SPOTLIGHT

アラブの習慣「インシャーラー」精神への戸惑いから学ぶ

UAEアブダビグランドモスク

アラブ特有の文化への理解もまた、現地でのビジネス成功への鍵となる。中東地域にて数々のビジネスに携わるJBICドバイ駐在員事務所の桑原駐在員が語る、アラブ世界での関係構築のポイントとは。

ドバイ駐在員事務所 駐在員
桑原 亮

アラブにはイスラム教に基づく様々な習慣（日々の礼拝やラマダン等）があるが、ビジネス上で一番悩まされるのは、アラブ人相手に面会の約束を取りつけることが想像以上に難しいことです。省庁の大臣や政府機関のトップ等、多忙な人々のスケジュールが中々固まらないことは当然理解できますが、アラブの場合、直前になるまで、秘書はおろか本人まで自分の予定がわからないことが往々にしてあります。それゆえに、電話・メールだけではなく、携帯電話のSMSやSNSアプリ、共通の知人を通じた側面支援をしてもらう等、あらゆる方法を駆使して粘り強く相手にアプローチしなくてはなりません。

また、仮にアポが取れた場合でも、当日になって突然時間変更を要請されたり、いざ訪れてみると相手が不在で別の人が代理で出て来られることも日常茶飯事です。アラブ出張では、余裕を持った日程を組まないと、こうした急な時間変更に対応できず、肝心な相手との面談機会を逃してしまう恐れがあるので、苦労させられることも多々あります。

アラブ人と会話すると「インシャーラー」という言葉をよく耳にします。何か約束事を念押ししようとすると、必ずと言っていいほど「インシャーラー」という回答が返ってくる。これは、「神の思し召しのままに」というのが直訳ですが、この文脈では「約束が果たされるか否かは、神のみぞ知る」ということであり、前向きとも後ろ向きとも取れる曖昧な表現なのです。このインシャーラーの「I」に、ブクラ（明日がある）の「B」、マレーシュ（仕方ないね）の「M」を三つ合わせて「アラブのIBM」と呼びますが、アラブビジネスの難しさをある意味では象徴する言葉とも言えそうです。

だからアラブはいい加減だと主張する人もいますし、少々短気なところのある私も頻繁にそう思ってしまうことがあります。しかし、我々日本人も、できないことを直接ノーと言わずに「検討します」や「善処します」といった曖昧な表現を好んで使う文化があることに思いを致すと、少し見方が変わってきます。アラブ世界で使われる「インシャーラー」も、同じように、アラブ社会とイスラム教に根差した言い回しなのでしょう。

例えば、アポが決まらない点については、来客と対話を重視するアラブ文化を踏まえれば理解できるでしょう。砂漠に生きるベドウィン（遊牧民）であるアラブ人は、部族内の協調と対話を重んじ、マジュリス（人々が座して話し合うこと、集会所の意）で他者の意見を聞きながら物事を決めるシューラ（協議、諮問の意）の慣習があり、コーランもこれを推奨しています。これに巡礼者（すなわち旅人）をもてなすことを善とする教えも相まって、遠方より来る相手のアポについては極力断らないようぎりぎりまで引っ張るのです。そうした一連のアラブ的な文化・習慣が相まって、アポを決められないという風に見えるのではないでしょうか。

また、当日になってアポの時間が変わったり、別の人が代理で登場したりすることについても、アラブの社会構造を踏まえれば理解ができるでしょう。アラブ諸国は王政又は中央集権型の国家が殆どであり、王族や大統領等、上司からの急な呼び出しは最重要事項。たとえ先約があっても、時間が調整できない場合は上役の呼び出しを優先せざるを得ないのです。さはあれ、折角訪れた来客との対話の機会を何とかいかしたいとの考えが働くので、当日に時間変更の要請をしたり、信頼できる部下を代理で登場させたりすることに繋がるのです。そして、こうした巡り合わせも、全て神の思し召し（インシャーラー）の結果だ、とアラブ的には解釈できるのでしょう。

アラブに限らず、異文化を相手にビジネスを行う場合は、自分の流儀のみを押し付けず、相手にも合わせる柔軟性が不可欠です。中東産油国、アラブのビジネスでは、「インシャーラー」の精神を理解することが、一つのキーになるのではないかと思います。

UAEバージュアル アラブホテルの夜景

株式会社国際協力銀行
JBIC JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION

VEGETABLE OIL INK
この印刷物は、大豆油インキを包含した植物油インキを使用しています。

国際協力銀行では、本誌を季刊で発行しています。
本誌に掲載されている画像、文章の無断転用・無断転載はお断りします。

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

国際協力銀行の広報誌 JBIC Today
Jun 2017
JBIC Today（ジェービック トゥデイ）2017年6月号 2017年6月発行
〒100-8144 東京都千代田区大手町1丁目4番1号 Tel.03-5218-3100 株式会社国際協力銀行 企画・管理部門 経営企画部 報道課
ホームページ：http://www.jbic.go.jp
Facebook：http://www.facebook.com/JBICJapan

JBIC Today

国際協力銀行の広報誌
Jun 2017

Japan Bank for International Cooperation

特集 今、はじまる中東産油国と日本企業の新たな関係

わが社のグローバル 戦略

大阪シーリング印刷株式会社（大阪府大阪市）

生活に寄り添うシール・ラベルを世界に「日々新しいもの 大きなものへ」創業100年への挑戦

ニュースを読む

日本企業による変電設備輸出への融資を通じてイラクの自立的経済発展を支援

SPOTLIGHT

アラブの習慣「インシャーラー」精神への戸惑いから学ぶ

株式会社国際協力銀行
JBIC JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION

日本の力を、世界のために。
Supporting Your Global Challenges

特集

今、はじまる中東産油国と日本企業の新たな関係

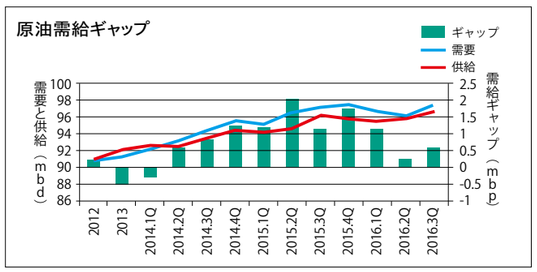
原油価格は2008年7月に1バーレル約145ドルの最高値を記録した後、リーマン・ショックの影響から同年12月に33ドル台を記録。その後持ち直したものの、今年の春時点で50ドル台を推移し中東産油国の財政に大きな影響をもたらし続けている。低油価を背景に産油国各国は今、現在のような油価水準を“新常態”として捉え、新たな国づくりに舵を切り始めている。中でも、産業の多角化による石油依存型経済からの脱却に積極的に取り組む中東諸国は、日本を含む諸外国に新たな事業機会の創出や技術・資金の協力を期待している。こうした環境変化と日本への期待の高まりは、日本企業のビジネスチャンス到来となるのか。

ドバイ駐在員事務所
首席駐在員
玉木 直季

低油価により影響を受ける中東産油国の財政状況

――中東産油国は油価の低迷によって、どのような影響を受けているのでしょうか。

玉木 各国とも財政状況が厳しくなっています。2014年末以降、世界経済の減速や供給過多による需給ギャップなどを原因に油価が低迷しましたが、16年11月にロシアとOPEC（石油輸出機構）による減産合意や需給ギャップの縮小から足下の油価は回復し17年春時点では1バーレル50ドル台を推移しています。これは、シェールの開発を推進する米トランプ政権の意向にも沿った形となっています。今後の油価の推移については意見が分かれますが、多くの産油国は期待を込めつつも、電気自動車への代替は遅いことや、ペトケミ需要の伸びといったことを背景に、緩やかな上昇を見込んでいます。ただ、かつてのように1バーレル100ドルといった時代に戻ることはないという認識であるようです。実際、湾岸協力機構（GCC）諸国（注）が2016年度予算作成の前提とした油価は、大方が前年よりも低い価格に設定されていました。油価下落に伴い、各国とも歳入が減少する一方、歳出の減少が追いついていません。



出所：IEA、EIAよりJBICドバイ駐在員事務所作成

――財政を均衡させるために、中東産油各国はどのような施策を打ち出しているのでしょうか。

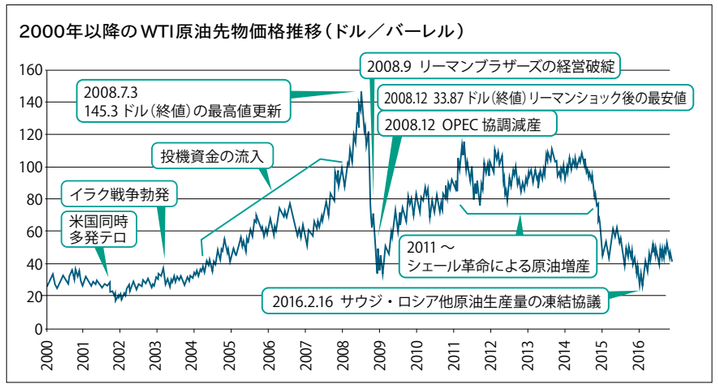
玉木 現状をむしろ改革のチャンスと捉え、歳入を増やすための付加価値税（VAT）導入や歳出削減のため補助金カットが始まっています。そのほか、GCC諸国ではバーレーンを除き、まだ借入余力があることから、2016年には政府債の発行が目立ちました。後は、いざとなれば政府系ファンドの資産を取り崩して、新常態を生き抜こうという動きもあるようです。

（注）サウジアラビア、バーレーン、クウェート、カタール、アラブ首長国連邦（UAE）、オマーンの計6か国を指す。

脱石油依存の国づくりへ大きく舵を切る

――中東情勢は全般的にどのような状況でしょうか。

玉木 イランは核合意に伴い制裁措置が軽減・撤廃され、ビジネス界における存在感が着実に高まっています。一方でサウジアラビアは、イランに対して国交断絶を突きつけましたが、これは、存在感を増すイランに対して、サウジアラビア政府が自国民に強気の姿勢を示すためだったと見られます。今後もし、両者の対立が深まりホルムズ海峡が封鎖されることになれば、日本へのエネルギー輸出が途絶える懸念があります。しかしながら、ホルムズ海峡封鎖はイランのみならずサウジアラビアを含むGCC諸国全体の経済活動に被害を及ぼすことにもなるため、起こり得ないでしょう。



出所：IEA、EIAよりJBICドバイ駐在員事務所作成

――他のGCC諸国の政治・経済はどのような状況でしょうか。

玉木 GCC諸国は高所得である一方で産業の面では発展途上国でもあるといえ、インフラ開発も投資もまだまだ必要としています。国づくりはドバイに倣えと、経済の多角化を図り、石油依存脱却を目指すビジョンが各国において相次いで打ち出されています。その中では、教育や医療等国づくりの根幹となる分野への投資や、地理的な特性をいかした太陽光発電等の再生可能エネルギーに注力する旨が示されています。特に、石油事業に関しては、上流のみならず石油精製・石化等の下流も手掛けることで国内GDPを増加させることが掲げられています。王政の下で掲げられるこのようなビジョンに対する国民の反対の声はほぼなく、また、これらのプロジェクトは国民生活を支える基礎インフラや国の根幹事業であるため、キャンセルされる可能性は低いといえます。

その中で、日本で最近注目を集めているのがサウジアラビアの中期的国家ビジョン「サウジアラビアVision 2030」です。現在のような低油価が定着し一定期間続く状況、そうした“新常態（ニュー・ノーマル）”が訪れるとの考えのもと、2030年までに石油依存型経済から脱却し、製造業、物流などに積極的に投資することで経済の多角化を目指しています。2017年3月のサルマン国王の訪日機会に、日本がサウジアラビアと積極的に協力する「日・サウジ・ビジョン2030」が立ち上がり、日本企業にとっては大きなチャンスが広がっているといえます。

――低油価環境下で、インフラプロジェクトの形成にも新たな変化が見られますか。

玉木 EPC（設計・調達・建設）の入札段階から、ファイナンスの提案が求められる機会が増えました。また、産油国側としては、インフラ整備等のプロジェクトを政府資金で実施するのではなく、官民が連携し、民間企業やファイナンスを動員して公共サービスの提供を行うスキーム（PPP）で遂行したいという希望があります。PPPの機会が増えれば、日本企業参入のチャンスも増えます。今後見込まれるビジネスチャンスを捉えるべく、JBICとしても、日本企業が参加するプロジェクトに対し、金融面からノウハウ提供やストラクチャー構築などの支援を積極的に行っていきます。

中東産油国から期待される日本の技術力

――今後有望視できるプロジェクトはどのような分野でしょうか。

玉木 まずは電力・水インフラです。これらのインフラが整わないことには、本格的な産業の多角化はできません。GCCをはじめ中東諸国は非常に親日的で、日本の技術力への信頼度も高いのですが、だからといって入札で有利になるわけではありません。入札には他の外国企業が参加する上、中東に強い企業もいますから、決め手は最新鋭の効率的なプラントや競争力のあるファイナンスを用いて、如何に安いタリフ（料金）で電力・水を供給できるかにかかっています。電力や水のインフラを整備しながら、石油産業においては、石油精製プラントや石油化学製品の製造・販売事業の拡大を進め、将来的には自動車関連など製造業においても多角化を図るといったシナリオが、中東産油国側では共有されています。

――産業の多角化には、いわゆる「高度人材」が必要ですが、人材育成面において日本企業が貢献しうる部分はあるのでしょうか。

玉木 例えばカタールは、1人当たりの購買力平価GDPが約13万ドル（日本の約3倍）と高所得で、現在、ITをはじめ教育、医療に力を注いでいます。ところが、カタール国内にはそれらの分野における「高度人材」が不足しており、欧米からの人材・技術を広く取り入れている状況です。

このようなカタールをはじめとする中東産油国においては、外資の力を使って国を良くしていこう、優れた技術を身に付けたい、というモチベーションは非常に高いと言えます。外資に対する門戸は広く、その人材育成に協力できることは数多くあるでしょうし、日本企業への期待は大きいと実感しています。技術提供にとどまらない、政治、経済、文化・人的交流等の幅広い分野における重層的な関係を構築すべき時代にあると思います。

2017年3月、サウジアラビア国王の訪日の際に発表された「日・サウジ・ビジョン2030」の中でも、電力分野における技術協力や医療分野における経験共有、教育分野における専門家派遣等の協力をする方針が示され、日本企業の受け入れ体制が整いつつあると言えるでしょう。

――JBICは今後、中東地域にどのように関わっていくのでしょうか。

玉木 2015年度のJBICの出融資保証承諾額約2.4兆円のうち、中東は2割弱の約4,000億円強を占めています。中東案件の特徴は1件当たりの額が大きいことで、承諾額の累計を見ると、セクターでは石油ガス、発電・造水関連が多いのが現状です。我々の強みは、政府系金融機関として、幅広いネットワーク、情報力、交渉力があることです。中東産油国の産業の転換や多角化に伴い、JBICとしてはファイナンス先を製造業などのセクターへも広げながら、日本企業の中東向け輸出や製造・事業拠点進出等、新たなビジネス展開を積極的に支援していきたいと考えています。

中東各国のビジョンとJBICの主な支援プロジェクト

クウェート

国家ビジョン

Kuwait Vision 2035

- インフラ・ビジネス環境整備、国営企業の民営化、非石油収入の拡大等の経済政策に加え、民主的なシステムの強化を目標に掲げる。

JBIC支援プロジェクト

・アッズールノース発電・淡水化事業

バーレーン

国家ビジョン

The Bahrain Economic Vision 2030

- 持続可能性、競争力、公平性に基づき、民間主導の経済実現を目指す。

JBIC支援プロジェクト

・アルヒッド発電・淡水化事業

アラブ首長国連邦（UAE）

国家ビジョン

The UAE Vision 2021

- UAEを世界で最も革新的な国家の一つとすることを目標とする国家戦略。
- 再生可能エネルギー、輸送、教育、健康、テクノロジー、水、宇宙産業に焦点。

アブダビ首長国

The Abu Dhabi Economic Vision 2030

- 産業多角化を推奨。2030年までに石油・ガス部門のGDP寄与度を36%に減らす。
- 2008年から2030年にかけてGDPを5倍以上（4,000億米ドル）にするため、年7.5%以上の経済成長率達成を目標とする。

ドバイ首長国

Dubai Plan 2021/2030

- UAEビジョン2021に基づき作成されたドバイ首長国の経済・金融部門に重点を置いた経済発展戦略。

JBIC支援プロジェクト

・アブダビ首長国での油田権益更新への融資
・ドバイ首長国を拠点とする総合水事業会社への出資
・アブダビ国営石油会社（ADNOC）に対する融資
・アブダビ首長国での石油・天然ガス輸送パイプライン用鋼管の製造・販売事業
・アブダビ首長国での新鉱区（ヘイル油田）開発事業

ドバイ首長国を拠点とする総合水事業会社への出資

カタール

国家ビジョン

Qatar National Vision 2030

- 2030年までに国の発展を持続可能な先進社会へと導く。
- それを達成するため、経済開発、社会開発、人材開発、環境開発の4つの柱を掲げ、伝統を維持しつつ近代化を目指している。

JBIC支援プロジェクト

・カタール国営石油公社発行の私募円建て外債に対する保証
・Facility D天然ガス火力発電・淡水化事業

Facility D天然ガス火力発電・淡水化事業

サウジアラビア

国家ビジョン

Saudi Vision 2030

- 2030年までに石油依存型経済から脱却し、投資や観光、製造業、物流など経済の多角化を目指す計画。

JBIC支援プロジェクト

・超臨界圧石油火力発電機器輸出事業
・ラービグ石油精製・石油化学統合プラント拡張事業
・メタクリル酸メチルモノマー・アクリル樹脂成形材料製造・販売事業
・スポンジチタンの製造・販売事業

ラービグ石油精製・石油化学統合プラント拡張事業

オマーン

国家ビジョン

Oman Vision 2020

- 経済・金融の安定化、民間部門の拡大、オマーン経済の国際化、経済多様化の実現を目標としている。

JBIC支援プロジェクト

・アルグブラ海水淡水化事業

Close up

進展するUAEの産業多角化に見る日本企業の進出チャンス

資源ファイナンス部門
石油・天然ガス部 第2ユニット
調査役
井上 久志

国家発展への中長期ビジョン実現に向けて動き出した、中東産油各国。これらの国々に輸入原油の多くを頼る日本は、インフラ産業や製造業分野で日本企業の有する質の高い技術・ノウハウ、あるいはJBICのファイナンスといった公的サポートの提供を通じて、中東産油各国との重層的な関係構築を目指している。中でも、産業多角化への取組みに早期から着手し、先だって石油依存脱却を進めたアラブ首長国連邦（UAE）は、エネルギー分野のみならず、インフラ・製造業分野まで含め、日本との重層的関係構築がバランス良く進んでいる好例といえる。

ここでは、他国へのインプリケーションを意識しつつ、先駆的存在としてのUAEの産業多角化に向けた取組み、日本企業の資源・インフラ・製造業分野での事業展開、それらへのJBICの支援に焦点を当てる。

各首長国で進む、国家ビジョン

原油のほぼ全てを輸入に依存する日本にとり、UAEからの輸入はその約25%と、サウジアラビアに次ぐ第2の原油供給国の地位を占めます。また、UAEは中東産油国の中でも珍しく、外国企業に油田権益を開放しているのが特徴的で、日本にとって単なる原油輸入元に留まらない、非常に重要なパートナーと言えます。

同国の経済は、アブダビとドバイの2首長国が両輪となって牽引しています。アブダビは、UAE国内における石油・ガス資源の埋蔵量のほぼ全てを占めているものの、経済多角化による原油輸出に依存しない経済成長を目標に、早くも2008年に「エコノミックビジョン2030」を策定し、現在その実現に向けて取り組んでいます。一方、石油・ガス資源の埋蔵に乏しかったドバイは、1971年の建国以来、空港や港湾、道路など経済活動に不可欠なインフラ整備に力を入れ、石油に依存しない経済構築を目指してきました。いまやドバイ国際空港は世界有数の国際線ハブ空港になり、また、中東屈指の金融センターとしても繁栄を見せています。

UAEとの重層的関係の構築に向けて

JBICは、日本の石油資源確保、UAEの産業多角化の夫々に対して貢献しうる事業への、日本企業参入を支援し、同国との重層的関係の構築に努めています。

アブダビ首長国連邦アブダビ国営石油会社（ADNOC）との調印セレモニー

例えば、2016年8月には、日本企業の100%出資によるアブダビ石油㈱がアブダビ沖で権益を獲得した新鉱区（ヘイル油田）の開発に必要な資金を融資しました。ヘイル油田から生産される石油（日量2万バーレル超）は、そのほぼ全量が日本向けに出荷されるため、日本の石油資源確保に大いに貢献します。また、アブダビ国営石油会社（ADNOC）に対しては、2007年以降、日本企業が原油を安定的に輸入するために必要な資金を4回にわたり融資しています（JBIC融資額:累計84億米ドル）。ADNOC向け融資は、アブダビ首長国との良好な関係維持を通じ、日本企業がアブダビで保有する油田権益の更新や新たな権益の付与を支援するもので、延いては日本の安定的な原油の調達に貢献するものです。

一方で、JBICは、アブダビの急速な経済成長に伴う電力ニーズに対応する形で、特に2000年代半ば以降、電力インフラプロジェクトへの日本企業の参画支援も行っています。例えば、シュワイハットS3天然ガス焚き複合火力発電プロジェクトでは、住友商事㈱がアブダビ水・電力庁等と共に約1,600MWの天然ガス焚き複合火力発電所を建設・運営し、発電した電力をアブダビ水・電力会社に売電しています。JBICは2011年5月、プロジェクト実施会社に、4億米ドル限度のプロジェクトファイナンスを供与することにより、住友商事が参画する事業を支援しています。

更に、製造業の分野においても、現地に進出した日本企業の高度なものづくり技術が歓迎されています。例えば、JFEスチール㈱と伊藤忠丸紅鉄鋼㈱はアブダビ法人と共に合弁会社を設立して、現地にて、JFEスチールの製鉄技術を用いて石油・天然ガス輸送パイプライン用大径鋼管の製造・販売事業（生産能力最大24万トン/年）を行うことになりました。JBICは、2016年2月、当事業にて必要な資金を同合弁会社に対して融資しています（7頁 Interview参照）。

「最も革新的な国家」を目指すUAEの新しい取組み

最近のUAEでは非石油セクター活性化の試みも盛んです。そのために、外国資本の積極的誘致を目的に、フリーゾーンを設置し、外資100%企業の設立を認め、法人税・所得税の減免等を認めています。また、再生可能エネルギーの取組みにも熱心で、その代表例が、“砂漠に生まれた未来都市”と呼ばれるマスダールシティです。シティ内のエアコン、照明などの電気はすべて日照時間の長さを生かして太陽光や太陽熱等の再生可能エネルギーでまかない、CO_2排出量ゼロを目指す試みが始まっています。私自身もマスダールシティで、自動運転の電気自動車に乗ったことがありますが、あっという間に目的地まで運ばれて、何とも不思議な気分になったことがあります。

このように、産業多角化に野心的ともいえるUAEでは日本企業のビジネスチャンスはたくさんあります。JBICとして、石油資源確保の観点でのUAEとの関係維持・強化に努めつつ、UAE側のニーズに適う、新たな事業への日本企業参入も積極的に支援して行きます。また、今後サウジアラビア等、他の中東産油国でも産業多角化が政策的に推進されていくことが見込まれる中、JBICとしてもUAEの事例を良い手本として、様々な産業・セクターで日本企業の活躍機会が増えるよう、ビジネス機会創出を政策金融の立場から後押しするつもりです。

Interview

UAEアブダビ首長国における石油・天然ガス輸送パイプライン用鋼管の製造・販売事業を実現

産業多角化を進めるUAEでは、既に現地でのビジネス展開を進める日本企業の姿が見られます。JFEスチール株式会社と伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社は、UAEアブダビ首長国法人の国営投資事業会社General Holding Corporation PJSC/SENAAT（以下、SENAAT）と合弁会社Al Gharbia Pipe Company LLC（以下、AGPC）を設立し、アブダビで、石油・天然ガスパイプライン用大径鋼管の製造・販売事業の実施を予定しています（2018年10月、本格稼働予定）。JBICは2016年2月、AGPCに対して1億1,100万米ドルを限度とする融資契約を締結しました。UAEをはじめとする中東湾岸諸国において、今後も堅調な石油・天然ガスの開発・生産が見込まれるところ、その輸送に使用されるパイプライン用の高品質な鋼管に対する需要は、今後も堅調に推移すると予想されています。中近東における高品質鋼管の現地生産に初めて踏み切ったJFEスチールと、本プロジェクトの推進役となった伊藤忠丸紅鉄鋼のお二人に、現地での事業展開におけるチャレンジと展望について、お話を伺いました。

今後も需要が期待される高品質・高強度パイプライン用鋼管を現地生産へ

▶ JFEスチールにとって初となる中東での製造拠点設立について、その背景を教えてください。

姉崎　中東は以前から石油・天然ガスパイプライン用鋼管の需要が底堅く、欧州勢と日本の高炉メーカーが大きく鋼管生産のシェアを占めていました。ところが近年、インドや中国で新興鉄鋼メーカーが立ち上がり、製品によっては日本と遜色のない水準まで技術力が向上してきています。インドは、日本よりも距離的に中東に近く、輸送コストが軽減できるため価格競争力の面では比較的有利です。そこで我々も、コスト競争力を強化するべく、日本で製造した高品質な鋼板について、アブダビで曲げ加工等を施し製品化することとしました。将来的にはアブダビの製造拠点が、サウジアラビアやクウェート、カタールなど湾岸諸国に輸出する橋頭堡になると判断したのです。

▶ 伊藤忠丸紅鉄鋼における中東の位置づけを教えてください。

金子　中東は商社にとっても非常に重要な地域で、当社も十数年にわたりパイプライン用鋼管などで大きなシェアを占めてきました。特に、本プロジェクトでAGPCが製造・販売するAPI X65・60等のグレードを中心としたサワー用鋼管（耐硫化水素割れ鋼管）のように、高品質なパイプライン用大径鋼管については、原材料である厚板を含めて今なお日本と一部の欧州企業が技術面でリードしており、サワー用鋼管の需要が多い中東では今後も安定した需要が期待できます。

▶ 合弁会社の立ち上げに至るまで、どのようなご苦労があったのでしょうか。

姉崎　一番の苦労は、日本と中東の商習慣の違いです。例えば鋼管製造ライセンスの価格交渉にしても、そのライセンス取得によってどのくらいAGPCの利益が見込めるのか、正確な根拠をもとに定量化するよう求められます。SENAATのタフな要求により、交渉が暗礁に乗り上げたのは一度や二度ではありませんが、見方を変えれば非常にロジカルで洗練された交渉スタイルをSENAATが確立していたことのあらわれと言うこともできます。

金子　商社という日本独自の業態を理解してもらうまでにも時間がかかりました。マーケティングからデリバリー、塗装、ロジスティクスの構築などメーカーを支える一連の商社機能を繰り返し説明したところ、ようやく納得いただき、2012年頃から水面下で交渉がスタートしました。2014年9月に合弁会社を設立することに合意し、2018年10月に鋼管製造工場の商業生産開始を予定しています。

現地で生産し周辺諸国へ販売するビジネスモデルが主流に

▶ アブダビで高品質の大径鋼管を安定製造する難しさはどのようなところにあると予想されますか。

姉崎　現地は夏季には高温多湿となり、日本と操業環境が違うため、難仕様材の技術上の諸課題の検証が必要です。これはJFEスチール研究部門とも連携して解決策を検討中です。また、現場ワーカーがインド、パキスタンを中心に10数か国に及ぶため、労働者の量と質の確保が重要です。これはこの辺りの事情に詳しいSENAATと協力して対応中です。

▶ 油価が長期低迷する中で、鋼管の現地生産・販売に与える影響はあるでしょうか。

金子　アブダビはもともと石油・天然ガスの採掘コストが低く、油価が下落しても生産量は維持されており、またADNOCの5ヵ年計画では2018年までに石油生産目標を日産量350万バーレルとすることを目標に掲げています（注：但し現在OPECは減産措置を取っている）。また、隣国カタールでは世界最大級のガス田、ノースフィールド群の開発再開も発表されました。このような背景から、中東地域におけるパイプライン需要は、今後も拡大するとみています。

▶ JBICの支援や対応についての評価をお聞かせください。

金子　SENAATは当初、プロジェクト・ファイナンスによる資金調達を考えていたようですが、JBICの投資金融について、魅力的な条件を提示していただいたことで、交渉の幅を広げることができました。具体的な融資条件について、いくつかハードルはありましたが、最終的にはJBIC融資の下、日本企業とジョイントベンチャーを組むメリットをSENAATに高く評価していただき、非常に感謝しております。

JFEスチール株式会社
理事
鋼管センター
エネルギー鋼材輸出部長
姉崎 満 氏

伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社
鋼管本部
鋼管貿易第一部長
金子 芳久 氏

▶ 日本企業の中でも先行して現地生産に踏み切ったご経験から、今後、アブダビ等の中東諸国に進出する日本企業に対するアドバイスをお聞かせください。

姉崎　今回、現地へ往訪し、実際に現地パートナーとコミュニケーションを取る中で、アブダビは国として産業の多角化への意欲が旺盛で、日本の技術、ノウハウに対する好奇心が非常に強いと感じました。交渉での困難は多々ありましたが、丁寧に論理的に説明することを根気強く続ければ、間違いなく前進できます。中東地域はマーケットとして非常に有望だと思っており、将来はパイプライン向けのみならず、より広い産業向けに鋼板加工製品の展開ができればいいと考えています。

金子　私どもの事業もそうですが、今後は現地工場で加工・生産して周辺の湾岸諸国に製品販売するといったビジネスモデルが主流になっていくものと期待しています。これは鉄という商材に限らず、他の産業でも事業の裾野が広がるはずで、日本企業にとっても大きなチャンスが広がっていると思います。

わが社のグローバル戦略

大阪シーリング印刷株式会社（大阪府大阪市）

生活に寄り添うシール・ラベルを世界に「日々新しいもの 大きなものへ」創業100年への挑戦

今年創業90周年を迎えた大阪シーリング印刷（以下、OSP）は、多品種・小ロットのシール・ラベル等の製造・販売に強みを有する中堅企業だ。昭和36年、台紙からはがして貼るシールの製造特許を取得したことで大きく売り上げを伸ばし、その後、原紙製造からパッケージの企画、デザイン、印刷まで一貫生産体制を構築し、現在ではシール・ラベル業界の国内リーディングカンパニーとなっている。海外事業においては、1995年に米国NY州に資材調達拠点を設立したのを皮切りに、2003年に中国上海に営業拠点を設立し、2006年に同国蘇州に製造拠点を設立した。2014年にはタイに営業拠点としてOSP(THAILAND) CO., LTD.を設立したほか、2016年には同国製造拠点としてOSP LABEL (THAILAND)CO., LTD.を設立。時代やライフスタイルの遷り変わりと共に変化する消費者ニーズを、独自の発想でビジネスチャンスへと変える、OSPの挑戦ステージは今、全世界へと広がっている。

生産工程改革、技術革新を進め市場からの信頼を勝ち取る

OSPが活躍の場を広げていったのは1970年代。食品や日用品はそれまで、個人経営の商店が対面販売するのが中心だったが、総合スーパーが登場し、小売業の業態が大きく変化した時期と重なる。「個人商店では生鮮三品などを古紙に包んでお客様へ渡していましたが、お客様が自由に売り場を巡る総合スーパーでは商品をパックして商品名や値段などを明示して陳列する必要があります。それにより、シールの需要は急激に拡大していきました」と松口社長は当時の状況を振り返る。

その後、販売データ管理のために、POS（販売時点情報管理）レジやバーコードなどが導入されるようになり、シールやラベルへの需要がさらに増大。生産工程の抜本的な改革を進め、小ロットでの注文にも対応できる体制と、印刷機・ラベル自動貼機を自社開発したことで同業他社では出来ない価格でのサービスを実現。この企業姿勢が成長を加速させた。「近年は加工食品の原材料はもちろん産地、アレルゲン等も記す義務があります。これも当社にとって追い風となっています」。松口社長によれば、高齢化や人口減少も、見方を変えると違った景色になるという。「人口は減少する反面、単身世帯、核家族化が進み世帯数は増えています。例えば高齢者や一人暮らしの若者、共働きの夫婦等が増えて“個食化”が進み、1パック400グラムだった商品が1パック100グラムで売られるようになり、その分シールやラベルの需要が増大しています」。

新たな市場の有望性に着目し海外製造拠点を拡大

未来を見据えた挑戦も進んでいる。2006年には、中国に海外子会社として大阪希琳閣印刷（蘇州）有限公司を設立。「当初は思うように事業の拡大ができませんでしたが、転機となったのがインバウンドの急増です。日本を訪れた中国人が母国でも日本品質を求め始めるとともに、当社も製造ラインの自動化比率を高めたことで軌道に乗ってきました」。

2016年には、タイにおけるシール、ラベルの製造拠点としてOSP LABEL (THAILAND) CO., LTD.を立ち上げた。中国の人件費上昇や現地当局の海外送金等規制強化を背景に一極集中リスクを回避し、新たな海外拠点として6億人のASEAN市場の有望性に着目したのである。多くのタイの家庭にはまだキッチンがなく、スーパーで売られる生鮮食材への需要は多くないため、初めは工業用ラベルの製造・販売から始め、中間層の拡大と共に徐々に一般消費者向けラベルの製造を開始する予定だ。OSP LABEL (THAILAND) CO., LTD.の立ち上げに際しては、JBICの融資を活用した。「取引のある金融機関からの紹介でした。黒字化まで一定期間はかかるものの、低利で長期の安定した資金をタイ・バーツ建てにて提供いただき、非常に感謝しています」。

社　　名	大阪シーリング印刷株式会社
創　　業	1927年（昭和2年）
資 本 金	3億2,443万9,200円
代 表 者	代表取締役社長　松口 正
事業内容	・シール・ラベル・フィルム製品・パッケージの製造並びに販売 ・ラベルプリンタ、ラベル自動貼機の製造並びに販売
本社所在地	大阪府大阪市天王寺区小橋町1-8
営業拠点	全国32カ所
生産・技術拠点	栃木3、岐阜2、滋賀2、大阪3、九州3（国内13カ所） OSPグループ海外現地法人　米国1（NY州）、中国3（上海市/蘇州市/青島市）、タイ2（バンコク/ナコーンパトム）

目指すは第4次産業革命 創業100周年に向けた挑戦は続く

創業以来90年間、人々の生活に寄り添い、それを陰で支える、新たな製品を常に提案してきたOSPは、海外へその舞台を広げている。

「現在のグループ連結売上高は951億2,700万円※。そのうち海外事業の売上高は、まだまだ小さいですが、中長期的には国内1,000億円、海外200億円に持っていくのが目標です。そのため、まずはタイを拠点にマレーシアやベトナムなどアジア各国で現地の印刷会社などと提携し、アジア市場における基盤固めをしていきます」。

OSPは10年後には創業100周年を迎える。その節目に向け、「OSP版インダストリー4.0（第4次産業革命）」を実現すべく、全国に点在する販売拠点や工場をIoTでネットワーク化。生産効率の最適化を進めることで、小ロット、多品種のニーズにも柔軟に対応できる“マス・カスタマイゼーション”を理想とした「スマート・ファクトリー」の実現を目指している。「当社には国内70%以上のシェアをもつ製品がいくつもありますが、技術革新は秒進分歩の勢いで進み、強みはいずれ、弱みになります。将来、例えば商品・パッケージへの直接印刷等を可能にする技術が生まれれば、シールやラベルが不要になる時代が来ます。国内・国外どちらにおいても絶えず次の時代にふさわしいビジネスにチャレンジしていくつもりです」。

日々新しいもの 大きなものへと変えていく、松口社長の飽くなき好奇心と挑戦は、一歩先の生活を見据えて「情報をのせる手段」を私たちに提案し続けている。

（※）2017年1月時点（連結）

大阪シーリング印刷株式会社
松口 正 代表取締役社長

JBICの関わり

2016年9月、JBICは株式会社りそな銀行との協調融資により、OSPの持株会社である株式会社OSPホールディングスのタイ王国法人OSP LABEL(THAILAND) CO., LTD.との間で、融資金額6,300万タイ・バーツ（JBIC分）を限度とする貸付契約を締結しました。本件は、OSP LABEL(THAILAND) CO., LTD.が行うシール及びラベルの製造・販売事業に必要な資金を融資するものであり、新たな工場設備の導入に充てられるものです。

記事だけでは伝わらない案件の裏側を紐解く

ニュースを読む

日本企業による変電設備輸出への融資を通じてイラクの自立的経済発展を支援

～JBIC法改正後の「特別業務」第1号案件～

イラク共和国（以下「イラク」）は1980年以降の相次ぐ内戦等により経済が疲弊し、インフラの損傷、老朽化が経済発展に向けてのボトルネックとなっている。特に、電力供給能力の大幅改善はイラク政府にとって最重要事項の1つと位置づけられている。JBICとして31年ぶりのイラク向け新規融資となった本案件は、2016年の株式会社国際協力銀行法の一部を改正する法律の施行により、同年10月1日から可能となった「特別業務」として行う、初めての案件。JBICが㈱三菱東京UFJ銀行及び㈱三井住友銀行（以下、協調融資銀行）と協調融資し、協調融資銀行の融資には株式会社日本貿易保険（以下、NEXI）による貿易代金貸付保険が付保されることにより、民間金融を補完しながらイラクの自立的な発展を金融面で支援する意義は大きく、日本企業の輸出商談の実現という点に加え、石油埋蔵量世界第5位の産油国であるイラクと日本の両国関係強化にもつながると期待される。本案件の担当者が、融資の背景や意義、イラクの今後の見通しなどについて、ニュースでは見えない案件の裏側を解説する。

※本案件に関する記事は、2017年3月30日 日本経済新聞夕刊に掲載されました

── 本案件の背景と、融資実現までの経緯を教えてください。

木田　2011年11月にイラクのマーリキー前首相が来日した際に発表された日・イラク首脳共同声明が契機となります。その中ではイラク駐留の米軍撤収を目前に控え、それまでのイラク戦争からの復興を中心とする援助から、イラクの自立した経済発展を促す支援へと新たな経済関係を進展させていくことが謳われ、以後、両国政府・政府機関の間でファイナンス・スキーム会合が複数回にわたり開催され、日本製資機材の購入資金をイラク政府に対して融資する「輸出金融」の枠組みで支援を検討していくことになりました。

森本　当時も現在も、イラクの電力事情は非常に悪く、現状、16～18ギガワット（GW）の電力需要に対し、既設発電所からの電力供給量は12GW 程度に留まっている状況で、送配電を含めた電力供給能力の向上はイラク政府にとって喫緊の課題です。そうした中でイラク政府から、いくつかの候補プロジェクトの中から豊田通商㈱（以下、豊田通商）から提案のあった変電設備建設案件を選定し、輸出金融の枠組みで取り上げて欲しいとの意向が示されたものです。豊田通商は1980年に始まったイラン・イラク戦争以前からイラク国内で継続して電力関連設備の納入実績を積んでおり、また、イラク電力省が日本製の資機材の性能を高く評価していることが、この案件がイラク側で取り上げられるに至った理由と認識しています。その後、イラク政府とJBICで融資に関する協議を行ってきましたが、治安面の問題から、現地へ頻繁に行くことが難しいため、ヨルダンでのミーティングや、日本とイラクを結んでのテレビ会議も通じて融資契約の交渉をしたほか、日本政府や在イラク日本大使館からの支援もあり、融資契約締結までたどり着くことができました。

── 本案件により、イラクの電力事情はどの程度改善されるでしょうか。

森本　イラクでは、夏場は気温が40度から50度近くまで上昇することがあり、エアコンやそのための電力が必須なのですが、1日7-8時間停電が発生するような状況で、国民の不満も高まっているようです。こうした中、今回の案件において、㈱東芝から固定式変電設備、㈱明電舎から移動式変電設備を調達し、バグダッドや南部の主要都市バスラ周辺に送電できるよう電圧を落とす変電所が整備されることで、より安定的な電力供給を実現することが期待されます。豊田通商によれば、今回の変電所が全て完成すると、約130万世帯がカバーされることになるとのことです。なお、全ての変電所が完成するのは2021年の予定です。

── 本案件が「特別業務」第1号の融資案件となった経緯を教えてください。

木田　「特別業務」は、日本企業による海外インフラビジネスを一層後押しするために、海外インフラ事業を対象に、これまで以上にリスクテイクを可能とすべく新設された業務です。本案件がその主旨に合致したことから、初の特別業務の案件となりました。イラク政府にとっても、従来のODA（政府開発援助）の世界から、新たに民間ベースでの借入へと一歩を踏み出した意義は大きいのではないかと考えています。

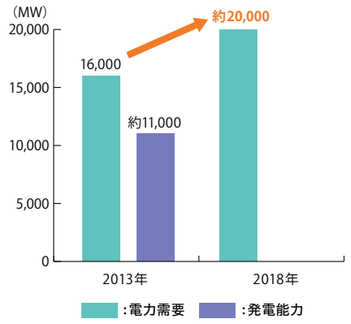
── 「特別業務」は今後どのような事業での展開を想定されていますか。

木田　日本企業による海外インフラ事業を対象に、これまで取り組むことが難しかった新たな国や地域等でもJBICとして支援していく可能性が広がりました。相対的なリスクの高さから、取組みがこれまで限られていた国や地域の案件も、JBICが民間金融機関等と協調して金融面で支援することで日本の事業会社の活躍できるフィールドが広がることにつながれば良いと思います。

森本　特別業務では相対的にリスクが高い案件を取り上げるので、その円滑な実施には、当行の公的金融機関としての立場を活かして、国際機関や、他の輸出信用機関との協調が重要になってきます。本案件においても、当行のグローバルなネットワークを活用し、NEXIとの協調に加え、IMF、世界銀行や欧米の輸出信用機関との協議を通じ、イラクの政治・経済状況につき分析を行ってきました。今後もこうした取組みを続けることで、円滑な特別業務の実施を進めていきます。

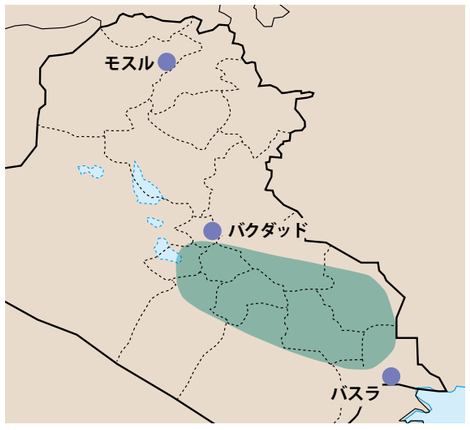
■ イラクの電力需要状況

2018年には電力需要が20,000MWを上回ると予想されている



出所：平成28年2月 経済産業省「イラク南部ガスタービン発電所コンバインド化計画調査報告書」データより作成

■ イラクにおける本プロジェクト変電所建設予定地域（緑色網かけ部分）



イラク共和国政府向け バイヤーズ・クレジット 日本企業による変電設備輸出を支援

株式会社国際協力銀行（以下「JBIC」）は、平成29年3月27日、イラク共和国（以下「イラク」）政府との間で、融資金額約103億円及び約193百万米ドル（いずれもJBIC分）を限度とする貸付契約を締結しました。本融資は、株式会社三菱東京UFJ銀行（幹事銀行）及び株式会社三井住友銀行との協調融資によるもので、これら2行の融資部分に対しては、独立行政法人日本貿易保険（NEXI）による保険が付保されます。協調融資総額は約173億円及び約322百万米ドルとなります。また、本融資は、JBICが平成28年10月1日より開始した「特別業務」として実施する第1号案件です。

本件は、イラク電力省が、イラク国内16ヶ所で実施する変電所建設案件にあたり、豊田通商株式会社より変電設備一式を購入するために必要な資金を融資するものです。当該変電設備については、豊田通商株式会社が設計・調達・建設を一括して請け負い、株式会社東芝が400/132kV固定式変電設備（4ヶ所）を、株式会社明電舎が132/33kV移動式変電設備（12ヶ所）を、それぞれ製造します。

イラクの電力セクターは、現状16GW～18GW程度の需要に対し約12GWの供給能力に留まる状況にあるところ、イラク政府は電力供給能力向上のために発電・送変電設備の整備・拡充を図っています。かかる中、本件は、質の高いインフラ導入による電力供給能力の向上・安定化を通じたイラクの自立的な復興に寄与するとともに、日本の産業の国際競争力の維持・向上に貢献するものです。また、本件は日本政府とイラク政府の合意の下で取り組みが進められてきた案件であり、本件の実現が両国関係の一層の強化に繋がるものと期待されます。

※2017年3月30日 国際協力銀行プレスリリース

資源ファイナンス部門
石油・天然ガス部
第２ユニット ユニット長
木田 昌宏

資源ファイナンス部門
石油・天然ガス部
第２ユニット 副調査役
森本 悠