる」もしくは「今後取り組む予定」と回答した企業。 Copyright © 2023 JETRO. All rights reserved.

# 3 | 脱炭素化の取り組み対象（Scope3）： 人・モノの移動における脱炭素化の取り組み進む

- Scope3削減に取り組む製造業のうち半数以上は、購入した製品・サービス、輸送・配送、販売した製品の消費、廃棄に至るサプライチェーン全体での脱炭素化に取り組んでいる。非製造業でもの購入した製品・サービス、輸送・配送、出張・通勤などの分野で取り組みがみられた。
- 業種を問わず人・モノの移動（輸送・配送、出張・通勤など）における脱炭素化への取り組みが目立った。

脱炭素化のScope3の取り組み対象（業種別、複数回答）



主なScope3の取り組みの例

- 購入した製品・サービス**
  - ・グリーン調達の推進（銀行、化学品／石油製品など）
  - ・ペーパーレス化（ノンバンク）
  - ・サプライヤーへの脱炭素化の要請（銀行、電気・電子機器部品）
- 輸送・配送（上流・下流）**
  - ・欧州域外から域内への調達先の切り替え（輸送用機器部品）
  - ・空輸から船舶や鉄道輸送などへの転換（販売会社、一般機械）
  - ・梱包材の削減によるトラック1台あたりの製品輸送量の効率化（輸送用機器部品）
- 従業員の出張・雇用者の通勤**
  - ・通勤時の自転車・公共交通機関の利用推奨（医療機器）
  - ・出張時の鉄道・SAF使用フライトの利用（運輸／倉庫、ホテル／旅行など）
  - ・テレワークの推奨（販売会社、商社など）
- 販売した製品の加工、消費者による使用、廃棄物の輸送、処理**
  - ・環境に配慮した新製品の開発（情報通信機器／事務機器、ホテル／旅行など）
  - ・脱・低炭素燃料販売の検討（化学品／石油製品）
  - ・梱包材・使い捨てプラスチックの削減（食品／農水産加工品、商社など）

# 4 | 脱炭素化の取り組みへの課題： 法規制対応に苦慮、自社範囲を超えた取り組みも課題

- 次々と導入される法規制への対応や、脱炭素化に伴うコスト増と経済的合理性の両立に苦慮しているとの声が目立った。
- また、サプライチェーン上のパートナーとの協働やScope3の取り組みなど、自社の範囲を超えた取り組みが求められ、そうした対応が企業にとって課題となっている。

## 取り組みへの課題、対応が難しい現地の規制や制度

コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 脱炭素によるコスト増と経済的合理性の両立（英国、オランダなど）</li> <li>・ コストアップの販売価格への転嫁（ドイツ、スペイン）</li> </ul>	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不動産所有者による建物への脱炭素設備導入（ドイツ、ブルガリア）</li> <li>・ EV充電インフラの不足（イタリア・ルーマニアなど）</li> </ul>
法規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CBAMへの対応（チェコ、ドイツなど）</li> <li>・ EU ETSへの対応（英国）</li> <li>・ 企業持続可能性報告指令（CSRD）への対応（オランダ、ベルギー）</li> <li>・ 緑化率規制による、太陽光パネル等の設備設置面積不足（ハンガリー）</li> <li>・ EU指令と各国規制の時間軸や表現の差（スペイン）</li> </ul>	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SAFの供給量不足・コスト高（ベルギー、オーストリアなど）</li> <li>・ サプライチェーン上のパートナーとの協働（ベルギー、チェコなど）</li> <li>・ 顧客からの高い炭素削減要求レベル（ポーランド）</li> </ul>
政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再エネ・EVなどに対するインセンティブ不足（フランス、ブルガリアなど）</li> <li>・ 需要創出、政府支援の確立・拡充（スペイン・ポルトガルなど）</li> </ul>	見える化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 統一された算定基準がない（ドイツ、ベルギーなど）</li> <li>・ 日本と欧州の算定基準の違い（英国、チェコなど）</li> <li>・ Scope3の算定（算定方法・サプライヤーからのデータ取得など）（ドイツ、ベルギーなど）</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人的リソース不足（フランス、チェコなど）</li> <li>・ 脱炭素に関する現地法規制の理解と取り組みの推進できる人材の育成が難しい（英国）</li> </ul>	製品開発・製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社販売製品の脱炭素・環境負荷低減製品化（フランス）</li> <li>・ 生産プロセスの脱炭素化（ポーランド）</li> </ul>

# 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/ora2/20230032>



## 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 欧州課



03-3582-5569



ORD@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