

横河電機（株）の進出事例

ー各種プラント向け制御システムの大市場獲得のため

サウジアラビアに進出、現地の大学との産学連携も実施ー

a. サウジアラビアの制御システム市場において同業他社を圧倒

横河電機株式会社（以下、横河電機）は各種プラントの生産設備の制御・運転監視を行う分散形生産制御システムを世界で初めて開発、制御分野のリーディング・カンパニーとしてグローバル市場で高い評価を受けている。同社は「40年間稼動させても停止する可能性があるのはわずか1分」というシステムの高い信頼性を武器に、国内の制御システム市場では常にトップ、欧米企業が高いシェアを占めていた海外市場においても着実に売上を伸ばしてきた。とりわけサウジアラビアにおいては、欧米の同業他社を大きく引き離す高いシェアを有している。同国のプラントにおける同社の制御システムの推定導入率は、ポリ塩化ビニル 100%、アンモニア・尿素 93%、ガス・オイル分離 51%、エチレン 42%、石油精製 45%に達している。

b. サウジアラビアに現地法人2社を相次ぎ設立、1社は同国初の100%外資

横河電機の中東への進出は、1970年代にサウジアラビアの現地企業と代理店契約を結んだことに端を発する。当初はこの会社と共同で提案活動を行い、石油・石油化学分野を中心に制御システム市場を開拓してきた。

90年にはバーレーンに販売、サービス会社を設立、更にエンジニアリング機能を強化し、中東地域の地域統括会社として強固な事業体制を構築している。

その後、サウジアラビアを中東地域における「キー・カントリー」として位置づけ、国営石油会社のサウジ・アラムコやサウジアラビア基礎産業公社（SABIC）等を始めとする顧客への販売、エンジニアリングを強化するため、Yokogawa Saudi Arabia Company（ダーラン）を2006年12月に設立した。設立に当たり、現地での機器生産も視野に入れて製造業のライセンスも取得した。これはサウジアラビアで現地資本の入らない製造業企業が設立された最初の事例である。所在地は石油精製と石油化学の研究が盛んなファハド国王石油鉱物資源大学（KFUPM）の敷地内であり、現地のニーズにより適した制御システムの開発に向け、同大学との産学連携により研究開発を進めている。

さらに2007年4月には、パートナー企業であるガス・アラビアン・サービスとの合弁により制御システム・機器の保守サービスを行うYokogawa Service Saudi Arabia Company（ジュベイル）を設立し、サウジアラビアでのサービス体制の強化を図った。この会社はトレーニングセンターをジュベイルとヤンプーに設置し、ユーザーに対する充実したサービスを提供している。

プラントにおいて制御システムは20～30年に渡って使われる場合もある。世界最大規模の産油国であるサウジアラビアでは、多くの既存プラントがまもなく更新期を迎える。ま

た、プラントの新增設案件も多く計画されており、サウジアラビアは制御システム・機器メーカーにとって有望な市場である。これらの更新及び新增設需要に対応していくためには、上記のように「顧客に近い場所に現地法人を設立し、サービスを提供することが必須」と横河電機は認識している。

c. サウジアラビアにおいて優秀な大卒人材を確保

横河電機のサウジアラビア現地法人2社の従業員216名のうち81名をサウジアラビア人が占め、そのうち44名は大卒者である。サウジアラビアの「経験のあるエンジニアが全く足りない」という雇用状況に対応するために、前出のKFUPMとの産学連携を通じて学生の研修を行い、卒業生のリクルートを行っている。大卒新人を対象とした1年間の新人研修プログラムを実施して人材を育成し、優秀な人材の確保につなげている。

新人研修プログラムは、途中日本の経済産業省の支援を受けながら既に4年間実施している。「横河電機の文化で育てる」ことをポリシーとしており、東京本社での研修、京都見学を通じた日本文化の理解などに加え、海外拠点におけるプロジェクトにメンバーとして参加させて、最終的にはプラントサイトでの経験を積ませる、といった内容となっている。

研修期間中の同社と研修生の契約関係は、雇用契約ではなく研修契約であり、研修生は同社に入社する義務はない。しかし、現時点で研修プログラムを修了した42人のうち、21人がエンジニアとして同社に在籍している。彼らは1年間に及ぶ研修プログラムを通じて同社の業務内容や雇用条件について十分理解したうえで入社しているため、入社後の離職率は極めて低いものとなっている。

現在、KFUPMとの産学連携に加え、Jubail Industrial Collage (JIC) 及び Yanbu Industrial Collage (YIC) と提携し、インターンシッププログラムを実施。既に40人の学生を受け入れ、優秀な人材の更なる確保を目指している。

今後は希望学生に対する日本語・日本文化講座の提供を計画しており、最終的には一般市民にも開放、文化交流を通じ、サウジアラビア社会に貢献していく計画である。

d. サウジアラビア・ビジネスの課題と展望

サウジアラビアで事業を展開するにあたり、横河電機はいくつかの課題に直面してきた。

その代表例は、進出当初に取引した現地企業からの売掛金の入金滞り、10年間に及ぶ裁判になったことである。想定した回収総額の全額を認める結審とはならず、回収には更に1年間を要したという。

現在のサウジアラビアの司法制度は大きく改善しているとはいえ、「現地企業との取引における各種契約時には依然として注意すべき点がある」と同社は指摘する。同社によると、「契約書は弁護士によって念入りにリーガル・チェックを行う」、「契約書はアラビア語と英語で作成される。齟齬がある場合はアラビア語版が優先されるので注意が必要」とのことである。

また、現地企業との取引においては、他の地域と同様、日本の商習慣と現地（中東）の商習慣の違いがあることをきちんと認識する必要がある。

同社と取引が多いサウジ・アラムコや SABIC 等顧客については、ビジネススタイルが欧米化されており、商取引において戸惑うことは殆どない。

しかし、現地のサブコントラクター及びベンダーについては、特に約束納期に対する認識が日本と異なっている場合があり、取引を行う上で注意が必要であるとのことである。現地のゼネコンに発注して同社の事務所を建設した際、最終的には間に合ったものの一時は予定した落成式までに竣工しないのではないかと心配したこともあったという。

さらに、各政府機関の自律性が強いサウジアラビアの行政システムに、臨機応変に対応できる優秀な弁護士を選定することが、現地法人設立の際に肝要であるという。現地法人設立の際に、同社はサービスを含むエンジニアリングを行うという業態を当局に理解してもらうのに多くの労力を要した。またインド人など外国人労働者が労働ビザの発給を受けらるまでに「時間がかかりすぎる」点も改善が望まれる課題として同社は挙げている。

このようにいくつか小さな課題が挙げられるものの、顧客に近いところで高品質なサービスを提供することによってプラント向け制御システムの有望な市場であるサウジアラビアで高いシェアを占めることができたことから、同社にとっては「サウジアラビアへの進出は正しい判断であった」という。サウジアラビアの石油・石油化学プラントの新增設並びに更新に対する投資は、金融危機後の世界的な不況の中でも積極的に行われており、横河電機は同国に今後も大きなビジネスチャンスを見出していこうとしている。