石油以後のサウジアラビア

McKinseyレポートより

鈴木　誠二

Saudi Arabia A productivity-led transformation

After a decade of sustained oil-based growth, Saud Arabia is at a transition point. Over the next 15 years, the Kingdom will face heightened competition in the energy market and a growing number of working-age Saudis.

To prevent economic difficulties, Saudi Arabia needs to realize the potential of the non-oil economy. A productivity-led transformation, if successfully implemented, could usher in a new cycle of prosperity.

GDPは、2倍に
4兆ドルの投資、
600万の仕事

8,000億ドルを加え、
石油以外の経済に
創出する

労働適齢年齢のサウジアラビア人の流入を
労働市場に吸収する

さらなる労働生産性、より強いビジネス環境、そして、持続的な財政管理を通して経済を変革すること、

1. THE OIL BOOM AND BEYOND

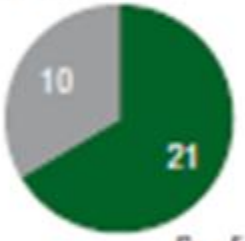
McKinsey レポートより

At a glance: Saudi Arabia's economy, the world's 19th largest

Saudis constitute two-thirds of the population...

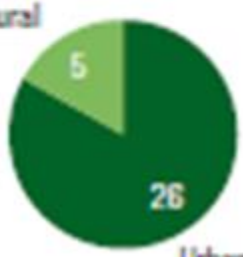
Total population, 2014
31 million

Non-Saudis

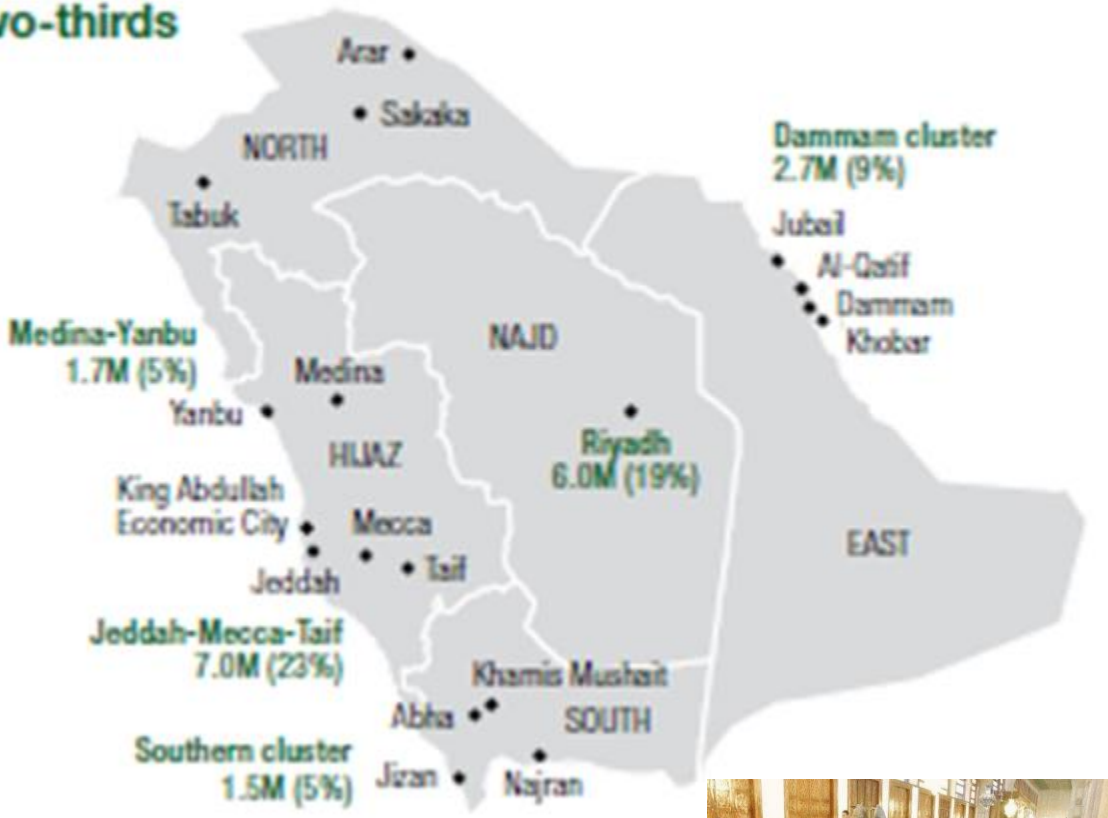


Saudis

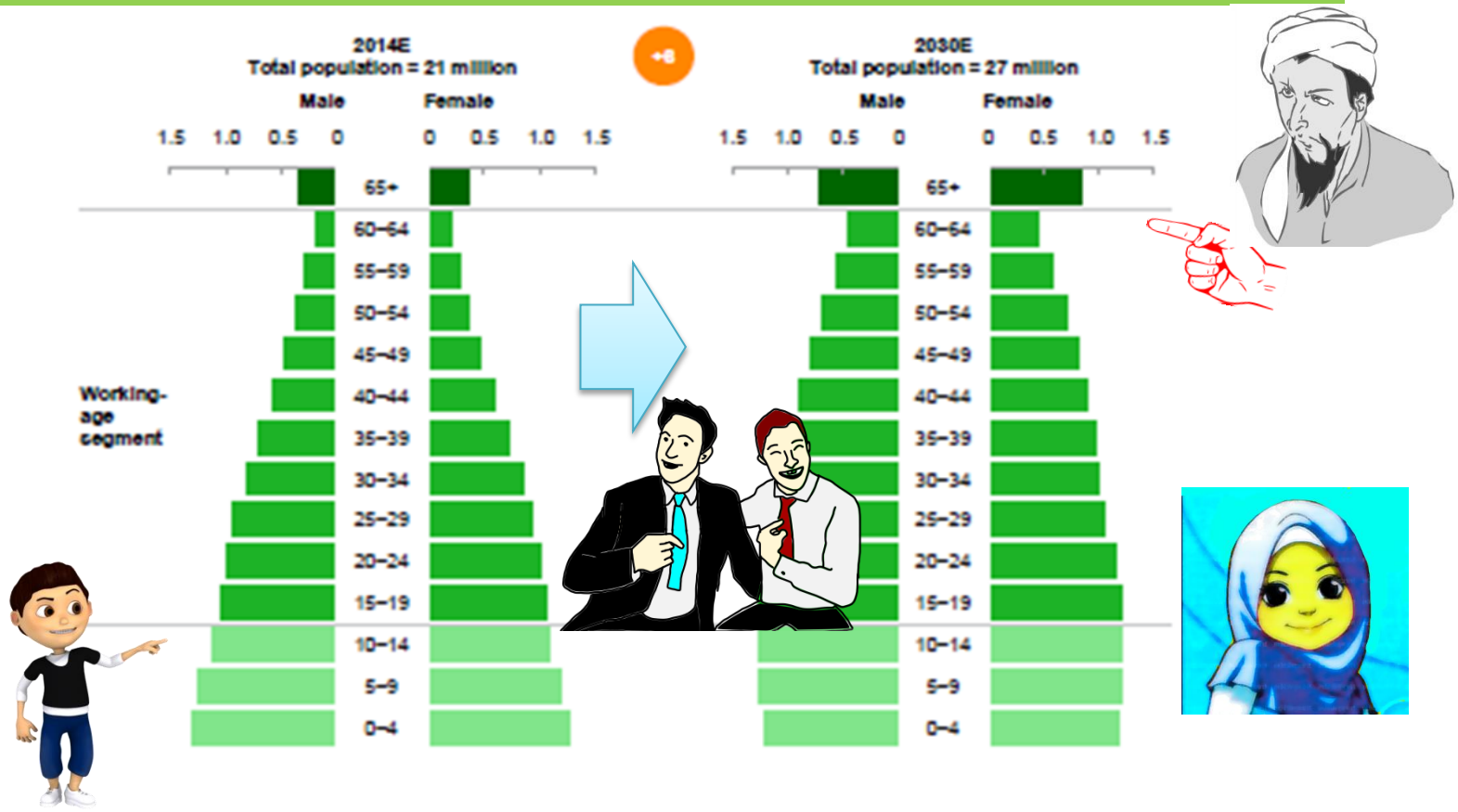
Rural



Urban



王国の人口統計学的分布



生産年齢部分は、600万人の拡大により1900万人、あるいは、総サウジアラビアの人口の70　%以上にまでなる。
それと同時に、60歳という現在の定年年齢以上のサウジアラビア人の数は、倍増して合計の250万人、または、全体の約9 % になる。

サウジアラビアには非石油民間部門が生き返る可能性が間違いなく存在している。

GDPの倍増

$4兆の投資が必要

4兆ドルの投資

1.鉱業

2000億ドル　投資が必要

リン酸塩、アルミニウム、ボーキサイトと他の鉱物で新しいプロジェクトの投資機会があり、これに1000億ドル以上を、そして、加えて、既に存在しているものにさらに1000億ドル、これらを含んだものです

用役部門は、これからの15年間に、30ギガワットの既存の電力容量異常のもの、相当な量の代替エネルギー（多くは太陽光発電）、そして、新しい水と脱塩淡水化設備などを含み、莫大な設備の拡張が進む

病院システムは、300億ドル以上の投資を必要とするでしょう

サウジアラビアの教育システムには、現在保有の設備を維持し、更新するためにこれからの15年の間に、300億ドルの投資が必要

鉱業と金属部門

金鉱山

リン酸塩とボーキサイト資源

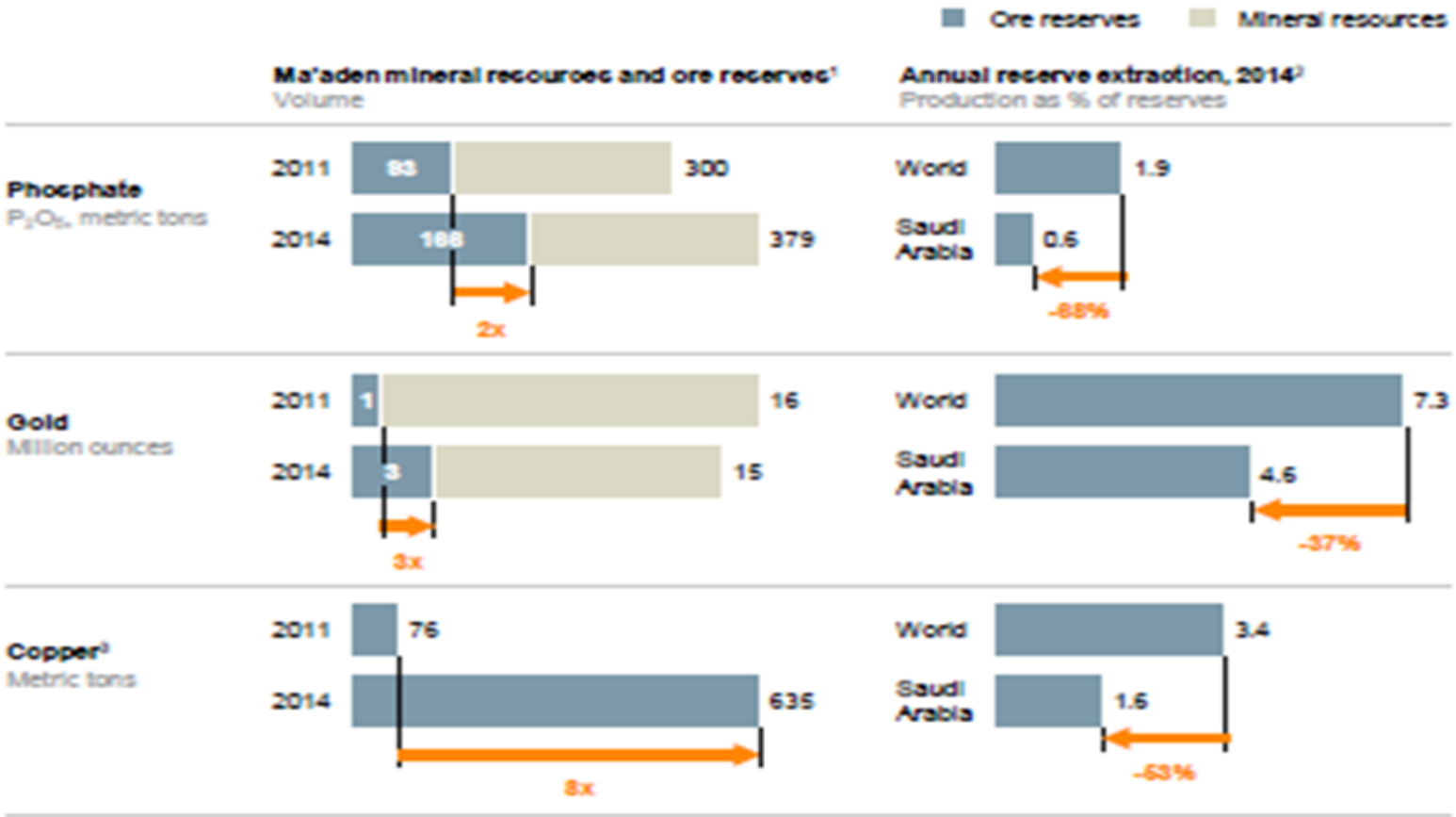
可能性の開拓

競争力のある生態系の構築

探査とライセンス　　人材

資金の調達　　構造基盤

エネルギー配分



2.石油化学製品

石油化学製品はサウジアラビアのGDPのおよそ3.5パーセントを占めており、この部門は、2003–2013年の間に平均して年間10パーセント以上の成長を遂げています

3.製造業

自動車産業、運輸設備、電気機器、そして、
機械も含め、地域の市場部門にとっての自分
自身の世界的な革新技術を開発する

今日サウジアラビアで生産することは　、わず
かにGDPの10パーセント程度の貢献をするに
過ぎない。

サウジアラビアに生産業部門を確立すること

サウジアラビア、構造的な優位性を持っています。

第1に、大きな自然の遺産　　金属と鉱物資源のような、進んだ工業に投入する沢山の鍵となる材料を有していることです。
第2には、それは地理的優位性　　東アフリカ、中東と南アジア、これらの地域を結ぶ接合点に位置していることです。　　ここは世界で最も急速に成長している地域
第3には、サウジアラビアは近くのスエズ運河　ヨーロッパの市場へのルートを開いている。
重要な世界的な大洋航路へアクセスすること出来ます。

それと同時に、サウジアラビアは多くの難関を克服する必要があります。たとえば、輸送経費は、主に国内を指向する製造業活動、限られた鉄道と港湾の構造基盤、そして、陸上輸送依存の結果、こうしたことから比較的高くついているのです。コンテナで輸出するコストは、アラブ首長国連邦（665ドル）の倍で、他のGCC国の平均（850ドル）より50パーセント高い、およそ1,300ドルです。

低い技能しか持たない外国の労働者が豊富な半面、より高い技術を有する技能者の数は比較的不足しています。高い輸入税は、国際的メーカーの進出を妨げて、海外から部品を供給することを難しくする障壁でもありえます。最後に、遅いビザ申請プロセスは、非サウジアラビア人を雇うことに対する障害です。一部のメーカーは、海外からの技術者の長い待ち時間を避けるために、しっかりとした自社内の技術能力と専門知識の確立をしています。

サウジアラビアでの製造への可能性

まず第1は、自動車産業です　　可能性と、自動車アセンブリ事業の突出した危険性

いすゞは、2012年にDammanに、12,000平方メートルのアフター・セールスのセンターに近接して、サウジアラビアで製造工場を開きました。プラントのコストは1億3300万ドル、およそ600台のトラックは最初の年に生産、そして、2017年まで、毎年、25,000台のペースで増やす計画

ジャガー・ランドローバーが参画したもう一つのプロジェクトは、それが発表された18ヵ月後、意欲的なパッケージが確証されなかったとのことで、2015年9月に断念される

第2の可能性がある製造部分は、変圧器や電線などの製品の、電気機械

変圧器のメーカーのWescosa（1976年に設立）などで、サウジアラビアのアラムコやSECなどが、主たる顧客です。
リヤド・ケーブルスは、中東では、最も大きなケーブルメーカーで、サウジアラビアの市場のおよそ5分の1を占め、この王国と、GCCの中の大きな顧客を持っています。

第3の可能性がある製造部分は、Dammamに集中している、例えばタービン、パルプ、さらには、ポンプなどの製造をしている産業機械部門です。この部分は重要な輸出産業にはまだなってはいませんが、しかし、国産メーカーが国内消費のおよそ10分の1を供給していると見積もられます

4.小売と卸売業：より強い生産性の成長、より沢山の雇用、より高い給与

労働省によれば、小売部門で働くサウジアラビアの女性の数は、2010年のちょうど10、000人から2014年その12倍の120,000人に増大しました

この部門は、今から2030年までの間にその生産性を2倍にすることもできる筈で、サウジアラビア人の仕事を800,000ほど増やすことが出来ると

サウジアラビアの小売業の鍵となる要点は、ひいき客にしばしば信用売りをし、サービスを追加せずにお客の家まで直接配達しているバカラと呼ばれる伝統的な食料雑貨店

5.観光業と歴史：十分に活用されていない利用可能な資源

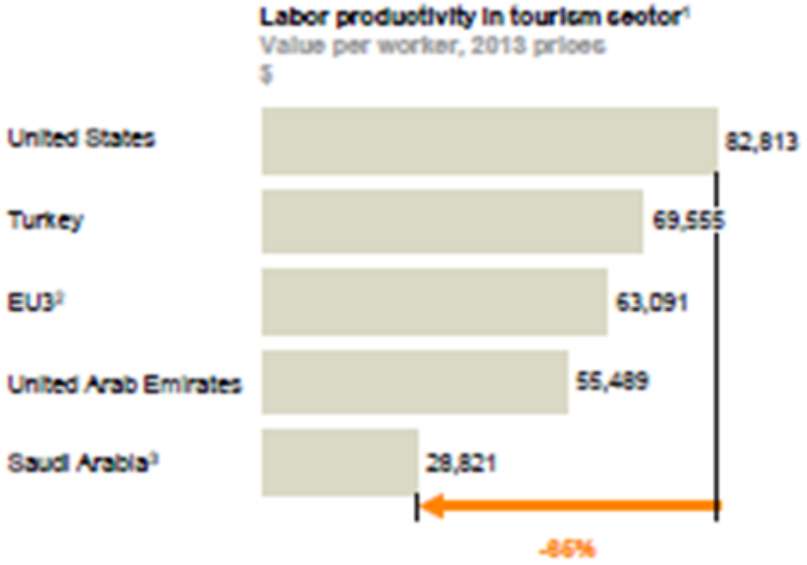
メッカとメディナの2つの神聖な巡礼地

観光産業は大きく、かつ、これから成長する雇用部門

可能性を実現する2つの大きな機会

観光客のほぼ30%にも上る宗教的な訪問者

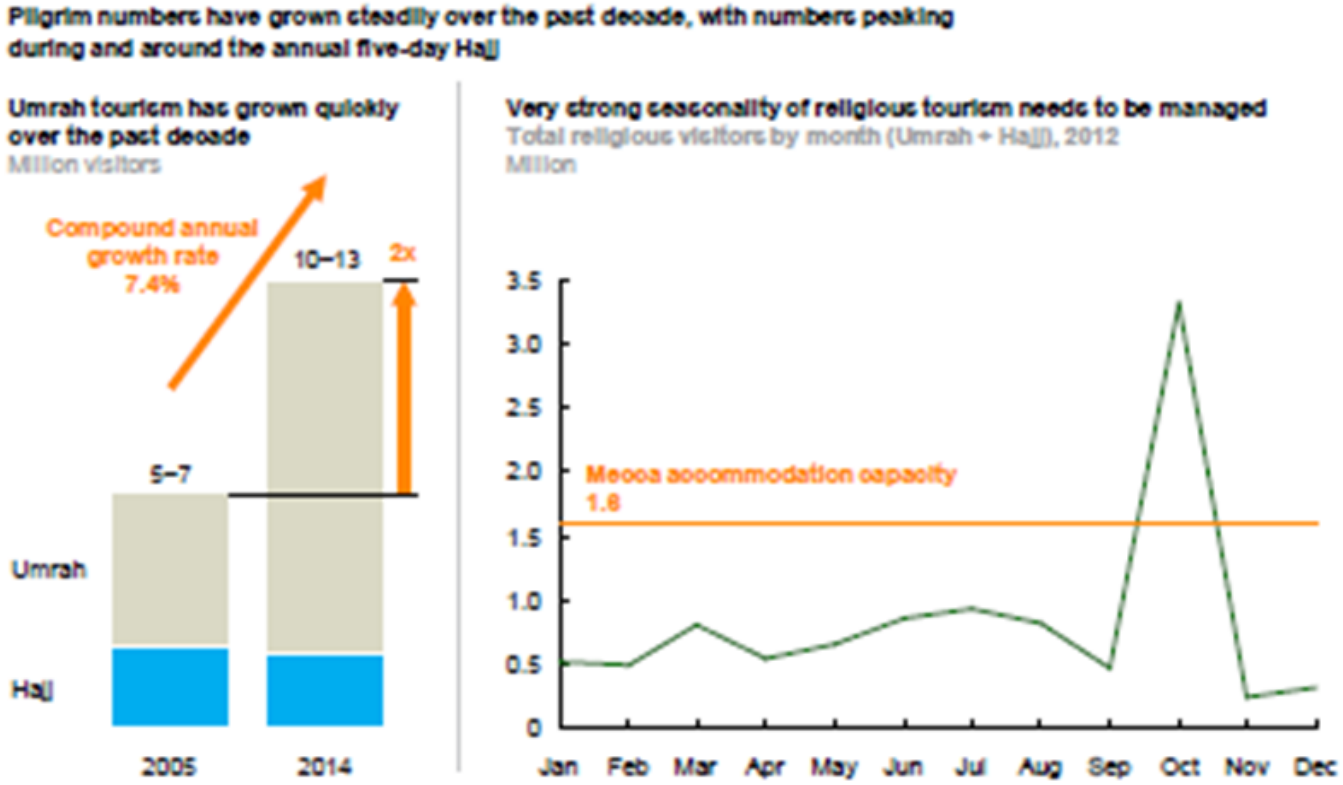
この国の自然、あるいは、考古学的な魅力



余暇の観光旅行は3倍になり、宗教的な観光客の数も2030年までに5倍も増加する筈

サウジアラビア人の新しい雇用が、130万人程度

宗教的なツァー：　季節的な一時性をなくし、経験に長けること



第一に非GCC国民の数を厳しく制限している面倒なビザ･プロセスを単純化すること

第二番目は、Meccaへの巡礼は、一年のうち何時してもよい　Umrah の意識改革

三番目は、快適な設備や多くの国の言語で旅行のサービスすること

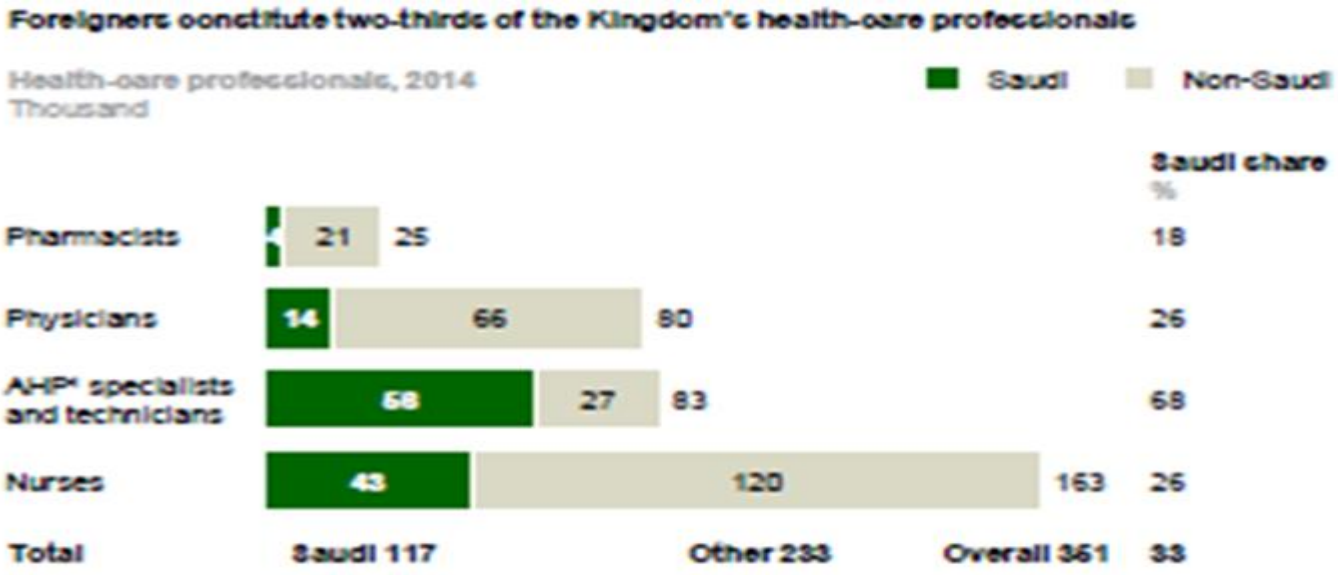
6.健康管理

雇用の増大と、民間部門のより大きな投資の絶好の機会

サウジアラビアは、人々の成長と老年人口の増大による将来の必要性を満たすために医者、看護婦と他の医療専門職の数をかなり増やす必要がある。

この王国は、
およそ710,000 人の健康管理の専門家を、現在よりも 360,000人を増やす

2030年までに、100,000人の看護婦の職を満たす必要があります。この数は、実質平均で年間　6,000人から 7000人の新しい看護婦になる人が必要



健康管理専門家のサウジアラビア国籍の人　3人に1人　もっと増やす必要がある

7.金融：　民間部門の成長を支援するためにより力強い融資

2014年の金融と銀行業務は、1260億SAR（340億ドル）産業、もしくはGDPの4パーセントに相当するものでした。およそ120,000人の人々が雇用されており、彼らのうちの85,000人はサウジアラビアの国民でした。
我々の完全に実現可能なシナリオの下で、それは2030年までに大きさにおいて2倍以上になることができる筈で、GDPは1900億SAR（500億ドル）に増大し、サウジアラビア人の仕事は、200,000程度、増えることになる

抵当の需要。

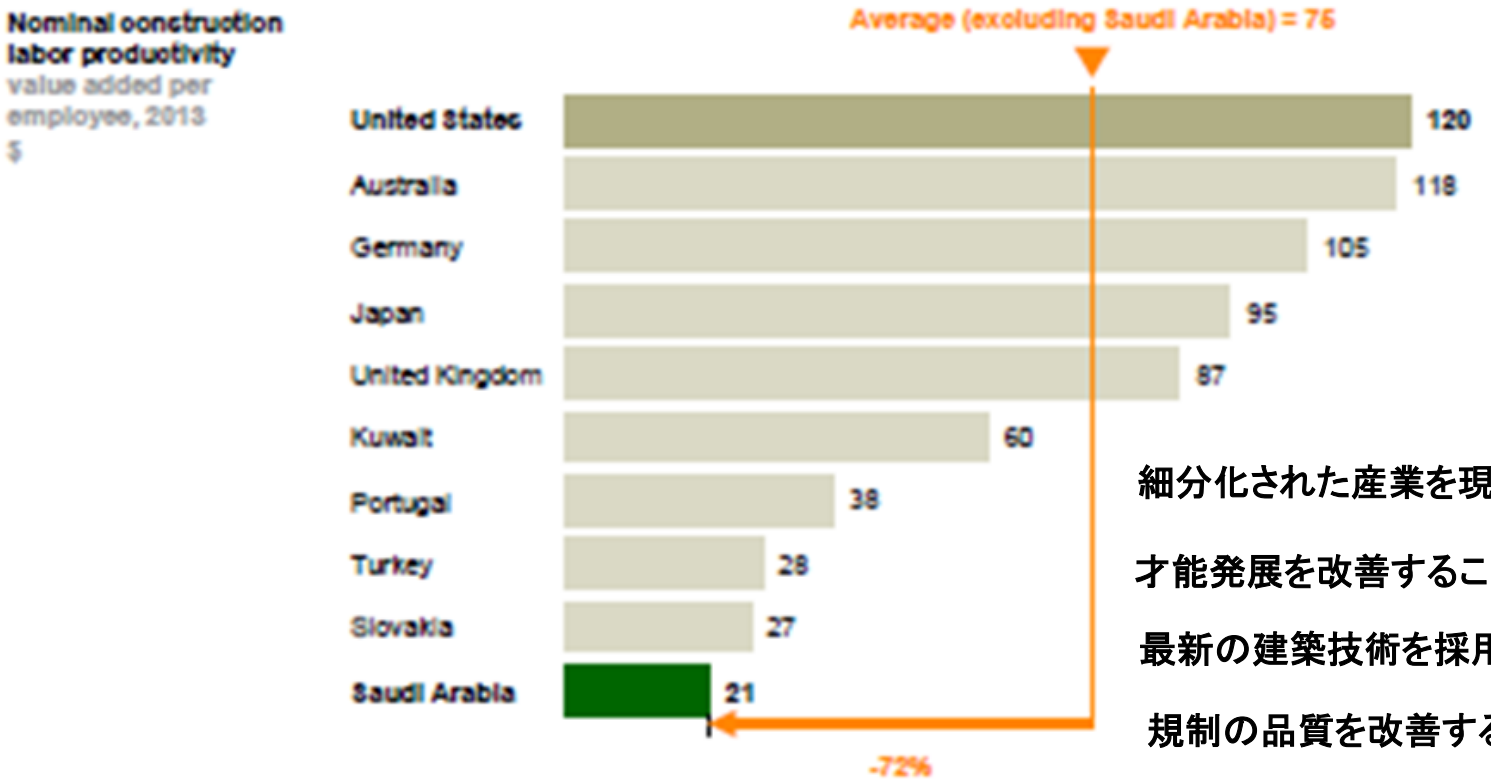
入手可能な住宅。

SME金融

国家による個人的な貯金

8.建設： より生産的で、よりモダンで、効率的に

2030年までに再びGDPを二倍にするのであるならば、
我々が見積もる4兆ドルの全投資の、その中の3兆5000億SAR
（1兆ドル）は構造基盤への投資が必要



細分化された産業を現代化すること。

才能発展を改善すること

最新の建築技術を採用すること

規制の品質を改善すること。

サウジアラビア人はさらに60,000人が2030年までにこの部門に雇用される

3. TRANSFORMATIONS

3. 変革

McKinsey レポートより

2016.11.03
Seiji Suzuki

Transformational change: A potential agenda

Labor market reforms to create an active and productive private-sector workforce

- Encouraging increased labor participation, especially for women and youths
- Raising skills of Saudi workers through education and training
- Increasing labor market flexibility and mobility for foreign workers and Saudis
- Limiting growth in the public sector workforce
- Increasing cost of hiring foreign labor

生産効率を押し上げることの出来る技能を有する労働力

Economic reforms to enable private-sector growth

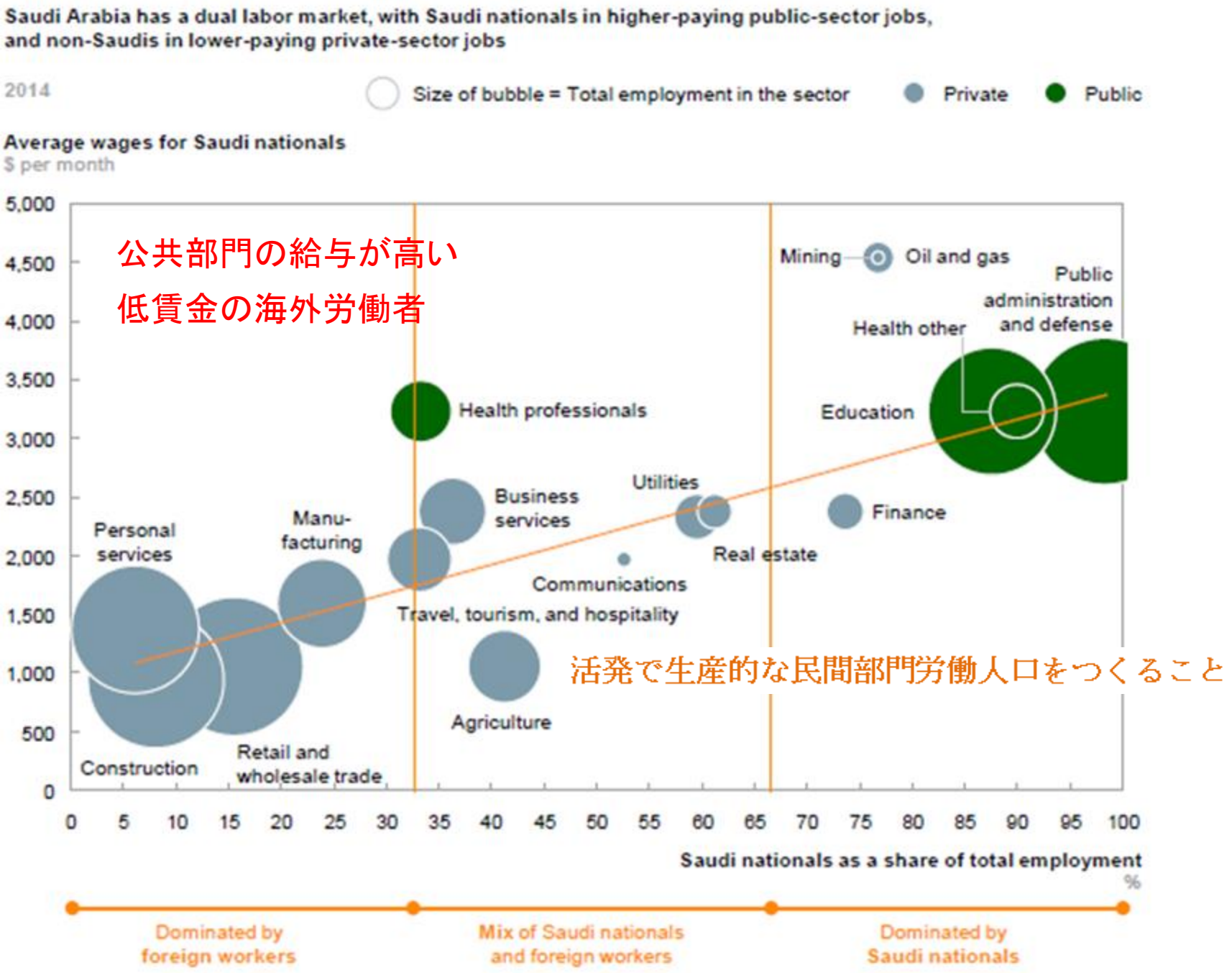
- Continuing to improve the business environment (contract enforcement, visa requirements, approvals, and processes)
- Removing limits to competition in the private sector
- Improving infrastructure required for an efficient private sector (e.g., ports)
- Incentivizing companies to adopt more investment-intensive business models (e.g., talent development, capital intensification, R&D)
- Professionalizing management practices, including in state-owned enterprises
- Attracting foreign direct investment and local private investment

明白であり、透明性の高い、そして、ビジネスの助けになる経済環境と規制環境

A new model of fiscal management to ensure future prosperity

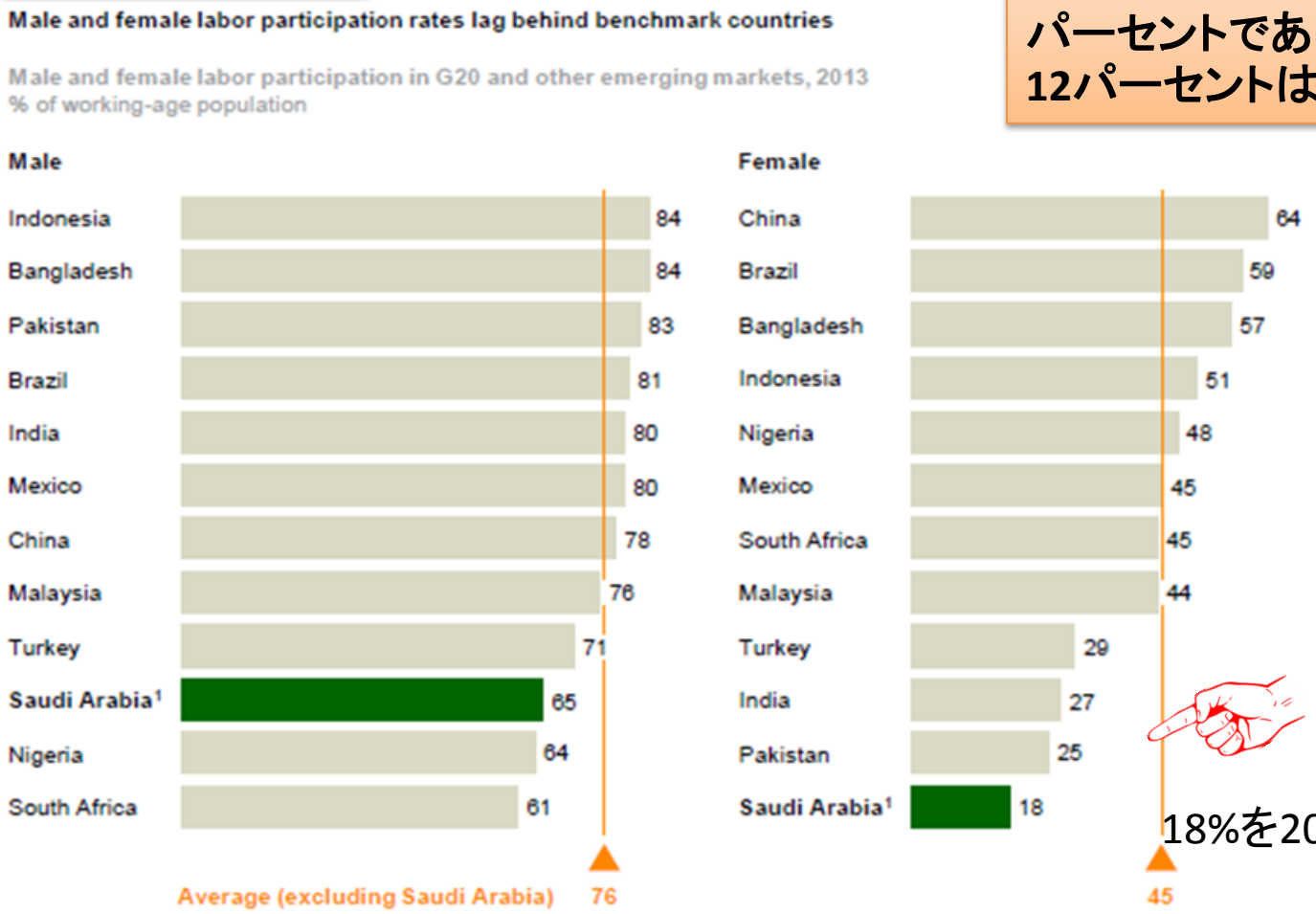
- Capturing procurement and capital expenditure savings opportunities in government expenditure
- Reforming energy market prices
- Improving returns from state-owned assets
- Increasing non-oil revenues
- Maintaining high levels of government investment initially with gradual reduction in government share of investment over time
- Managing financing of government deficits (e.g., through debt, asset sales)

世界的な石油価格の浮き沈みに強く、かつまた、政府赤字が経済の妨げになるという危険を減らす持続可能な財政管理


Saudi Arabia has a dual labor market, with Saudi nationals in higher-paying public-sector jobs, and non-Saudis in lower-paying private-sector jobs
2014
Size of bubble = Total employment in the sector
Private
Public
Average wages for Saudi nationals
$ per month
公共部門の給与が高い
低賃金の海外労働者
5,000
4,500
4,000
3,500
3,000
2,500
2,000
1,500
1,000
500
0
Mining
Oil and gas
Public administration and defense
Health other
Health professionals
Education
Utilities
Business services
Finance
Manu-facturing
Personal services
Real estate
Communications
Travel, tourism, and hospitality
Agriculture
Construction
Retail and wholesale trade
0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
Saudi nationals as a share of total employment
%
活発で生産的な民間部門労働人口をつくること
Dominated by foreign workers
Mix of Saudi nationals and foreign workers
Dominated by Saudi nationals

労働市場

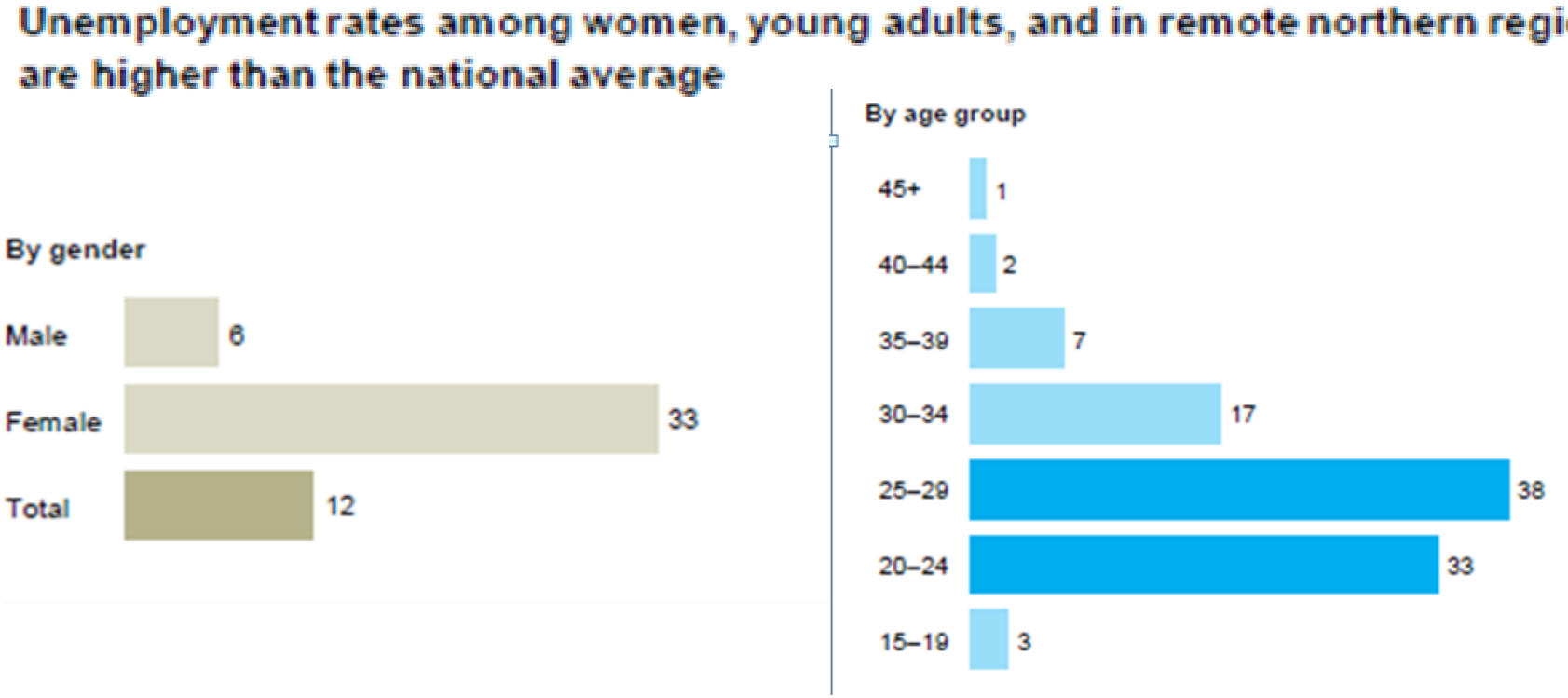
サウジアラビアの国民の労働力への参加率は、わずか41パーセントであり、そのうちの12パーセントは失業中



18%を2030年には45%へ

女性を雇用している全ての組織には、働く場所とか、食事をする場所など、別々の施設

育児による制約と交通機関

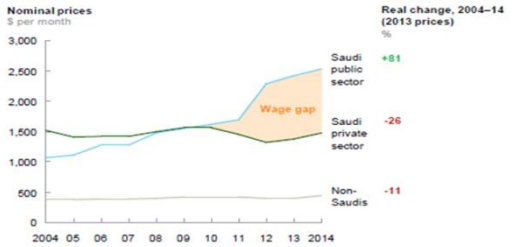


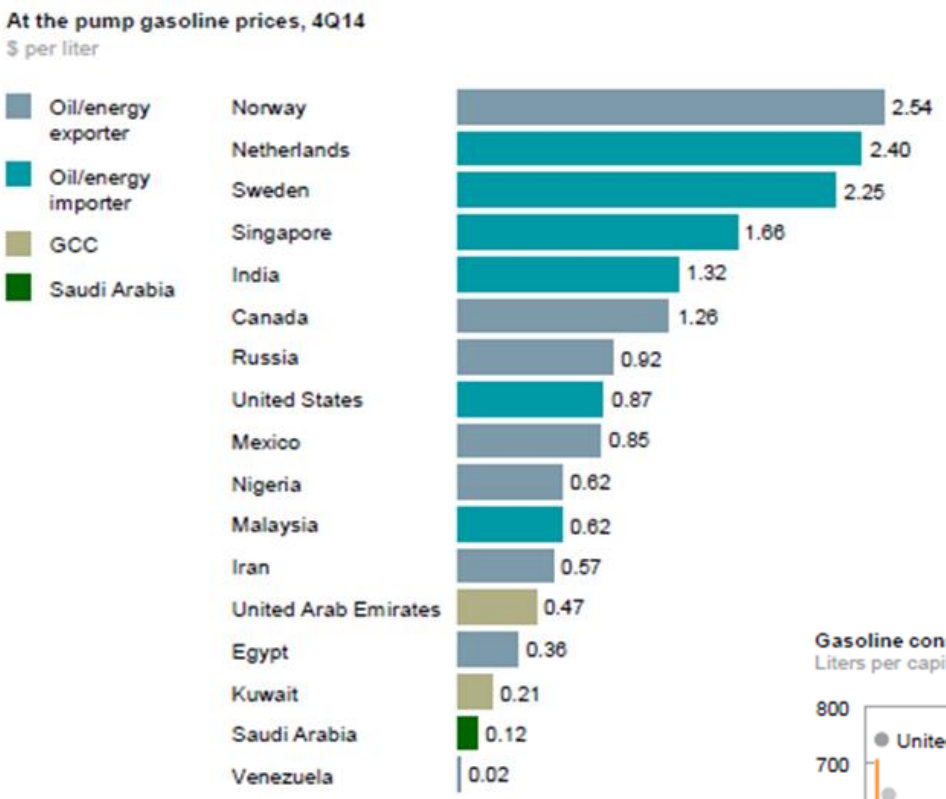
教育から雇用へ―若いサウジアラビア人に彼らが働く時に必要とする手腕と技能を見につけさせること

:教育の基本レベルを改善すること; 職業教育とトレーニングを増やすこと; そして、教育から雇用まで、大学の卒業生を含む若者の流れを改善することです。

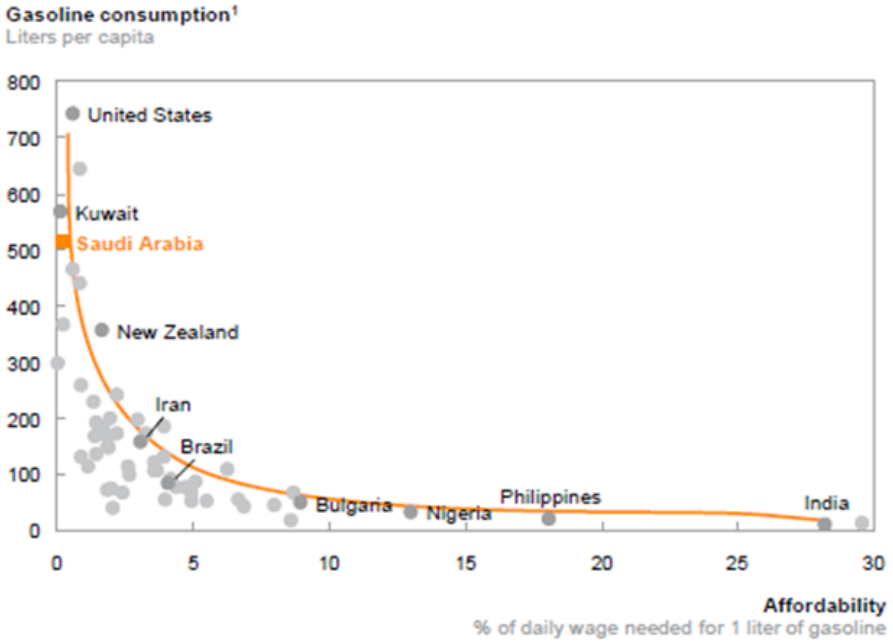
大学は、50パーセントに近い率の落第生に直面しています。

1つの挑戦は、地方の住民をいかに最も良く教育するかです



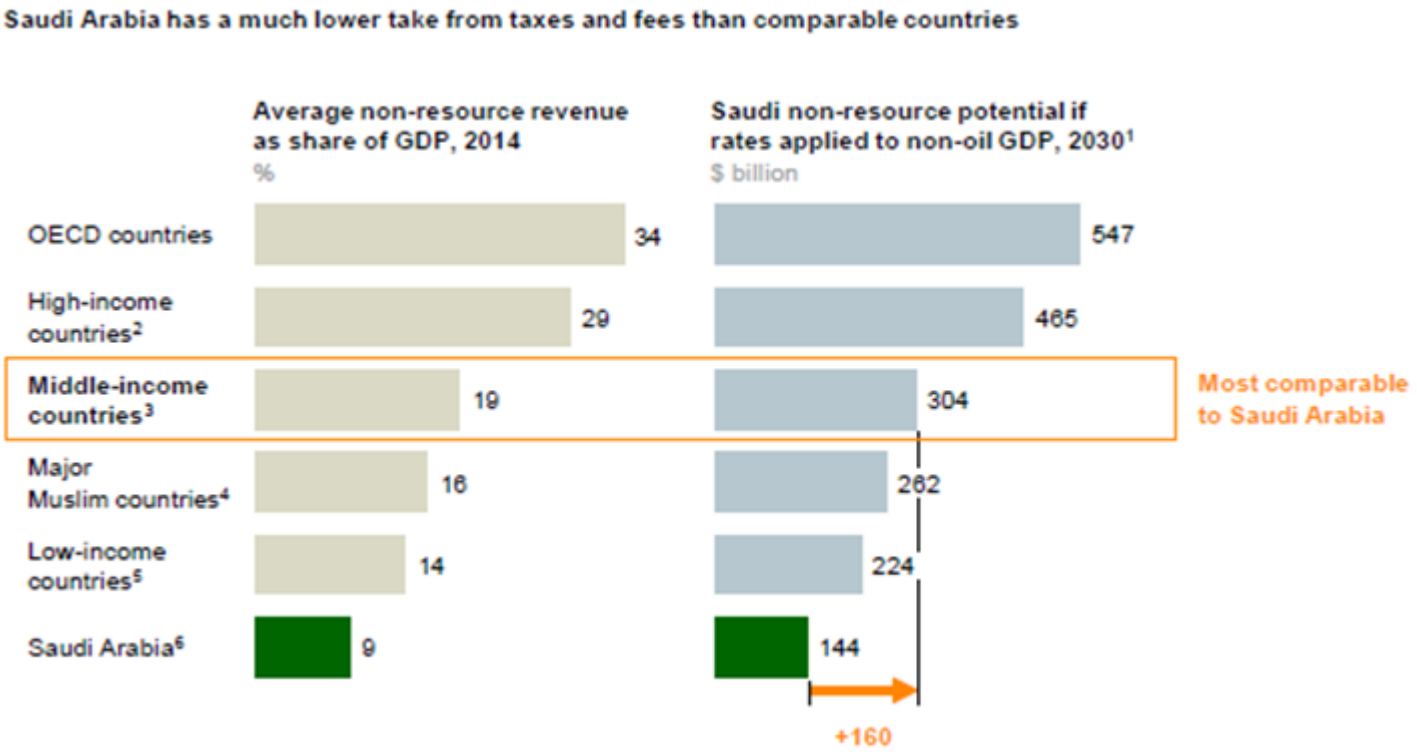


1日150万バーレルの節約の可能性がある。
エネギーの生産の技術的な効率を改善すること、
住居用のエネルギー価格を上げること



2030年までに、1日150万バーレル、もしくは、年間で　原油56,000万バーレルの原油が自由に使えるようになります。
原油の契約価格がバーレルあたり$60ドルであるとすれば、これは、 2030年までに、約1,100億SAR ($300億) の価値になります

所得税がありません;
商品とサービスの販売に関する付加価値税もありません;
資産、キャピタル・ゲイン、さらには富裕税もありません;
そして、支払い給与税もないのです



サウジアラビアは、この国が2030年までに経済を変革するために必要としている投資の$4兆ドルを引き出すのであれば、

ビジネスのとしての魅力を改善する必要がある。

経済のためのフレームワークは、
形式主義の負担と遅延を削減すると同時により高い生産性と競争力を上げる道を整備すべき。

ビジネスと政府と同様家庭にとって、彼らと同じ境遇にある世界中の人々と同じように、
彼らが消費する基準に従って支払い、そして、料金、負担金、そして、おそらく税の新しいシステムを通して、

国の繁栄に貢献するという新しい時代になります。

4.IMPLEMENTATION
THREE JOURNEYS
実行：
3つの道則
McKinsey レポートより

3つの道則

2030年に損益なしの均衡となる石油の価格は、1バーレル18ドルを上げることが必要

政府は、生産性の向上と、民間の非石油関係部門の上に築き上げられた新しい、
より持続可能な繁栄に導き、それを可能にするほうに動いていく必要があります

市民との関係で、政府はその役割を見直す必要があります

政府の現代化：権限の委譲、権限の委譲、権限の委譲

省庁間の優先度と責任を明確にし、統合されたものにする

政府が結果ベースの目標セッティングをし、計画と予算を組む

パフォーマンス・マネジメントとフォローアップ

実行するように外圧をつくること

権限委譲のリーダーシップ能力を拡大すること

民間部門のための新しいビジネスモデル

向上された生産性や企業の競争力の強化のための3つの鍵

- **強化**　　**整理統合が重要**

- **現代化とデジタル革新**　　デジタル技術が公共部門が権限委譲の改善推進を助ける
  最大の利益は民間部門

- **技能**　　**企業の競争力を持っとあげ、生産性の向上の環境をさらに良くするため必要な技能を開発するのを支援するような投資をすること**

家庭にとっての、沢山の選択肢、と沢山の責任

・教育とトレーニング　　情報技術プログラミング技能、
新しい言語での指導を学ぶ、

・仕事　　民間部門が発展

・　出費　　消費することよりも、資産を蓄えるより大きな選択肢

変革の時代にどのようにして繁栄するか

政府、企業と市民との関係の変化は、経済変革の中心的な位置にあります。政府の投資、社会的な保護とサービスの交付モデルの進化は、新しい経済のためにその筋道を整備し、規則を設定します

変化が回避不能なことを認めること

均衡予算を維持するには1バーレルつき120ドルの石油価格が必要である

サウジアラビア人が彼らの直観力をリセットしなければならない

政府はもはや主たる繁栄の提供者ではなくなるでしょう。石油はもはや経済の生命力ではない

機会と言うものはそうした挑戦には均等な割合で存在している

将来の繁栄は、まさに相当な度合いで、仕事を創造し、企業を立ち上げ、資産を獲得し、彼らの技能を改善し、そして、有益な雇用を見出す、そうした機会を見極めるサウジアラビア人自身に依存するのです。

Citizens main focus of new plan

市民の主要な注目点 **2016.04.28**