

2018 年度中東委員会報告書

中東の社会変革に日本の機会を見出す

～ Vision 2030 実行段階に入ったサウジアラビア訪問を踏まえて ～



2019 年 9 月

公益社団法人 経済同友会

報告書のポイント

- これまで、日本における中東地域への関心は、エネルギー安全保障や、地政学的なリスクに偏りがちであり、日本からの企業進出も一部のセクターに限定されてきた。しかし、豊富な若年層を擁する市場としての潜在性、資源依存型経済からの脱却を目指す動きがあいまって、市場としての可能性が高まっている。
 - 新たな市場開拓を必要とする日本にとって、中東の変革を支援し、その活力を取り込む意義は大きい。経済界における中東観の刷新を図り、日本企業の事業進出の機運を作り出すことが必要である。
 - 中でも、アラブの盟主でもあるサウジアラビアは、2016年に発表した「ビジョン2030」の下で、経済産業構造の変革と海外企業への門戸開放、社会的な解放政策を推進している。
 - こうした状況の下、経済同友会 2018 年度中東委員会は、「ビジョン2030」の現状と見通し、日本にとっての可能性に着目し、情報収集・検討を実施。首都リヤドへのミッション派遣も踏まえて、以下知見をまとめた。
- サウジアラビア政府機関、主要企業には「ビジョン2030」の方向性と目標が深く浸透している。具体的なプログラムと推進役となる実施機関（enabler）が特定され、ビジョンは構想段階から実現段階へ移行。
 - 資源依存型の産業構造からの脱却と国内産業の振興が重要課題。特に、雇用創出の観点から、製造業バリューチェーンの構築と中小企業の育成に力点が置かれる。
 - 国単体で見たサウジアラビアの市場規模、人材の問題、固有のローカライゼーション推進政策等から、製造業の本格的な進出・発展には時間を要する。また、具体的な投資機会、ビジネスプランを特定するには、投資する側に、自らニーズを発掘して売り込む姿勢が必要となる。
 - 石油・資源以外の産業層が薄いことは、生活課題、女性や若者の風俗の変化を背景とした産業振興の可能性を示す。息長い製造業育成への協力と並行し、社会・生活・サービス分野等に、早期に展開できる機会を見出すなど、複数の時間軸を持って臨む必要がある。
 - 企業経営者に求められるのは、“Comfort Zone”を抜け出し、能動的に機会をつかみ取る姿勢である。

目 次

1. はじめに——中東委員会の問題意識	1
(1) 日本と中東との関係をどう見るか	1
(2) 中東委員会の問題意識 ～成長市場としての中東に着目を	2
2. サウジアラビアの国家戦略「ビジョン 2030」と日・サウジ経済関係	4
(1) 「ビジョン 2030」の概要	4
(2) 「ビジョン 2030」実行体制と進捗状況	9
3. 得られた知見	14
(1) 「ビジョン 2030」の現状評価と見通し	14
(2) サウジアラビアの優先課題・注力分野	15
(3) 経営者目線で見えたビジョン実現の課題と可能性	17
(4) 先行する社会・風俗の変化	20
4. おわりに ～日本の対サウジアラビア戦略	22
【参考資料】	23
2018 年度中東委員会名簿	23
2018 年度中東委員会活動実績	24
サウジアラビアミッション参加者一覧	25
ミッション日程(訪問・面談先)	26

1. はじめに——中東委員会の問題意識

(1) 日本と中東との関係をどう見るか

一般の日本人が中東と聞いて思い浮かべることは何だろうか。イスラム教を社会の基盤とする国々、世界中にエネルギーを供給する産油国、複雑な地域情勢を背景とするテロや紛争、言論・報道の自由や女性の権利が制約される厳格な社会——等が主たるイメージかと思う。

国によって違いはあっても、おしなべて見れば、エネルギー・資源の面で重要であるものの、社会実態が広く日本で知られているとは言えない、遠い国々という見方が大半であろう。

しかし、日本としては、そうした従来の中東観を刷新し、より密度の濃い関係構築を考えるべき時を迎えているのではないか。

日本は石油エネルギー需要の 87.4%¹を中東地域に依存している。この地域の安定は、日本にとって極めて重要な課題であり、それゆえに、日本は、他の西側諸国とともに、テロ・紛争への対応など中東和平の実現に向けて政治的な関与を行ってきた。近年では、中東諸国の国際関係が緊張を増す中、日本は、各国との長年の信頼関係と負の歴史を持たない独特の立ち位置を活かし、仲介者としての役割を果たす姿勢を示している。

また、中東の国々は、これからも継続的な人口増が予想され、若年層比率の高さから市場としての潜在性は高い²。一方、日本は、国内市場の持続的な縮小を念頭に、海外に新たな成長の糧を見出す必要がある。その際、中東は開拓の余地の大きい重要な選択肢の一つと言えるだろう。

加えて注目すべき点は、中東の国々が経済構造の変化を希求し始めていることだ。国際的な環境の変化を受けて、サウジアラビア、アラブ首長国連邦（UAE）といった大産油国が「脱石油依存」という方向性を明確に示し、新たな産業を興すことを国家戦略に掲げている。こうした動きが、新たなビジネスチャンスにつながっていくことは明らかである。

¹ 資源エネルギー庁「日本のエネルギー2018」P2 より

https://www.enecho.meti.go.jp/about/pamphlet/pdf/energy_in_japan2018.pdf

² 2020 年の中東人口は3億 8400 万人で、うち 30 歳未満は2億 700 万人と過半数を占める。2050 年には、5億 3200 万人となり、うち 30 歳未満は 2 億 2600 万人(42%)。

一方、中東の重要性に比して、日本と同地域との経済的な関係は密接とは言えない。中東地域への日本企業の進出は特定の産業に限られ、セクターの広がりを欠いており、経済的な交流が盛んとは言い難い状況である。

(2) 中東委員会の問題意識 ～成長市場としての中東に着目を

経済同友会中東委員会は、前述のような現状認識を踏まえ、「成長市場としての中東」という新たな見方について、企業経営者の理解を深め、経済関係の強化を促進することを目的に活動を展開してきた。より幅広い日本企業が中東に進出し、重層的な関係を構築することが、「脱石油依存」という中東の変革を支援することにつながり、同時に日本にも新たな成長機会をもたらすと考えたからである。

中でも、委員会では、サウジアラビアに焦点を当てて調査を行ってきた。前述の通り、日本はエネルギー供給の大半を中東地域に頼っており、中でも、石油輸入の約4割をサウジアラビアに依存している。サウジアラビアにとっても日本は最大の輸出先（2017年実績）³であり、両国は互いに重要なパートナーとして、強固な関係を築いている。

加えて、サウジアラビアは、ムハンマド・ビン・サルマン皇太子（以下、ムハンマド皇太子）のリーダーシップの下、2016年に国家戦略「ビジョン2030」を発表し、様々な経済社会改革を推進している。その範囲は、政治・行政、経済・産業にとどまらず、女性の運転解禁、映画・コンサートといった娯楽の解禁など、社会慣習にも及んでいる。このような劇的な変化は、女性や若者を中心に、これまでなかった多様な需要を顕在化させるだろう。そこに先んじて進出し、新しい産業、ビジネスモデルを浸透させることができれば、日本としても大きな果実を得ることができる。

また、「アラブの盟主」として大きな影響力を持つサウジアラビアの改革の成否は、中東地域全体への波及効果も大きい。長期的な中東地域の安定的・持続的成長を願う立場として、「ビジョン2030」下での改革の帰趨を見極めることは、極めて重要である。

中東委員会では、サウジアラビアでの駐在・生活体験を持つ人々や、日本政府関係者、有識者等を中心に、同国の政治・経済・社会の特色、改革

³ 日本貿易振興機構(ジェトロ)「世界貿易投資報告 2018年版」
https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/gtir/2018/49.pdf

の進捗状況について数次にわたるヒアリングを行ったうえで、2019年7月に、サウジアラビア・リヤドにミッションを派遣した。

ミッションは、川名浩一 委員長、海堀周造 副委員長をはじめ、日本企業6社の幹部7名で構成され、実質3日間のリヤド滞在を通じて、サウジアラビアの政府関係機関（13機関）・民間企業幹部（9社）、およそ42名と集中的に面会した。そして、主に「ビジョン2030」の具体的な進捗状況と今後の見通し、産業の振興・多角化を進める上での優先分野、日本との協力に向けた期待等について聞き取りを行った。また、人々の生活、社会に広がる変化の実態も調査し、企業にとっての新たな機会を示すような手掛かりを探った。

なお、本ミッションは、日本での一連のG20関係会合に際して開催されたサウジアラビアとの二国間閣僚会議、首脳会談から間を置かずに実施された。これら政府主導のハイレベル交流と呼応する形で、日本の民間経済団体が、主体的にリヤドを訪問したことは、両国の政府関係者から歓迎された。

本報告書では、当ミッションでの見聞を中心に、発表から3年が経過した「ビジョン2030」の現状、その実現に向けた中心的アクターの顔ぶれ、そして、日本企業の進出促進を考える上での課題等について、われわれなりの知見の整理を試みた。

遠くで見えづらく、入りにくい国、サウジアラビアの実態と可能性について、日本の多くの方々の認識を新たにする一助となれば幸いである。

2. サウジアラビアの国家戦略「ビジョン 2030」と日・サウジ経済関係

(1) 「ビジョン 2030」の概要

① 「ビジョン 2030」の狙いと策定の背景

「ビジョン 2030」は、2016 年 4 月にサウジアラビア政府が策定・公表した国家成長戦略である。その目的は、エネルギー産業への依存度が高い経済構造からの脱却と、国家の包括的発展で、活気ある社会、盛況な経済、野心的な国家という三つのスローガンを掲げている。その下に具体的達成事項と数値目標（KPI）が明示されている。

サウジアラビア「ビジョン2030」概要

目的：石油依存体質の脱却、包括的経済成長

※今回の視察で特に関係するものをハイライト

3つの大きなテーマ	小テーマ	2030年までの達成目標（KPI）
活気ある社会	確立された価値	ウムラ受入可能数を年間800万人から3000万人に増加
		国際連合教育科学文化機関（UNESCO）登録数を2倍以上に増やす
	生活の充足	サウジアラビア3都市を世界100都市住みやすいランキング上位にランクイン
		文化・娯楽活動への支出を、総家計支出の2.9%から6%に引き上げ 週1回運動する人の割合を13%から40%に引き上げ
盛況な経済	強固な基盤	社会関係資本指数を26位から10位に
		平均寿命を74歳から80歳に
	豊富な機会	失業率を11.6%から7%に引き下げ
		GDP比に占める中小企業の貢献割合を20%から35%に引き上げ 労働力に占める女性割合を22%から30%に引き上げ
	長期目線での投資	経済規模世界第19位から第15位の国家へ
		石油・ガス部門における国内化の割合を40%から75%に引き上げ 公的投資基金（PIF）の資産を6000億リヤルから7兆リヤルに増加
	オープンなビジネス	国際競争力指数において25位から10位に
		GDPに占める海外直接投資割合を3.8%から国際レベルの5.7%に引き上げ GDPに占める民間部門の貢献割合を40%から65%に引き上げ
野心的な国家	地理的優位性の活用	物流効率指数で49位から25位となり、地域のリーダー的存在としてビジネスをけん引
		石油を除いたGDPにおける非石油製品の輸出割合を16%から50%に引き上げ
	効果的なガバナンス	政府の非石油収入を1630億リヤルから1兆リヤルに増加
		世界ガバナンス指標で80位から20位に
		電子政府開発指数で、第36位からトップ5へ
野心的な国家	実行に向けた我々の責任	家計収入に占める貯蓄率を6%から10%に引き上げ
		GDPに占める非営利部門の貢献割合を1%未満から5%に引き上げ
		年間100万人のボランティアを非営利部門へ動員（現状1.1万人）

サウジアラビア「ビジョン2030」（http://www.aii-t.org/PDF/SVpdf_jp.pdf）を基に経済同友会作成。

各テーマや KPI を見ていくと、失業率の抑制、GDP 比に占める中小企業等の寄与度の向上、女性の雇用機会創出など、民間セクターの振興と産業の多角化、雇用創出を狙った目標（図網掛け部分に相当）が目立つ。さらに、その実現に向けた投資・ビジネス環境の改善、政府のガバナンス改革も表裏一体の課題として掲げられている。

② 「ビジョン 2030」策定の背景

中東・アラブ諸国の中でも保守的と見なされてきたサウジアラビアが、思い切った経済社会変革へと舵を切った背景には、産油国としての優位性を脅かす外的要因、将来的な石油ニーズの減少見込み、国家財政の再建、雇用の受け皿の多様化・拡大の必要性といった諸事情がある。

サウジアラビアは、石油輸出国機構（OPEC）加盟国最大の産油国で、財政歳入の 68% を石油分野に依存する⁴。近年、この立場を脅かしているのが、シェールオイル生産が旺盛な米国である。米国の 2018 年の原油生産量は、日量平均 1090 万バレル⁵と、同年のサウジ（1038 万バレル）を凌ぎ、世界最大の石油消費国から大輸出国への転換が現実味を帯びてきた。

また、2015 年に第 21 回気候変動枠組み条約締約国会議（COP21）で採択された「パリ協定」では、途上国を含むすべての主要排出国に温室効果ガスの排出削減目標が課されることとなった。これを受け、フランス、英国は 2017 年に、2040 年までにガソリン／ディーゼル車の国内販売を全面的に禁止することを決定、中国もハイブリット（HV）車、電気自動車（EV）へのシフトを鮮明にするなど、石油を中心としたエネルギー利用からの脱却が世界的潮流となりつつある。

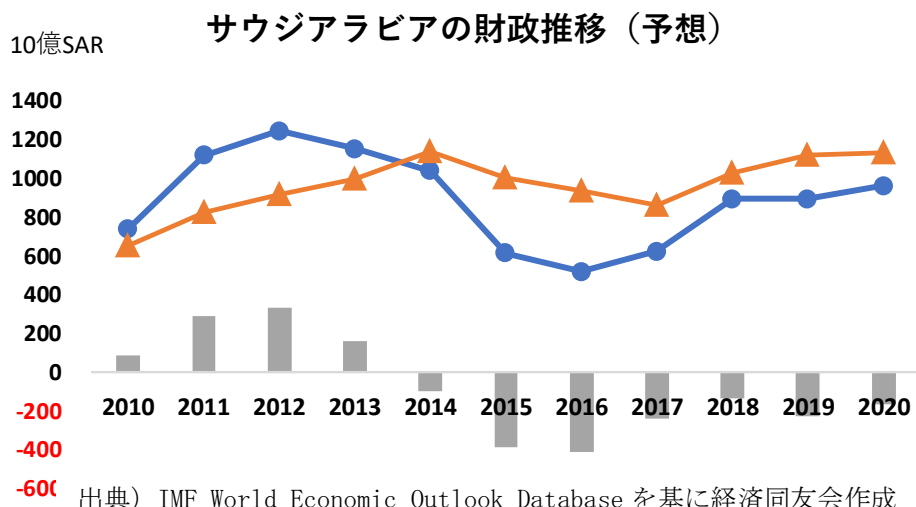
こうした動きを背景とする油価の下落⁶は、サウジアラビアに深刻な財政悪化をもたらした。同国の財政収支は、2014 年に赤字に転じ、近年は回復基調にあるものの、2019 年以降も赤字が続く見通しである。

⁴ 在サウジアラビア日本国大使館「サウジアラビア経済動向」（2019 年 1 月）

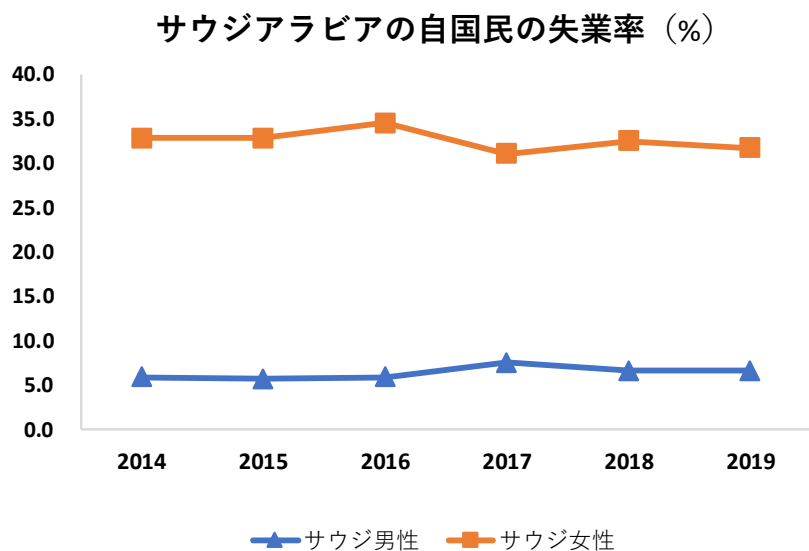
<https://www.ksa.emb-japan.go.jp/files/000437439.pdf>

⁵ 米国エネルギー情報局ウェブサイト「U.S. crude oil production grew 17% in 2018, surpassing the previous record in 1970」<https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=38992>

⁶ 原油価格は 2014 年頃から 1 バレル 100 米ドルを切って減少に転じ、現在は、55 ドル前後となっている（2019 年 8 月現在、WIT 原油先物）。



また、サウジアラビアの失業率は 5.7%（2019 年第 1 四半期）だが、人口のおよそ 3 割を占める外国人が労働力として活躍する実態のため、サウジアラビア人に限れば 12.5%となる。中でも社会進出に制約が大きかった女性は 31.7%、若年層（25～29 歳）は 53.6%にものぼる⁷。人口のおよそ半分以上を 30 歳未満の若年層が占めるサウジアラビアにとって、この失業率の高さは将来的に社会の安定を揺るがすリスク要因となり得る。そのため、公共部門、石油関連産業といった従来の受け皿以外に、若者に雇用機会を提供することが、長期的な国家発展の鍵と見なされている。



出典) サウジアラビア統計局のデータを基に経済同友会作成

⁷ サウジアラビア統計局 2019 年第一四半期データ P71-72 より
https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/labour_market_q1_2019_en.pdf

③ 経済・社会改革の顕在化

改革の機運が後退する恐れや、「ビジョン 2030」の実行・実現の道筋やスピード感に対する懐疑的な見方もあるが、サウジアラビア政府は、既にいくつかの分野で、思い切った政策転換を進めつつある。

第一に、財政改善に向けて国民負担の導入・引き上げを進めている。2016 年には水・電気等の公共料金の引き上げ、2017 年には嗜好品への物品税（煙草・エナジードリンク 100%、炭酸飲料 50%）の導入、2018 年には付加価値税（5%）の導入等、公約に沿ったスケジュールで実施している。

また、政府は「ビジョン 2030」という大きな絵を補完し、その実現を担保する具体的なプログラムを次々と発表している。ビジョン推進の立役者・ムハンマド皇太子が議長を務める「経済開発評議会（CEDA：Council of Economic Development Affairs）」は、2017 年 4 月に、12 件の「ビジョン実現プログラム（VRP：Vision Realizing Program）」を発表した。現在、このプログラムは全部で 13 件に増え、2019 年 7 月時点で既に八つのプログラムの概要が公開されている。

13のビジョン実現プログラム（Vision Realization Program）

プログラム名	英語名	概要・ねらい
＜プログラム詳細を公開中＞		
国家産業開発・ロジスティクスプログラム	National Industrial Development and Logistics Program	産業、鉱業、エネルギー、ロジスティクスを重点セクターとして、サウジアラビアを工業立国とともに国際的なロジスティクスのハブとし、雇用創出を目指す。
国家変革プログラム	National Transformation Program	政府の効率的なガバナンスと、生活水準の向上を目指して、基礎インフラ、デジタルインフラ実装の加速、ともに課題を解決するステークホルダーを巻き込んでいく。
民営化プログラム	Privatization Program	民間セクターの役割を強化し、海外直接投資を呼び込み、ひいては貿易収支、国家財政再建を目指す。
財政バランスプログラム	Fiscal Balance Program	産業の多角化、石油・非石油収入増を図り、財政黒字化を実現する。
公的投資基金プログラム	Public Investment Fund Program	産業多角化の原動力となる「公的投資基金」の機能を強化し、世界最大級の政府系ファンドとなることを目指す。
生活の質プログラム	Quality of Life Program	文化、スポーツ活動を通して個人の生活の質を向上させ、雇用創出、経済多角化とともに、サウジアラビアの各都市を世界の優良都市とする。
金融セクター開発プログラム	Financial Sector Development Program	民間企業の成長とサポートする多様で効率的な金融機関を発展させる。
住宅プログラム	The Housing Program	住宅ローン市場の拡大と持ち家率の増加を目指す。
＜未公開＞		
ハッジ（大巡礼）・ウムラ（小巡礼）プログラム	Hajj and Omrah Program	※割愛
国営企業促進プログラム	National Companies Promotion Program	
戦略的パートナーシッププログラム	Strategic Partnership Program	
国民性醸成プログラム	National Character Enrichment Program	
人的資本開発プログラム	Human Capital Development Program	

社会面で顕著なのは、女性の社会進出に関わる分野である。従来、サウジ国内では認められなかった自動車の運転解禁（2018年）、女性の海外旅行の事実上の自由化（2019年。21歳以上の女性に対し、男性保護者の同意なく旅券発行が可能になった）が進められている。これは、女性の社会進出、ひいては経済的な貢献を期待した政策である。

2019年2月には、リーマ・ビント・バンドル王女が女性初の駐米国大使に任命された。今回のミッションで面会した商業投資省副大臣も女性であり、有能な女性が要職に就くことが社会通念上、受け入れられ始めている。

④ 「ビジョン 2030」実現に向けた日本との二国間協力

サウジアラビアのこうした変化を受け、日本政府は、2017年に、包括的な二国間協定「日・サウジ・ビジョン 2030」を策定した。これは、サウジアラビアの国家変革を日本の官民が支援するとともに、そうした協力と「日本の成長戦略とのシナジーを目指す⁸」こと、つまり、互恵的なパートナーシップを目的とする。

「日・サウジ・ビジョン 2030」は、重点分野として、エンターテインメントや健康医療、農業・食料など、9分野を挙げている⁹。いずれも、サウジアラビアにとって「新しい」産業であり、エネルギー主体の二国間関係を多角的な関係に進化させる意図が見て取れる。また、こうした分野で成果を上げるには民間セクターの参画が不可欠であることから、ビジョンの検討～策定段階において、関係する企業をも巻き込み、官民および民間同士で20件の協力覚書も取り交わされた¹⁰。

2019年6月には、それまでの進捗とアップデートに基づき、バージョンアップされた「日・サウジ・ビジョン 2030 2.0」が発表された。これより、参画省庁・機関は41から64に、協力プロジェクトは31から61まで増加している。

これら、当ビジョンに基づく個々のプロジェクトの推進、貿易・投資に係る支援を担う「ビジョン・オフィス」も、日本側がリヤドに開設（2018年1月）、サウジ側が東京に開設を発表（2019年6月）し、双方の担当官が相手国に常駐する体制も固められた。

⁸ 経済産業省「日・サウジ・ビジョン 2030 新たな戦略的パートナーシップの羅針盤」（2018年1月）
<https://www.meti.go.jp/press/2017/01/20180116003/20180116003-1.pdf>

⁹ 9分野は、①競争力ある産業、②エネルギー、③エンターテインメント・メディア、④健康・医療、⑤農業・食料、⑥質の高いインフラ、⑦中小企業・能力開発、⑧文化・スポーツ・教育、⑨投資・ファイナンス。脚注5参照。

¹⁰ 経済産業省「中東経済の動向と日本企業の進出概要」P4
https://www.eduport.mext.go.jp/pdf/summary/subcommittee/20181220/20181220_1.pdf

このように、日・サウジアラビアの新たな経済的パートナーシップは、両国政府の強力なイニシアチブによって推進されており、民間セクターが主役として活躍する新たな協力関係への移行が望まれている。

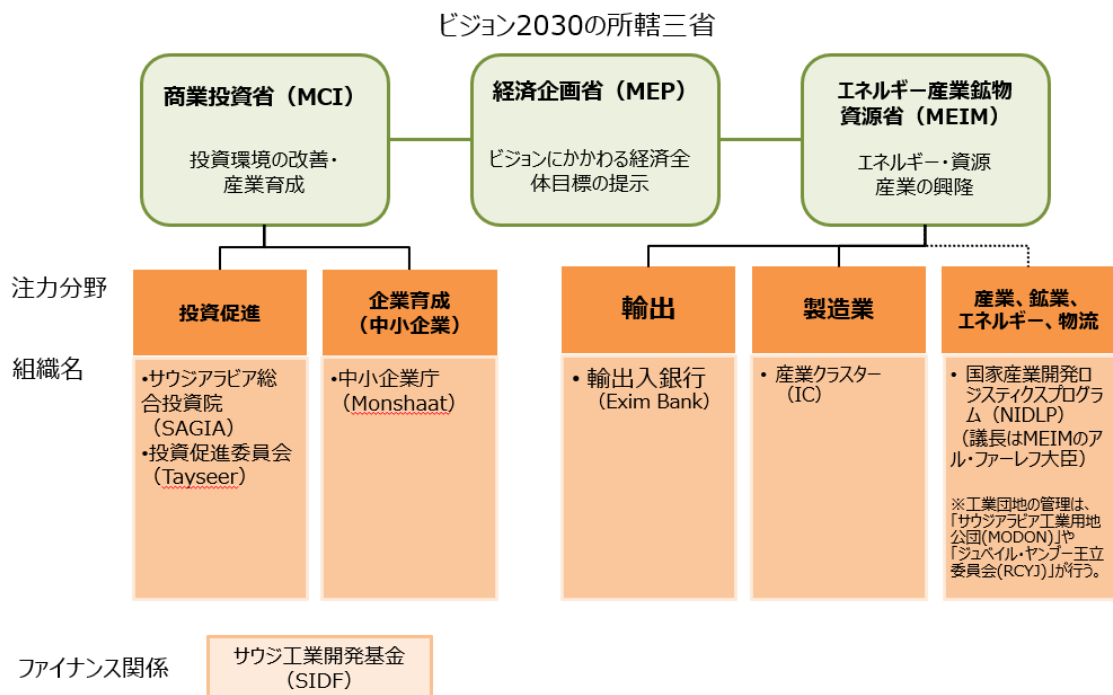
(2) 「ビジョン 2030」 実行体制と進捗状況

① 「ビジョン 2030」に関わるガバナンス（多様なアクターと関係性）

前述の通り、ムハンマド皇太子の強いイニシアチブの下で、ビジョン実現に向けた 13 の計画を推進すべく、複数の関係省庁、政府機関が連携して動き始めている。

主に「ビジョン 2030」関連事業・組織を所管する経済企画省、商業投資省、エネルギー産業鉱物資源省という三省庁の下に、個別プロジェクトに対する資金提供、海外からの投資招致・ビジネス環境改善、産業振興等の目的に沿って、さまざまな組織に役割が割り振られている。スピード感を持って実施主体（enablers）を特定し、または、既存の省庁・組織の所管外の機能が必要となれば柔軟に新設するなど、プロジェクト実現に向けた体制・組織作りが急速に進んでいる様を見て取ることができた。

ビジョン2030に関わる組織関係図



＜出典：現地関係者からのヒアリング、公式ウェブサイトを元に経済同友会事務局が作成＞

② ビジョン実現を担うプログラム、主要施策

ビジョン実現を担う主要な組織、政策・プログラムの概要は以下の通りである。

組織名称	SAGIA (Saudi Arabian General Investment Authority／サウジアラビア総合投資院)
組織概要	外国企業の投資促進に向けた方針策定や投資環境の整備、投資許認可（ライセンス）等の業務を担う機関。2000 年設立。
ミッション	外国投資家にサウジアラビアの魅力を知らしめ、投資を拡大し、サウジアラビアを世界一の投資先とする。ひいては国家の持続可能な経済成長の糧とする。
ビジョンとの関連（KPI）	・ 国際競争力指数において 25 位から 10 位にランクアップ ・ GDP に占める海外直接投資割合を、現在の 3.8%から国際的な水準である 5.7%に引き上げ
政府内での位置づけ	イブラヒム・アル・オマール総裁は、2017 年 4 月から現職。同年 11 月に投資促進委員会（Tayseer：後述）を設立し、投資環境の改善と民間セクターの振興をさらに強化。
内容	サウジアラビア国内の主要都市にビジネス・センターを展開し、外国企業へのライセンス供与、投資家への支援、サウジ国内外の投資戦略を策定。独自の外国企業誘致も実施。

組織名称	Tayseer（投資促進委員会）
組織概要	2018 年設立。40 以上の政府機関が横断的に協力し、民間投資の環境整備の役割を担う。セクター別に 20 の小委員会を設置。
ミッション	ビジネス・投資環境の改善
ビジョンとの関連（KPI）	・ 国際競争力指数において 25 位から 10 位にランクアップ ・ GDP に占める海外直接投資割合を、現在の 3.8%から国際的な水準である 5.7%に引き上げ
政府内での位置づけ	ムハンマド皇太子が議長を務める経済開発評議会（CEDA）の下部組織で、イーマン・マル・ムタイリ商業投資副大臣が責任者を務める。
内容	ワンストップ・ビジネスセンター、オンラインサービス、法規制の改定、仲裁の円滑化（サウジアラビア仲裁センターの創設）、24 時間以内のインスタントビザの発行、通関の 24 時間実施ならびに輸入時必要書類の軽減（12 種類から 4 種類へ）など、外資がビジネスをしやすくするための仕組みづくりを行う。

組織名称	Monsha'at (General Authority for Small and Medium Enterprises／中小企業庁)
組織概要	「ビジョン 2030」発表に伴い 2016 年設立。中小企業、起業家への総合支援
ミッション	中小企業の貢献を通して国家経済を持続可能なものとする
ビジョンとの関連 (KPI)	・ GDP 比に占める中小企業の貢献割合を 20%から 35%に引き上げ ・ 労働力に占める女性割合を 22%から 30%に引き上げ ・ GDP に占める民間部門の貢献割合を 40%から 65%に引き上げ
政府内での位置づけ	商業投資省傘下に配置
内容	中小企業のスケールアップ、フランチャイズや人材育成、教育、資金支援など幅広いサービスを提供。
その他	サウジアラビアの慣習から一線を画す、男女共同オフィス。日本の中小企業庁や JICA とも協働。

組織名称	Saudi EXIM Bank (Saudi EXIM Bank／サウジ輸出入銀行)
組織概要	貿易拡大を目的とした輸出入金融機関。2019 年第 4 四半期に設立予定。
ミッション	非石油産業の輸出拡大を通して国家経済を発展させる。
ビジョンとの関連 (KPI)	・ GDP における非石油製品の輸出割合を 16%から 50%に引き上げ
政府内での位置づけ	エネルギー産業鉱物資源省所管のサウジ輸出促進庁 (Saudi Export Development Authority) の傘下機関。
内容	直接金融、間接金融、保険、非金融サービス（輸出企業の能力開発）を展開予定。
その他	「ビジョン 2030」達成のために特化した銀行として設立。

組織名称	NIDLP (National Industrial Development and Logistics Program／国家産業開発ロジスティクスプログラム)
組織概要	2019 年 2 月発表。ビジョン 2030 に基づき、産業（製造業）、鉱業、エネルギー、ロジスティクスの四分野を振興するためのプログラム
ミッション	サウジアラビアを産業立国、国際的なロジスティクスのハブとすること
ビジョンとの関連（KPI）	・ 物流効率指数で 49 位から 25 位になり、地域のリーダー的存在としてビジネスをけん引 ・ GDP における非石油製品の輸出割合を 16%から 50%に引き上げ
政府内での位置づけ	ビジョン 2030 の実行を担う 13 のプログラムのうちの一つであり、「目玉」プロジェクトの一つとの位置づけ
内容	鉱業、産業（製造業）、エネルギー、ロジスティクスを重点四分野に据え、包括的なエコシステムの構築、財政・非財政インセンティブの提供を行っている。四分野で 1 兆 7,000 億リヤル（約 49 兆 3,000 億円、1 リヤル＝約 29 円）の投資機会を例示。2030 年までに GDP の 1 兆 2,000 億リヤルへの引き上げ、160 万人の雇用創出を目指す。
その他	2030 年までに非石油部門の輸出・再輸出につなげるため物流機能も発展させていくことを確認。

組織名称	IC (Industrial Cluster／産業クラスター)
組織概要	海外からの製造業の投資誘致・振興を担う機関。2007～17 年に実施された「日サウジ産業協力」のサウジ側カウンターパート。
ミッション	持続可能で競争力ある多角的な製造業を確立させる
ビジョンとの関連（KPI）	・ GDP に占める海外直接投資割合を現状の 3.8%から国際水準の 5.7%に引き上げ ・ GDP に占める民間部門の寄与度を 40%から 65%に引き上げ
政府内での位置づけ	代表は、アル・ファーレフ・エネルギー産業鉱物資源大臣。商業投資省およびエネルギー・産業・鉱物資源省は、IC を「国家産業戦略（National Industrial Strategy : NIS）」の推進機関として位置付ける。
内容	IC は NIDLP の戦略実行部隊。戦略分野の外国企業への直接誘致や投資チャンスを探索、選定、相談など一連の投資行動を支援。
その他	「日サウジ産業協力」によってすでに進出している日本企業は、いすゞ、クボタ、アズビル、東洋紡、東レ、東邦チタニウムなど

組織名称	SIDF (Saudi Industrial Development Fund／ サウジ工業開発基金)
組織概要	民間セクターの産業投資促進を目的とする政府金融機関
ミッション	ファイナンス、アドバイザリーを通じてサウジアラビアを世界的な工業国として確立させる
ビジョンとの関連 (KPI)	GDP に占める民間部門の寄与度を 40% から 65% に引き上げ
政府内での位置づけ	政府融資機関の一つとして、民間部門の産業開発推進のために 1974 年に設立された
内容	NIDLP の下でのプロジェクトに対する最大の出資者 短期～長期の貸付（ローン）、M&A に係るファイナンス、中小企業の規模拡大に向けた融資等、個別案件に応じ、カスタマイズ化された資金スキームを提供し、人材育成等も行う。基本、サウジ国内でのプロジェクトに対するファイナンスだが、一部例外的に第三国への投資も行う。
その他	2019 年 7 月現在、日系企業 31 社に支援実績あり。

3. 得られた知見

(1) 「ビジョン 2030」の現状評価と見通し

「ビジョン 2030」は、構想から実行段階へと着実に移行しつつある。ビジョンの下に、その実現に向けた個別プログラムが策定され、それらを推進する“enabler”が割り当てられ、それぞれのミッション、目標が明示されてきた。

関係する政府機関はすべて、ビジョンが指し示す社会変革の必要性を共通のゴールとして認識し、その目指すところ、ビジョン実現に向けた自らのミッションと達成すべき目標、優先課題について、明確な自覚を持ち説明している。

注目すべきはそのスピード感で、目的追求のために欠けている機能は速やかに拡充・改組されている。その代表例は、中小企業振興策のテコ入れを目的に新設された Monsha'at や、民間セクターの「駆け込み寺」として、投資・ビジネス環境の改善に取り組む Tayseer だろう。Tayseer は、40 もの省庁、政府関係機関を巻き込む理事会を通じて組織間の横串を通し、それぞれの組織が、民間からの要望・提案を対策に落とし込むことを担保している。また、外国資本を含むサウジアラビアの民間企業の国際競争力の向上に向けて、2019 年度第 4 四半期までに、サウジ輸出入銀行 (EXIM Bank) を設立するということである。

これら省庁・政府機関同士の役割の重複や相互の調整・協調のあり方は、十分に探ることはできず、依然課題は残されているとの印象だが、経済企画省と SAGIA がサウジ市場への“door opener”としての役割を自任し、民間側の混乱や手間を抑えていく意図が示された。

このように、政府を挙げてスピード感と実効性が重視した取り組みが進んでいる背景には、ビジョンの立役者であるムハンマド皇太子の影響力があると考えられる。各機関は、いわば、他に先駆けて成果を得ようと、手柄競争のような状態にあると見えた。

その意味では、より良い条件での投資・ビジネス展開を勝ち取るうえで、各機関が目に見える成果、具体的な前進を渴望している今こそが最大の好機と言えるだろう。

(2) サウジアラビアの優先課題・注力分野

① 産業の育成・多角化という優先課題

「ビジョン 2030」との関連では、最先端技術を投入する未来都市 NEOM 構想など、壮大な大型投資プロジェクトに注目が集まりがちだが、今回面会した政府関係者、企業経営者は、一様に、より現実的な“Industry”振興の重要性を語っていた。

言及されたセクターは、既存の産業基盤を活かした石油化学工業、特にダウンストリーム部門、製造業、ロジスティクスから、インフラ・建設等、さらには、人々の生活に密着したエンターテインメント、ヘルスケア、観光など、極めて多岐にわたる。中でも、製造業、中小企業の振興は、サウジアラビア変革の鍵と見なされており、組織の壁を超え、横断的な重要テーマと位置付けられている。

ビジョン 2030 も、GDP への民間セクターの寄与度拡大を KPI として掲げており、非石油部門、中小企業の役割、非石油製品の輸出について、特定の数値目標が定められている。

<「ビジョン 2030」における民間部門の GDP 寄与度に係る主な KPI>

(抜粋)

- ・ GDP に占める民間部門の寄与度を 40%から 65%に引き上げる。
- ・ GDP に占める中小企業の寄与度を 20%から 35%に引き上げる。
- ・ GDP における非石油製品の輸出割合を 16%から 50%に引き上げる。

ここから読み取れるのは、「中小企業を育て、ロジスティクスなどインフラを整備し、国内に製造業のサプライチェーンを整備する。それによって、雇用を創出するとともに、国際的な製造・輸出拠点として、サウジアラビアの存在感を確立する」というストーリーである。

前述した SIDF、IC のミッションが産業振興、特に非石油分野・製造業に特化していることや、ビジョン実現プログラムの眼目と言える NIDLP に、ロジスティクスが位置づけられていることなどからも、サウジアラビアが、一貫性あるストーリーを共有したうえで、一つひとつの施策を進めていることがうかがえる。

自国の若年層の高い失業率、女性の社会進出に鑑み、石油資源に頼らずにこれらの人材が自国の競争力強化に寄与し、「食っていける」国を作ることが喫緊の課題とみなされている。そうした現実認識を背景に、華々しい「夢」とも言える NEOM 型のプロジェクトとは別途、「実業」を育

て、雇用を創出するという着実な戦略が、政府部内にて共有されていることを確認することができた。

② 中小企業の育成支援

「中小企業の育成」は、今回、官民や専門性を問わず、ほぼすべての会談で話題にのぼったキーワードである。中小企業に対する政府サービスを一元化し、ワンストップで提供することを狙い、新たに中小企業庁（Monsha'at）が発足、中小企業のスケールアップ、フランチャイズ機会、メンタリング・人材育成、教育、資金支援など、幅広いサービスの提供を開始している。

また、同庁自ら、成長ポテンシャルの高い既存中小企業 500 社を選抜し、資金、市場アクセスなど、さまざまな面で集中的な支援を行い、スケールアップを促進している。個々の企業の既存のリソースや、成長促進のためのニーズを見極め、個別に支援内容を詰めていくそうだ。

同庁幹部との会談では、SONY、東芝といった日本企業の沿革と、日本経済を牽引してきた役割も言及され、いわばその「サウジアラビア版」を輩出し、成長エンジンを生み出す強い決意を垣間見ることができた。

こうした問題意識と取り組みは、他政府機関や民間セクターとも共有されている。政府機関や大企業に対し、地場中小企業からの調達を義務付ける方向で調整が進んでいる。また、サウジアラビア最大の総合化学企業、SABIC も、将来に向けた自社の成長戦略の一環として、自社のビジネスをテコとした、国内中小企業の育成を掲げている。

③ 日本への期待

このような優先課題を前に、サウジアラビア側は、日本の企業セクターに高い期待を寄せている。日本製品の品質、それを支える製造ノウハウや技術力、規律を持って組織的に事業を推進する労働観など、日本の製造業が培ってきた強みについて深くイメージが浸透している。

このため、日本企業が現地に進出し、人を育て、技術力を根付かせることへの期待は極めて高い。中でも、中小企業の育成、スケールアップ、グローバル・バリューチェーンへの接続に対する協力を求める声が相次いだ。日本企業の慎重さを良く知る企業経営者は、日本の中小企業が海外進出に一段と慎重であり、リソースにも限りがあることを認識しており、日・サウジアラビアの中小企業が相互に交流し、情報共有を行うプラットフォームの構築が必要であると提案していた。

この分野は、個別企業による投資・現地での事業展開とは別途、人材育成等のニーズにどう応えるか、日本らしい貢献の一つの旗印として、官民が共に考える価値のある課題と思われる。

また、サウジアラビアは、イノベーションと知識基盤社会構築、インダストリー4.0の推進にも意欲を示している。アブドゥルアジーズ国王科学技術都市（KACST: King Abdulaziz City for Science and Technology）は、「インダストリー4.0 キャパシティセンター」を設置し、製造ラインの自動化、ロボティクス等、重点分野を定めて先進技術の研究開発と民間セクターによる導入促進に取り組んでいる。この取り組みに関連し、規制のため、日本国内で技術の社会実装が難しい技術があれば、KACST をサンドボックスとして活用するような連携・協力もあり得るのではないか、との提案があった。

（３）経営者目線で見たビジョン実現の課題と可能性

サウジアラビアでは、ビジョンの共有、優先課題の特定、実施体制の構築・役割分担が着実に進んでいる。ただし、この「器」を活かしていくには、サウジアラビアと日本、双方が互いに理解を深め、知恵を発揮し、乗り越えるべき重大な課題が山積している。

① 製造業バリューチェーン構築に向けたいくつかの課題

国内の製造業バリューチェーン構築を希求するサウジアラビアだが、今現在、そのための基盤が整っているとは言い難い。特に問題なのが人材、現場のワーカーである。日本の製造業の水準、高い品質を担保するに足る人材を、価値観・就業倫理・規律性といった基礎的な習慣のレベルから鍛え、育て上げるには相当の時間を要する。

また、そもそも、一般にサウジアラビアの国民性は「労働」に適さないと見なされてきた。国内人口の外国人比率は３割で、これらの人材が、小売・飲食といったサービス業、さまざまな生産現場を担ってきたのが現実である。自らの手を動かし、地道な作業を積み重ねる現場の雇用が生まれたところで、サウジアラビア人材とのミスマッチが生じる恐れもある。

また、サウジアラビアの人口は 3300 万人で、国単体での市場規模は十分に大きいとは言えない。人件費の水準も他中東諸国に比して高く、人件費に係る立地競争力の面で、エジプト¹¹に勝てないだろう。近隣諸国や北

¹¹ 今回面会したユニ・チャーム現地法人 Unicharm Gulf Hygienic Industries では、Mahdy S. Katbe CEO から人件費の面で魅力的だったことからエジプトにも工場を建設したと聞く。

アフリカ地域への展開、あるいはサウジアラビアが競争力を有するエネルギー資源をベースとした産業などに強みはあるが、製造業が一気に直接投資、拠点確立に突き進むには条件が弱い。

このため、サウジアラビアが「産業の多角化」、「製造業の育成」という夢を叶えるには、さまざまな基盤・環境を整備しつつ、段階的に進めていく必要がある。この点を、サウジアラビア側がしっかりと認識し、日本の民間セクターと時間軸をすり合わせていくことが必要になるだろう。

同時に、日本側としても、アラブ地域におけるサウジアラビア製というブランド力、中東から北アフリカをカバーする自由貿易圏の動きなど、サウジアラビアの強みについて学ぶことが必要である。

② サウジアラビア特有の国策、税制

産業育成・多角化という目標自体は政府部内にて共有されているものの、他ならぬサウジアラビアの政策が、この目的追求の障害となっている面がある。

その一つの例は、若年層雇用の拡大・強化を目的に導入された「サウダイゼーション」である。2011年に発表された「ニタカート・プログラム¹²」は、サウジアラビア人の雇用比率によって、外資系企業を6段階に格付けする。上位3段階に該当する企業には、査証取得を容易にするといったインセンティブが準備されているが、下位2段階に相当する場合には、厳しいペナルティが課され、外国人労働者の査証発給にも大きな影響が及ぶ。

国営石油会社・サウジアラムコも、「ビジョン2030」に沿って国内産業を振興することを目的に、2015年に「IKTVA (In Kingdom Total Value Add Program)」を導入している。同プログラムは、同社のサプライヤーに対し、国内調達率、現地人材雇用等、国内産業への貢献を数値化して開示することを求めるもので、この結果がサプライヤー選定にも反映されるなど、実質的な義務として機能している。

また、サウジアラビアは、自国で就労する外国人への「人頭税」（一人当たり月額300リヤル¹³または400リヤル）を新たに設けている。2017年からは外国人従業員の扶養家族（メイド、運転手等も含む）にも課税されることとなっており、駐在員を持つ企業にとって大きな負担となる。

このように、極めて直接的な手法で、現地人材の雇用促進を追求することが、海外企業の負担を増し、進出意欲を削ぎかねない点や、ペナルテ

¹² サウジアラビア労働・社会発展省「UNIFIED GUIDELINES OF NITAQAT PROGRAM」
https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/country/sa/invest_05/pdfs/sa10C010_nitaqat_program.pdf

¹³ 日本円で約8500円程度(1SAR≒28.36円)

イではなくインセンティブに軸足を置いた制度へのシフトをどう促すかという課題についても、今回のミッションで相手方に問題提起をした。

③ ビジョンのピースを自ら考える提案型ビジネスの必要性

今回のミッションの目的は、「ビジョン 2030」から導き出されるビジネス機会を探ることであったが、日本企業が、具体的にサウジアラビアでのビジネスを構想するに足るニーズを引き出すには、議論の「解像度」がいささか不十分であるというのが正直な印象であった。

面談を通じて、具体的にどのようなセクター、どのような技術にニーズがあるのかを問いかけた結果、脱石油、製造業、中小企業、ロジスティクス、ヘルスケア、ツーリズムなど、数々の期待分野が大括りに挙げられるに留まった。

サウジアラビアは、ビジョンや実現プログラムの策定自体にも、欧米の有力なコンサルティング企業や、世界銀行等の国際機関の「外の知恵」を取り込んでいる。こうして描かれた絵を具体化していく次の段階においても、同様に「発注者」としてのスタンスが踏襲されているのかもしれない。つまり、サウジアラビア側が発信する「絵」と期待を元に、投資をする側が具体的なニーズを掘り起こし、ビジネスプランと自らの「売り」となる技術・製品・サービスを提案することが、二国間協力を先に進めるための必要条件だと言える。海外からの投資に対するインセンティブを巡る意見交換に際して、SAGIA、Monsha'at 幹部からは、ビジネスプランや個別企業のリソース、ニーズに応じ、カスタマイズされた支援を提供する準備があるという発言があった。

曖昧模糊とした絵からビジネスプランを生み出し、提案するようなアプローチは、決して従来の日本企業の得意とするところではないが、具体的な協力要請を待つだけでは物事は進まない。自らの強みを元に、「絵」を完成させるためのピースを構想し、主体的に提案していく姿勢が不可欠である認識を持ち、対話に臨む必要がある。

④ 加速度的に変化するサウジアラビアのニーズを自らとらえる

さまざまな課題はあるものの、石油産業以外の産業の層が薄く、未成熟なサウジアラビアは、一面では可能性の宝庫とも言える。ビジョン実現に向けた社会的課題や人々の生活の変化は、即、企業にとっての新たな需要、ビジネス機会に直結するだろう。

例えば、統合的な健康診断が普及しておらず、病気の早期発見が困難であるという課題に対し、富士フイルムはサウジアラビアスポーツ庁と健康

診断センターの整備に関する覚書を結び、ショッピング・モールでの健診機器の設置を進めている¹⁴。

サウジアラビアはイスラムの二大聖地を擁し、世界中から大勢のイスラム教徒が巡礼にやってくる。さらに今後は観光を目玉産業に、海外からより多くの観光客を呼び込むことも企図されている。

ワイヤーロープ国内大手の東京製綱は、山岳地帯の巡礼路で落石が問題になっていることに着目し、金属製の落石防護ネットによるソリューションを提案した。こうした「巡礼ビジネス」や広義の観光業は、サービス産業や関連する製造業に膨大な機会をもたらすことになるだろう。

また、サウジアラビアには住所表示がなく、オフィス・住居の所在はGoogle Mapで共有されている。こうした状況が郵便・配送の非効率につながっていることから、住所・番地制度の整備、さらに、効率的な仕分け・配送システム、ロジスティクス等を一体的パッケージとして提案すれば、裾野の広いソリューションになるのでは、といった議論もあった。

いまだ「足らざるもの」の多い社会、世界15億人を超えるイスラム教徒の中心地など、サウジアラビアを多面的にとらえることによって、自らニーズを発掘し、日本が有するノウハウ、技術、製品、サービスとの組み合わせを探ることが、これから日本が模索すべきアプローチではないだろうか。

特に、製造業バリューチェーンの構築に向けては、粘り強く多方面の取り組みを積み重ねていく必要があることを考えるならば、それとは異なる時間軸で、早期に目に見える成果を生み出し、サウジアラビア側のスピード感に添えていくことが必要となる。

変化を受け入れる気風が高まっている今、サービス産業、スタートアップ等、人々の生活に直結し、比較的に身軽な対応が可能な層による実績づくりを促進するなど、複数の時間軸を持って、サウジアラビアの日本に対する期待を維持するための仕掛けが必要と考える。

（４）先行する社会・風俗の変化

政府の動きと並行し、またはそれ以上の速さで、サウジアラビアの社会は変化を遂げつつある。

ことに顕著なのは、女性のさまざまな制約からの解放・社会進出である。今回の面談でも、政府・民間ともに、男女が肩を並べて出席し、女性

¹⁴ 中東委員会パネルディスカッション(2018年12月3日)より

や若者が堂々とプレゼンテーションを行って対話をリードする役を担った。それ以前にも、リヤド到着時の空港では入国管理官として、ホテルのフロントやスターバックスではそれぞれクラーク、店員として、そこかしこに女性が自然体で勤務している様子を見ることができた。

リヤド郊外に位置するユニ・チャーム社の現地工場には、画期的な「女性専用工場」が設けられており、女性社員がマネジャーを務めている。同社では、工場のみならず、研究、企画・マーケティング部門でも女性社員が活躍しており、女性顧客のニーズをきめ細かに吸い上げることで、製品開発を支えている。

このような変化は、社会的に広く受け入れられているようで、ある女性経営者は「不可逆的な流れ」だと断言した。別の女性経営者は、6人姉妹のうち、年上の3人と年下の3人の間で、既にキャリア観、教育・雇用機会に大きな断絶が生じていると語った。わずか数年の年齢の差が、人生の選択を分ける程のスピード感で、サウジアラビアの社会は変化している。

従来の価値観では「墮落」と見なされていたさまざまな娯楽も、一気に世の中に広まっている。リヤド市内のショッピング・モール「リヤド・パーク」には、世界的なハイブランドや流行最先端のカフェ、グローバルなフランチャイズチェーンが並び、中には日本の「無印良品」も入居する。その一角には、イルミネーション鮮やかなゲーム機、アトラクションと並んで、映画館が営業している。

この映画館は、2018年4月に35年ぶりに開館したもので、男女がエリアを分けることなく、同席して映画を鑑賞することができる¹⁵。われわれが訪問した際には、若者に人気の欧米系の映画が上映されており、うち一本はウォルト・ディズニー・ピクチャーズによる実写版「Aladdin」であった。同作品のエンディングでは、ヒロインが「サルタン（国王）として国を統治したい」と宣言する。世界経済フォーラムの男女格差指数では141位¹⁶のサウジアラビアだが、統計や制度には現れないところで、既に加速度的な変化が進んでいる証左だと言えるのではないかな。

¹⁵ 映画館は2030年までにサウジアラビア国内で約350展開される予定。朝日新聞「サウジアラビアで映画館解禁」(2018年4月19日) <https://www.asahi.com/articles/ASL4M1VZWL4MUHBI008.html>

¹⁶ 世界経済フォーラム「The Global Gender Gap Report 2018」P11 ちなみに日本の順位は110位。
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

4. おわりに ～日本の対サウジアラビア戦略

サウジアラビアの「ビジョン 2030」は、計画から実行段階へ、着々と移行している。途中、折々の遅滞、逆風、試行錯誤を経ながらも、社会進出を始めた女性達、国民の多数を占める若者の支持を受け、サウジアラビアは、海外からの知恵やリソースを貪欲に取り込み、加速度的な変化を遂げていくだろう。

そこから日本に期待されるのは、サウジアラビアの変革が、同国の経済社会の持続的・自立的な成長に至るよう、自らの強みを活かして共に汗をかき、応援していくことである。

中でも、ビジョンが具現化するためには、課題解決のためのソリューションや、「脱石油」を成功させるためのパーツを一つひとつ提供し、効果的に、既存の経済社会構造にはめこんでいくことが必要となる。そのため、既存の自前製品・サービスをそのままサウジアラビアに持ち込むのではなく、サウジアラビア自体がまだ明確につかみきれていないニーズを掘り当てることから始めなければならない。

サウジアラビアは、今まさに外に向けてドアを大きく開き始めた。日本にとっては、スピード感と目に見える成果を求める現在のサウジアラビアの要請に応えつつ、「産業化」という本質的な課題に息長く、着実に取り組むなど、包括的な戦略が必要となる。

幸いにも日本とサウジアラビアには、「日・サウジ・ビジョン 2030」という二国間協力の強固な土台がある。こうした枠組みを活用する知恵、自ら“Comfort Zone”から抜け出す覚悟が、企業経営者に求められている。

日本から 8700km 離れたサウジアラビアという砂漠の王国に何を見出すかは、われわれ次第である。いつまでも、外にとどまり、相手の変化を待っているままでは、成功はあり得ない。

サウジアラビアが提供する機会を最大限に利用しつつ、自ら能動的に動く姿勢が今、日本の経済界に求められている。

以 上

【参考資料】

2018 年度中東委員会概要

2018 年度中東委員会名簿

(敬称略、2019年9月20日時点)

委員長

川 名 浩 一 日 揮 副会長

副委員長

海 堀 周 造	横河電機 アドバイザー
菊 地 哲	伊藤忠テクノソリューションズ 取締役社長
島 崎 豊	丸紅 執行役員
高 原 豪 久	ユニ・チャーム 取締役社長執行役員
中 村 公 一	山九 取締役会長
鰐 渕 美恵子	銀座テラーグループ 取締役社長

以上7名

経済同友会事務局

齋 藤 弘 憲	執行役
樋 口 麻紀子	政策調査部 次長
菅 正太郎	政策調査部 マネジャー
小 島 彩 華	政策調査部 アシスタント・マネジャー

2018 年度中東委員会活動実績

※内部討議は除く。講師等肩書は当時。

2018 年 7 月 20 日	【講演】 サウジアラビアの経済・社会変化について 【講師】 三束 尚志 一般財団法人中東協力センター 審議役
2018 年 8 月 10 日	【講演】 変革のサウジアラビア～在住者から見た日本の ビジネスチャンス 【講師】 片寄 三記子 中東アソシエイト
2018 年 9 月 12 日	【講演】 地球規模でのエネルギー転換を軸とした国際社会の 変化と中東情勢 【講師】 松尾 博文 日本経済新聞社 論説委員兼編集委員
2018 年 12 月 3 日	【パネルディスカッション】 サウジアラビアにおけるビジネスの展望や課題 【パネリスト】 守田 正治 富士フィルム グローバルプロジェクト統括 藤原 敏晴 みずほサウジアラビア 社長 河合 宣明 ユニ・チャーム 経営企画部国際事業開発室長
2018 年 12 月 17 日	【懇談】 ビジョン 2030 によって生じる経済・産業面での 可能性と最新動向 ―サウジアラビア出身者との懇談 【来賓】 郡司 みさお 片倉もとこ記念沙漠文化財団 理事 サウジアラビア出身の社会人 4 名
2019 年 3 月 8 日	【講演】 日・サウジ・ビジョン 2030 の現状について 【講師】 木原 晋一 経済産業省中東アフリカ局 中東アフリカ課長
2019 年 6 月 7 日	【パネルディスカッション】 サウジアラビア事業の現状、ビジョン 2030 への評価と展望 【パネリスト】 山崎 敦義 TBM 代表取締役 CEO 枝川 弘 日揮 中東北アフリカ営業部長代行 三束 尚志 中東協力センター 審議役 西浦 克 日本貿易振興機構 企画部海外地域戦略主幹

2018 年度中東委員会 サウジアラビアミッション概要

サウジアラビアミッション参加者一覧

■ 団 長

川 名 浩 一 2018 年度中東委員会委員長 （日揮 副会長）

■ 団 員 ※代理参加者含む

海 堀 周 造 2018 年度中東委員会副委員長 （横河電機 アドバイザー）

大土井 彰 丸紅 リヤド支店長

國 清 嘉 人 山九 執行役員

高 野 邦 彦 Unicharm Gulf Hygienic Industries(UGHI),
Sales & Marketing Department, Marketing Director

北 越 克 幸 JGC アラビア社 マネージングダイレクター

高 橋 謙 三井住友銀行 中東総支配人

参加者 計 7 名

■ 通 訳

森 岡 幹 予 サイマルインターナショナル

■ 事務局

樋 口 麻紀子 経済同友会 政策調査部 次長

小 島 彩 華 経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー

合計 10 名

ミッション日程(訪問・面談先)

7月8日(月)	
	サウジアラビア商工会議所／Council of Saudi Chambers
13:00- 15:00	<u>1. 商工会議所幹部・企業経営者との懇談</u> Mr. Albdulrahman K. Al-Dabal (President, Gas Arabian Services) Mr. Bander Alswallem (Chief Executive Officer, Saudi ORIX Leasing Company) Ms. Asma K. Aljemeli (Executive Director, Council of Saudi Chambers) <u>2. 女性起業家との懇談</u> Ms. Alanoud Abdulmalek (Owner, Radeef Najd Co.) Ms. Lina Saad Alqahtani (CEO, ATQEN Group) Mrs. Mashael Abdullah Bin Saedan (CEO, Al-Sedan for development) Dr. Maha S. Al-Ateeki (CEO & Founder, Second Direction Company)
	経済企画省／Ministry of Economy and Planning
16:00- 17:00	バンドル・A・アルハミエス(H. E. Mr. Bandar A. Alkhamies)副大臣 他、同省Vision 2030担当者
	サウジアラビア総合投資院／SAGIA (Saudi Arabia General Investment Agency) モルフィ副総裁主催夕食懇談会
19:00	スルタン・モルフィ(Mr. Sultan Mofti)副総裁 他、Vision2030関係正副機関幹部
7月9日(火)	
	サウジアラビア基礎産業公社(SABIC)
9:00- 10:00	ヨーセフ・アル・ブナイナーン社長 Mr. Yousef Al-Benyan, Vice Chairman & CEO)

	サウジアラビア工業開発基金／SIDF (Saudi Industrial Development Fund) ※Vision 2030関係諸機関によるブリーフィング
10:30- 14:30	主催： イブラヒム・アルモジェル (Dr. Ibrahim Almojel) サウジアラビア工業開発基金事務局長 ブリーファァー： ①国家産業開発ロジスティクス計画 (NIDL P: National Industrial Development and Logistic Program Mr. Mohamed Banjab, Vice President, Energy Sector ②産業クラスター (Industrial Cluster) Mr. Yousef Dhahi, Vice President ③再生可能エネルギー開発事務局 (REPDO: Renewable Energy Project Development Office): Mr. Abdulaziz Alarifi, Projects Development Office ④アブドゥルアジーズ国王科学技術都市 (KACST: King Abdulaziz City for Science and Technology) Dr. Abdullah Godsy, Director of Innovation and Manufacturing, Innovation Center for Industry 4.0 ⑤サウジアラビア工業開発基金 (SIDF: Saudi Industrial Development Fund) Mr. Majed Ali Al-Shami, Manager of Strategy Division ⑥サウジアラビア輸出入銀行 (Saudi EXIM Banks) Dr. Naif Al Shamman ⑦ジュベイル・ヤンブー王立委員会 (RCJY: Royal Commission for Jubail and Yanbu) Mr. Mohammed Al Shaikh ⑧サウジアラビア工業用地公団 (Saudi Authority for Industrial Cities and Technology Zones) Mr. Kosai Alabdulkarim, Partnership Enabling Manager

	アクア・パワー (Acwa Power)
15:00-	モハンマド・アブナイヤーン社長
16:00	Mr. Mohammad A. Abunayyan, Chairman
	駐サウジアラビア日本大使館
18:00	上村 司 特命全権大使 大森 摂生 公使

7 月 10 日 (水)	
	中小企業庁／General Authority for Small and Medium Enterprises (Monshaat)
8:00- 10:00	サーレ・I・アルラシード (Eng. Saleh I. Al-Rasheed) 総裁
	サウジアラビア総合投資院 SAGIA (Saudi Arabia General Investment Agency)
10:10- 10:50	イブラヒム・アル・オマール (H.E. Mr. Ibrahim Al Omar) 総裁
	投資促進委員会 (Tayseer)
10:50- 12:30	イーマン・アル・ムタイリ (Dr. Eiman Habbas AlMutairi) 商業投資省副大臣
	ユニ・チャーム (Unicharm Gulf Hygienic Industries) 工場視察
13:30- 15:00	マンディ・S・カトベ (Mr. Mahdy S. Katbe) CEO

以 上