

欧州企業のフロンティア市場戦略

パリ・センター、ウィーン・センター、
ワルシャワ事務所、ブカレスト事務所、
イスタンブール事務所、海外調査部欧州ロシア CIS 課

「欧州域内および周辺にも新たな成長市場があるのではないか」との問題意識の下、中欧、バルカン諸国、トルコ、中央アジア、中東、マグレブ諸国など欧州域内および周辺の新しい市場を「欧州（販売）フロンティア市場」と位置付け、同市場において、「欧州企業がいかに振る舞い、事業を成功させているのか」を明らかにするため、ジェトロは現地調査を行った。調査時には以下の7分類に分け、ポーランド（ビシェグロード4の視点）、ルーマニア（2007年EU加盟国の支店）、セルビア（西バルカン諸国の視点）、トルコ（EU加盟候補国の視点）、カザフスタン（中央アジアの視点）、サウジアラビア（中東の視点）、アルジェリア（マグレブ諸国の視点）の代表国を対象に調査を実施した。

目次

1.各国の特性つかみ市場開拓を	2
2.ポーランド：部品・素材、消費材、プラント、設備の3分野の需要が存在	6
3.ルーマニア：ブランディングと販売ターゲットの選定がカギ	16
4.セルビア：欧州メーカーの戦略から学ぶ	25
5.トルコ：地場財閥との連携がカギ	36
6.カザフスタン：トップセールスで市場開拓も	41
7.アルジェリア：太陽熱発電・海水淡水化が商機に	45
8.サウジアラビア：人材育成が市場開拓のカギ	49

1. 各国の特性つかみ市場開拓を

(1) ビジネス環境に大きな違い

ジェトロでは、「欧州周辺にも新たな成長市場があるのではないか」との問題意識の下、中欧、バルカン諸国、トルコ、中央アジア、中東、マグレブ諸国など欧州周辺の新しい市場を「欧州（販売）フロンティア」と位置付け、a.消費市場（消費財販売）、b.部品・素材市場（中間財販売）、c.プラント市場（装置・設備市場）、の観点から現地調査（09年12月～10年1月）した。これらの地域を7類型に分類して、以下の代表国を重点調査することで、地域の特性を明らかにする。

- ① ポーランド（ビシェグラード4¹の視点）
- ② ルーマニア（07年のEU加盟国の視点）
- ③ セルビア（西バルカン諸国の視点）
- ④ トルコ（EU加盟候補国の視点）
- ⑤ カザフスタン（中央アジアの視点）
- ⑥ サウジアラビア（中東の視点）
- ⑦ アルジェリア（マグレブ諸国の視点）

(2) バイ・ヨーロッパの感覚が薄い国では日系企業に公平な評価

まず、「金融危機の影響」という視点から今回の調査対象地域を分けると、a.金融危機当初は外国為替市場の混乱で深刻な景況悪化が懸念されたが、堅調な実体経済に支えられて成長力を持続したポーランド、b.金融危機に伴って景況悪化に直面しつつも、市場としては潜在的な拡大余地を残すルーマニア、セルビア、トルコ、c.ロシア同様、金融危機で石油・天然ガス依存経済の脆弱（ぜいじゃく）性が表面化したカザフスタン、d.資源立国だが、グローバル金融市場とは一線を画した経済政策の効果で、金融危機の影響が軽微だったサウジアラビア、アルジェリア、の4つに大別できる。

金融危機の影響が軽微に抑えられたということでは同じだが、製造業・消費市場・社会基盤整備の3基軸が経済をリードしているポーランドと、石油・天然ガス輸出の効果でグ

¹ ビシェグラード4（V4）：ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーの中・東欧4ヵ国による地域協力機構。ハンガリー北部のビシェグラードで01年2月に関係国の「友好と協力」の枠組みについて合意されたことに由来。

ローバル金融市場への過度な依存を回避することができたサウジアラビア、アルジェリアでは、その背景が全く異なる。また、EU 加盟国（ポーランド、ルーマニア）、EU 加盟申請国（セルビア）、EU 加盟候補国（トルコ）など、何らかの EU とのつながりをもつ国々と、カザフスタン、サウジアラビア、アルジェリアのように EU とは一線を画した経済体制をもつ国々では、ビジネス環境にも大きな差が存在する。

各地域の市場特性をみると、a.消費市場（消費財販売）は、いずれも人口規模、所得水準上昇などに応じて活性化している。しかし、b.部品・素材市場（中間財販売）は「産業集積度」に格差があるため、需要に相当の濃淡がある。

欧州最大の薄型テレビ製造拠点に成長したポーランド、ルノー・グループが戦略事業拠点を置くルーマニア、EU 加盟を控えて先行投資の始まるセルビア、人口 7,000 万余の大市場に加えて周辺地域との関係が深いトルコなどには一定の産業集積が形成されている。このため、部品需要は根強く、緩やかではあるが現地のサプライヤー・ベースも立ち上がりつつある。しかし、カザフスタン、サウジアラビア、アルジェリアは現段階では製造業を主体とする産業集積力は弱く、部品・素材需要は限られる。

c.プラント市場（装置・設備市場）としては、石油・天然ガスなどの資源に恵まれず EU 基金への依存座が強いポーランド、ルーマニアなどよりも、天然資源を豊富に産出して資金力のあるカザフスタン、サウジアラビア、アルジェリアが有望な市場と位置付けられる。特に日系企業の場合、「バイ・ヨーロッパ」の感覚が薄いカザフスタン、サウジアラビア、アルジェリアなどでは、技術力や商品品質について公平な評価が得られるという点で有利だ。

(3)現地ニーズに対応、子会社も活用

こうした多種多様な市場で、「欧州企業がいかに振る舞い、事業を成功させているのか」を明らかにするのが今回の調査主旨だ。その主な事例は以下のとおり。

○ポーランド（総合技術力で勝負するアルストム）

欧州を代表する垂直統合型重電企業の仏アルストムは、装置ユニットの設計・開発・製造まで手掛ける総合力を生かし、エネルギー分野で石炭火力依存の強いポーランドの新技术導入をバックアップしている。ポーランド最大のベウハトゥフ石炭火力発電所では、同

社による「排煙脱硫システムを導入した石炭火力発電プラント」の建設が進められており、同発電所の「炭素回収・貯留（CCS）システム導入プロジェクト」でも、同社技術の採用が基本合意されている。成功が成功を呼ぶビジネス・モデルを構築している。

○ルーマニア（SUVの高シェアに注目するBMW）

ルーマニアの高級車市場でスポーツ多目的車（SUV）のシェアが高いことを背景に、BMWの同国での販売台数の6割をSUVが占めている。09年に前年比で半分に落ち込んだ新車販売市場で、ディーラー網の拡充は行わず、新モデルの投入量を増やし、シェア拡大を狙う。

○セルビア（旧ユーゴスラビアでの歴史的背景を生かすゴレニエ）

スロベニアに本社を置き、旧ユーゴスラビア諸国では抜群の知名度を誇る白物家電メーカーのゴレニエは、セルビアでも人気ブランドだ。現地家電量販店によると、白物家電全体で同社は50%のシェアを占める。旧ユーゴ圏内に生産拠点をもち、周辺の中・東欧諸国や中東にも販路を持つ。

○カザフスタン（旧共産圏企業ネットワークを活用するエリクソン）

スウェーデンのエリクソンは、クロアチアの合弁子会社（エリクソン・ニコラ・テスラ）を通じた東欧ビジネスを展開している。同子会社の売上高の約80%は旧共産圏からの収入で、このうち、クロアチア以外（ボスニア・ヘルツェゴビナ、ベラルーシ、ロシア、カザフスタン）の収入が約6割を占める。エリクソンの旧共産圏ビジネスの窓口となっている点が注目される。カザフスタンでは、第2位の通信キャリア・トランステレコム（TTC-KZ）向けのSDH伝送システムの受注にも成功している。歴史的な取引関係を温存して、リスクのある新興市場でも小回りの利く現地子会社を積極活用する戦略が功を奏している。

○サウジアラビア（現地の人材育成などが評価されるベオリア・ウォーター）

水メジャーとして世界的に知られるフランスの総合水資源企業ベオリア・ウォーターは08年4月、サウジアラビア水・電力省から首都リヤドへの「水供給・排水回収システム導入プロジェクト」を4,000万ユーロ相当で受注した。これは、同国初の利水分野での民間事業委託だ。外国の優れた人材に実務を任せる風土をもつ同国では設備供給だけでなく、システムの運営・指導を担える人材が必要なため、ベオリア・ウォーターは契約受注に当たり、「専門家チームを設置、サウジアラビア側の人材の指導も行う」という。既にリヤド

に人材育成センターを立ち上げており、長期的な視点に立ったきめ細かな対応・提案が評価されている。

○アルジェリア（国家の産業構造政策を取り込む ABB）

スイスの重電最大手 ABB は、新興市場でのプラント受注を最も得意とし、特に政府の産業構造政策を先読みして市場参入を進めている。アルジェリアでは、09 年 4 月に「エル・メルク石油・ガス田向けのパイプライン、集油ステーション」（受注：4 億 9,000 万ドル）など 3 件を 3 連続受注している。いずれもアルジェリア炭化水素公社、ソネルガス（公社）などを顧客とする受注事案で、背景には新鉱床開発、都市部での停電対策、石油・ガスエネルギー偏重からの脱却など、政府の掲げる主要政策がある。

○全体（戦略ブランドを確立する欧州生活消費財各社）

ヘンケル（ドイツ）の洗剤「パーシル」、ユニリーバ（英国・オランダ）の洗髪料「ダヴ」、ロレアル（フランス）の洗髪料「エルビブ（エルセーヴ）」など、欧州系消費財企業のグローバルブランドは、今回の調査対象地域の大型流通店舗にはどこでも供給されているが、値下げやプロモーション・キャンペーンは店舗ごとに供給企業と連携して行われている。

これら欧州周辺の新興市場の大型流通チェーンはメトロ（ドイツ）、テスコ（英国）、カルフル（フランス）が抑え込んでおり、一部でトルコ系企業も参入している。これらの欧州企業と強い協力関係をもつ欧州系消費財企業は有利だ。生活消費財販売では、ヘンケルが、同じドイツ総合電機企業のボッシュ、シーメンスと共同プロジェクトで、両社の販売する洗濯機に対する最適な洗剤として、戦略ブランド商品「パーシル」を売り込んでいく。ボッシュ、シーメンスは洗濯機の開発段階から強い協力体制を敷いており、ドイツ発の異業種連携で相乗効果を狙う戦略だ。

(4)常に出口戦略を問われる新興市場の難しさ

しかし、これらの新興市場への参入には、それに応じたリスクも伴う。特に流通機構の面で、EU とのつながりをほとんど持たない国は社会的・文化的事情から閉鎖性が残り、欧州企業も参入に苦戦している。

ロシアを含めた東欧圏全般で有名なメトロ・グループも、カザフスタンの第 1 号店が首都・アスタナで開店したのは 09 年 10 月（投資契約調印：08 年 9 月）で、ようやくこれか

ら市場参入が本格化する段階だ。また、フランスのカルフルも、アルジェリアにフランチャイズ提携企業アルディス（アブデルアハブ・ラヒム氏が率いる地場系財閥アルコフィナ傘下）との合弁で進出（06年3月）、12年までに18店舗を設置する計画だったが、09年2月に事業撤退している。背景には、アルジェリアでは「大規模な現地調達を通じた同社の基本ビジネス・モデルが構築できない」（現地大使館情報）、「フランチャイズ収入の海外送金が実質的に困難」（現地コンサルティング）、との事情があると指摘されている。

これら EU 域外の新興市場では、欧州企業のビジネス戦略も万能ではない。慎重に事業進出を進めつつも、参入失敗に終わることも多い。カルフル撤退などは「自社のコアとなるビジネス・モデルが展開できなければ撤退も辞さない」という欧州企業らしい決断といえる。商機がなければ迅速に撤退することも、新興市場戦略では重要な課題となるだろう。

2. ポーランド：部品・素材、消費材、プラント、設備の3分野の需要が存在

(1) バランスの取れた高い市場性に注目

2009年の実質 GDP 成長率が EU 加盟国の中で唯一のプラス成長を記録し、層の厚い製造業が集積したことで部品取引も活性化している。緩やかながら所得水準の上昇も顕著だ。社会基盤整備関連でも、13年まで潤沢な EU 基金のサポートが保証されており、「10年に“欧州最大の建設現場”と化す」ともいわれる。新興市場の中では珍しく、部品・素材、消費財、プラント・設備の3分野の需要が併存している。

① 安定成長を支えるバランスの良い市場

EU 統計局によると、2009年のポーランドの実質 GDP 成長率は1.2%と、EU 加盟国で唯一のプラス成長となった。その背景として指摘されるのが、輸出産業と内需主導産業に支えられた「両輪経済」の強さだ。西欧に対する商品供給（輸出）拠点としての側面と、約4,000万人の人口に支えられた強力な消費市場としての側面を併せ持つポーランドは、厳しい金融危機の中で輸出が減退しても、底堅い内需に支えられて経済の安定性を示した。

市場としては、a. 製造拠点の集積度の高まりで、部品・素材取引が活性化している、b. 全体的な所得水準向上の中で消費市場も堅調、c. 潤沢な EU 基金を活用してプラント・設備ビジネスも拡大している、といった点が特性として挙げられる。資源・エネルギー産業や労働集約型産業など特定分野に偏りがちな新興市場にあって、重層構造のバランスの取れ

た強い市場性に注目する欧州企業は多い。

②地場企業が欧州大手と共同で部品開発

一般に東欧圏では、西欧から単発で商品のセット企業や部品企業がシフトしてくることが多く、これらを結合するサプライチェーンが国内にほとんどない。このため、せっかく製造拠点を移転しても部品や素材は西欧やアジアから調達（輸入）する事例が多かった。しかし、最近では一部ではあるが、ポーランドでの国内調達による部品・素材市場が確立されつつある。

欧州の家庭電機最大手フィリップスは、地場企業のビアノル（本社：ビアウイストク）をプラスチック部品の供給企業として認定した。ビアノルのモールド（成型）部品は、フィリップスのライフスタイル部門が販売するコーヒーマーカー「センセオ」の「クアドラント」シリーズに採用されている。この部品受注に向けて同社は専門プロジェクトチームを作り、フィリップスの新商品供給を戦略的にバックアップした。同社は「厳しい予算と納期の中で、フィリップスとの共同開発体制を構築できたことが大きな成果。フィリップス本社との調整を重ねながら、新規部品を開発できたことで、アジア企業に対しても競争力を示せた」と話している。

量産では中国、ベトナムに勝てないが、発注企業との二人三脚で部品を新たに開発・供給するモデルは、西欧市場に隣接したポーランドならではのアプローチといえる。セット商品の開発段階から、部品ビジネスに先行して参画する同社は、このプロジェクトで32の新しいインジェクション・モールド部品を開発・供給しており、ポーランド発で部品市場を開拓した事例として注目される。なお、同社は日系電動工具大手のマキタからも、電動ドリル用プラスチック部品サプライヤーとして認定されている。プラスチック筐体（きょうたい）部品は、マキタのブラネシュティ事業所（ルーマニア）に供給される。

ポーランドは、薄型テレビ生産が08年に1,600万台を超えており、欧州最大の生産国となっている。世界的には、電子部品の供給拠点の中心は東アジアだが、欧州の需要に見合った部品の欧州需要家との共同開発・試作などで、ポーランドの役割は今後、注目される可能性はある。

③不況期に定番車種を集中販売

消費市場としては総じて堅調だが、業種ごとに特殊事情を抱えている。まず、乗用車市場は、新車販売台数ベース（専門調査機関・サマル発表）で09年は32万台と08年とほぼ同水準を維持した。この中で、09年に躍進を遂げたのがチェコ自動車最大手のシュコダ・オート〔フォルクスワーゲン（VW）傘下〕で、08年の首位トヨタを抜いて、市場シェア11.9%を押さえるトップブランドになった。

シュコダ・オートにとってポーランド市場は、ドイツ、チェコ、ロシア、英国に続く欧州第5位の有望マーケットだ。ポーランドでは、Bセグメント（小型）の「ファビア」とCセグメント（下位ミディアム）の「オクタビア」に販売努力を集中。同社が戦略車として09年7月に世界市場投入を始めた多目的スポーツ車（SUV）「イエティ」などよりも、「ファビア」「オクタビア」の従来モデルを優先したマーケティング展開を進めている。

この2車種で同社の販売全体の約9割を占め、特に09年は「オクタビア」だけで2万台近い出荷を記録（「ファビア」の販売は若干減少）した。国内市場で最も販売台数の多いモデルとなり、09年の販売台数上昇率では最も高い伸びを示した。カーナビゲーション・システムを標準装備から外すなどの工夫で、売れ筋車種に絞って戦略価格を設定したところ、金融危機で従来的高级車（Eセグメント以上）を買い控えていた購買層を取り込むことに成功した。

国内乗用車市場では、BとCセグメントに属する「5ドア・ハッチバック」タイプに需要が集中する傾向が強い。成熟した西欧市場であれば、乗用車需要の中心はDセグメントの「ワゴン」にシフトする傾向が強いが、ポーランド市場はいまだにBとCセグメントが需要の主体で、Dセグメントでは「セダン」の比率が高い点も特徴だ。また、西欧市場で戦略車種として注目されるSUV（成熟市場ではシェアが15%を超える）も、8.5%にとどまる。ポーランド市場は「成熟市場と新興市場の性格が混在する中間的な存在で、西欧や新興市場での戦略モデルが通用しない」（日系自動車メーカー）との見方もある。

09年の西欧乗用車市場では、自動車買い替え支援策「スクラップ・インセンティブ」の効果で対象となる小型車需要が高まったが、同種の支援策がなかったポーランドでは、Cセグメントが42.4%を占める。この量販ゾーンをピンポイントで狙ったシュコダ・オートの戦略は、金融危機の影響があったからこそ成功したともいえる。同グループのVWバンク

も、シュコダ・オート利用者向けの割賦販売プログラム（12～84 ヶ月ローン）を用意して支援している。

同様の戦略でシェアを伸ばした企業としては、イタリア最大手のフィアットが挙げられる。同社は B セグメントの「プント」のシェア拡大に成功し、09 年には第 2 位（08 年は第 3 位）に浮上した。なお、同社は A セグメント（ミニ）の「パンダ」「チンクエチェント（500）」「セイチェント（600）」などもポーランドで販売している。

なお、シュコダ・オート、フィアットの 2 社はポーランドでの主要ディーラー網の構築も、他社を圧倒している。シュコダ・オートは本国チェコに隣接するシロンスキエ県の 14 店舗をはじめ、全国に 92 店舗のディーラーを持ち（09 年 12 月時点）、国内のブランド店舗としては最大（同社の出資母体の VW は 56 店舗）。これに続くのがフィアットの 76 店舗だ。

④通貨価値下落で隣国から買い出しも

ただし、国内の自動車販売事業者の多くは、これら 2 社の躍進を必ずしも戦略的勝利とはみなしていない。確かに金融危機以前の 07 年の販売台数が 29 万台だったことから、現在の新車市場は安定成長軌道に乗っているように見える。しかし、金融危機の中、「相当数の国外ユーザーがポーランドに乗用車の買い出しに来ている」との指摘（日系自動車メーカー）もある。

買い出しの背景には、ユーロに対するズロチ安で、ポーランドでの販売価格（もともとユーロ圏と同等水準に設定）に割安感が広がったことがある。隣接するドイツやスロバキアはユーロ圏のため、「訪問購入」の形態で、ポーランドで乗用車を購入する事例も多いようだ。従って、自動車市場の堅調は、必ずしもポーランドだけの購買力によらない可能性もあり、留意が必要だ。

⑤洗剤、洗髪料の売り込みも強化

流通面では、メトロ（ドイツ）、テスコ（英国）、カルフル（フランス）、ジェロニモ・マーティンス（ポルトガル）などの西欧系大型流通チェーンが、ポーランドの EU 加盟前から進出。いわゆる「ウィンブルドン化」が最も激しい産業部門となっている。

これらの中で最も早く進出したのは、94年12月に進出のジェロニモ・マーティンスで、西欧型の大型ディスカウント店を相次ぎ設置。98年1月には地場企業を買収して「ビエドロロンカ」ブランドとして全国チェーンを展開している。地方小都市でも複数の店舗を保有、ポーランドでの「老舗」となっている。他方、メトロ・グループは、旗艦店「リアル」、現金卸専門店「マクロ・キャッシュ&キャリア」のほか、家庭電機専門店「メディアマルクト」「サターン」を全国展開する大型流通企業最大手。現在、国内の店舗は約140に及び、3万人近い雇用創出に貢献している。

これら欧州系大型流通チェーンが積極的に取り組んでいるのが、生活消費財の「戦略ブランド商品」の供給体制強化だ。ヘンケル（ドイツ）の洗剤「パーシル」、ユニリーバ（英国・オランダ）の洗髪料「ダヴ」、ロレアル（フランス）の洗髪料「エルビブ（エルセーヴ）」など、欧州系消費財企業のグローバルブランドはどこの大型流通店舗にも供給されているが、値下げやプロモーション・キャンペーンは店舗ごとに供給企業と連携して行われている。このため、これらの大型流通チェーンの販売チャネルを完全に押さえた欧州系消費財企業は圧倒的な優位を確立している。

生活消費財販売でのユニークな取り組みとしては、ヘンケルが、同じドイツ総合電機企業のボッシュ、シーメンスとの共同プロジェクトで、両社の洗濯機に最適な洗剤として戦略ブランド商品「パーシル」を売り込んでいる。ボッシュ、シーメンスは洗濯機の開発段階から、検査用洗剤として「パーシル」を採用しており、販売品に対する洗剤でも「パーシル」を推奨している。ドイツ発の異業種連携で相乗効果を狙う戦略だ。

総合流通チェーン企業に比べると、家庭電機商品の流通チェーンは西欧系企業による寡占化の弱い部門だ。主力の「メディアマルクト」を擁するメトロ・グループ以外では、英国のDSGインターナショナル（本社：ヘメル・ヘムステッド）が「エレクトロ・ワールド」を国内で展開するが、同社としては英国、イタリア、スペインなどの事業が中心で「ポーランドはまだ成熟市場ではない」とみている。むしろ、ポーランドでは地場系エレクトロニクス流通事業者の店舗数が圧倒的に多い。生活消費財とは異なり、耐久性のある電子・電機機器に関しては、保守・修理などのアフターサービスの付加価値がポーランドでは健在で、強固なサービスネットワークをもつ地場系が有利と考えられている。

(2)プラント・設備分野も事業目白押し

社会基盤整備関連では「高速道路網の整備」、「環境・エネルギー分野の効率化（旧来の石炭火力エネルギーからの脱却）」などを軸に受注拡大が期待される。

①高速道路は建設ラッシュ

社会基盤（プラント・設備）関連では、a.高速道路網、b.環境・エネルギー関連、の動きが活発だ。まず、高速道路網では、「2010年、ポーランドは『欧州最大の建設現場』になる」と国道・高速道路総局（GDDKiA）のレフ・ビテツキ総裁が発言するなど、遅れていた高速道路網の整備が活性化し始めている。GDDKiAは09年に「ウッジ～ワルシャワ」（91キロ）、「トルン～コバル」（64キロ）など33本の高速道路の建設工事委託契約を結んだという。

ポーランドでは一般交通需要、産業・企業の物流需要に加えて、12年にウクライナと共同開催の欧州サッカー連盟（UEFA）選手権大会（「ユーロ2012」）の円滑な実現のため、国内高速道路網の整備が喫緊の課題となっている。09年5月にポーランド側のワルシャワ、グダンスク、ポズナン、ブロツワフ、09年12月にウクライナ側のキエフ、ハリコフ、ドネツク、リビフの各4都市が開催地として認定された。

09年に高速道路網の建設受注が相次ぎ、同年1月には欧州・社会基盤整備事業最大手のフェロビアル・グループ（スペイン）が、ポーランドを南北に縦断してバルト海とチェコ方面を結ぶ高速道路A1の約180キロの工事区間（第1区：ストリクフ～トゥシンの39キロ、第2区：トゥシン～ザサバの84キロ、第3区：ザサバ～ピゾビツェの58キロ）を21億ユーロで受注。ポーランドの事業子会社ブディメクス・ドロメクスを通じて建設工事を推進している。

同社は積極的な市場開拓戦略を展開、既に収益（EBITDAベース）の約8割を国外事業から稼ぎ出している。ポルトガル、ギリシャなど欧州のほか、北米・南米でも高速道路、空港などの事業に積極的に参画する。東欧圏での事業展開第1号がポーランドとなった。このプロジェクトには欧州復興開発銀行（EBRD）が最大2億ユーロの融資を表明している。

また、09年6月にはオーストリア建設最大手のストラバグがポーランドを東西に横断する高速道路A2（ノビ・トミシル～ドイツ国境）の区間（106キロ、10億ユーロ相当）を受注。12年5月竣工予定で、欧州投資銀行（EIB）をはじめとする11の金融機関（ドイツ銀行、ソシエテ・ジェネラルなど）が融資に応ずる。

ポーランドの高速道路建設プロジェクトは、a.EU加盟以降公共調達の高透明性が高まったため、入札手続きに時間がかかること、b.時間経過とともにマスタープラン（予定価格）と応札価格に大幅な乖離が生じ、再入札になる事例があること、c.環境保護団体の反対などもあり、慎重な環境影響評価の実施が多いこと、などから遅れが指摘されている。

一部には「ユーロ2012には間に合わない」との厳しい見方もあるが、欧州系金融機関は全面的に支援する姿勢だ。融資のほか、用地収用、環境影響評価、騒音など事業にかかわる問題について、金融機関としての事業経験・情報蓄積に基づいて対策案を提示するなどの側面支援も行っている。

②鉄道の高速化も有望市場

このほか、鉄道路線の高速化も重要なテーマだ。08年6月には、社会基盤省がワルシャワを起点にウッジ（開通）からポズナン、ブロッワフに分岐する路線と、ワルシャワとカトビツェ、クラクフを連絡する路線の高速化を20年までに完了する計画を発表している。高速化路線の総延長は540キロに及び、建設工事に220億ズロチ（高速鉄道車両には32億ズロチ、1ズロチ＝約30円）が投資される見通しだ。計画では路線自体は18年に完工し、その後の2年間、走行テストなど運用面での実証を行う。

このプロジェクトでは、09年6月に英国の建設コンサルティング企業スコット・ウィルソンと同業ハルクロウなどの企業連合が920万ポンド（1ポンド＝約141円）で基本設計、事業可能性調査（FS）などの準備業務（期間：3年）を受注している。この調査の行方に注目が集まるが、次世代高速鉄道車両としては、フランスの重電最大手アルストムが開発したAGVが最も有望とされている。

他方、ロシア鉄道（RZD）は、約30時間を要するモスクワ～ベルリン間（ワルシャワ経由）の鉄道高速化に強い関心を示している。全長1,830キロで、ロシア～ベラルーシ～ポーランド～ドイツの4カ国を横断する高速鉄道が開通すれば、乗車時間を16時間まで短縮

できる。RZD は既にモスクワ～サンクトペテルブルク間の高速鉄道車両をドイツのシーメンスに発注（契約額：6 億ユーロ）している。また、14 年にソチで開催される冬季オリンピックに向けての都市間高速鉄道車両でもシーメンスを採用している。隣国ドイツ、ロシアでシーメンスが主導権を握る中、ポーランド国営鉄道（PKP）の高速鉄道車両採用の動向が注目される。

③総合技術力で信頼高める

環境・エネルギー関連では「(エネルギー生産の) 石炭火力依存からの脱却」が最大の課題になっている。電力生産の 9 割以上を環境負荷の高い石炭火力（褐炭・亜炭）が占めており、環境保護団体からも批判を浴びている。世界自然保護基金（WWF）が認定している「欧州・環境汚染発電所リスト上位 30（ダーティ・サーティ）」で、ポーランドの 4 発電所が名指しされており、温室効果ガス（GHG）の削減が求められている。また、EU では「大型燃焼プラント（LCP）指令」で、08 年 1 月から発電所の GHG 排出規制も強化された。

しかし、これらの石炭火力発電所を急速に新代替エネルギーに転換することは現実的とは考えられていない。対策としては、a.既存の石炭火力発電施設の改修（排煙脱硫システムの導入）による GHG 排出の低減、b.炭素回収・貯留（CCS）システムの導入、が有望と考えられている。

いずれの分野でも先行しているのはフランスのアルストムだ。同社のポーランド発電設備市場での歴史は長い。最近では 06 年 10 月にポーランド最大のエネルギー企業 PGE 傘下で中部にあるベウハトゥフ発電所から 9 億ユーロを超える石炭火力発電プラント（脱硫システムを含む）の受注に成功している（10 年 10 月運転開始予定）。発電所は出力 4,440 メガワット（MW）で、欧州最大級（世界第 2 位）の石炭火力発電所。



ベウハトゥフ石炭火力発電所

同社の強みは、エンジニアリング・設備調達・プラント据え付け（EPC）だけでなく、個々の装置ユニットの設計・製造・調整までこなす総合力で、ポーランドでの評価も高い。同プロジェクトの石炭ボイラーと脱硫システムを接続する作業も同社で対応している。

国内には旧共産圏時代に設置され老朽化した石炭火力発電所が目立つ。装置ユニットや付帯設備も標準化されていない場合が多いため、「既存設備への新規導入システム据え付けに対応できる技術調整力が重要」（ポーランド国営系発電所）という。設備・システムが標準化されている場合は複数専門事業者による分業対応も有効だが、標準化が遅れている市場では、装置ユニットの供給も含めた総合エンジニアリング企業による「垂直統合型ソリューション」が戦略上重要になる。

アルストムは09年4月にも総合力を評価されて1億6,000万ユーロ相当のベウハトゥフ発電所・第6号機の改修プロジェクト〔二酸化炭素（CO₂）排出量を年間40万トン削減〕を受注している。

④脱硫システムでは日系企業も強み

脱硫システムでは、日系企業の評価も高い。08年6月には日立製作所が東部のコジェニツェ発電所（石炭火力・第10号機）から契約総額約130億円に上る脱硫システムの受注に成功している。同社は04年6月にも同発電所第4～8号機向け脱硫システムを受注（07年

1月引き渡し)しており、運営実績が高く評価された結果の連続受注だ。なお、第10号機への脱硫システム導入プロジェクトで、日立製作所はシステムの自動化プロセスにフィンランドの自動化エンジニアリング最大手メッツォを採用(基本合意:09年5月)している。

他方、アルストムはCCSシステムについても先行参入しており、ベウハトゥフ発電所と08年12月にCCS技術開発・導入に向けた基本合意に調印している。まず、第1フェーズでアルストムが年間10万トンのCO₂を回収するCCSプラントを設計・設置する(11年後半運転開始予定)。これは実証実験的要素を含むパイロットプラントだ。

第2フェーズでは、アルストムが06年10月に受注した新石炭火力発電所にCCSシステムを併設する。完成は15年の予定で、国内初の大型CCSシステム本格導入となる。この稼働でCO₂回収能力は年間100万トンと飛躍的に高まる。同社はこのCCSシステム導入で米国のダウ・ケミカルと脱硫処理プロセスで提携している。

アルストムは米国、欧州をCCSパイロット導入の「主戦場」と位置付けており、ドイツのエネルギー最大手エーオン、スウェーデンの電力最大手バッテンファルやノルウェーの石油最大手スタットオイルとの戦略的提携を発表している。ポーランドでのCCSプロジェクトもグローバル戦略の延長線上に位置付けられている。

⑤風力など再生可能エネルギーでも大型計画

「石炭火力依存からの脱却」の方策としてはこのほか、再生可能エネルギーの導入プロジェクトも徐々にだが始まっている。再生可能エネルギーとしてはバイオマスや水力の利用が進むが、プラント受注の面では風力関連の貢献が大きい。

風力発電機の欧州最大手ベスタス(デンマーク)も09年12月にポーランド市場向けに48基の風力発電用タービン(合計96MW相当)の受注に成功するなど、大型プロジェクトが目白押しだ。タービンを発注したドイツの再生可能エネルギー企業プロコン・エネルギーシステムは「ドイツ市場でベスタスを採用しており、ポーランド進出第1号プロジェクトでも同社と提携するのは自然なことだ」としている。プロコンはドイツでベスタスを採用して32の発電所に風力発電システムを供給している。

また、ポーランドでは「石炭火力依存からの脱却」の究極の対策といわれる原子力発電

所の導入も検討されている。09年1月に政府が採択した「国家エネルギー戦略」によると、少なくとも国内2カ所で原子力発電所建設に着手、20年までに少なくとも1カ所で稼働を始めることが決まっている。

3. ルーマニア：ブランディングと販売ターゲットの選定がカギ

(1)高級車市場ではSUVが人気

2009年の国内の新車販売は、前年の半分以下と伸び悩んだ。ただ、欧州の高級車メーカーによると、スポーツ用多目的車（SUV）タイプの販売台数が全体の6割を占め、根強い人気だという。

①メーカー別ではダチアがトップ

国内の08年の新車販売は27万台だったが、09年は12万台（09年11月末時点）と大きく落ち込んだ。BMWの09年の販売台数は前年比で60%減になっている。ポルシェは景気悪化で顧客からの自動車ローン返済が遅れているため、返済期限などに関する再交渉を行っているという。

09年（11月末時点）の販売台数をメーカー別にみると、地元のダチアが3万7,000台と30.4%のシェアを占め、第2位の現代（8.3%）を大きく引き離している。なお、国内に生産拠点を持つフォード（現在は商用車のみ生産）のシェアは6.5%。グループ別ではダチアが属する日産ルノーが38.1%で、フォルクスワーゲン（VW）グループ（16.1%）がそれに続く。

10年の新車販売市場について、BMWは09年と同様、悪い状態が続くとみており、VWグループは少なくとも10年半ば過ぎまでは景気は上向かないと予測している。なお、09年の中古車販売は21万2,000台と報じられている。

②高級輸入車は販売台数の6割がSUV

輸入車では、07年から直営店による販売も行っているBMWが販売台数（09年1～11月で1,023台）の60%を占める車高の高いSUVタイプのXシリーズを中心に攻勢をかける。「欧州では、ルーマニアほどXシリーズの人気が高い国はない」とBMW直営店アウトモビレ・バーバリアのベドナー・グループ営業課長は説明する。

同店は BMW を取り扱う国内 11 店舗のディーラーの統括も行っている。09 年に引き続き 10 年も景気回復の見込みはないとして、新規ディーラーの発掘は控えるが、ディーラー網は現在の体制を維持するとしている。ただし、新モデルの投入だけは積極的に行い、10 年だけで新たに 6 モデル 8 スペックを投入する計画だ。

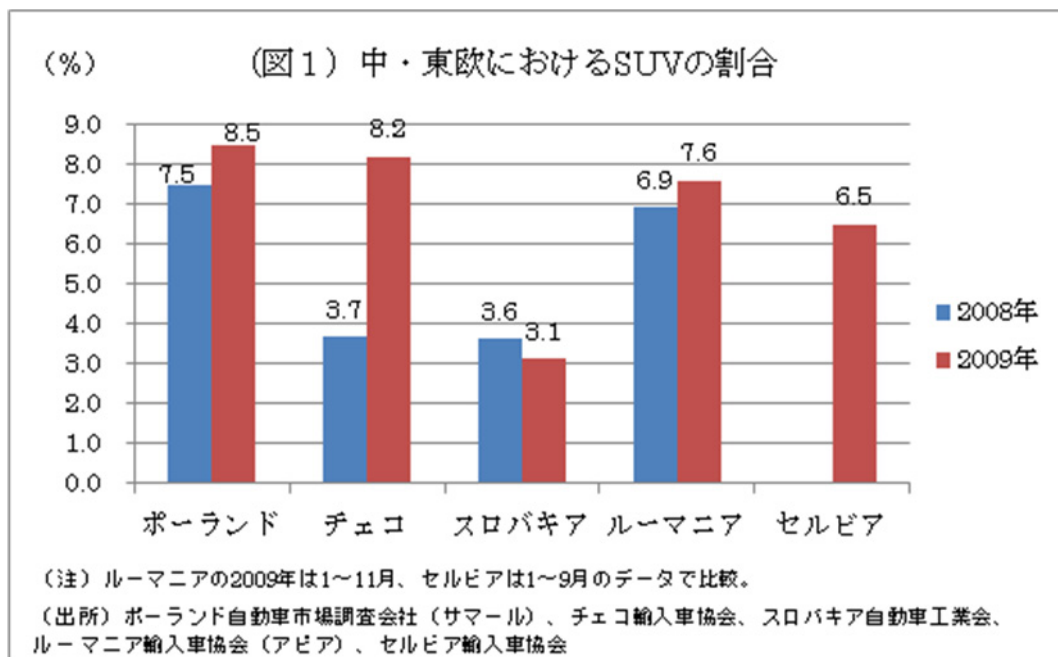
BMW の場合、輸入先はモデルにより異なり、オーストリアからは「X5」、米国からは「X3」と「X6」（X3 は 10 年以降）と、それぞれの各生産拠点から輸入する。同社では注文を受けてから購入者に引き渡されるまで、欧州生産モデルで 1~2 ヶ月（工場出荷から販売店到着は約 2 週間）、米国生産モデルで 3~4 ヶ月かかる。ただし、国内に在庫があるため、注文の 80~90%はこれよりも短い期間で引き渡すことができるという。

同じくドイツの高級車メーカーのポルシェも、「09 年の販売台数は全体で 100 台近くを見込んでおり、そのうち 60%は『カイエン』（SUV タイプ）が占めている」とポルシェ・ルーマニアのザイフェルト常務はいう。また、メルセデス・ベンツは「プロジェクト 4」という企画で、特定の 3 人に同社の SUV を運転してもらい、その体験記を日々ブログに掲載して PR している。

サンプルとして、同じ中・東欧のチェコとスロバキアでの BMW とポルシェの販売台数に占める SUV のシェア（09 年）を調べてみると、BMW は 34%と 13%、ポルシェは 27%と 22%という割合で、ルーマニアでの 60%という数字にははるかに及ばない。

BMW の 08 年の販売台数（2,446 台）の内訳をみると、X5（873 台）、X3（278 台）、X6（218 台）の 3 タイプの SUV の合計シェアは 56.0%と、SUV のシェアが 60%とする同社ベドナー・グループ営業課長のコメントどおりだ。また、ポルシェの同年の販売台数（118 台）の内訳でも、SUV のカイエンが 81 台と 68.6%を占め、やはりザイフェルト常務のコメントに沿った数字だ。なお、ルーマニアでは SUV に特化した優遇税制はなく、割引価格による販売も特に行われていなかった。

ただ、各国の販売台数全体に占める SUV のシェアには大差はない（図 1 参照）。また、ルーマニアの輸入車に占める SUV のシェアは 11.1%（09 年）だったが、国産車も含めたシェア（7.6%）と比較しても、大差はない。つまり、ルーマニアでは、BMW やポルシェといった高級車クラスで特に SUV の人気が高いことが分かる。



地元メーカーのダチアは10年4月から、同社初のSUV「ダスター」を国内で発売する予定だ。これによって、今後大衆車クラスでもSUVのシェアが増加することになるとみられる。

③存在感のある大型車が好み

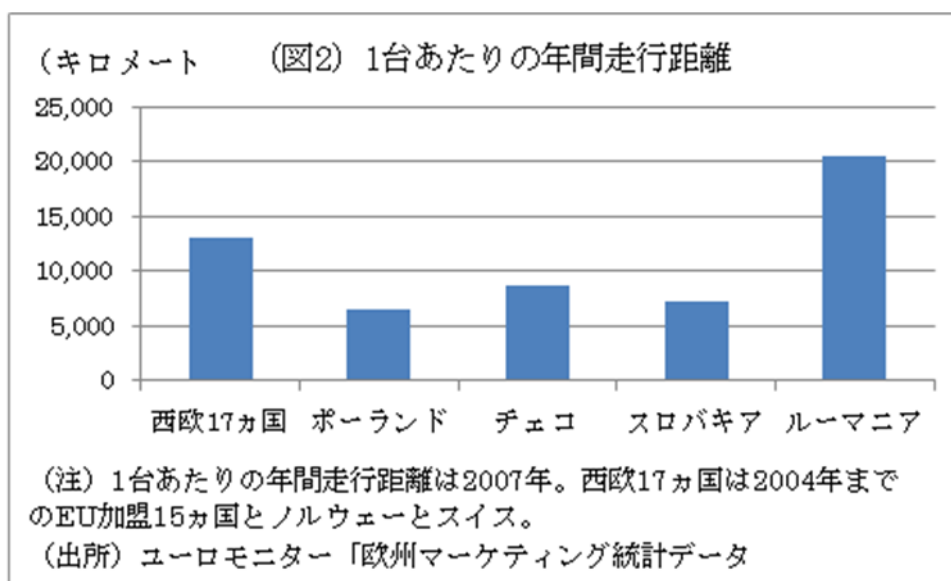
高級車クラスでのSUVの人気は、ルーマニア人の性格に関係しているという見方もある。「ルーマニア人は自分が他人からどのように見られるかを重視しており、自分の所得に見合わないような高額商品でも、購入して見せびらかす傾向がある」とポルシェのザイフェルト常務は話す。また、存在感のある大型車を好む消費者の傾向は、中国の大都市の消費者と似ているという。

「ほかの国に比べてSUVの比率が特に高いとは思わないが、SUVはほかのカテゴリーに比べて販売の落ち込み度が少ない。ルーマニア特有の道路事情があることに加え、見栄っ張りともいえるルーマニア人に根強いSUV人気があることも無視できない」と話す自動車販売関係者もいる。

首都ブカレスト市内ではSUVを実用車としてではなく、ステータスとして購入している人が多いようだ。ブカレストの街中のいたるところに洗車場があり、ドライバーたちはこ

まめに洗車する。またすぐに汚れることが分かっているが、泥や雪で汚れた車体をせつせと洗い流している。この風景は日本ではよく見かけるが、欧州では珍しいという。

また、SUV 人気の別の理由として、実用的な面も挙げられる。自動車 1 台当たりの年間走行距離が欧州のほかの国に比べて長い（図 2 参照）、SUV は整備状況が悪い道路を走るのがに適している。国内道路インフラの整備が他国に比べて遅れていることも背景にあると考えられる。



④ブランディングに注力する VW グループ

ルーマニアではポルシェ・ルーマニアとして展開する VW グループは、ブランディング（ブランド構築活動）の重要性を強調する。同グループのシュコダはチェコ周辺の中・東欧諸国では大衆車として認識されており、ルーマニアでも数年前までは安い車というイメージを持たれていた。しかし、既にダチアという国産の大衆車ブランドがあったため、シュコダのブランドイメージを高めるよう努め、ダチアと区別させることで 1 つ上のランクのブランドとして認識されるようになった。現在では、中級車オペルと同レベルと認識されている。

同グループはブランディングにより、大衆車ダチアとの競争を避け、中・高級車クラスに注力できるようになった。高級車クラス（アウディ）の競争相手としては BMW とメルセデス・ベンツを、中級車クラス（VW、シュコダ）ではルノーを、それぞれ意識している。

高級車クラスでは、08年はBMWとアウディとの競争だったが、09年はメルセデス・ベンツとアウディとの競争だった、とザイフェルト常務は振り返る。

同グループは、購入時の自動車ローンの利用や損害保険の加入といった金銭面のワンストップサービスを提供するポルシェ銀行との連携を積極的に行っている。同行の金融サービス利用による自動車購入は、同グループ商品購入者全体の40%に上り、同行が拠点を置く中・東欧諸国と比べても、かなり高い割合だという。

⑤BMWは手厚いアフターサービスを充実

BMWは、アフターサービスの充実を図っている。購入者には会員証のような専用カードを配布しており、購入後5年間、または購入時からの総走行距離が10万キロを超えるまでの期間のどちらかの短い期間内は、このカードを見せるだけで、欧州域内のBMW販売店各店ですべてのメンテナンスサービスが受けられる。同サービスは購入費用に含まれているため、何度利用してもすべて無料だ。

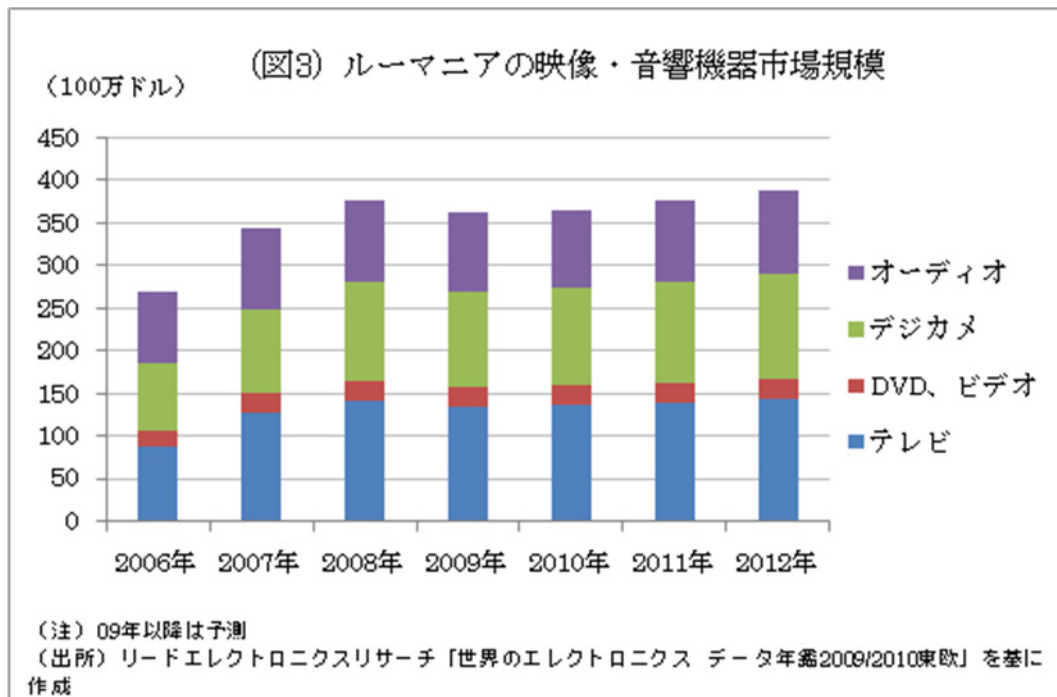
金融危機により新車市場規模が半分以下に落ち込んでいるが、ザイフェルト常務は「長期的にみた場合、ルーマニア市場をポジティブにとらえている」と話している。

(2)白物家電は低・中所得者向けブランドが人気

国内の家電市場をみると、映像・音響機器では日本ブランドが健闘しているものの、白物家電では国産やイタリアなどの欧州ブランドが人気だ。

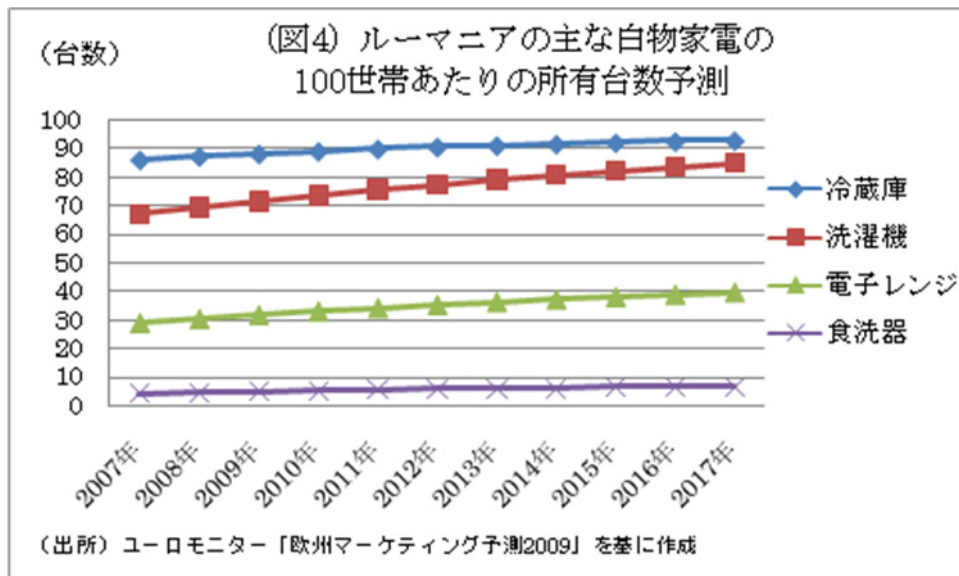
①映像・音響機器市場は緩やかに回復

2008年の映像・音響機器市場は、4億ドル弱（図3参照）だったとみられるが、金融危機の影響を受けた09年は一時的に落ち込んだ。10年以降は緩やかに回復に向かう見通しだ。



業界トップの家電量販店アルテックスのモアンタ取締役は「これまでの新規需要による販売ブームは終わったが、テレビはブラウン管から液晶への買い替え時期で、まだまだ潜在的な需要がある」とみている。実際、同社の09年の売上高に占める割合が最大の商品は液晶テレビだった。地上デジタルテレビ放送が10年中に開始される予定で、アナログテレビ放送は12年中に終了するため、液晶テレビへの買い替えには追い風になっている。

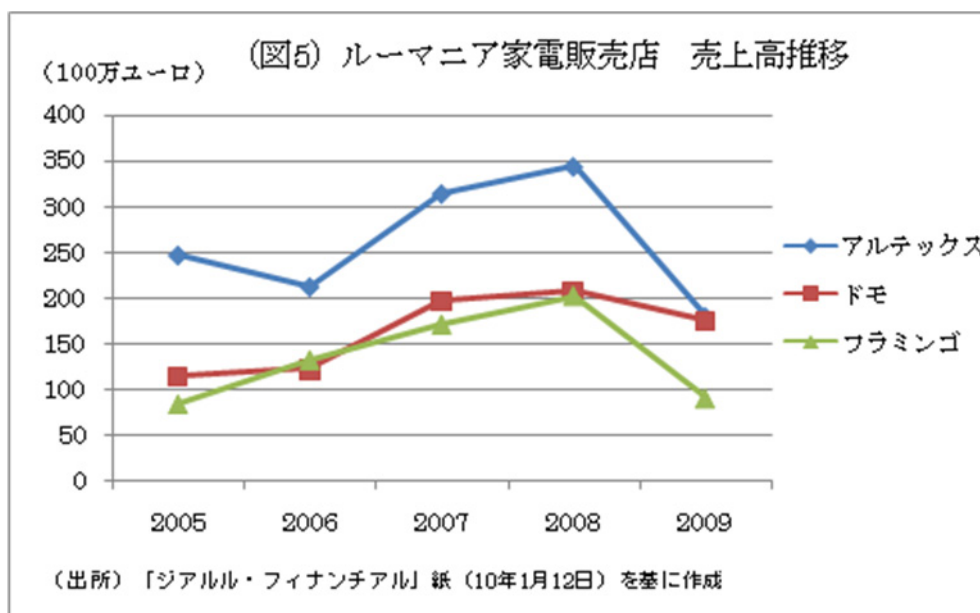
一方、国内の大型白物家電（冷蔵庫、洗濯機、食洗機、電子レンジ、オーブンなど）の市場は07年で約4億6,000万ドル規模。世帯当たりの所有台数も順調に伸びてきた（図4参照）。



しかし、モアンタ氏によると、国内が建設ラッシュだった06～08年ごろは、新築のアパートに備え付ける家電製品を取り込んだ革新的モデルのシステムキッチン（ビルトインタイプ）がブームになったが、現在は不動産投資が下火になり、あまり売れていない。そのため、中規模の家電量販店（店舗面積1,000～1,500平方メートル）では、場所を取るシステムキッチンの販売を取りやめているという。

②ソニーとパナソニックが家電販売の系列店を展開

家電販売は、郊外型の大規模量販店、外資系小売り、中心街に多い中規模量販店、個人経営の小売店、メーカー系列店、ネット販売に大別される。中・大規模量販店を展開するアルテックス、ドモ、フラミンゴの3大量販店は金融危機の影響を受け、09年の売上高は落ち込んでいる（図5参照）。アルテックスのモアンタ取締役は「09年4～5月ごろに景気は底を打った。10年は前年よりも売上高が10～15%増加し、ゆっくりとした回復基調にある。完全に回復するのは11年となるだろう」とみている。



モアンタ氏は郊外型大型商業施設内への出店メリットとして、「販売者側としては広い売り場を確保でき、消費者側としては駐車場やカフェが併設されていて買い物に便利」なことを挙げる。

アルテックスは郊外型の大規模量販店「メディアギャラクシー」も展開している。メディアギャラクシーは平均 2,000 平方メートルの売り場を確保しており、家電メーカーそれぞれの独自色を出した販売スペースを設けられることが販売促進上、メリットになるといえる。特に薄型テレビでは販促のため、壁面スペースの取り合いが激化している。モアンタ氏は「10 年もショッピングセンターやハイパーマーケットの新規出店は続くだろう」と話す。

カルフルなどの外資系小売りでも家電製品を扱っているが、商品の種類は限られている。品質、価格ともに低・中クラスの製品だけだ。ただ、カルフルなどのハイパーマーケット内の流通チャネルは、国内主要都市のカバー率が高いため、重要な販路の 1 つといえる。量販店もネット販売を展開する動きはあるが、まだ本格的には浸透していない。

メーカー系列店はソニーとパナソニックが展開している。ソニー中・東欧ブカレスト支店の石川支店長は「ソニー商品として高い品質と購入後のアフターサービスを重視する顧客が現在多い。今後も当社商品を専門に扱うソニーセンターのほか、量販店、外資系小売

り、ネット販売のそれぞれのチャンネルでバランスよく売っていきたい」と話す。

映像・音響機器市場で液晶テレビは日本、韓国ブランド商品が多く販売されている。欧州ブランドではわずかにオランダのフィリップスが、ハンガリーの生産拠点から供給する液晶テレビで健闘しているだけだ。アルテックスの人気ブランドは、液晶テレビはソニーとサムスン電子、デジタルカメラはソニー、キヤノン、ニコン、サムスン電子、ノート型パソコンはアスス（台湾）、エイサー（同）、ソニー、ヒューレット・パッカード（HP）、富士通だという。

なお、ビジネスユースでは、ドイツの液晶モニターメーカーのコンラックが、ルーマニアなどの欧州を中心に空港の案内掲示板のモニターを納入している。

③白物家電は低所得者向けブランドが人気

白物家電は、欧州系、トルコ系の企業が大きなシェアを占めている。モアンタ氏によると、冷蔵庫は国産ブランドのアーケティック（02年にトルコ資本アーチェリックが買収）が40%のシェアを占めていて、人気があるという。また、ワールプール（米国）も品質がよい割に価格が比較的に安いので、人気とのこと。

家電量販店に並ぶ白物家電では、国産（アーケティック）とイタリア（ザヌッシ、インデシット、キャンディなど）が目立つ。

ザヌッシ、AEG、エレクトロラックスの3ブランドを展開するスウェーデンのメーカー、エレクトロラックス中・東欧のマロルド最高執行責任者（COO）は「ルーマニアの白物家電市場では高級ブランドの売れ行きはよくない。当社の3ブランドの中でも、低・中所得者向けのザヌッシと中所得者向けのエレクトロラックスは人気が高いが、高所得者向けのAEGはそこまで売れてはいない」という。

同社は、国内サトゥマーレ市でキッチン関連商品を大量生産していたザヌッシ（元イタリア資本）の買収後は、AEG（元ドイツ資本）商品の生産拠点も、同工場に移している。ほかにも中・東欧ではポーランドとハンガリーにそれぞれ複数の生産拠点を持つ。また、インデシットは近隣諸国ではポーランド（冷蔵庫、キッチン関連、洗濯機）とトルコ（冷蔵庫）に生産拠点を持っている。

④必要なターゲットに合わせたブランドの投入

映像・音響機器では、既に液晶テレビを中心に日本ブランドも多く進出しており、欧州ブランドよりは韓国ブランドとの競争になっている。映像・音響機器の専門見本市として、ハイファイ・アリーナがあるため、同見本市の活用による売り込みも可能だ。

一方で、白物家電は、LG 電子やサムスン電子の韓国ブランド商品も売られてはいるものの、国産やイタリアなどの欧州ブランドが根強い。モアンタ氏は「日本ブランドの白物家電が、アークティック、エレクトロラックス、ワールドプールなどの人気ブランドを差し置いて、シェアを伸ばすのは難しい」とみている。

しかし、「ルーマニアの消費者は、基本的に日本ブランド商品は品質が良いと信用している」（同氏）と日本ブランドも評価している。ただ、品質の良さを売りにするとしても、高級ブランドの売れ行きが悪く、低・中所得者向けブランドで攻めるエレクトロラックスのように、ターゲット層に合ったブランドの投入が必要になるだろう。

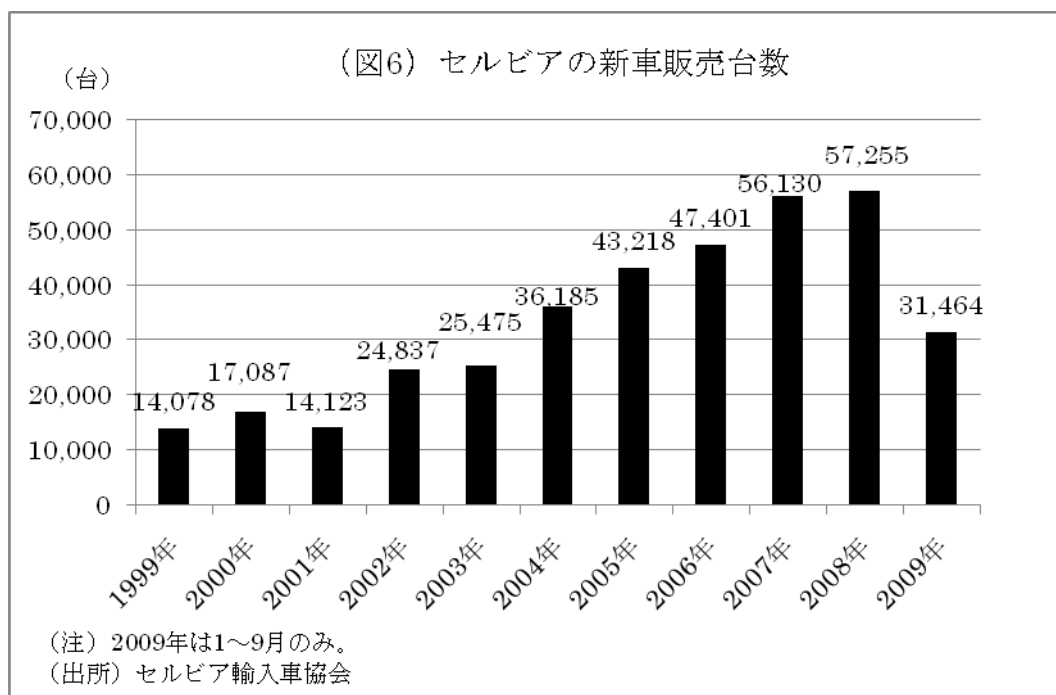
4. セルビア：欧州メーカーの戦略から学ぶ

(1)低級車クラスでのしを削る

国内新車市場では、価格の安い低級車クラスの競争が最も激しい。特に国産車ブランドのザスタバを買収したフィアットが、2009年以降、市場シェアの半分を占めている。

①自動車ローンの収縮も販売不振の一因

国内の新車販売市場は1999年から08年までの10年間、輸入車販売台数の増加とともに、年平均20%増のペースで急拡大してきた（図6参照）。資本主義経済への移行過程での輸入割当制度の撤廃や、自動車ローンの普及などが背景にある。09年の販売台数の減少も「不景気による購買力の低下というよりも、ローン会社の資金繰りの悪化で消費者が自動車ローンを組めなかったことが大きな要因だった」とアウディとフォルクスワーゲン（VW）の輸入ディーラー、アウトコメルツのデュルデビッチ部長は分析する。



ただ、金融危機の影響が出始める前の08年半ばから、輸入車販売台数は既に下がり始めていた。政府が08年7月に、対EUの輸入車関税率を従来の20%から10%に半減する見通しと発表したことで、実際に関税率が下がるまで買い控えようとしたためだ。

実際、政府はEUとの安定化・連合協定(SAA)のうち、貿易などの特定分野に関する暫定協定(08年4月合意)の発効を待たず、セルビア側だけが関税引き下げを早期に実施すると09年1月に決定し、EU側に通知²した。その結果、EUからの乗用車(完成車)の輸入関税は09年2月以降、10%に下がり、さらに段階的に引き下げられる予定だ。

②低級車クラスでは買い替え需要を先取り

政府は09年4月に、10年以上使用したザスタバ車をフィアットのプント・クラシック(国産)に買い替えると、1,000ユーロ(1ユーロ=約124円)の購入補助金だけでなく、4.5～5%の低利融資(通常10～14%)を受けられるという「フィアットプログラム」を導入した。いったん同プログラムは終了したものの、後継プログラムが既に開始されており、国会で予算要求案が通過したため10年末まで継続される見通しだ。同プログラムでは、フィアットのプント・クラシックに加えて、ザスタバと部品が共通のオペルのアストラが対

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:083:0028:0028:EN:PDF>

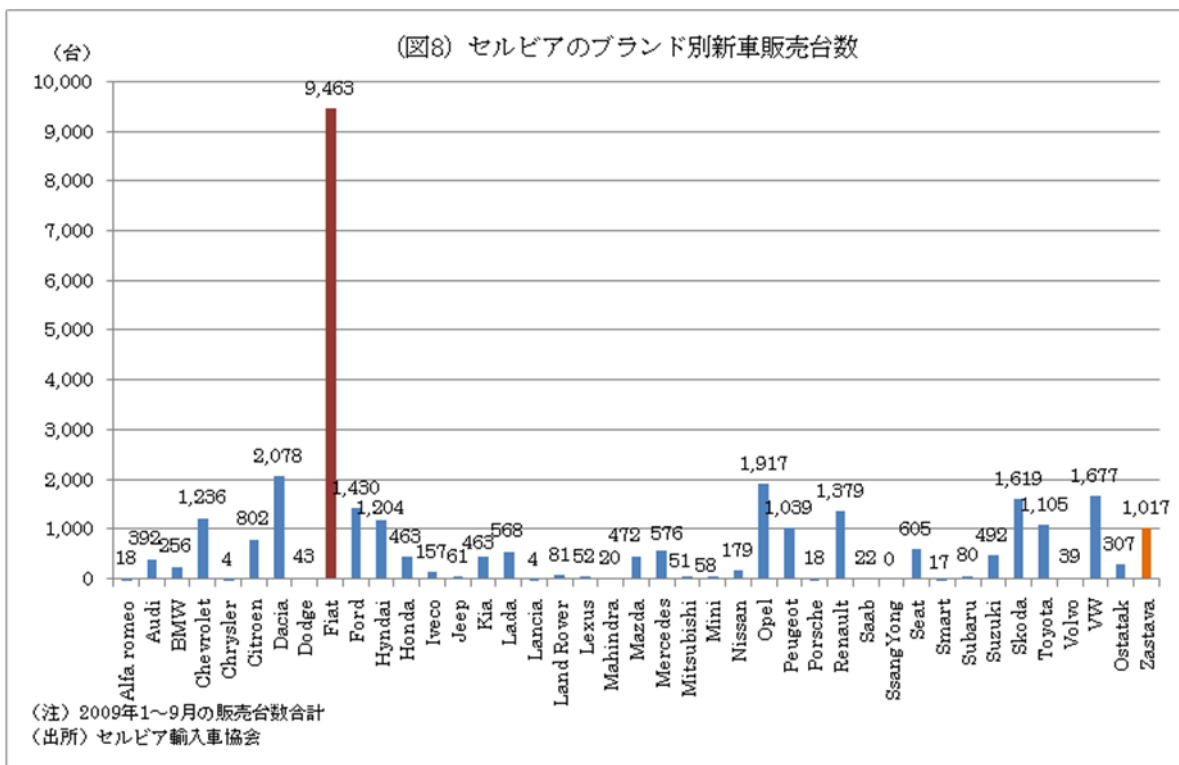
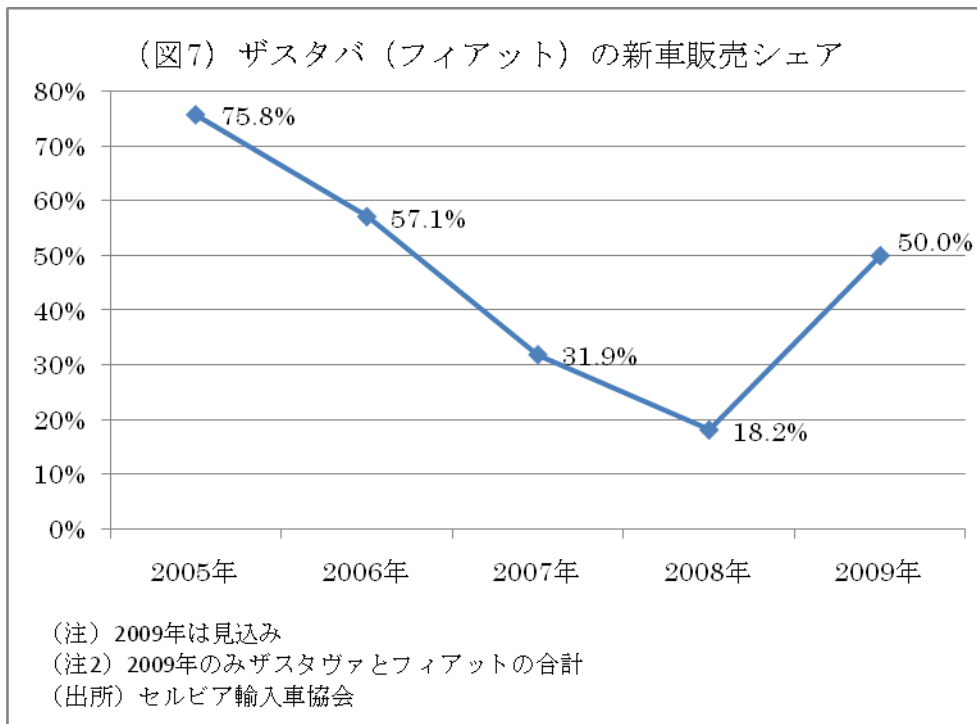
象になっている。

フィアットプログラムの導入で、08年に18.2%だったザスタバのシェアは、09年9月時点で33%まで拡大し、後継プログラムの導入によって09年末で50%にまで拡大すると見込まれていた（09年12月ヒアリング時点、図7参照）。フィアット傘下の自動車販売・サービス会社、ザスタバ・プロメットのガイッチ専務は「フィアットプログラムがなければ、新車販売台数は50%も落ち込んでいただろう」と振り返る。つまり、同プログラムは実質的には将来の買い替え需要の先取りで、一時的な販売増加にとどまる可能性がある（図8参照）。

セルビアは現在、WTOの加盟作業中で未加盟のため、同プログラムはWTOの補助金協定の規律には縛られないものの、1社優遇の不公平な措置だと、フィアット以外の輸入車ディーラーは不満をもらしている。ただし、セルビアはEUとの暫定協定³（10年2月1日発効⁴）により、EUの競争政策を導入する義務を負うため、EUの規律の下では、フィアットプログラムのような1社優遇策は問題のある補助政策とされる可能性もある。なお、フィアットは11年中に、ザスタバの工場で2つの新モデルの生産を開始する予定だ。

³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:028:0002:0397:EN:PDF>

⁴ http://ec.europa.eu/enlargement/press_corner/whatsnew/serbia_en.htm



ガイッチ専務によると、国内市場では1台当たりの車体価格が6,000~1万1,500ユーロの低級車クラスの競争が最も激しいという。具体的にはプント・クラシックと競合するシボレー(スパーク)、大宇、現代(ゲッツ・I10モデル)、プジョー(206)、起亜(ピカント)、ダチア(ロガン、サンデロ)、アフトワズ(ラーダ)、オペル(アストラ・クラシック)な

どだ。

低価格車の人気はエンジンのタイプにも表れている。同社は 09 年 12 月から、プント・クラシック（国産車）で、ガソリン車を改良した天然ガス車の販売を開始した。車体価格だけでみれば、ガソリン車、天然ガス車、ディーゼル車の順に安い。天然ガス車はガソリン車（7,000 ユーロ）よりも 1,100 ユーロ高いが、燃料コストが安く、4 万キロ以上走行すれば元がとれるということで人気があるようだ。天然ガス車は今後、同社が販売するプント・クラシック（国産車）の 25%を占めると同氏は期待している。

首都ベオグラードの街中でも、09 年 12 月はガソリン車のトランクに天然ガスポンペを装着するため、改良作業の順番待ちをする車が道路脇で列をなしている光景がみられた。同社のガソリン車の販売台数はディーゼル車の 9 倍で、車体価格が安いガソリン車が圧倒的な人気だ。

③輸入車の販売は現地ディーラーを活用

欧州の主な輸入車はメーカーの直営店ではなく、現地の輸入車ディーラーを活用して販売されている。国内の大手財閥のデルタグループは、複数ブランドを扱う輸入ディーラーを展開している。例えば、フィアットとホンダはデルタ・アウトモトが、BMW はデルタ・モーターズがそれぞれ取り扱っているが、いずれも同じデルタグループだ。

旧ユーゴスラビア時代の 1992 年創業で国内最初の輸入車ディーラーであるアウトコメルツは、アウディと VW を輸入販売する。同社設立者のデュルデビッチ氏は、この 2 ブランドに満足せず、「今後、各国のトップブランド車の輸入も手掛けたい」と意欲をみせる。過去、複数の日系ブランドとも交渉をしたことがあるという。現在は中国ブランドと交渉中だが、輸入台数などの問題で難航している。

④EU からの輸入関税引き下げで販売回復を期待

旧ユーゴスラビア時代、住宅は政府から労働者に支給されており、一般的に労働者は住宅の心配をしなくてよかった。現在も当時支給された家を保有している人が多い。住宅の賃貸や購入の心配をしなくて済むこれらの人の購買意欲は、自動車に向けられる。

ウィーン比較経済研究所によると、同国の実質 GDP 成長率は、10 年は 0%だが、11 年

には2.0%に上向く見通し。デュルデビッチ氏も、金融危機の影響でしばらく景気は悪いが、近い将来また回復して、ビジネスしやすい環境に戻ると考えている。また、10年2月1日の暫定協定の発効により、今後EUからの輸入関税率（10%）はさらに段階的に下がる。

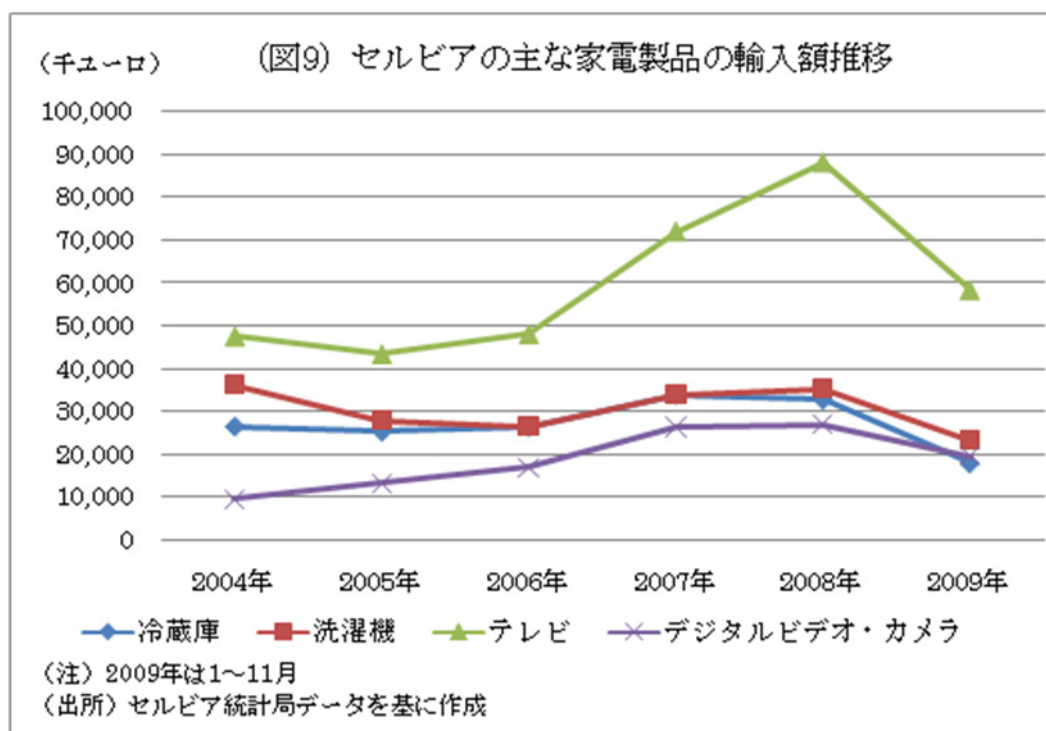
経済の早期回復は見込めないが、中長期的な景気回復とEUからの輸入関税率の段階的削減に注目しておく必要があるだろう。

(2) システムキッチンが若者に人気

国内の白物家電市場では、50%のシェアを占めるスロベニアの大手メーカー、ゴレニエをはじめとして欧州ブランドが人気だ。特に、新たなライフスタイルとして若者にシステムキッチンがよく売れている。

① AV市場では日韓メーカーが健闘

統計局によると、映像・音響機器、白物家電ともに、2008年ごろまでは増加傾向だった輸入額が、金融危機の影響を受け、09年は軒並み前年比減となった（図9参照）。



映像・音響機器では、ルーマニアと同様に、韓国と日本のブランドが人気で、欧州ブラ

ンドはフィリップスが健闘している程度だ。中でもサムスン電子は特に人気があり、店舗によっては、同社や LG 電子の液晶テレビコーナーに販促要員を配置していた。

②大型白物家電ではスロベニアのゴレニエが圧勝

冷蔵庫や洗濯機など大型白物家電は、中国やトルコのブランドはあまり見かけず、欧州ブランドが圧倒的に強い。特に同じ旧ユーゴスラビアだったスロベニアのゴレニエの白物家電が人気だ。それ以外の欧州ブランドでは、ドイツのボッシュ、イタリアのインデシット、同グループのアリソン、キャンディの商品をよく見かける。ほかにスウェーデンのエレクトロラックス、同グループのザヌッシ、クロアチアのコンチャル、リトアニアのスナイゲの商品も売られている。欧州以外では、米国のワールプールや LG 電子の商品もよく見かける。

エレクトロラックス中・東欧支店のマロルド最高執行責任者（COO）は「当社の 09 年の売上高は前年比で 40～50%落ち込んだ。しばらくは景気の回復を待つしかない。景気が回復すれば需要も伸びてくるだろう」と、しばらくは静観の構えだ。

③購買力向上で便利商品も売れる

家電量販店テクノマニヤのシヤン取締役は「セルビア人の購買力が上がってきたため、人気商品の種類にも変化がでてきている。テレビはブラウン管から液晶になり、必需品でないが便利商品の掃除機、アイロン、ジューサー、フードプロセッサなど、日常で使う小型白物家電も売れている。これは面白い変化だ」と、最近の消費者傾向を話す。

国内の主な量販店には、テクノマニヤ（セルビア資本）、テクノマーケット（ブルガリア資本：K&K エレクトロニクスグループ）、エレクトロニキ（ギリシャ資本）、ビッグバン（スロベニア資本：メルクールグループ）などがある。また、パソコンなどデジタル機器専門店のコムトレード（セルビア資本）もある。

エレクトロラックスの国内販路は、4つの流通業者（テクノマーケット、サムゾン、モスコメルツ、WEG）に限られている。投資リスクが低く市場規模が大きい国には販売代理店を設置するが、そうでない国には販売代理店を設置せず、国外にある同社近隣事務所が直接、現地流通業者に販売する。セルビアは後者に属し、同社中・東欧支店が直接、4社と取引している。中・東欧支店はウィーンにあり、中・東欧、南東欧、ロシア、中央アジア、

トルコの 27 カ国（うち 15 カ国に事務所を設置）を統括している。

④システムキッチンを家具店で販売する例も

テクノマニヤのシヤン取締役によると、よく売れている白物家電は、洗濯機、食洗機、システムキッチンだという。特にシステムキッチンは新たなライフスタイルとして若者に人気があるようだ。同社では「キッチンスタジオ」と称したシステムキッチン専門コーナーを広く設け、冷蔵庫、オーブン、食洗機、シンクなどのパーツごとに販売している。また、システムキッチンの側（がわ）や取っ手の部分は、素材や色が分かるよう、サンプルを手にとることができる。消費者が選び、組み合わせて購入できるように工夫されている。なお、人気のあるシステムキッチンはゴレニエ製だという。

一方、エレクトロラックスは、システムキッチン関連商品を家電量販店ではなく、主に家具店で販売している。マロルド COO は「当社はセルビアも含む欧州全体で、独立型商品は家電量販店、据え付け型（システムキッチン関連商品）は家具店と販売ルートに分けている」という。



システムキッチンは木目調が人気



システムキッチンの部品としての食洗機

⑤歴史背景を生かすゴレニエ

旧ユーゴスラビアでは抜群の知名度を誇る白物家電メーカーのゴレニエは、本社のあるスロベニアだけでなく、セルビアなど旧ユーゴスラビアの国でも人気があり、「国内白物家電市場では50%のシェアを占める」（家電量販店テクノマニヤ情報）。冷蔵庫などの大型からジュースサーバーのような小物まで幅広く生産している。スロベニアとセルビアに生産拠点をもち、周辺の中・東欧諸国や中東にも販路を持つ。商品のデザイン面にも力を入れている。フランスデザイナーとのコラボ商品の「オラ・イト」シリーズや、オーストリアのスワロフスキーとのコラボ商品「クリスタライズド」シリーズなどがその代表例だ。

エレクトロラックスのマロルド COO は「ゴレニエはユーゴ内戦（1991～95年）で、セルビアで築き上げてきた事業基盤を失ったが、消費者の記憶には内戦前のブランド名と品質の良さがしっかりと残っていた。そのため、現在でも圧倒的な人気を誇っている。これは旧ユーゴスラビア全体でいえることだ」と語る。

またテクノマニヤのシヤン取締役は「ゴレニエはセルビアでも生産（冷蔵庫と温水器）しているため、輸入関税がかからない分、価格競争力がある。一方で、他社商品（主に東アジアからの輸入）には輸入関税が平均15%かかっている」と、ゴレニエのセルビア生産拠点の存在が価格面で有利に働いていると指摘する。

ゴレニエの本社があるスロベニアは、旧ユーゴスラビアの中で唯一の EU 加盟国。ゴレニエが得意とする旧ユーゴスラビア諸国は EU に加盟していないが、中欧自由貿易協定 (CEFTA) を締結しているため、域内取引は無税となる。一方で、セルビアが EU から輸入する場合は、EU の安定化・連合協定 (SAA) の貿易に関する暫定協定 (10 年 2 月 1 日 発効) により、例えば冷蔵庫には 10% 前後の輸入関税率がかかる。冷蔵庫など高価格の白物家電をセルビアで販売する場合は、EU (スロベニア) からの輸入より、CEFTA 域内 (セルビア) での生産 (輸入) の方が、コスト削減幅が大きい。セルビアも含めた CEFTA 市場を考えた場合、スロベニアよりもセルビアに生産拠点を置く理由の 1 つになる。

EU 市場に対して、スロベニアは関税なしで輸出できる。しかし、セルビアも EU の特惠関税により、EU 向け輸出には関税がかからない。このため関税でいえば、EU 市場向けの生産拠点として、セルビアはスロベニアと比較して不利にはならない。また、セルビアのワーカー賃金はスロベニアよりも安い。ゴレニエは 06 年にセルビア国内工場で冷蔵庫の生産を開始、全生産量の 52% は EU 市場向けで、同 42% は旧ユーゴスラビア市場向けという構成だ。

⑥ 欧州ブランドも歴史的知名度を重視

エレクトロラックスは、「AEG」(高所得者向け)、「エレクトロラックス」(中所得者向け)、「ザヌッシ」(低・中所得者向け) の 3 ブランドを展開する。イタリア企業のザヌッシを 1984 年に、ドイツ企業の AEG を 1994 年に買収している。

中・東欧支店のマロルド COO によると、ザヌッシは買収前から旧ユーゴスラビアで知名度があったが、商品の品質と財務状況が悪く、商品開発に取り組めなかった。しかし、エレクトロラックスは、ザヌッシの知名度に可能性を見だし、買収を決めた。「ザヌッシ買収の目的は直接的な利益追求というより、高い知名度の有効活用だった。ザヌッシと合わせて売り込むことで、知名度が低かったエレクトロラックスを効果的に売り込めた」と振り返る。

AEG も買収前から旧ユーゴスラビアでは人気があった。当時はドイツやオーストリアに出稼ぎに行くセルビア人が多く、その家族も含めてドイツブランドは広く知られ好まれていた。マロルド COO は「AEG も人気があったため、マーケティングや PR などに多額の資金を投入せずとも、単に商品を流通させるだけでよかった」と語っている。

エレクトロラックスは現在、特に人気があるエレクトロラックスとザヌッシに焦点を当てて取り組んでいる。

⑦地元メーカーは低価格路線

地元セルビアの家電メーカーWEG（West East Group）は、生産コストを抑えて低価格商品を提供している。生産工場を持たないファブレス企業で、中国企業に生産委託し自社ブランドで販売する。液晶テレビやDVDプレーヤーといった映像・音響機器から、冷蔵庫やアイロンといった白物家電まで幅広く取り扱う。国内家電小売店で販売する一方で、自らネットショップを運営している。その特徴は、自社商品とともに日本ブランドなど高価格の他社ブランド商品も取り扱っている点だ。同社商品は中国産で低価格であるため、取り扱う他社商品と顧客がかぶらず、また高価格商品と並べて販売することで、同社の低価格が際立つ。

⑧日本の白物家電メーカーは現地企業の活用を

エレクトロラックスのマロルド COO に、セルビアを含めた西バルカン市場に関心を持つ日本の白物家電メーカーへのアドバイスを求めると、「現地に販売代理店か直接の販売相手となる顧客（小売業）を見つけることが得策」と答えた。その理由として、a.欧州に生産拠点を持たないメーカーでも対応可能なこと、b.特に日常生活に深く関係する白物家電では現地の生活習慣や文化の理解や知識が求められ、現地企業の活用が有効なこと、を挙げる。実際、同社は生産拠点から遠距離にある市場に対しては、同様のアプローチをとっているという。

またマロルド COO は「西バルカン市場に生産拠点を設けるのもいいだろう。この市場で販売しているメーカーに OEM 生産を依頼するのも一案だ」とアドバイスする。

テクノマニヤのシヤン取締役によると、日本の映像・音響機器メーカーはセルビアに輸入販売代理店を置いているが、それら代理店を統括する事務所はセルビア国内に置いていないという。代理店の在庫は少なく、在庫がなくなったときには近隣の物流拠点（主に中・東欧諸国）から取り寄せるが、数ヶ月待つこともある。



テクノマニヤの物流センター

シヤン取締役は「セルビアでは、消費者が決済を済ませて商品を受け取る前に、小売店が倒産することがよくあった。購入後も商品が届かないと、消費者は小売店の倒産を懸念するため、購入商品をすぐに持ち帰れないことを快く思わない」と、消費者の声を代弁する。一方、「セルビアの消費者は日本メーカーの商品を欲しがっている」と話し、日本の映像・音響機器メーカーにも商機があるとみている。

5. トルコ：地場財閥との連携がカギ

欧州フロンティア市場の中心という地政学的に恵まれた立地にあり、人口約 7,200 万人の中東最大の消費市場を抱えている。欧州経済との関係は深く、欧州企業の多くはコチ、サバンジュ、ドアン、オヤクなど有力財閥との連携で市場参入を進めている。当地での欧州企業の事業展開は、金融機関なども巻き込んだ企業連合での取り組みに特徴がある。また、当地を起点に中央アジアや中東への進出を図る新たなビジネスモデルも確立されつつある。

(1)財閥との合弁・提携で市場参入

トルコは欧州フロンティア市場の中心に位置し、周辺地域と深い経済関係を持つ。オスマン帝国最盛期には、中東はもとより東欧の一部、中央アジアから北アフリカに及ぶ広大な版図を領有、経済的・社会的に影響を与え続けた。この影響力は現在のビジネスにも少なからず残っており、優れたビジネス基盤の1つにもなっている。

主要輸出先の欧州市場の冷え込みで、2009年の実質GDP成長率はマイナス6.5% (IMF)と大幅に落ち込んだ。しかし、早くも10年には3.7%のプラス成長に回復する見通しだ。人口約7,200万人のトルコは中東最大の経済規模を誇り、人口の7割近くが40歳以下という、欧州周辺では数少ない人口増加社会だ。国内経済は成熟途上にあり、短期の経済リスクがあれば資本流出を招きやすい半面、長期的には成長市場なので企業が離れられないという事情もある。この点は、既に人口減少社会に突入している東欧圏と比べても恵まれている。

市場としてはポーランドと同様に極端な偏りもなく、バランス良く成長を続けている。
a.7,000万人を超える人口の多くが若い勤労者世代＝有力購買層のため、消費市場は堅調、
b.製造業、特に電機関連の集積度が高く、部品・素材取引が活性化している、
c.プラント・設備市場も拡大している、が大きな特性として挙げられる。ただし、EU加盟国とは異なり、財閥が経済・産業をリードしている点が独特だ。外国資本の多くも、これらの財閥との合弁・提携などを通じて事業展開している。

主要財閥は、欧州企業との関係も深い。コチ財閥はロイヤル・ダッチ・シェルと合弁を組んで国営の石油精製企業テュプラシュを買収した(05年9月)。このほかにフィアットとの合弁で、自動車企業トファシュを運営、ブルサ(北西部)に生産拠点を置き、フィアットの「ドブロ」「フィオリーノ」「リネア」などを製造している(年間生産能力40万台)。

同じブルサではオヤク財閥もルノーとの合弁で「クリオ・セダン」「クリオIII・ハッチバック」「メガーヌII」などを生産している。同事業所⁵は、フランスのフラン事業所から「クリオIV」の生産移管を進めるかどうかでフランスの国内政治問題(10年1月)に発展した経緯もある。

流通分野では、フランスのカルフルが国内最大のサバンジュ財閥と合弁でハイパーマーケットを運営している。また、ドウシュ財閥はフォルクスワーゲン系統の代理店ビジネスを押さえているほか、金融、不動産、メディア、建設など多角的なビジネス展開で知られる。トルコ市場の水先案内人として財閥の果たす役割は大きい。

⁵ 製造活動だけでなく、開発機能、設計機能も持つ。

(2)乗用車市場：市況変化への対応スピードで現代がルノー抜く

乗用車市場では、09年の新車販売台数〔トルコ自動車ディストリビューター協会(ODD)〕が金融危機にもかかわらず37万台と、08年(31万台)に比べ20.9%増えた。

この中で、躍進したのが、ルノーとの激しい競争を制した現代だ。トルコ軍人恩給基金を基盤とするオヤク財閥と協力関係を維持してきたルノーは08年までの11年間、乗用車販売で首位を維持したが、09年4月に市場投入した新型セダン「アクセント・エラ」でヒットを飛ばした現代の後塵を拝した。ルノーは東欧・中東市場を狙った新型セダン「シンボル」で先行(08年8月公開)したが、現地生産・輸入車の双方で攻勢をかける現代には及ばなかった。

現代はキバル財閥と合弁しており、イスタンブール近郊のイズミットに年産10万台の生産拠点がある。イズミット事業所での生産は「アクセント」(韓国名「ベルナ」)「マトリクス」(同「ラビータ」)だが、輸入車の「ゲッツ」(同「クリック」)も1万台超を売り切っている。ルノーも現地生産車は09年に前年比約1万2,592台増の5万3,113台を販売した。しかし、輸入車で伸び悩み、現地生産車1万9,025台→3万5,554台、輸入車9,583台→2万5,091台と、総合力で販売を倍増させた現代にシェアを奪われた。

両社とともに、09年には「Bセグメント(小型)」で勝負した。本来、トルコの乗用車市場では、Cセグメント(下位ミディアム)に属するセダンタイプに需要が集中する傾向が強い。しかし、金融危機の影響が本格化した09年は特殊な年で、これまで徐々に進んできたBセグメントからCセグメントへのシフト傾向が逆転した。全体に占めるBセグメントとCセグメントの比率は08年の40.6%、41.7%から09年には42.8%、39.4%と、価格の安いBセグメントへの回帰が顕著になった。

西欧市場でも同様の傾向が起こったため、必ずしもトルコ市場への輸出を優先することが正解とはいえないが、グループ全体としての輸出余力の確保、スピード感のある戦略判断が明暗を分けたといえる。

(3)流通：トルコ発の周辺市場開拓事例も

流通面でも地場系財閥との連携は不可欠だ。トルコ・ショッピングセンター・流通事業者協会(AMPD)によると、09年の流通市場全体の売上高(1,670億ドル)の42%(700

億ドル)は企業系流通事業者で占められる。この中では、サバンジュ財閥と連携するカルフルが最大手。大型店を中心に08年1月には国内で100店を突破した。

しかし、店舗数ではスーパーマーケット・チェーン最大手のミグロスが他を圧倒する。同社は「ミグロス」ブランド店で275店を保有。その他の系列ブランドも加えると、国内だけで1,566店(09年12月末時点)になる。ミグロスの起源はスイスのミグロス協同組合(現在のミグロス)とイスタンブール市との合弁事業(1954年)にさかのぼる。西欧の流通企業モデルでトルコ市場に参入、75年にはコチ財閥が買収している。その後、英国の投資ファンド、ムーンライト・キャピタルが買収(08年5月)した。

トルコ以外では「ラムストア」ブランドでカザフスタン、アゼルバイジャン、キルギス、マケドニアなどにも進出している。トルコ発の欧州周辺新興市場開拓の具体的事例だ。また、家電販売店では、英国のエレクトロニクス流通大手のケサ(KESA)が運営するダーティ(フランスの家電流通企業を英国の流通大手キングフィッシャーが93年に買収)が国内で11店を運営している。

(4)プラント：欧州企業連合が財閥と渡り合う

社会基盤(プラント・設備)関連では、製鉄関連、環境・エネルギー関連の動きが活発だ。まず、製鉄関連で、トルコは欧州とその周辺地域でロシア、ドイツ、ウクライナに次いで粗鋼生産が多い(09年：2,530万トン)。このため、製鉄所関連の受注は拡大基調にある。イタリアの製鉄プラント最大手のダニエリは07年10月、トルコの石炭企業アタカシユとロシアのマグニトゴルスク製鉄所(MMK)のトルコ(イスタンブール、イスケンデルン)での合弁事業向けに、世界最大級の電気炉、熱間圧延設備や冷間圧延設備を受注。受注額は3億7,400万ユーロに上り、この設備増強で粗鋼生産能力は年産240万トン拡大する。

同プロジェクト向けでは、ABB(スイス)も08年7月、電力供給システムを約2,800万ドルで受注した。MMK・アタカシユ合弁プロジェクトはトルコの民間銀行第2位のガランティ銀行(ドウシユ財閥傘下)から4億5,000万ドル相当の融資を得ているほか、フランスのBNPパリバや英国のロイヤルバンク・オブ・スコットランドなど欧州金融機関からも強力な支援を得ている。欧州勢は設備、金融など総合的なプロジェクト参入が得意だ。

なお、オヤク財閥傘下のエレリ製鉄所（エルデミル）子会社のイスケンデル製鉄所（イスデミル）向けのプロジェクトでは、05年6月にシーメンス（ドイツ）が丸紅、三菱日立製鉄機械との連合で、熱間圧延設備の受注（08年8月稼働開始）に成功している。

(5)環境・エネルギー：風力発電にシフト

環境・エネルギー関連では、石炭火力から再生可能エネルギーへのシフトが鮮明になっている。特に風力発電施設の設置プロジェクトが相次いでおり、欧州企業の受注も目立つ。09年3月には南部メルシンでの風力発電用タービン11基をデンマークのベスタスが建設・エネルギー関連のアーオウル財閥から受注している〔出力容量33メガワット（MW）〕。

また、ドイツの風力発電システム大手ノルデクスも09年10月、トルコの再生可能エネルギー（風力・水力）大手ビルギン・エネルギーからマニサ（西部）の風力発電用タービン36基（90MW相当）を受注。ノルデクスはビルギン・エネルギーからベルガマでも同規模（90MW相当・36基）のタービン受注を進めるなど合わせてトルコ国内で累積300MWを受注している。在トルコ日系商社によると、「風力発電関連は今後も商機がある」という。

シーメンスは09年4月、サバンジュ財閥とオーストリアの国営系電力企業フェアブントの合弁エネルギー企業エネルギーサから、チャナッカレ（北西部）の風力発電用タービン（出力容量30MW）を約3,700万ユーロで受注している。エネルギーサは「15年までに風力発電能力を185MWに引き上げる」ことを目標としている。同プロジェクトはシーメンスが欧州以外で初めて風力発電用タービンを本格的に受注した事例として注目される。

(6)シーメンスは中東・中央アジアビジネスの拠点としても活用

シーメンスは中東・中央アジアビジネスの拠点としてもトルコを活用し始めている。同社は08年12月、イラク電力省から5カ所の天然ガス火力発電所向けにガスタービン16基などを15億ユーロで受注することに成功した。これは同社の中東事業で過去最大級の受注案件とされるが、この実務は同社トルコ法人のエネルギー部門が担当している。

09年6月にはトルコ法人の産業部門がトルクメニスタンのトルクメンバシユ国際空港の電力制御設備などを2,700万ユーロで受注した。同空港の建設はトルコのポリメクス建設が行っており、ロシアCISでのトルコ系企業の影響力をシーメンスのトルコ法人が活用している事例といえる。

6. カザフスタン：トップセールスで市場開拓も

石油だけでなく、ウラン鉱などの希少鉱物にも恵まれたカザフスタンでは、オランダ・英国系、フランス、イタリアなどのエネルギー企業が資源権益を求めて積極的に事業を展開している。フランス企業はサルコジ大統領の訪問に合わせて巧みなトップセールスを展開し、油田権益から市電車両まで幅広く受注した。一方、カザフスタン側は金融危機以降、急速に主要産業に対する国家統制を強めている。

(1) 大統領の権限が強い天然資源大国

BPによると、原油の国内推定埋蔵量（2008年末時点）は398億バレルと、中東以外ではベネズエラ（994億バレル）、ロシア（790億バレル）、リビア（437億バレル）に次いで多い。原油生産は日産155万バレルで、ロシア・CISではロシアに次ぐ。中東やマグレブ諸国とは異なり、石油・天然ガス偏在ではなく、ウラン鉱やクロム鉱などの希少鉱物資源にも恵まれている。ウラン鉱の推定埋蔵量は世界第2位とされ、豊富に産出する石炭と鉄鉱石を組み合わせた鉄鋼産業も盛んだ。

金融危機の影響は、原油価格の下落がカザフスタン経済を直撃したことで顕著に表れた。CIS諸国の中では外国資本に対して比較的オープンだった（90年代から市場開放）ために、国際金融資本への資金依存も強く、その撤退も大きく影響して09年の実質GDP成長率はマイナス2.0%（IMF）と厳しかった。10年は回復期待が強く、2.4%のプラス成長が見込まれている。「金融危機直後はアルマトイ市内のオフィス建設などはほとんど停止状態だったが、09年5月ごろから再開し始めている」（外国系金融機関）という。

産業構造はトルコに近い「財閥主導経済」だが、トルコと異なる点は「国営企業や財閥がビジネスを実効支配しているが、利害の最大の調整役がナザルバエフ大統領という構図」（地場系政治コンサルティング企業）になっていることだ。

石油・ガス分野の国営企業カズムナイガス（KMG、ナザルバエフ大統領の娘婿ティムール・クリバエフ氏が経営に関与）や、アルミニウム、クロムなどに強い鉱業企業ユーラシア・ナチュラル・リソーシーズ（ENRC、大統領に近い「政商」とも呼ばれるアレクサンドル・マシケビチ氏やアリジャン・イブラギモフ氏が資本参画）、銅採掘最大手のカザフミス（大統領に近い韓国キム・グループと呼ばれる財閥）などは、間接的ではあるが大統領の強い影響下で経営が行われている。

(2) スーパーメジャーが集う原油資源

国内西部地域、特にカスピ海沿岸に油・ガス田が多数集まり、スーパーメジャーと呼ばれる国際石油資本が積極的な事業参画を進める。カシャガン、テンギス、カルチャガナクなどが代表的な油・ガス田だ。

カシャガンは、過去 30 年で最も重大な発見ともされる世界有数の油田（12 年に採掘開始予定）で、イタリア炭化水素公社（Eni）、エクソンモービル（米国）、シェル（オランダ・英国）、トタル（フランス）、KMG が各 16.8%、コノコフィリップス（米国）が 8.4%、日本の国際石油開発帝石（インペックス）が 7.6%を出資している。テンギスはカザフスタン最大の油田で、シェブロン（米国）主導で開発されている。

カルチャガナク・ガス田はそれぞれ 32.5%の権益をもつEniとブリティッシュ・ガス(BG)を中心に開発が進められてきた。同ガス田は 280 平方キロの広大な地域に 1 兆 3,500 億立方メートルの天然ガスと 12 億トン以上の原油（およびガスコンデンセート⁷）を埋蔵する。シェブロンやルクオイル（ロシア）も資本参画する国際開発プロジェクト（操業期限：38 年）だ。

(3) 原油輸出税を導入

このように、グローバル企業と地場企業の石油・天然ガス利権が激しく交錯するのが、カザフスタンの特徴だ。社会基盤（プラント・設備）関連市場をみると、石油・天然ガス関連では、オランダのエンジニアリング企業パイテマンが 07 年 1 月、カシャガン油田開発プロジェクトに対応して、プラント建設・運営・保守の基礎技術をカザフスタン人材（約 1,500 人）に指導する教育施設設置を受注している（2,000 万ドル）。

スイスの重電最大手 ABB も 10 年 1 月、アクシャブラク油田に隣接するガス火力発電所向けの電力配電変圧装置、電力制御システムなどを約 1,700 万ドルで受注している（11 年完成予定）。

ただし、カザフスタン政府は 08 年 6 月から「原油輸出税」を導入、原油輸出 1 トン当たり 109.9 ドルの課税を始めた。さらに同年 12 月には税額を 204 ドルまで引き上げて国とし

⁷ ガスコンデンセート：地下でガス状態の炭化水素が、産出時の減圧などの結果、液状化したもの。原油と天然ガスの中間液体燃料。ガス田から随伴して産出することが多い。

での権益拡大に動いており、ルクオイルも「(カザフスタンでの) グループ事業全体に影響する」と警戒感を強めている。これまでは、外国資本による長期契約に対しては課税しない方針だったが、金融危機以降、態度を硬化させ始めていることに注意が必要だ。

(4)通信基盤の整備進む

日本の約 7 倍の広大な国土をもつカザフスタンでは、遠隔コミュニケーションのための通信基盤の整備も重要な事案だ。フランスの通信設備最大手のアルカテル・ルーセントは 09 年 12 月、地場第 2 位の通信キャリアのトランステレコム (TTC-KZ) と共同で、カザフスタン国有鉄道 (KTZ) の通信ネットワークの改修プロジェクトを約 1 億ドルで受注したと発表した。同プロジェクトでは総延長 4,000 キロもの光ファイバー・ケーブル網が新たに敷設される。

スウェーデン最大の通信設備企業エリクソンの子会社エリクソン・ニコラ・テスラ (クロアチア) も、カザフスタンで TTC-KZ 向け SDH (光通信の国際規格) 伝送システムの受注に成功している。同社は旧共産圏との歴史的な取引関係を活用して、リスクのある新興地域でも市場開拓に積極的だ。

(5)トップセールスも有効

必ずしも市場原理に基づいて経済が動いていないカザフスタンではトップセールスも重要な市場開拓の手法だ。09 年 10 月にフランスのアルストムは「鉄道用高性能電気モーター導入」プロジェクト (KTZ への納入)、首都アスタナ市での「路面電車 (トラム) 車両納入、路線制御システム導入」プロジェクトに関する協力協定に調印した。これはサルコジ大統領のカザフスタン訪問に合わせて開かれた「フランスーカザフスタン・ビジネス・フォーラム」の席上で、合意された。アスタナは「世界で最も寒冷な首都」の 1 つとされ、アルストムはマイナス 40 度の気候にも対応した高性能電気モーターを供給するための技術協力 (現地製造拠点設置も含む) を行う。

このほか、サルコジ大統領のカザフスタン訪問の際に、フランスのトタルとガス最大手 GdF スエズがカスピ海北岸のカリンスコエ・ガス田 (主にガスコンデンセートを産出) の権益の 25% (トタル 17%、GdF スエズ 8%) を KMG から取得している。同ガス田開発は KMG (50%権益保有) と残りの 50%権益を握るルクオイルの合弁事業としてスタートしたが、この機会を利用してロシア・CIS 企業の共同プロジェクトに参画を果たした。

また、フランス建設大手のバンシ傘下のエネルギー関連建築・設計企業アンテレポゼ・コントラクティングもカシャガン油田からロシアを経由せずにカスピ海を越えて欧州に接続するパイプライン敷設プロジェクト（推定受注額は約12億ユーロ）に関する覚書に調印している。同社が請け負うパイプラインの総延長は761キロにも達し、テンギス油田にもつながる。石油・天然ガス部門に対する国家統制を強めるカザフスタンだが、トップダウンでビジネスが動くため、こうしたトップセールスが突破口になることも多い。

(6)消費市場としても今後の成長に期待

「消費市場」としては、まだ発展途上だ。09年7月にドイツの大型流通チェーンのメトロがアスタナ郊外に第1号店をオープンした（投資額1,500万ユーロ）。商品点数は2万5,000アイテムに上るが、その約9割を現地調達する方針。アルマトイ、カラガンダなどにも店舗展開を進める。アスタナは1997年に遷都した新しい首都である。このため、公務員が多く居住しており、購買力のある消費市場として成長が期待される。

また、乗用車（新車）販売台数（ルノー代理店による推定）は、08年に約8万台まで拡大したが、09年は金融危機で約7割減少、販売台数は約2万台に落ち込んだ。同代理店によると、日本系のオフロード車が人気という。金融危機で1万～4万ドル台の中価格帯の需要が急落したが、4万ドルを超える高価格帯車は不況に強く、緩やかに上昇している。ルノーはダチアなどの低価格ブランドの投入を進めているが、寒冷地のカザフスタンでは空調機器の装備は重要で、低価格戦略（空調機能の削減など）との両立が難しいとの声もある。

なお、自動車市場ではBMWはスマグロフ・グループ、フォルクスワーゲンやアウディはメルクルグループなど、財閥による系列化が進んでおり、短期間での直営進出展開は極めて難しい状況だ。また、CIS諸国の場合、事業を取り巻く法制度の改変が著しく、その背景も不透明性が漂う。

カザフスタンは06年までは日本の中古車の有力市場だったが、07年1月に突如、「右ハンドル車に対する輸入禁止措置」が発動された。この措置については、「左ハンドル（欧州）車の輸入中古車ディーラーや現地製造企業のロビイングの結果」（現地政治アナリスト）との見方もあり、法令改定の意図は判然としない。「強力な大統領権限」「国営企業・財閥の依存関係」など、その特殊性を充分理解して市場開拓に取り組む必要がある。

7. アルジェリア：太陽熱発電・海水淡水化が商機に

世界有数の天然ガス輸出国としてソナトラック（石油・天然ガス）、ソネルガス（電力・天然ガス）などの公社が、イタリア、スペイン、フランスなどへの資源供給を通じて欧州との強い経済関係を確立し、豊富な資金をパイプライン整備やエネルギー関連設備改修などに投下している。最近では海水淡水化や太陽熱発電などの大型プロジェクトにも、欧州企業が参入を進めている。ただし、政治の影響力が強く、国外との金融取引に対する規制も厳しい。

(1)豊富な炭化水素資源

アルジェリアは世界第4位の液化天然ガス（LNG）輸出国（BP統計、2008年）で、輸出量219億立方メートルは、カタール、マレーシア、インドネシアに続く。パイプライン経由の天然ガス輸出も375億立方メートルで世界第5位。また、原油生産も、日産199万バレルでアフリカではナイジェリアに次ぐ。

国際金融市場と一線を画する金融政策をとっているため、金融危機の影響も比較的軽い。09年の実質GDP成長率は2.1%（IMF）と、欧州に比べて堅調。10年も3.7%のプラス成長の見通しだ。

地中海を挟んでイタリア、フランス、スペインなどのエネルギー消費地に囲まれている点は有利だ。アルジェリアとスペインを結ぶ「メドガス・パイプライン」（ベニ・サフ〜アルメリアの海底区間は全長226キロ）プロジェクトと、イタリアを接続する「ガルシ・パイプライン」（エル・カラ〜カリアリの海底区間は全長310キロ）プロジェクトの2計画が進行している。

ガルシ・プロジェクトは、アフリカ最大の産油国ナイジェリアとイタリア（ペスカラ）をサルジニア経由で結ぶ（全長4,000キロ、15〜16年に稼働予定）。ガルシ・パイプラインがメドガス・パイプラインから分岐する要衝ハッシ・ルメルを抱えるアルジェリアは、地中海越しに欧州ににらみを利かせることになる。

これらのプロジェクトの運営や安定成長はアルジェリアで炭化水素と総称される石油・天然ガス関連の産業部門の収益に支えられている。GDPの4割以上、輸出の9割以上は炭化水素部門によるもので、その過度な依存が経済の課題として指摘される。このため、「脱・

石油・天然ガス」要素をプロジェクト提案に盛り込むことが、逆に大型受注につながる場合もある。

(2) 公社が産業をリード

フランス統治時代の影響が色濃く残り、同じイスラム圏のサウジアラビアなどよりは、比較的フラットな社会構造になっている。半面、産業界をリードする経営層が少ないため、アブデラジズ・ブーテフリカ大統領などが押さえる政治権力以外では、強力な事業基盤と利権を押さえる公社が産業をリードする役割を果たしている。国内最大の石油・天然ガス企業・アルジェリア国営炭化水素公社（ソナトラック）、アルジェリア電力・ガス公社（ソネルガス）、アルジェリア国営鉄道の3公社は「戦略部門」と呼ばれ、公益事業の収益を再分配する役割を担っている。

ソナトラックはその代表格で、石油・天然ガスの採掘・生産・輸送・精製までを統括する垂直統合型の総合エネルギー企業。メドガス・プロジェクトにも資本参加（出資比率 36%）しており、スペインの石油化学大手 CEPSA やエネルギー企業イベルドロラ（各 20%）、電力最大手エンデサ（12%）、フランス電力・ガス最大手の GDF スエズ（12%）を上回る権益を握る。ガルシ・プロジェクトでも 41.6%の資本を握り、エジソン（20.8%）、エネルギー（15.6%）などイタリアのエネルギー企業の出資比率を上回っている。

最近では、これらの潤沢なエネルギー収益を元に海水淡水化事業なども積極的に手掛けるようになってきている。同社は多くの外国資本との合弁事業を展開するが、特定企業との長期的提携関係を構築することは少なく、大統領令（06年7月30日・第06-10号）で合弁事業でも 51%以上の利権を持つことが保証されている。

(3) プラント受注はソナトラックとソネルガス向け

アルジェリアの市場性を考える場合、炭化水素関連 2 公社の影響力は無視できない。社会基盤（プラント・設備）関連市場では、石油・天然ガス関連、新エネルギー関連の動きが活発で、08年11月にイタリアの石油・ガス・電力エンジニアリング最大手ボナッティが1億1,500万ユーロでソナトラックからアルラール発電所（南東部）の変電設備や送電網を受注している。フランスのエンジニアリング企業ソフレガスも、09年7月にハッシ・ルメルを中心とするパイプライン関連施設に関する基本設計（FEED）の5契約（約4,400万ユーロ）を一括受注した。

また、09年7月には韓国のサムスン・エンジニアリングがソナトラックから26億ドルの石油精製プラント（北東部・スキクダ）改修事業を受注。北西部のアルズーでも、石川島播磨重工業（IHI）と伊藤忠商事が液化石油ガス（LPG）プラントの増設プロジェクトを07年4月に受注（約1,300億円相当）している。南東部のガシ・トゥイユでは日揮が大型ガス処理プラントの建設プロジェクトを09年6月に約15億ドルで受注するなど、欧州系に限らず、高い技術力で信頼を得ている企業は大規模プロジェクトの受注を進めている。

スイスの重電最大手ABBは09年4月に「エル・メルク石油・ガス田向けのパイプライン、集油ステーション」（受注額4億9,000万ドル）、「アルジェ、オランでの変電所」（5,600万ドル）、「ハッシ・ルメル太陽光発電所向けの電源関連装置」（1,400万ドル）を連続して受注している。これらはいずれもソナトラック、ソネルガスなどを顧客とする受注事案で、背景には新鉱床開発、都市部での停電対策、石油・ガスエネルギー偏重からの脱却など、政府の掲げる主要政策がある。新興市場でのプラント受注を最も得意とする同社は、特に政府の産業構造政策を先読みして市場参入を進めている。

新エネルギー関連のプロジェクトも公社主導で進行中だ。サハラ砂漠での大型太陽熱発電プロジェクト「デザーテック」にはシーメンス、ABB、エーオン（ドイツ）、RWE（同）など欧州企業連合がアルジェリアの地場財閥セビタルと提携してデザーテック・インダストリアル・イニシアチブ（DII）を設立（09年7月調印）。エーオンの気候変動・再生可能エネルギー部門のエルベ・トゥアティ常務は「今後、太陽エネルギーが電力供給の軸になると期待している。欧州とアフリカへの電力供給安定のため、DIIを支援する」としている。設立メンバー12社にはドイツ銀行、ミュンヘン再保険、HSHノルドバンクといった金融機関が含まれている。

ソネルガスはアルジェ近郊で約1億ドルを投資して太陽電池パネルの生産を始める計画（12年稼働開始予定）だ。09年11月に着工しており、年産50メガワット相当のパネル供給を目指す。政府が掲げる「15年までに電力供給の5%を再生可能エネルギー化」という目標への貢献が期待されている。この背景にも「脱・石油・天然ガス」戦略がある。

(4)海水淡水化事業の受注競争が激化

また、エネルギー有効活用の取り組みとしては、サウジアラビア同様に海水淡水化事業も活発だ。国内の発電所には、天然ガス火力が多いが、これらの廃熱を有効利用する事業

として、海水淡水化プロジェクトへの関心も高い。広大なサハラ砂漠を抱え、人口は約 3,500 万人のアルジェリアは世界最大の海水淡水化プラント市場に成長するとみられている。

先陣を切ったのは日系企業で、IHI と伊藤忠商事が共同で 06 年 7 月に、国内で初となる海水淡水化発電プラントを北西部アルズーで完成させている。併設されている天然ガス火力発電所の廃熱を利用して、1 日当たり 8 万 8,800 立方メートルの淡水を供給している。この事業の発注企業も、ソナトラックとソネルガスが折半出資しているアルジェリアン・エナジー (AEC) だ。

しかし、この分野でのプラント企業の競合は激しく、09 年 1 月にはベオリア・ウォーター (フランス) 傘下のベルケフェルド (ドイツ) が北西部ルリザンヌの天然ガス火力発電所に海水淡水化プラントを納入している。同発電所にはフランスのアルストムが発電用タービンを納入しており、フランス連合での受注だ。このほか、08 年 2 月には米国のゼネラル・エレクトリック (GE) グループがアルジェリア最大とされる日産 20 万立方メートルの造水能力をもつ海水淡水化プラントをアルジェ近郊で稼働させている (受注額約 1 億 6,850 万ユーロ)。

政府は 10 年までに国内に 14 の海水淡水化プラントを設置する方針だ。このため、欧州企業のほか、日系、韓国系、中国系、シンガポール系などグローバル企業が相次いで参入しており、海水淡水化プラントの草刈り場になっている。

しかし、10 年 1 月には、ソナトラック経営幹部による不正取引問題が浮上。政府が激しく糾弾している。同社に対する政府の突然の態度硬化に驚きの声も聞かれるが、主要産業に対する政府の影響力が強い新興国でのビジネスの難しさを浮き彫りにしている。

(5) 参入が難しい消費市場

消費市場としては、所得水準向上で拡大が期待されるものの、課題も多い。新車販売台数は 08 年に 25 万台まで拡大したが、09 年は 22 万台と伸び悩んだ (アルジェリア自動車販売代理店協会)。08 年に「アクセント」「アトス」販売で首位に躍り出た韓国の現代が 09 年には失速。欧州周辺・新興市場向けの戦略小型車「シンボル」(B セグメント・セダン) の投入に成功したフランスのルノーが首位に立った。

現代は地場財閥のレブラ・グループを代理店として利用しているのに対して、ルノーはアルジェリアに販売子会社を設立して、53ある現地の販売代理店を統括している。08年6月には「ルノー・アルジェリア・アカデミー」を開設して車両整備、マーケティングなどの現地人材育成を始めている。ルノーの販売台数（09年）は3万7,000台（ダチア・ブランドを除く）で、第2位の現代（2万5,000台）に1万台以上の差を付けている。

ルノーは「メガーヌ」「クリオ」「ラグーナ」などのシリーズ・モデルも投入しており、幅広い車種の提供を強みとしている。このほかにも、低価格商品として傘下のダチア・ブランドで「ロガン」「ロガン MCV」「サンデロ」の3モデル（1万7,000台）も販売している。

政府の（国内）自動車産業に対する期待は強い。これは炭化水素産業への依存から脱却する政策の推進役として、自動車産業に期待しているためだ。05年7月には3年以下の中古車の輸入が禁止された。政府は現地に事業拠点を設け、雇用創出、人材育成に貢献する企業の出現に期待しており、現代などの参入企業が現地に生産拠点を設置するなどの報道（実現しない場合が多い）が流れることもある。

他方、アルジェリアはEUとの「連合協定」に02年4月に調印しており（発効は05年9月）、遅くとも協定発効の12年後までにEU原産品に対する関税撤廃を目指している。現在は協定発効から4年目で、既に関税撤廃された商品もあるが、02年1月時点の「基本レート」を基準として、関税率の60%または70%まで低減している。このため、EU域内の生産品はほかの国・地域の原産品に対して優位性を持っている。

ただし、市場参入に失敗する欧州企業の事例もいくつか出ている。フランスのカルフルは、フランチャイズ提携企業アルディス（地場系財閥アルコフィナ傘下）との合弁で進出（06年3月、12年までに18店舗を設置する計画だったが、09年2月に撤退している。この背景には、a.「大規模な現地調達を通じた同社の基本ビジネス・モデルが構築できない」（現地大使館情報）、b.「フランチャイズ収入の国外送金が実質的に難しい」（現地コンサルティング企業）、といった事情があると指摘されている。

8. サウジアラビア：人材育成が市場開拓のカギ

経済の動向は油価次第で、産業・企業に対する政府の影響力が強い半面、外国人の登用

も進んでいる。プラント市場ではスイス ABB のガス絶縁スイッチギアや、仏アルストムの海洋式排煙脱硫装置など、グローバルブランドに受注が集中しがちだ。「脱・石油」「材育成」などが市場開拓のキーワードになる。

(1)王族主導の石油大国

原油の推定埋蔵量 (BP 統計、2008 年末時点) は 2,641 億バレルと世界最大の産油国で、GDP の約 6 割、歳入の約 8 割、輸出の約 9 割を石油部門が占めている。サウジアラビアは湾岸協力会議 (GCC) の盟主とも呼ばれている。

基幹産業を石油部門が占めるサウジアラビア経済は、国際石油市場での油価に大きく左右される。このため金融危機の影響も国内金融システムの問題としてではなく、あくまで市場での油価低迷という外生的要因として認識されることが多い。地場系金融機関のアナリストも「ドバイ経済のような実体経済から乖離したバブルはサウジアラビアにはない。多くの建設プロジェクトは実需に基づいて行われている」と語る。

政府も赤字予算を組んだとしても財政上の懸念は少ないとして、インフラ整備などの公的支出を積極的に行い、経済成長路線を継続した。09 年の実質 GDP 成長率 (政府発表) は 0.15% まで落ち込んだが、「10 年の油価は 1 バレル当たり 70 ドル台で安定する」(地場系金融機関アナリスト) との楽観的な見方もあり、10 年の成長率はプラス 4.0% の急回復が見込まれている。

他方、この国の経済の特殊性として、独特の意思決定メカニズムがある。サウジアラビアは王族社会で、サウード家の王族が政治・行政の主要ポストを占めているからだ。サウード家直系だけでも 2,000 人を超えるとされる親族がおり、その指示の下にサウジアラビア人が経営幹部・官僚などの要職を担う。

(2)実務は外国人が担当

ビジネス実務は外国人が担うことが多く、近隣のレバノン、ヨルダンなどの出身者や南アジア系、特にインド人の登用が進んでいる。サウジアラビアの人口は約 2,400 万人だが、そのうち外国人が 600 万人以上に及ぶ。また、専門知識や技術が必要な業務では、英国人や米国人が個人の専門コンサルタントとして採用される場合も多い。「主要決定はサウジアラビア人が行うが、具体的な実務は外国系人材によって進められることも多い」(在サウジ

アラビア日系商社) という。このため、プロジェクトに対する意思決定の権限を誰がもち、その実務を誰が行うかを的確に把握することが求められる。

世界最大の国営石油会社のサウジアラムコも、こうした独特の経営スタイルをもつ企業だ。同社は開発、掘削、生産、精製から送油までを行い、国内石油産業を垂直統合している。同社が権益を保有する油田の推定埋蔵量は 2,559 億バレル (08 年末時点)、08 年の年産は 32 億 6,000 万バレル、その 8 割近い 25 億バレルが輸出されており、いずれをとっても世界最大の企業だ。世界最大規模のガワール油田 (東部) や同国第 2 位のサファニア・カフジ油田の権益も、同社が保有している。

(3) 発電分野、水ビジネスと人材育成に欧州企業の商機

フロンティア市場としては、まず、石油部門での「社会基盤 (プラント・設備) 関連市場」が注目される。フランスのトタルはサウジアラムコと精製能力・日量 40 万バレルのジュベール製油所の建設プロジェクトに関する覚書 (調印: 06 年 5 月) を締結している。運転開始は 13 年後半とされているが、両社はこのプロジェクトのための合弁会社サウジアラムコ・トタル石油化学精製所 (SATORP) を設立している。また、サウジアラムコはヤンブー製油所 (日量 40 万バレルで主に輸出用) の建設プロジェクトで米国のコノコフィリップスと組んでいる (合意: 06 年 5 月)。このほか、石油化学コンプレックス関連では、国内最大のラービグ製油所の拡張プロジェクトで日本の住友化学 (合意: 05 年 8 月) を、ラストヌーラ製油所の建設プロジェクト (RTIP) では米国のダウ・ケミカル (合意: 07 年 5 月) を、それぞれパートナーに選定した。サウジアラムコはこれらの技術力の高いグローバルリーダーとの提携を重視している。

しかし、プラント・設備市場は石油部門に限らない。国内での電力需要の高まりから、発電所・変電所関連の設備需要も拡大している。スイスの重電最大手 ABB は 10 年 1 月、サウジアラビアで発電所建設事業を請け負っている中国の山東電力建設第三工程 (SEPCO III) からガス絶縁開閉式変電設備 (スイッチギア) を約 4,800 万ドルで受注した (竣工: 11 年予定)。この設備はサウジアラビア電力公社 (SEC) が運営するラービグ発電所 [出力容量: 1,220 メガワット (MW)] の送電網の強化を目的としており、ラービグ製油所がある紅海沿岸地域への電力の安定供給に貢献する。

また、09 年 11 月にも ABB は SEC から約 3,800 万ドルで、22 基の配電変圧設備を受注

した（竣工：11年予定）。さらに同年同月、SEC からサウジアラビア初の女子大学となるヌーラ・ビント・アブドルラフマーン王女大学向けのガス絶縁スイッチギアを、約1億2,000万ドルで受注した。ガス絶縁スイッチギアは変電所の不燃性、小規模化に役立つ設備で、ABB は世界各地で1万基以上の設置実績をもつ。

フランスのアルストムも、08年7月にSEC から蒸気発電所（出力容量：1,200MW）の新設プロジェクトの受注（19億ユーロ、1ユーロ＝約121円）に成功した。同プラントは紅海沿岸のシュワイバ発電所に設置されるが、アルストムは蒸気タービンのほかに海水式排煙脱硫装置も納入する。海水式排煙脱硫装置は海水を利用して排出される亜硫酸ガスを中和・吸収するもので、海岸線に立地する石油・ガス火力発電所の排煙処理に活用される。脱硫効率99%を誇り、世界各地で40基以上の納入実績をもつ。ABB のガス絶縁スイッチギアと同様、サウジアラビアでは高額でもグローバルブランドが人気だ。

国土のほとんどが乾燥地帯に属しており、水資源が重要なサウジアラビアでは、新しい利水技術の導入に積極的だ。水メジャーとして世界的に知られるフランスの総合水資源企業ベオリア・ウォーターは、08年4月にサウジアラビア水・電力省から首都リヤドへの「水供給・排水回収システム導入プロジェクト」を4,000万ユーロ相当で受注した。これは、サウジアラビアでは初めての利水分野での民間事業委託で、利用者は約450万人と推定される。

外国の優れた人材に実務を任せる風土をもつ同国では、設備供給だけではなく、同システムの運営・指導を担える人材も必要で、ベオリア・ウォーターはこの契約受注に当たり、「専門家チームを作り、サウジアラビア側の人材の指導も行う」という。水道事業では漏水の原因究明など、高度な技術蓄積が必要なポイントがあり、現地専門家の育成は大きな課題だ。このため、同社はリヤドに人材育成センターを立ち上げている。こうした長期的な視点に立ったきめ細かな対応・提案が、サウジアラビアでは評価される。

(4)小売り流通はカルフルの出店相次ぐ

消費市場の小売り流通面では、フランスのカルフルなどの参入が進んでいる。同社は市場参入に当たり、地場事業者のアル・オライヤン財閥、マジド・アル・フタイム（MAF）財閥と提携している。カルフルは1995年11月にMAF との合弁事業を開始。04年11月のアル・ハイマ・モール（リヤド）、05年8月のグラナダ・センター（リヤド）などへの

出店を重ねてネットワークを拡充。07年7月にはジッダ（西部）のリビエラ・モールなど、地方都市への進出も始めた。09年6月には既存11店舗に加えて、リヤド、ジッダ、ターイフ、マディーナの4都市への新たな進出計画を発表した。

サウジアラビアのカルフルへの来店者は、1店舗・1日当たりで2万人ともいわれており、その約4割は外国系住民だ。小売流通業にはそれら来店者の生活習慣に適合した商品供給が求められる。欧州企業のカルフルにとって、サウジアラビア市場はハラール（イスラム戒律に従って処理された食品）への対応など課題も多いが、「同社としては今後も20店まで店舗網の拡大を図る見通し」（中東ショッピングセンター協議会・MECSC）だ。

また、乗用車（新車）販売台数は09年に約61万台（前年比2.4%増）と、今回の特集の調査対象国の中で最大の規模を誇る。サウジアラビアでは、乗用車購入の場合、これまでは現金払いが多かったが、最近はローンが主流になってきている。