

サウジアラビアの経済改革のショーケースとなる
経済特区（ESZ）に関する調査

2018年4月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部 中東アフリカ課
リヤド事務所

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載

はじめに

本レポートは、日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部中東アフリカ課とリヤド事務所が、サウジアラビア現地の調査会社（フロスト&サリバン社）に委託して作成したものです。

サウジアラビアでは、脱石油依存型経済を目指す国家長期戦略「ビジョン 2030」を進めており、日本も官民一体となってその計画を支援する「日・サウジ・ビジョン 2030」を策定しています。「日・サウジ・ビジョン 2030」には、日サから多数の省庁・機関が参加し、エネルギー、インフラから娯楽産業、文化・スポーツ・教育に至るまで幅広い 9 分野で協力を行っていますが、加えて日本企業がサウジアラビアに進出しやすくするため、サウジアラビアの既存の経済特区や工業団地に例外的なビジネス促進措置（Enabler）を導入する「地域型の経済特区（Enabler Showcase Zone : ESZ）」の開発も目指しています。

本レポートでは、サウジアラビアにおける ESZ 開発を促進するため、現地の有望経済特区（経済都市または工業団地）をいくつか選定し、そのビジネス環境を分析するとともに、他国の経済特区との比較分析などを通じて、より日本企業が進出しやすくなる仕組みづくりについての考察を行いました。本レポートが、サウジアラビア進出を検討する日本企業の一助となれば幸いです。

2018年4月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課

リヤド事務所

目次

1	サウジアラビアの経済およびビジネス環境の概観	1
1.1	サウジアラビアの経済	1
1.2	サウジアラビアのビジネス環境	2
1.2.1	ビジネスのしやすさの分析	2
1.3	対象都市のビジネス・コミュニティの現在の課題	3
1.3.1	外国投資が可能なセクターの制限および現地人雇用の義務	3
1.3.2	外国人による管理と所有の制約、手続き上の障壁	4
1.3.3	中小企業誘致のインセンティブ、税制、仲裁プロセス	4
1.3.4	産業クラスターの開発に向けたビジョン	5
1.3.5	その他の課題	6
2	日本の投資にとって有望な経済都市／工業団地の選定	6
2.1	サウジアラビアの経済都市の概要	6
2.1.1	各経済都市の概観	6
2.2	経済都市開発庁（ECA）の概要	7
2.3	有望な経済都市／工業団地の選定結果	8
3	選定した経済都市／工業団地のビジネス環境の分析	9
3.1	アブドゥッラー国王経済都市（KAEC）：事例分析	9
3.1.1	KAEC の概要	9
3.1.2	インダストリアル・バレー	10
3.1.3	ECA による運営・管理	11
3.2	KAEC におけるビジネスのしやすさ	12
3.2.1	会社設立	12
3.2.2	インフラ・コスト	12
3.2.3	水道光熱費	13
3.2.4	人件費	13
3.2.5	ビザおよび労働許可	14
3.2.6	港湾手数料および関税	15
3.2.7	インセンティブ	16
3.2.8	事業立ち上げの総コスト	16
3.3	KAEC の魅力、課題、機会	18
3.3.1	KAEC の魅力	18
3.3.2	KAEC の課題	18
3.3.3	KAEC の機会	19
3.4	ダンマン第3工業団地：事例分析	19
3.4.1	ロケーションの優位性	20
3.4.2	重点産業	21
3.5	MODON による運営・管理	22

3.6	ダンマン第3工業団地におけるビジネスのしやすさ	23
3.6.1	会社設立手数料	24
3.6.2	インフラ・コスト	24
3.6.3	インセンティブ	25
3.6.4	人件費およびビザ取得費用	25
3.7	事業立ち上げの総コスト	26
3.8	ダンマン第3工業団地の魅力、課題、機会	26
3.8.1	日本企業にとっての魅力と機会	28
3.9	ジザーン経済都市（JCPDI）：事例分析	28
3.9.1	JCPDI の概要	29
3.9.2	インフラおよび物流	29
3.10	産業インフラ	30
3.11	JCPDI のビジネスのしやすさ	31
3.11.1	会社設立	31
3.11.2	インフラ・コスト	31
3.11.3	人件費およびビザ取得費用、インセンティブ	32
3.12	事業立ち上げの総コスト	32
3.12.1	JCPDI の特別な投資促進活動	33
3.12.2	JCPDI の重点産業	33
3.13	JCPDI の魅力、課題、機会	33
3.13.1	JCPDI の魅力	33
3.13.2	JCPDI の課題	34
3.14	日本企業にとっての魅力と機会	34
4	NEOM のスナップショット	36
4.1	NEOM の概観	36
4.1.1	プロジェクトから生まれる経済利益	37
4.1.2	企業にとっての潜在的機会	37
4.2	日本企業の投資促進のための提案	38
4.3	日本企業の投資向上計画	39
5	世界で成功を収めた経済特区／フリーゾーンの事例	40
5.1	中東・中国の経済特区／フリーゾーンに関するベンチマーク分析	40
5.2	投資誘致のインセンティブ、戦略に関するベンチマーク分析	45
5.3	戦略の効果に関するベンチマーク分析	46
5.4	成功した経済特区／フリーゾーンの主な成功要因	48
5.4.1	ベンチマーク分析から得た重要なポイント	48
6	サウジアラビアの有望経済特区の改善提案	50
6.1	需要ギャップ分析：投資阻害要因	50
6.2	戦略提案：法令、政策、インフラ、労働力、インセンティブ	51
6.2.1	国家レベルのコミットメントおよび強力な政策枠組	52
6.2.2	魅力的なインセンティブのガイドライン	52

6.2.3	産業クラスターを基盤とした開発	53
6.2.4	新規開業の承認または登記、許可供与のための改革	53
6.2.5	スムーズな従業員の雇用およびビザ管理体制の適正化	54
6.3	経済特区の改革戦略がもたらす国への好影響	55
6.4	中小零細企業（MSME）の投資促進に求められる戦略	55
7	結論	56
7.1	サウジアラビアの経済特区における投資環境整備の戦略	57
7.2	日本企業による経済特区への投資促進のための効果的戦略	58
7.3	各有望経済特区における日本企業の投資誘致戦略	60
7.3.1	アブドゥッラー国王経済都市（KAEC）	60
7.3.2	ジザーン経済都市（JCPDI）	62
7.3.3	ダンマン第3工業団地	62
8	別表	64
8.1	サウジアラビアの主な国家戦略や政府機関に関する寸評	64
8.2	略語と正式名称	68

1 サウジアラビアの経済およびビジネス環境の概観

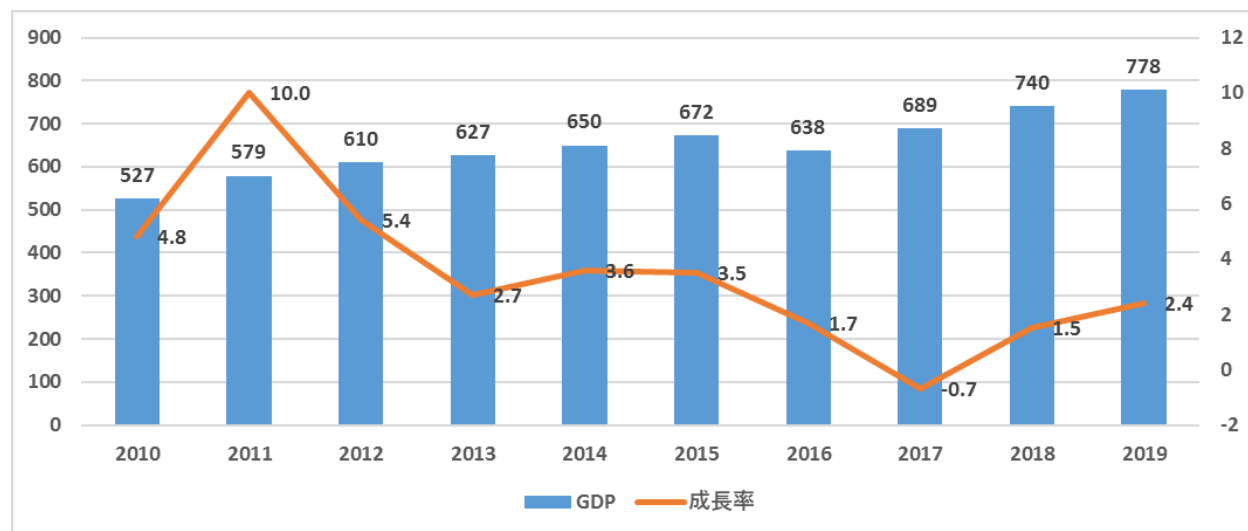
1.1 サウジアラビアの経済

湾岸協力会議（Gulf Cooperation Council : GCC）に属する経済大国であるサウジアラビア王国（Kingdom of Saudi Arabia : KSA）は、2012年以降経済成長が鈍化している。実質 GDP 成長率は石油産出量の減少を原因として、2011年の10.0%をピークに減少し、2013年は2.7%となった。過去数年間、成長は上向いていたが、2014年後半以降の世界規模の石油価格の下落に伴って再び落ち込み、2016年は1.7%、2017年は-0.7%となった。

サウジアラビア政府は経済を多様化し、さらに民営化の奨励、対外貿易の自由化、投資制度の改革を推し進めることを目的とした構造改革対策を多数導入している。中でも教育と能力開発には特に力を入れている。サウジアラビア政府は脱石油のための長期国家戦略「ビジョン2030」計画に重点を置いて、自国の多様化を図ることを発表し、経済を再生して成長を誘導する決意を示した。ビジョン2030計画は、非石油経済の開発を中心とし、さらなる雇用創出に向けて民間セクター投資を促進するものである。

サウジアラビアの名目 GDP および実質 GDP 成長率（2010年～2019年予想）

（単位：GDP:10億ドル、成長率:%）



出所：国際通貨基金（IMF）による予測、フロスト&サリバン社による分析などからジェトロ作成

1.2 サウジアラビアのビジネス環境

1.2.1 ビジネスのしやすさの分析

ビジネスのしやすさの分析は、世界銀行が 2017 年 10 月に発表したビジネス環境ランキング（「ビジネス環境の現状 2018」）に基づいて行った。サウジアラビアとアラブ首長国連邦（United Arab Emirates : UAE）の比較を下表に示す。

分野	KSA (2017)	KSA (2018)	UAE (2018)	備考
総合順位	94	92	21	
法人設立	147	135	51	現在のサウジアラビアの法人設立には 10 回の手続き（女性にはさらに 2 回の手続き）が必要で、所要日数は 17 日である。サウジアラビアはごく最近、氏名による予約と定款の提出を 1 回の手続きに統合したオンラインシステムを活用することにより、法人設立手続きを改善した。さらにオンライン支払いシステムも改善し、本人が直接手数料を支払いに行く必要もなくなった。 法人登記およびライセンスの取得はいまだ、海外のステークホルダーから非常に複雑な手続きとみなされている。
建設許可	15	38	2	サウジアラビアは、建築業者が仮の建築許可を取得し、1 日後に建設を開始できるようにするワンデー許可手続きを導入し、建設許可取得にかかる所要時間を短縮させた。確定した建築許可は 1 週間後に発行される。
電力事情	28	59	1	
不動産登記	32	24	10	サウジアラビアは、所有権と不動産に付帯する負債を確認できるオンラインプラットフォームを導入、また不動産登記プロセスを合理化し、土地管理システムの効率を改善した。さらに土地管理システムの紛争解決メカニズムも改善し、不動産登記を容易化した。
信用供与	82	90	90	
少数投資家の保護	63	10	10	サウジアラビアは、重要な意思決定におけるステークホルダーの権利と役割を拡大し、所有と管理を明確にして、少数投資家の保護を強化した。
納税	69	76	1	サウジアラビアは、納税者が税金の支払いに利用するオンラインプラットフォームを改善し、

分野	KSA (2017)	KSA (2018)	UAE (2018)	備考
				納税を容易化した。
輸出入	158	161	91	サウジアラビアは、通関手続きに必要な書類の数を減らし、輸出入の書類を正しく作成するためにかかる時間を短縮させた。
契約執行	105	83	12	サウジアラビアは、裁判官および弁護士が利用できる電子事件管理システムを導入し、契約執行を容易化した。
破綻処理	169	168	69	

出所：世界銀行「ビジネス環境の現状 2018」より作成

1.3 対象都市のビジネス・コミュニティの現在の課題

サウジアラビア政府は海外からの事業投資を誘致するために努力をしているが、国内にはいまだ、日本をはじめとする外国投資家がビジネスを行う上で大きな課題となる多数の障壁や制約が存在している。様々な課題の一部を以下にまとめた。

1.3.1 外国投資が可能なセクターの制限および現地人雇用の義務

サウジアラビアは、3つの産業セクターおよび12のサービスセクターにおける外国投資を禁止している。例を挙げると、イスラム教の聖地メッカとマディーナにおける不動産、印刷・出版請負業、石油の上流産業などである。投資促進機関のサウジアラビア総合投資院（Saudi Arabian General Investment Authority : SAGIA）は、制限の対象となるセクターおよびサブセクターのリストを用意している。投資に関するこのネガティブ・リストに加えて、医療やその他産業セクター下の特定の経済サブセクターでも外国投資は制限されている。建設、医療などより大規模なサービスセクターは、大きな成長が見込める有力なセクターであるにもかかわらず、こうした制限を受けており、たとえ制限が課せられているのは一部のサブセクターのみであっても、投資機会を探している外国投資家の意欲を低下させる可能性がある。

さらに、増加している現地人の失業率を引き下げ、民間セクターにおける現地人雇用比率（職種によるが、現在は一般的に30%程度）を高める対策として、サウジアラビア政府は外国の民間企業に対し、政府との契約の30%以上を現地人から採用するよう義務を課している（サウダイゼーション）。この政策の意図は、現地人を多数採用させることにより、サウジアラビア人の雇用増加を促進し、技術移転を通じて国内にノウハウを蓄積することである。外国人労働者に供与するビザには制約があるため、外国企業が望むスキルセットを持つ人材を確保するためにはさらなる手続きが必要であり、外国企業にとっては労働コストが上がることになる。

上述した課題は、日本の投資家の場合さらに問題が大きくなる。なぜなら、外国において日本企業がビジネスを行う際には通常、立ち上げ段階の数年間、特に重要な業務に対して日本の専門家を相当数呼び寄せる必要があるためである。日本企業はまた、複数のベンダーによって世界共通の品質を維持し、生産コストの上昇を防ぐことができるよう、新たに展開する領域に

も自社のサプライチェーンとベンダーを組み込むことが適切であると考えている。よって現地化への取り組みの負担増は、日本企業が優先するビジネス手法の活用を妨げることから、サウジアラビアへの参入をいっそう難しいものになっている。

1.3.2 外国人による管理と所有の制約、手続き上の障壁

世界貿易機関（World Trade Organization : WTO）とのコミットメントを尊重し、サウジアラビアは自国の外国直接投資（Foreign Direct Investment : FDI）政策の改革を進めている。その方策として、銀行・金融サービス、MRO（保守・修理・点検）、卸・小売業など、さらなるサービスセクターに市場を開放している。これらセクターの一部では現地人所有比率 25%という過去の条件がすでに排除されているが、この政策はまだ完全に実施されてはいない。現地製造における非常に大きな現地資本投資の義務という形での制約が、企業が現地において完全な所有を確保することを抑制し、結果 FDI の流入にも影響を及ぼしている。

さらに、SAGIA は数年をかけて外国投資家に対するライセンス資格審査プロセスを大幅に簡易化した。SAGIA の投資家サービスセンターでは、申請者のライセンス資格の承認または拒否を 4~5 営業日以内に決定できるような体制を整えている。にもかかわらず実際には、外資は官僚的でなかなか進まないライセンス発行にも悩まされており、ほとんどの外資が現地パートナーを立ててこのプロセスに対応するほうが簡単だと理解している。加えて、地方自治体、労働省、商業・投資省、課税部門など、多くの事業体からのライセンス取得に関わる事業登録プロセスにも 2~3 カ月間かかり、世界のベストプラクティスと比べるとかなり煩雑である。

現地の日本企業は他の外資と同様に、こうした官僚的な遅延とプロセスが自社の事業利益に影響があることを認識している。一部の日本の製品会社が述べていたように、サウジアラビア市場が事業のライセンスや登録に関する煩雑なプロセスに耐えるほど重要ではない場合、現地パートナーを通じて運営する、または単に現地のディストリビューターを任命する、いずれかの方法で対応すれば十分と考えている。さらにサウジアラビアでの現地製造のための投資条件は、日本のメーカーの収益性を求める製造への投資検討に向けたビジネス感覚を支援するに至っていない。

1.3.3 中小企業誘致のインセンティブ、税制、仲裁プロセス

サウジアラビア政府は繰り返し、石油以外の現地製造による GDP への貢献を促進するために外国の中小企業からの FDI を誘致する必要があると表明しているが、外国の中小企業による投資奨励に向けた有効な対策が十分に講じられていない。2015 年に発表された新しい会社法では、法人設立に関わる人数規定の引き下げ、最低資本条件の引き下げおよび合資会社設立に求められる株主の制限の緩和により、改革を先導している。ただし、この改正された会社法が適用されるのはサウジアラビア国民のみに限定されている。現地の技術ノウハウがあまりないことから、現地の中小企業、特に製造セクターの中小企業はこうした改正から恩恵を受けていない。

サウジ国民が所有する企業に恩恵をもたらす偏った税制度もまた、外国企業の障壁となっている。現行の税体系は引き続き、サウジ企業またはサウジと提携する外国企業に有利な状態である（地場企業はザカートという低い税率になる）。サウジ企業および外国企業の両方にとっ

て公正なプラットフォームを創出するためには思い切った改革が必要である。現行の仲裁政策および手続きもまた、多くの外国企業にとっては非常に手間がかかるようである。

日本の特に自動車、電子機器および産業用機械の分野では、製造サプライチェーンの大部分を中小企業が占めている。サウジアラビアでは、こうした中小企業を誘致するための利潤が奨励されていないことが間接的に、日本のより大規模な OEM によるサウジアラビアへの大規模な製造拠点設置の制約となっている。大規模なサプライチェーンがなければ、中小企業も市場に参入できず、OEM が現地への投資に躊躇することもあり得る。また途上国の多くでは、現地および外国の中小企業が組み合わされたセクターが製造分野の GDP に大きく貢献し、成長の原動力となれるよう努力している。外国の中小企業を誘致するためのメカニズムの欠如が、サウジアラビアが達成できるはずの成長に悪影響を及ぼしている可能性がある。仲裁に関する課題に対処するためには、政府レベルの合同（サウジアラビアと日本）委員会を設置し、現地の日本企業にとって容易な仲裁を促進することが、関連する課題を軽減する助けとなるだろう。

1.3.4 産業クラスターの開発に向けたビジョン

産業化および経済特区の創出におけるばらばらな取り組みが、サウジアラビアにおけるこうした取り組みの効果を弱めている。経済都市や工業団地などのプログラムは全て、異なる行政機関が別個に行っており、その結果各自の取り組みを統合してより大きな成功を達成することができていない。これにより、様々な場所における様々な産業のより小規模な複数のクラスターの創出にもつながる、外資を誘致する上で非常に大きなプラスの影響をもたらす完全なサプライチェーンとエコシステムを備えた、大規模な統合されたクラスターを持つメリットが放棄されている。2012 年に開始された国家産業クラスター開発プログラム（National Industrial Cluster Development Program : NICDP）は、自動車、化学製品など一部のセクターには限られた成功をもたらしたが、実現に向けた計画期間があまりにも長過ぎたため、外資が示していた信頼や興味に答えきれなかった可能性がある。（たとえ、それぞれの行政機関が異なっていたとしても）全ての経済特区、経済都市およびクラスタープログラムの活動を結び付ける統一された包括的なプログラムが、外国投資家の信頼を高め、サウジアラビア各地にその適性に合わせ、異なる産業の大規模クラスターを開発する上で役立つはずである。

クラスターに基づいて個々のセクターを開発するために、個々の国と契約を交わし、それぞれの国の（特定した産業の）産業体と連携し、当該国のパートナーと技術および知識を共有することによって集中的なクラスター開発を実現することが、世界的な産業クラスター／ゾーンの開発の助けとなる可能性がある。

日本企業は、サウジアラビアにおいてこうした協同的なクラスター開発が実現すれば、多くの恩恵を受けるだろう。プログラムが専属市場の創出、さらにはパートナー国から企業への優先的な待遇を保証することで、企業はかなりビジネスがしやすくなり、かつ魅力的となるからである。

1.3.5 その他の課題

その他の課題として、インフラ面では、サウジアラビアでは補助金削減の影響で水道光熱費が上昇傾向にあり、企業のマージンを圧迫するなどの直接的な影響が見られる。特にエネルギーを大量に消費する法人顧客にとっては、電気料金の引き上げや水道料金の上昇が自社の長期的な存続に悪影響を及ぼす可能性がある。一定の期間だけでも、公共料金の引き上げなどを免れることができれば、計画段階におけるビジネスの確実性が増すだろう。サウジアラビア政府と日本の各部局／担当機関の両方が、日本企業のサウジアラビアへの新たな投資の誘致に集中する一方で、サウジアラビアにおける既存の日本企業に対し、長期的な運営に向けたビジネスに配慮した環境を確実に提供することも検討すべきだろう。

2 日本の投資にとって有望な経済都市／工業団地の選定

2.1 サウジアラビアの経済都市の概要

サウジアラビア政府は、サウジアラビアへの投資誘致およびサウジアラビアにおける民間セクターの参加促進を可能にする手段として「経済都市」の開発を選んだ。安価なエネルギーコストや戦略的なロケーションというサウジアラビアの優位性を活用しながら、経済都市は国内のまだ十分に開発されていない地域において、産業、商業、住宅等が共存するコミュニティの開発を推進している。経済都市はまた、政府が重点を置くセクターであるインフラ、不動産／建設産業に大きな勢いを提供すると考えられている。各経済都市は、核となるクラスター／産業を備え、その産業全体のエコシステムを漸進的に開発することを目的として構築されている。

サウジアラビア総合投資院（SAGIA）は主要な規制機関であり、サウジアラビアにおける経済都市の進行役および促進者の役割を担っている。一方、民間セクターは出資者、土地所有者および開発者の役割を果たしている。経済都市は 2020 年までにサウジアラビアの GDP の 20% を占めると予想されている。新しい経済都市は、現在人口の 65% 以上、企業の 75% 以上を収容しているリヤド、メッカ、東部州の負担を軽減する可能性を有している。

2.1.1 各経済都市の概観

項目	アブドゥッラー国王 経済都市 (KAEC)	プリンス・アブドゥ ルアズィーズ・ビ ン・ムサーイド経済 都市 (PABMEC)	知識経済都市 (KFC)	ジザーン経済都市 (JEC)
マスターデベ ロッパー	エマール・ザ・エコ ノミックシティ	Al Mal Investment Company	知識経済都市会社	サウジ・アラムコ
コントラクタ ー	Saudi Building & Construction Management (SBCM)	-	Al Dar, Al Arabia Architecture & Construction Company Limited (フェーズ 1・ 2)、AlRajhi Holding Group	サウジ・ビンラデ イン・グループ
コンサルタン ト	LJA Engineering、 Saudi Consulting	KEO International Consultants	AECOM、ダル・ア ル・ハンダサ(Shair	-

	Services (インフラ設計)、スキッドモア・オーウィングズ・アンド・メリル (SOM)、WATG、Turner Arabia (PMC)		and Partners) SAL、JV of HOK, Inc. – Dubai and Branch、IBI Group	
スケジュール	2006～2029年	2009～2025年	2006～2020年	2007～2037年
現状	建設 – 実施中	保留 (設計実施後)	建設 - 実施中	建設 - 実施中
予想人口 (百万)	2	0.3	0.15	0.3
投資額 (10億米ドル)	93	8	7	27
雇用 (人)	1,000,000	55,000	20,000	100,000

出所：SAGIA

2.2 経済都市開発庁 (ECA) の概要

経済都市開発庁 (Economic Cities Authority : ECA) は、サウジアラビアにおける経済都市の管理および開発を目的として、2010年2月25日に発布された国王令 (No. A/19) の下で設立された。ECA は主にサウジアラビアの経済都市の戦略策定および運営管理に対する責任を与えられている。したがって、ECA は経済都市の計画と構成において、都市の繁栄はもちろんのこと、無駄を排除して高いレベルの効率性と競争力を確保する責任がある。官僚的な干渉や遅れが経済都市への投資流入の障害とならないようにすることも、また ECA の責任である。このように ECA は、サウジアラビアの経済都市の全体的な成功に責任を負う政府機関として位置づけられている。

ECA は世界の経済特区／都市の管理や機能のベストプラクティスをサウジアラビア内の経済都市に取り込めるよう、こうした事例の把握に取り組んでいる。この活動の一環として、ECA はドバイ・エアポート・フリーゾーン庁 (Dubai Airport Free Zone Authority : DAFZA) など他の経済特区管理機関と連携し、そのベストプラクティスを共有している。

ECA は、経済都市デベロッパーと潜在的な投資家との橋わたし役を担う、唯一の政府代表機関として位置づけられている。しかし、ECA は経済都市の管理機関として設立されたにもかかわらず、経済都市に伴うあらゆる事柄の単一窓口の管理者としての適切な権限を特に与えられていないようである。経済都市のデベロッパーおよび投資家は引き続き、複数の組織との手続きに対応しなければならない困難を強いられており、こうしたプロセスの大部分が ECA の管轄下にはない。現状の機能における ECA は、様々な認可や承認について複数の外部機関に頼らなければならない。経済都市の管理における影響力と権利が限られている。これは経済特区の成長に大きな影響を与えているとみられる。実際、経済都市の民間デベロッパーは必要な認可や承認を得るために政府の複数の部局と調整を行わなければならない、スケジュールの遅れにつながっている。デベロッパーと投資家は、ECA への権限付与を ECA を希望条件として挙げている。

2.3 有望な経済都市／工業団地の選定結果

フロスト&サリバン社の事前調査、ならびに開発の段階、重点産業、インフラの利用可能性、労働力の利用可能性、将来の成長の可能性など様々な基準に基づいた最終候補リストを元に、日本企業からの投資誘致に向けてより詳細な分析を行う対象として、本レポートでは以下の 4 つの経済都市／工業団地を選定した。

1. アブドゥッラー国王経済都市（King Abdullah Economic City : KAEC）
2. （石油基礎産業・下流産業設立のための）ジザーン経済都市（Jazan City for Primary and Downstream Industries Establishment : JCPDI）
3. ダンマン第3工業団地
4. NEOM

3 選定した経済都市／工業団地のビジネス環境の分析

3.1 アブドゥッラー国王経済都市（KAEC）：事例分析

3.1.1 KAEC の概要




アブドゥッラー国王経済都市（KAEC）は石油経済のみに依存せず、社会的および経済的に開発された国を目指すためのビジョンの一部として考案された。2006年に創設され、産業、商業、居住ゾーンを含む総合都市として開発されている。戦略的に紅海に沿って位置しており、サウジアラビア国内および国外への複数の物流オプションを備えている。

2030年までに1,000億ドルをかけて、近代的な港湾、製造および金融サービスも支援するインダストリアル・バレー、中央ビジネス地区などが整備される予定である。

多様な物流のネットワーク、ビジネス優先の環境（プロビジネス環境）、未来的な居住コミュニティ、および世界クラスのレクリエーション施設の供給がKAECの基礎の柱となっている。これを目的として、現在KAECにおいて進められている開発を以下に示す。

- ・ハード・インフラ：全てのゾーンにおいて既に開発が完了している。
- ・プロビジネス環境：経済都市開発庁（ECA）がKAECのプロビジネス規制を提供する唯一の規制機関として位置づけられている。
- ・物流ネットワーク：キング・アブドゥッラー港へのスムーズなアクセスに加えて、KAECはハラマイン高速鉄道およびサウジ・ランドブリッジ鉄道にも接続している。



**アブドゥッラー
国王経済都市
(KAEC)**

インダストリアル・バレー <ul style="list-style-type: none"> ▪11,000エーカー ▪産業および軽工業施設、研究開発、ビジネス・オフィススペース、サービス、ホスピタリティ、教育・コミュニティサービス ▪世界規模の貿易に対応できる戦略的ロケーション 	シー・リゾート <ul style="list-style-type: none"> ▪大規模なレジャー目的地 ▪18ホールゴルフコース ▪乗馬クラブ ▪ヨットクラブ ▪さまざまなウォータースポーツ
キング・アブドゥッラー港 <ul style="list-style-type: none"> ▪近代的な港、目標年間収容能力はコンテナ2,000万本 ▪世界有数の大規模港 ▪自動化を進めた迅速なプロセス 	教育ゾーン <ul style="list-style-type: none"> ▪2カ所の研究開発パークの間に複数の大学用のキャンパス
居住エリア <ul style="list-style-type: none"> ▪50万人の居住者、1万人の観光客を収容 ▪ワシントンD.C.よりも大きい 	中央ビジネス地区 <ul style="list-style-type: none"> ▪380万平米 ▪世界大手の銀行および投資会社向けに14ヘクタールの金融地区 ▪地域最大の金融地区

出所: DigitalistMag, Saudi Gazette, Susris, The Big 5 Hub

・多国籍企業および現地企業の誘致：特別なインセンティブや企業報奨金を提供することにより、世界および現地の企業の両方を誘致する意図を持ってインフラが開発されている。11,000エーカーのインダストリアル・バレーは将来、サウジアラビアにおける産業活動の中心地となることが期待されている。

・人的資本：KAEC 関係機関は、産業の成長に必要な人的資本を利用できるように、企業も含めたコミュニティ全体を KAEC に移転させられるよう取り組んでいる。世界的に認められた著名な企業を誘致することにより優秀な人材も付いてくると想定している。

・生活ソリューションおよびビジター向けのアトラクション：KAEC に定住する、または引っ越してくる住民の需要に応えるために居住コミュニティが開発されている。居住コミュニティでは、それぞれのコミュニティ内で教育機関、医療施設、銀行・金融機関、レジャー施設および最先端の公共サービスを全て自給できるように開発されている。

3.1.2 インダストリアル・バレー

KAEC のインダストリアル・バレーは、サウジアラビアの雇用創出や経済発展を実現する製造業や付加価値のある物流業にとって、優先的な選定先となるというビジョンを持って建設されている。KAEC の敷地全体の 21%がインダストリアル・バレーに充てられている。リースまたは購入が可能なフルサービスの産業区画を提供しており、既に国内の産業関連企業約 120 社を収容している。

アブドゥッラー国王経済都市-複数の産業の本拠地

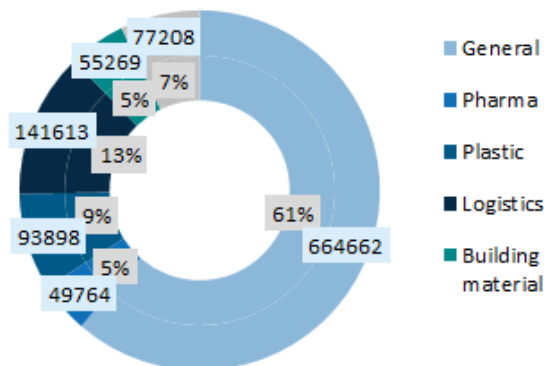
インダストリアル・バレーのテナントは製造に関わるさまざまな産業で、KAECの将来の繁栄を促進することが期待されている。



インダストリアル・バレーでは、エンド・トゥ・エンドのエコシステム開発において重点を置く 6 つのセクターを選定しており、これらの産業にリードタイムの短縮および原材料コストの削減のメリットを提供できるようにしている。重点 6 産業は以下の通り。

1. 日用消費財 (FMCG)
2. 医薬品
3. 物流
4. 包装
5. 建築資材
6. 自動車

2017 年半ば時点で、4,634 万 950 平米の産業用エリアが計画および開発の段階にあった。



稼働中のテナント21社

* 数値はカテゴリー別1平米当たり

3.1.3 ECA による運営・管理

経済都市開発庁 (ECA) は全てのガバナンス問題に関する唯一の規制機関である。KAEC は民間セクターのマスターデベロッパーによる開発を想定しているが、その中での ECA としての政府の役割は以下の通りである。

- デベロッパーが確実に目標を達成できるよう監督する。
- 世界のベンチマークに基づいて、競争力のあるルールや基準を開発し、執行する。
- 政府機関の効果と効率を強化する。
- 革新的なパートナーシップモデルを開発し、実行する。

- KAEC への投資誘致を支援する。

3.2 KAEC におけるビジネスのしやすさ

これ以降のセクションでは、ビジネスのしやすさに関する項目について、KAEC と GCC 地域の他の有望な経済都市／フリーゾーンを比較して分析する。分析の比較対象となる経済都市／フリーゾーンは以下の通り。

1. バーレーン・ロジスティクス・ゾーン（Bahrain Logistics Zone : BLZ）
2. バーレーン国際投資パーク（Bahrain International Investment Park : BIIP）
3. ジュベル・アリ・フリーゾーン（Jebel Ali Free Zone : JAFZA）（UAE・ドバイ）
4. クウェート・フリー・トレードゾーン（Kuwait Free Trade Zone : KWTFTZ）

3.2.1 会社設立

バーレーン・ロジスティクス・ゾーン、バーレーン国際投資パークおよびクウェート・フリー・トレードゾーンでは手数料が非常に安い。KAEC はこの地域内の経済都市／フリーゾーンの中でも事業登録手数料¹が最も高いレベルにあり、この制約に加えて、サウジアラビアにおけるより長く複雑な登録プロセスがさらなる課題を与えている。

年間手数料および申請手数料（米ドル）

費用項目	KAEC	JAFZA	BLZ / BIIP	KWTFTZ
申請手数料 (1回)	0	0	0	0
事業登録手数料 (1回)	6,750	4,080	133	330
ライセンス更新 手数料（年間）	1,350	8,160	133	165
最低資本条件	（業種による）	0	0	3,298（LLC、有限 責任会社） 32,980（PLC、株 式会社）

出所：FTZ 庁、投資パーク／都市開発庁、世界銀行報告書「ビジネス環境の現状」より作成

3.2.2 インフラ・コスト

KAEC は倉庫用地および工業用地リースの土地賃貸料に関しては最も競争力がある一方、建設費に関しては地域内で高いほうである。

土地賃貸料および建設費（米ドル）

費用項目	KAEC	JAFZA	BLZ / BIIP	KWTFTZ
倉庫用土地賃貸料 (1 平米・1 年間当たり)	4.4	12~14	9.5	10~11
事務所スペース付き、建設済み倉	66.7	95-165	80~110	155~255

¹ 事業登録手数料は、産業または企業が KSA 内で事業を運営するための商業登記取得の手数料である。

庫賃貸料（1 平米・1 年間当たり）				
倉庫建設費	740～780	630～665	620～650	690～725
平均土地賃貸料 （1 平米・1 年間当たり）	3.78	11.00	2.65	1.55

出所：FTZ 庁、投資パーク／都市開発庁、その他より作成

3.2.3 水道光熱費

サウジアラビアの工業用の電気料金は消費量にかかわらず一定である。単位当たりの料金は地域内でも競争力があるほうだが、他国では企業として登録後、すぐに水道・電気などが使えるようになっているところもある。一方、KAEC では電力接続の確保に時間がかかる。実際、KAEC で 8 年以上事業を運営している企業の一部は、電力接続がようやく確保できたのは昨年で、それまでの間は発電機に多額のコストを支払わなければならなかったと述べている。

水道光熱費（米ドル）

費用項目	KAEC	JAFZA	BLZ / BIIP	KWTFZ
電気 （1kWh 当たり）	0.05	0.08～0.12	0.04～0.08	0.03
水道 （1m ³ 当たり）	2.14	2.45～3.11	1.06～1.99	1.81

出所：FTZ 庁、投資パーク／都市開発庁、電気・水道局より作成

サウジアラビアの水道料金は地域内では若干高いほうである。さらに水道メーターがまだ設置されていないため、企業はより高い固定料金を支払わなければならない。

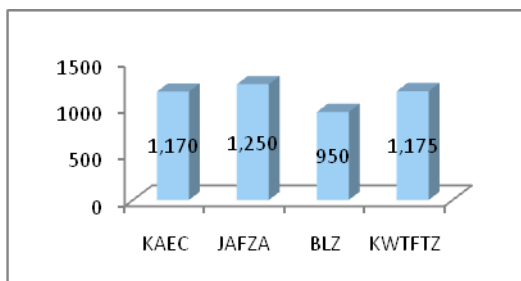
3.2.4 人件費

人件費（千米ドル、年間）

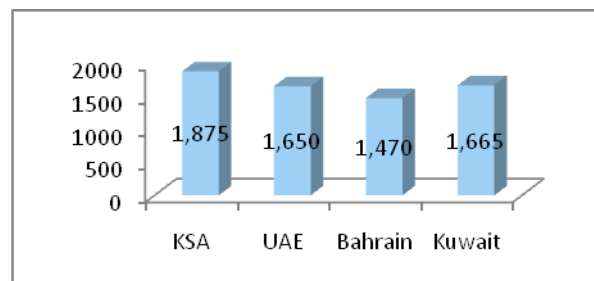
費用項目	サウジアラビア	UAE	バーレーン	クウェート
CEO	135～170	150～190	105～135	140～175
オペレーション・マネージャー	55～70	55～70	47～60	55～70
倉庫担当者	15～22	19～25	16～22	17～23
セールス・マネージャー	55～68	61～75	56～69	54～67
財務マネージャー	95～117	104～128	78～96	95～117
非熟練工場労働者	5.75	5.04	4.68	5.28
半熟練工場労働者	7	6	5.5	6
熟練工場労働者	20	17	16	19
工場マネージャー	90	78	66	75

出所：Gulf Talent、湾岸給料調査より作成

物流企業の年間人件費
(千米ドル)



製造企業の年間人件費
(千米ドル)



平均年間人件費の算定対象の雇用者 65 名の内訳は、
非熟練工場労働者 15 名、半熟練工場労働者 15 名、熟練工場労働者 10 名、管理スタッフ 7 名、
アソシエイト 7 名、マネージャー補佐 5 名、マネージャー 4 名、経営幹部 2 名

サウジアラビアは地域内では最も人件費が高い。地域内の様々な経済都市／フリーゾーンの中で、KAEC は現地人雇用の条件が最大 35%と高い。KWTFTZ と JAFZA にはこのような条件はなく、BLZ は 25%を現地人雇用とするよう要求している。こうした KAEC の現地人雇用条件は投資先を探している企業にとって大きな課題であり、かつ制約となっていると考えられる。さらに、現地人はブルーカラー、半熟練および非熟練労働に就くことを望まない者が多いため、現地の労働者を確保することがますます難しくなっている。KAEC、JAFZA、KWTFTZ はフリーゾーン内にブルーカラーのための宿泊施設を用意しており、その他の経済都市／フリーゾーンも近くに用意している。KAEC が提供するブルーカラー用宿泊施設の利用費は比較的高く、最も高い JAFZA（宿泊施設の年間利用費は 3,354 米ドル）に次いで 2,300～2,950 米ドルとなっている。よって、KAEC にブルーカラー労働者を誘致するためには給与をより高くする必要がある。

3.2.5 ビザおよび労働許可²

ビザおよび労働許可証コスト (米ドル、1 雇用者当たり)

費用項目	KSA	UAE	バーレーン	クウェート
入国ビザ	540	112	77	33
労働許可 (年間)	675	205	265	198
医療費 (年間)	675	150	191	165
ID カード	230	100	-	17
初年度合計費用	2,120	567	533	413

出所：各省庁より作成

サウジアラビアの入国ビザの取得費用は地域内において高い。サウジアラビアで発行される労働許可証は労働カードと呼ばれており、イカーマと呼ばれる ID カード取得後のみに利用でき

² 上表のビザ取得費用には義務的な医療保険が含まれており、医療費として示されている。

る在留資格を備えている。地域内の他のフリーゾーンとは異なり、サウジアラビアでは外国人が公共または州の病院を無料で利用することを許可していないため、医療保険料（または医療費）が民間の保険料を考慮して高くなっている。合計費用は地域内の他国と比べると 5 倍近くに上る。さらにサウジアラビアのビザおよび労働許可証の制度は外国投資家にとって厳しいため、早急な緩和が必要である。サウジアラビアはまた、アライバル・ビザの取得機能を全ての国籍に対して提供していない地域内唯一の国である。アライバル・ビザ取得の対象となる国籍数は UAE が 47、バーレーン 67、クウェート 52 に対して、サウジアラビアは 0 である。到着時のビザ取得機能の提供が、ビジネスマンや投資家の入国を促進するだけでなく、観光客数も増加させると思われ、サウジアラビアにおいてこれが利用できないことは大きな制約となっている。

さらに外資には雇用者のビザ取得においても制約があり、課題となっている。ビザおよび労働許可証取得における制約と遅延、さらにコストの高さが、外国企業によるサウジアラビアへの投資決定を妨げる要因の一部となっている。

3.2.6 港湾手数料および関税

関税（米ドル）				
費用項目	KAEC	JAFZA	BLZ / BIIP	KWTFTZ
GCC 内で販売する製品に課せられる関税	0%	5%	0%	5%

出所：関税当局より作成

地域内の港で請求される手数料を比べてみると、サウジアラビアは特に通関、書類および輸送にかかる手数料が高い。手数料は 20 フィートコンテナが 400 米ドル、40 フィートコンテナが 750 米ドルである。次に手数料が高額な UAE でも、20 フィートコンテナが 300 米ドル、40 フィートコンテナが 475 米ドルである。同様に港の保管料についても、サウジアラビアの港は免除期間が最も短く、手数料が最も高く、地域内の他の港の保管料のほぼ 3~4 倍となっている。航空貨物の取扱手数料も他の経済都市／フリーゾーンの中で、KAEC が最も高額である。

空港ターミナルの輸入貨物取扱手数料（米ドル）				
空港	KAEC (キング・アブドゥルアジズ国際空港)	JAFZA (ドバイ国際空港)	BLZ / BIIP (バーレーン国際空港)	KWTFTZ (クウェート国際空港)
貨物取扱手数料 (1 kg 当たり)	2.1	1.65	0.06	0.89

出所：空港当局より作成

3.2.7 インセンティブ

インセンティブ				
インセンティブの種類	KAEC	JAFZA	BLZ / BIIP	KWTFTZ
税免除	×	○	○	○
100% 外国資本	○	○	○	○
資本／利益の 100%本国送金	×	○	○	○
原材料・機器の 免税輸入	○	○	○	○
GCC 市場への無 税アクセス	○	×	○	×

出所：FTZ 庁、投資パーク／都市開発庁より作成

3.2.8 事業立ち上げの総コスト

選定した経済都市／フリーゾーンにおける事業立ち上げコストを例証するために、以下のような前提条件を設定した。

- 土地面積：5,000 平米
- 建築面積：3,000 平米
- 立ち上げ段階における雇用者数：3 名
- 運営段階における雇用者数：50 名
- 準備期間：1 年間
- 人件費およびビザ取得費用は、立ち上げコストでは 3 名の上級管理職 1 年間分、運営コストでは 50 名の雇用者分として算出
- サービスオフィス賃貸料は 3 名の雇用者 1 年間分のオフィススペースとして算出
- 水道光熱費は、建築面積 3,000 平米として、電気は 1 平米当たり年間～66 kWh、水道は月間 300 立方メートルを消費するとして算出
- ブルーカラー用宿泊施設は平均 30 名が利用するとして算出

事業立ち上げ総コスト（米ドル）				
費用項目	KAEC	JAFZA	BLZ / BIIP	KWTFTZ
会社設立	6,675	12,240	265	495
土地賃貸料	27,100	63,000～70,000	55,000	49,000～55,000
倉庫／軽工場の 建設費	2,442,000	2,079,000	2,046,000	2,277,000

人件費	285,000～353,000	312,000～386,000	231,000～286,000	292,000～361,000
ビザ取得費用	6,360	1,701	1,599	1,239
サービスオフィス 賃貸料	25,500	40,000	17,000	41,000
おおよその 合計コスト	2,790,000～ 2,860,000	2,500,000～ 2,590,000	2,350,000～ 2,400,000	2,660,000～ 2,735,000

出所： FTZ 庁、投資パーク／都市開発庁、その他より作成

平均年間事業運営コスト（米ドル）				
費用項目	KAEC	JAFZA	BLZ / BIIP	KWTFTZ
ライセンス更新 手数料（年間）	1,335	8,160	133	165
土地賃貸料	27,100	63,000～70,000	55,000	49,000～55,000
人件費	1,000,000～ 1,320,000	1,150,000～ 1,475,000	800,000～ 1,050,000	1,000,000～ 1,320,000
ビザ取得費用	10,233	25,525	23,990	18,560
水道光熱費	10,250	19,750	9,775	7,540
ブルーカラー用 宿泊施設費	100,000	117,000	40,900	52,000
港湾手数料・関税	1,820,000	1,310,000	477,000	1,130,000
保管・取扱手数料	61,490	61,480	51,200	59,950
おおよその 合計コスト	3,115,000～ 3,425,000	2,750,000～ 3,080,000	1,475,000～ 1,700,000	2,330,000～ 2,640,000

出所： FTZ 庁、投資パーク／都市開発庁、その他より作成

上表が示すように、KAEC は地域内の他の経済都市／フリーゾーンの各サンプルと比べて事業立ち上げコストおよび運営コストが5～15%ほど高くなっている。コストの高さに加えて、事業立ち上げおよび登録完了までに要する期間も長く、手続きも複雑である。

ECA の設立により単一窓口システムが導入されると公表されているが、実際には、ECA は自治権を持たず、ライセンスの迅速な処理および付与を実現する権限を完全には与えられていない。このため、ECA が本格的な規制機関というよりも単なるつなぎ役および管理センターとして機能している限り、外資は KAEC 以外のサウジアラビアの経済都市／フリーゾーンにおいても、引き続き KAEC と同様の課題に直面することになる。

外資にとっては、投資先としての KAEC（サウジアラビア）の優先度は、JAFZA、DMCC（ドバイ・マルチ・コモディティーズ・センター）、DAFZA（ドバイ・エアポート・フリーゾーン）、BLZ・BIIP など近隣の経済都市／フリーゾーンの一部ほど高くないと思われる。これらの競合す

る経済特区／フリーゾーンは、より優れた税制上の優遇措置、ビジネスに配慮した手続きや規制、容易な融資へのアクセス、より整備された社会インフラおよびより授権的な取引環境を提供している。バーレーンとオマーンは米国との自由貿易協定（Free Trade Agreement：FTA）によって有利な立場にある。この協定は、共通する市場と技術へのアクセスはもちろんのこと、複数のカテゴリーおよび産業にわたって、現地で製造した商品および現地で価値を付加した商品の双方の優遇措置を提供するものである。GCC 内が自由貿易市場であることを踏まえると、GCC 域内で最高のインセンティブとビジネスを容易化する機能を備えた経済特区／フリーゾーンが外国投資家に優先されるだろう。KAEC には、最優先となれるように改善すべき領域が複数ある。

3.3 KAEC の魅力、課題、機会

3.3.1 KAEC の魅力

1. これまでに類を見ない世界クラスの総合経済都市で、機能的な港・空港との接続性、産業・商業・居住およびレクリエーション施設用に整備された優良な土地を備えている。
2. 民間高級不動産デベロッパーであるエマール（Emaar）が運営・管理している。同社は投資家の要望を十分に把握しており、高度にビジネスに配慮した経済都市の創出に協力できる。
3. 産業・商業活動の 100%外国人所有、当初 5 年間のサウジアラビア人雇用比率の緩和、原材料および工場用機械の輸入税免除を、最近設定された「企業移転プログラム」という形で、インセンティブとして提供開始している。
4. 投資誘致する重点産業を特定し、特化したセクターに重点を置いている。
5. サウジアラビア中小企業庁との協力を通じて、中小企業セクターの開発にも関心を寄せ、重点を置いている。

3.3.2 KAEC の課題

1. 関心を持った投資家に対し、立ち上げおよびライセンス取得の手続きを容易化する単一（ワンストップ）の窓口制度がない。ECA が唯一の規制機関であるにもかかわらず、一元的な管轄権を持っていないため、複雑で時間のかかる手続きにつながっている。ビジネスのあらゆる条件に関連する 500 近いサービスのうち、ECA の完全な管轄下にあるのは 17~18 のサービスに過ぎない。サービスの 40%は ECA が最低限の影響しか及ぼすことのできないパートナーが提供しており、これ以外のサービスは ECA の影響が及ばない機関または部門が提供している。複数の連絡窓口や複数の手続きの存在が、ビジネスへのしづらい状態を生み出している。
2. KAEC は地域内の他の経済都市／フリーゾーンと比べて、事業立ち上げコストおよび企業／工場運営コストが高い。
3. サウジアラビア工業団地公社（MODON）が管理する工業団地と比べても、KAEC は土地賃貸料と水道光熱費が高く、競争力が低い。

4. R&D およびインキュベーションの助成・促進活動を行っていない。現在のところ、サービス、製造、貿易および物流の優先度が高いようである。
5. 中小企業にとっては投資しづらいビジネス環境にあり、中小企業の金融アクセスが非常に制限されている。金利の低いサウジ工業開発基金（Saudi Industrial Development Fund：SIDF）の融資でさえ、大きな担保と銀行保証を要求しており、中小企業にとって融資の利用を困難なものにしている。
6. 企業が必要とするあらゆるレベルの雇用に対し、現地人労働力の確保が難しい。これまでのところ、KAEC では居住者の大きな移転を達成できていないため、現地人労働力の利用可能性が制限され、人件費も高くなっている。

3.3.3 KAEC の機会

1. 自動車、医薬品、物流など大きく成長している様々な産業にとって、KAEC が GCC のゲートウェイとなるための優先的な政策や利益があり、こうした産業におけるグローバルリーダーからの投資を誘致する機会がある。
2. 積極的なプロビジネス対策によって、サウジアラビアの近隣諸国の問題の多い政治環境を懸念する事業投資家にとって、優先的な投資先となり得る大きな機会がある。
3. 二国間貿易の増加および投資流入の改善に向けて、米国やその他同様の規模の市場経済と自由貿易協定を結ぶ可能性がある。
4. 日本・中国などの国々と提携し、パートナー国からの投資、および技術共有、インフラの合同開発、開発に重点を置いた調査研究の共同立ち上げなどの取り組みを増やすことにより、独自の国内回廊を開発する可能性がある。

3.4 ダンマン第 3 工業団地：事例分析

ダンマン第 3 工業団地は、東部州のダーラン～アル・ハサ道路の南側に位置する 4,800 万平米のエリアに 2012 年に開設された。同団地はダンマン第 2 工業団地およびアブカイクに建設予定のエネルギー団地から、車で 30 分以内の距離にある。

現状では、同団地からダーラン～アル・ハサ道路につながる幹線道路を通じて、同団地にアクセスできる。また同団地は、キング・アブドゥルアジズ港から約 60 キロ、ダンマンの国際航空から 50 キロ圏内にある。

3.4.1 ロケーションの優位性

ダンマン第3工業団地は、鉱物資源（原油）やその派生物が豊富な地域に位置している。ダンマン第2工業団地³や、計画中の国営石油会社サウジ・アラムコのエネルギー団地⁴の近くに位置することから、投資家にとって重要な投資先となっている。加えて、地域内に大手外国企業が多数存在していることも、ダンマン第3工業団地の投資誘致における高い信頼性となっている。サウジ・アラムコの事業はダンマンへの投資における大きな可能性を提供する。サウジ・アラムコのサウジアラビア国内事業による収益は、サウジアラビアの国内事業収益の40%を占めると言われる。これは、サウジ・アラムコの手がける事業から多くの機会が創出されることを意味している⁵。



³ ダンマン第2工業団地は1,048工場を収容しており、その多くは外国企業である。シーメンス、GE、いすゞ自動車、Delmon chemicals、Teco Middle Eastはダンマン第2工業団地に位置する大手企業の一部である。港およびサウジ・アラムコに近接していることによるロケーションの優位性に加えて、サウジアラビア工業団地公社（MODON）の提供するインフラのインセンティブがダンマン第2工業団地への投資を後押ししている。同団地は、石油化学製品、製造、建築・建設資材セクターなどの有力な産業によって十分に開発されている。

⁴ サウジ・アラムコが開始したサウジアラビアにおける新しいエネルギー工業団地（世界最大の沿岸油田であるガワール油田に近接するアブカイク付近）の第1段階は2021年に完了する予定である。同団地は50平方キロメートル以上の土地を開発し、エネルギー関連産業に割り当てられる。同団地はサウジアラビアの国内総生産（GDP）の225億リヤル（約60億米ドル）を計上すると予想されている。

⁵ IKTVA-Survey-Update 2016、イクティーバ（In-Kingdom Total Value Add Program：IKTVA）調査、2016年更新

研究開発および訓練

サウジ・ペトロリアム・サービス・ポリテクニク（Saudi Petroleum Services Polytechnic : SPSP）は、石油関連サービス産業のニーズを満たし、サウジアラビアにおけるサウダイゼーション（国民雇用促進策）のプロセスを支援するために、石油鉱物資源省の技術・職業訓練公社によって創設された。ダーランのキング・ファハド石油鉱物資源大学（The King Fahd University of Petroleum & Minerals : KFUPM）は非常にレベルの高い大学で、博士課程で基礎的なエンジニアリング・サービスに関する教育を提供している。

インキュベーション・サービス

サウジアラビア工業団地公社（MODON）は、直接的なインキュベーション支援は提供していない。ただし、Badir（科学技術大学傘下のテクノロジー・インキュベーター運営組織）によるダンマンの技術インキュベーター・プログラムが、インキュベーターによるサービスや、その他のネットワーク・サービスを組み合わせて提供している。こうしたサービスには、様々なビジネスコンサルティング・サービス、オフィス・研究室用スペースの提供、秘書業務・事務サポート、さらに技術のアイデアを有望なプロジェクトに転換することを目的した多数のサービスが含まれる。

3.4.2 重点産業

ダンマン第3工業団地は、製造関連の設立済・建設中・設立中の推定145工場を収容し、必要な工場規模に向けた土地を用意している。同団地内では、工場は環境への影響をはじめとするいくつかの要素を考慮した高度なゾーニングシステムに基づいて、グループ分けされている。利用できる土地が限られていたため、有益かつ特別なカテゴリーの産業に限定されていたダンマン第2工業団地とは異なり、ダンマン第3工業団地はあらゆるカテゴリーの産業に土地を提供している。ただし土地の割り当てには、それぞれの部門による産業ライセンスおよび許可の取得を必要とする。これまでにダンマン第3工業団地に拠点を構えた主要な産業を、以下に列挙する。

- 電子機器製造
- 化学薬品および化学製品の製造
- 食品および飲料製品の製造
- 紙および紙製品の製造
- ゴムおよびプラスチック製品の製造
- 基礎金属およびその他金属鉱物以外の製品の製造
- その他製造
- 産業サービス、大規模な保守管理センター（作業場）など

ダンマン第3工業団地に位置する主要な産業の一部：

企業名	産業カテゴリー	本社のある国
Toray Membrane Middle East	化学製品	日本
3M サウジアラビア製造工場	自動車、電子機器、エネルギー、石油・ガス、ヘルスケア、採鉱	米国
Eneroil Offshore Drilling Ltd	石油・ガス	インド
Bliss Anand	機器製造 Equipment manufacturing	インド
Castolin Eutectic	金属工学	スイス
NOV	石油・ガス	米国
Cladtek	金属工学	会社オフィスはシンガポール、製造工場は世界各地
AL BASSAM & VOESTALPINE	金属工学	フェストアルピーネ (Voestalpine) グループはオーストリアを本拠地する鉄鋼会社。Al Bassam International Factories L.L.C., Ajman はポリエチレン製造会社。
WesternGeco	サービス	英国

出所：MODON より作成

3.5 MODON による運営・管理

サウジアラビア工業団地公社（MODON）が団地の運営管理、マスタープランおよびゾーニングの責任を全て負っている。同公社は土地および建設済み工場の割り当て、道路、水道および電力網のサービスと設備、セキュリティに責任を負う。MODON は公共および民間セクターの企業と提携し、既存の工業団地内で品質の高い訓練プログラムを実施している。MODON はダンマン第3工業団地においてもこうした訓練センターを開設する計画である。サウジアラビア総合投資院（SAGIA）の登録ライセンスを取得した全ての投資家が、ダンマン第3工業団地内で事業を立ち上げ、MODON が提供するインフラおよび水道・電気などのインセンティブを利用することができる。

MODON 工業団地で提供される主なインセンティブは以下の通り。

- 工業用地の長期賃貸、賃貸料は1平米当たり年間0.08米ドルから。
- 用地設計図面承認の最低手数料、金融機関および政府による資本の最大50%までの融資へのアクセス。
- ウェブサイト経由の電子申請書提出日から短期間での土地の引き渡し。
- サウジアラビア内で共通して適用される税の優遇措置、100%外国人所有など、その他のインセンティブ。

ダンマン第3工業団地における事業立ち上げに関連する主要部門を以下に示す。

ダンマン第3工業団地での事業立ち上げに関連する機関

土地およびインフラの割り当て	サウジアラビア工業団地公社（MODON）
ライセンスおよび登録	サウジアラビア総合投資院（SAGIA）

環境アセスメント	気象環境最高会議
労働および従業員コンプライアンス	労働省
輸出入許可および税制上の優遇措置	通関手続きおよび MODON。MODON は投資家に輸出許可証を発行（オンラインで申請可能）。この許可証により各自の製品をサウジアラビア国外に輸出できる。
ビザ規制	外務省（各国のサウジアラビア大使館） 労働許可証は労働省
金融へのアクセス	サウジアラビア工業開発基金（SIDF）

新規事業立ち上げの手続き

SAGIAのライセンスを取得した投資家は、MODONのウェブサイトを通じて土地の割り当てを申請できる。MODONによる1回の面談を除いて、全ての手続きがオンライン上で可能である。申請者がMODONのウェブポータルを通じて、オンラインで土地の割り当てを登録した後20日間以内に、申請者は建設を開始するための運営ライセンスを受領する。設計図は5日間以内に承認される。計画の承認およびライセンス取得にかかるサービス・コストは、サウジアラビア内の他の工業団地と比べて安価で、非常に競争力がある。

サービス	サービス・コスト
基本計画の承認	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0.3 米ドル/m² ▪ 最低 1,300 米ドル、最高 6,600 米ドル
民間工業団地および技術ゾーンのライセンス	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0.01 米ドル/m²
商業団地のライセンス	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 年間 55 米ドル/m²

土地割り当ての手続き

50,000 平米未満の土地を希望する中小零細企業の場合、申請と同時に割り当てが提供される。大規模ユニット（化学および医薬品産業）の場合、MODON は土地区画を割り当てる前にプロジェクトのデュー・デリジェンスを実施する。土地は 1 平米当たり 3 リヤルという競争力のある安価な料金で、リースで提供され、契約期間は 20 年間（途中で解消も可能）となる。申請者はダンマン第 3 工業団地の建設済み工場を選ぶことも可能である。その場合の賃貸料は 1 ユニット当たり約 150,000 リヤルで、割り当ての翌日から運営を開始することができる。

3.6 ダンマン第 3 工業団地におけるビジネスのしやすさ

ダンマン第 3 工業団地のビジネスのしやすさに関する項目を、KAEC と同様に GCC 内の有望なフリーゾーンおよび KAEC と比較して示す。

3.6.1 会社設立手数料

ダンマン第 3 工業団地内に事業を立ち上げるための事業登録手続きは、SAGIA の管轄下にある。この MODON の工業団地は事業登録手数料が安く、ライセンス更新手数料も非常に安い。現在も MODON によって開発が進められており、日本の投資家に多数の機会を提供している。

年間および申請手数料（米ドル）				
費用項目	ダンマン 第 3 工業団地 ⁶ (ダンマン III)	KAEC	バーレーン 国際投資パーク (BIIP)	ジュベル・ア リ・フリーゾ ン、ドバイ (JAFZA)
事業登録料	3199	6750	133	4080
ライセンス料	533	1350	133	8160

出所：SAGIA、世界銀行報告書「ビジネス環境の現状」、FTZ 庁より作成

3.6.2 インフラ・コスト

ダンマン第 3 工業団地は、上水道、消防、管理、電気通信および配電システムのインフラが十分に整備されている。衛生システムは整備中で、ガスシステムは整備に向けた調査を実施中である。MODON の他の工業団地と同様、ダンマン第 3 工業団地も競争力のある水道光熱料金を提供している。同団地の電力は政府の配電システムにより供給されており、このため産業および住宅における消費には通常の均一料金が適用される。MODON は工場建設用および建設済み工場用の産業用地を提供しており、企業はオンラインによる申請書提出により、短期間でこうした土地を利用することができる。

競争力のあるインフラ・コストは MODON の工業団地における最も魅力的な要素である。水道と電気は最低限の料金で提供されている。MODON の工業団地内で事業を運営する日本企業は、おおむね MODON のインフラ供給に満足を表明しており、同じ安価なコストでの事業拡大を望んでいる。MODON が提案する建設済み建物は優れた仕様で整えられている。このため、他の分野に十分なコストをかけることができる。

土地賃貸料およびインフラ・コスト（米ドル）				
費用項目	ダンマン III ⁷	KAEC	BIIP	JAFZA
1 平米当りの土地賃貸料	0.08	4.4	9.5	12～14
事務所スペース付き、建設済み倉庫賃貸料（1 平米・1	239	66.7	80～110	95～165

⁶<https://www.sagia.gov.sa/en/InvestorServices/InvestmentServicesGuide/Pages/LicensIndustrialActivity.aspx>

⁷<https://www.sagia.gov.sa/en/InvestorServices/InvestmentServicesGuide/Pages/LicensIndustrialActivity.aspx>

年間当たり)				
倉庫建設費	670	740～780	620～650	630～665
電気 (1kWh 当たり)	0.05	0.05	0.04～0.08	0.08～0.12
水道 (1m ³ 当たり)	1.25	2.14	1.06～1.99	2.45～3.11

出所：SAGIA、世界銀行報告書「ビジネス環境の現状」、FTZ 庁より作成

3.6.3 インセンティブ

インセンティブ の種類	ダンマン III	KAEC	JAFZA	BIIP
税免除	×	×	○	○
100% 外国資本	○	○	○	○
資本の 100%本国 送金	○	○	○	○
原材料・機器の 免税輸入	○	○	○	○
GCC 市場への無 税アクセス	○	○	×	○

出所：SAGIA、世界銀行報告書「ビジネス環境の現状」、FTZ 庁より作成

3.6.4 人件費およびビザ取得費用

人件費およびビザ取得費用はサウジアラビア内の様々なゾーンにおいて共通だが、セクターや専門性によって異なる。ただし、ダンマン第3工業団地における事業実施の総コストを KAEC および GCC 内の他の重要なゾーンと比較するために取り上げると、ビザ関連費用が地域内の他国と比べると4～5倍近くに上り、外国投資家にとって厳しく、緩和が必要である。外国企業は外国人従業員のビザ取得の制約にも非常に苦労している。

	人件費			
	ダンマン III	UAE	バーレーン	クウェート
経営幹部 (CEO/CFO/MD)	135～170	150～190	105～135	140～175
工場マネージャー	95～117	78	66	75
マネージャー	55～70	61～75	47～60	95～117
非熟練工場労働者	5.7	5.04	4.68	5.28
半熟練工場労働者	7	6	5.5	6
ビザ関連費用	2,120	567	533	413

出所：Gulf Talent、湾岸給料調査より作成

3.7 事業立ち上げの総コスト

選定した経済都市／フリーゾーンにおける事業立ち上げに関連するコストを例証するために、以下のような前提条件を設定した。

- 土地面積：5,000 平米
- 建築面積：3,000 平米
- 立ち上げ段階における雇用者数：3 名
- 人件費およびビザ取得費用は、立ち上げコストでは 3 名の上級管理職 1 年間分、運営コストでは 50 名の雇用者分として算出

費用項目	ダンマン III	KAEC	JAFZA	BIIP
会社設立	3,199	6,675	12,240	265
土地賃貸料	400	27,100	63,000～70,000	55,000
建設費	2,010,000	2,442,000	2,079,000	2,046,000
人件費	285,000	285,000～ 353,000	312,000～ 386,000	231,000
ビザ取得費用	6360	6,360	1,701	1,599
サービス・オフィス賃貸料	10755	25,500	40,000	17,000
おおよその合計コスト	2,315,714	2,790,000～ 2,860,000	2,500,000～ 2,590,000	2,350,000～ 2,400,000

他国および KAEC と比べて、ダンマン第 3 工業団地は事業立ち上げコストが低い。また、MODON の工業団地は運営コストについても非常に競争力がある。ダンマン第 2 工業団地および第 3 工業団地で事業を運営している日本企業へのインタビューにおいても、MODON 工業団地における事業立ち上げおよび事業運営の総コストは非常に安いことが示された。これは特に中小規模の企業にとって、非常に魅力的である。

3.8 ダンマン第 3 工業団地の魅力、課題、機会

MODON はダンマン第 3 工業団地の投資促進活動に直接関わってはいない。ただし、サウジ・アラムコが 2016 年、イクティーバ (In - Kingdom Total Value Add Program : IKTV) と名付けられたサウジアラビア国内での現地調達促進のためのプログラムを開始し、中小企業セクターの現地投資を促進している。サウジ・アラムコは毎年、ダンマンにおいてイクティーバに関連する展示会やフォーラムを開催し、地域内の潜在的な機会を紹介している。この促進活動がターゲットとする主要なセクターは、導管、機械・機器、電子機器、掘削機器、鍛造・鋳造機器、鋼板、化学製品、圧縮機、ポンプ・モーターなどである。

ダンマン第 3 工業団地の魅力

- ダンマン第 2 工業団地と近接し（約 25km）、建設予定のサウジ・アラムコのエネルギー団地や、計画されている GCC 鉄道ネットワークにも近く、中期的な投資先としての可能性がある。
- ダンマン第 1 工業団地および第 2 工業団地に既に入居している有力な企業、サウジ・アラムコの事業、今後エネルギー団地に入居する企業により、ビジネス環境やサプライチェーンが整っている。ダンマン第 3 工業団地は開発の初期段階にあるが、当局は中小零細企業カテゴリーを含む幅広い産業にも門戸を開いている。
- ダンマン第 1 工業団地および第 2 工業団地においてすでに、多数の外国企業が 100% 直接所有または現地のパートナーシップにより事業を運営している環境がある。これらの工業団地では日本企業も順調に事業を運営している。
- 東部州は、製造、基礎金属、サービス産業、化学製品、プラスチック、産業用エンジニアリングおよび機器など幅広い産業セグメントに対し、持続可能な市場の可能性を提供している。
- MODON は、競争力のある投資パッケージを通じて投資家への支援を拡大している。ダンマンへの投資家は、MODON が提供する安価な水道光熱料金が MODON 工業団地の主な強みと考えている。他の工業団地と比較して、MODON 工業団地は最も競争力のある土地賃貸料および水道光熱料金を提供している。
- MODON はまた、建設許可の迅速化に向けて投資家に支援を提供しており、特定企業の雇用条件に関して労働省に交渉した様々な例もある。
- MODON はダンマン第 3 工業団地内に、労働者用宿泊施設として 25,000 平米の労働者居住区域を建設する予定である。さらに周辺には、広大なビーチに沿って複数のビジネスクラスのホテルおよびリゾートもある。また MODON はゾーニングの際に環境コンプライアンスにも配慮している。

ダンマン第 3 工業団地の課題

- ダンマン第 3 工業団地のインフラ開発はまだ初期段階にあり、道路、照明、電力網、洪水排水網の整備およびサービス回線の供給はまだ進行中である。これが短期的な投資の流入を制限している。
- ダンマン第 3 工業団地はダーラン～アル・ハサ道路から最低でも 20 キロメートルの距離があり、物流および輸送の利用性の観点から見ると遠距離とみなされている。伝えられるところによれば、一部の物流サービスはダンマン第 3 工業団地の内部に限定されている。
- 開発が大きく進むのは、サウジ・アラムコのエネルギー団地の開設後、および 2021 年に完成予定の GCC 鉄道ネットワーク整備後になると予想される。
- 近隣の臨海地域ではレクリエーション施設の開発が制限されている。このため、同団地の開発は港を中心とした物流および輸送産業に限定されている。

- ダンマンの市内中心部から 30 キロメートル離れており、団地内の産業で働く従業員に毎日通勤の負担がかかる。

3.8.1 日本企業にとっての魅力と機会

MODONは、既に日本企業のダンマン第3工業団地への誘致に成功している。Toray membrane社は既に順調に事業を運営している。いすゞ自動車のような有力企業も長期にわたり、ダンマン第2工業団地で事業を運営している。これは日本企業にとって好ましい環境が整っていることを示すものである。東部州ではMODON工業団地以外でも、いくつかの日本企業が順調に運営を行っている。

MODONは事業運営のための土地やサービスを供給する工業団地を32カ所以上管理してきた実績がある。MODONは外国投資家を、通関手続きや許可などを行う適切な他機関につなぐ支援を提供している。MODONが一部の外国企業に雇用基準の緩和を推奨した例もある。

MODON工業団地における産業およびオフィス運営に対する水道光熱費やサービス料金は、サウジアラビアの中で最も安価なレベルである。これが中小零細企業がMODON工業団地内に事業を設立する後押しとなっている。ダンマン第2工業団地も、中小零細企業カテゴリーの外国企業を多数収容している。この中には従業員が25名未満の日本企業も含まれている。

東部州では近年は石油化学産業以外の産業も成長しているため、国内市場の需要が確実に見込まれており、製造、建設、エンジニアリングおよびサービス産業の日本企業にとって大きな魅力となっている。

MODON はダンマン第 3 工業団地については、オープンな戦略による団地開発を計画しており、あらゆるセクターおよびあらゆる規模の産業の誘致を対象としている。ウォーターフロントに沿ったレクリエーション施設開発の領域に関して、地域の重要性を強化するために、MODON は日中の訪問者や一泊旅行向けの独自のレクリエーション・センターを開発する投資家を探す可能性がある。

ダンマン第2工業団地およびサウジ・アラムコが進めているエネルギー団地、さらに既存の港、空港、予定されているGCC鉄道ネットワークや道路インフラに近接しているため、ダンマン第3工業団地は有望な投資先であるといえる。ダンマン第3工業団地は開発の初期段階にあることから、日本政府や業界団体には、特別なゾーンを確保し、日本企業に適した居住施設やアメニティを整備するために、MODONやサウジアラビア政府と対話を始めるためのチャンスが存在しているといえる。

3.9 ジザーン経済都市（JCPDI）：事例分析

項目	ジザーン経済都市（JCPDI）
マスターデベロッパー	サウジ・アラムコ（2006～2015）、ジュベイル・ヤンプー王立委員会（RCJY）（2015～）
スケジュール	2006～2030年
現状	建設中

予想人口（百万）	2030年までに138,000人
投資額（10億米ドル）	26,721（百万米ドル）
雇用（人）	2030年までに72,000人雇用
面積	103平方キロメートル
ロケーション	サウジアラビア南西地域の紅海沿い

3.9.1 JCPDI の概要

ジザーン経済都市（Jazan City for Primary and Downstream Industries Establishment : JCPDI）は2006年に発足し、ジザーン市の北西60キロメートルの場所に位置する。同経済都市の初期の工事はサウジ・アラムコによって進められ、ジザーン港、製油所、選鉱施設、道路、その他支援インフラを開発した。同経済都市は11.5キロメートルのウォーターフロントエリアを備えている。

2015年、ジザーン経済都市の管理と運営をジュバイル・ヤンブー王立委員会（Royal Commission for Jubail and Yanbu : RCJY）に任せるための国王令が發布され、ジザーン経済都市はRCJYが管理・運営する4つ目の産業都市・経済都市となった。RCJYは、産業インフラ、住宅、医療および教育に関わる施設開発のマスタープランを作成している。マスタープランでは、主要産業、二次的産業、軽工業・サポート産業のためのエリアを割り当てている。

3.9.2 インフラおよび物流

ジザーン港：

広さ240万平米のジザーン港は、中国の「海のシルクロード」のメインルートに位置し、中国政府と締結した「一帯一路協定」のアフリカおよび地中海側に接続している。同港は2018年8月に運営を開始する予定である。

サウジ・アラムコは、防波堤および3つの埠頭の建設のため、中国のエンジニアリング会社に9,100万ドル規模の契約を発注した。

現在、ジザーン経済都市の核となる投資企業のSolb SteelとCristal Globeが、港湾サービスを必要としている。主要港内に漁船の修理および保守管理のための乾ドックも設置される。

図 1：JCPDI 経済都市 – 施設概観



鉄道：JCPDI とジッダ市をつなぐ鉄道が計画されている。

空港：JCPDI から 51 キロメートルの距離に、ジザーン地方空港（キング・アブドゥッラー・ビン・アブドゥルアジーズ空港）がある。

ロケーションの優位性：ジザーン港は重要な貿易ルート内に位置している。ヤンブー工業都市やKAECとは異なり、ジザーンは、石油化学セグメントの集約型産業向けのハード・インフラおよび海水貯留に重点を置いている。

3.10 産業インフラ

産業インフラ	投資企業
<p>製油所： 年間 100 万トンの石油化学製品を製造する、サウジアラビア最大の製油所。開発面積は 18 平方キロメートル、合計資本投資は 230 億米ドル。</p>	サウジ・アラムコ
<p>石油化学工場： ジザーン石油化学工場は 200 万米ドルをかけて開発された。</p>	Pan Asia (Pet Resin Co limited)
<p>発電所 アラビア原油を使用する火力発電所。ジザーン経済都市に必要な電力を十分供給できる能力を備えた発電所として建設される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 既存の産業消費量：680 MW ▪ 予想発電量：3,800 MW 	サウジアラビア電力公社（発電） MRSS（配電会社）
<p>淡水化プラント JECの国際的な条件を満たし、配水網に水を供給するために、1日当たり50,000立方メートルの飲料水を提供できるよう開発される予定である。</p>	今後契約予定

アルミニウム製錬所

年間製造量100万メートルトンのアルミニウム製錬所。

MMC Malaysia Group、Saudi Binladin Group、and China Aluminium Companyの合併事業

鉄鋼材料

South Steel Company (SOLB) のプロジェクトの第1フェーズの目的は、年間100万メートルトンの鉄ビレット製造である。

- 生鉄取引のための複合施設および年間製造量 600 万トンの生鉄加工工場も建設予定。
- 年間製造量 200 万トンの鉄板・加工工場。

SOLB Steel

主要な投資企業

産業セクター	主要企業
基礎金属	CRISTAL、STEFKO
食品	Al Reef Sugar Refinery
医薬品	MEDICAL JAZAN THARWAT
エンジニアリング	ZNHI Industrial Equipment

3.11 JCPDI のビジネスのしやすさ

JCPDI のビジネスのしやすさに関する項目を、これまでと同様に GCC 内の有望なフリーゾーンおよび KAEC と比較して示す。

3.11.1 会社設立

ジザン経済都市内に事業を立ち上げるための事業登録手続きは、SAGIA の管轄下にある。このため、手数料は MODON の工業団地と同様である。

3.11.2 インフラ・コスト

JCPDI のインフラ・コストはダンマン第 3 工業団地ほど安価ではない。ただし、KAEC および他国と比べると低い。電気料金はサウジアラビアの他の特区と同じだが、水道料金は高い。

土地賃貸料およびインフラ・コスト (米ドル)

費用項目	JCPDI ⁸	KAEC	バーレーン 国際投資パーク (BIIP)	ジュベル・アリ・フリーゾーン、ドバイ (JAFZA)
1 平米当たり の土地賃貸料	1.2	4.4	9.5	12~14

⁸ 土地賃貸料は 1 年間の金額である。JCPDI では賃貸料が毎年上昇する。1 年目は 1 平米・1 年間当たり 1.6 ドル、2 年目は 1 平米・1 年間当たり 2.1 ドル、3 年目は 1 平米・1 年間当たり 2.6 ドル。

事務所スペース付き、建設済み倉庫賃貸料（1平米・1年間当たり）	約 250～300	66.7	80～110	95～165
倉庫建設費	650～700	740～780	620～650	630～665
電気（1kWh当たり）	0.05	0.05	0.04～0.08	0.08～0.12
水道（1m ³ 当たり）	2	2.14	1.06～1.99	2.45～3.11

出所：FTZ 庁等より作成

3.11.3 人件費およびビザ取得費用、インセンティブ

人件費およびビザ取得費用はサウジアラビア内の様々なゾーンにおいて共通だが、セクターや専門性によって異なる。人件費の比較表はダンマン第3工業団地と同様である。

3.12 事業立ち上げの総コスト

JCPDI における事業立ち上げに関連するコストを例証するために、以下のような前提条件を設定した。

- 土地面積：5,000 平米
- 建築面積：3,000 平米
- 立ち上げ段階における雇用者数：3 名
- 人件費およびビザ取得費用は、立ち上げコストでは 3 名の上級管理職 1 年間分、運営コストでは 50 名の雇用者分として算出

費用項目	JCPDI	KAEC	JAFZA	BIIP
会社設立	3199	6675	12,240	265
土地賃貸料	6000	27100	63,000～70,000	55,000
建設費	21,00,000	24,42,000	20,79,000	20,46,000
人件費	2,85,000	2,85,000～ 3,53,000	3,12,000～ 3,86,000	2,31,000
ビザ取得費用	6360	6,360	1,701	1,599
サービスオフィス賃貸料	13,500	25,500	40000	17,000
おおよその合計コスト	24,14,059	27,90,000～ 28,60,000	25,00,000～ 25,90,000	23,50,000～ 24,00,000

他国や KAEC と比較すると、JCPDI の事業立ち上げコストはわずかに安い。プラスチック産業や関連産業の優れたサプライチェーンを備えていることを考えると、これらのセグメントの事業立ち上げはその恩恵を受けられるだろう。

3.12.1 JCPDI の特別な投資促進活動

JCPDI はすでに中国との関わりが深い。RCJY とサウジ・アラムコは、合弁事業投資会社、Saudi Silk Road Industrial Services Ltd.と覚書（MOU）を締結している。同社は中国の投資を誘致し、JCPDI 内の民間経済特区（面積 30 平方キロメートル）の投資家向けに管理サービスを提供している。

現在、合弁相手と会社を設立するための手続きを完了させるために、同社の 600 万米ドルの資本に RCJY の資金を提供するための作業が進められている。

3.12.2 JCPDI の重点産業

重点産業	食品セクターへの投資：乳製品、菓子類、JCPDI の製糖所が支援。 プラスチック・金属系産業：キシレンを主要製品とするポリエチレン精製所が支援。 石油化学産業：サウジ・アラムコ製油所が支援。 鉄鋼産業は SOLB（進出企業）の鉄鋼製造ユニットを活用できる可能性がある。
サポート産業	再生可能エネルギー：サウジアラビアは国家転換計画に従って再生可能エネルギーへの投資を支援している。 物流サービス：JCPDI は「海のシルクロード」のメインルートに位置しており、物流および輸送産業を支援する。 産業廃棄物のリサイクル・管理および包装産業は、JCPDI の重点産業のサポートに不可欠である。

3.13 JCPDI の魅力、課題、機会

3.13.1 JCPDI の魅力

- 労働力の利用可能性。新国際空港および計画されているジザーン地域とジッダ市をつなぐ総延長 660 キロメートルの鉄道に近く、労働者のアクセスが可能。
- サウジ・アラムコが石油化学のダウンストリーム産業を支援するために、サウジアラビア最大の製油所を開発している。
- ジュベイル・ヤンブー王立委員会（RCJY）は、中国企業の Pan Asia（PAN-ASIA PET RESIN CO., LTD）と、20 億ドルをかけたジザーン石油化学工場に産業用地を割り当てる合意書を締結している。同工場はプラスチック、金属基材、チタン基材および鉄鋼基材用の材料を提供する予定である。
- ジザーン経済都市は中国・サウジアラビア間の一帯一路協定の港湾連系の一部を担っており、物流および輸送産業に非常に大きな機会を提供する。
- JCPDI は、重機製造および石油化学下流産業のための総合インフラを備えるように開発されている。
- RCJY は巡回説明会、各国との連携、個別の面談や展示会など、世界の投資家誘致のための投資プロモーションに積極的である。

- 産業クラスターの重視。ジザーン経済都市は市民参加型の開発を重視しており、食品セクター（乳製品、デザート、菓子類（既に製糖所が稼働））、エネルギー産業（再生可能エネルギー）、物流の開発可能性を提供している。
- RCJY は民間セクターの主要インフラ開発への参加を奨励している。ジザーン港は中国企業との官民パートナーシップ（PPP）により開発されている。同様に、計画されている物流ハブには日本の投資家も開発への参加が可能である。

3.13.2 JCPDI の課題

- ジザーン経済都市は開発の初期段階にある。現時点ではまだ、石油化学材料の利用可能性における投資家の機会は限定されている。
- 製糖およびポリエチレン精製という主要な産業の性質から、住宅および商業開発が制限されると思われる。
- RCJY は投資家のライセンスおよび投資許可を管轄しておらず、投資家は SAGIA を通じてアプローチしなければならない（RCJY は投資家が必要な許可を取得できるような手引きは行っている）。
- 現在サウジアラビアでは、一部の例外を除いて経済特区内での税制上の優遇措置がない。税/賃貸期間に関する優遇措置を提供する工業団地もない。そのため、ジザーン経済都市においても外国投資に対する特別な優遇措置が欠如している。

3.14 日本企業にとっての魅力と機会

RCJY は、中国政府とともに積極的にジザーン経済都市を推し進めている。そのプラスの結果として、ポリエチレン精製所および港の建設請負に中国が投資を行っている。JCPDI は石油化学、プラスチック、金属系のダウンストリーム産業への大きな投資機会を提供している。

JCPDI の長期的な計画を踏まえた日本の投資家向けの機会を以下に示す。

スケジュール	開発の段階	日本企業の機会	備考
2017 年	<ul style="list-style-type: none"> ▪ サウジ・アラムコ、製油 - UC⁹ ▪ STEFCO、棒鋼 - IO ▪ SOLB、鉄鋼 - IO ▪ Abdullah Hassim、産業用ガス - IO ▪ CRISTAL、金属 - UC ▪ Al Reef、製糖 - UC ▪ Medical Jazan - 計画中 ▪ Pan Asia PET Resin - 計画中 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 重点セクターおよびダウンストリーム産業の大規模および重機製造への投資 ▪ EPC（設計・調達・建設）請負、建設機器および建築製品の取引・供給 ▪ イノベーションおよび技術サポート 	<p>巨大な製造業が多く、同セクターにおける日本の中小零細企業の機会は限られている。</p>

⁹UC - 建設中（Under construction）、IO - 稼働中（Industry operational）

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etzzan al Arabia – 計画中 ▪ ZNHI、重機 - 計画中 		
2018～2020年 (戦略的投資の 開発)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 鉄鋼産業の拡大 ▪ チタニウム ▪ 石油化学製品 ▪ シリコン産業 ▪ 海洋産業 	・ 輸送産業	港の開発に関しては、既に中国企業が RCJY と提携しているため、日本企業の機会は限られる。
2020～2028年 (現地リソース の開発)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 食品産業 ▪ 包装 ▪ 物流サービス ▪ 産業廃棄物およびリサイクルの管理 ▪ ガソリンスタンド ▪ レストラン ▪ 駐車場 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 物流パークおよび包装産業 ・ サービス産業 (産業オートメーション、ソフトウェアソリューション) ・ 廃棄物管理の技術移転 	日本企業は物流パークの開発およびサポートサービスに関する機会を検討できる。これはまだ計画段階にある。
2028年以降	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 家庭用電化製品の組み立て ▪ 電気機械 ▪ 機器の組み立て ▪ 建設資材 	・ 機器・機械設備分野 (日本企業は GCC において同分野で成功を収めている)	開発、産業の拡大、支社設立のスケジュールを考えて、長期的な戦略を練ることが可能である。

4 NEOM のスナップショット

4.1 NEOM の概観

NEOM は今後開発される未来都市だが、サウジアラビアの「ビジョン 2030」から生まれた考えであり、生活上の多角的かつ重要な分野で卓越性を示す先駆的な成長モデルとして、国を発展させることを目的としている。この未来都市は産業技術のバリューチェーンの導入を通じて、王国を世界有数のハブに推進することを目標としている。プロジェクトはサウジアラビア王国の北西部、既存の不毛な砂漠地帯に位置し、そこにはエジプトとヨルダンの国境にある土地も含まれている。



NEOM は独立した「特区」として独自に活動する予定である。サウジアラビアの統治権下に残りつつも、世界中から投資および才能、事業を最大限に誘致するという第一目的から考案されており、新たな法体制を司法および規制の両面で導入する予定である。法規制の起草には投資家が参加し、社会的には近年知られているサウジアラビアよりさらに自由になり、世界の注目を集めることが予想できる。

この新たな大都市では公共の投資および業務提携だけでなく、個人投資家も誘致する予定である。サウジアラビアのプロジェクトは今後何年かにわたり、政府およびサウジアラビア公共投資基金（PFI）、国内外の投資家から 5,000 億米ドル超の支援を受ける。

NEOM の特異性は自治的な司法体制だけでなく、独自の税法および労働法を持つ経済特区を目指して開発されていることである。全動力を風力および太陽エネルギーなど新エネルギーから得る予定であり、これはこの特区が世界の投資家にとって魅力的に映る要因の一部である。

重点セクター

NEOM では 9 つの専門投資セクター（エネルギー・水資源、交通、バイオテクノロジー、食料、科学技術・デジタルサイエンス、先進製造業、メディア、居住性に関するエンターテインメント）が重要視される。以下はその一部である。

中心セクター	開発構想
エネルギー・水資源	最優先事項であるクリーンエネルギーの活用に関して、大規模なエネルギー貯蔵ソリューションと同時に、広大な太陽熱および風力の環境発電所が計画されている。

交通	アジアとアフリカをつなぐキング・サルマン橋の建設プロジェクトが計画されている。都市内には 3D 型の電気交通システムの設置が提案されている。
食料生産	プロジェクトでは乾燥地・海水農業および太陽光発電の温室だけでなく、垂直農法という概念も検討しており、水源的、時間的、空間的に効率の良い方法で、国民の食糧確保に役立てようとしている。

潜在的機会

26,500 km² にわたる特区の完成後、多くの開発機会がもたらされると予想される。プロジェクトは多岐にわたり、以下のようなメリットが含まれるとされている。

- 市場や世界の貿易ルートに近い
- 好ましい気候と地形
- 460km 以上にわたる海岸と多数の手付かずの島々
- 冬には山頂が雪で覆われる標高 2,500m に至る高い山々
- 壮大かつ広大な砂漠のアトラクション
- 高品質な生活環境
- 医療、教育、交通、娯楽、代替セクター内の先進技術サービス
- 経済成長および雇用機会
- 文化面および芸術、教育に関する世界基準の方法

4.1.1 プロジェクトから生まれる経済利益

王国への純輸入量：NEOM プロジェクト内で開発予定のセクター（例：自動車、機械、通信機器）は、商品・製品販売によって 700 億米ドル近い収益をもたらす可能性がある。

対外投資：企業に優しい法律を中心に、サウジアラビア人投資家にも、現在王国内であまり扱われていないセクターにも投資する機会を提供している。

サウジアラビア人顧客の対外支払い：本プロジェクトにより、サウジアラビア人が外国よりもこの新たな都市（NEOM）へ旅行するようになり、観光資金が国内に留まるようになる。

NEOM は今後何年かにわたり、サウジアラビア公共投資基金（PFI）および他の国内外投資家から 5,000 億米ドル超の支援を受ける予定である。本プロジェクトの貢献により、サウジアラビアの GDP は 2030 年までに 1,000 億米ドルに達する可能性があるとされている。

4.1.2 企業にとっての潜在的機会

- サウジアラビア市場への直接アクセスおよび世界市場へのアクセス拡大
- 戦略的に中心に位置している地域
- 革新的なコンセプト・システム
- 資金調達および金銭的なインセンティブの提供
- 企業に優しい産業法を用いた特定セクターに対する優遇策

- 人間的な生活を技術リストの最上位に置いた長期的なインフラ計画
- 観光、医療、教育への投資

4.2 日本企業の投資促進のための提案

- 日本のソフトバンク・グループは、自社の技術やエネルギー資産を増やす道を探っており、サウジアラビアの新たな都市プロジェクトである NEOM に 250 億米ドル近く投資することを発表した。
- NEOM はサウジアラビア王国内の日本人駐在者にも、観光客や企業を引き付けられる世界クラスの用地を提供する。
- NEOM で日本企業が注目できる有望セクターとして、都市計画および交通計画、インフラ開発、スマート・ガバナンスに対する知識提携、サービス部門、小売部門、エネルギー・水資源、バイオテクノロジー、食料、先進製造業、エンターテインメントが含まれている。

日本企業にとっての注目分野は、以下の通り 3 つのセグメント、サービス部門、知識提携（ナレッジ・パートナーシップ）、産業に分類される。

NEOM新都市における日本投資家にとって重要な部門		
サービス部門	ナレッジ・パートナーシップ	産業
<ul style="list-style-type: none"> ▪ サービス産業 ▪ エンターテインメント ▪ 新分野の小売店 ▪ 観光、MICE(ビジネスイベント)産業 ▪ 銀行&金融 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 環境計画 ▪ 交通計画 ▪ インフラ開発 ▪ スマート・ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ エネルギー&水 ▪ 先進的製造業 ▪ バイオ技術 ▪ 食品部門

4.3 日本企業の投資向上計画

NEOM都市での投資を指揮する タスクフォースの設立

- NEOM都市開発の進捗、および重要部門における日本投資家の機会をフォローするために、関係機関によるタスクフォースを設立する。

コミュニケーション(PR)計画

- NEOMの基本計画や土地利用条件を説明する日本語のニュースレターを作成する。
- NEOMにおける日本投資家の機会を明確にする。

NEOMにおけるガバナンスおよび 規制枠組みの制定

- NEOMのガバナンス・規制枠組み案および制度的枠組み案を作成するために、実施機関と協力する。

合同視察訪問の計画

- NEOMの候補地へ、潜在的な日本投資家(製造、サービス、知識産業等)との合同視察訪問を計画する。これにより、投資家は立地条件や気候を理解できる。

5 世界で成功を収めた経済特区／フリーゾーンの事例

5.1 中東・中国の経済特区／フリーゾーンに関するベンチマーク分析

成功を収めたグローバルな経済特区およびフリーゾーンの事例			
カテゴリー	ドバイ・マルチ・コモディティ・センター (DMCC) (ドバイ)	ドバイ・エアポート・フリーゾーン庁 (DAFZA) (ドバイ)	深圳 (中国)
<p>企業に優しい政策環境</p> <p>大企業・中小企業の支援</p>	<p>国営サービスとして利用可能なオンラインシステムが構築されている。</p> <p>全製品の輸出入、貯蔵、流通を行うための総合貿易許可、許可証に明記された製品の輸出入などを行う商業または貿易許可、サービスやコンサルタント業務を行うサービス許可という3種類の許可が提供されている。</p> <p>登録手続きは完全にオンライン化されており、3週間未満で登録が完了する。</p> <p>中小企業 (SME) 支援に関して、世界最良の自由貿易地域 (FTZ) といわれる。ビジネス界とのコネクションを提供し、知的ネットワークを使用して、ビジネスのあらゆる面に関する専門家の意見を手したり、柔軟な職場環境の提供を受けたりする権限を SME に与えている。SME はカスタマーサービスを活用</p>	<p>DAFZA では、貿易許可 (所有者に許可で定められた品目の輸出入、流通、貯蔵の資格を与える)、サービス許可 (所有者に許可で定められたサービスを行う資格を与える) の2種類の許可が提供されている。</p> <p>登録は DAFZA 許可部門で行われる。法定書類の提出と必要な支払いを行った後、許可は3営業日以内に提供される。</p> <p>DAFZA は大部分の投資家向けサービスに対し、シングル・ウィンドウによる認可手続きを提供している。</p> <p>DAFZA ウェブサイトの顧客ラウンジからのオンライン申請も利用可能である。</p> <p>フリーゾーン内に政府移民局およびドバイ税関、ドバイ評議会がある。</p>	<p>地方自治体が柔軟に課題に適応しており、包括的な保険契約が可能な環境、外国人投資家に優先的な政策を用意している。</p> <p>外国人出資比率に関する多様なフレームワークが認められており、海外投資会社は運転資金貸付につき全外貨の保有または所有が許可されている。</p> <p>独立運営を目的とした管理自治権が完全に認められている。</p> <p>経済特区 (SEZ) に投資している大企業は各部門から配属された専門職員が対応するシングル・ウィンドウへのアクセスが認められ、ビジネス上の登録手続きや必要な土地、公共施設、インフラの認可を容易かつ迅速に行える。</p>

	し、デジタル・プラットフォームを完成させることにより、管理・手続きにかかる時間を削減できる。		
--	--	--	--

グローバルな経済特区およびフリーゾーンの成功事例

カテゴリー	DMCC (ドバイ)	DAFZA (ドバイ)	深圳 (中国)
設置費	15,250 米ドルに年間ライセンス料 5,445 米ドルを含む資金、多目的デスクのリース料 4,790 米ドル、事前承認および登録などの料金 3,275 米ドル。申請者一人当たりのビザ申請料 890 米ドル。銀行口座内に示さなければならない最低資本金はわずか 13,600 米ドルで済む。	10,446 米ドルに産業単位の年間ライセンス料 4,082 米ドルを含む資金、一回限りの登録料 5,442 米ドル、申請者一人当たりのビザ申請料 955 米ドル。郵便および駐車場サービス利用には追加料金が必要である。一株当たりの最低資本要件 272 米ドル。	運営設置費として 3,500~9,000 米ドルが、連絡経路に応じて適用される。6 カ月~1 年以内に示す必要がある登記資本金は、製造業 75,750 米ドル、貿易 45,450 米ドル、コンサルタント業務 15,150 米ドル。
カテゴリー	DMCC (ドバイ)	DAFZA (ドバイ)	深圳 (中国)
自治権	DMCC 設置法により当局は全自治権を委ねられ、DMCC を統治する法令を制定している。当局は政策および手続き全般の全司法権を有している。	DAFZA は 1996 年に独立機関として正式に設立された。当局は入国規制およびビザ申請料、産業インセンティブを策定している。DAFZA は全ての手続きや行政サービスが一度にできるワンストップ・ショップである： <ul style="list-style-type: none"> ▪ 許可供与および登録サービス ▪ 被雇用者および家族の支援 ▪ 行政支援 ▪ ITおよび通信サービス ▪ ハウスキーピングおよび建物の保守管理 ▪ 24時間年中無休の警備 	深圳当局は中国の他の地域以上に地方自治権および行政権を有しており、政策決定に対して中央政府から干渉されることはない。中国の他の地域がわずか 3,000~5,000 万元に制限されているのに対し、深圳当局は 1 億元未満の投資に伴うプロジェクト商品の企画が可能である。

成功を収めたグローバルな経済特区およびフリーゾーンの成功事例

カテゴリー	DMCC (ドバイ)	DAFZA (ドバイ)	深圳 (中国)
インフラ	<p>200 ヘクタールのビジネスおよび住宅のコミュニティ。 柔軟なオフィスに関するソリューションを提供。 Dubai Gold and Commodities Exchange、Dubai Diamond Exchange、DMCC Pearl Exchange、DMCC Tea Centre、DMCC Trade Flow などを含む様々な取引プラットフォームがある。 ビジネスセンター内で週5時間まで無料で利用できる多目的デスク施設が提供されている。居住ビザ(3枚)を含め、わずか4,790米ドルである。 商業用・居住用の複合タワーや世界クラスのホテルがある。 世界レベルの警備システムを備えている。</p>	<p>フリーゾーンだけで696,000m²に及び、その中に1,600社の企業が入っている13戸の建造物や256戸の倉庫がある。 DAFZAのビジネス・パーク内にある高品質なフリーサイズのオフィスを1年単位で借りることが可能である。 スペースは要件に応じてカスタマイズが可能である。 高品質な軽工業設備および熱遮断の賃貸用特設設備があり、貯蔵や流通の倉庫として、または組立や軽工業製品生産のためのスペースとして使用が可能である。 公共アメニティには会議室やビジネスラウンジが含まれ、一般施設には下記が含まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 銀行および郵便サービス、通信サービス ▪ レンタカーおよび旅行代理店 ▪ 医療診療所 ▪ その他のサービス施設 <p>オフィスゾーンの3年リース契約では1m²当たり500米ドルと、サービス料として年間賃借料の12.5%を支払う。 軽工業設備エリアは約350m²で、契約には1m²当たり300米ドルと10%のサービス料を支払う。</p>	<p>公共インフラ開発計画により建設された大都市であり、港および空港、接続道路へのアクセスが可能である。</p>

グローバルな経済特区およびフリーゾーンの成功事例

カテゴリー	DMCC（ドバイ）	DAFZA（ドバイ）	深圳（中国）
技術	<p>クラス最高のデジタル変革戦略、全ビジネスのアプリケーションを同期化し、1ヶ所に管理する管理システムの提供。</p> <p>交通、地域社会、持続可能性、生産性という4つのテーマを中心とした別個のスマートプロジェクトが本格的に展開されている。</p> <p>フリーゾーンの大部分ではペーパーレス化が進んでおり、会社設立および許可供与など全ての活動は、電子決済や電子署名機能を含め、完全デジタル方式となっている。</p>	<p>スマートオフィス実現のための技術改革は、DAFZAの戦略的優先事項の中でも当局にとって最も優先すべきものである。</p> <p>DAFZAはIdeas UKの第30回開催期間中にスマートゲート機能プログラムで「Best Technology Award」を受賞した。</p> <p>スマートゲート機能は取引のペーパーレス化を容易にすることで、渋滞を減少させることを目標にすると同時に、訪問者や顧客の入国手続きを容易にする代替オプションである。</p> <p>サプライヤーポータル、DAFZAシェアポイント、スマートオフィス・センターの導入およびデータセンターの開設を行っている。</p> <p>国際企業を対象にしたインタラクティブなプラットフォームとしてのスマートオフィスは、地域市場のハブであり、世界経済でも先導的な地位にあるドバイの投資機会を拡大することに役立っている。</p>	<p>国内市場が先進技術にアクセスできるようにするために、先進技術を使用した製品を対象に国内販売が認められている。</p>

成功を収めたグローバルな経済特区およびフリーゾーンの成功事例

カテゴリー	DMCC（ドバイ）	DAFZA（ドバイ）	深圳（中国）
資金調達手段	ウェブベースで、シャリア（イスラム法）に準拠したSME向け貿易金融プラットフォームの提供。		複数の資金提供手段へのアクセスが容易である。比較的開かれた競争市場を可能にするため、外為調整センター、中国のマーチャントバンクを開設し、非常に活発なベンチャー資本市場を育んだ。深圳証券取引所および深圳中小企業信用保証センターの本部（HQ）が設立され、外資系銀行およびあらゆる種類の金融機関が事業参入や事業開始を容易にした。上記全般により、あらゆる規模の企業に対する金融オプションの利用が広がり、柔軟性が増す結果となっている。特区内での金融機関創業を可能にするため、土地価格の優遇、金融機関経営陣子息への無償教育、テクノロジー・インキュベーションおよびハイテク産業支援に割り当てられた特別基金が設けられている。

成功を収めたグローバルな経済特区およびフリーゾーンの成功事例			
カテゴリー	DMCC（ドバイ）	DAFZA（ドバイ）	深圳（中国）
立地優位性	ドバイの中心に位置し、2つの地下鉄の駅にアクセス可能である。	フリーゾーンとドバイ国際空港の近さにより、輸出入の需要を満たす物流や荷役施設への交通の便が良い。さらにフリーゾーンが中心に位置していること	地理的に香港に極めて近接しているため、工業化が加速され、競争力が高められている。貿易、金融、観光、物流の中心地として定着している香港により、特区は

		から、市内の主要なビジネス中心地にも素早く移動できる。	外界との関係を急速に築き、多くの香港への投資を深圳へも流用させている。
--	--	-----------------------------	-------------------------------------

5.2 投資誘致のインセンティブ、戦略に関するベンチマーク分析

成功を収めたグローバルな経済特区およびフリーゾーンが提供したインセンティブ

カテゴリー	DMCC (ドバイ)	DAFZA (ドバイ)	深圳 (中国)
免税	関税および商業課税が全て免除され、外為管理はされていない。	輸出入税は 100% 免除され、通貨制限はない。	輸出はあらゆるものが免税され、輸入は原料、設備、オフィス用品が免税される。
法人税	全ての法人税は免除される。	法人税は 100% 免除される。	特区内の外資系企業の法人税は 15%、特区外では 55% になる。地方所得税は免税される。
免税期間	あらゆる税が免除され、対人税および所得税に関して 50 年間の免税期間が保証されている。	個人所得税は 100% 免除される。	投資が利益を生み出すまでの最初の 2 年間は無課税。利益を生んだ後、さらに 2 年は租税査定もない。3、4 年目は、税率 50% を企業が負担し、税率 100% 負担は 5 年目からになる。インフラおよびエネルギー、環境への投資には免税期間が追加される。

成功を収めたグローバルな経済特区およびフリーゾーンが提供したインセンティブ

カテゴリー	DMCC (ドバイ)	DAFZA (ドバイ)	深圳 (中国)
外資出資率 手数料免除	外資出資率 100% 可能。 資本および利益の本国送金 100% 可能。 更新可能な土地の長期リース提供および低率な地租。	外資出資率 100% 可能。 資本および利益の本国送金 100% 可能。	輸出および先進技術の認定を受けた企業の土地使用料は 50% 減額される。
注目産業の	金および宝石商品の	DAFZA は 20 以上の活	集積回路産業、ソフトウェア

優遇措置	<p>取引市場を対象とした運賃の優遇、貴重品保管設備、試金設備、大量生産を容易にする目的で設置されている Jewelry and Gemplex、取引および卸売、銀行業務に場所を提供する商用タワーがある。</p>	<p>発な経済セクターを網羅する多部門のフリーゾーンである。当局は商取引許可の有効期間を3年に延長するなど、許可供与のオプションを柔軟にすることで、経済的多様化を高める総合戦略を導入している。</p>	<p>ア産業、物流業、金融業は注目セグメントの一部である。優遇措置には免税期間の延長、1/3～1/5と低率の地租、公共料金の補助、関税免除、研究開発投資の優遇税制が含まれる。</p>
-------------	--	--	---

5.3 戦略の効果に関するベンチマーク分析

成功を収めた経済特区およびフリーゾーンに対する影響と評価基準			
カテゴリー	DMCC（ドバイ）	DAFZA（ドバイ）	深圳（中国）
企業数の増加	<p>DMCCの会員企業は14,100社で、そのうちの95%はドバイに来て間もない。毎年170社が新たに加入し、900種類の様々な企業が活動している。</p>	<p>2017年時点で約1,600社に登録数が増加。</p>	<p>企業数は中小企業を含めて、約300万とも言われる。</p>
GDP 貢献 / 一人当たり GDP	<p>DMCCは年間平均33%で成長しており、ドバイ経済のほぼ9.6%に貢献している。</p>	<p>DAFZAは2015年のドバイにおける非石油対外取引のうち290億米ドルを計上した。これは同年の首長国における総貿易額の9%、フリーゾーンにおける総貿易額の20%を占めた。現在、都心に位置するDAFZAは世界中から集まった1,600社の企業の本拠地となっている。</p>	<p>一人当たりGDPは24,596米ドル（2014年）、1980年から44倍に成長。</p>
雇用創出	<p>被雇用者数92,500人、うち75%はSMEに勤務。</p>	<p>2017年時点で15,000人以上の従業員数と推定。</p>	<p>人口が急激に拡大し、1980年ごろの約30万人から、約1,400万人まで増加。</p>

<p>経済成長 / 外国 直接投資 (FDI) の増加</p>	<p>ドバイの金ビジネスは2002年の600万米ドルから750億米ドルに成長。 ダイヤモンドビジネスは2002年の300万米ドルから400億米ドルに成長。</p>	<p>DAFZAの輸出は2002年から2015年までで12倍に増加。 DAFZAのクライアントの数は2002年の199から2015年までに1,605に増加。</p>	<p>1979年の548万米ドルから2012年の52.9億米ドルと、965倍の成長。</p>
--	---	--	--

5.4 成功した経済特区／フリーゾーンの主な成功要因

5.4.1 ベンチマーク分析から得た重要なポイント

1. 全自治権を委ねられた経済特区機関

グローバルに成功を収めたフリーゾーンまたは経済特区を分析した結果、特区のあらゆる機能に関する政策決定および意思決定において、全自治権を与えられた機関によって管理される必要があることが分かる。同機関は許可供与または登録の申請受諾を徹底的に管理し、全関連部署（公共事業、土地登記など）が全ての申請を適当な期間で確実に処理するようにする権限を持つべきである。さらに課題を受け入れる柔軟性を持ち、それに応じて政策を設けたり、修正したりするべきである。

2. 全手続きを対象としたシングル・ウィンドウ制度（オンライン・プラットフォーム）の採用

経済特区またはフリーゾーンの成功の主な一因は、潜在的投資家に極めて企業に優しい環境を提供していることであり、これは対内投資に関する全ての申請を一元的に処理するシングル・ウィンドウを制度化することから始まっている。複数の代理店や複雑な申請書、さらにはいっそう煩雑な手続きにより、たとえ市場に多くの機会があるとしても、投資家の意欲は失われる。全申請のオンライン処理を可能にするデジタル・プラットフォームが採用されることで、投資家にとってかなりの時間節約になっているようである。

3. 立地選択

成功を収めた経済特区およびフリーゾーンの多くは有利な立地に設置されている。正しい立地選択のために考慮されたパラメーターには下記が含まれる：

- 港および空港、幹線道路に近接していること。
- 産業インフラおよび商用インフラ、居住インフラを建設する広大な土地が利用可能なこと。
- 必要な公共施設が簡単に利用できること。
- 労働力の利用が簡単であること。

4. 国家レベルの政治的コミットメントおよび適切な政策枠組

経済特区の開発は一方的な計画になってはならない。成功事例をみると、国家開発計画と一体化した経済特区またはフリーゾーンのプロジェクトが成功したことを物語っている。したがって、経済特区の開発計画の成功にコミットしてくれる国家開発戦略に吸収されることが不可欠である。経済特区を機能させるために不可欠な全ての部門を結び付ける適切な政策枠組を作成することは、規制を乗り越える上で最も重要である。

5. 総合インフラ開発

商業地区および産業地区の近くに共存している居住地域を含む総合インフラ計画が成功の鍵であることが認められている。このような総合的な経済都市は、投資家の迅速な選択および選好により、成長を加速することができた。さらに、共同設置された教育機関や医療機関、娯楽センターを含む必要なインフラ全般を備えた大都市への世界的な流れが見られるにつれ、経済特区は包括的な成長の手本となる大都市にますます近付いている。

6. 民間セクターとの包括的な協力

最近の官民提携（PPP）プロジェクトの成功は、経済特区を含めた多くのインフラ開発において、政府を PPP の実施へと向かわせた。民間団体は世界的なネットワークや提携関係だけでなく、財務能力やインフラ開発の専門知識も提供し、確実に経済特区を成功させようとしている。民間への委託を用いることで、経済特区当局は調整役としての役割に集中できるため、利害衝突を避けることができる。プログラムに応じて、様々な PPP の関与モデルに切り替える柔軟性を身に付ける必要がある。

6 サウジアラビアの有望経済特区の改善提案

6.1 需要ギャップ分析：投資阻害要因

資金調達手段に関する金融インフラの制約および制限

外資または日本企業、中でも中小企業（SME）はサウジアラビア国内での融資を、まだ利用しづらいものと感じている。SME の支援に利用可能な金融インフラが、サウジアラビア国内ではまだまだ未開発である。アブドゥッラー国王経済都市（KAEC）では、サウジアラビア工業開発基金（SIDF）からの低利融資が利用可能であるが、手続きの複雑さ故に外資系の SME にとって資金調達は容易ではない。また、そのような融資を申請するための担保要件も外資系 SME の融資利用を困難にしている。外資または日本企業は対外借入や外国債、現地通貨での輸出に関する規制の緩和を必要としている。優先的な規制がないため、企業、特に SME は現地通貨での長期的な借入や為替変動リスクという課題に直面している。現地の金融機関からの低利融資を受けることが困難なため、SME は自国で取引関係にあり、受け入れ国に支店を持たない銀行または金融機関と共にハンディキャップを負っている。サウジアラビアへの投資にかかる諸コストも実務的には高くつくため、これにより SME は制約を受けている。

注目すべき成功事例：中国の経済特区は、海外投資会社が運転資金貸付に対し全ての外貨を保有または所有することを認めている。規制や政策の環境も寛容であり、特区内でも外国金融機関の創業を奨励している。また、教育費や医療費の無料化などのインセンティブを外国金融機関職員に提供し、特区に引き寄せている。中国やインドは経済特区内の投資基準価格を低くする政策を採用し、中小零細企業の投資を推奨している。

複雑な創業準備、公共サービスの遅延による高額な初期コスト

経済都市機関（ECA）は経済都市に対して唯一の規制機関として特定されているが、実際に管理しているのは、企業の設立、登記、許可申請に関わる手順や過程の全体の 30%未満である。残り全ての手続きや承認業務は、ECA の管理権限の範囲を超えている。したがって、外国人投資家は複数の部署または代理店とやり取りし、分かりにくい申請用紙で複雑な手続きをしなければならず、登記や許可供与の手続きを完了するには 2~3 カ月はかかるため、遅延を余儀なくされる。その上、創業した後のライフライン、ユーティリティの接続やサービスが迅速に提供されないことがあるが、現地ではこうした待ち時間が発生することが多いため、それまで企業は発電機を稼働させるなど、高額な費用に耐えなければならない。ジザーン経済都市の場合、ECA ではなく、ジュベイル・ヤンブー王立委員会（RCJY）の管理下にあるため、手続きはさらに異なる。

注目すべき成功事例：DMCC には構築済のペーパーレスのデジタル・システムがあり、外資系企業がそれを使用して許可供与や登記、創業の申請を行うことが可能である。このワンストップ・オンライン・ソリューションにより、システムが極めて企業に優しく、外国人にとって非常に使いやすくなっている。オンライン申請は内部で一元的に処理され、全関連部署をわたって登録が完了するため、複数の代理店に申請を要請する必要はない。企業が登記を完了し、許可証を獲得するまでに掛かる時間は最長で3週間である。

労働者の調達および人材育成への対応

サウダイゼーションは若年人口の多いサウジアラビアにとっては極めて大事な政策であるが、肉体労働職や多様な技術職を担う現地労働者が現地で採用できなかった場合、外国人投資家の事業運営が困難になる可能性がある。外資の投資の初期段階では、時限的にこうした労働基準や外国人のビザ発給条件の緩和を行うことも検討できよう。また、地区に雇用機会が広がるように地元住民に必要な技術を教えて、身に付けさせる能力開発センターを設立するだけでなく、経済特区内に居住コミュニティを移転させるのも、労働力を確保するパイプラインを築くために重要である。

注目すべき成功事例：DMCC の多目的デスクのオプションとして、外国人の居住ビザが3枚付いているため、外資系企業は素早く創業準備を開始できるようになる。他の湾岸協力会議（GCC）加盟国のビザ申請料はサウジアラビアと比べて低価格である。さらに、サウジアラビア以外の加盟国は労働許可と共に居住許可も与えるが、サウジアラビアでは同様の場合、労働許可を取得した後居住許可を申請しなければならず、コストも追加される。

免税措置の欠如や法人税の相違

サウジアラビアの経済都市や工業団地は、現状では原則投資の誘致を目的とした税制優遇措置を行っておらず、サウジアラビア内の他の地域で採用されている税制と同じものに従っている。また、法人税において、現地（サウジアラビア）企業は税率2~3%と言われるわずかなザカート（喜捨税）を支払うのみなものに対し、外資系企業に対する法人税率は一律20%であり、石油・ガス産業の企業に対する税率はさらに高い。関税の免除も一部の製品に限られている。

注目すべき成功事例：ドバイ内のフリーゾーンでは法人税は全くかからず、対人課税に対する免税期間は50年である。中国およびインドは特区内で企業に対する税制優遇措置を採用しており、税率を低くすることで、特区を外資にとって魅力的なものにしている。さらに、これらの国では投資を誘致する目的で、新規開業者には10~15年の免税期間も与えられる。多くのグローバルなフリーゾーンまたは経済特区では関税の免除を行っている。

6.2 戦略提案：法令、政策、インフラ、労働力、インセンティブ

6.2.1 国家レベルのコミットメントおよび強力な政策枠組

経済特区は、国が行う総合的な経済開発の方向性から分離した事業とみなされるべきではない。国の経済特区プログラムを通じて認められた直接的および間接的なインセンティブにより、投資家がビジネスコストの節約を可能にするだけでなく、特区内では国内の一般事業の条件に比べて企業の運営を容易にすることで、投資家の自治権の増大を可能にする環境やエコシステムの提供を実現する手段となりうる。

よって、経済特区にとって注目の産業またはセクターの選択は、国の政策と補完的である必要があり、拡大する国家経済の中に既に存在しているセクターと競合すべきではない。次の2つの基本方針が、経済特区での注目産業の選択に役立つと思われる。

- (1) 経済特区が重点的に取り組む製品およびサービスに対して、輸出需要が十分にあるか。
- (2) 経済特区が注目する産業の製品およびサービスが、国の競争力や既存の地元企業の将来性を高める可能性があるか。

これらの要求に関連する側面が叶えられた時点で、他の供給面（土地、労働力、原料、輸送手段、政府支援の利用可能性）での支援方針が見えてくる。

政策および法的枠組は下記の可能にする必要がある。

- 法的枠組は、外資の立地選定、投資、開発、許可供与、民間開発実施の全プロセスに課関連する規則と手続きの明確なセットを確立しなければならない。
- 法的枠組により「ワンストップ・ショップ」サービスを通して投資を容易にするだけでなく、法や基準の監視と施行という二役を実行できるようにする法的権限を、一元的な規制機関に委ねる内容を法的枠組に記さなければならない。

経済特区の政策は、次の主要なコンセプトの元に組み立てられる必要がある。

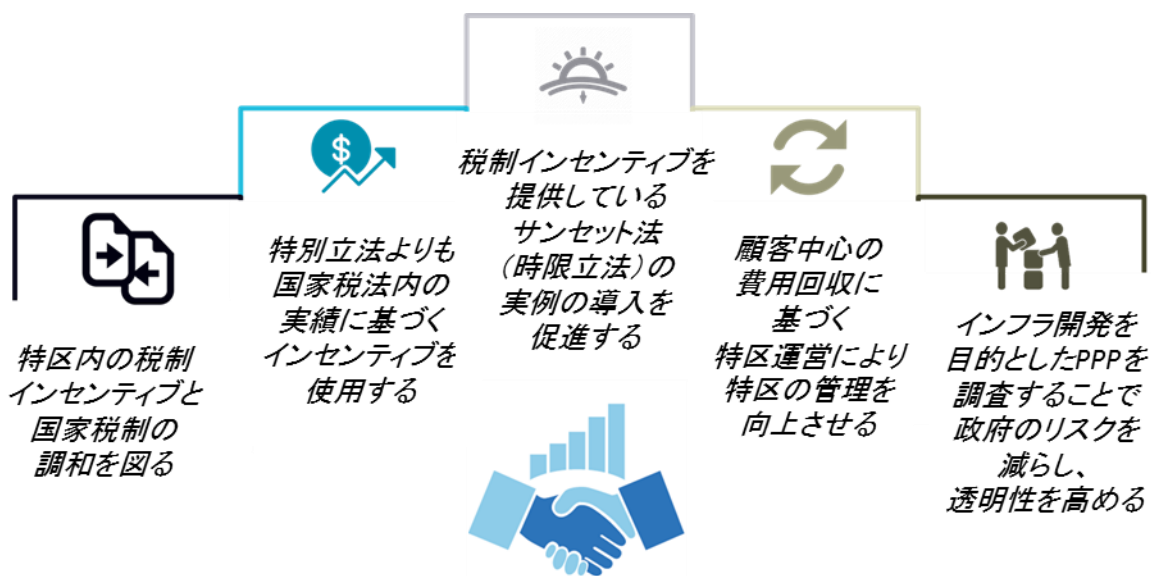
1. 特区が非金銭的インセンティブより、むしろ設備やサービスの充実を目指すよう働きかける。
2. 特区は国の原産地証明書の対象であり、国外の関税自治区として扱われている間、取引や市場に参入する契約に加わることができなければならない。
3. 間接輸出業者の利益（無税での特区への参加）を、地域経済の中で企業に与えなければならない。そうすることで特区内の企業にも利益が供給され、連携が高まる。

6.2.2 魅力的なインセンティブのガイドライン

インセンティブは成功した経済特区の重要な側面を担っている。グローバル化により多くの経済特区は世界中で競っており、インセンティブの提供を潜在的投資家は比較すべき商品とみなしている。最近行われたフロスト&サリバン社と経済特区ステークホルダーとの交流では、インセンティブのみが投資目的地を選定する際の主要因ではないことが見られており、労働者の能力、技術の利用可能性、質の高いインフラ、政治経済の安定などもまた潜在的投資家にと

って主要な決定要因であると判明した。それでもやはり、投資誘致の成功を確実にするためには、経済特区に対し投資家の興味を引く包括的かつ魅力的なインセンティブの骨組を構築することが今でも重要である。下記の図は、経済特区のために必要なインセンティブ・ガイドラインを示している。

経済特区のためのインセンティブ・ガイドライン



6.2.3 産業クラスターを基盤とした開発

成功を収めた中国（深圳）のモデルの例から、クラスターを基盤とした開発が経済特区を維持する経済成長に大きな影響を及ぼすことが分かる。組織の自治権と同様に、中央指導部からの強力なコミットメントや活動的かつ実用的な地域活性化の促進は、経済特区を対象とした優先的政策の決定、モニタリング、正確なベンチマーキングに有益である。現地のクラスター開発により、産業改革や人材能力開発への直接投資が可能である。これ以外にも必要とされることは、結びつきの強化を促す特定産業クラスターの強い組合である。近年のサウジアラビアは国家産業クラスター開発計画（NICDP）やその後継機関である産業クラスター庁（IC）の支援の下、クラスターを基盤とした開発に焦点を絞っている。エコシステムを十分に開発し、外国人投資家にとっても魅力的な投資環境にするため、注目の特定セクターを対象としたこのプログラムを適切に加速させる必要がある。

6.2.4 新規開業の承認または登記、許可供与のための改革

現在のサウジアラビアにおいて、新規開業を管理する政策や規制の改革はまだ十分ではない。シングル・ウィンドウ・システムの制度化とデジタルテクノロジー・プラットフォームの採用は、新規に開業する企業の準備時間を大幅に削減するだけでなく、現在外国人投資家が直面している多くの課題を減らすのにも役立つ。多数の投資の承認を得るまでに携わる手続きの数や代理店の種類、窓口の数の多さだけでなく、関連料金も適正化される必要がある。現在のサウ

ジアラビアの新規開業料金は地域の中でも高額であり、手続きの複雑さと併せて、潜在的な外国人投資家の興味をそぐことになっていると言える。世界銀行が報告しているビジネス環境ランキングでも、新規開業パラメーターに関して 135 位というサウジアラビアのランキングは、この分野での早急な改革の必要性を示している。

税制優遇措置による投資の奨励は、世界中の国々や経済特区、フリーゾーンで見られる手法である。現地企業と外資系企業間の税制の差異や免税期間の欠如は、サウジアラビアでも特に中小零細企業の投資促進にとって明確な課題であり、これに対応する必要がある。VAT に対する免税期間の延長だけでなく、法人税に対する 5~15 年の免税期間などの事例を援用することを検討する必要がある。

6.2.5 スムーズな従業員の雇用およびビザ管理体制の適正化

ビザおよび労働許可書費用（被雇用者一人当たり米ドル）				
費目	KSA	UAE	バーレーン	クウェート
入国ビザ	540	112	77	33
労働許可書（年間）	675	205	265	198
医療費（年間）	675	150	191	165
身分証明書	230	100	-	17
初年度費用合計	2,120	567	533	413

出所：各国省庁より作成

サウジアラビアへの進出にあたり、当初は外資系企業が必要な労働力の現地調達に苦慮するという実態もみられる。したがって、多様な能力レベルの現地人材の採用を可能にする健全なパイプラインを築く国家レベルの能力開発プログラムが必要である。新規事業を軌道に乗せ、運営することを目的とした初期猶予期間を設けて、この投資の初期段階では、サウダイゼーションや外国人向けビザの発給条件を暫定的に緩和するなどの措置も考えられる。それにより事業が軌道に乗るまで、外資系企業は自国から必要な技術者を連れて来ることが可能になる。

ビザおよび労働許可に関して、現在サウジアラビアのビザ申請料は地域の中でも高額であり、不利な条件となっている。ビザ申請料の適正化、労働許可証と居住ビザの統合などの措置により、サウジアラビアの競争力が高まるだろう。

さらに外資に優しい環境に改善するため、サウジアラビアと経済開発において提携している国々にアライバル・ビザの便宜を与えることも提案したい。現在、サウジアラビアはアライバル・ビザをどの国にも提供していないが、サウジアラビアと最大取引の関係にあり、活発に活動している日本のような国に対して、アライバル・ビザの便宜を設けることも考えられる。

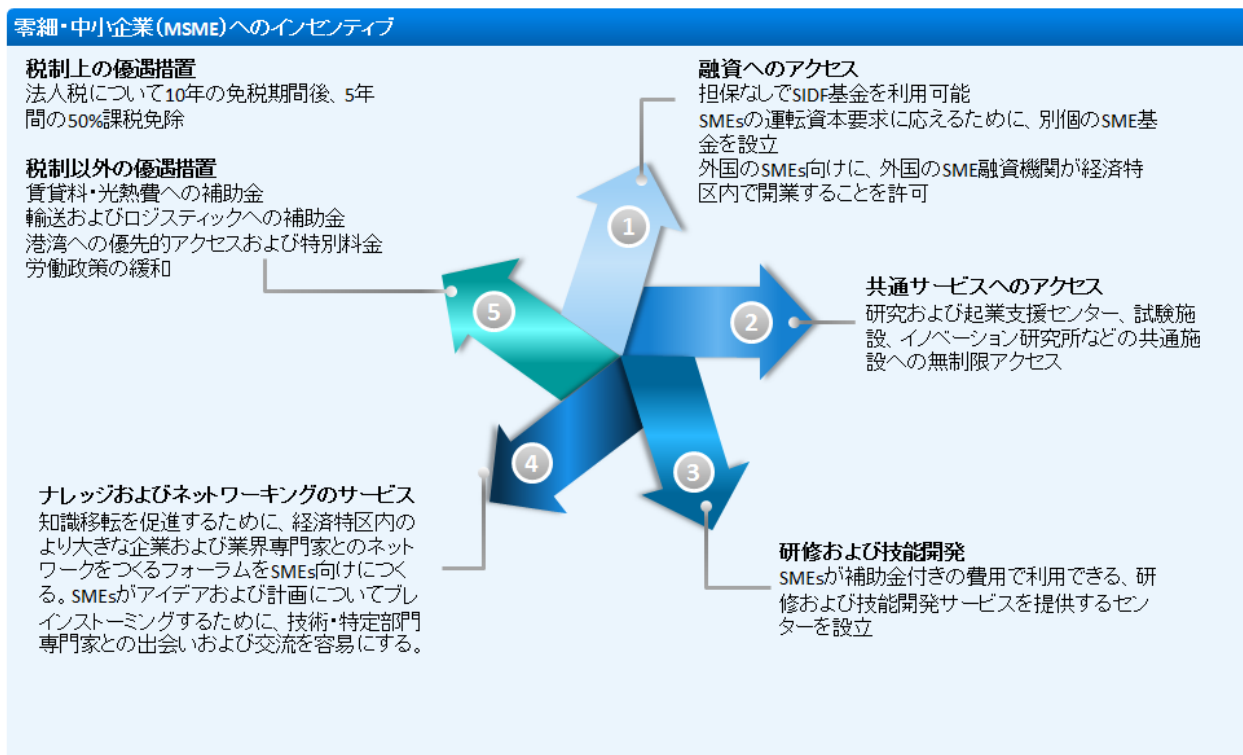
6.3 経済特区の改革戦略がもたらす国への好影響

サウジアラビアのビジネス環境の改良を目的とした政策改革やインセンティブの利点、またその結果として得られる影響には下記が含まれる。

- FDI の改善
- 経済成長の加速
- 生活の質の向上
- 一人当たり GDP の増加
- インフラの成長および開発の増加
- 民間セクターの参入の増加
- 地域内での優勢
- 雇用機会の拡大
- 工業化の加速
- 貿易関連の改善および二国間関係の強化
- 石油経済への依存の軽減

6.4 中小零細企業（MSME）の投資促進に求められる戦略

中小零細企業（MSME）が求める主な支援は、ファイナンス支援と知識支援である。下記の図は、MSME の投資促進を目標とした戦略に関する提案である。



7 結論

サウジアラビアは産業多角化戦略を継続し、経済大国に発展していくための重要な分岐点にある。急成長を遂げた世界経済の多くは、経済特区やフリーゾーンを経済成長のための手段としてこ入れし、活用してきた。経済特区の開発は技術や専門知識の移転を簡略化し、雇用創出を支援するだけでなく、国の発展にも有益である。経済成長のために経済特区開発戦略を巧みに導入した国は世界でも多数存在する。以下の表では、一部の世界各国の成功事例に関する比較分析を提供する。

特定国の経済特区で提供されたインセンティブに関する比較分析

カテゴリー	インド	中国	台湾
経済特区の管理	<p>商務省、商工省、承認委員会まで至る。</p> <p>地区は開発委員によって管理</p>	<p>経済特区は政治的および経済的な自治権を所有している。</p> <p>国内法令および国内規制に従って、地方税率や体制を含む地方自治体法および規制を改革することが可能である。</p>	<p>経済部の輸出加工区管理部</p> <p>中央管理体制</p>
提供される利益	<p>国内外の企業</p>	<p>外国人投資家に対する初期優遇措置。その後、国内外の投資家に対する同等のインセンティブ。</p>	<p>国内外の企業</p>
直接税の利点（開発業者、団体、企業は所得税または法人税の免除が受けられる）	<p>経済特区開発業者は10～15年の所得税の免除が受けられ、投資家は段階的な所得税の免除が受けられる。</p>	<p>免税は企業が経済特区最初に事業所得を得た会計年度から、段階的に計算される。</p>	<p>研究開発への投資には事業所得税の免責が認められている。</p>

財貨輸出の免税（原料または資本財）	有	有	有
その他の免税	<p>経済特区開発業者に対する中央販売税および中央サービス税の免税。</p> <p>団体に対する中央販売税および中央サービス税、州販売税、他の課税は各州政府により延長される。</p>	輸出税の免税	<p>機械、設備、原料などに関する物品税および営業税の免税。地区および工業化学団地、保税工場、保税倉庫内にある産業への製品および労務の輸出または機械、原料などの販売に対する営業税。</p>

7.1 サウジアラビアの経済特区における投資環境整備の戦略

- ✓ 経済特区のための適切な政策および管理の枠組：国の経済開発計画と連結された経済特区開発政策
- ✓ 投資許可の供与や登録の手続きの簡略化および全通関手続きを対象としたシングル・ウィンドウ・システム
- ✓ 経済特区への投資を含む経済特区開発に関わる外国人投資家に対する優遇措置
- ✓ 経済特区に投資する外資系企業に提供される支援に含まれる金銭的インセンティブ（法人所得税免除または免税期間、多段階課税、免税など）および非金銭的インセンティブ（レンタルホリデー、政府が支援する人材能力開発など）
- ✓ PPP を通じた経済特区にとって効率的なインフラ開発への投資
- ✓ 必要な金融インフラの誘致および外資の資金調達手段の提供
- ✓ 投資の初期段階における規制の初期猶予期間の設定（免税、労働法規、ビザなど）

7.2 日本企業による経済特区への投資促進のための効果的戦略



注目分野	投資改革計画の提案
インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達および運転資金の提供は、特に SME にとって重要な課題である。サウジアラビア工業開発基金（SIDF）などを通じて、より柔軟な資金提供スキームが望まれる。 日系 SME とのビジネス上の親密性から、銀行などの日系金融機関をサウジアラビアに誘致することは、日系 SME を誘致することにもつながる。
政策・規制	<ul style="list-style-type: none"> 投資の初期段階では、ビザの基準等、労働法規を時限的に緩和する。
プログラム（プロモーション）	<ul style="list-style-type: none"> サウジアラビア総合投資院（SAGIA）および経済特区の関連機関による積極的な推進活動を行う。日本全国でキャンペーンを行い、日本企業に経済特区を PR する。 サウジアラビアの投資推進機関が、主要セクターの日系テクノロジー大手との覚書（MOU）の策定に携わり、経済特区内の国内企業へのテクノロジー移転を促進する。それにより、イノベーション主導型経済の構築を図る。
技能・スキル	<ul style="list-style-type: none"> サウジアラビアでは言葉の壁が、日本企業にとって大きな障害となり得る。各経済特区に、日本人投資家の支援が可能なアラビア語と日本語の熟達者が常在する日本人の投資支援団体を設立する。 経済特区に関する冊子を日本語で作成する。さらに各特区や ECA が、日本語版ウェブサイトを別個に開設する。

<p>構造・プロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 日本企業への投資許可の供与、登記の手順や所要時間の削減を行う。 ▪ 全種類の通関手続きに対するシングル・ウィンドウ・システムの提供を行う。 ▪ 鍵となる全主要セクター向けに、あらゆるレベルの労働者を教育する能力開発プログラムに投資する。質の高い労働者の現地採用は日本企業にとって魅力的なものである。
<p>インフラストラクチャー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 日用消費財（FMCG）、製薬、物流、自動車、梱包、建材など特区の鍵となる主要セクターのクラスター開発のため、当該セクターの日系大手企業と共同で、クラスター開発プログラムのてこ入れを行う。 ▪ 特定産業の親会社と提携しているサプライヤーをサウジアラビアに取り込むことを念頭に、豊富なインセンティブにより日本企業に優遇措置を提供する。土地所有権、インフラ、途切れないライフライン、技能労働者などの提供が必要である。 ▪ 日本とサウジアラビアで行われる展示会や会議スケジュールに合わせて「投資推進カレンダー」を作成し、それに沿ったPRや情報交換を行う。 ▪ 日本人専門家と共に行うインセンティブ・プログラムの立案やPR手法の策定により、日本企業を誘致する。

- 一般的な金銭的・非金銭的インセンティブの提供だけでなく、主要セクターへの日本の投資を誘致するための特別なインセンティブを立案する必要がある。これらには下記が含まれる。
 - 経済特区の居住セグメント内に日本人学校、日本食レストラン、スーパーマーケット、日系銀行などからなる**日本人居住区を建設**することにより、日本人にとって魅力的な社会生活環境を提供する。
 - 被雇用者の子息に対する1年間の無償教育、被雇用者に対する1年間の無料賃貸、医療給付などの**援助またはサービスの提供**により、他の中東地域の日本企業をサウジアラビアの経済特区に移転させる。
 - 現在、日本企業にとって複雑と感じられる**法律制度や仲裁制度を改革**する。
 - 高速インターネット、安価な料金での電力・水道の供給、スムーズな物流などを**含む世界クラスのインフラの提供**。

- 様々な産業での技能労働者不足はサウジアラビアに拠点を置く多くの日本企業にとって主要課題であるため、これに対応する**大規模な人材能力開発戦略**を行う必要がある。様々なセクターの日系大手企業と共同で能力開発に取り組むことで、必要な人材を現地で教育することが可能になる。
- 日本からの新規投資に着目するだけでなく、**すでにサウジアラビアに拠点を置いている日本企業に対しても優遇措置を提供し**、経済特区への移転により、国内での日本企業の事業の拡大・拡張を可能にする。
- **SME に対する特別なインセンティブ、初期の資金調達手段を提供する必要がある。**

7.3 各有望経済特区における日本企業の投資誘致戦略

7.3.1 アブドゥッラー国王経済都市（KAEC）

構成要素	提案
管轄機関（ECA）への完全自治権授与	KAEC では、全ての通関手続き、新規開業のための登記や投資許可供与の手続きを対象としたシングル・ウィンドウを運営するため、ECA に一元的な自治権を授与する必要がある。現在はサービス全体の 30%未満の管理権しか持たないため、ECA が KAEC で提供されるサービス全般に権限を持ち、意思決定能力を持つワンストップ機関になる必要がある。
手続きおよび費用の合理化	新規開業および事業運営手続きの全段階で、必要な手順を 10～15 程度に減らし、手続きを簡略化する必要がある。電気の接続および水道メーター設置に割かれる時間を大幅に削減し、電気の接続は申請書提出後 15～20 日以内に供給されるべきである。用地費、賃借料、光熱費等も他の GCC のフリーゾーンと同等か競合可能な価格にすべきである。
外資の投資奨励	10 年間の賃借無料期間または賃借料の補助、教育費の給付、医療費無料化などの魅力的なインセンティブの提供が、外資誘致を促進するであろう。5～15 年間の免税期間、個人所得税の免税期間の延長、関税免除などの税制上の優遇措置は、投資家が優先的に受けられるインセンティブの一部である。ビザ申請料や入港税の引き下げにより、KAEC は他のフリーゾーンと比べてより魅力的になるであろう。
特区内への移転の奨励	5 年間の賃借料補助、教育費の給付、医療費無料化、職の保証、職能訓練の無料化などのインセンティブの提供は、従業員の居住コミュニティの KAEC への移転に影響を与える。これにより現地の労働力をより低いコストで採用できるようになる。サウジアラビアの他の地域にある SME も、同様の企業インセンティブに引かれて、従業員と共に KAEC に移転

	<p>する可能性がある。</p>
<p>研究およびインキュベーション・センター</p>	<p>注目セクターと特定された有望産業のため、世界最高レベルの研究センターや研究機関と共同でインキュベーションや研究センターを設立し、ターゲットとするセクターのイノベーション重視型環境開発を促進する必要がある。必要な試験施設や認定試験所を工業用地の中心地内に持ち込むことで、製造業に必要な試験所を提供する。先進的な製造業の成長に焦点を合わせている Badir Program（テクノロジー・インキュベーター運営組織）および ダーラン・テクノ・バレーは、インキュベーター環境を提供している。KAEC は同様のインキュベーション環境の構築を検討すべきである。</p>
<p>資金調達手段の簡略化</p>	<p>特区内の企業からの資金調達ニーズに応じることが可能な外資系金融機関や銀行を誘致するため、KAEC は外貨所有、長期外貨建貸付の受取などに関する規制を緩和する必要がある。特区内企業の運転資金要求に応じることが可能な基金を用意する必要がある。抵当や担保要件の緩和により、SIDF の資金を利用可能な企業も増加させるべきである。</p>
<p>SME を対象としたインセンティブ</p>	<p>KAEC を SME に優しい環境にするには多角的な戦略が必要である。必要条件の一部は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ビザ要件や労働法規の緩和。 b. 10～15 年間の免税期間。法人税などあらゆる形式の課税からの免除。 c. 全製品およびサービスに関する輸出入関税の免除。 d. 低利またはゼロ利子での融資の提供。 e. 政府による優先的な調達政策による SME の製品またはサービスの調達保証。
<p>人材能力開発戦略</p>	<p>ECA の下で設立された人材能力開発機関が実施する包括的な開発計画として、必要な研究機関と協力して KAEC 内に能力開発研究機関を設立する。多様な技能レベルの労働者のネットワークを構築することで、労働力の利用に関する企業の懸念事項に対応する。</p>
<p>優先的市場参入計画</p>	<p>KAEC 内の企業が、様々な政府調達要件に対して優遇措置を受けられる優先的な市場参入計画により、政府は開発業者など KAEC に投資している投資家に対しても、事業を保証する役割を果たすことが可能である。これにより、KAEC の土地、賃借、ライフラインの提供に高いコストを要求している特区の開発業者に対しても、コストの引き下げを促進する。</p>

7.3.2 ジザーン経済都市 (JCPDI)

構成要素	提案
注目セクターへの日本からの投資を目的とした特別地区の設計	基本計画がまだ開発段階であるため、管轄機関の RCJY は物流や工業リサイクルといった有望セクターへの日本の投資を目的とした特別地区を設計できるであろう。RCJY は説明会を行ったり、日本の組織と協力するなどして、設計に必要な土地や設備配分の需要を見積もることが可能になる。
管轄機関 (RCJY) へのシングル・ウィンドウ、ワンストップ機関としての権限付与	工業許可の供与、資金調達、開発など、各作業が別組織で連携を取らずに働いており、これが企業の設立手続きに掛かる費用と時間の増大を招いている。この課題に対応するため、RCJY がワンストップ・ファシリテーター役を務める権限を与えられる必要がある。
RCJY による日本国籍の事業開発担当マネージャーの採用	ドバイの JAFZA や DAFZA が成功したように、日本国籍の事業開発担当マネージャーを任命することで、対象セクターに投資する可能性がある日本企業の特定が可能となる。
開発計画に沿った投資推進カレンダーの作成	RCJY は開発計画に沿って、短期、中期、長期の投資推進カレンダーを作成すべきである。視察ミッションの受入れ、イベント開催など、長期戦略の明確な工程表になる。
特別なインセンティブ政策の策定	現在、JCPDI が提供するインセンティブには大きな特長がない。JCPDI は特定の産業および国に対する、特別なインセンティブ政策を策定する必要がある。

7.3.3 ダンマン第3工業団地

短期 (5~7年) 計画

構成要素	提案
物流ネットワークに関わる利便性の向上	政府はインフラの開発により、ダンマン第3工業団地の物流ネットワークを向上させることに重点を置く必要がある。GCC の交通網からダンマン第3工業団地への航空路を整備し、ドライポートおよび倉庫を併設すべきである。
マーケティングおよびポジショニングによる投資誘致対象の明確化	MODON は他の機関とも提携し、ダンマン第3工業団地で投資誘致の対象とすべき川下産業のサプライチェーンを特定する必要がある。ダンマン第3工業団地の土地面積は他の経済都市と比較して小さいことから、多様な中小零細企業 (MSME) に焦点を当てるなど、用地のポジショニングを特定して投資推進を開始する。
投資推進カレンダーの作成	効果的な投資推進カレンダー作成のために、ダンマン第3工業団地内に既に駐在している日本企業との対話を開始する。

中長期（7～10年）計画

構成要素	提案
快適な社会生活環境の開発	居住施設や教育施設、商用施設を開発し、ダンマン第3工業団地を工業用地としてだけでなく、むしろ一つの経済都市として開発することに重点を置く。
総合的な研究開発組織の開発	居住設備を備えた総合的な研究開発組織の設立のため、その実現可能性の調査を実施する必要がある。ここに科学特区、インキュベーション・センター、展示施設などを併設する。

8 別表

8.1 サウジアラビアの主な国家戦略や政府機関に関する寸評

組織体制	インセンティブ	制約または制限 資金調達手段	拡大範囲
サウジアラビア 工業開発基金 (SIDF) ¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> ・事業活動の拡大および設備の移転、近代化を目的として、中長期の無利息融資を民間企業に提供。 ・経済、技術、管理上に必要なコンサルタント業務を国内の企業に提供。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基金はプロジェクトまたは開発自体に必要な総資金額の25%を越えて提供してはならない。 ・基金が提供する融資条件は15年を超過してはならない。 ・基金は必要な運転資金を賄う貸付をしてはならない。 ・基金は資金を提供する産業プロジェクト所有者から十分な財務保証を得ることが可能である。このような財務保証は提供された資金に比例しなければならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・電力セクターのプロジェクトに提供した融資額の上限は投資家の資金調達手段の向上のため、補正される可能性がある。 ・再生可能エネルギープロジェクトに対する融資条件は、回収を延期するなど柔軟にすることが可能である。 ・SIDFの基準により実現可能性調査が必要である。よって、投資の促進のため、財務保証の必要条件是緩和される可能性がある。
労働力および能力開発			
人材開発基金 (HRDF) ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> ・全国の労働人口および民間セクターでの訓練、雇用を支援するため、助成金を提供。 ・全国の労働人口および民間セクターの職に対する訓練を支援する費用に貢献する。 ・支援および訓練後の民間セクターで雇用されている者およびHRDFと協力する被雇用者の給料比率を調査対象に含める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人投資家はHRDFの下で提供されている訓練の向上を望んでいる。 ・サウダイゼーションは企業が採用する現地の従業員数の最低率を設定している。 ・これにより現地従業員の採用が外資系企業にとっても義務となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・外資系企業が訓練を活用。 ・給料比率は（深刻な技能制限がある場合）現地従業員の増加予定まで網羅している。
産業クラスター 庁 (IC)	<ul style="list-style-type: none"> ・政府は発展途上の地域6ヶ所、ハイール、ジザーン、ナジュラン、アル・バーハ、ジョウフ、北部国境州で活動する企業に訓練および雇用関連の税金特権を 	<ul style="list-style-type: none"> ・税金特権は発展途上地域だけに限るが、現在、これらの地区は現地環境が整っていないため、製造業の投資家を誘致することが難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・税制上のインセンティブは他の工業都市や提案されている経済都市に拡大される可能性がある。

¹⁰<http://www.sidf.gov.sa/en/AboutSIDF/Pages/HistoricalReview.aspx>

政府金融機関であるサウジアラビア工業開発基金 (SIDF) は 1974 年 (1394H) に設立された。民間産業セクターの開発に融資、支援する権限を持ち、新規工場の設立および既存工場の拡大、改良、近代化に対する中長期融資を提供している。SIDF の産業投資に対する融資は王国の産業開発を支援するのに最も重要なツールの一つである。現在、基金は中小企業融資保証プログラム、KAFALAH を運営している。

¹¹<https://www.hrdf.org.sa/>

人材開発基金 (HRDF) は全国の労働力および民間セクターの雇用に関する取組を支援することを目標としている。

大幅に供与している。
 ・これらの税金特権はプロジェクト開始から10年間有効である。減税はサウジアラビア人の採用および訓練にかかる年間費用の50%と同等である。減税はサウジアラビア人の年間収入とこれらの地区の産業プロジェクトに対する減税の50%と同等で、資本のうちの非サウジアラビア人の持ち分の15%を超えない。

外国人投資法

・外国人投資家が外国人投資家の身元引受人になる能力。

・厳しいビザ規制および複雑な移民手続きは非サウジアラビア人にとって対応が困難な場合がある。

・非サウジアラビア人に対するビザの特別補助。

外国人出資比率

外国人投資法

・特定の産業の事業所および会社の外国人出資比率は100%可である。
 ・住宅、雇用を含む認可を受けた企業の資産を直接的に所有することが可能。
 ・資産や利益の国外移転の許可。
 ・規制に従った株主間の会社株式の譲渡または割り当てに対する柔軟性の保証。
 ・他の管轄区域と異なるシェルフカンパニーはサウジアラビアでは認められない。

・フロンティング禁止法は外国人投資家がサウジアラビアで事業を計画する能力を制限している。
 ・サウジアラビアで事業を行うために外国人投資家が使用している最も一般的な形式は有限責任会社または支店である。
 ・非サウジアラビア人がサウジアラビアで輸出入事業および商業代理店に従事することには制約がある。¹²

資本要件

外国人投資家

・最低資本要件の引き下げ。
 ・資本の本国送金の無制限化。

・工業セクターに投資している外国人投資家が要求する最低資本金は、科学技術事務所（資本要件なし）を除く全種類の事業体に対し100万 SAR である。
 ・特別なインセンティブは特定産業を除いて制限されている。

・製品カテゴリーの大部分は、資本要件を求められない可能性がある。製造業投資の促進のために緩和される可能性がある。

¹² サウジアラビア以外の物品製造業社は現地サウジアラビア代理店を自社製品およびサービス、またはそのどちらか一方を販売する代理人として任命することが認められている。代理店が配給業者または販売代理店、それ以外の活動を行っても、サウジアラビア商業代理店法が契約を管理する。

投資許可および事業設立

<p>サウジアラビア 総合投資院 (SAGIA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ SAGIA のファスト・トラック・サービスがサウジアラビアで事業および存在感の確立を目指す外国人投資家を対象とした特定のカテゴリーに最近導入された。 ・ SAGIA のファスト・トラック・サービスでは、外国人投資家は必要な投資許可を申請日から 5 営業日以内に受けられることになっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外資の投資が禁止されている産業のネガティブ・リストもある。 ・ SAGIA が適用している審査により、投資許可の取得手続きに手間と時間が掛かる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業登記時の手続き手順を減らし、100%のオンラインサービスを導入すべきである。
--------------------------------------	---	---	--

輸入または輸出の状況 - 貿易円滑化

<p>通関手続き</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大アラブ自由貿易地域の 17 カ国内では輸出税が非課税。 ・ 工業用途に用いる機械および設備、原料、予備部品輸入に関する通関の免除。 ・ 加工され、完成品として輸出される原料に対する税金および関税の払戻し。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サウジアラビア政府調達で扱う国内製品に対する優遇措置。 ・ サウジアラビア国内の同等品の購入を促進するため、輸出に関する特定の製品には課徴金および税金、またはそのどちらか一方が設定されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由貿易協定に調印した国々に対し、輸入税は非課税。
--------------	---	---	---

税体制

<p>税制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人所得税は非課税。 ・ 他の国に対する課税および投資に関する企業または担保契約および大規模な契約からの利益。 ・ 法人税は企業利益の総額の 20%。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人投資家はサウジアラビア企業の純利益に対する持ち分の 20%の割合で法人所得税が適用される。サウジアラビアまたは GCC の投資家の持ち分は約 2.5%という低い割合（ザカート：喜捨税）が適用される。 ・ サウジアラビア企業の居住者にサービスを提供している非居住者の外国人投資家は 5%または 15%、20%の割合で源泉徴収税が適用される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の二重課税防止条約の下では、源泉徴収税率分の減税または全額免除が受けられる可能性がある。
-----------	---	---	--

<p>保険料</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用者はサウジアラビア人と非サウジアラビア人両方の従業員の社会保険料と傷害保険料を支払う。 ・ サウジアラビア国籍の従業員は、他の従業員が免除される部分を支払わなければならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非サウジアラビア人向けの傷害保険が導入される可能性がある。
------------	--	---

<p>産業クラスター 庁 (IC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業および工場、設備、プロジェクト、事業所に対する外国人出資比率 100%が可能。 ・ 源泉徴収税 5%につき、資金および利益、配当全額の本国送金が認められてい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IC はサウジアラビア国内で急成長している輸出主導型の 5 つの産業セクター：自動車、鉱物・金属加工、化学、エネルギー・脱塩産業、製薬・生命工学の発展を主導している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来的には再生可能エネルギーの輸出を想定している。よって、国家産業クラスター計画の下で電力セクターに特別インセンティブが提供されるべきである。
---------------------------	---	---	---

る。

- ・工業用途に用いる機械および設備、原料、予備部品の輸入に関する関税免除。
- ・加工され、完成品として輸出される原料に対する税金および関税の払戻し。

8.2 略語と正式名称

略語	正式名称
BIIP	Bahrain International Investment Park バーレーン国際投資パーク
BLZ	Bahrain Logistics Zone バーレーン・ロジスティクス・ゾーン
CAGR	Compound Annual Growth Rate 年平均成長率
CEO	Chief Executive Officer 最高経営責任者
DAFZA	Dubai Airport Free Zone Authority ドバイ・エアポート・フリーゾーン（庁）
DMCC	Dubai Multi Commodities Centre ドバイ・マルチ・コモディティ・センター
ECA	Economic City Authority 経済都市開発庁
ESZ	Enabler Showcase Zones 優遇経済特区
FDI	Foreign Direct Investment 外国直接投資
FTA	Free Trade Agreement 自由貿易協定
FTZ	Free Trade Zone 自由貿易地域
GCC	Gulf Cooperation Council 湾岸協力会議
GDP	Gross Domestic Product 国内総生産
IC	Industrial Clusters 産業クラスター庁
JAFZA	Jebel Ali Free Zone Authority ジェベル・アリ・フリーゾーン（庁）
JCPDI	Jazan City for Primary and Downstream Industries Establishment 基礎産業・石油下流産業立地のためのジザーン経済都市
KAEC	King Abdullah Economic City アブドゥッラー国王経済都市
KFUPM	King Fahd University of Petroleum & Minerals キング・ファハド石油・鉱物資源大学
KSA	Kingdom of Saudi Arabia サウジアラビア王国
KWFTZ	Kuwait Free Trade Zone クウェート自由貿易地区
MRO	Maintenance, Repair and Operations 間接材調達物（経費購買の対象となる）
MSME	Micro, Small and Medium Enterprise 中小零細企業
NICDP	National Industrial Cluster Development Program 国家産業クラスター開発計画
OEM	Original Equipment Manufacturer 委託生産
PABMEC	Prince AbdulAziz Bin Mousaed Economic City プリンス・アブドゥルアジーズ・ビン・ムサイード経済都市
RCJY	Royal Commission for Jubail and Yanbu ジュベイル・ヤンブー王立委員会
SAGIA	Saudi Arabian General Investment Authority サウジアラビア総合投資院
SAR	Saudi Riyal サウジアラビア・リヤル
SEZ	Special Economic Zone 経済特区
SIDF	Saudi Industrial Development Fund サウジアラビア工業開発基金
SME	Small and Medium-sized Enterprises 中小企業
UAE	United Arab Emirates アラブ首長国連邦
USD	United States Dollar 米ドル
WTO	World Trade Organization 世界貿易機関

通貨単位

資料内で使用されている通貨単位は原則米ドルとする。

SAR と記載されている場合、為替レートは 1 米ドル = 3.75SAR が適用される。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20180003>

サウジアラビアの経済改革のショーケースとなる経済特区（ESZ）に関する調査

2018年4月

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL:03-3582-5180（海外調査部中東アフリカ課）

<http://www.jetro.go.jp>

禁無断転載