

バングラデシュ

調査対象および回答企業の内訳

調査期間	: 2009年9月1日～10月15日
調査対象	: バングラデシュ進出日系企業 57社
回答企業数	: 24社（製造業 17社、非製造業 7社）
回答企業の業種別内訳	: 以下表の通り

(単位: 社、%)

製造業			非製造業		
業種	企業数	構成比	業種	企業数	構成比
食品・農水産加工	1	5.9	商社	1	14.3
衣類・繊維製品	1	5.9	運輸／倉庫	1	14.3
プラスチック製品	2	11.8	通信／ソフトウェア	1	14.3
医薬品	1	5.9	その他	4	57.1
ゴム製品	1	5.9	合計	7	100.0
鉄鋼（ casting製品含む）	1	5.9			
電気・電子部品	3	17.6			
輸送用機器部品	1	5.9			
精密機械	1	5.9			
その他	5	29.4			
合計	17	100.0			

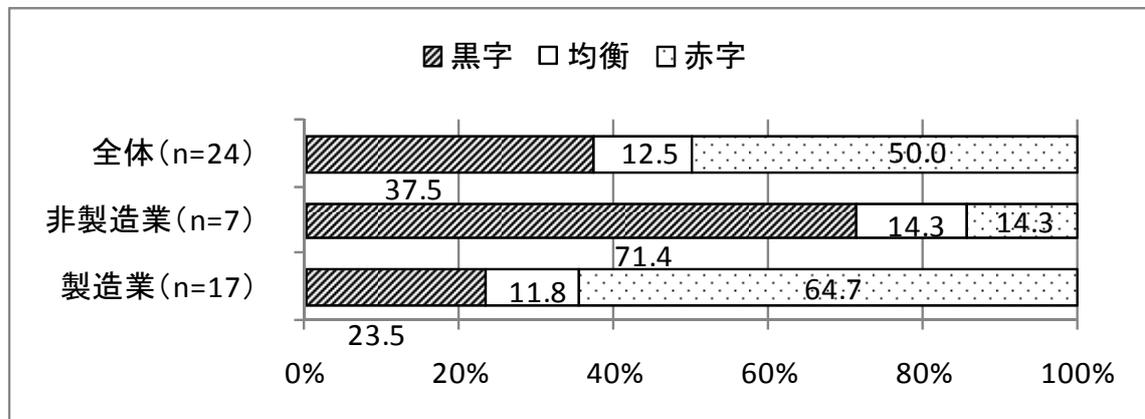
1. 営業見通し

(1) 業績と景況感は業種によって乖離

2009年の営業利益見込みは、「赤字」と回答した企業の割合が50.0%と高く、「黒字」は37.5%、「均衡」は12.5%となった（有効回答：製造業・非製造業計24社）。

製造業では「赤字」と回答した企業が64.7%を占め、「黒字」は23.5%となった（有効回答17社）。これに対し、非製造業では「黒字」と回答した企業の割合が71.4%、「赤字」が14.3%（有効回答7社）となり、製造業と非製造業の間で業績の明暗が鮮明となった。

図表1 2009年の営業利益見込み



前年比でみた09年の営業利益の設問では、「改善」と回答した企業の割合が37.5%、「横ばい」が

16.7%、「悪化」が 45.8%となった（有効回答：製造業・非製造業計 24 社）。

こちらにも製造業と非製造業の景況感には大きく乖離が見られる（図表 2）。製造業では「悪化」が 52.9%と過半数を占め、「改善」が 23.5%、「横ばい」が 23.5%となった（有効回答 17 社）。一方、非製造業では「改善」が 71.4%を占める（有効回答 7 社）。

なお、09 年の営業利益見込み（前年比）の設問で「改善」と回答した 9 社のうち 7 社は、その理由として「新規製品／サービス開拓による売上増加」を挙げている。一方、「悪化」と回答した 10 社については「輸出低迷による売上減少」を理由に挙げた企業が 9 社、「人件費の増加」を挙げた企業が 6 社となった。

他方、2010 年の営業利益見通しについては、製造業・非製造業ともに「改善」と回答した企業の割合が高い。製造業では「改善」と回答した企業が 81.3%、「横ばい」が 18.8%を占め、「悪化」と回答した企業はゼロであった（有効回答 16 社）。非製造業では、回答した 6 社中「改善」と回答した企業が 4 社、「横ばい」と「悪化」が各 1 社という結果となった。

10 年の営業利益見通しが改善する理由については、09 年と同様に「新規製品／サービスの開拓」と回答した企業が 62.5%と最も多い。次に「輸出拡大による売上増加」が 56.3%と続く。

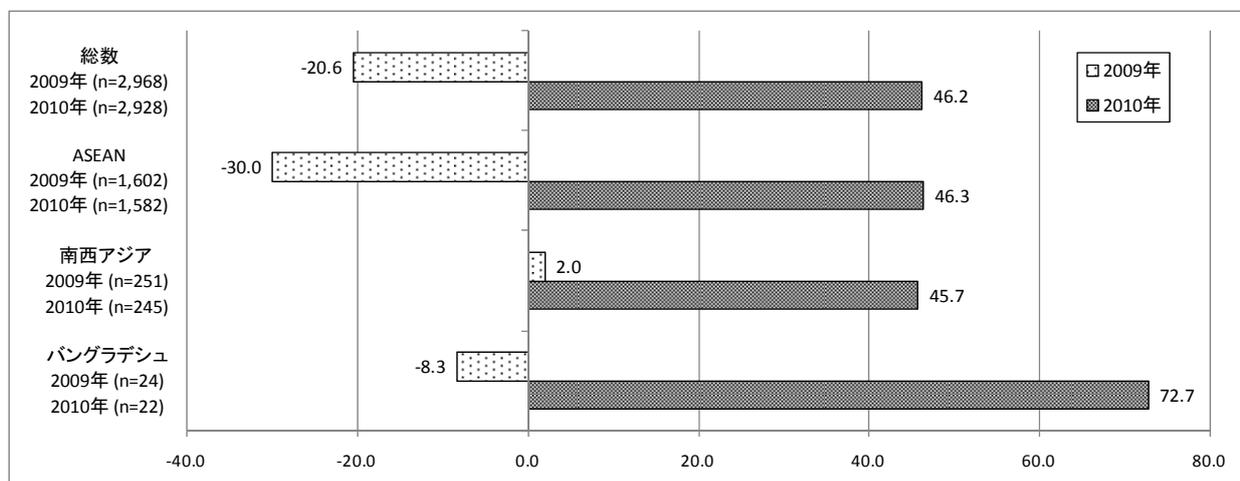
図表 2 2008 年および 2009 年の営業利益見通し(対前年比)

	製造業				非製造業			
	有効回答	改善	横ばい	悪化	有効回答	改善	横ばい	悪化
2009年	17	4	4	9	7	5	0	2
	100.0	23.5	23.5	52.9	100.0	71.4	0.0	28.6
2010年	16	13	3	0	6	4	1	1
	100.0	81.3	18.8	0.0	100.0	66.7	16.7	16.7

(2) DI 値の高さは調査対象の 13 カ国中最大

「改善」と回答した企業の割合から「悪化」を差し引いた DI 値は 64.4 ポイントとなり、本調査対象のアジア・オセアニア地域 13 カ国の中で最も高い。13 カ国の平均値である 25.6 ポイントと比較しても、バングラデシュのポイントの高さは際立っている。

図表 3 DI 値で見る 2008 年および 2009 年の営業利益見通し(製造業・非製造業計、単位:ポイント)



2. 景気後退の影響

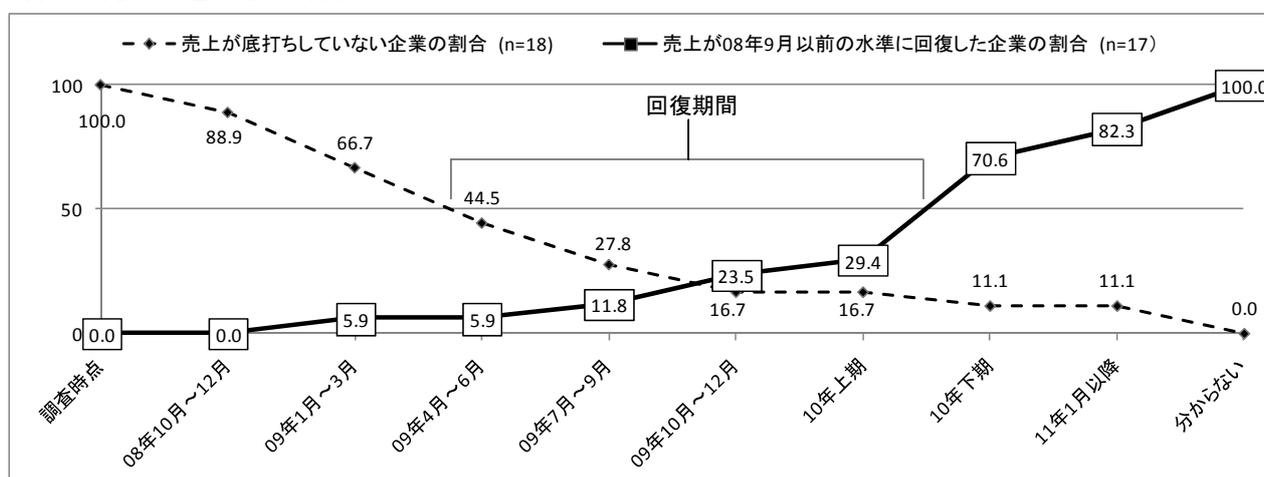
(1) 本格的な回復は2010年下期から

2008年10月以降の世界的な景気後退の影響については、製造業では「大きなマイナス」と回答した企業の割合が最も多く52.9%、「若干のマイナス」が23.5%となった（有効回答17社）。非製造業では「大きなマイナス」が28.6%、「若干のマイナス」が42.9%、「影響なし」が28.6%を占め、プラスと回答した企業はゼロだった（有効回答7社）。

売上が底を打った（今後打つ）時期は、全体では「09年1～3月」「09年4～6月」と回答した企業がそれぞれ22.2%を占めている（有効回答18社）。「08年10～12月」と回答した11.1%の企業と合わせ、09年上半期までには半数を超える企業の売上が底を打っていたことがわかる。

一方、売上が金融危機発生（08年9月）以前の水準に回復する（した）時期については、「10年下期」と回答した企業の割合が41.2%と高い（有効回答17社）。また、売上が同水準まで回復した企業から累計していくと、半数以上の企業が回復するのは10年下期と回答からは推察できる。

図表4 売上の底打ちと回復のタイミング



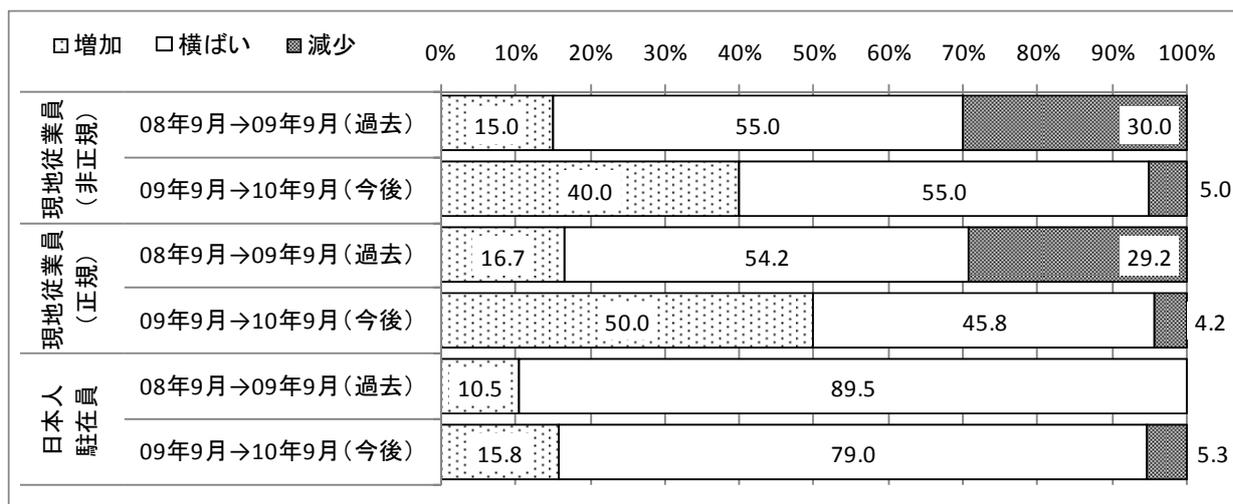
「景気後退の顕在化を受けて過去1年間でとった対策」は、製造業では「生産・販売効率改善によるコスト削減」と回答した企業が13社中9社あり、「営業・操業日数の削減もしくは時間短縮」と回答した企業も6社あった。非製造業では、5社中3社が「新規ビジネス展開の開始」と回答している。

(2) 現地従業員はやや増加の見通し

「金融危機発生（08年9月）から調査時点（09年9月）までの従業員数の変化」と「調査時点から今後1年間（10年9月まで）の従業員数の増減見通し」では、全カテゴリで、製造業・非製造業ともに「横ばい」との回答が目立った。

現地従業員数の変化では、非正規・正規を問わず、金融危機発生から1年間は「減少」と回答した企業の方が「増加」よりも多かった。しかし、調査時点から1年間では「増加」と回答した企業の方がより多くを占めている（有効回答：非正規現地従業員の設問が20社、正規現地従業員の設問が24社）。同期間における日本人駐在員数の変化は過去・今後とも8～9割の企業は「横ばい」と回答しており、金融危機の影響による駐在員の増減はそれほどみられなかった（有効回答19社）。

図表 5 金融危機発生(08年9月)から10年9月までの従業員数の変化(見通し)



過去1年間と比較した今後1年間の設備投資の見通しでは、「増加」と回答した企業が全体の50.0%を占め、「横ばい」(29.2%)、「減少」(11.8%)を大きく上回った(有効回答24社)。増加と回答した12社のうち、「5割以上増加」と回答した企業と「1割増加」と回答した企業の数は各4社で、「3割増加」が2社、「4割増加」と「2割増加」は各1社だった。

3. 経営上の問題点

販売・営業面での問題点では「取引先からの発注量の減少」と回答した企業の割合が40.9%と高い。次に「主要取引先からの値下げ申請」「競合相手の台頭」が各31.8%と続く(有効回答22社)。

財務・為替・金融面での問題点は、「現地での金融機関からの資金調達が困難」と回答した企業の割合が36.8%と最も高い(有効回答19社)。現地にはスタンダードチャータードやHSBCなどの外資系銀行は進出しているものの、日系銀行の進出はなく、必要に応じたスムーズな資金調達に支障が出る例が見られる。日系企業はバングラデシュへの輸入決済において、外資銀行を含めた現地銀行による日常的なL/C決済遅延に悩まされており、金融機関に対する信頼度は低い。

また、「税務の負担」を問題として挙げた企業も多い。例えば「適用課税率、関税品目番号、課税評価額等、基準に一貫性がない」、「投資企業へのみなし法人課税に適正かつ透明な運用がなされていない」などの意見が進出日系企業の声として上がっている。

雇用・労働面での問題点(複数回答)は、製造業・非製造業ともに「従業員の賃金上昇」と回答した企業の割合がもっとも高く、それぞれ78.6%と75.0%を占めている。また人材の採用においては、ワーカーレベルよりも中間管理職や技術者の方が困難となっている(有効回答:製造業14社、非製造業4社)。

貿易制度面では通関関連の「通関諸手続きが煩雑」「通関に時間を要する」の回答割合が大きく、それぞれ58.8%を占めている。09年12月の現ハンナ政権発足までの約1年間、暫定選挙管理内閣が強力に進めた汚職追放活動の影響もあり、税官吏の不正は少なくなったようだが、港湾・税関インフラの未整備、人的キャパシティ不足により、通関手続きの遅延、貿易管理制度の不透明な運用による遅延は頻発している。輸出加工区内に立地する日系製造業は様々な理由で部品調達が遅延することを想定し、必要以上の在庫を抱えながら操業している。

生産面では、途上国特有の「電力不足」を挙げた企業が82.4%を占めた。昨今、国内市場への天然ガス供給不足が社会問題となっている。これはガス田開発の遅延とともに、ガス供給会社の需給管理の不備が要因とも言われている。発電をガス火力に殆ど依存していることから電力供給にも大きな影響を与えている。また、「原材料・部品の現地調達の難しさ」と回答した企業も64.7%と多かった。日系企業が比較的多く進出する「プラスチック製品」や「電気・電子製品」等の産業では、現状、裾野産業は皆無に近く、原材料・部品の現地調達は困難な状況にある。一方、地場の主力産業である繊維産業では製糸と縫製に強く、衣料付属品も調達可能である。しかし、織布・染色等が弱く、川中部門の現地調達には困難が伴う。

現地化を進める際の問題点は、「現地人材の育成が進まない」と回答した企業の割合が最も多く、50.0%を占めた。

図表 6 経営上の問題点

項目		有効回答	第1位	第2位	第3位
販売・営業面での問題点	製造業 非製造業 合計	22 100.0	取引先からの 発注量の減少 40.9	主要取引先から の値下げ要請 31.8 競合相手の台頭 (コスト面で競合)	本社からの 発注量の減少 27.3 主要販売市場の 低迷(消費低迷) 新規顧客の開拓 が進まない
	財務・金融・為替 面での問題点	19 100.0	現地での金融機関から の資金調達が困難 36.8	税務(法人税、移転 価格課税など)の負担 31.6	円の対ドル為替レートの変動 26.3
雇用・労働 面での問題点	製造業	14 100.0	従業員の賃金上昇 78.6	人材(技術者)の採用難 35.7	人材(中間管理 職)の採用難 28.6 人材(一般ワーカー)の採用難
	非製造業	4 100.0	従業員の賃金上昇 75.0	人材(中間管理 職)の採用難 50.0 管理職、現場責任者 の現地化が困難	日本人出向役職 員のコスト 25.0 外国人労働者の雇用規制
貿易制度 面での問題点	製造業 非製造業 合計	17 100.0	通関等諸手 続きが煩雑 58.8 通関に時間 を要する	通達・規則内容の周知徹底が不十分 52.9	関税の課税評価 の査定が不明瞭 23.5 関税分類の認定 基準が不明瞭 検査制度が 不明瞭
生産 面での問題点	製造業	17 100.0	電力不足 82.4	原材料・部品の現地調達の難しさ 64.7	品質管理の難しさ 47.7
経営の現地化を進めるに あたっての問題点	製造業 非製造業 合計	18 100.0	現地人材の育成 が進まない 50.0	現地における企画・ マーケティング力の弱さ 38.9	幹部候補人材の採用難 33.3

4. 投資環境

投資環境上のメリット(長所)では「廉価で豊富な人材」と回答した企業が最も多く、70.0%を占めている。また、「英語が通じる」も55.0%と多かった。(有効回答20社)

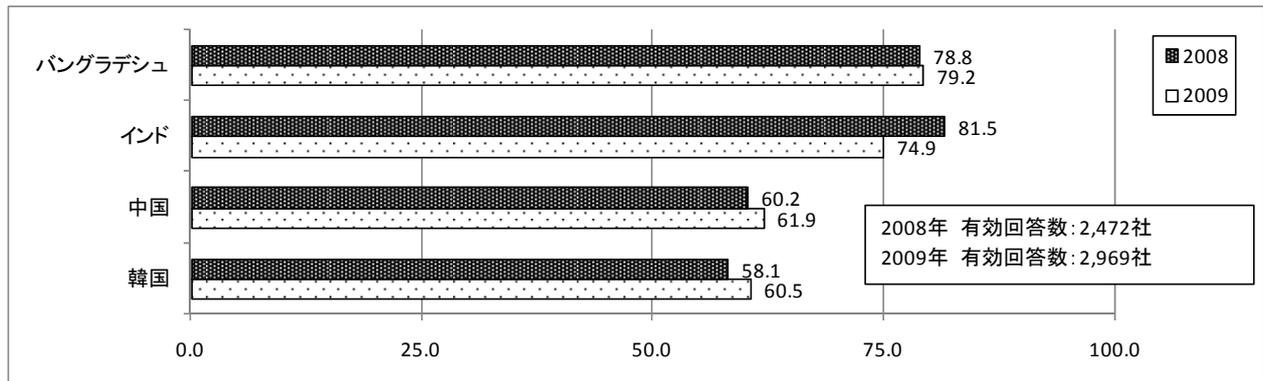
一方、デメリット(短所)では昨年度調査と変わらず、「インフラの整備状況が不十分」が86.4%と極めて高かった。「不安定な政治・社会情勢」は72.7%で、こちらも昨年度と同様、インフラ問題に次いで多いという結果となった。08年12月末の総選挙で、シェイク・ハシナ総裁(元首相)が誕生し、一時より政治状況は安定しているものの、いまだに政情安定への不信感は強い。同回答割合を見ても昨年度調査からの改善は見られなかった。

5. 今後の事業展開

今後1~2年間の事業展開の方向性では、全体のうち79.2%の企業が「拡大」と回答した。それ以外の企業はすべて「現状維持」と回答し、「縮小」および「第3国(地域)への移管・撤退」はいずれもゼロであった(有効回答24社)。バングラデシュは調査対象となった13カ国中もっとも「拡大」の割合が高い。拡大の具体的な方針では、「追加投資による既存の事業規模拡大」と回答した企業の

割合が製造業・非製造業ともに極めて高く、それぞれ 75.0%と 66.7%を占める。製造業では「生産品目の多角化（分野の拡大）」を挙げる企業も 58.3%と多かった。08年にバングラデシュに進出したユニクロは、現状で約9割を中国で生産しているが、欧米市場への生産拠点としての可能性も見据え、将来的には全体の約3割をバングラデシュでの生産に切り替える計画を明らかにしている。非製造業では「サービスの高付加価値化」を挙げる企業も多く、既存の事業拡大に加え、質も向上させていく方針だ。繊維分野では検品サービス業が2社進出し、現地委託生産から納品管理サービスまでをトータルでサポートするなど、対日輸出の拡大に伴い、関連サービスの分野にも進出の領域が広がっている。

図表7 今後1～3年間の方針で「拡大」と回答した企業の割合(上位4カ国、単位:%)



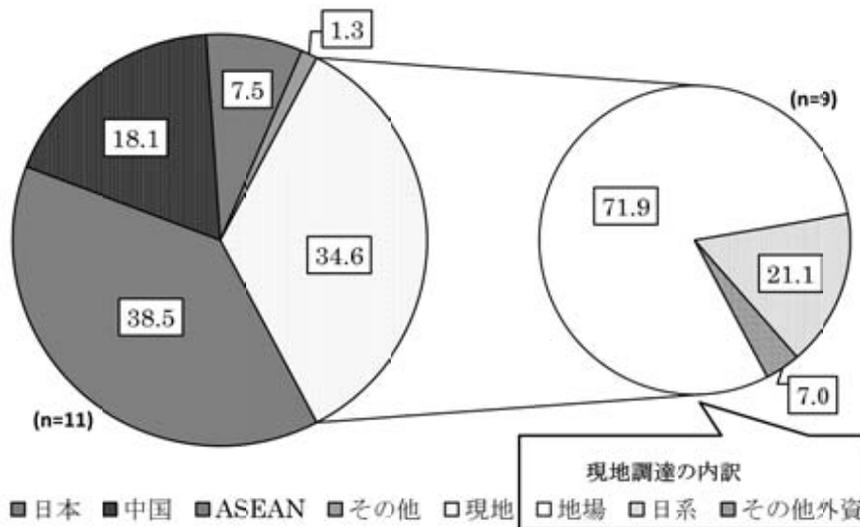
6. 原材料・部品の調達

代表的な製品の製造原価に占める原材料・部品等材料費の比率は「60%以上 70%未満」と回答した企業の割合が 43.8%と最も高かった。材料費の比率が 50%以上の企業は 87.5%に達しており、この割合はパキスタン、インドに次いで高い。しかし、同比率が 70%以上の企業は 37.5%と昨年度調査の 55.6%と比べ、低下している（有効回答 16 社）。

原材料・部品の調達先は、現地が 26.9%、日本が 38.5%、中国が 18.1%および ASEAN が 7.5%と、南西アジアの中では日本・中国からの調達率が相対的に高い（有効回答 15 社）。中国からの調達については繊維・非繊維問わず、生産拠点を中国にも持つ企業が多いことから、原材料・部品を同国から調達するケースが多い。

現地調達先の内訳は、バングラデシュ進出日系企業が 21.1%、地場企業が 71.9%、その他外資企業が 7.0%と地場企業からの調達率が高い（有効回答 9 社）。今後の調達先の方針では、「現地の調達率を引き上げる」、「現状の現地調達率を維持する」と回答した企業がそれぞれ 37.5%を占めた（有効回答 16 社）。一方、昨年度調査で回答数の多かった「中国からの現地調達率を引き上げる」は 6.3%に低下している。

図表 8 原材料・部品の調達先(左)と現地での調達先(右)



原材料・部品の輸入調達額のうち、無関税で輸入している割合については、「100%」と回答した企業が 69.2%となり、調査対象 13 カ国中最も高い結果となった。進出日系企業の多くはバングラデシュを輸出拠点と位置づけ、EPZ に拠点を立地しているため、輸入原材料・部品への免税スキームが適用されている。

代表的な製造品目について、中国における製造原価を 100 とした場合のバングラデシュにおける製造原価では、回答企業 8 社中 4 社が 80 以上 90 未満と回答し、2 社が 90 以上 100 未満、2 社が 100 以上 110 未満と回答している。

7. 新型インフルエンザ対策

「新型インフルエンザ (A/H1N1 型) への対応で困ったことはありますか?」との問いについては、全体の 70.8%が「特に困ったことはない。」と回答している (有効回答 24 社)。バングラデシュでは 09 年 6 月 19 日に初めて新型インフルエンザの感染が確認された。WHO が警戒水準をフェーズ 6 に引き上げた上、国内での感染例が報告されたが、進出日系企業は静観の構えだった。近隣他国に比べれば感染例が少なく症状が軽いことや、各社は抗インフルエンザ薬を独自に備蓄するといった対策を講じていることもあって、バングラデシュへの渡航自粛を呼びかけるような対応の強化ではなく、事態の推移を見守るところが多かった。新型インフルエンザ流行を受けて力を入れている対策は、「咳エチケットや手洗い等の健康教育」と回答した企業が全体の 56.5%を占めた (有効回答 23 社)。

8. 輸出入の状況

売上高に占める輸出の比率は、製造業の平均が 78.4%と高い (有効回答 15 社)。日系企業は全量輸出型の企業が大半で、回答した 15 社中 10 社が、「売上高に占める輸出の割合」の設問で「100%」と回答している。製造業の輸出先をみると、「日本市場」の割合が最も高く 72.2%、次に「米国市場」が 7.6%、「中国本土市場」が 6.6%と続いた。

FTA/EPA の活用では、製造業・非製造業を合計すると、輸出をしている 15 社中 2 社が、輸入側で 15 社中 1 社が「現在、活用中」と回答している。また、活用中の FTA の内訳は、南アジア自由貿

易地域 (SAFTA) によるものが全てだった。また、FTA の問題点では、輸出側で 10 社中 5 社が「特に問題はない」と回答した一方、輸入側では 11 社中 4 社が「投資恩恵スキームで免税を享受しているためメリットがない」と回答している。

9. 賃金実態

職種別の基本給 (月額)、年間実負担額 (注)、およびそれぞれの有効回答数は以下表の通り。

※1 タカ=0.01448 ドル (2009 年 9 月の平均レート, CEIC データベースより算出)

図表 9 職種別の賃金実態(基本給、賞与、年間実負担額)

単位: タカ、月数、()内は有効回答数

	職種	基本給 (月額)	賞与	年間実負担額 (注)	備考
製造業	作業員 (一般工職)	8,643 (22)	1.8 (16)	62,587 (16)	実務経験3年程度の場合
	エンジニア (中堅技術者)	12,104 (15)	1.8 (15)	230,608 (15)	専門学校/大卒以上、かつ実務 経験5年程度の場合
	マネージャー (営業担当課長クラス)	26,102 (14)	2.0 (14)	474,677 (14)	大卒以上、かつ実務経験10年 程度の場合
非製造業	スタッフ (一般職)	23,000 (6)	1.7 (5)	405,000 (4)	実務経験3年程度の場合
	マネージャー (営業担当課長クラス)	66,250 (4)	2.0 (4)	1,200,000 (4)	大卒以上、かつ実務経験10年 程度の場合

(注) 一人当たり社員に対する負担総額(基本給、諸手当、社会保障、残業、賞与などの年間合計)

以上

インド

調査対象および回答企業の内訳

調査期間	: 2009年9月1日～10月15日
調査対象	: インド進出日系企業 268社（調査票配付ベース）
回答企業数	: 177社（製造業 79社、非製造業 98社、有効回答ベース）
回答企業の進出地域別内訳	: 以下表の通り

(単位:社、%)

進出地域	企業数	構成比
デリー首都圏および周辺地域	83	46.9
ムンバイおよび周辺地域	34	19.2
バンガロールおよび周辺地域	35	19.8
チェンナイおよび周辺地域	20	11.3
その他	5	2.8
合計	177	100.0

回答企業の業種別内訳 : 以下表の通り

(単位:社、%)

製造業		
業種	企業数	構成比
食品・農水産加工品	4	5.1
化学品・石油製品	8	10.1
プラスチック製品	1	1.3
ゴム製品	1	1.3
一般機械(金型・機械工具を含む)	8	10.1
電気機械・電子機器	5	6.3
電気・電子部品	2	2.5
輸送用機器(自動車・二輪車)	5	6.3
輸送用機器部品(自動車・二輪車)	22	27.8
精密機械	2	2.5
医療機器	1	1.3
印刷・出版	1	1.3
その他製造業	19	24.1
合計	79	100.0

非製造業		
業種	企業数	構成比
商社	21	21.4
販売会社	32	32.7
銀行	1	1.0
保険	3	3.1
運輸・倉庫	12	12.2
ホテル・旅行・外食	2	2.0
通信・ソフトウェア	7	7.1
建設・プラント	4	4.1
その他サービス業	16	16.3
合計	98	100.0

1. 営業見通し

(1) 「黒字」企業の割合が前年比で減少

インド進出日系企業の2009年の営業利益見込みは、「黒字」と回答した企業の割合が43.7%、「均衡」が22.4%、「赤字」が33.9%となり、インドで本調査を開始した1996年以来、初めて黒字企業の割合が50%を下回った（有効回答174社）。前年調査（08年営業利益見込み）との比較では、製造業で、「黒字」と回答した企業の割合が60.0%から44.2%へ大幅に減少している。一方、非製造業における「黒字」の割合は前年からほぼ横ばい（42.1%⇒43.3%）であった。

黒字企業の割合が前年比で大きく減少した背景は、08年後半から09年前半に顕在化した金融危機の影響（信用不安・貸し渋り等）による国内市場の減退もあるが、むしろ、本調査の回答企業の構成比が前年調査から大きく変化したことが強く影響しているものと考えられる。2009年度調査における回答企業の設立年別の構成比を見ると、2005年以降に設立された企業の割合が47.1%と全体の半

数近くを占め、他の調査対象国／地域に比べ極めて高い。また、単年ベースでは08年に設立された企業の比率が14.0%で最も高い。つまり、今年度調査における黒字企業の割合の減少は、設立年月が浅く収益構造が安定していない（黒字転換までの移行期間にある）企業の構成比が高まったことが最大の要因として考えられる。

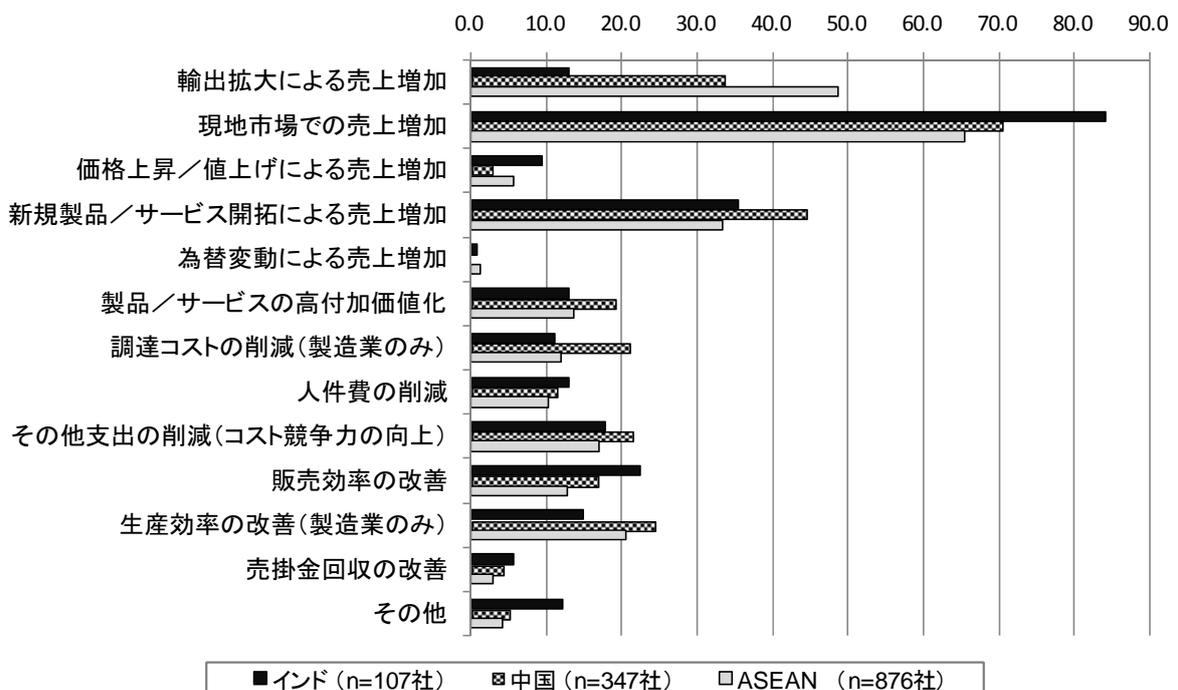
2009年の営業利益見込みの前年実績との比較では、製造業、非製造業ともに「改善」と回答した企業の割合が、「悪化」と回答した企業の割合を上回る結果となった。2009年のDI値（前年比「改善」の割合から「悪化」の割合を差し引いたポイント数）がプラスとなったのは、調査対象全17ヶ国・地域のなかでインドおよびミャンマーの2ヶ国のみであった。

（2）現地市場での売上増加で2010年の営業利益はさらに改善

2010年の営業利益見通しについては、製造業、非製造業ともに一層の「改善」が見込まれる。製造業では、2010年の営業利益見通しが2009年比で「改善」と回答した企業が61.0%、「横ばい」が28.6%、「悪化」が10.4%となった（有効回答77社）。また、非製造業では、「改善」が63.8%、「横ばい」が27.7%、「悪化」が8.5%となった（有効回答94社）。製造業・非製造業のいずれも、6割を超える企業が「改善」を見込む一方、「悪化」は1割前後の低い水準にとどまっている。

なお、改善理由については、「現地市場での売上の増加」を挙げた企業の割合が84.1%となり、製造業・非製造業ともに最大であった（有効回答107社）。改善理由の主な項目と回答比率を中国およびASEANと比較すると、インドでは「輸出拡大による売上増加」を挙げる企業の割合が際立って低く、内需に利益の源泉を求める企業の割合が極めて高いことが分かる（以下参照）。その他の項目では、「販売効率の改善」を挙げた企業の割合が、ASEANや中国に比べて高く、現状の非効率的な販売体系を、今後改善していく余地が多く残されている状況が伺える。

図表1 2009年および2010年の営業利益見通し(対前年比、製造業・非製造業計)



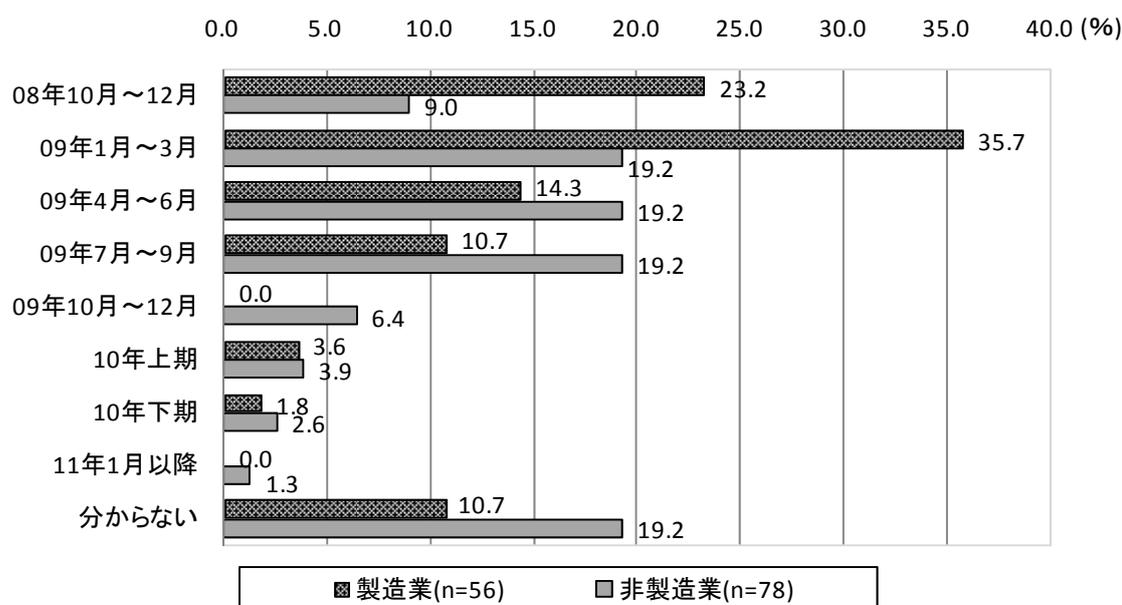
2. 景気後退の影響

(1) 製造業の7割以上が09年上半期までに底打ち

2008年10月以降の世界的な景気後退の影響により、売上が底を打った（今後打つ）時期については、「09年1月～3月」と回答した企業の割合が26.1%で最多となり、次いで「09年4月～6月」が17.2%となった。「08年10月～12月」との回答（14.9%）と合わせ、58.2%の企業が09年上半期までに底を脱した状況が分かる（有効回答134社）。

製造業・非製造業別の傾向を見ると、製造業では「09年1月～3月」と回答した企業の割合が35.7%となり、また「08年10月～12月」にすでに底を脱した企業の割合も23.2%に達している。「09年4月～6月」と回答した企業（14.3%）とあわせれば、09年上半期までに底を脱した企業の割合が7割を超えており、非製造業に比べ、早い段階から売上げが回復した傾向が見られる（有効回答56社）。一方、非製造業においては、「09年1月～3月」、「09年4月～6月」、「09年7月～9月」との回答がいずれも19.2%となったほか、「分からない」も同率の19.2%となり、他の調査対象国／地域に先駆けて底を脱した製造業とは大きく異なる特色を示した（有効回答78社）。

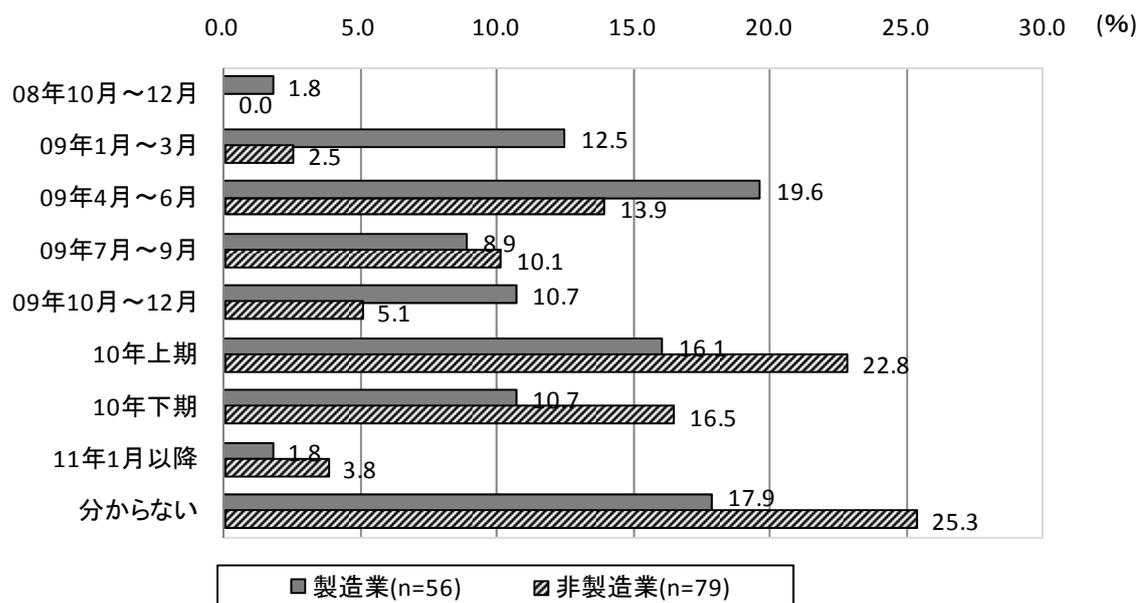
図表2 売上げが底を打った(今後打つ)時期



(2) 製造業5割超が09年中に危機前の水準に回復

他方、売上が金融危機前（08年9月以前）の水準に回復したタイミングについても、製造業・非製造業の間で異なる特色が見られた。製造業では、「09年4月～6月」と回答した企業の割合が19.6%で最も高く、同回答を含め、09年中（09年12月まで）に危機前の水準に回復する企業が53.6%と過半数を超えた（有効回答56社）。一方、非製造業においては、「分からない」との回答が25.3%と最も多く、次いで「10年上期」が22.8%、「10年下期」が16.5%と、製造業の回復見込みに大きく遅れを取る形となった。09年中に危機前の水準に回復する企業についてはわずか31.6%と、製造業を大きく下回っている。

図表3 売上が金融危機前の水準に回復する（した）時期



3. 経営上の問題点

経営上の問題点として、①販売・営業面、②生産面、③財務・金融・為替面、④雇用・労働面、⑤貿易為替面、のそれぞれにつき、回答割合の高かった上位5項目は以下図表4の通り。

図表4 経営上の問題点-各上位5項目(上段:問題点の具体的項目、下段:回答企業の割合)(単位:%)

	有効回答	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
販売・営業面での問題点	172社	競合相手の台頭 (コスト面で競合)	主要取引先からの 値下げ要請	新規顧客の開拓が 進まない	取引先からの発注量 の減少(同率3位)	主要販売市場の低迷 (消費低迷)
	100.0	52.9	45.9	26.2	26.2	24.4
生産面での問題点	67社	電力不足	物流インフラの 未整備(同率1位)	原材料・部品の 現地調達の高コスト	調達コストの上昇	品質管理の難しさ
	100.0	56.7	56.7	47.8	46.3	38.8
財務・金融・為替面 での問題点	157社	現地通貨の対円 為替レートの変動	税務(法人税、移転 価格課税など)の負担	現地通貨の対ドル 為替レートの変動	業務規模拡大に必要 なキャッシュフローの 不足	円の対ドル為替レート の変動
	100.0	47.1	40.8	40.1	29.9	17.2
雇用・労働面での問題点	161社	従業員の賃金上昇	日本人出向役職員 (駐在員)のコスト	従業員の定着率	人材(中間管理職)の 採用難	管理職、現場責任者 の現地化が困難
	100.0	62.7	49.1	32.3	31.1	16.2
貿易制度面での問題点	147社	通関等諸手続きが 煩雑	通関に時間を要する	通達・規則内容の 周知徹底が不十分	関税の課税評価の 査定が不明瞭	関税分類の認定 基準が不明瞭
	100.0	68.0	59.9	39.5	28.6	19.1

製造業における生産面での問題点では、「電力不足」および「物流インフラの未整備」を挙げる企業の割合がいずれも56.7%で同率1位となった(有効回答67社)。進出地域別の特色を見ると、デリーおよび周辺地域(北部)に進出する企業は、「電力不足」および「物流インフラの未整備」の項目がともに64.5%と、全インド平均を上回る割合となり、他地域に比べ、電力・物流面でのインフラ問題がより深刻である状況がうかがえる。他方、バンガロールおよび周辺地域(南部)では、「電力不

足」が 40.0%、「物流インフラの未整備」が 46.7%と、いずれも全インド平均を大きく下回る水準に抑えられている。

また、ムンバイおよび周辺地域（西部）では、「物流インフラの未整備」を挙げた企業の割合が 66.7%と、地域別で最も高い値となる一方、「電力不足」に関しては 44.4%と、相対的に低い水準に収まっている。チェンナイおよび周辺地域（南東部）では、「電力不足」を挙げた企業が 70.0%と地域別で最も高く、「物流インフラの未整備」は 40.0%と最も低い。

4. 投資環境

投資環境上のメリット（複数回答）については、「市場規模／成長性」を挙げた企業の割合が 84.0%と最も多く、次いで「英語が通じる」が 61.5%となった（有効回答 169 社）。とりわけ、非製造業においては、「市場規模／成長性」を挙げた企業の割合が 9 割を超えた。主要業種別では、販売会社（有効回答 29 社）の 96.6%、商社（有効回答 20 社）の 95.0%が同項目を挙げている。

他方、デメリットについては、製造業の 81.6%（有効回答 76 社）、非製造業の 83.5%（有効回答 91 社）が「インフラ（電力・運輸・通信など）の整備状況が不十分」と回答した。いずれも前年（2008 年）の割合を上回っており、インフラが投資環境上の最大の課題であることを示す結果となった。

インフラに次ぐ問題では、「税務手続きの煩雑さ」が多く、複雑な国内税制および税務手続きが、製造業・非製造業を問わず、インドの最大の投資障壁のひとつである実態を示した。第 3 位となった「行政手続きの煩雑さ（許認可等）」を含め、回答項目の上位（1 位～3 位）は近年、順位が変動していないことに加え、各項目を問題点に挙げる企業の割合はむしろ増加傾向にあり、状況改善が進んでいない現状を示している。

図表 5 投資環境上のメリット・デメリット-各上位 5 項目

（上段：具体的項目、下段：回答企業の割合）（単位：%）

	有効回答	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
メリット	169	市場規模／成長性	英語が通じる	安定した政治・社会情勢	廉価で豊富な人材	取引先（納入先）企業の集積
回答割合（%）	100.0	84.0	61.5	23.7	20.1	16.0
デメリット	167	インフラ（電力、運輸、通信等）未整備	税務手続きの煩雑さ	行政手続きの煩雑さ（許認可等）	土地・事務所スペースの不足／地価・賃料の上昇	現地政府の不透明な政策運営
回答割合（%）	100.0	82.6	68.9	65.3	45.5	26.4

5. 今後の事業展開

今後 1～2 年間の事業展開の方向性では、「拡大」すると回答した企業の割合が 74.9%となり、「現状維持」が 24.6%、「縮小」が 0.6%（1 社）であった（有効回答 175 社）。「拡大」の割合は、前年調査の結果（81.5%）と比べ、6.6 ポイント減少したものの、調査対象全 17 ヶ国・地域の中ではバングラデシュについて 2 番目に高い。また「縮小」と回答した 1 社については、その理由として「現地内における拠点統合」を挙げた。

主要業種別の動向を有効回答数の多い順に見ると、製造業では、輸送用機器部品（自動車・二輪車）の 72.7%（有効回答 22 社）、一般機械（金型・機械工具を含む）の 75.0%（有効回答 8 社）、化学品・石油製品の 62.5%（有効回答 8 社）にあたる企業が「拡大」を志向。また、非製造業では、販売会社の 80.7%（有効回答 31 社）、商社の 76.2%（有効回答 21 社）、運輸・倉庫では 75.0%（有効回答 12 社）の企業が「拡大」と回答している。

進出地域別では、チェンナイおよび周辺地域において90.0%の企業が「拡大」と回答（有効回答20社）しており、他地域に比べて際立って高い拡大志向が示された。

また今後の事業を拡大する理由（具体的な方針）については、製造業では「追加投資による既存の事業規模拡大」を挙げた企業が62.1%で最も多く、次いで「新規市場の開拓（営業／販売ネットワーク拡充）」が50.0%となった。一方、非製造業では、「新規市場の開拓（営業／販売ネットワーク拡充）」を挙げた企業が65.8%で最も多い。

6. 原材料・部品の調達（製造業のみ）

（1）サプライヤーとして高いプレゼンスを示す地場企業

代表的な製造品目について、製造原価に占める原材料・部品など材料費の比率は、「70～80%未満」と回答した企業が27.3%、「60～70%未満」が18.2%、「50～60%未満」が18.2%となった。また「50%未満」との回答はわずか10.6%にとどまった（有効回答66社）。インドにおいては、ASEAN各国やオセアニア地域に比べ、相対的に製造原価に占める材料比率が高い傾向にある。

原材料・部品の調達先では、「現地」からの平均調達率が44.5%となり、ASEANおよび南西アジア地域ではタイに次いで高い値となった。部品・原材料の50%以上を現地（インド国内）で調達している企業の割合は5割を超え（51.6%）、さらに70%以上を現地調達している企業の割合は約3割（29.7%）にのぼった。

主要業種別の平均現地調達率を有効回答数の多い順に見ると、輸送用機器部品（自動車・二輪車）の平均調達率が47.2%（有効回答21社）、化学品・石油製品が29.6%（有効回答7社）、一般機械（金型・機械工具を含む）で72.3%（有効回答6社）となっており、一般機械産業における、現地調達率の高さが目立つ。

現地調達している部品・原材料の調達先の内訳については、「地場企業」からの調達が全業種平均で81.3%と圧倒的に高く、「進出日系企業」からの調達はわずか10.6%、「外資系企業」は8.2%にとどまった（有効回答52社）。現地において、地場企業を中心とした2次、3次サプライヤーの集積が進んでいる状況が明らかとなった。

（2）約7割の企業が現地調達率を引き上げる方針

現地以外の部品・原材料調達先では、「日本」からの平均調達率が31.0%、「ASEAN」が16.5%、「中国本土」が3.2%となり、95%を超える部品・原材料をアジア域内から調達している状況が明らかとなった。

なお、今後の原材料・部品調達の方針（複数回答）については、「現地での調達率を引き上げる」との回答が69.6%で圧倒的に多く、そのほか「ASEANからの調達を引き上げる」（20.3%）、「現状の現地調達率を維持する」（20.3%）、「中国からの調達を引き上げる」（7.3%）となった（有効回答69社）。他方、現状において3割を超える部品・原材料を調達している日本については、「日本からの調達率を引き上げる」と回答した企業はわずか1.5%（1社）にとどまり、調達先としての日本の重要性が低下している状況がうかがえる。

業種別で回答企業数の最も多い輸送用機器部品では、有効回答22社のうち21社（95.5%）が「現地での調達率を引き上げる」方針を示した。

7. 新型インフルエンザ対策 — 具体的対策が進展

新型インフルエンザの流行により、対応に困ったこと（複数回答）では、「特に困ったことはない」との回答が 49.7%で最多となる一方、「抗インフルエンザ薬の入手」（29.2%）が、他国・地域に比べ高い割合を示した。

また、新型インフルエンザの流行を受けて力を入れている具体的な対策については、「咳エチケットや手洗い等の健康教育」が 55.8%で最も多く、次いで「日用品やマスク、消毒薬の備蓄」が 43.0%、「マニュアルの作成」が 34.9%となった。また「抗インフルエンザ薬の備蓄」を挙げる企業も 27.9%となり、他の調査対象国・地域との比較において、相対的に高い比率で薬の備蓄に取り組んでいることが明らかとなった。

8. 輸出入の状況

（1）進出企業の内販志向が顕著に

売上高に占める輸出比率については、「0%」すなわち、輸出を行っていないと回答した企業の割合が製造業では 56.9%、非製造業では 67.1%となり、進出企業の内販志向の高さを示した（有効回答 138 社）。平均輸出比率は 12.2%と全調査対象国・地域の中で最も低く、特に製造業では 9.9%と、1割を下回った。

地域別の特色では、最大の日系企業集積のあるデリーおよび周辺地域の輸出比率が 6.1%（有効回答 68 社）と、全地域の平均を大きく下回り、内陸部において特に内販志向の強い産業の集積が進む同地域の特色を反映する結果となった。一方、ムンバイおよび周辺地域の輸出比率は 19.4%（有効回答 27 社）、バンガロールおよび周辺地域は 29.7%（23 社）となり、相対的に高い値となった。

（2）一部業種でタイ-インド FTA（アーリーハーベスト措置）を活用

既存の二国間／多国間での EPA／FTA 利用状況では、輸出において「現在活用中」と回答した企業が 8 社（製造業 4 社、非製造業 4 社）にとどまる一方、輸入に際しては同 21 社（製造業 11 社、非製造業 10 社）となった。

発効済みの EPA／FTA のうち、もっとも活用中の企業が多かったのは「インド-タイ FTA」であり、輸入において 12 社、輸出において 4 社が同 FTA を活用していると回答した。同 FTA に関しては、調査時点においてアーリーハーベスト（先行関税引き下げ）措置のみの発効が発効しており、関税減免の対象は、82 品目に限定されている。そのため、活用企業の業種は、製造業においては、輸送用機器（自動車・二輪車）、および輸送用機器部品（自動車・二輪車）の 2 業種に限られた。また非製造業では、勝者および販売会社が輸出入の双方で活用している。

図表 6 FTA/EPA の利用状況(輸出、輸入)

	輸出				輸入			
	有効回答	現在活用中	活用検討中	全く活用予定はない	有効回答	現在活用中	活用検討中	全く活用予定はない
製造業	43	4	11	28	58	11	21	26
	100.0	9.3	25.6	65.1	100.0	19.0	36.2	44.8
非製造業	37	4	9	24	56	10	17	29
	100.0	10.8	24.3	64.9	100.0	17.9	30.4	51.8

上段:企業数(社)、下段:構成比(%)

日本との EPA/FTA 締結に対する期待度では、「大いに期待する」と回答した企業が 46.9%、「期待する」が 29.7%となった。製造業では「大いに期待する」が 51.6%と 5 割を超えた。また、同 EPA/FTA が締結された場合に期待する効果については、製造業の 91.1%、非製造業の 86.5%が「自社所在国の関税引き下げ」と回答し、ともに最大であった。

9. 賃金実態

職種別の基本給（月額）、年間実負担額（注）、およびそれぞれの有効回答数は以下図表 7（全インド平均）および図表 8（主要地域別詳細）の通り。

※1 インド・ルピー=0.02064US ドル（2009 年 9 月の平均レート,CEIC データベースより算出）

図表 7 職種別の賃金実態（基本給および年間実負担額(注)）

単位：インド・ルピー、賞与は基本給に対する月数、()内は有効回答数

	職種	2009年度調査			2008年度(前回)調査		備考
		基本給(月額)	賞与	年間実負担額	基本給(月額)	年間実負担額	
製造業	作業員(一般工職)	9,103 (51)	1.0 (49)	155,648 (44)	9,230 (44)	137,928 (40)	実務経験3年程度の場合
	エンジニア(中堅技術者)	21,820 (57)	1.1 (51)	390,903 (52)	22,665 (43)	335,458 (40)	専門学校/大卒以上、かつ実務経験5年程度の場合
	マネージャー (営業担当課長クラス)	50,083 (58)	1.2 (51)	919,285 (53)	50,308 (48)	770,980 (45)	大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合
非製造業	スタッフ(一般職)	25,204 (75)	1.6 (68)	410,424 (72)	25,522 (65)	395,004 (64)	実務経験3年程度の場合
	マネージャー (営業担当課長クラス)	61,714 (68)	1.7 (61)	1,048,337 (66)	67,530 (62)	1,099,486 (60)	大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合

図表 8 職種別の賃金実態—主要地域別詳細（基本給および年間実負担額(注)）

製造業		基本給(月額)	賞与	年間実負担額	非製造業		基本給(月額)	賞与	年間実負担額
作業員 (一般工職)	デリー首都圏 および周辺地域	9,503 (21)	0.9 (20)	172,332 (17)	スタッフ (一般職)	デリー首都圏 および周辺地域	24,896 (34)	1.7 (34)	453,287 (33)
	ムンバイおよび 周辺地域	7,528 (7)	1.0 (7)	130,965 (7)		ムンバイおよび 周辺地域	22,421 (19)	1.7 (20)	358,139 (18)
	バンガロール および周辺地域	10,096 (13)	1.0 (13)	171,846 (13)		バンガロール および周辺地域	28,057 (15)	1.3 (9)	400,110 (14)
	チェンナイおよび 周辺地域	8,078 (10)	1.2 (7)	109,731 (7)		チェンナイおよび 周辺地域	28,143 (7)	1.0 (5)	363,429 (7)
エンジニア (中堅技術者)	デリー首都圏 および周辺地域	22,423 (26)	1.1 (22)	436,801 (23)	マネージャー (営業担当 課長クラス)	デリー首都圏 および周辺地域	59,928 (31)	1.8 (32)	1,065,966 (30)
	ムンバイおよび 周辺地域	16,312 (8)	1.3 (8)	269,064 (8)		ムンバイおよび 周辺地域	58,059 (17)	1.7 (16)	1,042,235 (17)
	バンガロール および周辺地域	26,127 (15)	1.1 (14)	435,133 (15)		バンガロール および周辺地域	73,577 (13)	1.4 (8)	1,147,354 (12)
	チェンナイおよび 周辺地域	17,290 (8)	1.3 (6)	266,838 (6)		チェンナイおよび 周辺地域	56,470 (7)	1.2 (5)	817,857 (7)
マネージャー (営業担当 課長クラス)	デリー首都圏 および周辺地域	54,062 (26)	1.3 (22)	1,113,282 (23)	単位：上段-インド・ルピー、下段-月数、()内は有効回答数 (注)一人当たり社員に対する負担総額 (基本給、諸手当、社会保障、残業、賞与などの年間合計)				
	ムンバイおよび 周辺地域	40,368 (8)	1.3 (8)	709,025 (8)					
	バンガロール および周辺地域	55,433 (15)	1.1 (14)	893,317 (15)					
	チェンナイおよび 周辺地域	38,308 (9)	1.3 (6)	577,806 (7)					

以上

パキスタン

調査対象および回答企業の内訳

調査期間	: 2009年9月1日～10月15日
調査対象	: パキスタン進出日系企業 52社 (前年比 10.6%増)
回答企業数	: 26社 (製造業 13社、非製造業 13社)
回答企業の業種別内訳	: 以下表の通り

(単位:社、%)

製造業			非製造業		
業種	企業数	構成比	業種	企業数	構成比
プラスチック製品	1	7.7	商社	3	23.1
医薬品	1	7.7	銀行	1	7.7
鉄鋼(鋳鍛造品を含む)	1	7.7	通信・ソフトウェア	2	15.4
輸送用機器	5	38.5	建設/プラント	3	23.1
輸送用機器部品	1	7.7	その他	4	30.8
その他	4	30.8	合計	13	100.0
合計	13	100.0			

1. 営業見通し

(1) 製造業で「黒字」と回答した企業が増加

パキスタン進出日系企業の09年の営業利益見込みは、製造業では「黒字」と回答した企業の割合が61.5%となり、「赤字」は30.8%、「均衡」は7.7%となった(有効回答13社)。昨年度調査(08年の営業利益見込み)に比べ「黒字」と回答した企業の割合は増加している(50.0%⇒61.5%)。要因としては、公定金利の引き下げによるルピー安が輸出型製造業の回復に寄与したことや、市中金利が下がり自動車関連企業の販売が増加したことが挙げられる。

一方、非製造業では「黒字」と「赤字」がともに38.5%を占め、「均衡」は23.1%となった(有効回答13社)。昨年度調査に比べ、「赤字」との回答が増加している(14.3%⇒38.5%)。

(2) 2010年はやや改善の見込み

製造業では、09年の営業利益見込み(前年比)について、「悪化」と回答した企業(53.9%)が、「改善」(38.5%)を上回った(有効回答13社)。しかし、2010年の営業利益見通し(前年比)では、「改善」と回答した企業(46.2%)が、「悪化」(15.4%)を上回っている。

非製造業では09年の営業利益見込み(前年比)について、「悪化」と回答した企業が61.5%を占め、「改善」の15.4%を大きく上回った(有効回答13社)。10年の営業利益見通し(前年比)は、「横ばい」と回答した企業が46.2%と多く、「改善」は30.8%にとどまった。

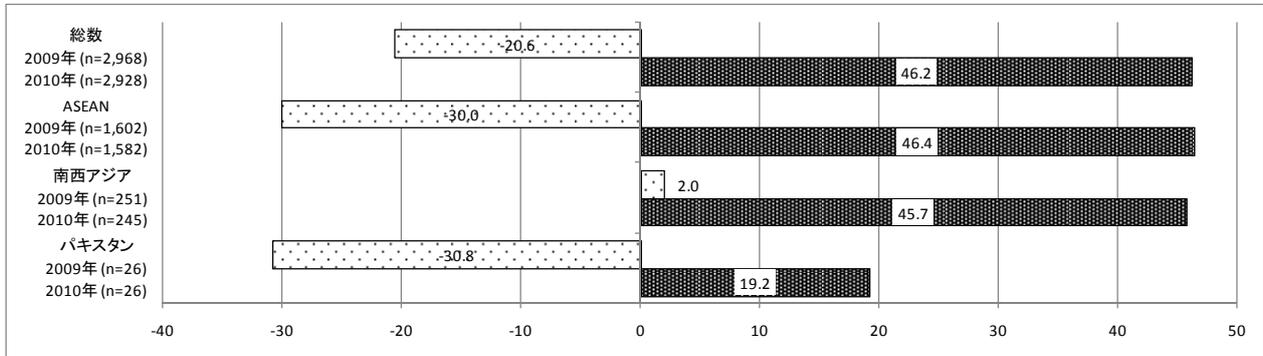
図表1 2009年および2010年の営業利益見通し(対前年比)

上段:回答企業数(社)、下段:構成比(%)

	製造業				非製造業			
	有効回答	改善	横ばい	悪化	有効回答	改善	横ばい	悪化
2009年	13 100.0	5 38.5	1 7.7	7 53.9	13 100.0	2 15.4	3 23.1	8 61.5
2010年	13 100.0	6 46.2	5 38.5	2 15.4	13 100.0	4 30.8	6 46.2	3 23.1

対前年比で「改善」と回答した企業の割合から「悪化」を差し引いた DI 値をみると、09 年はマイナス 30.8 ポイント（改善 26.9%、悪化 57.7%）、10 年は 10.3 ポイント（改善 38.5%、悪化 19.2%）となっている（製造業と非製造業の合計値、有効回答は 09、10 年とも 26 社）。2010 年に向け、営業見通しはやや改善の方向にある。

図表 2 DI 値で見る 2009 年および 2010 年の営業利益見通し(製造業・非製造業計、単位:ポイント)

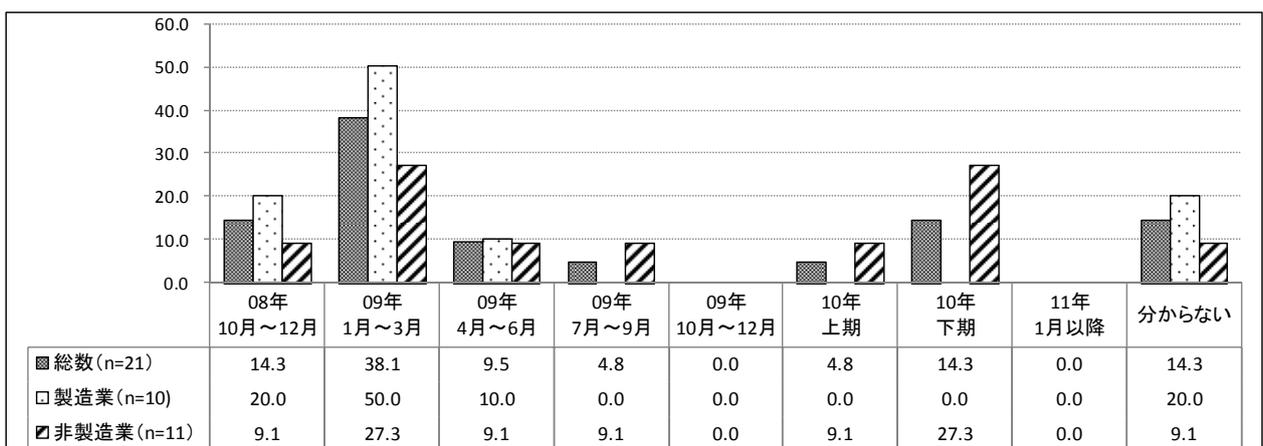


2. 景気後退の影響

08 年 10 月以降の世界的な景気後退の影響については、製造業では「大きなマイナス」と「若干のマイナス」と回答した企業がともに 38.5% となった（有効回答 13 社）。非製造業では「大きなマイナス」「若干のマイナス」と回答した企業がともに 50.0% を占めた。（有効回答 12 社）。

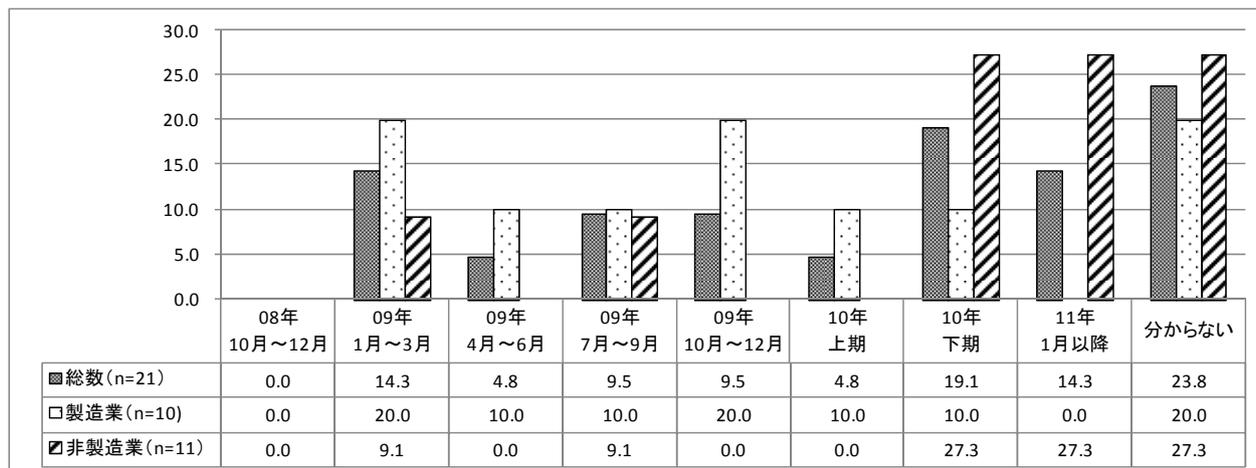
売上が底を打った（今後打つ）時期は、製造業では「09 年 1～3 月」と回答した企業が 50.0% を占めており、回答企業の 8 割は 09 年上半期までに底を脱している（有効回答 10 社）。一方、非製造業は必ずしも早期に底打ちをしておらず、「10 年下期」と回答した企業の割合が 27.3% と、「09 年 1～3 月」と並び最も高かった。

図表 3 売上が底を打った(今後打つ)時期



売上が金融危機発生（08 年 9 月）以前の水準に回復する（した）時期については、業種によって大きくバラつきが見られる。非製造業では「10 年下期」と回答した企業の割合と、「11 年 1 月以降」と回答した企業の割合が最も高く、各 27.3% となった（有効回答 11 社）。

図表 4 売上が金融危機発生前(08年9月以前)の水準に回復する(した)タイミング



景気後退の対策は「生産・販売効率改善によるコスト削減」との回答が多く、製造業で60.0%、非製造業で33.3%を占めている（有効回答、製造業：10社、非製造業：12社）。その他、製造業では「新規投資／設備投資増の中止・延期」（60.0%）や「雇用調整」（50.0%）と回答した企業も多い。

3. 経営上の問題点

販売・営業面での問題点は、製造業では「主要販売市場の低迷（消費低迷）」と「競争相手の台頭（コスト面での競合）」を挙げた企業の割合が各61.5%と高い（有効回答13社）。インフレの高止まりや先行きに対する不安から消費が低迷しており、苦戦を強いられている。非製造業では「取引先からの発注量の減少」と回答した企業が50.0%を占めた（有効回答12社）。

財務・為替・金融面での問題点は、製造業では84.6%の企業が「現地通貨の対ドル為替レートの変動」と回答した。次に「現地通貨の対円為替レートの変動」「金利の上昇」が続く（有効回答12社）。非製造業では「円の対ドル為替レート変動」の方を挙げた企業が多い（有効回答9社）。ドルに対し月平均5.3%で進んでいたルピー安は、08年11月には下げ止まった。09年に入ってからルピー安が小幅になり、上半期の下げ幅は月平均0.4%程度と為替は安定していた。

雇用・労働面での問題点は、「従業員の賃金上昇」と回答した企業が多く、製造業で58.3%、非製造業で70.0%を占めている（有効回答：製造業12社、非製造業10社）。企業はリーマンショック後の世界不況に対応するため08年以降、賃金を抑制していたが、09年に入り高インフレへの対処から、やむなく15%から20%の賃金上昇を受け入れざるを得ない状況となった。

貿易制度面での問題点は、製造業では「関税の課税評価の査定が不明瞭」（54.6%）、「関税分類の認定基準が不明瞭」（36.4%）と回答した企業が多かった（有効回答11社）。

生産面での問題点は、「電力不足」との回答が81.8%と最も多く、昨年度調査の69.2%から増加している（有効回答11社）。特に電力不足は大きな問題で、製造業の二大都市、カラチ及びラホールでは連日6時間に及ぶ停電に悩まされている。企業は、ディーゼル、LPG等を使用した自家発電を備え対応しているが生産コストの上昇に苦慮している。また、パキスタンでは世界的に物価が下落した後も、国内の石油関連製品等への価格転嫁が遅れた。輸送費用の上昇等により、食品を中心に約30%に及ぶ物価上昇が継続。製造業の生産コストを押し上げている。

経営の現地化では、「幹部候補人材の採用難」と回答した企業が、製造業が45.5%（有効回答11

社)、非製造業が 66.7%と共にもっとも多く(有効回答 6 社)、優秀な人材の海外移住や離職が問題となっている。

図表 5 経営上の問題点

項目	有効回答	第1位		第2位			第3位				
販売・営業面での問題点	製造業	13	主要販売市場の低迷(消費低迷)	競合相手の台頭(コスト面で競合)	現地市場への安価な輸入品の流入			主要取引先からの値下げ要請			
		100.0	61.5		38.5			30.8			
	非製造業	12	取引先からの発注量の減少		新規顧客の開拓が進まない			主要取引先からの値下げ要請		売掛金回収の停滞	
		100.0	50.0		33.3			25.0			
財務・金融・為替面での問題点	製造業	13	現地通貨の対ドル為替レートの変動		現地通貨の対円為替レートの変動	金利の上昇		税務(法人税、移転価格課税など)の負担		円の対ドル為替レートの変動	
		100.0	84.6		46.2		38.5				
	非製造業	9	円の対ドル為替レートの変動		業務規模拡大に必要なキャッシュフローの不足	現地での金融機関からの資金調達が困難		現地通貨の対ドル為替レートの変動	金利の上昇	その他	
		100.0	44.4		22.2		11.1				
雇用・労働面での問題点	製造業	12	従業員の賃金上昇		人材(中間管理職)の採用難	人材(技術者)の採用難		従業員の定着率			
		100.0	58.3		41.7			33.3			
	非製造業	10	従業員の賃金上昇		人材(一般スタッフ・事務員)の採用難	人材(中間管理職)の採用難	従業員の定着率	その他	解雇・人員整理に対する規制		管理職、現場責任者の現地化が困難
		100.0	70.0		20.0			10.0			
貿易制度面での問題点	製造業	11	関税の課税評価の査定が不明瞭		関税分類の認定基準が不明瞭			通関など諸手続きが煩雑	通関に時間を要する	その他	
		100.0	54.6		36.4			27.3			
	非製造業	6	通達・規則の内容の周知が不十分		通関に時間を要する	関税分類の認定基準が不明瞭		通関等諸手続きが煩雑	検査制度が不明瞭	その他	
		100.0	50.0		33.3			16.7			
生産面での問題点	製造業	11	電力不足		調達コストの上昇			原材料・部品の現地調達の高コスト			
	100.0	81.8		72.7			63.6				
経営の現地化を進めるにあたっての問題点	製造業	11	幹部候補人材の採用難		日本人駐在員削減の難しさ			幹部候補人材の離職率の高さ		現地における企画・マーケティング力の弱さ	
		100.0	45.5		36.4			27.3			
	非製造業	6	幹部候補人材の採用難		幹部候補人材の離職率の高さ	語学力(日本語および英語)水準の低さ	現地人材の育成が進まない	本社から現地への権限委譲が進まない			
		100.0	66.7		16.7						

4. 投資環境

投資環境上のメリット(長所)では、「市場規模/成長性」と回答した企業が最も多く、製造業で 75.0%(有効回答 12 社)、非製造業で 54.6%を占めた(有効回答 11 社)。パキスタンは様々な問題を抱えてはいるものの、消費指向の強い 1 億 7 千万人のマーケットを有する。また、月収 12,000~15,000 ルピーの中間下部層(約 1400 万世帯)の世帯収入の増加により、生活必需品に加えて嗜好品を購入する段階へ、市場の様子にも変化の兆しが見られる。また、製造業では「英語が通じる」を挙げた企業が 58.3%と多く、非製造業では「人材の質の良さ」が 45.5%を占める。

一方、デメリット(短所)では昨年度調査に引き続き「不安定な政治・社会情勢」と回答した企業ももっとも多く、製造業で 100.0%(有効回答 13 社)、非製造業で 84.6%を占めている(有効回答 13 社)。09 年春から政府軍は北西辺境州においてタリバン掃討戦を開始し、付近ではテロが頻発した。日系企業が多い南部のカラチでは影響は薄いものの、治安情勢を不安視する企業が多い。

また、製造業では「インフラ(電力、運輸、通信など)の整備状況が不十分」と回答した企業も 92.3%を占めた。治安の悪化、エネルギー不足は投資先事業の選択肢を減少させている。

5. 今後の事業展開

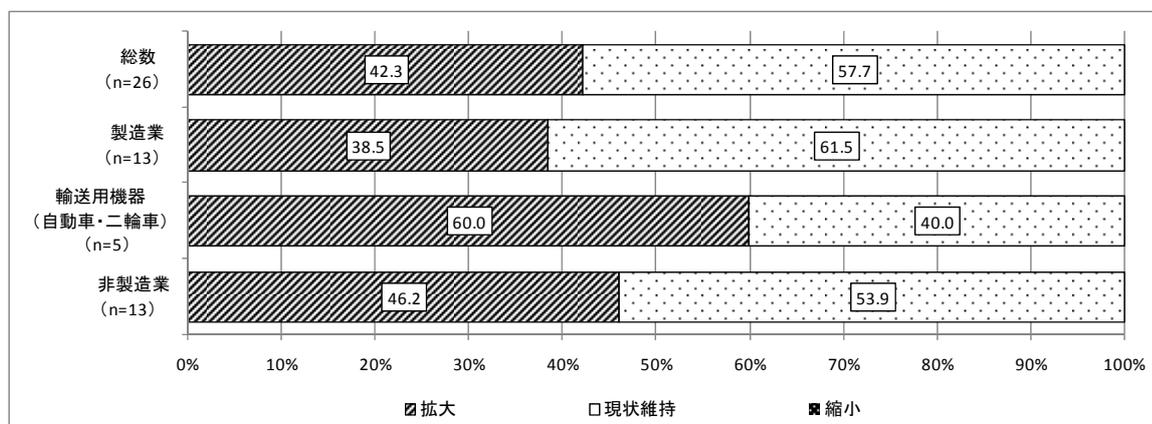
今後 1~2 年間の事業展開の方向性について、製造業では、「拡大」と回答した企業の割合が 38.5%、

「現状維持」が61.5%となり、「縮小」と回答した企業はゼロとなった（有効回答13社）。中でも、日系企業が多く進出する輸送機器（自動車・二輪車）分野では、5社中3社が「拡大」と回答している。パキスタンで最大のシェアを誇る二輪メーカーは、低価格の二輪車の開発に力を注いでおり、5年以内の年間100万台生産をその目標に掲げるなど積極的な動きがとられる。

また、非製造業では、「拡大」が46.2%、「現状維持」が53.9%となり、こちらも「縮小」と回答した企業はゼロとなった（有効回答13社）。

事業拡大の方針は、「追加投資による既存の事業規模拡大」と回答した企業が全体の72.7%を占めたほか、「新規市場の開拓（営業／販売ネットワーク拡充）」が45.5%、「生産品目／サービス内容の多角化」が27.3%となった（有効回答11社）。

図表6 今後1～2年の事業展開の方向性



6. 原材料・部品の調達

代表的な製品の製造原価に占める材料費（原材料・部品など）の比率は、「70%以上」と回答した企業の割合が69.2%と、他国と比較しても高い結果となった（有効回答13社）。ルピー安が原材料・部品のコストを押し上げたためと考えられる。

原材料・部品の調達先をみると、現地での平均調達率が31.9%、日本からが32.5%、およびASEANからが12.1%となった。現地調達先の内訳は、「地場企業」が78.1%と高く、「その他外資企業」も17.9%と相対的に高い。一方、現地進出日系企業からの調達は少なく、平均調達率は4.0%となった（有効回答12社）。

今後の調達先の方針では、「現地での現地調達率を引き上げる」と回答した企業が38.5%、「中国からの調達率を引き上げる」と回答した企業が30.8%を占めた（有効回答13社）。品質基準を満たすために輸入部材が主体となる部分もあり、製品コストの上昇につながっている。

原材料・部品の輸入調達額のうち、0%関税となっている比率に関して、「100%」（原材料・部品はすべて無関税で輸入している）と回答した企業は、全体の8.3%に過ぎず、13カ国中最も低い結果となった。反対に「0%」（無関税で輸入している原材料・部品はない）と回答した企業は58.3%を占め、13カ国中最も高い割合となった。

7. 新型インフルエンザ対策

「世界で新型インフルエンザ（A/H1N1型）が流行していますが、対応に困ったのはどのような

ことですか」との問いについては、製造業では13社中6社が、非製造業では11社中9社が「特に困ったことはない」と回答している。パキスタンでは09年8月に初めて新型インフルエンザの感染が確認された。調査時点（09年9～10月）では、まだ流行にいたらず、ほとんど脅威と感じていなかったと考えられる。新型インフルエンザ流行を受けて力を入れている対策は、「抗インフルエンザ薬の備蓄」と回答した企業が全体の44.0%を占め、次に「咳エチケットや手洗い等の健康教育」が36.0%と高い割合を占めた（有効回答、製造業・非製造業計25社）。

「今後、仮に新型インフルエンザが強毒化し、高い致死率（2%程度）となった場合、駐在員の帰国や周辺国への避難を計画していますか」との設問については、「不明」と回答した企業が22社中10社と多かった。「その他」を選択した企業でも「本社の方針次第」「本社に聞かないとわからない。」と回答した企業が多く、現地側の判断で避難計画を練るケースは少ないと考えられる。

こうした状況下、在カラチ総領事館では09年9月に新型インフルエンザ対策セミナーを開催し、症状の傾向、抗インフルエンザ薬の服用法等の周知を図り、むやみに恐れる必要はないとする医務官の説明に、各企業担当者も冷静な対応を心がけている。

8. 輸出入の状況

売上高に占める輸出の比率は、製造業の平均輸出比率が1.8%、非製造業が14.0%と他国と比べて極めて低い結果となった（有効回答は製造業12社、非製造業5社）。内需主導の経済構造を有するパキスタンでは、輸出側企業の立地が少ない。

日本とのFTA/EPA締結への期待は、「大いに期待する」と「期待する」回答した企業が各2社、「どちらともいえない」が1社、「特に期待していない」が3社、「分からない」が3社という結果となった。期待する効果は、有効回答3社中3社が「パキスタン側の関税引き下げ」を挙げた。

9. 賃金実態

職種別の基本給（月額）、年間実負担額（注）、およびそれぞれの有効回答数は以下表の通り。

※1 パキスタン・ルピー=0.012433ドル（08年9月の平均レート、出所：パキスタン中央銀行）

図表7 職種別の賃金実態（基本給、賞与、年間実負担額）

単位：パキスタン・ルピー、月数、（）内は有効回答数

	職種	基本給 （月額）	賞与	年間実負担額 （注）	備考
製造業	作業員 （一般工職）	11,254 (13)	2.6 (12)	204,633 (12)	実務経験3年程度の場合
	エンジニア （中堅技術者）	40,496 (13)	2.6 (11)	670,573 (11)	専門学校/大卒以上、かつ実務 経験5年程度の場合
	マネージャー （営業担当課長クラス）	89,917 (13)	2.5 (11)	1,573,182 (11)	大卒以上、かつ実務経験10年 程度の場合
非製造業	スタッフ （一般職）	18,626 (18)	2.0 (11)	328,546 (11)	実務経験3年程度の場合
	マネージャー （営業担当課長クラス）	65,807 (16)	2.3 (10)	1,251,909 (11)	大卒以上、かつ実務経験10年 程度の場合

（注）一人当たり社員に対する負担総額（基本給、諸手当、社会保障、残業、賞与などの年間合計）

以上

スリランカ

調査対象および回答企業の内訳

調査期間	: 2009年9月1日～10月15日
調査対象	: スリランカ進出日系企業 64社 (調査票配布ベース)
回答企業数	: 27社 (製造業 19社、非製造業 8社、有効回答ベース)
回答企業の業種別内訳	: 以下表の通り

(単位: 社、%)

製造業			非製造業		
業種	企業数	構成比	業種	企業数	構成比
食品・農水産加工品	1	5.3	流通	1	12.5
衣類・繊維製品	2	10.5	販売会社	1	12.5
プラスチック製品	1	5.3	ホテル・旅行・外食	1	12.5
窯業・土石	2	10.5	建設・プラント	3	37.5
金属製品(メッキ加工を含む)	1	5.3	その他サービス業	2	25.0
一般機械(金型・機械工具を含む)	1	5.3	合計	8	100.0
電気機械・電子機器	1	5.3			
電気・電子部品	3	15.8			
その他製造業	7	36.8			
合計	19	100.0			

1. 営業利益見通し - 黒字企業が減少、2010年はさらに悪化の見込み

スリランカ進出日系企業の2009年の営業利益見込みは、「黒字」と回答した企業の割合が25.9%、「均衡」が44.4%、「赤字」が29.6%となり、赤字の割合が黒字を上回った(有効回答27社)。「黒字」と回答した企業の割合は、調査対象全17カ国・地域の中でミャンマーに次いで2番目に低い。08年(前年度調査結果、有効回答29社)と比較すると、黒字の割合は15.5ポイント減少(41.4%⇒25.9%)している。

2009年の営業利益見込みの前年(2008年)実績との比較では、営業利益が「改善」と回答した企業が18.5%、「横ばい」が37.0%、「悪化」が44.4%となり、悪化の割合が改善を大きく上回った(有効回答27社)。「悪化」の理由(複数回答)については、「輸出低迷による売り上げ減少」および「現地市場での売上減少」を挙げた企業がともに58.3%で最も多く、次いで「人件費の増加」が33.3%であった。

また、2009年と比較した2010年の営業利益見通しも明るくはない。ASEAN、中国、インド、オセアニアなどに進出する企業の多くが、現地市場での売上増加や輸出拡大によって2010年に営業利益の改善を見込む中、スリランカでは、2010年に営業利益が「改善」と回答した企業は23.1%、「横ばい」が53.9%、「悪化」が23.1%となり、改善と悪化の見込みが同率であった(有効回答26社)。「改善」の割合から、「悪化」の割合を差し引いたDI値は0ポイントと、調査対象全17ヶ国/地域の中で最も低く、平均値である46.2ポイントを大きく下回った。

2. 景気後退の影響

(1) 多くの企業が雇用調整や時短などの対策を実施

2008年10月以降の世界的な景気後退の影響により、売上が底を打った(今後打つ)時期については、「09年4月～6月」と回答した企業の割合が30.0%で最多となり、次いで「わからない」が20.0%

となった（有効回答 20 社）。一方、売上が金融危機前（08 年 9 月以前）の水準に回復したタイミングについては、「分からない」との回答が 35.0%と最も多く、次いで「10 年下期」が 20.0%であった。

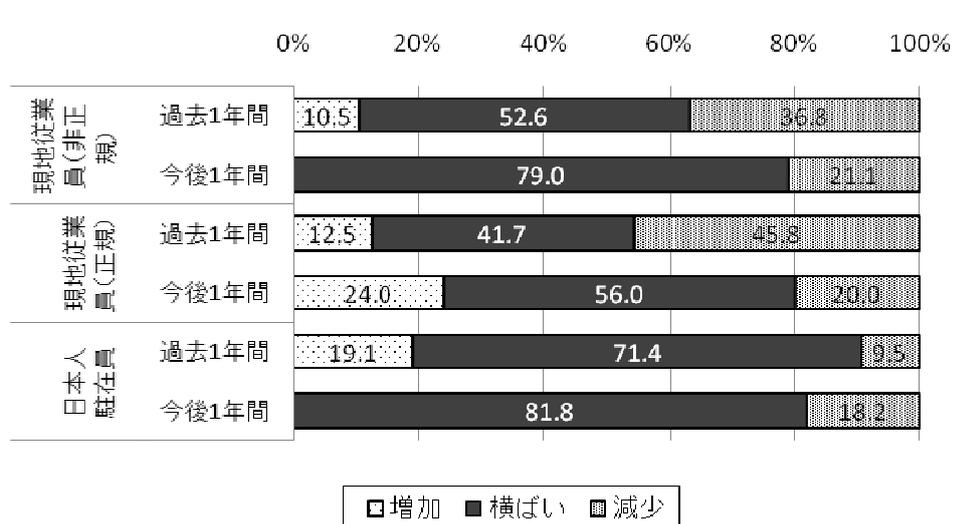
景気後退の顕在化を受け、過去 1 年間に取った対策（複数回答）では、「雇用調整」を挙げた企業が 65.0%、次いで「営業・操業日数の削減もしくは時間短縮」が 55.0%となり、いずれの項目も調査対象全 17 ヶ国/地域の平均（それぞれ 45.6%、29.8%）を大きく上回った。特に製造業では、同 2 項目を挙げた企業がともに 73.3%と 7 割を超えた。また、「生産・販売効率改善によるコスト削減」および「新規投資・設備投資増の中止・延期」を挙げた企業も 50.0%に達し、進出企業の多くが様々な方法で具体的対策に踏み切った状況がうかがえる。

（2）今後 1 年間は日本人駐在員削減の方向へ

08 年 9 月時点～09 年 9 月時点（過去 1 年間）における従業員数の変化では、現地駐在員に関しては、非正規、正規のいずれも「減少」したとの回答割合（それぞれ 36.8%、45.8%）が、「増加」したとの回答割合（10.5%、12.5%）を上回った。他方、日本人駐在員に関しては、「増加」が 19.1%、に対し、「減少」が 9.5%となり、駐在員を増加させた企業が減少させた企業よりも多かったことがわかる。

また、09 年 9 月～10 年 9 月（今後 1 年間）の従業員数の増減見通しでは、現地従業員（非正規）と日本人駐在員に関しては、いずれも「増加」させると回答した企業の割合が 0%となり、「減少」が、それぞれ 21.1%、18.2%であった。現地従業員（正規）では、「増加」（24.0%）が「減少」（20.0%）を上回ったものの、顕著な雇用拡大傾向は見られない。

図表1 過去 1 年間の従業員数の変化と今後の見通し



3. 経営上の問題点

経営上の問題点（複数回答）として挙げられた回答のうち、回答企業の割合が特に高かった項目（回答割合 50%以上）をみると、販売・営業面での問題点として「主要販売市場の低迷（消費低迷）」（52.0%）、雇用・労働面での問題点として「従業員の賃金上昇」（62.5%）、「解雇・人員削減に対する規制」（54.2%）などがある。前回調査（08 年度調査）との比較で見ると、「解雇・人員削減に対する規制」について

は、前回調査では主要な問題点の上位に挙がっておらず、景気低迷による雇用調整という新たな課題に直面した企業が多かった状況を反映している。

その他、貿易制度面では、「通関等諸手続きが煩雑」(57.1%)、「通関に時間を要する」(52.4%)と通関上の問題点を指摘する声が多い。

図表2 経営上の問題点

単位: %、複数回答

項目	有効回答	第1位	第2位	第3位	
販売・営業面での問題点	25	主要販売市場の低迷 (消費低迷)	取引先からの 発注量の減少	主要取引先からの 値下げ要請	
	100.0	52.0	48.0	44.0	
雇用・労働面での問題点	24	従業員の賃金上昇	解雇・人員削減 に対する規制	従業員の定着率	
	100.0	62.5	54.2	29.2	
貿易制度面での問題点	21	通関等諸手続きが煩雑	通関に時間を要する	関税の課税評価の 査定が不明瞭	
	100.0	57.1	52.4	33.3	
生産面での問題点 (製造業のみ)	18	調達コストの上昇	原材料・部品の現地 調達の難しさ	品質管理の 難しさ	物流インフラ の未整備
	100.0	55.6	50.0	38.9	
経営の現地化を進める にあたっての問題点	25	現地人材の育成が 進まない	幹部候補人材の採用難	現地における企画・ マーケティング力の弱さ	
	100.0	64.0	32.0	24.0	

4. 投資環境

投資環境面でのメリット(複数回答)については、「英語が通じる」との回答を挙げた企業の割合が63.6%で最も高い。次いで、「土地/事務所スペースが豊富、地価/賃料の安さ」、「人材の質の高さ」、「税制面でのインセンティブ」という3項目が、いずれも31.8%であった(有効回答22社)。

一方、投資環境面でのデメリット(複数回答)に関しては、「現地政府の不透明な政策運営」との回答が64.0%となり、次いで、「不安定な政治・社会情勢」および「インフラ(電力・運輸・通信など)の整備状況が不十分」がいずれも48.0%であった(有効回答25社)。

前回(2008年度)調査においては、投資環境上の問題点として、「不安定な政治・社会情勢」と回答を挙げた企業の割合が92.6%(有効回答27社)と際立って高く、最大の問題点となっていたが、09年度調査においては、同項目を挙げた企業の割合の減少が目立った。この背景としては、同国では2009年5月、25年以上にわたる内戦がようやく終結し、コロンボ市内でも、それまで頻発していた無差別爆弾テロ等が発生していないことがある。内戦終結により、投資環境上の最大の障害とされてきた治安問題も、ようやく改善の方向に向かっているという進出企業の認識を示している。

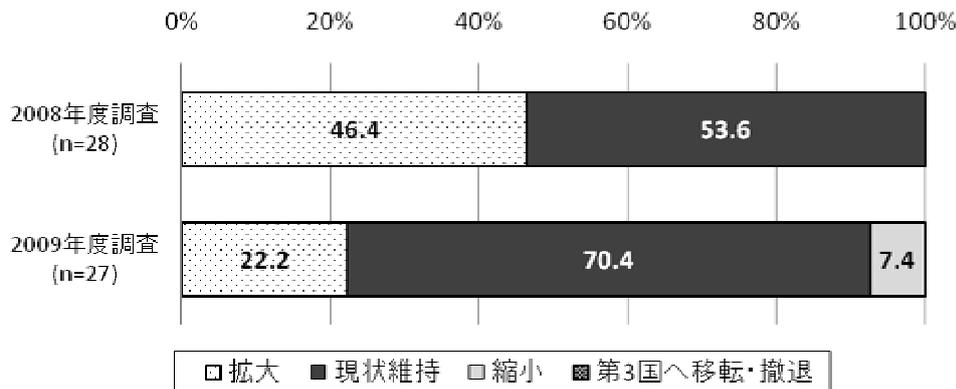
5. 今後の事業展開

今後1~2年間の事業展開の方向性では、「拡大」と回答した企業の割合が22.2%となり、「現状維持」が70.4%、「縮小」が7.4%、「第3国へ移転・撤退」が0%であった(有効回答27社)。前回調査(2008年度)との比較では、「拡大」の比率が5割以下に減少している(46.4%⇒22.2%、以下図

表の通り)。

「拡大」の方針を示した 22.2% (6 社) の企業において、その理由<具体的方針> (複数回答) をみると、「追加投資による事業規模の拡大」が 83.3% (5 社) で最も多く、次いで「生産品目/サービスの高付加価値化」、「新規市場の開拓 (営業/販売ネットワーク拡充)」がいずれも 50.0% (3 社) であった。

図表3 今後1~2年の事業展開の方向性



今後1年~3年の事業/製品の市場として有望と思う地域・国 (第1位~第3位) については、第1位として「インド」を挙げる企業が 33.3% で最多となり、次いで「日本」が 14.3% となった。自社の所在国であるスリランカを含む「その他南西アジア」は 9.5% であった (有効回答 21 社)。

6. 原材料・部品の調達

(1) 低い現地調達率

製造業における原材料・部品の現地調達率は、回答企業の平均値で 22.3% となり、全調査対象の国・地域の中で、ミャンマーに次いで低い値となった (有効回答 17 社)。国外の主な部品・原材料調達先 (1%以上を調達している国) は、日本 (13 社)、ASEAN (10 社)、中国本土 (7 社)、その他アジア (6 社)、欧州 (5 社) など、うち、調達金額の比率が最も高い日本からは、回答企業の平均で調達額全体の 29.0% を、次いで ASEAN からは同 25.7% を調達しており、いずれも現地からの調達率よりも高い値となった。

今後の原材料・部品調達の方針 (複数回答) については、「ASEAN からの調達を引き上げる」(38.9%)、および「現状の現地調達率を維持する」(38.9%) との回答が最も多く、「現地での調達率を引き上げる」(22.2%) および「中国からの調達を引き上げる」(22.2%) が同率で続く形となった。一方、現状で最も調達率の高い日本については、「日本からの調達率を引き上げる」と回答した企業は 0.0% であった (有効回答 18 社)。

(2) 約 35% の企業で原材料・部品の関税減免スキームのメリットを享受

原材料・部品の輸入調達額のうち、0% 関税 (無関税輸入) となっている比率については、「0%」すなわち、全ての輸入品に関税を支払っていると回答した企業の割合が 35.3% と最も高い。他方、

「90%～100%未満」と回答した企業は23.5%、「100%」が11.8%となっており、90%以上の原材料・部品に免税が適用されている企業の割合も、35.3%に達している状況が分かる。

スリランカでは、国内製造品の原則80%以上を輸出するメーカーに対し、法人税の減免や資本財および部品・原材料の免税輸入スキームの適用を認めている。回答が大きく二分している状況は、現状において、同免税スキームの活用の有無が分かれているためと考えられる。

7. 新型インフルエンザ対策

新型インフルエンザの流行により、対応に困ったこと（複数回答）では、「特に困ったことはない」と回答した企業の割合が76.9%に達し、調査対象となった全17ヶ国・地域の中で最も高い値となった。一方、回答に挙げられた項目を見ると、「蔓延国から帰国した社員の健康観察」および「事業場の訪問者に対する健康チェック」がいずれも7.7%（各2社）、それ以外の項目については3.9%（各1社）と、いずれも極めて低い値となった。

新型インフルエンザの流行を受けて、力を入れている対策（複数回答）に関しても、「特に対策を講じていない」との回答が過半数の53.9%に達した。その他では、「咳エチケットや手洗い等の健康教育」（34.6%）、「日用品やマスク、消毒薬等の備蓄」（15.4%）などが、他の回答項目に比べ、相対的に高い値を示したものの、いずれも、他の調査対象国・地域に比べ、低い水準にとどまっている。

スリランカ国内では新型インフルエンザの感染者が確認されており、一定の注意喚起も行われているが、これによって社会的・経済的に大きな影響が出るような状態には至っていない。アンケート実施時点では在留邦人の感染も確認されておらず（2009年9月30日に邦人感染者を確認。2010年2月時点で邦人社会での感染拡大は確認されていない）、差し迫った対策の必要性を感じる状況になかったことが上記調査結果の背景にあると考えられる。

8. 輸出入の状況

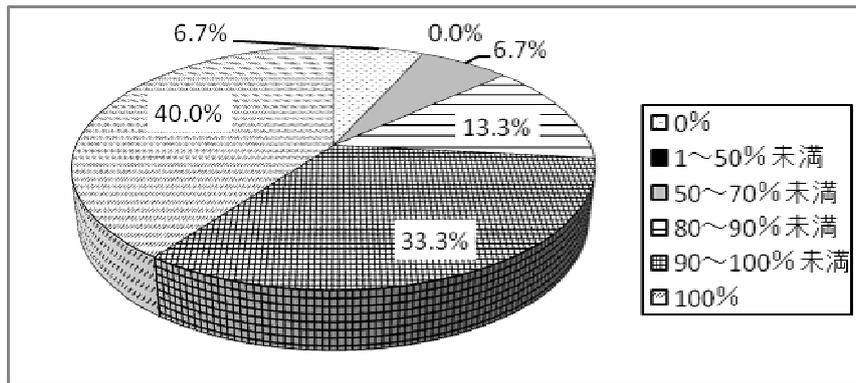
売上高に占める輸出比率について、製造業（有効回答15社）では、「100%」すなわち全量を輸出していると回答した企業が40.0%を占めたほか、「90%～100%」が33.3%、「80%～90%」が13.3%となり、あわせて86.6%の企業が製品の80%以上を輸出している状況が分かる。

スリランカでは、国内製造品の原則80%以上を輸出するメーカーに対し、法人税の減免や資本財および部品・原材料への免税輸入を認めている。進出日系製造業の多くが、他国市場への輸出拠点としてスリランカを活用している状況が分かる。

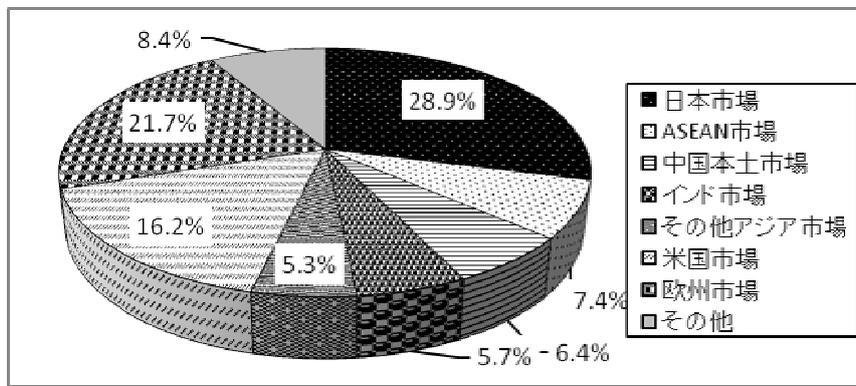
製造業で輸出をおこなっている企業の、輸出先の内訳（合計100%となるよう平均値を算出）では、「日本市場」が輸出先では最大となり、全体の28.9%を占めたほか、次いで「欧州」が21.7%、「米国」が16.2%となった。欧州市場および米国市場向けの輸出は、衣類・繊維製品が牽引しているが、日本市場向けには衣類・繊維製品の輸出はなく、プラスチック製品や電機・電子部品など、様々な業種で輸出企業が存在している。

輸出入における既存（発効済み）の二国間／多国間でのFTA/EPAの利用状況（輸出入をしている企業のみ対象）に関しては、輸出・輸入とも「現在、活用中」と回答した企業の割合が18.8%（各3社）となり、「活用を検討中」が、輸出では56.3%（9社）、輸入では37.5%（6社）となった（有効回答16社）。なお、輸出・輸入ともに、「現在、活用中」と回答した企業は全て、スリランカ-インドFTAを活用している。

図表4 売上高に占める輸出の比率(製造業)



図表5 輸出先の内訳(製造業の平均値、合計100%で算出)



9. 賃金実態

職種別の基本給(月額)、年間実負担額(注)、およびそれぞれの有効回答数は以下表の通り。

※1 スリランカ・ルピー=0.00871 US ドル (2009年9月の平均レート,CEIC データベースより算出)

図表6 職種別の賃金実態(基本給および年間実負担額)

単位:スリランカ・ルピー、()内は有効回答数

	職種	2009年度調査			2008年度(前回)調査		備考
		基本給(月額)	賞与	年間実負担額	基本給(月額)	年間実負担額	
製造業	作業員(一般工職)	11,755 (17)	1.6 (16)	188,903 (15)	11,186 (14)	172,882 (14)	実務経験3年程度の場合
	エンジニア(中堅技術者)	32,133 (15)	1.8 (13)	439,429 (14)	26,500 (12)	388,417 (12)	専門学校/大卒以上、かつ実務経験5年程度の場合
	マネージャー (営業担当課長クラス)	71,938 (16)	1.7 (15)	1,145,219 (14)	59,615 (13)	915,692 (13)	大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合
非製造業	スタッフ(一般職)	26,571 (7)	1.8 (7)	500,625 (6)	26,571 (14)	679,000 (14)	実務経験3年程度の場合
	マネージャー (営業担当課長クラス)	95,000 (6)	1.6 (6)	1,466,167 (6)	80,357 (14)	1,452,571 (14)	大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合

(注)年間実負担額は、一人当たり社員に対する負担総額(基本給、諸手当、社会保障、残業、賞与などの年間合計)

以上