

## 第1章

# サウジアラビアにおける製造業の発展と国際展開 －SABIC と Savola－

福田 安志

### 要約：

本稿では、サウジアラビアを代表する石油化学メーカーである SABIC（サウジ基礎産業会社）と、食品加工を中心とした Savola 社を取り上げて、サウジアラビアにおける製造業の発展と国際展開について検討した。

サウジアラビアの工業には2つの柱がある。1つは石油精製業と石油化学産業などの石油関連産業である。輸出産業で、外貨を稼ぎ、国家の財政歳入の大部分をもたらす最重要産業である。国家の手厚い育成策の下、国有企業が中心になり発展した。本稿で取り扱った SABIC は、事実上の国有企業で、その傘下には外資との合弁による多数の子会社を抱えている。1980年代初めに事業を開始し、急速に発展し、世界で5指に入る石油化学メーカーへと成長した。2000年代に入り、ヨーロッパ、アメリカ、そして中国にも進出し、海外での事業を急速に拡大している。

もう一つの柱は、民間企業が担っている非石油分野の製造業である。サウジアラビアでは失業問題が深刻になりつつあり、雇用機会創出の目的もあり、非石油分野の製造業の育成を進めようとしている。その分野を代表する企業が Savola 社である。Savola は、食用油のメーカーとして出発し、製糖業にも事業を拡大し、スーパーマーケットの経営などにも事業を拡大している、コングロマリットである。食用油のメーカーとしては、エジプト、イランなど中東や中央アジアの各地に子会社を持ち、世界有数の規模の会社である。

また、本稿では、製造業全体的な発展と製造業をとりまく状況を示すことにもページを割き、歴史的な視点も加え、大まかな見取り図を描くことに努めた。

### キーワード：

サウジアラビア、工業化、工業化政策、SABIC、Savola、石油化学、石油産業、食用油、砂糖、小売業、製造業、民間企業、国際展開

## はじめに

本稿では、サウジアラビアにおける製造業の発展と国際展開について取り扱う。そのために、サウジアラビアを代表する石油化学メーカーである **SABIC**（サウジ基礎産業会社、**Saudi Basic Industries Corporation**、本社はリヤード）と、食品加工を中心とした **Savola Group** 社（以下 **Savola** とする、本社はジェッダ）を取り上げて検討する。

2つの会社を取り上げた理由は、サウジアラビアでの製造業の発展と国際展開は、石油関連産業と非石油分野の製造業では大きく異なるため、サウジアラビア全体の視点から、石油関連産業を代表する **SABIC** と、非石油分野の製造業を代表する **Savola** 社の事例を比較しながら検討することが有効であると考えたためである。

本稿は2年研究会の1年目の成果としてまとめられたものである。サウジアラビアの製造業を取り扱っている文献は極めて少ないので、今回は、**SABIC** と **Savola** に焦点を当てつつも、製造業全体的な発展と製造業をとりまく状況を示すことにもページを割き、歴史的な視点も加え、大まかな見取り図を描くことに努めた。

本稿で使用した資料は、**SABIC** と **Savola** に関しては、両社の年報と、**MEED** 誌などの情報誌・紙の提供する情報に基づいている。サウジアラビアなどの **GCC** 諸国では、企業は情報の開示に消極的であり、研究者は必要な情報の入手に苦勞することが多い。サウジアラビアに関しても同様な状況にあるが、幸いなことに、法制的整備によって年報の作成・開示が行われるようになり、ホームページを通し、多くの上場企業の年報が閲覧できるようになっている。本稿では、煩雑になるので出典への言及は最小限に抑えたが、年報に関しては両社のホームページで閲覧できるので、必要に応じで参照していただきたい。

## 第1節 産業発展前の状況

20世紀半ばのサウジアラビアには、近代的な産業はほとんど存在していなかった。唯一の例外が石油産業で、石油分野では、1938年に原油の生産が始まり翌年に輸出が開始され、その後、製油所も建設された。しかし、石油産業を除けば、近代的な産業は無いに等しく、とりわけ、製造業は未発展で近代的な工場は皆無であった。経済は商業や農業・牧畜業を中心に動いていた。当時、経済が最も発展していたのは紅海岸のジェッダであった。ジェッダはサウジアラビアで最大の港町で、輸入貿易が行われ、また、メッカ・メディナに巡礼にやってくる世界各地のイスラーム教徒がお金を落とし、商業が発展していたが、そのジェッダでも近代的な工場はなかったのである。

当時の経済は、とりわけ製造業は、今日の状況からは想像もつかないほど前近代的な状況にあった。存在していた製造業は、皮なめし、石鹼製造、織物や絨毯の製造、染物

や刺繍などで、手工業を中心にしており、多くは家内での生産であった。また、当時の財政規模は小さく、少額の石油関連収入と巡礼から徴収したお金が歳入の中心であった。後には石油収入が大幅に増え財政が経済を動かす大きなエンジンになるが、当時の財政はサウジアラビアの経済状態を象徴するように細々としたものであった。

全ての中東諸国が、サウジアラビアと同じような経済状態にあったわけではない。例えば、隣国であるエジプトでは各種の製造業が発展していた。1951 年 1 月のエジプト商工省の統計によると、商工省に登録している企業数は 2 万 5,094 社で、内工業分野の企業は 2,938 社もあったのである。主力産業であった綿紡績・綿織物関連産業では、近代的な機械を設置した約 30 の工場があり、綿糸の生産量は年 5 万トンあった (Cumberbatch [1952: 58])。

また、1949-50 年版のエジプトの株式取引年報 (*Stock Exchange Year-Book*) を見ると、そのなかで記載されている企業の総数は 522 社で、その内で工業に区分されている企業は 49 社あった。工業に区分されていない企業のなかにも製造業を行っている会社が多数ある。いずれにせよ、エジプトでは 20 世紀半ばには製造業分野の企業数は相当数に上っていたことが見て取れる (Levy [1950])。

当時のエジプトは中東諸国のなかでは最も工業が発展していた国であるとはいえ、それにしても、サウジアラビアの工業が置かれていた状態は際立っていよう。近代的な工場はなく、当然、株式市場もなかった。銀行窓口での株式取引が制度化されたのは、ようやく、1984 年になってからの事であった。

## 第2節 初期の工業

サウジアラビアの工業化の出発点を作ったのは石油産業である。石油産業の発展に伴い周辺に製造業が作り出され、また、石油産業自体が製油所などの製造業を展開していくようになったからである。

サウジアラビアの油田の開発はアメリカの石油会社 (スタンダード・オイル・カリフォルニア、Socal) の手ではじめられた。実際の開発は、サウジアラビアに作られた Socal の子会社の手で行われ、1938 年に商業レベルの原油の生産を始め、翌 39 年に輸出を開始した。その後、Socal の子会社にはアメリカの別の石油会社テキサコ社が参加し、1944 年には社名を Aramco に変えた<sup>1</sup>。

油田開発の進展に伴い、石油会社を作り出した建設関連の需要を中心にして、萌芽的なものではあったが、Aramco 社の周辺に製造業が作られるようになった。

石油開発によって、Aramco 社の本社が置かれた油田地帯の東部州では、建設業が発

---

<sup>1</sup> 名前を変えた年は 1943 年末との説もある。浜渦 [1994: 74]

展していく。石油産業関連の施設、職員向けの住宅、道路、病院、商店などの建設需要が生まれ、地元の建設業が成長していく。その建設業が必要とした建設資材は当初は輸入に依存していたが、需要の増加を受けて国内でも製造されるようになり、セメント・ブロックや鉄フェンス製造などの建設関連の製造業が生まれてくる。また、Aramco 社とその従業員を相手とした企業も、例えば、酸素製造会社、アセチレンなどのガス関連会社、製氷会社、自動車修理工場など、いくつつくられた。このように、サウジアラビアでの工業化に際しては、その初期には Aramco 社が大きな役割を果たしたのであった (Walpole, et al. [1971: 241-256])。

当初は、Aramco 社の周辺で建設関連の製造業などが設立されたが、サウジ経済が少しずつ発展して行くのにもとない、その他の場所でも作られるようになる。その結果、工場数も少しずつ増え、例えば、1960-61 年には、建設資材を製造する会社が全国に 200 社あり、そこでは全体で 1,600 人の労働者が働いていたとされる。小規模な工場がいくつも作られたことが見て取れよう。セメント工場も作られるようになり、1965 年には、ホフーフ（東部州）とジェッダで 2 つのセメント工場が操業しており、需要の増加を受けて工場の拡張工事が行われ、また、リヤードでも新しくセメント工場が建設されていた (Walpole, et al. [1971: 241-256])。

このように、石油産業での需要を出発点とし、1960 年代にかけて、萌芽的なものではあったが、工業の発展が見られた。もっとも、建設資材を製造する会社が発展したといっても、会社数も労働者の数もわずかであった。しかも、1964 年の段階で存在していたセメント・ブロックの製造会社 173 社の内で、機械でレンガを製造していたのは 3 工場にすぎなかったとされているように、その実態は、まだ手工業のレベルにとどまり、近代的な製造業とはかけ離れたものも多かったのであった。1960 年代に入った頃には、マットレス、家具、靴・皮革製品、衣料品などを製造する工場など、その他の製造業もあったが、それらは従業員数人程度の小規模な工場が多かったとされる (Walpole, et al. [1971: 241-256]、中東調査会 [1972: 62-69])。

このように、Aramco 社の周辺に製造業が生まれ、その後、全国的に製造業が作られていく。しかし、それらの製造業は、近代的な工場を持つものは少なく、また、極めて小規模なものであった。石油産業を除けば、非石油分野の工業は、まだ、未発展の状態にあったと見てよいであろう。

### 第3節 石油産業の発展

一方で石油産業は、近代的な産業として着実に発展していった。そして、石油産業の発展を踏まえ、後に石油化学産業が発展していく。

石油産業分野の工業化は、製油所の建設で始まったが、それは Aramco 社の手によっ

で行われた。つまり外資によって始められたのであった。Aramco 社は、原油の積出港であったラアス・タンヌーラに 1945 年に製油所を建設した。製油所で作られた燃料油などは輸出され、船舶の燃料などとして用いられた。それは、サウジアラビアで最初につくられた大規模な近代的工場となったのである。ラアス・タンヌーラ製油所の能力は 1951 年には 17 万 b/d であり、当時としては、世界的に見ても、大きな処理能力を持った製油所であった。国内での精製油の消費は少なく、作られた製品の多くは輸出された。

外資が始めた製油所建設であったが、年月が過ぎると、工業化を推進しようとしていたサウジ政府も製油所を建設し、石油産業を軸にして工業化を進めるようになる。しかし、製油所は巨大な装置産業で、当時のサウジアラビアには製油所を建設できるだけの資本と技術を持った地場の民間企業は皆無であった。そのために、政府が乗り出して、外国の技術を取り入れて、政府の手で石油産業の開発を進めることとなった。

政府は、1962 年にペトロミン（PETTROMIN、石油鉱物資源公団）を設立し、基幹的産業の開発を担当させた。開発の中心は石油産業におかれた。ペトロミンは 1968 年にジェッダに製油所を建設し、その後、リヤードにも建設し、石油精製品の製造を開始した。ペトロミンによる製油所建設で、石油精製業は 1980 年代初頭には、サウジアラビア全体で約 100 万 b/d の処理能力を持つようになった。ペトロミンはその他にも潤滑油工場や肥料工場を建設した。これらは、後の石油化学産業の発展につながって行く。なお、ペトロミンは 1969 年にはジェッダに圧延製鉄所を建設し、石油関連以外の分野の工場も設立している。

ペトロミンの持っていた主要な製油所は、1988 年に設立されたサマレク（SAMAREC、サウジアラビア・マーケティング製油会社）に移管された。そのサマレクの製油所は、1993 年のSaudi Aramco<sup>2</sup>とサマレクの統合により、Saudi Aramcoの傘下に移された。現在は、ラアス・タンヌーラ製油所を含む主要な製油所はSaudi Aramcoの管轄下にある。

石油産業の発展の特徴は、第 1 に、政府の手で開発が進められたことであり、第 2 は、米欧等の企業から技術を導入し、工場を設立したことである。石油産業に関しては、以後、現在に至るまで、同じ構造が続くことになる。

#### 第4節 政府の工業化政策

以上のように、サウジアラビアの工業化は 20 世紀半ばのほぼ皆無の状態から出発した。工業化以前のサウジアラビアには工業を発展させる要因は少なく、環境も整っておらず、工業はゼロの状態であった。そのままの状態では工業の発展は難しかったであろう。

---

<sup>2</sup> Aramco は国有化に伴い、1988 年に新会社 Saudi Aramco になる。

サウジアラビアにおける工業化の特徴は、政府が中心になって工業化を進め、政府が大きな役割を果たしてきたことである。石油産業は政府が直接関与し開発が進められ、非石油分野の工業化でも、政府が様々な育成策を設けて開発に努めてきた。このため、政府の工業化政策が工業の発展に大きな影響を与え、工業化の方向を決めることとなった。

ここで、サウジアラビア政府の工業化政策を見ておこう。サウジ政府の工業化政策の骨組みは、1970 年頃までには作られ、その政策は大筋では今日まで続いている。

政府の工業化政策の大枠が示されているものとして、経済開発 5 カ年計画書がある。5 カ年計画がはじまったのは 1970 年のことで、その第 1 次開発 5 カ年計画書のなかでは、工業化の方針に関して次のように述べられている。

工業化に関し、事業が推進される分野は次の 6 分野で、それらは、(1)精油産業、(2)石油化学・肥料産業、(3)鉱業、(4)基礎的金属工業、(5)前記以外の製造業、(6)建設業である。工業化の狙いとしては、(1)主要な外貨獲得源である石油への依存を減らし経済を多角化する、(2)地域間のバランスのとれた工業化を図る、(3)国内の生産を増やし輸入を代替する、(4)民間企業の育成につなげる、ことなどが記されている (Central Planning Organization [1970: 28-29, 217] )。

上記の工業化の方針は、経済開発 5 カ年計画の性格上、総花的に記してあり分かりづらい所があるが、実際にサウジ政府が進めてきた工業化の流れとつき合わせてみると、次のような工業化政策の要点と工業化の特徴が見て取れる。

サウジアラビアにとって最重要産業は石油産業である。石油産業は、国の GDP の大半を生み出す最重要産業であり、主要な外貨の獲得源であり、財政収入の大部分も石油収入から成っているからである。石油産業は原油の生産輸出部門と精油部門から成るが、工業化においては、精油産業が重要産業として位置づけられ、製油所は国策会社として手厚い育成策がとられてきた。また、石油関連分野である石油化学産業にも開発の重点が置かれてきた。

単に原油を生産し輸出するだけではなく、石油やガスを産出する国として、比較優位のある精油産業や石油化学産業を育成し、付加価値を付けて製品にして輸出することを狙ったのである。原油の生産が OPEC の生産枠規制を受け増やせなかったことも、付加価値を付けられる製品化を進め、精油産業や石油化学産業の開発を後押ししたのであった。

精油産業や石油化学産業は、装置産業であり国内の民間企業では資本と技術の面で担うことが困難なので、政府が直接関与し、政府系企業の下で外国の技術協力を仰ぎながら開発が進められてきた。もっとも、石油化学産業に関しては、ひとり立ちできるようになったこともあり、近年、政府の関与を弱め民営化し民間企業として発展を目指すべきであるとする考えも強まっている。

精油産業や石油化学産業は、一部は国内に向けられているとはいえ、外貨を獲得するための輸出型産業でもあるので、工場などの施設は多くは臨海部に設けられている。特に、石油化学産業に関しては、政府は、ペルシャ湾岸のジュベイルと、紅海岸のヤンプ（油田とパイプラインで結ばれた欧米向けの輸出基地）に、石油化学産業を中心とした巨大な工業団地を建設し、今日、両工業団地には多数の石油化学工場が立地している。精製油は国内消費と輸出の双方に向けられており、内陸部にも製油所が作られているが、ラアス・タンヌーラなど臨海部にも大きな製油所が作られている。政府は精製油の輸出を増やしていこうとの方針で、現在、ジュベイルやヤンプなどの臨海部で製油所の建設を進めている。

石油産業と石油化学産業は、最重点産業として政府による様々な優遇・保護策をうけ発展し、今日、サウジアラビアが誇る世界有数の巨大産業になっている。国のアイデンティティの一部ともなっており、外交や内政ともかかわりを持ち、単なる産業以上の存在となっている。

工業化における2番目の重点分野は非石油分野の製造業である。サウジアラビアの産業は石油産業を中心にして発展したが、非石油分野の製造業は、経済・産業の多角化の一翼を担うものとして重視された。また、石油産業は油田地帯の東部州や紅海岸のヤンプに集中しており、地域間のバランスのとれた経済発展を実現するうえで、非石油分野の製造業の開発が大きな役割を果たすことも期待された。

非石油分野の製造業の特徴としては、石油関連産業が外貨を稼ぐ輸出産業の役割を果たしていたので、非石油分野の製造業には輸出はあまり期待されず、輸入代替産業を中心にして発展したことが挙げられる。また、石油産業や石油化学産業とは異なり、民間企業中心に育成が進められた。

もともと、非石油分野の製造業はゼロに近い状態だったので、政府による育成策が取られた。その一つが工業団地である。政府は、リヤード、ジェッダ、ダンマームなどの主要都市や地方の中核都市に工業団地を多数建設し、工業団地を中心にして製造業の育成を図ろうとした。また、サウジ工業開発基金（SIDF）を設立し工業向けに無利子の融資を行うなど、資金の面からも製造業の発展を助けてきた。

この非石油分野の製造業は、1980年代以降、雇用機会創出を目的として開発に力がいれられるようになっていく。失業問題がしだいに強まりその深刻さが認識されるようになると、雇用機会創出の役割への期待が強まったからである。

以上が、政府の工業化政策の要点と工業化の特徴である。サウジアラビアの工業は2つのグループに大別されることが理解されよう。第1は、石油関連の工業で、政府系企業が中心になり、輸出産業として発展してきた。第2は、非石油分野の工業で、民間企業が担い、輸入代替の製造業を中心に発展してきた。もちろん、この区分にあてはまらない工業、例えば軍需産業や製鉄業などもあるが、前記の2つのグループが中心となり、

サウジアラビアの工業が発展してきたことは間違いないことである。

そのことを確認したうえで、以下では、サウジアラビアにおける企業の発展と国際展開に関し、2つの企業を取り上げ、比較しながら検討する。2つの企業とは石油化学産業に属する SABIC と、食品加工を中心とした Sovola 社である。上述の工業化政策との対比でいうと、SABIC は政府の手で設立され、外貨を獲得する輸出型産業として発展した政府系企業である。一方で、Sovola 社は純民間企業であり、その食品加工工場は、中心は食用油と砂糖であり、輸入代替型の産業である。

両社とも 1970 年代後半に設立され、サウジアラビアに製造業がほとんど存在しない中で事業を始め発展させてきた。現在では、両社は国際的な規模に成長し海外でも事業を展開しているサウジアラビアを代表する製造業となっている。

## 第5節 SABIC 社の発展と国際展開

SABIC 社は石油化学を中心に事業を行い、同社の 2009 年度決算報告によると、売上高は 1030 億リヤル（275 億米ドル）、純利益 90 億リヤル（24 億ドル）で、資産は 2970 億リヤル（792 億ドル）あり、世界で 5 指に入る石油化学メーカーである。肥料やポリマー・化学製品の輸出で世界最大級とされる（SABIC Corporate Brochure、Annual Report 2009 年版）。その子会社には製鉄業を行っている会社もあり、一部の基礎的な産業もカバーしている。

系列下にある主要な合弁子会社は石油化学を中心に 18 社で、それらの子会社はジュベイルとヤンプの両工業団地などにプラントを持ち、石油化学製品などを生産している。グループ全体の従業員は 3 万 3000 人で、サウジアラビア最大の製造業の企業グループを形成している。

SABIC 社の設立は 1976 年のことである。1975 年の工業電力省の新設で石油鉱物資源省所管の事業が同省に移管され、そのことを踏まえて、1976 年に工業電力省傘下の公社として設立された。設立の目的は、サウジアラビアが優位性を持つ分野である石油化学産業を、石油随伴ガスの利用を進めつつ、開発することであった。

石油化学製品を中心にして 1981 年に生産を開始しているが、実際の生産は、欧米や日本などの外国の石油会社や石油化学会社との合弁会社が建設したプラントが担当している。

主要な合弁事業の設立経緯を示すと、1976 年には、シェル石油と合弁を作りエチレンを年 65 万トン生産する内容で暫定合意し、同年にはモービル石油ともヤンプでエチレンを年 45 万トン生産することなどで暫定合意している。1977 年にはダウケミカル社と暫定合意（エチレン年 65 万トンなど生産）、1977 年にエクソン石油と暫定合意（ポリエチレン年 24 万トンなど生産）、そして 1977 年には日本の三菱グループのコンソー

シアムと暫定合意（メタノール年 60 万トンなど生産）している。

SABIC の合弁事業は、1973 年のオイルショックを契機にして進展した。サウジ政府は石油化学事業を立ち上げることを 1970 年前後に計画している。外国の石油会社や石油化学会社は合弁事業を打診したが、当時は、欧米などの会社はサウジアラビアでの石油化学事業にはあまり関心を示さなかった。しかし、オイルショックでサウジアラビアの経済的・戦略的重要性が高まると、各国の政府と会社は一転して進出を決めるようになった。サウジアラビアでの合弁事業には、欧米の石油会社が多く参加しているが、外資にとっては、合弁事業は戦略的意味も持っていたのであった。

いずれにせよ、1980 年代初めにかけて、エクソン、モービル、シェル、日本の三菱グループなど、欧米や日本などの会社と合弁で、多数の石油化学工場がサウジ国内に設立されている。実際の生産は、プラントを建設し運用する技術とノウハウを持ち、資本も潤沢な外資に委ねたのであった。また、外資との合弁は、製品を販売するためのマーケットも持ってきてくれたのであった。

石油関連産業は輸出型産業で、SABIC は欧米やアジア諸国を主なマーケットとしており、輸出先では厳しい競争が待っている。各国のプラントでは大量の製品が生産されている。生産される製品には品質面では大きな差はなく、競争力は、単価の安さが勝負になる。事業を成功させるカギは、原料を安く調達することに加え、最新の技術を導入して効率的なプラントを建設し、単位当たりのコストが 1 円でも安い製品を生産することにある。そのことが海外での競争力をつけるうえで大切であったのである。外資との合弁は、競争力のあるプラントの建設を可能にした。

SABIC はエクソン、モービル、シェルなどの外資と合弁事業を設立し、それらの合弁を事業の核として位置づけ、自らはホールディング会社的な存在となり合弁事業を管理統轄した。実際の生産は外資の手に委ねており、以後のサウジの産業開発の一つのモデルとなった。成功事例でもある。

石化事業での主要な合弁相手との出資比率は、1980 年前後の合弁発足時に 50/50 であったが、その比率は現在も 50/50 のままで変わらずに続いており、合弁形態での事業の展開が今でも有効であることを示していよう。

SABIC の事業は、その後、石油化学を中心に発展し、現在にいたっている。なお、SABIC の本体は政府系の公社として出発したが、1984 年には株式の 30%を公開し、現在の政府保有分は 70%となっている。

SABIC の事業の面での海外展開は、当初は、バハレーンで ALBA 社 (Aluminium Bahrain) などアルミ関連などの 3 合弁事業を行っていたものの、それ以外にはなく、全体的に見てあまり活発ではなかった。しかし、2000 年代に入ると海外での事業を急速に拡大し、ヨーロッパ、アメリカ、中国などで石油化学事業を展開するようになっていく。

海外へ事業展開するうえで転換点となったのは、2002 年にオランダの DSM 社の石油

化学部門を 24 億ユーロで買収したことである。買収に伴いポリマーなどの生産施設と 2,300 人の従業員を得た。SABIC は、新しく DSM SABIC Europe をオランダに設立し、ヨーロッパ（ドイツ、オランダ、イギリス）で操業を始めた。

SABIC がヨーロッパに進出するようになったのは、当時、ヨーロッパと GCC 諸国との間で、GCC 諸国からの石油化学製品やアルミニウムの輸出をめぐり、経済摩擦が起きていたからである。EU は、SABIC は、サウジ・アラムコ社から液化石油ガスを 30% の値引き価格で供給を受けており、それは政府からの補助金にあたるとして、SABIC の製品に対し 6% の関税を課していたのであった (Gulf Daily News, 1999 年 2 月 25 日付、同 4 月 11 日付記事)。ヨーロッパ内に生産拠点を持つことで、経済摩擦を回避しようとしたわけである。この、DSM 社の石油化学部門の買収が、きっかけとなり、以後、SABIC は積極的に海外へ事業を展開していくようになる。

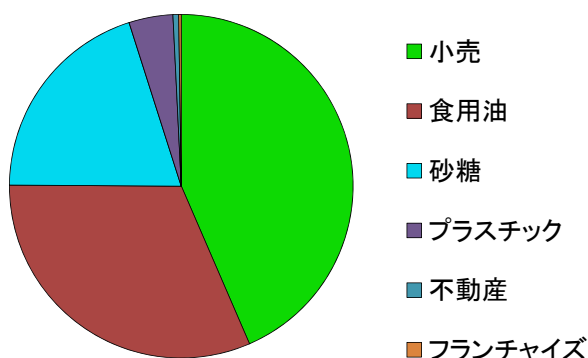
2007 年には、アメリカの GE Plastics を 116 億ドルで買収し、SABIC Innovative Plastics を設立している。さらに、2009 年には、中国 SINOPEC との合弁 (50/50) で SINOPEC SABIC Tianjin Petrochemical Co. を設立し、中国で工場を建設している。中国への進出は、アジア地域で石油化学製品の需要が伸びており、SABIC がアジアへの進出を強めている流れの一環である。このように、欧米・アジアに生産拠点を築き、世界的な企業へと躍進したのであった。

SABIC と国内経済との関係はどのようなになっているのだろうか。SABIC は、国内の経済の動きとは、あまり関係がないところで発展してきた。輸出型産業として臨海部に工場を作り、製品の大部分を輸出し国内マーケットにはほとんど依存していなかったからである。次節で取り上げる Savola 社とは対照的である。

## 第6節 Savola 社の発展と国際展開

Savola 社は、ジェッダを本拠地とするサウジアラビアのコングロマリットで、1979 年に設立され、当初は、食用油メーカーとして発展した。現在は、多数のグループ企業を抱え、食用油、砂糖、小売業、プラスチック製造、不動産などの多様な業種に展開している。事業の柱は、食用油と砂糖の生産、そしてスーパーマーケット経営であり（グラフ 1）、食用油に関しては、中東各地に工場を持つ世界有数の巨大企業でもある。

**グラフ(1) 部門別:Savola Groupの  
収益構造** 出所: Savolaの年報



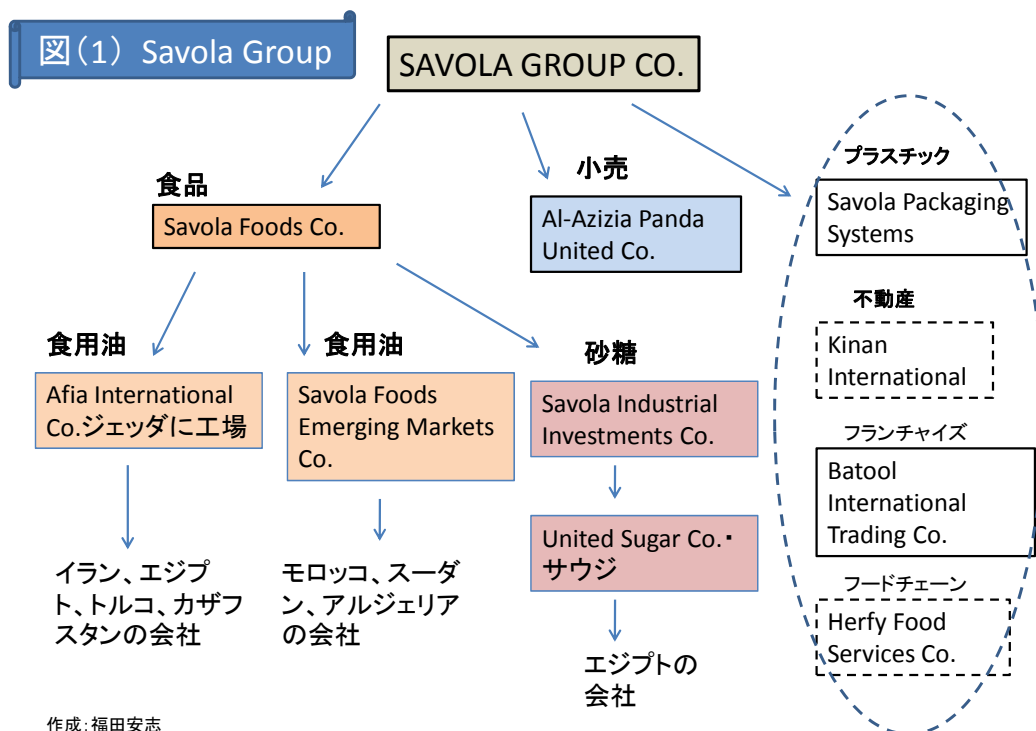
純民間の会社で、資本金は 50 億リヤル（13 億米ドル）で、上場企業であり株数は 5 億株、株主は 16 万人いる。2009 年の売上高は 179 億リヤル（48 億ドル）で、純益は 9 億リヤル（2.5 億ドル）である。従業員は 1 万 7,000 人おり、その約 80%はサウジ国内の事業に従事している（Annual Report 2009 年版、および同社ホームページ）。

中東には銀行や通信会社、あるいは不動産開発会社などの大企業が存在する。サウジアラビアのサウジ・アラムコや SABIC のように石油関連産業でも巨大企業が存在する。しかし、非石油分野の製造業で、かつ純民間資本の会社に限ってみれば、Savola は中東では最大級の企業である。

中東の多くの国で、マーケットに行けばどこでも Savola の系列会社の製品（ブランド名は Afia、Rawabi、Laden、Yudum など多数）を目にするように、その食用油は中東で大きなシェアを持っている。サウジアラビアの市場の 62%を握り、エジプトで 42%、イランでは 41%を占めるなど、北はカザフスタンやトルコから南はスーダン、西はモロッコまで中東と中央アジアで高いプレゼンスを維持している。

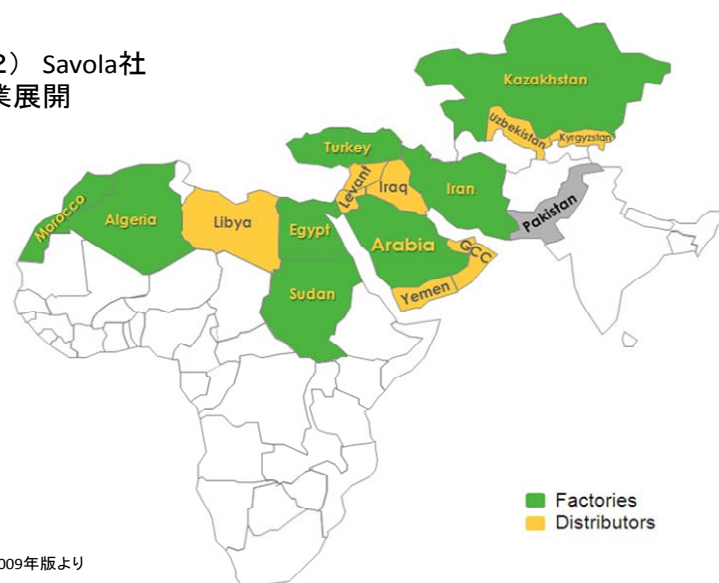
また、Savola は中東最大の砂糖メーカーでもある。砂糖の分野では、サウジアラビアのマーケットで 68%のシェアを持ち、エジプトの子会社はスエズ市に近いアインソフナ港に年産 75 万トンの生産能力の工場を持っている。サウジアラビアやエジプトから、中東各地に輸出している。

グループの中核である Savola Group 社は、現在ではホールディング会社としての機能を果たしているが、その下に、(1)食品部門を統括する Savola Foods Co.、(2)スーパーマーケットとハイパーマーケットを展開する Al-Aziziya Panda United Co.、そして、(3)プラスチック製造業や不動産開発業の企業などを従えている（図 1）。



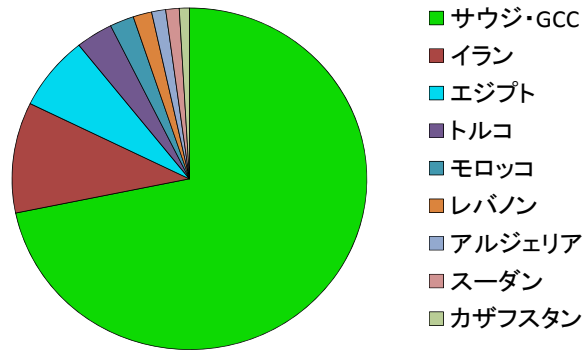
食品部門を統括する Savola Foods Co.の下には、食用油と砂糖を製造する2つの子会社があり、さらにその子会社はエジプトやイランなどで系列の会社を展開している。Savola 社は、サウジアラビアを本拠地としつつ、中東から中央アジアにかけて広く事業を展開しているのである（図2、グラフ2を参照）。

図(2) Savola社の事業展開



SAVOLAの年報2009年版より

**グラフ(2) 地域別：Savola Groupの  
収益構造** 出所：Savolaの年報



Savola Group 社の経営では、アーディル・ムハンマド・ファキーフ氏が長らく会長を務めてきた。ファキーフ氏は 1983 年から Savola の社長を、1990 年からは会長職を務め会社の発展を陣頭指揮してきた。社外では、2003 年から 2005 年までジェッダ商工会議所の会長を務め、2005 年にジェッダ市長に任命され、2010 年 8 月までジェッダ市長と Savola の会長職などを務めてきた。同氏は、2010 年 8 月に労働大臣に任命されている。

なお、Savola は、元の社名である Saudi Vegetable Oil and Ghee Company より作った名前であり、それがアラビア語と英語の社名となっている。

Savola の発展は 1990 年前後より目立つようになっていく。その発展には 2 つの方向性が見られる。一つは、地理的に拡大してきたことで、積極的に近隣の中東諸国に進出し事業を展開していった。地理的拡大によって事業の量も大きく拡大した。2 つ目は、取扱い業種の幅を広げたことで、食用油から始まって砂糖、小売、プラスチック製造、不動産などと事業の幅を拡大してきたことである。食用油事業を柱とし育てつつも、事業の幅を広げ大きなコングロマリットへと成長したのである。

地理的拡大に際しては、進出先の地元資本と合併を作ったり、あるいは既存の食用油の会社や工場を買収する M&A の手法を駆使して事業を拡大してきた。とくに、主力事業である食用油事業の拡大でこの方法が多く用いられている。

いくつかの具体的事例を示そう。1989 年にバハレーンに食用油の子会社を設立したときには Savola 側が 60%出資し、バハレーンの実業家たちが残りの 40%を出している。エジプトには 1991 年に進出し食用油を生産していたが、1996 年にエジプトの食用油会社 (マレーシアの Sime Darby 系) と合併し、2000 年にはエジプトの食用油会社 (Migop) の株の 71%を取得し傘下に収めている。Sime Darby 系が保有していた株は段階的に

Savola 側に移り、現在ではエジプトでの事業（現在の社名は Afia International, Egypt）は Savola のほぼ完全な支配下にある。

近隣諸国への進出は 2000 年代に入ると加速した。アルジェリアでは国営企業の民営化が進められていたが、Savola は、2000 年に国営の食用油会社 ENCG と合弁を作り（Savola が株の 75%を所有）、ENCG が持っていた 3 つの食用油の製油工場を取得した。いくつかの中東諸国で進んでいた民営化を、Savola がうまく利用した事例の一つである。2003 年にはモロッコに食用油の合弁企業を設立し、翌年に生産を開始している。

イランでは、2004 年にイラン企業と合弁で Savola Behshahr Co. (SBC)を設立した。Savola は新会社の株の 49%を取得し、新会社の経営権も握った。合弁によって、テヘラン証券取引所に上場されていた 2 つの大きな食用油会社（Behshahr Industrial Co.と Margarine Manufacturing Co.）が Savola の傘下に入ることとなった。この合弁によって Savola はイランの食用油市場の 34%のシェアを得ることとなったのであった。イランでは、Savola の進出を受けた地元企業との間で厳しい価格戦争が引き起こされたが、Savola は価格戦争を勝ち抜きマーケットでのシェアを 41%にまで高めている。Savola は 2009 年には SBC の株の持分を 80%に高めている。

同じ 2004 年にはカザフスタンで地元の食用油メーカー（TEO）の株の 90%を取得し、カザフスタンに進出した。

2007 年にはトルコの食用油会社 Yudum Food を取得している。Yudum Food は 2 つの工場をもち、トルコ国内ではコーンオイルで 25%のシェアを持つなど実績のある会社であり、取得により Savola はトルコ進出の足がかりを得ている。

以上が Savola の地理的拡大の概要である。事業の柱であった食用油の分野で、サウジアラビアで始まった Savola は、中東から中央アジアへと事業を拡大していった。上記の事例からは、他国への進出に際し、Savola は進出先の地元企業を買収し、あるいは地元企業と合弁を組み、地元企業が持っていた既存の生産施設とマーケットを取得し、各国で事業を拡大していったことが見て取れよう。なお、GCC 諸国やヨルダンなどの周辺諸国へはサウジアラビアから直接輸出している。

Savola は事業の発展の中で取扱い業種の幅を拡大させ、次第にコングロマリットとしての性格を強くしていく。

業種の幅の拡大の最初は製糖事業への参入であった。Savola は 1994 年に、イギリスのテート&ライル（ロンドンなどのテートギャラリーを設立したことで有名な製糖会社）と合弁を作り、その技術を導入して、ジェッダに製糖会社（United Sugar Co.）を設立した。設立に際し、Savola が資本の 51%を出資し、テート&ライルは 15%を出資した。残りはサウジアラビアの砂糖の輸入業者 13 社が出資している。地元業者の出資は、砂糖の製造開始に伴う輸入業者との軋轢を避けようとする狙いがあったのではないかと思われる。現在では、United Sugar Co.はサウジ国内の砂糖マーケットの 68%のシェアを

持つ有力企業に育っている。

製糖事業では、後に、海外への展開も行われた。2004 年にはエジプトで合弁の製糖会社（United Sugar Co. of Egypt）をつくった。テート&ライルとエジプトの実業家がパートナーとなり、Savola は株の 41%を出資し会社の主導権を握った。2009 年にはテート&ライルが持っていた株を取得し、現在ではサウジの Savola 側が株の 72%を保有している。

小売業への進出は、1998 年にサウジの著名な実業家アル=ワーリド・ビン・タラールが持っていた al-Aziziya Panda United Co.と合併し、その小売部門（スーパーマーケット事業）を取り込んだことで実現した。合併によって中東で最大の食品サービス会社が誕生したと、当時の MEED 誌（中東専門の英経済誌）は報じている。以後、小売事業は順調に拡大し、現在では Savola はサウジ国内などに 35 のハイパーマーケットと 117 のスーパーマーケットを展開している。

その他にも、食用油の容器に使うペットボトルの製造から発展したプラスチック製造業、ハイパーマーケットの入るモールなどの土地・建物を管理することから発展し、不動産開発などを手掛ける不動産部門などにも業種が広がっている。また、チェーン店や乳業メーカーなど多様な業種の会社の株を取得し資本参加している。

以上、見てきたように、Savola の事業の拡大は、他の会社との合弁事業の設立や M&A を積極的に行うことで実現した。サウジ国内で食用油や砂糖の工場を建設する際には「サウジ工業開発基金」や「ヤマーマ・オフセットプログラム（サウジとの武器取引代金の一定割合相当額を英側がサウジに投資する産業支援制度）」などを利用し、政府が提供する産業育成のための制度を活用してきたが、基本は、自らの合弁、M&A などで積極的に事業を拡大し、そのことが成功につながっているのである。

## 第7節 工業化のなかでの SABIC、Savola の位置

以上のように、サウジアラビアの製造業を代表する 2 社、SABIC と Savola を取り上げて、その発展について見てきた。両社の拡大発展は、サウジアラビアの経済や工業の発展のなかでどのように位置づけられるのであろうか。また、両社の発展は、サウジアラビアの工業化にどのような波及効果を及ぼしたのであろうか。SABIC と Savola を比較しながら見てみよう。

はじめの部分で述べたように、20 世紀前半のサウジアラビアには、近代的な製造業は全く存在しなかった。油田開発が始まり、精油業などの石油産業が成長し、それは 1980 年代以降の石油化学産業の発展につながって行く。他に見るべき産業がないなかで、石油産業と石油化学産業は驚異的な発展を遂げている。

SABIC とその系列会社が担った石油化学産業は、サウジアラビア全体の工業のなか

では、特異な形で発展してきた。石油化学産業は、サウジ政府が直接関与する形で育成され、サウジ政府の資金と外国の巨大企業の資金が用いられた。プラントを建設・運営するために外資の持つ世界最高水準の技術が導入され、国際的に見ても高い競争力を持った製造業が発展した。サウジアラビアは開発途上国であったが、最先端の技術を用いたプラントが建設されたのは、製品の輸出先である欧米やアジアの市場での競争を有利にするためであった。

石油化学産業は、都市部から離れた臨海部の砂漠につくられた2つの工業団地（ジュベイル、ヤンプ）に集積された。ヤンプ工業団地には、ペルシャ湾岸の油田地帯からアラビア半島を横断するパイプラインで、原料となる原油やガスが供給されている。油田地帯から離れているジュベイル工業団地も同様である。両工業団地からの製品は、近くに作られた積み出し施設から海外に向けて輸出される。

石油化学産業は、政府や外資の手で作られ、砂漠のなかの工業団地という閉ざされたエンクロージャーのなかに集積され発展してきた。原料は油田・ガス田から直接供給され、製品は海外に直接輸出される。プラントを構成する部品や、プラント関連の技術は、外国から直接持ち込まれたものである。このような環境のなかにある石油化学産業と、工業団地外のその他の製造業とのかかわりは弱く、サウジアラビアの石油化学産業は世界有数のレベルに発展したが、その発展はその他の製造業の発展にはつながらなかったのである。石油化学産業は、サウジアラビアの経済のなかでは今でも特異な位置にあるのである。

一方で、非石油分野の製造業は、サウジアラビアの経済と表裏一体で成長してきた。非石油分野の製造業の多くが、輸入代替型の製造業で、製品の大部分は国内のマーケット向けに販売されているからである。

もっとも、サウジ経済と表裏一体で成長してきたとはいえ、非石油分野の製造業は、現在もあまり発展していない。非石油分野の製造業の状況と未発展の背景については福田[2003]で述べたことがあるので、ここでは繰り返さないが、現在でも、非石油分野の製造業は中小規模の製造業が中心で、企業の数も少ない。

本稿で取り上げた Savola は、非石油分野の製造業があまり発展していないなかで事業を発展させ、海外へも投資し事業を拡大することに成功し、世界有数の大企業に発展した例外的な存在である。したがって、Savola の事例を、サウジアラビアにおける民間の非石油分野製造業の一般的な事例として普遍化することはできないが、Savola の発展からは、民間製造業の発展と工業化を考える上で多くの示唆が得られよう。

Savola は、1970 年代半ば以降のオイルブームの最中であった 1979 年に設立され、国内の経済と密接な関連を持ちつつ発展した。Savola の製造業部門は、輸入代替型の製造業で、その製品は、一部は輸出されているが大半は国内の需要向けである。オイルブームで国内の経済が発展し食生活が大幅に改善され、また、人口も急増し、食用油への需

要が大きく伸びていたことが、その発展の土台となったのである。輸出されている製品も、似たような経済・社会の構造を持つ周辺諸国に向けられている。

Savola は、サウジアラビアや中東に基盤を置く企業として発展した。事業の立ち上げ時にはイギリス企業から技術を導入したこともあったが、事業が軌道に乗り技術の必要性も弱まると、外資の参加比率を少なくしている。Savola にとっては、事業を展開するうえで欧米や日本の企業との協力はあまり重要ではなかったのである。Savola の製造業部門は食用油や砂糖などを中心としており、それは、ハイテクというよりも、汎用的な技術に基づいて生産されている。技術の差よりも、国内での販売力や原料を安く調達できることが重要で、外資との協力の必要性は弱かったからである。

Savola の発展は、汎用的な技術に基づくものであり、原料も輸入に依存している。したがって、サウジアラビアの工業化への直接的な波及効果は大きくないと考えられる。しかし、サウジアラビアや GCC 諸国などにおける食品加工産業の発展のリード役となり、地域の工業化の一つの方向性を示すものとして重要である。

Savola 発展の要因をまとめると次のようになろう。(1)経済の発展と人口増加による需要増の流れに乗ったこと、(2)海外での事業拡大に際し合弁や M&A の手法を用い、進出先の相手が持つ販売力を取り込み、進出先の経済や社会に合わせて事業を進めてきたこと、(3)食用油や砂糖などで外国製品と遜色ない製品を作り輸入代替に成功したこと、つまり、自社の製品と輸入品との品質の差がほとんど生じない食用油や砂糖の分野で事業を展開したこと、などが発展の主な要因として挙げられよう。

このように発展してきた SABIC と Savola は、途中から急速に海外展開を進めている。SABIC の場合は、もともと輸出産業であり、その製品のマーケットは海外にあり、海外に進出する要因は十分にあった。EU との経済摩擦をきっかけにヨーロッパに進出した SABIC が、アメリカやアジアを含む世界に進出していくのは、自然な流れであろう。

また、SABIC の競争力は国内のガスを原料として用いているところにある。しかし、サウジアラビアにはガス田は少なく、多くは原油を生産するときの随伴ガスとして生産されている。そのため、油田の開発が進まないと随伴ガスの生産は増加しない。OPEC の規制などもあり、油田の開発には限界があり、SABIC が原料とするガスが不足する懸念が強まっている。ガスが使えなければ、サウジアラビア国内に立地するメリットが少なくなる。そのことも、SABIC の海外展開に何らかの影響を与えている可能性がある。

一方で、Savola の海外展開を進めた要因としては、Savola がジェッダで設立され発展したことも大きな役割を果たしているものと考えられる。ジェッダは港町で海外に開かれている国際色のある町である。Savola は輸入代替型の製造業として発展したが、周辺国への輸出も行うようになる。サウジアラビアは産油国で人件費も高い。輸出に際して対象国で課せられる関税も無視できない。それならば、エジプトなどの現地に工場を作

り、エジプト国内に製品を供給し、また、エジプトから輸出した方が、工場設立の経費、人件費、関税などの面で有利になる。それらのことが、Savola の海外展開の背景としてあろう。

## おわりに

本稿では、SABIC と Savola の発展と国際展開を中心にして、サウジアラビアにおける工業の発展について見てきた。両社は全く異なる性格の製造業であるが、サウジアラビアの経済発展と歩調を合わせて発展し、そして海外に事業を展開している。

SABIC を支えているのは石油産業で、石油関連産業として国の手厚い育成策を受けてきた。また、Savola を支えているのは、国内の石油経済である。石油経済の下での好調な経済と活発な消費経済が食用油や砂糖の需要を増やし、スーパーマーケット事業の発展をもたらしたのである。どちらも、発展の根っこには石油があるのである。

積極的な海外での事業展開を受けて、現在、両社では海外での事業の割合が増加している。サウジ国内とは異なる環境の下で行われる事業の割合が増えているわけで、両社が国際的企業として発展していくためには、異なる環境の下でも収益を上げられる足腰の強い企業へと成長していくことが必要であろう。

はじめのところでも述べたように、本稿では、サウジアラビアの工業化めぐる歴史的状況について述べ、また、SABIC と Savola 両社の発展と国際展開の大まかなスケッチを描いてきた。来年度は、SABIC と Savola の事業内容に踏み込んで、両社発展と国際展開を見ていきたい。

## 参考文献

### <日本語文献>

- 中東調査会 [1972] 『サウディ・アラビアーその国土と市場ー』 科学新聞社  
浜渦哲雄 [1994] 『国際石油産業ー中東石油の市場と価格』 日本経済評論社  
福田安志 [2003] 「サウジアラビアにおける非石油分野の工業化ー製造業の発展とその障害ー」 (『現代の中東』 第 35 号 2ー20 ページ)

### <外国語文献>

- Cumberbatch, A.N. (His Majesty's Minister (Commercial) at Cairo) [1952] *Overseas Economic Surveys Egypt, Economic and Commercial Conditions in Egypt*, London: His Majesty's Stationery Office.  
Levy, Clement [1950] *Stock Exchange Year-Book of Egypt, 1949-50 Edition*, Cairo: Stock Exchange Year-Book of Egypt.  
Central Planning Organization, Saudi Arabia [1970] *Development Plan (1390A.H)*, Saudi Arabia  
Walpole, C. Norman and et al. [1971] *Area Handbook for Saudi Arabia*, Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.

### <企業資料>

- SABIC : Annual Report は 1977 年版から 2009 年版までホームページで閲覧可能  
SABIC Corporate Brochure  
Savola : Annual Report は 2002 年版から 2009 年版までホームページで閲覧可能