

## 在サウジアラビア 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



## 在サウジアラビア進出日系企業

## 人件費等の上昇で、2014年の景況感はやや低調も、今後は事業拡大の見込み

1

**2014年は、黒字企業が赤字企業を上回るが、半数以下。** 2014年の営業利益（見込み）では、「黒字」と回答した企業は41.9%で、「赤字」と回答した企業35.5%を上回ったものの、半数以下にとどまった。製造業（40.0%）と非製造業（43.8%）では、大きな差はなかった。前年と比べて、「改善」と回答した企業はわずか24.1%にとどまった。

2

**2015年の景況感、改善見込みの企業が約6割。** 2015年の見通しについては、低調だった2014年に対し、63.3%の企業が営業利益は「改善」とした。理由としては、「現地市場での売上増加」が77.8%で最大だった。「悪化」する主な理由としては、「管理費・光熱費・燃料費等の支出増」と、「人件費の上昇」がいずれも50.0%で多数を占めた。

3

**6割以上の企業が、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、2015年の見通しと同様、64.5%の企業が「拡大」と回答した。特に製造業では73.3%が「拡大」とした。理由は「売上の増加」（100.0%）と「成長性、潜在力の高さ」（63.2%）が上位2位となった。

4

**サウダイゼーション対応のため、現地人材の研修・育成を重視。** 現地化の取組みとしては、「現地人材の研修・育成の強化」（71.9%）が最多だった。課題としては、「現地人材の能力・意識」が78.1%と最多で、強化されるサウダイゼーションへの対応が課題となっている。人員体制としては、横ばい傾向の日本人駐在員に対し、約7割の企業が現地従業員の増加を見込む。

5

**FTA等を活用する企業は僅少。** 調達や販路拡大のためにFTAや関税同盟を利用する企業は、少数にとどまっている。わずかに「GCC関税同盟」と「GAFTA/PAFTA」で、3.2%の企業（製造業のみでは7.7%の企業）から「利用している」との回答があった。

# 調査概要

## 調査目的

- サウジアラビア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

- サウジアラビアに拠点を有する日系企業60社の拠点77事務所にアンケートを配布。

## 調査時期

- 2014年8月1日～8月28日

## 回収状況

- アンケートを配布した60社のうち、有効回答は34社。回答率は56.7%。

## 備考

- 調査は本2014年度が初回。
- 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・返信してもらい、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

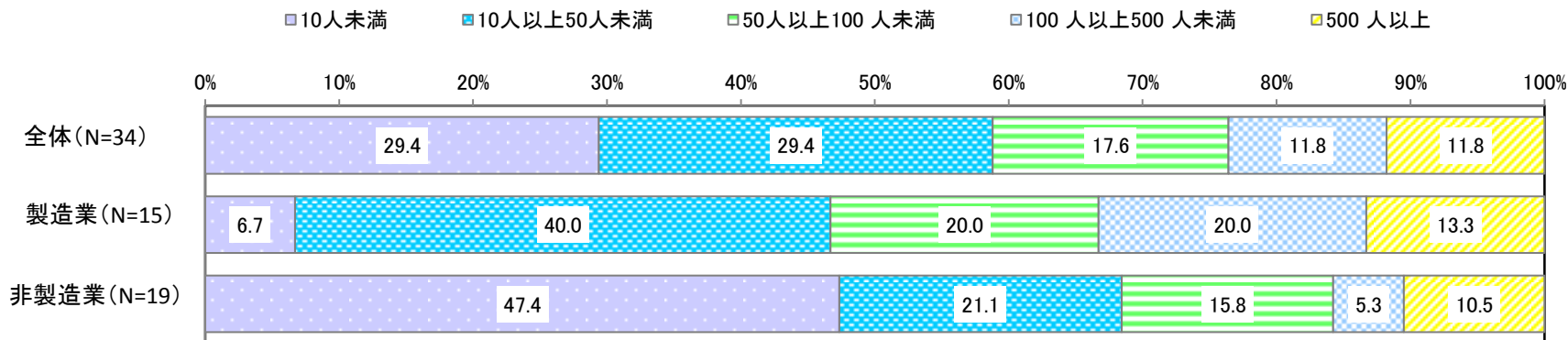
- 回答の比率(%)はすべて百分比で表し、小数第2位を四捨五入した。そのため、各回答の割合の合計が100%にならないものもある。
- 報告書内に記してある「N」は有効回答数(母数)。

## サウジアラビア王国地図

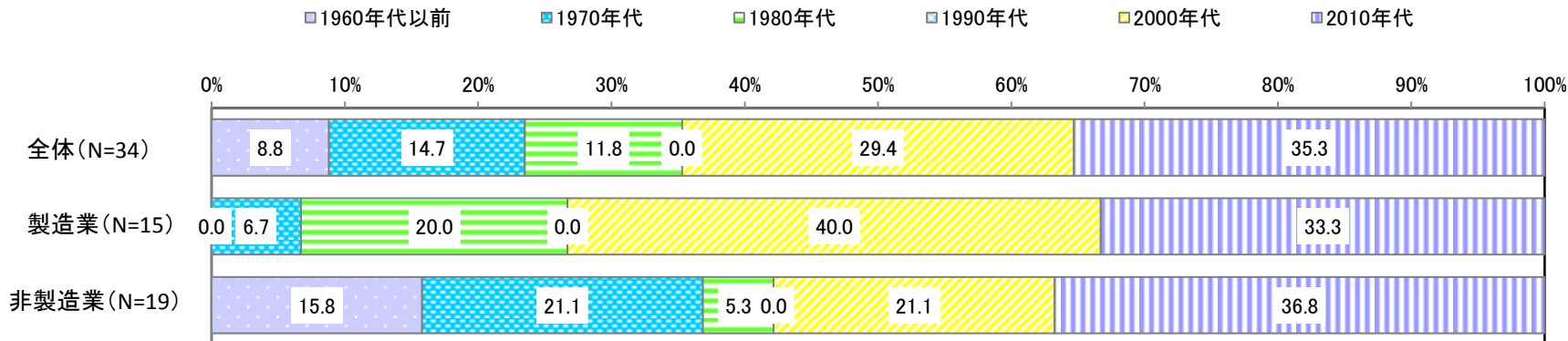


# 図表1. 企業プロフィール

## 従業員数

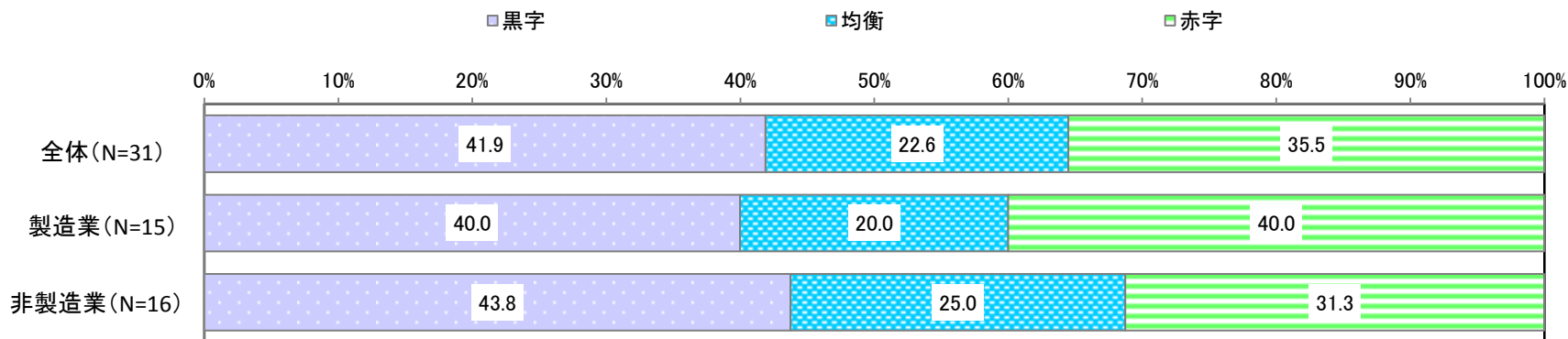


## 設立年度



# 図表2. 営業利益見込み(1)

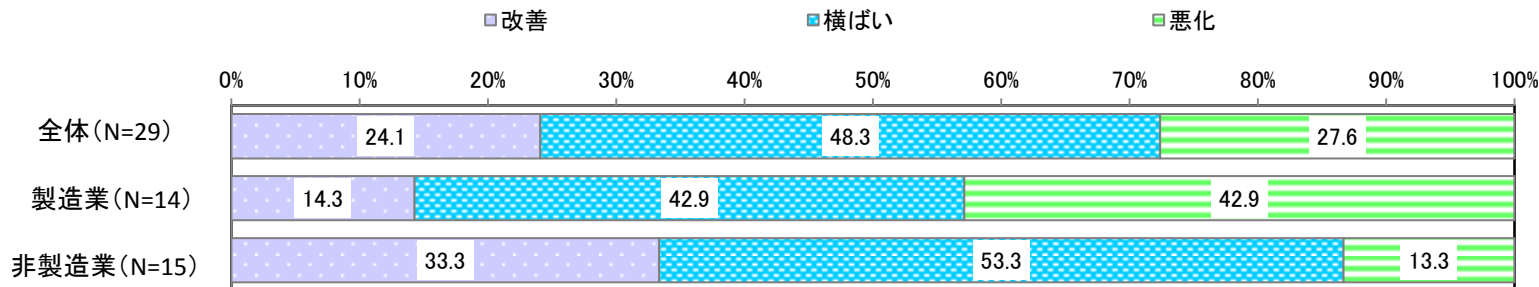
## 2014年営業利益見込み



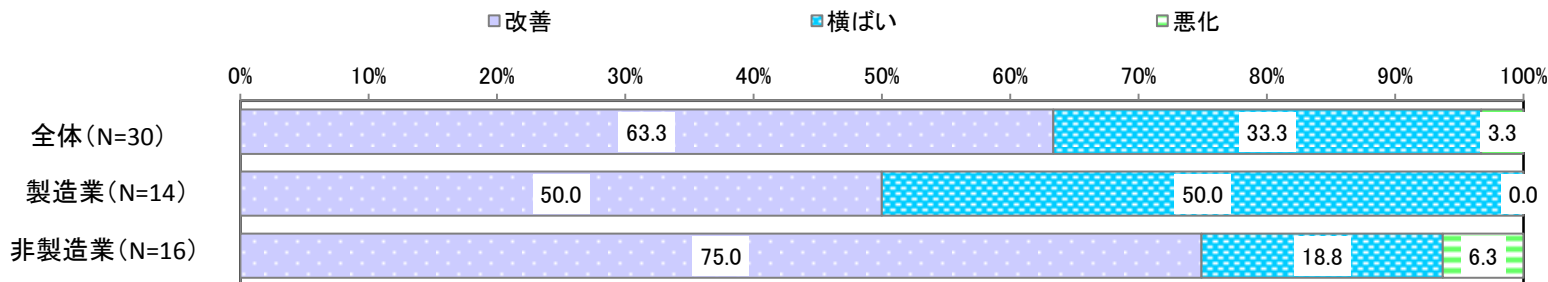
- 2014年の営業利益見込み(N=31)では、41.9%の企業が「黒字」と回答。一方「赤字」と回答した企業は35.5%で、わずかに黒字の企業が上回った。
- 業種別では、製造業が「黒字」「赤字」ともに40.0%と均衡したのに対し、非製造業では「黒字」が43.8%と、「赤字」(31.3%)を上回った。

# 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)

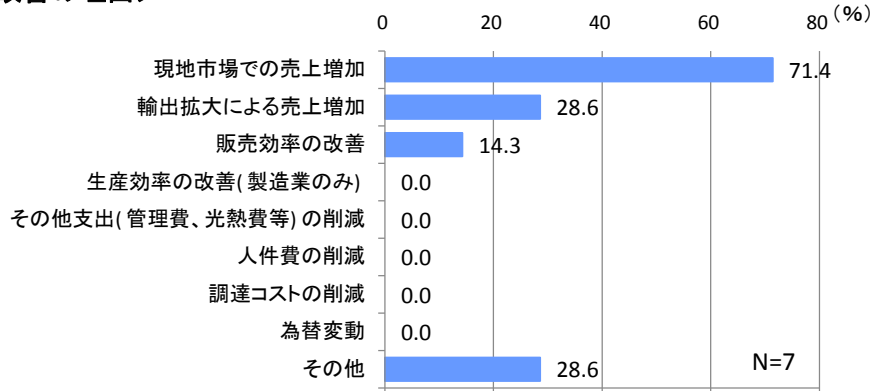


- 2014年の営業利益見込み(N=29)では、24.1%の企業が前年比で「改善」と回答したが、48.3%が「横ばい」、27.6%が「悪化」となり、悪化と回答した企業が改善と回答した企業をわずかに上回った。
- 業種別では、特に製造業(N=14)で多数の企業が「悪化」と回答した(42.9%)。一方、非製造業(N=15)では「改善」を見込む企業33.3%に対し、「悪化」と回答した企業は13.3%にとどまった。いずれも4~5割の企業は「横ばい」との回答だった。
- 2015年の営業利益見通し(N=30)では、63.3%の企業が「改善」を見込んでいる。製造業(N=14)では50.0%が「改善」または「横ばい」の見込み。非製造業(N=16)では75.0%が「改善」と回答しており、6.3%の企業のみが「悪化」の見通しとなった。

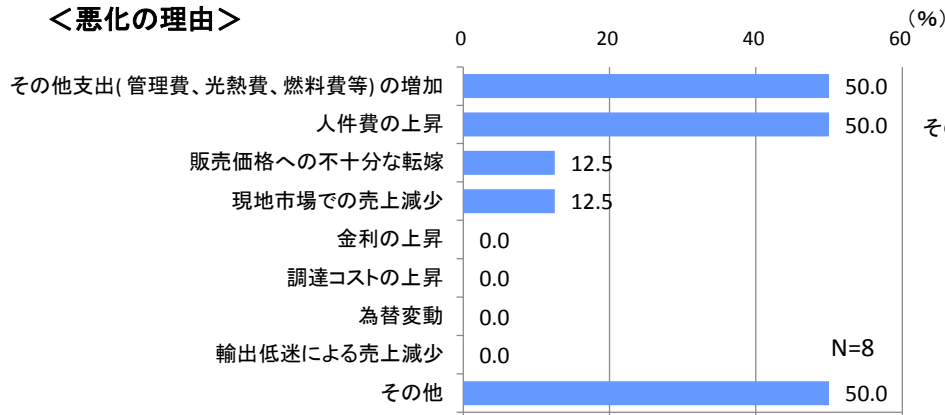
# 図表4. 営業利益見込み(3)

2014年営業利益見込み(13年比)

<改善の理由>

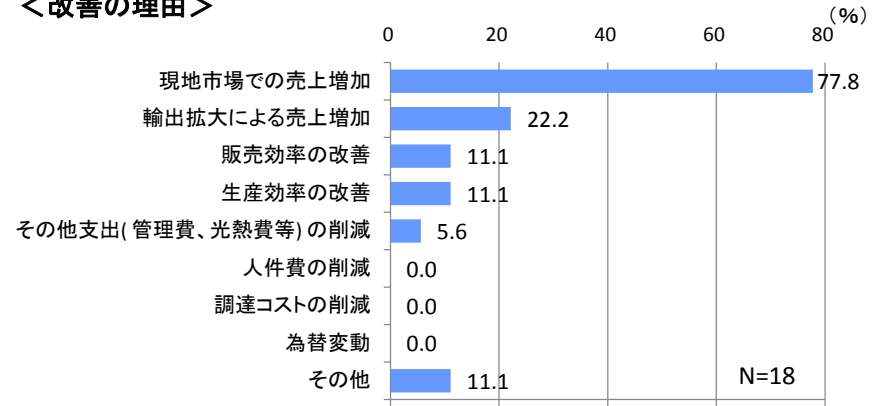


<悪化の理由>

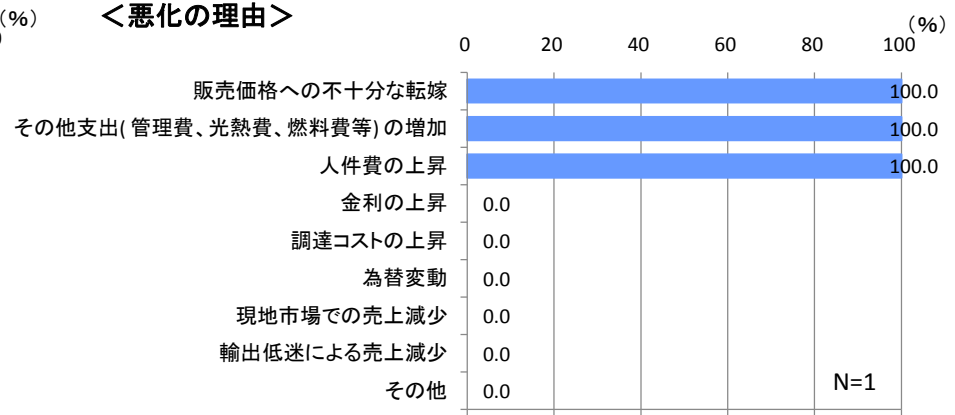


2015年営業利益見通し(14年比)

<改善の理由>



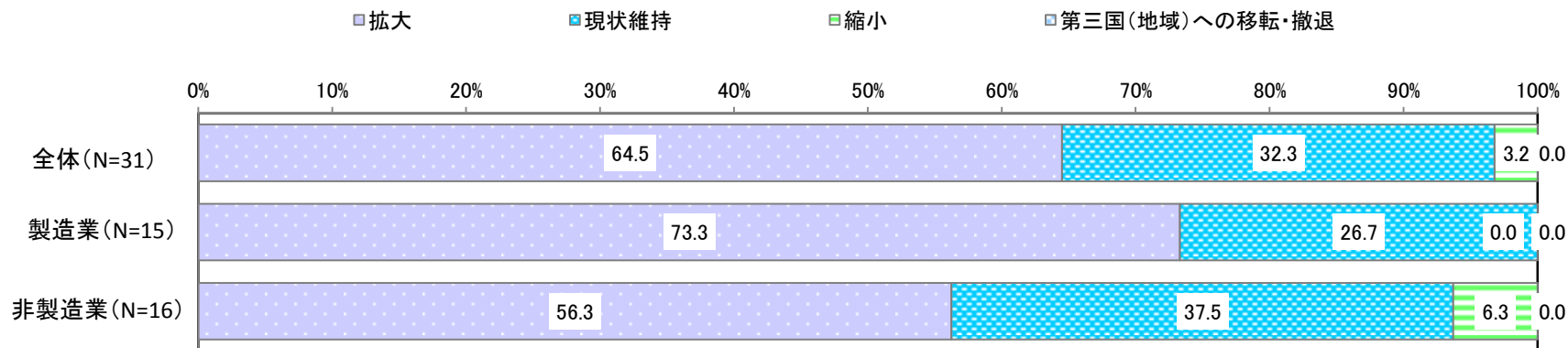
<悪化の理由>



- 営業利益が「改善」した主な理由として、2014年(N=7)では「現地市場での売上増加」が71.4%で最大となり、「輸出拡大による売上増加」が2位、「販売効率の改善」が3位となった。2015年の見通し(N=18)も同じく「現地市場での売上増加」が77.8%で1位となったが、新たに「生産効率の改善」という回答(11.1%)もみられた。
- 「悪化」する理由は、2014年(N=8)は「管理費、光熱費、燃料費等の支出増」と「人件費の上昇」がいずれも50.0%で多数を占めた。(参考)2015年については回答が1社のみだったが、「販売価格への不十分な転嫁」、「管理費、光熱費、燃料費等の支出増」「人件費の上昇」があがった。

# 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

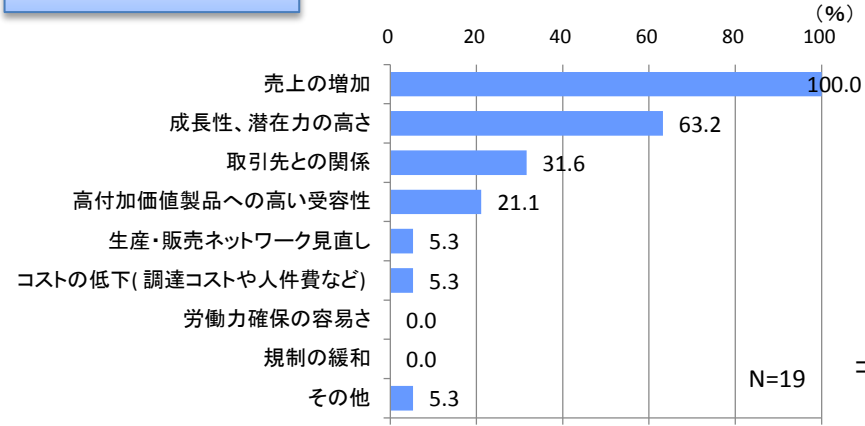


- 2014年からの、今後1～2年の事業展開の方向性(N=31)については、64.5%の企業が「拡大」と回答。「現状維持」(32.3%)と合わせるとほぼ全ての企業が、事業を拡大または維持していく見通しとなった。
- 特に製造業(N=15)では、73.3%の企業が「拡大」と回答し、縮小予定とする企業はいなかった。非製造業(N=16)では、56.3%の企業が「拡大」、37.5%が「現状維持」とした。

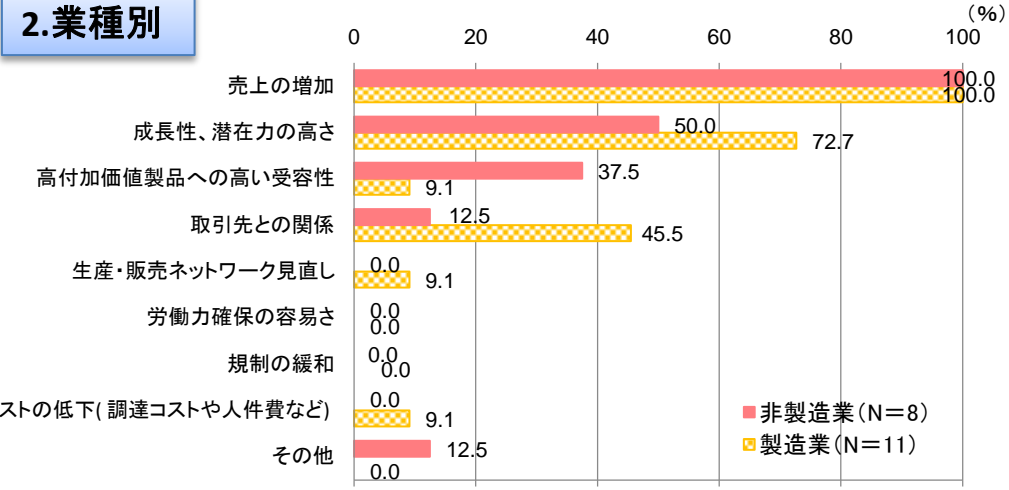


# 図表6. 今後1～2年の事業展開の方向性(2) ※複数回答

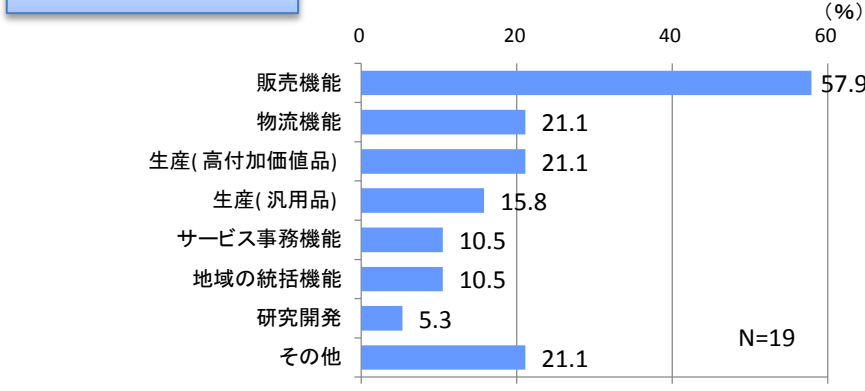
## 1. 拡大する理由



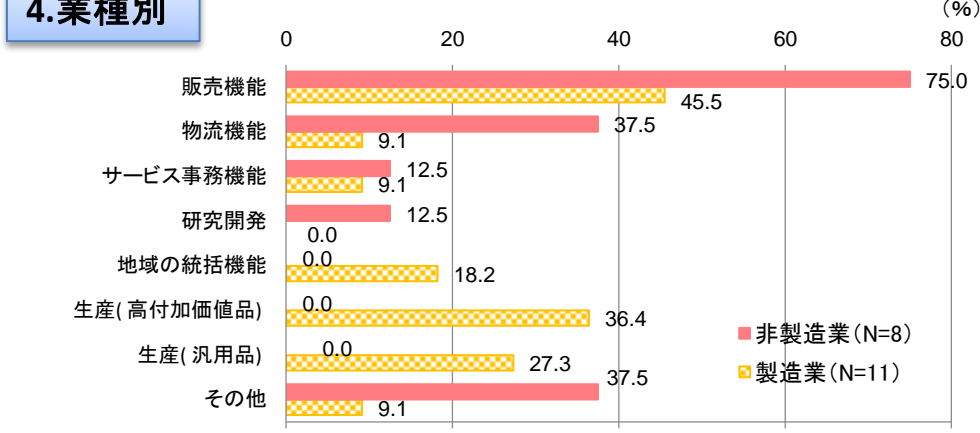
## 2. 業種別



## 3. 拡大する機能



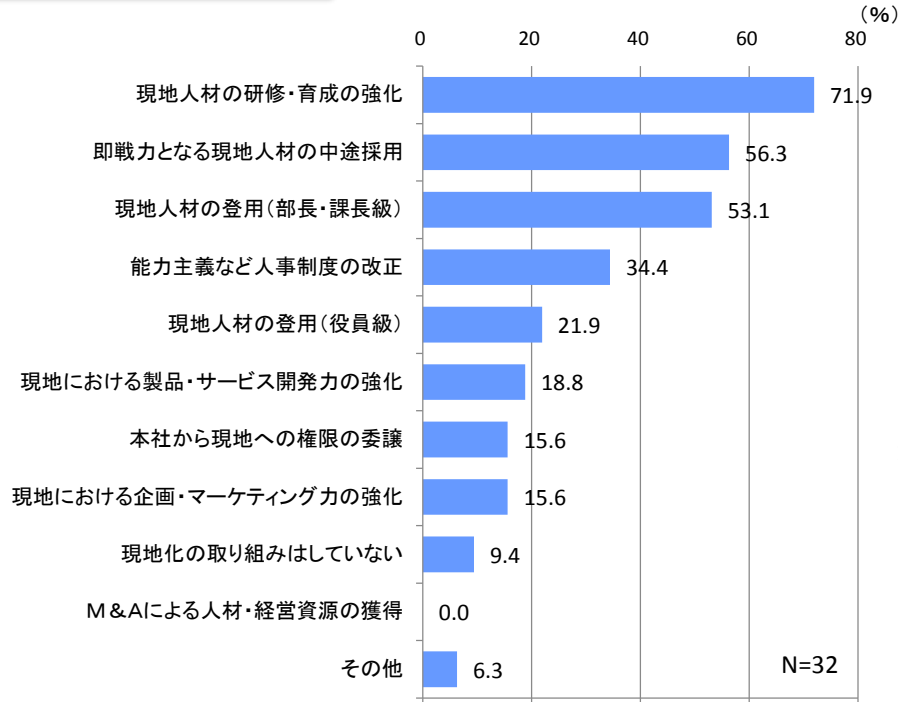
## 4. 業種別



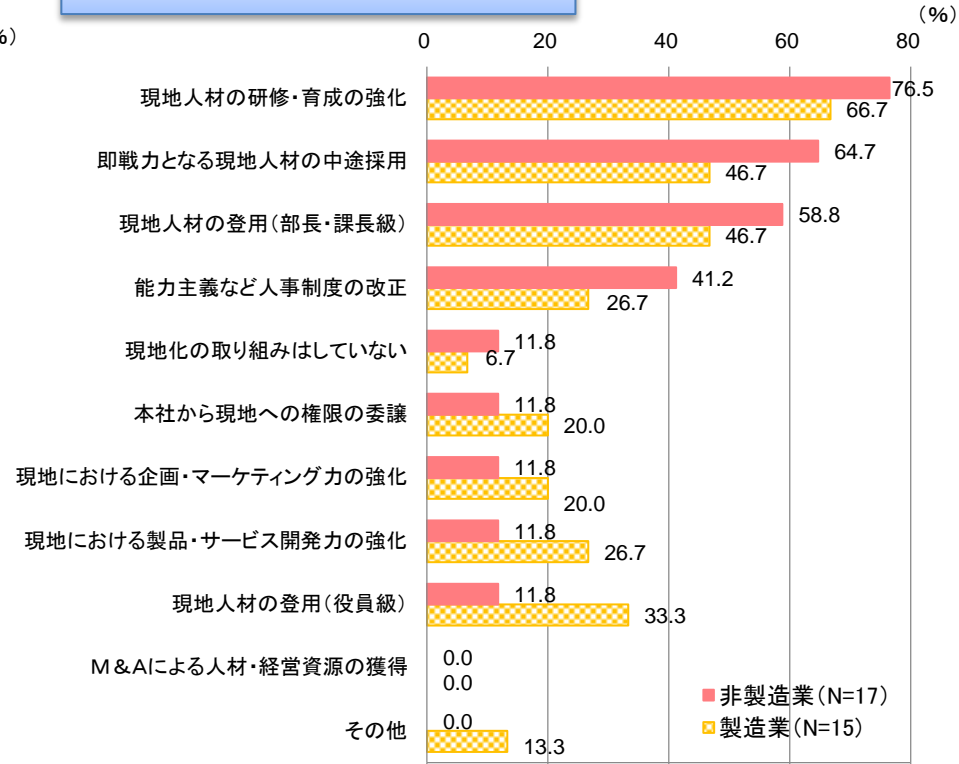
- 拡大する理由 (N=19) としては、「売上の増加」(100.0%)が1位、「成長性、潜在力の高さ」(63.2%)が2位となった。業種別では、製造業 (N=11)、非製造業 (N=8) とも「売上の増加」(100.0%)を見込む一方、製造業では「成長性、潜在力の高さ」(72.7%)に続き「取引先との関係」(45.5%)、非製造業では「成長性、潜在力の高さ」(50.0%)に続き「高付加価値製品への高い受容性」(37.5%)が多くあがった。
- 拡大する機能 (N=19) を見ると、「販売機能」が最多だった(57.9%)。業種別では、製造業 (N=11) が「販売機能」(45.5%)に次いで「生産(高付加価値品)」(36.4%)「生産(汎用品)」(27.3%)を重視する一方で、非製造業 (N=8) は「販売機能」(75.0%)の次に「物流機能」(37.5%)を重視した。

図表7. 経営の現地化(1)

現地化の取り組み



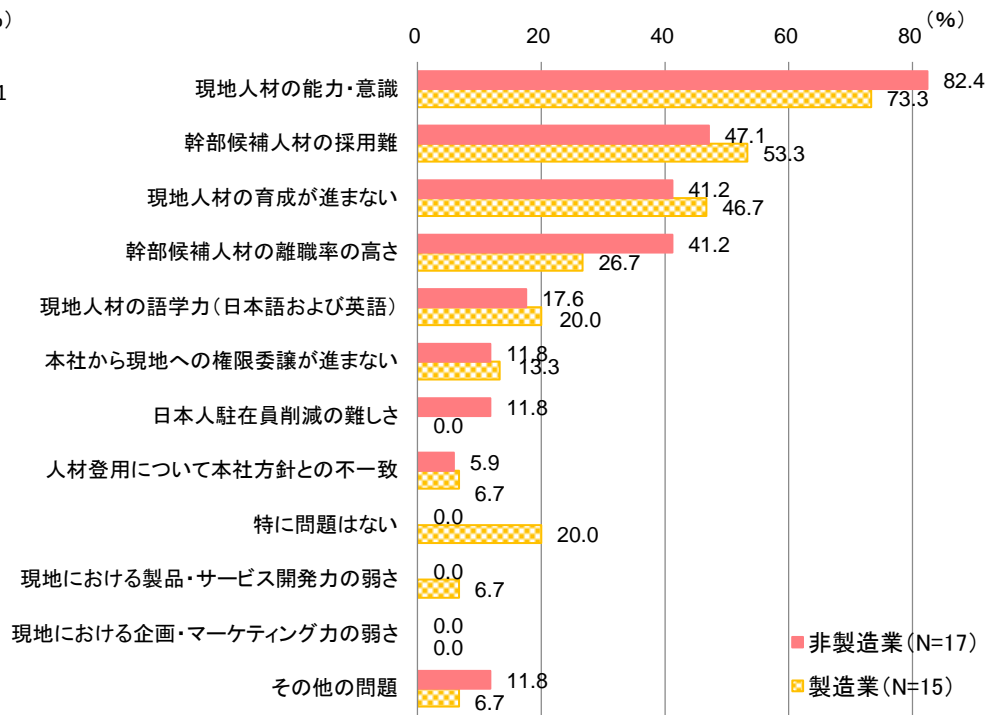
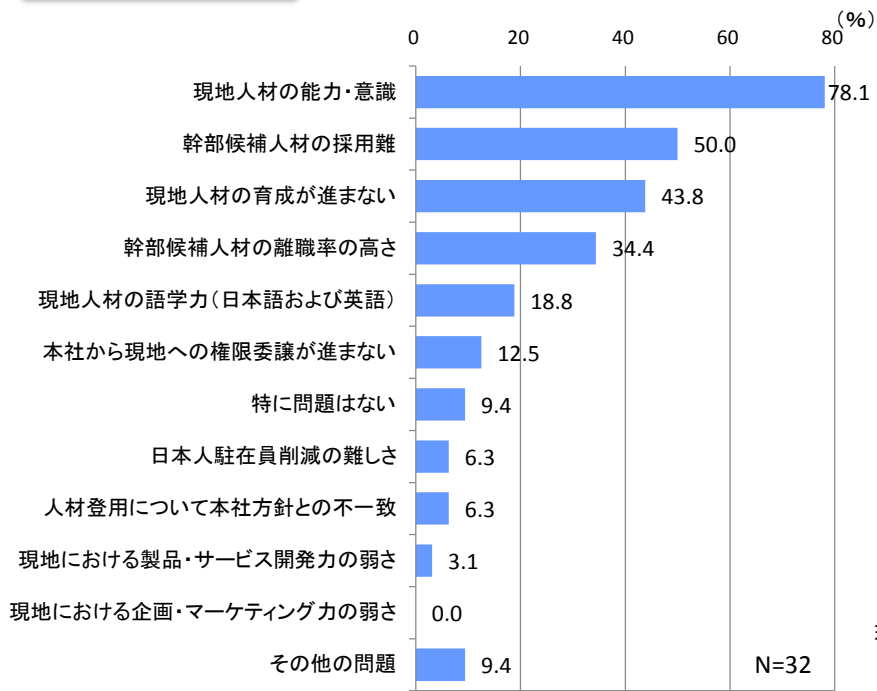
現地化の取り組み(業種別)



- 経営の現地化の取り組み(N=32)では、「現地人材の研修・育成の強化」(71.9%)、「即戦力となる現地人材の中途採用」(56.3%)、「現地人材の登用(部長・課長級)」(53.1%)が主要な取り組みとしてあげられた。
- 業種別にみても、製造業(N=15)では「現地人材の研修・育成の強化」が66.7%で1位、「即戦力となる現地人材の中途採用」と「現地人材の登用(部長・課長級)」がいずれも46.7%で2位となり、非製造業(N=17)では「現地人材の研修・育成の強化」(76.5%)に続き、「即戦力となる現地人材の中途採用」(64.7%)、「現地人材の登用(部長・課長級)」(58.8%)が2位・3位となった。いずれも大きな優先順位の変化はなかったが、製造業では「現地人材の登用(役員級)」を重視する企業が多かった(33.3%)。

# 図表8. 経営の現地化(2)

## 現地化の課題

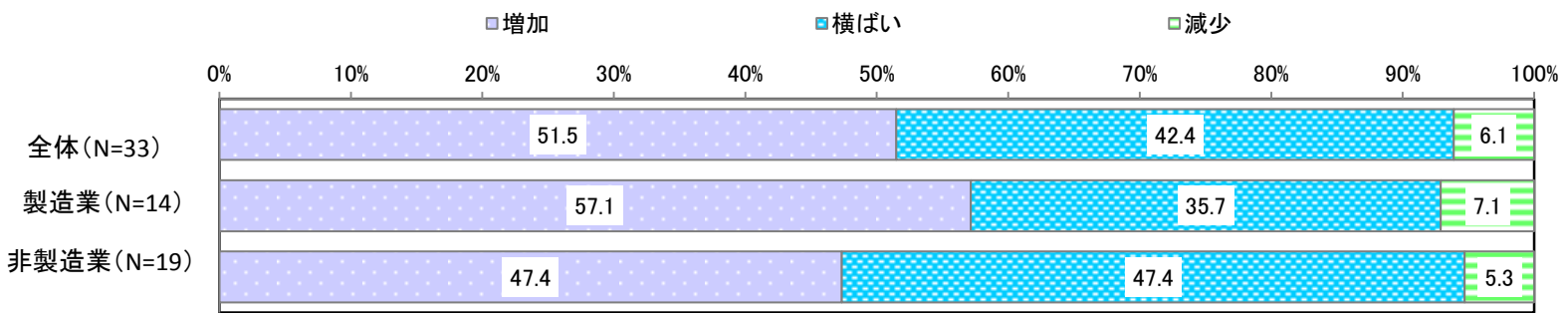


- 経営の現地化の課題(N=32)については、「現地人材の能力・意識」と回答した企業が78.1%と最も多かった。次いで、「幹部候補人材の採用難」(50.0%)、「現地人材の育成が進まない」(43.8%)、「幹部候補人材の離職率の高さ」(34.4%)が続いた。
- 業種別でも、上位4項目はほぼ同じだった。ただし、製造業(N=15)に対して、非製造業(N=17)では「幹部候補人材の離職率の高さ」を41.2%と多く指摘している。また製造業では20.0%の企業が「特に問題はない」と回答している一方、非製造業では「問題なし」と回答した企業は1社もなかった。

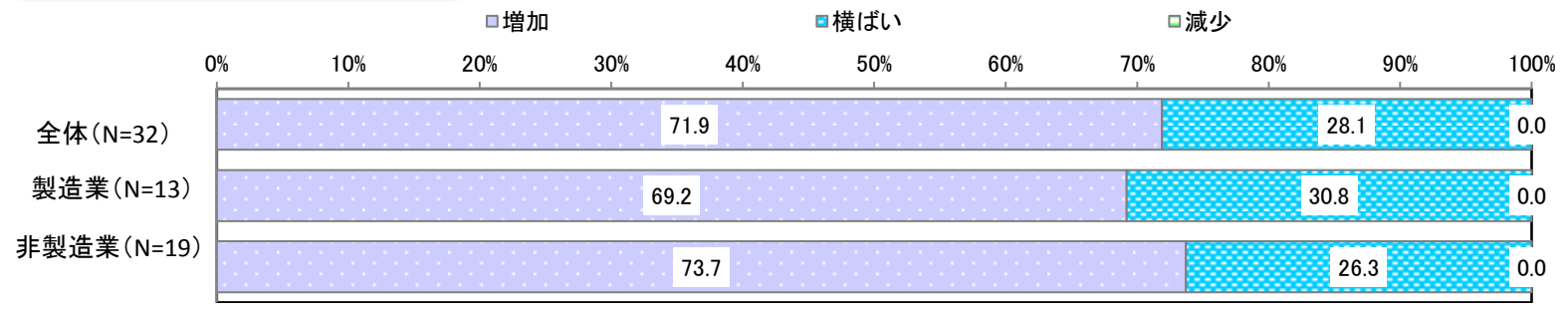


# 図表9. 人員体制の変化(1)

## 現地従業員 過去1年の変化



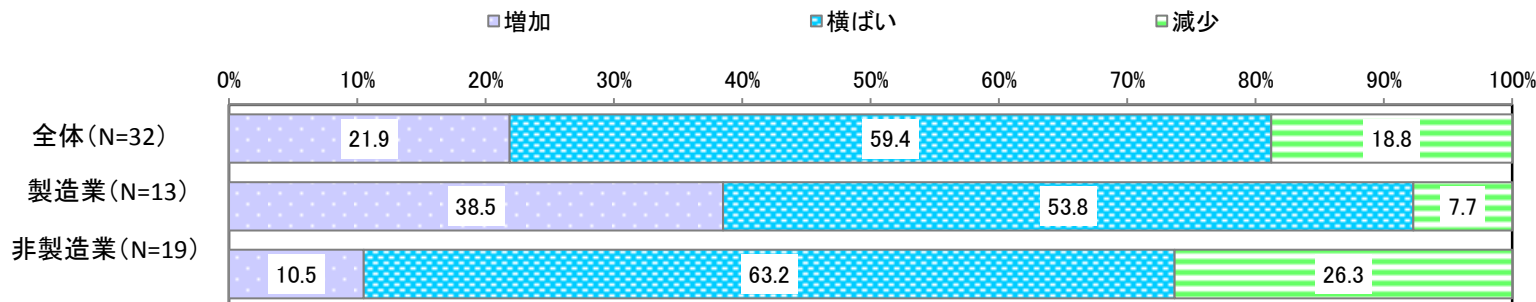
## 現地従業員 今後の予定



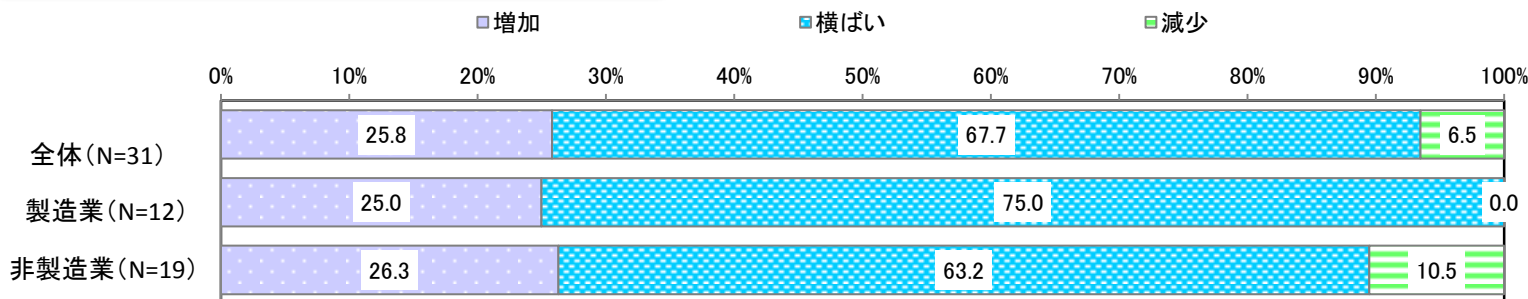
- 現地従業員数について過去1年の変化 (N=33) をみると、「増加」が51.5%、「横ばい」が42.4%で、減少した企業は6.1%にとどまった。業種別に見ると、製造業 (N=14) は57.1%が「増加」と回答し、非製造業 (N=19) の47.4%よりも多かった。
- 現地従業員についての今後の予定 (N=32) をみると、「増加」(71.9%) が「横ばい」(28.1%) を大きく上回った。「減少」との回答は1社もなく、多くの企業が現地人員増を計画している。業種別でも、製造業 (N=13) も非製造業 (N=19) もともに「増加」が約7割を占めた。

# 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

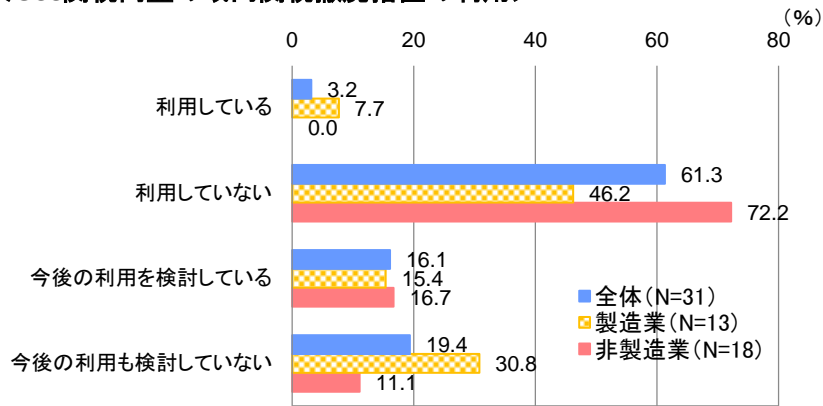


- 日本人従業員(駐在員)数について過去1年の変化(N=32)をみると、「横ばい」が59.4%と最多で、「増加」が21.9%、「減少」が18.8%だった。業種別では、製造業(N=13)で「増加」と回答した企業が38.5%と、非製造業(N=19)(10.5%)を大きく上回った。
- 日本人従業員(駐在員)数の今後の予定(N=31)をみると、過去1年と同様に「横ばい」が67.7%で最大となった。業種別では、製造業(N=12)で「横ばい」と回答した企業が75.0%と、非製造業(N=19)(63.2%)を上回る回答率となった。いずれもほぼ4分の1の企業が「増加」と回答した。

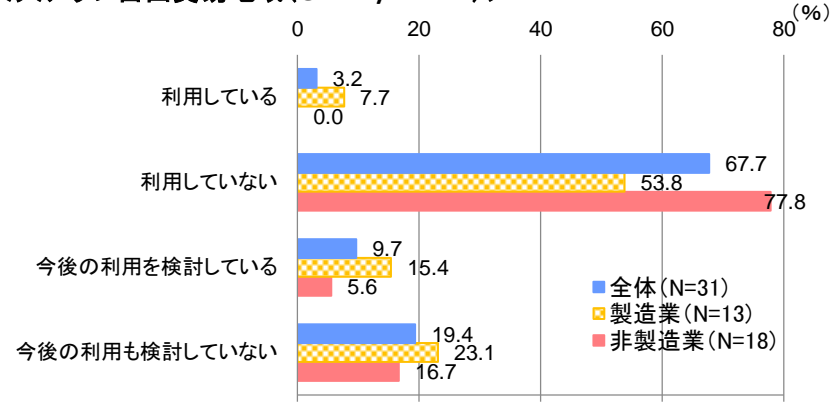
# 図表11. 調達や販路拡大のための制度の活用 ※複数回答

## 自由貿易協定(FTA)や関税同盟の利用状況

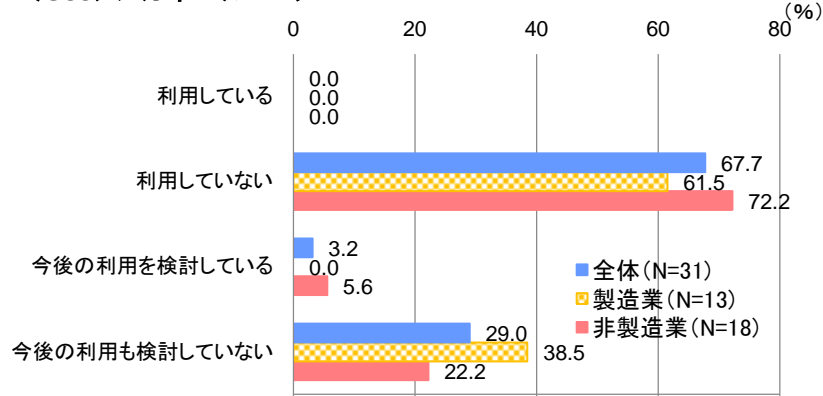
### <GCC関税同盟の域内関税撤廃措置の利用>



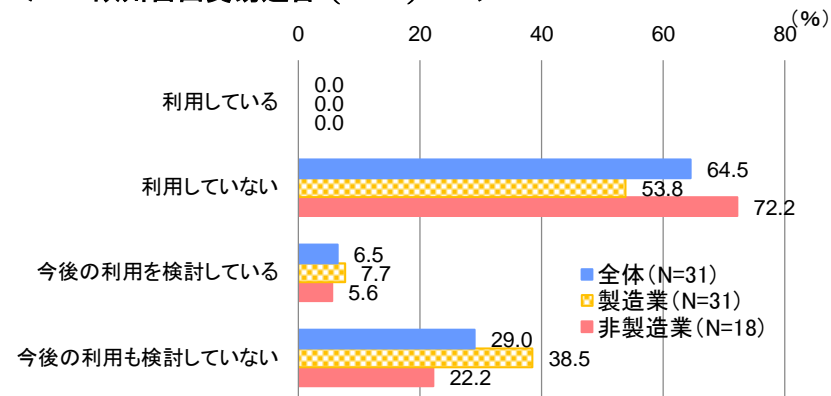
### <大アラブ自由貿易地域(GAFTA/PAFTA)>



### <GCCシンガポールFTA>



### <GCC欧州自由貿易連合(EFTA)FTA>



- FTAや関税同盟の利用状況(N=31)としては、GCC関税同盟、GAFTA/PAFTA、GCCシンガポールFTA、GCC・EFTA・FTAのいずれも、「利用していない」という回答が多数となった。
- ただし、GCC関税同盟とGAFTA/PAFTAについては、少数だが「利用している」との回答が、製造業(N=13)のみで見られた(7.7%)。また、「今後の利用を検討している」との回答が、GCC関税同盟で16.1%、GAFTA/PAFTAで9.7%みられた。

# 【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。