

## 在ドバイ及び北部首長国 進出日系企業実態調査 (2014年度調査)

---

2015年4月

日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部 中東アフリカ課



## 在ドバイ及び北部首長国進出日系企業 現地人材を活用しながら、売上増・輸出増を見込み、今後の事業拡大に意欲

1

**2014年は、6割以上の企業が黒字。** 2014年の営業利益(見込み)では、65.4%の企業が「黒字」と回答し、前年調査の63.1%からはほぼ横ばいとなった。製造業(61.1%)と非製造業(66.3%)では、大きな差はなかった。ドバイ・ショックの影響を脱し、引き続き回復基調にあるとみられる。

2

**2015年の景況感は、5割の企業が改善見込み。** 2015年の見通しについては、48.6%の企業が営業利益が「改善」するとしたが、全体の12.4%が「悪化」の見込みとした。改善の理由は「現地市場での売上増加」(72.5%)が最大で、「輸出拡大による売上増加」(58.8%)が続いた。

3

**7割の企業が、今後の事業拡大に意欲。** 今後1~2年の事業展開の方向性については、67.9%の企業が「拡大」と回答した。拡大する理由は「成長性、潜在力の高さ」(77.0%)と「売上の増加」(75.7%)、拡大する機能は「販売機能」(81.4%)が多数を占めた。

4

**現地化のため、現地人材の中途採用や研修・育成、人材登用に取組む。** 現地化では「即戦力となる現地人材の中途採用」(51.4%)、「現地人材の研修・育成の強化」(48.6%)、「現地人材の登用(部長・課長級)」(47.6%)が主要な取り組みとなったが、「現地人材の能力・意識」(45.9%)、「幹部候補人材の採用難」(37.8%)が課題となっている。人員体制としては、日本人駐在員は今後もほぼ横ばいとの回答が多数(73.7%)であるのに対し、現地従業員は採用増を見込む企業が約6割と多数。

5

**FTA等の活用は、GCC関税同盟を中心に約2割。** 調達や販路拡大のためにFTAや関税同盟を利用する企業の割合は17.9%にとどまったが、製造業は26.7%が「活用している」との回答だった。利用している制度は「GCC関税同盟」が85.7%で最多、次いで「大アラブ自由貿易地域(GAFTA/PAFTA)」(28.6%)だった。

# 調査概要

## 調査目的

- アラブ首長国連邦(UAE)のドバイ及び北部首長国における日系企業活動の実態を把握し、その結果を広く提供すること。

## 調査対象

- ドバイ日本商工会議所会員企業等を中心にした、ドバイ及び北部首長国に拠点を有する日系企業149<sup>(注)</sup>社。  
(注)UAEに拠点を有する日系企業の総数ではない。

## 調査時期

- 2015年1月15日～2月13日

## 回収状況

- アンケートを配布した149社のうち、有効回答は110社。回答率は73.8%。

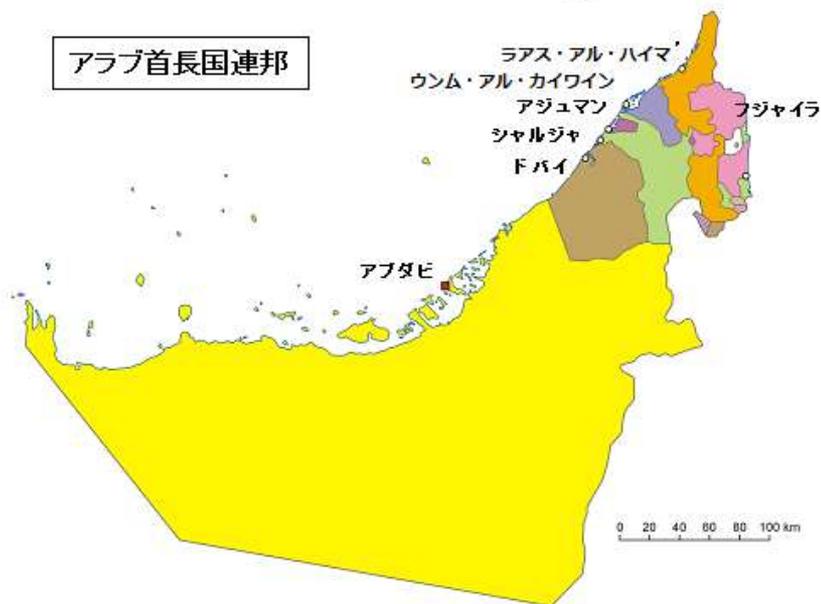
## 備考

- 調査は2013年度が初回(2014年1月～2月に実施)で、今回は2度目。
- 対象企業アンケート調査フォーム画面を掲載したURLを通知し、記入・返信してもらう、もしくは日本語のアンケート用紙をEメールで送付する手法を採用した。

## 報告書の注意点

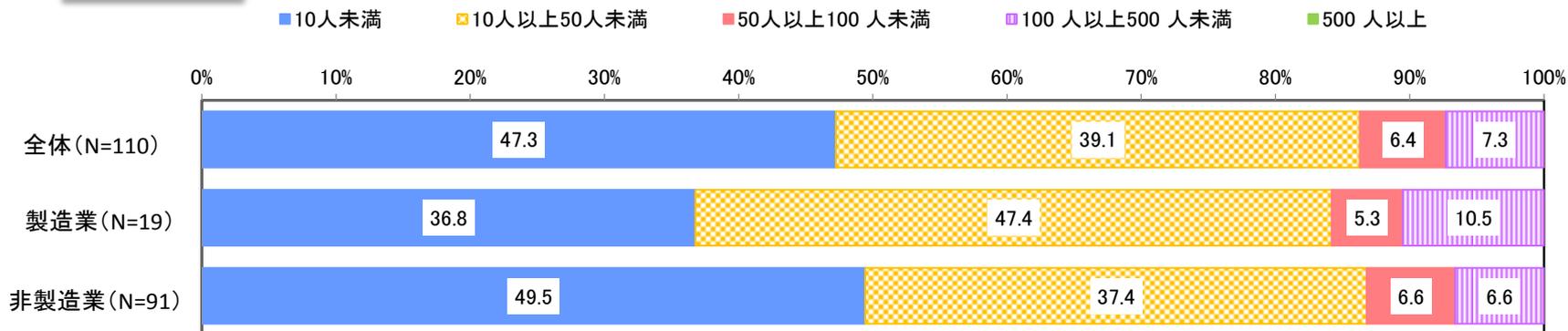
- 回答の比率(%)はすべて百分比で表し、小数第2位を四捨五入した。そのため、各回答の割合の合計が100%にならないものもある。
- 報告書内に記してある「N」は有効回答数(母数)。

## アラブ首長国連邦地図

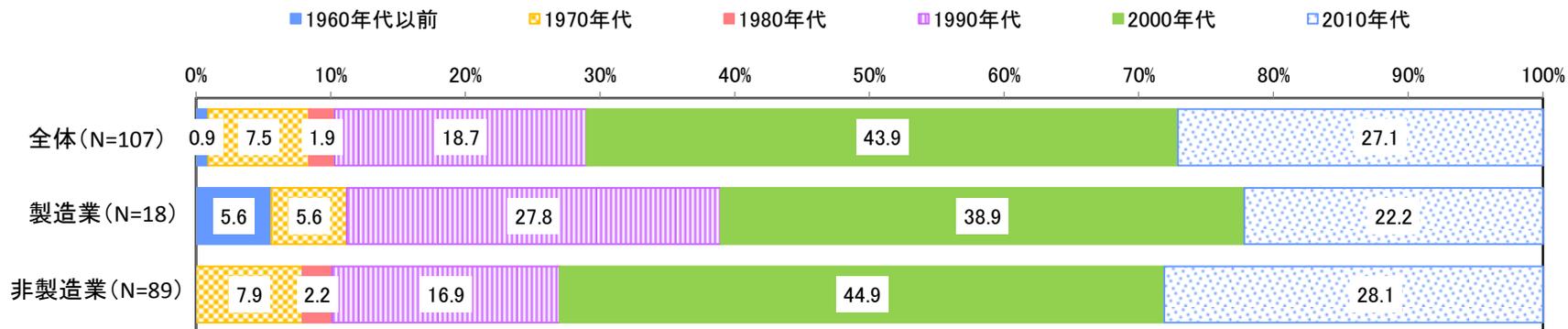


# 図表1. 企業プロフィール

## 従業員数

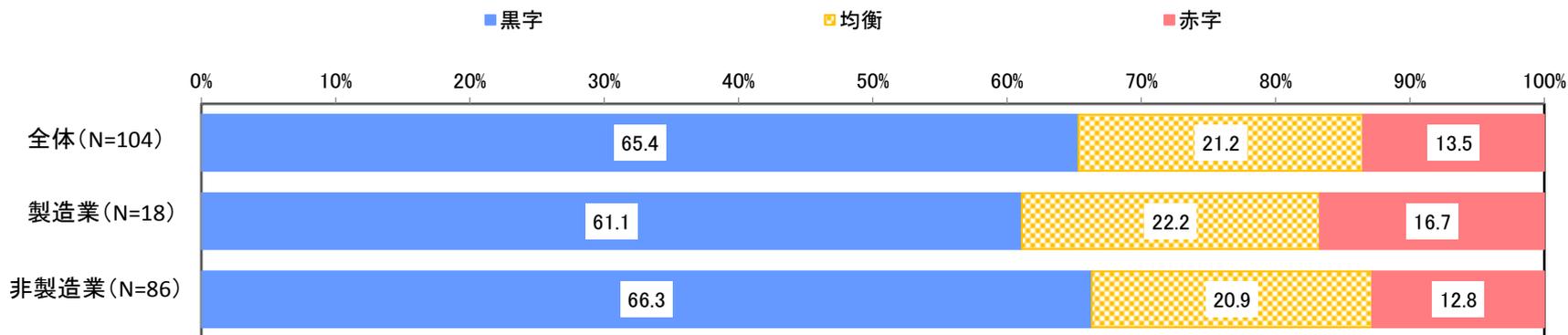


## 設立年度



# 図表2. 営業利益見込み(1)

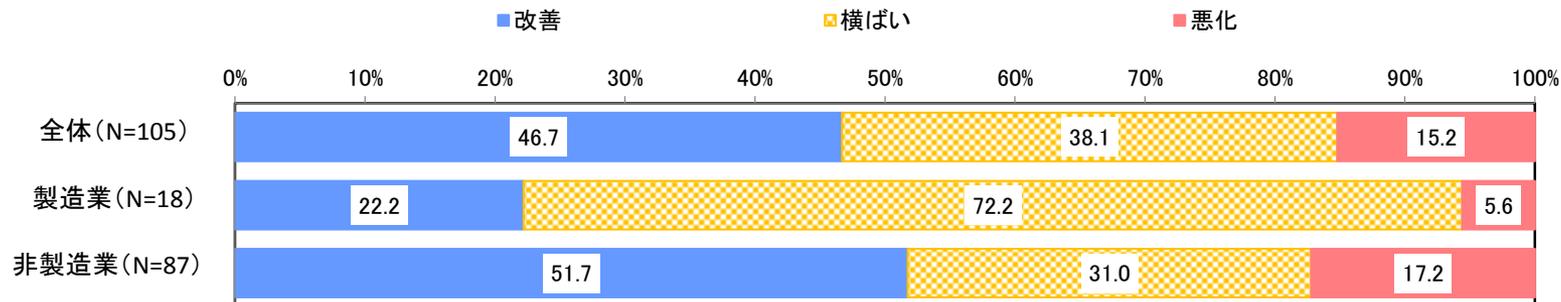
## 2014年営業利益見込み



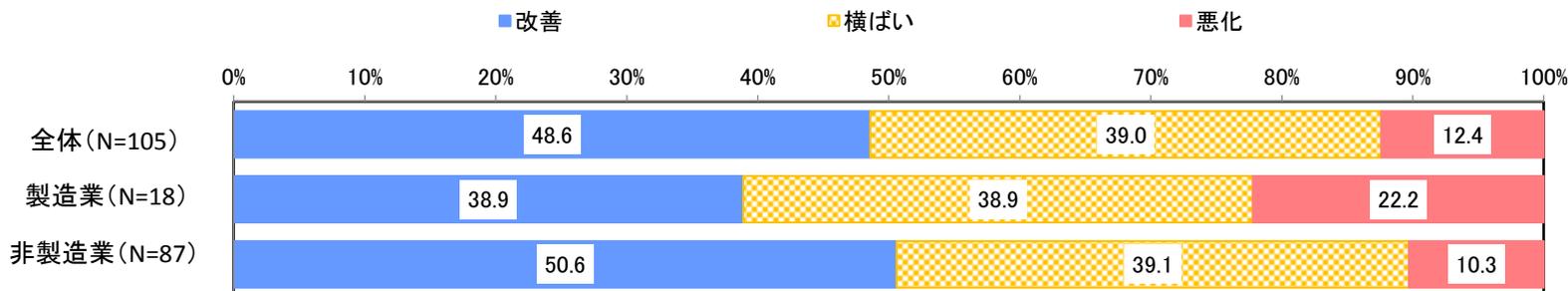
- 2014年の営業利益見込み(N=104)では、65.4%の企業が「黒字」と回答。前年調査(2014年2月、N=84)では63.1%であり、前年と比べほぼ横ばいとなった。「赤字」と回答した企業は13.5%で、前年調査結果の17.9%より4.4ポイント低下した。
- 業種別では大きな差は見られなかった。

# 図表3. 営業利益見込み(2)

## 2014年営業利益見込み(13年比)



## 2015年営業利益見通し(14年比)

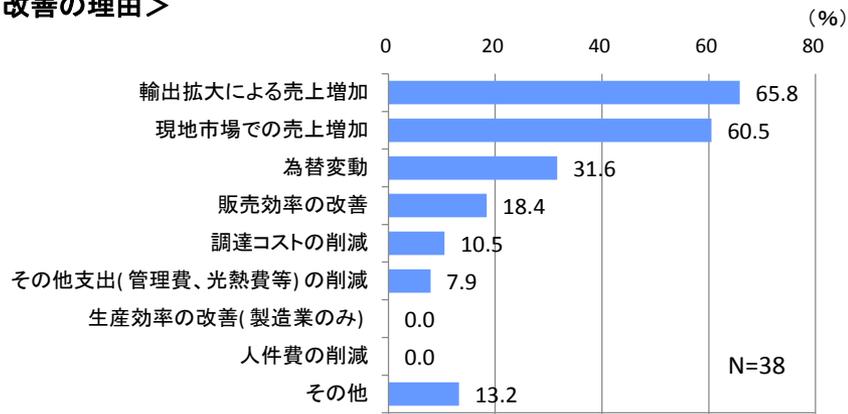


- 2014年の営業利益見込み(N=105)では、46.7%の企業が前年比で「改善」と回答。38.1%が「横ばい」、15.2%が「悪化」と回答した。前年調査の「2014年営業利益見通し(N=85)」では、64.7%が「改善」、27.1%が「横ばい」、8.2%が「悪化」を見通しており、全般的に下方修正されたことがうかがえる。
- 業種別では、非製造業(N=87)で51.7%の企業が「改善」と回答する一方、製造業(N=18)では「改善」を見込む企業が22.2%に留まった。製造業では「悪化」と回答した企業も5.6%と少なく、約7割が「横ばい」と回答した。
- 2015年営業利益見通し(N=105)では、48.6%の企業が「改善」と回答。製造業(N=18)では約4割、非製造業(N=87)では約5割が「改善」を見通している。一方、全体の12.4%が「悪化」と回答。製造業では約2割、非製造業では約1割が「悪化」の見通し。

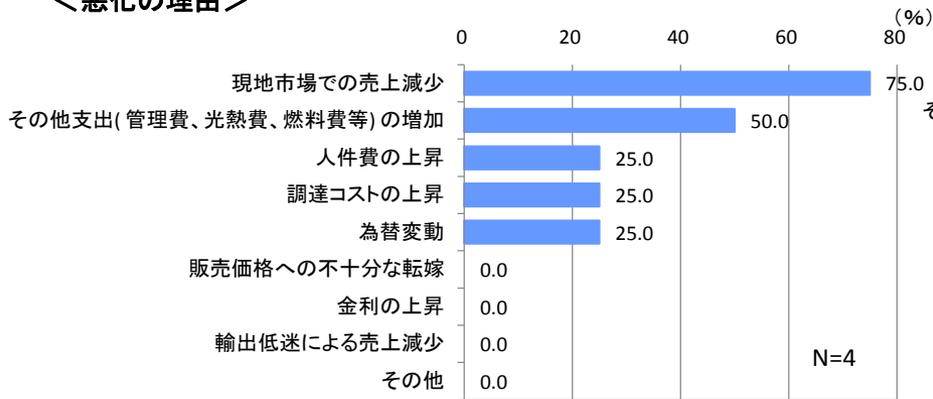
# 図表4. 営業利益見込み(3)

2014年営業利益見込み(13年比)

<改善の理由>

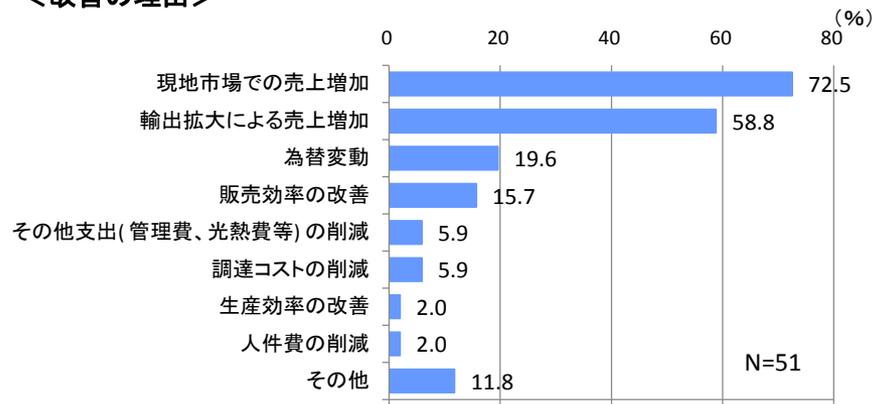


<悪化の理由>

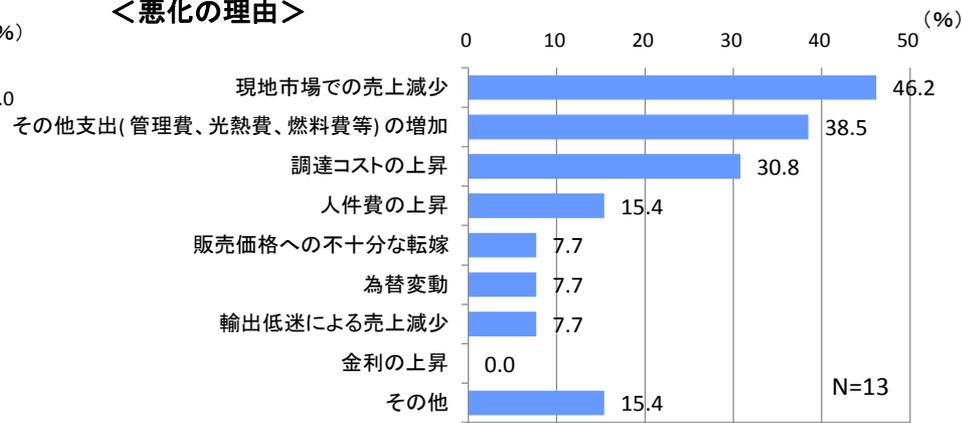


2015年営業利益見通し(14年比)

<改善の理由>



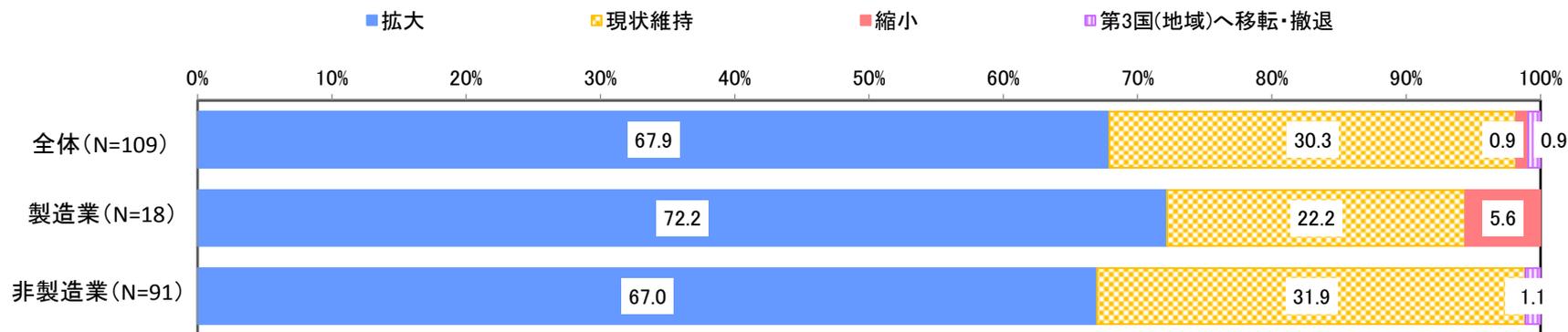
<悪化の理由>



- 営業利益が「改善」する主な理由として、2014年(N=38)では「輸出拡大による売上増加」が1位、「現地市場での売上増加」が2位となり、2015年(N=51)では「現地市場での売上増加」が1位、「輸出拡大による売上増加」が2位となった。
- (参考)「悪化」する理由は、2014年(N=4、回答率:25%)では、「現地市場での売上減少」(75%)が最も多く、次いで「管理費、光熱費、燃料費等支出の増加」(50%)であった。2015年(N=13、回答率100%)でも、前年同様に「現地市場での売上減少」(46.2%)、「管理費、光熱費、燃料費等支出の増加」(38.5%)があげられる一方、「調達コストの上昇」(30.8%)をあげる企業の割合が増えた。

# 図表5. 今後1～2年の事業展開の方向性(1)

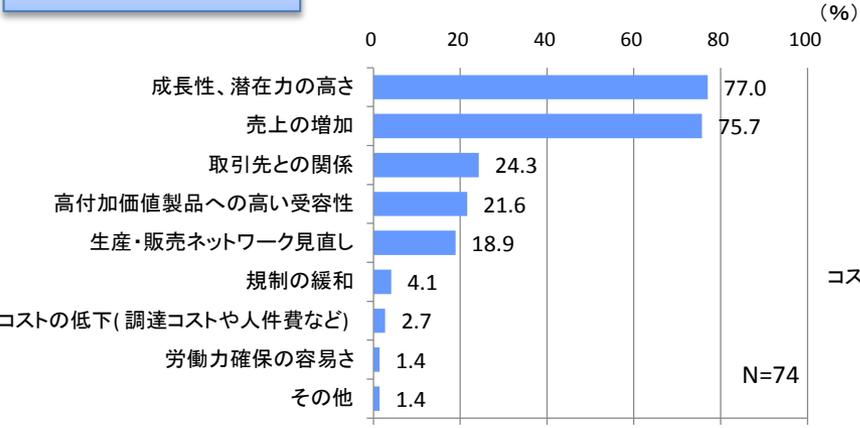
## 今後1～2年の事業展開の方向性



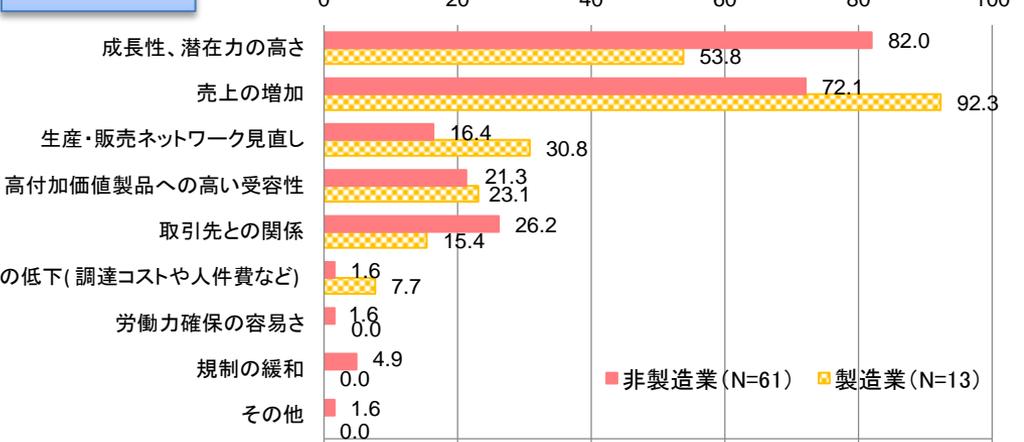
- 2014年から今後1～2年の事業展開の方向性(N=109)については、67.9%の企業が「拡大」と回答。「現状維持」(30.3%)と合わせるとほぼ全ての企業が、事業を拡大ないし維持していく見通し。

# 図表6. 今後1～2年の事業展開の方向性(2) ※複数回答

## 1. 拡大する理由



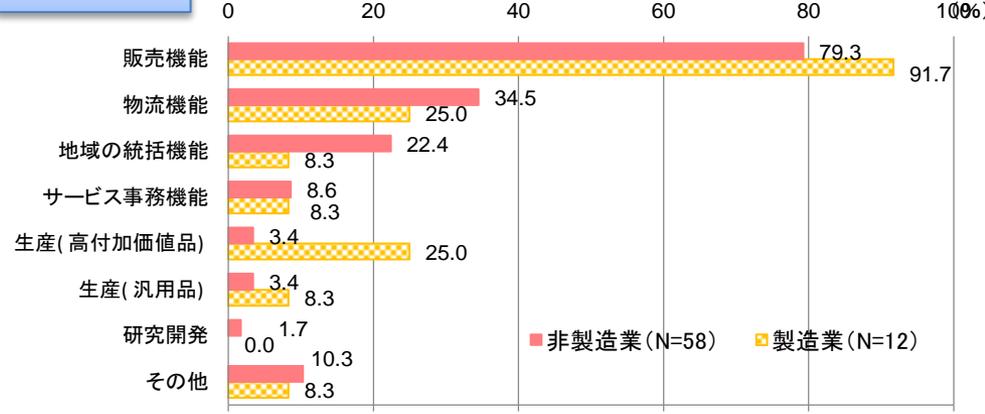
## 2. 業種別



## 3. 拡大する機能



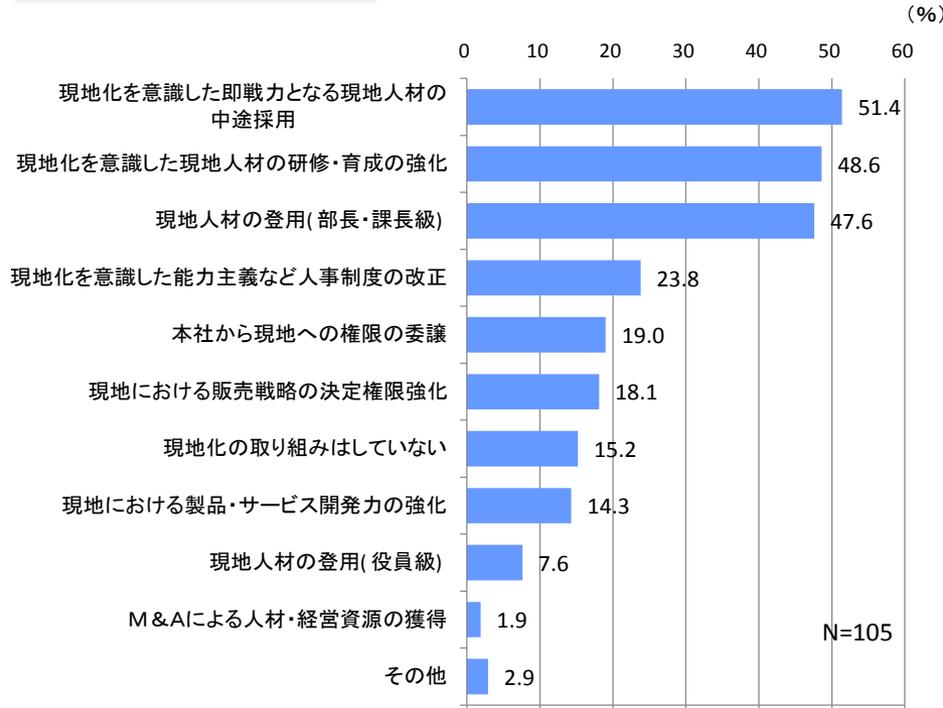
## 4. 業種別



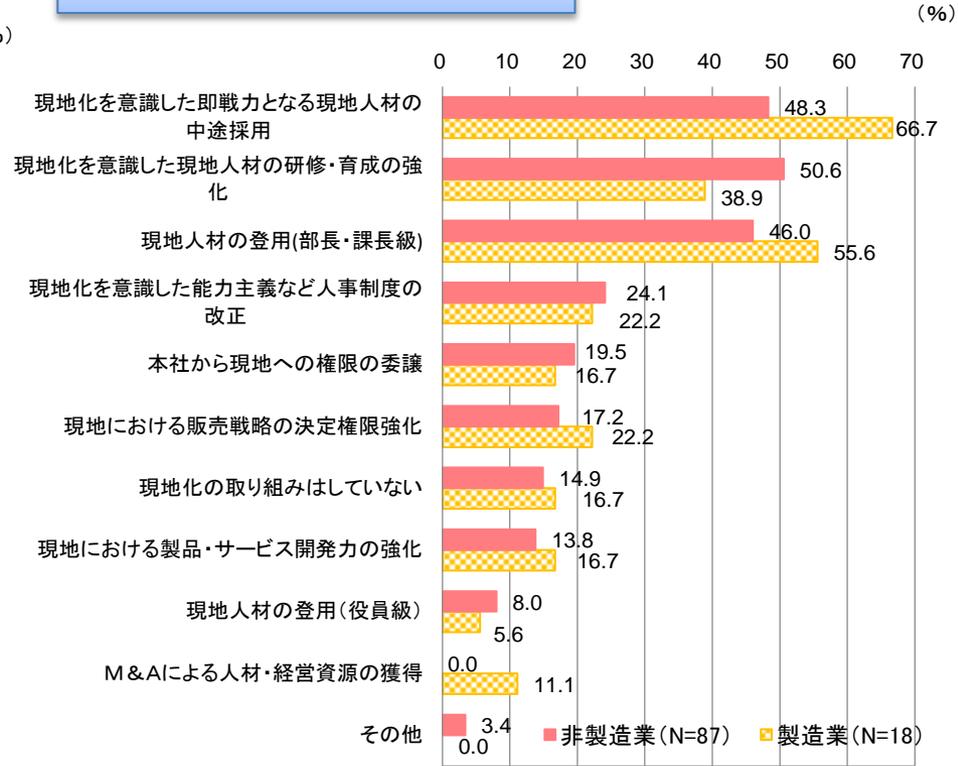
- 拡大する理由(N=74)では、「成長性、潜在力の高さ」(77.0%)、「売上の増加」(75.7%)がほぼ同数で最多となった。
- 業種別では、製造業(N=13)で「売上の増加」(92.3%)が最多となる一方、非製造業(N=61)では「成長性、潜在力の高さ」(82.0%)が最多となった。
- 拡大する機能(N=70)では、「販売機能」(81.4%)に最多となり、次いで「物流機能」(32.9%)があげられた。製造業(N=12)では、ほぼ全ての企業が「販売機能」(91.7%)をあげたが、「生産(高付加価値品)」(25.0%)をあげる企業もあった。

図表7. 経営の現地化(1)

現地化の取り組み



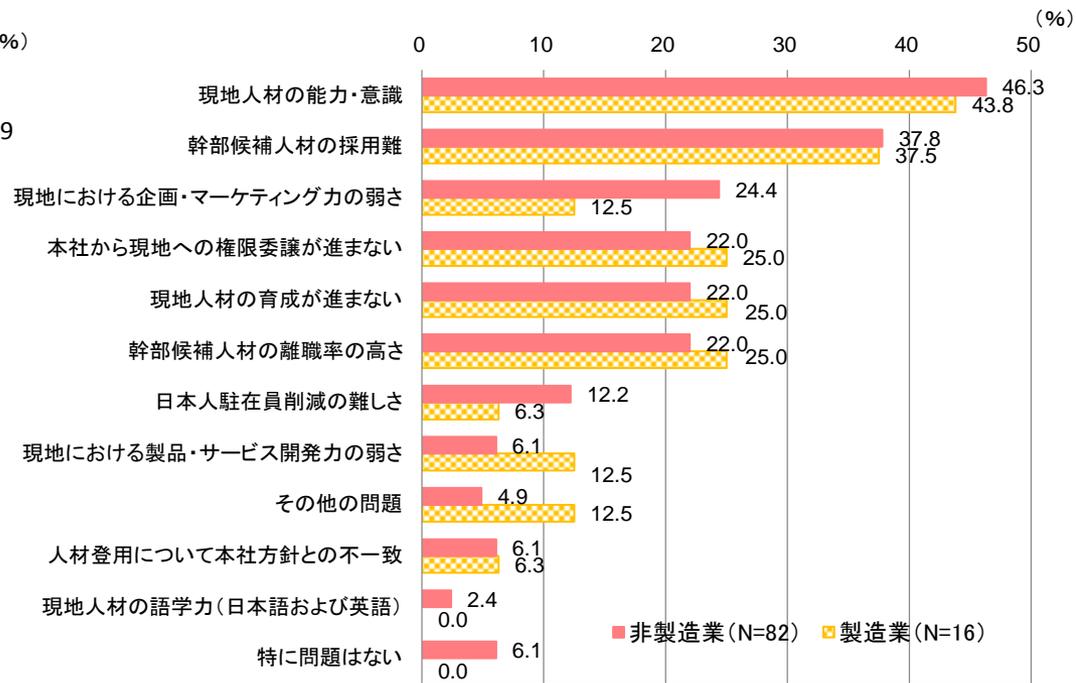
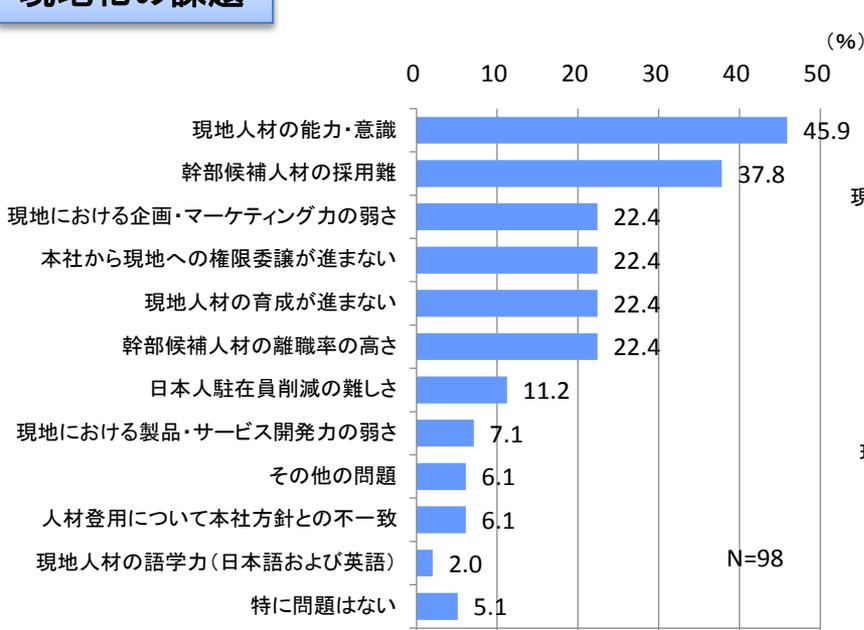
現地化の取り組み(業種別)



- 経営の現地化の取り組み(N=105)では、「即戦力となる現地人材の中途採用」(51.4%)、「現地人材の研修・育成の強化」(48.6%)、「現地人材の登用(部長・課長級)」(47.6%)が主要な取り組みとしてあげられた。
- 業種別では、製造業(N=18)で、「即戦力となる現地人材の中途採用」(66.7%)が最も多く、次いで「現地人材の登用(部長・課長級)」(55.6%)であり、「現地人材の研修・育成の強化」は38.9%にとどまった。他方、非製造業(N=87)では、「現地人材の研修・育成の強化」が50.6%と最も多く、次いで「即戦力となる現地人材の中途採用」(48.3%)、「現地人材の登用(部長・課長級)」(46.0%)であった。特に製造業で即戦力を求める傾向が強くなるが、非製造業でも「即戦力の採用」を求める回答が高い(48.3%)。

# 図表8. 経営の現地化(2)

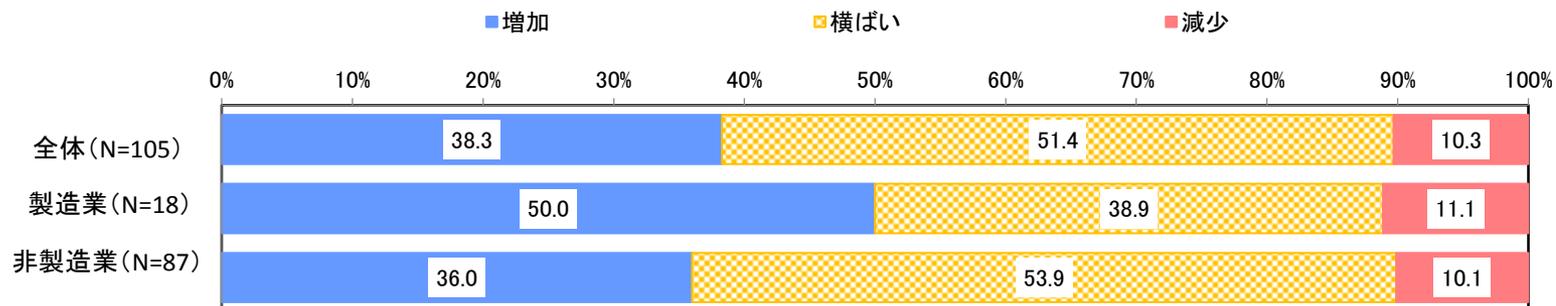
## 現地化の課題



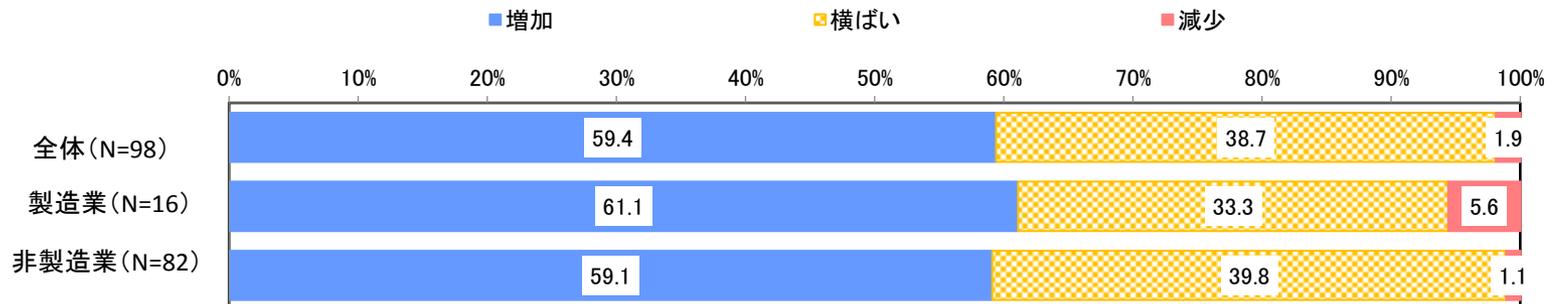
- 経営の現地化の課題 (N=98) については、「現地人材の能力・意識」(45.9%) と回答した企業が最も多かった。次いで、「幹部候補人材の採用難」(37.8%) であった。
- 業種別においても、上位2項目は同じ。次いで多かったのは、非製造業 (N=82) では「現地における企画・マーケティング力の弱さ」(24.4%) であったが、製造業 (N=16) では同項目は12.5% にとどまった。
- 製造業では「特に問題はない」と回答した企業はなく、いずれの企業も課題を抱えていることがうかがえた。また、その他の問題 (12.5%) として、給与等の待遇面に起因する人材流出があげられた。

# 図表9. 人員体制の変化(1)

## 現地従業員 過去1年の変化



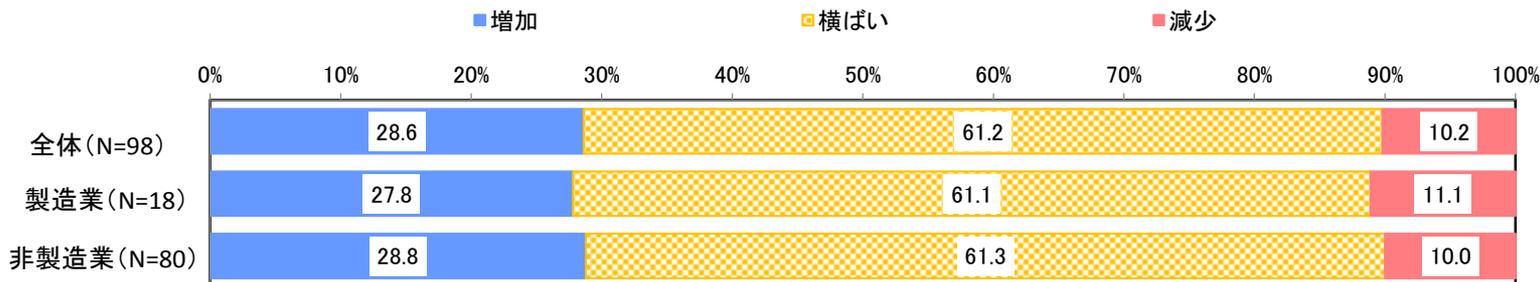
## 現地従業員 今後の予定



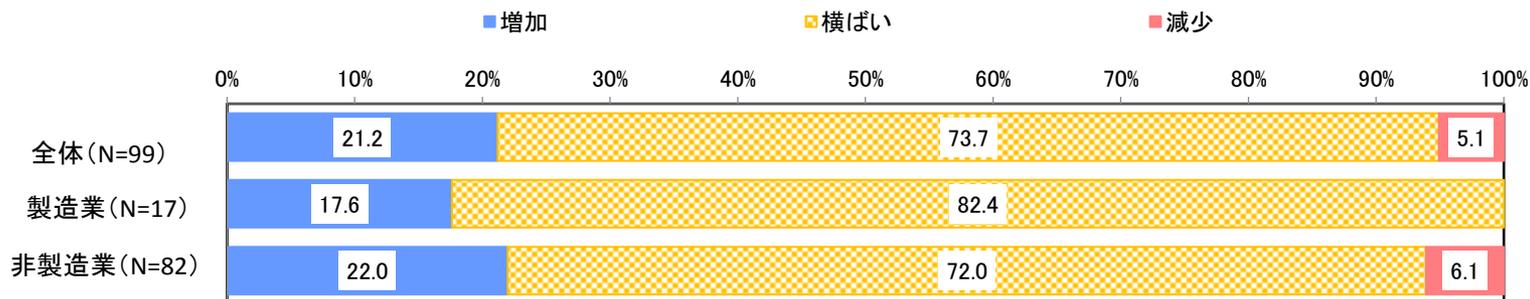
- 現地従業員数について過去1年の変化 (N=105) をみると、「横ばい」が51.4%、「増加」が38.3%であった。業種別に見ると、製造業 (N=18) で50%が「増加」と回答し、非製造業 (N=87) の36.0%よりも多かった。
- 現地従業員について今後の予定 (N=98) をみると「増加」(59.4%)が「横ばい」(38.7%)を上回った。業種別では、製造業 (N=16) も非製造業 (N=82) がともに「増加」が約6割を占めた。

# 図表10. 人員体制の変化(2)

## 日本人従業員(駐在員)数過去1年の変化



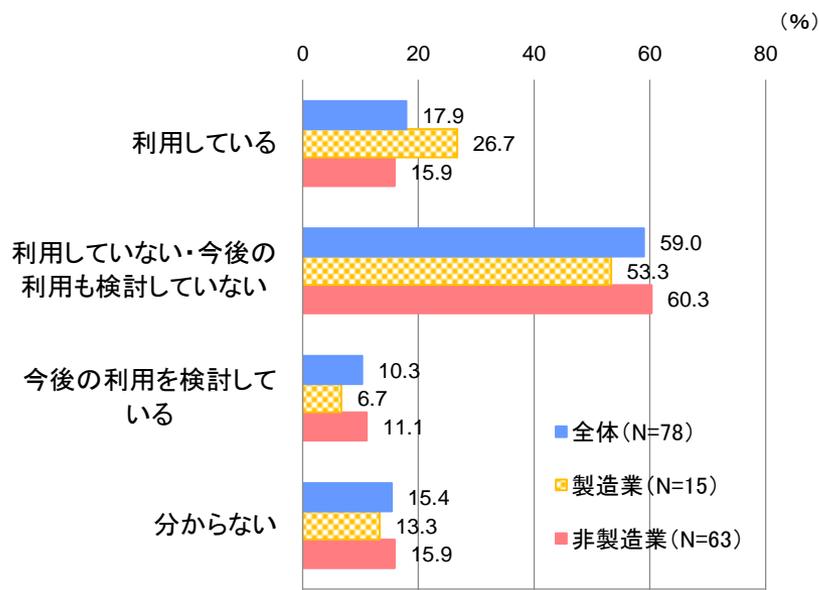
## 日本人従業員(駐在員)数今後の予定



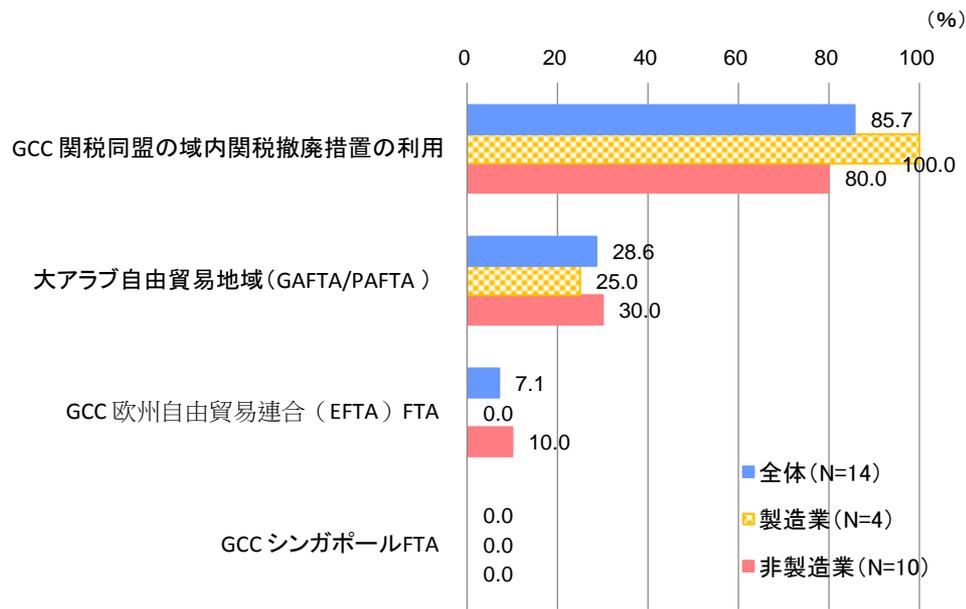
- 日本人従業員(駐在員)数について過去1年の変化(N=98)では、「横ばい」が61.2%、「増加」が28.6%、「減少」が10.2%であった。業種別でもほぼ同様の割合であった。
- 日本人従業員(駐在員)数について今後の予定(N=99)では、「横ばい」が73.7%、「増加」が21.2%、「減少」が5.1%であった。業種別では、製造業(N=17)で82.4%、非製造業(N=82)の72.0%が「横ばい」と回答。製造業では、「減少」と回答した企業はなかった。

# 図表11. 調達や販路拡大のための制度の活用 ※複数回答

## 自由貿易協定(FTA)や関税同盟の活用状況



## 現在利用しているFTAや関税同盟



- FTAや関税同盟の活用状況(N=78)としては、「利用している」が17.9%にとどまっている。業種別では、製造業(N=15)で「利用している」と回答した企業が26.7%あり、非製造業(15.9%)を上回った。
- 現在利用しているFTAや関税同盟(N=14)では、「GCC関税同盟の域内関税撤廃措置の利用」(85.7%)が最多となった。次いでGAFTA/PAFTA(28.6%)であった。

# 【参考】ドバイ等、エジプト、トルコ、アフリカとの比較

## 営業利益見込み

### 【2014年営業利益見込み】

	(%) 黒字	均衡	赤字
ドバイ等(N=104)	65.4	21.2	13.5
サウジ(N=31)	41.9	22.6	35.5
エジプト(N=39)	43.6	30.8	25.6
トルコ(N=11)	90.9	0	9.1
アフリカ(N=237)	54.4	25.7	19.8

### 【2015年営業利益見通し(14年比)】

	(%) 改善	横ばい	悪化
ドバイ等(N=105)	48.6	39.0	12.4
サウジ(N=30)	63.3	33.3	3.3
エジプト(N=39)	33.3	53.8	12.8
トルコ(N=11)	54.5	45.5	0
アフリカ(N=236)	34.7	47.9	17.4

### 【2014年営業利益見通し(13年比)】

	(%) 改善	横ばい	悪化
ドバイ等(N=105)	46.7	38.1	15.2
サウジ(N=29)	24.1	48.3	27.6
エジプト(N=39)	43.6	30.8	25.6
トルコ(N=11)	63.6	27.3	9.1
アフリカ(N=237)	54.4	25.7	19.8

## 経営の現地化(複数回答)

### 【現地化の取り組み】

	(%)	ドバイ等(N=105)	サウジ(N=32)	エジプト(N=39)	トルコ(N=12)	アフリカ(N=245)
即戦力となる現地人材の中途採用	51.4	56.3	23.1	33.3	33.1	
現地人材の研修・育成の強化	48.6	71.9	53.8	83.3	56.7	
現地人材の登用(部長・課長級)	47.6	53.1	33.3	75.0	36.3	
能力主義など人事制度の改正	23.8	34.4	28.2	41.7	21.2	
本社から現地への権限の委譲	19.0	15.6	23.1	8.3	12.2	
現地における販売戦略の決定権限強化	18.1	15.6	23.1	8.3	13.9	
現地化の取り組みはしていない	15.2	9.4	20.5	8.3	18.8	
現地における製品・サービス開発力の強化	14.3	18.8	17.9	41.7	17.1	
現地人材の登用(役員級)	7.6	21.9	20.5	41.7	16.3	
M&Aによる人材・経営資源の獲得	1.9	0	2.6	0	4.9	
その他	2.9	6.3	7.7	0	6.9	

## 今後1~2年の事業展開の方向性

### 【今後1~2年の事業展開の方向性】

	(%)	ドバイ等(N=109)	サウジ(N=31)	エジプト(N=39)	トルコ(N=12)	アフリカ(N=248)
拡大	67.9	64.5	71.8	66.7	69.0	
現状維持	30.3	32.3	28.2	33.3	27.8	
縮小	0.9	3.2	-	0	2.0	
第3国(地域)へ移転・撤退	0.9	0	-	0	1.2	

### 【現地化にあたっての問題点】

	(%)	ドバイ等(N=98)	サウジ(N=32)	エジプト(N=39)	トルコ(N=12)	アフリカ(N=244)
現地人材の能力・意識	45.9	78.1	56.4	41.7	42.6	
幹部候補人材の採用難	37.8	50.0	30.8	8.3	37.3	
現地における企画・マーケティング力の弱さ	22.4	0	20.5	25.0	18.4	
本社から現地への権限委譲が進まない	22.4	12.5	20.5	8.3	14.8	
現地人材の育成が進まない	22.4	43.8	n.a.	n.a.	n.a.	
幹部候補人材の離職率の高さ	22.4	34.4	15.4	41.7	14.3	
日本人駐在員削減の難しさ	11.2	6.3	10.3	25.0	17.2	
現地における製品・サービス開発力の弱さ	7.1	3.1	17.9	33.3	12.3	
その他の問題	6.1	9.4	17.9	16.7	9.4	
人材登用について本社方針との不一致	6.1	6.3	10.3	0	5.3	
現地人材の語学力(日本語および英語)	2.0	18.8	12.8	8.3	8.6	
特に問題はない	5.1	9.4	5.1	8.3	20.5	

※ドバイ等は、ドバイ及び北部首長国が対象。

※アフリカは、南アフリカ、エジプト、モロッコ、ケニア、ナイジェリア、コートジボワールなど21カ国。

※トルコは、製造業のみ対象。

※ドバイ等の調査実施時期は2015年1月~2月、サウジは2014年8月、欧州・トルコは2014年10~11月、その他の地域の調査実施時期は2014年9月~11月。

※【現地化にあたっての問題点】の「現地人材の育成が進まない」はエジプト、トルコ、アフリカの対象調査の選択肢に含めていない。



海外調査部 中東アフリカ課  
〒107-6006  
東京都港区赤坂1-12-32アーク森ビル6階  
TEL: 03-3582-5180  
FAX: 03-3587-2485  
E-MAIL: ORH@jetro.go.jp

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。