

1月20日（月） リヤド（サウジアラビア王国）

ホテルからサウジ商工会議所連盟のオフィスへ向い、商工会議所連盟の会議室をお借りして、それぞれの説明を受ける。

視察行程3：「JETRO リヤド事務所」訪問

JETRO リヤド事務所の秋山史郎所長より「存在感を高めるグローバルサウスサウジの最新動向と日経企業の動向」について説明を受ける。

サウジの最新動向については、経済改革「ビジョン2030」により、多くのプロジェクトが進行中。特に、観光業やエンターテインメント業界が発展しており、外国人観光客の受け入れが増加中。また、サウジは石油依存からの脱却を目指し、再生可能エネルギーの導入を進めている。

日系企業の動向については、サウジでのビジネスチャンスが増えており、多くの日本企業が進出。特に、エネルギー、インフラ、IT、医療などの分野で活動が活発。日本企業はサウジの経済改革に対応し、新たなビジネスチャンスを追っているとのこと。

秋山氏個人としてのサウジで働く感想は「素人で良かった。何故なら中東に慣れすぎていない為に当たり前に対する疑いを持てるから」とのことであった。現在の中東の状況は絶対王政のなせる業で上下の統制が取れており、日本の明治維新の頃に似ているのではないかと感じているとのこと。

中東・北アフリカ（Middle East and North Africa, MENA）地域は、広範な地理的領域を指し、多くの国々が含まれている。MENA 地域は、GDP 総額規模では ASEAN を上回る規模であり、その中でも、サウジは国土面積・GDP は域内トップクラス、ちなみに UAE は1名当たりの GDP の高さが特徴。中東地域最大の原油埋蔵量を有し、OPEC+ではロシアⁱとともに指導的立場を共有している。

すなわち、サウジを含む MENA 地域は ASEAN よりも大きい地域であり、成長著しい巨大市場であることは間違いなく、大阪の企業からの問い合わせも増加中とのこと。

投資を軸に成長し、超巨大プロジェクトである NEON はグリーン・次世代エネルギーはスローではあるが確実に進展しており、水素ガスプラントも進捗している。進出した日系企業は3分の2が黒字化しており、現在18社の日本企業が設立されている。以前から東映アニメが放映されていることなど日本カルチャーの人気や期待度は高く、トヨタ車が3割を占めるなど日本ブランドへの評価は高い。

若年層を定職につける等、経済戦略の中長期的な視点はしっかりしているが、法律が変わりやすく、かつ、明文化されていないものが多い。人件費は高騰しており、日本企業が丁寧に人を育てるために人材の引き抜きにあいやすく、日本企業は事業に注目されるというより、人を育ててくれる人材育成企業的な扱いを受けているとのこと。交渉の際には無理な要求を突き付けてくるのが非常に多く、紹介依頼は全く当てにならない。期日ギリ

ギリまで物事を決めない傾向が高い。ただ、多様性は広がっており、そのスピードは極めて速く、個性の尊重は確実に進んでおり、女性の運転や就労も増加している。

「ビジョン 2030」により経済成長加速に重点をおいているが、数値目標が極めて明確である。進捗が概ね順調であるのは国民に分かりやすく伝わっているためと考えられ、一般民間人の活力は非常に高まっている。

現在のサルマン国王時代で 2 TOP 体制を確立、国民の人気の高いムハンマド皇太子の意向でキディアのスケジュールも 2026 年から 2025 年に前倒しを行った。

外交面でのサウジは非常に巧みな全方位外交を行っており、今年 1 月のガザの停戦合意に大きく関与した。アメリカのバイデン前大統領から「ならず者国家」呼ばわりされたことでサウジはバイデン前大統領に嫌悪感を抱いていたとのことだが、トランプ大統領は大統領就任後、初の訪問地としてサウジを訪れていることから、ガザの恒久的な停戦に向けてサウジの外交手腕に大きく期待したい。

サウジは、中東地域において政治的、経済的に最も影響力のある国の一つとして、急速な変革と近代化を遂げつつある。中東・北アフリカの地域において、面積と GDP はそれぞれ 2 番目となっている。中東・北アフリカ地域の GDP 総額は、ASEAN（東南アジア諸国連合）の経済規模を上回っており、この地域が、共通の言語（アラビア語）、文化的プラットフォーム、イスラム教という共通の宗教的背景が経済的な一体性を支えており、これらの要因により、一つの市場で成功を収めれば、他の地域への横展開が比較的容易となると考えられている。また以前は日本企業の進出があまりなかったが、アシックスや SBI ホールディングスなどの企業や、最近では大阪の企業も増えてきている。

人口構成については、40 歳未満の若年層が人口の 7 割ⁱⁱを占め、女性の社会進出ⁱⁱⁱも急速に進み、労働市場への参加率が顕著に上昇しており、これは、ムハンマド皇太子を中心とする現政権が、従来の保守的な統治体制から大きく脱却し、革新的な国家改革「ビジョン 2030」を推進しているためである。

COVID-19 パンデミックは、世界経済に前例のない打撃を与えたが、2022 年以降、サウジ経済は目覚ましい回復を遂げた。年間経済成長率は 7～8% に達し、パンデミック以前の水準を早期に回復した。また、このパンデミックは、サウジの経済多様化戦略を加速させる触媒となった。石油依存からの脱却を目指す「ビジョン 2030」の取り組みが、より一層加速した。日本との関係では、サウジは日本最大の石油輸入国であり、自動車を中心に輸出の多様化が進んでいる。



サウジ商工会議所連盟会議室にて秋山所長より説明聴取の様子

【所感】

秋山事務所長からサウジの現状と日本企業の将来的な役割をわかりやすく魅力あふれる語り口でご説明いただいた。私たち議員団にとって非常に有意義な視察となったことを心から感謝申し上げ、サウジ王国と大阪の絆を今後も深めていきたいと強く願う次第である。

視察日程4：「中東協力センター」訪問

中東協力センター（JCCME）サウジ事務所リヤド本部より事業概要等のヒアリングをした。

【中東協力センター概要】

中東協力センターは、1973年のオイルショックを契機に関係強化を目的として設立されサウジ3ヶ所を含め、UAE、イラン、イラクの国内に6ヶ所の海外拠点を構える。

主な活動として、中等・北アフリカ諸国での産業経済の開発、通商の振興に協力し、日本と中東・北アフリカ諸国との通商経済に係る国際協力の推進およびエネルギー安定供給に寄与する目的で、投資を伴うビジネスを検討する企業・団体を対象に、経産省の「中東等産油・産ガス国投資等促進事業」に関する補助金を運用や市場調査をし、（1）経済多角化に資する投資の促進（2）成長の基盤となる水、電力、省エネや再生可能エネルギー等へ貢献する「質の高いインフラ」整備への支援（3）現地人材の育成支援と二国間の人的ネットワーク強化をする「人材育成支援事業」、イベントやセミナー等を実施する「二国間経済関係強化」を通じて両国の重層的な関係構築に努めている。日本政府や関係機関などが情報・意見交換等を行う会議、フォーラム等を実施する「官民の専門的知見と情報の共有促進」にも努めている。

【中東協力センター説明概要】

サウジ事務所の宮内良尚所長とサウジ商工会議所連盟のワリード・アルオレイナン事務局長からのあいさつの後、意見交換を行った。

中東協力センターとしては、「①投資等促進事業」を中心に、「②人材育成支援事業」、「③二国間経済関係強化事業」、「④質の高いインフラ整備への貢献」、「⑤官民の専門的知見と情報の共有促進」など、様々な事業を行っている。特に「①投資等促進事業」としては、現地国の法規制や労働状況、製造コスト等を分析し企業に紹介を行う、「ミッション派遣」「企業化可能性調査」等を実施することで、日本企業が現地に参入する障壁を低くし、中東への投資を促進している。1993年からの31年間で、「ミッション派遣」358件、「企業化可能性」116件等の実績があり、現地進出を36件実現している。その他、現地パートナー候補や、政府関係機関、法律事務所や会計事務所の紹介など、あらゆるリソースの提供を行い、現地でのビジネス環境を整えている。



宮内良尚所長（左）とワリード
・アルオレイナン事務局長（中央）と
意見交換をする様子

【所感】

JETRO と中東協力センターから合わせてご説明を伺い、中東地域とサウジの経済状況や地政学的重要性を改めて認識した。特に、サウジは、成長を続ける中東諸国の中でも人口が多い大国である。今後は石油依存度を低減させ、国内投資を重点化していくことを成長戦略の軸としており、まさに現在、政府ファンド（国営企業）による多数の巨大プロジェクトが始動している。

同センターの協力のもと、現地政府系機関や企業との会合が定期的に行われ、既に日本企業の進出も多数実現しているとのことであるが、成長期を迎えているサウジにおいて、日本政府・企業の影響力を一層高められる機会である。

本市としては、在阪企業の海外進出—とりわけ中東進出の支援を行うなど、都市間交流の促進による企業支援を実施することを、副首都を掲げる大阪の経済戦略の一つとして検討すべきではないか。

特に、万博開催国としてのバトンを受け渡すという、両国の特別な関係性の中で、この機会を捉えて交流を一層深め、相互の成長・発展に資する取り組みを実施すべきと考える。

視察行程 5：「シュラ評議会」表敬訪問

【サウジ諮問評議会（シュラ評議会）概要】

シュラ評議会のメンバーは、国王勅選であり、メンバーは約 150 名、任期は 4 年である。メンバーは、法律、経済、教育、健康、宗教など、多様な分野の専門家や経験者から選ばれている。シュラ評議会は、法案審議や条約批准手続きの一翼を担う。国王からの法案、予算案、政策等の諮問に対する答申を行う立場である。行政権に対しては、法令順守等の監視を行い、閣僚を喚問する権限を保有している。司法、経済、教育等、13 の常設委員会を設置している。

1924 年に設立、サウジの政治体制の一部として重要な役割を果たし、評議会の役割と権限は、時間とともに拡大された。2013 年には、初めて女性がシュラ評議会のメンバーに任命され、サウジにおける女性の社会参加の拡大を象徴する出来事となっている。

シュラ評議会の議長は、サウジの立法機関である評議会のトップとして、議会の運営を指導する重要な役割を担っている。議長は通常、国王によって任命され、評議会の議事を円滑に進める責任がある。現在の議長であるアブドゥラー・アル・シェイク氏は、長年にわたりサウジの政治において重要な役割を果たしてきた人物で、法律の専門家としても知られている。アル・シェイク議長は、議会の運営を監督し、法律や政策の審議において中心的な役割を担っている。

シュラ評議会の議長は、国王のアドバイザーとしても機能し、国家の発展に寄与する法律や政策の形成を支援している。また、議長の指導のもとに、評議会は国の重要な課題についての議論を行い、提案を行っている。

【サウジ諮問評議会（シュラ評議会）機能等の概要等のヒアリング（場所：シュラ評議会）】

議事堂は、サウジの立法機関であるシュラ評議会の活動の中心であり、議事堂の建物内には、デジタルサイネージなどを利用した現代的なデザインと伝統的なアラビアの建築様式が融合している。また、建物の構造は、大きな議場、1週間に1回開催される演説会場、委員会室、レセプションホールなどが配置されている。

シュラ評議会は、法律や政策に関する助言を国王に提供することを主な役割とし、新しい法律の提案や既存の法律の改正、国家予算の審議などが行われている。評議会は、政府の活動を監視し、政府機関の報告書をレビューし、必要に応じて改善策を提案することも行われている。

まず、議場やレセプションホール、展示室等を見学した。見学後はハッチ・ウムラ議員をはじめ、住宅問題に関わる委員会のメンバーと意見交換を行った。この委員会では、巡礼の課題、住宅問題、社会の安全に関わる問題を取り上げており、ルールや規制の設定、地域の安全に関わる活動を行っている。

【所感】

広大な敷地と建物から、王制ならではの施設の豪華さを感じる重厚な造りであった。

サウジは厳格なイスラム国家であり、かつて女性の社会進出が遅れていたが、迎えていただいた議員の中には、女性議員もおり、150名の議員のうち30名が女性という現状に、社会変革の一端を感じた。

意見交換の中で、国家の運営方針に関する議論がなされた。現国王の方針が、各議員や機関の方針に浸透しており、優れた統治能力、政治手腕をうかがうことができた。

日本を重要なパートナーと考え、商業的・産業的なつながりを強化。2030年のリヤド万博に向けて、日本との協力を期待している。特に、本市に対しては、ヘルスケア分野での協力の可能性を期待しており、サウジと日本の関係を深めるための具体的な計画を策定したいとの発言があった。

日本の東京一極集中を念頭に、国内の各地域の発展についてどのように考えているのかという質問に対しては、「当評議会においては、全土に均衡ある発展ができるよう配慮しており、観光においても国内を6つの地域に分けて王立委員会と協議しながら取り組んでいる」という回答があった。

日本と同様、地方自治体・議会のような関係はあるようだが、日本は様々な政治的パワーバランスの中で地域の独自性を発揮するのが難しい中で、中央集権体制でかえって国家全土の均衡ある発展ができているという、政治体制の違いを改めて感じた。

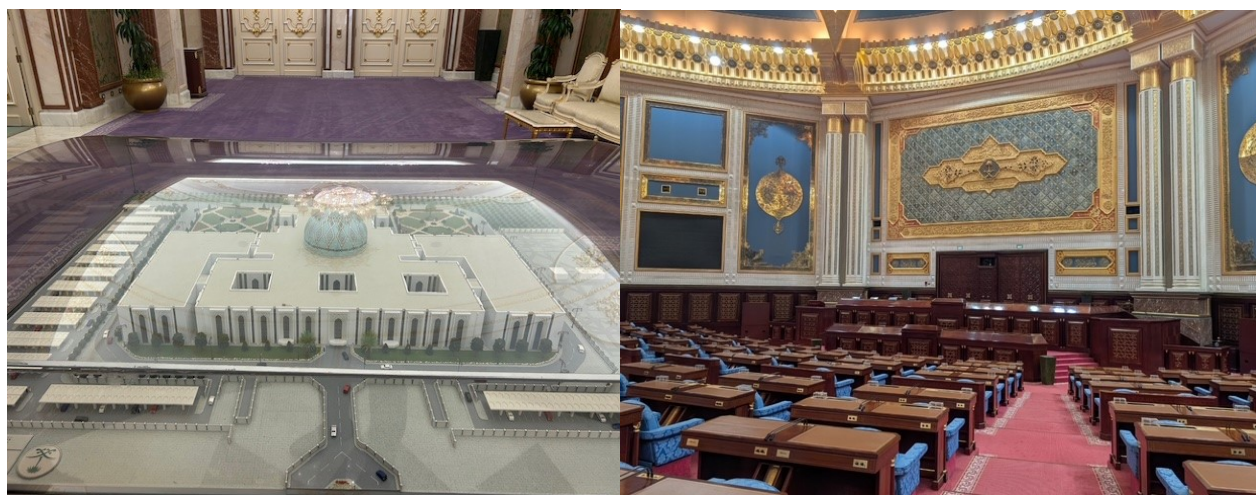
技術より人材育成というキーワードが印象に残り、日本語である「改善」という言葉が流通していることも興味深い。

また、委員会よりサウジのメガプロジェクト（ニウム、レッドシーンインターナショナル、キディアなどのプロジェクト）について紹介があり、サウジは、過去、現在、未来を世界に伝えることを目指しているとのことだった。



ホンダ団長からウムラ委員長へ記念品を贈呈

シュラ評議会議員らとともに



シュラ評議会議事堂のジオラマ

壁に金の装飾がされた議場



議事堂内の一室



シュラ評議会の歴史について説明を受ける様子

視察行程 6 : 「ユニ・チャームサウジアラビア法人」視察

シュラ評議会からバスでユニ・チャームサウジアラビア法人に移動し、マフディ・カトベ CEO から説明を受けた後、施設見学した。

【ユニ・チャームサウジアラビア法人概要】

ユニ・チャームコーポレーションは 60 年近くにわたり、衛生製品の技術とマーケティングにおける重要でグローバルな柱であり、18 か国に生産施設を持ち、最高品質の製品の販売を世界 80 ヶ国以上に広げ、売上高は 70 億ドルを超えている。1992 年にユニ・チャームがサウジに進出した当時は、12,500 平方メートルの区画だったが、現在は現地法人が事業を担い、施設も 13 倍以上に成長している。また、サウジ全土に 15 のマーケティングセンターを置いている。

ユニ・チャームは、赤ちゃん、女性、高齢者に耳を傾け、また、「ビジョン 2030」に則った企業貢献の一つはサウジ人を雇用訓練することで、非石油輸出を増やし、日本からの最先端技術により研究と開発をしている。また、持続可能なサウジを目指すため、女性雇用を増やし、社会におけるサウジの女性の役割に力を与えている。そのほか、社会的責任として、セクシュアルハラスメントから子ども達を保護する会議を後援している。

サウジでは、毎日 1,600 人以上の赤ちゃんが生まれ、そのうち 800 人以上が子ども用紙おむつ「Baby Joy」を使用している。そのほか、大人用紙おむつなどが多く利用されている。コロナ禍の時は、マスクを生産し多くの方が利用した。

ユニ・チャームの輸出は、サウジの非石油および非石油化学輸出総額の 0.5% を占めている。「サウジ製」の信頼を消費者から確保し、それが自信と地域優位性につながった。中東・北アフリカ地域には 3 億 5,000 万人以上の人々が住んでおり、世界人口の 5% を占め、多様な産業の機会を提供している。この地域内の主な利点は製品の関税がなく、移動もしやすいことである。

また、環境にも配慮し、1992年にイスト・ワシントンの木を植え、現在は65本にまで増え、大切に育てている。

【ユニ・チャーム 見学及びヒアリング概要】

マフディ・カトベ CEO からの説明後、紙おむつの生産工場内の見学をした。工場には、サウジの女性が多く働いていた。そのため託児所が工場内にあり、多くの子どもがいて、託児所のスタッフが雇用されていた。次に、研究施設へ案内され、中東地域では、乾燥防止のためにオリーブオイルを塗る習慣があるため、紙おむつにオリーブオイルを浸み込ませて、肌触りを良くするなどの研究がされていた。ユニ・チャームがサウジに来て30年。人口動態図が日本の逆三角形ではなく正三角形で、これから子供がどんどん産まれる国。そこに目を付けて赤ちゃんのおむつを売り出している。目標は、世界人口の5%の方々に商品をお届けることである。今までは女性が働くことは無かった国が今では女性の進出も増え、車を運転する女性も少しずつ増えてきた。

ユニ・チャームで働くサウジ人は876人、そのうち女性は465人。サウジの中でも女性に人気の会社であり、送り迎えを家から工場まで毎日行っている。

託児所も透明のパーテーションにより整備されていて、工場内の職場隣に、いつでも自分の子供の様子を見ることが出来る。他の会社に比べて非常に従業員満足度が高く、離職率はわずか5%、二世代で働いてくれている家庭もある。

研修の質も高く、周りからヘッドハンティングを受けるほど人気が高い。見学した部署の女性179人のうち79人は障がいをもつ者だった。

CEOから日本が大好きで、これまでに90回も日本を訪れており、日本人は長い良い付き合いができるとの発言があった。ご自身の子供たちにも「日本人とのコミュニケーションを大切にし、日本の事を学びなさい。日本人と良いパートナーシップを築き上げなさい」と教えているとのことであった。

社内のいたるところに額に入れた日本語の社訓の様なものがあり、①誠実性②能力③尽くすと掲げられていた。

外国資本企業が、中東サウジの市場を獲得するために、サウジ国内の雇用促進、女性の社会進出、障がい者支援等、現地との信頼関係を築く様々な施策に取り組んでいる。

工場内の見学の際に女性は民族衣装であったため動きにくい様にしたが、男性が見学に来たからだと教えてくれた。普段の職場では、男性がいない時は動きやすい服装で、工場内に男性が行くときは、急に行ってはいけないというルールがあり、予約していくと民族衣装に着替えるそう。

【所感】

視察を通じて、企業努力の積み重ねの重要性を学ばせていただいた。日本や大阪が海外において信頼を勝ち取っていくためにも、こうした企業努力を支援、応援していく必要がある。

特に、日本は中央集権化や内向きの姿勢が目立つので、もっと多様性を認めていくべき

だという CEO からのご指摘が印象的で、大阪は、日本の成長エンジンとして、制度面・経済面でも日本を引っ張っていく施策を展開していくべきだと再認識した。

これからの日本は、世界マーケットを基準に活躍できる若者を世界に向けて輩出しなければいけない。勤勉な民族性や日本の良さを世界に伝えるために、また、外資系の日本の会社で働く方々も広い視野で日本の発展と一緒に考えていく時代が来たと実感している。2025 年の万博を機に新たな日本国の在り方を大阪から変えていけるように我々もこの体験を反映させていきたい。



ユニ・チャーム工場内
マフディ・カトベ CEO（中央）とユニ・チャームのスタッフとともに

ⁱ 石油資源の観点からロシアは死活的に重要なパートナー。尚、これまでサウジアラビアはロシアとウクライナの仲介役を試みている。

ⁱⁱ 2022 年現在。

ⁱⁱⁱ 女性労働参加率は 30%。秋山 士郎『存在感高めるグローバルサウスサウジの最新動向と日系企業動向』日本貿易振興機構リヤド事務所資料、2025 年 1 月 20 日