

平成 21 年度

日本・サウジアラビア産業協力フレームワーク事業

サウジアラビアの消費市場とビジネスグループ

2010 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
リヤド事務所

<免責事項>

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえ、ジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

はじめに

近年の原油価格の高騰に伴うサウジアラビア経済の活況は、国民所得の増加をもたらし、個人消費を拡大させた。個人所得税がなく、教育や医療にかかる費用の多くが政府によって負担されるサウジアラビア人の平均月収が 35 万円ということは、欧米諸国や日本人の所得と比べてほぼ同水準かそれ以上ともいえる。

サウジアラビアの人口は 2,500 万人と市場規模としては小さいが、100 万ドルを超える資産を保有する富裕層の存在や、人口の 4 割を占める 15 才未満の若年層の存在など、新興市場としての魅力は十分である。

これまでも日本企業はサウジアラビアを原油輸入先のほかに、自動車や家電の輸出市場と捉えてきた。しかしこの 2 つの品目を除けばサウジアラビアの輸入品全体に占める日本製品の存在感は薄い。日本メーカーは食品や衣服など家計消費支出の大部分を占める消費財市場では、欧米ブランドの後塵を拝している。昨今は低価格の中国製品の台頭も著しい。日本勢の存在感の薄さの要因として、人的交流が乏しく、サウジアラビア市場を理解するに足りる情報が不足していること、宗教や言語、文化の異なる攻めにくい市場として、心理的に距離があることなどが影響していると考えられる。

本調査は、こうした情報の不足を少しでも補い、日本製品の輸出拡大に資することを目的に実施した。第 1 章ではサウジアラビアにおける消費市場の概要及び消費者の特性について述べ、第 2 章では、現在注目すべき分野として、若年層の多さから今後伸びが見込まれる乳幼児・子供向け商品と、政府予算の拡大が需要拡大を後押しする医療機器のほか、薬品についても触れる。第 3 章では日本企業が参入する際に現地パートナーとなり得る現地企業について述べる。

本調査が、情報が乏しいといわれるサウジアラビアの消費市場を理解する一助となれば幸いである。

2010 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

リヤド事務所

目次

第1章 一般消費動向.....	1
1. 消費者構造概観.....	1
(1) 人口構造.....	1
(2) 外国人の存在と所得格差.....	2
(3) 消費者の支出動向.....	5
(4) 小売業の形態.....	7
2. 販売に関する諸制度とマーケティング.....	9
(1) 小売業に関する規制.....	9
(2) 代理店制度とその選び方.....	11
(3) イスラム教とマーケティング.....	13
(4) 製品広告.....	15
3. 近年の消費動向と世界金融危機の消費への影響.....	18
第2章 特定分野への参入状況と今後の参入の可能性.....	20
1. 乳幼児・子供向け商品.....	20
(1) 市場規模.....	20
(2) 産業振興政策、通商政策(知財侵害、規制など).....	21
(3) 取扱企業.....	22
(4) 幼児・子供用品の消費動向.....	24
(5) 日本製品の位置づけ.....	24
(6) 進出成功事例・アドバイス.....	26
(7) 現状分析・今後の展望.....	26
2. 医療機器・サービス.....	28
(1) 市場規模.....	28
(2) 産業振興政策、通商政策(知在侵害、規制など).....	30
(3) 規制当局.....	30
(4) 取扱企業.....	32
(5) 消費動向.....	33
(6) 日本製品の位置づけ.....	33
(7) 進出成功事例・アドバイス.....	35
(8) 現状分析・今後の展望.....	36
3. 薬品.....	36
第3章 現地主要ビジネスグループ.....	40
1. 産業分布と上位100社.....	40

2. 財閥系企業のビジネス形態と今後のニーズ	47
(1) リヤド地域	47
(2) 東部州(ダンマーム、ジュベイル)	49
(3) ジッダ地域	51
(4) ヒアリング結果総括	53
3. 現地ビジネスのコツ・付き合い上の留意点	54

第1章 一般消費動向

本章では、一般的な消費動向を把握する。まず初めに人口構造と所得について概観し、サウジアラビアは国籍や所得レベルが異なる消費者が混在する市場であることを明らかにする。次に、消費者の支出傾向や商品購入時の支払い方法について整理する。価格に敏感なことや商品選択における志向が保守的であることなど、サウジアラビア人消費者の特徴も紹介する。最後に、サウジアラビアの販売形態の変化について言及する。

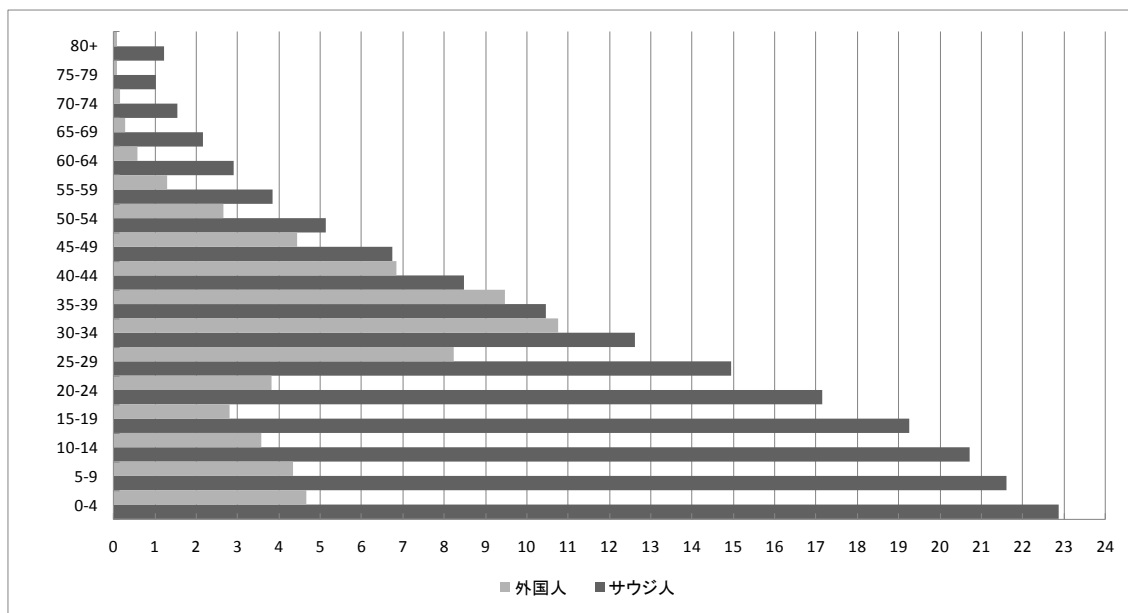
1. 消費者構造概観

(1) 人口構造

サウジアラビアの人口構造には日本と全く異なる点が2つある。一つは主な消費層となるサウジアラビア人の若年層の多さであり、もう一つは外国人の存在である。サウジアラビアの人口は約2,500万人(2006年)で、0~14歳人口は全体の37.8%(サウジアラビア通貨庁、SAMA)に上る。EIU (Economist Intelligence Unit, 2009)によれば、2004~2008年の平均人口増加率は2.53%とされている。

年齢階層を図にしてみると、開発途上国で見られるようなピラミッド型(図1-1)を描くが、医療レベルが高いサウジアラビアでは推定寿命は75.7歳である。若年人口が多いという特徴は、幼児・子供向け商品を販売する上で大きなビジネスチャンスを生んでいる。また、サウジアラビアには600万人の外国人がおり、その多くは30歳~40歳台男性といわゆる出稼ぎ労働者であるため、国全体の男女比は58:42と男性の割合が多くなっている。

図 1-1 サウジアラビアの人口構成（2006 年）



出所：SAMA 2007 年度年報

(2) 外国人の存在と所得格差

サウジアラビアには超富裕層が存在する一方、所得の低い外国人労働者も多数居住しているため、日本のような平均的消費者の概念は成り立ちにくい。日本ではデパートからディスカウントショップまで、性別、所得、人種を問わず利用するが、サウジアラビアではそうではない。男性のみが入店可能な喫茶店や、女性のみが入店可能な衣料品店、外国人を見ることが少ない高級ショッピングモール、逆に外国人が集まり休日に賑わう地区などが存在する。ここでは消費者層を、①サウジアラビア人高所得者層、②一般のサウジアラビア人、③外国人の3つのグループに分類し、それぞれの特徴を述べる。

①サウジアラビア人高所得者層

サウジアラビアにおける富裕層（100 万ドル以上の投資資産を保有）は約 9.1 万人いると言われる（Merill Lynch Global Wealth Management, 2009）。彼らの中には数千人といわれる王族、企業のオーナー、大手企業（Saudi Aramco, SABIC, Saudi Telecom-STC など）の幹部などが含まれる。欧州高級ブランドの多くはサウジアラビア人によく知られており、その代理店には Al Rubaiyat（Armani, D&G, Gucci, Ferre, Prada などの販売権を所有）や、GMC 社（Aigner, Salvatore Ferragamo, Burberry, Etro を取り扱う）がある。宝飾品店大手には Fitaihi Holding がある。日本の宝飾品店頭では数万円の商品が多いが、サウジアラビアの店頭には価格がひと桁違う商品が並ぶ。

休日の木曜、金曜ともなれば富裕層が集まるモールには運転手付き高級車が次々と乗りつける。同国は米国に次いでトヨタ自動車の「レクサス」が売れる国といわれている。ただし、サウジアラビアは自国民人口の少ないカタールや UAE のように「産油・産ガス国であるから自国民全員が裕福」というわけではないことに留意する必要がある。



(左) 日本に先駆けて販売された高級携帯電話 (右) 日本製のカスタムメイド自動車

②一般のサウジアラビア人

サウジアラビアには所得に関する公式な統計は存在しないが、大手ハイパーマーケットの「世帯平均所得は月額約 2 万リヤル (約 50 万円)」や、EIU の「サウジアラビア人の平均月間所得は 3,814 ドル」 (2008) などのコメントから、平均月収は 35 万円前後、世帯所得は 50 万円程度と想定することができる。サウジアラビアの平均世帯構成人数は約 6 人と日本より多いため、厳密な比較にはならないが、日本人 1 世帯あたりの平均所得約 48 万円 (2004 年家計調査) と比べると、サウジアラビア人家庭の所得は日本とほぼ同水準にあるといえる。



(左) サウジアラビアの一般家庭が住む戸建て (右) サウジアラビア市場の特徴は子供の多さ

③外国人

サウジアラビアに居住する外国人を出身地域別に見てみると、(a) レバノン、ヨルダンなどの近隣国（レバント）、(b) GCC、(c) エジプト、スーダンなどのその他アラブ諸国、(d) インド、パキスタン、バングラデシュなど南アジア、(e) フィリピン、インドネシアなど東アジア、(f) 欧米他がある。

彼らの特徴は以下のとおり。

(a) のレバント地域出身者は長期滞在者が多く、英語とアラビア語を駆使し、サウジアラビア企業の中枢に食い込んでいる。日本企業がサウジアラビア企業を訪問した場合、かなりの確率で彼らと面談を行うことになる。

(b) の GCC 国民は、国境を超える移動、納税、会社設立、株式の購入など幅広い分野でサウジアラビアにおける自国民待遇措が与えられている。

(c) もアラビア語が母国語であることから、企業はもちろん学校や病院など幅広い業種で活躍する。

(d) (e) のアジア出身者の多くは人件費が安く、サウジアラビア人の就労者が少ない職種（製造、建設、飲食店、メイドなど）に多い。彼らは国内での支出を抑え、収入の大部分を母国に送金する。外国人の多いサウジアラビアは、金額ベースで米国に次ぐ海外送金元である。

(f) はサウジアラビア企業から雇われた技術者や外資系企業の駐在員であり所得は高いが、UAE など隣国に比べると少数で目立たない。なお、在サウジアラビア日本大使館の調査によると、2009年12月現在、在留邦人数は850人であり、リヤド、ジッダ周辺、東部州に分散していることから、特に「日本人向け」市場は存在しない。

次に国籍別の収入を比べると、GMR による調査では欧米人が最も高い。サウジアラビア人はそれに次ぐ世帯あたり年間所得 19.2 万リヤル（約 500 万円）で、可処分所得は 6.7 万リヤル（165 万円）である（表 1-1）。人数的には多い南アジア出身者の所得はその半分で、低賃金の業務についていることがわかる。民間企業による職業階位別収入調査を毎年実施しているガルフビジネス誌によれば、同じ役職であればサウジアラビア人はアジア諸国出身者より 2 割程度高い給与（諸手当込）を得ているようだ。

表 1-1 人種別世帯数、世帯あたり所得額、可処分所得

	世帯数	世帯あたり所得 (SR)	年間可処分所得 (SR)
サウジアラビア人	2,412,980	191,743	67,110
レバント出身アラブ	148,491	153,702	52,259
GCC 出身アラブ	185,614	176,143	59,889
その他出身アラブ	222,737	148,612	48,745
南アジア	519,719	112,130	33,527
東アジア	37,123	86,231	27,163
欧米	111,368	209,969	75,589
その他	74,246	104,313	31,503

出所： Gulf Marketing Review 年鑑

(3) 消費者の支出動向

次に、消費者が所得を何に使っているかについて、見てみたい。国内民間消費支出の内訳（表 1-2）では、食品への支出が 34.9%と大きく、次いで家賃・光熱費（17.7%）、交通・通信費（13.3%）と続く。医療費の割合が小さいのは、サウジアラビア人であれば公立病院での治療が無料であるためと考えられる。教育費も公立は大学まで無料である。

表 1-2 サウジアラビア国内における支出内訳（民間部門・2007 年）

	金額(百万リヤル)	割合
食品、飲料、たばこ	125,815	34.9%
衣類、靴	21,470	6.0%
家賃、光熱費	63,979	17.7%
家具、家庭用品	39,115	10.8%
医療費	8,255	2.3%
交通、通信	47,851	13.3%
娯楽、教育、社交	18,520	5.1%
その他	35,766	9.9%
国内消費額計	360,771	100%

出所：経済企画省

では、サウジアラビア人が消費財を購入する際の支払い方法にはどのようなものがあるのか。現金での支払いは最も一般的であり、他の手段としては直接銀行口座から利用額を引き落とすデビットカード（ATM カードに機能が付与されている）を利用する。業務上

は利用機会の多い小切手も、個人の小口決済用として使用されることは少ない。銀行によっては、オンラインショッピングにおけるクレジットカードに代わる決済手段として、インターネットカードを発行するところもある。

自動車や大型家電など高額商品は、分割払いが一般的だ。この場合、クレジットカードを利用するのではなく、小売店と提携した銀行が一義的に商品代金を支払い、商品の利用者は代金に金利（手数料）を乗せた金額を月ごとに分割払いするスキームをよく利用している。小売店は、「分割払いにおける金利（分割払い手数料）無料」キャンペーンをよく展開している。なお、法人向けにはリースが普及しており、日系企業ではオリックス、三菱商事と三菱 UFJ リースの 2 グループがそれぞれ現地パートナーとともに合弁企業を設立している。



ソニーショップに掲げられた金利無料キャンペーン

クレジットカードの普及が伸び悩んでいるのは、利用に際して手数料を顧客に負担させる企業が多いためといわれる。顧客の支払い能力の審査機能が弱いため、カード発行会社（主に銀行）は貸倒れリスクに備えて手数料を高く設定しており、最大手銀行の一つ NCB の場合、利用者は年間利用料も払う必要がある。それでもクレジットカード（ローン）利用額は徐々に伸びており、2008 年には 94.5 億リヤルに達している（表 1-3）。ただし、金融危機が起こった 2008 年後半以降は銀行の個人向け貸付の審査は厳しくなっているようだ。

表 1-3 クレジットカード（ローン）残額

年	100 万リヤル
2003	2,579
2004	3,295
2005	4,259
2006	7,349
2007	9,251
2008	9,452

出所:SAMA 2009 年度年報

最近のサウジアラビア人消費者の支出傾向について外国メーカー代理店及び小売店に聞いたところ、以下のような回答があった。

「価格に敏感である。当社では値引きを求められても応じないため、彼らはセールを待つて価格が下がったとたんに購入する。」（アパレル）

「食品に対する思考は保守的で、新製品を試してみようとはあまり思わない。ブランド志向である。」（ハイパーマーケット）

「サウジアラビア人は欧州をよく訪れるので欧州ブランドになじみがある。」（アパレル）

「商品への記載情報には関心がないが「米が値上げ」などロコミで噂が流れると、一気に店に押し寄せて在庫までなくなる。」（スーパーマーケット）

「売上が伸びるのはイード（祝日）のとき。ギフトを贈り合う習慣がある。」（子供用品）

「欧州と比べて服が良く売れる。高額品を除き購入を決定するのは女性。」（アパレル）

「値段で選ぶ消費者は増えたが、品質重視の客も多い。ブランドへの顧客ロイヤリティと再購入率は高い。」（家電）

（4） 小売業の形態

サウジアラビアでは、近年大型専門店とショッピングモールが急増し、消費者の行動パターンが大きく変わりつつある。従来はバカラと呼ばれる食品と日用品を取りそろえた小売店が街中にあり、消費者はまずここで日常の生活用品を購入し、その他の商品を購入する際には取扱商品が同じ小売店が集まっているスーク（市場）（野菜スーク、魚スーク、家電スーク、ドレススーク、玩具スークなど）に行っていた。

しかし現在では、消費者は増加を続ける商品ごとの大型専門店に行くことが増えた。例えば家電の Extra、書店・文房具の JARIR Bookstore、日用品の SACO などのチェーン店である。食品は、バカラではなくスーパーマーケットやハイパーマーケットで購入するようになって来ている。コンビニエンスストアには meed などのチェーン店があるが、店

舗数は少ない。大型化した小売店の中には Jarir Marketing（書籍、文具、家電）、Fawaz Abdulaziz Al Hokair（ショッピングモール、アパレル）、Abdullah Al Othaim（スーパーマーケット）、Fitaihi Holding（宝飾品、アパレル）、Savola（食品製造、スーパーマーケット）、Al Dress（ガソリン）など上場企業もある。

表 1-4 サウジアラビアにおける小売業の形態

種別	サウジアラビア		UAE(参考)	
	数	小売業内 売上シェア	数	小売業内 売上シェア
ハイパーマーケット スーパーマーケット	430	39%	280	85%
その他のセルフ サービス店	3,490	20%	260	3%
大規模な グロサリー	10,860	22%	1,550	6%
小規模店舗 (バカラ)	18,150	18%	5,040	7%

出所：GMR

国内各地には、近年衣料品などを中心に、多様な店舗が混在する大型モールが建設されている。Oxford Business Group (OBG, 2008) によれば、モール運営会社最大手は Al Hokair グループの Arabian Centres で、国内に 9 つのモールを運営する。同グループは一時期ファッションビジネスの 50% を抑えたとも言われ、50 近いブランド (Zara, Massimo Dutti, Promod, Adams, Aldo, GAP, Banana Republic, Nine West) のフランチャイズ権を持っている。

ショッピングモールは比較的幅広い層の消費者が集まるため、テストマーケティングの場に適している。日系ブランドではソニー旗艦店、ダイソー各店、サンリオショップがモール内にある。なお、現地銀行による調査によれば (NCB Capital, 2008) リヤド中心地におけるショッピングモール内の年額賃貸料は、目抜き通りの King Fahd 通りでは約 2,500 リヤル/㎡、Olaya 通りが 2,000 リヤル/㎡、環状線 (リングロード) 沿いは 1,200 ~ 1,300 リヤル/㎡である。



首都リヤドの商業中心地、Olaya 地区

2. 販売に関する諸制度とマーケティング

小売業に関する外資参入規制が残るサウジアラビアで、日本企業が自社の商品を販売するには、現地代理店を通すのが一般的だ。サウジアラビア市場はイスラム教の影響を強く受けており、店頭広告で写真の使用を控える、セールを断食月に合わせるなどマーケティングの際にはイスラム教に配慮した工夫が必要となる。アラブ諸国など複数国の消費者を対象とした広報を行う際には、巡礼期間におけるメッカ周辺でのキャンペーンや、テレビコマーシャルを使う方法が有効だ。

(1) 小売業に関する規制

外国企業がサウジアラビアで商品を販売する場合、メーカーであれば現地販売代理店を指定するのが一般的だ。これには、現地事情に精通した企業が営業活動を行う利点の他、法制度上の理由がある。サウジアラビアでは 2005 年末の WTO 加盟に前後して外国企業に対する市場開放が進み、2007 年 3 月の最高経済評議会（Supreme Economic Council）の決定により、小売・卸売業が外資企業の参入禁止事業（ネガティブリスト）から外された。2009 年 1 月時点の外資の出資限度は資本金の 75%まで引き上げられているが、最低資本金は 2,667 万リヤル（外資分は 2,000 万リヤル）と高いままである。

新市場への参入検討時に約 5 億円の資本金を準備して自社製品を販売する店舗を開設するのはリスクが大きく、外国企業に対する参入障壁になっている。小売・卸売を主業務とする外資系企業は極めて珍しく、現状では外資企業にとって自社で販売店を設立するという選択肢はないに等しい。

市内ではマクドナルドなどのレストラン、H&Mなどのアパレル、カルフルなどのスーパーなど、外資系大手小売業のブランド名を見かけるが、これらはフランチャイズ契約を締結した現地資本企業が店舗を運営している。日系の小売業では雑貨のダイソーと自動車関連製品のイエローハットがこの形態で進出している。



(左) ダイソーは 6 リヤル (約 150 円) 均一 (右) イエローハットリヤド店

(2) 代理店制度とその選び方

商業代理店法第 1 条及びその細則により、サウジアラビア国内で外国企業の代理店 (agent) または販売店 (distributor) としての事業を行うことができるのは、サウジアラビア人またはサウジアラビア資本企業のみと定められている。現在では、後述の医療機器など特殊なケースを除き、代理店を通さずに外国メーカーが直接個人や企業に販売することが、制度上は認められている。しかし、実態としてはまだ困難である。

また、販売サポートを目的とする駐在員事務所の開設はできない。進出の形態として、駐在員事務所というステータスそのものがないためだ。このような事情から自社がサウジアラビアに輸出する商品のフォローやマーケティング、技術的アドバイスを行うことは事実上困難で、どうしても代理店を通さざるを得ない。トヨタ、ソニー、パナソニック、ブリヂストンなどサウジアラビアへの販売額が大きい企業は、代理店に日本人駐在員を派遣し、形式上は代理店所属の社員として、取引をフォローしている。

代理店契約を結んだ企業は、その事実を商工業省に登録しなければならない。商工省には契約書の見本があるが、それを使用する必要はなく、独自に作成してもよい。なお、サウジアラビアでは、日本企業が現地代理店との間に結んだ契約を終了するにあたって係争となる事例が発生している。後々の問題を避けるため、契約には具体的な撤退条項を記載することが不可欠である。契約を解消する場合、6 か月前に相手に通知しなければならない。問題が発生した場合に備え、商工会議所内に紛争解決のための委員会が設置されている。

日本企業が代理店候補を探していると、サウジアラビア企業から「総代理店にしてほしい」という要望を聞くことが多い。代理店は 1 社のみを指定できるという規定はない。例えばトヨタやコカコーラが総代理店を指定する一方、ホンダやペプシコの代理店は複数存在する。また西部 (ジッダやメッカなど)、中央 (リヤドなど)、東部 (ダンマームやアルコバールなど) のように地域ごとに代理店や販売店を指定する企業も多い。

代表的な日系消費財メーカーの代理店は表 1-5 のとおり。トヨタ自動車の代理店 Abdul Latif Jameel (ALJ) やソニーの Modern Electronics、パナソニックの Alesayi をはじめ、多くは日本製品の販売を通して成長してきた企業だ。メーカーがその分野に強い現地企業を選択しているパターンとしては、キッコマンの Bin Zagr (食品)、テルモの A. Al-Gosaibi (医療機器)、ヤマハの aDawliah (楽器) などがある。

表 1-5 サウジアラビアで入手可能な日系ブランドの商品及びその代理店

企業名	主な商品	代理店
自動車・部品(多数)		
トヨタ自動車	乗用車	Abdul Latif Jameel
日産自動車	乗用車	Al Hamrani
ブリヂストン	タイヤ	Al-Talayi Tires
家電・パソコン・時計(多数)		
ソニー	テレビ、パソコン	Modern Electronics Co. Ltd
パナソニック	テレビ、AV 機器	M. O. Alesayi Electronics Co.
キヤノン	プリンター、デジタルカメラ	Abdul Ghani El Ajou and Sons Holding Co.
ビクター	AV 機器	Said Ahmed Al Ajou Trading Co.
カシオ	腕時計	Mahmood Saleh Abbar Co.
食品		
キッコーマン	醤油	Bin Zagr
河商フード	魚缶詰	Abdel Hadi Abdullah Al-Qahtani & Sons
玩具・楽器		
三菱鉛筆	文具	Hoshan Pan Gulf
ヤマハ	楽器	aDawliah Universal Electronics Appliances
医療・健康		
テルモ	医療機器	A. Al Gosaibi General Trading
日用品		
ピジョン	ベビー用品	Gulf Trading Co.

出所: ジェトロ調べ



日本から輸出される商品例、自動車（左）とマグロ缶詰（右）

(3) イスラム教とマーケティング

メーカーがサウジアラビア国内で自社商品を販売するには、現地代理店を指定する、あるいは UAE などその他 GCC 諸国企業に、同地域での販売を任せることが一般的だ。一つの代理店で複数国をカバーする場合、サウジアラビア市場と他のアラブ諸国市場との違いも留意しておく必要がある。

その一つが、イスラム教の影響の強さだ。聖地メッカとマディーナを擁するサウジアラビアでは、イスラム教の規範が厳しく適用され、自国民や外国人はその規範に基づいて生活している。そのため、

- ・東京で中東向けにアラビア語の広報資材を作成しても、サウジアラビアの代理店から写真が不適切で使えないと連絡を受ける、
- ・夏や年末をセールスの時期と認識して商品開発をしたら最大の商機である断食月に間に合わなくなる、
- ・イスラム教のタブーに触れて小売店や消費者からボイコットされる、

といったことを避けるため、現地代理店と情報交換を密にし、適切な商品の広告方法を検討する必要がある。

また、食品を販売するには、豚や酒成分を含まないなど必ずイスラム教の教義に則っている（ハラールである）必要がある。そのほか、商品の陳列法も注意を要する。陳列法をめぐっては、勸善懲悪委員会（通称宗教警察）が「反イスラム的」でないかをチェックしており、小売業界には自主規制が存在する。

顕著なのは「偶像崇拜の禁止」に対する違反を避けるための頭部のないマネキンや、人物（特に目の部分）にぼかしやモザイク加工を施した店頭写真だ。女性は全身を黒の上着、アバヤで覆うが、幼児・子供はその限りではないという当地の慣習に鑑み、幼児や子供の

写真は比較的問題になりにくい。多国籍企業においては、反イスラム的と認識され宗教学者からボイコットすべきというコメントが世界中に広まることや、従業員の拘束、店舗の一時閉鎖などの問題になることを避けるため、そもそも顔写真など指摘を受けそうな広報資材は使わない企業も多い。

衣服を脱ぎ着する試着室も上記委員会により風紀を乱すとの指導を受ける可能性から、設置している店は存在しない。サイズ合わせは商品購入後に行うため、あるアパレルチェーンによると「返品率は欧州で8%だが、リヤドでは25-30%近くになる」とのこと。また、女性の労働（とくに男女が混ざる環境下）は奨励されないため、一部の店舗（王族系企業の所有するモールの女性専用フロア、規律の適用が緩いジッダ市内にあるデパートなど）を除き販売員は全て男性である。これらの状況は国外から見ると異様とも映るが、店舗で販売される商品に他国との違いはない。全身を覆う真っ黒なアバヤの販売店の隣に、背中が大きく開いた派手なドレスの販売店が並ぶ光景はサウジアラビアらしい。日本人の発想では、街に出かけていく際やデートの際に着飾るが、当地女性が最も服装に気をつかうのは、頻繁に開催される女性同士のパーティーの場合だ。



(左) 写真にぼかしを入れた店頭広告

(右) アバヤとドレスの販売店が並ぶ

イスラム教は小売業の繁忙期にも影響を及ぼす。サウジアラビアではヒジュラ暦が採用されており、断食月（ラマダン）に売上が伸びる¹。日没後は親族や友人、社員で集まって盛大な夕食会を行うため食品の購入額が増加し、スーパーのレジ前は行列ができる。「ラマダン前月の販売額は、その前月の4倍になる（ハイパーマーケット）」という例もある。また、ラマダン中に小売店はセールを開始し、営業時間を深夜まで延長する。この結果、「ラマダン最後の2、3週間で、ほとんどの商品で年間販売額の13-15%を売り上げる（ア

¹ ヒジュラ暦は西暦と比べて1年が11日少ない。ラマダンは12の月の一つで、イスラム教徒は日中断食を行う。飲食店は日没からの営業となる。

パレル代理店)」という店もある。サウジアラビアの夏は暑く、避暑のためにサウジアラビア人、外国人ともに海外で過ごすことが多く、消費は減少する。一方、巡礼（ハッジ）期間には世界中から 300 万人ものイスラム教徒が聖地メッカ及びその周辺を訪問する。巡礼者たちの入り口となるサウジアラビア第二の都市ジッダやマッカでは、この季節に小売業の売上が増増する。



(左) ラマダンは伝統食品の売上も伸びる
(右) 巡礼からの帰国後も製品保証がつく冷蔵庫

(4) 製品広告

メーカーにとって、商品の広報手段において、最も主要な広告媒体は新聞である。アラビア語紙では Asharq Al Awsat, Al Watan, Al Hayat, Al Riyadh, Al-Jazirah などがあり、英語紙では Arab News と Saudi Gazette がある。これらはフリーペーパーではないが、広告が紙面の大きなスペースを占めている。



高級時計の広告が大部分を占める新聞一面

テレビコマーシャルの活用も有効だ。番組としてはサッカーが多く、Arr（本社ジッダ）や Al-Jazirah（同カタール）が国内リーグに加えて欧州リーグも放送している。STC は

2008年より英国のサッカーチーム「マンチェスターユナイテッド」のスポンサーとなり、サウジアラビア国内で同チーム所属選手のロゴや肖像権を使った広報活動を行っている。STCやMobilyなど通信関連企業はナショナルチームやサウジプレミアリーグの主要スポンサーとなっている。その他の娯楽番組（映画・ドラマ・音楽）ではmbc（サウジアラビア）、Rotana（サウジアラビア）、LBO（レバノン）が代表的な放送局である。これらは女性視聴者も多い。番組の多くは、衛星放送を受信する機器さえ購入すれば無料視聴が可能であるため、複数国で広く販売される商品の販促活動を行うには適している。アラブ諸国では国によって女性の服装等に若干の差はあるが、アラビア語とイスラム教という共通項があるため、一つのCMで複数国の顧客にアプローチすることができる。

小売企業の間で注目を集めているのが携帯電話のショートメッセージサービス（SMS）だ。サウジアラビア人は公私に渡り携帯電話を多用し、常に携帯を手元に置いている。複数のアパレルブランドを販売するAnwal Unitedでは、商品を購入した客に同社の顧客カードを記入してもらい、携帯番号に保有ブランド店のセール情報を送っている。「費用が安く、わが社の商品に関心を持っている顧客に的確にアプローチできる」手段だという。サウジアラビアでは日本と比べて携帯電話番号を公表することへの抵抗感は薄い。ショッピングモール内でBluetoothを経由して顧客の携帯電話にショッピング情報を送るサービスもある。



（左）STCはマンチェスターユナイテッドのスポンサー

（右）iPhoneの販売でシェアの増加を目指すmobily

サウジアラビアにおけるブロードバンド普及率は30%以下と未だ低い上、クレジットカード普及率がまだ低いことと郵便制度の不備などにより、オンラインでの商品購入は普及していない。よって、現時点ではウェブサイト上の広告は一般的ではない。しかし、通信事情は飛躍的に改善しており、今後の成長が期待できる形態と言える。サウジアラビア人がよく利用するウェブサイトにはGoogle、MSN、facebookなど米系の世界的オンライ

ンサービスがある。2009年8月にはYahoo!がサウジアラビアを含むアラビア語圏で最も有名なポータル兼コミュニティーサイトのMaktoob（本社ヨルダン）を買収している。



（左） ネット普及に伴い伸びる PC 需要 （右） 顧客獲得に必死な第三の携帯会社ザイン

サウジアラビアにおける主要な移動手段は車であるため、道路横の看板の宣伝効果も高い。日系幼児品メーカーのピジョンは、2009年後半に主要都市目抜き通りを同社広告で埋め尽くすキャンペーンを実施。代理店によると、設置した看板広告は数万に上り、同社製品（おしりナップ）とブランド名を強く印象づけた。

2009年12月は、巡礼期間中でもあり、国内外から300万人近い巡礼者が押し寄せるメッカ市での広告効果が高かったようだ。ピジョンのようにその製品が世界各国で販売されている商品であれば、巡礼者が母国に帰国してからの効果も期待できる。サウジアラビアは急速に発展した国だけに広告板保有会社が少なく、1看板あたりの単価が比較的安かったことが大規模なキャンペーンを可能にしたようだ。新しい媒体としては広告代理店の Al Miawiah Outdoor Advertising（MOA）が、主要交差点に電子広告板の設置を進めている。なお、日系の広告代理店としては電通が資本参加している Drive Communications 社が存在する。

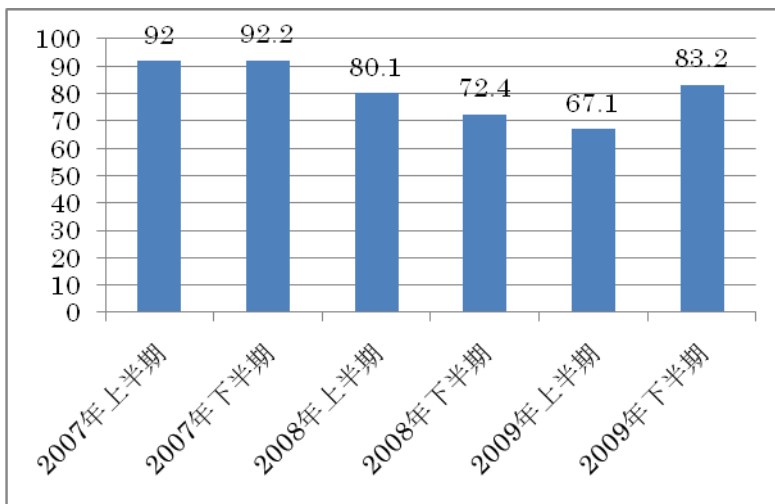


（左） 主要通りに設置された看板広告 （右） ブルートゥースを利用した広告サービス

3. 近年の消費動向と世界金融危機の消費への影響

マスターカードによる消費者の将来に対する楽観度調査によると、サウジアラビア人は不況下にあっても他国と比べて将来に楽観的な見方を示す。世界的な景気が落ち込んだ2008年からはその楽観度も下落したが、2009年下半期の調査では、また指数が大きく回復している（図1-2）。2009年前半に実施された別な民間の調査（Booz & Co.）によれば、不況下においてもサウジアラビアでは消費者の36%が支出レベルを落とさず、逆に43%が消費を拡大させると述べている。「今後への不安を感じる」のは、46%で他の国と比べて著しく低い。理由としては、サウジアラビア人の多くが公務員であることや、経済的にゆとりがあることが挙げられている。

図1-2 サウジアラビア人消費者の将来に対する楽観度（指数）



注：50以上が楽観的、50未満が悲観的

出所：MasterCard ウェブサイト

消費者の将来に対する不安は小さいという調査がある一方で、実際の消費が減少したのも事実だ。小売業と消費財を取り扱う代理店11社に対して行った聞き取り調査では、いずれも販売が落ち込んだことが分かった。日本企業も大きな影響を受けた。

日本からサウジアラビアへの輸出額の約4割は自動車であるが、輸出台数はピークだった08年10月の1万5,000台と比べて、09年5月には約3分の1にまで落ち込んだ。輸出が一時ほぼゼロまで落ち込んだアラブ首長国連邦（UAE）向けほどではないものの、08年前半までは、「世界経済が不況にある中で高級車が売れ続ける貴重な市場」とサウジアラビア市場を評していた日系自動車メーカー代理店も、「09年に入ってからの売り上げは大幅に減っている」とその落ち込み具合に言及している。

急激な販売の落ち込みは、世界的金融危機の余波で銀行の資金流動性が低くなり、ローンの貸付審査が厳しくなっていることが大きい。自動車のような高額商品は分割払いでの購入が一般的だが、拡大が続いていた自動車と機材向けローン残高の伸びは、08年第2四半期から停滞した。09年5月には、当地有力財閥の Saad グループと Ahmad Hamad Al-Gossaibi グループが国内外の銀行から返済不能な巨額の借り入れを行っていることが判明。銀行は貸し倒れリスクに一層敏感になり、個人であれば商品購入のための個人向けローンの利用が、小売業であれば店舗網拡大のための資金借り入れが難しくなっている。銀行は2009年末時点で未だ貸出に慎重である。

民間消費が落ち込む一方、公共投資増大の恩恵を受けている企業もある。政府系機関に納入している企業は、業績が比較的好調なようだ。日本ビクターの代理店 Said A. Al-Ajou は、一般消費者からの売上げの減少を、公的機関の需要増でしのいでおり、「大学の講堂向け AV 機器、空港向けのセキュリティーカメラなどが好調」と語る。別のオフィス向け機器代理店は「原油価格が急落した2008年末は複数の石油関連プロジェクトの延期が発表されたことで、国営石油会社サウジアラムコと石油化学企業が集中する東部州での売上げが減少した。それが、政府の拡大予算によって公的部門向け販売が上向いたことで相殺された」という。

第2章 特定分野への参入状況と今後の参入の可能性

本章では、日本企業の輸出拡大が具体的に見込める分野として、乳幼児・子供向け商品と、医療機器について取り上げる。両分野に共通する点としては、ほとんどの商品が輸入品であるため国内企業保護等の措置がないこと、多少値段が高くても高品質の製品が好まれること、日本製品のこれまでの販売実績に加え、高い市場シェアを獲得した成功事例があること、人口の増加や政府予算の継続的拡大により世界的景気変動に流されない底堅い需要があることなどがあげられる。

1. 乳幼児・子供向け商品

(1) 市場規模

サウジアラビアにおける乳幼児・子供関連市場の潜在性が高いのは、人口構成により明らかだ。サウジアラビアと日本の両国で国政調査が実施された 2005 年の総人口を比較すると、サウジアラビアの 2,310 万人に対し、日本は 1 億 2,780 万人であり、その差は 5 倍以上になる。しかし、15 歳未満の子供の数を比較するとサウジアラビアは 800 万人、日本は 1,760 万人とその差は小さくなる。

表 2-1 日本、サウジアラビアにおける 15 歳未満人口

年	日本			サウジアラビア		
	総人口 (千人)	0~14 歳 (千人)	割合 (%)	総人口 (千人)	0~14 歳 (千人)	割合 (%)
2005	127,768	17,585	13.8	23,100	7,970	34.5
2015	125,430	14,841	11.8	29,300	8,995	30.7
2025	119,270	11,956	10.0	37,164	10,153	27.3

出所：総務省(日)、経済企画省(サ)。2015 年、2025 年は推計値

特に注目したいのが、4歳未満の乳幼児数だ。外国人を除くサウジアラビア人の人口1,770万人のうち、13%は乳幼児である。これが、同国でのベビーカーやおむつを始めとする商品への高い需要を支えている。実際、ハイパーマーケットではベビー用品が大きな一角を占める。特におむつはP&Gのパンパースを筆頭に、ユニチャームのブランド、ベビージョイやムーニーなど代表的なブランド商品が大量に並んでいる。ベビーシャンプー、ベビーローション、ベビースキンケア等の商品にも大きなスペースが割かれている。これらのカテゴリーで高いシェアを持つのはJohnson&Johnsonである。



(左) ピジョンの乳幼児向け製品 (右) ユニチャームは紙おむつを現地製造する

(2) 産業振興政策、通商政策(知財侵害、規制など)

サウジアラビアでは、近年になって知的財産権保護や消費者保護への取り組みが強化されてはいるが、知財権の侵害は外国メーカーの頭痛の種となっている。商標侵害を含む模倣品対策は商工業省の管轄だが、取り締まり状況は芳しくない。子供向け商品としては、ディズニーキャラクターの玩具など模造品が数多く出回っている。著作権侵害はソフトウェア分野で蔓延している。サウジアラビアではソニーのゲーム機、プレイステーション2が広く流通しているが、海賊版ゲームソフトが市場に出回っており、正規品ソフトの販売が成り立たない状況にある。

子供向け商品については規制強化の動きがある。現地報道 (Abdullah, New marketing formula required, 2008) および乳児向け商品メーカーに確認したところによれば、保健省は2009年5月より、粉ミルク、離乳食、ほ乳瓶、おしゃぶりのマーケティング活動及び広告を禁止する行政指導を行っている。これは母乳育児を奨励するためで、サウジアラビアで販売される粉ミルクの缶には母乳育児が望ましいとの一文の記載が義務付けられている。おむつがスーパーでセールの対象となる一方、これらの商品は定価販売となった。

消費者の健康に害を及ぼす可能性のある商品のリコールは、サウジ食品医薬品局（SFDA）設立と共に増えている。乳児・子供用品では粉ミルク、ほ乳瓶なども SFDA の監視対象となる。

（3）取扱企業

幼児・子供向け用品を販売する店舗は以下のとおり。商品は日本とほぼ同様の品揃えだ。

①スーパーマーケット・ハイパーマーケット

粉ミルクや離乳食などの食品、おむつやほ乳びんなどのベビーケア用品、玩具等が売られており、その多くは輸入品である。2007年の輸入統計によると、日本はほ乳びんの主な輸入元であり、輸入額は641万リヤルだった。これらの製品は、近年存在感を増す、現地大手チェーン Al Othaim や Panda、外資系 Carrefour（仏）や Tamimi（米）などのハイパー／スーパーマーケットで、全国規模で販売されている。

②デパート

外資系デパートは高級路線で SACS Fifth Avenue、Debenhams、Harvey Nicols などが進出している。これらのデパートはショッピングモールに併設されている。Dior Baby など高級ブランドの子供向け商品は主にデパートで販売されている。高額所得者が訪れるモールは、リヤドの場合、Kingdom、Faisaliah、Centria である。ショッピングモール内には幼児・子供服店が多く、サウジアラビアのモールの特徴になっている。



③子供用品専門店・ブランド専門店

専門店では、欧州企業が積極的な進出攻勢をかけている。英系ベビー用品小売チェーンの **Mothercare** は、サウジアラビア国内に 60 店以上を展開している。ブランド専門店には高級幼児服ブランドの **jacadi** (仏) の専門店が 8 店ある。乳幼児向けブランドの **chicco** (伊) も 11 店舗展開する。欧州以外では、バーレーンに本社を持つ **Babyshop** はサウジアラビア国内に 47 店を持つ。同社は **Mothercare** と比べて安い価格帯を設定し、中所得者層をターゲットにしている。



(左) mothercare (右) chicco

④玩具店・文具店

幼児向け玩具では **New Boy** (シリア資本、本社 UAE) が最大手。同社はプライベートブランドにアラブ版バービーともいわれる人気キャラクター「フッラ」を持っており、直営の玩具店やスーパーマーケット、書店に関連商品が並ぶ。他に、玩具取り扱いの大型店では **トイザラス** (米) が進出している。ショッピングモールには知育玩具の専門店 **Early Learning Center** (英) が 18 店舗を展開。サウジアラビアでは書店が文具、家電、ゲームなども販売することも多くなった。大手書店には **JARIR Bookstore**、**Obaikan Bookstore** などがある。

(4) 幼児・子供用品の消費動向

2009 年前半に幼児・子供用品の代理店及び小売店を訪問し、消費動向について尋ねたが、全社ともに子供用品の潜在的市場の大きさについて言及するも、2008 年後半から業績が悪化していることが垣間見えた。以下、回答企業によるコメントをまとめた。

「サウジアラビアはここ数年消費ブームを迎えていたが、今年（2009 年）夏の売上げは振るわなかった。銀行の企業に対する貸付審査が厳しくなっているので、店舗を増やすための資金調達などに影響が出ている。（幼児服ブランド代理店）」

「売上は開示できないが、安定していた。（幼児用品代理店）」

「我が社の売上の 60%がスーパーマーケット、ハイパーマーケットだが、Panda が（スーパーマーケットチェーンの）Giant、Geant を次々と買収したように、小売店の大規模化が進み、彼らのバーゲニングパワーが増している。（おむつメーカー）」

「市場の成長は（日本製品を購入できる）高所得層の存在によるところが大きい。（急速に円高ドル安に振れた）為替変動についてはドル建て価格での取引に変更していたので影響はなかった。（乳幼児用品代理店）」

「2008 年はインフレによる諸経費の上昇で利益の大部分が失われた。為替の影響も受けたが、顧客のロイヤリティーは高く値上げを受け入れてくれた。（幼児用品小売）」

(5) 日本製品の位置づけ

小売店で販売されている幼児向け日本商品は、ユニチャームの紙おむつ、ピジョンのベビーケア用品（ほ乳びん、尻ふきなど）、トミーのベビーモニター²である。ユニチャームとピジョンの製品は主要スーパーマーケット及び薬店で販売されており、トミーの製品はベビー用品店 mothercare の店舗で目にする事ができる。この 3 社はそれぞれの市場で高いシェアを築いている。ユニチャームは P&G に次いで 2 位、ピジョンは 1 位（競合は chicco と Philips AVENT）、トミーは 1 位（競合は Philips AVENT）である。子供向け商品では、ソニーのプレイステーション 2 および 3 がゲーム機市場で任天堂の Wii やマイクロソフトの X-Box を抑えてトップシェアを築いている。

次に、日本とサウジアラビアの両国で販売されている代表的な商品の価格を比較した。紙おむつの価格は、日本における販売価格が安いと、ほとんど差が見られなかった。ベビーカーは低価格品や大手小売の PB 商品との競争が激化している。幼児用商品の価格を

²離れた場所にいる親に乳幼児の泣き声を知らせる簡易トランシーバー

日本と比べると、ベビーカーや粉ミルクの価格はサウジアラビアの方が安く、その他の商品は差がない。

表 2-2 ベビー用品価格比較

商品名	価 格 (SR)	価 格 (円)	メーカー	商品情報	販売店
ベビーカー	350		MACLAREN	Techno XLR	mothercare セール
		35,980	MACLAREN	Techno XLR	楽天市場 最安値
	300		Silver Cross	silver cross fizz	mothercare セール
		19,800	Silver Cross	silver cross fizz	kakaku.com 最安値
紙おむつ	52		パンパース	M (9-20kg) 58 枚	Panda
		1,480	パンパース	M (6-11kg) 62 枚	イトーヨーカドー オンライン
尻ふき	16		ピジョン	82 枚	Panda
		262	ピジョン	70 枚	イトーヨーカドー オンライン
粉ミルク	30		Wyeth	Promil Gold 400g	Panda
		2,761	明治乳業	明 治 ほ ほ え み 850g	イトーヨーカドー オンライン
瓶詰離乳食	5		Gerber	りんご(うらごし)	Panda
		136	キューピー	りんご(うらごし)	イトーヨーカドー オンライン

出所：ジェトロ調べ（2009年8月時点 1リヤル=約25円）

(6) 進出成功事例・アドバイス

本分野における日本企業の投資事例としては、ユニチャームによる紙おむつの製造があげられる。同社は2005年に技術提携先メーカー、Gulf Hygienicの51%の株式を取得し子会社化している。リヤド工場では日本の最新の製造ラインを導入し、おむつ、衛生用品、ティッシュなどで順調に販売額を伸ばしてきた。GCC、レバント、イラクなど陸路で周辺アラブ諸国への輸出も行っている。同社によれば、アラブ地域は消費者となる幼児が多い魅力的な市場であり、「日本の技術」で「サウジアラビア製」という組み合わせは、広く受け入れられるコンセプトだという。また、アラビア語が地域共通言語であり、パッケージデザインの統一化や販促活動が行いやすいという。ユニチャームは業績を伸ばしているが、2009年後半からは、P&Gが高級品として「パンパース・プレミアムケア」を投入しており、ますます競争が激しくなっている。

(7) 現状分析・今後の展望

出生率の高いサウジアラビアでは若年人口が今後も増加することが確実であり、幼児・子供用品の需要は底堅い。前述のようにサウジアラビア人の所得は日本人と大差なく、品質に対する意識も高い。これらは日系メーカーにとって、製品を売り込みやすい環境と言えるだろう。日本市場は出生率の低下による人口減が続くため、企業戦略として、拡大を続けるサウジアラビア市場で需要を発掘する価値は十分ある。

サウジアラビア市場の開拓にはいくつかの方法がある。まず考えられるのが、既存の商品流通網を持つサウジアラビア現地企業と代理店契約を結ぶ方法である。ピジョンやchiccoのように全国に散らばる薬局までアプローチするのであれば、この方法が適していると言える。子供服であれば、ショッピングモールの子供服フロアに店舗を構えるのが一つの有効な方法であり、Al Sawani、Anwal United Trading、Al Shaya、Al Khokairなど、モール内にいくつものアパレルブランドの店舗を構える代理店がパートナー候補となる。最後に、mothercareとbabyshopのサウジアラビアにおける2大子供用品販売店店舗での販売を目指す場合、本社（mothercareの場合英国）、またはサウジアラビアでのフランチャイズ権を持つ企業（mothercareの場合、クウェートのAlshaya）にアプローチし、自社商品の取扱いにつき協議することになる。

幼児・子供用品のほとんどを輸入品に頼っているサウジアラビアであるが、現地製造の動きもある。その一つが中東地域最大手の飲料メーカー、Al Maraiの粉ミルクの製造だ。現在の粉ミルク市場は、ネスレを筆頭とする輸入品で占められている。サウジアラビア小

売大手の Savola がプライベートブランドとして販売している商品があるが、国内ではパッキングのみが行われている。このような状況に対し、Al Marai は国内で製造することによって、シェアを獲得しようとしている。同社によれば粉ミルクの需要は人口増以上のペースで拡大しており、周辺アラブ諸国も含めると市場規模は年間 4 万トンと大きく、ビジネス拡大の余地は十分あるという。

このように輸入に頼っている商品が多いため、日本企業にとっては、サウジアラビア企業と組んだ現地製造、あるいは技術供与による生産拠点の確立など、単なる輸出にとどまらないビジネスを検討する価値はあると思われる。



(左) Al Marai は大規模な牧場を 6 つ保有 (右) 拡大する粉ミルク市場

2. 医療機器・サービス

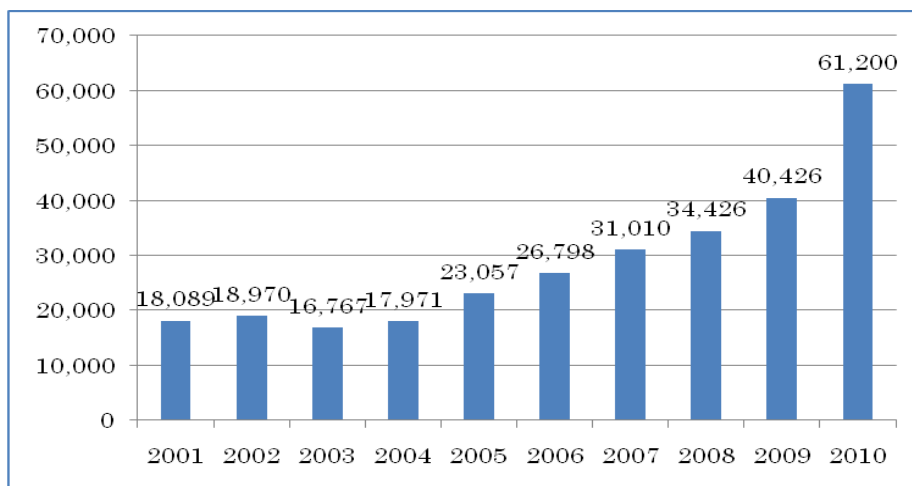
もう一つの有望分野として、日本製品の輸出は始まっているものの、営業活動のやり方次第でより一層の販売拡大が期待できる医療機器を取り上げる。サウジアラビア人の所得向上や人口増という背景に加えて、政府の医療関連予算の拡大や、健康保険付保の義務化によって公立病院や私立病院が設備投資を促進する環境が整っている。

(1) 市場規模

サウジアラビア人が公的医療機関で診察及び治療を受ける場合、その費用は無料である。他方で、サウジアラビアには主に外国人や富裕層が利用する民間病院もある。保健省の管轄する公立病院の数は270、民間病院の数は125である。その他、軍及び防衛関係者専用の病院もある。

公立病院の建設や医療機器や薬品の調達などは保健省による競争入札により業者が決定される。サウジアラビアでの医療関連ビジネスの伸びは国家予算の医療向け予算額の増減に大きく左右される。財務省が2009年末に発表した2010年度予算(2010年1-12月)では、医療・社会保障(health and social affairs)分野に11.3%にあたる612億リヤルが配分された。前年の404億リヤルから51%の大幅な増額となった。2010年には新たに92の病院の建設が開始されることになっており、医療用ベッドや診断機器を始めとする医療機器に対する需要増が期待できる。

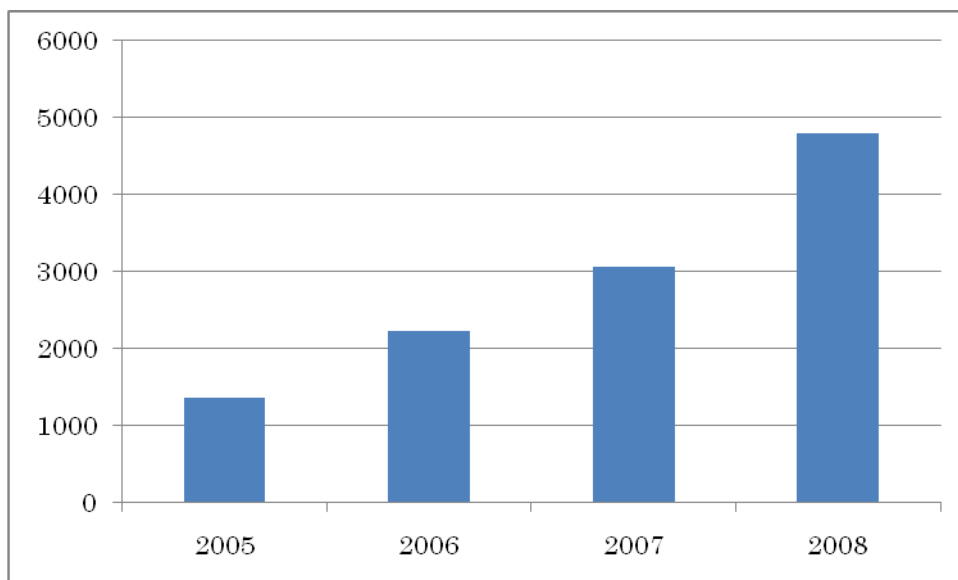
図 2-1 医療・社会保障予算の推移(百万リヤル)



出所：SAMA2009年度年報、財務省発表

民間の医療ビジネスにおいて追い風になっているのは、健康保険の義務化だ。サウジアラビアでは保険はイスラム教で禁止されるところの「不確実性に基づく契約」と見なされ、社会に広く普及していなかった。よって、健康保険をかけたい場合は国営の **National Company for Cooperative Insurance** (現 **Tawuniya**) または事業ライセンスのない保険企業から購入していた。この状況を変えたのが、企業に外国人従業員に対する健康保険の付保を義務付ける **Control of Cooperative Insurance Companies Law** である。2003年に施行された同法は 2008年頃より本格的に適用されるようになった。同年には多くの保険会社が **SAMA** より事業ライセンスを取得したことと、保険付保がない場合に外国人労働許可やビザ更新に支障が出るようになったことで企業による従業員への保険付保が一般化した。**SAMA** のレポートによれば、健康保険の総収入保険料 (**gross written premium**) は増加を続けており 2008年は 48.1 億リヤルに達している。**Clyde & Co [Beswetherick, 2009]**によると 2002年から 2007年における総収入保険料は年平均 32%成長しており、2010年までに保険料は 80 億ドル (300 億リヤル) に達すると見込まれている。

図 2-2 健康保険 総収入保険料 (百万リヤル)



出所：SAMA 保険市場調査レポート

現時点では外国人従業員及びその家族が健康保険加入義務の対象となっているが、政府は民間企業に勤務するサウジアラビア人まで対象を広げると発表しており、このことはサウジアラビア健康保険業関係者にとっては朗報となっている [Huda, 2009]。また、全サウジアラビア人が対象になった場合の保険料収入は 200 億リヤルにのぼるといふ [Khan

M. S., 2009]。健康保険の普及により、サウジアラビア人、外国人共により高度な治療が受けられるようになり、民間病院の設備投資も増加することが想定される。

(2) 産業振興政策、通商政策(知在侵害、規制など)

サウジアラビア総合投資院(SAGIA)は、医療(Health care)及び生命科学(Life Science)を、重点6分野(その他はエネルギー、教育、物流、ICT)の二つとして紹介している。SAGIAによれば、サウジアラビアは「知識ベースの経済」を志向しており、薬品や医療機器製造を含む生命科学産業の育成は最優先課題の一つである。研究開発を行う場合は、アブドルアジーズ国王科学技術都市機構(KACST)やアブドゥッラー国王科学技術大学(KAUST)からの助成金が受けられる。知的財産権に関しては特許法(2004年改正)で保護されていることに加え、2005年末のWTO加盟に伴いTRIPS協定も適用される。

医薬品産業の育成と共に政府が力を入れているのが医療機関の拡充だ。サウジアラビアでは経済の成長に伴い衛生状況も改善し、感染症罹患率等は減少している。一方で、生活習慣病の患者が急増しており、66%のサウジアラビア人女性が太りすぎで、人口の3分の1が肥満、糖尿病の比率は10年間で17%から25%に上昇したとも言われる[Williams, 2009]。保健省によると、2006年に行われた下肢切断手術の理由の2位は糖尿病による壊疽(275件。1位は交通事故)であった。また、肝臓機能不全の患者も増えており、現地透析センターのMuhammad Tashkandi代表が現地紙に述べたところでは、患者の増加率は年間7-8%に上り(Badea Abu Al-Naja, 2010)、患者受け入れ施設の建設が追い付いていない。ある日系企業代理店は、同社の取り扱う透析用機器を必要とする患者数は1万人以上と述べている。増える患者に対して政府の取っている対応は、健康保険の導入により外国人や保険加入者に民間病院での治療を促す一方、各地域の公立病院でも、糖尿病や循環器疾患等増加する病気の予防や診断、治療に当たれるようにするというものだ。これは、公立病院に納入される診断機器や治療機器の増加につながる動きといえよう。

(3) 規制当局

2007年より、保健省に代わってサウジ食品医薬品局(SFDA)が医療機器(コンタクトレンズや美容整形用機器も対象)を所管している。同局は医療機器の製造、輸入、流通に携わる全ての企業に同局のデータベースMedical Devices National Registry(MDNR)への登録を義務付けるなど新しい制度の適用を開始している。保健省からSFDAへの権限移行に際しては医療機器に関する暫定版規制(Medical device interim regulation)が策定され、2009年7月より施行されている。規制についてはSFDAのウェブサイトで見ることができるが、留意すべき点は以下のとおり。

表 2-3 医療機器に関する暫定版規制（Medical device interim regulation）概要

6 条	医療機器は(GHTF 創設メンバーである)オーストラリア、カナダ、日本、米国または EU の規制当局が定める規格に沿っており、加えてサウジアラビア政府の定める商品表示規定、供給及び使用法に準拠しなければならない。
10 条	国内の製造企業、指定代理人(店)、輸入企業、流通業者は、その法人及び取扱医療機器に関する情報を SFDA(MDNR)に登録しなければならない。
11 条	国外製造企業は、サウジアラビア国内に指定代理人(店)を置かなければならない。
14 条	(MDNR への登録情報に基づき)SFDA は法人登録番号及び医療品登録番号を発行する。
15 条	商品の流通に携わる国内製造企業、輸入企業、流通企業及び(国外企業の)指定代理人(店)は、法人ライセンス(establishment license)を取得しなければならない。
17 条	SFDA は法人ライセンスを 1 年ごとに更新する。
18 条	製造メーカーまたはその指定代理人が機器の国内販売を行う場合、英語表記された GHTF 創設メンバーの規格に準拠していることの適合証明他が必要。製造メーカーは指定代理人を定めた文書のコピーを(SFDA に)提出する。
20 条	SFDA は製造企業に対し、販売許可(marketing authorization)を書面で通知する。
23 条	SFDA は(第 6 条で定める)規格の適合審査作業を第三者機関(Conformity Assessment Bodies-CAB)の支援を受けることができる。
30 条	SFDA が市場調査を実施し、商品が公衆の健康を損なうと判断した際、同局は(機器の)使用者、患者、その他に適切と思われる方法で情報を周知する。
32 条	SFDA は、消費者保護を主な目的として、ウェブ上のデータベース National Centre for Medical Device Reporting(NCMDR)を管理・運営する。
39 条	販売許可が取得されていない医療機器の広告を出すことは禁止される。全ての広告資材は SFDA の承認を必要とする。
40 条	本規定への違反が見られる際、SFDA は(違反者に対して)ライセンスの停止及び剥奪、商品の市場からのリコール、販売許可取り消しに関する権限を有する。
45 条	本規定は官報への掲載後、90 日をもって適用される。(掲載日は 09 年 4 月 17 日)

出所：SFDA(正式な内容は同庁ウェブサイト掲載のオリジナルを参照)

(4) 取扱企業

医療機器代理店の最大手には、G E メディカルの代理店である El Seif Development がある。一方、シーメンスは自社でサウジアラビア支店を構えている。日系医療機器メーカーの代理店は表 2-4 のとおり。

表 2-4 日系医療機器メーカーのサウジアラビアにおける代理店

代理店名	取扱日系メーカー（括弧内は主な製品）
Abdulrehman Algoaibi General Trading Bureau	テルモ（注射器、カテーテル、体温計）、日本光電（脳波計、心電計、生体情報モニタ、AED）、日立メディコ（画像診断機 XR、US、MRI、CT）、日本電子（電子顕微鏡、分析機器）、トプコン（眼科用検査・治療機器）、吉田製作所（歯科医療機器）
Al Amin Medical Instruments Co.	興和（画像診断機器、眼科用機器）、ニデック（眼科向け診断・治療機器）、タカギセイコー（眼科用検査機器）
Fuad Al Fadhli Trading Est.	川澄化学工業（人口透析、血液、循環器、輸液関連製品）
Basic Electronics Co. Ltd.	サンヨー（医療用冷蔵庫、滅菌処理）
Arabian Medical Hospital Supply Co.	ニプロ（透析機器）
Al Jeel Medical and Trading Co. Ltd.	フジノン（内視鏡）、ニコン（顕微鏡）、トーイツ（胎児診断機器）
Al Faisaliah Medical Systems Co.	ソニー（画像診断関連機器）、キヤノン（眼科用検査機器）
Medical Supplies & Services Co. Ltd.	東芝メディカルシステムズ（画像診断機器 X 線、CT, MRI, 超音波）
Al-Afandi Est. for Trade Industry & Contracting Co.	島津製作所（画像診断機器）、エルクコーポレーション（画像現像機）、スズケン（検査機器-血圧計、心電図等）
Zimmo Trading Est.	オムロン（血圧計、体脂肪計）

出所： ジェトロ

首都リヤドには、Al Dabab 通りなど、医療機器の販売店が並ぶ地域がある。これらの店舗では一般顧客や小規模診療所の需要に応じて医療機器を輸入・販売している。

(5) 消費動向

2009年5月から9月にかけて医療機器・薬品代理店に業績を尋ねたところ、世界的景気低迷の影響は感じられなかった。上述のように、サウジアラビア政府が医療関連予算を拡大し続けていることと、健康保険の義務化を進めていることが主な理由としてあげられていた。主なコメントは以下のとおり。

「70年代に病院が次々に建ったが、その後ペースが落ちていた。今はまた建設ラッシュ状態。健康保険の義務化で医療支出が拡大し、民間病院も儲かっている。どの病院も施設を拡張中で、まだ医療機器の需要は伸びる（機器代理店）。」

「政府予算が増加したことで入札機会が増えて大忙しだ。使い捨て商品の場合、低価格も重要なので中国との取引先を増やしている。政府はFDAまたはCEマーク取得商品を求めるが、比較的商品価格の安いイタリア企業との取引を増やしている（医療用資材代理店）。」

「欧米35-40社の代理店となっており、機材単体の販売のみではなく、パッケージでの提案で強みを発揮している。病院の中でも軍関連の病院は高い商品を購入してくれる。利益率の高い商品の販売に集中し、売上は概ね年率10-20%で成長している（機器代理店）。」

(6) 日本製品の位置づけ

サウジアラビアでは、注射器の製造など一部例外を除き医療機器の国内生産はほとんど行われておらず、医療機器（HSコード9001-9029）に掛る関税も5%（2010年1月時点）と低いことから、市場は輸入品で占められている。2008年の医療機器の輸入統計（表2-5）を見ると、ドイツと米国からの輸入額が大きい。両国の代表的メーカーには、シーメンスとGEヘルスケアがある。輸入品における日本製品のシェアが高いのは、顕微鏡、超音波診断機、注射器、縫合用針、歯科用ドリル、眼科用検査機器、透析設備である。代理店によると、顕微鏡はニコンとオリンパスで、市場シェア8割を占めているという。

表 2-5 サウジアラビアにおける医療機器の輸入額（2007年・千リヤル）

HS code (Saudi)	Product name	Total	No.1	Value	No.2	Value
90111000	Stereoscopic Microscopes	12,911	Japan	8,764	Germany	2,712
90118000	Other Optical Microscopes	18,928	Japan	4,958	Germany	4,045
90131000	Telescopic Sights for Fitting to Arms; Periscopes, etc	32,141	USA	14,183	Belgium	7,946
90138030	Flat Panel display devices for products falling within	13,294	Malaysia	5,519	Belgium	7,946
60142000	Instruments for Aeronautical or Space Navigation	14,881	Taiwan	5,587	USA	4,714
90148000	Other Instruments and Appliances for Navigation	14,090	UK	4,409	Taiwan	3,867
90151000	Rangefinders	11,197	USA	4,232	Germany	1,829
90154000	Photo-Grammetrical Surveying Instruments	11,835	USA	6,496	Germany	1,974
90158000	Other Instruments for surveying, Hydrographic, ETC	172,024	China Midland	69,075	France	31,337
90159000	Parts for Surveying, Hydrographic, etc, Instruments	150,267	France	42,877	USA	35,153
90181100	Electro-Cardiographs	20,472	USA	7,338	Germany	5,648
90181200	Ultrasound	70,868	USA	30,558	Japan	11,494
90181300	MRI	54,818	USA	25,366	Germany	18,949
90181400	Syntegraph	10,494	USA	8,040	China Mainland	1,122
90181910	Diagnostic Ultrasonic Apparatus	39,148	USA	11,911	Germany	8,697
90181920	Apparatus for Measuring the Blood Pressure	14,372	USA	7,542	Germany	1,679
90181990	Other electro-Diagnostic Apparatus	169,927	USA	87,067	Germany	21,746
90183140	Subcutaneous Disposable syringe	58,420	USA	15,275	Costa rica	13,807
90183190	Other Syringes	30,077	Japan	8,115	China Mainland	6,509
90183200	Tubular Metal Needles for sutures	13,168	China Midland	3,595	Japan	2,643
90183910	Trocar and Cannula	10,846	USA	4,422	Switzerland	2,246
90183920	Scalpels, Dissectors, Probes and the like	172,359	USA	91,964	Germany	41,239
90183930	Intravenous Catheter	62,925	USA	29,268	Holland	8,049
90183990	Other Syringes Needles and the like	96,758	USA	45,122	Ireland	8,564
90184100	Dental Drill Engine	12,295	Germany	4,720	Japan	2,568
90184920	Teeth filling Tools	19,061	USA	7,158	Germany	6,959
90184990	Other Dental Equipment	63,144	Germany	18,309	USA	11,227
90185010	Diagnosing Appliances (Ophthalmoscope, Etc)	29,380	USA	12,127	Japan	6,669
90185020	Eye examination instruments and Equipment	12,419	Japan	5,399	USA	3,241
90189020	Equipment and Appliances for Anesthesia	19,089	Germany	10,402	USA	6,239
90189040	Artificial Kidney Appliances	17,273	Japan	5,283	Germany	4,457
90189060	Endoscopes	52,269	Germany	39,816	USA	7,203
90189090	Other Medical Equipment	333,529	USA	148,443	Germany	54,247
90191000	Mechano-Therapy and massage apparatus, aptitude-testing	25,341	Switzerland	2,548	USA	1,940
90192000	Ozone, Oxygen, Aerosol therapy, Other respiration item	91,671	USA	29,807	Germany	24,799
90200000	Other Breathing Appliances and Gas Masks	23,734	USA	5,664	UK	4,700
90211090	Other Orthopedics Machines	42,896	USA	13,982	Switzerland	8,401
90213100	Artificial Joints	23,637	USA	12,039	UK	4,199
90213910	Artificial Compositions for Eyes	10,593	USA	5,213	Ireland	2,943
90213920	Arms, Foreams, Hands, Legs, Feet, Noses and Heart vales	10,311	USA	5,280	Germany	3,297
90213990	Other Artificial Compositions for the Body	45,263	USA	33,643	Germany	1,749
90214000	Hearing aids, Excluding parts	21,317	Australia	5,484	Switzerland	4,972
90215000	Pacemakers for Stimulating Heart Muscles	32,232	Switzerland	18,468	USA	9,978
90219090	Other Orthopedic Appliances	41,642	USA	24,104	Germany	4,123
90221200	CT Scan	91,519	USA	49,515	Germany	21,868
90221300	Other for Dental using	10,335	Italy	4,207	Germany	3,791
90221400	Other uses for medical or surgical veterinary medicine	83,695	Germany	31,587	USA	23,811
90221910	Radiography apparatus to investigate luggage	25,251	USA	12,408	Malaysia	4,307
90221990	Other Apparatus based on the use of X-Rays or aloha	24,661	Germany	9,137	Canada	7,495
90222100	Medical Alpha, Beta or Gamma apparatus	34,310	Germany	20,680	USA	10,754
90229000	Other Parts for X-Ray and Radiation Apparatus	78,211	USA	32,903	Germany	14,904

Source: Ministry of Economy & Planning

2009年1-11月における日本からサウジアラビアへの医療機器輸出額は4,870万ドルとなり、前年比では13.4%の増加となった。その理由としては円高の影響もあると考えられるが、この期間に日本からサウジアラビアへの輸出総額がドルベースで31.4%減少したことを考えると、サウジアラビア向け医療機器の販売が堅調だったことがわかる。内訳をみると診断用電気機器類のシェアが約3分の1と大きく、伸び率では顕微鏡が前年比7倍と著しい。

表 2-6 日本からサウジアラビアに対する主な医療機器輸出額（米ドル）

HSコード	品目名	2008年 1-11月	2009年 1-11月	増加率
90121	顕微鏡(除く光学顕微鏡)、回折機器	369,235	3,010,704	715%
90181	心電計、診断用電気機器	9,050,714	12,600,517	39%
90183	注射器、針、カテーテル等	3,993,844	4,173,572	5%
90184	歯科用機器	5,581,399	2,949,941	-47%
90185	眼科用機器	3,739,412	4,007,010	7%
90189	外科用機器等	4,642,222	4,954,540	7%
90221	コンピュータ断層撮影機器 エックス線機器	6,763,223	7,004,616	4%
	合計	34,140,049	38,700,900	13%

出所: ジェトロ(財務省統計を元に算出)

(7) 進出成功事例・アドバイス

保健省では入札に関する情報公開を進めており、現地医療関係者からの評価も高い。保健省ウェブサイト (<http://www.moh.gov.sa/en/>) から関連情報を入手できる。また、同ウェブサイトには Health Statistical Year Book (最新は2006年版) が掲載されており、病気への罹患率や病院の整備状況など地域別情報を入手できる。日本の主要医療機器メーカーは既に現地代理店を持っているが、新規に探すのであれば、年一回、医療機器の専門展示会「サウジ・メディケア」(Riyadh Exhibitions Company 主催) への出展が有効な方法である。2010年は4月12~15日に開催される予定である。

サウジアラビアでの商売の課題として、当地企業が異口同音に指摘するのは、医療機器購入者の支払いの遅さだ。「政府(保健省)は代金を期日通りに払ってくれない。制度上、代理店を通さないことも可能ではあるが、現実的としては難しい。また、政府は日本企業がL/Cによる直接取引を希望しても認めない。支払いが遅いので代理店が中に介在する必

要がある。（医療機器代理店）」「役所は支払手続きが非常に遅く、機材等の商品を納入（設置）してから6～12か月かかることもざらである（医療機器代理店）」、「薬局は支払期間90日を求めてくるが、長すぎる（おむつメーカー）」などの声が聞かれた。また、この問題に対して「サウジアラビアの客は支払が遅く、自ら集金に行かないといけない。ただし、わが社が販売するのは定期的な購入が必要な薬品なので回収はしやすい。営業担当者に対するインセンティブ（ボーナス）査定は販売額だけではなく集金額も加えて行う（薬品代理店）」と工夫している企業もあった。

（8）現状分析・今後の展望

前述のとおり、サウジアラビアにおける医療関連市場は拡大しており、日系主要医療機器メーカーの多くは既に現地企業との代理店契約を結んでいる。しかし、市場が拡大する中で企業間での淘汰も進んでいる。ある医療機器代理店は、古くから付き合いのある代理店を変えない日本企業の義理堅さは、この時代にはそぐわないという。「営業努力を怠り、力を落としている代理店と付き合い続けることは理解しかねる」との声も新興の専門商社から聞かれた。保健省からは「日本の製薬会社はなぜ来ないのか」、大手民間病院からは「日本の診断機器が優れているのは知っているが、入札情報を出しても応札してこない」との声も聞かれた。

一方、欧米系大手医療機器メーカーは、単なる商品を売る以上の取り組みを始めている。GEヘルスケアは09年4月、保健省と共同で同省職員に対する研修事業を実施すると発表。ゼネラル・エレクトリック（GE）グループが適用している経営手法「シックス・シグマ」やMR、CT、X線など同社が得意とする診断機器に関する30の研修コースを用意し、600人の技官を育成する。こうした取り組みは、人材育成を重要政策として位置付け、民間企業による協力を期待している政府の方針に合致する。

医療機器の最大の売り込み先は国立病院を管轄する保健省で、同省技官が入札時の規格などを決定する。GE流を叩き込まれた職員の存在が、今後新規企業が参入する際の障壁となる可能性も否定できない。サウジアラビアでの医療機器の販売拡大を図るには、代理店の現在の力量を見極めると同時に、他社の動きを確認し、保健省へのアプローチ方法も再検討する必要がある。

3. 薬品

最後に薬品市場についても簡単に触れる。BMIの調査によればサウジアラビアの薬品市場は23.3億ドルで、内訳は表2-7のとおりである。循環器関連の薬品（cardiovascular

system drug) が 4.5 億ドルと大きい。サウジアラビアには SPIMACO をはじめとする現地メーカー数社が存在し、外国ブランド商品のライセンス生産またはそのジェネリックを生産している。外資系メーカーとしては GSK が現地製造を実施している。日系企業には、ジッダに 1996 年に設立された Saudi Arabian Japanese Pharmaceutical (SAJA) の工場がある。これは三共（現第一三共）と山之内製薬（現アステラス）が、現地製薬大手の Tamer グループとの合弁企業(当初は丸紅と JAIDO が資本参加していたが、現時点では、日系 2 社で 15%、残りの 85%はターメルが出資) で、2001 年から生産を開始している。同工場では両社及び欧米大手企業の医薬品 50 品目をライセンス生産し、国内外で販売している。同社によれば、2008 年の売上は 1.1 億リヤル（前年比 56%増）で、2009 年も好調な売上が維持されている。

2008 年のサウジアラビアにおける輸入データ（表 2-8）を見ると、医薬品（サウジアラビア HS コード 30022000-30067000）の輸入額は 82.0 億リヤル（21.9 億ドル）。多くの薬品が欧米から輸入されており、日系製薬メーカーの存在感は薄い。

表 2-7 サウジアラビアの薬品市場（2008 年）

薬品名	売上(百万ドル)
Alimentary tract and metabolism drug	269.6
Blood and blood-forming organ drug	220.4
Cardiovascular system drug	456.9
Dermatological drug	56.8
Genito-urinary system and sex hormone	91.4
Systemic hormonal preparation, excl. sex hormones and insulins	61.4
Anti-infective for systemic use	251.9
Antineoplastic and immunomodulating agent	223.7
Musculoskeletal system drug	114.8
Nervous system drug	326
Antiparasitic product, insecticide and repellent	2.8
Respiratory system drug	183.9
Sensory organ drug	38.1
Various drug	34.3

出所: BMI

表 2-8

HS code (Saudi)	Product name	Total	No.1	Value	No.2	Value
30022000	Vaccines for Human Medicine	281,465	Belgium	193,547	France	54,749
30023000	Vaccination for Veterinary Medicine	96,926	France	30,795	U. S. A	17,912
30029090	Others Resine (10)	14,864	Singapore	9,886	Germany	1,333
30031000	Medicines containing Penicillins, Not Retail	3,162,085	Germany	897,161	France	314,921
30032000	Medicines containing Other Antibiotics, Not Retail	64,980	Germany	28,229	Jordan	11,116
30033100	Medicine containing Insulin, Not Retail	77,271	Denmark	76,998	Other	273
30033900	Other Hormones without antibiotics, Not Retail	624,779	Austria	142,456	Germany	83,860
30034000	Medicine containing Alkaloids, Not Retail	10,456	Singapore	6,030	U. S. A	1,749
30039000	Other Medicine, Not Retail	429,252	Denmark	202,093	France	50,104
30041000	Medicine containing Penicillins or Derivatives, Retail	89,727	Jordan	41,427	U. K	22,707
30042000	Medicine containing other Antibiotics, Retail	213,269	U. K	61,831	Germany	37,473
30043900	Other Hormones without antibiotics, Retail	1,371,318	Switzerland	472,061	Sweden	211,604
30044000	Medicine containing Alkaloids but not Hormones, Retail	183,785	Switzerland	48,236	U. S. A	43,152
30045000	Other Medicaments containing Vitamins, Retail	597,602	UAE	289,380	U. S. A	69,940
30049010	Medical Solutions Retail	83,202	Germany	22,242	U. S. A	13,179
30049090	Medicine containing other antibiotics	668,745	France	156,903	Ireland	110,243
30051000	Adhesive Dressings and other Articles	45,223	U. S. A	14,214	China Mainland	6,841
30059021	Wadding Covered or Saturated with Pharmaceuticals	12,276	Switzerland	3,436	U. S. A	3,187
30059022	Wadding not covered or Saturated with Pharmaceuticals	14,859	China Mainland	6,073	U. K	2,915
30059090	Other wadding or similar articles	23,146	China Mainland	7,486	U. K	4,222
30061010	Sterile Surgical Catgut for Surgical Closures	45,813	U. S. A	24,507	U. K	9,072
30062000	Blood-Grouping Reagents	17,222	U. S. A	9,037	Ireland	3,240
30063000	Opacifying Preparations For X-Ray	10,856	Ireland	10,038	Other	816
30064000	Dental Cements and other Dental Fillings	27,419	Germany	11,904	U. S. A	7,483
30067000	Gelatinous Prepared for Human	32,856	Germany	11,755	UK	6,793

Source: Ministry of Econom & Planning

サウジアラビアの薬品市場への進出に際しては、医療機器にはない難しさもある。公定価格の安さだ。2008年2月にインフレ対策の一環として打ち出された輸入品に対する薬価（政府認定価格）引き下げは外資系企業を直撃した。これは保健省への登録後年数に応じて薬価を下げることを求められたもので、登録後5年以上経過した商品は登録経過1年につき1%（登録後10年の商品は10%）引き下げられた。ある外資系メーカーによると「保健省は他の外国市場への出荷価格を報告させて、一番安い国と同じにするよう求めてくる」。この方式では、開発途上国を含む全世界的に出荷している場合や、該当商品のジェネリック薬品の存在により競争上商品価格を抑えて販売している場合、サウジアラビアの薬価も引き下げられるため、利益の確保が難しい。

このような現状に対しては、他社との競合のない新薬の販売に注力するか、保健省以外への販売を強化する必要がある。前述のメーカーは、同社はアラブ人に発症率が高い血液がん向け治療薬で利益を確保したという。また、保健省が価格重視で新製品には手を出さない一方、軍関連病院と専門病院は高くても買うという傾向があるようだ。

第3章 現地主要ビジネスグループ

サウジアラビアでビジネスを展開するためには、代理店契約であれ、合併事業であれ、サウジアラビア企業とパートナーを組むことがポイントとなる。サウジアラビアには、有力な財閥（ファミリー）企業が数多くあり、パートナー候補を探す際に、これら財閥企業にアプローチすることは効果的な手段でもある。本章では、財閥系企業をはじめ、現地の主要なビジネスグループを紹介するとともに、リヤド、ジッダ、東部州にて実施した有力企業へのビジネスニーズ調査の結果について報告する。

1. 産業分布と上位100社

サウジアラビアの代表的な産業都市は首都リヤドに加えて、西部の古くからの商都ジッダと大規模工業団地を有するヤンブー、東部の重化学工業地域のダンマーム、ジュベイルの5つがある。国内全体の企業数は、公式な統計がないため不明だが、上場企業は約100社といわれている。

サウジアラビアは、ファミリー経営により、上場せずに自己資本で様々なビジネスを行う大手・財閥企業が多い。財閥企業は、一般的に財務情報などを公開しないため、資本金や売上規模、従業員などの情報を得ることが困難であり、このような情報を入手するには直接面談して把握するか専門誌（MEED）、コンサルタント会社の情報をもとに基礎データを入手するしかない。

サウジアラビア商工会議所連盟によるサウジアラビアの企業TOP100は表3-1のとおりである。同国を象徴する石化最大手企業SABIC（サウジアラビア基礎産業公社）がここ数年一位を堅持しており、その他上位には金融分野が名を連ねているが、多角事業を行うグループ企業が多いことが特徴的である。多角事業を行うグループ企業が増えている背景には、人口増大による消費の拡大や消費トレンドの多様化、さらには製造業およびサービス産業の多様化がある。

サウジアラビアの国民は、高品質とブランドイメージにこだわる傾向があり、乗用車でいえばトヨタの高級車レクサスが継続して高い人気を得ている。また、家電や事務機器では、ソニーなど世界的に名高い商品を好むことで知られている。サウジアラビア大手企業は、こうしたブランド商品の販売権を有したビジネスが主体であるが、ここ数年、自社ブランドでの製造という意識が徐々に高まりつつある。

表 3-1 サウジアラビア商工会議所連盟によるサウジアラビア企業TOP100 (2008)

	企業名	業種	電話番号	URL
1	Saudi Basic Industries Corp.	石化	01-225 8000	www.sabic.com
2	Saudi Electricity Company	電力	01-461 9000	www.SE.com.sa
3	Kingdom Holding Company	投資	01-211 1111	www.kingdom.net
4	The National Commercial Bank	金融	02-649 3333	www.alahli.com
5	Saudi Telecom Company	通信	01-452 7000	www.stc.com.sa
6	Samba Financial Group	金融	01-477 4770	www.samba.com.sa
7	Al Rajhi Bank	金融	01-460 1000	www.alrajhibank.com.sa
8	Riyad Bank	金融	01-401 3030	www.riyadbank.com.sa
9	The Saudi British Bank	金融	01-405 0677	www.sabb.com.sa
10	Banque Saudi Fransi	金融	01-404 2222	www.alfaransi.com
11	Arab National Bank	金融	01-402 9000	www.anb.com.sa
12	Saudi Hollandi Bank	金融	01-406 7888	www.shb.com.sa
13	The Saudi Investment Bank	金融	01-477 8433	www.saib.com.sa
14	Savola Group	農業、 食品	02-657 3333	www.savola.com
15	Etihad Etisalat Co	通信	01-211 8059	www.mobily.com.sa
16	National Industrialization	多角	01-476	www.nic.com.sa

	Co. (TASNEE)	事業	7166	
17	Bank AlJazira	金融	02-651 8070	www.baj.com.sa
18	Emaar The Economic City	サービス	02-615 9999	www.kingabdullahcity.com
19	Saudi Arabia Fertilizers Co.	産業	03-859 1810	www.safco.com.sa
20	BANK ALBILAD	金融	01-479 8887	www.bankalbilad.com.sa
21	Yanbu National Petrochemical Company	石化	04-325 9101	www.yansab.com.sa
22	The National Shipping Co. of Saudi Arabia	輸送	01-478 5454	www.nscsa.com
23	Arab Supply & Trading Co. (Astra Group)	多角事業	04-422 0400	www.astra.com.sa
24	Saudi International Petrochemical Co	石化	03-359 9941	www.sipchem.com
25	Riyadh Cables Group of Companies	産業	01-265 0850	www.riyadh-cables.com
26	Saudi Industrial Investment Group	産業	01-279 2522	www.siig.com.sa
27	Almarai Company	農業、食 品	01-470 0005	www.almarai.com
28	Zahrn Holding Group	多角事業	01-460 6444	www.zahrangroup.net.sa
29	Saudi Arabian Amiantit Co.	産業	03-847 1500	www.amiantit.com
30	The National Company for Cooperative Insurance	保険	01-218 0100	www.ncci.com.sa
31	Power & Water Utility Company for Jubail & Yanbu	多角事業	03-340 1111	www.marafiq.com.sa
32	Itsalat International Communications company (I2)	通信	01-424 4517	www.i2-mobile.com
33	Zamil Industrial Investment CO. (ZIIC)	多角事業	03-847 1840	www.zllc.com

34	Makkah Construction & Development Co.	建設	02-557 0037	Makshar@sol.net
35	Aseer Trading, Tourism & Manufacturing Co.	サービス	01-462 1511	www.aseergroup.com
36	Saudi Cement Company	セメント	03-341 1100	www.safco.com.sa
37	Taiba Holding Co.	投資	04-823 8888	www.taiba.com.sa
38	Saudi Real Estate Co.	不動産	01-460 0000	www.akaria.com.sa
39	Consolidated Contractors Co. WLL	建設	01-465 0311	www.ccc.gr
40	Yamamah Saudi Cement Co. Ltd.	セメント	01-405 8288	www.yamacement.com
41	Southern Province Cement Co.	セメント	072-27 1500	www.awanet/commerce /spcco/sapco2.asp
42	AlWatania Poultry	農業、 食品	01-492 2188	www.alrajhiholding.com
43	Mohammed Abdulaziz al rajhi	産業	01-435 0714	www.al-rajhi.com
44	Yanbu Cement Co.	セメント	04-322 5222	www.yanbucement.com
45	Al Obeikan Investment Group	投資	01-265 4314	www.obeikan.com.sa
46	Saudi Pharmaceutical Indust.& Med. Appliances Corp.	医療	01-477 4481	www.spimaco.com.sa
47	Ghassan Al Nimr Holding	産業	03-830 -0000	www.ghassangroup.com
48	Sahara Petrochemical Co.	石化	01-472 5555	www.saharapcc.com
49	Eastern Province Cement Co.	セメント	03-881 2222	www.cement.com.sa
50	Marei Bin Mahfouz Group	多角事業	02-674 0402	www.bingmahfouz.net
51	Saudi Cable Company	産業	02-638	www.saudicable.com

			0080	
52	the saudi Research and marketing Group	サービス	01-441 0101	www.srmg.com/
53	Arabian Cement Co.LTd	セメント	02-694 9700	www.arabiacement.com
54	Saudi Public Transport Co.	輸送	01-454 5000	www.saptco.com.sa
55	National Gas & Industrialization Co.	産業	01-466 4999	www.gasco.com.sa
56	Al tayyar travel group ltd	サービス	01-463 3667	www.altayyargroup.com
57	Jeddah Cable Company	産業	02-636 0770	www.jeddah-cable.com
58	M. & A. Al Subeaei for Exchange & Trading	多角事業	02-672 2288	www.alsubeaei.com
59	Fawaz Abdulaziz AlHokair Company	サービス	01-435 0000	www.alhokair.com.sa
60	The Qassim Cement Co	セメント	06-381 8888	www.qcc.com.sa
61	the Saudi Chemical Company	化学	01-476 7432	www.saudichemical.com
62	Jarir Marketing Co.	貿易	01-462 6000	www.jarirbookstore.com
63	National Agriculture Development Co	農業、食品	01-404 0000	www.nadec.com.sa
64	Saleh & Abdulaziz Abahsain Co. Ltd.	多角事業	03-898 4045	www.abhasain.net
65	Al Othaim Commercial Group	貿易	01-491 9999	www.othaim.com
66	Bait Al Batterjee Medical Co. Ltd. (BAB)	多角事業	01-487 3000	www.sghgroup.com
67	ALABDULLATIF INDUSTRIAL INVESTMENT CO.	絨毯	01-265 8888	www.carpets.com
68	Alhamrani Group of Companies	多角事業	02-606 5555	www.alhamrani.com

69	Arriyadh Development Co.	サービス	01-411 0333	www.ardco.com.sa
70	Jamjoom Corp. for Commerce & Ind.	多角事業	02-671 8869	www.jamjoomgroup.net
71	L'Azurde Group for Industrial Investment	多角事業	01-265 1119	www.lazurde.com
72	El Seif Group	建設	01-454 9191	www.el-seif.com.sa
73	Al Aujan Industries Co.	多角事業	03-857 0777	www.aujan.com.sa
74	The National Titanium Dioxide Co. Ltd. (Cristal)	多角事業	04-321 2800	www.cristalarabia.com
75	Sapac	多角事業	01-477 0598	www.sapac.com.sa
76	Alfanar company	多角事業	01-275 5999	www.alfanar.com
77	Arabian Agricultural Services Co.	多角事業	01-419 1933	www.arasco.com
78	M.S. Al-Suwaidi Holding co.	産業	03-667 3746	www.suwaidi.com
79	Tabuk Cement Co.	セメント	04-432 4100	www.tcc-sa.com
80	Arabian Pipes Company	産業	01-265 0123	www.arabian-pipes.com
81	Nama Chemicals Co	石化	03-347 8888	www.nama.com.sa
82	Saudi Hotels & Resort Areas Co.	旅行	01-481 6666	www.saudi-hotels.com.sa
83	Arabian Drilling Company	多角事業	03-887 2020	www.arabdrill.com
84	Al-Abdulkarim holding co.	多角事業	03-889 2085	www.akh.com.sa
85	The Saudia Dairy & Foodstuff .Co	農業、食 品	02-651 9340	www.sadafco.com
86	Mohammed Al Mojil Group	多角事業	03-842 1111	www.almojilgroup.com

87	Saudi Ceramic Co.	陶器	01-464 4244	www.saudiceramics.com
88	Al-Sorayai Group	多角事業	—	www.asoraya.com
89	AL-BABTAIN POWER &TELECOMMUNICATION CO	電力、通 信	01-265 0700	www.al-babtain.com.sa
90	Abdulaziz Al Mousa& Sons Company	不動産	—	www.almousa.net
91	jazan Agricultural Development Co.	農業、食 品	073-22 2162	www.gazadco.com.sa
92	Saudi Printing & Packaging CO	印刷、包 装	01-441 9933	WWW.SPPC.com.sa
93	Aldrees Petroleum & Transport services Co. Ltd	サービス	01-235 5555	www.aldrees.com
94	Haji Husein Alireza & Co. Ltd.	多角事業	02-642 3509	www.hha.com.sa
95	Alsalam Aircraft Co. Ltd	多角事業	01-220 3966	www.alsalam.aero
96	A.K. Saeed for trade & Industry Co. Ltd.	多角事業	02-636 2324	www.aksaeedgroup.net
97	Aluminium Products Co. Ltd.	多角事業	03-847 1300	www.cristalarabia.com
98	Red Sea Housing	サービス	03-361 3451	www.rsh.com.sa
99	Advanced Electronics Company	電力	01-220 1350	www.aecl.com
100	Saudi readmix concrete company ltd.	産業	03-341 7447	www.saudireadymix.com. sa

出所：サウジアラビア商工会議所連盟

注：順位は資本金ベース

2. 財閥系企業のビジネス形態と今後のニーズ

高級志向と旺盛な消費トレンドを背景に、今後のさらなる市場の拡大が期待されるサウジアラビアは、我が国においても、単なる産油国ではなく、投資および輸出市場としても大きく注目され始めている。

サウジアラビアとの産業協力促進を担う「日本サウジアラビア産業協力タスクフォース（*事務局：財団法人中東協力センター）」も、この傾向に合わせてジェトロリヤド事務所とともに、代表的なサウジアラビア企業にヒアリングを行い、ビジネスの現況や日本企業との協業に関するニーズ把握のための調査を実施した。ヒアリング先はリヤド、ジッダ、東部州（ダンマーム、ジュベイル）を対象に上記表 3-1 の企業群の一部とリスト以外の有望と見られている企業計 31 社を対象とした。業種は、多角事業、電力・通信・水関係、投資、金属加工、建設、石油化学、医薬品、食品、包装、商社など多岐にわたる。

ヒアリングを通じて得られたビジネスニーズは約 100 件に上り、多くのサウジアラビア企業が日本企業と様々な分野で協業を希望していることがわかった。サウジアラビア企業のニーズを大きく分けると 3つのカテゴリーになる。

- ・サウジアラビアの強みを発揮できるセクター：石油・ガス等資源関連および石油化学周辺分野。
- ・国家予算の重点配分セクター：教育や医療、インフラ。
- ・現地の旺盛な消費に対応するセクター：消費財関連や建材等。

各地域でのビジネスニーズの特徴は以下のとおり。

（1） リヤド地域

リヤドは、政治経済の中心都市であり、約 500 万人の人口を有する。サウジアラビア全体では約 2,500 万人で人口増加率が 2~3%で推移しており、将来的に魅力的な市場として注目を浴びてきているなか、首都機能を持つこの地域でのビジネス拡大は非常に重要であり、パートナーと成り得る大手企業も多く存在する。

表 3-1 で紹介したサウジアラビア商工会議所連盟作成「サウジアラビア企業 TOP 100（2008）」のうち、リヤド地域の企業は表 3-2 のとおり。リヤド地域の企業が上位を占めている。1位は石油化学製品で世界的に有名な SABIC（サウジアラビア基礎産業公社）だが、金融機関が上位 20 位中 9 社ランクインしている点が特徴的だ。その他では、電力、通信、投資などの分野で大手が名を連ねている。

表 3-2 サウジアラビア上位100企業のうち主なリヤド企業

順位	企業名	分野
1	Saudi Basic Industries Corp.	石油化学
2	Saudi Electricity Company	電力
3	Kingdom Holding Company	投資
5	Saudi Telecom Company	通信
16	TASNEE	産業
22	The National Shipping Co	輸送
23	Arab Supply & Trading Co.	多角事業
25	Riyadh Cables Group of Companies	産業
26	Saudi Industrial Investment Group	産業
27	Almarai Company	農業/食品
28	Zahran Holding Group	多角事業
38	Saudi Real Estate Co.	不動産
39	Consolidated Contractors Co. WLL	建設
42	AlWatania Poultry	農業/食品
45	Al Obeikan Investment Group	投資

出所：サウジアラビア商工会議所連盟

注：①順位は資本金ベース、②金融・保険・サービス部門除く

リヤド地域のヒアリング先は、計 14 社。具体的な提携希望分野を提示する企業幹部の声も多い。投資会社の幹部は、今後成長が大きく見込まれるのは ICT セクターであり、人口が拡大するこの国において、若年層を中心に様々なビジネスチャンスがあるという。また、大手財閥企業の経営トップは、喫緊の課題である電力分野のニーズが高いという。

電力分野は国内だけでなく、その他 G C C 諸国や北アフリカ諸国でも高い需要があり、サウジアラビアを拠点とした事業展開も期待されている。サウジアラビア企業は、先端技術を持つ日本企業との共同事業の可能性に期待をかける。

その他には、自動車部品に対する中東域内需要が非常に大きいことや、巡礼者向けの食品加工ビジネスに可能性を示した企業もあり、首都リヤド地域の特徴は、幅広い分野での希望が寄せられたことだといえる。

インタビューにより、サウジアラビア企業が具体的に日本企業との共同事業に関心を示した分野は次のとおり。

- ・インフラ関連
- ・情報通信
- ・消費財
- ・包装
- ・新エネルギー
- ・食品加工
- ・自動車部品（金属加工）
- ・業務用機器
- ・プラスチック
- ・その他

（２） 東部州（ダンマーム、ジュベイル）

東部州は、クウェート、UAE、オマーン、イエメンと国境を接し、海を挟んでバーレーンと向かい合う同国最大の州であり、人口は約 350 万人。古くは、農業と漁業が中心であったが、1930 年代にはじめて石油が発見されてからは、石油開発の地として世界に名を知らしめ、第二次世界大戦後に設立されたサウジアラムコ（本社：ダーラン）の存在は、サウジアラビアの経済発展に大きな影響を及ぼしている。

州都ダンマームには、サウジアラビア工業用地公団（MODON）が運営する二つの工業団地が設置されており、モノ作りの拠点として知られている。また、飲酒も可能で、女性がアバヤの着用を義務付けられていないなど宗教的に比較的寛容で、映画館などの娯楽施設も整うバーレーンまで近いことは、東部州の地理的な魅力となっている。両国の間に架かる全長約 25 キロのキングファハド・コーズウェイ（海上の連絡橋）の利用は年々増加している。関係当局によると 2008 年のコーズウェイ利用者は、約 1800 万人に達し、前年に比べ 100 万人以上の増加となった。

表 1 「サウジアラビア企業 TOP 100（2008）」のうち、東部州域内企業は表 3-3 のとおり 15 社がランクインしており、財閥企業を中心に多くの業種が存在している。中でも製造業を含む多角事業を行う企業が多く、多方面での可能性を有している。

表 3-3 サウジアラビア上位100企業のうち主な東部州企業

順位	企業名	分野
19	Saudi Arabia Fertilizers Co.	産業
24	Saudi International Petrochemical	石油化学
29	Saudi Arabian Amiantit Co.	産業
33	Zamil Industrial Investment CO.	産業
36	Saudi Cement Company	セメント
49	Eastern Province Cement Co.	セメント
64	Saleh & Abdulaziz Abahsain Co. Ltd.	多角事業
73	Al Aujan Industries Co.	多角事業
78	M.S. Al-Suwaidi Holding co.	多角事業
81	Nama Chemicals Co	石油化学
83	Arabian Drilling Company	多角事業
84	Al-Abdulkarim holding co.	多角事業
86	Mohammed Al Mojil Group	多角事業
97	Aluminium Products Co. Ltd.	多角事業
100	Saudi readmix concrete company ltd.	産業

出所：サウジアラビア商工会議所連盟

注：①順位は資本金ベース

②金融・保険・サービス部門除く

ヒアリング先は、計8社。ヒアリングした企業はいずれも日本に対する関心が非常に高い。大手財閥企業からは、石油化学製品の現地製造に関し、子会社との合弁事業の検討依頼があった。その他では、建設機械の組み立て生産を検討しており、今後の国内外市場にマッチした付加価値の高い生産を日本の企業と組んで出来ないかという企業もあった。

ヒアリングにより具体的に日本企業との共同事業に関心を示した分野は次のとおり。

- ・石油化学
- ・包装
- ・金属加工
- ・機械
- ・インフラ関連
- ・その他

(3) ジッダ地域

ジッダは、サウジアラビア西部にあるメッカ州の中心に位置し、紅海に面した国内第二の経済都市だ。人口は約 350 万人、建国される 1932 年までは首都として政治経済の中心地であった。貿易を中心に栄えた街ではあるが、ジッダの大手企業は歴史も長く、合弁事業など広くビジネスを展開してきている。

近郊には、政府主導で昨年 9 月に開校した科学技術大学 (King Abdullah University of Science and Technology) を始め、経済都市 (King Abdullah Economic City)、工業団地の開発が進められており、世界的にも注目を集めている。

また、2000 年頃より造水プロジェクトが推進され、紅海沿岸地域を中心に広く淡水化プラントが設置されている。三菱商事が参画した大型プラントもこの一画に設置されている。さらにイスラム開発銀行の本部がジッダにあり、毎年約 50 カ国が参加するイスラム金融会議が行われていることや、聖地メッカ・マディーナへの巡礼者などで人・モノ・カネの交流が活発な地域でもある。

表3-1「サウジアラビア企業TOP100（2008）」のうち、ジッダ地域の企業は表3-4のとおり。金融機関や様々な業種のジッダ企業16社がランクインしている。

表3-4 サウジアラビア上位100企業のうち主なジッダ企業

順位	企業名	分野
14	Savola Group	農業/食品
15	Etihad Etisalat Co	通信
34	Makkah Construction & Development	建設
50	Marei Bin Mahfouz Group	産業
51	Saudi Cable Company	産業
53	Arabian Cement Co.LTd	セメント
57	Jeddah Cable Company	産業
58	M.&A.Al Subeaei for Exchange& Trading	多角事業
67	ALABDULLATIF INDUSTRIAL INVESTMENT CO.	産業
68	Alhamrani Group of Companies	多角事業
70	Jamjoom Corp. for Commerce & Ind.	多角事業
76	Alfanar company	多角事業
80	Arabian Pipes Company	産業
85	the Saudia Dairy & Foodstuff .Co	多角事業
94	Haji Husein Alireza & Co. Ltd.	多角事業
96	A.K. Saeed for trade & Industry Co.	多角事業

出所：サウジアラビア商工会議所連盟

注：①順位は資本金ベース

②金融・保険・サービス部門除く

ヒアリング先は、計8社。ヒアリングした企業の中には、すでに欧州企業からの技術を導入した製品作りを行っており、新たな事業参入が不可能なところもあったが、複数の大手企業で日本に対する関心が非常に高かった。具体的には、水関連ビジネスに関心を示した企業が数社あり、その他では、電力分野の上流・中流にかかる電気機械の製造への関心も多い。ある企業幹部によれば、サウジアラビアの電力市場は今後20年間、相当の需要増が期待できるが、関連機器の国内製造が不可能なため、高い技術を有する日本企業の参入を求めたいようだ。

インタビューにより具体的に提示のあった分野は次のとおり。

- ・機械・機器
- ・金属加工
- ・インフラ（電力、水）
- ・自動車部品
- ・情報通信
- ・建材
- ・包装
- ・その他

（４） ヒアリング結果総括

サウジアラビアは、所得水準が高いせいか高級志向を持つ人が多く、「メイド・イン・ジャパン」の製品に対するイメージは非常に良く、評価が高い。こうした傾向がモノづくりを考えたときの基軸となり、合弁事業の相手先も自ずと絞り込まれてくるようだ。大手ファミリー財閥企業のほとんどは、銀行からの借り入れ率が低く自己資金でマネージメントを行うという。従って 2008 年 9 月以降の世界的な金融危機の影響も少なく、様々な共同事業の可能性を秘めているといえよう。

3. 現地ビジネスのコツ・付き合い上の留意点

サウジアラビアでのビジネスを行うには、①人的ネットワークの構築、②パートナー企業の実績・信頼、③きめ細かい市場分析、④言語の理解、の4点が重要だ。

特に人的ネットワークは、様々な交渉や情報収集に大いに役に立つ。許認可の取得にかなりの時間を要する会社設立手続きや、高い比率が設定されるサウダイゼーションへの対応などで苦慮する場合があるが、こうしたケースにおいてパートナーが財閥系企業であると、政府当局に対し、非常に強い交渉力が発揮されるため、スムーズに事が進むことがあるという。パートナー企業の選定は、基本的に資金力も重要であるが、前述のとおり強固なネットワークを有する財閥系企業に絞り込むことも有効である。

しかし、財閥企業の中でもビジネスモデルをしっかり持たずに漠然とアプローチをかけてくるところもあるため、どのような市場をターゲットにし、どのようなビジネスモデルにすべきかについて、ともに協議できるパートナーを選択すべきである。中途半端な理論でビジネスモデルの検証を相手任せにするような企業をパートナーにすると、日本側の労力が増えたり、途中から投げ出されたりなどのリスクがある。

市場分析は、基本的にパートナー候補が主に情報収集を行うものだが、内容によっては第三者機関の分析も必要であり、サウジアラビア国内もしくは中東で実績のあるコンサルティング会社への委託も視野に入れるべきである。

最後に、サウジアラビアでは、基本的にビジネスは英語で会話することが可能だが、重要な書類（例. 投資ライセンスの申請書、契約書など）作成はアラビア語で行うことが多い。よって、アラビア語を多少なり理解することも肝要であり、それが結果として相手の理解をより深めることにも繋がる。

参考文献

- (n.d.) .
- Abdullah, S. (2008, 6) . New marketing formula required. *Gulf Marketing Review* .
- Abdullah, S. (2008, 4) . Saudi Arabia's Eve-olution. *Gulf Marketing Review* , 63-66.
- Akerman, I. (2008, 132) . Running on Empty. *Gulf Business* , 132-134.
- Alpen Capital. (2009) . *GCC Retail Industry*.
- Badea Abu Al-Naja. (2010, 1 21) . Dialysis centers unable to cope with growing number of patients. *Arab News* , p. 3.
- Banque Saudi Fransi. (2009) . *Budget Report Saudi Arabia*.
- BeswetherickHodgins and MarkPeter. (2009年7月) . Insurance in the Kingdom of Saudi Arabia, Clyde & Co International law firm. 参照先: www.clydeco.com
- Booz & Company. (2009, 7) . *Press Release - CGG consumers continue spending during the recession*. Retrieved from AME Info.
- Economic Intelligence Unit. (2009, 7) . Saudi Arabia economy: Market opportunities.
- Economic Intelligence Unit. (2008, 7) . Saudi Arabia economy: Social indicators & living standards.
- Economic Intelligence Unit. (2009, 5) . *Saudi Arabia: Competition and price regulations*.
- Economist Intelligence Unit. (2009, 7) . Saudi Arabia economy: Demographic profile.
- Economist Intelligence Unit. (2008, 8) . Saudi Arabia: Consumer Goods and Retail Forecast.
- Economist Intelligence Unit. (2009, 8) . Saudi Arabia: Consumer Goods and Retail Forecast.
- Epoc Messe Frankfurt. (2009, 3 15) . Retrieved from Press Release - Middle East Toy Fair - Young GCC Population Offers Major Business Opportunities to the Baby and Infant Market.
- Gulf Business. (2008, 2) . Built to Buy. *Gulf Business* , 72-76.
- Gulf Marketing Review. (2009, 2) . On a Tightrope. *Gulf Marketing Review* , 64-70.
- Gulf Marketing Review. (2008, 9) . Region's Most Valued Brands. *Gulf Marketing Review* , 76-79.
- Gulf Marketing Review. (2009, 2) . Saving private riyals. *Gulf Marketing Review* , 29-33.
- Gulf Marketing Review. (2008, 9) . Sector Analysis Food & Beverages - Arab Advertising Markets. *Gulf Marketing Review* , 98-99.
- Gulf Marketing Review. (2008, 9) . STC scores with Manchester United. *Gulf*

Marketing Review.

- Gulf Marketing Review. (2008, 4) . Talkin' about their generation. *Gulf Marketing Review* , 30-32.
- HudaShamsul. (2009) . Booming Insurance Challenges & Opportunities. Saudi Commerce & Economic Review, August, 24-29.
- Khan, S. a. (2008, 11) . Till Debt do us part. *Gulf Business* , 60-64.
- KhanSadullahMohammed. (2009) . Promising Insurance Industry in Saudi Arabia. Saudi Commerce & Economic Review, August, 31-36.
- MasterCard. (2009) . *MasterCard Worldwide Insights 1Q 2009*.
- Merill Lynch Global Wealth Management. (2009) . *World Wealth Report 2009*.
- Ministry of Economy & Planning . (2008) . National Accounts 1428-1429 A.H. (2008) .
- Ministry of Finance. (2009) . *Press Release Highlights of Fiscal Years 2009 & 2010 and Recent Economic Developments*.
- NCB Capital. (2008) . *Real Estate Sector: Kingdom under construction*.
- Oxford Business Group. (2008) . *The Report - Saudi Arabia 2008*.
- RetailME. (2007) . A retail Landmark. RetailME Annual Edition 2007, 58-60.
- RetailME. (2008, 6) . Alhokar Fashion records strong sales growth. *RetailME* , 6.
- RetailME. (2007) . Economic Indicators International. RetailME Annual Edition 2007, 39.
- RetailME. (2007) . MH Alshaya Co Expansion into Russia and Eastern Europe. RetailME Annual Edition 2007, 64-66.
- RetailME. (2007) . Saudi Arabia remains an attractive market. *RetailME Annual Edition 2007* , 110-113.
- Saudi Arabian Monetary Agency. (2009) . *The Saudi Insurance Market Survey Report 2008*.
- Saudi Food & Drug Authority. (2009) . *Medical Devices Interim Regulation*.
- Scaria, S. (2009, 5) . Healthy Competition. *Gulf Business* , 78-82.
- Siobhan Adams. (2008, 9) . It's a Saudi guy thing. *Gulf Marketing Review* , 68-70.
- WilliamsPerry. (2009) . Creating a single point of access, Healthcare. MEED, Gulf Healthcare Report 2009, 18-19.

平成 21 年度

サウジアラビア消費市場・ビジネスグループ

発行 2010 年 3 月

発行所 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課

東京都港区赤坂 1-12-32

電話 03 (3582) 5180

Copyright (C) 2010 JETRO. All rights reserved. (無断転載を禁じます)