

中東・北アフリカにおける有望国と日本企業の進出戦略

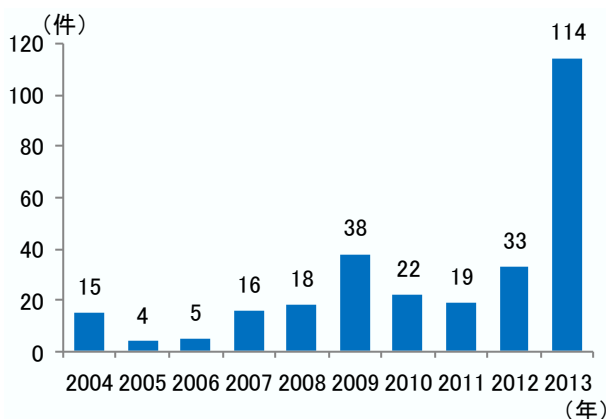
株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部
主任コンサルタント 霜越 直哉

1. 注目されるイスラム・マーケット

近年、イスラム教徒（ムスリム）を対象としたイスラム・マーケットへの注目が急速に増している。例えば、イスラム法において「許されたもの」を意味する「ハラル」*1という言葉が報道で目にする機会が増えている。

5 大全国紙において「ハラル」という単語が含まれる記事数の推移を示したのが図表 1 である。これによると、2012 年まではほとんど記事になっていなかったが、2013 年に急増しており、注目を集めていることがわかる。

図表 1 5 大全国紙における「ハラル」関連記事の件数



注) 過去 10 年間の 5 大全国紙（読売新聞、朝日新聞、毎日新聞、日本経済新聞、産経新聞）を対象に、「ハラル」または「ハラール」という単語が含まれた記事を検索した。

ハラルが注目を集めている背景には、イスラム圏からの観光客の増加がある。2013 年にマレーシアからの短期滞在ビザを免除したこ

とや、インドネシアからの短期滞在ビザの期間を延長したことなどを受けて、両国からの訪日観光客数は近年急増している。また、2013 年に安倍首相が大規模な経済ミッションを伴って、相次いで中東諸国を歴訪したことも一因となっている。

日本への観光客誘致（インバウンド）では、地方自治体による取り組みが広がりつつある。例えば、千葉市は 2013 年 11 月に「海外インバウンドツーリズム推進協議会」を立ち上げ、ムスリムの観光ニーズや食習慣、ムスリム向け土産などの調査研究を進めている。大阪府・市などが設立した大阪観光局は、2014 年 3 月にムスリム向けガイドブックを作製し、ハラル認証を取得したレストランや礼拝用スペースがある施設などを紹介している。熊本市は、2014 年 4 月に日本の自治体では初めて、マレーシアの政府機関「ハラル産業開発公社」と覚書を締結し、ムスリムの観光客誘致や地元企業の東南アジア進出促進を目指している。

日本企業によるイスラム圏への投資事例（アウトバウンド）も増えている。注目すべき点は、ここ数年は投資先がインドネシア、マレーシアといった東南アジア諸国連合（ASEAN）にとどまらないところにある。例えば、資生堂は 1990 年代から販売代理店を通じて中東地域での化粧品事業を展開していたが、2013 年 10 月にアラブ首長国連邦（UAE）・ドバイにおいて合弁会社を設立し

*1 「ハラール」と表記することもある。一般的に、戒律に従ってムスリムが口にできる食品や、使用できるスキンケア商品、着用できる衣類などを指し、適正な方法で製造・保管・運搬された製品の証明をハラル認証という。非ハラル製品を「ハラム」と言い、酒や豚肉などが有名である。

直接投資を開始すると発表した。また、味の素は2013年11月に、トルコの食品会社の買収を発表し、流通ルートの拡大を図っている。投資事例は消費財分野に限らず、東邦チタニウムは2014年1月に、東レは同年2月に、それぞれサウジアラビアにおける工場建設を発表している。

官による進出支援は、日本貿易振興機構（JETRO）や一般財団法人中東協力センターなどが中心となって進めているが、新しい動きも見られつつある。例えば、2014年2月には、北海道食産業総合振興機構（フード特区機構）がUAE・ドバイで「北海道フードフェア in ドバイ」を開催し、道内企業のイスラム圏進出を促している。

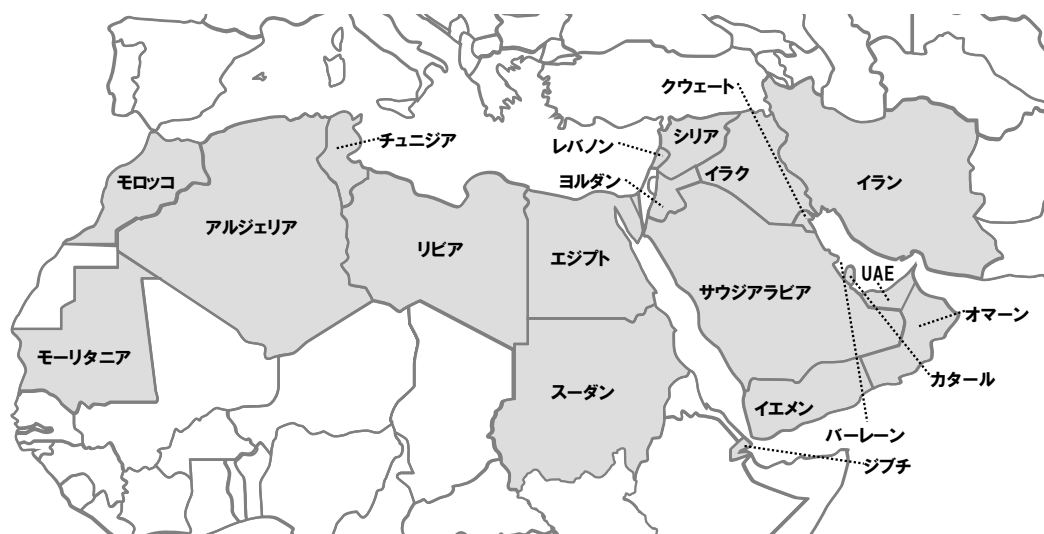
アメリカのシンクタンク Pew Research Center によると、2010年の世界のムスリム人口は16億人となっている。また、2030年には22億人に達し、世界人口の4分の1超を占めると見込まれている。日本企業のグローバル展開において、今後、イスラム・マーケットはますます重要な意味を持つことになっていくだろう。

2. イスラム諸国が集中する中東・北アフリカ（MENA）地域

日本企業にとって、イスラム圏として最もなじみのある国はASEANのインドネシア、マレーシアだろう。インドネシアは世界最大のムスリム人口（2億人以上）を擁しており、マレーシアは世界のハラル市場の拠点を目指した「ハラル・ハブ」政策の下、同国のハラル認証基準のデファクト・スタンダード化などを推進している。

一方で世界的に見ると、イスラム諸国が集中しているのは中東・北アフリカ（Middle East and North Africa: MENA）地域である。MENA地域の統一された定義はないが、国際通貨基金（IMF）は、東はイランから西はモーリタニアまでの20カ国をMENAとしている*2（図表2）。いずれも、全人口に占めるムスリムの比率が高く、イスラム教が生活に浸透している国々である。また、中国、ASEAN、インドに次ぐグローバル展開先として多くの日本企業から注目を浴びている地域でもある。

図表2 IMFによる中東・北アフリカ（MENA）地域の定義



出所) IMF

*2 世界銀行は、図表2の20カ国からスーダン、モーリタニアを除き、イスラエル、パレスチナ、マルタを加えた21カ国をMENAと定義している。本稿ではIMFの定義に従う。

MENA と ASEAN を比較したのが図表 3 である。MENA の名目 GDP は 3.3 兆ドル、人口は 4.2 億人であり、前者は ASEAN を凌駕する規模である。さらに 14 歳以下人口や中間所得層・富裕層といった指標を見ると、若年層が多く、また経済的に豊かな世帯が多いことがわかる。

イランなどを除くほとんどの国では、アラビア語を話すアラブ人が多数派を占めている。MENA 地域は、さまざまな国が存在しながらも、同じ宗教を信仰し、同じ言語を持つ、同じ民族が多数存在しており、一つの巨大な経済圏と見なせるという特徴を持っている。

図表 3 MENA と ASEAN の経済指標の比較
(2012 年時点)

	MENA	ASEAN
名目GDP	3.3兆ドル	2.3兆ドル
人口	4.2億人	6.1億人
14歳以下人口 (14歳以下比率)	1.3億人 (31%)	1.7億人 (28%)
中間所得層 (中間所得層比率)	5,600万世帯 (83%)	8,000万世帯 (58%)
富裕層 (富裕層比率)	810万世帯 (12%)	550万世帯 (4%)

注 1) 中間所得層は世帯年間可処分所得 5,000 ドル超、富裕層は 35,000 ドル超と定義 (いずれも名目値)

注 2) 中間所得層・富裕層とも、Euromonitor でデータがない次の国を除いて算出: ASEAN4 カ国 (カンボジア、ブルネイ、ミャンマー、ラオス)、MENA9 カ国 (イエメン、イラク、オマーン、ジブチ、シリア、スーダン、モーリタニア、リビア、レバノン)

出所) IMF、世界銀行、Euromonitor International より作成

3. MENA 経済の中心に位置づく湾岸協力会議 (GCC) 6 カ国

現在、MENA 経済の中心的な存在になっているのが湾岸協力会議 (Gulf Cooperation Council: GCC) に加盟する UAE、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、バーレーンの 6 カ国である。

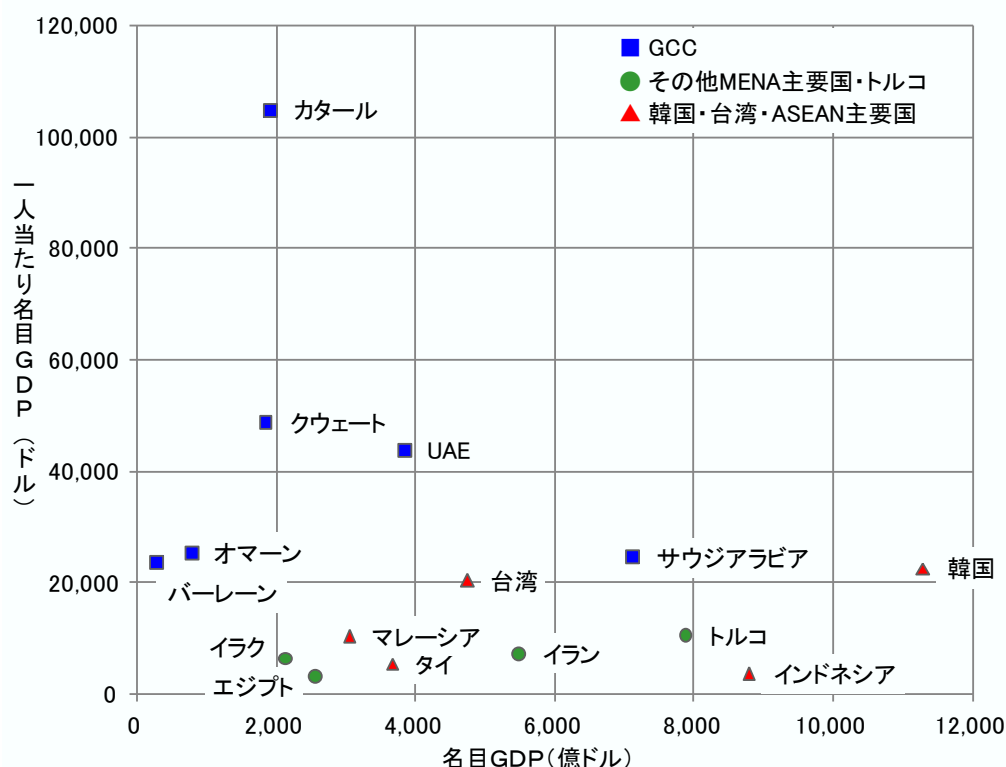
GCC 諸国の特徴としては、次の 4 点が挙げられる。第一に、比較的政情が安定している。近年はテロ事件などがほとんど発生していない。また、2010 年以降の「アラブの春」でも、大規模な社会福祉政策や政治改革などが機動的に実施されたことが功を奏し、社会的騒乱が少なかったとされる*3。

第二に、豊富な石油・ガス資源を背景として、一人当たり GDP の水準が極めて高い (図表 4)。6 カ国とも韓国 (22,589 ドル) や台湾 (20,336 ドル) を上回っており、特に UAE、カタール、クウェートは日本 (46,707 ドル) と同等かそれを凌駕する水準にある。

第三に、サウジアラビアを除けば 1 カ国当たりの人口規模、経済規模は小さいものの、関税同盟を形成し、通貨統合も検討するなど経済統合が進んでいる。前述の同じ宗教・言語・民族という特徴と合わせ、一つの経済圏として捉えやすい地域である。

*3 バーレーンでは 2012 年に爆弾テロ事件が起こるなど、相対的に社会情勢が不安定である。王族側のイスラム教スンニ派と、国民の大多数 (約 75%) を占め貧困層が多いとされるシーア派との対立が根強いと言われている。

図表4 GCCのGDPと一人当たりGDPの関係（2012年時点）



注) 日本の名目 GDP は 4.9 兆ドル、一人当たり名目 GDP は 46,707 ドル

出所) IMF「World Economic Outlook Database」(October 2013) より NRI 作成

第四に、政府による巨大なインフラ投資が計画されている。例えば、GCC 諸国を縦断する鉄道の建設が予定されており、サウジアラビアの英語紙 Arab News によると、総投資額は 155 億ドルに達すると推定される。さらに、いずれの国も「脱石油」を目指しており、今後、GCC 全体で、太陽エネルギー発電に対

して 1,550 億ドルを投資し、発電能力を 84 ギガワット増加させる計画がある*4。そのほかにも、UAE は原発 4 基（合計出力 5.6 ギガワット）を建設中であり、また、最大出力 100 メガワットと世界最大級の集光型太陽熱発電（CSP）プラントが稼働中である。

これらの特徴は図表 5 に整理した。

図表5 GCCの特徴

①政情が比較的安定している	・近年はテロ事件がほとんど起こっていない ・「アラブの春の影響も軽微だった (※バーレーンを除く)
②一人当たりGDPが極めて高い	・6カ国とも韓国、台湾の水準を上回る ・特にUAE、カタール、クウェートは日本と同等以上
③経済的な統合が進む	・域内の関税ゼロ、対外共通関税率5%(例外品目あり) ・通貨統合も検討
④大規模なインフラ投資が計画されている	・GCC縦断鉄道は総投資額155億ドル、2018年完成予定 ・GCC全体で太陽エネルギー発電に合計1,550億ドルを投資し、発電能力を84ギガワット増加させる計画

出所) 外務省、JETRO、IMF、Arab News などより作成

*4 日本の総発電能力は約 210 ギガワット（電力 10 社合計、2012 年）であり、日本の 3 分の 1 を超える規模の発電能力を、太陽エネルギーによって増加させる計画になる。

4. 日本企業の進出戦略

前述のとおり、MENA や GCC といった地域は、1 国あたりの経済規模はそれほど大きくないものの、宗教・言語・民族といった共通性を背景に、1 つの巨大な経済圏として捉えることができる。一方で、大規模な M&A でも実施しない限り、即座に MENA 全域に展開するのは難しい。従って、段階的な攻略という視点が、この地域への進出戦略を立案する上で重要であろう。

本稿では、まず、UAE またはサウジアラビアへ進出し、そこから GCC や MENA へ展開する方法を提案したい。

1) UAE への進出

UAE はドバイやアブダビといった国際都市を擁しており、観光客が極めて多い。2012 年のドバイの観光客は 1,000 万人であり、アブダビも 240 万人に達している。また、人口 900 万人のうち約 80% は外国人（主に海外からの出稼ぎ労働者）である。イスラム圏を含む世界中から人が集まっており、B to C 産業においては、テスト・マーケティングの有力地として位置づけることができる。

加えて、電気・水道などの公共料金が極めて安く、法人税は原則としてゼロとなっている。ドバイのジュベル・アリやアブダビのハリファ工業地帯（KIZAD）などのフリーゾーン^{*5}の整備も進んでおり、ドバイ国際空港やジュベル・アリ港といった交通・物流のハブも存在する。このことから、地域統括拠点や、B to B を含む製造拠点の立地先としても有望である。世界銀行の Doing Business 2014（ビジネスのしやすさ）ランキングでは、189 カ国中、UAE は 23 位であり、日本の 27 位を

上回っている。

日系企業進出数は 271 社となっており、MENA で最も多い^{*6}。例えば、100 円ショップの「ザ・ダイソー」を展開する大創産業は、2004 年に UAE・ドバイに初出店したのち、毎年 3～4 店のペースで出店し、現在は GCC 全域に 40 店舗以上を展開している。また、洋菓子メーカーのヨックモックは、2012 年に UAE・アブダビに初出店したのち、すでに UAE 国内に 10 店舗を展開し、カタールなど他の GCC 諸国への進出も目指している。

進出する際の留意点としては、フリーゾーン以外で企業を設立する場合、外資企業は株式の 49% までしか保有できないことが挙げられる。さらに、人口規模が小さいため、B to C 産業にとっては販売量が確保しにくいという点も挙げられる。

2) サウジアラビアへの進出

サウジアラビアはイスラム教の 2 大聖地（メッカとメディナ）を有し、石油輸出国機構（Organization of the Petroleum Exporting Countries : OPEC）や GCC の盟主たる存在であるなど、中東の中心的な国と言える。サウジアラビアの GDP は 7,111 億ドルと MENA 最大であり、その経済規模は、MENA の 22%、GCC の 45% を占めている。

サウジアラビアも海外からの出稼ぎ労働者が多いことで知られており、人口 3,000 万人のうち約 30% を占める。彼らがサウジアラビアで慣れ親しんだ商品は帰国後も好んで選択される傾向があると言われており、この点からも重要な市場と見なすことができる。

加えて、若年層の失業が大きな問題となっており、産業振興のために積極的に外資誘致を進めている。UAE 同様に公共料金が安く、

^{*5} UAE で企業を設立する場合、外資企業は株式の 49% までしか保有できないが、フリーゾーン（経済特区）に立地すれば 100% の保有が可能となる。その他にもさまざまな優遇措置がある。フリーゾーンは UAE 国内に約 30 カ所存在する。

^{*6} JETRO によるデータ（2011 年 10 月時点）

工業団地の整備が進むなど、Doing Business ランキングは 26 位となっている。「Made in Saudi Arabia」は中東でのブランド力が高く、製造進出先としても有力候補となるだろう。

日系企業進出数は 92 社となっており、UAE に次いで多い。例えば、紙おむつなどを製造するユニ・チャームは、2005 年にそれまで技術提携していた現地メーカーを買収し、サウジアラビアから MENA へ製品を輸出している。また、2012 年にはエジプトにも工場を建設するなど、製造・販売の双方から事業を拡大している。

進出する際の留意点としては、自国籍人の雇用を促進させるための「サウダイゼーション」と呼ばれる政策が急速に進められていることが挙げられる。例えば、企業は従業員の一定割合についてサウジアラビア人を雇用しなければならない。さらに、2013 年には、不正なビザによる外国人の取り締まりが強化され、多数の外国人労働者が国外退去となった。これらを背景に、一部で賃金の高騰や人手不足などが起こっており、特に労働集約的な産業では大きな障害となっている。

3) UAE とサウジアラビアの比較

UAE とサウジアラビアを比較したのが図表 6 である。GDP や人口などを踏まえた市場規模という側面からはサウジアラビアが優位である。一方で、進出やテスト・マーケティングのしやすさでは UAE が優位となっている。これらを踏まえると、まず UAE に試験的に進出し、事業のフィージビリティを見極めたうえで、最大の経済規模を持つサウジアラビアに本格進出する、といった段階的な進出が考えられる。あるいは、すでに事業プランが固まっているのであれば、はじめから最大の市場を持つサウジアラビアに進出することも考えられるだろう。

UAE やサウジアラビアでの事業が軌道に乗れば、他の GCC や MENA への展開が視野に入ってくる。MENA の大多数の国が加盟する経済共同体の大アラブ自由貿易地域 (Greater Arab Free Trade Area : GAFTA) は、域内での原産地比率が 40%以上の製品について関税を撤廃しており、UAE やサウジアラビアで製造した商品の輸出に生かすことができる。

図表 6 UAE とサウジアラビアの比較

	UAE	サウジアラビア
市場規模	GDP規模は大きい、人口は少ない - 人口: 900万人 - 名目GDP: 3,800億ドル	MENA最大の経済規模で、人口も多い - 人口: 3,000万人 - 名目GDP: 7,100億ドル (MENA最大: MENAの22%、GCCの45%)
進出のしやすさ	ビジネス環境の整備が進んでおり、進出日系企業数はMENA最大 - Doing Businessランク23位 (MENA最高位) - 法人税ゼロ、安価な公共料金 - 約30カ所のフリーゾーン (FTZ: 経済特区) - 進出日系企業数: 271 (MENA最大) - 留意点: FTZ外の外資出資比率制限 (49%)	ビジネス環境が整備されており、進出日系企業数も比較的多い - Doing Businessランク26位 (MENA 2位) - 低い税率、安価な公共料金 - 多数の工業団地 - 進出日系企業数: 92 (MENA 2位) - 留意点: サウジ人の雇用促進政策
テスト・マーケティングのしやすさ	MENAを含む世界中から人が集まる - 人口の約80%が外国人 (出稼ぎ労働者など) - 年間観光客数はドバイ1,000万人、アブダビ240万人 - 狭い都市圏に集中する	観光客はほぼ存在しないが、外国人労働者や巡礼者は多い - 人口の約30%が外国人 (出稼ぎ労働者など) - ムスリム向けのメッカなどへの巡礼ビザはあるが、一般の観光ビザはほぼ発給されてない (2013年の海外からの巡礼者は140万人)
	事業を始めやすい環境が整っており、「MENA進出の橋頭堡」と位置づく	最大の経済規模を誇り、「MENAの主戦場」と位置づく

出所) IMF、世界銀行、JETRO、その他報道資料より NRI 作成

5. 進出に際しての留意点

ここでは、イスラム圏という視点から、MENA 進出の留意点について指摘したい。

MENA はイスラム圏として共通性があるものの、実際には国ごとに戒律の厳しさは異なる。サウジアラビアは最も厳格と言われており、外国人であっても飲酒は禁止され、女性はアバヤ^{*7}の着用が必要となる。一方で、隣国の UAE やバーレーンでは、外国人はホテル内のレストランなどでの飲酒が可能であり、スーパーには非ムスリム向けの酒類・豚肉販売コーナーがある。これは、国ごとにイスラム圏における制約条件が少しずつ異なるということであり、事業展開の際には事前に見極めることが重要である。

自国企業保護の観点が強いイスラム法の精神についても、日本企業は十分な留意が必要である。イスラム教を中心とする国は、「シャリーア」と呼ばれる法の精神があり、これに則って会社法が制定されていることが多い。例えば、契約内容を吟味せずに現地企業と代理店契約や合弁組成契約を一度締結してしまうと、外国企業側から契約を破棄することは極めて難しいと言われている。こうした事態にならないためにも、有能な弁護士を雇い、契約内容にリスクや契約解除条項を明文化し、アラビア語での契約書も作成して^{*8}、双方で確認するなど、慎重な対策が求められる。

6. おわりに

本稿では、イスラム諸国が集中する MENA やその中心に位置づく GCC の特徴、進出戦略、留意点について整理した。多くの日本企業にとって、MENA はまだなじみの薄い地域

ではあるものの、今後のグローバル展開先として急速に注目を集めつつあることも事実である。新興市場での先行者利益をねらうためにも、まずは市場環境や競合動向などの調査・研究に早急に着手すべきである。

また、自治体などの官による進出支援では、単純な情報収集・発信だけでなく、MENA に進出している企業を交えたセミナーや情報交換会を実施することも有効だろう。例えば、大阪府と大阪市は、2014 年 2 月に JETRO や中東協力センター、商工会議所らと共同で中東ビジネスに関するセミナーを開催し、中東に進出している地元企業の「生の声」を提供している。このような取り組みを継続していくことで、MENA 進出をねらう地元企業をより後押ししていくことができると考えられる。

筆者

霜越 直哉（しもこし なおや）

株式会社 野村総合研究所

公共経営コンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、公的機関の経営戦略策定・組織改革、中東・アフリカ市場参入支援 など

E-mail: n-shimokoshi@nri.co.jp

^{*7} 全身を包む黒系色の女性用衣装のこと。

^{*8} 特に中東では、アラビア語の契約書の方が英語の契約書よりも法的係争で優先されると言われている。