

## 2-1-6 調査対象 5 分野のサウジアラビアにおける事業可能性について

### (1) サウジアラビア市場ならではの傾向、事業化可能性判断にあたり共通する事情

本調査報告では、前項までにおいて本調査事業が対象とする 5 分野（植物工場/節水型施設園芸・水産養殖・健康食品・日本産牛肉の受容可能性、外食）につき、個別分野ごとに事業可能性につき考察を行ってきた。

マクロ投資環境という広範囲を対象とするテーマでの調査に比べ、本調査は農水業・食関連産業に焦点を絞ったテーマ設定であったといえ、調査結果を概観すると農水産業・外食サービス業に関するサウジアラビア市場ならではの傾向や、事業可能性判断にあたり共通する事情があることがわかってきた。

サウジアラビアを含む湾岸産油国は、東アジア・東南アジア・南アジアなどのアジア諸国とは大きく異なる近代・現代化の歴史を持つ。サウジアラビアの歴史を記載することが本稿の目的ではないので要約を述べるに留まるとすれば、アラビア半島の人々は厳しい自然・地理的環境の中、生産性の限定される遊牧・通商の民として歴史の大半を過ごしてきたといえる。石油の発見という歴史的イベント以降、資源輸出の対価として巨額の富が還流し、これを背景に人々の生活は急速に近代・現代化していくこととなった。サウジアラムコの設立が 1933 年であることを考えれば、100 年にも満たない極めて短い期間で先進国の仲間入りを果たした稀有な国々といえる。

こうした中で、不可避免的に重要産業として天然資源関連に優先順位がおかれ、細々と続いできた地場農水産業や外食産業は、雇用確保の観点から一定の保護はされてきたとはいえ、豊富な外貨を狙って参入してくる外国製品、外資ブランド、外国人料理人との競合に直面することとなり、十分に自立的な進化していく時間も人的リソースも無かったと思われる。

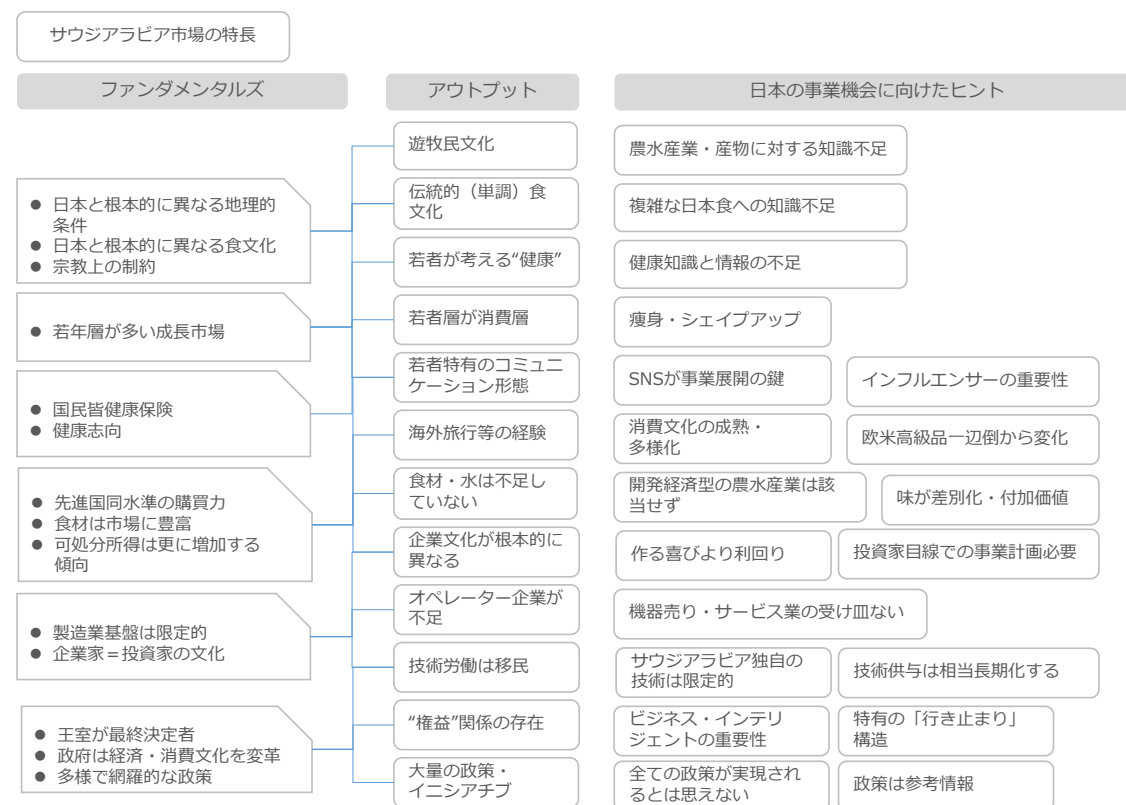
更に、王国という政治形態をとっていることから、王朝の求心力を維持するために重要なことは、安定した食品の国民への供給といえ、供給ソースとして頼りになるのは生産性の低く総収穫量が不十分な自国産の農水産物ではなく、大量な調達を可能とする外国産農水産物であるという為政者側の理論も市場形成に影響を与えてきたといえる。

こうした歴史・政治・文化的に背景から、サウジアラビアなどの湾岸諸国では、国民国家成立後、貧しい時期を経ながらも農水産業を中心とする第一次産業振興により資本・人的ソースに余剰をつくり、都市化・工業化をすすめ、最終的には高付加価値サービス業（含む外食産業）の振興を図ってきたアジア諸国と、大きく異なる独自の成長モデルを経てきたことが理解されるであろう。

サウジアラビアの現在を担う消費者達がイメージする先端的な文物は、農水産品・食サービスに限らず全般にわたり外国産のものである。もちろん例外は存在するものの、基本的に生産者・サービス供給者は外国や出稼ぎの外国人労働者であり、自らは購買者・サービス享

受者という消費活動に関する認識や、消費行動が習慣化されることになったと考えられる。こうしたサウジアラビア市場であるが、その傾向をまとめてみると日本企業に対する事業機会が数多く存在し、近年の社会の変革や消費者の活動様式や重要トレンド変化を受け、事業の選択とやり方次第では「ブルーオーシャン」とも思える市場が存在することがわかる。

図 2-1-6-1：サウジアラビア市場の特徴と日本企業の事業機会



出所：各種ヒアリング・調査結果よりみずほ銀行国際戦略情報部作成

農水産物・健康食品・外食の事業化実現における重要な要素のひとつが「ブランド化による付加価値創造」という点にあるとすれば、これらの産業は「情報化」産業ともいえる。その際、日本産品・日本食の市場浸透・付加価値向上に不利な点があるとすれば、それは地理的・気候的・文化的に、サウジアラビアと日本との間に極めて大きな違いがあり、サウジアラビア人が近年経験として形成してきた消費文化の中で「日本」に関する知識に大きく欠けることである。

同時に「健康」というテーマについても同様であり、資源産業を源とする豊かさを享受する世代の消費・摂食行動が「肥満」「糖尿病」という問題を引き起こしてきたのであるが、「健康的な生活」「健康的な食事」についての情報化が市場で進んでいないことから、これをどう定義していくべきか国を挙げて模索中というのが実態である。サウジアラビア・ビジョン 2030 では運動の習慣化が、Quality Of Life Program では国際的に通用するアスリー

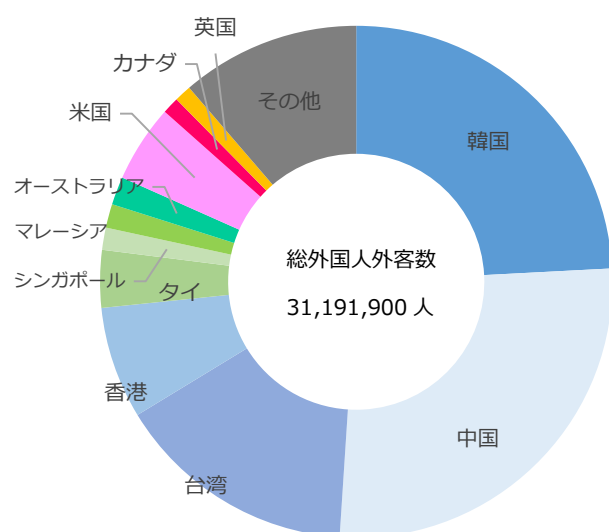
トや指導者の育成が、SFDA のガイドラインではカロリー表示や塩・砂糖・脂質の表示義務化などがイニシアチブとしてあげられている。しかしながら、「肥満対策」として国民の健康増進に本当に重要なことは野菜を中心とした食材の利用拡大、健康的な間食の促進といった「バランスが良い、健全な食生活習慣の確立」であろう。

今回の調査では、サウジアラビア市場はこうした潜在的なニーズへの自覚に至っておらず、一部食品ブランドがこうしたコンセプトを立ち上げてはいるが、正面から需要に取り組んだ商材・サービスは限定的との結果を得た。

購買層の大半を若年層が占めることも特徴であり、これら若年層へのアピールが市場攻略のヒントとなろう。若者間のコミュニケーションや消費情報は、インフルエンサーといわれる複数の情報元を中心に瞬時に拡大し、共有される。また、従来は外国情報については有形・無形の障壁により一般国民の認知が困難であったが、SNS の普及により欧米の情報源に直接繋がるのが容易となり情報化環境は大きく変わってきたといえる。

未だに女性の海外旅行は制限されてはいるが、それでも可処分所得の改善に伴い海外旅行が一般的となるトレンドも確認されており、海外における滞在経験という新たな財に対する投資や、ここから生まれる情報トレンドは一層急速に拡大していくと考えられる。

図 2-1-6-2 : 2018 年訪日外国人観光客数国別内訳（年合計）



出所：観光庁作成、訪日外客数統計資料よりみずほ銀行国際戦略情報部作成

参考までであるが、2018 年の訪日外国人観光客数は、31 百万人超であり年率 8.7%もの拡大をしている。こうした中、中東諸国・サウジアラビアからの来客数は、「その他」カテゴリーに含まれている少数派に留まる点、来日したサウジアラビア人が、日本文化や日本食に関する情報発信を行うまでの環境整備にはもう少し時間がかかるものと考えられる。

サウジアラビアにおける労働者賃金水準は、既に先進国並みの水準にある。また、石化製品を除く原料は基本輸入による調達となることから、労働・原料コスト・物流コストの点から製造拠点としての競争力を確保するのが難しい投資環境にある。

事実、サウジアラビアにおいて限定的に存在する製造業としては、地産地消に強みを発揮する加工食品業、および安価に調達できる石油化学樹脂を原料とする射出成型樹脂に関する製造業となっている。

サウジアラビアといえば砂漠、砂漠といえば水資源、緑地や野菜不足というイメージが先行しがちである。確かにサウジアラビアの水資源は、再生サイクルに時間がかかる地下水が中心であり、60年程度と長期間ではあるが採掘期限といったものが存在する。水資源保護というキーワードは極めて為政者の興味を引くテーマであるといえる。

しかしながら、為政者側から見て国民の不満に強く直結するのは水不足・食料不足を引き起こす事態であるとの認識がされており、為政者側は淡水化施設の整備や大量に地下水を消費する農作物生産の海外移転・輸入確保といった努力をしていることから、実際の市場・生活においては水・野菜の不足は発生していない。

むしろサウジアラビアでの植物工場による野菜生産などのビジネスモデルは、地産地消に強みを持つ農作物とはいえ、安価な輸入野菜との競合が避けられない比較的難易度の高いビジネスモデルといえる。

更に拍車をかけるのが企業家・流通業者の購買傾向といえる。農水産業に知識を持たない企業家・流通業者の購買傾向は、HACCPといった国際基準をクリアすることで安全性は確保されたとし、後は厳しい値段競争がまっているケースが大半である。こうした中、節水型の強みである環境への負荷が低いことは、水不足ではないことからアピールポイントとはなりえず、むしろ単に価格競争力の減少要因となるに留まるのである。

単に節水型であることだけでは、こうした企業家・流通業者の購買傾向には対抗するのは困難であり、市場への参入を果たすためには、日本ならではの技術を用いて差別化を実現する必要がある。それは野菜の質や糖度の劇的な改善であり、サウジアラビアで現在輸入はしているものの、低い品質で市場提供がなされているものに対する品質面での圧倒的な競争力を示すことではないかと考える。

こうした努力をする中で、留意すべきことは、交渉相手であるサウジアラビア企業の考え方の傾向にある。

サウジアラビア企業家は、技術や製造プロセスといったものに十分な経験・知識がない場合が多い。もっと端的に言えば、短いながらも歴史的に技術的な問題というものは、常に外国人労働者が解消してきた課題であり、サウジアラビア人投資家の問題ではないという認識がある。したがって、他のアジア諸国のように企業家や労働者が日本の技術を学び、新た

な事業を起こしていく、技術習得・移転はサウジアラビア市場ではあまり盛んとはいえず（技術の学び手は、サウジアラビア企業に数年雇われる出稼ぎ労働者が中心）、技術提携といったものは長期化する傾向がある。

日本企業にとっては、まず自らの誇る技術や製造プロセスをアピールしたいという欲求は強いと思われる。しかしながら、技術やプロセスの優秀さがサウジアラビアの投資家や企業家に理解され、受け入れられるのかという疑問が残る。こうした企業家相手に、日本企業と連携して行うプロジェクトが魅力的なものであるということを納得させるためには、投資家同士の共通言語としての「高い利回り」を明確に説明できる準備が常に必要であろうと考える。一度、魅力を理解すれば、サウジアラビア企業家は一般的に長期的な関係構築に配慮するといわれる安定感のあるパートナーともなりえるのである。

こうしたサウジアラビア投資家の特性を考えれば、日本の生産現場へ投資を促進し、サウジアラビア市場専用食材開発をし、輸出モデルを構築することも高い可能性を持つ戦略ともいえる。

現在、サウジアラビアではサルマン国王の指導の下、サウジアラビア・ビジョン 2030 を中核に置き、その思想のもと様々な国家改造に取り組んでいる。

図 2-1-6-3 : サウジアラビア・ビジョン 2030 とその実行プログラムについて



出所：サウジアラビア・ビジョン 2030HP などよりみずほ銀行国際戦略情報部作成

サウジアラビア・ビジョン 2030 を実現するために、12 の実行プログラム制定が予定されており（2019 年 2 月段階では 7 つの実行プログラムが発表済み（但し一部は限定的に開示））、更にそれぞれの実行プログラムを実現するための政策イニシアチブは大量に制定され、政府機関による取組が行われている。

これらの政策が対象とする改革は、極めて広範囲にわたる国家改造がその内容となるが、一方、例えば新都市開発プロジェクトである「NEOM プロジェクト」の総投資額は 50 兆円、「National Industrial Development and Logistics Program」においては 49 兆 3 千億円の投資が必要となるなど、資金面での負担は莫大な金額となる。

サウジアラビア政府が計画する全ての政策イニシアチブ通りに国内外からの投資が進み、産業多様化・国家改造が進むことを強く望むところではあるが、有限な人的資源、時間的制約、国内外の地政学的不安定性などを考えれば、政策イニシアチブ間の優先順位といったものは自然に発生するだろうし、現実を元に将来的に継続して政策イニシアチブの上方・下方修正といったものが行われていくであろうことは想像に硬くない。

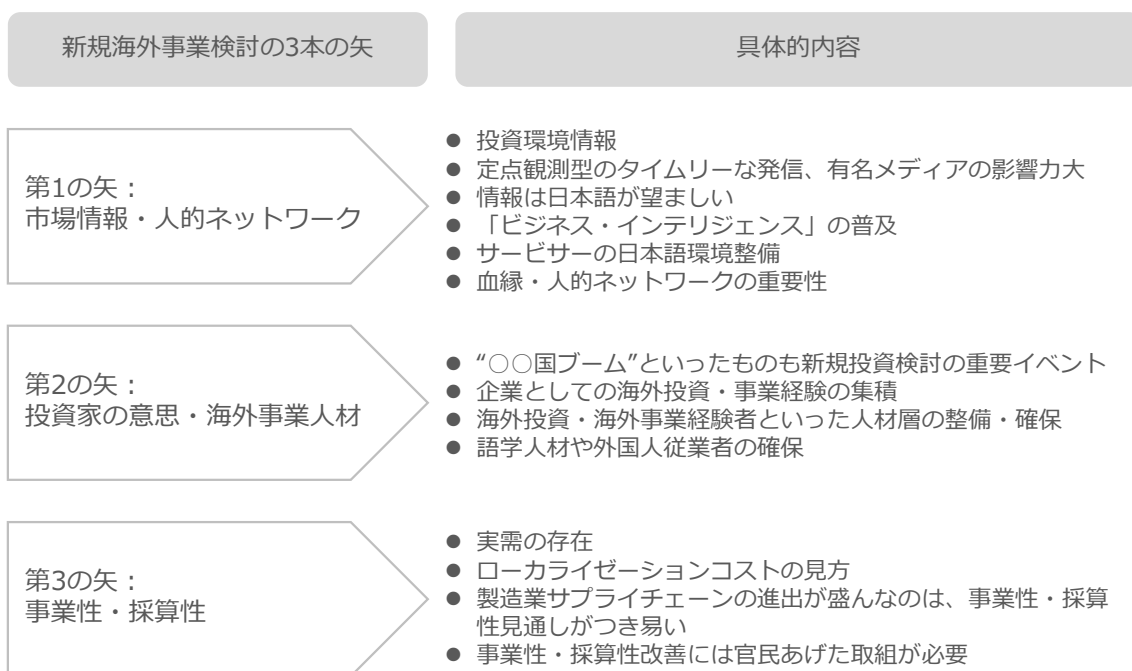
投資家として、海外市場の事業展開にあたり、政治・経済情勢の安定はもっともに望ましいことである。しかしながら、世界的に政治・経済の構造が変革しつつあり、情勢が流動的になってきている昨今、サウジアラビアにおける政治・経済動向も同様の文脈にあると考えるべきである。更に、サウジアラビア特有の事象として、政体が絶対王政であることから政策決定プロセスがブラックボックスになっているという問題も存在する。

投資であれば輸出事業であれこうした国での事業展開については、表層的な内容を網羅的にカバーする投資環境を学ぶことに加え、事業推進上の不確定要素を掘り下げ、現状把握に資する「ビジネス・インテリジェンス」の収集に努めることで経営判断を適確に行っていくという取組み姿勢が必要なのではないかと考える。

## (2) 日本側の共通の傾向および事業可能性判断にあたり共通する事情

本調査が対象とする事業形態において、日本側は商材の供給者又は特定の事業に対する投資家という立ち位置になることから、産業・商材ごとの傾向というものが見て取れる。新規事業を検討するにあたり、重要なポイントとして以下の3点を取り上げたい。

図 2-1-6-4：新規海外事業検討に必要な3本の矢



出所：各種ヒアリングよりみずほ銀行国際戦略情報部作成

第1の矢は市場情報である。自社の商材や事業戦略がフィットする市場を適確判断し、選択することは新規海外事業の検討の目的といえる。当然情報は日本語媒体であることが望ましく、また専門的アドバイスを提供する各種サービスといった事業環境も日本語環境であることが望ましい。これはより深掘した情報、即ち「ビジネス・インテリジェンス」に通じることであるが、血縁・人的ネットワークがあることで、報道されていない情報や市場の噂といった生の現地情報が入手できる点大きなアドバンテージとなろう。

日本企業が時間をかけ進出をしてきた東アジア・東南アジアにおいては、日本語をベースにした情報媒体や事業環境、人的ネットワークが構築されているといえる。

一方、残念ながらサウジアラビアについては大分環境が異なっている。英語媒体での市場情報が相応に存在するが、日本語情報は限定されており、事業環境も英語環境である。東アジア・東南アジアに比べ、血縁・人的ネットワークも圧倒的に少ない。

特に政治・経済などについてのタイムリー情報を入手するためにはアラビア語話者が重要となる。アラビア語は、使用人口が世界第3位、公用語に定める国が27カ国ある世界的な言語であるが、日本のビジネス界においてアラビア語話者は極めて貴重な存在となって

いる。

第2の矢は、市場への興味といったモチベーションも含む人材の問題である。こうした意味から考えれば、特定国への「投資ブーム」といったものの発生は、第1の矢たる市場情報も入手が可能となり、投資家による市場への興味も高まることから極めて重要な検討機会であるといえる。

一概に農水産業・加工食品・外食といっても、業態により海外事情展開への興味や可能性というものは大きな違いがある。例えば、全国的に商品を展開済みの加工食品企業や、外食FC、植物工場向け設備製造・販売企業にとって、少子高齢化による消費者需要減少の見通しのもと、早くから海外展開を実施してきた経緯がある。こうした企業では、海外売上げ割合は経営指標の1つといえ、更なる市場開拓は重要な経営課題と位置づけられている。組織的には、海外事業を担っている部署があり、海外経験を持つ人材が配置されているのが一般的である。

一方、主な商材が生鮮品であり、地産地消を原則とする農水産業者については、国内市場向け販売が中核事業となる。こうした事業者においては、企業規模の制約もあり、新たな海外市場開拓や現地生産を積極的に行っていくモチベーションや人材の確保が困難という問題がある。こうした業態においては、適切な事業パートナーと共に輸出を中心とした事業形態を追及することになるだろう。

また事業オプションの一つとして、外国投資家に日本の農水産業が持つ強み「高品質・オーダーメイド」の生産ノウハウをアピールすることで、海外からの投資を誘致することで輸出を促進するというモデルも大いに検討の余地があろう。

どちらにしても、海外市場・海外事業開拓の人的な足がかりとして、外国人労働者の雇用は1つの有効な手段となる。しかしながら、日本人による新規事業プロジェクト同様、外国のことだからといって任せきりにすることでプロジェクトがブラックボックス化するという経営上の課題もある。

第3の矢は、事業性即ち「商いとして成立するか」という問題である。自動車などに代表される製造業は、早くから世界展開を成功させてきた業種である。その背景には、商品の競争力は大前提であるが、最終的にはサプライチェーンを構成する企業が完成車メーカーの現地生産にあわせ進出するという業界構造にある。サプライチェーン企業からすれば事業計画の見通しが立てやすく、事業性判断（輸出・進出モデルの選択をはじめ）が行いやすいというメリットがある。

同様のモデルを考えるとすれば、農水産業者が事業者として海外投資を行い、機器サプライヤーが合わせて進出するといったモデルになるだろうが、大々的に海外で事業展開を行う農水産業プレイヤーは総数が限られる点、発展性にかける。またこうしたモデルは健康食品製造や外食には横展開が難しいモデルといえよう。

農水産業・外食・健康食品は、市場の環境やトレンドの変化が早い業界でもあり、タイムリーな市場環境把握と事業性判断が必要といえる。

本調査事業が対象とする 5 分野に関し、これら 3 つの観点から日本企業側の事業可能性につき数値化を試みてみた。但し、この数値は絶対的な指標ではなく、当該分野の事業をサウジアラビアで行うためには、業界全般として更なる情報収集、社内体制整備、人材調達、差別化商品の開発といった企業努力が必要であるかということを表現したものである。

図 2-1-6-5：日本企業側のサウジアラビアにおける事業可能性スコア表

|                              | 植物工場・<br>節水型施設園芸                                                                                                                                                                                                                                                              | 水産養殖業 | 健康食品 | 日本産牛肉 | 外食 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|----|
| サウジアラビアにおける市場情報・<br>人的ネットワーク | 3                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3     | 3    | 3     | 3  |
| 投資家の意思<br>海外事業人材             | 4                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3     | 4    | 3     | 4  |
| 事業性                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1     | 4    | 3     | 5  |
| 合計                           | 10                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7     | 11   | 9     | 12 |
| 特記事項                         | 主な担い手はメーカーやEPCコンストラクターで海外事業展開に経験を持つ先が多い。課題は、普及済み類似品との差別化を如何に実現するかにある<br>現地における水産養殖業の評価。水産品そのものには需要が存在することから、輸出事業の事業性は高い<br>ここで記載している健康食品は、健康フレーバーの一般加工食品を指す。ヘルスクレーム表記が必要な機能性食品の事業性は劣る<br>現在、日本産牛肉輸出に関する日本-サウジアラビア間の2国間協定が未締結のため輸出は不可能。協定が締結されれば事業性は「5」評価<br>FC形式の外食チェーン展開について |       |      |       |    |

表記について（定義）：

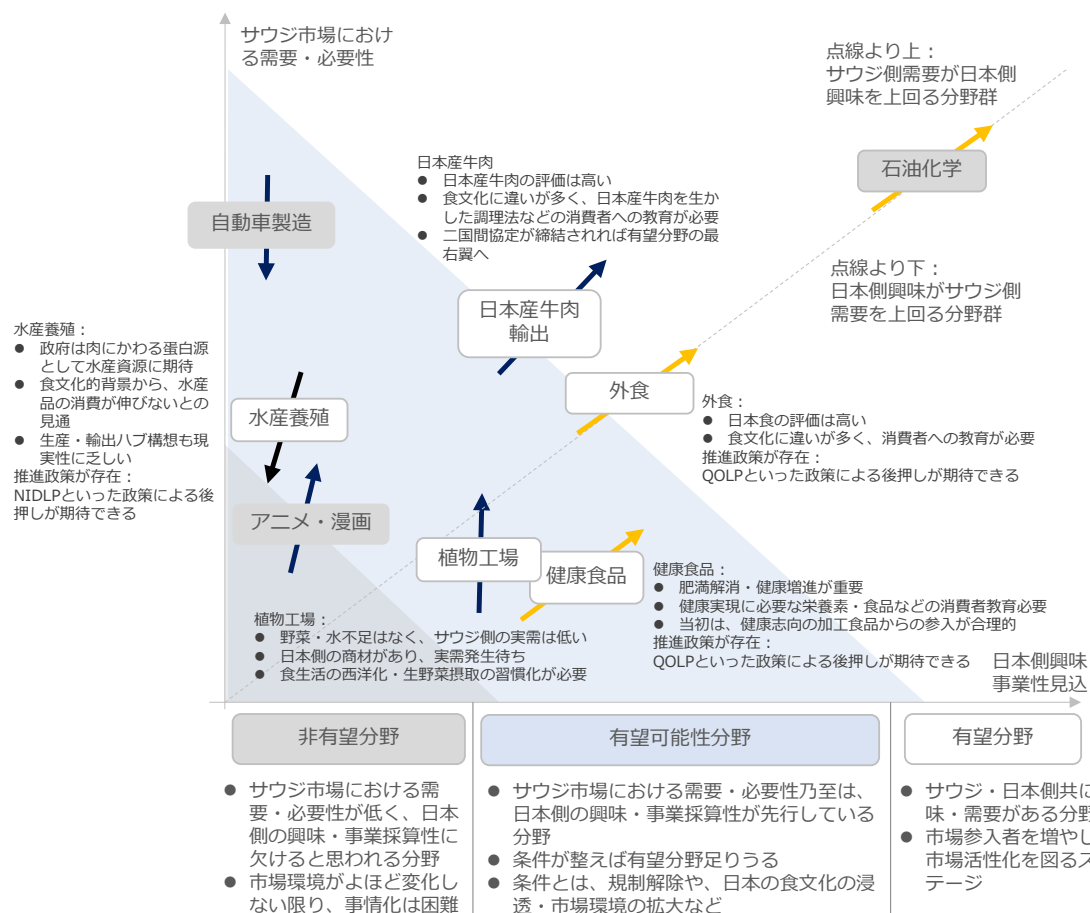
| 表記 | 1                         | 2                         | 3                  | 4           | 5            |
|----|---------------------------|---------------------------|--------------------|-------------|--------------|
| 意味 | 無し                        | 厳しい                       | 限定的                | ある          | 有望           |
| 説明 | 事業化検討の段階へは、多大な追加的手当が必要となる | 事業化検討の段階へは、相当の追加的手当が必要となる | 追加的手当をすれば事業化検討の段階へ | 事業化検討の段階にある | 有望な事業化が見込まれる |

出所：各種調査結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部が作成

### (3) サウジアラビアにおける有望な事業可能性分野について

既に調査対象国であるサウジアラビア市場の特長および事業化環境、更に該当事業分野における日本側の特徴および共通事情について検討を行ってきた。本項ではサウジアラビア側と日本側の事情を合わせることで、有望な事業可能性分野に関する仮説を提示したい。

図 2-1-6-6：サウジアラビアにおける有望な事業可能性分野



出所：各種調査結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部が作成

本表では、調査対象 5 分野に加え、参考情報として他の製造・サービス業についても記載を行っている（灰色表示分野）。

表中の縦軸はサウジアラビア側の需要や必要性で、縦軸の高さは需要の強さを示す。横軸は日本側の興味・事業性見込で、端に向け事業性見込みが高いことを示す。

したがって、表の対角線上に表記した破線で分割される左右の画面について、左面はサウジ側の需要が日本側の事業性見込みより高い分野群（サウジアラビアはやりたいが事業性に疑問が残る分野）であり、右面は日本側の事業性見込みがサウジ側の需要を上回る分野群（日本側は事業性に勝算ありと考えているが、サウジアラビア側の需要が認知されていない）

いと考えられる分野)となる。従って、サウジアラビア側と日本側が同様に当該産業の事業性に前向きな認知をしている分野、例えば石油化学産業といったものは破線上に位置することとする。

分野と共に書かれた矢印は、サウジアラビア側の需要と日本側の事業性が、今後どう変化しうるか示したもので、日本の農水産品・健康食品・外食が時間経過と共にサウジ市場に浸透することを前提とすれば、矢印は基本右上に向かうものと考えられる。もちろん矢印の向きは、市場調査をした中で感じた市場動向を元に作成している。また、黄色で示した矢印はサウジアラビア政府が考える振興産業に該当するものであり、活性化が期待される産業群を示している。

今後、例えばサウジアラビア市場にて特定分野に関するブームが起こるなど、産業振興に前向きなイベントが発生すれば、矢印は右上に向けて急な上昇角を取るであろうし、他方、安全性に対する問題などマイナス面でのイベントが発生すれば矢印は左下に向かい産業の活性は減退することになる。対象 5 分野の内唯一、水産養殖事業はサウジアラビア政府が掲げる目標が実態を超えて高く設定されていると考えられることから、水産養殖事業を支援する政策があるとしても時間経過と共に実需に合わせた水準に回帰するという予想を矢印の向きとして表現した。

サウジアラビア側の需要と日本側の事業性が相応に高い水準にある事業分野は、有望可能性分野と考えられるというのが本論の仮説である。こうした検証の結果、本調査が対象とする 5 分野は、いずれも有望分野と考える。特に外食、日本産牛肉、健康食品といった分野については、サウジアラビア・日本両国の需要と事業性がより高い水準にある実現性の高い分野といえる。

尚、日本産和牛は現在サウジアラビア・日本政府間の両国関係機関による技術的な協議が終了していないため輸出できない状況にある。従って、厳密に言えば規制上実現可能性はない。本件では、それを前提とした需要可能性について調査の上、マッピングを行った。

尚、有望可能性分野事業とはいえ、輸出なり進出なりといった実際の事業化に向けては、規制対応、パートナー選定、会社設立、労働者確保、輸出入・通関業務などといった様々な実務が必要となり、それぞれについてサウジアラビア特有の課題がある点留意が必要である。

(4) サウジアラビア市場への日本の農水産業・食品関連・外食事業の進出促進、日本産の農水産物・食品の輸出促進に向けた官民の連携およびあるべき取組みについて（政策提言試案）

本調査事業のテーマであるサウジアラビアにおける有望可能性分野について、既に多面的な考察を行ってきた。最後にこれらの有望可能性分野事業の進出・輸出に向けた取組を促進するために官民がどのように連携できるのかについて、政策提言試案を行いたい。

政策提言試案は以下 3 案から構成することとしたい。

- ① 事業環境の整備
- ② 食材・日本食を含めた日本製品販売をサウジアラビアで展開する「サウジアラビア・ジャパン・マーケティング・バリューチェーン（SJMV）」の創設、運営支援
- ③ サウジアラビア投資家に向けた日本の生産現場に対する投資機会の提供

#### ① 事業環境の整備

輸出・進出を問わずサウジアラビアでの事業展開をするにあたり、事業環境・制度対応上の懸案がある分野があることがわかってきた。主要なものを示すと以下の通り

図 2-1-6-7：事業環境整備対象項目と対応策

| 分野     | 事業環境整備対象                           | 対応策                                     |
|--------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| 健康食品分野 | 機能性表示を前提とした食品・原料に係るヘルスク<br>レームへの対応 | サウジアラビア（及び基準を同一とする湾岸協力会<br>議諸国）との「共同治験」 |
| 日本産牛肉  | 日本・サウジアラビア間の牛肉輸出入の解禁               | 両国関係機関間の技術的な協議                          |
|        | 日本国内のハラール認証団体（HCB）                 | ハラール牛肉輸出促進・円滑化を目指した機能整備                 |

出所：各種調査結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部が作成

健康食品や食材については、食の安全を担保するために各種規制の存在が不可欠である。一方、こうした規制は、日本とサウジアラビア間の制度整備による禁止令の解除や、安全検証プロセスの共通・共有化に努めることで事業者の新規参入障壁は大きく改善するものと考ええる。

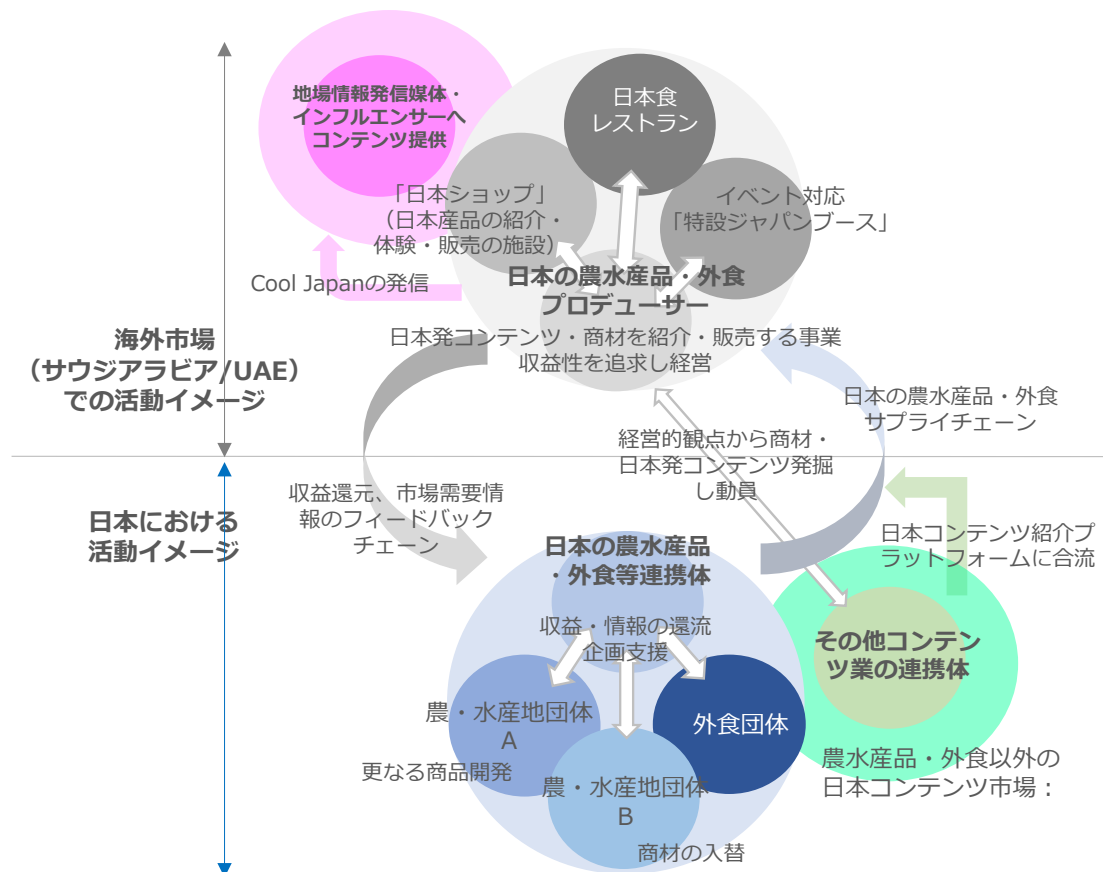
#### ② 食材・日本食を含めた日本製品販売をサウジアラビアで展開する「サウジアラビア・ジャパン・マーケティング・バリューチェーン（SJMV）」の創設、運営支援

東アジア・東南アジア市場とは異なり、サウジアラビアの消費者にとって最も付加価値が高いものは現状、「欧米ブランド」であり「日本ブランド」ではない。大半のアラブ人にとって「メイドインジャパン」は、農水産品というよりは、自動車などに代表される工業製品

における高品質を意味するアイコンとされている。

したがって、農水産品、外食、健康食品に代表される日本の食文化をサウジアラビアに浸透させるためには、何よりもまず日本および日本文化について情報発信や消費者教育が重要と考える。

図 2-1-6-8 : SJMV の運営イメージ



出所：各種調査結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部が作成

ここで企画されるバリューチェーンは、日本市場における日本産品の生産者・事業者からのサプライチェーンと、サウジアラビアに所在する日本産品を市場で発信・販売していくプロデューサーの活動、および市場情報のフィードバックチェーンから構成される。

総合的な日本文化・製品提供という観点から、サプライチェーンには農水産業・健康食品・外食のみならず、他のコンテンツ提供者とも連携、サプライチェーンの充実をはかる。

サウジアラビア側のプロデューサーは市場動向を見極め、プレゼンテーションや品揃えを図ると共に、現地の日本食レストラン、日本ショップ、展示会などのイベントにおける特設ジャパンプースなどを総合的にアレンジ、一体感のある日本文化プレゼンテーションをはかる。また地場情報発信媒体や SNS におけるインフルエンサーと連携をし、「クール・ジャパン」たる日本文化の発信を行う。中でも食文化は年齢や性別に係らず受け入れやすいコ

ンテンツでもあり、注目・共感をえやすいコンテンツと考える。

**SJMV** を実現するにあたり、重要なコンセプトは3つあると考える。

第一は、サウジアラビアの消費者にとり、「日本食レストラン」なり「日本ショップ」なりに行くことは「カッコ」が良いことで、「SNS にアップしたい」と感じさせる空間や経験とする必要がある。特に「日本ショップ」では、日本製品を経験・体験することが「楽しく」、是非とも「買いたくなる」製品が提案されている必要がある。

第二は、十分に品揃えやプレゼンテーションを工夫し、店舗事業として収益的に成り立つことを目指すことだと考える。

例えば、日本の農水産業者や加工食品業者などの供給者側が積極的に売りたい商材があったとしても、サウジアラビア人にとって消費方法が不明であったり、単品消費に向かなかったりといった、市場需要動向にそぐわない製品を提供したのではサウジアラビア消費者の来店動機を高められず、当然に売上高も低調となり店舗経営は成り立たない。

したがって、店舗事業が収益的に成り立つということは、それだけ日本の食文化や食材、その他製品がサウジアラビア消費者に受け入れられ、宣伝されていることを示す重要な判断指標になりうると考える。

「アンテナショップ」形態は、店を構えること自体が宣伝になると安易に考えがちである。しかしながら、現実には消費者が来店し、その製品を購入するという経験や、使用感・消費感といったものが口コミなどで広まらない限り日本文化や日本ブランドの市場浸透は発生しない。それは、真の目的達成には資さない無駄な投資となりかねないからである。

第三は、非常に懐が深く、幅広い高度なソフトウェアである日本文化を取り上げるにあたり、何を中心にすえるかは施設の経営を担うプロデューサー次第といえる。日本コンテンツの総合力を発揮する観点からすれば、農水産業・外食、健康食品のみに限定することなく、サウジアラビアの消費者をひきつける商材を発掘し、多業種連合での日本産品紹介を行うことが重要と考える。こうした意味で、**SJMV** の総指揮を執るプロデューサーには高い能力が求められる。

**SJMV** は、既述の通りバリューチェーン単体で収益化を目指すモデルとなっているが、その組成には資金面も含めた多数の課題が存在する。こうした仕組みづくりに必要なのは官民の連携・協力であろう。

### ③ サウジアラビア投資家に向けた日本の生産現場に対する投資機会の提供

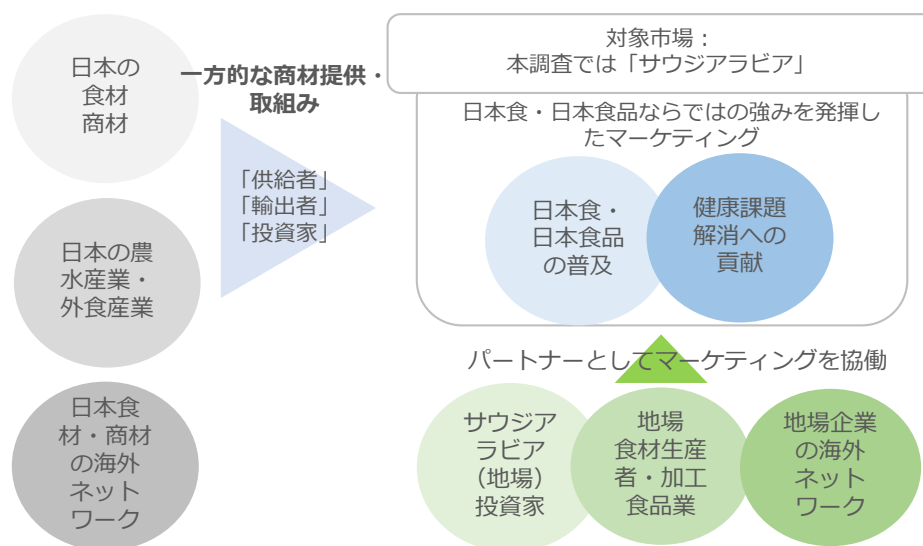
従来、日本農水産品・加工食品・外食分野の海外市場開拓は、グローバル・フードバリューチェーンをはじめとする様々な取組みにより支援されてきた。一方、これらの取組みの共通点は、日本農水産品・商材・外食サービス業を担う日本企業を、「供給者」「輸出者」「投資家」として支援していくという日本市場から海外市場に向けた「一方向」の支援策が中心

であることが挙げられる。

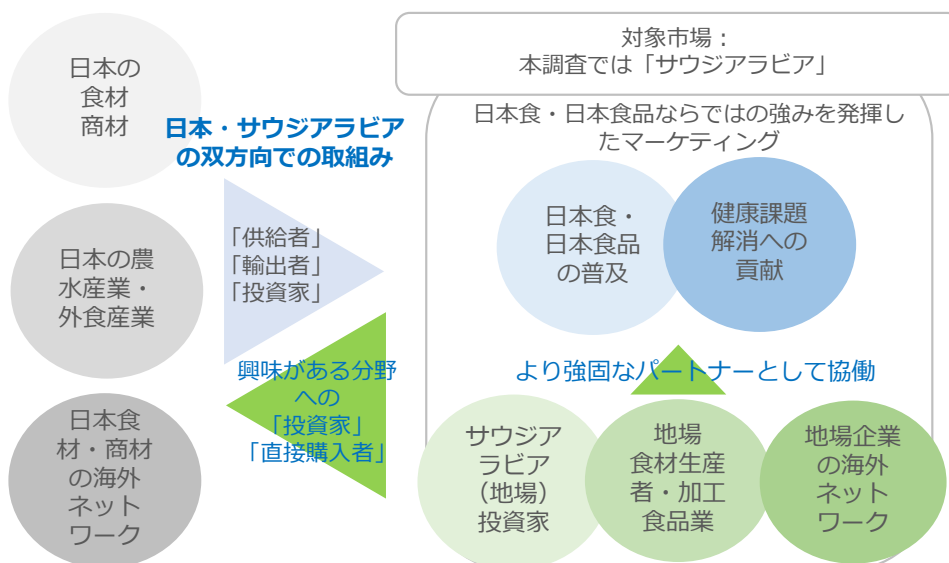
本調査で判明した実態として、日本の農水産品生産者の中には、主に規模・人材・ノウハウの問題を背景とし、海外市場展開や投資に前向きになれない層が存在することであり、他方、サウジアラビア側の事業者・投資家においては、サウジアラビアの環境対策や食料増産政策を推進していくため積極的に海外投資を行っていきたいという層が一定量存在することである。事業化への詳細や条件は個別に調整していく必要はあるが、双方のニーズは合致しうる市場動向にある。

図 2-1-6-9 : 「一方向」なアプローチから「双方向」なアプローチへ

従来の日本の農水産業・食材・商材の海外進出支援イメージ



サウジアラビアから生産者への投資誘致を促進する「双方向」な市場形成イメージ



出所：各種調査結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部が作成

従来のとにかく「日本発」という一方向なコンセプトを拡大し、海外からの「日本に向けた」投資資金を受け入れ、必要とする日本の農水産品生産者に紐つけることができれば、日本の農水産業の更なる振興に貢献しうるのではないかと考える。

具体的には、水産養殖業者は、世界最高水準の養殖技術を持ちながらも、規模の制約が常に存在することから技術水準に応じた海外市場シェア獲得には至っていない。漁業改正法により、今後業界構造は変わっていくだろうが、海外市場で活躍する規模のプレイヤーが出てくるまでには相当な時間と業界改革に向けた労力が必要となろう。

しかし、例えばサウジアラビアのスシブームに目をつけた地場投資家が、自社流通用のスシに適した魚種を生産委託するために生産施設への投資をするという事業モデルは、日本側の生産者にとって海外進出といったリスクを取る事なく輸出量拡大が実現できるビジネスチャンスであり、極めて実現性が高いと考える。

こうした「双方向」の事業モデル実現を妨げる日本側参入障壁といったものがあるのであれば、取組むべきテーマとして官民一体での改善・解消を目指していく必要があるだろう。

## 2-2 日本企業ヒアリング調査結果

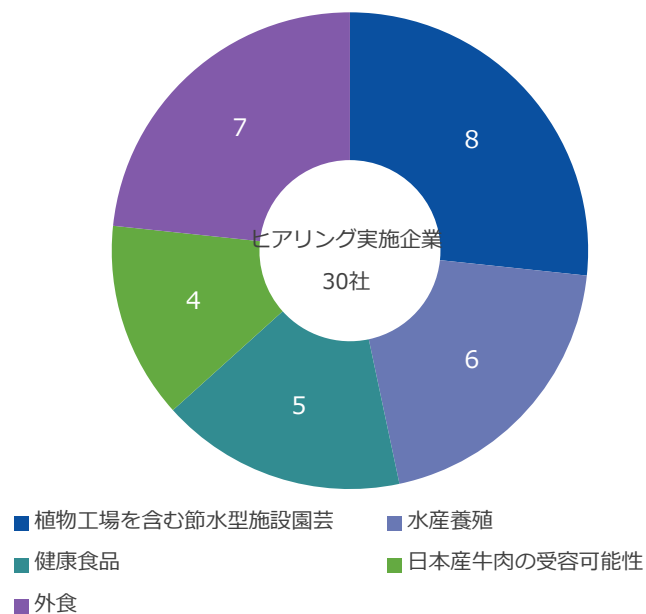
### 2-2-1 日本企業ヒアリング調査について

今次調査は、調査対象である5分野（①植物工場を含む節水型施設園芸、②水産養殖、③健康食品、④日本産牛肉の受容可能性調査、⑤外食分野）に関連する日本企業に対し、ヒアリング調査を実施したもの。当該日本企業の事業実態や、海外戦略におけるサウジアラビア市場の位置づけなどの把握を目的として実施したもの。

#### (1) 日本企業ヒアリング対象先について

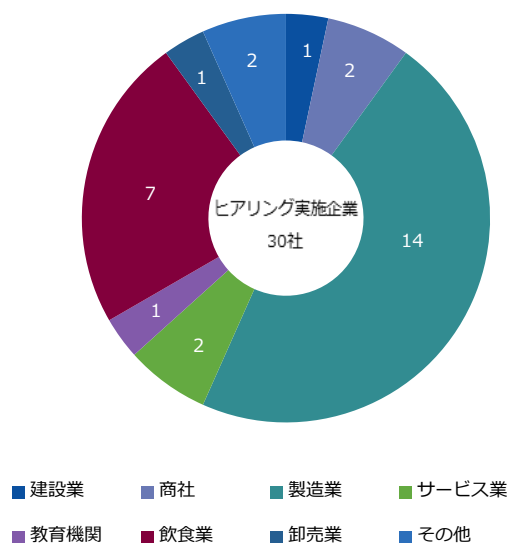
全30社の日本企業にヒアリングを実施した。実施にあたっては5分野別ヒアリング企業数、業種別ヒアリング企業の策定においては、調査対象に大きな偏りのないように留意しヒアリングを実施したもの。また業種別日本企業ヒアリング調査の企業数についても、多岐にわたる意見の聴取を心がけるべく、同業界であっても複数企業に対しヒアリングを実施するように留意を行った。尚、下表ではヒアリング対象企業の業種別において、製造業が約半数を占めるが、製造業の項目には、重機・電機・化学・食品など多様な業種が含まれている。

図 2-2-1-1 : 5 分野別ヒアリング企業数



出所：ヒアリング結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図 2-2-1-2：業種別ヒアリング企業数



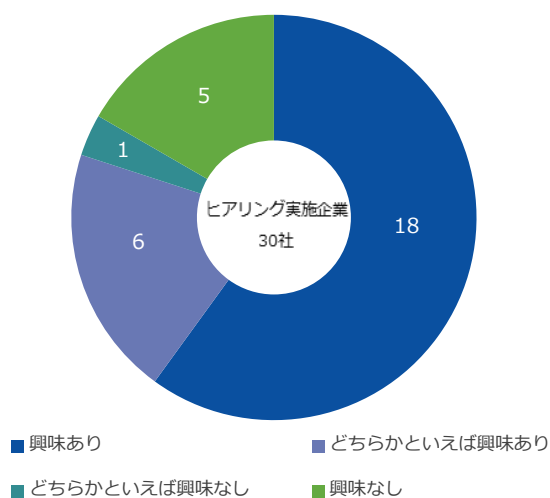
出所：ヒアリング結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部作成

## (2) 中東（サウジアラビア）市場への興味について

ヒアリングを実施した日系企業の中で、中東市場に関心を持っている企業は 30 社中 18 社となった。今次調査でヒアリングの対象とした日系企業のうち半数以上は、中東市場に多かれ少なかれ関心を持っているということが分かる。

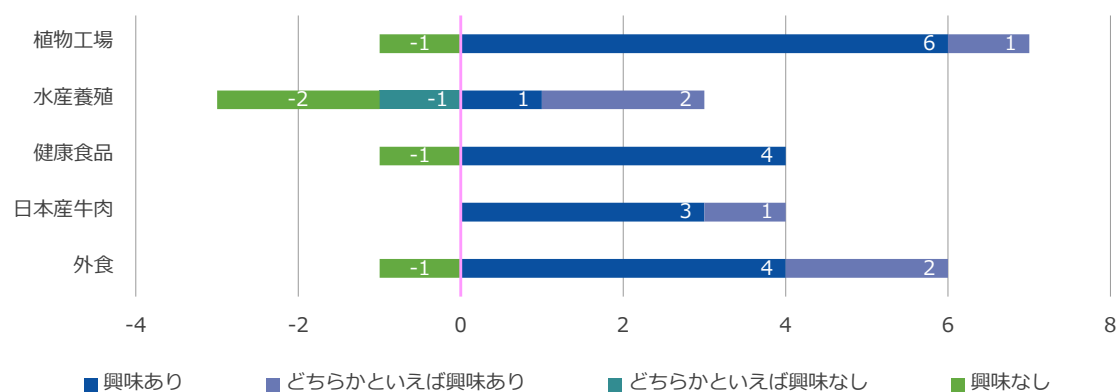
5 分野のうち、もっとも中東市場に関心のある企業が多い分野は、植物工場事業であるが、その他の分野でもヒアリングを実施した日系企業のうちの半数以上は、中東市場に関心を持っているということがわかった。

図 2-2-1-3：日系企業の中東市場への関心度



出所：ヒアリング結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図 2-2-1-4 : 5 分野別の中東市場への関心度



出所：ヒアリング結果にもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部作成

## 2-3 官民ミッションについて

### 2-3-1 官民ミッションの目的

サウジアラビア進出を検討するうえで、現地の情報不足が課題となっているなか、市場実態を把握するべく、我が国の農林水産業・食品関連企業を主体とする官民ミッションをサウジアラビアに派遣したもの。また、サウジアラビアに加え、中東地域の物流ハブであり、日本企業の進出が先行して進むアラブ首長国連邦（UAE）の視察も合わせて行ったもの。

### 2-3-2 実施結果

図 2-3-2-1：官民ミッション全体行程

|    | 11月11日(Sun)                                                                                                                                        | 11月12日(Mon)                                                                                                                     | 11月13日(Tue)                                                                           | 11月14日(Wed)                                                                                  | 11月15日(Thu)                                                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 午前 | 09:15<br>青果市場視察<br>(Water Front Market)<br>09:45<br>スーパー視察<br>(Union Coop Abu Hall)<br>11:00<br>ドバイ投資開発事業団<br>訪問<br>12:00                          | 10:00<br>フィルム栽培<br>トマト農場見学<br>(Mebifarm Fruits and<br>Vegetable Trading LLC)<br>11:30                                           | 10:00<br>乳業メーカー工場見学<br>(Almalai)                                                      | 09:00<br>リヤド発<br>【飛行時間1時間50分】<br>10:45<br>ジェッダ着<br>11:30                                     | 09:30<br>環境・水・農業省&<br>サウジアラビア食品医薬庁<br>セミナー<br>11:30               |
|    | 12:30<br>日本食レストランでの昼食及<br>び座談会<br>(Raffles Dubai Tomo)                                                                                             | 12:00<br>13:00                                                                                                                  |                                                                                       | 12:30<br>日本食レストランでの昼食及<br>び座談会<br>(Crown Plaza Hotel<br>SAKURA, Arabian Food<br>Corporation) | 12:30<br>日本食レストランでの昼食<br>及び座談会<br>(YOKARI)                        |
| 午後 | 13:30<br>エミレーツフライト<br>ケータリング訪問<br>15:00<br>モール・スーパー視察<br>(Carrefour, Mall of<br>Emirates)<br>17:00<br>UAE概況セミナー&<br>レセプション<br>(シェラトングランド)<br>21:00 | 14:00<br>現地権合企業<br>(シャトレゼ展開)訪問<br>Index Holdings LLC)<br>15:00<br>15:30<br>空港着<br>18:40<br>ドバイ発<br>【飛行時間2時間0分】<br>19:40<br>リヤド着 | 14:00<br>食品輸入卸企業訪問<br>(Thimar)<br>16:15<br>17:15<br>サウジアラビア概況セミナー<br>(日本大使館)<br>18:00 | 13:00<br>13:30<br>食品小売企業訪問<br>(Danube)<br>16:00<br>Foodex Saudi2018視察<br>17:00<br>18:30      | 13:30<br>サウジアラビア総合投資庁<br>セミナー<br>16:00<br>FORSAN面談<br>17:00<br>解散 |
| 夜  |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |                                                                                       | 20:00<br>ジェッダ発<br>【飛行時間1時間35分】<br>21:40<br>リヤド着                                              |                                                                   |
| 宿泊 | ドバイ泊                                                                                                                                               | リヤド泊                                                                                                                            | リヤド泊                                                                                  | リヤド泊                                                                                         |                                                                   |

出所：官民ミッションにもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部作成

本ミッションは2018年11月11日(日)～11月15日(木)の計5日間にかけて、官民合わせ30名程度からなるミッション団により、3都市(サウジアラビア：リヤド・ジェッダ、UAE：ドバイ)に訪問し、市場視察5件、セミナー4件、ミーティング11件を行った。

### 2-3-3 官民ミッション総括

本ミッションにおいては、サウジアラビアおよびUAEの3都市を訪問し、市場視察5件、セミナー3件、ミーティング11件を実施した。本事業の仕様書に記載されていた通り、民間企業の参加者については、当初は少なくとも“6社10名以上”と見込んでいたが、結果的に14社21名が参加することとなった。本ミッションの目的である、情報不足となっている中東市場の実態を、想定よりも多くの日本企業に認知していただくことができたもの。

今回の訪問相手の中には、アポイントを取得することが難しい現地企業（大手、財閥系など）とも面談を行えたことに加え、民間企業単独のアレンジではアポイントが難しいとされている政府機関高官とも意見交換をすることができた。またミッション参加企業の中には、現地企業に対し、商品サンプルを渡し、今後継続して商談を進められる例もあった。今後の具体的な進出検討にも資するネットワーキングが達成できたという観点でも、意義高いミッション内容であったといえる。

### 第3章 サウジアラビア農業・食品セミナー2019 開催報告

#### 3-1 セミナーの目的・概要

「サウジアラビア農業・食品ビジネスセミナー2019」を2019年2月28日に東京にて開催し、本セミナーには、57の企業・団体から70名が参加した。

本セミナーは、本調査事業の調査結果を日本企業に広く発信することで、サウジアラビア市場に対する関心を高め、事業実施に有益な情報を提供するという目的で開催した。

セミナーの概要については、以下の通りである。

図 3-1-1 「サウジアラビア農業・食品ビジネスセミナー2019」概要

| 日時          | 式次第                                                                                | 概要                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2月28日 13:00 | 「開場」<br>(場所)みずほ銀行大手町本部ビル                                                           | -                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13:30       | 「開会の挨拶」<br>・農林水産省 大臣官房 国際部 国際地域課 課長 平中 隆司<br>・みずほ銀行 国際戦略情報部 部長 塩飽 啓一郎              | -                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13:40       | 「サウジアラビアの政治・経済動向アップデート、市場調査報告」<br>株式会社みずほ銀行<br>参事役 井上 陽介                           | ・サウジアラビアの直近の政治・経済状況の紹介<br>・平成30年度海外農業・貿易投資環境調査分析委託業務 (サウジアラビア・アラブ首長国連邦)調査結果要旨                                                                                                                                                          |
| 14:25       | 「医療技術を活用した未来の農業(アイメック) ~何処でも、誰でも~」<br>メビオール株式会社<br>代表取締役会長 森 有一 氏                  | ・メビオールの事業(フィルム栽培)について<br>・中東での取り組み紹介                                                                                                                                                                                                   |
| 15:20       | 「食肉・食品輸出に関する課題としての、ハラールおよびハラール認証」<br>イスラミックセンター・ジャパン<br>監査役 吉川 香潮 氏                | ・ハラールおよびハラール認証について<br>・食肉輸出に関するハラールおよびハラール認証の留意点                                                                                                                                                                                       |
| 16:05       | 「サウジアラビア外食市場の新しいトレンドや事業機会のヒント~リヤド唯一の日本料理人の実体験をもとに~」<br>YOKARI<br>総料理長 佐藤 (タキ) 武史 氏 | ・サウジアラビアにて外食事業を行う際の留意点<br>・サウジアラビアにおける日本食の需要、トレンド                                                                                                                                                                                      |
| 16:50       | 質疑応答                                                                               | 「YOKARI 佐藤氏」宛<br>Q1：サウジアラビアにおいて日本のスイーツの可能性はあるか<br>A1：例として日本のチーズケーキは、高評価。一方、和菓子は難しいと思う。むしろ日本色を隠してブランディングした方がいいと感じる<br>Q2：サウジアラビア人は保守的という説明から、日本食らしさとフュージョンのさじ加減はどの程度か<br>A2：現地の人々が好むフュージョン料理に大きく舵を切っている。しかし、一皿に必ず日本のエッセンスは、取り入れるようにしている |

| 日時    | 式次第  | 概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16:50 | 質疑応答 | 「YOKARI 佐藤氏」宛<br>Q3：魚介類については、どこから輸入しているか<br>A3：22品目は日本より輸入している。その他の物や代替品は、現地またはUAEより仕入れている<br>Q4：あんこなどの和菓子は、現地で売れるか<br>A4：感覚的ではあるが、売れないと思う。デーツを干し柿に代替することも考えられるが、非常にチャレンジングなことである<br>「メビオール 森氏」宛<br>Q1：価格の安い輸入農産品に対し、どのようなマーケティングで競争しているのか<br>A1：健康性を訴求し、輸入品との差別化を図っている。また、SDGsの観点により持続可能な農法をPRすることも現地に売り込んでいく |

出所：セミナーにもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部作成

### 3-2 アンケート結果

セミナー参加企業に対しアンケート形式にて以下の質問 1 から 3 の質問を実施した。その結果は以下の通りである。アンケートは 70 名中、61 名の方が回答。

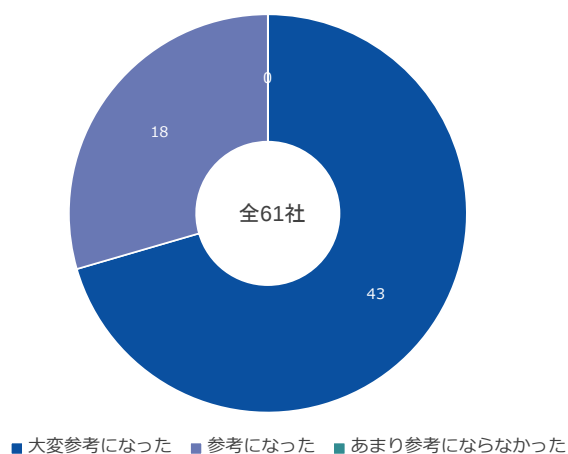
(質問内容)

質問 1. 本日の講義内容について

質問 2. サウジアラビアの農業・食品分野における事業可能性につき、感じたこと

質問 3. サウジアラビア事業に取り組むにあたり望ましい支援やサービスについて

図 3-2-1 本日の講演内容について



出所：アンケートにもとづき、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図 3-2-2 サウジアラビアの農業・食品分野における事業可能性につき、感じたこと

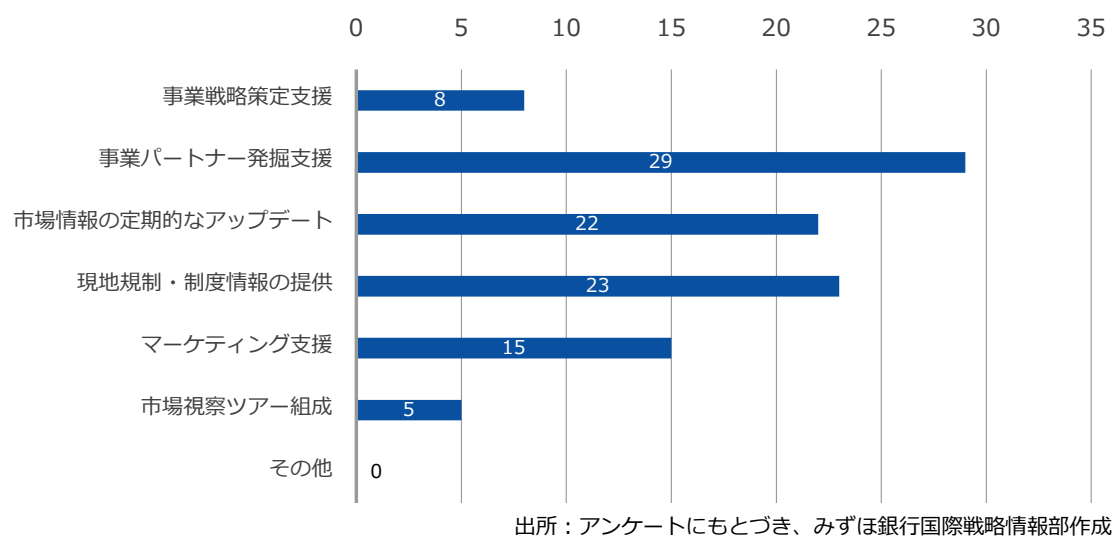
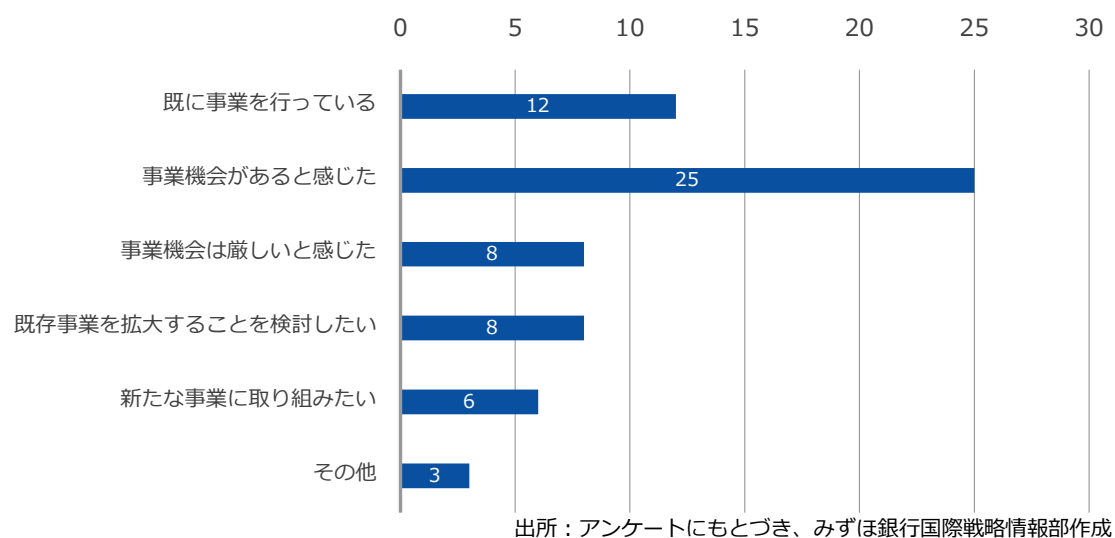


図 3-2-3 サウジアラビア事業に取り組むにあたり望ましい支援やサービスについて



### 3-3 セミナー総括

本セミナーでは、アンケート回答者 61 名のうち 43 名が「大変参考になった」、18 名が「参考になった」と回答しており、参加者の満足度は非常に高かったことがわかる。また本セミナーに参加した企業のうちサウジアラビアでの農業食品分野における事業の可能性についても 25 名が「事業機会がある」、8 名が「既存事業の拡大することを検討したい」、6 名が「新たな事業に取り組みたい」と 6 割以上の方々が前向きな回答しており、多くの企業がサウジアラビアの農業・食品市場に対し、事業可能性を感じていることが分かった。

添付資料 1 サウジアラビア進出・輸出マニュアル

## **サウジアラビア進出・輸出マニュアル**

## 1 サウジアラビアへの事業展開

サウジアラビアで事業を展開するにあたっては、自社で投資を行い、現地において事業活動を主体的に行う“進出”、現地にて代理店を選定し、貿易活動を行う“輸出”の2つの可能性がある。また、“進出”は製造拠点設立と販売拠点設立の2つのパターンが考えられる。それぞれの事業展開方法に応じた規制などは以下の通り。

### 事業展開パターン別の外資規制などの一覧

|    |                                            | 外資資本の規制                                     | 取得ライセンス<br>(発行主体)                                  | ライセンス費用 | 最低資本金                                     |
|----|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------|
| 進出 | 現地において投資<br>(製造拠点・販社の設立等)を行う               | 無し<br>(上限100%)                              | License for<br>Industrial<br>Activity<br>(SAGIA)   | 1万2千リヤル | 100万リヤル                                   |
|    |                                            | 上限75%<br>(100%外資資本<br>による拠点設立も<br>一定条件下で可能) | License for<br>Commercial<br>Activities<br>(SAGIA) | 1万2千リヤル | 2,000万リヤル<br>(100%外資資本の<br>場合: 3,000万リヤル) |
|    | 現地において投資を行わず、<br>現地パートナーを介して<br>自社製品を販売させる |                                             |                                                    |         |                                           |
| 輸出 | 代理店契約の締結                                   | 無し                                          | 無し                                                 | 無し      | 無し                                        |

※ 1リヤル＝約 0.27 米ドル

次頁以降においては、それぞれの事業展開のパターン別にそのプロセスや費用などをとりまとめ、整理する。

## 2 サウジアラビアへの進出

サウジアラビアにおいて製造拠点、あるいは販売拠点を設立するためのプロセスを記載する。

### 2.1 サウジアラビアにける製造拠点の設立

サウジアラビアにおいて製造拠点を設立するためのプロセスは以下の通り。

#### サウジアラビアにおける製造拠点設立プロセス

|                             | 実施事項                                                                                                      | ポイント                                                                                                                                                                                                  | コスト負担                                   | 所要期間                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|
| 資本構成の決定                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地(外資)パートナー企業の有無の決定</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーの影響力によって現地で土地取得や従業員確保が容易となる可能性あり。(自社単独では担当者の渡航等によって時間やコストが余分にかる可能性あり)</li> <li>パートナーがいることで経営面に関する自由度が下がることは留意。</li> <li>上記を踏まえ、資本構成を決定することが重要。</li> </ul> | -                                       | -                    |
| 必要書類準備<br>(自社・外資パートナー)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務諸表のサウジアラビア大使館での認証取得</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の最新の財務諸表についてサウジアラビア大使館で認証を取得。</li> <li>外資パートナーがいる場合には、パートナーの本社が登記されている国のサウジアラビア大使館にて認証を取得する。</li> </ul>                                                      | 公証取得、外務省公印取得費用も含め、3万円程度                 | 大使館での認証は1~2営業日程度     |
| 必要書類準備<br>(現地パートナー)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>商業登記証明書の準備</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>サウジアラビアの現地パートナーが現地の商業投資省(Ministry of Commerce and Investment, MCI)より、自社の商業登記証明書を取得</li> </ul>                                                                  | -                                       | -                    |
| (特定の業種のみ)<br>関係省庁への申請及び許可取得 | <ul style="list-style-type: none"> <li>関係省庁への個別連絡、申請</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>規制対象の特定の業種については、ライセンス取得前に関係省庁に申請内容を照会し、申請にあたっての許可を取得(対象業種については、SAGIA Investment ManualのSection11.04を参照)</li> </ul>                                             | -                                       | -                    |
| 投資ライセンス申請                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地の事業体となる法人がSAGIAに対して、ウェブ上で申請を行い、必要書類及び初期ライセンス費用の支払いを行う</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>SAGIAのウェブサイトより申請を行い、必要書類の提出とライセンス料の支払いを実行</li> </ul>                                                                                                           | 1万2千リヤル(約3,230米ドル)                      | 2営業日程度               |
| MCIへの商業登記                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地の事業体となる法人がMCIに対して、現地拠点の商業登記を行い、企業活動が可能となる状態を構築</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>MCIのウェブサイトより申請を行い、設立する法人の定款の写しと資本金預託証書をMCIへ提出</li> </ul>                                                                                                       | 資本金のうち、自社負担分<br>最低資本金: 100万リヤル(約27万米ドル) | 30営業日程度              |
| 製造拠点設立のための用地確保              | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地の事業体となる法人が工場を建設するための用地を確保</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>土地オーナーとの土地リース契約の締結</li> <li>工業団地を利用する場合には、商業登記後、各工業団地の管理組織とのリース契約を締結</li> </ul>                                                                                | ※<br>工場の立地、面積等に応じて変動                    | ※<br>工場の立地、面積等に応じて変動 |
| 現地当局への製品仮登録                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地の事業体となる法人が現地で製造する製品について各種情報を仮登録</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>サウジアラビア食品医薬局(Saudi Food and Drug Authority, SFDA)のウェブサイトにて、現地で製造・販売する製品等についての仮登録の申請を実施。</li> <li>これまで取得済みの各種ライセンス等を提出し、仮登録が完了</li> </ul>                       | -                                       | -                    |
| 工場稼働準備・販売許可取得               | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地で製造工場を建設し、設備を導入</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>製造工場等を設立した後、サンプル製品をSFDAへ提出</li> <li>SFDAで検査終了後、販売許可を受領</li> </ul>                                                                                              | -                                       | -                    |
| 製造開始                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地で製品の製造を開始</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>労務条件の検討、従業員の確保、工場の本格稼働開始</li> </ul>                                                                                                                            | -                                       | -                    |

また、参考までにリヤド第3工業団地における土地借料はおおよそ 1.33 米ドル / m<sup>2</sup> / 年、第2工業団地における土地借料はおおよそ 0.80 米ドル / m<sup>2</sup> / 年である。

## 2.2 サウジアラビアにおける輸入・販売拠点の設立

サウジアラビアにおいて輸入・販売拠点を設立するためのプロセスは以下の通り。

### サウジアラビアにおける輸出・販売拠点設立プロセス

|                        | 実施事項                                                                                                      | ポイント                                                                                                                                                                                                               | コスト負担                                                                                               | 所要期間             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 資本構成の決定                | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地(外資)パートナー企業の有無の決定</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーの影響力によって現地での販路確保や従業員確保が容易となる可能性あり。(自社単独では現地に営業担当を配置し、販路開拓を行う等、時間やコストが余分ににかかる可能性あり)</li> <li>パートナーがいることで経営面に関する自由度が下がることは留意。</li> <li>上記を踏まえ、資本構成を決定することが重要。</li> </ul> | —                                                                                                   | —                |
| 必要書類準備<br>(自社・外資パートナー) | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務諸表のサウジアラビア大使館での認証取得</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の最新の財務諸表についてサウジアラビア大使館で認証を取得。</li> <li>外資パートナーがいる場合には、パートナーの本社が登記されている国のサウジアラビア大使館</li> </ul>                                                                             | 公証取得、外務省公印取得費用も含め、3万円程度                                                                             | 大使館での認証は1~2営業日程度 |
| 必要書類準備<br>(現地パートナー)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>商業登記証明書の準備</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>サウジアラビアの現地パートナーが現地の商業投資省(Ministry of Commerce and Investment, MCI)より、自社の商業登記証明書を取得</li> </ul>                                                                               | —                                                                                                   | —                |
| 投資ライセンス申請              | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地の事業体となる法人がSAGIAに対して、ウェブ上で申請を行い、必要書類及び初期ライセンス費用の支払いを行う</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>SAGIAのウェブサイトより申請を行い、必要書類の提出とライセンス料の支払いを実行</li> </ul>                                                                                                                        | 1万2千リヤル(約3,230米ドル)                                                                                  | 2営業日程度           |
| MCIへの商業登記              | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地の事業体となる法人がMCIに対して、現地拠点の商業登記を行い、企業活動が可能な状態を構築</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>MCIのウェブサイトより申請を行い、設立する法人の定款の写しと資本金預託証書をMCIへ提出</li> </ul>                                                                                                                    | 資本金のうち、自社負担分<br><br>現地パートナーがいる場合は、最低資本金：2,000万リヤル(約540万米ドル)<br><br>独資の場合は、最低資本金：3,000万リヤル(約800万米ドル) | 30営業日程度          |
| 現地当局への製品登録             | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地で販売する製品について各種情報を登録</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>サウジアラビア食品医薬局(Saudi Food and Drug Authority, SFDA)のウェブサイトより現地にて販売する製品等についての登録の申請を実施。</li> <li>これまで取得済みの各種ライセンス等を提出し、登録が完了</li> </ul>                                         | —                                                                                                   | —                |
| 販売開始                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地で製品の販売を開始</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>労務条件の検討、従業員の確保、販路開拓等を実施</li> </ul>                                                                                                                                          | —                                                                                                   | —                |

なお、輸入・販売拠点設立の際の資本構成の検討にあたっては、外資資本 100%によるライセンス取得も可能になっている。しかし、以下の条件に適合する必要がある点を留意する必要がある。

### 外資資本 100%の販売会社を設立するための条件

| 項目       | 条件                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 資本金      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最低 3,000 万リヤル(約 800 万米ドル)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 現地への投資   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● SAGIA からのライセンス取得から 5 年間で初期資本金 3,000 万リヤルを含め、3 億リヤル(約 8,000 万米ドル)以上の投資を約束;または</li> <li>● 初期資本金 3,000 万リヤルを含め、2 億リヤル(約 5,300 万米ドル)以上の投資を約束したうえで、以下の条件の 1 つ以上を満たす: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 販売製品の 30%はサウジアラビアで製造</li> <li>➢ 総売上高の 5%以上をサウジアラビアでの研究開発費に投資</li> <li>➢ サウジアラビアに物流施設とアフターセールスサポートセンターを設立</li> </ul> </li> </ul> |
| 親会社の海外展開 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最低 3 つの地域または国で事業を展開</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 現地人の雇用   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働社会発展省(Ministry of Labour and Social Development)の規定するサウジ人雇用比率を達成</li> <li>● 事業開始から 5 年間で現地人がマネジメントに関わる重要なポストに就くような計画を策定し、実行</li> <li>● 現地人の継続雇用を可能にする計画を策定し、実行</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| 現地人の育成   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地人従業員の 30%に対して研修を毎年実施</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

なお、リヤド中心街の King Fahad Road 周辺で事務所を設置する際の賃料の目安は、約 76.8 USD/m<sup>2</sup>/月である。

### 2.3 サウジアラビアにおける現地人雇用に関する規制(サウダイゼーション)

現地において法人を設立する場合、サウジアラビア国民の雇用を奨励したサウジアラビアの国家政策であるサウダイゼーションを考慮する必要がある。

現在、サウダイゼーションに関してはサウジアラビアの労働社会発展省によって Nitaqat と呼ばれるプログラムが導入されている。各企業は労働・社会発展省の定めた業種区分に従い、サウジアラビア人の雇用割合(%)により評価される。

企業は割合別に、プラチナ、緑(高)、緑(中)、緑(低)、黄、赤の 6 段階に分類される。プラチナ、緑(高)、緑(中)のいずれかであれば、インセンティブを得られるが、黄、赤の企業については、ペナルティーが科されることになる。

インセンティブ／ペナルティーの例を以下に記載する。

サウダイゼーションによる企業の評価ランクに応じたインセンティブ／ペナルティー

| インセンティブ：<br>プラチナ、緑(高)、緑(中)                                                                                                                                                           | ペナルティー：<br>黄、赤                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国人ビザの申請が容易</li> <li>● ビザの職種の変更が可能</li> <li>● 労働許可証更新のための有効期間の制限なし</li> <li>● 最終出国する労働者のビザ更新が可能</li> <li>● 黄・赤の企業からの従業員のリクルートが容易</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国人のビザの新規発給の停止</li> <li>● スポンサー(身元保証人)の変更の禁止</li> <li>● ビザの職種の変更不可</li> <li>● 労働許可証の更新の禁止</li> <li>● 従業員が、プラチナ、緑(高)、緑(中)の優良企業に、現在所属している黄、赤企業の同意なしでも転職可能</li> </ul> |

また、一般的な役職と給与水準(サウジアラビア人の場合)は以下の通りである(JETRO 投資コストデータより作成)。

| 業種   | 役職            | 給与水準(月額、USD) |
|------|---------------|--------------|
| 製造業  | ワーカー(一般工職)    | 747～3,200    |
|      | エンジニア(中堅技術者)  | 2,400～2,933  |
|      | 中間管理職(課長クラス)  | 2,133～7,867  |
| 非製造業 | スタッフ(一般職)     | 1,580～3,344  |
|      | スタッフ(営業職)     | 1,993～11,493 |
|      | マネージャー(課長クラス) | 7,883～8,363  |

### 3 サウジアラビアへの輸出

サウジアラビアへの食品の輸出するためのプロセスは以下の通り。

|                      | 実施事項                                                                               | ポイント                                                                                                                                                                                                                                                                             | コスト負担              | 所要期間                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| 現地当局への<br>製品登録       | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地へ輸出する製品について、SFDAへの事前登録と電子通関の実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>基本的には輸入者となる現地の事業者が登録を実施するが、輸出者からの情報提供が必要</li> <li>具体的には、製品のHSコード、バーコード、アイテムコード、英語とアラビア語の原材料リスト、製品の写真、ラベルのコピーが必要</li> <li>別会社が既に登録済みの製品であっても登録は必要</li> </ul>                                                                               | —                  | —                         |
| 通関のための書類準備           | <ul style="list-style-type: none"> <li>通関時に必要となる書類の準備</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>後述する食品の通関に必要な書類一覧に記載されている書類を準備し、輸入者と調整</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | —                  | —                         |
| 製品の出航                | <ul style="list-style-type: none"> <li>各種書類を全て準備を終えた後、製品のシッピングを実施</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の性質に合わせて、航路あるいは空路を選択</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | ※<br>製品及び経路によって異なる | 航路: 1～1.5か月程度<br>空路: 1日程度 |
| 国境検査所による検査と<br>通関手続き | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地で製品の販売を開始</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>書類審査:<br/>必要書類が全て揃っているか、必要な認証は全て取得できているかの審査</li> <li>製品登録審査:<br/>各申請書類に対して、実際に輸送されている製品が整合しているかの審査</li> <li>現物検査:<br/>ラベル情報の整合性、コンテナ内部の環境の審査</li> <li>必要に応じたラボ検査:<br/>各種検査の結果、製品に対して詳細なラボ検査が必要と判断された場合に行われるランダムサンプリング手法によるラボ検査</li> </ul> | —                  | ※ 検査内容によって異なるが、最短で10日程度   |

#### 食品の通関に必要な書類一覧

| 輸出者が準備                                                                                                                                                                    | 輸入者が準備                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原産地証明書</li> <li>● 商工会議所で認証を受けたインボイス</li> <li>● 英語のパッキングリスト</li> <li>● アラビア語のパッキングリスト</li> <li>● B/L および保険証明書(CIF の場合)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 荷渡し指図書(D/O)および輸入者の業務と輸入貨物との適合を証明する商業登録コピーを添えた商工会議所の証明書</li> <li>● 翻訳されたインボイス</li> <li>● 通関ライセンスのコピー</li> </ul> |

留意点として、上記の書類については、全ての食品の輸出について必要となるが、食品の種類に応じて、衛生証明書(肉、青果物など)、ハラール証明書(肉類など)などが追加的に必要となる。個別の製品に関する必要書類については、現地輸入者を通じて SFDA へ確認を行うことが推奨される。

また、製品によっては現地において SASO (Saudi Standards, Metrology and Quality Organization: サウジアラビア標準化公団) が規定する規格・基準を満たす必要がある。その場合

においては、第三者機関においてその適合検査を行い、検査証明書を提出する必要がある。

SFDA の食品関連規程と規格は、以下のサイトで確認できる。

“Food Technical regulations and Standards project”

[https://www.sFDA.gov.sa/en/food/about/administration/management\\_regulations/pages/regulations\\_standards-project.aspx](https://www.sFDA.gov.sa/en/food/about/administration/management_regulations/pages/regulations_standards-project.aspx)

通関時の留意点として、インボイスが FOB 価格に基づいて発行されている場合においては、現地の輸入者が運賃および保険を支払う必要があり、そのインボイスを併せてサウジアラビアの税関に提出する必要がある。（サウジアラビアの税関が関税を算出するにあたって CIF 価格の情報が必要となるため。インボイスが CIF 価格に基づいて発行されている場合においては、特に追加の手続きなどは発生しない。）

なお、通関手続きについては、最短で 10 日程度となっているが必要となる日数については、3 週間以上かかる場合もあり、こういった要因によって必要日数が左右されているのかは不明な状況である。また、基本的に現地のコールドチェーンの状況は日本ほど進んでいないため、温度管理されている製品も陸揚げされると同時に温度管理環境下から出てしまい、製品が劣化してしまうというケースが非常に多く発生している。また、製品が入国した後、現地で配送される際においても温度管理をしているトラックの荷台のドアを開けっぱなしにしているなど、現地の配達員のレベルが低く、製品が劣化するなどのトラブルが多発している。

温度管理が必要となる製品を輸出する際には、現地の輸入者に必要な温度条件を良く理解してもらった上で、現地通関とのコミュニケーションや信頼のおける配送事業者の手配を通じて、温度管理を徹底することを伝える必要がある。

サウジアラビア標準化公団 (SASO) は、ビニール製品に対して、でんぷんを原料とする生分解性のプラスチック (Oxo-Biodegradable Plastics) の使用を求める規制を 2016 年 10 月に発表しており、資材ごとの段階的な規制導入が予定されている。JETRO が 2019 年 1 月に実施した SASO に対するヒアリングによると、2019 年 9 月から梱包材、商品袋 (パン、菓子、ベーカリー、ナッツ類)、食品パッケージなどへの適用が導入予定といわれており、サウジアラビアへ農産品・食品を輸出する際は留意する必要がある。