

## 在欧州・トルコ日系製造業の経営実態

－2010 年度調査－

在欧州・トルコ ジェトロセンター・事務所  
欧州ロシア CIS 課

「在欧州・トルコ日系製造業の経営実態」調査は、1983 年の第 1 回以来〔※〕、26 回目の実施となった。今回の調査（2010 年 7～8 月実施）では、欧州とトルコで操業する日系製造業の進出状況、ならびに日系製造業各社の活動の実態（各企業の営業損益見通し、経営上の問題点、部材調達・販売・生産体制等）を調査・分析した。

欧州とトルコでは、2009 年末時点で 1,083 社（西欧 819 社、中・東欧 247 社、トルコ 17 社）の日系製造業の進出が確認された。また、2009 年の新規進出企業数は 18 社（西欧 16 社、中・東欧 2 社）であった。進出日系製造業のうち、291 社が、R&D・デザインセンターを併設して設置している。また、製造を行わず R&D・デザインセンターのみを設置している日系企業数は 152 社であった。

本調査が長期にわたり、充実の度を加えて報告できるのはひとえに、企業各位から真摯な回答を頂いたからであり、ここに深く感謝申し上げます。本報告書が、企業各位や欧州・トルコでの事業展開にご関心をお持ちの方々のご参考になれば幸いです。

※98 年から中・東欧を、99 年からトルコを調査対象に加えた。



## 調査の概要

本調査は、1983 年以来、在欧州・トルコのジェトロ・センター、事務所を通じて継続的に実施しているもので、今回が 26 回目となる。

### 1. 調査目的

日本企業の経営戦略立案や事業活動の円滑化に資することを目的に、欧州・トルコにおける日系製造業の活動の実態（各企業の営業損益見通し、経営上の問題点、販売・部材調達・生産体制）を調査・分析する。

### 2. 調査対象

西欧 16 カ国\*、中・東欧 10 カ国\*\*、およびトルコにおいて、直接出資および間接出資を含めて日本の親会社の出資比率が 10%以上の製造業企業を調査対象とした。欧州あるいは欧州以外に進出している日系企業により設立された企業（孫会社）も含む。また、現地で法人登記を済ませているものの、操業に至っていない企業も含んでいる。

\* 西欧 16 カ国（アイルランド、オランダ、ベルギー、ルクセンブルグ、ポルトガル、フィンランド、スウェーデン、デンマーク、英国、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、ギリシャ、オーストリア、スイス）

\*\*中・東欧 10 カ国（リトアニア、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、ルーマニア、ブルガリア、スロベニア、セルビア、モンテネグロ）

### 3. 調査方法

アンケート調査は、回答者の電子メールアドレスに、アンケート調査フォームの画面を掲載したインターネット・アドレス（URL）を通知し、この画面に直接回答を入力していただいた。ただし、一部は郵送・ファックスにより調査票を発送し、回答結果を集計する方法を併用した。

国別・業種別進出企業数の調査は、前回（25 回目）の調査結果をベースに、前回調査以降に進出した企業（撤退した企業）を、可能な限り正確に把握することに努めた。作業過程で前回調査にて把握できなかった 2008 年以前に設立し、その後撤退した企業を追加、削除している。

### 4. 調査期間

2010 年（平成 21 年）7～8 月

### 5. 回収状況

欧州・トルコへの進出が確認された日系製造業 1,083 社のうち、本調査への協力を表明いただいた 561 社にアンケートを送付し、314 社から回答を得た（有効回収率 56.0%）。

### 6. 調査結果に関する留意点

(1)進出企業数は、在欧州・トルコのジェトロ事務所が信頼できると思われる情報ソースを用い、各企業の協力の下で集計したが、情報の完全な正確性・網羅性を保証するものではない。

(2)アンケートに回答した企業が、各設問にすべて回答したわけではない。比率は各設問の有効回答数に対する値を%で表示(小数点第 2 位以下四捨五入)している。また、合計が 100.0%に合計がならない場合がある。

# 在欧州・トルコ日系製造業の拠点数

2009 年末時点

欧州・トルコ: 1,083

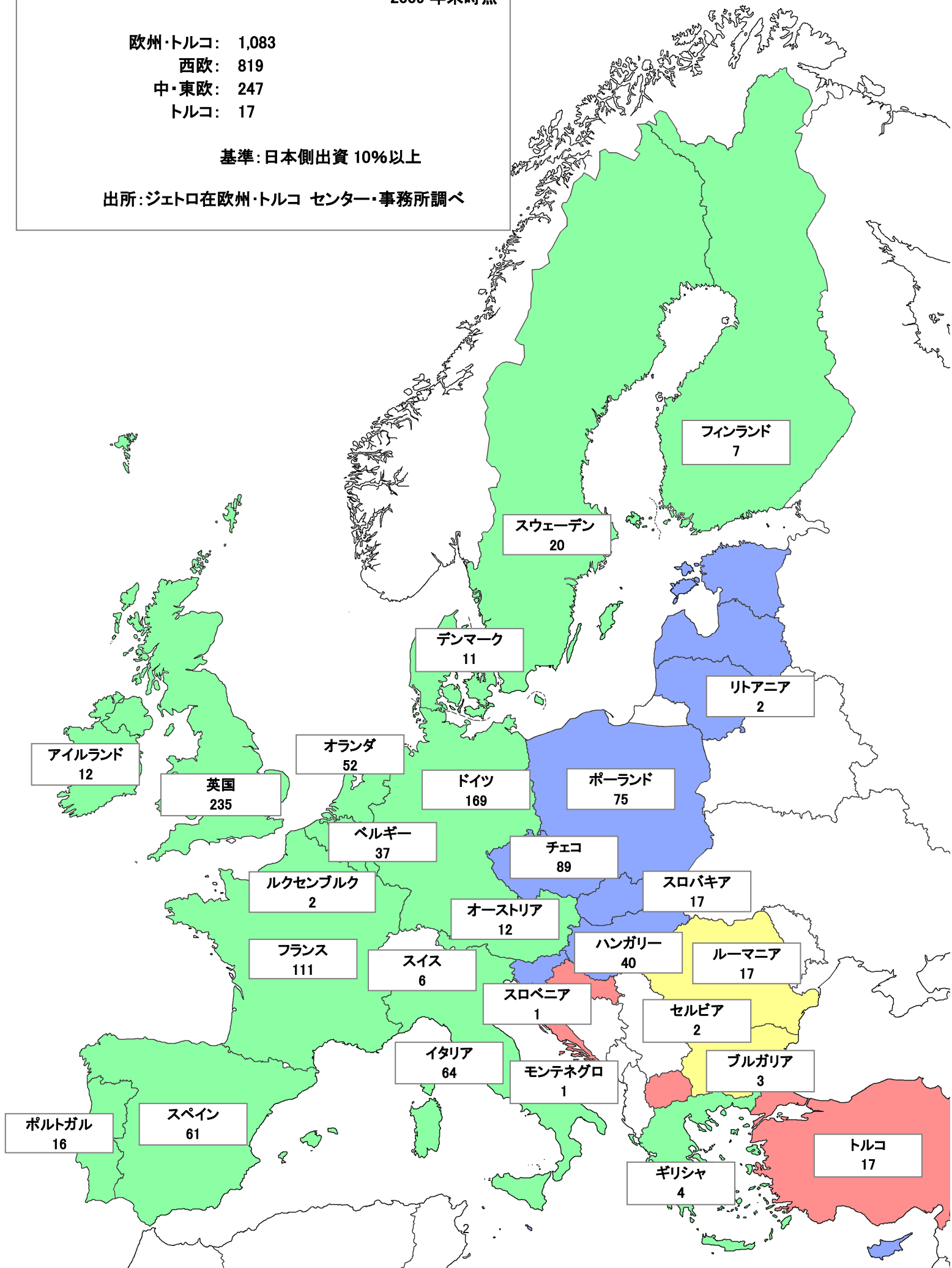
西欧: 819

中・東欧: 247

トルコ: 17

基準: 日本側出資 10%以上

出所: ジェトロ在欧州・トルコ センター・事務所調べ



第1表 在欧州・トルコ日系製造業の国別新規進出動向（各年末時点）

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
英 国	36	28	45	49	27	22	12	15	21	22	19	17	18	22	9	5	7	4	7	1	8	2	4
フランス	15	10	22	23	18	7	5	10	11	15	3	9	4	10	11	7	7	7	6	7	1		
ドイツ	13	10	22	17	19	12	6	5	14	3	3	4	6	2	8	7	4	6	8	15	7	7	8
オランダ	2	3	10	1	8	4	5	2	5	6	4	3	4	2	1				3	2	2	1	
ベルギー	2	2	9	8	4	4	1	3	1	1	2		3					1	2				
ルクセンブルク			1	1	1															1			
アイルランド	1	5	5	8	3	2	5	1	3		3	1		1		2		2	1	1			
スペイン	8	8	12	9	9	1	4	5	3	2	2	3	4	3	4	2	2	1	2	4	1		1
イタリア	3	8	13	11	6	1	4	5	3	5	3	3	2	2	3	3	1	4	3	4	3	1	2
フィンランド		1			1	2		1	2	2	2			1	1	1	1			1			
スウェーデン	1	1	2		3	3	3		1	4		1	1	2	1	3	1	1	1	2	1		1
デンマーク			1	2					1	1	1			2		1	2	1					3
オーストリア	3	1	3	3		3					1			1					1	1	1	1	1
ポルトガル		3	4	3		2	1	1	2	1	1	2			2							2	
スイス	2	1		2		2						1	2						1		2		
ギリシャ	1															1				1			
年間設立企業数（西欧）	87	81	149	137	99	65	46	48	67	62	44	44	44	44	43	32	25	27	37	40	28	15	16
ポーランド					1	2		3	1	2	7	4	2	5	9	9	6	8	17	6	3	1	
チェコ				4	5	3	1	2	4	3	1	3	6	16	17	10	10	4	8	6	3	1	
スロバキア							1		1	1	3		2	4				1	2	3	2		
ハンガリー	1			3	1	2		3	1	1	5	4	6	9	3	4	4	4	2	4		1	
ルーマニア							1			1		1		2	3	1	2	1	3	4	1	1	
リトアニア														1				1					
セルビア																				2			
モンテネグロ																1							
ボスニア・ヘルツェゴビナ																	1						
ブルガリア											1									2			
スロベニア																				1			
年間設立企業数（中・東欧）	1			1	7	7	8	5	6	8	12	16	13	21	32	32	26	23	19	41	15	8	2
年間設立企業数（欧州）	88	81	149	138	106	72	54	53	73	70	56	60	57	65	75	64	51	50	56	81	43	23	18
トルコ	1	1			1	1		1	1		1				1	3	3	1			1		
年間設立企業数（合計）	89	82	149	138	107	73	54	54	74	70	57	60	57	65	76	67	54	51	56	81	44	23	18

〔注〕 製造拠点のみで、単独R&D・デザインセンターは含まない。

第2表 在欧州・トルコ日系製造業の国別新規進出動向（2009年末時点で存在する拠点のみ対象）

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
英 国	10	9	22	14	9	6	7	10	9	13	11	8	14	8	3	2	5	2	7	1	8	2	4
フランス	4	2	4	6	4	3	1	2	3	7	2	5	1	7	9	2	4	5	4	5	1		
ドイツ	3	5	10	9	12	7	4	2	6	2	3	4	5	1	5	5	3	6	6	14	6	6	8
オランダ	1	2	4	1	4	2	2	2	2	3	1	3	1	1	1				1	2	2	1	
ベルギー		1	5	3	2	2			1	1	1							1	2				
ルクセンブルク					1																		
アイルランド		1		1		1	1	1	2		1				1			1			1		
スペイン	3	3	6	3	4		2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	1	1	4	1		1
イタリア	1	2	5	2	2		1	2	1	2	3	2	1	1	3	3	1	4	3	4	3	1	2
フィンランド						1		1		1	1				1		1			1			
スウェーデン		1			1	1	3						1	1	1	3		1		2	1		1
デンマーク			1						1							2		1	1	2			3
オーストリア	1	1		1		1								1					1	1	1	1	
ポルトガル		1		2		1		1	1	1		2			1							2	
スイス						1							1									2	
ギリシャ																						1	
年間設立企業数（西欧）	23	28	57	42	39	27	22	21	27	31	24	26	28	21	31	16	17	22	27	37	27	14	16
ポーランド							1		3	1	2	3	3	1	5	9	9	6	7	16	5	3	1
チェコ				4	5	2			1	4	3	1	2	3	13	14	8	10	3	7	6	2	1
スロバキア								1		1	1	1		2	3			1	2	3	2		
ハンガリー					1	1	1	2	1	1	2	3	4	6	2	3	3	3	2	4		1	
ルーマニア													1		2	1	2	1	3	4	1	1	
リトアニア															1			1					
セルビア																					2		
モンテネグロ																	1						
ボスニア・ヘルツェゴビナ																							
ブルガリア											1											2	
スロベニア																						1	
年間設立企業数（中・東欧）					5	6	4	3	5	7	9	9	9	14	25	27	22	22	17	39	14	7	2
年間設立企業数（欧州）	23	28	57	42	44	33	26	24	32	38	33	35	37	35	56	43	39	44	44	76	41	21	18
トルコ	1	1			1	1		1	1		1				1	3	3	1			1		
年間設立企業数（合計）	24	29	57	42	45	34	26	25	33	38	34	35	37	35	57	46	42	45	44	76	42	21	18

〔注〕①2009年末に進出している日系企業（1,083社）の各設立年の年末の企業数の推移を示したもの。

②製造拠点のみで、単独R&D・デザインセンターは含まない。

第3表 在欧州・トルコ日系製造業の国別・業種別内訳（2009年末時点）

	英国	フランス	ドイツ	オランダ	ベルギー	ルクセンブルク	アイルランド	スペイン	イタリア	フィンランド	スウェーデン	デンマーク	オーストリア	ポルトガル	スイス	ギリシャ	西 欧 企 業 合 計	ポーランド	チェコ	スロバキア	ハンガリー	ルーマニア	リトアニア	セルビア	モンテネグロ	ブルガリア	スロベニア	中・東欧企業合計	欧州企業合計	トルコ	合計
食品・農水産加工	12	15	4	2	2			1	1			4		2	1		44	2			1	1		2				6	50	1	51
繊維 (紡績・織物・化学繊維)	1	2	3	1				1	1					1			10												10		10
衣服・繊維製品	3	3						1	6								13	1							1		2	15		15	
木材・木製品 (家具・インテリア製品を除く)										3	4						7												7		7
家具・インテリア製品		1	1					1									3												3		3
紙・パルプ			5	1	1					1					1		9												9		9
化学品・石油製品	17	12	20	12	7	2		9	4		1	1	3	2	1	1	92	2	2	1	2							7	99	1	100
プラスチック製品	11	2	3	8	7			4	3				1	1	1		41	1	2	1	1	2						7	48		48
医薬品	6	5	2	2	2		2	1	4	1	1						26		1			1						2	28		28
ゴム製品	3	3	1	1			1	2	1					1			13	5			2	1						8	21	2	23
窯業・土石	4	2	3	1	3			3	3	1	1						21	8	9		1							18	39		39
鉄鋼 (鑄造品を含む)	1		2	1				2								1	7		1									1	8		8
非鉄金属	2	2												1			5	1										1	6		6
金属製品 (メッキ加工を含む)	5		4	1				3			1	1	1				16	6	2	1								9	25		25
一般機械 (金型・機械工具を含む)	43	17	36	11	1		4	5	10		3		1		1		132	11	8			4			1			24	156		156
電気機械・電子機器	35	10	14		4			4	5		2	3		1			78	9	7	5	3							24	102		102
電気・電子部品	13	2	17	1	2		3		3	1	1	2	3		1		49	5	19	3	5							32	81		81
輸送用機器 (自動車・二輪車)	3	2	1	2				4	2		2			1			17		1		3							4	21	3	24
輸送用機器部品 (自動車・二輪車)	43	20	17	2	5			15	15		2			4			123	18	35	5	20	8	1			2	1	90	213	9	222
精密機械	9	6	13	4	1			1	1		1		1				37	1			1							2	39		39
医療機器	5	3	7				2		1								18												18		18
出版・印刷								1								1	2	1	1									2	4		4
その他製造業	19	4	16	2	2			3	4		1	1	2	1		1	56	5		1	1		1					8	64	1	65
合計	235	111	169	52	37	2	12	61	64	7	20	11	12	16	6	4	819	75	89	17	40	17	2	2	1	3	1	247	1066	17	1083

[注] 製造拠点のみで、単独R&D・デザインセンター拠点は含まない。

第4表 在欧州・トルコ日系製造業の国別進出動向（各年末時点）

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
英 国	138	166	211	255	271	281	282	292	305	323	337	352	354	357	360	348	337	313	293	274	252	239	235
フランス	100	110	132	146	161	166	158	165	161	170	169	173	167	176	183	182	186	189	187	188	144	113	111
ドイツ	86	96	117	132	148	156	156	157	169	166	166	167	169	166	171	173	168	170	162	170	164	163	169
オランダ	37	35	45	45	52	55	58	60	59	63	64	67	71	70	71	64	60	58	60	62	60	53	52
ベルギー	32	34	43	51	54	57	56	57	58	58	60	58	60	55	55	52	52	49	46	42	37	37	37
ルクセンブルク	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
アイルランド	22	26	31	38	39	39	41	41	43	42	42	39	34	32	28	27	27	28	25	24	20	15	12
スペイン	48	56	67	74	83	80	80	85	81	76	77	79	81	81	85	81	78	77	76	71	65	60	61
イタリア	34	41	54	65	71	71	70	73	71	74	72	75	76	76	79	78	79	76	78	74	68	64	64
フィンランド	7	8	8	8	9	11	11	12	14	15	17	17	17	17	17	8	8	8	8	8	7	7	7
スウェーデン	8	9	11	11	14	17	20	19	20	23	21	22	23	24	24	23	24	22	20	21	20	20	20
デンマーク	1	1	2	4	3	2	2	1	2	3	4	4	3	2	4	5	7	8	10	10	10	13	11
アイスランド	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
オーストリア	8	9	12	15	15	17	17	17	14	13	13	13	13	13	10	10	10	10	10	11	12	12	12
ポルトガル	8	11	15	18	16	18	19	18	20	21	22	24	23	22	24	23	20	20	20	19	21	19	16
スイス	7	8	8	10	10	12	12	11	11	11	11	9	10	8	8	8	3	3	4	4	6	6	6
ギリシャ	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
年間設立企業数（西欧）	544	618	764	880	955	991	991	1017	1037	1066	1083	1107	1109	1107	1127	1090	1066	1041	1009	990	897	827	819
ポーランド						1	3	3	6	7	9	16	20	21	25	34	43	47	54	71	77	77	75
チェコ					4	9	12	13	15	19	22	23	26	32	46	62	72	82	84	86	91	89	89
スロバキア								1	1	2	3	6	6	7	11	11	10	11	13	16	18	17	17
ハンガリー	2	2	2	3	6	7	9	12	13	14	19	22	28	36	38	40	43	46	48	51	51	47	40
ルーマニア						1	1	1	2	2	3	3	3	5	8	7	9	10	13	17	18	19	17
リトアニア															1	1	1	2	2	2	2	2	2
セルビア																		2	2	2	2	2	2
モンテネグロ																1	1	1	1	1	1	1	1
ボスニア・ヘルツェゴビナ																	1						
ブルガリア											1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3
スロベニア																				1	1	1	1
年間設立企業数（中・東欧）	2	2	2	3	10	17	25	30	36	44	56	71	84	102	130	157	181	200	216	250	264	258	247
年間設立企業数（欧州）	546	620	766	883	965	1008	1016	1047	1073	1110	1139	1178	1193	1209	1257	1247	1247	1241	1225	1240	1161	1085	1066
トルコ	2	3	3	3	4	5	5	6	7	7	8	8	8	8	9	12	15	16	16	16	17	17	17
年間設立企業数（合計）	548	623	769	886	969	1013	1021	1053	1080	1117	1147	1186	1201	1217	1266	1259	1262	1257	1241	1256	1178	1102	1083

〔注〕①各年末時点の企業数の推移を示したもの。  
②製造拠点のみで、単独R&D・デザインセンターは含まない。



第5表 在欧州・トルコ日系製造業の業種別進出動向（各年末時点）

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
食品・農水産加工	19	23	33	36	41	43	42	45	48	55	56	57	59	58	57	54	58	60	60	63	55	53	51
繊維（紡績・織物・化学繊維）	11	12	14	16	17	15	15	16	16	16	14	15	15	16	18	18	17	16	15	16	11	10	10
衣服・繊維製品	17	19	24	28	32	34	33	32	30	30	30	29	29	25	25	24	24	22	22	22	20	16	15
木材・木製品（家具・インテリア製品を除く）					1	1	1	2	2	3	5	5	5	5	5	8	8	8	7	7	7	7	7
家具・インテリア製品	5	6	7	11	10	10	8	7	6	6	6	6	7	7	7	5	5	5	5	3	3	3	3
紙・パルプ	1	2	4	7	8	9	10	11	11	11	11	11	12	11	11	11	11	9	8	9	9	9	9
化学品・石油製品	83	87	104	115	119	129	133	136	138	143	147	153	159	157	155	142	143	144	127	124	116	103	100
プラスチック製品	18	24	29	33	37	37	38	38	39	42	43	43	45	43	46	41	41	43	49	50	53	47	48
医薬品	20	21	27	31	35	35	34	37	38	40	41	42	41	41	41	42	41	41	37	38	32	29	28
ゴム製品	8	13	16	19	20	19	20	20	19	20	21	22	23	23	24	23	25	26	26	27	25	23	23
窯業・土石	14	15	18	19	28	30	33	33	36	37	38	39	38	39	40	40	40	39	39	44	41	39	39
鉄鋼（鋳造品を含む）	13	13	14	15	15	16	13	14	13	12	12	12	10	13	13	14	13	13	11	11	9	8	8
非鉄金属	4	6	9	10	10	10	12	13	13	10	11	11	11	11	10	10	10	9	8	6	6	6	6
金属製品（メッキ加工を含む）	5	7	11	14	19	20	21	22	22	22	21	22	22	19	18	18	20	21	23	23	23	23	25
一般機械（金型・機械工具を含む）	70	78	98	112	125	133	132	135	139	144	146	152	152	155	160	166	169	168	168	165	160	157	156
電気機械・電子機器	82	95	110	129	143	145	142	149	145	147	147	149	147	141	145	135	126	123	120	120	106	104	102
電気・電子部品	45	53	68	85	88	88	89	91	93	95	101	104	102	108	108	110	105	103	104	110	102	85	81
輸送用機器（自動車・二輪車）	19	19	20	25	28	29	28	28	29	28	28	29	27	27	29	29	27	26	26	25	27	25	24
輸送用機器部品（自動車・二輪車）	38	47	61	77	82	93	98	101	120	133	141	154	165	185	213	231	241	241	244	251	238	228	222
精密機械	29	30	34	33	35	39	40	41	45	44	47	49	54	54	57	54	53	50	48	43	38	39	39
医療機器	7	9	10	10	10	10	10	11	12	13	13	13	14	14	15	14	15	17	19	22	21	19	18
出版・印刷																1	1	1	1	4	4	4	4
その他製造業	40	44	58	61	66	68	69	71	66	66	68	69	64	65	69	69	71	73	71	68	67	66	65
年間設立企業数（合計）	548	623	769	886	969	1013	1021	1053	1080	1117	1147	1186	1201	1217	1266	1259	1262	1257	1241	1256	1178	1102	1083

〔注〕①各年末時点の企業数の推移を示したもの。

②製造拠点のみで、単独R&D・デザインセンターは含まない。

第6表 在欧州・トルコ進出日系企業が有するR&D・デザインセンター数（2009年末時点で存在する拠点のみ対象）

	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2009年末
英 国	2	4 (2)	7 (4)	8 (3)	8 (3)	8 (7)	2 (2)	2 (1)	3 (3)	4 (1)	2 (1)	4 (1)		1	138 (56)
フランス	2 (1)	1	1		3	2 (1)			2 (1)	2 (1)		1			38 (11)
ドイツ	2 (1)	3 (2)	2 (2)	7 (3)	2 (1)	7 (4)	6 (2)	5 (3)	6	10 (5)	8 (1)	8 (3)	6 (3)	3 (2)	143 (58)
オランダ	2	1 (1)			1						1				16 (1)
ベルギー		2 (1)			1 (1)	1 (1)			1 (1)						24 (10)
ルクセンブルク															3 (2)
アイルランド		1		1 (1)					1		1				5 (1)
スペイン	1 (1)					3 (1)		2		3 (2)	2				33 (5)
イタリア	1				1 (1)	2								2	12 (3)
フィンランド		1													1
スウェーデン					1	1						1		1	9
デンマーク						1		1	1	1			1		6 (1)
オーストリア											1				2
ポルトガル												1			6
スイス										1 (1)		1			3 (1)
ギリシャ											1 (1)				4 (3)
西欧合計	10 (3)	13 (6)	10 (6)	16 (7)	17 (6)	25 (14)	8 (4)	10 (4)	14 (5)	21 (10)	16 (3)	16 (4)	7 (3)	7 (2)	443 (152)
ポーランド			2 (1)				1 (1)			1		1			5 (2)
チェコ	1					1 (1)		1				1	2 (1)		6 (2)
スロバキア						1 (1)									1 (1)
ハンガリー			1												2 (1)
ルーマニア			1										1		2
リトアニア									1						1
セルビア															
モンテネグロ															
ブルガリア															
中・東欧合計	1		4 (1)			2 (2)	1 (1)	1	1	1		2	3 (1)		17 (6)
欧州合計	11 (3)	13 (6)	14 (7)	16 (7)	17 (6)	27 (16)	9 (5)	11 (4)	15 (5)	22 (10)	16 (3)	18 (4)	10 (4)	7 (2)	460 (158)
トルコ															1
合計	11 (3)	13 (6)	14 (7)	16 (7)	17 (6)	27 (16)	9 (5)	11 (4)	15 (5)	22 (10)	16 (3)	18 (4)	10 (4)	7 (2)	461 (158)

〔注〕①製造拠点に併設して保有しているもの、独立の法人や研究所などのかたちで単独で存在しているものを含む。カッコ内は、うち単独R&D・デザインセンター拠点。

②2009年末に進出している日系企業（461社）の各設立年の年末の企業数の推移を示したもの。

# 2010 年在欧州・トルコ日系製造業の 経営実態調査概要

## I. 在欧州・トルコ日系製造業の概況

### 〔日系製造業拠点数〕

- ・ 今回の調査で確認できた在欧州・トルコ日系製造業拠点数は、西欧 819 社、中・東欧・トルコ 264 社の計 1,083 社（2009 年末時点）で、2009 年中の新規投資案件は 18 社（西欧 16 社、中・東欧・トルコ 2 社）だった。

### 〔国別拠点数〕

- ・ 英国が最大の 235 社。次いで、ドイツ 169 社、フランス 111 社。この 3 カ国で在欧州・トルコ進出日系製造業拠点総数の 47.6% を占める。
- ・ 中・東欧・トルコではチェコが最も多く 89 社で、欧州・トルコ全体でも 4 番目に拠点数が多い。ポーランドは欧州第 5 位の拠点数となっており 75 社だった。また、ハンガリーは、撤退企業数が 7 社となり、前年比での拠点減少数が最も多かった。

### 〔業種別拠点数〕

- ・ 輸送用機器部品が最多の 222 社（全体の 20.5%）で、一般機械（金型・機械工具を含む）156 社（14.4%）、電気機械・電子機器 102 社（9.4%）、化学品・石油製品 100 社（9.2%）と続く。
- ・ 新規進出 18 件の中では、金属製品（メッキ加工を含む）、一般機械（金型・機械工具を含む）、電気・電子部品、輸送用機器部品（自動車・二輪車）、医療機器、その他製造業の進出が目立った。

### 〔研究開発（R&D）・デザインセンター拠点数〕

- ・ 2009 年末時点で、欧州・トルコに R&D・デザインセンター施設を有する日系企業は 461 社で、うち 158 社が R&D・デザインセンター単独で進出している。

### 1. 日系製造業数は上位 5 カ国中、2 カ国が中・東欧・トルコで変わらず

今回の調査（2009 年末時点）で確認された在欧州・トルコ日系製造業拠点数は、西欧 819 社、中・東欧・トルコ 264 社の計 1,083 社だった。国別の企業数では英国が 235 社で最多である。次いで多いのはドイツ（169 社）、フランス（111 社）だった。これら進出上位 3 カ国で全体の 47.6%、西欧の 62.9% を占める。

また、拠点数が 4 番目に多いのはチェコ（89 社）、5 番目がポーランド（75 社）と、進出上位 5 カ国中 2 カ国が中・東欧・トルコだった。中・東欧・トルコについては、特にハンガリーが 40 社で、前年比 7 社減と減少社数が最も多かった。ハンガリーへは、2009 年に新規進出が無かったにもかかわらず、撤退社数が 7 社となり（詳細は後述）、特に電気・電子部品分野での撤退社数が 3 社と目立った。

日系製造業数の多い業種は、輸送用機器部品（自動車・二輪車）222社（全体の20.5%）で、次いで、一般機械（金型・機械工具を含む）が156社（14.4%）、電気機械・電子機器102社（9.4%）、化学品・石油製品100社（9.2%）となっている。この4業種で全体の53.6%を占める。

業種を国・地域別にみると、西欧では、一般機械（金型・機械工具を含む）、輸送用機器部品（自動車・二輪車）、化学品・石油製品が上位を占める。英国では輸送用機器部品（自動車・二輪車）や一般機械（金型・機械工具を含む）、電気機械・電子機器、フランスでは輸送用機器部品（自動車・二輪車）や一般機械（金型・機械工具を含む）、食品・農水産加工、ドイツでは一般機械（金型・機械工具を含む）や化学品・石油製品、電気・電子部品、輸送用機器部品（自動車・二輪車）が上位を占める。中・東欧・トルコでは、輸送用機器部品（自動車・二輪車）への集中度が高く99社を占め、同地域全体の37.5%を占める。次いで、電気・電子部品の32社（12.1%）が多い。

図表1 地域・国別割合の高い業種（2009年末時点）

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
欧州・トルコ (1,083社)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 222社 (20.5%)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 156社 (14.4%)	電気機械・電子機器 102社 (9.4%)	化学品・石油製品 100社 (9.2%)	電気・電子部品 81社 (7.5%)
西欧 (819社)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 132社 (16.1%)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 123社 (15%)	化学品・石油製品 92社 (11.2%)	電気機械・電子機器 78社 (9.5%)	その他製造業 56社 (6.8%)
英国 (235社)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 43社 (18.3%)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 43社 (18.3%)	電気機械・電子機器 35社 (14.9%)	その他製造業 19社 (8.1%)	化学品・石油製品 17社 (7.2%)
フランス (111社)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 20社 (18.0%)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 17社 (15.3%)	食品・農水産加工 15社 (13.5%)	化学品・石油製品 12社 (10.8%)	電気機械・電子機器 10社 (9.0%)
ドイツ (169社)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 36社 (21.3%)	化学品・石油製品 20社 (11.8%)	電気・電子部品 17社 (10.1%)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 17社 (10.1%)	その他製造業 16社 (9.5%)
中・東欧・トルコ (264社)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 99社 (37.5%)	電気・電子部品 32社 (12.1%)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 24社 (9.1%)	電気機械・電子機器 24社 (9.1%)	窯業・土石 18社 (6.8%)
チェコ (89社)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 35社 (39.3%)	電気・電子部品 19社 (21.3%)	窯業・土石 9社 (10.1%)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 8社 (9.0%)	電気機械・電子機器 7社 (7.9%)
ポーランド (75社)	輸送用機器部品 (自動車・二輪車) 18社 (24.0%)	一般機械 (金型・機械工具を含む) 11社 (14.7%)	電気機械・電子機器 9社 (12.0%)	窯業・土石 8社 (10.7%)	金属製品 (メッキ加工を含む) 6社 (8.0%)

## 2. 新規進出は中・東欧・トルコの低迷が影響し減少

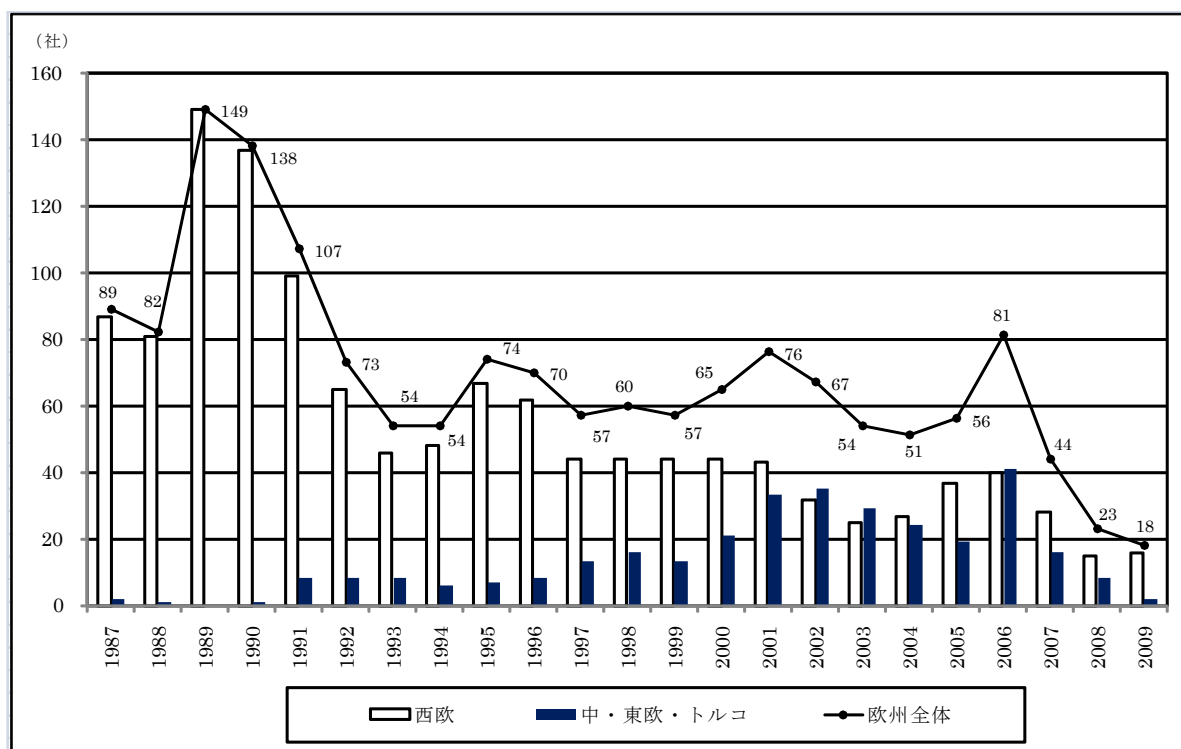
2009年中の新規投資案件は18社（西欧16社、中・東欧・トルコ2社）で、2008年の年間新規投資案件数の23社（西欧15社、中・東欧・トルコ8社）から引き続き減少が続いている。新規案件の80%以上は、株式買収や資本参加の投資案件で、欧州での生産、販売体制強化を目的に、欧州企業を傘下に置こうとする動きが多かった。新規案件を国別にみると、昨年に引き続きドイツの8社が最も多く、以下英国の4社、イタリアの2社となっている。最大の投資先となったドイツについては、自動車、工作機械、医療機器、また

バルブやポンプ関連等、様々な製品分野において投資案件が見られた。

中・東欧・トルコへの投資案件は、ポーランド1社とチェコ1社となり、2000年以降の投資件数としては最低の水準となった。2006年には41社と過去最高を記録した中・東欧・トルコへの新規投資案件は、2008年9月の金融危機後の景気後退により、減少傾向が一層顕著となった。また、新規案件を業種別にみると、金属製品(メッキ加工を含む)、一般機械(金型・機械工具を含む)、電気・電子部品、輸送用機器部品(自動車・二輪車)、医療機器、その他製造業の進出が目立った。

一方、2009年に撤退した企業は37社で、英国が8社、ハンガリーが7社、アイルランド、ポルトガル、ポーランドがそれぞれ3社となっている。業種では輸送用機器部品(自動車・二輪車)が8社、電気・電子部品が6社となり、2業種だけで全体の37.8%を占めている。

図表2 日系製造業新規投資案件数の推移



### 【在欧州・トルコ日系製造業の経営実態調査データについて】

ジェットロでは、日系製造業企業動向をより正確に把握するため、今年度に本調査データの見直しを実施した。

昨年度までは、各調査時点で欧州に存在する進出企業を対象に、過去に遡って進出企業動向のデータを作成していた。今年度は同データに撤退企業を加えたデータを新たに作成した。

例えば、2000年に進出後、2005年に撤退した企業があったとする。この場合、同社は既に存在していないことから、昨年度までの調査結果では同社は2000年の進出企業数として対象に含まれなかった。しかし、同社は2000年に進出した実績があることから、今回作成した新データの2000年には、同社の進出実績を反映させた。

実際に2000年のデータを見ると、昨年度までの手法でデータを作成した場合、同年に欧州、トルコに設立された企業数は35社となっている（第2表）。しかし、今年度整備した新データでは65社（第1表）となっており、その差となる30社は、2000年に設立されたが、今年度調査時点では既に撤退していることを示す。

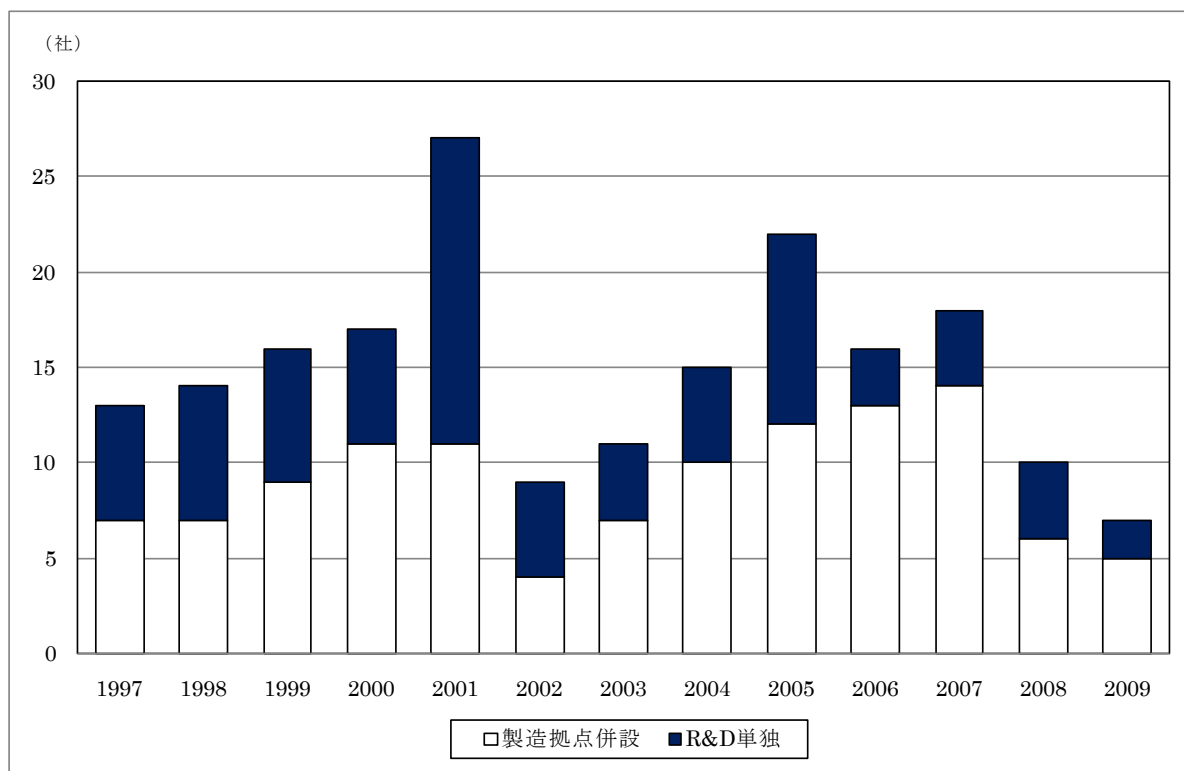
なお、今年度の調査報告書については、過去との比較ができるように、昨年度までの手法で作成したデータもあわせて掲載した（第2表）。また、撤退企業数を加えた各年末時点での国別（第4表）及び業種別（第5表）の進出動向の表を、新たに掲載したのであわせてご参照願いたい。

### 3. R&D・デザインセンター拠点は西欧集中傾向変わらず

2009年末に欧州・トルコにR&D・デザインセンター拠点を有する日系企業は461社で、うち158社がR&D・デザインセンター単独で進出している。全461拠点中96.1%にあたる443拠点は西欧に進出し、残りの3.9%にあたる18拠点は中・東欧・トルコとなっており、西欧集中の傾向に変化はない。国別に見てみると、143拠点が立地するドイツが最も多く、英国（138拠点）、フランス（38拠点）が続く。

2009年に新設されたR&D・デザインセンター拠点は7拠点で、国別では、新たに3拠点が設置されたドイツが最も多かった。中・東欧・トルコには、新設されたR&D・デザインセンター拠点はなかった。

図表3 各年別R&D・デザインセンター設立数



[注] 2009年末時点で存在する拠点のみ対象



## II. 在欧州・トルコ日系製造業の経営の現状および見通し

### 〔景況感〕

在欧州・トルコ日系製造業全体で、2010年の景気が2009年に比べて「改善」したと回答する企業は62.9%で、「悪化」(14.1%)を大幅に上回った。地域別に見ると、西欧では68.6%が「改善」としているものの、中・東欧・トルコでは45.5%とやや少ない割合であった。

また2011年については、在欧州・トルコ全体で「改善」と「横ばい」を合わせて9割を超え(「改善」39.1%、「横ばい」54.5%)、堅実な回復を示している。

### 〔営業損益〕

	地域	黒字	赤字
2009年実績	西欧	52.8	39.6
	中・東欧・トルコ	42.9	37.7
	全体	50.3	39.1
2010年見通し	西欧	69.2	14.1
	中・東欧・トルコ	58.4	22.1
	全体	66.6	16.1

在欧州・トルコ日系製造業の2009年の営業損益は「黒字」が50.3%、「赤字」が39.1%で、中・東欧・トルコより西欧の方が黒字企業が多かった。

2010年の見通しは、「黒字」が66.6%となり、「赤字」は16.1%と減少している。

### 〔対前年比営業損益〕

	地域	改善	悪化
2009年	西欧	33.9	53.0
	中・東欧・トルコ	45.5	44.2
	全体	36.7	50.8
2010年見通し	西欧	63.4	16.2
	中・東欧・トルコ	46.8	32.5
	全体	59.3	20.2
2011年見通し	西欧	48.7	5.7
	中・東欧・トルコ	35.6	15.1
	全体	45.5	7.9

2009年の営業損益が前年(2008年)に比べて「改善」と回答した企業は36.7%であり、「悪化」が50.8%。

「悪化」した理由は「金融危機に端を発する世界的な経済危機」をあげた企業が78.6%と最も多く、「進出先国内市場の販売減」「進出先国外市場の販売減」がいずれも6割を超えた。

2010年の見通しでは「改善」が59.3%、「横ばい」は20.5%と大きく回復することが見込まれている。

2010年に「改善」する理由を見ると「進出先国外市場の販売増加」が74.1%と最も多く、「進出先国内市場の販売増加」が62.7%と続いた。国外市場へ積極的に輸出すると同時に、内需の回復に強く期待していることが分かる。

2011年の見通しは「改善」45.5%、「横ばい」46.5%となった。

## 1. 景況感

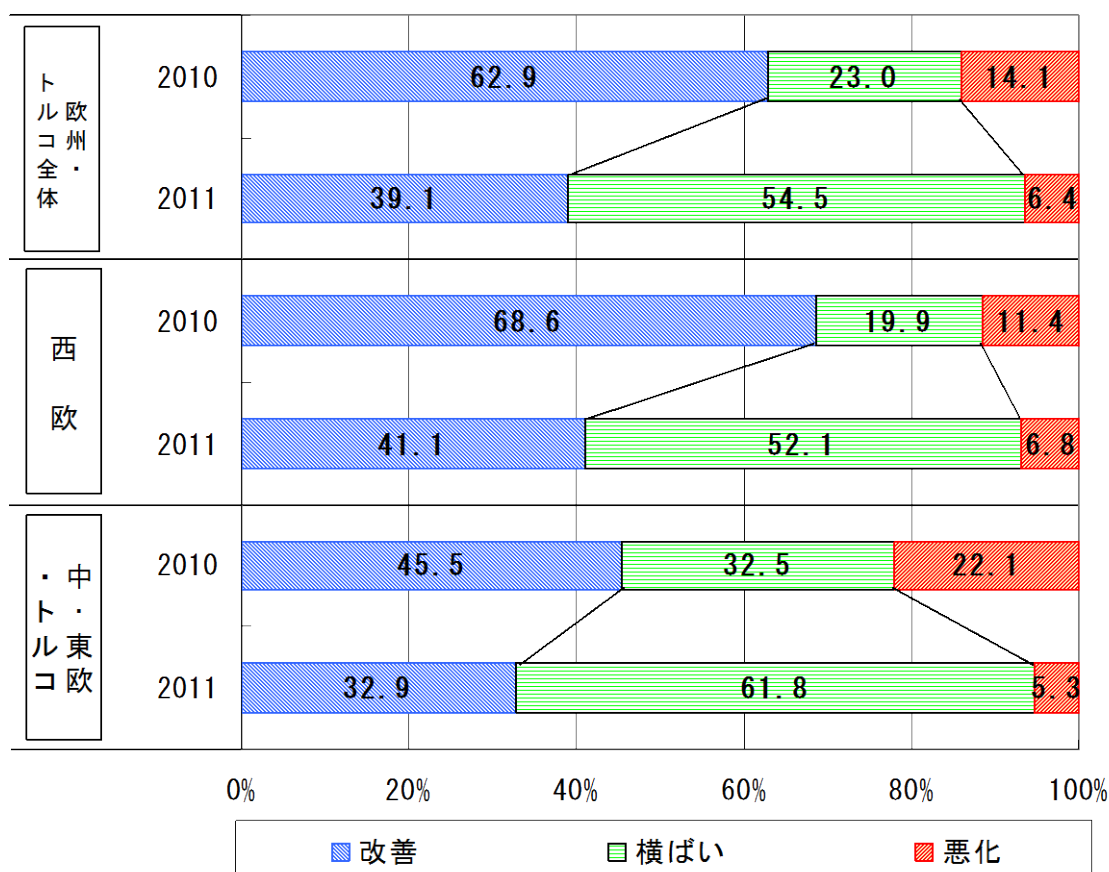
在欧州・トルコ日系製造業全体で、2010年の景気が2009年に比べて「改善」したと回答する企業は62.9%で、「悪化」(14.1%)を大幅に上回った。

また2011年については、在欧州・トルコ全体で「改善」と「横ばい」をあわせると9割を超え(「改善」39.1%、「横ばい」54.5%)、堅実な回復を示している。

地域別で見ると、10年、11年共に西欧の方が中・東欧・トルコより「改善」したと回答する企業が多く、特に10年は20ポイント以上の差(西欧68.6%、中・東欧・トルコ45.5%)がついている。

取扱製品別(最終財/中間財)では、10年は最終財が「改善」54.4%、「横ばい」27.2%、中間財が「改善」70.5%、「横ばい」19.3%となった。11年は最終財が「改善」43.5%、「横ばい」51.0%、中間財が「改善」35.2%、「横ばい」57.6%となる。景気回復時期について、中間財取扱企業では、より多くが10年に回復基調に入ることを見込んでいる。

図表4 在欧州・トルコ日系製造業の景況感



(回答数：[西欧]10年、11年：236社、[中・東欧・トルコ]10年：77社、11年：76社)

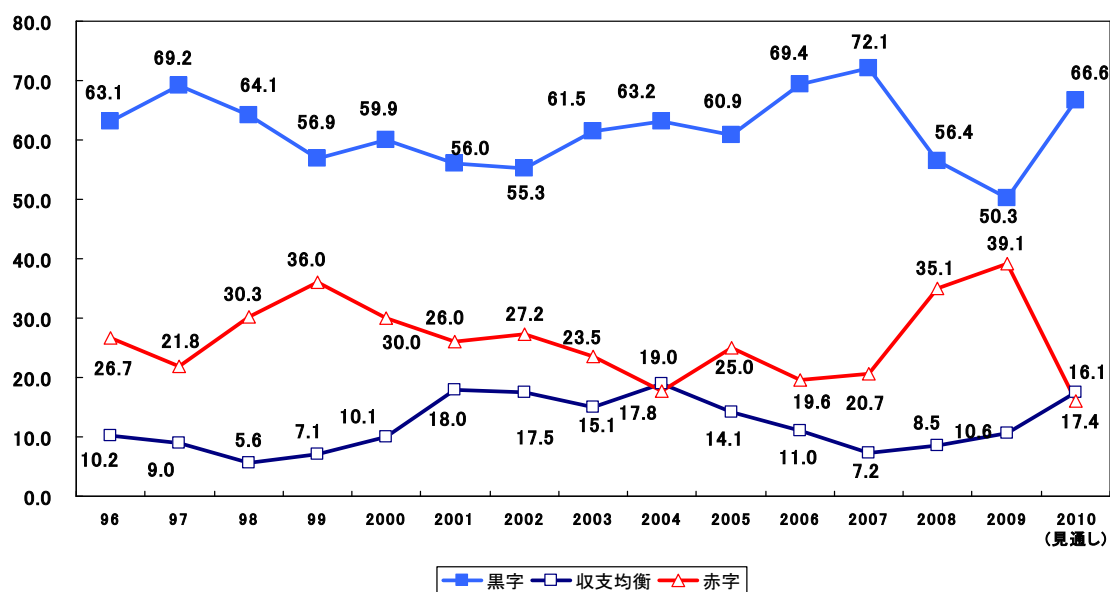
## 2. 2009年の営業損益は「黒字」が50.3%、「赤字」が39.1%

〔欧州・トルコ全体〕

在欧州・トルコ日系製造業の2009年の営業損益は、「黒字」が50.3%（前年比6.1ポイント減）、「均衡」は10.6%（2.1ポイント増）、「赤字」は39.1%（4.0ポイント増）で、「黒字」の比率はここ10年で最低、「赤字」は最高となった。2010年の見通しでは「黒字」は全体の66.6%（前年比16.3ポイント増）となり、2000年以降では好景気だった06、07年に順ずる数値となっている。「赤字」も16.1%（23.0ポイント減）となり、回復基調となるのが分かる。

業種別に営業損益を見ると、「黒字」の多い上位3業種は「医療機器」（2009年、2010年共に黒字100%）、「医薬品」（2009年：80%、2010年：90%）、「食品・農水産加工」（2009年：66.7%、2010年：83.3%）となった。企業規模では大企業（2009年：52.9%、2010年：69.2%）の方が中小企業（2009年：31.6%、2010年：47.4%）より黒字の割合が高く、取扱製品では最終財（2009年：54.4%、2010年：67.6%）の方が中間財（2009年：46.7%、2010年：65.7%）より業績が良い。

(%) 図表5 在欧州・トルコ日系製造業の営業損益の推移

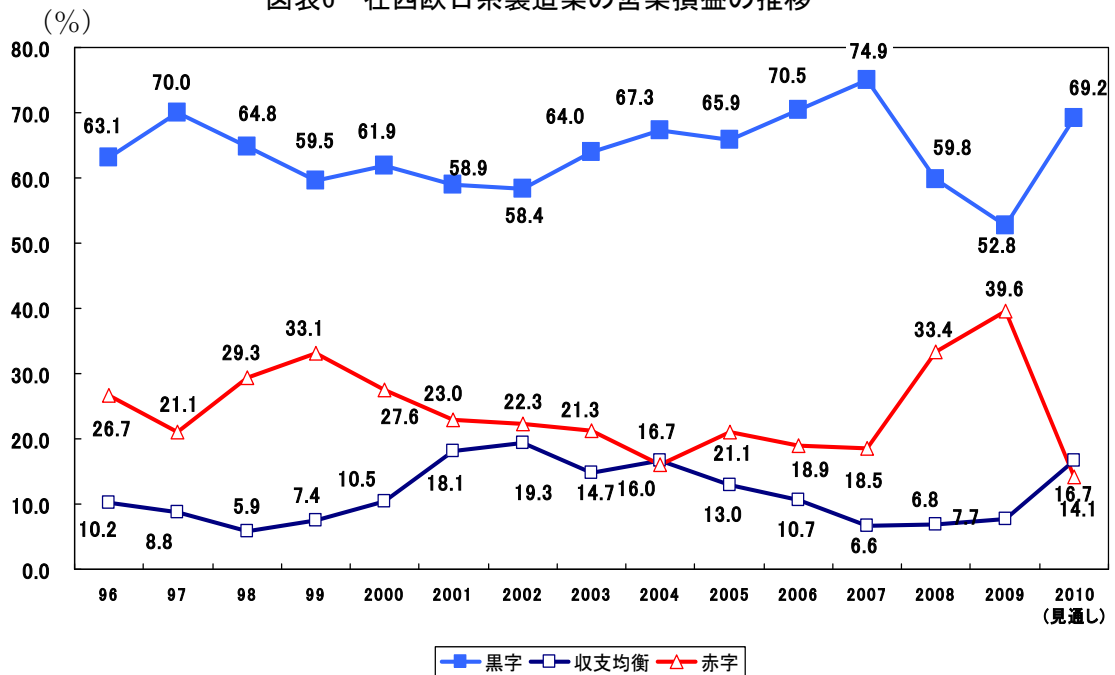


(回答数：09年：312社、10年：311社)

〔西欧地域〕

在西欧日系製造業を見ると、2009年営業損益が「黒字」は52.8%（前年比7.0ポイント減）、「赤字」は39.6%（6.2ポイント増）であり、欧州・トルコ全体と同様、黒字企業の割合減、赤字企業の割合増の傾向となった。2010年の営業損益の見通しは、「黒字」が69.2%、「赤字」は14.1%となり、大きく回復に転じるものと予想される。

図表6 在西欧日系製造業の営業損益の推移



(回答数：09年：236社、10年：234社)

図表7 西欧地域の国別営業損益（2009、10年） ※回答数5社以上の国を対象

「黒字」回答の多かった国 (%)

	国名	2009年	2010年
1	スウェーデン	20.0	100.0
2	ベルギー	80.0	93.3
3	ドイツ	55.6	80.0

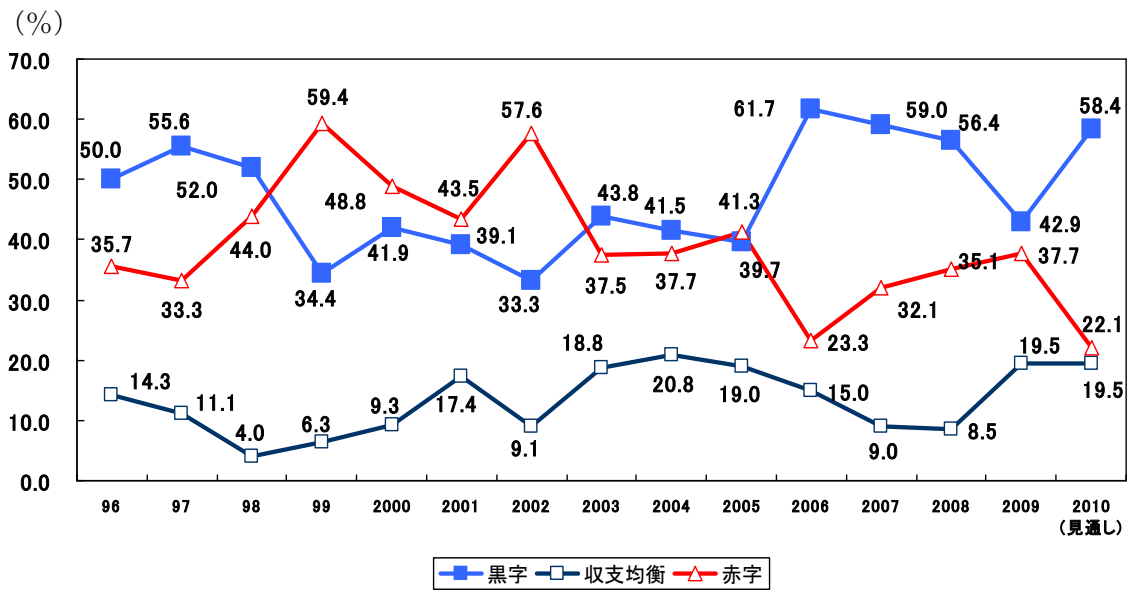
「赤字」回答の多かった国 (%)

	国名	2009年	2010年
1	フランス	51.4	31.4
2	スペイン	43.8	18.8
3	英国	39.6	14.6

[中・東欧・トルコ地域]

中・東欧・トルコ地域の2009年営業損益は、西欧地域とほぼ同様の傾向であり、「黒字」は42.9%（前年比13.5ポイント減）、「均衡」は19.5%（11.0ポイント増）、「赤字」は37.7%（2.6ポイント増）であった。2010年の営業損益の見直しは、「黒字」が58.4%、「赤字」が22.1%と、西欧同様大きな回復が予想される。

図表8 在中・東欧・トルコ日系製造業の営業損益の推移



(回答数：09年、10年：77社)

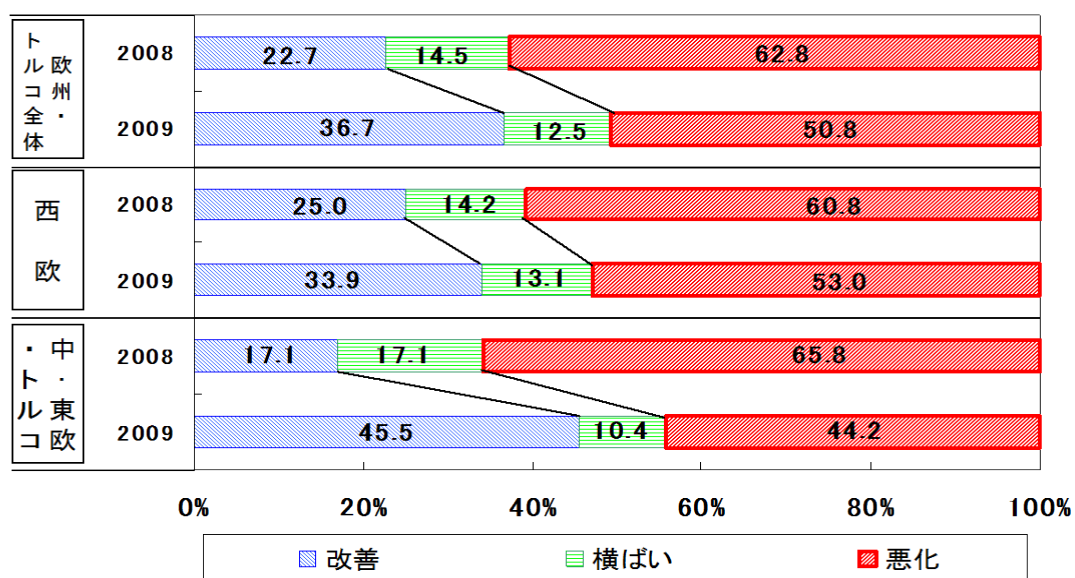
(注) 2008年以前は「中・東欧」のデータ

### 3. 「販売増加」により 2009 年の営業損益の「改善」が増加

2009 年の営業損益が前年（2008 年）に比べ、「改善」したと回答した企業の割合は欧州・トルコ全体で 36.7%（前年比 14.0 ポイント増）、「悪化」が 50.8%（12.0 ポイント減）と、まだ半数以上が「悪化」という結果である。「横ばい」とする企業は 12.5%であった。

また、「改善」したとする割合を地域別に見ると、西欧（33.9%）に比して中・東欧・トルコ（45.5%）の方が多かった。

図表9 在欧・トルコ日系製造業の営業損益実績（対前年比）



（回答数：[西欧]08年：296社、09年：236社 [中・東欧・トルコ]08年：76社（中・東欧）：09年：77社）

業種別で見ると、医薬品、医療機器、プラスチック製品などで「改善」の回答率が高かった。一方、「悪化」した業種では、窯業・土石、金属製品、非鉄金属などが上位を占めた。取扱製品別では、最終財取扱企業が「改善」33.3%、「横ばい」19.0%、「悪化」47.6%、中間財取扱企業が「改善」39.8%、「横ばい」6.6%、「悪化」53.6%となり、中間財取扱企業の方が、多少業績の触れ幅が大きい。

図表10 欧州・トルコ地域全体で営業損益が「改善」、「悪化」回答の多かった業種（2009年）

※回答数5社以上の業種が対象

「改善」回答の多かった業種 (%)					「悪化」回答の多かった業種 (%)				
	業種	回答数	改善	悪化		業種	回答数	改善	悪化
1	医薬品	10	80.0	0.0	1	窯業・土石	5	20.0	80.0
2	医療機器	5	60.0	0.0	2	金属製品	9	22.2	77.8
3	プラスチック製品	16	56.3	37.5	3	非鉄金属	6	33.3	66.7
4	電気・電子部品	26	50.0	46.2	3	ゴム製品	6	0.0	66.7
4	食品・農水産加工	12	50.0	33.3	3	輸送用機器	9	11.1	66.7
					3	精密機器	6	33.3	66.7

2009年の営業損益が「改善」した理由（複数回答）を見ると、「販売増加」が64.3%と最も多く、「人件費の削減」（46.1%）、「生産性向上」（42.6%）と続く。取扱製品別で見ると「販売増加」（最終財69.4%、中間財60.6%）、「新規顧客の開拓」（最終財28.6%、中間財7.6%）、「進出国内調達コストの低減」（最終財24.5%、中間財10.6%）などで最終財取扱企業の割合が高く、販路拡大と国内外の調達コストの引き下げにより利益を拡大する傾向が強い。一方、中間財取扱企業で高い回答項目を見ると、「人件費の削減」（最終財38.8%、中間財51.5%）、「管理費、光熱費の削減」（最終財28.6%、中間財51.5%）となり、より管理コスト削減による損益改善を計っている。

「悪化」した理由（複数回答）としては、「金融危機に端を発する世界的な経済危機」を78.6%の企業があげ1位となった。特に中小企業では89.5%とその割合が高い。また、「販売価格の下落」を理由としてあげた割合が、中小企業（63.2%）では大企業（32.1%）の倍近くとなった。

図表11 欧州・トルコ地域全体で営業損益の「改善」、「悪化」の理由（2009年）＜複数回答＞

改善理由(2009) (%)			悪化理由(2009) (%)		
1	販売増加	64.3	1	金融危機に端を発する世界的な経済危機	78.6
2	人件費の削減	46.1	2	進出先国外市場の販売減	69.2
3	生産性向上	42.6	3	進出先国内市場の販売減	61.0

（回答数：[改善]115社、[悪化]159社）

〔西欧地域〕

在西欧日系製造業で 2009 年の営業損益が前年に比べ「改善」したと回答した企業は 33.9%と、前回調査より 8.9 ポイント増加した。(図表 9 参照)

また、「悪化」したとする企業は 53.0% (前年比 7.8 ポイント減) と、前年より減少はしたものの、依然半数を超えている。

国別で見ると、「改善」が多かった国は、デンマーク、アイルランド、ベルギーなどで、「悪化」はオーストリア、スウェーデンなどの企業が多い。

業種別では、「改善」が多いのは医薬品、医療機器、プラスチック製品で、「悪化」は金属製品、窯業・土石、非鉄金属などが多かった。

図表12 西欧地域で営業損益の「改善」、「悪化」の回答が多かった国・地域 (2009年)

※回答数5社以上の業種が対象

「改善」回答が多かった国 (%)

	国名	回答数	改善	悪化
1	デンマーク	6	66.7	16.7
2	アイルランド	7	57.1	28.6
3	ベルギー	15	53.3	40.0
4	ドイツ	55	40.0	45.5
5	スペイン	16	37.5	56.3

「悪化」回答が多かった国 (%)

	国名	回答数	改善	悪化
1	オーストリア	5	20.0	80.0
2	スウェーデン	5	20.0	80.0
3	イタリア	11	18.2	63.6
4	英国	48	25.0	60.4
5	フランス	37	29.7	59.5

「改善」回答が多かった業種 (%)

	業種	回答数	改善	悪化
1	医薬品	10	80.0	0.0
2	医療機器	5	60.0	0.0
3	プラスチック製品	15	53.3	40.0
4	電気・電子部品	16	50.0	50.0
4	その他製造業	14	50.0	42.9

「悪化」回答が多かった業種 (%)

	業種	回答数	改善	悪化
1	金属製品	7	14.3	85.7
2	窯業・土石	5	20.0	80.0
2	非鉄金属	5	20.0	80.0
4	一般機械	31	19.4	71.0
5	輸送用機器	6	0.0	66.7
5	精密機械	6	33.3	66.7

西欧地域において、2009年の営業損益が「改善」した理由(複数回答)で最も多かったのは、「販売増加」で62.5%、次いで「人件費の削減」(46.3%)、「管理費・光熱費の削減」(43.8%)となっており、販売増加のみでなく経費削減による営業損益増加の効果が現れた結果となった。

「悪化」した理由については、79.2%の企業が「金融危機に端を発する世界的な経済危機」をあげ、最も多い。次いで「進出国外市場の販売減」(66.4%)、「進出国内市場の販売減」(64.8%)、「販売価格の下落」(36.8%)が続いた。



〔中・東欧・トルコ地域〕

在中・東欧・トルコ日系製造業で2009年の営業損益が前年に比べ「改善」したと回答した企業は前年比28.4ポイント増の45.5%と、西欧より高い増加率を示した。(図表9参照)

一方、「悪化」したとする企業は44.2%と前年比21.6ポイント減少した。

国別で見ると、ポーランド(改善65.0%、悪化30.0%)、チェコ(改善52.9%、悪化41.2%)、スロバキア(改善42.9%、悪化28.6%)などで「改善」した企業が多かった。

「改善」した理由(複数回答)で最も多かったのは、「販売増加」で68.6%、次いで「生産性向上」(57.1%)、「人件費の削減」(45.7%)となっており、西欧に比べて「生産性向上」が上位に来ている点が特徴的である。

「悪化」した理由については、「進出先国外市場の販売減」(79.4%)、「金融危機に端を発する世界的な経済危機」(76.5%)を多くの企業があげている。次いで「進出先国内市場の販売減」(47.1%)、「販売価格の下落」(32.4%)となっている。

図表13 2009年の営業損益が改善(悪化)した理由上位項目<複数回答>

在 西 欧 日 系 企 業 ( 改 善 )

	理 由	回答数	割合(%)
1	販売増加	50	62.5
2	人件費の削減	37	46.3
3	管理費・光熱費の削減	35	43.8
4	生産性向上	29	36.3
5	販売価格の上昇	15	18.8
5	新規顧客の開拓	15	18.8

在 西 欧 日 系 企 業 ( 悪 化 )

	理 由	回答数	割合(%)
1	金融危機に端を発する世界的経済危機	99	79.2
2	進出先国外市場の販売減	83	66.4
3	進出先国内市場の販売減	81	64.8
4	販売価格の下落	46	36.8
5	為替変動	43	34.4

在 中 ・ 東 欧 ・ ト ル コ 日 系 企 業 ( 改 善 )

	理 由	回答数	割合(%)
1	販売増加	24	68.6
2	生産性向上	20	57.1
3	人件費の削減	16	45.7
4	管理費・光熱費の削減	13	37.1
5	為替変動	12	34.3

在 中 ・ 東 欧 ・ ト ル コ 日 系 企 業 ( 悪 化 )

	理 由	回答数	割合(%)
1	進出先国外市場の販売減	27	79.4
2	金融危機に端を発する世界的経済危機	26	76.5
3	進出先国内市場の販売減	16	47.1
4	販売価格の下落	11	32.4
4	為替変動	11	32.4

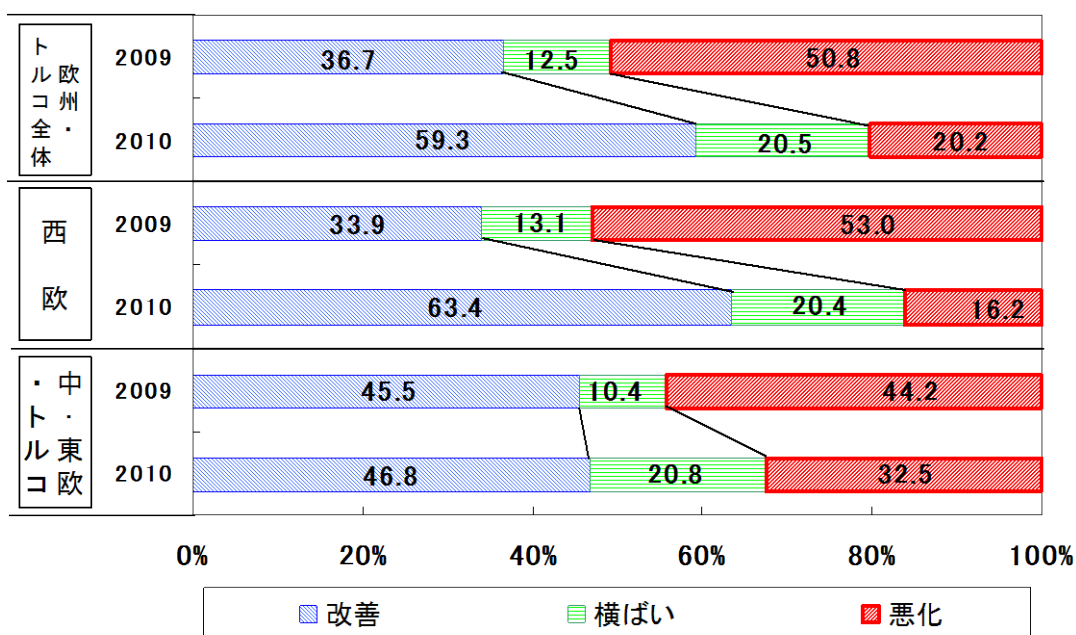
(回答数：[西欧]改善：80社、悪化：125社 [中・東欧・トルコ]改善：35社、悪化：34社)

#### 4. 2010 年は「改善」予想が増加、2011 年も回復は堅調

2009 年と比較した場合の 2010 年の営業損益見通しを聞いたところ、欧州・トルコ全体で「改善」と回答した企業は前年比 22.6 ポイント増の 59.3%となった。「横ばい」は 20.5%、「悪化」は 20.2%（30.6 ポイント減）であった。

地域別に見ると、西欧では「改善」が 63.4%、「悪化」16.2%。中・東欧・トルコは「改善」が 46.8%、「悪化」32.5%となっており、西欧の方が見通しは明るい。

図表14 在欧州・トルコ日系製造業の営業損益見通し（対前年比）



(回答数：[西欧]09年：236社、10年：235社 [中・東欧・トルコ]09年、10年：77社)

「改善」する主な理由を地域別に見ると、西欧、中・東欧・トルコとも「進出先国外市場の販売増加」が1位としてあげられ、それぞれ75.2%、69.4%となっている。2位は西欧で「進出先国内市場の販売増加」(69.1%)、中・東欧・トルコでは「生産性向上」(55.6%)となった。

取扱製品別に見ると、最終財では「進出先国外市場の販売増加」(78.5%)と「進出先国内市場の販売増加」(58.2%)との間に20ポイントの差があるのに対し、中間財では5ポイント差となり、中間財市場において、より国内景気の回復への期待が高いことが分かる。

「悪化」する主な理由を地域別に見ると、西欧、中・東欧・トルコとも「為替変動」が最も多くあげられており、それぞれ42.1%、52.0%であった。西欧では次いで「進出先国内市場の販売減」(39.5%)、「進出先国外市場の販売減」(36.8%)、「販売価格の下落」(36.8%)

となった。一方中・東欧・トルコでは「進出先国外市場の販売減」(40.0%)、「販売価格の下落」(36.0%)に次いで「ギリシャ危機に端を発する欧州経済危機」(32.0%)と続き、経済危機の影響が根深いことが分かる。

図表15 2010年の営業損益見通しが改善(悪化)する理由上位項目<複数回答>  
2010年の営業損益が「改善」する理由                      2010年の営業損益が「悪化」する理由

在西欧日系企業

理 由	回答数	割合(%)
1 進出先国外市場の販売増加	112	75.2
2 進出先国内市場の販売増加	103	69.1
3 生産性向上	65	43.6
4 人件費の削減	41	27.5
5 管理費・光熱費の削減	32	21.5
5 新規顧客の開拓	32	21.5

在西欧日系企業

理 由	回答数	割合(%)
1 為替変動	16	42.1
2 進出先国内市場の販売減	15	39.5
3 進出先国外市場の販売減	14	36.8
3 販売価格の下落	14	36.8
5 進出先国外調達コストの上昇	8	21.1
5 競合企業の競争力向上	8	21.1

在中・東欧・トルコ日系企業

理 由	回答数	割合(%)
1 進出先国外市場の販売増加	25	69.4
2 生産性向上	20	55.6
3 進出先国内市場の販売増加	13	36.1
4 管理費・光熱費の削減	11	30.6
5 人件費の削減	9	25.0

在中・東欧・トルコ日系企業

理 由	回答数	割合(%)
1 為替変動	13	52.0
2 進出先国外市場の販売減	10	40.0
3 販売価格の下落	9	36.0
4 ギリシャ危機に端を発する欧州経済危機	8	32.0
5 進出先国内市場の販売減	6	24.0
5 進出先国外調達コストの上昇	6	24.0

(回答数：[西欧]改善：149社、悪化：38社 [中・東欧・トルコ]改善：36社、悪化：25社)

2010年と比較した2011年の見通しは、欧州・トルコ全体で「改善」45.5%、「横ばい」46.5%、「悪化」は7.9%であり、地域別に見ると「改善」と回答する企業は、西欧48.7%、中・東欧・トルコ35.6%と、西欧の方が高かった。

### Ⅲ. 調達・販売・生産

本年調査では、調達、販売、生産について、各地域（国）からどのくらいの比率で実施しているかを調査した。

#### 1. 原材料・部品の調達先

- ・ 在欧州・トルコ日系製造業全体では、西欧と中・東欧を合わせた現地調達率は 52.0%、日本からの調達が 27.7%となっている。
- ・ 在西欧日系製造業では、西欧からの調達比率が 51.4%、日本からは 26.8%、中国からが 4.7%であった。また、在中・東欧・トルコ日系製造業では、日本からの調達比率が最も高く 30.4%、次いで西欧 26.2%、中・東欧からが 18.6%となっている。
- ・ 将来有望な調達先として、中国（55社）、チェコ（29社）、ポーランド（24社）などがあがった。

#### （1）現在の調達先

[欧州・トルコ全体]

在欧州・トルコ日系製造業の、現在の主な調達先と平均調達比率<sup>1</sup>を調査したところ、西欧が 45.1%で最大の調達地域となった。次いで日本 27.7%、中・東欧 7.0%、中国 5.2%、ASEAN 5.1%、米国 1.9%であった。その他の地域・国は 1%未満である。西欧と中・東欧を合わせた現地調達率は 52.0%となった。

図表 16 在欧州・トルコ日系企業の調達先と平均調達比率

(%)

国・地域	調達先						
	西欧	中・東欧	トルコ	日本	中国	ASEAN	米国
欧州・トルコ全体(294社)	45.1	7.0	0.1	27.7	5.2	5.1	1.9
西欧(220社)	51.4	3.0	0.6	26.8	4.7	3.9	2.0
ドイツ(49社)	45.1	3.0	0.0	34.5	4.2	1.3	2.0
英国(48社)	50.4	2.7	0.9	28.9	6.9	2.5	2.6
フランス(34社)	52.9	5.4	0.0	22.4	6.6	7.1	0.6
オランダ(18社)	54.3	0.6	0.0	24.9	1.8	9.3	3.7
スペイン(15社)	60.3	3.9	0.0	16.1	5.3	3.7	1.3
中・東欧・トルコ(74社)	26.2	18.6	2.2	30.4	6.8	8.7	1.5
ポーランド(19社)	21.3	20.3	0.0	34.4	1.7	13.4	0.5
チェコ(16社)	35.6	27.8	0.0	22.6	8.3	2.6	0.2
ハンガリー(16社)	19.5	18.6	0.0	31.1	10.9	11.4	3.1

<sup>1</sup>各地域の回答企業の調達率を足しあげ、回答企業数で割った数。

業種別に見ると、「プラスチック製品」「食品・農水産加工」の現地（西欧と中・東欧の合計）調達率は8割を越し、日本からの調達は5%前後と低い。一方、「電気機械・電子機器」（現地調達率19.7%）「精密機械」（33.0%）「電気・電子部品」（38.4%）など複雑な部品を必要とする業種では、現地調達率が低い一方、日本からの調達率は4割を超えた。

図表 17 現地（西欧と中・東欧の合計）調達率、日本からの調達率の高い業種

（回答数5社以上の業種が対象）

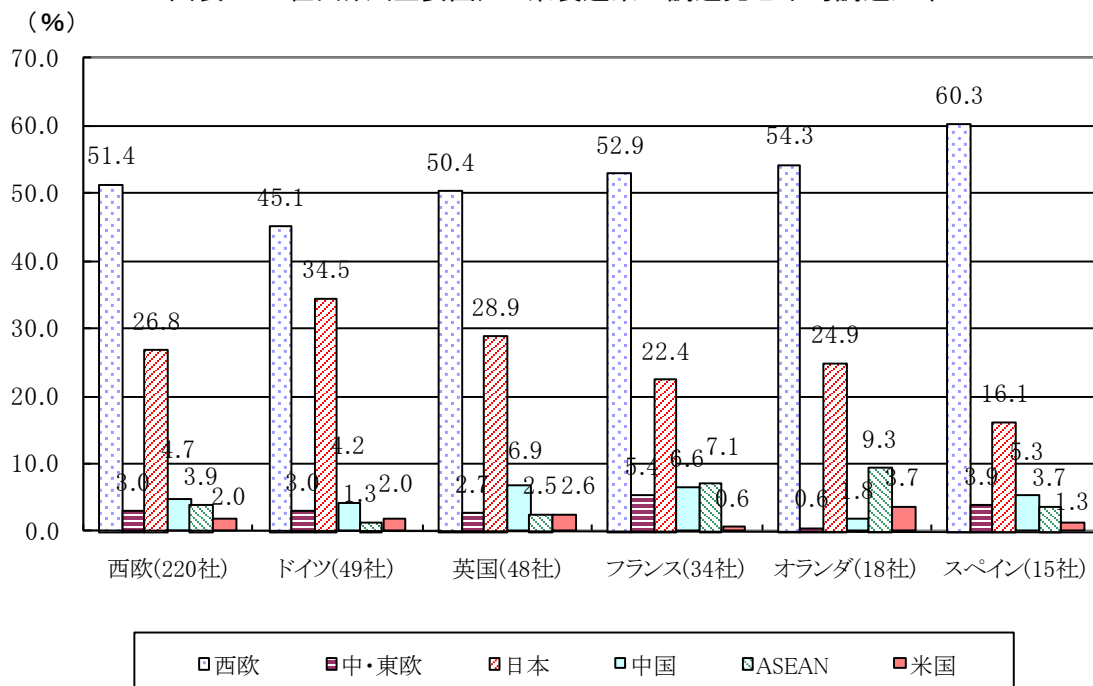
現地調達比率の高い業種				日本からの調達比率の高い業種		
	業種	回答数	割合 (%)	業種	回答数	割合 (%)
1	プラスチック製品	15	88.1	精密機器	5	48.0
2	食品・農水産加工	11	81.8	電気機械・電子機器	21	43.0
3	金属製品	9	68.9	電気・電子機器	25	42.8

〔西欧地域〕

在西欧日系製造業の調達先と平均調達比率を見ると、同じ西欧が51.4%と5割を超えており、2位が日本（26.8%）であった。現地（西欧と中・東欧の合計）調達率は54.4%となり、在中・東欧・トルコ企業の44.8%より高くなっている。

現地調達率が平均より高いのは、スウェーデン（75.0%）、スペイン（64.1%）、フランス（58.3%）であり、デンマーク、アイルランド、ドイツ、イタリアでは5割を切った。

図表 18 在西欧（主要国）日系製造業の調達先と平均調達比率



図表 19 在西欧日系製造業で、現地（西欧と中・東欧の合計）調達率、日本からの調達率の高い業種（回答数5社以上の業種が対象）

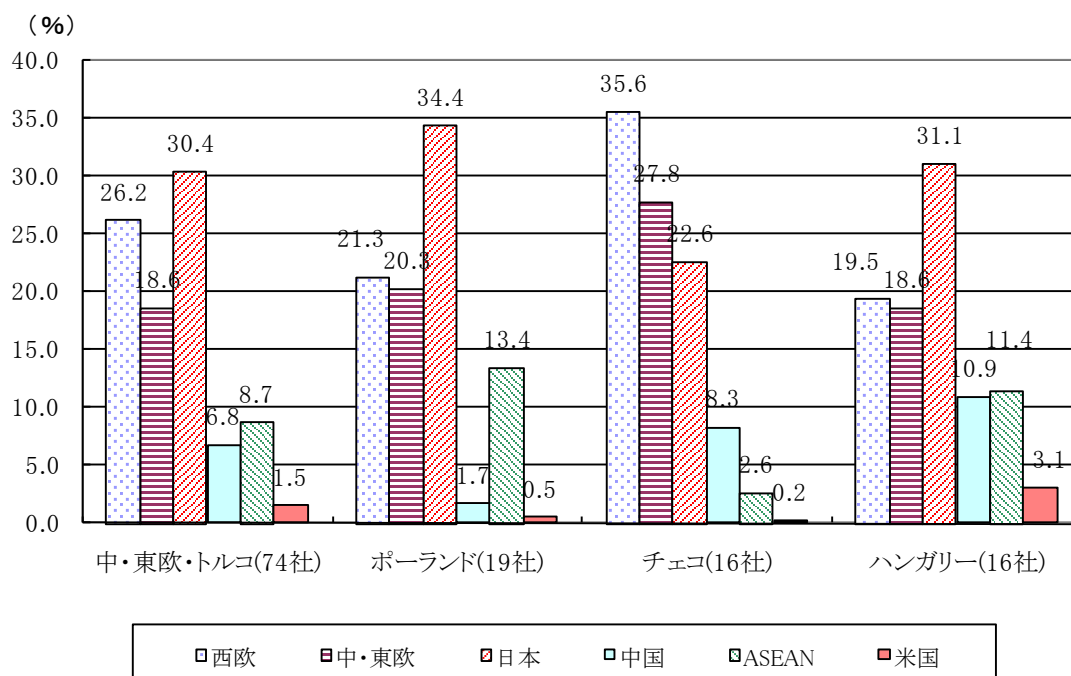
現地調達比率の高い業種				日本からの調達比率の高い業種		
	業種	回答数	割合 (%)	業種	回答数	割合 (%)
1	プラスチック製品	14	90.1	精密機器	5	48.0
2	食品・農水産加工	9	81.1	電気機械・電子機器	16	46.7
3	化学品・石油製品	29	63.7	非鉄金属	5	39.0

〔中・東欧・トルコ地域〕

在中・東欧・トルコ日系製造業の調達先と平均調達比率を見ると、最も多いのは日本（30.4%）となった。次いで西欧 26.2%、中・東欧 18.6%となった。西欧と中・東欧を合わせた現地調達率は 44.8%となった。

現地調達率が高い国はチェコで、63.4%となった。一方、ポーランド、ハンガリーは 4割前後に留まった。

図表 20 在中・東欧（主要国）日系製造業の調達先と平均調達比率



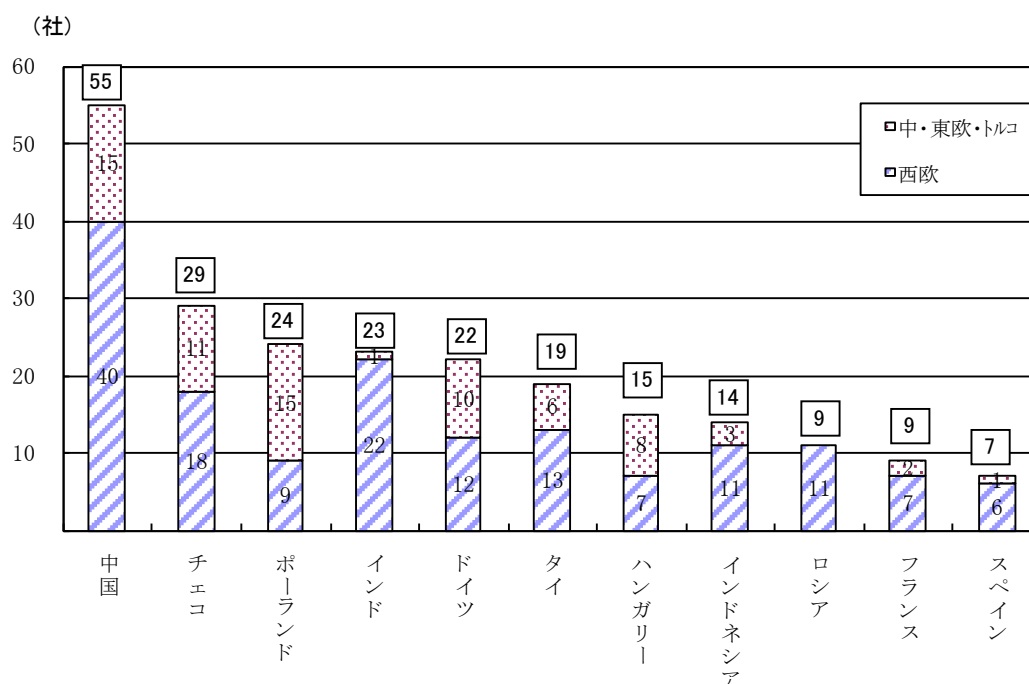
## (2) 将来有望な調達先

在欧州・トルコ日系製造業に対して、将来有望な調達先について聞いた主な結果が下図である（最大5カ国まで複数回答）。

最も多かった回答は、昨年調査と同様、中国で55社であった。次いでチェコ（29社）、ポーランド（24社）、インド（23社）、ドイツ（22社）と続いている。

企業規模別に見ると、大企業は中国、ASEAN、北アフリカ等、生産拠点から離れた国・地域の回答割合が中小企業よりも高い。一方、中小企業は西欧が42.9%と高く、大企業（19.4%）の倍以上になった。大企業がグローバル調達を目指すのに対し、中小企業には、まず現地調達率を上げようとする姿勢が見てとれる。

図表 21 将来有望な調達先＜複数回答＞（最大5カ国）



(回答数：[西欧]139社、[中・東欧・トルコ]57社)

これらの国・地域を将来有望な調達地域として見る理由を聞いた結果、「新たな調達先の開拓・発掘」と「調達先企業の拠点があるため」がほとんどを占めた。また、「FTAなどで調達コスト削減が可能なため」との回答もあった。

## 2. 販売先

- ・ 在欧州・トルコ日系製造業全体では、西欧への平均販売比率<sup>2)</sup>は 68.0%、中・東欧は 12.8%で、合わせて 80.8%が欧州への販売となっている。
- ・ 在西欧日系製造業では、西欧への平均販売比率が 73.7%、中・東欧は 5.9%である。在中・東欧・トルコ日系製造業では、西欧が 50.4%、中・東欧 34.1%となった。
- ・ 将来有望な販売先としては、ロシア（75社）、中国（27社）などが、その市場規模の大きさから上位に挙げられた。

### (1) 現在の販売先

[欧州・トルコ全体]

在欧州・トルコ日系製造業の、現在の主な販売先と平均販売比率を調査したところ、西欧が 68.0%と最大になった。次いで中・東欧 12.8%、日本 4.3%、トルコ 2.7%、米国 2.7%、ロシア・CIS 1.5%、中国 1.2%となり、その他の地域・国は 1%未満となった。西欧と中・東欧を合わせた欧州への平均販売比率は 80.8%となった。

図表 22 在欧州・トルコ日系企業の販売先と平均販売比率 (%)

国・地域	販売先				
	西欧	中・東欧	日本	トルコ	米国
欧州全体(301社)	68.0	12.8	4.3	2.7	2.7
西欧(227社)	73.7	5.9	5.1	0.7	3.3
ドイツ(52社)	73.1	5.5	1.8	0.8	3.7
英国(48社)	79.2	5.0	1.9	0.8	4.3
フランス(35社)	82.0	4.4	4.1	0.3	2.6
オランダ(18社)	75.5	4.3	7.9	0.3	1.3
スペイン(16社)	78.8	5.9	1.0	1.3	1.4
中・東欧・トルコ(74社)	50.4	34.1	2.1	8.7	0.8
ポーランド(18社)	48.1	44.4	0.6	3.1	0.7
チェコ(17社)	48.5	45.1	1.5	0.3	0.6
ハンガリー(16社)	49.2	42.0	7.0	0.6	0.6

業種別に見ると、「プラスチック製品」「電気機械・電子機器」「輸送用機器」の欧州市場での平均販売比率が 9 割を超える。一方、「食品・農水産加工」(57.8%)は欧州市場での

<sup>2)</sup>各地域の回答企業の販売率を足しあげ、回答企業数で割った数。



平均販売比率が低く、全業種の中で、唯一ロシア・CIS への平均販売比率が 10%を超えた。

欧州市場での平均販売比率が高い業種は次の通り（回答数 5 社以上の業種が対象）

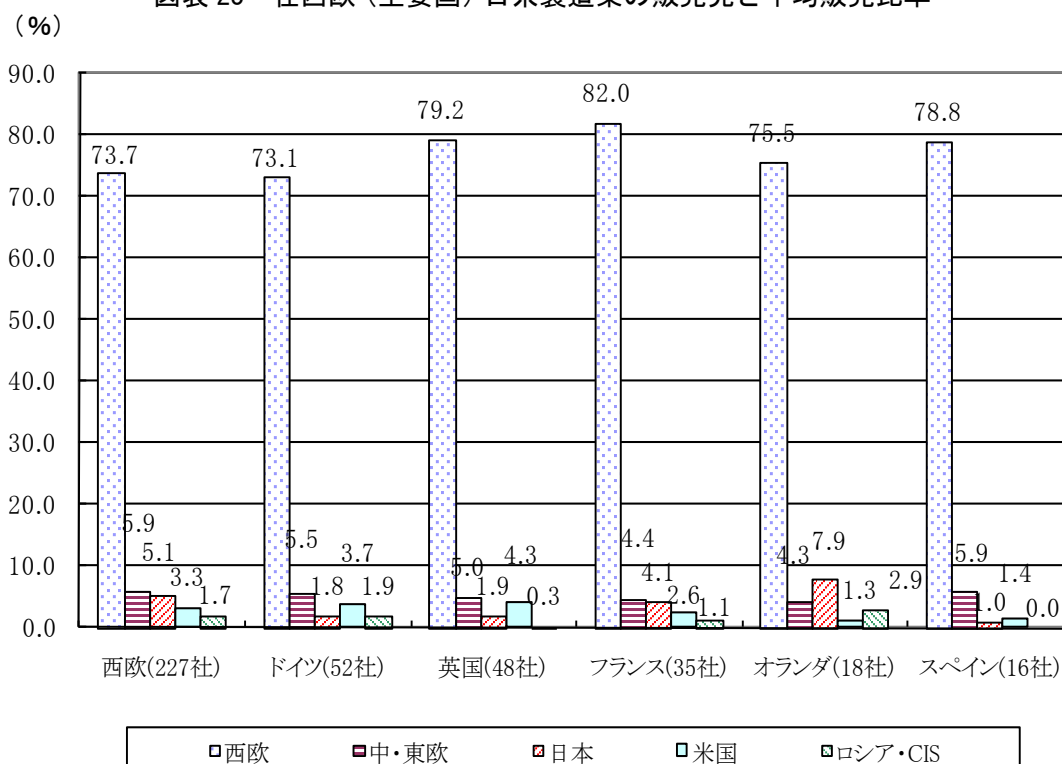
1.プラスチック製品	95.9%	16 社	2.電気機器・電子機器	92.6%	20 社
3.輸送用機器	91.7%	7 社	4.輸送用機器部品	86.0%	78 社

〔西欧地域〕

在西欧日系製造業の主な販売先と平均販売比率を見ると、同じ西欧が 73.7%で最大となった。次いで中・東欧（5.9%）、日本（5.1%）が続く。西欧と中・東欧を合わせた欧州への平均販売比率は 79.6%だった。

国別で見ると、フランス、スペイン、英国の企業の欧州市場での平均販売比率が 85%前後と比較的高かった。

図表 23 在西欧（主要国）日系製造業の販売先と平均販売比率



在西欧日系製造業の、欧州市場での平均販売比率が高い業種は次の通り。

（回答数 5 社以上の業種が対象）

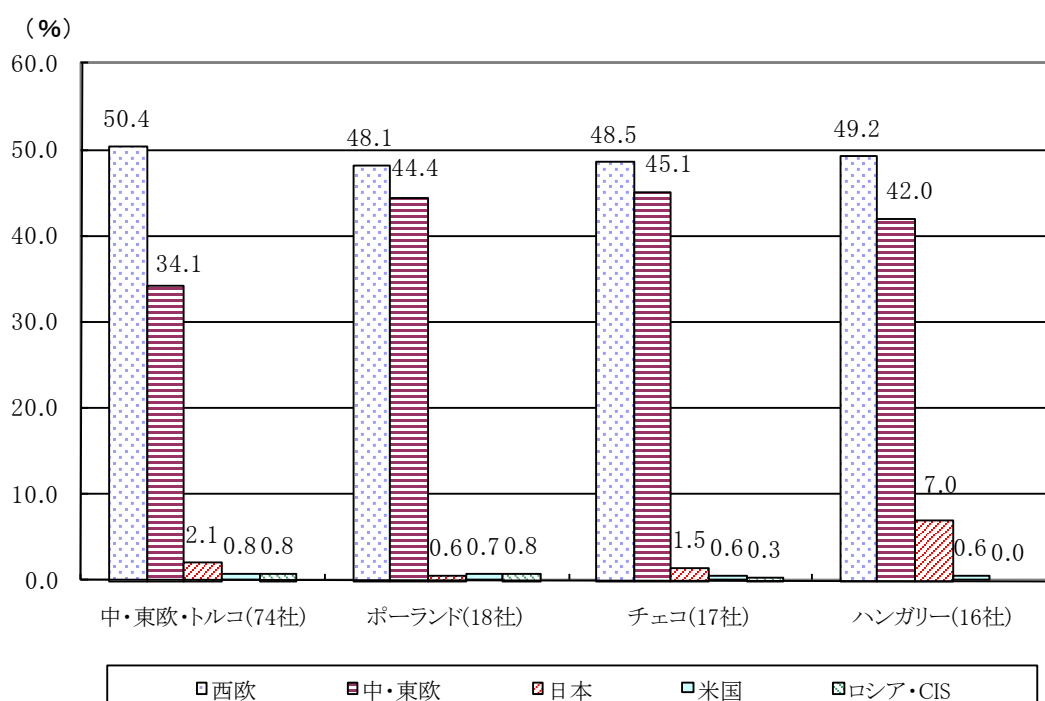
1.プラスチック製品	95.7%	15 社	2.電気機器・電子機器	93.2%	15 社
3.輸送用機器	89.4%	5 社	4.輸送用機器部品	88.1%	41 社

〔中・東欧・トルコ地域〕

在中・東欧・トルコ日系製造業の主な販売先と平均販売比率を見ると、最も多いのは西欧（50.4%）であった。次いで中・東欧が34.1%で、合わせて84.5%が欧州への販売となっている。西欧では1%を切ったトルコが8.7%と3位になっているが、これは在中・東欧日系企業のトルコへの平均販売比率が56.0%に上ることが寄与している。

国別に見ると、トルコとルーマニア以外の国では、欧州への平均販売比率が9割を超えている。

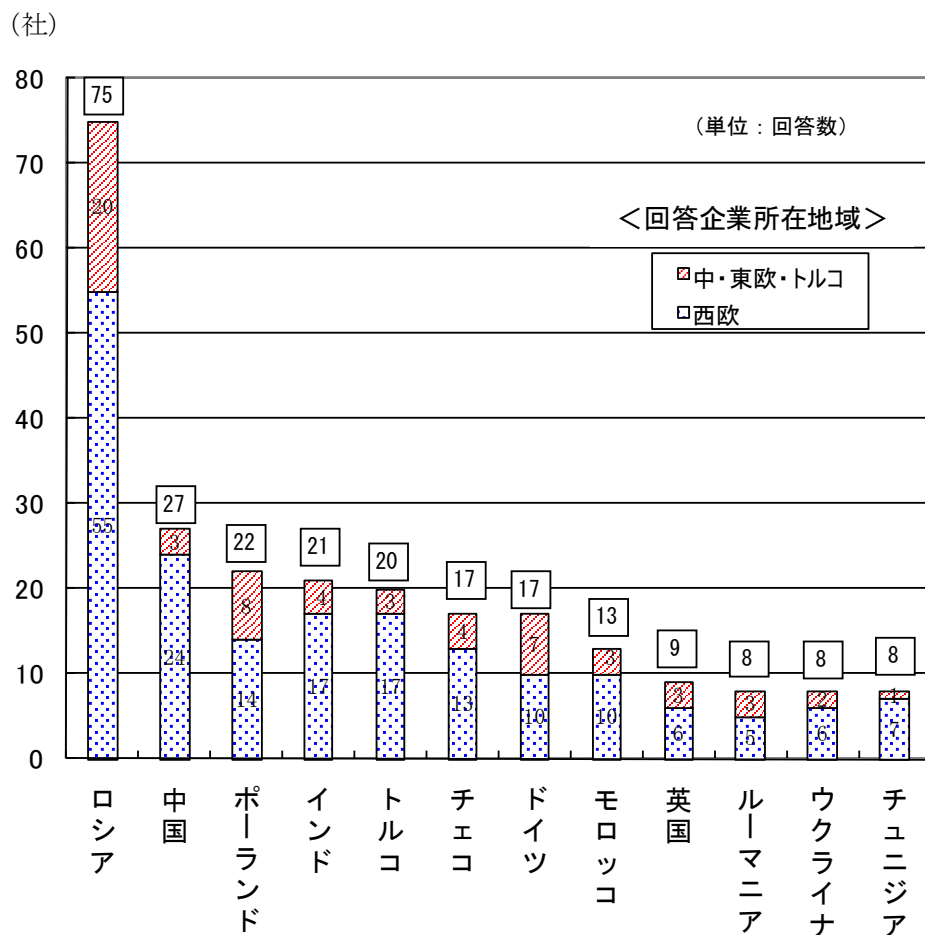
図表 24 在中・東欧・トルコ（主要国）日系製造業の販売先と平均販売比率



(2) 将来有望な販売先

在欧州・トルコ日系製造業に対して、将来有望な販売先について聞いた主な結果が次頁の図である（最大5カ国まで複数回答）。最も多かった回答は昨年調査と同様、ロシア（75社）となった。次いで中国（27社）、ポーランド（22社）、インド（21社）、トルコ（20社）、チェコ（17社）、ドイツ（17社）、モロッコ（13社）と続いている。

図表 25 将来有望な販売先＜複数回答＞（最大5カ国）



(回答数：[西欧]144社 [中・東欧・トルコ]47社)

将来有望な理由として、ロシア、中国では「市場規模が大きいため」、「新たな市場の開拓・発掘」、「既存の取引先企業の存在」が上位に並んでいる。

また第1位にあげられた国のみを集計すると、最多がロシア（51社）で、次いで中国（17社）、ポーランド（13社）、トルコ（12社）となった。

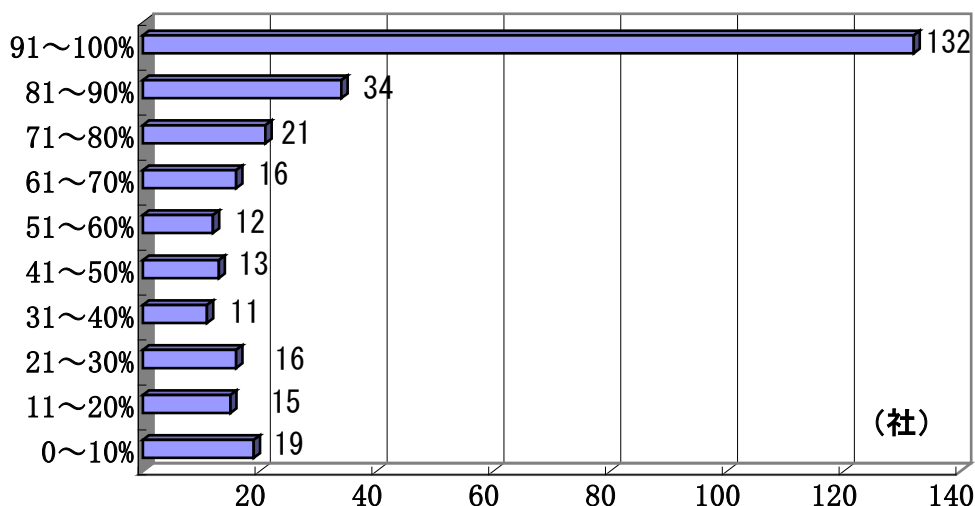
### 3. 生産について

- ・ 在欧州・トルコ日系製造業において、現地生産比率は 91～100%という企業が 45.7%を占めた。
- ・ 現地生産活動を行う上で望ましい為替水準を聞いたところ（英国を除く）、平均が 1 ユーロ=128 円となり、1 ユーロ=121～140 円と回答した企業が全体の 6 割以上に上った。
- ・ 今後 1～2 年の事業展開を「拡大」するとした企業は 42.9%。具体的事業拡大方針では、「生產品目の拡大（多角化）」が最も多い。
- ・ 中長期的（5～10 年）に生産拠点として有望と見る国では、中国、ロシア、インドなどが上位にあげられた。

#### （1）現地での生産比率

欧州・トルコで生産する主要製品セグメントについて、欧州・トルコの現地生産比率（欧州・トルコの生産拠点で生産する比率）を聞いたところ、45.7%（132 社）が 91～100%、11.8%（34 社）が 81～90%となり、57.5%の企業が現地生産比率 80%を超えている。

図表 26 現地生産比率

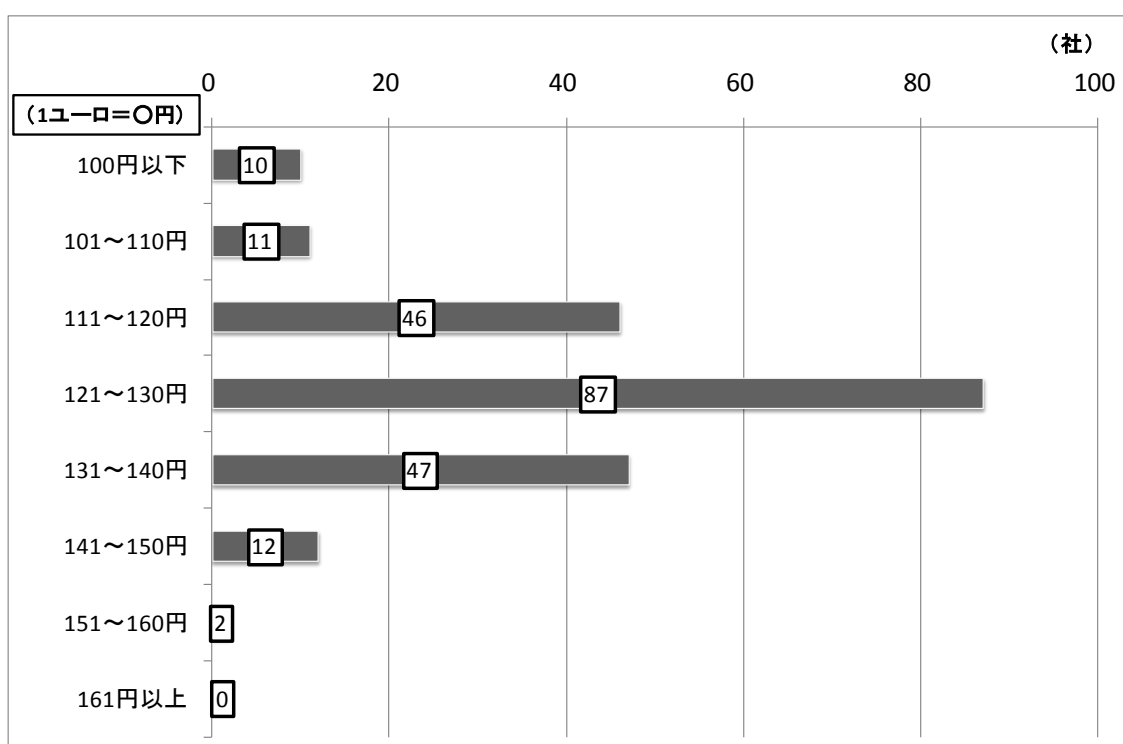


(回答数 : 289 社)

(2) 現地生産活動を行う上で望ましい為替水準

在欧州・トルコ日系製造業（英国は除外）が、現地にて生産活動を行う上で望ましい為替水準（円・ユーロ）の平均は1ユーロ=128円となった。最も回答が多かったのは1ユーロ=121～130円で、全体の40.4%（87社）を占めた。次いで131～140円が21.9%（47社）、111～120円が21.4%（46社）となった。2010年に入り、ユーロの対円レートは1ユーロ=130円台半ばから最安値（アンケート実施期間中）で110円と2割近く下落しており、企業の理想値と実際の為替レートは大きく乖離している。

図表 27 望ましい為替水準



(回答数 : 215 社)

### (3) 今後 1~2 年の事業展開（生産体制）の方向性

〔欧州・トルコ全体〕

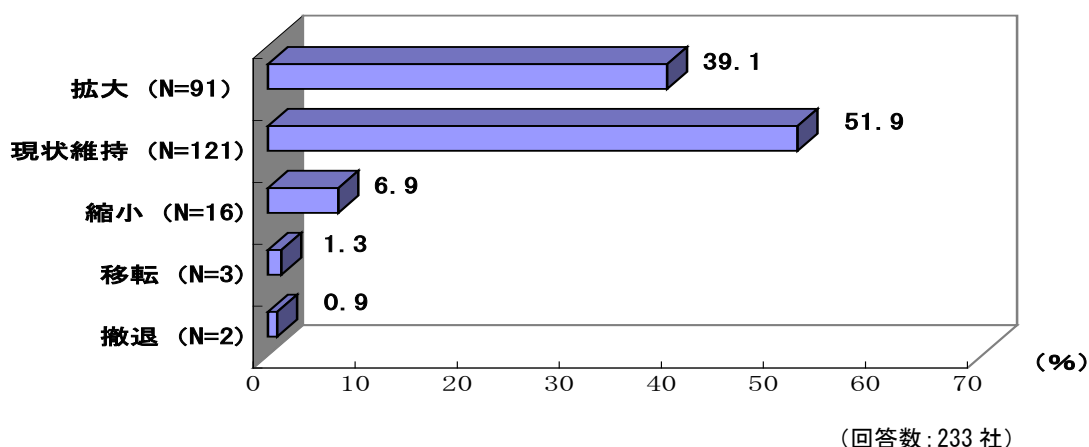
在欧州・トルコ日系製造業の、今後 1~2 年の事業展開（生産体制）は、「拡大」とする企業が 42.9%（132 社）となり、昨年の調査結果（32.1%）から 10 ポイント以上増加した。「現状維持」が 49.0%（151 社）、「縮小」が 6.2%（19 社）となっている。

〔西欧地域〕

西欧地域では「現状維持」とする企業が 51.9%（121 社）と半数であり、「拡大」と回答した企業は 39.1%（91 社）であった。「拡大」は、前年調査結果（28.2%）より増加に転じている。

「現状維持」は、前年調査結果（59.5%）からやや減少したものの、依然として半数以上を占めた。

図表 28 在 西 欧 日 系 製 造 業 の 今 後 1~2 年 の 事 業 展 開（ 生 産 体 制 ） の 方 向 性

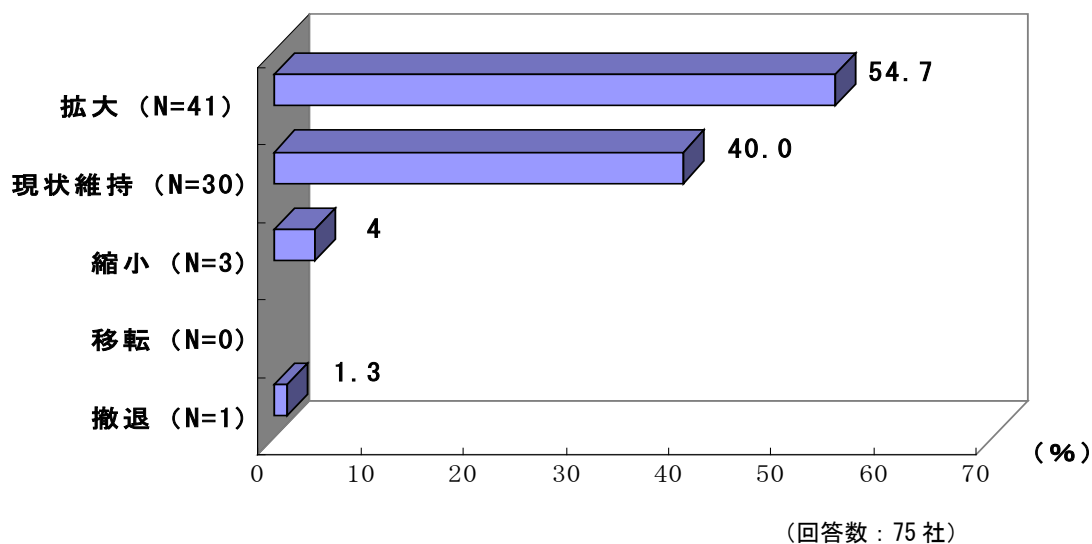


〔中・東欧・トルコ地域〕

中・東欧・トルコ地域では、「拡大」とする企業が 54.7%（41 社）と半数以上で、「現状維持」と回答した企業（40.0%、30 社）を上回った。

過去からの調査結果を見ると、「拡大」とする企業は 2007 年 (75.4%) → 08 年 (55.7%) → 09 年 (46.8%) → 10 年 (54.7%) と推移しており、2009 年まで拡大が減少してきたものが、本調査（2010 年）結果より増加に転じている。

図表 29 在中・東欧・トルコ日系製造業の今後 1～2 年の事業展開（生産体制）の方向性



(4) 「拡大」すると回答した企業の具体的な方針

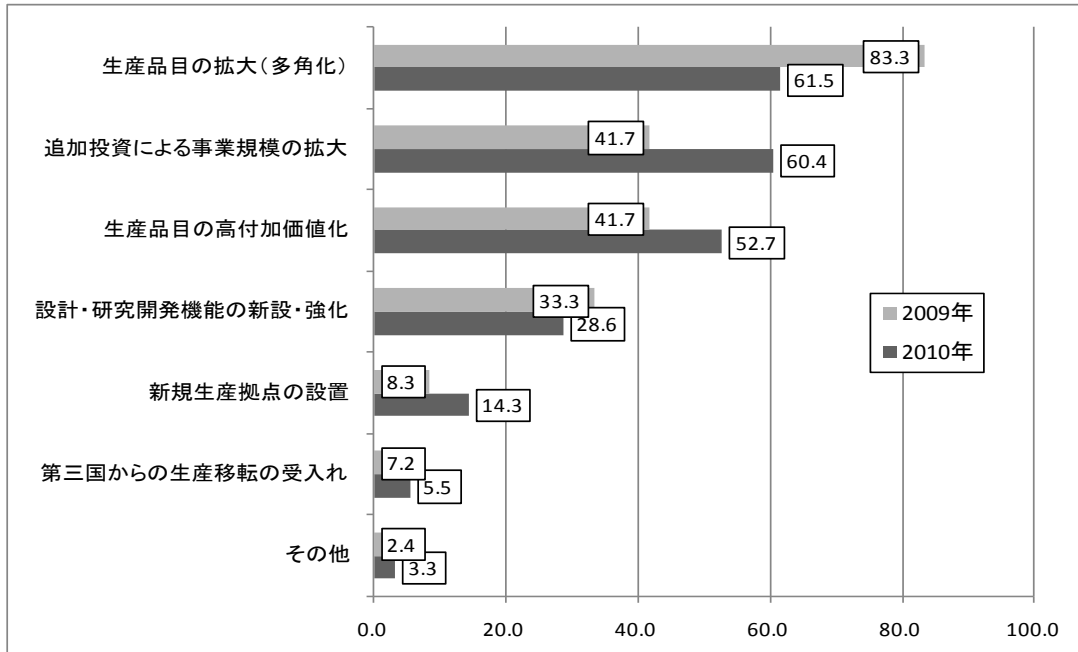
〔欧州・トルコ全体〕

事業展開を「拡大」すると回答した在中・東欧・トルコ日系製造業の具体的な拡大方針を聞いたところ、「生産品目の拡大（多角化）」が最多の 64.9%で、前年調査結果（63.9%）とほぼ同じだった。2位の「追加投資による事業規模の拡大」（58.8%）は前年比 19.0ポイント増となっている。

〔西欧地域〕

西欧地域でも、「生産品目の拡大（多角化）」が最多の 61.5%で、前年調査結果（63.9%）とほぼ同じ傾向であった。続く「追加投資による事業規模の拡大」（60.4%）は、前年結果（39.8%）より大幅に増加した。「生産品目の高付加価値化」（52.7%）は、前年結果（53.0%）とほぼ同じであった。

図表 30 在西欧日系製造業の具体的事業拡大方針<複数回答>

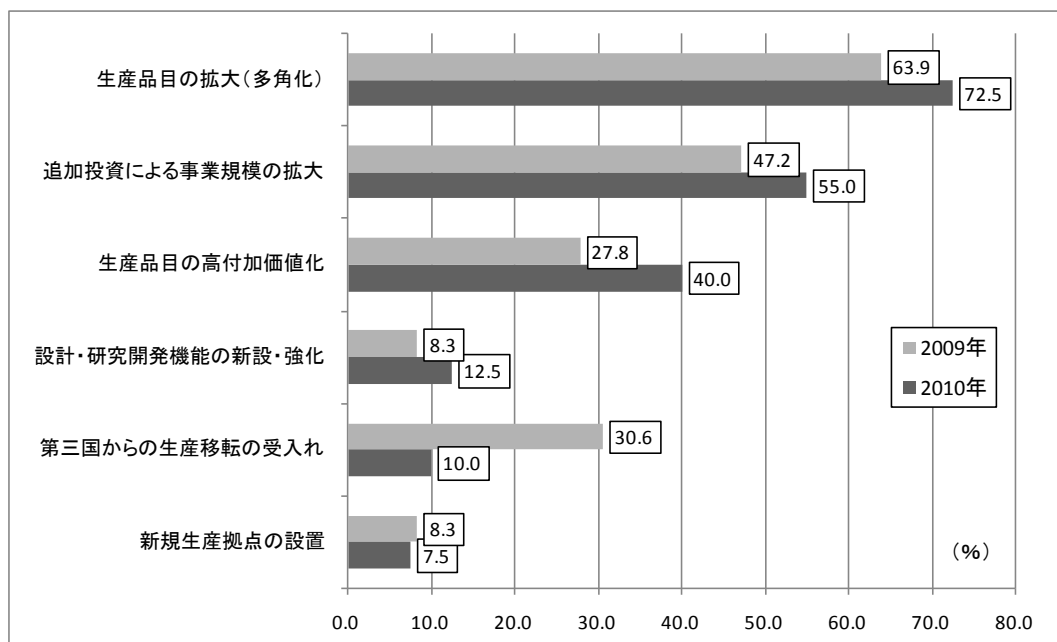


(回答数：09年：83社 10年：91社)

[中・東欧・トルコ地域]

在西欧日系企業と上位3項目は同様の傾向であるが、最も多かった「生産品目の拡大(多角化)」は72.5%と西欧より多い。次いで「追加投資による事業規模の拡大」(55.0%)である。一方、「設計・研究開発機能の新設・強化」(12.5%)は西欧の半分以下となった。

図表 31 在中・東欧、トルコ日系製造業の具体的事業拡大方針<複数回答>



(回答数：09年：36社(中・東欧) 10年：40社)

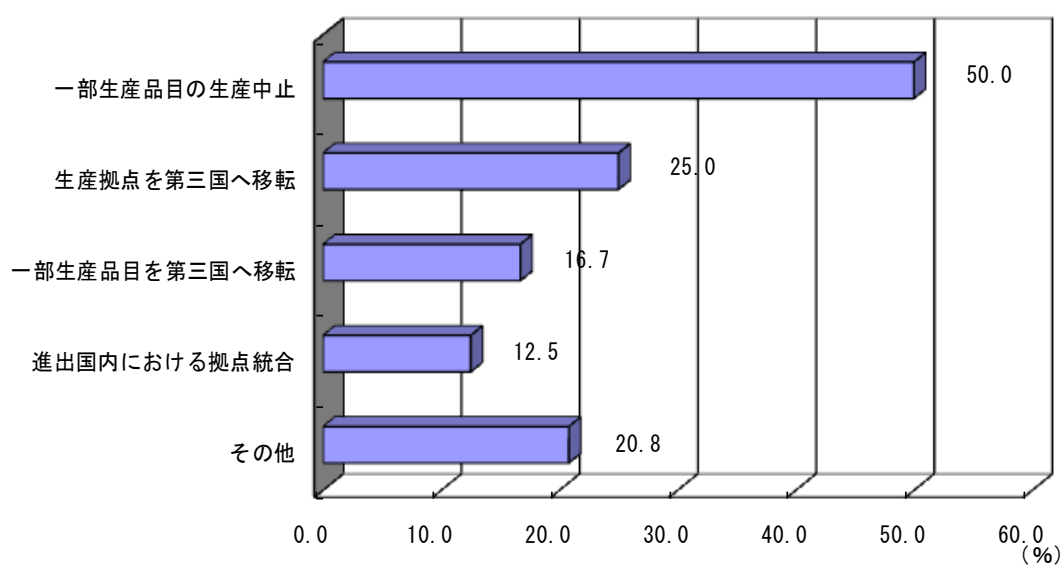


(5) 縮小・移転・撤退すると回答した企業の具体的な方針

今後1～2年の事業展開の方向性として、事業規模を縮小、移転、あるいは撤退と回答した企業の具体的な方針を表したものが下図である。

最も多いのは「一部生産品目の生産中止」(50.0%)で、2位が「生産拠点を第三国へ移転」(25.0%)となった。

図表 32 縮小・移転・撤退の具体的な方針<複数回答>

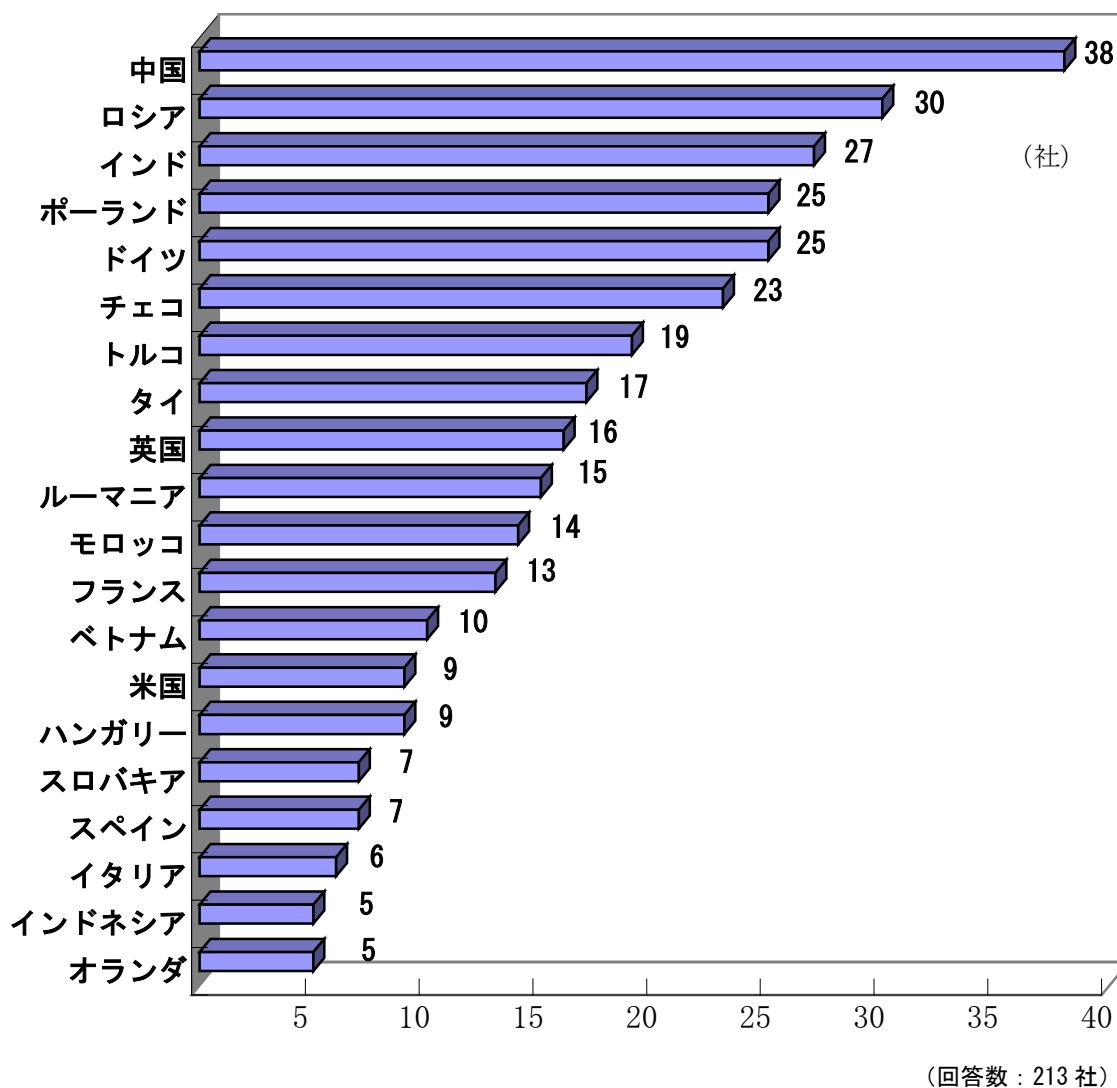


(回答数: 24社)

(6) 中長期的 (5~10 年程度) に、生産拠点として有望と見ている国・地域

在欧州・トルコ日系製造業が、中長期的 (5~10 年程度) に、生産拠点として有望と見ている国 (上位から最大 5 カ国) は、1 位が中国 (38 社) となった。次いでロシア (30 社、インド (27 社) と続いている。昨年 1 位のポーランドは 4 位に、3 位のチェコは 6 位になり、アジアの新興国が上位に入った。

図表 33 中長期的に生産拠点として有望と見ている国・地域<複数回答> (最大 5 カ国)



なお、「最も有望」とされた国のみを集計すると、1 位から中国 (26 社)、ドイツ (21 社)、ポーランド (17 社)、ロシア (15 社)、チェコ (14 社) の順となった。

## IV. 経営上の問題点

〔欧州・トルコ全体〕

- ・ 在欧州・トルコ日系製造業で経営上の問題点として最も多くあげられたのは、「不安定な為替変動」である。次いで「ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化」、「競合企業の製品価格の低下」、「労働コストの高さ」、「調達コスト」となっている。

〔西欧地域〕

- ・ 在西欧日系製造業では、「労働コストの高さ」が最も多い。次いで「不安定な為替変動」、「競合企業の製品価格の低下」、「ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化」と続いた。
- ・ 「REACH」、「厳格な解雇法制」などが中・東欧・トルコに比べて高い割合である。

〔中・東欧・トルコ地域〕

- ・ 在中・東欧・トルコ日系製造業では、「不安定な為替変動」と「ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化」が最も多い。
- ・ 「労働コスト上昇率の高さ」は西欧の2倍以上となった。「経営者管理職クラス人材の確保」が第6位となり、はじめて「技術系人材の確保」を抜いた。
- ・ 「一般道路事情」、「高速道路」、「電力供給」などインフラ設備に関する問題も、前年調査同様上位に入っている。

### 1. 在西欧日系製造業、在中・東欧・トルコ日系製造業に共通する経営上の問題点

在欧州・トルコ日系製造業の経営上の問題点（複数回答）の上位を見ると、1.「不安定な為替変動」（59.1%）、2.「ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化」（52.5%）、3.「競合企業の製品価格の低下」（46.2%）、4.「労働コストの高さ」（45.2%）、5.「調達コスト」（39.3%）となっている。

企業規模別に見ると、大企業では「不安定な為替変動」（60.2%）が1位なのに対し、中小企業では「調達コスト」（54.1%）が1位となった。取扱製品別では、最終財、中間財共に「不安定な為替変動」が1位、最終財では「競合企業の製品価格の低下」（51.4%）が2位となり、5割を超えている。

また、問題点として第1位にあげられた項目のみを集計したところ、1.「不安定な為替変動」（12.8%）、2.「競合企業の製品価格の低下」（10.7%）、3.「ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化」、「労働コストの高さ」（10.3%）、5.「調達コスト」（8.3%）となった。

図表34 在欧日系製造業の経営上の問題点＜複数回答＞

在欧日系製造業（回答企業数228）＜複数回答＞

順位	分野	項目	回答数	(%)
1	労務問題	労働コストの高さ	131	57.5
2	金融面	不安定な為替変動	130	57.0
3	競合先について	競合企業の製品価格の低下	113	49.6
4	政治経済、社会情勢	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	110	48.2
5	原材料・部品調達	調達コスト	94	41.2
6	環境規制	REACH	81	35.5
7	労務問題	厳格な解雇法制	66	28.9
8	税制度・手続き	移転価格税制	62	27.2
9	労務問題	社会保障負担の高さ	60	26.3
10	労務問題	技術系人材の確保	58	25.4
11	政治経済、社会情勢	進出先国の経済情勢	53	23.2
12	原材料・部品調達	納期	47	20.6
13	労務問題	労働力の質	44	19.3
13	労務問題	労働組合活動・ストライキ	44	19.3
15	投資制度・手続き	ビザ・労働許可	43	18.9
16	労務問題	経営管理職クラス人材の確保	42	18.4
17	競合先について	新たな競合企業の出現	40	17.5
18	原材料・部品調達	現地調達先の不足	39	17.1
19	労務問題	労働コスト上昇率の高さ	36	15.8
19	原材料・部品調達	品質	36	15.8
21	競合先について	競合企業の製品品質の向上	30	13.2
22	投資制度・手続き	頻繁な制度改定	29	12.7
23	環境規制	RoHS	28	12.3
24	貿易制度・手続き	通関	26	11.4
25	その他	CEマーク取得にかかるコストの高さ	25	11.0
26	金融面	代金回収	24	10.5
27	その他	英語の普及率	21	9.2
28	労務問題	一般工員人材の確保	20	8.8
28	インフラの不備	通信	20	8.8
30	金融面	資金調達	19	8.3
31	政治経済、社会情勢	政治情勢	17	7.5
32	インフラの不備	電力供給	16	7.0
33	税制度・手続き	行政手続きが煩雑・不透明	13	5.7
33	政治経済、社会情勢	アイスランド火山噴火の影響	13	5.7
33	その他	外国人の居住、生活環境	13	5.7
36	環境規制	WEEE	12	5.3
37	労務問題	事務系スタッフ人材の確保	11	4.8
37	環境規制	自動車CO2規制	11	4.8
39	貿易制度・手続き	行政手続きが煩雑・不透明	10	4.4
39	環境規制	その他	10	4.4
41	投資制度・手続き	投資優遇措置の不透明な運用	8	3.5
41	投資制度・手続き	行政手続きが煩雑・不透明	8	3.5
43	貿易制度・手続き	その他	7	3.1
43	原材料・部品調達	その他	7	3.1
43	環境規制	Euro5	7	3.1
46	インフラの不備	その他	6	2.6
46	その他	その他	6	2.6
48	投資制度・手続き	その他	5	2.2
48	労務問題	その他	5	2.2
50	インフラの不備	一般道路事情	4	1.8
51	環境規制	ELV	3	1.3
52	インフラの不備	高速道路	2	0.9
52	インフラの不備	鉄道	2	0.9
52	環境規制	EuP	2	0.9
55	税制度・手続き	その他	1	0.4
55	金融面	その他	1	0.4

在中・東欧・トルコ日系製造業（回答企業数75）＜複数回答＞

順位	分野	項目	回答数	(%)
1	金融面	不安定な為替変動	49	65.3
1	政治経済、社会情勢	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	49	65.3
3	労務問題	労働コスト上昇率の高さ	33	44.0
4	原材料・部品調達	現地調達先の不足	29	38.7
5	競合先について	競合企業の製品価格の低下	27	36.0
6	労務問題	経営管理職クラス人材の確保	25	33.3
6	原材料・部品調達	調達コスト	25	33.3
6	インフラの不備	一般道路事情	25	33.3
9	労務問題	社会保障負担の高さ	23	30.7
10	インフラの不備	高速道路	21	28.0
11	労務問題	技術系人材の確保	20	26.7
11	原材料・部品調達	納期	20	26.7
13	税制度・手続き	移転価格税制	19	25.3
13	労務問題	労働力の質	19	25.3
13	その他	CEマーク取得にかかるコストの高さ	19	25.3
16	インフラの不備	電力供給	18	24.0
17	税制度・手続き	行政手続きが煩雑・不透明	17	22.7
17	原材料・部品調達	品質	17	22.7
17	環境規制	REACH	17	22.7
17	政治経済、社会情勢	進出先国の経済情勢	17	22.7
17	その他	英語の普及率	17	22.7
22	投資制度・手続き	ビザ・労働許可	16	21.3
23	貿易制度・手続き	通関	15	20.0
23	投資制度・手続き	頻繁な制度改定	15	20.0
25	政治経済、社会情勢	政治情勢	14	18.7
25	その他	外国人の居住、生活環境	14	18.7
27	貿易制度・手続き	行政手続きが煩雑・不透明	12	16.0
28	競合先について	新たな競合企業の出現	11	14.7
29	投資制度・手続き	行政手続きが煩雑・不透明	10	13.3
29	競合先について	競合企業の製品品質の向上	10	13.3
31	インフラの不備	鉄道	9	12.0
32	インフラの不備	通信	8	10.7
33	投資制度・手続き	投資優遇措置の不透明な運用	7	9.3
33	労務問題	一般工員人材の確保	7	9.3
33	労務問題	厳格な解雇法制	7	9.3
36	税制度・手続き	その他	6	8.0
36	労務問題	労働コストの高さ	6	8.0
36	労務問題	事務系スタッフ人材の確保	6	8.0
36	労務問題	労働組合活動・ストライキ	6	8.0
36	労務問題	その他	6	8.0
36	環境規制	ELV	6	8.0
42	環境規制	RoHS	5	6.7
42	環境規制	Euro5	5	6.7
42	政治経済、社会情勢	アイスランド火山噴火の影響	5	6.7
45	金融面	代金回収	4	5.3
45	環境規制	自動車CO2規制	4	5.3
47	金融面	資金調達	3	4.0
47	インフラの不備	その他	3	4.0
49	貿易制度・手続き	その他	2	2.7
49	環境規制	その他	2	2.7
49	その他	その他	2	2.7
52	投資制度・手続き	その他	1	1.3
52	原材料・部品調達	その他	1	1.3
52	環境規制	WEEE	1	1.3
52	環境規制	EuP	1	1.3

## 2. 在西欧日系製造業の経営上の問題点

在西欧日系製造業企業が、問題点として最も多くあげたのは、「労働コストの高さ」であった。西欧主要国では、ドイツが 64.2%と最も高く、スペイン（50.0%）、英国（43.8%）、フランス（38.9%）となった。同項目は、08年：1位（54.7%）→09年：2位（59.0%、1位は「金融危機に起因する世界経済情勢の悪化」）→10年：1位（57.5%）と一貫して高い。

「不安定な為替変動」が 57.0%と第2位で、前年調査（42.0%）より 15.0ポイント上がった。特に英国では、昨年が続いて1位（72.9%）となり、ポンド/円、ポンド/ユーロ双方の変動が在英日系企業の調達等に強い影響を与えていると考えられる。

本年調査からの新規項目である「競合企業の製品価格の低下」は、49.6%と第3位で、ドイツ、フランス、スペインではいずれも 50%を超えた。「複数ある問題点のうち最も懸念しているもの」の問いでは「労働コストの高さ」とともに1位（12.7%）に挙げられ、低価格を武器にしている韓国企業等に対抗するための価格競争力の強化が急務となっている。

「ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化」が 48.2%で4位となった。中・東欧・トルコでは同項目が 65.3%で1位にあげられており、西欧の方がやや影響が少ないが、国別にみるとスペインで1位（62.5%）となっている。

図表35 在西欧（英国、ドイツ、フランス、スペイン）日系製造業の  
経営上の問題点＜複数回答＞

	ドイツ		英国		フランス		スペイン	
	(回答企業数53)	(%)	(回答企業数48)	(%)	(回答企業数36)	(%)	(回答企業数16)	(%)
1	労働コストの高さ	64.2	不安定な為替変動	72.9	労働組合活動・ストライキ	55.6	調達コスト	62.5
2	競合企業の製品価格の低下	54.7	調達コスト	52.1	厳格な解雇法制	52.8	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	62.5
3	不安定な為替変動	45.3	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	47.9	不安定な為替変動	52.8	競合企業の製品価格の低下	56.3
4	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	43.4	労働コストの高さ	43.8	競合企業の製品価格の低下	50.0	労働コストの高さ	50.0
5	REACH	39.6	競合企業の製品価格の低下	39.6	社会保障負担の高さ	47.2	不安定な為替変動	50.0
6	技術系人材の確保	34.0	REACH	37.5	労働コストの高さ	38.9	進出先国の経済情勢	50.0
7	移転価格税制	32.1	進出先国の経済情勢	33.3	REACH	38.9	労働組合活動・ストライキ	43.8
8	厳格な解雇法制	30.2	ビザ・労働許可	29.2	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	38.9	厳格な解雇法制	43.8
9	調達コスト	30.2	技術系人材の確保	29.2	移転価格税制	36.1	ビザ・労働許可	37.5
10	経営管理職クラス人材の確保	20.8	労働力の質	29.2	調達コスト	36.1	労働力の質	31.3
11	原材料・部品の納期	20.8	現地調達先の不足	27.1	経営管理職クラス人材の確保	22.2	通信	31.3
12	進出先国の経済情勢	18.9	原材料・部品の品質	22.9	投資制度・手続きにおける頻繁な制度改定	19.4	REACH	31.3
13	競合企業の製品品質の向上	17.0	原材料・部品の納期	22.9	新たな競合企業の出現	19.4	移転価格税制	25.0
14	通関	15.1	移転価格税制	20.8	ビザ・労働許可	16.7	社会保障負担の高さ	25.0
15	社会保障負担の高さ	13.2	新たな競合企業の出現	20.8	技術系人材の確保	16.7	経営管理職クラス人材の確保	25.0
16	代金回収	13.2	社会保障負担の高さ	18.8	原材料・部品の納期	16.7	現地調達先の不足	25.0
17	新たな競合企業の出現	13.2	投資制度・手続きにおける頻繁な制度改定	16.7	進出先国の経済情勢	16.7	新たな競合企業の出現	25.0
18	RoHS	13.2	RoHS	16.7	労働力の質	13.9	英語の普及率	25.0
19	労働コスト上昇率の高さ	11.3	経営管理職クラス人材の確保	14.6	競合企業の製品品質の向上	13.9	労働コスト上昇率の高さ	18.8
20	労働力の質	11.3	資金調達	14.6	英語の普及率	13.9	原材料・部品の品質	18.8
21	英語の普及率	11.3	CEマーク取得にかかるコストの高さ	14.6	通関	11.1	政治情勢	18.8
22	労働組合活動・ストライキ	9.4	通関	10.4	労働コスト上昇率の高さ	11.1	通関	12.5
23	現地調達先の不足	9.4	通信	10.4	原材料・部品の品質	11.1	投資制度・手続きの頻繁な制度改定	12.5
24	WEEE	5.7	貿易制度・手続きにおける行政手続が煩雑・不透明	8.3	現地調達先の不足	11.1	技術系人材の確保	12.5
25	CEマーク取得にかかるコストの高さ	5.7	一般工員人材の確保	8.3	通信	11.1	資金調達	12.5
26	投資制度・手続きにおける頻繁な制度改定	3.8	事務系スタッフ人材の確保	8.3	WEEE	11.1	原材料・部品の納期	12.5
27	税制度・手続きにおける行政手続が煩雑・不透明	3.8	電力供給	8.3	RoHS	11.1	競合企業の製品品質の向上	12.5
28	一般工員人材の確保	3.8	WEEE	8.3	CEマーク取得にかかるコストの高さ	8.3	電力供給	12.5
29	事務系スタッフ人材の確保	3.8	政治情勢	8.3	環境規制における「その他」	5.6	RoHS	12.5
30	資金調達	3.8	外国人の居住、生活環境	8.3	投資制度・手続きにおける行政手続が煩雑・不透明	5.6	自動車CO2規制	12.5

### 3. 在中・東欧・トルコ日系製造業の経営上の問題点

在中・東欧・トルコ日系製造業が回答した経営上の問題点を見ると、全 70 項目の選択肢のうち、回答率 20%を超えた項目は 22 項目である。西欧で 20%を超える項目が 12 項目であるのに対し、問題点は多岐に渡り、より厳しい経営環境にあることが分かる。

在中・東欧・トルコ日系製造業企業が、問題点として最も多くあげたのは「不安定な為替変動」、「ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化」(65.3%)で、同率 1 位となった。「不安定な為替変動」は、前年調査に引き続いての 1 位であり、複数ある問題点のうち最も懸念しているもの、との問いでも最多の 20.3%の企業が挙げている。

「労働コスト上昇率の高さ」は 44.0%となり、前年調査(45.5%)と同様 3 位となった。ポーランド(50.0%)、ハンガリー(43.8%)では高い割合だが、チェコ(13.3%)は低くなった。

「現地調達先の不足」が 38.7%と第 4 位になり、西欧(17.1%)の倍以上の割合となった。「調達コスト」は 7 位となり、前年調査の 13 位から大きく順位を上げた。現地調達先が不足している状況に加え、急激な円高ユーロ安で日本からの調達コストが上昇し、企業の業績を圧迫していることが分かる。

「経営者管理職クラス人材の確保」は 33.3%と第 6 位になり、はじめて「技術系人材の確保」の回答数を抜いた。複数ある問題点のうち最も懸念しているもの、との問いでも 7.2%(5 位)となり、経営管理能力の高い人材の現地確保が今後、一層の課題となることが分かる。

インフラ関連の問題点が多いのも中・東欧・トルコ地域の特徴であり、上位に「一般道路事情」(33.3%)、「高速道路」(28.0%)、「電力供給」(24.0%)などがあげられている。特にポーランドで、「一般道路事情」(65.0%)、「高速道路」(60.0%)が高い数値になった。

図表36 在中・東欧（ポーランド、チェコ、ハンガリー）日系製造業の  
経営上の問題点＜複数回答＞

	ポーランド		チェコ		ハンガリー	
	(回答企業数20)	(%)	(回答企業数15)	(%)	(回答企業数16)	(%)
1	不安定な為替変動	70.0	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	73.3	不安定な為替変動	75.0
2	一般道路事情	65.0	不安定な為替変動	66.7	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	68.8
3	高速道路	60.0	社会保障負担の高さ	53.3	社会保障負担の高さ	62.5
4	ギリシャ危機に端を発する欧州経済情勢の悪化	55.0	調達コスト	53.3	経営管理職クラス人材の確保	50.0
5	労働コスト上昇率の高さ	50.0	技術系人材の確保	46.7	労働コスト上昇率の高さ	43.8
6	経営管理職クラス人材の確保	40.0	競合企業の製品価格の低下	40.0	調達コスト	43.8
7	現地調達先の不足	40.0	移転価格税制	33.3	移転価格税制	37.5
8	英語の普及率	40.0	経営管理職クラス人材の確保	33.3	現地調達先の不足	37.5
9	調達コスト	35.0	原材料・部品の品質	33.3	進出先国の経済情勢	37.5
10	移転価格税制	30.0	労働力の質	26.7	政治情勢	37.5
11	競合企業の製品価格の低下	30.0	原材料・部品の納期	26.7	投資制度・手続きにおける頻繁な制度改定	31.3
12	通関	25.0	税制度・手続きにおける行政手続きが煩雑・不透明	20.0	労働力の質	31.3
13	ビザ・労働許可	25.0	現地調達先の不足	20.0	新たな競合企業の出現	31.3
14	投資優遇措置の不透明な運用	25.0	REACH	20.0	競合企業の製品価格の低下	31.3
15	労働力の質	25.0	進出先国の経済情勢	20.0	外国人の居住、生活環境	31.3
16	原材料・部品の品質	25.0	投資制度・手続きにおける頻繁な制度改定	13.3	技術系人材の確保	25.0
17	原材料・部品の納期	25.0	ビザ・労働許可	13.3	電力供給	25.0
18	競合企業の製品品質の向上	25.0	労働コストの高さ	13.3	CEマーク取得にかかるコストの高さ	25.0
19	電力供給	25.0	労働コスト上昇率の高さ	13.3	英語の普及率	25.0
20	REACH	25.0	一般工員人材の確保	13.3	原材料・部品の品質	18.8
21	CEマーク取得にかかるコストの高さ	25.0	事務系スタッフ人材の確保	13.3	原材料・部品の納期	18.8
22	投資制度・手続きにおける頻繁な制度改定	20.0	新たな競合企業の出現	13.3	通関	12.5
23	投資制度・手続きにおける行政手続きが煩雑・不透明	20.0	高速道路	13.3	貿易制度・手続きにおける行政手続きが煩雑・不透明	12.5
24	技術系人材の確保	20.0	RoHS	13.3	税制度・手続きにおける行政手続きが煩雑・不透明	12.5
25	鉄道	20.0	CEマーク取得にかかるコストの高さ	13.3	労働コストの高さ	12.5
26	貿易制度・手続きにおける行政手続きが煩雑・不透明	15.0	英語の普及率	13.3	事務系スタッフ人材の確保	12.5
27	一般工員人材の確保	15.0	通関	6.7	一般道路事情	12.5
28	進出先国の経済情勢	15.0	厳格な解雇法制	6.7	REACH	12.5
29	外国人の居住、生活環境	15.0	一般道路事情	6.7	ELV	12.5
30	税制度・手続きにおける行政手続きが煩雑・不透明	10.0	電力供給	6.7	アイスランド火山噴火の影響	12.5



## V. 環境政策

欧州各国では景気対策の一環として、自動車・省エネ家電の買い替えや住宅の省エネ化工事などへ、補助金の支給や減税を行うなどの「エコインセンティブ」を付与しているが、これら優遇策が与えた日系企業への影響について聞いた結果が下図である。

欧州・トルコ全体では「プラスの影響大」とする企業は16.2%、「ややプラスの影響」が32.8%で、合わせて半数近くがプラスの影響があった、と回答した。

企業規模別では、「プラスの影響大」と「ややプラスの影響」の合計が、大企業が50.2%、中小企業が40.5%と、大企業の方が優遇策の好影響を受けていることが分かる。取扱製品別に見ると、最終財が36.5%に対し、中間財は60.1%と高かった。

地域別に見ると、西欧では「プラスの影響大」(13.2%)、「ややプラスの影響」(28.1%)合わせて41.3%がプラスの影響があると回答しているのに対して、中・東欧・トルコでは、「プラスの影響大」(26.0%)、「ややプラスの影響」(47.9%)合わせて73.9%がプラスの影響があると回答しており、中・東欧・トルコの日系製造業の方が西欧よりプラスの影響があると回答している企業の割合は高い。

図表37 エコインセンティブ等の優遇策の影響

