

中東及び近隣地域における日本企業の
ビジネスチャンスに関するアンケート調査
(調査結果概要)

平成 22 年 4 月

財団法人 機械振興協会 経済研究所



この調査研究は、競輪の補助金を受けて実施した
ものです。

<http://ringring-keirin.jp>

経済研究所では、東京商工会議所の協力の下、独自のアンケート調査「中東及び近隣地域における日本企業のビジネスチャンスに関するアンケート調査」を実施した。本レポートでは、その調査結果を基に日本企業が) に中東地域を捉えているのかを明らかにしていきたい。

尚、アンケート調査を含む調査結果は、**報告書『新興国市場としての中東地域における日系企業の現状と展望』(2010年3月)** にまとめられている。

I. アンケート調査の実施概要

調査期間：2009年10月～2009年12月

発送日：2009年10月20日

回収期間：2009年12月26日分までを回収

対象企業：東京商工会議所会員企業から従業員数70名以上で抽出

業種	従業員70名以上
金属製品製造業	204
一般機械器具製造業	369
電気機械器具製造業	205
輸送用機械器具製造業	120
精密機械器具製造業	156
計	1,054

※当該1,054社の中から1,000社に郵送を行った。

回収結果：回収件数 85件 / 回収率 8.5% / 有効回答 78件

回収状況を振り返ると、回収率8.5%、有効回答率7.8%と不本意ながら回収状況は芳しくなかった。低い回収率となった要因は、①アンケート調査表の設計力不足、②対象絞り込みの難しさー国際ビジネスのある企業で、かつ中東ビジネスに経験があるか、関心がある企業、などが考えられる。また、委員会では、中東ビジネスに関するアンケート調査の実施は時期尚早であったのではないかと、という意見も出た。しかし、回答結果を見ると、①中東地域の市場に対する定量的な状況把握しては画期的なデータであり、②回答企業では詳細に記入していただいた企業が多いことから、個票としても有益な資料である、といえる。いずれにしても、アンケート調査としては十分に分析できる回収率とはならなかったが、機械関連企業、特に中小企業も含めた中東ビジネスのアンケート調査のパイロット・スタディーとしてのデータは収集できたものと考えられる。

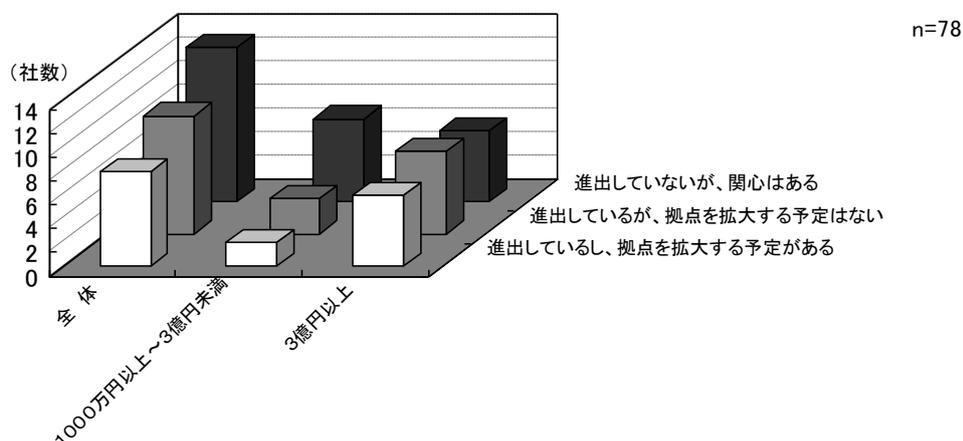
II. 集計結果から観る中東市場への期待

ここでは、「中東及び近隣地域における日本企業のビジネスチャンスに関するアンケート調査」の集計結果から、日本企業の中東市場に対する状況認識について考察していきたい。

中東地域への進出、拠点の有無、進出の関心を尋ねたところ、「進出していないし、関心もない」と回答した企業が60.3%で最も多く、当該地域が日本企業のビジネスの舞台に上がっていない企業が多く存在していることが分かった。しかし、進出をしている企業は、回答企業78社のうち18社(23.1%)あり、進出していない企業でも関心を持っている企業が13社(16.7%)あった。資本金でみた企業規模別でみると、資本金1,000万円以上～

3億円未満の中小企業でも比較的規模が大きい中堅企業（47社）で「進出はしていないが、関心はある」企業が比較的多くあった（7社、14.9%）。

図表1 中東地域への進出、拠点有無と進出の関心（資本金規模別）

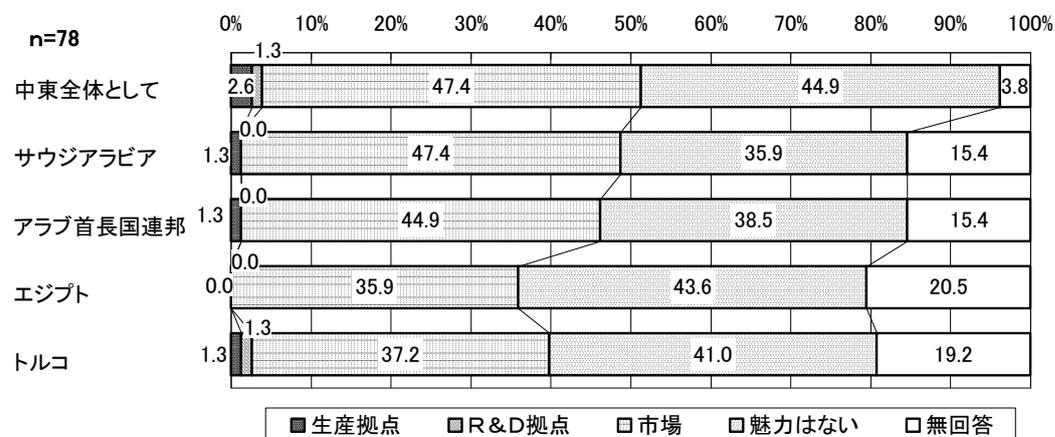


出所) 機械振興協会経済研究所

「進出していないし、関心もない」企業に対して進出を考慮する条件を尋ねたところ（自由記述）、①顧客企業の進出や引き合いを挙げる企業が多く、次に②市場の有望性が大きくなれば、③人材や情報を収集できるようになれば、と回答する企業が複数あった。

現在の中東地域の魅力について尋ねたところ、「魅力はない」と回答した企業を除くと「市場」回答した企業が最も多く、「生産拠点」としての魅力挙げた企業は2社のみ、「R&D拠点」としての魅力挙げた企業は1社のみである。中東地域は、現在のところ各社共に市場としての魅力を感じていることが分かる。

図表2 現在の中東市場の魅力について



出所) 機械振興協会経済研究所

魅力を感じている企業に対して、どのような点に魅力を感じているのか尋ねたところ（自由記述）、「オイルマネーを背景とした、市場とその将来性」と回答する企業が多くみられた。特に、ある企業の回答で「市場の規模の割には、購買力があるので販売の効率は高い」という回答は、筆者による現地調査でも裏付けることができた。

次に、魅力を感じている企業に対して、魅力を感じつつも、ビジネス上の問題点や課題について尋ねたところ、①取引実績がないこと、②人材や情報不足、③ビジネス慣習やビジネスインフラ、④厳しい競争環境、などが挙げられた。ある企業では、直接販売でないために顧客情報が不足している、という回答もあった。中東市場での販売は、代理店法の影響から商社を介さなくとも間接取引にならざるを得ず、顧客との距離が他の海外市場と比較して遠いことがいえる。後に紹介する企業では、情報不足、特に顧客ニーズの把握に対して工夫を凝らしている企業が多くあった。

さらに、魅力を感じない企業に対しても、その理由を尋ねたところ、①日本からの距離が遠いこと、②市場が小さいこと、③優先順位が低いこと（アジアの優先順位が高い）、などが挙げられた。②の市場が小さいことについては情報不足もあるかもしれないが、③の優先順位が低いことは、経済研究所のヒアリング調査でも複数の企業で聞かれた。

Ⅲ. 中東市場の現状と可能性

1. はじめに

今回のアンケート調査からは、現時点においては—短期的な視点—日本企業の多くが市場としての魅力を感じていることが明白になった。中東地域が、今後において—中長期的な視点—生産拠点、さらには R&D 拠点として日本企業にとって魅力を感じる地域になるには相当の時間と労力がかかることが容易に想像される。中東地域のモノづくりの可能性については、委託調査研究『中東地域におけるモノづくり産業の発展可能性と日系企業の役割』（委託先：株式会社価値総合研究所）を参照願いたい。

市場として魅力を感じている企業でも、人材不足や情報不足、代理店法やイスラム文化などのビジネス環境の違いを問題点としてあげる企業が多くあった。

ここでは、当経済研究所が独自に実施したアンケート調査の結果、特に中東ビジネスを展開している企業の回答を中心に、日本企業の中東ビジネスの現状について考察していきたい。

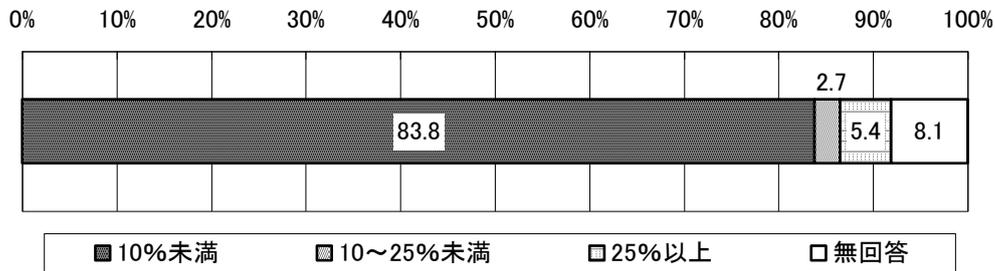
アンケート調査としては十分に分析できる回収率とはならなかったが、機械関連企業、特に中小企業も含めた中東ビジネスのアンケート調査のパイロット・スタディーとしてのデータは収集できたものと考えられる。

2. 中東ビジネスの現状

中東地域での売上を尋ねたところ、「現在の売上規模」は8割以上が10%未満であり、まだまだ全社に占める比率は低いことが分かる。

図表 3 中東地域での売上【現在の売上規模】

n=37



出所) 機械振興協会経済研究所

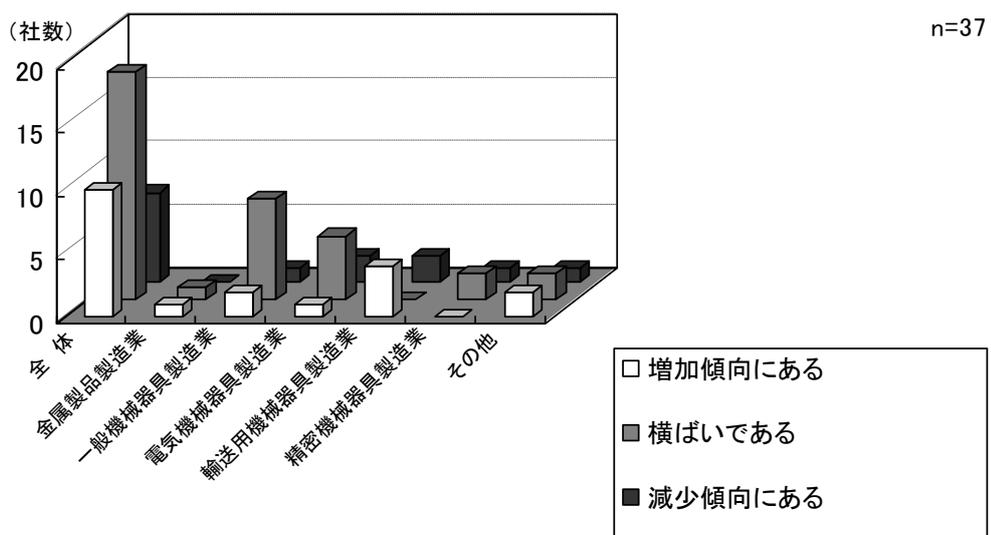
次に、現在の売上動向を尋ねたところ、「横ばいである」が 48.6%と最も多く、次いで「増加傾向にある」が 27.0%となっている。

業種別でみると、輸送用機械器具製造業で「増加傾向にある」と回答した企業が、6社中4社あり、自動車市場が拡大していることを反映しているといえる。

企業規模別（従業員数）でみると、300人以上の企業では「増加傾向にある」と回答した企業が7社（33.3%）に対して、20人以上～100人未満の企業では「減少傾向にある」と回答した企業が4社（57.1%）となっており、企業規模が大きくなるほど増加傾向にあることがうかがえる。

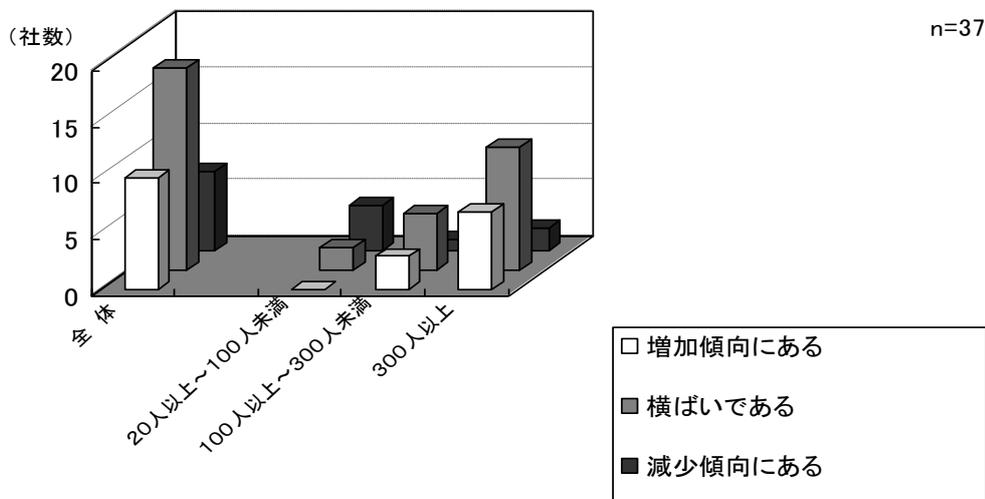
図表 4 中東地域での売上【現在の売上動向】

《主要業種別》



n=37

《従業員規模別》



注) グラフは「無回答」を省いて表示している。

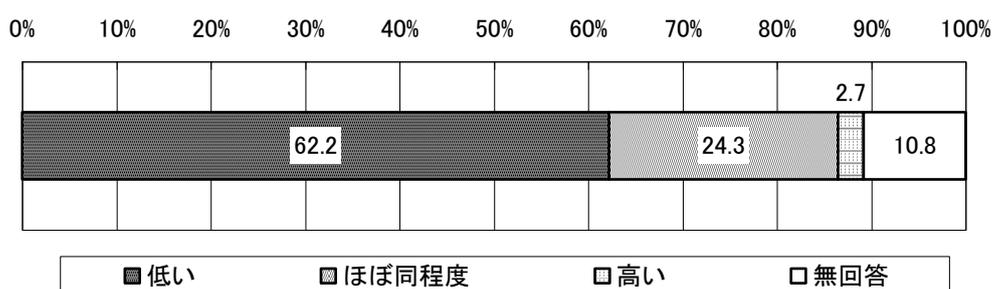
出所) 機械振興協会経済研究所

中東地域での収益性を把握するために、日本市場と比較した場合の収益性を尋ねたところ、「低い」と回答した企業が62.2%と最も多く、次いで「ほぼ同程度」と回答した企業が24.3%となった。業種別でみると、売上が拡大している「輸送用機械器具製造業」でも、6社中5社(83.3%)が「低い」と回答していることから、日本市場以上に厳しい事業環境であることがうかがえる。

図表5 中東地域での売上【収益動向】

《日本市場と比較した場合の収益性》

n=37

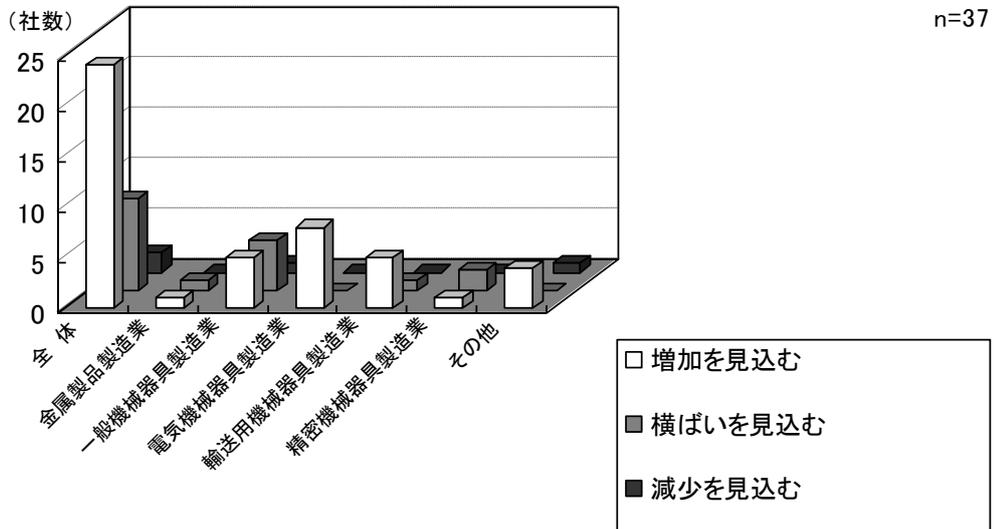


出所) 機械振興協会経済研究所

今後の3年~5年程度の売上見通しを尋ねたところ、「増加を見込む」企業が64.9%と最も多い。業種別でみると、輸送用機械器具製造業が6社中5社(83.3%)、電気機械器具製造業が9社中8社(88.9%)と相対的に高くなっている。このことは、後述するヒアリング調査と合わせて勘案すると自動車市場とともに太陽熱発電システムなど環境関連機器市場への期待が高いことをうかがわせる。

図表 6 中東地域での売上【今後 3 年～5 年程度の売上見通し】

《主要業種別》



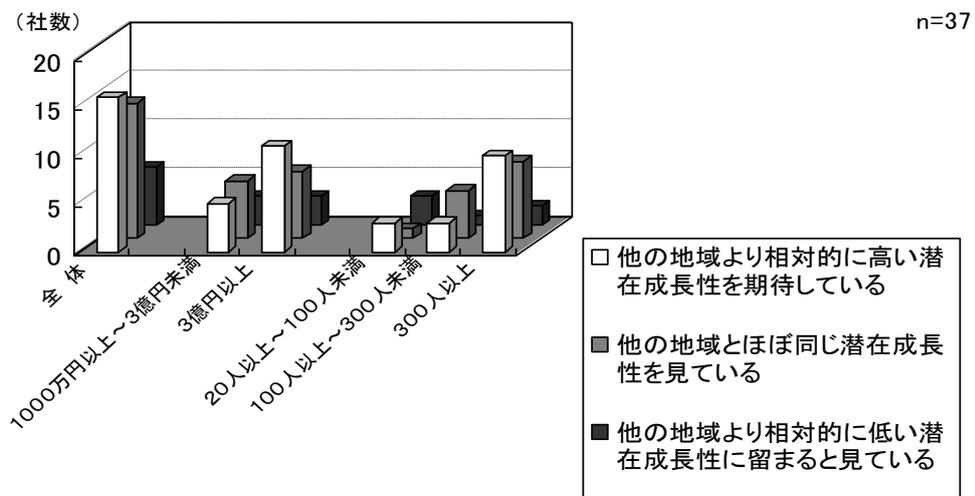
注) グラフは「無回答」を省いて表示している。

出所) 機械振興協会経済研究所

中東市場の「市場の捉え方」について尋ねた。「他の地域より相対的に高い潜在成長性を期待している」と回答した企業が 43.2%、「他の地域とほぼ同じ潜在成長性をみている」と回答した企業が 37.8%と、中東地域の潜在成長性を高くみているといえる。企業規模別で見ると、資本金規模で 3 億円以上が 22 社中 11 社 (50.0%)、従業員規模で 300 人以上が 21 社中 10 社 (47.6%) と大企業ほど期待が高いといえる。

図表 7 中東地域の市場としての捉え方

《基本金規模別と従業員規模》



注) グラフは「無回答」を省いて表示している。

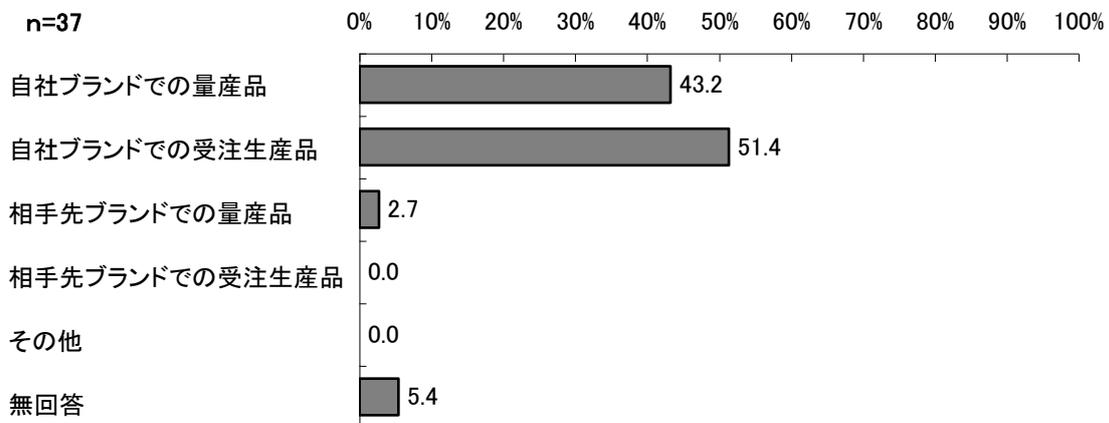
出所) 機械振興協会経済研究所

3. 中東ビジネスの実態

ビジネスの実態に入る前に、中東地域を担当している部門が全社のどこの管轄に属しているかを尋ねた。「本社部門（国際部など）」との回答が 43.6%で最も多く、「事業部門毎」との回答が 19.2%だった。「その他」としては、貿易部や連結子会社という回答があったが、中には「属人的に任命」している企業もある。海外への権限移管が進む中国ビジネスなどと比較すると、中東ビジネスは初期段階にあるといっても過言ではないだろう。

中東市場で販売している製品、今後販売する可能性がある製品について尋ねたところ、「自社ブランド」品が 94.6%と圧倒的に多くなっている。

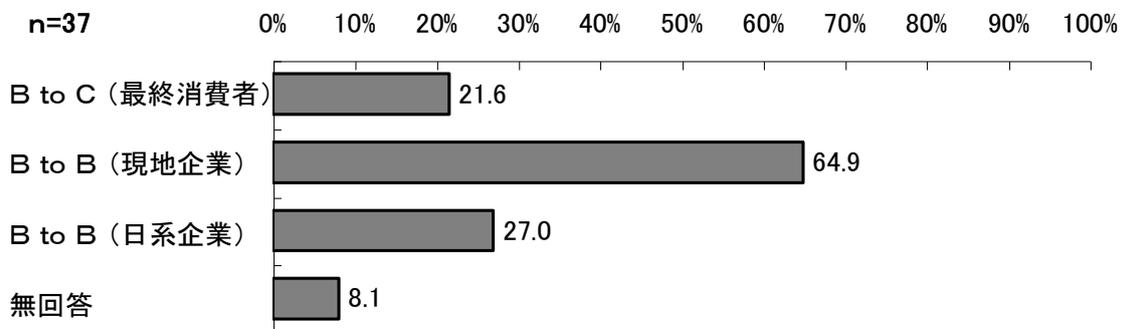
図表 8 中東市場で販売している製品、今後販売する可能性がある製品



出所) 機械振興協会経済研究所

中東市場における主要顧客は、「BtoB（現地企業）」という回答が多いが、これは現地の販売代理店を介したビジネスが多いことも回答に影響していると考えられる。

図表 9 中東市場における主要顧客

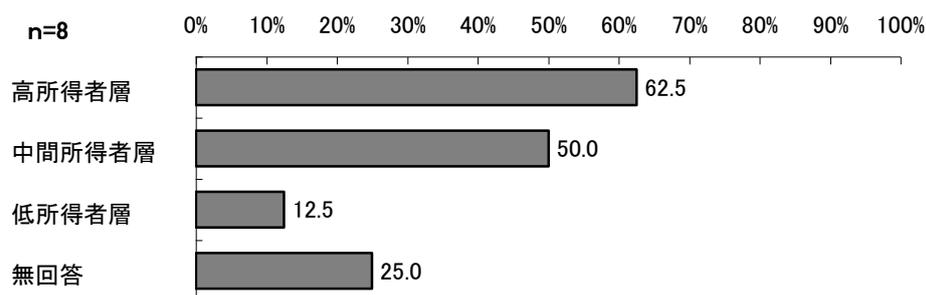


出所) 機械振興協会経済研究所

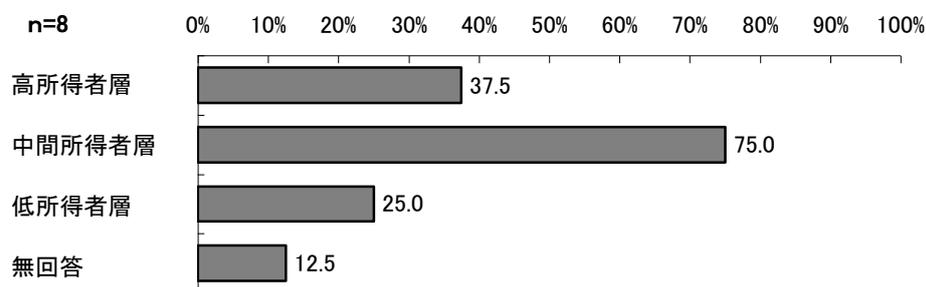
次に、主要顧客を「BtoC（最終消費者）」と回答した企業に対して、現在の主要購買層と今後伸びると考えている購買層を尋ねた。ただし、「BtoC」と回答した企業が8社しかなく、一般論としていえるかどうかはヒアリング調査と合わせて考える必要がある。その結果をみると、現在は「高所得者層」が中心であるが、今後「中間所得層」に購買層が拡大していくことがわかる。

図表 10 「BtoC」を主要顧客とする企業の主要購買層

《現在》



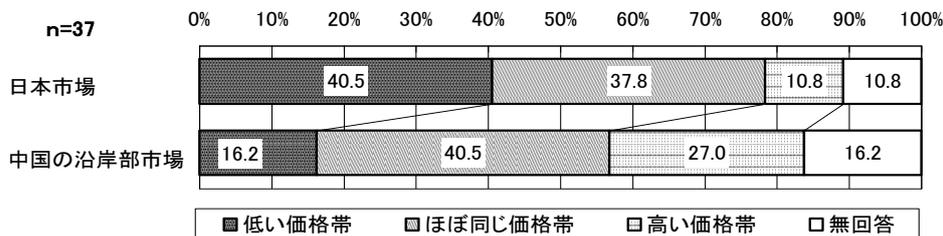
《今後》



出所) 機械振興協会経済研究所

中東市場で販売している製品の価格帯について尋ねたところ、日本市場と比べた場合は「低い価格帯」と回答した企業が40.5%、「ほぼ同じ価格帯」と回答した企業が37.8%で、中国の沿岸部市場と比べた場合では、「高い価格帯」と回答した企業が27.0%、「ほぼ同じ価格帯」と回答した企業が40.5%となった。このことは、「日本市場の製品よりやや低価格だが、中国市場よりはやや高価格な価格帯」であることを示している。筆者のドバイでの販売店舗視察でも、例えばパナソニックの販売専門店では、コンパクトタイプのデジタルカメラは最上級機種まで在庫があったが、一眼レフタイプは最上級で動画撮影もできる「GH1」は在庫がなく取り寄せで、店頭にはカメラ機能のみの「G1」が展示されていた。また、業種別でみると上記の傾向がはっきりと読み取れるのが、輸送用機械器具製造業であり、日本市場と比べた場合には6社中5社が「低い価格帯」と回答し、中国の沿岸部支持用と比べた場合には6社中5社が「高い価格帯」と回答している。

図表 11 中東市場で販売している製品の価格帯



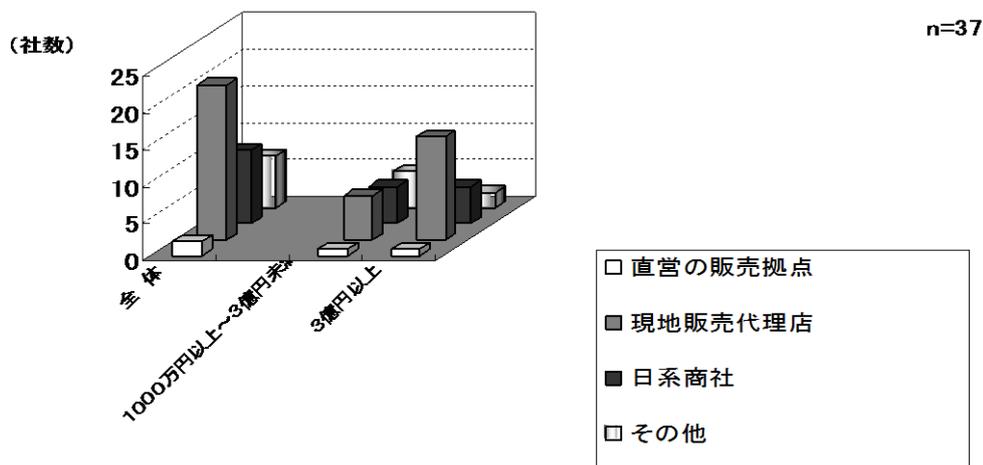
出所) 機械振興協会経済研究所

中東地域の現地法人について尋ねたところ、「現地法人を有している」企業は 16.2%にとどまり、かつそのすべてが資本金 3 億円以上、従業員数 300 人以上の大企業である（回答した 6 社すべて）。「現地法人を有している」企業に進出場所について尋ねたところ、半数がフリーゾーン（FZ）に進出している。代理店法や出資に制限があるため、FZ に進出している企業は独資であり、FZ 以外に進出している企業は地元企業との合弁である。その現地法人の事業内容については、「販売」（6 社中 5 社）と「アフターサービス」（6 社中 4 社）が圧倒的に多くなっている。

日本人駐在員の有無については、「駐在員はいない」と回答した企業が 62.2%となった。従業員規模別でみると、中堅中小企業では駐在員がいらない企業がほとんどであるのに対して、大企業では駐在員を 3 名以上おいている企業もあった。

図表 12 日本人駐在員の有無

《従業員規模別》



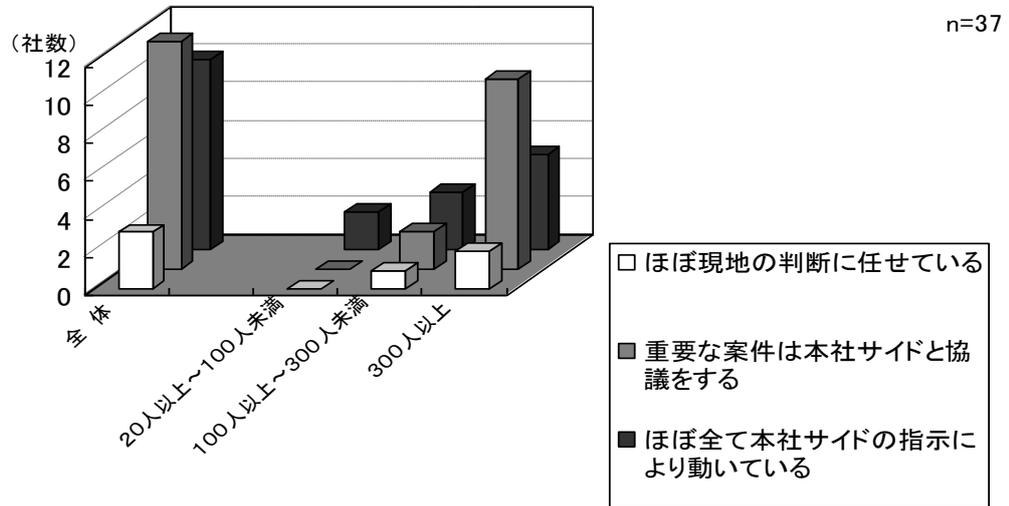
注) グラフは「無回答」を省いて表示している。

出所) 機械振興協会経済研究所

事業の意思決定について尋ねたところ、「ほぼ現地の判断に任せている」と回答した企業は 8.1%に留まった。「重要な案件は本社サイドと協議する」と回答した企業が 32.4%、「ほぼ全て本社サイドの指示により動いている」と回答した企業が 27.0%と、日本本社サイドがビジネスの主導権を握っている。ただし、大企業では「ほぼ現地の判断にまかせている」

という回答をした企業も 9.5%（2 社）あり、徐々に権限移譲が進んでいることが窺える。

図表 13 中東ビジネスにおける意思決定について
 ≪従業員規模別≫

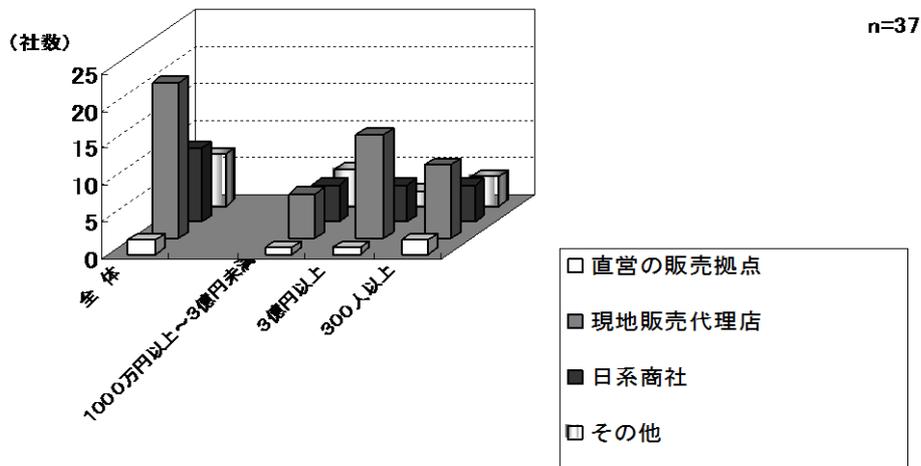


注) グラフは「無回答」を省いて表示している。

出所) 機械振興協会経済研究所

中東地域で活用している販売チャンネルを尋ねたところ、代理店法の問題もあり、「現地販売代理店」(56.8%)が最も多かった。次に、「日系商社」(27.0%)との回答も多く、資本金規模別でみると、1,000万円以上~3億円未満の中堅企業では日系企業の比率が高めであることから、売掛金の回収リスク回避などの理由から商社を活用するケースが多いことがうかがえる。

図表 14 中東ビジネスにおける販売チャンネル
 ≪資本金規模別≫



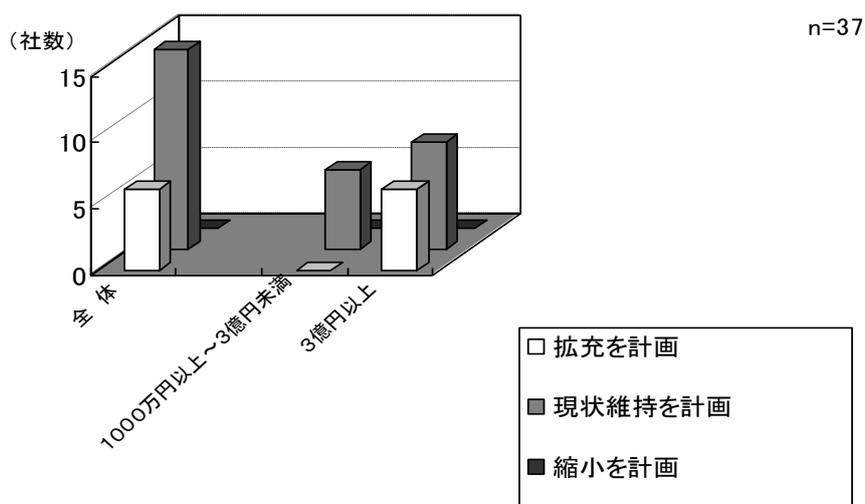
注) グラフは「無回答」を省いて表示している。

出所) 機械振興協会経済研究所

現地法人の重要な役割の一つである保守サービス体制について尋ねたところ、サービス拠点網について「拡充を計画」と回答した企業が16.2%、「現状維持を計画」と回答した企業が40.5%で、「縮小を計画」と回答した企業はゼロであった。今後の売上高増加予想に合わせて、保守サービス体制の拡充を計画している企業が多いことがうかがえる。資本金規模別でみると、拡充を計画している企業はすべて大企業であることがわかる。

図表 15 中東ビジネスにおける保守サービス体制【サービス拠点網】

《資本金規模別》



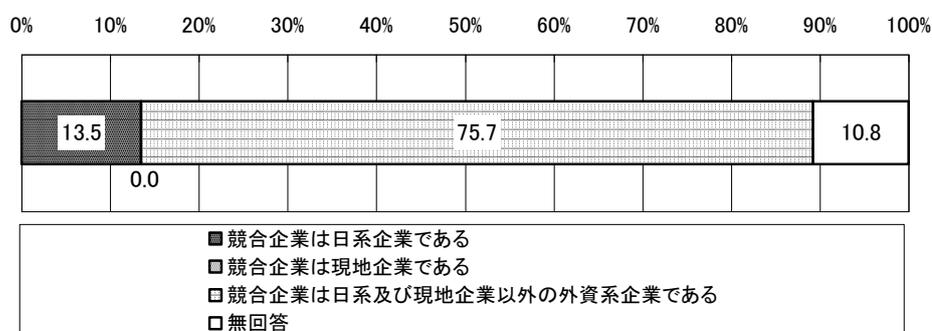
注) グラフは「無回答」を省いて表示している。

出所) 機械振興協会経済研究所

競争環境、特に競合企業について尋ねたところ、「競合企業は日系及び現地企業以外の外資系企業である」と回答する企業が75.7%と圧倒的に多くなっていた。自由回答では、競合企業に韓国メーカー、中国メーカー、欧州メーカーが挙げられており、これら競合企業の脅威点としては価格攻勢、ビジネスネットワーク、情報量が挙げられていた。

図表 16 中東ビジネスにおける競合関係

n=37



出所) 機械振興協会経済研究所

アンケート調査では最後に、「中東ビジネスを成功に導く上でのポイント」を尋ねた。主要販売チャネルである現地販売代理店との関係、現地市場ニーズの把握など、下記のような回答には多分に有益な情報が含まれているといえるだろう。

■「中東ビジネスを成功に導く上でのポイント」（自由記述）の一例

- リスク回避しつつ、的確な企業及びその窓口者にたどりつけるチャンネルの構築。
- 商習慣を理解すること。需要の把握、競合先情報。進出先の優遇政策。
- ニーズに応じた商品力の強化。有力代理店の発掘。
- 企業の身元保証。
- 代理店の力量。
- 進出国企業、人脈。
- 相手を尊重すること。とくにイスラム教に関するマナー違反をしないこと。
- 日系企業の技術を期待されるお客をまず見つけることがポイントと考えます。
- 代理店と顧客との関係。
- 有力でパワフルな代理店の発掘。
- 現地側パートナーの人材育成。
- 中東市場に限らず海外市場でビジネスを成功に導くためにはその市場をよく理解しようと努めることが重要と思う。
- 現地の文化、宗教、国民性、経済状況、社会インフラの整備状況を理解すること。
- 宗教を含む同地域の文化を理解することが重要ではないかと感じています。
- 信頼できるパートナー。

謝辞

アンケートの設計に有益なご意見を頂いた委員、オブザーバーの皆様、アンケート調査の実施に当たり協力いただいた東京商工会議所国際部の皆様、そしてアンケート調査にご回答いただいた企業の皆様に、改めて御礼を申し上げます。

付記①

本レポートは当経済研究所のホームページ（<http://www.eri.jspmi.or.jp/>）にて、PDF ファイルでご覧いただけます。**禁無断転載。**

付記②

本レポートに関するお問い合わせ先は下記になります。

(財)機械振興協会 経済研究所/調査研究部

担当 : 近藤信一

(住所) 〒105-0011 港区芝公園3-5-8 機械振興会館

(電話) 03-3434-8233 (直通) / (FAX) 03-3434-3696

(メール) s-kondo@eri.jspmi.or.jp