

「サウジアラビア王国における  
我が国中小企業の投資促進に関する調査研究」  
報告書

2009年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

この報告書は、平成 20 年度に株式会社三菱総合研究所が独立行政法人中小企業基盤整備機構から受託して実施した「サウジアラビア王国における我が国中小企業の投資促進に関する調査研究」の成果です。

## 目 次

第一章	サウジアラビアの政治、経済、社会	1
1-1	サウジアラビアの社会、政治、経済	2
1-1-1	社会	2
1-1-2	政治	5
1-1-3	経済	6
1-1-4	貿易	10
1-1-5	貿易・投資に関する国際的フレームワーク	15
1-2	サウジアラビアの産業	18
1-2-1	産業構造と成長率	18
1-2-2	会社法・税制	20
1-2-3	産業人材育成政策	25
1-2-4	資金調達	27
第二章	サウジアラビアへの投資	33
2-1	サウジアラビアへの投資	34
2-1-1	直接投資	34
2-1-2	民営化・規制緩和の進展	37
2-1-3	投資環境評価	38
2-2	サウジアラビアの外資誘致政策	40
2-2-1	外国投資法	40
2-2-2	外資優遇政策	40
2-2-3	開発政策	44
2-2-4	進出手順	50
2-2-5	外資系企業進出の現状	51
2-2-6	国際関係	53
2-3	サウジアラビアでのインフラ・人材・市場	59
2-3-1	インフラ状況	59
2-3-2	人材、雇用	67
2-3-3	市場	71
第三章	まとめと提言	76
3-1	サウジアラビアの投資・ビジネス環境まとめ	76
3-2	進出の可能性のある分野	79
3-3	今後我が国中小企業進出に向けた提言	80
	参考文献	83
	添付資料	84

## 図表目次

図表 1	サウジアラビアの人口構造 (2005 年、単位：人)	3
図表 2	サウジアラビアの政治機構	5
図表 3	サウジアラビアの政治機関	5
図表 4	サウジアラビアの主要経済指標	6
図表 5	サウジアラビアの経済成長率 (単位：%)	7
図表 6	原油スポット価格推移	8
図表 7	サウジアラビアの予算 (2009 年、単位：10 億リヤル)	9
図表 8	サウジアラビアの予算 (2008 年、単位：10 億リヤル)	9
図表 9	サウジアラビアの輸出、輸入 (2002 年-2007 年、単位：100 万リヤル)	10
図表 10	サウジアラビアの輸出品目内訳 (2007 年、単位：%)	11
図表 11	サウジアラビアの主要輸出国 (単位：100 万リヤル)	11
図表 12	MENA 主要国への輸出額の推移 (単位：100 万リヤル)	12
図表 13	サウジアラビアの輸入品目 (2007 年、単位：%)	13
図表 14	サウジアラビアの機械・輸送機器の輸入 (単位：100 万ドル)	13
図表 15	サウジアラビアの主要輸入国 (2000-2007 年、単位：100 万リヤル)	14
図表 16	GCC 諸国の GDP 総額 (2007 年、単位：10 億ドル)	16
図表 17	GCC 共通市場対象項目	16
図表 18	各産業の GDP に占める割合 (2007 年、単位%)	18
図表 19	製造業、建設、交通・運輸の成長率推移 (2004-2007 年、単位：%)	19
図表 20	サウジアラビアの会社法 (目次：15 部)	20
図表 21	サウジアラビアの会社法	21
図表 22	サウジアラビアの税制 (2008 年 1 月)	22
図表 23	サウジアラビアとアジア諸国との法人税率比較 (単位：%)	22
図表 24	2005 年労働法の改正点	23
図表 25	サウジアラビアの技術短大数 (単位：校数)	26
図表 26	HRDF の助成制度	27
図表 27	セクター別銀行貸し出し状況 (2007 年、%)	28
図表 28	サウジアラビアの商業銀行	29
図表 29	主要商業銀行の概要	29
図表 30	サウジアラビアの特殊金融機関	30
図表 31	SIDF の融資認可件数 (2007 年、単位：件数)	30
図表 32	サウジアラビア株式市場の時価総額 (単位：1 億リヤル)	31
図表 33	中東各国の直接投資流入額 (2006 年、単位 100 万ドル)	34
図表 34	サウジアラビアの直接投資流入額 (ネット、単位：1 万ドル)	35
図表 35	サウジアラビアへの国別直接投資額 (2005 年、単位：100 万ドル)	36
図表 36	業種別投資ライセンス数の推移 (2001-2005 年、単位：件数)	36
図表 37	サウジアラビアの外資規制 (ネガティブリスト)	37
図表 38	世界銀行「良好なビジネス環境」順位 (2008 年)	38
図表 39	サウジアラビアのビジネス環境満足度	39
図表 40	外資優遇政策の主要点	40
図表 41	サウジアラビアにおける工業団地の概要 (2008 年)	41
図表 42	工業団地への業種別進出状況 (2007 年)	42
図表 43	各工業団地 (地域) の業種別工場比率 (2007 年)	42

図表 44	サウジアラビアの経済都市 .....	46
図表 45	SABIC 製品別生産高 (単位 : 1,000 メトリックトン) .....	49
図表 46	サウジアラビア進出手続き .....	50
図表 47	近年の日系企業のサウジ進出事例 .....	51
図表 48	日本からの直接投資額 (ストック) (2006 年、単位 : 100 万ドル) .....	52
図表 49	近年の欧米企業の進出事例 .....	53
図表 50	日本の対サウジアラビア貿易 (単位 : 100 万ドル) .....	54
図表 51	日本・サウジアラビア産業協力支援事業 .....	58
図表 52	港湾別コンテナ扱い量 (2007 年、TEU) .....	59
図表 53	サウジアラビアの航空貨物 (2002 年-2007 年、単位 : 1000 トン) .....	60
図表 54	サウジアラビアにおける通信関連費用 (2008 年 1 月現在) .....	61
図表 55	サウジアラビアの発電能力 (単位 : メガワット) .....	62
図表 56	サウジアラビアにおける電気・水道料金 (2008 年 1 月) .....	63
図表 57	生活コスト指数の変化 (2003 年-2007 年、単位 : %) .....	64
図表 58	リヤド、上海、チェンナイでの投資コスト比較 (2008 年、単位 : ドル) .....	65
図表 59	政府・民間セクターの雇用割合 (2007 年、単位:%) .....	67
図表 60	サウジアラビアの民間セクターの雇用状況 (2006 年、2007 年) .....	68
図表 61	サウジアラビアの平均賃金 (月額、単位 : リヤル) .....	68
図表 62	サウジアラビア人の失業率 (単位 : %) .....	70
図表 63	サウジアラビアの一人当たり収入 (単位 : リヤル) .....	72
図表 64	MENA 地域主要国の人口 (2008 年、単位 : 100 万人) .....	72
図表 65	GCC、MENA 地域の地図 .....	74
図表 66	サウジアラビアにおける我が国中小企業進出 .....	80

## 用語集

略語	正式名称	邦訳
ASEAN	Association of South East Asia Nations	東南アジア諸国
DTC	Development and Training Center	開発訓練センター
EFTA	European Free Trade Association	欧州自由貿易連合
FTA	Free Trade Agreement	自由貿易協定
FIA	Foreign Investment Acts	外国投資法
GCC	Gulf Cooperation Council	湾岸協力会議
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GOTEVOT	General Organization of Technical Education & Vocation Training	技術教育・職業訓練庁
HIPF	Higher Institute for Plastic Fabrication	プラスチック加工高等研修所
HRDF	Human Resource Development Fund	サウジアラビア人材開発基金
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
KAUST	King Abdullah University of Science and Technology	キングアブドゥラ科学技術大学
KSA	Kingdom of Saudi Arabia	サウジアラビア王国
MENA	Middle East and North Africa	(ミーナ) 中東と北アフリカ諸国
MOCI	Ministry of Commerce and Industry	商業工業省
MODON	Saudi Industrial Property Authority	サウジ産業不動産庁 (旧SOIETZ)
MVTP	Military Vocational Training Program	軍事職業訓練プログラム
NCC	National Competitiveness Center	国家競争力センター
NICDP	National Industrial Clusters Development Program	国家産業クラスター育成プログラム
NIS	National Industrial Strategy	国家産業計画
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries	石油輸出国機構
SABIC	Saudi Arabia Basic Industries Corporation	サウジアラビア基礎産業公社
SAGIA	Saudi Arabia General Investment Authority	サウジアラビア総合投資庁
SAMA	Saudi Arabia Monetary Agency	サウジアラビア通貨庁
SAUDI ARAMCO	Saudi Arabian American Oil Co	サウジ・アラムコ
SEC	Saudi Electric Company	サウジ電力会社
SEDC	Saudi Export Development Center	サウジ輸出開発センター
SIDF	Saudi Industrial Development Fund	サウジ工業開発ファンド
SJAHI	Saudi Japanese Automobile High Institute	サウジ自動車技術高等研修所
SMEs	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
SOIETZ	Saudi Organization for Industrial Estates and Technology Zones	サウジ工業団地・技術公団
TVTC	Technical and Vocational Training Corporation	技術・職業訓練公社

UAE	United Arab of Emirate	アラブ首長国連邦
USTR	Office of the United States Trade Representative	アメリカ通商代表部
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

<サウジアラビア地図>



出所：サウジアラビア大使館



## 第一章 サウジアラビアの政治、経済、社会

---

### ■要約

第一章ではサウジアラビアの政治、経済、産業、社会について、概観する。サウジアラビアは、近年の石油価格の高騰を背景に順調な経済成長を遂げている。また輸出の拡大から巨額の経常黒字を有している。世界最大の原油生産・輸出国であるサウジアラビアでは石油・ガスセクターが経済の約 50%を占める。一方でノン・オイルセクターの成長も盛んになり、製造業、建設業などが高い伸びを示している。

サウジアラビアは 2005 年に WTO に加盟しており、各セクターの外資開放が進展している。また FTA 締結への動きも積極的である。日本との早期 FTA 締結も期待される。

さらに湾岸協力会議（GCC）での地域協力も進展している。2003 年には関税同盟が発効し、現在では共通通貨導入を含めた GCC 市場統合への動きが加速している。GCC は ASEAN に匹敵する巨大市場であり、日本企業にとっても大いに注目される。

次にサウジアラビアの会社法、税制については、サウジアラビアでは、ローカル企業には企業法人税がないが、外資系企業には一定の所得税が課される。税率は 20%と極めて低くなっている。合弁企業に関しては、資本の割合に応じて所得税が課される。ある一定割合以上のサウジ人の雇用を義務付ける「サウダイゼーション」は、進出企業の雇用政策に大きな影響を与えている。サウジアラビアへの進出については、SAGIA がワンストップサービスを提供し、外資誘致を積極的に行っている。

サウジアラビア政府は、産業人材の育成にも注力している。高等教育は充実しており、現在 11 の総合大学が開校している。産業人材育成は、技術教育・職業訓練公社（TVTC）を中心に取組んでおり、技術短大数も増加している。外資企業と提携して職業教育が行われているのも特徴である。サウジアラビアでは産業人材不足が指摘されてきたが、このような政府の積極的な施策により、企業にとって戦力となる産業人材層の強化が期待されている。

サウジアラビア企業の資金調達では、銀行貸し付けが中心である。サウジアラビアには13の商業銀行が存在している。株式市場は拡大しており、外国人への制限を緩和しつつあることから、今後も発展を続けると見られている。また社債は、イスラム債の形で大企業を中心に利用が増加しており、今後も急速な発展が予測されている。

第一章では、サウジアラビアのマクロ状況を理解するために、政治・経済体制およびその産業構造を概観する。特に、経済の中心となる石油・ガス産業、および近年成長が著しい製造業、建設業などの現状を説明する。また、WTOや自由貿易協定（FTA）などの国際的貿易枠組み、さらには湾岸産油諸国をメンバーとするGCC（湾岸協力会議）を中心とする中東地域の経済統合の進展状況にもふれる。

## 1-1 サウジアラビアの社会、政治、経済

本節においては、サウジアラビアの社会の状況、政治、経済、国際貿易のフレームワーク、地域統合の進展に関して概観する。

### 1-1-1 社会

本節では、サウジアラビアの社会について概観する。

<砂漠が大半を占め、酷暑と乾燥が特徴>

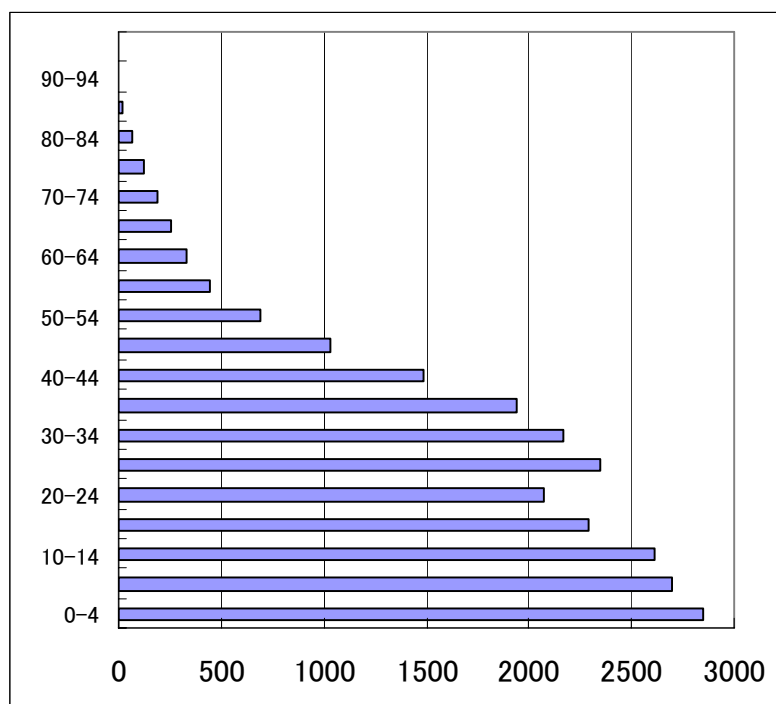
サウジアラビア（正式国名、サウジアラビア王国）は、アラビア半島の大半を占め、東西に海岸線を有し、西側に紅海、東側にアラビア海がある。中央部には広大な砂漠が広がっており、ネフド砂漠、ルブ・アル・ハーリー砂漠、ダフナー砂漠に分かれている。北にイラク、ヨルダン、南にイエメン、オマーンと国境を接している。

サウジアラビアの気候は、沿岸部と内陸部で大きく異なる。首都リヤドは大陸性の乾燥した気候で、日中は気温が40度以上に上がるが、夜は過ごしやすい。第二の都市ジェッダの位置する紅海沿岸は、季節による温度差は少なく湿度もやや高い。一方でアラビア海沿岸は季節の温度差が激しく、夏は50度に達するが冬場は0度以下にまで冷え込む。日本との時差はマイナス六時間であり、サマータイムは存在しない。

<民族はアラブ人、アラビア語が公用語>

サウジアラビアは民族的にはアラブ人が大半を占めている。人口は2400万人程度であり、人口増加率は約2.4%と高いのが特徴である。人口では若年層が多い。以下にサウジアラビアの年齢別の人口構造を示す。

図表 1 サウジアラビアの人口構造 (2005年、単位：人)



出所：World Population Prospects

公用語は国家基本法によりアラビア語と定められている。英語も比較的通じる。

宗教は、イスラム教であり、人口の殆どがスンニ派である。東部州にはシーア派住民もおり、人口の約10%を占めていると推定されている。サウジアラビアの公認宗教はワッハーブ派と呼ばれるスンニ派の一派であり、コーランをきわめて厳格に解釈することが特徴である。シーア派住民との融和は、外交にも影響を与える大きな政治問題となっている。

サウジアラビアでは、コーランの戒律が社会全体に適用されている。そのためビジネスを行う際にも、イスラム教への理解は欠かせない。

<首都は巨大都市リヤド、全国は13の州に分かれる>

首都はリヤドである。現在人口は400万人以上を有しており、国際色豊かな都市である。紅海沿岸の第二の都市ジェッダは古くから商業都市として栄えている。全国は13州（バーハ、北部国境、ジャウフ、マディア、カスィーム、リヤド、東部、アスィール、ハーイル、ジーザーン、マッカ、ナジュラーン、タブーク）に分かれている。首都リヤドはリヤド州に位置し、サウジ

王家の出身地でもありサウジアラビアの中心的な州である。

東部州にはサウジアラビアの石油のほとんどが埋蔵されており、石油産業の中心地である。北部諸州（北部国境、ジャウフ、タブーク、ハーイル、ガーシム）には歴史的遺跡が多く開発が急がれている。また、商業都市ジェッダを有する紅海側のマッカ州は最大の人口を有する州である。

各州では、州知事が治安・警察権を有している。13州の知事は全て王族が占めている。2005年にはサウジアラビア初の地方議会選挙が行われた。2009年にも再び選挙が行われる予定であり、宗教的マイノリティや女性に選挙権が与えられるか注目されている。

#### イスラム教の生活習慣～ハッジ、ラマダン、サラート

サウジアラビアは厳格なイスラム教国である。ビジネスを行ううえで知っておくと役立つ、イスラム教の習慣を紹介したい。

- ・ ハッジ：ハッジとはイスラム教におけるメッカへの巡礼をさす。イスラム教徒は人生のうち一度は行わなければならないとされている。サウジアラビア政府は巡礼に関する特別ビザを発給している。なお、異教徒への巡礼ビザは発行されていない。ハッジにおいては、サウジアラビアでの外国人取締りは厳しくなる。またハッジで入国した外国人は一定期間内に出国しなければならない。
- ・ ラマダン：ラマダンはイスラム教の義務の一つで、特定の月の日の出から日没まで飲食を絶つことである。そのためラマダン期間中は、労働効率は低下する傾向にある。なお、ラマダン明けはイード・アル・フィトルという祭りが行われる。
- ・ サラート：1日5回行われる礼拝のこと。サラートとも言う。礼拝の時間帯は季節によって異なる。サウジアラビアでは礼拝は厳格に行われ、その間は公共施設、商業施設が閉まってしまう。

## 1-1-2 政治

本節ではサウジアラビアの政治体系に関して概説する。

<国王が最高権威、諮問評議会が助言>

サウジアラビアは1932年に建国された。政治体制は王制であり、国王は立法、司法、行政上の最高権威である。閣僚会議が立法機関的役割を果たしており、諮問評議会（シュールー）が国王に助言を行っている。内閣、知事などの主要ポストは王族が占めている。地方には13の州政府の他、地方評議会も存在する。以下に政治機構の概要を示す。

図表 2 サウジアラビアの政治機構

閣僚会議	1953年設立。内閣、国防、外務などは王族から選ばれる。
諮問評議会	1993年創立。閣僚会議政策を提案。議員は国王による指名で、議員定数は150人。立法権はないが、改革路線にとって重要。
州政府	国王が、知事・副知事を任命。1993年より地方議会設置。
地方評議会	178の行政区に設置されている。2005年に初の選挙が行われた。

出所：各種資料より三菱総合研究所作成

1992年に制定された基本法により、コーランとスンナが憲法とされている。国王が首相も兼ね、各省庁の大臣を任命する。2005年に現国王であるアブドゥラ国王が即位した。アブドゥラ国王は皇太子時代から行政の構造改革を行っており、最高経済評議会、最高石油鉱物問題評議会、サウジ総合投資院（SAGIA）、最高観光評議会などの政治機関が設置されている。また2009年に入り、内閣改造が行われ、初の女性閣僚（女性教育担当）が登用された。

図表 3 サウジアラビアの政治機関

最高経済評議会	1999年設立。経済政策の立案と審議についての最高機関。議長はアブドゥラ国王。
最高石油鉱物問題評議会	2000年設立。エネルギー問題に関する最高機関。サウジアラムコの戦略を決定する。
サウジアラビア総合投資院（SAGIA）	2000年設立。サウジアラビアへの投資を促進。日本にもオフィスがある。

出所：各種資料より三菱総合研究所

<外交は親米路線だが、アラブ・中東世界でのリーダーの側面も>

サウジアラビアの外交は基本的に親米路線である。2001年の米国での同時多発テロ以降その関係がやや揺らいだようにも見えたが、依然としてその関係が安全保障の観点から最重要であることに変わりはない。その一方で、サウジアラビアはイスラム世界、中東の中心的存在との自負を有しており、中東和平に関してもイニシアティブを持つ。イスラエルを国家として承認していない。

### 1-1-3 経済

本節では、サウジアラビアの経済を概観する。

<中東最大の人口、貿易額、経済成長の増加>

サウジアラビアは2,400万人程度の人口を抱える中東の大国であり、人口増加率も高い。原油価格の上昇により、経済成長率、貿易額も増加している。また巨額の外貨準備高を有していることも特筆される。通貨のサウジリヤルは、石油の決済通貨であるドルにペッグしており、1リヤル=3.75ドルである。以下に、サウジアラビアの人口、GDP成長率、インフレ、貿易などの主要経済指標を示す。

図表 4 サウジアラビアの主要経済指標

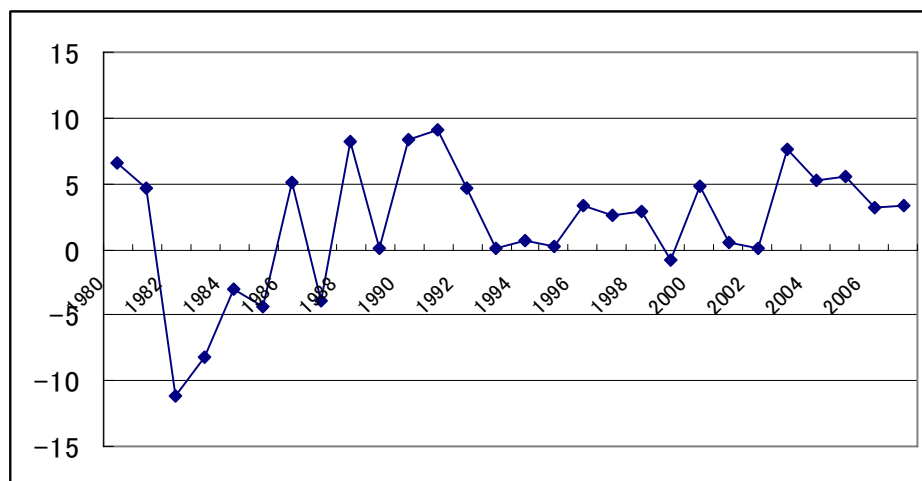
	2002	2003	2004	2005	2006
人口（百万人）	21.49	22.02	22.67	23.11	23.68
国内総生産（100万リヤル）	707,067	804,648	722,173	765,951	798,850
経済成長率（%）	1.02	7.17	5.23	6.1	4.3
消費者物価（%）	0.2	0.6	0.4	0.7	2.2
失業率（%）	5.3	5.6	5.8	6.1	6.3
輸出（10億リヤル）	271.7	349.7	472.5	677.1	786.6
輸入（10億リヤル）	121.1	138.4	167.8	223.0	248.4
外貨準備高（100万ドル）	16,715	17,662	23,273	24,074	25,971
リヤル対米ドル	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750

出所：サウジアラビア通貨庁

サウジアラビア政府は基幹産業である石油・ガス産業の拡充を図るとともに、製造業、サービス業などのノン・オイルセクターへの産業多様化を強力に推進している。また、同国経済では政府部門が経済の主要な部分を占めているが、民間部門の成長を促進する政策をとっている。

サウジアラビア経済は80年代から、マイナス成長に陥るなど低成長が続いていたが、2003年以降高騰する原油価格と適切なマクロ経済運営を背景として、着実な経済成長を続けている。実質GDP成長率は2003年には7.5%となり、その後5.3%、6.1%、4.3%、3.5%となっている。グローバルな経済危機で原油価格は大幅な落ち込みを見せているが、2008年の経済成長は4.2%程度になるとみられている<sup>1</sup>。以下に80年代からの経済成長率の推移を示す。

図表 5 サウジアラビアの経済成長率 (単位：%)



出所：世界銀行 World Development Indicators

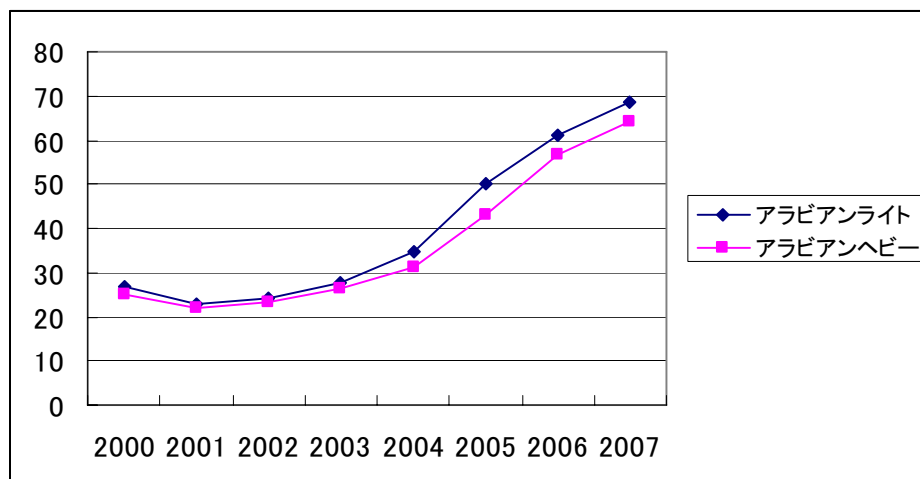
サウジアラビア経済は原油価格の動向に大きく影響を受ける。原油価格は、2000年前後から急騰していたが、2008年後半の世界的な経済危機により需要が激減し、急落している<sup>2</sup>。以下にサウジアラビア原油 (アラビアンライト及びアラビアンヘビー<sup>3</sup>) のスポット価格の推移を示す。

<sup>1</sup> Wall Street Journal, 12/22/2008

<sup>2</sup> 2008年12月末では、1バレル=40ドル程度で取引されている。

<sup>3</sup> 石油は物理的比重(API比重)によって分類され、アラビアンライトは軽質油、アラビアンヘビーは重質油である。サウジアラビアの原油は重質油が多い。

図表 6 原油スポット価格推移



出所：サウジアラビア通貨庁

<歳入減にもかかわらず2009年も積極予算を維持>

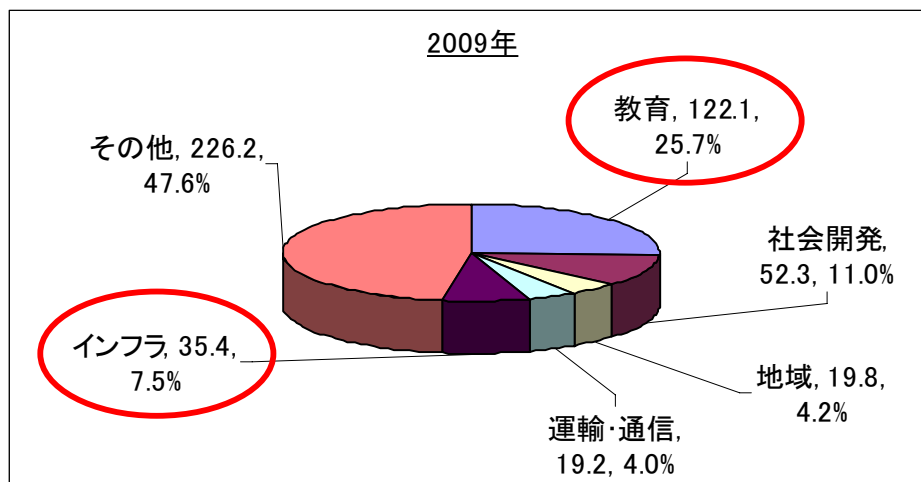
2009年予算は総額が4,750億リヤルとなり、前年から16%と大幅な伸びとなった。政府は産業多様化や雇用促進の面から産業人材育成のために巨額の予算を教育関連に割り当てている。2009年の教育関連予算は1,221億リヤルとなり、予算全体の25%と引き続き高い割合を占めている。またインフラ関連予算も354億リヤルと前年比24%増となっており、政府のインフラ投資への注力が継続していることを示している。

2008年後半からの原油価格の下落のため、サウジアラビア政府は来年度の歳入が4,100億リヤルに低下すると見込んでいる。2008年の歳入は4,500億リヤルである。ただし2009年の赤字分の650億リヤルは外貨準備で対応可能としており、大型インフラプロジェクトなどは継続して行われる見通しである。

以下に2009年および2008年の予算を示す。

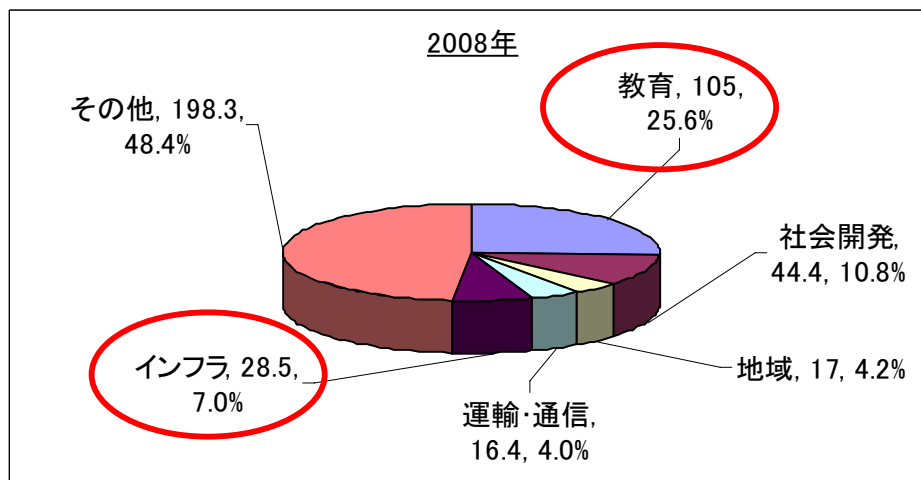


図表 7 サウジアラビアの予算 (2009年、単位：10億リヤル)



出所：リヤド・バンク

図表 8 サウジアラビアの予算 (2008年、単位：10億リヤル)



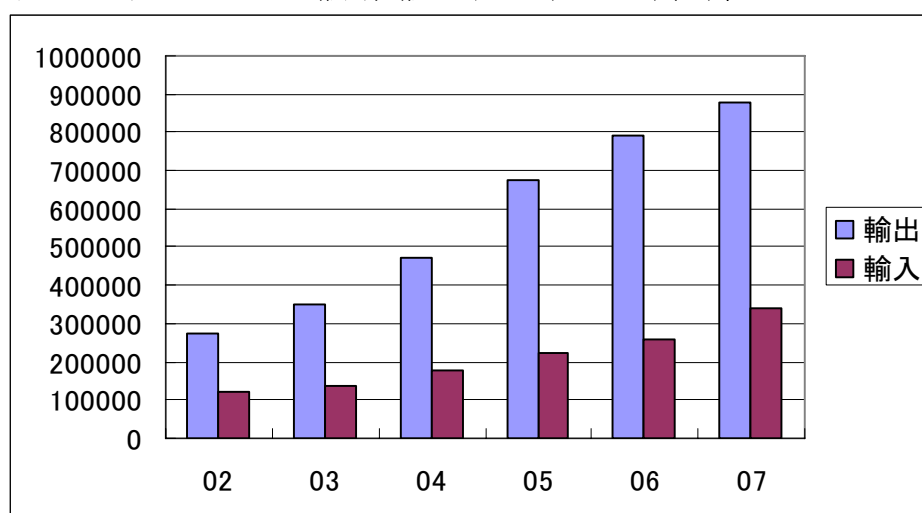
出所：リヤド・バンク

#### 1-1-4 貿易

<石油の他化学、プラスチック製品を輸出>

本節では、サウジアラビアの貿易状況に関して概観する。近年の急激な石油価格の高騰は、サウジアラビアの2007年の貿易黒字を5,394億リヤルに押し上げ、経常利益はGDPの24.9%と巨額なものになった。同国の主要な輸出品は石油であるが、その他には化学製品、プラスチック製品が多い。以下にサウジアラビアの貿易額（輸出・輸入）の推移を示す。

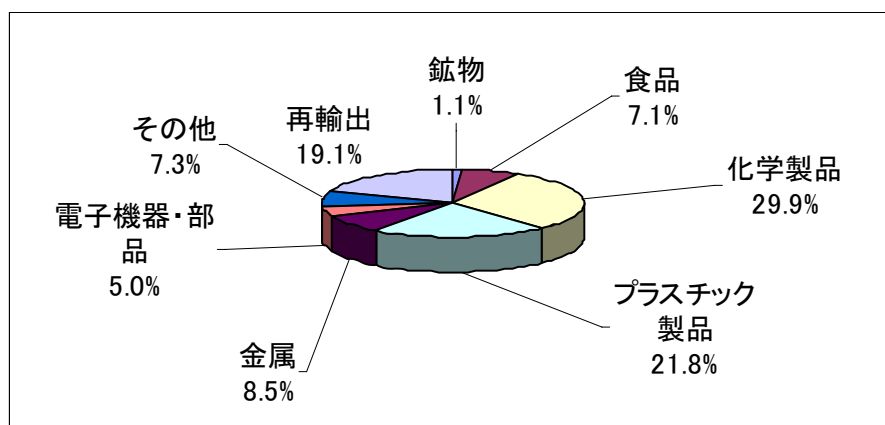
図表 9 サウジアラビアの輸出、輸入（2002年-2007年、単位：100万リヤル）



出所：サウジアラビア通貨庁

原油高を背景に輸出額が急速に拡大しており、2006年は8,000億リヤル近くにまで達している。輸入も、輸出ほどの伸びではないものの、5年間で2倍近くになっている。石油以外の輸出品では化学製品（30%）、プラスチック製品（22%）が多い。以下に輸出品目の割合を示す。

図表 10 サウジアラビアの輸出品目内訳 (2007年、単位：%)



出所：サウジアラビア通貨庁 \*ただし石油輸出を除く

サウジアラビアの主要輸出先は日本、米国、韓国、中国となっている。近年では中国、インドといった新興国との貿易量が増大していることが注目される。例えば、中国向け輸出は2000年には56億リヤルであったが、2006年には496億リヤルと約9倍にも増加している。以下に輸出国別の貿易額を示す。

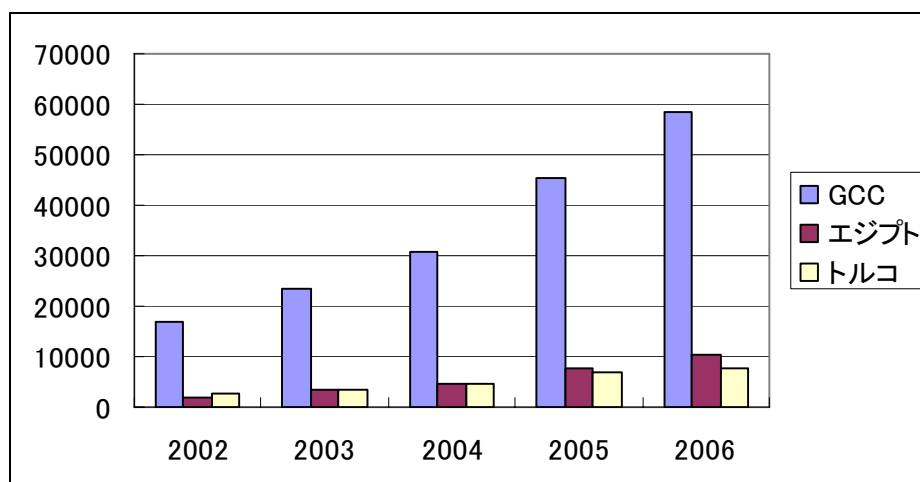
図表 11 サウジアラビアの主要輸出国 (単位：100万リヤル)

年度 国	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
日本	46,074	39,099	38,974	49,325	67,006	105,580	130,369
米国	58,832	46,482	53,511	65,385	81,360	104,746	119,239
韓国	31,273	24,621	25,813	31,816	40,382	57,368	72,570
中国	5,630	8,159	10,820	15,367	22,787	40,519	49,556
インド	12,823	12,336	14,742	20,804	27,625	40,237	48,520

出所：サウジアラビア通貨庁

また、MENA主要国（エジプト、トルコ、GCC）への輸出額の推移は以下の通りである。

図表 12 MENA 主要国への輸出額の推移（単位：100 万リヤル）



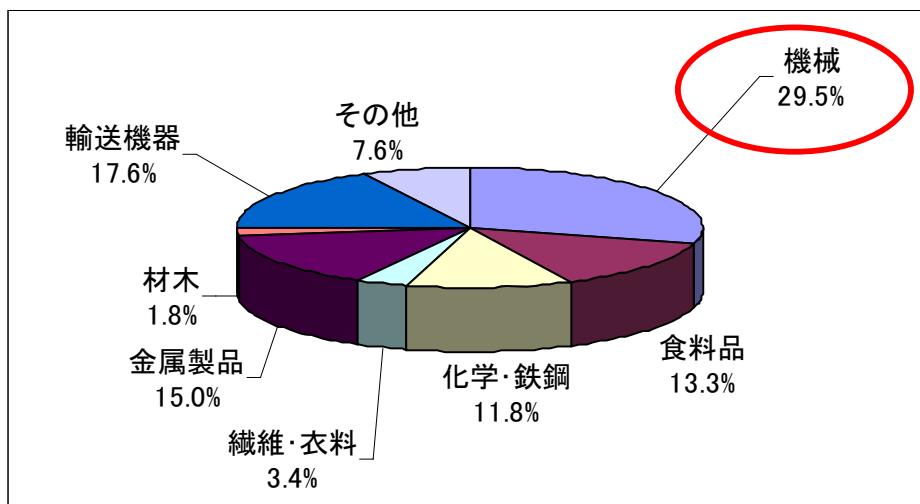
出所：サウジアラビア通貨庁

エジプト、トルコへの輸出も増加しているが、GCC諸国への輸出が急激に伸びている（2002年から2006年までの5年間で4倍増になった）のが見て取れる。これは、2003年にGCCが関税同盟化し加盟国間の関税が撤廃されたことが要因であるとみられる。今後GCCの地域統合の度合いが高まるにつれ、ますます貿易量が増加することが期待される。

< 輸入は機械や輸送機器が多い >

一方、輸入に目を向けると、2007年は前年比29.3%増の3,381億リヤルとなった。これは過去最高額である。輸入品目別では機械（29%）、輸送機器（18%）、金属製品（15%）などの割合が高い。また食料品（13%）が多いのも特徴である。以下にサウジアラビアの輸入品目を示す。

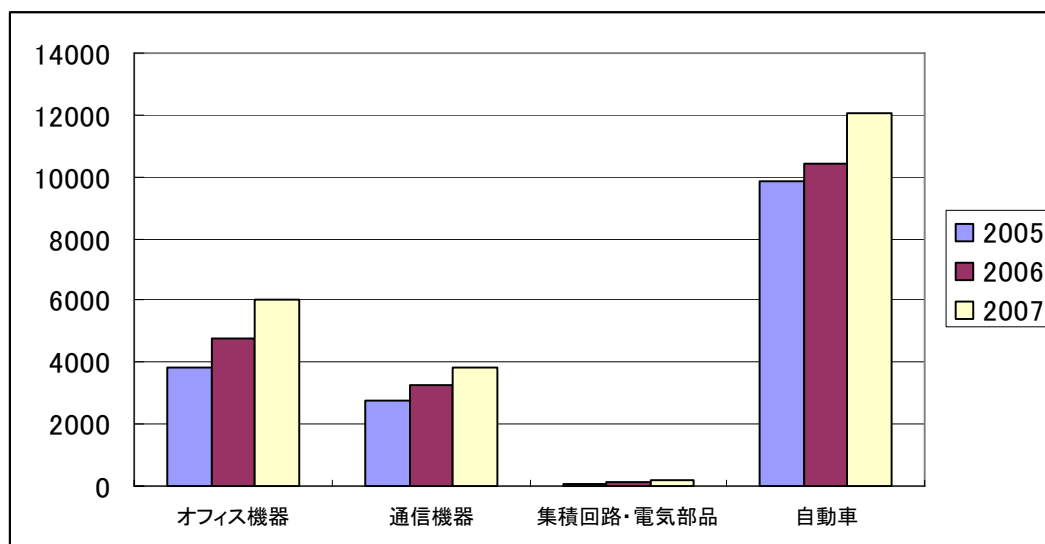
図表 13 サウジアラビアの輸入品目 (2007年、単位：%)



出所：サウジアラビア通貨庁

また、機械・輸送機器の直近三年間の輸入（2005－2007年）に関して、別データで詳細をみると自動車は圧倒的に多いことがわかる。逆に集積回路・電気部品などは、増加傾向にあるものの非常に少ない。石油などを輸出し、自動車、通信機器などの完成品を輸入する構造が際立っている。以下のようにになっている。

図表 14 サウジアラビアの機械・輸送機器の輸入 (単位：100 万ドル)



出所：WTO

国別で見ると、米国、中国、ドイツ、日本からの輸入が多い。輸入においても中国の伸びが高いことがわかる。以下に、国別の輸入額の推移を示す。

**図表 15 サウジアラビアの主要輸入国（2000－2007年、単位：100万リヤル）**

国	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
米国	21,802	20,770	19,737	20,780	27,028	32,953	37,802	45,852
中国	4,485	5,403	6,441	8,199	11,681	16,521	22,391	32,664
ドイツ	9,164	9,403	10,217	12,377	14,217	18,238	21,223	30,022
日本	11,837	13,042	13,405	14,319	17,555	20,093	21,146	29,563

出所：サウジアラビア通貨庁

サウジアラビア政府は、産業基盤の多様化を目指し、輸出振興に注力している。そのため、いくつかの機関・プログラムを新たに設置している。サウジ工業開発基金（SIDF）は1999年にサウジ輸出プログラムを開始した。これは輸出者に対し融資・保険を提供するプログラムである。2003年には輸出信用保険の国際機関であるベルン・ユニオンに加盟している。

また、1985年に設立されたサウジ輸出促進センター（SEDC）は、各種調査、マーケティングプランの作成などを行っている。さらに、2007年にはサウジ輸出促進庁が設立された。

ノン・オイルセクターの輸出促進制度は、国内産業の多様化、特に製造業の発展へと政府が注力しているため、今後もさらに充実していくと考えられている。

### 1—1—5 貿易・投資に関する国際的フレームワーク

本節では、サウジアラビアの貿易・投資に関する国際的フレームワークに関して説明を行う。まず石油輸出国機構（OPEC）、湾岸協力会議（GCC）に関して概観し、次にWTO（世界貿易機関）の加盟、および自由貿易協定（FTA）の進展を概観する。

#### ①石油輸出国機構(OPEC)、WTO(世界貿易機構)およびGCC(湾岸協力会議)

サウジアラビアは、1960年に設立された石油輸出国機構（OPEC）の設立国であり、現在も石油の価格決定に関して強い影響力を有している。サウジアラビアはOPEC加盟国の中では輸出額が一位である。

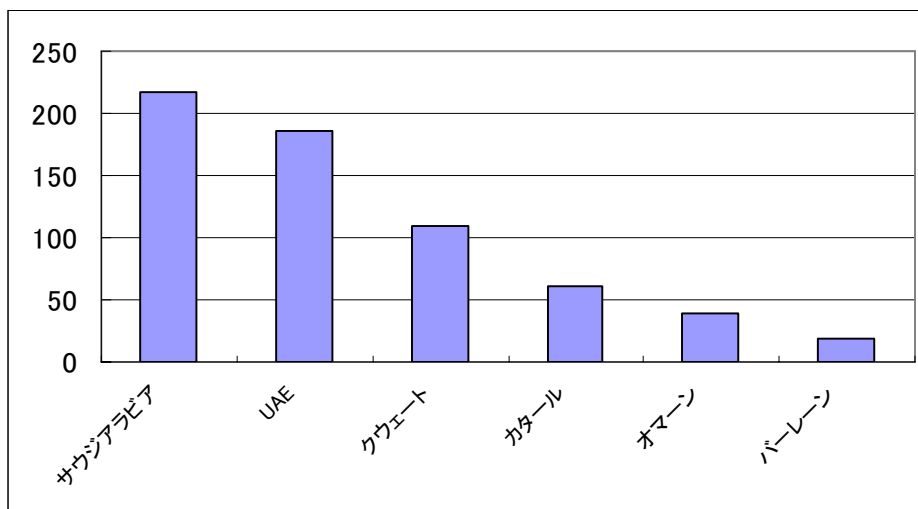
国際貿易の面では、10年以上の交渉を経て実現したWTO加盟が大きな転換点となった。サウジアラビアは2005年12月にWTOに正式加盟しており、各種法改正が進んでいる。これらの措置により、外国企業に関してより開放されることが期待されている。ただし、小売業など国内産業保護の動きも強く、今後の経済開放の進展が注目される。

2005年のWTO加盟とともに、サウジアラビアは各種の税改正を行っている。サウジアラビアの関税は無税、GCC共通関税（5%）、保護的関税、禁止的関税に整備されていたが、各種関税の引き下げが行われている。まず、WTO加盟時に医薬品および航空機に関する関税を引き下げた。2008年1月には、半導体および情報関連機器への関税が廃止された。また香水やプラスチックなどの22品目への関税引き下げが検討されている。日本に対する特別関税などはない。

また、サウジアラビアは、バーレーン、クウェート、オマーン、カタール、UAEとともに1981年に設立された湾岸協力会議（GCC）の参加国である。GCCは発足当初は安全保障同盟の色彩が強かったが、現在では経済統合の要素も強くなってきている。2003年の関税同盟発足とともに、域内貿易に対する関税は原則廃止された。これにより域内貿易は急増している。

GCC地域は高成長を遂げており、2008年の地域全体の成長率は7%程度とみられている。加盟国間のGDP総額ではサウジアラビアが最も高く、次いでUAE、クウェートとなっている。オマーン、バーレーンが低い。GCC各国のGDP総額を以下に示す。

図表 16 GCC 諸国の GDP 総額 (2007 年、単位：10 億ドル)



出所：サウジアラビア通貨庁

GCCは2003年に関税同盟へと発展しており、加盟国では貿易関税はかからない。現在は共通通貨導入をも含めた市場統合に向けて討議中であり、実現すればASEANに匹敵する広大な単一市場が誕生する。以下にGCCの共通市場の対象10項目を示す。

図表 17 GCC 共通市場対象項目

移動・居住	不動産所有
職業	資本移動
年金・社会保障	税法上の扱い
プロフェッショナル・技能職への従事	株式所有と企業設立
経済・投資・サービス活動	教育・医療・社会サービス

出所：日本機械輸出組合資料より作成

ただし、GCC諸国は貿易品の「シングル・エントリー・ポイント<sup>4</sup>」には原則合意しているが、関税収入をどう配分するのかなどに関しては不透明さが残っている。

GCCでは2010年までに共通通貨「カリージ」の導入を検討しているが、オマーンは2006年に、

<sup>4</sup> 「シングル・エントリー・ポイント」とは、GCC加盟国の通関で輸入を許可された物品は、他のGCCの通関での輸入と同じとみなされるシステム。実現のためには、加盟国での通関業務手続きが共通になる必要がある。



スケジュールどおりには通貨同盟に加入しないことを表明しており、交渉は難航が予想される。GCC諸国は、通貨同盟に移行する前に共通の金融政策実施などを検討している。

#### GCC地域の鉄道網建設計画

GCC地域内での大規模鉄道敷設計画が進行している。

1,500キロにわたるGCC域内を結ぶ大型鉄道計画のF/S調査の結果が、2008年12月に開催される湾岸協力会議（GCC）で提出された。GCC鉄道網はクウェートに発し、サウジアラビア、バーレーン、カタール、アラブ首長国連邦を經由してマスカットへ至る。イエメンをこの鉄道網と結ぶ計画を含む調査も、現在進行している。カタールの経済貿易省のアルターニ長官は「調査の骨子は承認され、GCCサミットで提出される」旨を発表した。同長官はまた、湾岸国間の航空運賃を削減する計画もあることを明らかにした。さらに「GCCの民間航空会社の首脳陣がこの提案について話し合うことになっている」と述べた。この鉄道網が完成すると、GCC域内の人的・物的移動が活発になると期待されている。

#### ②自由貿易協定(FTA)の進展

20世紀後半から、サウジアラビアを含む中東諸国では自由貿易協定（FTA）締結の動きが急速に広がっている。まずGCCは、シンガポール、EU、EFTA（スイス、ノルウェー、アイスランド、リヒテンシュタイン）日本、メルコスール、インドなどとFTA交渉を行っており、2008年に入りシンガポール、EFTAと合意に達している。日本とは2006年に第一回交渉、2007年に第二回交渉が持たれたが、その後の進展がみられていない。EUとのFTA交渉は2009年に持ち越された。

またサウジアラビアは、中東地域の自由貿易のハブとなることを目指し、独自にアルジェリア、エジプト、イラク、ヨルダン、レバノン、モロッコ、シリアなどと二国間協定を結んでいる。

1998年にはGCC6カ国、エジプトなどによる「アラブ・フリー・トレード」構想がスタートしており、アラブ地域における市場統合の期待が高まっている。さらにサウジアラビアは「アラブ・リーグ多角的貿易協定」にも調印しており、他のアラブ諸国からの124品目が無税で輸入されている。また政府は、貿易の増加を受け自由貿易ゾーンを建設することを検討している。

## 1-2 サウジアラビアの産業

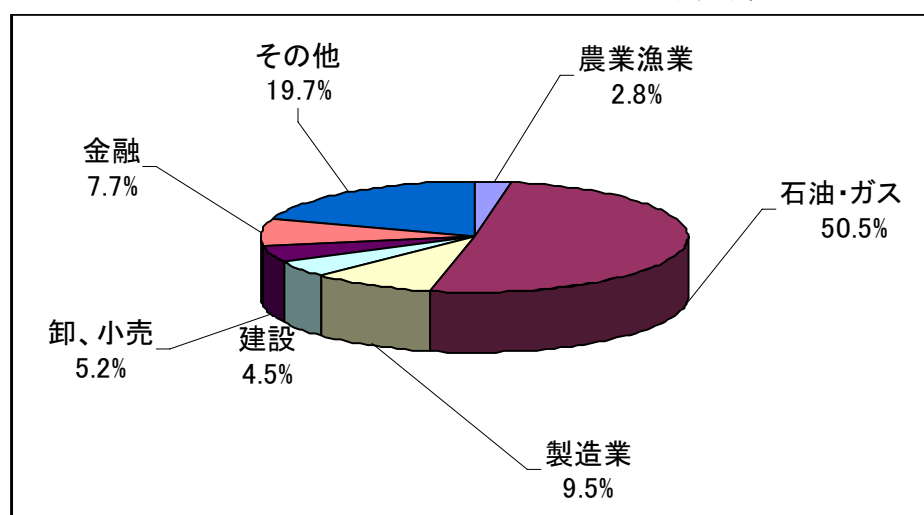
本節においては、サウジアラビアの産業構造について概観する。サウジアラビアは、石油の生産・輸出に強く依存する構造（モノカルチャー）であるが、製造業育成などを国家戦略として掲げており、産業の多様化を強力に推進していく構えである。

### 1-2-1 産業構造と成長率

<石油・ガス中心だが、製造業も成長>

本節では、サウジアラビアの産業構造、およびセクター別の成長率を概観する。サウジアラビアのGDPに占める割合では、石油セクターの割合が圧倒的に大きく、全体の約50%を占めている。天然ガスは、主に油田からの随伴ガスであるが、7兆1500億立方メートルの確認埋蔵量を有しており、国内需要の増加に合わせて生産量も拡大している。製造業は10%程度だが、これには石油精製・石油化学が含まれており、それらを除く製造業は2%~2.5%前後と推計されている<sup>5</sup>。以下にGDPに占める各産業の割合を示す。

図表 18 各産業の GDP に占める割合（2007年、単位%）



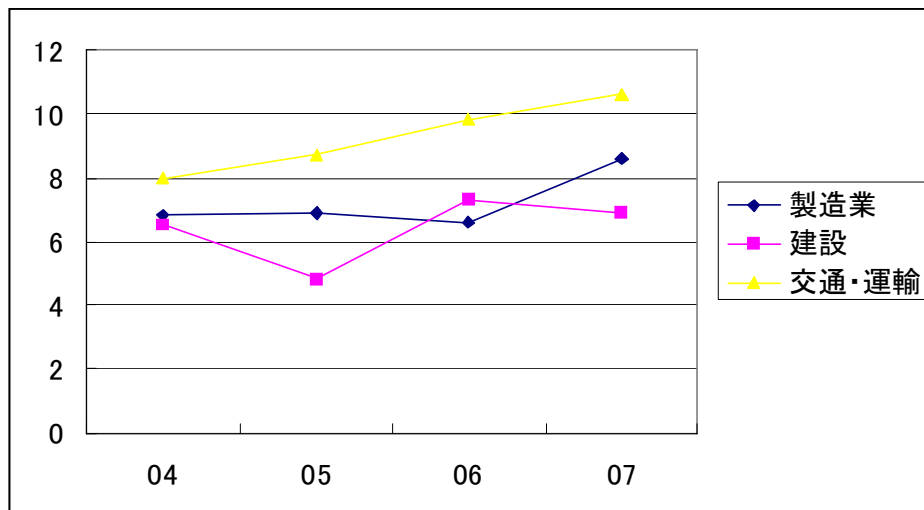
出所：サウジアラビア通貨庁

今後もサウジアラビアの基幹産業であり続ける。石油産出量は2006年で33億バレルと世界最大である。近年では天然ガスにも注目が集まっている。また10%を占める製造業では、石油精製が大きく伸びており、セメントの生産量も拡大している。その他の製造業としては、建設資材、食品加工などがある。

農業は政府の振興政策もあり、1980年代から大幅に拡大している。特に小麦は政府の積極的な育成策の対象であり大幅な増産を達成し、一時は小麦輸出国にもなった。その後政策は転換されたが、現在も小麦に関しては完全自給を達成している。農業人口は全労働力の約8%を占めているが、政府は大量の農業用水を必要とする作物の減反を指導している。主要な輸出品は、生花、ナツメヤシがある。現在では政府は専用のファンドを設立し、海外での農作物生産も試みている<sup>6</sup>。

一方、セクターごとの成長率で見ると、オイルセクターの成長率は石油市場の状況により変動が大きい、「製造業」、「建設」、「交通・運輸」などのセクターが着実に高い伸びを示している。この3セクターの成長率の推移を以下に示す。

図表 19 製造業、建設、交通・運輸の成長率推移 (2004-2007年、単位：%)



出所：サウジアラビア通貨庁

<sup>5</sup> 「サウジアラビアにおける非石油分野の工業化」現代の中東 No35 2003年

<sup>6</sup> 田中保春「中東・中国・韓国・・・グローバルな農地争奪戦が加速」日経 BP オンライン

<大企業中心の産業構造だが、中小企業を含めた製造業育成に注力>

サウジの産業構造の特徴として、財閥などの大企業が中心であり、裾野産業がプラスチックなどの一部の分野を除いて未発達であることがあげられる。サウジアラビア政府には中小企業を専門に管轄する官庁が存在しておらず、包括的な中小企業政策が現在のところ策定されていない。また巨大な財閥企業などは、家族経営が多くしばし銀行もグループ内に有しているため、財務情報などの公開が進んでいない。日本企業の進出は財閥系企業との合弁形態が多く、パートナー企業選定に際しては慎重な情報収集が重要である。

政府は経済発展のための裾野産業の育成を重要課題としており、重点分野における製造業クラスターの育成を目指すNICDP（後述）などの諸政策を打ち出している。

## 1-2-2 会社法・税制

本節では、サウジアラビアの会社法・税制および労働関連法規について概観する。さらに、日本企業の進出形態のありかたも概観する。なお、サウジアラビア人雇用促進政策である「サウダイゼーション」に関しては第2章で詳しくふれる。

### ①会社法

サウジアラビアの会社法は、1965年に制定され、その後幾度も改定されている。現行の会社法は15部からなり、会社の形態、合併、清算などを詳細に規定している。また2007年には中小企業振興の観点から、有限会社設立の最低資本金が撤廃<sup>7</sup>され、資本金に対する損失の割合が引き下げられ、企業設立がより簡便になった。以下に会社法の主要内容を示す。

図表 20 サウジアラビアの会社法（目次：15部）

第一部	総則	第九部	協同組合会社
第二部	合名会社	第十部	会社の転換と合併
第三部	合資会社	第十一部	会社の清算
第四部	ジョイントベンチャー	第十二部	外国会社
第五部	株式会社	第十三部	罰則
第六部	株式合資会社	第十四部	商事仲裁委員会
第七部	有限責任会社	第十五部	結び
第八部	可変資本公司		

出所：JETRO資料より作成

図表 21 サウジアラビアの会社法

第一部総則
第2条
(イスラム暦1402 年第6 月28 日発令の王令No. M/23 により改正)
(a)ここに定める各条項ならびに、ここに定めるところと矛盾することのないパートナー(*)及び公平分配の規則の条項が、以下の各会社に適用される。
1-合名会社(Collective Name Partnerships societe en nom collectif)
2-合資会社(Simple Commandite Partnerships/societe en commanditesimple)
3-ジョイントベンチャー(Joint Ventures/societe en participation)
4-株式会社(Joint Stock Companies/societe anonyme)
5-株式合資会社(Share Commandite Companies/societe en commandite par actions)
6-有限責任会社(Limited Liability Companies/societe a responsabilite limitee)
7-可変資本会社(Variable Capital Companies/societe au capital vahable)
8-協同組合会社(Co-operative Companies)
ムスリム・シャリーア法(**)によって認められた会社の権利を妨げることなく、上に列記したいずれの形態も持たない会社は無効とする。その商号の下に契約を締結した人物は、かかる契約から生じる義務に対して共同で責任を負うものとする。閣議は、ここに定める会社の最小及び最大限度を改訂する決議を採択することが出来る。
(*)共同事業者。日本の商法、有限会社法等でいう社員、組合員。
(**)イスラム法のこと。単にシャリーアとも。
(b)ここに定める各条項は、国家又は他の公共法人によって設立された会社、あるいは国家または他の公共法人が設立に参加した会社には適用されないが、ただしそれを統括する条件を定めたその設立の王令が制定されていることを条件とする。

出所：JETRO資料

## ②税制

サウジアラビアでは個人、法人とも所得税は無く、2.5%のザカット（イスラム税）の支払いのみである。外資系企業は、利益に対してのみ課税され、最大20%の所得税を支払うよう規定さ

<sup>7</sup> ただし外資系企業の設立には資本金規制は存在する。

れている。合弁企業の外国企業株式分もその割合に応じて課税される。外国人への所得税は廃止されている。ただし石油・ガスセクターの外資系企業への税は高く、30%から85%である。石油セクター・アップストリームでは最高税率になることが多い。日本への利子送金、配当金送金にかかる税率は5%となっている。

以下にサウジアラビアでの主要な税制を示す。

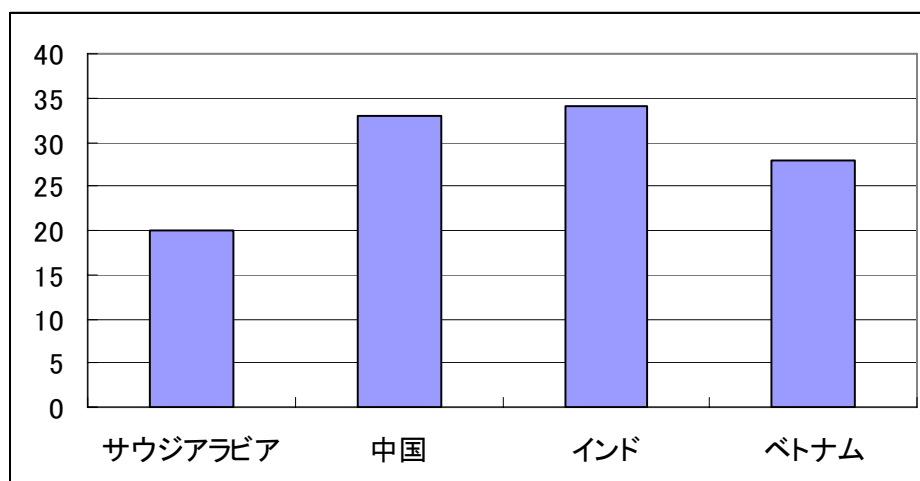
図表 22 サウジアラビアの税制 (2008年1月)

法人所得税	20%
個人所得税	なし
付加価値税	なし
日本への利子送金課税	5%
日本への配当送金課税	5%
日本へのロイヤリティ送金課税	5%

出所：JETRO「投資コスト比較」

サウジアラビアでは消費税などの付加価値税は存在しないのも特徴である。このように税制は簡素であり、税金の徴収はハギラ（イスラム暦）により行われる。税制面を見ると、サウジアラビアは極めて魅力的である。法人税率に関してアジア諸国との比較を以下に示す<sup>8</sup>。

図表 23 サウジアラビアとアジア諸国との法人税率比較 (単位：%)



出所：JETRO各国ホームページより作成

<sup>8</sup> 中国に関しては外資系企業に対する税率、インドは課徴金及び教育目的税を加えた実効税率、ベトナムは標

サウジアラビアは二重課税条約を南アフリカ、フランスと結んでいる。ドイツ、インド、マレーシア、パキスタンなどとも交渉中であるが進展は見られていない。日本とは2008年10月に租税条約締結に向けた正式交渉が開始された。外税控除が可能な大企業と異なり、二重課税を避けることは中小企業にとって大きな意味を持つため、日本との交渉の更なる進展が望まれる。

### ③労働関連法規

サウジアラビアでは、37年ぶりに労働法が改正され、2005年に新労働法が制定された。この改正は、WTO加盟に向けた国内法整備と、失業対策がその主眼となっている。サウジアラビア政府は失業対策としてサウジ人の雇用比率を定めたいわゆる「サウダイゼーション」を推進しており、2020年までに企業は従業員の75%以上をサウジアラビア人にしなければならない、とされている。ただし、これは現在のところサウダイゼーションは、政府目標にとどまっており、実際に達成している企業は少ないと見られている。また、同様の理由から、サウジ政府は、外国人労働者へのビザ発行を制限する政策をとっている。以下に主要な労働法の改正点を示す。

図表 24 2005年労働法の改正点

サウジアラビア人比率	75%まで引き上げ
女性が就労可能な職業	全ての分野に拡大
定年	男性60歳、女性55歳
年次休暇	15日から30日
失業対策	職業安定所の設立

出所：JETRO資料より作成

また、2002年には健康保険制度も改正されている。ただし企業への負担は比較的低い。サウジアラビアでは原則的に労働組合は禁止されているが、100人以上の企業において、労働者委員会の設置などは認められている。

---

準税率を示している。

## サウジアラビアの財閥

サウジアラビア経済では、家族経営の財閥の影響力が強く、また系列企業も数多く存在しており強力な企業集団を形成している。主な財閥としては、ザミール・グループ、ファイサル財閥、ビンラディン・グループなどが存在している。また、ワーリド王子が率いるキングダム・ホールディングも巨大な金融コングロマリットである。

財閥企業は内部に独自の金融機関を有し、そこから資金を調達することが多く、そのため経営の実態が外部に公表されることは少ない。また格付けも発達していないため、正確な財務情報なども入手は難しい。

外資系企業は、ネットワーク力の強い財閥系企業と合併企業を設立し、サウジに進出するというパターンが多くなっている。以下に主要財閥の概要を示す。

図表：サウジアラビアの主要財閥

ゴザイビ・グループ	東部を中心とする主要財閥。流通・サービス分野が中心。長男カーリファの名を冠した中核企業が有名。ゴザイビ家からは閣僚を2名輩出しているのも特徴である。
ザミール財閥	1936年に設立された東部を中心とする民間財閥。工業中心の展開をしており、子会社の株式公開など、従来の家族経営から脱皮した近代化も促進している。
アリレザ・ザイネル・グループ	ジェッダを拠点とするサウジアラビア最大の財閥。電力、通信、海運などを手がける。
ファイサル財閥	創始者は、第三代ファイサル国王の息子アブダラ。酪農業、家電が中心。ソニーやマイクロソフトの代理店も務めている。
カヌー・グループ	長い伝統を持つ主要財閥。海運など物流を中心とする。ドバイなど中等全域に進出している。
ビンラディン・グループ	イエメン出身のムハンマド・ビンラーディンが創立者。建設関係に強みを持つ。サウジ王家との結びつきが強い。

出所：前田（2008）及び各種報道



### 1-2-3 産業人材育成政策

本節では、サウジアラビアの産業人材を取り巻く状況、その育成策および今後の課題を概観する。

現在サウジアラビアでは、人口が大幅に増加しているが、公的部門の追加雇用が困難<sup>9</sup>であり、失業率の増加（特に若年層<sup>10</sup>）が懸念されている。これを受けてサウジアラビア政府は産業構造の多様化、企業に一定枠のサウジ人雇用を義務付ける国内労働力の「サウダイゼーション」を目指しており、サウジ人労働者のスキル向上のため、産業人材育成政策が実施されている。「国家開発計画」でも産業教育の重要性が強調され<sup>11</sup>、さらに、教育政策の主要枠組みとして「教育開発10ヵ年計画」が2004年より施行されている<sup>12</sup>。

サウジアラビアは経済発展とともに多額の教育予算を投じ、同国の教育は飛躍的な発展を遂げている。ただし、教育内容は宗教的性格が強く、産業教育的性格が弱いことが指摘されてきた。そのため、サウジアラビア政府は市場ニーズにあわせたサウジアラビア人労働者の育成、スキル向上を目指し、職業訓練・教育機関の充実を図っている。第8次国家開発計画では「国家労働力のために、教育・訓練プログラムと労働市場のニーズの調和を達成する」ことを主要目標の一つとしている。

サウジアラビアの高等教育機関としては、高等教育省が管轄する大学 (university) がある。全国で9大学あり、主要な大学としては、キングアブドラ工科大学、キングサウド大学、キングファハド石油鉱物資源大学などがあり、各大学で資源・化学分野での教育が活発に行われている。大学の他に、高等教育機関として、技術短大 (Technological College)、軍事職業訓練プログラム (Military Vocational Training Program : MVTP)、国家共通訓練システム (National System For Joint Training : NSJT) がある。また女性への高等教育提供の取り組みが活発化していることが注目される。国内初の女子専用の総合大学がリヤドに建設されることが決定している。医学、経営学、情報技術などの13学科が設置される。200億リヤルを投じて、世界最大の女子総合大学を目指しており、2010年の完成を目指している。

<sup>9</sup> 2007年では83万人が公的セクターで雇用されている。

<sup>10</sup> 若年層の失業率に関する公的な統計は存在しないが、20%以上だとされている。

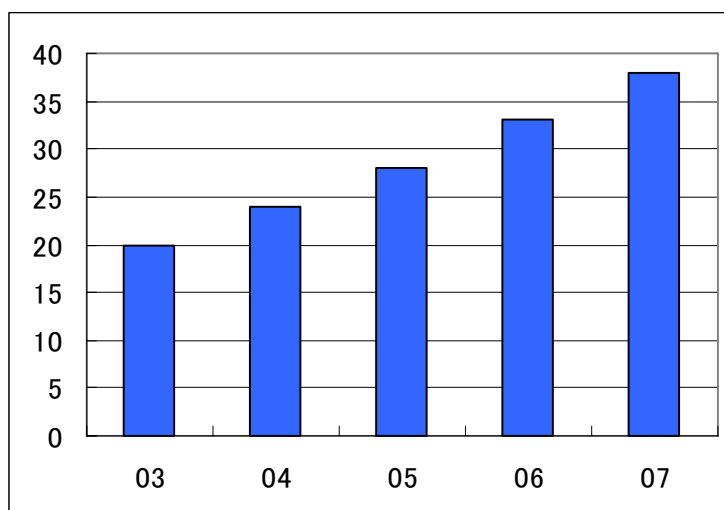
<sup>11</sup> 人材育成には280億ドルの予算が充てられている。

<sup>12</sup> 「教育開発10ヵ年計画」に関しては、武藤弘次、外務省調査月報2006Vol2を参照

サウジアラビアで職業訓練を所管するのは、技術教育職業訓練庁（GOTEVOT）であり、現在合計で専門学校・機関など 72 校を管轄している<sup>13</sup>。なお GOTEVOT は改称して現在では技術教育・職業訓練公社（TVTC）となっている。

サウジアラビアにおける職業教育の中核機関が技術短大（Technical College）である。技術短大数は大幅に増加しており、2010 年には 40 校に達する予定である。さらに、女性の社会進出の傾向が見える中、女子向けの技術短大の設立も行われていることも特筆される。以下に、技術短大数の変化を示す。

図表 25 サウジアラビアの技術短大数（単位：校数）



出所：サウジアラビア通貨庁

TVTC は 2002 年に短大教職員向けの教育を行う開発訓練センター（Development and Training Center：DTC）を設立した。DTC は NOSS 教育の中心機関である。さらに TVTC は政府機関であるサウジ総合投資院（SAGIA）とサウジ人ブルーカラー向けの訓練プログラムに調印している。

さらに、サウジアラビア政府は研修費用・研修期間中の給与負担の政策を実施している。2000 年に設立された人的資源開発資金（HRDF）<sup>14</sup>は 2000 年に設立され、訓練が必要なサウジ人従業員及び新しく入社した訓練済みの従業員に対して助成金を支給している。合弁企業や外資 100%企業も助成を受けることが出来る。主な助成制度は以下の通りである。

<sup>13</sup> <http://www.saudiembassy.or.jp/Jp/SA/5.htm>

<sup>14</sup> HRDF の詳細は [www.hrdf.org.sa](http://www.hrdf.org.sa) を参照。

図表 26 HRDF の助成制度

職業訓練期間中のサウジ人従業員	従業員給与・諸手当の 75% の助成金 月額 1,500 サウジリヤル以下
職業訓練後のサウジ人従業員	従業員給与の 50% を 1 年間負担 月額 2,000 サウジリヤル以下
職業訓練を受けた新入社員	給与の 50% を 2 年間負担 月額 2,000 サウジリヤルを超えない

出所：JETRO 資料

HRDF は、「サウダイゼーション」厳格化によるサウジ人雇用の増加に直面する日本企業にとっても、大いに有益であると考えられる。また、サウジアラビア政府は、「Labor Co」と呼ばれる新たな人材育成助成スキームを検討中である<sup>15</sup>。これは、「Labor Co」において職業訓練を受けた人材が、企業で就職した後もスキルが不足している場合、再び「Labor Co」が受け入れて再訓練を施すと言うスキームである。これは、訓練機関の責任範囲が従来のスキームより広いことが特徴である。現在、スキームの詳細に関して関連省庁で協議中であり、早期の策定が期待されている。

サウジアラビア政府は人材育成に巨額の予算を割り振っており、積極的な産業人材政策により今後の同国の人材の発展が期待されている。

#### 1-2-4 資金調達

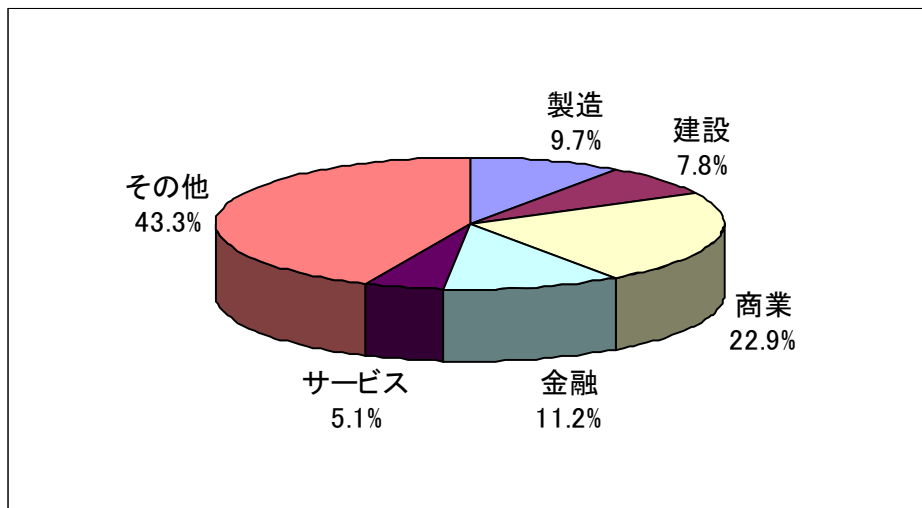
本節では、サウジアラビアにおける企業の資金調達に関して、銀行を中心とした間接金融、および株式市場などの直接金融の面から概観する。サウジアラビアでは政府の監督下で安定した経営を行う銀行セクターが中心であったが、近年株式市場や社債での資金調達も拡大しつつある。

<sup>15</sup> 現地で実施したヒアリング調査より。

### ①間接金融

サウジアラビアには、12の商業銀行<sup>16</sup>および10の外資系銀行の支店がある。サウジアラビアの銀行セクターは、オイル高、低金利<sup>17</sup>に支えられ、貸し出し業務はきわめて活発である。銀行貸出は1年以内の短期融資が太宗を占める。各銀行は政府に統制されており、自己資本も充実しているため、サウジ国内での銀行倒産はこれまで皆無である。セクターごとの貸し出し状況を見ると商業、金融、建設、製造などが多くなっている。

図表 27 セクター別銀行貸し出し状況（2007年、単位：％）



出所：サウジアラビア通貨庁

外国銀行の進出とともに、中長期のシンジケート・ローンも多くなってきている。国内居住者向けのシンジケート・ローンは232、非居住者向けシンジケート・ローンは71となっている。2007年末で、中長期ローンは42%を占めている。以下に、サウジアラビアの商業銀行の一覧を示す。

<sup>16</sup> 主な商業銀行としては National Commercial 銀行、Samba Financial、Al Rahji 銀行、Riyadh 銀行などがある。

<sup>17</sup> サウジアラビアの通貨、リヤルはドルにペッグしているため、米国と金利が同じである。

図表 28 サウジアラビアの商業銀行

Al Jazira Bank	Saudi American Bank	Saudi Hollandi Bank
Arab National Bank	Saudi British Bank (SABB)	Saudi Investment Bank
Al Rajhi Banking & Investment Corp.	Saudi Cairo Bank	ナショナル・コマーシャル・バンク
リヤド・バンク	Saudi French Bank	United Saudi Commercial Bank

出所：各種報道より作成

主要な銀行としては、ナショナル・コマーシャル・バンク、リヤド・バンク、SABBなどがある。以下に、主要商業銀行の概要を示す。

図表 29 主要商業銀行の概要

銀行名	概要
ナショナル・コマーシャル・バンク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1953年に創業したサウジアラビア最初の銀行。</li> <li>・ 設立から General Partnership の形態を維持してきたが、1997年に Joint Stock Company に移行した。</li> <li>・ 1999年にサウジ政府は、Ministry of Finance' s Public Investment Bank (PIF)を通して銀行の大部分の持ち株を取得。</li> <li>・ 払込資産は、SR150000 百万 (2007 年末)。総資本は、SR208 百万。</li> </ul>
リヤド・バンク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1957年に創業。</li> <li>・ 1964年に破綻しかけるが、サウジアラビア通貨庁の介入によって立ち直る。</li> <li>・ 「ビッグ2」と呼ばれ、1975年まではサウジアラビア全ての銀行店舗は、ナショナル・コマーシャル銀行とリヤドバンクが保有。</li> <li>・ 総資本SR121億万 (2007年12月)。</li> </ul>
SABB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1978年に、中東英国銀行サウジアラビアの業務を引き継ぐ形で、発足。</li> <li>・ 総資本SR98.2億万 (2007年末)</li> </ul>

出所：各銀行HPなどよりMRI作成

また、サウジアラビア政府の特殊金融機関には、サウジ工業開発基金 (SIDF)、サウジ農業銀行、サウジ信用銀行などがあり、それぞれ、低利子の融資を行っている。特殊金融機関の一覧を以下に示す。

図表 30 サウジアラビアの特殊金融機関

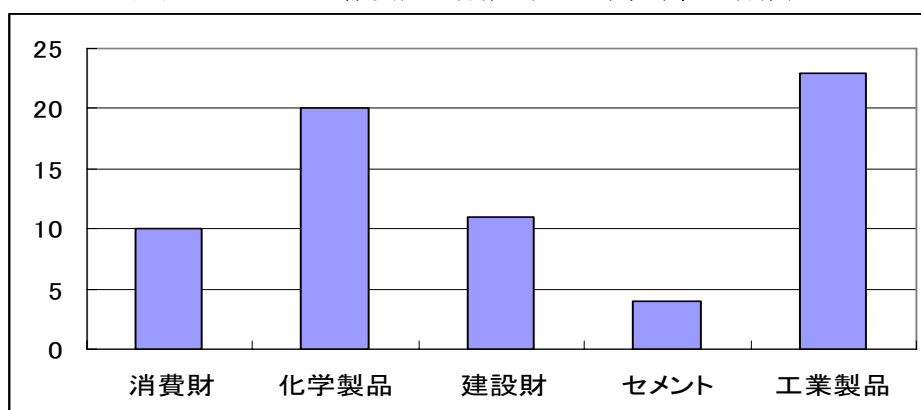
機関名	主な機能
サウジ農業銀行	農業関連事業への融資
サウジ信用銀行	低所得者層への融資
公共投資資金	国営企業への融資
サウジ工業開発基金 (SIDF)	工業開発への民間企業への融資。外資企業も利用可能。
不動産開発基金	住宅建設への資金支援

出所：サウジアラビア通貨庁、各種資料

これら特殊金融機関のなかでも、進出企業にとって重要な特殊金融機関はサウジ工業開発基金 (SIDF) である。SIDFは民間部門の産業開発を目的として設立された。外資企業であっても低利融資を受けることが出来る。6 億リヤルまたはプロジェクトコストの50%が限度となっている。貸付実行額は年々増加しており、2007年の貸付実行額は、前年比43.8%増の42億リヤルとなっている。

SIDFは法改正により100%外資企業も利用可能であり、進出企業の有力な資金調達手段の一つとなりうる。融資認可の件数別でみると化学製品、工業製品が多くなっている。以下に、製品別の認可件数を示す。

図表 31 SIDF の融資認可件数 (2007 年、単位：件数)



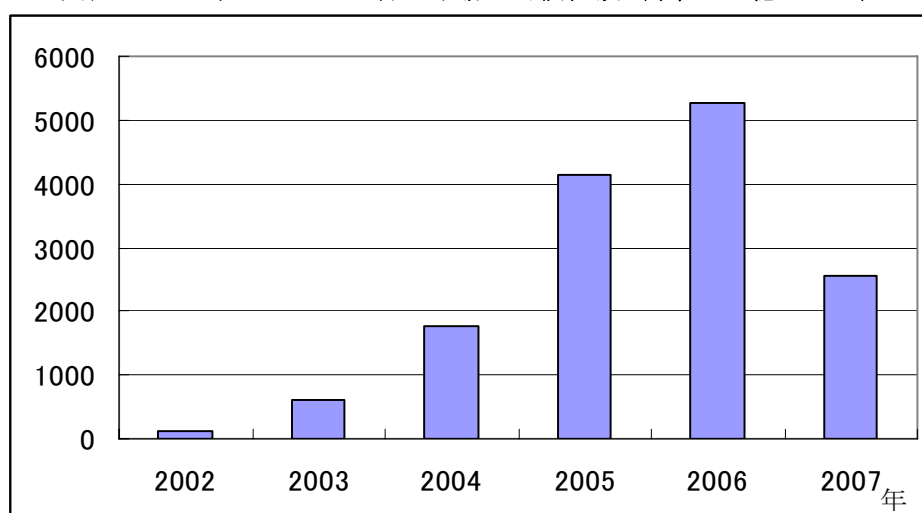
出所：SIDF年次レポート

## ②直接金融

サウジアラビアの株式市場は、資金調達の手段としての重要性を増している。政府の育成策もあり2007年末の時価総額が1.7兆リヤルと中東最大の規模である。2007年には6社が株式公開し、944億リヤルを資金調達した。近年では、外国人への開放が進んでおり、2006年3月から国内居住の外国人の取引が認められている。ただし、先進国市場と比較するとその流動性に難点があるとされている。

社債は近年利用が増大しているが、国債の流通市場の発達が遅れている。社債はイスラム金融の形（スクーク）で発行されることが多い。貿易金融では特に多くなってきている。以下にサウジアラビアの株式市場の時価総額を示す。

図表 32 サウジアラビア株式市場の時価総額（単位：1 億リヤル）



出所：サウジアラビア通貨庁

### <イスラム金融>

イスラム金融とは、イスラム法（シャリーア）にのっとった金融システムである。具体的には、利子を受け取らない、教義に反する事業（アルコール、ギャンブル、タバコなども含まれる）には用いない、という特徴がある。取引の際には、各金融機関のイスラム学者委員会が教義に適合的かどうかを判断する。

近代的なイスラム金融は70年代にサウジアラビア、UAEにイスラム銀行が設置されたことを起源とする。現在では、イスラム金融の資産は約3000億ドルと推定されている。イスラム金融の中心地はバーレーンであり、同国にはイスラム金融を専門とする銀行が24行存在する。また、アジアではマレーシア、シンガポール、ブルネイなどが積極的に取り組んでいる。スクークといわれる社債での利用が増加しており、サウジアラビアのSABICはスクークを発行し巨額の資金調達を行っている。

サウジアラビアでは、アラブ世界で最大のAl Rajhi Bank、National Commercial Bank、イスラム開発銀行などが積極的なイスラム金融業務を行っている。現在では、Citibank、HSBCなどの欧米金融機関もイスラム金融の仲介に積極的乗り出している。本邦金融機関もみずほ銀行、野村証券などが行っている。



## 第二章 サウジアラビアへの投資

---

### ■要約

サウジアラビアは外資誘致積極的に政策を打ち出しており、2000年の投資法改正、投資受け入れ機関の設立などを行った。今後も投資は増加していくと見られている。このような政府の姿勢は国際的に高い評価を受けており、世界銀行による「Ease of Doing Business」調査では中東諸国の中で最高位となった。

外資企業の進出状況に関しては、従来からのオイル・ガスセクターに加えて、近年では金融、物流などでの進出が見られている。特に外資系金融機関は高騰していた石油価格を背景に進出を加速させている。また国際的な経済連携の進展により、サウジアラビアは単独でのFTA、およびGCCの枠組みでのFTAなど積極的に自由貿易を推進している。我が国とは、従来から貿易が盛んであり、JETRO、中東協力センターなどが首都リヤドにオフィスを構えている。2007年には「日サウジ・ジョイントタスクフォース」が発足され、日本からの投資の促進への努力が続いており、本邦中小企業にとっても大きなチャンスであると言える。

サウジアラビアでは港湾、空港、道路などの物流インフラはよく整備されている。貿易量の拡大とともに、各物流インフラの整備が進んでいる。特に港湾はEDIも導入され、効率的な運営が行われている。電力、通信、上下水道もよく整備されており、公共料金が安価であることが特徴である。また通信環境も携帯電話、インターネット網が整備されてきており、先進国と比べても遜色がない。乾燥地帯であるサウジアラビアでは海水淡水化事業が盛んに行われている。

サウジアラビアでは、外国人労働者の比率が高く、外国人労働者は低コストで雇用することが出来る。一方で、政府の主要サウジ人雇用促進政策である、「サウダイゼーション」は今後厳格化されることが予想されるため、サウジ人労働者の長期的育成など企業の戦略的対策が求められる。

サウジアラビアの市場に関しては、サウジアラビアは一人当たりのGDPが高く、中東最大の規模を持つきわめて有望な市場である。その消費行動は宗教上の影響を受けており、企業もそれに対応した戦略が求められる。さらに、サウジアラビアを拠点に他の中東諸国市場、MENA地域へ進出することも考えられる。

第二章では、サウジアラビアへの直接投資の推移及び投資誘致政策を概観し、その投資環境に関する評価にもふれる。また、日本を含む外資系企業の進出状況も概観する。

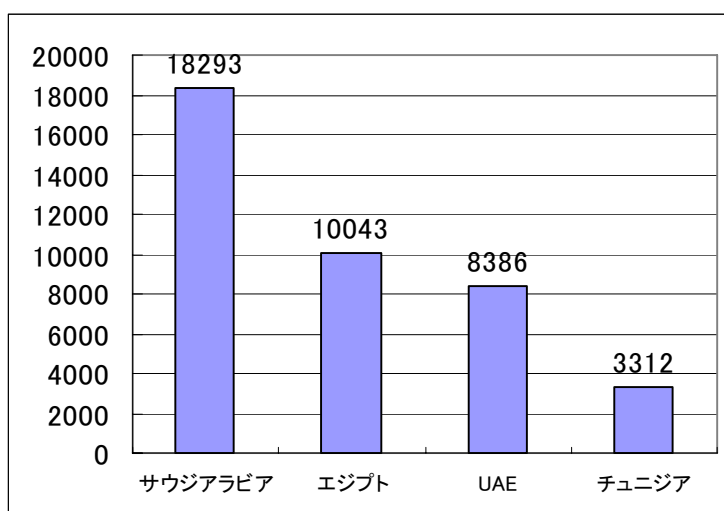
## 2-1 サウジアラビアへの投資

本節では、サウジアラビアの投資環境を説明する。まず、同国への直接投資の推移を分析し、投資法・外資誘致政策を概観する。その際には世界銀行など国際機関による投資環境評価を参照する。次いで、外資企業のサウジアラビア進出状況に触れ、最後にサウジアラビアの外交・経済関係の進展を概観する。我が国との関係も説明を行う。

### 2-1-1 直接投資

まず、サウジアラビアへの直接投資流入を概観する。サウジアラビアおよび湾岸諸国は、原油高を背景に経済成長を遂げており、直接投資額も増加してきている。2006年度のデータでは同地域ではサウジアラビアが最も多くなっており、次いでエジプト、UAEが多くなっている。以下にサウジアラビアおよび周辺諸国の直接投資流入額を示す。

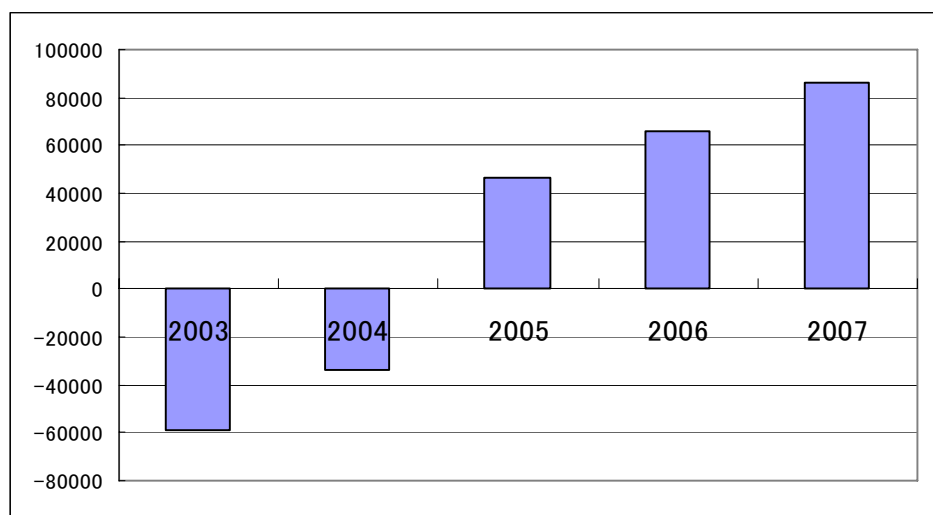
図表 33 中東各国の直接投資流入額（2006年、単位 100 万ドル）



出所：World Investment Report

サウジアラビアへの投資額は石油市場の影響を大きく受け乱高下していたが、近年では経済成長、民営化、投資誘致整備とともに、直接投資額が増加している。サウジアラビア政府は、外資企業の先進的な経営手法・経営知識がノン・オイルセクターの成長に不可欠であることを認識しており、外資誘致にはきわめて積極的である。サウジアラビアは「2010年までに全世界の直接投資環境の10位以内に入ることを目指しており、一層の投資環境の改善が期待されている。以下に、サウジアラビアのネットで見した場合（流入額と流出額の差分）の直接投資額の推移を示す。

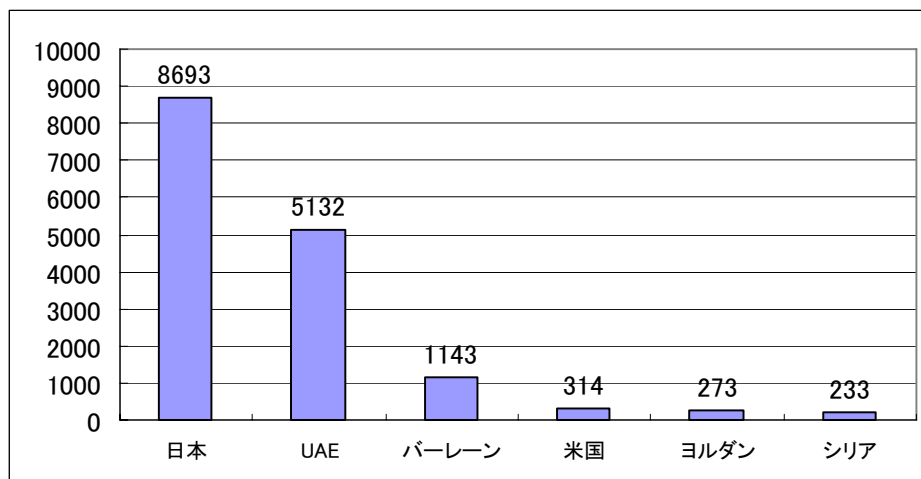
図表 34 サウジアラビアの直接投資流入額（ネット、単位：1万ドル）



出所：World Development Indicator

2005年のサウジアラビアの国別直接投資額は以下の通りである。日本が最も多く、以下UAE、バーレーン、米国の順になっている。日本は石油化学関連プロジェクトの巨額投資により、最多となっている。

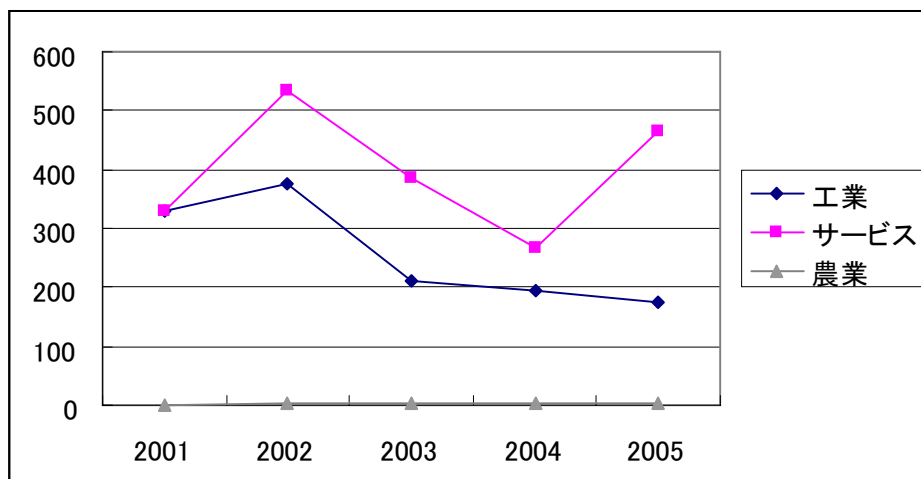
図表 35 サウジアラビアへの国別直接投資額（2005年、単位：100万ドル）



出所：SAGIA

また業種別（工業、サービス、農業）の投資ライセンス数（合弁を含む）の推移で見るとサービスへの投資数が多い。これはサービスセクターの対外開放の進展により、金融や小売などの分野での進出が相次いでいるためとみられている。農業への投資件数は極めて少ない。

図表 36 業種別投資ライセンス数の推移（2001-2005年、単位：件数）



出所：SAGIA

## 2-1-2 民営化・規制緩和の進展

本節ではサウジアラビアの民営化・規制緩和の進展について触れる。サウジアラビア政府は2005年にWTOに加盟し、規制緩和・民営化を積極的に推進している。20の主要経済分野において、規制緩和プロセスが進んでいる。代表的な民営化分野としては、電力、水処理、運輸、通信、銀行、石油精製などがある。

2001年に経済諮問委員会は、外資がマジョリティを有する企業の投資に関する「ネガティブリスト」を公表した。2007年には経済諮問委員会は、ネガティブリストから、鉱業、映画、鉄道、衛星通信、小売などを削除し、一層の開放政策を進めている。以下に、2008年現在のネガティブリストの内容を示す。

図表 37 サウジアラビアの外資規制（ネガティブリスト）

業種	規制業種
製造業	石油探鉱；採掘；生産；軍事機器；装備等製造；爆発物製造
サービス	治安・警備、メッカ及びメディナにおける不動産プロジェクト、巡礼関連観光業、不動産仲介、報道、出版（一部）、陸上輸送（列車による乗客の市内輸送を除く）、漁業

出所：JETRO

なお、現在では、小売・卸行における外資規制の緩和の進展が注目されている。

### 現地進出企業の声について

サウジアラビアでは経済開放が進んでいる。小売業も2009年中には大部分が外資に解放されるだろう。消費市場として魅力的であり、欧米は小売などサービス業から進出する所が多い。

—現地専門家

### 2-1-3 投資環境評価

世界銀行が発表している『Ease of Doing Business』によると、2008年の「良好なビジネス環境」ランキングにおいてサウジアラビアは16位となった。2004年は67位、2006年は38位となっており、大幅に評価が上昇していることが分かる。2008年の結果は、バーレーン（18位）、UAE（46位）、クウェート（52位）などの中東主要国を上回る結果となった。また、わが国の主要投資先である中国（83位）、東南アジア諸国（マレーシア（20位）、ベトナム（92位）、インドネシア（120位）、フィリピン（140位））、インド（122位）よりも高い評価を得ている。なお日本は12位である。以下にサウジアラビアの「良好なビジネス環境」における指数を示す。サウジアラビアは、特に不動産登記手続（1位）、貿易手続（16位）、投資家保護規定（24位）などで高い評価を得ている。一方で、契約遵守（137位）に関する評価は低い。

図表 38 世界銀行「良好なビジネス環境」順位（2008年）

	総合順位	ビジネスの開	建設許可	雇用	不動産の登録	信用	投資家保護	税制	貿易手続	契約履行	撤退
日本	12	64	39	17	51	12	15	112	17	21	1
サウジアラビア	16	28	50	45	1	59	24	7	16	137	57
バーレーン	18	49	14	26	18	84	53	15	21	113	25
マレーシア	20	75	104	48	81	1	4	21	29	59	54
カタール	37	57	27	88	54	131	88	2	36	98	31
UAE	46	113	41	47	11	68	113	4	14	145	141
クウェート	52	134	82	43	83	84	24	9	104	94	66
中国	83	151	176	111	30	59	88	132	48	18	62
ベトナム	92	108	67	90	37	43	170	140	67	42	124
インド	122	121	136	89	105	28	38	169	90	180	140
インドネシア	129	171	80	157	107	109	53	116	37	140	139
フィリピン	140	155	105	126	97	123	126	129	58	114	151

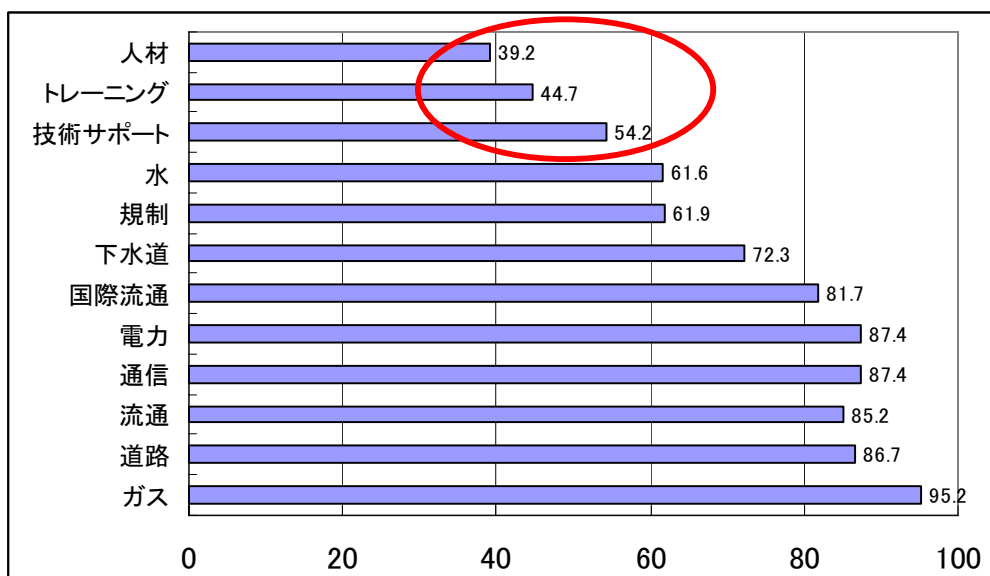
出所：World Bank “Ease of Doing Business”

なお、サウジアラビアではSAGIAの傘下に国家競争力センター（NCC）が設立され、投資環境や競争力向上の評価を行っている。またNCCは競争力強化に向けた各種研究も行っている。2006年、2008年にはSAGIAと共同で、「世界競争力フォーラム<sup>18</sup>」を開催した。

また世界経済フォーラムは、世界競争力レポート（National Competitiveness Report）においてサウジアラビアを27位と評価している。これは中東諸国の中ではカタール（26位）に次いで2位である。その他では、UAE（31位）、クウェート（35位）となっている。

上記のように、サウジアラビアの投資環境は、各国際機関によって高く評価されている。一方で、サウジアラビア国内の中小企業は、同国のビジネス環境について次のように評価している。

図表 39 サウジアラビアのビジネス環境満足度



注：この数字は1（20%）～5段階（100%）で評価した結果である。

出所：「サウジアラビア王国における中小企業政策のあり方に関する調査研究」より作成

以上の図表で示すとおり、ガス、電力、道路などのインフラに関する満足度は高いが、人材、トレーニングなどへの満足度は低い。人材面での問題は次章においてもう一度取り上げる。

#### 進出企業の声について

サウジアラビアの投資環境は非常によく、先進国にひけをとらない部分も多い。ただしビジネス文化の違いなど「眼に見えない障壁」もある。

—現地進出企業

取引先との契約履行などのトラブルで民事裁判になっても、外資企業に対しても公平である。

—現地進出企業

<sup>18</sup> ビル・ゲイツ（マイクロソフト会長）、マイケル・ポーター教授が出席した。

## 2-2 サウジアラビアの外資誘致政策

### 2-2-1 外国投資法

サウジアラビアでは、2000年に外国投資法（FIA）が制定された。FIAは外資企業とサウジ企業を同等に扱うことを目的としている。FIAにより、投資の窓口となる機関としてサウジアラビア総合投資院（SAGIA）が設立されている。

SAGIAは、外国投資家との窓口になることを目的として、世界各地にオフィスを設けている。サウジアラビアへの投資に関する関連省庁への手続きを一括して行えるワンストップショップ機能を有している。

SAGIAによると、2000年から累計で4000プロジェクト、総額1000億ドルが認可されている。最大の投資国は米国、日本、UAEとなっている。この他、SAGIAは積極的に様々な投資誘致活動を行っている<sup>19</sup>。SAGIAには日本人専門家が常駐しており、日系進出企業の窓口となっている。

また、資本市場庁、商工業省を中心として、投資環境改善、投資誘致の法制度改善が行われている。2004年の税制改革では、外資系企業への法人税が45%から20%へ引き下げられた。さらに、2005年、外国投資家に関する最低投資額規制が撤廃された。政府調達法が新たに制定され、100%外資企業が政府契約への応札が可能になったことも特筆される。また、港湾使用料が50%引き下げられた。

### 2-2-2 外資優遇政策

前節で述べたように、サウジの投資環境は大幅に改善されている。以下に、外資優遇政策をまとめる。

図表 40 外資優遇政策の主要点

外資100%出資による新会社設立	可能（外国投資法第5条）
事業に関する土地所有	可能（外国投資法第8条）
事業収益の海外送金	可能（外国投資法第7条）
サウジ工業開発基金（SIDF）の融資	可能（外国投資法第6条）
サウジ人材開発基金の融資	

出所：JETRO資料

<sup>19</sup> 2008年にはSAGIA代表団はカナダを訪れ、化学セクター誘致に向けた会合を開催している。（Saudi



また、外資系企業は工業団地の利用が可能である。サウジアラビアでは、軽工業の誘致を主目的とする工業団地が 14 建設されている。商工業省傘下のサウジ工業団地公社 (SOIETZ)<sup>20</sup>が運営しており、安価なユーティリティ料金、産業ローン、税制優遇などが受けられる。また商業施設、医療・保健施設、警察、消防、モスクなども備えている。工業団地の概要を以下に示す。

図表 41 サウジアラビアにおける工業団地の概要 (2008 年)

	工業団地名	総面積 (平米)	進出工場数	従業員数
1	リヤド第 1	451,000	58	5,000
2	リヤド第 2	18,786,000	730	59,103
3	ジュッダ第 1	12,807,000	514	37,819
4	ダンマン第 1	2,704,000	120	13,475
5	ダンマン第 2	24,800,000	257	25,930
6	メッカ	730,117	58	3,075
7	アル・ガシーム	1,542,934	43	2,284
8	アル・ハサ	1,543,000	37	2,956
9	メディナ	9,949,000	2	15
10	アシール	2,663,000	30	2,900
11	ジョウフ	3,000,000	-	-
12	タブーク	4,000,000	2	27
13	ハーイル	2,560,000	7	50
14	ナジュラーン	6,560,000	-	-
	合計	92,096,051	1,858	152,634

全体の約9割の企業が当該3地域に進出している

出所：サウジ工業団地・技術庁 (SOIETZ)

次頁の図表に示している通り、上記の 14 つの工業団地に立地している工場は約 4,000 社であり、その業種としては、サウジアラビアの石油化学に深い関係を持つ 869 社の化学工業及び樹脂製品をトップに、続いて建材・ガラス・陶磁器及び金属産業が 612 社で、基礎金属が 610 社、食品・飲料が 603 社である。

Gazette)

<sup>20</sup> SOIETZ は 2001 年に設立された。現在は MODON に改組された (参照先：<http://www.modon.gov.sa>)。

図表 42 工業団地への業種別進出状況（2007年）

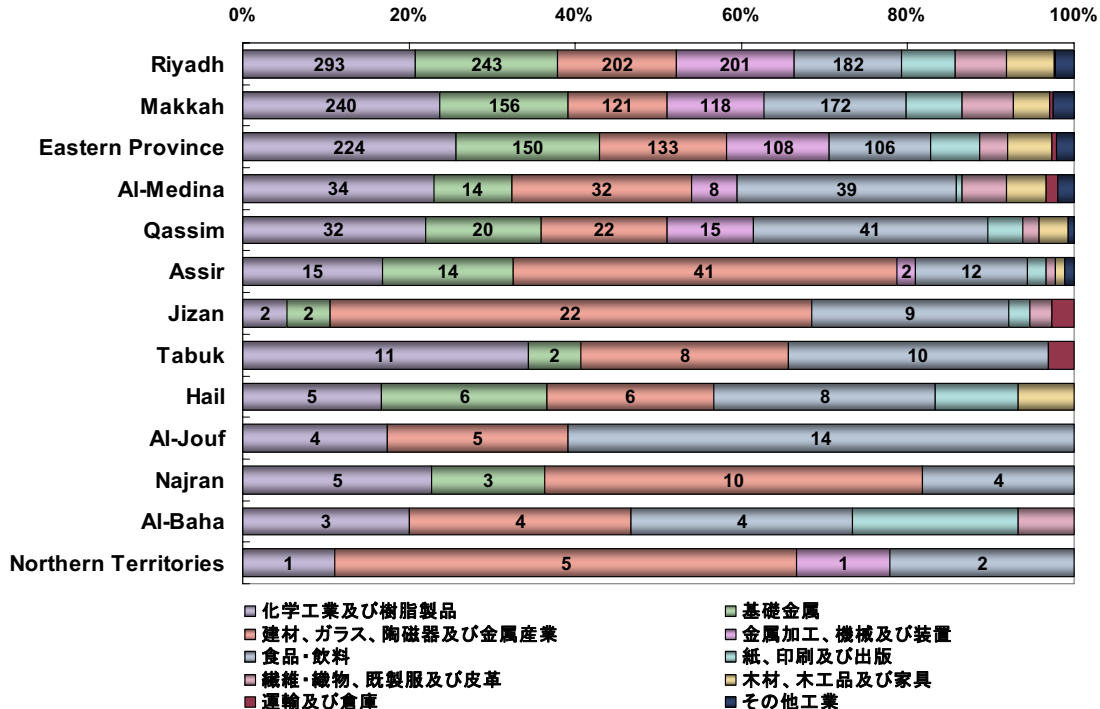
部門	進出工場数	従業員数	投資額
食品・飲料	603	63,545	23,248
繊維・織物、既製服及び皮革	191	22,197	4,779
木材、木工品及び家具	189	15,798	2,899
紙、印刷及び出版	227	22,184	8,655
化学工業及び樹脂製品	869	89,014	174,925
建材、ガラス、陶磁器及び金属産業	612	56,712	38,087
基礎金属	610	60,048	23,167
金属加工、機械及び装置	453	50,662	15,540
その他工業	79	6,871	13,050
運輸及び倉庫	16	513	185
合計	3,849	387,544	293,788

化学工業及び樹脂製品部門の進出が全体の23%を占めている

出所：Ministry of Commerce & Industry より作成

下図表は各工業団地における業種別工場比率を示したものである。リヤドでは石油関係、基礎金属、建材、金属加工、機械など幅広い業種が立地しているが、東部州では石油関係など他の工業団地では立地している地域の特性を反映し、関連業種が進出している。

図表 43 各工業団地（地域）の業種別工場比率（2007年）



注：図中の数字は工場数

出所：Ministry of Commerce & Industry 統計より MRI 作成

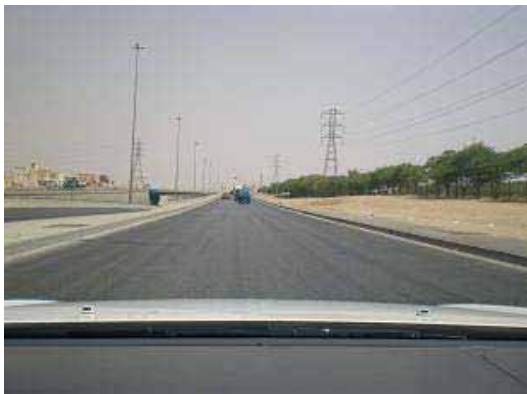


商業工業省ビル 4 階にある  
サウジ工業団地・技術庁 (SOIETZ)



リヤド市南部にある  
リヤド第 2 工業団地入口

出所：MRI



リヤド市内からリヤド工業団地への道路



リヤド第 2 工業団地にある日系企業

出所：MRI

また上記のほかに、初期に建設された工業都市であるジュベイル、ヤンブー<sup>21</sup>において第二工業都市の建設が始まっている。ジュベイル工業都市は、現在の工業都市の北側に建設され、2008 年末までにフェーズ 1 が完了し、2022 年までに全計画が終了する見込みとなっている。ジュベイル、ヤンブーは石油化学産業が中心となっており、関連産業の集積が進んでいる。

工業団地内に立地している企業の約 80%は中小企業となっている<sup>22</sup>。また外資系企業では、アラブ諸国企業が多く、次いで欧米企業が進出している。工業団地の用地はすでに企業によって

<sup>21</sup> これらは、ジュベイル・ヤンブー王立委員会（ロイヤル・コミッション）の管轄下にある。

<sup>22</sup> ヒアリング調査より。

使用されており空用地がないが、ダンマン、メディナなどの工業団地には若干の空きがある<sup>23</sup>。工業用地の不足を受けて、SOIETZは今後も工業団地の拡大、新規設立を予定している。

SOIETZは2008年末に「MODON」<sup>24</sup>と名称を変更した。既存の工業団地の通信インフラをアップグレードし、住居、商業施設などを建設する「スマートシティ」構想を打ち出している。また、リヤド近郊など8箇所新たに工業団地を建設する計画である<sup>25</sup>。また民間や地方自治体が運営する工業団地も存在している。

さらに、注目すべきプロジェクトとして、ジェッダの北部ラービグに日系企業が主体となり管理・運営が行われるラービグ工業団地が建設されている。ラービグ工業団地は、アラムコと住友化学の合弁企業によるプラントに隣接しており、プラスチック、樹脂関係などの企業に対し積極的な誘致活動を行っている<sup>26</sup>。

以上のように、サウジアラビアでは公立（MODON運営）の工業団地、民間工業団地、また「エコノミックシティ」（後述）などが、進出先の候補として存在している。中でもMODONが管轄する工業団地は、ユーティリティが安価であり、中小企業の第一の進出先として有力であろう。また、民間企業による運営であるラービグ工業団地も、安価なユーティリティ・コストに加え日本語のサポートがあり、進出先として大きな魅力がある。

### 2-2-3 開発政策

上記のように、サウジアラビアは政府がリーダーシップを取り投資環境の改善に取り込んでおり、国際機関からの投資環境への評価も高い。本節では、サウジアラビア政府による長期の開発政策を概観する。

#### ①サウジアラビアの中長期の開発政策

サウジアラビアでは、中期的な開発計画として、「第8次開発計画（The Eight Development Plan）」がある。これは1970年より順次公表されている5カ年計画の第8次計画である。人材開発、経済基盤の多角化、国家運営の効率化、民間セクターの参画拡大、科学技術開発を目標に掲げている。また国内の中小企業育成を強調している点が注目される。

<sup>23</sup> <http://www.soietz.gov.sa/ContentPage.aspx?ContentID=89&Lang=en#main>

<sup>24</sup> アラビア語で「都市」を意味する。

<sup>25</sup> ヒアリング調査より。

## ②『ビジョン 2020』と投資機会の増大

サウジアラビア政府は長期的な開発戦略として 2002 年に『ビジョン 2020』を発表した。この戦略では、今後 15 年間をかけて現在の天然資源への過度の依存から脱却し、知識経済への移行を目指し、以下の 5 項目を目標として掲げている。

1. 経済多様化
2. 人材育成
3. これらのための政府支援の拡大
4. 『ビジョン 2020』達成のためのパートナーとしての民間セクター育成
5. 政府部門の効率化

中でもサウジアラビアの開発にとって、製造業、および中小企業の発展を主要なキーファクターとしてあげていることが注目される。この長期的戦略に基づいて外国人投資家の投資機会をさらに拡大させる 2 つのプロジェクトが行われている。すなわち、「経済都市 (エコノミックシティ)」と「国家産業クラスター育成プロジェクト (National Industrial Cluster Development Program : NICDP)」である。以下では、この 2 つのプロジェクトの説明を行う。

### (I) 経済都市(エコノミック・シティ)

経済都市 (エコノミック・シティ) は、工場用地、労働力、居住などを提供するものであり、従来の「工業団地」よりも規模が大きい。経済都市建設の目的としては①バランスの取れた地域的发展を目指す②経済多様化を達成する③雇用の創出、競争力強化があげられている。2020 年までにこれらの経済都市は 1,500 億ドル分の GDP に貢献することが期待されている。SAGIA が、経済都市の設立・運営を行っている。建設は民間企業である Emaar Economic City Company が行っている。エコノミックシティは民間主体で開発が行われているところに特色がある。以下に主要な経済都市を示す。

---

<sup>26</sup> 2008 年 8 月には日本で誘致セミナーが開催された。

図表 44 サウジアラビアの経済都市

都市名	面積	予定投資額	特徴
キングアブドゥラ経済都市 (KAEC)	168 km <sup>2</sup>	250 億リヤル	物流、サービス、軽工業
プリンスアブドゥラビンモサド経済都市	156 km <sup>2</sup>	-	物流、農業
ジーザン経済都市	100 km <sup>2</sup>	-	エネルギー、鉄鋼、石油化学
エコノミックノレッジシティ	48 km <sup>2</sup>	250 億リヤル	知識集約産業

出所:サウジアラビア通貨庁、各種報道

なお、この他にタブーク経済都市、東部地区経済都市の建設が予定されている。また、その他の大型建設プロジェクトとして、ジェッダでの「マイル・ハイ・タワー」建設、リヤドでの「マリランド・レジャー・パーク」建設などがある<sup>27</sup>。中でも最大規模のキングアブドゥラ経済都市は港湾開発も目標としており、物流インフラ整備の観点からも注目される。

ただし、エコノミックシティは民間主体によるメガプロジェクトであるため、進出企業も大企業が中心になると予想され、さらに MODON による工業団地のような安価なインフラは期待できないとの指摘もある<sup>28</sup>。

<sup>27</sup> Arabian Business 07/10/2008

<sup>28</sup> 現地でのヒアリング調査より。

写真: 建設中のエコノミックシティ



出所：SAGIA

## (II) 国家産業クラスタープロジェクト(NICDP)

我が国中小企業の進出に大きな影響を及ぼしうる開発政策が、「国家産業クラスター育成プログラム (NICDP)」である。2007年にNICDPが設立され、「自動車」、「金属加工」、「建設資材」、「電気・電子」、「包装」の五分野が雇用創出効果の大きさ、給与水準の高さにより重点分野として抽出された。これらの分野でクラスターを形成し、産業多様化、雇用創出、輸出競争力の強化を図るものである。「金属加工」は、国内の原材料（金属）の活用を目指している。「包装」はサウジアラビアの石油資源を活用し、石化下流部門の育成を目指すものである。さらに、「自動車」は石化・金属加工の下流部門へのさらなる展開を意図している。

これら雇用吸収力のあるクラスターを育成することで2016年までに360万人の雇用創出を目指している。NICDPには、石油鉱物資源省、商工業省、GOTEVOT、SAGIAなどの関連省庁も参加、協力している。各分野での層の厚いクラスター形成に高い技術力を持った外資系企業の役割は大きいと期待されており、個別案件への手厚い支援も期待できる。現在のところ、NICDPは中小企業向けの政策をとってはいないが、今後の国内中小企業政策の進展にあわせ、将来的に外国中小企業向けの政策策定も期待される。

### サウジアラビアの大企業①サウジアラムコ (Saudi Aramco)

サウジアラビアの国営石油会社サウジ・アラムコは石油の埋蔵量、生産量において世界最大の石油企業である。設立は 1930 年代までさかのぼる。1988 年に現在の社名に改められている。最高石油・鉱物評議会が意思決定を行っている。また、1993 年には石油精製事業にも進出している。従業員は 5 万人を超え、サウジアラビア経済の中心的存在である。主要石油・ガス田は 100 箇所あり、油田の多くは東部州に広がっている。以下にサウジアラムコの主要データを示す。

	石油	ガス
埋蔵量	2,559 億バレル	253 兆 8,000 億立方フィート
生産量 (日)	850 万バレル	79 億立方フィート

出所：サウジアラムコ資料

近年の特徴としては、ガス事業の本格化が挙げられる。ガスの国内需要が増加しており、外資を導入しながらアラムコはガス処理能力の増加計画に着手している。また、上流事業のみならず、石油化学など下流にも事業を拡大しているのも特徴である。アラムコは住友化学、ダウ・ケミカルと合併事業を発表している。住友化学との巨大合併事業ペトロラービグは、エチレン、ポリエチレンを製造する。2009 年に操業開始される予定である。同プラントに隣接する工業団地も造成されている。またダウ・ケミカルとの合併事業は、東部のラスタヌーラに石油化学プラント建設を計画であり、アラムコからナフサおよびエチレンの原料供給を受ける。総額は 220 億ドル以上にも上る可能性があるが、正式な契約締結にまで至っていない。

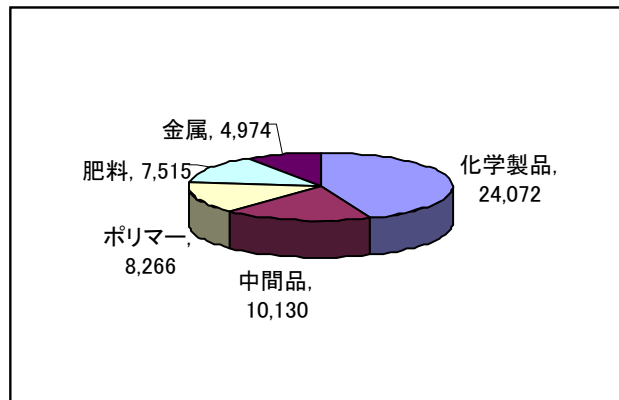


## サウジアラビアの大企業②サビック (SABIC)

サウジアラビア政府は、工業化推進の柱として、1976年に「サウジアラビア基礎産業公社 (SABIC)」を設立した。一部民営化されているが、SABICの株式の70%は政府保有となっている。同社は、国家プロジェクトの主体となり、数多くの実績を積み、世界有数の石油化学関連企業に成長している。2007年には米国GEのプラスチック部門を買収したことが話題となった。SABIC傘下の企業17社が、ジュベイル、ヤンプー、ダンマンなどで操業を行っている。

SABICは多角化を進め、鉄鋼、化学製品、肥料、プラスチックなどを生産しており、31,000人の従業員を有する中東有数の大企業である。2007年の売上高は1,262億リヤル、純利益は22億リヤルとなっている。以下に、SABICの2007年の製品別生産高を示す。

図表 45 SABIC 製品別生産高 (単位: 1,000 メトリックトン)



SABICは、傘下に多数の企業を抱え、石油化学の分野では中東を代表する企業に成長している。今後も安価な原材料を強みとして、欧米石油化学企業に肩を並べる競争力を有する市場リーダー的存在になると予想されている。

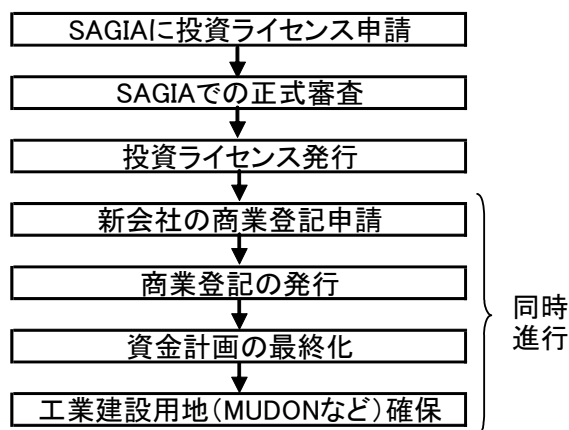
## 2-2-4 進出手順<sup>29</sup>

以下では、サウジアラビアへの進出手順を示す。

進出を計画する企業はまずSAGIAからの投資ライセンスを取得する必要がある、SAGIAが投資ライセンスを発行しているのは、有限責任会社（LLC）、個人事業体<sup>30</sup>、支店である。LLCは製造業、非製造業ともに可能であるが、支店は非製造業のみ可能である。最初から株式を公開する株式会社（ジョイント・ストック・カンパニー）として設立される例は少ない。

SAGIAからの投資ライセンス取得後、資本金（最低資本金は製造業では5百万リアル、非製造業（請負業などのサービス業）では2百万リアル）を払い込み、その後、商業省に商業登録（CR）を行う。CRの申請はSAGIAのワンストップショップから行うことが可能である。その後、商工会議所などに申請を行う。以下に、進出手続きのフローチャートを示す。

図表 46 サウジアラビア進出手続き



出所：SAGIA 資料

<sup>29</sup> 本節は JETRO/SAGIA の資料に基づき記述している。詳細は [http://www.jetro.go.jp/world/middle\\_east/sa/business/](http://www.jetro.go.jp/world/middle_east/sa/business/) 参照。

<sup>30</sup> 個人事業体は、約 50 万存在しており、個人商店から LLC に近いものまでであるとされる。

## 2-2-5 外資系企業進出の現状

本節では、サウジアラビアにおける欧米系企業及び日系企業の進出状況を概観する。上記のように、政府の投資誘致政策により、サウジアラビアの投資環境は改善しつつあり、外資系企業の進出も大企業を中心に増加しつつある。

日系企業の進出は、石油・ガスセクターを中心に行われてきた。近年では金融・物流などのセクターでも進出が見られるようになってきている。また消費財分野での進出もあり、かなりの市場シェアを得るまで成功している日本企業もある。

以下に日系企業のサウジ進出事例を示す。

図表 47 近年の日系企業のサウジ進出事例

進出年	企業	内容
2005年	住友化学	サウジアラムコと合弁でプロピレン、エチレン、派生製品製造。
2006年	水道機工	Saudi Brothers Commercial と合弁で「Suido Kiko Middle East」を設立、排水処理プラントのエンジニアリングにあたる。
2006年12月	横河電気	100%独資でプロセス制御ソリューションの開発、エンジニアリング。また Gas Arabian Services と合弁で制御システム・機器の保守サービス企業を設立。
2006年	イエローハット	大手財閥アルイッサ・グループとイエローハット店のフランチャイズ契約を締結。国内で30店舗出店を計画。
2007年7月	住友倉庫	Almajdouie Trading Establishment と合弁契約を締結し、新会社を設立。日系物流企業として初の進出。
2007年4月	三菱商事	サウジで総合リース事業として現地企業を買収し参入。
2008年5月	野村ホールディング	証券業ライセンスの許可。アジア系証券会社で初。
2008年1月	みずほコーポレート銀行	首都リヤドに現地法人の設置。

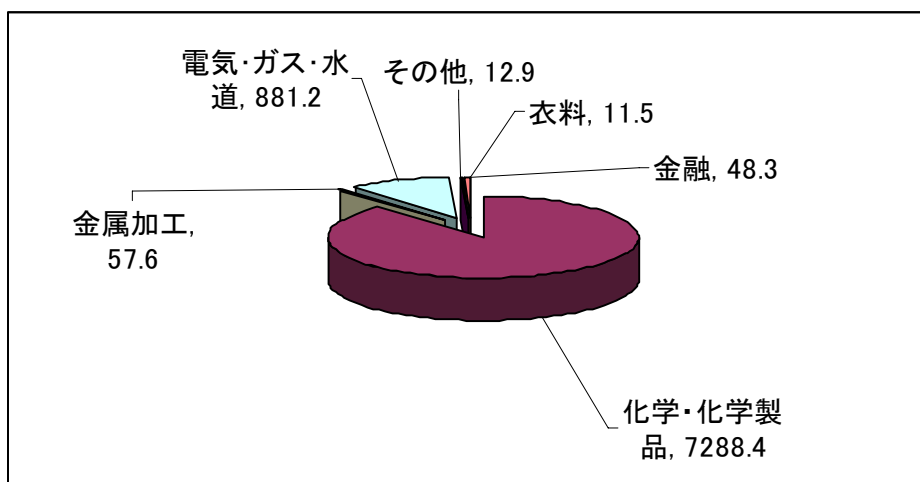
出所：各種報道および現地調査により MRI 作成

近年の大型プロジェクトとして、住友化学とアラムコによるラービグプロジェクトがある。これは紅海沿岸のラービグに石油精製・石油化学プラントを建設するというものである。エチレン130万トン、プロピレン90万トンの年産を計画しており、世界最大級の石油化学プラントとなる。2009年には生産を開始する予定である。また同プラント向けに電力・造水プラントの建設・運営を日本企業が行う。

また三菱ガス化学と SABIC の合弁企業サウジアラビアメタノール社は 2008 年に日産 5000 トンとなる巨大メタノールプラントでの生産を開始している。

日系企業は、まず現地の有力企業（財閥）との合弁企業の形態で進出することが多い。これは市場開拓などでローカル企業のノウハウが必要となることが多いためであると考えられる。次に日本からのサウジアラビアへの累積投資額（ストック）を示す。

図表 48 日本からの直接投資額（ストック）（2006 年、単位：100 万ドル）



出所：SAGIA 資料

日本からの直接投資（ストック）では、化学・化学製品分野が最も多く、全体の 87%程度を占めている。また、電気・ガス・水道も 10%程度を占める。金属加工、衣料などの製造業への投資も注目される。

また、欧米企業も金融機関を中心に投資・進出が相次いでいる。ダウの合弁事業など石油・ガス関連の大型プロジェクトが目につく中、製造業の進出も一部見受けられる。今後は小売業などの分野でも進出が増加すると予測されている。

図表 49 近年の欧米企業の進出事例

年・月	企業	内容
2005 年	CMS エナジー	ジュベイルにおける発電プロジェクト。
2006 年	クラウン・ホールディングズ	ゴサイビー財閥との合弁で、ジェッダに缶製造企業を設立。
2007 年 4 月	NFC、Sinomach (中国)	サウジの Western Way for Industrial Development と総額 150 億リヤルのアルミニウムコンプレックス建設契約
2007 年 2 月	Jan De Nul (ベルギー)	サウジアラムコからマニファ油田を掘削、開発する総額 10 億ドルの契約を獲得
2006 年 12 月	Dow Chemical、Davy Technology (米国)	サウジの Damman 7 Petrochemical Company から Jubail 1 工業都市におけるブタノールプラント開発契約を獲得。
2007 年 上旬	Morgan Stanley	サウジの Capital Group と合弁企業を設立し、リヤド、ジェッダ、アル・コバルにオフィス設立。

出所：Country Commerce

さらに、中国も近年ではサウジアラビアとの経済関係を強化し、投資が拡大している。胡錦濤国家主席は 2009 年 2 月にサウジアラビアを訪問し、エネルギー分野を中心とする両国の経済緊密化を推進するとしている。

## 2-2-6 国際関係

本節では、主に経済的な関係からサウジアラビアの国際関係を概観する。

### ①サウジアラビアの外交・経済関係

米国はサウジアラビアにとって最大の貿易相手国である。冷戦時代からサウジアラビアと米国は緊密な関係を結んできた。米国同時多発テロ以降、米サウジ関係はやや冷却化したが、現在では回復しているとみられている。米国は、サウジアラビア、クウェート、アラブ首長国連邦等と、貿易投資枠組協定 (Trade and Investment Framework Agreement) を締結しており、これには物品・サービス貿易の拡大に努めることなどが規定されている。

また近年ではサウジアラビアと中国との経済関係の強化が図られている。中国はサウジアラビアの天然資源に関心を示しており、貿易量は急速に拡大している。両国は、2006 年には、「石

油、天然ガス及び鉱物資源に関する協力協定」など5協定を締結している。また FTA 交渉も進展しており、我が国も早急に交渉にむけた準備をする必要がある。2009年には胡錦涛国家主席がサウジアラビアを訪問し、戦略的パートナーシップ推進で合意した。

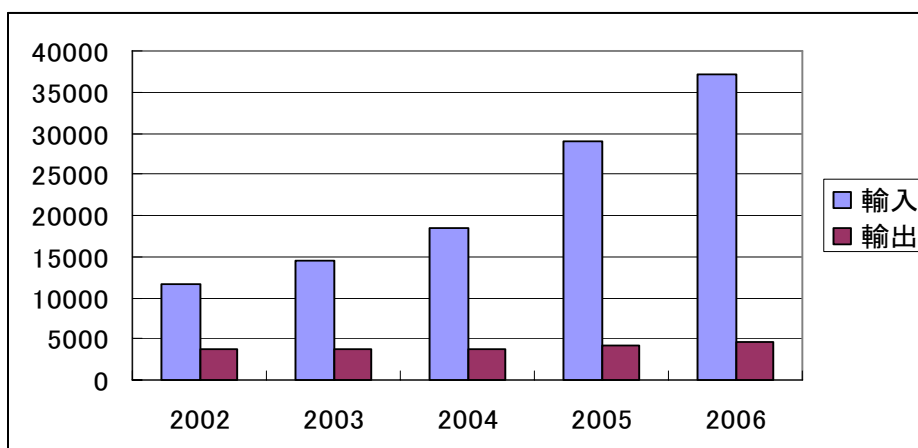
## ②日本・サウジアラビア二国間経済関係の進展

### <増加する日・サ貿易額>

本節では、サウジと日本との経済関係の進展を概観する。日本はサウジからの原油輸入が3割を占めるなど従来から主要な貿易相手であったが、この数年間で急速に関係緊密化が進展している。また、2006年10月から日サウジアラビア投資協定の交渉が開始されていることも特筆されよう。

以下に日本の対サウジアラビア貿易の推移を示す。

図表 50 日本の対サウジアラビア貿易（単位：100万ドル）



出所：JETRO

### <「日サ・ジョイントタスクフォース」の設立>

2007年には安部総理（当時）がサウジを訪問し、投資促進のための「日サウジ・ジョイントタスクフォース」の設立を決定した。タスクフォース設立は日本からの投資促進の大きな契機となった。サウジ側は、日本からの投資を拡大するには投資環境整備が必要であるとの認識を示し、NICDPで主要育成分野として掲げた、「自動車・部品」「電気・電子」「金属加工」「建設資材」「包装」の分野での投資を希望している。

<日本政府による人材育成面での協力事業>

日本政府は「自動車技術高等研修所」(SJAHI)、「プラスチック加工高等研修所 (HIPF)」、女性起業家促進プロジェクト等により人材育成の面での協力を行ってきた。SJAHI は、日本とサウジアラビア自動車産業界の協力により、自動車整備に係わる技能向上を目的にジェッダに2003年に開校した。SJAHI は、サウジ人高卒者を対象とした2年制の技術短大で、1学年200人、2学年合計で400名の学生を受け入れ技術指導を行っている。SJAHIにおける技術的カリキュラムは、全課程の約70%を占め、日本車の技術の勉強、車両教育地区での訓練、サウジ日本車ディーラー協会(JADIK)構成員の整備工場でのOJTがある。また、集中的な英語のコースは全課程の25%を占めており、その他、応用科学、人間開発、職業倫理、コンピューター技術などがある。JADIK及びHRDFにより、月間1,500サウジリヤルが学生に支給されている。SJAHIの卒業生は、日本の整備工の第3級相当を取得できる。



SJAHI の建物の入り口



SJAHI での研修現場

出所：MRI

プラスチック加工高等研修所(HIPF)はプラスチック産業のオペレーター養成を目的として、2008年にリヤドの近郊に開校した。HIPFは最大600名の研修生受け入れのキャパシティーがあり、半期毎に150名を受け入れる。HIPFのカリキュラムは2年制で、1年目は英語、コンピューター、メカニクの基礎、化学の基礎研修を実施し、2年目には、集中的な実践トレーニングを実施している。卒業生に対し、エンジニアリングプラスチック等のより進んだ3年目の科目(アドバンスコース)の設立を準備中である。一般科目のカリキュラムは、Technica and

Vocational Training Corporation (TVTC)<sup>31</sup>が担当し、技術的科目のカリキュラムはサウジ石油化学開発会社 (SPDC) が担当。卒業生はディプロマ資格を与えられる。HIPF の講師は、日本の産業界の協力の下、10 名の日本人で構成するプラスチックエキスパートが派遣され、また 40 名のシニアインストラクター (インド人 16 名、フィリピン人 20 名、マレーシア人 3 名、インドネシア人 1 名)、及び 15 名のサウジ人で構成するジュニアインストラクターが存在している。シニアインストラクターが教師であり、ジュニアインストラクターは、シニアインストラクターのアシスタントという位置づけである。



HIPF における研修生の朝礼現場



HIPF の建物全体図

出所：MRI

#### <公的サポートの強化>

政府機関による公的なビジネスサポートも手厚くなってきている。1994 年にジェトロ・リヤド事務所が開設された。また SAGIA では「ジャパンデスク」「水デスク」に日本人専門家が常駐しており、進出企業との窓口になっている。2008 年 10 月には、前述の日本サウジアラビア産業協力タスクフォース事務局がリヤドにビジネスサポートオフィスを開設し、サウジアラビア進出企業を支援している<sup>32</sup>

<sup>31</sup> <http://www.tvtc.gov.sa/English/information.htm>参照

<sup>32</sup> サウジアラビアに進出を計画している企業は日本での事業実績などを「日本サウジアラビア産業タスクフォース事務局」(財団法人中東協力センター内)が審査し、承認した企業に対して最長 2 カ月間、部屋を貸し出す。問い合わせはタスクフォース事務局ホームページ (<http://www.jccme.or.jp/japanese/13/13-00.cfm>)。



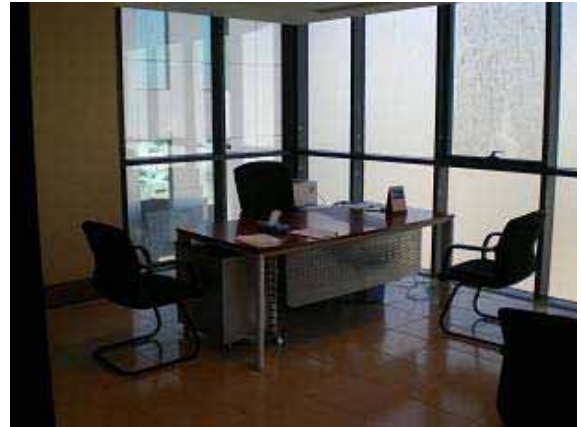


ビジネスサポートセンターの入り口



ビジネスサポートセンターにある  
貸し出しオフィス（1）

出所：MRI



ビジネスオフィスセンターにある  
無料貸し出しオフィス（2）

同事務局では、ビザ取得から有望企業との面談設定、現地調査（FS）の費用負担を行っている。以下に支援スキームの詳細を示す。

図表 51 日本・サウジアラビア産業協力支援事業<sup>33</sup>

支援スキーム	補助金対象経費
現地調査ミッション派遣事業	市場性の実地見聞、進出環境の実地見聞、現地政府関係機関等への聞き取り調査などに要する渡航費、滞在費、事前準備費、現地活動費などの全額補助
現地詳細投資環境調査事業	市場調査、生産・技術調査、投資環境調査、経済性評価などに要する、渡航費、滞在費、現地活動費、翻訳費、現地調査費、報告書作成費の全額補助。(現地詳細投資環境調査)(最大2千万円まで)
投資ミッション受け入れ事業	渡航費、滞在費、事前準備費、国内活動費
ビジネスサポートオフィス	リヤドにおいて無料で利用可能

出所：日本・サウジアラビア産業協力タスクフォース事務局

また民間レベルの交流では、1987年から続いている日本・サウジアラビア・ビジネスカウンシルが開催されている。すでに第8回会合を数えるまでに至っており、今後も民間レベルでの交流の進展が期待されている。

<sup>33</sup> 参照先：<http://www.jcme.or.jp/japanese/13/13-00.cfm>

## 2-3 サウジアラビアでのインフラ・人材・市場

本節では、サウジアラビアのインフラ・人材・市場の状況を把握する。まず、インフラ（港湾、道路、空港など）の状況を概観する。次いで人材、雇用の状況について説明を行う。最後に、市場としてのサウジアラビアの特性などに関する説明を行う。

### 2-3-1 インフラ状況

本節では、サウジアラビアの物流（港湾、道路、空港）インフラおよび通信インフラ状況を概観する。サウジアラビアのインフラは概してよく整備されていることが特徴である。

#### ①物流インフラ

サウジアラビアの港湾はよく整備されている。サウジアラビアにおける商業港は、キング・ファハド工業港、ジェッダ・イスラミック港など6港が存在する。紅海に位置するジェッダ・イスラミック港は国内最大の商業港であり、58バースを有している。同港はサウジアラビアの輸入の65%を扱っているが、貿易量の増加から混雑が激化しており、2006年からコンテナポート拡張工事が開始されている<sup>34</sup>。工業港はキング・ファハド港（ヤンブー）、キング・ファハド港（ジュベイル）の2港である。サウジアラビアの2007年のコンテナ取扱量は合計420万TEUである。以下に港湾別のコンテナ扱い量を示す。

図表 52 港湾別コンテナ扱い量（2007年、TEU）

港湾	2007
ジェッダ・イスラミック港	3,067,563
キング・アブドルアジーズ港	1,087,395
ジュベイル商業港	51,683

出所：サウジアラビア港湾局

サウジアラビアの各港湾では、電子通関システムであるEDIシステムが導入されており、手続きの効率化が進展している。

<sup>34</sup> Saudi Commercial and Export Company が総額4億4200万ドルのBOT契約で拡張を行う（Arabian Business 26/09/08）

### 進出企業の声について

ジェッダ・イスラミック港は、インフラが整っている。輸出入通関もスムーズである。ただし（通関の）三台しかないエックス線の機械が壊れていることがあり、時には時間がかかることがある。

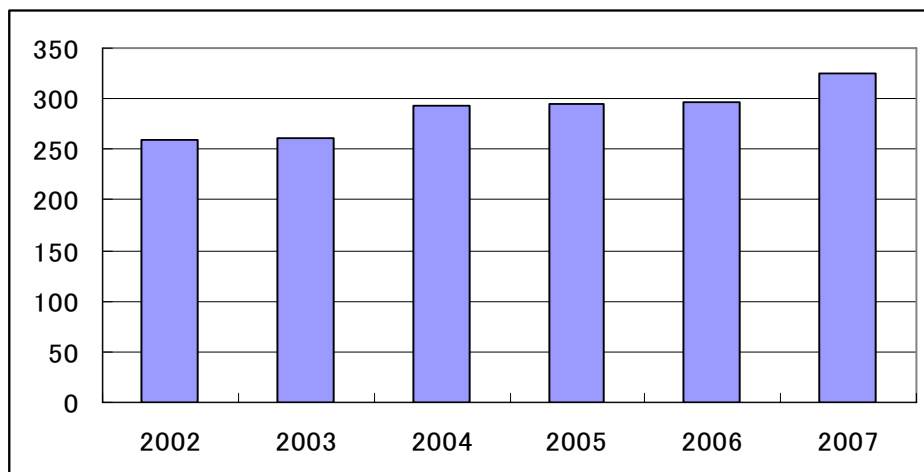
—進出企業A社

サウジアラビアは広大な国土を有しているが、鉄道網は未発達であり、道路が陸上交通の中心となって整備されてきた。1970年からの開発5ヵ年計画において、政府は国内の道路網、ならびに同国と近隣諸国を結ぶ道路網の建設、開通を進めてきた。2003年末では、主要・普通舗装道路の総延長は5万2000キロメートルに達している。

道路網はよく整備されており、路面の状態も極めてよい。現地進出企業からも道路物流に関しては評価が高い。交通省が陸上輸送の計画立案・管理ならびに、その他輸送手段との調整を行っている。以下に舗装道路の総距離の推移を示す。

また主要都市と地方都市を結ぶ航空網も発達しており、26の空港が開設されている。国際空港としては、キング・アブドゥルアジーズ空港、キング・ハリード国際空港、キング・ファハド国際空港がある。航空会社は、国営のサウジアラビア航空がある。同社は民営化が進展していなかったが、分割民営化の計画が持ち上がっている。サウジアラビア全体でも航空貨物取扱量は増加している。以下に、サウジアラビアの航空貨物取扱量の推移を示す。

図表 53 サウジアラビアの航空貨物（2002年-2007年、単位：1000トン）



出所：サウジアラビア通貨庁

サウジアラビアの物流企業は、ほぼローカル企業で占められている。ローカル企業のレベルは概して高くなく、サウジアラビア企業は物流量の増加への対応に苦慮しており、物流アウトソーシングの活用が必要であると指摘されている<sup>35</sup>。ただし、WTO加盟以後、CEVAなど外資系物流企業も進出を加速させており、進出企業によっては高度なサービスの提供が可能な外資物流企業を利用することもある。そのため、物流企業への不満は少ない。

世界的な経済後退の中での発表された2009年度予算でも、サウジアラビア政府は港湾や工業団地などに関するインフラ支出の拡大を表明しており、今後も物流インフラ整備が着実に進展していくと期待されている。

## ②通信インフラ

サウジアラビアでは通信インフラは極めてよく整備されている。最先端の通信網が、都市部のみならず農村部でも利用可能となっている。進出企業からも通信インフラへの評価は高い。

1998年に設立されたサウジテレコム (STC) が、光ファイバーなどの整備・改良を進めている。国内には20以上のサービスプロバイダー (IPS) が存在しており、2006年末の国内インターネット利用者は470万人で、過去5年間の平均伸び率は36%と高くなっている。インターネット網の整備が進展するにつれて、国内でのEコマースも盛んになってきている。

携帯電話事業に関しては2004年に新規参入が認められ、UAEのETISALAT社が進出している。携帯電話利用者は急激に増加しており、2006年末には1960万人となっている。1996年からGSMサービスがスタートし、2006年からは第三世代 (3G) の通信サービスが開始されている。以下にサウジアラビアにおける通信関連費用を示す。

図表 54 サウジアラビアにおける通信関連費用 (2008年1月現在)

電話架設料	80ドル
電話利用料	月額：8ドル 一分あたり通話料：0.013ドル
携帯電話加入料	なし
携帯電話基本通話料	月額基本料：9.33ドル 一分あたり通話料：0.12ドル
インターネット接続料金	架設料：2267ドル 月額基本料：765ドル

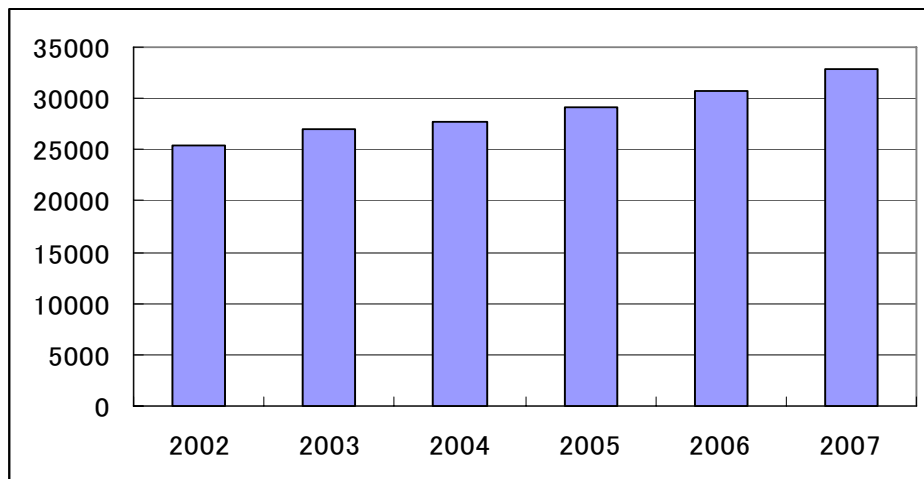
出所：JETRO投資コスト比較

<sup>35</sup> Arabian Business 29/10/2008 物流の重要性の高まりから、専門的な地場物流企業も設立されてきている。(Saudi Gazette 04/11/08)

### ③電力・水

国内の電力需要の増加に伴い、サウジアラビア政府は電力セクターの改革を行い、1998年にサウジ電力公社（SEC）が設立された。消費量、発電能力ともに増加しており、2007年のサウジアラビアにおける電力消費量は1,693億メガワット（MW）、発電能力は前年度比7.5%増の33,000MWとなった。また電力セクターの改善のため、「Electricity and Dual Regulation Authority」が設置され、セクター改革の管理・監督にあたっている。以下にサウジアラビアの発電能力の推移を示す。

図表 55 サウジアラビアの発電能力（単位：メガワット）



出所：サウジアラビア通貨庁

国内の大半が乾燥地帯であるサウジアラビアでは、水の確保が大きな問題となっている。政府は造水に注力しており、2007年におけるサウジアラビアにおける水の生産量は1億6600万立方メートルになった。さらに国内における水貯蓄のために、北部・南部の降雨地域では合計で237のダムが建設され、その貯蔵能力は8億6300万立方メートルとなっている。内陸都市部の飲料水は海水淡水化水を利用しており、海水淡水化公団が淡水化事業を推進している。その一方で、人口増・工業化の進展で水需要は急速に増加しており、ジュベイルなど一部の都市では水不足が報告されている<sup>36</sup>。

<sup>36</sup> Saudi Gazette 2009/01/20

サウジアラビアでは、電気、水道などの公共料金はきわめて安価になっている。以下に、サウジアラビアの電気、水道料金を示す。

図表 56 サウジアラビアにおける電気・水道料金 (2008年1月)

業務用電気料金 (工業団地)	月額基本料：なし 1kWhあたり0.032ドル
一般用電気料金	月額基本料：なし 1kWhあたり0.013-0.069ドル
業務用水道料金	月額基本料：なし 1立方メートルあたり：0.027-1.6ドル
一般用水道料金	月額基本料：なし 1立方メートルあたり：0.027-1.6ドル

出所：JETRO「投資コスト比較」

2008年には「サウジアラビア水電力フォーラム」が開催され、インフラ整備に関する討議が行われた。同フォーラムでは電力セクターには今後15年間で7億5000万リヤルの投資が必要であるとしている<sup>37</sup>。

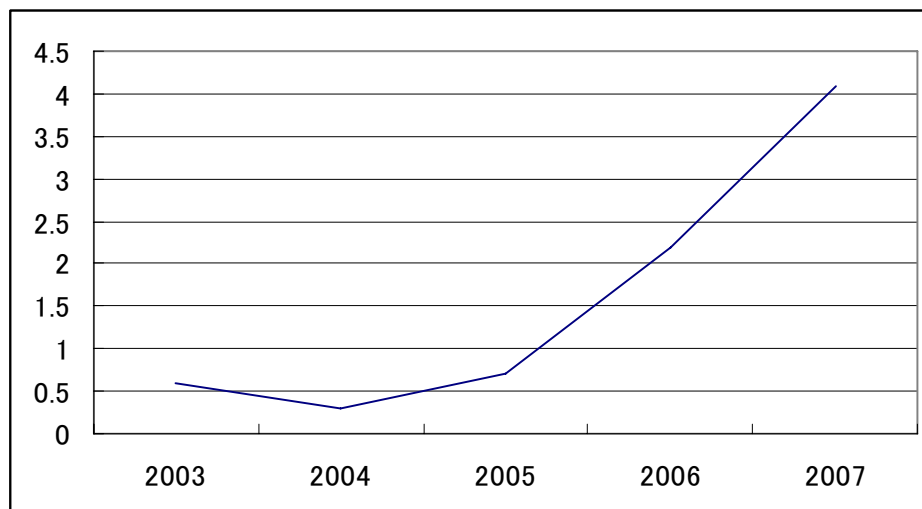
#### ④生活コスト

近年の経済発展とともにサウジアラビアの生活コストは上昇しており、特に都市部住民への影響が大きい。サウジアラビア通貨庁が発表している2007年の生活コスト指数<sup>38</sup>は、1999年比4.1%増の106となった。(これは1999年を100としている。)都市別の生活コスト指標で見ると、リヤド、ダンマンの上昇率が特に高い。以下に、サウジアラビアの2003年からの生活コスト指数の変化を示す。2005年から急激に上昇していることが分かる。

<sup>37</sup> Saudi Gazette 01/11/2008

<sup>38</sup> 生活コスト指標は、食料品、衣類、燃料、家賃、交通費、娯楽費などから算出される。

図表 57 生活コスト指数の変化（2003年-2007年、単位：％）



出所：サウジアラビア通貨庁

#### ⑤主要進出先都市とのコスト比較

上記①から④でサウジアラビアのインフラ、生活コストを概観してきたが、ここではJETROの投資コスト比較のデータを用いて、首都リヤドでの投資コストを、日本企業の主要進出都市（中国・上海、インド・チェンナイ）との比較をドルベースで行う。事務所賃料、駐在員用住宅、賃金（ワーカーおよびエンジニア）、工業団地、ユーティリティ、コンテナ輸送費、ガソリン価格を比較した。工業団地やユーティリティ・コストではサウジアラビア（リヤド）が圧倒的に安価である。ただし、人件費はワーカー、エンジニアともかなり割高になっている。



図表 58 リヤド、上海、チェンナイでの投資コスト比較 (2008年、単位：ドル)

生活コスト	都市	リヤド	上海 (中国)	チェンナイ (インド)
事務所賃料 (平方メートル)		16.93	34	13.85
駐在員用住宅		2,777 (ヤマーマ・ビレッジ)	2,569-3,426 (虹橋経済技術開発区 (虹橋公寓) のマンション)	アルワルペット地区： 2,304 ポーズ・ガーデン地 区：1,331
賃金 (ワーカー)		508 (月額)	191.6~289.6 (月額)	134.7~312.3 (月額)
賃金 (エンジニア)		1,418 (月額)	243.9~626.2 (月額)	186.9~387.1 (月額)
工業団地 (平方メートル)		(1) 0.2 (公営工業団 地) (2) 0.11~0.13 (民間)	1.7~2.9	4.12~8.27
業務用電気料金 (KWhあたり)		月額基本料：なし 1kWhあたり料金：0.032	月額基本料：4.6 1kWhあたり料金：0.08 ~0.09	月額基本料：7.68 1kWhあたり料金： 工業用：0.09 商業用：0.13
業務用水道料金 (立方メートルあたり)		月額基本料：なし 1m3あたり料金：0.027 ~1.6	月額基本料：なし 1m3あたり料金：0.2	9m3の水の購入料金： 19.58 10m3の水の購入料金： 21.76
コンテナ輸送 (40ftコンテナ、対日)		1,800	1,250~1,450	1,200
レギュラーガソリン (1リットル)		0.12-0.16	0.72	1.21

出所：JETRO投資コスト比較

## サウジアラビアでの生活

サウジアラビアの商業機能はリヤド、ジェッダに集中しており、その二都市を拠点とする日系企業も多い。リヤド、ジェッダとも、近年急速に商業開発が進んでおり、大規模なショッピングセンターがいくつも建設されている。リヤドには、キング・ファイサルセンターなど巨大なショッピングモールがあり、欧米の高級ブランド品も豊富に手に入る。またカルフルなどの大型のスーパーマーケットも建設されておりモノは豊富である。

ただし日本の食材を入手するのは難しい。日本食に不可欠な醤油も、アルコール成分を含むものは持ち込むことは出来ない。都市部では日本食レストランや中華料理店も少ないながら存在している。

駐在員は外国人用のコンパウンドで居住することが多い。コンパウンドはセキュリティも高く、治安は極めてよい。値段は異なるが、日本人専用のもは若干高めである。コンパウンドによっては、衛星放送で日本の番組を視聴できる。また、家族帯同での駐在の例も多いが、女性の外出は制限されているため、女性専用のショッピングバス・サービスなどもある。

厳格なイスラム教国であるサウジアラビアでの生活は、やや単調であり、定期的に海外に休暇をとりに出かける駐在員も多い。また家族帯同での赴任の場合、女性の行動が極めて制約されていくことから、家族全体のケアが必要になってくる。

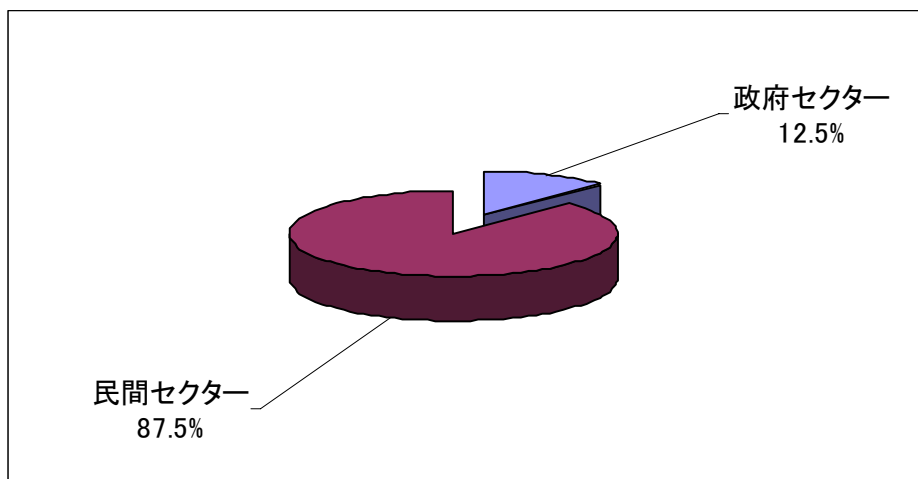
## 2—3—2 人材、雇用

本節では、サウジアラビアの人材、雇用の状況を概観する。まず労働セクターの一般的状況を把握し、サウジ人雇用促進の制度である「サウディゼーション」の制度および運用を説明する。また、女性の社会進出の状況にも触れる。

### <民間セクターでの雇用が増加>

サウジアラビアは政府セクターが経済の中心であったが、近年では民間セクターの著しい成長がみられる。2007年では政府セクターの占める雇用の割合は約13%となっている。以下に政府セクター、民間セクターの雇用の割合を示す。

図表 59 政府・民間セクターの雇用割合（2007年、単位：%）



出所：サウジ商工会議所

### <高い外国人労働者比率>

サウジアラビアの民間セクターでの労働者数は2007年末で580万人となり、前年度比4.4%増となった。民間セクターでのサウジアラビア人比率は13.1%である。またサウジ人女性の比率は全体の0.7%ときわめて低い。以下に、サウジアラビアの民間セクターの国籍別、性別の労働力の状況を示す。

図表 60 サウジアラビアの民間セクターの雇用状況 (2006年、2007年)

	2006年		2007年		増加率 (%)
	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)	
合計	5,580,740	100	5,826,856	100	4.4
男性	5,455,864	97.8	5,678,806	97.5	4.1
女性	124,876	2.2	148,050	2.5	18.6
サウジ人	713,751	12.8	765,621	13.1	7.3
男性	673,830	12.1	714,565	12.3	6.0
女性	39,921	0.7	51,056	0.9	27.9
外国人	4,866,989	87.2	5,061,235	86.9	4.0
男性	4,782,034	85.7	4,964,241	85.2	3.8
女性	84,955	1.5	96,994	1.7	14.2

出所：サウジアラビア通貨庁

次に平均賃金をみると、サウジアラビアの女性は金融などの高収入の業種につく場合が多く、平均収入で見ると女性の方が高くなっている。(ただし女性の労働人口に占める割合は極めて小さい)

図表 61 サウジアラビアの平均賃金 (月額、単位：リヤル)

年度	男性	女性	全体
2006	1373.0	1883.0	1384.0
2007	1342.2	1810.3	1354.0

出所：サウジアラビア通貨庁

上記のように、サウジアラビアでは労働力の過半数を安価な外国人労働者に依存している。シリア、レバノン、イエメンなどの中東諸国、またインド、フィリピン、インドネシアなどのアジア諸国からの労働者が多い。企業からの、サウジアラビア人労働者への評価はさほど高くはない。サウジ人労働者のコストの高さ、スキルの低さなどが指摘されるが、労働に対する意欲の低さも問題視されている。サウジアラビア政府はサウジアラビア人の「労働倫理」高揚を訴えている<sup>39</sup>。

<sup>39</sup> Saudi Gazette 2008/12/30

進出日系企業も、コストの安い外国人労働者を活用している企業が多い。ただし、サウジ人での失業は深刻であり<sup>40</sup>、政府も失業対策に本腰を入れている。そのため一定のサウジ人雇用を義務付ける「サウダイゼーション」政策は厳格化される傾向にあり、外国人労働者比率を拡大するのも難しい状況である。

#### 女性の社会進出

サウジアラビアではワッハーブ主義という厳格なイスラム教義を採用しており、女性に対して厳しい制約が課されている。公共の場では、女性は頭からつま先までを布で覆うことを強制されており、また許可を得ずに親族以外の男性と同席することや、出歩くことも禁じられている。

サウジアラビアでは女性の車の運転も許可されていない。女性は外国人であっても男性と同じ場所で働くことは禁じられている。このように女性の行動に様々な制約が課されているサウジ社会のなかでも、女性の社会進出は徐々にではあるが進んでいる。近年では金融セクターへの進出も行われている。また女性の起業家が増加している。

女性の雇用促進も計画されているが、その進展は遅い。ただし、政府高官が、女性の社会進出が、失業率の低下、外国人依存の低減をもたらすと発言するなど、一定の変化は見られている。労働省は2004年から女性が就業できる職業を拡大する政策を打ち出している。少数ながら存在する女性労働者は勤勉であり、企業からの評価も高く、将来的な女性の社会進出の更なる進展が待たれている。

2009年の内閣改造では、初の女性閣僚が誕生し話題となっている。

<sup>40</sup> 特に若年層における失業率が高い。

### ＜サウダイゼーションの厳格化＞

サウジアラビア労働省および関連省庁は、サウジアラビア人雇用の増加をめざす「サウダイゼーション」政策を推進している。これは外資企業、地場企業問わず、企業の従業員の一定割合のサウジアラビア人雇用に義務付けるものである。政府は長期目標として2020年までにサウジ人比率75%を達成するという目標を掲げている。民間セクターでのサウジアラビア人雇用費率は2006年の12.8%から2007年の13.1%に増加している。特に銀行セクターなどでその効果が表れているとされている。

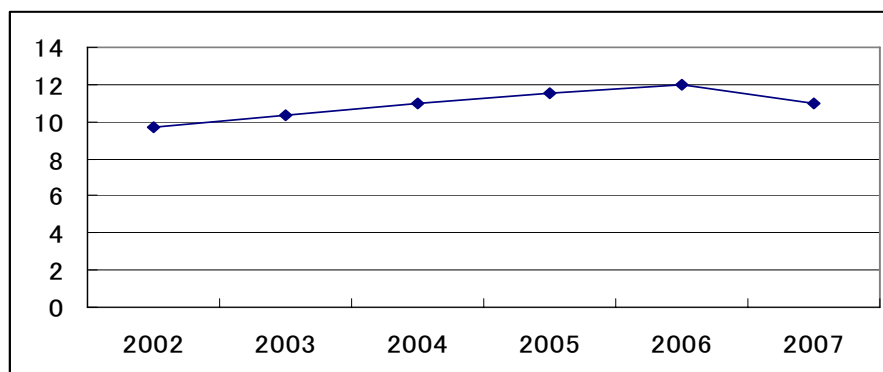
サウジ人労働者は給与水準が高いが、技能や労働倫理の面で問題があるとされることが多く、進出企業は安価な外国人労働に頼っており、「サウダイゼーション」は企業の人材戦略に大きな影響を与える。

ただし、「サウダイゼーション」のルールの実際の適用に関してはややあいまいな部分も残されている。サウジ人比率を守らなかった企業は罰せられることはないが、労働ビザ発給などで遅れることがあるとされている。

労働省は、サウジアラビア人労働者の失業率が高水準であるため、2010年までに「サウダイゼーション」をより厳格化し一律30%の適用を予定している。進出企業の中には今後「サウダイゼーション」が厳格化されることを見越して、サウジ人雇用・育成を積極的に行う企業も出てきている。その際には、明確なキャリアパスの提示、アラビア語での教育、モチベーションをあげる工夫など、サウジ人労働者を長期的に育成していく戦略が必要になってくるだろう。

以下にサウジアラビア人の失業率（外国人労働者は含まない）の推移を示す。

図表 62 サウジアラビア人の失業率（単位：％）



出所：サウジアラビア通貨庁

### 進出企業の声について

サウジアラビア人労働者は、基本的な技能が身につけていないことが多い。また労働に対する倫理も低い。そのため、ある一定まで教育する必要がある。

—進出日系A社

「サウダイゼーション」は政府の政策動向に注目しているが、各社とも同じ条件であり、特に問題であるとは捉えていない。アラビア語による研修などもとり入れ、サウジ人を積極的に育成していく計画である。

—進出日系B社

確かにサウジアラビアは産業化の歴史が浅く、サウジ人労働者にアジア各国の労働者と同じような（製造業の）熟練を期待するのは難しい。しかし、キャリアパスを明確に示し、サウジ人幹部を育成していくような長期的視点が必要である。

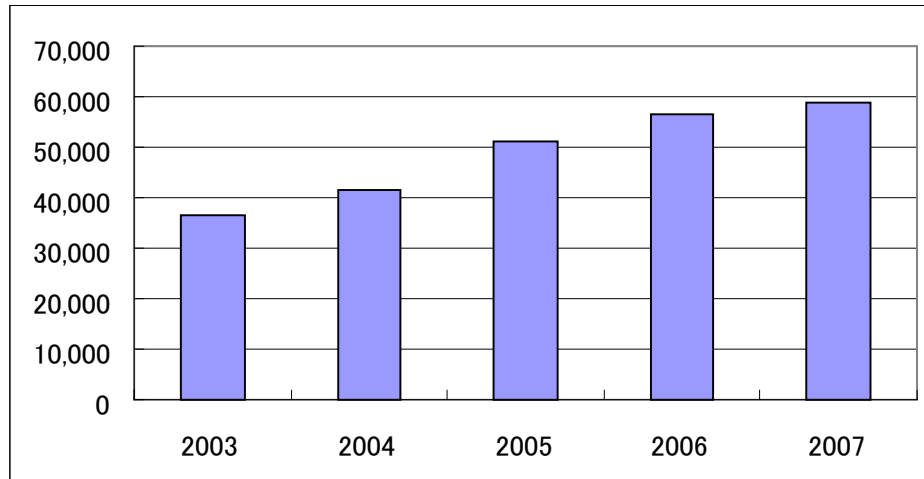
—現地専門家

### 2-3-3 市場

<有望な国内市場と中東地域へのビジネス展開>

サウジアラビアの一人当たりのGDPは15,481.2ドルと高くなっており、2400万人以上の人口とあわせて、有望な市場となっている。また、一人当たりの収入も増加しており、2007年には6万リヤル近くにまで達している。さらには、地理的、文化的利点を生かし、サウジアラビアを起点として、UAE、エジプトなど他の中東市場、MENA市場へとビジネスを拡大していく可能性も大いに考えられる。以下に、サウジアラビアの一人当たり収入を示す。

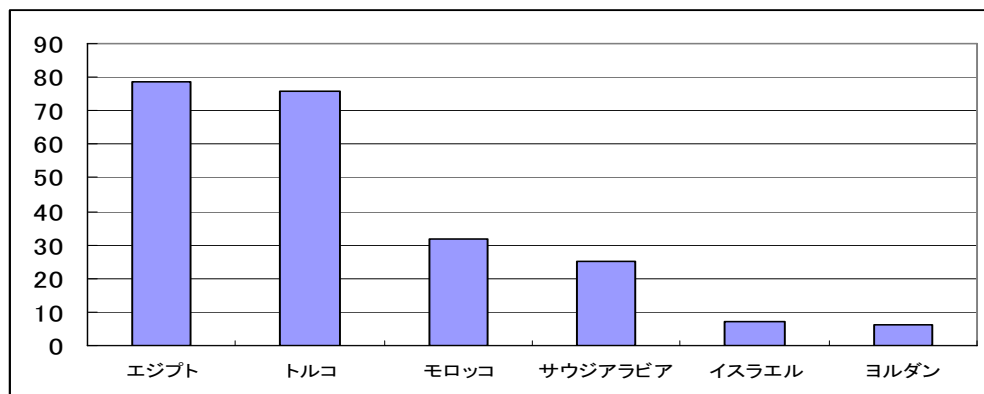
図表 63 サウジアラビアの一人当たり収入 (単位：リヤル)



出所：サウジアラビア通貨庁

また、サウジアラビアの人口は若年層が多く、今後も人口増加が続き、市場として拡大していくことが予測されている。また、FTA網の構築が進展しており、市場の統合が進む中東諸国、MENA<sup>41</sup>地域全体を視野に入れた戦略も必要となってくるだろう。以下に中東の主要国の人口数を示す。

図表 64 MENA 地域主要国の人口 (2008 年、単位：100 万人)



出所：国連人口基金

<sup>41</sup> 中東 (Middle East) と北アフリカ (North Africa) 地域を指す。サウジ、UAE に加えて、エジプト、ヨルダン、モロッコも含む。



サウジアラビアの消費者はよく洗練されており、製品に関する最新の情報を有している。製品の質への要求は高く、企業は新製品の情報を積極的に提供していく必要がある。消費される製品のほとんどは輸入されている。国内で生産されるのは、カーペット、飲料など一部の品目に限られている。

消費者行動は、イスラムの信仰に影響される。一般的に男性が家計を管理しているため、購入には男性の意見が大きな影響を及ぼすとされている。リヤド、ジェッダといった大都市には多様な商店やカフェ、レストランなどを備えた巨大な欧米系のショッピングモールが存在している。地場のスーパーマーケットチェーンとしてはSavolaグループの「パンダ」がある。また、女性専用のショッピングモールなども存在している。ショッピングは休日である木曜日、金曜日に行われることが多い。



リヤド市内にある Kingdom Tower から見た風景



有名なファーストフードチェーン店

出所：MRI

図表 65 GCC、MENA 地域の地図



出所：外務省

<Eコマース、知的財産保護の動き>

サウジアラビアではインターネットのインフラ整備が進展し、それにあわせて近年Eコマースが急速に発達している。商業工業省は、Eコマース局を開設し、その管理にあたっている。2007年には電子取引法が成立し、インターネットを介した商取引、電子認証などに関して法制化が行われた。これら政策の整備もあり2007年のEコマースは320億ドルの規模となった。サウジアラビアでは女性が家庭にすることが多いため、女性のEコマース利用の増大が期待されている。

サウジアラビアは2005年にWTOに加盟し、知的財産権委員会がWTOのTRIPS協定<sup>42</sup>との適合性を管理監督している。米国の通商代表部（USTR）は2007年に公開した年次報告書の中で、サウジアラビアの知的財産保護状況が不十分であるとして、監視リスト（WL）に載せている。

サウジアラビアは、商標は有効期間10年となっている。有効期間終了3ヵ月前に申請を行えば10年間の延長が認められる。2002年には新商標法が成立した。模倣品を取り締まる政府機関（商工業省反商用不正行為局）が設立されているが、能力・人員ともに不足しており、体制強化が課題となっている。

前述の日サビジネスカウンスルにおいてもサウジアラビアでの模倣品に対する取締りの強化を訴えている。これら知的財産に関する問題は進出している日本企業にとっても、重要な問題になってくるだろう。

---

<sup>42</sup> TRIPS とは Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights の略で、貿易における知的財産権全般を保護する協定。

### 第三章 まとめと提言

---

本章では、これまでのサウジアラビアにおける投資環境についての調査結果をまとめ、我が国中小企業の進出に向けた提言を行う。

#### 3-1 サウジアラビアの投資・ビジネス環境まとめ

サウジアラビアにおける投資環境について、関連文献を収集・分析した上、現地でのヒアリング調査結果に基づき、以下の通りまとめる。

##### ①順調な経済成長と安定したマクロ経済

サウジアラビアは、外資企業の近年の石油価格の高騰を背景に順調な経済成長を遂げている。また、輸出の拡大から巨額の経常黒字を有している。ノン・オイルセクターの成長も盛んになり、製造業、建設業などが高い伸びを示している。原油価格の低下により政府収入は減少しているが、政府は2009年も支出を増加させ、インフラ投資も継続する構えである。

##### ②低い税率

サウジアラビアでは、法人税率は20%と低くなっており、進出企業にとって魅力的な環境である。現地企業はザカート(2.5%)のみ課税される。消費税などの間接税なども存在しない。なお合弁企業はその出資資本の割合により法人税が課税される。低い税率と簡素な税制は進出企業にとって大きな魅力である。

##### ③投資誘致政策と投資環境の改善

サウジアラビアは他の中東諸国の中では最大の直接投資の受け手となっている。サウジアラビアでは、外資誘致に向けて積極的に政策を打ち出している。2000年の投資法改正、投資口機関SAGIAの設立などを行っており、国際的に高い評価を得ている。今後も同国への投資は増加していくと見られている。

我が国の政府機関としては、中東協力センター、JETROなどが首都リヤドにオフィスを構えている。2007年には「日サウジ・ジョイントタスクフォース」が結成され、ビジネスサポートセンターの設置、各種サポートスキームなどが充実しており、進出日本企業へのサポート環境も

手厚くなってきている。

#### ④整備されたインフラと低いユーティリティ・コスト

サウジアラビアでは港湾、空港、道路物流インフラはよく整備されている。貿易量の拡大とともに、各物流インフラの整備が進んでいる。特に港湾はジェッダ・イスラム港を中心に処理能力を向上させている。EDI導入など輸出入手続きの電子化も進展している。電力、通信、上下水道もよく整備されており、公共料金が極めて安価であることが特徴である。また通信環境も整っており、インターネット網の整備も進んでいる。

#### ⑤サウジアラビア国内市場とGCC、MENA への進出可能性

サウジアラビアは一人当たりのGDPが高く、中東最大の規模を持つきわめて有望な市場である。消費者は、高価でも品質の高いものを求める傾向にある。日本企業の製品は高品質であるとのイメージが強く、消費者からの評価も高い。

一方、サウジアラビアを拠点に、GCCなどの他の中東諸国市場へ進出することも考えられる。サウジアラビアは最も厳格なイスラム教国であり、イスラム世界の盟主中心的存在である。その市場で受け入れられると、他のイスラム諸国に進出する基盤となりうる。また、地理的近接性を活かして欧州への輸出拠点とすることも考えられよう。さらに、中東と北アフリカを含めたMENA (Middle East and North Africa) 地域へのビジネス展開も視野に入れることが出来るだろう。同地域は、湾岸諸国にトルコ、エジプト、モロッコなどを含めた地域であり、経済成長率が高く、さらに人口増加率も高い。BRICsに次ぐ新世代の有力市場であると目されている。

#### ⑥外国人労働者と「サウダイゼーション」

サウジアラビアでは中東、アジアなどの外国人労働者の比率が高く、進出企業は外国人労働者を安価に雇用することが出来る。進出企業は、単純労働のみならず、エンジニアなどの熟練労働でも外国人を用いている。文化、宗教の異なる多国籍の人材を如何にマネジメントしていくかが重要な鍵を握る。

一方で、サウジアラビア人労働者への進出企業からの評価は概して高くない。優れた技能・能力を持つサウジ人がいるものの、基本的技能の不足、労働倫理の欠如などが指摘されている。またサウジアラビア国内の中小企業も、人材、訓練面を今後の課題としてあげている。一定枠のサウジアラビア人雇用を義務付ける「サウダイゼーション」政策は今後厳格化されることが

予想されるため、サウジ人労働者の長期的育成など企業の戦略的対策も求められる。

#### ⑦生活環境の違いと地政学リスク

サウジアラビアは日本から地理的に遠く、またきわめて厳格なイスラム教国であり、生活習慣の違いが大きい。そのため駐在員の生活面でのケアが重要になってくる。多くの人材を派遣できない中小企業では、特に留意する必要があるだろう。またサウジは比較的治安に安定しているものの、中東情勢は安定しておらず、地政学的リスクも少なからずある。

### 3-2 進出の可能性のある分野

本節では、サウジアラビアにおける日本企業の進出の可能性のある分野について検討する。

第一章で記述したように、サウジアラビアは豊富な石油・ガス資源を有している。これらの分野には、従来から本邦大企業は積極的な進出を行っている。さらに、ガス・石油の下流部門、樹脂分野は政府の後押しもあり、国内産業も発達している。住友化学、三菱化学などの巨大合弁プロジェクトが相次いでいる。今後も同分野には合弁形態での進出機会も多いと考えられる。サウジアラムコは国内調達比率の向上を表明しており<sup>43</sup>、進出企業にとっては大きなチャンスとなる。また砂漠地帯であるサウジアラビアでは水資源はきわめて重要であると考えられており、淡水化事業など水関連分野への進出も競争は厳しいながらも依然として有望であろう。

次に、第二章で述べたように、サウジアラビアの国内市場は規模が大きく、今後の人口増によりさらなる市場の拡大が予想されている。そのため消費財分野への進出も有望であろう。すでに、同国での市場リーダーとしての地位を確立している日系企業も存在する。ただし、サウジアラビアは厳格なイスラム教国であり、消費者に受け入れられるためには、その点を考慮した適切なマーケティング戦略が必要となってくるだろう。

サウジアラビア政府の産業政策に合わせた分野への進出も有望であろう。例えば、サウジアラビア政府は積極的な民営化政策を進めており、各分野での民営事業への参画も考えられる。分野としては、電力、通信、上下水道などがある。また、政府は製造業育成に注力しており、NICDP の5分野（建設業、金属、包装、自動車、家電）では今後政府の支援策も期待されている。さらに、同国の中小企業に関する現地調査によると、サウジアラビア国内の製造分野での中小企業は、日本企業の機械分野の技術力を高く評価している声が多く、今後サウジアラビアの中小企業との合弁ニーズも高いと思われる。

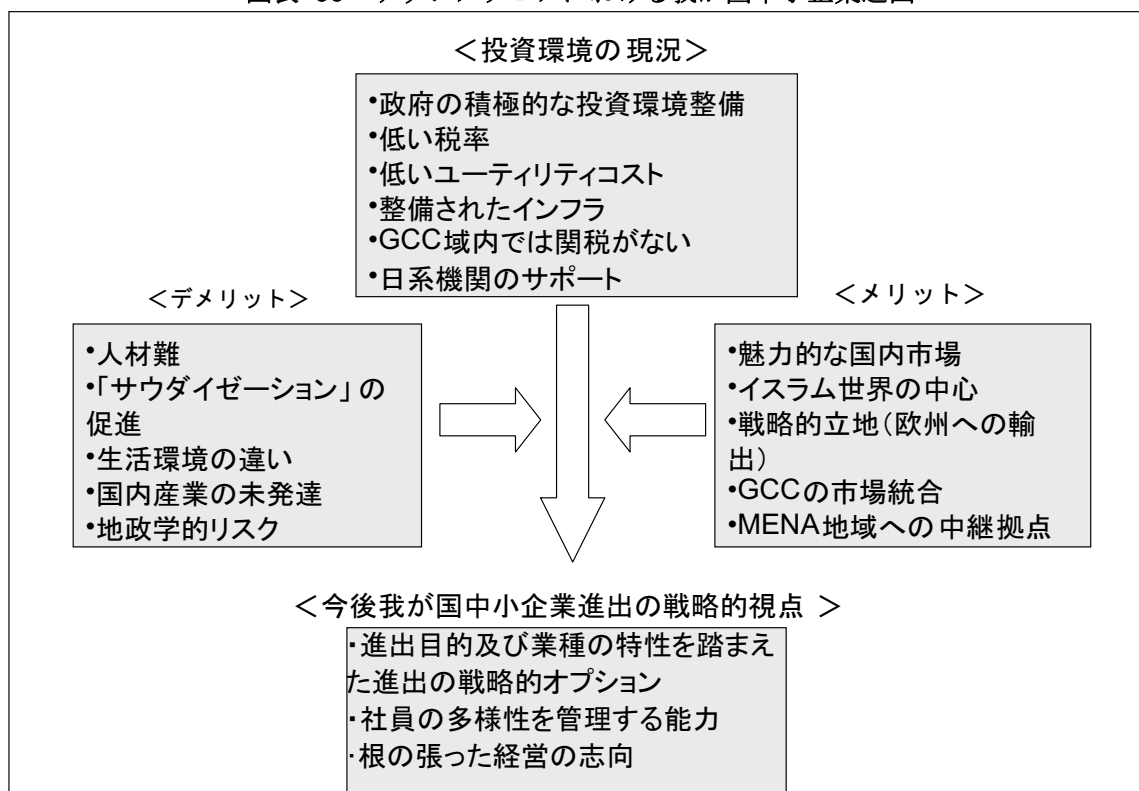
---

<sup>43</sup> 2009年の中東ビジネスフォーラムでのサウジアラムコ資料

### 3-3 今後我が国中小企業進出に向けた提言

以上の議論をサウジアラビアにおける投資環境について現況、メリット、デメリットといった観点からまとめ、サウジアラビアにおける今後我が国中小企業進出に向けた提言を試みる。

図表 66 サウジアラビアにおける我が国中小企業進出



#### ＜日本企業の進出パターン＞

サウジアラビアにおける日本企業の進出パターンとしては、大企業は現地の財閥等との合弁で大規模プロジェクトとして進出することが多い。これは石油・ガス関連分野に多くみられ、またその際には政府レベルでの関与も行われる。これまでにサウジアラビアにおける実際の企業の進出、およびビジネス展開の事例を、消費財のA社、資本財のB社、機械サービス関連のC社を例にとって紹介する。

進出企業A社は、リヤド工業団地において一般消費財を生産・販売している。当初はライセンス生産だったが、合弁企業に転換し、2005年には子会社化した。長く現地化への試行錯誤を続



けてきたが、国内市場シェアは徐々に増加し、現在ではトップ企業になるまでに至っている。すでに、GCC諸国への輸出も開始している。

また、資本財のエンジニアリングを行う進出企業B社は、当時の会長と現地パートナーが意気投合し、進出が決定された。競争が厳しく進出当初の戦略を変更し、別分野へと焦点を当てて売り上げ増につながっている。現在現地において日本人は幹部クラスのみで、労働力として外国人エンジニアを活用している。

機械製品のサービス・メンテナンス事業を行うC社は、1980年代に大手財閥との合弁により進出している。当社は日本などから自社製品を輸入・販売し、納入先に対し、特殊な製品のメンテナンスを手がけており、高い市場シェアを誇っている。同社の強みは製品の高品質と、きめの細かいサービス・メンテナンスであり、中国企業などの低価格路線とは一線を隔している。また、長年の経験から、売掛金管理、外国人活用なども洗練されている。さらに、サウジ人エンジニア育成の注力しているのも特徴である。

このように、サウジアラビアにおける日本企業の進出戦略としては、業種による違い（資本財、消費財）、および焦点を当てる市場（サウジアラビア国内、周辺諸国及び欧州市場）によって異なってくるだろう。

## ■サウジアラビア進出の注意点

### ①これまでの海外進出の成功体験が通用しないサウジアラビア

サウジアラビアへの進出は、これまでの我が国中小企業の海外進出パターンとは異なるものになる。日本企業は80年代には東南アジア、90年代には中国、そして21世紀に入ってからベトナムそしてインドへと進出してきた。その際見られたパターンとしては、(1)進出先の安価な人件費を活用しての現地生産を主目的にしている、また、(2)国内での取引先大企業が進出すると、それに追随する形で進出するというものであった。しかしながら、サウジアラビアは豊富な資本を有する国であり、国内消費市場は成熟しており、サウジアラビアの人件費は決して安価ではない。つまり、短期的なローコストを追求する戦略での進出は難しいといえる。

### ②多国籍社員を管理する能力が必要

サウジアラビアへ進出する際には、サウジアラビア人だけでなく外国人労働者の活用は必須であり、多国籍な人材をマネジメントしていくスキルが強く求められている。宗教的、文化的に多様な人材をうまく活用していくためには、各宗教・文化の尊重などの点を考慮せねばなら

ない。自社の人材よりも、アラビア語や多文化コミュニケーション能力に長けた外国人人材を現地のキーパーソンとして採用する方法も考えられるだろう。

### ③より長期的な視点での経営現地化

サウジアラビア進出に際しては、単なる経済合理性だけでなく、より長期的な視点が不可欠であろう。「大企業は動物、中小企業は植物」と経営学者中沢孝夫は指摘しているが、大企業と違い、中小企業は一度進出すると簡単に撤退することは出来ない。現地に「根の張った」長期的な視野を持つ経営が求められる。そのためにはサウジアラビアでの成功に向けたトップの強い意志が必要である。

### ④本格進出に向けた公的支援スキームの活用

サウジアラビアは日本から地理的に遠く、また宗教的・文化的にも大きく異なっており、中小企業にとってはまだまだなじみが薄い。市場としての有望性や、中東地域全域をにらんだ進出可能性、現地での生活習慣など、実際に出向いて目で確かめてみれば、その認識も大きく変わってくるだろう。すでに述べたように、日本・サウジアラビア産業協力タスクフォースの設立など進出企業への日本政府の公的サポートも手厚くなってきている。例えば、日サ・タスクフォースでは現地ミッションの費用を全額負担するなどのスキームを提供している。これら支援スキームを活用して、一度現地へと企業トップが視察に行くのも、本格進出に向けた最初の一步としては大いに意義があるだろう<sup>44</sup>。

---

<sup>44</sup> サウジアラビア進出に関するお問い合わせ先：(独) 中小企業基盤整備機構国際統括室 国際協力室 電話：03-5470-2375 E-mail: international@smrj.go.jp

## 参考文献

---

### ・邦文

- ARCレポート「サウジアラビア (Kingdom of Saudi Arabia)」 各年号  
岡倉徹志、『サウジアラビア現代史』、文藝春秋、2000年  
経済産業省資源エネルギー庁「M E N A (中東・北アフリカ) 市場の将来性と課題分析調査」、2008年3月  
細井長、『中東の経済開発戦略』、ミネルヴァ書房、2005年  
保坂修司、『サウジアラビア—変わりゆく石油王国』、岩波書店、2005年  
田中民之、『アラブ湾岸諸国の商取引法概観』、国際商事仲裁協会、2000年  
田中保春、「サウジ・新潮流」、日経ビジネスオンライン、各号  
    (財) 中東協力センター、「中東産油国の人口増加地域における消費財産業調査」、2005年  
    (財) 中東協力センター、「躍進するサウジアラビア (サウジアラビアのビジネス環境) 日本・サウジアラビア産業協力タスクフォース」、2008年7月  
    (財) 中東協力センター、「Saudi Arabia (サウディアラビア王国の産業基盤)」、平成17年9月  
中村覚、『サウジアラビアを知るための65章』、明石書店、2007年  
日本経済新聞社、『イスラム 繁栄の弧のゆくえ』、日本経済新聞社、2008年  
日本貿易振興会、「サウジアラビアにおける合弁企業(成功例)のケーススタディ」、1996年  
日本機械輸出組合、「サウジ・UAE等中東GCC諸国の経済市場環境と事業戦略」、2007年  
前田高行、『アラブの大富豪』、新潮、2008年  
武藤弘次、「サウジアラビアの文化と社会」、外務省調査月報、2006vol2  
バスブース、『サウジアラビア 中東の鍵を握る王国』、集英社、2004年

### ・英文

- Economist, “Country Commerce”, Economist, 2007  
Euromonitor, “Consumer Middle East”, Consumer, 2007  
Marin Marinov, “Marketing in the Emerging Markets of Islamic Countries”, Palgrave Macmillan, 2007  
Pascal Monoret, “The Saudi Enigma”, Zed Books, 2005  
UNIDO, “Independent evaluation of the Integrated Programme in the Kingdom of Saudi Arabia”  
World Bank, “Ease of Doing Business”, 各年  
Saudi Arabia Monetary Agency, Annual Report, 各年  
Saudi Commerce, 各号

添付資料

(1) サウジアラビアの経済指標 (2000~2007年)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 <sup>r</sup>	2007 <sup>p</sup>
<b>Gross Domestic Product-Nominal (SR billion)</b>	706.7	686.3	707.1	804.6	938.8	1,182.5	1,320.4	1,414.0
Growth in GDP-Nominal (%)	17.1	-2.9	3.0	13.8	16.7	28.0	11.7	7.1
<b>GDP Real (1999 prices - SR billion)</b>	633.0	636.4	637.2	686.0	722.2	762.2	787.2	814.8
Growth in Real-GDP (%)	4.9	0.5	0.1	7.7	5.3	5.5	3.3	3.5
Growth in Private Sector (%)	4.3	3.7	3.8	4.4	5.7	5.7	6.1	5.8
Growth in Government Sector (%)	3.0	2.3	2.4	2.6	2.2	3.3	1.9	1.8
Growth in Oil Sector (%)	7.3	-4.5	-8.5	18.6	6.6	6.6	-1.1	0.2
<b>Gross Fixed Capital Formation (1999 prices - SR billion)</b>	123.8	126.2	130.0	145.2	154.8	167.7	180.5	193.5
Growth in Gross Fixed Capital Formation (%)	4.8	1.9	2.9	11.7	6.6	8.4	7.6	7.2
<b>GDP/Capita Total Population (SR)</b>	34,674	32,821	32,979	36,608	41,669	51,147	55,760	58,966
GDP/Capita Saudi Population (SR)	47,650	45,092	45,296	50,259	57,174	70,179	76,456	80,846
<b>Total Population (Millions persons)</b>	20.38	20.91	21.44	21.98	22.53	23.12	23.68	23.98
Saudis	14.83	15.22	15.61	16.01	16.42	16.85	17.27	17.49
Non-Saudis	5.55	5.69	5.83	5.97	6.11	6.27	6.41	6.49
<b>Total Labour Force (Thousand persons) <sup>1)</sup></b>	6,001.1	6,167.0	6,264.8	6,610.5	7,180.6	7,371.5	7,523.0	7,766.3
Saudis	2,727.5	2,886.9	2,943.5	3,124.6	3,298.2	3,367.2	3,431.6	3,584.7
Non-Saudis	3,273.6	3,280.1	3,321.3	3,485.9	3,882.4	4,004.3	4,091.4	4,181.6
Government Sector	945.7	958.5	945.5	978.1	1,012.4	1,026.1	1,022.3	1,125.1
Private Sector	5,055.4	5,208.5	5,319.3	5,632.4	6,168.2	6,345.4	6,500.7	6,641.2
<b>Government Budget Balance (SR billion)</b>	22.7	-26.9	-20.5	36.0	107.1	217.8	280.4	178.5
Revenues	258.0	228.2	213.0	293.0	392.3	564.3	673.7	621.5
Expenditures	235.3	255.1	233.5	257.0	285.2	346.5	393.3	443.0
Balance as % Share of GDP-Nominal	3.2	-3.9	-2.9	4.5	11.4	18.4	21.2	12.6
<b>Merchandise Exports (fob - SR billion)</b>	290.6	254.9	271.7	349.7	472.5	677.2	791.3	864.2
Oil (Crude & refined products)	265.7	224.2	239.3	308.5	415.3	605.9	705.8	757.4
Others (Non-oil)	24.8	30.7	32.4	41.1	57.2	71.3	85.5	106.8
<b>Merchandise Imports (CIF - SR billion)</b>	113.2	116.9	121.1	138.4	167.8	223.0	261.4	334.1
<b>Trade Balance - Merchandise (fob - SR billion)</b>	186.7	147.6	160.7	222.7	318.6	470.8	549.9	555.6
As % Share of GDP-Nominal	26.4	21.5	22.7	27.7	33.9	39.8	41.6	39.3
<b>Current Account Balance (SR billion)</b>	53.7	35.1	44.5	105.2	194.7	337.3	371.0	344.4
As % Share of GDP-Nominal	7.6	5.1	6.3	13.1	20.7	28.5	28.1	24.4
<b>Crude Oil Production (Million barrels/day)</b>	8.1	7.9	7.1	8.4	8.9	9.5	9.2	8.7
Average Price-Arabian Light (US\$/barrel)	26.81	23.06	24.32	27.11	34.53	49.67	59.01	84.35
<b>Official Foreign Assets - Net (SR billion)</b>	301.1	309.2	291.3	367.3	479.7	725.5	1019.1	1347.7
SAMA Official Foreign Assets	178.3	181.3	157.1	223.2	324.1	563.6	829.2	1128.5
Govt. Institutions & Independent Organizations	122.8	127.9	134.2	144.1	155.6	161.9	189.9	219.2
Exchange Rate (SR/US\$)	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75
<b>Money Supply M3 Growth (% change)</b>	4.3	6.6	14.8	6.9	18.8	11.6	19.3	19.6
<b>Cost of Living (1999=100) % change</b>	-1.1	-1.1	0.2	0.6	0.3	0.7	2.2	4.1
<b>Saudi Share Price Index (1985=1000)<sup>*</sup></b>	2,258.3	2,430.1	2,518.1	4,437.6	8,206.2	16,712.6	7,933.3	11,176.0

Notes : <sup>r</sup> revised, <sup>p</sup> preliminary estimates, <sup>1)</sup> CDSI revised estimates, <sup>\*</sup> at year-end

人口の約 3割は外国人である

労働人口では外国人が54%を占めている

油価高騰等により2003年以降政府予算の黒字化の持続

石油・関連製品は輸出の88%を占めている

添付資料（２）２００６年サウジ TOP 100 企業（株式会社）

ランク		企 業 名	売上高 *1)	資本金 *1)	従業員 数	発行済 株式*2)	部門	URL
'06	'05							
2	2	Saudi Basic Industries Corp. (SABIC)	78,254	20,000	12,413	2,500	石油化学	www.sabic.com
3	3	Saudi Telecom Co.	32,540	15,000	21,190	2,000	通信	www.stc.com.sa
6	6	Saudi Electricity Co.	18,761	41,666	30,000	4,167	電力	www.se.com.sa
8	11	Al Rajhi Bank	7,983	4,500	6,681	675	銀行	www.alrajhibank.com.sa
10	10	Savola Group	6,856	1,500	6,800	375	アグリビジネス	www.savola.com
11	12	Samba Financial Group	5,812	6,000	2,236	600	銀行	www.samba.com
13	14	Riyad Bank	4,491	5,000	3,557	625	銀行	www.riyadbank.com.sa
14	16	SABB	3,820	2,500	2,020	375	銀行	www.sabb.com.sa
15	17	Arab National Bank	3,142	2,500	1,977	325	銀行	www.anb.com.sa
16	29	Banque Saudi Fransi	3,094	2,250	1,403	338	銀行	www.alfransi.com
17	30	National Industrialization Co. (Tasnee)	2,846	1,570	31	233	工業	www.nic.com.sa
21	23	Saudi Arabian Amiantit Co.	2,493	1,155	3,805	116	工業	www.amiantit.com
22	20	Zamil Industrial Investment Co.	2,369	350	6,500	45	工業	www.ziic.com
24	22	Almarai Co. Ltd.	2,146	1,000	5,685	100	アグリビジネス	www.almarai.com
26	36	Saudi Arabian Fertilizers Co.	1,824	2,000	1,214	200	工業	www.safco.com.sa
29	35	Saudi Hollandi Bank	1,718	1,260	1,427	221	銀行	www.shb.com.sa
30	-	Etihad Etisalat Co.	1,680	1,600		500	通信	www.mobily.com.sa
33	25	The National Shipping Co. of Saudi Arabia	1,602	1,999	180	225	運輸	www.nscsa.com
35	33	The Saudi Investment Bank	1,516	1,719	758	241	銀行	www.saib.com.sa
36	39	The National Company for Cooperative 保険	1,504	500	520	50	保険	www.ncci.com.sa
40	66	Bank Al Jazira	1,319	750	1,480	113	銀行	www.baj.com.sa
42	40	National Gas & Industrialization Co.	1,281	750	1,973	75	工業	www.gasco.com.sa
43	43	Aseer Trading, Tourism, Mfg., & Contracting Co.	1,217	625	55	81	サービス	www.aseergroup.com
44	52	Jarir Marketing Co.	1,210	300	698	30	貿易	www.jarirbookstore.com
45	45	Saudi Cable Co.	1,185	640	799	64	工業	www.saudicable.com
46	-	Saudi Cement Co.	1,116	1,020	1,711	102	セメント	www.saudicement.com.sa
49	-	The Saudi Research and Marketing Group	949	800	1,074	80	メディア	www.srmg.com
50	-	Southern Province Cement Co.	929	1,050	1,572	140	セメント	www.spcc.com.sa
52	56	The Saudi Chemical Co.	954	527	235	63	工業	www.saudichemical.com
57	50	The Saudia Dairy and Foodstuff Company	825	325	2,000	33	アグリビジネス	www.sadafco.com

ランク		企 業 名	売上高 *1)	資本金 *1)	従業員 数	発行済 株式 <sup>*2)</sup>	部門	URL
'06	'05							
61	63	Aldrees Petroleum & Transport Sevices Co.	784	200	1,927	20	エネルギー	www.aldrees.com
62	55	Yanbu Cement Co.	779	1,050	1,078	105	セメント	www.yanbucement.com
65	67	National Agricultural Development Co.	703	400	3,374	40	アグリビジネス	www.nadec.com.sa
68	69	Arabian Cement Co. Ltd.	687	600	806	60	セメント	www.arabiacement.com
70	68	Saudi Pharma. Indus. & Medical Appliances Corp.	649	600	309	60	医薬	www.spimaco.com.sa
72	65	Saudi Public Transport Co.	636	1,000	4,403	100	サービス	www.saptco.com.sa
81	-	Arabian Pipe Co.	476	315	160	32	工業	www.arabian-pipes.com
82	78	Saudi Industrial Development Co.	437	400	223	40	工業	www.sidc.com.sa
85	85	Saudi Ceramics Co.	425	250	1,331	25	工業	www.saudiceramics.com
86	71	Saudi Industrial Investment Group	403	1,800	5	225	工業	www.siiig.com.sa
88	-	Sahara Petrochemical Co.	377	1,500		150	石油化学	www.saharapcc.com
91	-	Saudi Paper 製造 Co.	331	100		24	工業	www.saudipaper.com
92	90	Tabouk Cement Co.	304	700	455	70	セメント	www.tcc-sa.com
96	-	Nama Chemicals Co.	293	650	178	68	石油化学	www.nama.com.sa
97	98	National Gypsum Co.	269	238	486	24	工業	www.gypsco.com.sa
98	97	Hail Agricultural Development Co.	243	300	1,640	30	アグリビジネス	www.hadco.com.sa
100	93	Saudi Industrial Export Co.	229	72	14	7	サービス	www.siec.com.sa

\*1) 2005年、百万リアル \*2) 2006年11月8日現在、百万株  
出所：arab news<sup>45</sup>

<sup>45</sup> [www.arabnews.com/supplements/Top100/top100\\_2006.html](http://www.arabnews.com/supplements/Top100/top100_2006.html)

添付資料（3）2006年サウジTOP100企業（非株式会社）

ランク		企 業 名	売上高 <sup>*)</sup>	資本 <sup>*)</sup>	従業員 数	部門	URL
'06	'05						
1	1	Kingdom Holding Company	82,000	85,000	46	投資	www.kingdom.net
4	4	Saudi Aramco Mobil Refinery Co. Ltd	31,403	1,800	687	石油精製	www.samref.com.sa
5	5	Dallah Al-Baraka Group	19,518		35,000	多角経営	www.dallah.com
7	7	Holding, Saad Group of Companies	16,325	9,763	10,068	建設	www.saadtrading.com
9	9	The National Commercial Bank	7,491	6,000	4,744	銀行	www.alahli.com
12	13	Alsuwaiket Trading & Contracting Co.	5,560	100		建設	www.alsuwaiket.com
18	15	Al Faisaliah Group Co. Ltd.	2,673		5,170	貿易	www.alfaisaliah.com
19	18	Meraei Bin Mahfouz Group of Co. Ltd.	2,610	230	3,620	工業	www.binmahfouz.net
20	19	Riyadh Cables Group of Companies	2,546	199	2,000	工業	www.riyadh-cables.com
23	21	Arab Supply & Trading Corp.	2,356	250	5,150	農業	www.astra.com.sa
25	27	Suleiman Al Abdulaziz. Al Rajhi Est.	1,922	671	8,528	アグリビジネス	www.alrajhiholding.com
27	41	Al Tayyar Travel Group Ltd.	1,796	150	950	観光	www.altayyargroup.com
28	31	The ElSeif Group	1,744		6,070	建設	www.el-seif.com.sa
31	28	Power & Water Utility Co. for Jubail & Yanbu (Marafiq)	1,669	1,250	2,222	工業	www.marafiq.com.sa
32	34	Isam Kabbani Group of Companies	1,615	90	3,400	多角経営	www.ikkgroup.com
34	26	Al Tuwairqi Group of Companies	1,578	406	1,370	工業	www.altuwairqi.com.sa
37	42	Alhamrani Group of Companies	1,450	90	2,435	貿易	www.alhamrani.net
38	32	Jamjoom Corp. for Commerce & Ind.	1,446	66	1,008	貿易	
39	49	Arabic Computer Systems Ltd.	1,379		720	IT	www.acs.com.sa
41	37	Haji Husein Alireza & Co. Ltd.	1,300	150	1,300	貿易	www.hha.com.sa
47	46	Saleh & Abdulaziz Abahsain Co. Ltd.	1,075	50	2,062	多角経営	www.abahsain.net
48	51	Al Aujan Industries Co.	1,070	58	1,840	製造	www.aujan.com.sa
51	-	Jeddah Cable Company	965	150	555	工業	www.jeddah-cable.com
53	60	Arabian Agricultural サービス Co.	941	250	1,782	アグリビジネス	www.arasco.com
54	53	Safari Co. Ltd.	908	5	10,215	多角経営	www.safari.com.sa
55	38	Arabian Bemco Contracting Co. Ltd	890	200	2,000	建設	www.arabianbemco.com
56	61	Al Babtain Group	865	297	2,970	工業	www.al-babtain.com.sa
58	54	The National Titanium Dioxide Co. Ltd. (Cristal)	795	300	745	工業	www.cristalarabia.com
59	-	Yamamah Saudi Cement Co. Ltd.	791	1,350	1,077	セメント	www.yamamacement.com
60	59	AAl Taher Group	784		1,654	多角経営	www.taher-group.com.sa
63	-	Saudi International Petrochemical Co. (Sipchem)	726	1,500	325	石油化学	www.sipchem.com
64	58	M. & A. Al Subeaei for Exchange & Trading	720	10	140	貿易	www.alsubeaei.com

ランク		企 業 名	売上高 <sup>*)</sup>	資本 <sup>*)</sup>	従業員 数	部門	URL
'06	'05						
66	70	Mohammed Al Mojil Group	700	20	5,600	建設	www.mojilgrp.com
67	79	Zahran Maintenance Co.	696	5	17,544	エンジニア リング	www.zahrangroup.net.sa
69	73	Saudi Pan Kingdom Ltd.	660	14	4,320	建設	www.sapac.com.sa
71	62	Alsalam Aircraft Co. Ltd	641	162	2,400	航空	www.alsalam.aero
73	72	Abdul Ghani El Ajou & Sons Holding Trad. Co. Ltd	613	5	1,126	事務及び医 療機器	www.elajou.com.sa
74	77	Alhamrani Fuchs Petroleum SA Ltd.	580	29	400	エネルギー	www.fuchs.com.sa
75	75	Advanced Electronics Company	573	111	441	電子	www.aecl.com
76	74	Al-Khaleej Holding Co. (LLC)	530	10	2,319	IT	www.alfalak.com
77	81	Elaf Group of Companies	504	37	850	観光	www.elafgroup.com
78	86	Arabian Drilling Company	492	20	1,809	石油ガス鉦 業	www.arabdrill.com
79	-	Saudi Readymix Concrete Co.	486	8	1,255	工業	www.readymix.com.sa
80	-	Abdullah A.M Al Khodari Sons Co.	477	23	10,000	建設	www.alkhodari.com
83	83	Aswad Group	437	106	1,420	建設	www.aswadgroup.com
84	57	Al Majal Services Co.	430	87	12,770	サービス	www.almajal.com
87	82	A.K. Saeed for Trade & Industry Co. Ltd.	390	220	1,375	貿易	www.aksaeed.com
89	84	Arabian Geophysical & Surveying Co. Ltd.	364	36	1,915	エネルギーサ ービス	www.argasksa.com
90	88	Universal Car Rental Company Ltd. (Budget)	343	183	854	サービス	www.budgetsaudi.com
93	87	Saudi Guardian Intl. Float Glass Co. Ltd.	301	122	265	工業	www.gulfguard.com
94	89	Consolidated Contractors Co. WLL	298	1	7,043	建設	www.ccc.gr
95	92	Samir Photographic Supplies	298	37	520	貿易	www.samir-photo.com
99	-	Al-Falak Electronic Equipments & Supplies Co.	231	5	694	IT	www.alfalak.com

<sup>\*)</sup>2005年、百万リアル

出所：arab news<sup>46</sup>

<sup>46</sup> [www.arabnews.com/supplements/Top100/top100\\_2006.html](http://www.arabnews.com/supplements/Top100/top100_2006.html)



添付資料（４）投資ライセンス・アプリケーション











禁 無 断 転 載

平成 20 年度  
「サウジアラビア王国における我が国中小企業の投資促進に関する調査研究」  
調査報告書  
平成 21 年 3 月

(実施機関) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 国際統括室  
東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル  
電話 : 03-5470-2375 E-mail: [international@smrj.go.jp](mailto:international@smrj.go.jp)  
(協力機関) 株式会社 三菱総合研究所 海外事業研究センター  
東京都千代田区大手町 2-3-6 電話 : 03-3277-4501