

BTMU Global Business Insight

Asia & Oceania

January 16, 2015

三菱東京UFJ銀行 国際業務部



1. インド事業拠点設立に際しての留意点 第2回 現地法人設立及びM&A
2. タイ：退職者を減らすための非金銭報酬の効果的な活用
3. 主要各国の経済指標

1. インド事業拠点設立に際しての留意点 第2回 現地法人設立及びM&A

1. Introduction

昨年5月に行われたインド下院の総選挙後、グジャラート州首相時代より日本企業の誘致を積極的に行ってきたナレンドラ・モディ氏が新首相に就任したこと、モディ首相は引き続き積極的に日本企業の誘致を行うことが予想されることは、前回の拙稿において述べたとおりである。本稿においては、前回に引き続きインド進出における事業拠点設立のうち、日本企業の多くが選択している現地法人を事業拠点とするに際して留意すべき点を解説する。

2. 現地法人（会社）を事業拠点とする進出

現地法人を事業拠点とする進出形態としては、①完全子会社¹を設立する、②インド側パートナーと合弁会社を設立する、③M&Aによりすでに事業を行っているインド企業の株式を買収する、といった方法が主に想定される。もっとも、インドの場合は、外国直接投資（FDI）規制により一部の産業分野においては出資比率の上限が設けられている。このような産業分野に進出する場合は、独資のみでの進出は認められず、インド側パートナーとの合弁会社の設立、又はM&Aによってインド企業の株式を部分的に買収するという方法を選択することになるであろう。

3. 独資と合併

(1) メリット・デメリット

完全子会社設立の場合、株主及び取締役が日本本社及びそのグループ会社のみで構成されるため、会社経営上の意思決定がスムーズであるというのが一番のメリットである反面、インドにおける製造設備の設立、販路、顧客の開拓等を自らが行う必要があるため、ビジネス開始・拡大にコストと時間がかかる

¹ 2013年インド会社法では、新たに株主が一名のみの一人会社（One Person Company）も認められるようになったが、一人会社の株主は自然人であることが想定されているため、インドでは未だ完全子会社を設立することができない。実務上は一部株式をグループ会社に保有させる等により、実質的な完全子会社を設立している。

というデメリットがある。

他方、合弁会社設立の場合は、インド側パートナー企業の保有する事業リソース（製造設備、販路、顧客等）次第でこれを利用できる可能性があるため、ビジネス開始・拡大が比較的容易であるというメリットがある。しかし、それはあくまでもインド側パートナー企業のリソースが真に有用なものであり、かつ両者の関係が良好な場合の話であって、この目論見が外れれば、有用とはいえないリソースのために資金拠出をしつつ、競争禁止義務によるインドでの他ルートでの事業展開が制限されてしまう上、一旦インド側の株主・取締役と経営方針に関する意見が対立した場合、経営上の意思決定がスムーズにいかず、かえってビジネスのスピードが落ちるといったようなデメリットが生じる危険がある。さらには、インド側パートナー企業のデューディリジェンスや、各種合弁に関わる契約書のリーガルチェック等が、極めて重要となってくる。

M&Aについては、合弁会社設立の場合と同様のメリット・デメリットが生じる上、M&Aにおけるインド企業の株式買収価格次第によっては、買収コストが合弁会社設立に比べて増大するというデメリットが生じる可能性もある。対象会社のデューディリジェンスや、各種契約書のリーガルチェック等が、合弁会社設立の場合と同様に極めて重要であることは、言うまでもない。

いずれの方式を選択するかは、このようなメリット・デメリットに十分留意し、自社のインドにおける事業計画に見合ったものを選択すべきであろう。

(2) 合弁会社設立・M&Aの留意点

(a) 合弁契約・株主間契約一般

合弁会社設立やM&Aによりインド企業と共に事業を行う際、日本企業とインド側パートナー企業との間で合弁契約（Joint Venture Agreement）や株主間契約（Shareholders Agreement）が締結されるのが通常である。

インドにおけるこれらの契約においても、他国の場合と同様の条項（持株比率、役員構成、取締役会・株主総会の留保事項、全員一致条項、先買権等）が規定されることとなるが、インドでは特に仲裁条項について注意が必要となる。すなわち、インドを仲裁地とした場合、他国における仲裁と比較して裁定まで時間がかかること、さらにはインド仲裁・調停法（Arbitration and Conciliation Act 1996）の規定により仲裁裁定に対する取消しの申立て等が比較的容易であるため、仲裁裁定の執行を引き延ばす目的で取消しの申立てをされる可能性が相対的に高いからである。そのため、仲裁条項としてはインド以外の国を仲裁地とすべきである。日本企業にとっては日本を仲裁地とするのが最も望ましいが、インド企業がこれを受け入れる可能性は低い。したがって、近時国際仲裁の仲裁地として広く利用されており、地理的にもインドと日本の中間にあるシンガポールを仲裁地とするのも一つの妥協点であろう。

なお、合弁契約や株主間契約に規定された条項の中には、合弁会社の附属定款（Articles of Association）に規定しなければ会社に対して効力を有しないものがありうる点には注意が必要である。

(b) 合弁解消

合弁会社設立やM&Aによりインド企業と共に事業を行っている日本企業が直面する大きな問題の一つに合弁解消がある。日本企業の中には、インド企業と合弁会社を設立したものの、インド事業

の不振を理由にインドから撤退する企業、進出当初はインド企業と合弁会社を設立したが、経営方針の対立等の理由からインド企業側から株式を買い取り、日本企業の独資でビジネスを行っている企業（あるいは、その逆の企業）等も少なからず見受けられる。しかしながら、撤退に向けた合弁会社の清算費用や、株式の買取価格について両者がなかなか合意に至らないケースも少なくない。その多くの原因は、合弁契約書や株主間契約書に合弁解消の際の規定を十分に盛り込んでいなかった点にある。日本人の気質として、これから合弁する際にその解消の話をするに抵抗があるのかもしれないが、迅速な撤退の道を事前に用意しておかなければ、万一インド事業が成功しなかった場合に日本企業が受けるダメージが甚大なものとなりかねない。したがって、合弁解消を想定した合弁解消事由（契約解除事由）は言うまでもなく、合弁会社を清算する場合の費用負担、株式を買取する場合の価格等、合弁解消に関する手続きに関しても具体的な規定を契約書に盛り込むべきである。これらがなければ、合弁解消の交渉が長期化し、その間合弁会社維持のためのランニングコスト等の無駄な負担が嵩み、最悪のケースではインド側パートナーに足下を見られ、思わぬ高値でパートナー持ち株の買取りを余儀なくされることもある。

なお、インドにおいては、日本企業を含む外国企業がインド企業（合弁会社）の株式を買い取る場合、その買取価格は、会計事務所、インド勅許会計士、インド準備銀行が認定する銀行によって算定された「公正価格（Fair Value）」以上でなければならない。したがって、合弁契約・株主間契約においては、公正価格を算定する者の選定方法（インドの上位5つの会計事務所の中から選出する等）、算定者の数、算定者が複数の場合で公正価格に一定の差異が生じた場合の措置等を具体的に規定することとなるであろう。

(c) 関連する他の契約との整合性

合弁契約や株主間契約に伴い、他にも合弁事業に関連する契約が締結されることも多い。例えば、技術支援契約（Technical Assistance Agreement）、特許等の使用に関するライセンス契約、及び取締役の任用契約等がこれに該当する。これらの契約は、合弁会社として事業を遂行することが前提となっていることから、関連するすべての契約について整合性・統一性があることが特に重要である。合弁が解消された場合には、合弁に関連する技術支援契約やライセンス契約についても自動的に解除される旨の規定を契約に盛り込むことが必須となるほか、仮に各契約間に矛盾点があった場合、その整合性を巡ってトラブルとなる可能性もある（条項解釈の結論として、日本企業にとって特に重要な利益を保護するための規定の有効性が否定されるようなことがあれば、目も当てられないであろう）。

日本企業の中には、合弁契約書については新たにドラフトするものの、その他の契約書については、既存の契約書をアレンジしたものを利用する例も散見されるが、必ず合弁に関するすべての契約について整合性・統一性が保たれているかをチェックすべきである。

(d) 雑感

本稿ではデューディリジェンスやリーガルチェックの重要性について何度か強調しているが、残念ながら日本企業には、そういった認識がまだまだ不足しているのではないかと感じるものが少なくない。例えば合弁解消にしても、2～3頁程度の薄い契約書しかない状態で紛争化した後に、弁護士に相談をしても、迅速かつローコストでの解決は極めて困難であり、結局事前に弁護士費用をか

BTMU Global Business Insight

けていれば、時間も費用も数分の1で済んでいたであろう、ということにもなりかねない。攻めと守り、進出と撤退の道の確保は表裏であり、インドに限らず、日本企業の海外進出に際しては、適切なリスク管理と専門家の活用が望まれるところである。

進出形態	メリット	デメリット
完全子会社	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 経営の完全な支配 ▪ 撤退が比較的容易 ▪ 営業機密（技術・ノウハウ等）、知的財産権（IPR）の保護 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ビジネス開始・拡大にコストと時間がかかる ▪ 外国投資規制の可能性
合弁会社	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ビジネス開始・拡大が比較的容易 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 適切なパートナー選定が困難 ▪ 経営を完全に支配できない ▪ 営業機密（技術・ノウハウ）、IPR 流出の危険
M&A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ビジネス開始・拡大が比較的容易 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 適切な買収先選定が困難 ▪ 経営を完全に支配できない ▪ 買収コストが高額になる可能性 ▪ 予期せぬリスク事項の事後的判明

記事提供：弁護士法人マーキュリー・ジェネラル

弁護士 坂元 英峰 / 弁護士 山下 昌彦（インド・デリー駐在）

弁護士法人マーキュリー・ジェネラル：平成15年3月1日開設、平成19年12月19日法人化。国内の日系法律事務所としては唯一インド共和国法外国法事務弁護士が所属、日印両国において、インドに進出する日本企業をサポート。

(2014年11月30日作成)

2. タイ：退職者を減らすための非金銭報酬の効果的な活用

概要

人材が転職を重ねるタイにおいては、人材の引き留め策は重要課題です。給与や賞与の引き上げだけで対応しようとしても、あまり効果的ではありません。本稿では、非金銭報酬を活用した投資効率の高い人材引き留め策について解説します。

「従業員が短期間ですぐ辞めてしまう」

タイで事業を展開する多くの企業が抱える共通の悩みだといえるでしょう。終身雇用の日本とは異なり、キャリアアップや家族の事情、学位取得など、日々さまざまな理由で多くの従業員が退職していきます。

これはやはり深刻な問題です。時間をかけて教育を行った従業員がどんどん辞めてしまえば、その教育コストが無駄になるのはもちろんのこと、生産性向上に必要な経験の蓄積がいつまでたってもなされません。これは将来の事業成長を揺るがしかねない大きな問題です。

これに対し、多くの企業が対策として挙げているのが「給与水準の改善」です。確かにタイの採用市場では慢性的に人材需要が人材供給を上回っており、転職すると給与は上がる傾向にあります。良い人材を引き留めるには「こちらもそれに見合った給与水準にしなければ！」という企業側の考え方がその背景にあります。昇給率を上乘せしてみたり、昇格させてみたり、各社さまざまな方法で処遇の改善を図ります。

それでもなお、人材の流出は止まりません。求職者にインタビューを行ってみると「現在の会社から、給与の増額や昇格のオファーは受けたが、転職したい気持ちは変わらない」と言って、就職活動を続けています。こうした状況はなぜ起きるのでしょうか？

従業員が退職する七つの隠れた理由

この点を解き明かすには「なぜ従業員が会社を辞めたがるのか」という点に目を向ける必要があります。米国のコンサルティング会社である Keeping the People が行った調査・研究によると、従業員が退職を考えるきっかけとなる理由として以下の七つが挙げられています。

従業員が退職する七つの隠れた理由

1. 仕事内容や職場の雰囲気が思っていたものと違った
2. 自分の能力と与えられた仕事が合っていない
3. 上司からのコーチングやフィードバックが少な過ぎる
4. 成長したり、キャリアを広げたりする機会が少な過ぎる
5. 評価が低い、または自分の努力が認められていない
6. 業務量に起因するストレスが大きく、ワークライフバランスが保てない
7. 経営層のやり方に対して、信頼が持てない

出典：THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE By Leigh Branham

これを見て、どのように感じたでしょうか。「なるほど」と思った方も「当たり前だ」と感じた方もいるかもしれませんが。しかしながら、注目すべき点は、このリストの中に、金銭的な理由が挙げられていないことです。

このことは、実は退職の発生プロセスに原因があります。

ほとんどの従業員は、給与などの条件について納得した上で、その企業に入社しています。つまり「最初から給与に不満を持っている人はいない（または少ない）」のです。入社後は、新しいことを覚えたり、社内の人脈をつくったりと、忙しい時間を過ごします。ただ、この段階では、まだ新しい職場環境に、おおむねポジティブな印象を持っているでしょう。

ところが、職場に慣れ、その仕事や組織の実情が分かってくるにつれ、さまざまな疑念や不満が起り始めます。上記のリストに挙がっている内容がそれです。ポジティブな気持ちで働き始めたにもかかわらず、そのモチベーションは徐々に低下し、やがて転職を検討することになります。

ただ、この段階に至っても、多くの従業員にとっては、まだ迷いがあります。退職するのにも手間と見えないコストが掛かるからです。残される従業員への引き継ぎも行わなければなりませんし、上司との関係もギクシャクしてしまうかもしれません。仮にすぐ転職できたとしても、新たな業務を覚え、人間関係をゼロから再構築するのは、なかなか骨が折れる作業です。こうした点を踏まえて、実際には行動に移さず、転職を踏みとどまっている人も多くいます。

それでもなお、現在の職場や仕事に対する不満が続く、あるいは増大すると、従業員は行動を開始します。すなわち、転職活動です。いろいろな情報源に当たり、採用市場の状況を理解するにつれ「転職の可能性」やそれによる「給与水準の引き上げチャンス」が初めて明確になってくるのです。「給与が上がる」というのは、誰にでも説明のしやすい理由の一つです。それが現実味を帯びてきたときに、従業員は自らの転職を正当化することができるのです。そして、退職時には、当初の不満ではなく、給与水準への不満を理由として挙げ、他の企業へと移っていきます。

このことから、私たちは、人事管理における「求職者に対する引き付け方法」と「既存社員に対する引き留め方法」の違いを理解しておかなければなりません。つまり、採用においては、限られた時間と相互理解の下で人材を引き付けなければなりません。そのためには、はっきりとしていて分かりやすい金銭報酬（例：基本給、

手当、賞与など) がより効果的です。

一方、退職が発生する過程においては、給料などの条件面よりも前述のような理由を背景に、不満が蓄積されていきます。こうした不満が広がった先に転職という行動があり、そこでようやく金銭面の要求が理由として挙げられるようになるのです。従って、従業員の言葉をうのみにして、処遇改善だけで人材を引き留めようとしても、どうしてもうまくいきません。金銭報酬だけでは、退職者を引き留められないメカニズムがあるのです。

こうした金銭報酬の限界を正しく理解し、そもそもの不満の発生要因に対処していかなければなりません。

金銭報酬の性格を考え、非金銭報酬を活用する

まず、金銭報酬と非金銭報酬というのはどのように違うのでしょうか。一般的に、金銭報酬とは、基本給や手当、賞与といったように金銭価値そのもので処遇を行います。一方、非金銭報酬には、福利厚生やキャリア開発、職場環境など「対価としてはつかみにくいが価値を感じられるもの」で処遇を行います。

金銭報酬は、金銭価値をベースにしていることから、以下のような限界があります。この点を正しく理解しておくことで、非金銭報酬の活用余地が浮かび上がってきます。

<金銭報酬の限界>

1.報酬額と同額のコストが掛かる

従業員の引き留めのために、基本給や賞与などの増額を考えると、一定のコストが掛かってしまいます。また、あまり選別的に行うことができないため、引き留めニーズのさほど高くない従業員に対してもコストが掛かります。一方、非金銭報酬のアプローチであれば、コストを掛けなくても効果的なインセンティブを与えることが可能です(例:改善アイデアを出した従業員に対する表彰および記念品贈呈)。

2.忘れられやすく、効果が継続的ではない

金銭報酬は、受け取った瞬間はうれしく感じるものの忘れられやすく、その効果は長続きしないといった性質を持ちます。例えば、チームごとのコンペで優勝したとしても、現金が振り込まれるだけであれば、同僚と感動を分かち合うことは難しくなります。また、2回目以降については、期待水準が上がってしまうため、同額を支給し続けても、徐々にインセンティブ効果が下がるといったことも起こります。一方、非金銭報酬のアプローチであれば、記念品のように形に残すことにより、皆で協力した良い思い出として、いつでも振り返ることが可能です。

3.違いがはっきりし過ぎてしまう

やり方にもよりますが、金銭報酬は数字に表れるだけに、その多寡がはっきりし過ぎてしまい、従業員間に余計な不公平感を引き起こすことがあります。例えば、業績に合わせてトップセールスの3人の賞与をそれぞれ月額給与2カ月分、1.9カ月分、1.8カ月分とした場合、その差はわずかであるにもかかわらず、2位と3位の従業員にとっては、敗北感を与えられることとなります。一部の高業績者を差別的に処遇したいのであれば、金銭報酬は役立ちます。ただ、組織の構成員の多くは一般の従業員です。そうした通常業績者に不公平感を与

えないようにする方策として、あえて非金銭報酬（例：記念品やメッセージ）を活用することもできます。

4.受け手によって価値が変わりやすい

一般的に「人は誰もお金は欲しい」と考えがちですが、細かく見ると金銭的なインセンティブの効果は人によって異なります。例えば、基本給が十分高い水準にある従業員は、少額のインセンティブを得るために、さらにしゃかりきに働こうとはしないでしょう。また、そうした報酬を「要らない」と言ってしまえば「会社の要望に応えなくてよい」といったあたかも対等契約といった態度が現れやすくなります。逆に、非金銭報酬の一つとして「チームワーク」を企業文化として定着させた場合、各人は互いが助け合うことに価値や満足感を見いだすようになります。

5.報酬額以上の広がりを持たない

金銭報酬は、受け取った瞬間に価値が確定してしまい、資産運用でもない限り、その価値が増えることはありません。一方、非金銭報酬であれば、必ずしもそうとは限りません。例えば、目標を達成した褒賞として海外研修の参加権を付与するといったプログラムは、将来的なキャリア形成に大きなチャンスを与えることになり、そこから得られるベネフィットは金銭報酬の何倍にもなることがあります。これが「若手の求職者の中には給料がやや低めでも、キャリア開発に役立ちそうな会社を選ぶ人もいる」といった現象の背景です。

このように、金銭報酬というのは、採用時など短期的な人材の引き付けには機能しますが、その限界も多くあります。特に従業員の引き留め策を考える上では、あまり効率が良くないばかりか、本来必要とされる金銭報酬インセンティブ（例：業績連動評価）の効果まで引き下げてしまう可能性があります。これらを補完する取り組みとして、非金銭報酬は、人事管理における注目すべき領域なのです。

非金銭報酬の枠組み「ABCDE」および具体的な取り組み事例

これらの非金銭報酬を整理する枠組みとして、人事管理に関する著名な民間非営利団体（NPO）であるWorldatWorkでは、下記のような枠組みを提示しています。

Acknowledgement（認知・称賛）：

他者や組織からの認知や称賛を受けることで自己効用感を高める

Balance of Work/Life（ワークライフバランス）：

仕事と個人の生活のバランスを取ることで生活の質を高める

Culture（企業文化・風土）：

魅力的な理念やビジョンを策定・実行することで、そこへ所属していることへの満足度を高める

Development（能力開発）：

能力開発の支援を行うことで、従業員一人一人の価値を高める

Environment (環境)

働きやすい就業環境を実現することで、ストレスの低下を図る

どれも金銭価値では捉えづらい一方で、多くの人が価値を感じることのできる視点です。こうした観点で自社を振り返ってみると、自社の従業員がなぜ退職してしまうのか、その一端を垣間見ることができるのではないのでしょうか。

最後に、こうした観点から、各社で行われている取り組み事例を紹介します。

・表彰プログラム

- 長期勤続表彰
- 「Month of Employee (今月の MVP 社員)」表彰
- エキスパート認定

・柔軟なワークスタイル

- フレックス勤務
- 一定期間勤続した社員へのリフレッシュ休暇 (有給)
- 短時間勤務
- CSR・ボランティア活動参加のための特別有給休暇

・企業風土開発

- コーポレートビジョン策定
- コーポレートアイデンティティ／カンパニーロゴ策定
- ロイヤルティの強化施策

・キャリア開発プログラム

- チャレンジングなポジションへの任用
- 海外研修
- 自己申告でのジョブローテーション
- メンターシッププログラム

(直接の上司ではない先輩社員がキャリア開発に関する相談に乗ってくれる仕組み)

・職場環境改善

- デスク・食堂などの環境改善
- タブレット PC の配布
- ユニホームの改定・貸与
- 会社ロゴの入った日用品 (マグカップ、文房具など) の支給
- 社員の名前や写真の入った多彩な掲示物の掲示

・その他

- 自社商品の割引販売
- 提携ゴルフ場・フィットネスクラブなどの格安利用
- 社員旅行
- カフェテリアプラン (報酬をポイント換算し、残高に応じて旅行券や電化製品などと交換できる仕組み)

以上のように、非金銭報酬はアイデア次第では、少ないコストで多くの人材を引き留めることができます。既存従業員の引き留めを考える上で、自社に合ったプログラムを十分に検討する必要があるでしょう。

最終的に、金銭報酬施策と非金銭報酬施策は、どちらが重要というものではありません。うまく組み合わせることで、双方に大きな効果をもたらします。適切なコストで効果的に人材を引き付け、引き留めていけるよう、自社でできる取り組みを検討してみたいかがでしょうか。

記事提供：MERCER (Thailand) Ltd.

世界 40 カ国以上、約 180 都市において、コンサルティング、アウトソーシング、インベストメント分野でクライアントにサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファーム。世界各地に在籍する 18,000 名以上のスタッフがクライアントの多様な課題に取り組み、最適なソリューションを提供。
アジア・アセアン地域においては、中国（上海）とタイ（バンコク）に日本人コンサルタントを在し、日本企業のグローバル人事を現地で直接支援している。

(2014 年 10 月 7 日作成)

3. 主要各国の経済指標

マレーシア	単位	2013	2014	2014/2Q	2014/3Q	2014/4Q	Oct-14	Nov-14	Dec-14	備考
実質GDP成長率	%	4.7		6.5	5.6					前年(同期)比
インフレ率	%	2.1		3.3	3.0		2.8	3.0		消費者物価指数(CPI)、前年(同期)比
貿易収支	百万米ドル	22,265		5,709	4,166	4,166	363	3,324		
経常収支	百万米ドル	12,601		4,947	2,379					
市場金利	%	3.32	3.86	3.55	3.74	3.86	3.76	3.82	3.86	銀行間(3カ月物)、期末値
外国為替相場	対米ドル	3.1507	3.2726	3.2347	3.1923	3.3654	3.2689	3.3473	3.4799	期中平均
株価		1,867.0	1,761.3	1,882.7	1,846.3	1,761.3	1,855.2	1,820.9	1,761.3	クアラルンプール総合指数、期末値

(出所:三菱東京UFJ銀行経済調査室、マレーシア中銀など)

タイ	単位	2013	2014	2014/2Q	2014/3Q	2014/4Q	Oct-14	Nov-14	Dec-14	備考
実質GDP成長率	%	2.9		0.4	0.6					前年(同期)比
インフレ率	%	2.2	1.9	2.5	2.0	1.1	1.5	1.3	0.6	消費者物価指数(CPI)、前年(同期)比
貿易収支	百万米ドル	6,661		6,052	4,780		2,082	1,914		
経常収支	百万米ドル	-2,452		-387	-526		2,628	1,664		
政策金利	%	2.25	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	翌日物レボ金利、期末値
外国為替相場	対米ドル	30.72	32.48	32.45	32.11	32.71	32.46	32.79	32.89	期中平均
株価		1,298.7	1,497.7	1,485.8	1,585.7	1,497.7	1,584.2	1,593.9	1,497.7	SET指数、期末値

(出所:三菱東京UFJ銀行経済調査室、タイ中央銀行、国家経済社会開発委員会など)

インドネシア	単位	2013	2014	2014/2Q	2014/3Q	2014/4Q	Oct-14	Nov-14	Dec-14	備考
実質GDP成長率	%	5.8		5.1	5.0					前年(同期)比
インフレ率	%	6.4	6.4	7.1	4.4	6.5	4.8	6.2	8.4	消費者物価指数(CPI)、前年(同期)比
貿易収支	百万米ドル	-4,077		-2,198	-539		21	-426		
経常収支	百万米ドル	-29,102		-8,689	-6,836					
政策金利	%	7.50	7.75	7.50	7.50	7.75	7.50	7.75	7.75	BI金利、期末値
外国為替相場	対米ドル	10,449	11,868	11,623	11,764	12,249	12,143	12,170	12,434	期中平均
株価		4,274.2	5,226.9	4,878.6	5,137.6	5,226.9	5,089.5	5,149.9	5,226.9	インドネシア総合指数、期末値

(出所:三菱東京UFJ銀行経済調査室、インドネシア中央銀行など)

ベトナム	単位	2013	2014	2014/2Q	2014/3Q	2014/4Q	Oct-14	Nov-14	Dec-14	備考
実質GDP成長率	%	5.4	6.0	5.3	6.1	7.0				前年(同期)比
インフレ率	%	6.6		4.7	4.3	2.6	3.2	2.6	1.8	消費者物価指数(CPI)、前年(同期)比
貿易収支	百万米ドル	0	1,984	390	443	-466	-4	438	-900	
経常収支	百万米ドル	9,471								
政策金利	%	7.00	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	リファイナンスレート、期末値
外国為替相場	対米ドル	21,030	21,199	21,158	21,218	21,324	21,257	21,340	21,378	期中平均
株価		504.63	545.63	578.13	598.80	545.63	600.84	566.58	545.63	VN指数(ホーチミン)、期末値

(出所:三菱東京UFJ銀行経済調査室、ベトナム統計局、中央銀行、IMFなど)

フィリピン	単位	2013	2014	2014/2Q	2014/3Q	2014/4Q	Oct-14	Nov-14	Dec-14	備考
実質GDP成長率	%	7.2		6.4	5.3					前年(同期)比
インフレ率	%	3.0	4.2	4.4	4.7	3.6	4.3	3.7	2.7	消費者物価指数(CPI)、前年(同期)比
貿易収支	百万米ドル	-5,713		265	23		-56			
経常収支	百万米ドル	10,391		3,004	3,036					
市場金利	%	0.00	1.42	1.04	1.24	1.42	1.14	1.30	1.42	TB、期末値
外国為替相場	対米ドル	42.45	44.39	44.13	43.77	44.81	44.80	44.95	44.68	期中平均
株価		5,889.8	7,230.6	6,844.3	7,283.1	7,230.6	7,215.7	7,294.4	7,230.6	フィリピン総合指数、期末値

(出所:三菱東京UFJ銀行経済調査室、IMFなど)

インド	単位	2012年度	2013年度	2014/2Q	2014/3Q	2014/4Q	Oct-14	Nov-14	Dec-14	備考
実質GDP成長率	%	4.5	4.7	5.7	5.3					前年(同期)比
インフレ率	%	7.4	6.0	5.8	3.9		1.8			卸売物価指数(WPI)、前年(同期)比
貿易収支	百万米ドル	-190,336	-136,604	-34,331	-38,887		-140,414	-16,861		
経常収支	百万米ドル	-87,843	-32,358	-7,837	-10,103					
政策金利	%	7.50	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	レポレート、期末値
外国為替相場	対米ドル	53.47	58.60	59.81	60.60	61.95	61.38	61.73	62.74	期中平均
株価		18,836	22,386	25,414	26,631	27,499	27,866	28,694	27,499	ムンバイSENSEX指数、期末値

(出所:三菱東京UFJ銀行経済調査室、RBI、中央統計局など)

(作成日:2015年1月13日)

(編集・発行) 三菱東京 UFJ 銀行 国際業務部
(照会先) 北村 広明

(e-mail) : hiroaki_2_kitamura@mufg.jp

- ・本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ・本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ・本資料は信頼できるとされる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ・本資料の知的財産権は全て原資料提供者または株式会社三菱東京 UFJ 銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ・本資料の内容は予告なく変更される場合があります。