

オマーン国産業振興マスタープラン計画 事前/詳細計画策定調査報告書

平成 21 年 3 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産 業

J R

09-027

オマーン国産業振興マスタープラン計画 事前/詳細計画策定調査報告書

平成 21 年 3 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

日本国政府はオマーン国政府の要請に基づき、同国の産業振興に関する開発調査を実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構が2008年5月に事前調査、2009年2月に詳細計画策定調査を実施しました。

これらの調査は今後に行われる予定の開発調査（本格調査）を念頭に置いて、案件形成の方向性の確認、関連情報の収集、オマーン国関係機関の意向、各地の工業団地や比較分析対象であるアラブ首長国連邦の工業発展についての情報収集等を目的として実施したものです。

今般、オマーン国関係機関と開発調査の詳細計画と実施細則（S/W）案に関する協議を終えて、ここに本報告書の完成の運びとなりました。

本調査の実施にあたり、多大なご協力を頂いたオマーン国関係機関や日本国外務省、在オマーン日本国大使館、在ドバイ日本国総領事館や関係者各位に対し、心から感謝申し上げますとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

平成21年3月

独立行政法人国際協力機構

産業開発部長 **新井 博之**

目 次

序 文
目 次
地 図

第 1 章 事前調査/詳細計画策定調査の概要	1
1 - 1 調査の背景	1
1 - 2 調査の目的	1
1 - 3 要請内容	2
1 - 4 団員構成、調査日程	3
1 - 5 団長所感	4
1 - 6 協力案件（案）の概要	7
第 2 章 対処方針の確認・協議事項	8
2 - 1 事前調査	8
2 - 2 詳細計画策定調査	12
第 3 章 産業政策、中小企業政策の現状と方向性	14
3 - 1 産業政策と重点分野	14
3 - 2 製造業概況、ビジネス環境	15
3 - 3 多数の開発プロジェクト	16
3 - 4 中小企業振興と“Buy Oman Product”、オマーン製品輸出振興	16
3 - 5 ドバイとの比較分析	18
第 4 章 開発調査の方向性	20
4 - 1 調査の名称	20
4 - 2 対象地域と分野	20
4 - 3 調査内容案	20
付属資料	
1 . 事前調査面談録	25
2 . 事前調査 M/M	55
3 . 詳細計画策定調査面談録	60
4 . 詳細計画策定調査 M/M (S/W 案添付)	72



Map No. 3730 Rev. 4 UNITED NATIONS
January 2004

Department of Peacekeeping Operations
Cartographic Section

第1章 事前調査/詳細計画策定調査の概要

1-1 調査の背景

オマーン国（以下、「オマーン」と記す）は産油国でありながら原油埋蔵量が少なく（約20年後に枯渇する可能性あり）、中小油田が散在して回収コストも高いため、石油依存型経済から速やかに脱却を図ることが国家経済開発における最重要課題となっている。このため政府は早くより産業基盤の多様化を図り、1976年からは5ヵ年計画に基づき経済近代化を推進し、1990年代以降は工業開発に係る取り組みを開始している。

このような状況下で、わが国は1978年以降、オマーン政府からの要請に基づき工業開発に対する技術協力を実施、オマーン商工省はJICA開発調査によって策定された「工業開発マスタープラン」（1994年）等をベースに工業開発政策を実施してきた。その結果、外資導入の促進、工業団地の形成、民間企業数の増加のほか、近年では天然ガス大型プラントの設置が進むなど、いくつかの工業分野の基盤は順調に形成され、GDP実質成長率についても2004年5.4%、2005年は5.8%と堅調な伸びを示した。

産業多様化と工業高度化を推進するため、オマーン政府は第7次5ヵ年計画（2006～2010）の優先分野として新規「IT関連（ソフト、電子商取引、知識集約的な活動）、バイオ・テクノロジー、石化（原油と副産物を原料とする製品）、エネルギー低消費産業（組立産業、知識集約的な産業）、フリーゾーン貿易と組立・再輸出、観光業」を設定している。

また既存の優先分野としては「多国籍企業と関係がある中小企業は規模の経済や技術移転を実現させるため重要であり、高付加価値産業（特に農漁業に関連する食品加工業、石油・ガス・鉱業・建材と建設業に関連する機械工業）」を設定しており、新規・既存分野ともに製造業振興が重要視されている。

しかしながら、近年においては、情報技術の急速な発展に伴い工業分野の世界的トレンドが従来の資源ベースから知識ベース型へと大きく移行しているのをはじめ、保健・医療制度の充実に伴い急激に人口が増加した結果、若年層の失業率が急上昇するなど、経済社会構造が大きく変化しており、これらを踏まえて産業振興政策の方向性に修正が必要とされている。

オマーン政府としては、コンピューター識字率の高い若年層を中心にIT企業の起業を促進して雇用促進に努めるとともに、中小企業と大規模製造業間のリンケージを強めて中小企業の活性化及び競争力強化を図るなど、新たな政策をもって現状に対応していく計画としている。かかる状況下、オマーン政府は、2004年度、2005年度の2回にわたり既存のJICA「工業開発マスタープラン」（1994年）を見直しする形で今後の産業振興政策の基となる新たなマスタープランの作成をわが国に要請した。

その後、日本・湾岸諸国自由貿易協定（FTA）の交渉が2006年5月より開始され、開発調査の実施はその結果を待つとの判断が日本政府によりなされたため、経過を見つつ開発調査実施は一時中止とされた。その後、交渉は非公式交渉が続き、すぐには結果が明らかにならないと思われたために、案件形成・準備のための事前調査/詳細計画策定調査が実施された。

1-2 調査の目的

本事前調査では2005年の要請から時間が経過し現地事情も変化していることから、実施機関や関連機関に対して要望内容の確認、調査の方向性の確認、調査を行う分野の事前絞り込み、

別途要望があった中小企業関連法専門家に関する業務の盛り込みに関する確認、成果品のイメージづくり（例えば、特定産業に関するアクションプランや日系企業の進出と産業振興に関する提言など）、現地視察を第1次調査として行う。これらを行ったうえで、今後のスケジュール、本格調査の方向性、分野の絞り込みについて、M/M(議事録)を作成してオマーン側と検討し、合意を形成し、本格調査に向けて必要な準備を行った。

詳細計画策定調査としては、第1次に要望された事項に関する協議、比較分析対象であるドバイの産業振興に関して現地視察・聴取、オマーンのプレイミ工業団地の現地視察・聴取、実施細則(S/W)案の協議・合意を目的として調査団を派遣した。

1 - 3 要請内容

オマーン政府からの原要請(2003年8月26日付)の概要は以下のとおり。

- | | |
|----------|--|
| (1) 案件名 | 産業振興マスタープラン(レビュー) |
| (2) 調査地域 | マスカット他 |
| (3) 実施機関 | 商工省工業総局(Directorate General of Industry, Ministry of Commerce and Industry) |
| (4) 調査期間 | 5ヵ月間 |
| (5) 上位目標 | 1) 中小企業と大規模事業(重化学工業プロジェクトなど)が相互依存しつつ共存する多次元産業の実現
2) 競争力及び持続性のある工業基盤の実現
3) 工業分野の効率的発展によるオマーンの経済基盤多角化の実現 |
| (6) 調査目標 | 1) オマーンの工業開発における個別事業開発計画を含むマクロ経済開発計画の策定
2) IT産業育成計画の策定
3) 質の高い雇用創出
4) 国民若年層に対する就業機会の提供 |
| (7) 調査成果 | 1) 大規模事業を中心に競争力のある中小企業課関連企業が集積する
2) 大規模事業に限られている投資の偏りが是正され、中小企業向け投資が増加する
3) 国内IT産業が発展する
4) 雇用増と起業家創出が図られ、失業率が低下する |
| (8) 活動内容 | 1) JICA開発調査「中小企業開発施策」1993年、及び「工業開発マスタープラン」1994年と、工業分野の現状の比較評価
2) 1994年以降に実施された工業開発分野のJICAや国際機関による調査の結果分析
3) 上記1)、2)の結果を基に、今後10年間を対象とする産業振興マスタープランの策定
4) 国家経済開発計画において目標とされる経済の将来像への移行過程を明確化したロードマップ策定
5) 商工省が別途実施する各種開発計画や調査の詳細、及びタイムテーブル |

ルを3)のマスタープランに反映させて統合を図る

- ・ 零細小規模企業を担当する支援機関設立に係る必要性及び方向性の調査
- ・ ソハール開発事業と関連した中小企業起業による事業の可能性調査
- ・ 中小企業振興にあたってオマーンで優位な分野・地域の見極め調査

1 - 4 団員構成、調査日程

(1) 事前調査

担当	氏名	所属
団長	吉田 榮	JICA産業開発部 技術審議役
調査企画	石塚賢司	JICA産業開発部 中小企業課

	日付	時間	吉田団長・総括	石塚団員・調査企画
1	5/16	金	NGO発22:45 EK315	
2	5/17	土	DXB着04:30 DXB発08:25 EK862 マスカット着09:25	
			団内打ち合わせ	
		11:30	在オマーン日本国大使館表敬	
			同上 新田書記官打合せ	
		13:00	外務省経済開発局長(援助窓口機関)表敬	
3	5/18	日	8:45 商工省(工業局)表敬	
		11:20	商工省(中小企業局)表敬	
		12:45	観光省表敬	
		14:00	出光興産、商船三井歓談	
4	5/19	月	9:00 投資促進・輸出開発センター(OCIPED)表敬・協議	
		10:15	オマーン商工会議所表敬・協議	
		11:30	スルタン・カブース港視察	
		14:00	商船三井、出光興産面談	
5	5/20	火	9:00 KOM視察	
		10:15	PEIE(工業団地公社)表敬	
		12:30	ルサイル工業団地視察(Flexible Package社、National Metalcans社)	
6	5/21	水	7:30 ソハールへ移動	
		10:30	ソハール工業団地事務所	
		11:30	工業団地視察(Godreji & Khimji社、Gulf Stone社)	
		12:30	ソハール工業港会社仮事務所	
		13:30	工業港内視察	
		14:30	神戸製鋼の還元鉄プラント建設現場事務所	
7	5/22	木	MM案作成、資料整理	
8	5/23	金	マスカットへ移動	
			ブルーシティ建設現場視察、Wave観光プロジェクト現場視察	
9	5/24	土	8:00 国家経済省次官表敬	
		9:00	商工省MM協議	
		14:00	在オマーン日本国大使館報告	
			マスカット発20:30 EK6469 DXB着21:35	
10	5/25	日	DXB発02:35 JL5090 KIX着17:20 KIX発19:20 JL188 TYO着20:30	

(2) 詳細計画策定調査

担当 氏名 所属
 団長 : 吉田 榮 JICA産業開発部 技術審議役
 調査企画 : 石塚賢司 JICA産業開発部 中小企業課

	日付	時間	吉田団長・総括	石塚団員・調査企画
1	2/17	火	HND発19:55 JL185 KIX着21:15 KIX発23:15 EK317	
2	2/18	水	DXB着05:55	
			8:30	Department of Tourism and Commerce Marketing
			10:00	Department of Economic Development
		14:00	ジュベル・アリ フリーゾーン視察・聴取	
3	2/19	木	10:00 Dubai Industrial City視察	
			12:30 在ドバイ総領事館表敬・聴取	
			14:00 JETROドバイ・センター表敬・聴取	
4	2/20	金	Jabel Ali工業港視察	
			DXB発17:55 EK6478 MCT着19:00	
5	2/21	土	Al Buraimi(工業団地)往復	
6	2/22	日	10:00 商工省表敬・S/W案協議	
			13:00 大使館表敬・協議	
7	2/23	月	10:00 ドゥクム開発委員会表敬・聴取	
8	2/24	火	10:00 商工省S/W案協議	
9	2/25	水	10:00 商工省S/W案協議、M/M署名	
			14:30 在オマーン日本国大使館報告 MCT発20:30 EK6469 DXB着21:35	
10	2/26	木	DXB発03:40 EK316 KIX着17:30 KIX発19:15 JL188 HND着20:25	

1 - 5 団長所感

(1) 事前調査

オマーンは中東にあり産油国でありながら、サウジアラビアやイラン、イラク等の諸国に比べ、日本人にはあまりなじみのない国である。人口も約250万人と少なく、目立った観光資源もない。他の中東産油国と少し異なるのは、石油資源があと約20年で枯渇することが予想されており、国家経済を維持するためには、それまでに石油依存度を抜本的に低減させることが至上命題になっていることである。

オマーン政府の経済政策では2020年を目標に脱石油経済への移行に向けて、一連の5ヵ年計画が進行中で、現行の計画(第7次)は2010年までである。新規の第8次5ヵ年計画については、今後政府内で策定が進められるが、今後JICAが提言する内容を新計画の策定や遂行に役立てることが期待されている。

要請元の商工省と協議した結果、JICAに期待する調査内容とは以下の3点であった。

過去10年の工業振興策の評価と今後10年を見通した工業振興策の提言

2007年11月に策定された政府の「産業振興戦略」を実施していくうえでの具体的方策の提言

ドゥクム、アル・ブレイミの2カ所の工業団地開発計画に対するコメントや提言

詳細な内容の議論は第2次の調査において行うこととしているが、このような内容であれば、JICAとしても優れた日本のコンサルタントを活用することで、実施可能と判断される。第2次調査を可及的速やかに実施し、本格調査を早期に展開したい。

今回はマスカットでの政府機関との協議以外にマスカット近郊の工業団地や西部のソハールの工業団地等を見学した。そこで見たものは、日本にはあまりなじみのないこのオマーンの懸命ともいえる工業発展への努力姿勢である。ソハールはもともと小さな漁村であったところに、大規模な港湾開発がなされ、沿岸部の2,000haの広大な土地には製鉄、石油精製、石油化学、発電所、化学肥料等の大規模工場が続々と建設されている。内陸部には1,900haの工業団地が造成され、既に53社が操業中であった。圧巻なのはカナダのアルミメーカーが建設中のアルミ精錬所である。年間35万トンの精錬能力は世界的にも大規模精錬所の部類に入り、沿岸部の発電所とあわせ20億ドルの投資がなされている。今年から本格操業に入る予定で、全量を輸出すればこれだけで約10億ドルにのぼる輸出金額となる。オマーンの有効な輸出商品に発展することは間違いない。他の鉄鋼、肥料等にしても需要の伸びが著しいインド市場を直接にらんだものとして、これもまた有効な輸出産品となろう。

砂漠の中に巨大な工業団地が形成されていくのは、昔の日本において農村部に重化学工業コンビナートが形成されたのと似ている感がある。それからの産品に更に付加価値をつけて世界市場に輸出し繁栄したのが日本の経験であり、産油国のオマーンとしては、資源がなくなったあとにおいては日本式の工業国家を夢見ている。しかし、工業人材の不足、肉体労働の忌避、恵まれた社会体制（ハングリー精神の欠如）等オマーン人の置かれた環境を考えると、それを実現するための現状とのギャップは極めて大きいものがある。日本の発展のノウハウをどれだけ効率的にまとめ、オマーンに教示できるか、まさに日本の産業政策の経験が試される課題となろう。

(2) 詳細計画策定調査

2008年5月の第1回ミッションに引き続き、今般「オマーン産業振興マスタープラン」に関するS/W案協議を行った。

今回の出張では、オマーンの今後の発展を考えるうえで、参考となるドバイの現状について2日ほどの日程を割いて調査を行った。

ドバイは国内の報道機関では、世界的な金融危機の影響を受けて、悲惨な状況が伝えられているが、直感的には、国内で報道されているほどではないとの印象を受けた。確かに随所でビル建設が止まっていたりするものの、引き続き建設中のものの方が多い感じで、これまでの開発スピードに比べればスローダウンは否定できないものの、依然として開発は進行中である。

今回訪問したドバイフリーゾーンやドバイインダストリアルシティ、ジュベル・アリ港等新興の産業施設の立地ぶりを目にするにつけ、「途上国と産業開発」との関連でめざま

しい進展を遂げたドバイは強いインパクトを与えてくれる。ほとんど何もないに等しい砂漠に建設されたドバイフリーゾーンは既に7,000社がライセンスを取得しているほか、現在も新規の大型ビルを建設中であった。進出企業の大半はトレード業務やその付帯業務である。港湾の隣接地ということもあいまって、メーカーの物流倉庫が多く立地している。一方のドバイインダストリアルシティは、広大な砂漠の中で総面積56km²の広さで製造業中心の配置となる見込みである。既に産業用地の96%がリース完了であり、今後の発展が期待されている。

ドバイの開発において興味深いのは、砂漠の土地に一大産業集積が図られていることである。確かに中東域内では好立地であり、古くから交易都市としての歴史を有しているとはいえ、石油もない酋長国が極めて短期的に外国資本の企業集積に成功し、世界有数の繁栄地帯を築いている。港湾、道路、空港等の政府によるインフラ整備、大規模リゾート等の不動産開発の成功、話題性のある集客施設（ホテル、遊園地、スキー場等）の設置等莫大な投資に裏打ちされた経済発展が現に行われている。一国の産業開発を語るうえで、一村一品のような「地味」な取り組みの対極の側での「華やかな」開発モデルと認識することができる。

一方のオマーンにおいても規模こそ異なるものの、ほぼ同様の取り組みがなされて来た。西部のソハールに建設された重化学工業の一大集積は中東一の規模を有している。マスカット近郊や東部のスールにも砂漠地帯に工業団地が建設され、オマーン企業や外国企業で賑わいを見せている。さらにオマーン政府は現在広大な砂漠が広がっている南部のドゥクム一帯の開発に乗り出しており、日本からの資金導入により港湾や造船所建設をはじめとして、今後同国はおろか中東でも最大規模の工業地帯を建設しようとしている。既に国際空港の建設も始まっている。

今回オマーン政府商工省から要請された開発調査は、オマーンの第8次5カ年計画（2011～2015）の準備のため、これまでのオマーンの経済開発政策のレビューに始まり、2007年11月に策定された“Future Industrial Strategy”に関する実施面での助言、湾岸諸国との対比をベースにオマーンの戦略産業を特定し、その発展戦略を助言するのとあわせ、既策定又は策定中のアル・ブレイミ、ドゥクム、スールの開発計画についての助言を行うことにある。また中小企業総局からの要請により、オマーンの中小企業の現状を分析し、いくつかの重要産業の発展戦略について助言を行う。協議のなかでオマーン側が特に要請したのは、産業誘致を進めるうえで、どのような産業が適しているかについて日本が助言を行うことである。ただ、この答えを出すには、オマーンの今後のエネルギー確保の状況次第ということもあり、この分析過程を新たにS/Wに盛り込んだ。エネルギー確保が容易であれば、鉄鋼、化学などのエネルギー多消費産業の集中立地も可能であろうし、仮にエネルギー確保が困難であれば、国際的な立地を生かして中東・欧州、南アジア、アフリカ市場をにらんだ加工組立産業などに重点が置かれよう。ただ現状計画で1,000km²以上に及ぶドゥクムの開発計画はあまりにも巨大すぎる感もする。またこれまで行ってきたオマーン人化の制度（企業に対し、一定比率のオマーン人採用を義務づけ）についても、果たして外国資本にとって、得策なのかどうかについても検討する価値もありそうである。

中東には「造れば人はやってくる」との信念があると聞く。確かに自然環境を考えると、企業や工業が立地できる場所は、水、電力、道路等のインフラ懸念のない工業団地しか

ないのも事実である。そしてこれまで「造った」ところには、人、企業が「やってきた」のも事実である。しかしながら企業立地にも無限はあり得ず、どこかで限界もあるはずである。それがどこにあるのか、またその限界に到達するまでどのような努力（政策）が有効なのか、この根本問題を問うのが今回の開発調査である。

本件を実施するコンサルタントには短時間ではあるものの、英知を結集して冷静な分析・提言を期待したい。バラ色の夢物語を提言するのは厳に慎むべきである。

1 - 6 協力案件（案）の概要

第1次調査にて、先方よりS/W案として、以下の3点が要望された。

過去10年間の製造業の発展に関する施策のレビュー、第7次5ヵ年計画に沿って達成状況と方向性の確認、及び上記に基づき向こう10年間の将来に重要と思われる分野の振興に対するコメント、政策提言

2007年に作成され内閣で承認された“Future Industrial Strategy”に対する全般的なコメント、その実施に対する具体的な提案

ドゥクム、アル・ブレイミにおける工業開発について、オマーン政府が作成する工業開発プランに関し、そのなかで産業の特定化、支援サービス、インフラ整備等についてのコメント・提言

商工省中小企業総局からも、中小企業振興に関して以下が提案された。

中小企業政策に関する日本の経験の普及

日本の中小企業にかかわる法的枠組みの紹介

日本政府が中小企業向けに提供しているサービス等の紹介

これら中小企業振興に関するワークショップ/セミナーの開催

日本側が有用と考える技術支援の提供

これら要望は大別して 過去10年間の製造業発展状況のレビューと今後10年間にわたる5ヵ年計画における製造業振興策に対する提言、ドゥクム、アル・ブレイミにおけるいわゆる「地域工業開発計画」に関する提言、中小企業振興に対する支援、であり、開発調査の内容案として合意した。

詳細計画策定調査にて、上記に基づいたS/W案を提示して同意を得た。

第 2 章 対処方針の確認・協議事項

2 - 1 事前調査

確認事項	現 状	対処方針	
<p>1. 社会経済概況の把握</p>	<p>経済成長率 2004 GDP成長率 5.4% 2005 同上 5.8% 経済開発計画 オマーン・ビジョン2020： 1995年発表、第6～7次5ヵ年計画が本ビジョン実現に向け実施、第6次（01～06年）はおおむね達成。 第7次（06～11年）は、GDP成長率3%以上、天然ガス・観光業を中心に非石油収入の年間成長率7.5%の達成、直接投資促進、天然ガス関連事業の育成、電子政府化促進、道路網の充実・高等教育の機会拡大・電力普及・水資源開発などのインフラ整備、財政赤字の対GDP比3.9%以内への抑制 港湾、工業団地、日系進出企業の状況把握</p>	<p>国家経済省からの聴取・資料収集 国家経済省より、第7次5ヵ年計画の進捗状況の確認 ルサイル工業団地、ソハール港・工業団地等の視察、日系進出企業との面談</p>	<p>国家経済省Al-Hinai次官と面談。局長レベルではなかったため聴取事項は経済全体の概況や産業についての一般的な事項のみ。 現行中長期計画としては「第7次5ヵ年計画（2006～2011）」、「第2次Long Term Development Strategy（1996～2020）」があり、開発プロジェクトのマスタープランとしては例えばソハール工業港と特別経済区（SEZ）開発マスタープランがあるが、短期的なニーズに見合うアドホック的なプランであり、全体の長期計画との整合性はあまりない。 第7次5ヵ年計画の進捗に関しては、左記事項のうち財政赤字の対GDP比3.9%以内への抑制以外は、各省や機関からの聴取により、おおむね達成できるとの感あり。 主要港はスルタン・カブス（容量以上に貨物取り扱い）ソハール（初の工業専用港、2002年開港でほぼ完成済み、ソハールのSEZとの連携のほかスルタン・カブスの補助機能ももつ）サララ（1996年にコンテナ・パース開港、世界最大級）ドゥクム（建設中）があり、運営組織は民営化されソハールはロッテルダム港、サララはマースク社が運営参加。サララの拡張、ドゥクムの建設は大規模な工業地帯（SEZや工業団地、フリーゾーン）と共に建設中。 工業団地公社（PEIE）はルサイル、ソハール、ライスト、スール、ニズワ、アル・ブレイミ、KOM（Knowledge Oasis of Muscat：ITパーク）、アル・マズナー（フリーゾーン）の工業団地を開発・管理。ルサイル、ソハール工業団地はほぼ販売プロットが売却済みで、ソハールは拡張造成中。操業企業はオマーンの定義による中小企業がほとんどで、石化、建材、化学、食品が多い。ガス・電気、土地リース料が非常に安価で税優遇策もあって、PEIEによるサービスもよく、投資環境は良好。KOMへの進出企業はマイクロソフト、ジーマス、シスコ・システムズ等外資がほとんどで、一部オマーンと外資の合弁企業があり、計62社進出し15社が入居待ちで3棟目の建物を増設中、ITカレッジも2校（学生3,000人）ある。 日系進出企業について、総合商社が現地事務所を置くほかには、国営海運会社への技術支援、石化</p>

			<p>プラント・製鉄プラントの建設、100円ショップ(フランチャイズでインド企業が運営)がある程度。マスカット市内を走る乗用車の9割が日本車で、ほとんど新車のみが走っている。市内には世界最大級の日産ルノーのショールームがある。</p> <p>現状で最大の工業地帯(重化学、鉄鋼を含む)はソハール。サララモドゥクム(ゼロからの開発、観光開発も含めて2万ha)も同様な工業地帯として開発中。</p>
2. オマーン政府の政策実施の現状・課題に係るレビュー	現状確認が必要	商工省工業総局・計画局・中小企業総局、商工会議所、PEIEより産業政策実施状況を聴取	<p>商工省工業総局</p> <p>11項目のIndustrial Strategyを作成、内閣承認済み。その実施に関する開発調査での助言・提言を要望。</p> <p>製造業はおおむね1990年代以降に増加し始め、大規模製造業はSEZや工業団地に進出した外資企業がほとんどで、原料を輸入し、加工して輸出。中小企業も外資と地場の合併が多いが、原料輸入・加工・輸出だけでなく、地場の資源を加工し販売・輸出している企業もある。</p> <p>中小企業総局(2007年3月設置)</p> <p>世界銀行・国連開発計画(UNDP)による中小企業振興に関する調査を実施済み。セクターごとの戦略を策定中。</p> <p>UNDPは専門家を同局に派遣中。オマーン開発銀行によるローン貸出・起業経営相談、中小企業診断センター(Diagnosis Centre for SME)とオマーン商工会議所との連携による中小企業の経営診断を実施。セクターとしては石化、農業、漁業が対象。中小企業セミナーやSmall Investor Programme名での研修も開始し、Information Center for SMEも開設しており、営業ライセンス取得や政府登録に関する手続きの情報を1カ所で集められ、かつ手続きできるようにしている。</p> <p>人材育成に関しても、Ministry of Manpowerとスルタン・カブース大学、商工会議所と連携し、工業とサービス業においてインターンシップを開始。</p> <p>石化の川下産業の戦略についても策定予定。</p> <p>工業団地公社(PEIE、1993年設立)</p> <p>工業団地造成や支援業務を実施。</p> <p>投資促進・輸出開発センター(OCIPED、1997年から業務開始)</p> <p>貿易 石油ガス製品以外の、中小企業の産品輸出促進のため、有望製品と市場(輸出先)を抽出。29品目(食品、アルミ製品、カーバッテリー、大理石、包装ラップ等)を選定、輸出先は主に湾岸</p>

			<p>協力会議（GCC）諸国とアラブ諸国、インド市場も重視。市場調査、セミナー、輸出業者会合、一般特惠関税制度（GSP）に関する情報提供、展示会等を実施。</p> <p>投資 治安の良さ、汚職の少なさ、アラブ諸国内では経済的自由度の高いことなどの点から良好な投資先として宣伝。</p> <p>初の海外事務所をイランのバンダル・アッパース港に設置済み、中小企業製品の輸出先として有望と考えるドバイ、イエメン、スーダン、ケニアに事務所設置を計画中。</p> <p>オマーン商工会議所</p> <p>商工省中小企業総局と連携して起業・経営相談、セミナー開催、展示会開催、スルタン・カブース大学と連携してインターンシップ実施などを行っている。政府には間接的なインセンティブとして企業人材育成等を要望。</p>
<p>3．産業政策の長期的な方向性</p>	<p>現状確認が必要</p> <p>➤どのような製造業を育成していくのか・産業を特化させるのか、生活物資はほとんど輸入される同国だが輸入代替をめざすのか・輸出振興をめざすのか</p> <p>➤人口は約251万人だがフルスケールの産業構造をもつのか等、今後の基本的方針の確認</p>	<p>商工省工業総局・計画局・中小企業総局、商工会議所、PEIEより、有望産業・分野について聴取</p> <p>日系進出企業からも有望産業・分野について聴取</p> <p>工業団地、ソハール港後背地の企業集積地の視察</p>	<p>商工省工業総局、中小企業総局、PEIE、OCIPED、商工会議所から製造業における有望分野については特に言及がなかったが、労働集約的な軽工業の育成には関心は低く、家電・自動車の組み立てやIT関連産業には関心が高い。Industrial Strategyを作成済みだが、将来的にどのように政策を実施していけばよいか、実行計画づくりについて一般的に開発調査で提言してほしいとのスタンス。</p> <p>工場視察等で見る限り非石油以外で食品、軽工業、雑貨が多く、石化など重化学工業が大半を占める大規模製造業ではそもそも市場がオマーン外にあるので自然と輸出指向、中小企業の産品も国内市場が小さいので輸出指向にあり、Future Industrial Strategyでもフリーゾーンと組み立て・再輸出を優先分野の1つとして打ち出しているが、輸入代替を打ち出している政策・施策は確認できなかった。</p> <p>日系総合商社、海運会社、石油会社からの聴取でも、国内市場の小ささ等から投資には二の足を踏む状態にあり、有望産業・分野についても特段の考えなし。</p> <p>既にソハール工業地帯に製油所、製鉄所、石化、化学、海上油田用プラント製造などの重化学工業が操業開始。国内にある8つの工業団地も主に中小企業が立地し、軽工業が発展する段階を経ずして重化学工業化が開始されてフルスケールの産業構造をもち始めている。石油・ガスの採掘可能年数があと20年ということ踏まえて、今後は石化以外に産業を多様化したい意向は各所で確認でき</p>

			た。
4．産業振興策	<p>要請書に基づいた案件の目標「個別事業開発計画を含むマクロ経済開発計画の策定、IT産業育成計画、雇用創出支援策の策定、若年層の就業機会の提供」は多岐にわたる。</p> <p>プロジェクト実施計画案、例えば加工貿易型産業振興のための政策パッケージ、インフラ整備、ビジネス環境整備、日系企業の進出を見越した政策実施等と支援機関のメニュー整備等について有無の確認</p>	<p>最新状況を確認、上記の長期的方向性を踏まえ、実施機関と協議して産業分野の絞り込みを検討する。</p> <p>オマーン政府によるプロジェクト実施計画案については本格調査時にレビューする。日系企業に関しては、本格調査時にアンケート調査を行ってマスタープラン(MP)に反映を図るなどを検討する。</p>	<p>「個別事業開発計画を含むマクロ経済開発計画の策定(産業振興政策)の策定」については、商工省工業総局から3つの実施細則(S/W)案を提示されたなかに含まれ、全体的な産業振興策(中小企業振興を含む)について、The Future Industrial Strategyに沿ってどのように実施・実現化していくかについて提言を求められた。そのほかについては特段要望されず。</p> <p>産業分野の絞り込みは行わず。ただし大規模製造業と中小企業の二極構造で両者間のリンケージは全くないといえることを念頭に置く必要あり。</p> <p>日系企業に関しては、現地ではなく本部側の考えを聴取すること(大使からも要望あり)も一考。加工貿易型産業振興は、政府が計画した工業港地域に大規模製造業(石化、化学等)が進出して実際に始められている。ビジネス環境は、公共料金、土地リース料、企業・工場進出手続きにかかる時間の短さ、治安の良さ等良好な環境にある。日系企業進出だけを見越した政策実施はないが、日産がドックムに組立工場の設置を検討しているとの話あり。</p>
5．製造業・中小企業振興	<p>製造業・中小企業振興として、IT振興を柱とするのか、中継加工貿易に特化するのか、観光業を主要産業とするのか等どのようなイメージをもっているか確認が必要</p> <p>人口約251万人のうち184万人がオマーン人で、外国人労働者に多くを頼る経済構造であるため、産業分野を絞る等見合った策を検討する必要がある。</p> <p>労働市場の特殊性(少人口、外国人労働者の多さ)や</p>	<p>商工省、国家経済省、観光省、商工会議所、日系企業等から聴取</p> <p>中小企業団地で実際に操業する中小企業を視察</p> <p>関係政府機関にて聴取</p>	<p>製造業・中小企業振興のなかでIT振興のみを柱とすることは考えられておらず、IT振興は産業振興の一部に過ぎないことを確認。中継加工貿易を柱とすることについては明確に言及されなかった。観光業を主要産業の1つとしたいことは感じられた。</p> <p>有望分野のアイデアがオマーン側から出されなかったこともあり、産業分野を絞る検討は行わず。中小企業振興といっても外資系中小企業が対象となる可能性は現実の問題で、オマーンの地場の中小企業は数少ない。他方で労働者については人材省によりオマーン人比率を、業種によって異なるが一定の比率にすることが求められている。財閥系企業は商業資本であり、昔は日本製時計で今は日本製自動車の販売代理店業務での商業利益により巨大化しており、最近になって合併で製造業に進出している例が数件ある。</p>

	製造業が最近になって勃興している状況から、中小企業振興といっても外資系中小企業が対象となる可能性も高い。		
6. 実施体制強化	商工省は近年、中小企業総局を設置	産業振興、製造業・中小企業振興を担う部局・機関の予算、人員、構造を確認	中小企業総局を2007年3月に設置。人員は近日中に12人になる（UNDPからの専門家を含む）。商工会議所やスルタン・カブース大学との連携による中小企業支援策を実施。予算については財務省に確認しないと分からないとのこと。
7. 「中小企業法起案」専門家派遣要請（2008年度）に係る背景調査及び本件調査への統合の可能性		実施機関の要望確認と内容確認 中小企業法起案を本件開発調査の業務指示書（TOR）に組み込む可能性について検討	要望は中小企業支援制度に関して以下のような概要を知りたいとのこと。 1) Japanese experience in the field of policy and strategy for SMEs. 2) Legal framework for the SMEs in Japan. 3) A book or the services which Japanese government provided for the SMEs. 4) Future cooperation in organizing workshops/seminars, conferences. 5) Any technical assistance in which Japanese side think it will help. 開発調査に上記を含めることに基本合意。日本の制度・経験の紹介としてセミナー/ワークショップ開催を検討する。

2 - 2 詳細計画策定調査

確認事項	対処方針（確認・協議事項）	
1. S/W（案）協議、ミニッツ（M/M）署名相手及び使用言語	<ul style="list-style-type: none"> ・M/Mの署名相手方として本件実施機関である商工省工業総局・中小企業総局の担当局長以上を想定しているが、先方の意向を確認のうえ決定する。 ・S/W、M/Mの使用言語は英語とする。 ・本詳細計画策定調査ではS/W案の合意を得て持ち帰り検討する。S/W署名の方法について再度調査団を派遣することを含めて先方と協議し、M/Mに記載する。 	<p>工業総局長と中小企業総局長</p> <p>英語 先方了解</p>
2. 調査名	オマーン政府からの要請書に基づき「The Technical Cooperation for Development Planning on Master Plan for Industrial Development of Sultanate of Oman」を提案するが、先方の意向を確認のうえ、決定する。	先方了解
3. 本格調査の内容	本格調査の骨子はS/W案のとおりとするが、オマーン側より要望があった場合は、以下に基づき検討し、調査工程、調査経費に大幅な変更を来しないと判断される場合はこれを受け入れることとする。	先方了解

4 . 本格調査の目的	<p>調査目的は以下の3点とし、オマーン側と合意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 過去10年間の製造業の発展に関する施策のレビュー、第7次5ヵ年計画に沿って達成状況と方向性の確認、及び上記に基づき向こう10年間の将来に重要と思われる分野の振興に対するコメント、政策提言 ・ 2007年に作成され内閣で承認された “ Future Industrial Strategy ” に対する全般的なコメント、その実施に対する具体的な提案 ・ アド・ドゥクム、アル・ブレイミにおける工業開発について、オマーン政府が作成する工業開発プランに関し、そのなかで産業の特定化、支援サービス、インフラ整備等についてのコメント・提言 	<p>先方了解</p> <p>中小企業分野に関しては、S/W案の事項をもう少し詳細なものとするを先方が要望、当方了解</p>
5 . 本格調査の対象区域	<ul style="list-style-type: none"> ・ オマーン全国 ・ アド・ドゥクム、アル・ブレイミ ・ アラブ首長国連邦ドバイ周辺の工業団地・地帯 	<p>アラブ首長国連邦以外にもGCC諸国すべてを対象とすることで双方了解</p>
6 . 本格調査の目標年次	<p>要請書に目標年次は記載されていないが、第8次5ヵ年計画の開始年である2011年以降を目標年度とする本格調査の実施時期を提案する。</p>	<p>2009年中の報告書提出を先方要望。適宜進捗報告書等が提出されて活用できることについて説明</p>

第3章 産業政策、中小企業政策の現状と方向性

3 - 1 産業政策と重点分野

産業政策として、The Future Industrial Strategy〔2007年作成、同年11月内閣（閣僚委員会）承認済み。以下IS〕、及び第7次5ヵ年計画のうち製造業振興に関するものとしてIndustrial Development Plan（5年間、アラビア語：未入手）がある。

< ISの概要 >

製造業の活性化をめざし、石油・ガス産業と代替させる。有限な石油・ガスに依存せず、人材開発と知識の発展に注力する。ISは11政策に分かれ、各政策は各機関による実施計画が採用される。経済と教育分野で間接的に達成すべき目標もあるため、いくつかの政策は関係省庁にも参照され、第7次5ヵ年計画の枠組みのなかで実施するようになっている。

National Committee for Information Technologyが策定したNational Strategy for Digital Omanに関し、科学と知識に基づいた産業の発展のためのICT（情報通信技術）政策

ICTプロジェクト実施に対する規制緩和、可能な限りの優遇策を適用して内外投資促進、ソフトとICTに関するサービス提供に対する工業活動と分類して政府の優遇策適用、サービス費用低減のために競争促進、Knowledge Oasis of Muscat（KOM）の開発

戦略的工業セクターの規定

第7次5ヵ年計画での優先分野：

新規「IT関連（ソフト、電子商取引、知識集約的な活動）、バイオ・テクノロジー、石化（原油と副産物を原料とする製品）、エネルギー低消費産業（組立産業、知識集約的な産業）、フリーゾーン貿易と組み立て・再輸出、観光業」

既存「多国籍企業と関係がある中小企業は規模の経済や技術移転を実現させる、高付加価値産業（特に農漁業に関連する食品加工業、石油・ガス・鉱業・建材と建設業に関連する機械工業）

政府借款の供与制度の改善

オマーン開発銀行の強化、商工省による政府借款供与に関する戦略と政策の改善、中小企業による政府借款依存体質の改善、政府借款に関するプロジェクトの評価・運営・フォローアップを行う専門家雇用

不振企業の再編

政府借款・民間ローンを得つつも不振に陥っている企業を対象とする整理・再建部署（Unit）の設置、吸収合併の促進

競合周辺諸国に遅れをとらないような工業優遇策や支援レベルの改善

工業製品輸出に係る免税手続きの簡素化、企業によるオマーン人労働者のトレーニングや技術開発や輸出促進を奨励する優遇策見直し、KOMにおける起業コンセプトの拡大、プロジェクト許認可制度を簡素な規制に代替、周辺諸国と肩を並べるためのインフラ整備、特に港湾サービスの改善、工業団地の拡張と公共サービスの提供、特にエネルギー多消費産業に対するガス・電気料金の見直し、商工省による工業におけるエネルギー消費の適正化努力の継続

工業セクターの問題解決や発展のための研究開発の活性化

研究開発の促進を見込んだ商工省・スルタン・カブース大学・科学研究委員会間の技術協力の展開、工業応用研究、生産性向上サービス、工業技術の開発と革新、中小企業発展サービス、新エネルギー開発

非石油・オマーン地場産品輸出戦略の遂行

OCIPED策定の非石油産品輸出拡大戦略の更新

ISの実施のための適切な環境創出と法的枠組みの開発と適用

電子商取引法の公布と湾岸協力会議（GCC）諸国の電子商取引法との調整、競争確保・独占禁止・企業秘密保持に関する法の公布とGCC諸国の関連法との調整、GCC諸国における統一アンチダンピング・緊急輸入制限策の適用のための構造・行政的要求の充足

自然環境に悪影響を与えない持続的工業開発を達成するための環境規制と経済開発目標との間の均衡

工業プロジェクト準備・実施段階において国家的な環境保護戦略の適用、環境担当の新省庁が設置されるまで商工省と環境・気候省との調整による問題の解決

オマーン人実業家の育成で政府がとるべき主導権

研修と教育を提供するサービスやビジネス・スクールへの支援（起業方法、事業計画作成等）、研修や教育を前提条件とする政府借款の供与、実務の原理やコンセプトが学べるよう教育現場への紹介、パイオニア精神や業務的・社会的能力を身に備えた若年層の創出、若年層にパイオニア精神がどれほど植えつけられているかを測る指標の開発、教育現場で教えられるパイオニア精神が有効性をもつかを査定する制度の開発、パイオニア精神を教える教員に対する研修、教育機関と企業を結ぶ方法の創出、起業する若年層への支援、雇用機会の創出・中小企業支援・手工業や商業に関して自営業の原理を導入、公務員が開発プロジェクトを効率的に評価・分析するための研修へのファンド支出

労働力のオマーン人化を促進する能力開発

賃金に見合ったオマーン人労働者の生産性向上、各産業で定められるオマーン人化比率を満たす効果的な方法の採用、定期的な労働力調査と労働統計の更新、オマーン人労働者の技術を向上する研修・教育への集中投資とGCC諸国同様に海外就業の増加、民間による教育・研修への参入検討、経営・企業トップとして必要な、適切な科学的資質をもったオマーン人の輩出を目標としたオマーン人化政策の策定

3 - 2 製造業概況、ビジネス環境

長期計画Vision2020では、2020年までに製造業のGDP構成比を15%に引き上げることを目標としており、国内市場の小ささゆえに輸出振興が必要とされている。2005年の統計（商工省作成）では製造業のGDP構成比は12.2%であり、鉱工業の生産額のうち製造業が68.1%を占め、石油精製・ガス液化業は30数%となっている。最大の産業は石油・ガスであり、続いて食品、鉄製品、非鉄製品（銅地金等）である。

非石油・ガスのオマーン産品（デーツや乳香等の一次産品を含む）の輸出額の伸びは前年度比33.1%増の5億5,500万オマーン・リアル（OMR） 1,509億円となっている（同上統計）。2001

～2005年の過去5年間に於ける輸出の伸びは、家畜と畜産品（223%）、魚類（198%）、食用油（378%）、鉱物産品（155%）、化学製品（408%）、プラスチック製品（260%）、鉄製品（214%）であり、全般的に急増傾向にある。2005年の主要輸出先はアラブ首長国連邦（48%）、アジア（21%、インドが最大）、アラブ諸国（13%）、EU（6%）、カタール（3%）である。

ルサイルやソハールの工業団地（外資・合弁の中小製造業が進出）はほぼ100%のプロットが売却され、工場が操業中である。工業団地公社（PEIE）からは、簡単で迅速な進出手続き、安価な公共料金、限界的な土地リース料（非常に安価）、外資100%企業設立に制限なし等の優遇策について説明され、実際に印刷工場のインド人社長は、中東アフリカ域内でインフラ整備状況を含めて自分が知る限りで最高の投資先であると述べていた。

製造業はほぼ、これらPEIEが造成した工業団地にしか立地しないといえ、PEIEは工業団地運営だけでなく商工省の打ち出す政策の実施機関にもなっていて「Buy Oman Productキャンペーン」を実施したり、オマーン産品の展示会を開催したりもしている。

これら工業団地に入る中小製造業による産品の輸出振興は、投資促進・輸出開発センター（OCIPED）が担っている。

マクロ経済と輸出入に関する統計は比較的網羅された統計が入手可能だが、工業（製造業）統計の整備はこれからという感がある。

前述のように、政策として輸出振興を図っているが、小規模国内市場がオマーンの製造業を規定する条件のひとつとなっており、製造業振興とは、石油・ガス関連産業を除けば製造業はほとんどが中小企業であることから中小企業振興を意味し、かつ輸出振興とも同意義になっていると考えられる。

3 - 3 多数の開発プロジェクト

工業開発が含まれる開発プロジェクトは今回分かったものでソハール〔特別経済区（SEZ）と工業団地を合わせて8,000ha〕、ドゥクム（工業開発と観光開発を含む、2万ha）、サララ（フリーゾーン1,900ha）の3つが進行中であり、またマンション、ピラ、ゴルフ場、マリーナ等を建設する大規模リゾート観光開発プロジェクトは14件進行中（最大のBlue City Projectは150億ドルの投資、3,400ha）である。

上記3つの工業地帯開発も観光開発もドバイを追い越すような規模と工場進出・リゾート建設の速度であり、ホルムズ海峡の外に位置することを優位性として「海運、中継貿易、加工・再輸出、GCC諸国を中心とした観光客のハブ」とオマーンを位置づけて開発プロジェクトが進められているといえる。

<オマーンの主要四大工業地帯>

マスカット（ルサイル工業団地、KOM）

ソハール（ソハール工業港隣接工業地域、SEZ、ソハール工業団地）一部操業中

サララ（SEZ、フリーゾーン、近郊にライースト工業団地）

ドゥクム（工業港、造船所、工業団地、リゾート開発）開発中

3 - 4 中小企業振興と“Buy Oman Product”、オマーン製品輸出振興

3 - 1で記述したように、オマーンでは製造業振興 = 外資誘致 = 中小企業振興 = 中小企業の産品輸出振興という式が成立すると考えられる。

中小企業振興にかかわる機関として、政策策定は商工省中小企業総局、実施は中小企業の工場が入居する工業団地を運営するPEIEと輸出振興を支援するOCIPED、金融支援はオマーン開発銀行、他の関連機関にオマーン商工会議所がある。

中小企業振興・支援メニューは、起業・経営相談、経営診断、優遇利率のローン貸与、研修、情報共有、セミナー開催、展示会開催等、考え得る限りのメニューを揃えている。

商工省中小企業総局は2007年3月に設置され、人員は8人だが国連開発計画（UNDP）から派遣されている専門家を含めて総勢12人になる見込みである。中小企業振興には、各セクターに戦略が策定されるべきであり、それが実施されなければならないとの考えに基づき、世界銀行、UNDPに対して、それらについて支援を要請し、調査が行われた結果、UNDPからは専門家が2008年より派遣されている。

金融的・技術的支援の観点から、政府とのパートナーシップとしてFundがオマーン開発銀行に設立され、年率金利3%（農漁業は無利子）の2年物ローン（1件1万8,000ドル）を貸し出すとともに起業や経営に関する情報提供やアドバイスを行っている。

プログラムの1つとして中小企業診断センター（Diagnosis Centre for SME）による支援があり、オマーン商工会議所と連携して中小企業の経営診断を行っている。セクターとしては石化、農業、漁業が対象となっている。中小企業セミナーやSmall Investor Programme名での研修も開始している。Information Center for SMEも開設しており、営業ライセンス取得や政府登録に関する手続きの情報を1カ所で集められ、かつ手続きできるようにしている。

人材育成に関しても、Ministry of Manpowerとスルタン・カブース大学、商工会議所と連携し、工業とサービス業においてインターンシップを開始している状況にある。石化の川下産業の戦略についても策定予定である。

このように国の政策である産業多様化、脱石油化に向けて中小企業振興の観点からも施策を実施しつつある状況であった。そのような状況下で2008年度に「中小企業法起案短期専門家派遣」が要請されており、中小企業に関する法的観点からガイダンスできる人材を派遣してほしいとの要望が示された。

製造業において中小企業を振興させ、かつそれら製造業を輸出指向とするとの意向が中小企業総局にあったが、それはOCIPEDを訪問した際にも確認できた。当センターは1996年にJICAの開発調査の提言によって設置され、1997年から運営が開始された。業務指示書（TOR）は、非石油分野のオマーン産品の輸出促進である。そのための戦略を策定し、有望な産品と輸出先を認識することが重要業務である。

現在29製品（主に食品、ほかに自動車用電池、アルミ製品、包装用ラップ等）が認識されており、例えば日本にも、魚、豆、大理石、野菜（年間約700万ドル）を輸出している。主要輸出先はGCC諸国及びアラブ諸国で、インド市場も有望と考えている。インドとの関係は輸出入だけでなく、両国政府が合弁でスールにおいて肥料工場を設立している。石油依存の割合を短期間に減じさせることは困難であるが、徐々に進展している。長期計画のVision2020では石油産品のGDPに占める寄与度を70%から40%に減じることが目標として設定されており、サービス業の近年の発展もその減少に寄与している。現在製造業のGDPに占める寄与度は7%であるが、Vision2020では15%に設定されており、おおむね達成されるものと考えている。

非石油産品の輸出は1995年の5億ドルから2007年に30億ドルとなり、6倍に増加している。これを2010年には60億ドルにしようと目標を設定している。

これら非石油製品の製造は鉄鋼やアルミ等大企業の寄与が大きいですが、中小企業も担っており、当センターはそれら中小企業のためにコンサルタントを雇用して（輸出先の）市場調査を行ったり、諸外国のGSP制度（関税優遇制度）についての情報を中小企業セミナーの開催により情報共有を図ったり、輸出入業者の情報交換のための会合を開催したりしている。またオマーン産品を宣伝すべく内外で見本市を開催している。

投資環境について、オマーンは投資先として、平和、安全、汚職の少なさ、経済の自由度においてアラブ地域で優位性をもつと考え、投資促進活動を行っている。SEZとフリーゾーンでは名前は異なるが、与えられるインセンティブにはほとんど違いがない。サララ港はサララ港湾サービス社（Salalah Port Services Co.）が運営し、デンマークのマースク社が経営に参加し、大きなコンテナバースが10あり、政府はサララのフリーゾーンに対する投資優遇策を打ち出している。サララ港は世界のトップ10に入る規模である。ソハール港に関しては、SIPC（Sohar Industrial Port Company）が運営し、オランダのロッテルダム港が経営に参加している。これら各地の港湾会社の会長はすべて商工大臣であり、商工省がコントロールしている。

最初の海外事務所をイランのバンダル・アッパース港に設置済みで、今後ドバイ、イエメン、スーダン、ケニア等、オマーン産品の有望輸出先に設置していく計画である。インド、そのまた向こうの日本は、まずこれら地理的にも輸出に優位な輸出先開拓を終えたのちに検討していく。

オマーンは米国との二国間の自由貿易協定（FTA）に2005年に署名済みであり、そうすると近隣諸国からみれば米国に対するゲートウェイの位置づけとなり、多くの投資も見込めるのではないかと考えている。

3 - 5 ドバイとの比較分析

2009年2月の詳細計画策定調査では、短期間ながら在ドバイ総領事館、JETRO（日本貿易振興機構）ドバイセンター、経済開発局等からの聴取と政府系開発会社が造成したIndustrial City、同じくJabel Ali Free Zoneを視察した。本格調査にはドバイ（アラブ首長国連邦）を含む湾岸諸国との比較分析の章を検討していることから、この調査にて基本状況を把握し、比較のポイントを明確化しようと考えたものである。

ドバイは政策として産業振興どころか中継加工貿易を推進しようとはしておらず、またフリーゾーンに進出している企業のほとんどはドバイを物流拠点として活用している。建設中のIndustrial Cityはプロットをゾーン分けして製造業の進出も予定しているが、ゾーンの多くが物流・輸送用施設である。ドバイの開発政策・方針は、ドバイ政府が開発デベロッパーとしての機能を確保・維持することといえる。対してオマーンは政府政策・方針として産業振興を掲げており、また上述のように製造業がドバイよりも比較的進展しつつあること、特にソハールやサララのような重化学工業地帯が存在すること、またドゥクムのような大工業地帯を建設しようとしていることがドバイとの違いである。

ドバイとの経済関係は、輸出の約3割がドバイ向け、輸入の約25%がドバイからで共に貿易相手国として1位であり、ドバイ資本による製造業進出もあり、密接な関係にある。またオマーン北部からはアル・ブレイミを中間点としてドバイにもアブダビにも等距離なので、それらへ物資を輸送することも容易であり、地理的に有利な点となっている。ただし、世界3番目のコンテナ取扱量があるJabel Ali港をもち、いくつかの世界の主要港を運営管理するDubai World

の存在からもドバイの物流拠点としての地位は確立しているといえ、ドバイ同様の開発を行ったり物流拠点を整備したりしてもオマーンに比較優位性はあまりないとみられる。

ドバイとの貿易量の多さ、物資輸送の容易さ、経済的に補完関係にあると考えられることを踏まえて、オマーンの比較優位性を本格調査にて検討していくことが必要と考え、オマーン商工省からも賛意が示された。現在進行中のソハール、サララ重工業プロジェクト、ドゥクムの総合開発が完成すれば、GCCでも有数の工業地帯を有する国となり得るため、本格調査でドバイ以外のGCCとの比較検討と優位性の分析が必要である。また湾岸諸国からの投資も含めた外資系企業と地場資本による中小の製造業振興は、前向きに検討すべき課題と考えられる。

第4章 開発調査の方向性

4 - 1 調査の名称

Master Plan for Industrial Development

4 - 2 対象地域と分野

製造業（中小企業を含む）の振興

マスタープラン策定そのものを行うのではなくて、各種計画・調査そして分析を踏まえて導出された提言をオマーン商工省に行うものとする。

4 - 3 調査内容案

Phase 1: Review and Analysis of the Present Situation

1. Situation analysis

(1) Manufacturing sector

- a. Government administrative structure
- b. Government policy relevant to manufacturing sector
- c. Macroeconomics status of the manufacturing sector
- d. Current projects and programs in the manufacturing sector
- e. Product in the manufacturing sector of Oman
- f. Available input within Oman for the manufacturing sector

(2) The current seventh five year plan from 2006 to 2010

- a. Administrative structure for the implementation
- b. Situation of the achievement
- c. Comparison with the direction of current economic development
- d. Situation of budget allocation
- e. Development projects and programs based on this plan and the others

(3) “Future Industrial Strategy”

- a. Administrative structure for the implementation
- b. Proposed implementation plan by the institutions
- c. Budget allocation for its implementation
- d. Confirmation on the specific project/program
- e. Specific review on the mentioned sectors in relation with manufacturing sector

(4) The selected Industrial Development Plan

- a. Site visit for several selected industrial area such as Al Braymi, Ad Doqum
- b. Confirmation on the related government institutions
- c. Manufacturing sector status in these areas
- d. Comparison with the sector mentioned in each Industrial Development Plan and the actual

status

Phase 2: Comparative Analysis and Formulation of the Recommendation

1. Comparative Analysis between the Gulf Countries
 - (1) Government policy relevant to manufacturing sector
 - (2) Situation Analysis of the manufacturing sector
 - (3) Situation Analysis of the Development Project/Program
 - (4) Administrative structure for the development and promotion of manufacturing sector
 - (5) Comparison with the situation of Oman to these countries

2. Extraction of the issues in the manufacturing sector of Oman based on the analysis
 - (1) Issues for the manufacturing sector
 - (2) Issues for the Future Industrial Strategy
 - (3) Issues for the selected individual Industrial Development Plan

3. Recommendation for the development of manufacturing sector in Oman
 - (1) For the manufacturing sector in Oman
 - (2) For the Industrial Strategy made by Omani government
 - (3) For the selected individual Industrial Development Plan of Al Braymi, Ad Doqum

4. Obtaining the consensus on the above draft recommendation among organizations/institutions

Phase 3: Recommendation

1. To make the specific suggestion for its implementation of the Future Industrial Strategy in regard with manufacturing sector.

2. To make the recommendation for manufacturing sector development and hold the seminar for dissemination of the resulting evidence of the analysis.

3. To hold a seminar/workshop in Oman and Japan respectively for the reporting and dissemination of the results of the Study publicly.

付 属 資 料

- 1 . 事前調査面談録
- 2 . 事前調査 M/M
- 3 . 詳細計画策定調査面談録
- 4 . 詳細計画策定調査 M/M (S/W 案添付)

1. 事前調査面談録

日 時	2008/5/17 (土)	
面談先 (相手国機関)	在オマーン日本国大使館	
場 所	在オマーン日本国大使館	
出席者	先 方	大森大使、山地参事官、新田書記官
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>大森大使</p> <p>大分延び延びになっており待ちわびていた。本案件を進める際には、日本企業にも裨益するよう実施してほしい、そのために本社での話も聴取してもらいたい。そもそもなぜオマーンに人員を派遣して、何に関心をもっているのかを知りたい。自分にとっては日本企業の本社や、オマーン側にしても何を考えているか分からないところがある。日本とオマーンの今後を考えると、石油産出国という位置づけだけでなく地政学上の位置づけを考慮し、アラブというよりインド経済の延長の感があるオマーン経済をどう見るか、海上交通や海運を伸びる分野として考えるかなど、日本として何に投資するかが焦点となろう。</p> <p>アラブの経済運営システムにかんがみつつ、それに見合った適切な投資、つまり両国間で共同の経済活動を行うということが必要である。すると、日本はどのような活動をすればよいか、将来の展望が開けるように本案件で調べてもらいたい。マスタープランをつくって、それに沿って日本企業が取り組めるようなものを作成してもらいたい。</p> <p>そのように述べる理由は、ODAでマスタープランを作成しても、港湾、道路の建設などすべて他国企業に取られているし、JICAがフィービリティ調査 (F/S) を実施したソハール港開発にしてもどれほどの利益が日本企業にもたらされたか疑問なためである。ODAは理念として対象国の発展に役立てるために行うことは承知しているが、ある意味でオマーンは言われたことを素直に実施するので、オマーンのためにもっと親身になって協力支援してほしい。国連機関のプロジェクトではないのだから、日本の顔が見えて、日本からの直接投資が増えるような実践的なものとしてほしい。オマーン側の関心と日本の産業界の関心の両方に見合う形のマスタープラン作成をお願いしたい。</p> <p>吉田団長</p> <p>今回はオマーン側の要望を確認することを第一義に考えている。本案件は、すべての産業に関するマスタープランではなく、重点を置いて調査し、提言を作成したい。</p> <p>日本側がオマーンをどう見ているかについて、経産省に関しては、湾岸諸国は同一に扱われ国ごとの戦略はないと思われる。オマーンの中小企業の概況はどうか。</p> <p>大森大使</p> <p>製造業については政府の管理というかマネージメントによるものが多く、中小企業は商業中心といえる。観光にはドバイ資本が入っており、ノウハウや技術力の面からオマーンだけで実施していることは少ない。多額の石油収入をどのように活用していくかを考えることも必要である。</p>		

日 時	2008/5/17 (土)	
面談先 (相手国機関)	オマーン外務省経済開発・技術協力局	
場 所	Diplomatic Club	
出席者	先 方	同局Talib Meran Al Raisi局長、Al Rawahi参事官
	調査団	吉田団長、石塚団員
	日本国大使館	新田書記官
聴取・協議内容		
<p>Talib 局長</p> <p>日本との協力は石油だけでなく、JICAによる協力は多岐にわたり、非常に感謝している。</p> <p>経済協力に関して懸案はないが、課題として人材育成（研修）、二重課税防止協定の早期締結、GCC（湾岸協力会議）と日本の自由貿易協定（FTA）交渉の進展促進がある。シンガポールとはFTAを既に締結した。その他に、石化プラント、中小企業振興（製造業）、漁業振興（近年に農業省から漁業省が独立し、Fishery Support Unitを設置して研究開発を推進）でインド洋におけるマグロの周遊を研究するなどしている。GCC諸国で取り組んでいる原子力の平和利用にも関心があり、外務省には小さいが対応部署がある。また、日本が優位性をもつ防災技術につき、サイクロン早期警報システム等に支援があるとうれしい。</p> <p>吉田団長</p> <p>今次の事前調査団は本格調査の方向性を確認するために派遣された。近年に件数が多い石化プロジェクトの川下産業の発展や、製造業振興、中小企業振興等の状況を確認することもトピックである。</p> <p>Talib 局長</p> <p>大きな開発プロジェクトとしてはソハール港と工業団地の工業開発、当国東南部のドゥクム地域の総合開発があり、主要工業地域としてはマスカット、ソハール、南部のサララがあげられる。</p> <p>吉田団長</p> <p>サララ地域は何もないところに港を建設し、工業地域を造成しようとしているようだが。</p> <p>Talib 局長</p> <p>サララは製油所等が建設されている最中でまだ開発途上にあるのでそのように思えるのだろう。貨物は主に積み替え目的で、ここで大型船から小型船に積み替えられ、湾岸諸国に運ばれる。マースク社が運営に参加している。ちなみにサララ港の貨物保管料はドバイのジュベルアリ港の1/4である。</p>		



日 時	2008/5/18 (日)	
面談先 (相手国機関)	オマーン商工省工業総局次官	
場 所	商工省	
出席者	先 方	Ahmed Bin Hassan Al-Dheeb商工次官、Al-Hinai 工業総局長、Nahla局長補、Fatima職員
	調査団	吉田団長、石塚団員
	日本国大使館	新田書記官
聴取・協議内容		
<p>Al-Dheeb次官</p> <p>来訪を歓迎。当省とJICAとの関係は長く、本案件の開始が新たな関係のスタートとなることを希望する。本案件は4年前に要請して時間が経過しているが、いまだに重要性は失われていない。現在オマーン経済が好調である理由のひとつにアラブ諸国内で一番といえる治安の良さがある。長期計画のVision2020で掲げられた目標は既に達成されつつあり、更なる発展をめざしたい。最新の工業プロジェクトとしては、ブラジル企業(リオドセ社)の投資による製鉄用ペレット製造プラントがソハールに建設されることになった。JICAの本邦研修も高く評価しており、本案件でも研修を組み込んで関係者に日本の産業振興策や中小企業振興策を学ばせたい。</p> <p>吉田団長</p> <p>本案件は既に日本国政府により採択されて貴政府に通報済みで、Go signが出たところであり、JICAは日本大使館と協力しつつ本案件を進めていきたい。</p>		



日 時	2008/5/18 (日)	
面談先 (相手国機関)	オマーン商工省工業総局長	
場 所	商工省	
出席者	先 方	Al-Hinai工業総局長 (途中退席)、Nahla総局長補、Fatima職員、Abdu工業アドバイザー、他女性職員1名
	調査団	吉田団長、石塚団員
	日本国大使館	新田書記官
聴取・協議内容		
<p>Al-Hinai 総局長 JICAとは20～25年前から良い関係にあり、再度関係が良好になることを歓迎する。</p> <p>吉田団長 本調査団の目的は、本案件の基本的な方向性を確認することにあるが、要請から約5年が経過し、プロ形調査より2年が経過しているため、実施までに時間がかかっていることをお詫びしたい。 Industrial Developmentとは言葉は簡単だがその含意は非常に広いため、貴省の考えを確認したい。</p> <p>Al-Hinai 総局長 プロ形の調査ではどのようなことを把握したのか。プロ形後の2年間で、各工業地域において実質的な進捗があり、またIndustrial Strategyを昨年作成済みである。</p> <p>石塚団員 プロ形では、製造業育成、中小企業の振興、労働力のオマーン人化推進、IT振興に対する要望が確認されている。</p> <p>Nahla 総局長補 特に中小企業と大規模製造業のリンケージ促進について注目している。ソハール工業地域では、リンケージが一部分ででき始め、Sub Contractも出始めている。なおSpecial Economic Zone (SEZ) はソハールだけが指定され、ドバイにあるようなFree Zoneは内陸部のイエメンに近いAl Mazunahのみである。リンケージは食品、機械、化学等、全般的な産業におけるInter Linkageのことである。</p> <p>吉田団長 リンケージという言葉が川下産業 (Down Stream) の振興を指すのであれば、ソハールでは製造業のうち石化に絞られてくると考える。</p> <p>石塚団員 リンケージやSub Contractは、川下産業の振興とは異なるコンセプトで、産業振興において大規模製造業と関連産業だけではなく各種の中小企業のリンケージの促進と、同一製造業内の川下産業振興の2つがあるということか。</p>		

Nahla 総局長補

リンケージとは大規模製造業と中小企業の連関、中小企業間の連関がある。Sub Contracting は川上と川下産業との間の関係のこと。例えば、石化産業と中小企業とのリンケージには、石化の川下産業だけでなく、それ以外の関連産業とのリンケージも含まれる。

吉田団長

中小企業振興に関し、最近設立された中小企業開発局の現状はどうか。

Nahla 総局長補、Abdu 工業アドバイザー

詳細は、JICA支援により作成された1994年のマスタープランで提言された中小企業総局（2007年設置）にも確認願いたい。総局長が述べたIndustrial Strategyについて本格調査にてレビューしつつ、そこで設定された目標をいかに、またどうやって実現するかについても提言してもらいたい。

石塚団員

いくつかの工業団地や地域名があげられたが、地域的にはどこが重点と考えるか。

Nahla 総局長補、Abdu 工業アドバイザー

ソハールが工業の中心、産業発展の中心である。

吉田団長

本案件で取り扱いたい事項を整理すると以下である。 先方了承

以前のマスタープランの Review。これには評価を含む。（製造業中心）

ソハールの大規模製造業と中小企業のリンケージと川下産業の育成に関するレビューと提言

Industrial Strategy の実現に向けての提言

製造業の中小企業数は現在どれくらいあるか。

Nahla 総局長補、Abdu 工業アドバイザー

定義によるが500～600社と工業総局では考えている。現在好調な天然ガス輸出に依存するには時間的に限りがあり、製造業をサポートする機械工業やKnowledge Based産業、Food(Fishery)、Mining、ITの振興が重要と考えている。ITに関しては、グローバルに考えれば競争力が劣るかもしれないが、GCC諸国、中東地域内で考えれば、高等教育を受けた若年層の多さや英語の普及度の点で比較優位があり、具体的にはCall Centerの設置などが有望と考える。



日 時	2008/5/18 (日)	
面談先 (相手国機関)	オマーン商工省中小企業総局	
場 所	商工省中小企業総局 (別の建物)	
出席者	先 方	Al-Maawali総局長、Al-Rashdi課長、他
	調査団	吉田団長、石塚団員
	日本国大使館	新田書記官
聴取・協議内容		
<p>吉田団長</p> <p>商工省工業総局との協議で、製造業における中小企業振興は重要事項となっていることを再認識した。まずは中小企業総局の動きや貴国における中小企業の概況、中小企業法起案短期専門家派遣についてうかがいたい。</p> <p>Maawali 総局長</p> <p>中小企業総局は2007年3月に設置され、人員は8人だが国連開発計画 (UNDP) から派遣されている専門家を含めて総勢12人になる見込み。中小企業振興には、各セクターに戦略が策定されるべきであり、それが実施されなければならない。世界銀行、UNDPに対して、それらについて支援を要請し、調査が行われ、UNDPからは専門家が2008年より派遣されている。</p> <p>金融的・技術的支援について、政府とのパートナーシップの観点からFundがオマーン開発銀行に設立され、年率金利3% (農漁業は無利子) の2年物ローン (1件1万8,000ドル) を貸し出すとともに起業や経営に関する情報提供やアドバイスを行っている。</p> <p>プログラムの1つとして中小企業診断センター (Diagnosis Centre for SME) があり、オマーン商工会議所と連携して中小企業の経営診断を行っている。セクターとしては石化、農業、漁業が対象となっている。中小企業セミナーやSmall Investor Programme名での研修も開始している。Information Center for SMEも開設しており、営業ライセンス取得や政府登録に関する手続きの情報を1カ所で集められ、かつ手続きできるようにしている。</p> <p>人材育成に関しても、Ministry of Manpowerとスルタン・カブース大学、商工会議所と連携し、工業とサービス業においてインターンシップを開始。</p> <p>石化の川下産業の戦略についても策定予定である。</p> <p>短期専門家に関しては、中小企業に関する法的観点からガイダンスできる人材を派遣してほしい。</p> <p>吉田団長</p> <p>中小企業戦略は全体的なものも必要であり、いかにそれを具体化するかが課題となる。ちなみに貴国の中小企業社数はどれくらいか。</p> <p>Maawali 総局長</p> <p>従業員数100人以下、払込資本金5万オマーン・リアル (OMR) (約1,300万円) 以下で14万4,000社ある。うち約1万5,000社が工業分野である。</p>		

吉田団長

中小企業の数については増加傾向なのか？ ITや観光分野はどうか？

Maawali総局長

中小企業数は増加傾向にある。若者の創業も多い。IT振興は中小企業振興においては一部分に過ぎない。観光業は重要で、実際に中小企業の数がこの2～3年で増加している。政府はオマーンをHub for Serviceにしたいと考えており、港湾、空港整備を推進中である。

大規模製造業と中小企業とのリンケージについて、オマーンには五大石化企業があり、そことの連関、また農業でも同様の連関（大規模農業を展開する企業があるので、そこと中小企業との連関）を形成していくことが重要と考えている。

吉田団長

中小企業の法的枠組みに関する支援を行う短期専門家派遣については、本格調査に入れ込んで何らかの対応を行うことが可能と考えられる。 先方賛意

日 時	2008/5/18 (日)	
面談先 (相手国機関)	オマーン観光省計画局長	
場 所	観光省	
出席者	先 方	Al-Sinani計画局長
	調査団	吉田団長、石塚団員
	日本国大使館	新田書記官
聴取・協議内容		
<p>観光業の現状、プロジェクトについて、2006年よりブームが継続しており、それはオマーンだけでなくGCC域内でいえる現象である。現在観光業のGDPに占める割合は1%であるが、長期計画のビジョン2020では3%と設定され、現況が続けばこの目標値は2010年には達成可能である。現在観光業は年率7%で成長し、総ホテル室数9,000室（ドバイは4万2,000室）であり、2012年までにこれを2倍にする予定。</p> <p>進行中のプロジェクトとして、Integrated Tourism Complex (ITC) と呼ぶ、ホテルを含むTourism用施設と居住用マンションを併せて建設するプロジェクトが14件あり、ホテル観光客用施設建設を含めると合計20件のプロジェクトが進行中である。うち1件はマスカットのシーブ国際空港近辺の海岸に建設中のWaveプロジェクト（約5億OMR 1,400億円）最大がBlue City (Al Madina A' Zarqa) プロジェクトである。これらプロジェクトはほとんどが外資による出資・投資であり、またOman Tourism Development Company (政府企業) が出資しており、観光省は状況を把握している。</p> <p>観光客は、ドバイと組み合わせての周遊客を想定しており、居住用マンションの購入者と観光客の主なターゲットはGCC諸国民、GCC滞在・在勤の外国人、EUからと想定している。ちなみに住居の販売価格は1m²当たり日本円で約30万円弱である。</p>		

日 時	2008/5/19 (月)	
面談先 (相手国機関)	投資促進・輸出開発センター (OCIPED)	
場 所	OCIPED	
出席者	先 方	Mehdi Ali Juma輸出促進局長、Salah Salim A. Al-Ghazali投資促進課長、Venkatesan輸出アドバイザー、Shukeilマーケティング・リサーチャー
	調査団	吉田団長、石塚団員
	その他	新田日本国大使館書記官、Fatimah商工省工業総局職員
聴取・協議内容		
<p>Juma輸出促進局長</p> <p>当センターは1996年にJICAの開発調査の提言によって設置され、1997年から運営が開始された。業務指示書 (TOR) は、非石油分野のオマーン産品の輸出促進である。そのための戦略を策定し、有望な産品と輸出先を認識することが重要業務である。</p> <p>現在29製品 (主に食品、他に自動車用電池、アルミ製品、包装用ラップ等) が認識されており、例えば日本にも、魚、豆、大理石、野菜 (年間約700万ドル) を輸出している。主要輸出先はGCC諸国及びアラブ諸国で、インド市場も有望と考えている。インドとの関係は輸出入だけでなく、両国政府が合弁でスールにおいて肥料工場を設立している。</p> <p>吉田団長、石塚団員</p> <p>非石油産品に石油産品を代替させる戦略をどう評価するか。これら非石油産品の製造者は中小企業が太宗を占めるのか。</p> <p>Juma輸出促進局長</p> <p>石油依存の割合を短期間に減じさせることは困難であるが、徐々に進展している。長期計画のVision2020では石油産品のGDPに占める寄与度を70%から40%に減じることが目標として設定されており、サービス業の近年の発展もその減少に寄与している。現在製造業のGDPに占める寄与度は7%であるが、Vision2020では15%に設定されており、おおむね達成されるものと考えている。</p> <p>非石油産品の輸出は1995年の5億ドルから2007年に30億ドルとなり、6倍に増加している。これを2010年には60億ドルにしようと目標を設定している。</p> <p>これら非石油産品の製造は鉄鋼やアルミ等大企業の寄与が大きいですが、中小企業も担っており、当センターはそれら中小企業のためにコンサルタントを雇用して (輸出先の) 市場調査を行ったり、諸外国のGSP制度 (関税優遇制度) についての情報を中小企業セミナーの開催により情報共有を図ったり、輸出入業者の情報交換のための会合を開催したりしている。またオマーン産品を宣伝すべく内外で見本市を開催している。</p> <p>吉田団長</p> <p>投資に関連して、一般的なIndustrial Zone (全国で7地域)、Special Economic Zone (ソハ</p>		

ール)とFree Zone(サララ)があるが、SEZとFree Zoneの違いは何か。

Ghazali投資促進課長

まず投資環境について述べたい。オマーンは投資先として、平和、安全、汚職の少なさ、経済の自由度においてアラブ地域で優位性をもつと考え、投資促進活動を行っている。

SEZとFree Zoneでは名前は異なるが、与えられるインセンティブにはほとんど違いがない。サララ港はサララ港湾サービス社(Salalah Port Services Co.)が運営し、デンマークのマースク社が経営に参加し、大きなコンテナバースが10あり、政府はサララのFree Zoneに対する投資優遇策を打ち出している。サララ港は世界のトップ10に入る規模である。ソハール港に関しては、SIPC(Sohar Industrial Port Company)が運営し、オランダのロッテルダム港が経営に参加している。これら各地の港湾会社の会長はすべて商工大臣であり、商工省がコントロールしている。

吉田団長

ドゥクムにおいて大規模港湾開発や観光開発を含む総合開発計画があるが、完成した際の概要はどのようなものか。

Ghazali投資促進課長

コンテナバースを含む港湾、造船所、国際空港、工業団地、ITC(Integrated Tourism Complex)が設置され、居住人口は40万人になろう(注:首都マスカットの人口は約70万人)。韓国の大宇が造船所事業に参加するだけでなく造船所運営にもかわり、かつ観光開発についても政府とMinutes of Understanding(MOU)を締結しており、そして日産が自動車組立工場の設置を検討している。

吉田団長

輸出先開拓や輸出企業支援に関して海外展開はどう考えているか。

Juma輸出促進局長

最初の海外事務所をイランのバンダル・アッバース港に設置済みで、今後ドバイ、イエメン、スーダン、ケニア等、オマーン産品の有望輸出先に設置していく計画である。インド、そのまた向こうの日本は、まずこれら地理的にも輸出に優位な輸出先開拓を終えたのちに検討していく。

オマーンは米国との二国間のFTAに2005年に署名済みであり、そうすると近隣諸国から見れば米国に対するゲートウェイの位置づけとなり、多くの投資も見込めるのではないかと考えている。

日 時	2008/5/19 (月)	
面談先 (相手国機関)	オマーン商工会議所 (OCCI)	
場 所	OCCI	
出席者	先 方	Badar Al-Qufi経済調査課長、Al-Rawahi会議所員 (洗剤メーカーマネージャー)、他1名
	調査団	吉田団長、石塚団員
	その他	新田日本国大使館書記官、Fatimah商工省工業総局職員
聴取・協議内容		
<p>Al-Qufi経済調査課長</p> <p>商工省から製造業振興や中小企業振興について聴取・協議してきたようだが、自分には政府は産業振興の焦点を観光業の振興へシフトしているように思える。製造業・中小企業振興に関しては、自然資源の活用、政府による市場調査へのインセンティブ付与が必要と考えている。人材育成も重要。</p> <p>ところで、なぜ日本や韓国はオマーンの製造業に投資しないのか。おそらく、オマーンとその投資・経済環境が知られていないことが大きな要因と思うが。</p> <p>吉田団長</p> <p>日本からみると、大市場として中国、欧米、東南アジア、そしてインドがあるなか、オマーンを含めたGCC諸国は比較優位性が落ちる。また1990年代からの不況によりまだ完全に経済が立ち直っていない状況にあって海外進出の意欲が少ないことがあり、そして言われるとおり、オマーンが知られていないことも理由であろう。オマーンの中小企業の概況は？</p> <p>Al-Qufi経済調査課長</p> <p>ゆえにオマーンがどれだけ知られているかを含めて市場調査に対する支援が重要と考え、かつOCCIは内外で展示会を開催している。技術支援についても必要である。</p> <p>(当調査団が商工省中小企業開発局で聴取した) OCCIと商工省が連携して実施する中小企業支援策に関して、セミナー、研修を行っており、課題はいかに中小企業が起業するかであり、経営相談等を行っている。</p> <p>OCCIメンバーは17万3,000社あり、うち80%以上が政府の統計上という中小企業で、最大の業種は食品分野である。(注：商工省中小企業開発局の定義によれば14万4,000社のうち95%が100人以下、払込資本5万OMR以下の中小企業)</p> <p>吉田団長</p> <p>非石油製品分野での中小企業の製造業振興に対して何が有効策と考えるか。</p> <p>Al-Qufi経済調査課長</p> <p>政府によるインセンティブである。</p>		

吉田団長

日本と比較して、オマーン政府による中小企業対策は数多く打ち出されていると思え、法人所得税率も12%と日本の最高40%より低い。更なる政府支援が必要なのか？

Al-Qufi経済調査課長

政府による直接的なインセンティブよりは、間接的な、技術支援や人材育成を行ってほしい。

石塚団員

中小企業が抱える問題として何があるか。人材育成について技術単科大学や職業訓練校があり、それらの卒業生を雇用できるのではないか。

Al-Rawahi会議所員（洗剤メーカーマネージャー）

オマーン国内市場が小さいためにマーケットを国外に探さなければならないこと、人材確保が困難なことがあげられる。インドからの人材はインド経済が好調なゆえに海外向けには不足し始めており、ネパール、フィリピン、パキスタンで探すようになってきている。

オマーンの技術単科大学等や高等教育を受けた人材は、そもそも高等教育及び技術教育機関が少ないので卒業生数が少なく、しかも彼らは給料が低い中小企業は選ばずに政府公務員になってしまう。

吉田団長

すると技術系の高等教育機関の卒業生の数を増やすことがその解決法になるということか？

Al-Rawahi会議所員、Al-Qufi経済調査課長

75%についてそうだとはいえるが、オマーン人化が進めば外国人労働者より人件費が高いためコスト・プッシュという別の側面をもっている。例えば他のGCC諸国は外国人労働者比率がオマーンより高いため、同じ製品をつくるのに低費用で済む。オマーン人化が進めば更に費用の差は拡大する。なお、オマーンでは2007年の1年間だけで外国人労働者が20万人増加している。

日 時	2008/5/19 (月)	
面談先 (相手国機関)	スルタン・カブース港公社	
場 所	スルタン・カブース港公社	
出席者	先 方	Ali Said Ali Al-Kathiri プラントメンテナ ス・マネージャー、Ali Salim H. Al-Harthy コ ンテナターミナル課長、Ayman Saad Bait-Saleem マーケティング課長、他アドバイ ザー
	調査団	吉田団長、石塚団員
	その他	新田日本国大使館書記官、Fatimah 商工省工業 総局職員
聴取・協議内容		
<p>(先方は冒頭にJICA社会開発部が2005年に作成したオマーンの港湾開発マスタープラン報告書を持参し、この報告書は大変有用なものとなっていることを当方に紹介)</p> <p>本港は1974年に開港し、1976年より操業開始した。過去30年間にわたりオマーンの輸出入に貢献し、現在は8つの商業パースと長さ290mまで、水深13mまでのポスト・パナマックス型に、コンテナ船は第4世代に対応可能である。ちなみに大深度港とは水深18m以上をいうようであるが、サララ港もソハール港も16.5mまでである。</p> <p>取扱貨物量に関して、コンテナについては最大28万個の容量として設計されているが、既に年間の取扱量はこれを大きく超えている。最新の統計では2008年の3ヵ月間では15万5,000個になり、単純に4倍して年間取扱数を算出すれば62万個となり、計画をはるかに超えた量を取り扱うことになる。通常貨物についても500万トンが計画限度であるが、昨年は1,150万トンを取り扱っている。(公社建物横の空き地を指し) その空地も貨物置場として活用している。</p> <p>既に能力の限界、そして拡張は山が港に迫っていて不可能と思われるかもしれないが、対応可能と考えている。2005年に提出されたJICAの開発調査報告書で、非常に有用な提言がなされており、それを取り入れて新たな取付道路を造成したりしている。実際に拡張するかどうかについては、政府の決定によるので確実なことはいえない。</p>		

日 時	2008/5/20 (水)	
面談先 (相手国機関)	Knowledge Oasis Muscat (KOM)	
場 所	KOM	
出席者	先 方	Mohamaed Hamed Al Maskari局長、Mohamed Ahmad Hinaiインキュベーション課長
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員
聴取・協議内容		
<p>(最初にパソコンとプロジェクターを使ってショートムービーによる概要説明)</p> <p>Al Maskari局長</p> <p>KOMはIT産業振興用に工業団地公社 (PEIE) により2003年設立され、そもそもは国連工業開発機関 (UNIDO) が提言したものである。PEIEにとっては8番目の工業団地となる。KOM職員は非常勤を含めて13人、建物は3棟あり、KOM入居済み企業は62社 (マイクロソフト、シスコ、ジーマンス等の国際的企業、オマーンと外資の合併はうち最大10社程度) 計1,100人が働いている。ほかにITカレッジが2校 (計約3,000人の学生) ある。</p> <p>KOMの目的は オマーンの産業とIT産業との橋渡し、 教育界 [情報通信技術 (ICT) 関連] と産業界の橋渡し、 IT起業支援である。 についてはIT外資進出の支援やオマーン国内での事業開始の支援等を行い、 については国内7つの大学・学校のIT関連学科の卒業生 (毎年200~300人) がIT産業界で就職するための情報提供等を行い、 はIncubation Programme (オマーン人10人・社が起業して操業中で、5人・社がプログラム期間中) により3年間のオフィス貸与や技術支援を行っている。IT起業 (オマーン人、外国人問わず) のサポートとして、IT起業者が工業や大企業とビジネスを行えるよう相談を行っている。</p> <p>Innovationセンターも設置し、研究開発をも開始するところである。</p> <p>吉田団長</p> <p>マイクロソフトの業務はどのようなものか。</p> <p>Al Maskari局長</p> <p>国内向けにカスタマーサービスやe-Governmentに関する政府向けサービスを行っている。</p> <p>石塚団員</p> <p>概要紹介で同様の施設がドバイ、カタールにあると知ったが、KOMの優位性は何か。</p> <p>Al Maskari局長</p> <p>他のGCC諸国と異なり地元労働力を確保でき、安定的雇用を得られること。それらの国のITパーク内従事者は90%が外国人 (主にインド人) で、また給料もインド人技術者を雇うよりオマーン人の方が安い。</p> <p>IT企業進出・設置にかかる費用が相対的に安く、かつ手続きが1週間しかかからず、初期投資とかかる手間が少ないこと。</p> <p>100%外資が認められること。(注:これは他のITパークでも同様)</p>		

アフリカ、GCC諸国、インドとの中間点に位置して地理的に優位なこと。
治安が良いこと。

という優位性をもつ。ちなみにKOMで働く54%がオマーン人であり、他産業より多い比率である。

また、GCC諸国に対しては「入り口（Gateway）」として位置づけられ、相対的だが安価なオマーン人労働力を投入してつくる製品や業態（例えばソフトのアラビア語化やコールセンター）が有望と考える。

吉田団長・石塚団員

ITカレッジの状況はどうか。IT関連製造業は存在するか。

Al Maskari局長

計3,000人（うち90%がオマーン人、他は主にインド・パキスタン、少数のイラン、GCC諸国）が在籍し、Diploma（2年間）、大学（4年間）、ITMBA（2年間）のコースがある。

IT関連製造業は存在しないが、将来は周辺機器の製造企業も育成していきたい。ちなみにGCC諸国でも存在しないが、ドバイに周辺機器の組立工場がある。労働コストについて見ると一般的にはインドはオマーンより安いと思われるが、ことITの分野ではインド人は高コストになっている。かえってオマーン人の方が安い。



日 時	2008/5/20 (火)	
面談先 (相手国機関)	工業団地公社 (PEIE)	
場 所	KOM内のPEIE本部	
出席者	先 方	Hilal Hamad Al-Ahasani 総 裁 (CEO)、 Dr. Mohammed Sherif Azizアドバイザー
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員
聴取・協議内容		
<p>Al-Ahasani総裁</p> <p>PEIEは6工業団地 (Rusayl、Sohar、Raysut、Sur、Nizwa、Al Buraimi)、1フリーゾーン (Al Mazunah)、そしてこのPEIE本部があるKOMと、計8つの工業地域を開発・運営している。Special Economic Zoneは地域的に広い意味で使われており、例えばサララは一帯を指してSpecial Economic Zoneと呼ばれている。〔注：ソハールにはソハール工業港会社 (オマーン政府とロッテルダム港の合弁) がSEZを展開〕</p> <p>主要工業団地の概況は、マスカット市街に近いルサイルが100%のプロットが売却済みで、ソハールは98%が売却済みで新たに土地を開発しており、ニズワは75%売却済み (石化関連企業が多い) となっている。</p> <p>吉田団長</p> <p>ソハール工業団地では石化の川下産業を育成したいとの考えがあるようだが、どのような状況か。</p> <p>Al-Ahasani総裁</p> <p>ソハールの工業団地はフェーズ1がガス、5がプラスチック (2008年中に入居)、6がアルミニウムのスメルターが建設中である。ちなみにプラスチック・カレッジを設立して技術支援を行う予定。</p> <p>吉田団長</p> <p>PEIEによる施策にはどのようなものがあるか。また工業団地に入居済み企業の分野は何か。</p> <p>Al-Ahasani総裁</p> <p>工業団地の運営、インフラ整備等のほかに、Innovation & Research Centreをマスカットとソハールに設置 (技術・起業支援) している。業種の多さは、石油・ガス、建材、化学、食品の順番となる。また前述のアルミとプラスチック加工企業がソハールに入居する予定。スールには肥料工場もある。</p> <p>Azizアドバイザー</p> <p>PEIEは経済開発、地域総合開発の観点からマスタープランを作成する予定だが、セクターごと、工業地域ごとにする予定であり、JICAの本格調査の際には留意願いたい。</p>		

吉田団長

各地の工業団地が成功すれば、石油依存を脱して石化産業を代替していくもの考える。

Azizアドバイザー

PEIEは実施機関であり、政府の政策に従い民間企業の便宜を図っている。工業の方向性を現実に導き、産業多様化に対応している。

吉田団長

工業団地に入居する理由は何か、どこの国の企業が多いか、何が要因で投資を決定したと思われるか。

Al-Ahasani総裁・Azizアドバイザー

どこの国かは統計が電子化されていないため、すぐには答えられない。

入居理由、投資決定要因は以下のような利点があるためと考える。

天然ガスがあり、非常に安価で購入できること（これが最大要因）。アルミ精錬企業はこの安価なガスから電力をつくるので製造コストが安くなる。

アフリカ、GCC 諸国、インドのなかでハブとして機能すると思われること〔インド企業も多く、インド系の製造業（TV 組み立て、肥料等）も進出〕

土地は PEIE が長期リースするため、非常に安価であること（ $1\text{m}^2 = 150 \sim 200$ バイザ 40～50 円とほとんど無料に近い）。土地を購入する必要はない。

他の GCC 諸国と比べて従業員の生活費が安いこと

他の GCC 諸国と比べて土地が豊富にあること

不利な点は、入居・工場設立認可までに2～3週間から1～2ヵ月間かかる手続きだろうか。また環境規制は他のGCC諸国より厳しい。

吉田団長

この国の労使関係はどうか？

Al-Ahasani総裁・Azizアドバイザー

労働組合はこれまでつくるのが許されていなかった。やっと昨年になって、つくるのが許されたところだ。



日 時	2008/5/20 (火)	
面談先 (相手国機関)	Flexible Industrial Package社	
場 所	ルサイル工業団地 (マスカット)	
出席者	先 方	Avinash Kumar社長
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員
聴取・協議内容		
<p>(この会社は食品を入れる袋の印刷工程を有し、製品はロール状又は1枚ずつの状態出荷している。日本的に言えば印刷工場である。マネージャーはインド人)</p> <p>ペットフード等を入れるラミネート加工した袋を製造しており、オマーン資本である。</p> <p>製品の70%は輸出で、客先はドバイ、欧米がほとんどである。原料のビニール、チャック、アルミホイルは中国、日本、ドバイから輸入している。</p> <p>(投資を決定した理由について問われて)自分が今まで在勤した国々だけでなく、グローバルに見てオマーンほど条件が良い国はないと思われる。理由は、インフラが整っていること、ガス料金が非常に安いこと、工場立上げ時のコストが安いこと、政府の各種優遇策が得られること、アフリカ・インドの中間点にあってハブとなっていることがあげられる。さらに、政府の手続き面が極めて透明性に富んだものとなっている。</p> <p>貨物輸送について、サラール港はそこからフィーダー航路が延びていて、今後更に発展すれば大ハブになる。</p>		

日 時	2008/5/20 (火)	
面談先 (相手国機関)	National Metalcans社	
場 所	ルサイル工業団地 (マスカット)	
出席者	先 方	Manoj Dave工場長
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員
聴取・協議内容		
<p>(工場長はインド人)当社は主に鉄板からペンキ缶やビスケット缶を製造している。原料はほとんど輸入に頼っているが、例えば缶用の薄い鉄板は当社が求めるレベルに見合うものを製造できる企業が地元にないので、日本のJFEから輸入している。輸出先はほぼ70%がGCC等の国外である。</p>		

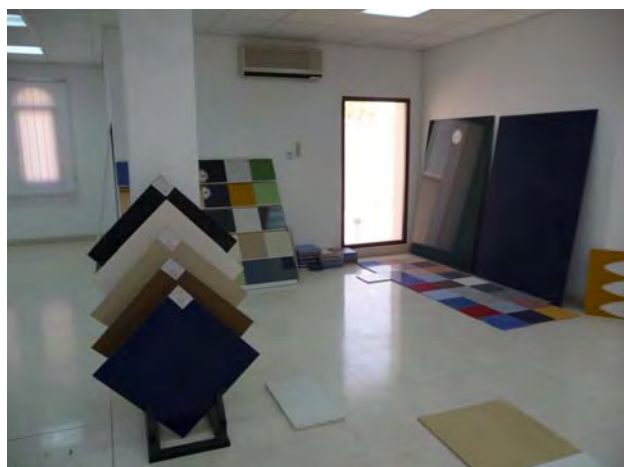
日 時	2008/5/21 (水)	
面談先 (相手国機関)	PEIEソハール工業団地事務局	
場 所	ソハール市	
出席者	先 方	Eng. Jaffer Mohammad Al-Ajmi、Eng. Badr Muhanna Al-Abri、他1名
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員、Nazia計画局職員
聴取・協議内容		
<p>(冒頭にパソコンとプロジェクターでソハール工業団地の概要紹介)</p> <p>ソハール工業団地は1991年設立・1992年操業開始(1994年に勅令が出された)され、ソハール港に近く(約4km)、フェーズ分けして造成・入居しており、計1,900万㎡(1,941ha)、現在までに計11億ドルが投資されている。フェーズ6にはアルミ精錬と川下産業が工場建設中で、フェーズ5にはプラスチック工業が入居予定である。現在53社が操業、19社が工場建設中、68社がプロットを配分されている。オマーン企業がどれほどあるか統計がないのですが答えられないが、多くがインドをはじめとするアジア系であり、ベトナム企業も進出を検討中。労働者は約2,860人で、うち65%がオマーン人である。</p> <p>地理的には陸路で約180kmとドバイに近く、マスカットには約220km、内陸部の工業団地があるAl-Braimiにも約100kmで地の利が良い。</p> <p>入居・企業設置にかかる時間は、商工省に提出する認可書類に2日間~2週間、環境省から認可(Non Objection Certificate)を得るのに、案件によって異なるが数週間かかる。</p> <p>ガス、電力、水等公共料金は安価に設定し、土地は長期リースで年間500バイザ(約130円)/1㎡である。</p> <p>PEIEで製造される製品の約90%が輸出され、主要輸出先はGCC、欧米、インドである。原材料も輸入がほとんどで、ソハールで加工・輸出している形である。操業中の業種では非鉄製品、化学、食品と非機械の鉄製品で60%を占める。</p> <p>韓国企業がLCD組立工場の設置を計画している。</p>		



日 時	2008/5/21 (水)	
面談先 (相手国機関)	Godrej & Khimji社	
場 所	ソハール工業団地内	
出席者	先 方	インド人工場長他
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員、Nazia計画局職員
聴取・協議内容		
<p>オマーンとインド企業の合弁会社 (Khimjiはムンバイを拠点とする財閥系企業) で、ロッカー等オフィス用スチール家具を製造、原材料の鉄薄板はインドのタタから輸入、完成品を主にGCC諸国に輸出。(薄板をプレス加工し、ロッカーの扉・棚を形成し、粉末塗装・焼付し、組み立てている。インド人と共にオマーン人女性も工場労働者として働いていたのが印象的)</p>		



日 時	2008/5/21 (水)	
面談先 (相手国機関)	Gulf Stone社	
場 所	ソハール工業団地内	
出席者	先 方	Samir Ali Shambi Al-Baloushi財務担当役員、 インド人工場長
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員、Nazia計画局職員
聴取・協議内容		
<p>Public Companyであり、オマーン政府が主要出資者である。オマーンで採れる水晶を粉末にし、樹脂を混ぜて固め、Pigmentを入れて色をつけ、タイルに整形し、建材として販売している。この技術・機械はすべてイタリアのものである。製品は通常の瀬戸物とは比較にならないほど非常に強度があって破損せず、かつタイル自体に着色できることが利点。高度な技術が必要で、中東ではオマーンとイスラエルにしか工場がない。空港をはじめとした公共機関等の床材に使用される。メンテナンスが容易なのが利点。(工場写真撮影は許可されず)</p>		



日 時	2008/5/21 (水)	
面談先 (相手国機関)	ソハール工業港会社 (Sohar Industrial Port Co.)	
場 所	ソハール港内	
出席者	先 方	Jaap van Dalen Commercial Manager、Annica Sigvel Head of Corporate Communication
	調査団	吉田団長、石塚団員
	商工省	Fatimah工業総局職員、Nazia計画局職員
聴取・協議内容		
<p>(先方はロッテルダム港会社のオランダ人マネージャーとスウェーデン人。冒頭にパソコンとプロジェクターでソハール工業港の概要紹介)</p> <p>本社はオマーン政府とロッテルダム港との合弁 (50 : 50) であり、ソハール工業港の開発と Special Economic Zone (SEZ) の開発・運営を担っている (2002年に会社設立、2004年開港)。</p> <p>工業港は18mの大深度港で、コンテナ、普通貨物、液体ターミナルがあり、GCC諸国への理想的なGatewayとなっている。工業に隣接する工業地帯は約2,000haある。</p> <p>SEZの地域は当初計画から拡大されて計6,000haあり、企業進出はこれからである。優遇策も2043年まで延長されている。工業港とSEZの発展は、間接的にソハールがあるバティナ地方の経済・社会開発にも寄与する。現状では8,000人の直接雇用、3万人の間接雇用が見込まれている。</p> <p>工業港とSEZの立地の良さは他のGCC諸国の追随を許さず、インド、中国、日本の市場を見た場合に貨物保険はホルムズ海峡に入る船にはプレミアムがつくが、ソハールであればつかないなど優位であるし、ドバイ・アブダビ・アラブ首長国連邦国境のAl Ainといういわゆる「急成長のアラビアン・トライアングル」とソハールが結ばれているという利点がある。</p> <p>現在までに12億ドルが投資され、工業港域内にコンテナターミナル、製油所、化学工場、メタノール工場、石化製品工場、アルミ精錬用発電所、ポリプロピレン工場、肥料工場 (三菱重工がプラント建設中)、製鉄所 (神戸製鋼が還元鉄プラント建設中)、製鉄用ペレット工場、製糖工場、重機械工場等が操業・建設中である。</p> <p>これら進出企業の多くが外資で、欧米、アブダビ、インド、韓国、香港、ブラジル、南アフリカ等である。</p>		





ソハール工業港隣接の重化学工業地帯



ソハール港コンテナバース遠景



神戸製鋼が建設中の還元炉

日 時	2008/5/21 (水)	
面談先 (相手国機関)	神戸製鋼プラント建設事務所	
場 所	ソハール港内	
出席者	先 方	中泉昭三GM、田中健一業務部長
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>当社はShadeed Iron & Steel社 (アブダビ資本) による還元鉄プラントから連続鋳造機までに製鉄所を建設する新規工業開発型の案件のうち、DRI/HBI併産プラント (DRI: 直接還元鉄を150万トン、うちHot Briquetted Ironを40万トン生産) の建設 (2億3,600万ドル) を受注したものである。ちなみに製鋼プラント (電気炉) と連続鋳造機は中国企業、輸送設備はインドのタタとオマーン企業であり、電気炉建設等も請け負おうとしたが、価格面で受注できなかった。</p> <p>2005年9月に契約し、2006年4月に契約発効、2008年10月に完成、その後2ヵ月以内に性能保証運転を実施して引き渡す。ちなみに電気炉建設は遅延している。</p> <p>労働者は人材省のオマーン人化規制で総数の35%をオマーン人とする必要があるが、オフィスワークは良いものの、現場の仕事ではあまり働かないので困っている。ワーカーレベルの給料はインド人が月給4~5万円で、オマーン人はその2割高くらいである。</p>		



ソハール工業港隣接の重化学工業地帯の遠景



ソハール工業港隣接の重化学工業地帯の遠景

ソハールSEZ予定地



ソハールから内陸部への風景



ソハールから内陸部への風景



銅精錬所



ソハールSEZ (建設中のアルミ精錬所)



ソハールSEZ(建設中のアルミ精錬所の近辺)



ソハール中心部の海岸沿い

日 時	2008/5/24 (土)	
面談先 (相手国機関)	国家経済省次官	
場 所	国家経済省	
出席者	先 方	Dr. Abdulmalik A. Al. Hinai次官
	調査団	吉田団長、石塚団員
	日本国大使館	新田書記官
聴取・協議内容		
<p>Al-Hinai次官 石油・ガス依存から脱却し産業基盤を多様化したいため、開発調査を心待ちにしていた。JICAとは港湾、道路、鉱工業の開発調査等でも支援されており長い関係がある。有望セクターは何と見るか。</p> <p>吉田団長 ソハール工業港、SEZと建設中のプラント群、操業中の工業団地を目の当たりにして、オマーンのイメージが途上国と思えないほど発展していることが印象的であった。このあと、商工省と3つの事項の事前実施協議 (S/W) 案について協議する。工業化の進展は予想以上だった。有望セクターについては逆に質問したい。石油・天然ガスは20年後には枯渇する見込みで、エネルギー多消費産業の育成は困難と思う。軽工業の発展はどうか。</p> <p>Al-Hinai次官 個人的にはエレクトロニクス、例えば太陽電池生産や、中東地域を視野に入れてエアコンの研究開発センターを設置することも可能性があると考え、商工大臣と話したこともある。いずれにせよ、これらの産業育成の前に人材を育成する必要がある。 軽工業は労働集積産業であり、少人口のオマーンでは優位性をもたないので順位は低いと考える。</p> <p>石塚団員 各所で中南部ドゥクムの開発について喧伝されていたが、概要は？</p> <p>Al-Hinai次官 大臣級が委員となっているドゥクム開発特別委員会 (Supreme Committee) が決定権をもち、現状では概要を紹介する資料は何もないので口頭で説明すると、ドライ・ドック〔注：国際協力銀行 (JBIC) のアンタイト・ローン6億6,000万ドル、大宇が建設請負〕、工業港、空港、発電所 (65MW)、淡水化プラント (6,000m³/日) が建設中である。おそらく工業地帯には石化関連産業が誘致される。その他にも観光開発 (注：2008年に大宇とMOUを締結、約2億ドル) もある。</p>		



マスカット上空



マスカット上空



マスカット上空



マスカット上空



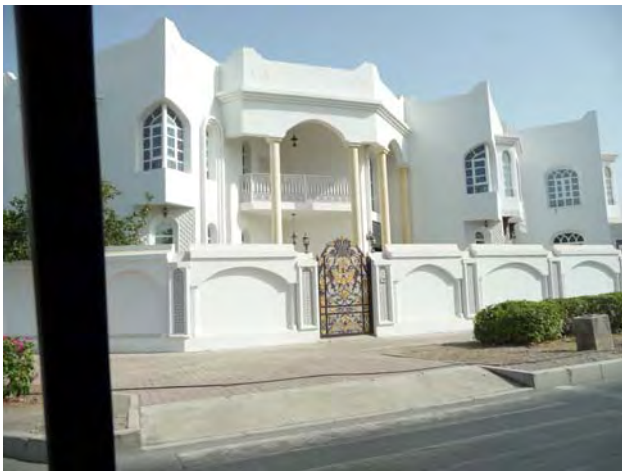
マスカット近郊、建設中のリゾート



マスカット市内



マスカット市内（トヨタショールーム遠望）



マスカットの住宅



マスカットの雑居ビル



マスカット市内



マスカットのダイソー



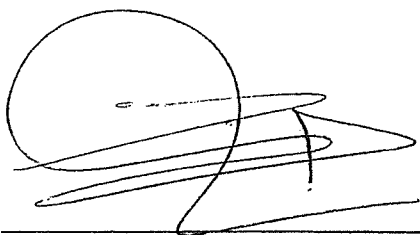
マスカットの海岸



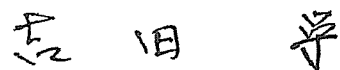
ドバイ空港内（午前4時の風景）

MINUTES OF MEETING
ON
MASTER PLAN FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN THE SULTANATE OF OMAN
AGREED UPON BETWEEN
MINISTRY OF COMMERCE AND INDUSTRY
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Muscat, May 24, 2008



Dr. Abdullah Ali Al-Hinai
Director General of Industry,
Directorate General of Industry,
Ministry of Commerce and Industry



Mr. Sakae YOSHIDA
Leader of the Preliminary Study Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)

In response to the official request of the Government of the Sultanate of Oman (hereinafter referred to as "the Government of Oman"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Preparatory Study Team, headed by Mr. Sakae YOSHIDA (hereinafter referred to as "the Team"), to Oman from May 17 to May 24, 2008 to discuss the direction of the Development Study for the Master Plan for Industrial Development(hereinafter referred to as "the Study").

During its stay in Oman, the Team carried out interviews, field surveys, and held a series of discussion with the officials of Ministry of Commerce and Industry (hereinafter referred to as "MCI") and other authorities concerned of the Government of Oman. The list of those who attended these meetings is shown in the Appendix.

The Minutes of Meetings have been prepared for the better understanding of the orientation of the study discussed between MCI and the Team on May 24, 2008. The main items that were discussed and confirmed by both sides are as follows.

I. Items observed and confirmed by the team and MCI

1. The Points proposed and discussed with Directorate General of Industry

The Omani side requested as below;

- Review industrial development endeavor especially for manufacturing sector in the Sultanate in the last 10 years, its achievement and directions, with special attention to the current 7th Five Year Plan. Based on that to give general evaluation and overall vision such as comment on that for the next upcoming plans (8th and 9th) Five Year Plan.
- Study and evaluate the “Future Industrial Strategy” which was approved by the cabinet of the Sultanate and give opinion on the implementation plans and time frame for it.
- Comments and specific suggestions for industrial development especially on manufacturing sector for Al Braymi and Ad Duqm Industrial Areas with specific idea about sectors, projects and their requirement of supporting services and infrastructure.

The team recognized that the proposed contents described above will be in appropriate direction for the development study but needs further consideration and discussion in detail.

The both sides agreed that it will discuss about the detail of the study in the next meeting which will be expected in Muscat after October of this year.

2. The Request by the Directorate General of SMEs Development in regard with the dispatch of a short term expert.

The department of SME Development requested the team to dispatch an expert of SME policy and expressed its interest to be;

- 1) Japanese experience in the field of policy and strategy for SMEs.
- 2) Legal framework for the SMEs in Japan.
- 3) A book or the services which Japanese government provided for the SMEs.
- 4) Future cooperation in organizing workshops/seminars, conferences.
- 5) Any technical assistance in which Japanese side think it will help.

The team proposed that these items described above need further discussion and could be involved in the same development study and it is necessary to discuss in the next meeting.

The both sides agreed on basically of the Scope of the Study as above mentioned 1. and 2..

II. OTHERS

1. Both sides agreed the result of the Study would be open to the public in order to achieve maximum use of the Study results.
2. Both sides confirmed that the collaboration among the stakeholders is imperative, therefore MCI would be carefully coordinate among them; SME Development Department, OCIPED, PEIE, etc.
3. Both sides confirmed that the counterparts are Directorate General of Industry and Directorate General of SMEs Development.

4. Both sides agreed on the tentative schedule of the Study that will commence within Japanese fiscal year of 2008 and complete by the end of Japanese fiscal year 2009 or 2010. Before the commencement of the Study, JICA will send a Preparatory Study for making Scope of Works after October of this year.

List of Attendants

(Oman's Side)

Ministry of Commerce and Industry

Directorate General of Industry

Dr.Abdullah Ali Al-Hinai	Director General
Mrs.Nahla Abdulawahab Al-Hamdi	Assistant Director
Mr.Salah Mohmaed Abdu	Industrial Adviser
Mr.Hani Al-Rawahi	Staff
Ms.Fatma Al-Azri	Staff
Ms.Nadia Al-Amri	Staff

(Japanese Side)

Preparatory Study Team

Mr.Sakae YOSHIDA	Leader
Mr.Kenji ISHIZUKA	Study Planning

3 . 詳細計画策定調査面談録

日 時	2009/2/18 (水) 8:30~9:30	
面談先 (相手国機関)	Department of Tourism and Commerce Marketing	
場 所	ドバイ	
出席者	先 方	Deputy Director Inward Missions, Mr. Abudullah bin Suwaidan Executive, Missions, Mr. Mansoor Junaid Bawazir
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>Department について 観光、貿易のプロモーションを行っており、展示会も開催。〔注：日本貿易振興機構(JETRO)に政府観光局を付加したような機能をもつ〕</p> <p>ドバイの投資状況について 建設や不動産投資がメイン。巷ではドバイの開発状況に懸念が表されているが、プロジェクトは数多くあり、資金の流入は続いていると言明。(注：ドバイ人なので悪いことは言わないと思われ、ちなみに不動産市況について尋ねると言葉を濁して政府系開発会社に尋ねてくれと返答された)</p> <p>Free Zone (自由貿易特区) は政府系と民間が開発したもの合わせて23以上あり、その特徴は100%外資系企業が進出し、土地を所有できること。その他の場所ではIndustrial CityやParkなどと呼ばれる工業団地であっても外資系企業は地元資本と提携する必要があり、資本の51%は地元企業の出資が求められる。Free Zone内はアジア首長国連邦の連邦法も免除され、例えば労働法規で35%のアジア首長国連邦国籍労働者を雇用する法は適用されない。進出企業は多様だが、物流倉庫・拠点としてFree Zoneを活用している例が多い。ドバイ最大のJabel Ali Free Zoneは5,000社以上が進出し、日本企業も多い。</p> <p>経済危機の影響による観光客数減もそれほど見られず、それほど落ち込んでいない。有名ホテルは客室稼働率85%台で、中級ホテルは60~70%をキープしている。</p> <p>ドバイの強み オマーンとの関係について、特に観光についてドバイへの観光客がオマーンにも足を延ばし、逆のこともいえるので、相互補完的な関係にある。投資についてもドバイ資本がオマーンに投資する例も多い。</p> <p>ドバイの将来について不安はない由。現在City Escape Exhibition (International Property Show) が開催中なので、ドバイの将来を目の当たりにすることができる」と説明。</p> <p>強みは、既に世界中に名だたるビジネス・センターとして、ドバイ・ブランドが確立されていることだと考えている。</p>		

日 時	2009/2/18 (水) 10:00~11:00	
面談先 (相手国機関)	Department of Economics Development	
場 所	ドバイ	
出席者	先 方	Director Strategic Planning & Policy Department, Chief Economist, Dr. Raed Al Safadi
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>ドバイ経済について</p> <p>100%の割合で世界経済の健康状態に依存する経済なので、当然ながら現在の世界的経済危機の影響も大きい。現在、数百億ドルに及ぶ公的債務の返済が注目されている。</p> <p>現在の自由開放経済政策は外国からの圧力によるものでなく、もともと歴史的にドバイは中継貿易の歴史があって、それが内発的に発展して現在に至っている。</p> <p>1971年に英国保護領から独立する形で7つの湾岸の首長国が連邦国家を形成し、そのときから明示的に自由開放経済政策が採用された。1980年代にはSheikh Rashid首長の下で自由開放経済政策が強化され、また石油の埋蔵量があまりないことから経済多角化を推進した結果、以前は石油収入が政府収入の65%、非石油が35%の比率だったのが、現在は石油が3~4%、貿易・観光・不動産が96~97%となっている。</p> <p>製造業の発展について</p> <p>1990年代から中継貿易に付加価値をつける形の中継加工貿易がFree Zoneで行われ始め、現在ではIndustrial Cityをはじめとするいくつかの工業団地プロジェクトが進捗、一部企業が操業している。めざすは高付加価値、ハイテク産業の誘致である。</p> <p>ドバイの強み</p> <p>地政学的にも戦略的にも湾岸の中心部、中近東に近く、ヨーロッパ、ロシア・独立国家共同体 (CIS)、アフリカにもおおむね等距離で重要な場所であること。自由開放経済、効率的な手続き、政治・経済の安定、世界中の人が住みたくなるような場所、であることが強み。</p> <p>製造業について</p> <p>政府系開発会社、民間開発会社によるIndustrial Zone・Park・Cityなどがいくつかあって企業誘致を図っている。基本的スタンスは、土地とインフラ、サポート体制や所得税免除などの優遇措置を準備するから工場を建設して操業してくれ、というもの。(注: Build Own Operation?)</p> <p>本人はレバノン人。</p>		

日 時	2009/2/18 (水) 14:00~15:30	
面談先 (相手国機関)	Jabel Ali Free Zone公社 (JAFZA)	
場 所	Jabel Ali Free Zone	
出席者	先 方	JAFZA Representative-Japan 赤井氏
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>赤井氏について</p> <p>民間商社やドバイ政府Department of Tourism and Commerce Marketing等でドバイ駐在が15年、日本でドバイにかかわった期間が15年間あり、ドバイ政府から声がかかって現在の日本担当デスクのような業務を担当。当地に居住。</p> <p>ドバイについて</p> <p>社会の西洋化が進んで反感をもたれた時期もあるが、常に時代を先取りし、インフラ整備も進んでいる。現在のドバイは1950年代のSheikh Rashid首長の理念が現実化した姿。中近東はドバイを模範に開発を推進。</p> <p>ドバイは1960年代まで英国保護領だったが、英国の安全保障政策の転換によりスエズ以東の保護領を廃止することになり、1971年12月に当地域の小首長国が協議して連邦を形成。それまでのドバイはクリークを港の一部とした中継貿易の拠点であり、この中継貿易港を基にインフラ整備を進め、そして不動産開発も進展した。資金は内外からの借入れであり、税収ではなく借入れによる開発がDubai Inc.と称される一因。</p> <p>アラブ首長国連邦の商業法では100%外資による経済活動は認められていないが、自由貿易・開放経済政策を採用するドバイが編み出したのがFree Zoneであり、ここでは連邦法の適用が除外されて外資が土地を所有できたり、自国人雇用が免除されたりする。</p> <p>JAFZA 概況</p> <p>1985年に建設開始、750km²、進出企業数6,000社 (中東49%、欧州21%、アジア19%、南北アメリカ7%で100カ国以上、Fortune Global 500社のうち125社も含む)、総労働者数約14万人で、Jabel Ali港も建設された。Free Zone (貿易特区)としては世界一の規模。</p> <p>Jabel Ali港はDubai World (以前はDubai Port Authority)に管理され、コンテナ取扱いで世界3番目の規模をもち、70隻以上が横付けできる第1ターミナル900万TEU、第2ターミナル500万TEU、最終的には7,000万TEUのコンテナ取扱量を計画している。従来はSheikh Rashid港はコンテナ取扱いをやめて、大型クルーズ船の拠点に転換されている。</p> <p>Free Zoneはドバイの自由開放経済の真骨頂であり、所得税・関税の免除、土地所有の自由 (2000年ごろから)、進出手続きの容易さと透明性の高さ、整ったインフラが進出企業に用意されている。</p> <p>進出企業は物流のシェアが高く、進出企業が取得するライセンス数で見ると、6,000社のうち2/3がトレーディング (商業、物流、通関)であり、25%程度が製造業、5%がサービス業。製造業は例えば裁縫工場 (インド人、インドネシア人などが働く)、食品、家電部品である。Acerの組立工場はあるが、ハイテク企業の工場はまだないので、今後はハイテク部分の企業を誘致したい由。</p>		

進出している日本企業は物流拠点として活用しており、製造拠点はまだない。ソニー、東芝、日立、キヤノン、自動車の部品集積倉庫などがある。JAFZA内に日系企業125社が進出し、JAFZA外には約50社が進出中。

ドバイの強み

進出が続く理由は、必ずしも各種コストが低廉なわけではなく、それを補うに足るメリットがあると判断して各企業が進出していること。物流拠点としての歴史と実績が、これまでの発展の核となっている。ドバイ側のビジネス・アドミニストレーションはしっかりしており、進出のためのライセンス取得には1週間しかかからない。ドバイ政府への信頼も高い。

ドバイ人のメンタリティも変化しており、30年前の子どもと現在では雲泥の差があり、今の子どもは政府丸抱えで欧米に留学して帰国後に政府の要職に就いており、欧米企業にとってはビジネスがやりやすい環境にある。

経済危機の影響と将来

不動産価格の高騰に見られるドバイの経済過熱は、もともとオイルマネーが9.11事件後に欧米から湾岸に還流し、行き場を探してドバイに流入したのが大きな要因。経済危機の影響はもちろんあるが、不動産価格に関しては異常価格が正常に戻り、普通に働いているExpatriatesがドバイで家を買えるという、ごく普通の状態になると考える由。

JAFZAに関しては、経済危機後は撤退と進出がほぼ同数の20社ずつぐらいで、撤退が多いわけではない。

今までも危機をバネにして発展。プラス・マイナス要因を見るとプラス要因が多いと考え、景気後退は深刻ではないと見る由。例えば観光客数にしても、95%の客室稼働率という異常な数値が通常の70%くらいになったという感じである。

Free Zoneはライセンス料、各種サービス提供料などでドバイのGDPの1/4を稼いでおり、今後もドバイが世界規模の物流拠点になり続けると考えられる。

オマーンとの比較

Free Zoneや港などハコモノを造ることはまねできるが、ドバイのように人材が揃うことは難しいと考える由。

日 時	2009/2/19 (木) 10:00~11:00	
面談先 (相手国機関)	Dubai Industrial City (TATWEER Office)	
場 所	ドバイ	
出席者	先 方	Ms. Sally Soheili, Assistant Manager
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>経緯</p> <p>既にJAFZA、Dubai Financial Center、Jabel Ali港、各種不動産・リゾート開発によって先進的なビジネス・センターとなり、さらにIndustrial Parkなどと称される工業団地も造成されている。このような状況下で、各種プロジェクトの実績があるTATWEER (Dubai Holding : ドバイ政府持ち株会社の傘下にある政府系不動産開発会社) によりこのIndustrial Cityプロジェクトが2004年に開始された。</p> <p>Industrial City 概況</p> <p>広さ5億6,000万平方フィート (約5億m² = 約50km² = 約5万ha) Jabel Ali港から10km程度、主要道路と建設予定のドバイ第二国際空港に隣接し、労働者用住居や生活用施設、分譲マンション・一戸建て用土地も開発中で、将来には建設予定の第二空港に延びる建設中のドバイ・メトロ (新都市交通システム) が当City内を通過する。既に96%のプロットがリース契約済み。</p> <p>工業エリア内は食品、機械、物流など7つのZoneに分けられている。土地はFree Zoneとは違って100%外資所有ができないために49年間リースの形態をとっている。</p> <p>既に500~600社が進出決定済み。完成して各企業が操業すれば、人口十数万人の、その名のとおり工業都市が出現することになる。進出企業のほとんどがヨーロッパ企業かヨーロッパ企業とドバイの合弁企業。</p> <p>製造業について</p> <p>7つのセクターは、食品・飲料、鉄鋼、鋳業 (建材など)、輸送機器・その部品、機械・装置、化学、物流であり、その他にAcademic Zoneを設けてR&D (研究・開発) 施設や技術・職業訓練施設、Downtownと称して労働者用住居・ショッピングモール・ホテル・病院等が建設される。</p> <p>Zoneの規模からいえば、物流と輸送機器・その部品向けプロットが多い。</p>		

日 時	2009/2/19 (木) 12:30~14:00	
面談先 (相手国機関)	在ドバイ日本国総領事	
場 所	総領事公邸	
出席者	先 方	小林総領事
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>製造業について</p> <p>製造業振興に対する確たる政策はない。中継加工を発展させようという意思があるわけでもない。インフラ、企業サポート、優遇措置、土地を準備するから、どうぞ企業活動をやってくださいというスタンスである。それら企業活動のための基盤整備をドバイ政府の持ち株企業が行っており、Dubai Inc.といわれるゆえん。国が開発デベロッパーみたいなものであり、自身が各種産業を振興するということはない。</p> <p>日系企業進出について</p> <p>製造業は進出する意思が弱い。地政学的・戦略的に見てヨーロッパ、アフリカ、ロシア・CIS、インドに等しく近くて製品の配送はもちろん、製造拠点としても最高の立地と考える。鋼管の製造について、とある関係者がドバイでの状況を見て、このままでは欧州企業に市場を押しやられて日本の鉄鋼業が復活できなくなると申し立てたが、本社の反応はない由。</p> <p>在留届から見ると日本人は3,000人。在留者数の多さでいえば英国が10万人とダントツに多く、仏・独がそれぞれ1万人程度。インド人は数十万人、中国人も10万人居るといわれている。</p> <p>日本の独自技術をもった中小製造業の進出にもドバイは適すると考えており、例えば最近では海水蒸留用フィルターを製造する中小企業が工場をドバイ北部に建設した。(日本の中小企業庁はドバイに関心がない由。中小企業が進出できない理由とは何か問われたため、団長より 親会社や納入先が海外進出してそれに伴って進出するケースが多くて独自進出は少ないこと、 言葉の壁、を理由として返答)</p>		

日 時	2009/2/19 (木) 14:00~15:00	
面談先 (相手国機関)	JETROドバイセンター	
場 所	ドバイ	
出席者	先 方	舟木所長、児玉所員
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>分掌範囲</p> <p>中東、北アフリカをカバーし、中心対象国はサウジアラビア以外の湾岸協力会議 (GCC) 諸国、イラク、イエメン。</p> <p>オマーンでのビジネスフォーラム (2008年11月開催) について</p> <p>在ドバイの日本企業のみならずロンドン支社、東京本社からも合わせて12~13社が参加し、多くが石油・ガス、プラント等のプロジェクト関連、工業原料関連の企業。全般的にオマーンに熱い視線を注いでいるわけではなく、製造業に進出意思はあまりない。多角化の一環でJFEがペレット・プラントを建設しようとしている。</p> <p>オマーンの製造業について</p> <p>カブス国王の開発方針は、国土の北から南まで等しく沿海部を開発していくことにあり、その拠点北からソハール、マスカット、ドゥクム、サラールであり、それぞれ工業団地や工業地帯が建設されつつある。</p> <p>公共料金は安く抑えられているため、ガス・電気等を安く使えると有利な企業や、オマーン人化政策や海外からの労働者雇用による労働コスト高を避けられて設備だけあれば生産できるような企業にとっては、オマーンでの企業活動は競争力をもつ。</p> <p>オマーン人化政策は製造業発展の足かせとなる。</p> <p>中長期的にはオマーンのエネルギーコストが高くなるとしても、それまでに投資を回収できると判断する企業が進出する。</p> <p>ドバイの製造業について</p> <p>現状では日用雑貨、食品の生産が行われている程度。大規模なIndustrial Cityが完成しても中心は物流とその関連であって、製造業が振興されるという状況にはなく、そこまではドバイ政府は考えていない。</p> <p>GCC諸国での工業化進展は、石化と消費財 (食品) で見られる程度。</p>		

日 時	2009/2/21 (土)	
面談先 (相手国機関)	Buraimi Industrial Estate (PEIEが管轄する8つの工業団地の1つ)	
場 所	Al Buraimi、アラブ首長国連邦の都市 Al Aynと隣接する国境地帯	
出席者	先 方	Mr. Abdullah Salem Al Kaabi, Director of Buraimi Industrial Estate Ms. Asiya Al Balushi, Technical Affairs Section Mr. Rashid Bin Hilal Al Rushudi, Administration in-charge
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>Buraimi (アル・ブレイミ) 工業団地の概要 アル・ブレイミの人口は約7万人。</p> <p>その他 1998年の設置後、インフラ未整備のために実際の企業進出は数年後であり、現在61社が操業中。倉庫や作業所が多い。大規模なものとしてはセメント工場。現時点での総投資額は1,033万9,197オマーン・リアル (約26億円)。第1フェーズのプロットはおおむね6割程度に建屋があり、中小規模がほとんど。第2フェーズが一部完成・造成中で、こちらは中大規模の工場を誘致している。</p> <p>主な進出企業の国籍はオマーン資本で、次にアラブ首長国連邦、インド。トヨタのオマーン代理店がサービスセンター (部品倉庫) を設置している。</p> <p>電気・ガスの料金レベルは安く、水は国際レベルより少し高め。水は120km離れたソハールから、火力発電所の余熱で蒸留された水をパイプラインでアル・ブレイミの貯水池に運び入れ、そこから工業団地にも配水。もう1つの水源は近郊のMahadah地下水涵養ダム。電気はオマーン電力の送配電線網から供給され、ブレイミとソハールとの中間点に位置するWadi jijiにはガス火力発電所 (近くのガス田のガスを利用) がある。</p> <p>労働者は30%程度がオマーン人で、その他の外国人労働者のなかではインド人が多い。現時点では千人程度が働いている。</p> <p>アル・ブレイミの工業開発マスタープランや今後の計画 マスタープランは作成されていない。</p> <p>主に誘致したいのは軽工業。ドバイ、アブダビ、ソハールから等距離にあって地の利が良いため、国内向けよりはそれら3つの物流拠点を活用しての輸出増加を視野に入れている。</p> <p>経済危機の影響 ブレイミのような内陸部の地方都市でも少しある。ドバイ資本による投資額10億ドルのIndustrial Park設置構想があったが、取りやめになった。</p>		

日 時	2009/2/22 (日) 10 : 00 ~ 11 : 30	
面談先 (相手国機関)	オマーン商工省工業総局	
場 所	マスカット、Ruwi	
出席者	先 方	Dr. Abdullah Ali Al-Hinai, DG of Industry Salah Bin Hilal Al-Maawali, DG of SME Salah Mohamed Abdu, Industrial Adviser Dr. Zahir Hamad Abdelrahiem, Economic Adviser Mr. Hani Al-Rawahi, Staff
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>今回の調査団目的の説明</p> <p>調査団より、実施細則 (S/W) 案に合意してミニッツ (M/M) を作成すること、前回視察できなかったアル・ブレイミ工業団地と、比較分析対象のひとつとしてドバイのJabel Ali Free ZoneやIndustrial Cityを視察し、結果を本格調査に反映させることと説明。</p> <p>経済危機の影響について</p> <p>ドバイのように民間債務が数百億ドル、公的債務も数百億ドルという規模とは全く異なり、オマーンは小国で小規模経済であって非常に限定的とのこと。また、この経済危機によって産業振興政策や産業多角化をねらった既往のVision2020などの長期計画が大幅に変更されることはない由。Al-Hinai工業総局長は、この数週間はソハール、サララなど工業地帯に出張して経済危機の影響を把握しようとしている。</p> <p>南部工業地帯のサララでは3つのプラント・プロジェクトが建設中であり、4つの計画も止まっていない。北部のソハール重工業地帯では今年中にアルミ精錬、鉄鋼プラント、化学肥料プラントが操業開始する。</p> <p>外国人労働者は98万3,000人で人口の約4割を占め、昨秋以来の経済危機後に減少傾向にあるとのことで、1月には1万5,000人が帰国した。</p> <p>オマーンでのビジネスフォーラム (2008年11月開催) について</p> <p>工業総局長自身も参加したが、日本企業のオマーン進出意欲について尋ねると「日本企業はconsideringと言うだけだった」と少々残念そうであった。</p> <p>S/W案について</p> <p>24日の協議の際にコメント出しをすることで合意。</p> <p>湾岸諸国の工業化進展との比較分析では、オマーンの比較優位性を分析し、どんな産業クラスターが優位性をもつかを明確にしてほしい由。</p>		

日 時	2009/2/22 (日) 13:00~14:00	
面談先 (相手国機関)	在オマーン日本国大使館	
場 所	マスカット	
出席者	先 方	山地参事官、打越二等書記官
	調査団	吉田団長、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>日本のエネルギー戦略と日本による援助の関連</p> <p>長期的なエネルギー（天然ガス）確保の立場から、それを損なわないような支援を念頭に置いてほしい由。オマーンではエネルギー供給見通しが立っていないのにエネルギー消費型大型プロジェクトが数多くあり、ふと気がつくとも天然ガスが足りなくなって国内需要を満たすために日本との長期契約を見直す可能性もある。つまり今後サララ、ドゥクムが発展すると、それらには重工業のプラントが多いためにエネルギーが足りなくなり、そのときの日本への供給について懸念し、2~3年後に長期契約の見直しを言い出すかもしれない由。</p> <p>（団長より、20年後には石油・ガスともなくなるオマーンに対しては、産業振興を支援してもしなくともそれらはなくなるのだから、どちらかといえば産業振興支援にメリットがあるのではと問うたところ）石油・ガスがなくなるまでの20年間は、日本のエネルギー確保に影響が出るような産業振興は支援しない方がよいと考えるとのこと。欧州企業のようにサララ港の運営や石油精製の中核部分を握っていて、エネルギー確保のための交渉ネタがあり、かつそれら企業が存在する政府が申し入れをできるようならば問題ないが、日本はそこまでの状況に至っていない。</p> <p>エネルギー確保のためのネタと考えられるのは、代替エネルギーと関連先端技術。</p> <p>その他</p> <p>オマーンの社会経済に対する不確定要因として、近いうちに起こる順に カブス国王の死後に起こり得る後継者擁立を巡る部族間の軋轢による政治・社会の不安定化、 エネルギーの枯渇による経済不安。</p> <p>在留日本人は130人くらい。ドバイで強い欧州のプレゼンスとオマーンのそれを比較すると、現在では例えば英国のプレゼンスは高いわけではなく、以前は軍事顧問団がいたが今は將軍レベルが1人いるくらい。（注：進出企業は大阪商船三井くらい）</p> <p>大使館と各省庁とは公的なやり取りを直接行うことができず、アポはすべて外務省経由で取り付けるために最低でも3日間かかる。非公式の電話連絡等は行える。</p>		

日 時	2009/2/23 (月) 10 : 00 ~ 11 : 30	
面談先 (相手国機関)	Supreme Committee for Town Planning、国家経済省	
場 所	マスカット	
出席者	先 方	Eng. Yahya Khamis Al-Zadjali
	Ministry of Commerce and Industry	Eng. Mrs. Nahla Abdulwahab Al-Hamdi (工業総局長補)
	調査団	吉田団長、石塚団員、
	日本国大使館	打越二等書記官
聴取・協議内容		
<p>ナヒラ工業総局長補及び団長より調査団目的の説明</p> <p>先方は1990年代の開発調査「工業開発マスタープラン」については知らなかったが、ソハール港などの港湾、高規格道路のマスタープラン (M/P) については知っており、非常に役立っているとして感謝の意を表した。</p> <p>Supreme Committee for Town Planning の概要</p> <p>オマーン全土の地域開発計画策定を担当しており、面会目的であるドゥクムの開発計画についても担当してM/Pを作成済み。</p> <p>現在、National Special Strategy for Omanという長期的な戦略づくりを海外コンサルタントに委託する予定で、業務指示書 (TOR) を作成中。同Strategyは地域的な開発計画や工業開発にも関係するが、主なねらいは土地利用の観点からの調査である。例えば工業用地の需要がどれほどあるか今まで調査したことがなく、この調査で状況を把握する。全土の戦略のほかにセクターごとの戦略を作成するため、JICAが実施する工業開発M/Pと関係するので調整が必要と考える由。</p> <p>Ad Doqum (ドゥクム) 全体の開発に関する M/P について</p> <p>現在約3,000 ~ 4,000人の漁村が、5フェーズ合計25年間にわたる開発により一大工業地帯になる。港湾、造船所、空港、重工業地帯、軽工業地帯、住居地域、ホテル・リゾート地域を含み、総開発面積は1,240km²で工業地帯用地は3万3,000ha (330km²)。開発用地の1/4強が工業用地であり、ドゥクムをオマーン最大の工業地帯とする計画。2007 ~ 2012年がフェーズ1で、港湾・堤防、造船所、空港、70MWのガス火力発電所を建設中。</p> <p>〔注：2006年11月にオマーン財務省と国際協力銀行 (JBIC) 間で包括的パートナーシップに関するMinutes of Understanding (MOU) が締結され、総額1億5,000万ドルのソハール港拡張関連の事業開発等金融の貸付契約、2007年9月には総額6億6,000万ドルのドゥクム港湾設備建設関連の事業開発等金融の貸付契約が調印され、港湾設備は韓国の大宇が落札。石油精製設備は30 ~ 40万バレル/日になる見込み〕</p> <p>本委員会はドゥクムの計画とインフラ整備に責任をもつ。</p> <p>(団長より、これだけの重工業の操業開始後のエネルギー不足について懸念がないか確認したところ) その懸念はあるため70MWのガス火力発電所以外に、1,000MWの石炭火力発電所を計画中の由。石炭は輸入する。オマーンにも環境基準があるので石炭火力発電による環</p>		

境への影響を心配している模様であり、環境対策に気を使っていることもうかがわれた。

現在、ドゥクムの重工業と自由貿易特区に関する個別M/P（10ヵ月間で完成）をコンサルタントに委託して作成させるところであり、2月中にコンサルタントを選定する。世界から5社が関心表明しており、日本企業は2社（PCIとその他）、韓国、シンガポール、その他となっている。港湾は既に建設中であるが、そのM/Pは運輸通信省にて現在も作成中。

既にドゥクムの工業用地に対する引き合いが企業からあり、セクター別の計画が完成してもしないのですべて断っているとのこと。

ドゥクムM/P全体のプロジェクト・マネージャーは米のPerson Brickenholt?社。

ドゥクムの開発を監督するSpecial Committee（6委員、国家経済大臣、商工業大臣、運輸通信大臣等）があり、前述のプロジェクト・マネージャーのアメリカのコンサルタント社が毎週火曜日に進捗を説明している。

JICAによる工業振興 M/P に対するコメント

（ドゥクムのM/Pに対するレビューが調査内容に含まれることに対して）マスカット南東部に370km離れたSur（スール）がある。M/Pのほかにも10年前ぐらいにSur Industrial Studyが作成され、既に工業地帯も操業を開始し、（大阪商船三井が天然ガスを輸出している）Qalhat（カルハット）LNGプラント（マスカットとスールの途中、スールから北西に約120km）もあり、レビューするにはこちらの方が適しているのではないかとの意見が出された。これについては、調査団からは商工省と協議すると返答。

アル・ブレイミに関する M/P について

同Committeeでは作成しておらず、国家経済省がRegional Planを作成している。

FDI（海外直接投資）と今後の産業について

海外からの投資はアジアと欧州が多く、工業と観光が今後の産業の核となると考える由。
（注：特定の産業に対する考えはなく、基本的には商工省とほぼ同じ考え）

MINUTES OF MEETING
ON
DETAILED PLANNING SURVEY ON
MASTER PLAN FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN THE SULTANATE OF
OMAN

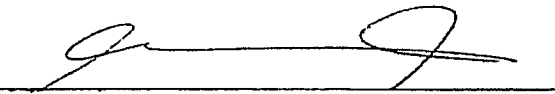
AGREED UPON BETWEEN

MINISTRY OF COMMERCE AND INDUSTRY

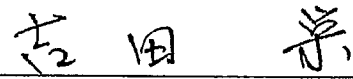
AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Muscat, February 25, 2009



Mrs. Nahla Abdulawahab Al-Hamadi
Assistant Director General
Acting Director of Industrial Planning and
Studies
Directorate General of Industry
Ministry of Commerce and Industry



Mr. Sakae YOSHIDA
Leader of the Detailed Planning Survey
Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)

In response to the official request of Ministry of Commerce and Industry (hereinafter referred to as "MOCI"), the Government of the Sultanate of Oman, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Detailed Planning Survey Team, headed by Mr. Sakae YOSHIDA (hereinafter referred to as "the Team"), to Oman from February 20 to 25, 2009 to collect the necessary information for the preparation of the Development Study (hereinafter referred to as "the Study"), to discuss the direction of the MASTER PLAN FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN THE SULTANATE OF OMAN.

During its stay in Oman, the Team carried out interviews and held a series of discussions with the officials of MOCI. And the Team also visited United Arab Emirates (Dubai) for the purpose of preparation on comparative analysis for this Study before the visit to Oman.

The Minutes of Meetings have been prepared for the better understanding of the orientation of the Study discussed between MOCI and the Team on February 22, 24 and 25, 2009. The main items that were discussed and confirmed by both sides are as follows.

N.A

S.Y

I. Items discussed and confirmed by the Team and MOCI

1. Comparative advantage of the industrial development of Oman among the GCC shall be examined and found out in the study.
2. The example of the industrial cluster will be extracted in the study.
3. Omani side requests to have the training in Japan related to the industrial development.
4. It includes IT sector in the manufacturing sector.
5. Omani side requested the study shall be finalized by the beginning of 2010 because the result of the study should be cooperated into the 8th Five Years Plan.

II. Basic contents of the Study

1. Name of the Study

Master Plan for Industrial Development in the Sultanate of Oman

2. Purpose of the Study

To make recommendations for the Industrial Development especially in the manufacturing sector and these recommendations will be reflected into the forth coming 8th Five Year plan.

3. Project Period

Around one year.

4. Input

Japanese side:

Group of experts/consultants, Expenditure related to the Study activities.

Omani side:

Project Manager, Counterpart personnel, Administrative staff, Space for the experts/consultants activity and equipment, Office facilities for the experts/consultants.

5. Implementation Management

The Steering Committee will be set up as attached document.

N.A

Attachment:

1. List of Attendants
2. Implementation Arrangement
3. Draft Scope of Work

N.A

57

List of Attendants

(Omani Side)

MOCI

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ➤ Directorate General of Industry | |
| Dr. Abdullah Ali Al-Hinai | Director General |
| Mrs. Nahla Abdulawahab Al-Hamadi | Assistant Director General, Directorate of Industry |
| Mr. Salah Mohmed Abdu | Industrial Adviser |
| Dr. Zahir Hamad Abdelrahiem | Economic Adviser |
| Ms. Sheikh Sultan Malik Al Harthi | Head of Industrial Studies Section |
| Mr. Hani Al-Rawahi | Head of Analysis and Evaluation Section |
| Ms. Nadia Al-Amri | Head of Industrial Planning Section |
| ➤ Directorate General of SME | |
| Mr. Sallah Bin Hilal Al-Maawali | Director General |
| Mr. Saif Bin Ali Al-Rashdi | Director of Direction & Guidance |
| Mr. Sreekumar Nair | Senior Consultant |

(Japanese Side)

Survey Team

- | | |
|--------------------|----------------------|
| Mr. Sakae YOSHIDA | Team Leader |
| Mr. Kenji ISHIZUKA | Cooperation Planning |

Implementation Arrangement

1. Implementation Organization

Definition:

- ✓ The responsible agency for the Study, the responsible recipient of the final report of the Study.
- **Directorate General of Industry, MOCI**

2. Counterpart Team

Definition:

- ✓ The Agency which works together with Japanese consultant team in order to formulate the Mechanism for SME promotion in regional level.
- ✓ The Agency which works together with Japanese consultant team in order to make recommendations for strengthening capacity of central and regional administrations in promoting SME, utilizing action plan to contribute the set up of the Mechanism.
- **Officials in the Directorate General of Industry, MOCI**
- **Officials in the Directorate General of SME, MOCI**

3. Steering Committee

Definition:

- ✓ A coordinating committee of central government level which is set up for supporting smooth implementation of the Study and promoting utilization of the outputs of the Study after the completion of it.
- **Director General of Directorate General of Industry, MOCI**
- **Director General of Directorate General of SME, MOCI**
- **Representative of Ministry of National Economy**
- **Representative of PEIE**
- **Representative of OCIPED**
- **Representative from any other related organizations according the requirement**
- **Representative of JICA**

End

DRAFT
SCOPE OF WORK
FOR
THE STUDY
ON
MASTER PLAN FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT
IN
THE SULTANATE OF OMAN
AGREED UPON BETWEEN
THE MINISTRY OF COMMERCE AND INDUSTRY
AND
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Muscat, , 2009

Dr. Abdullah Ali Al-Hinai
Director General,
Directorate General of Industry
Ministry of Commerce and Industry
The Government of the Sultanate of Oman

Mr.
Leader of the Preparatory Study Team,
Japan International Cooperation Agency
(JICA)

Mr. Salah Bin Hilal Al-Maawali
Director General,
Directorate General of the Development of
Medium and Small Enterprises
Ministry of Commerce and Industry
The Government of the Sultanate of Oman

N.A

S.Y

DRAFT

I. INTRODUCTION

In response to the official request of the Government of Sultanate of Oman (herein after referred to as "the Government of Oman"), the Government of Japan decided to conduct the Study on Master Plan for Industrial Development (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programmes of the Government of Japan, will jointly undertake the Study with the authorities concerned of the Government of Oman.

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Study.

II. OBJECTIVES OF THE STUDY

The objectives of the Study are:

1. Review of the present situation;
 - to review the policy on the development of manufacturing sector, the achievement and the direction of the seventh five year plan
 - to advice on the promotion of the sector which is envisaged as important for the next 10 years based on the above review
2. Recommendation on the "Future Industrial Strategy"
 - to make an overall recommendation on the above strategy
 - to advice on the specific suggestion for its implementation of the items mentioned in regard with manufacturing sector
3. Recommendation on the selected Industrial Development Plan
 - to advice on the specific Industrial Development Plan made by the Government of Oman for Ad Duqm, Al Braymi and Sur in regard with specifying potential sector, support industry, infrastructure development
4. Provision of the Japanese experience for SME and its policy recommendation for the development of Omani SME.

III. STUDY AREA

The Study will cover entire area of Oman.

DRAFT

IV. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the objectives mentioned above II, the Scope of Work for the Study shall cover the following items:

Phase 1: Review and Analysis of the Present Situation

1. Situation analysis

(1) Manufacturing sector

- a. Government administrative structure
- b. Macroeconomics status of the Manufacturing sector
- c. Products in the manufacturing sector of Oman
- d. Main Industry Associations and their activities
- e. Main Business Development Service Provider and their activities

(2) The current Seventh Five Year Plan from 2006 to 2010

- a. Administrative structure for the implementation
- b. Development projects and programs based on the plan and the others.
- c. Situation of budget allocation
- d. Situation of the achievement and evaluation for the current Five Year Plan

(3) "Future Industrial Strategy"

- a. Proposed implementation plan by the institutions including budget allocation
- b. Confirmation on the specific project/program
- c. Specific review on the mentioned sectors in relation with manufacturing sector

(4) Future Energy situation

- a. Analysis on the future consumption of the energy
- b. Analysis of the supply-side and demand
- c. Substitute energy resources

Phase 2: Comparative Analysis and Formulation of the recommendation

1. Comparative Analysis of Omani manufacturing sector among the Gulf countries

DRAFT

- (1) Government policies of the GCC countries relevant to manufacturing sector
 - (2) Achievement of the development of manufacturing sector of the GCC countries with special attention to the cluster formation
 - (3) Comparative analysis on Omani manufacturing sector to the GCC countries (SWOT Analysis)
 - (4) Relevant clusters to Oman relative to the GCC countries
2. Recommendation for the development of manufacturing sector in Oman based on the analyses
- (1) For the manufacturing sector in Oman
 - (2) For the "Future Industrial Strategy" made by Omani government
 - (3) For the selected individual Industrial Development Plan of Al Braymi, Ad Doqum and Sur
 - (4) Identification of the most promising strategic industrial sectors in the future.
3. Seminar for the dissemination of the analyses and recommendations

Phase 3: Current Analysis and Formulation of recommendation for SME Policy in Oman

1. Analysis of selected SME sectors in Oman
 - (1) Identification of SME sectors in Oman
 - (2) Problems in Financing
 - (3) Problems in Marketing
 - (4) Problems in Technology
 - (5) Business Development Service Provider and government support for SME
 - (6) SWOT analysis of SME
2. Any recommendation of the promotion of SME
 - (1) Comparative advantage sector of SME in Oman
 - (2) Identification of the thrust areas and key sectors
 - (3) Models of financing for SME development
 - (4) Human Resource development for SME
3. Seminar for introducing the SME policy and the existing situation surrounding SME in Japan

V. SCHEDULE OF THE STUDY

The Study will be carried out in accordance with the tentative schedule as attached in the Appendix 1.

DRAFT

The schedule is tentative and subject to be modified when both parties agree upon any necessity that will arise during the course of the Study.

VI. REPORTS

JICA shall prepare and submit following reports in English to the Government of Oman.

1. Inception Report:

Thirty (30) copies of English version will be submitted to at the commencement of the first work period in Oman. This report will contain the schedule and methodology of the Study as well.

2. Progress Report:

Thirty (30) copies of English version will be submitted at the time of fourth (4th) months before the commencement of the second work period in Oman.

3. Draft Final Report:

Forty (40) of English version will be submitted before the last work period in Oman. The Government of Oman shall submit its comments within one (1) month after the receipt of the Draft Final Report.

4. Final Report:

Fifty (50) of English version will be submitted within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report with summary and executive summary.

VII. UNDERTAKINGS OF THE GOVERNMENT OF OMAN

1. To facilitate the smooth conduct of the Study; the Government of Oman shall take necessary measures:

- (1) To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Oman for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees;
- (2) To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment,

DRAFT

machinery and other material brought into Oman for the implementation of the Study;

- (3) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the team for their services in connection with the implementation of the Study;
 - (4) To provide necessary Office facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Oman from Japan in connection with the implementation of the study;
2. The Government of Oman shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the team.
 3. Ministry of Commerce and Industry, the Government of Oman shall act as a counterpart agency to the Team and also as a coordinating body with other relevant organizations for the smooth implementation of the Study, on behalf of the Government of Oman.
 4. Ministry of Commerce and Industry, Government of Oman shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned:
 - (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team;
 - (2) Information on as well as support in obtaining medical service;
 - (3) Available data (including maps and photographs) and information related to the Study;
 - (4) Counterpart personnel;
 - (5) Suitable office space with necessary equipment; and
 - (6) Credentials or identification cards.

VIII. CONSULTATION

JICA and the Ministry of Commerce and Industry shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

Attachment:

Appendix I Tentative Schedule of the Study

2 A

DRAFT

Appendix 1

Tentative Schedule of the Study

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Phase 1: Review and Analysis of the Present Situation	ICR Δ											
1. Situation analysis	Δ											
(1) Manufacturing sector												
(2) The current Seventh Five Year Plan from 2006 to 2010												
(3) "Future Industrial Strategy"												
Phase 2: Comparative Analysis and Formulation of the recommendation				Progress Report Δ								
1. Comparative Analysis of Omani manufacturing sector among the Gulf countries												
2. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis												
3. Recommendation for the development of manufacturing sector in Oman based on the analyses												
4. Seminar for the dissemination of the analyses and recommendations												
Phase 3: Current Analysis and Formulation of recommendation for SME Policy in Oman												
1. Analyses of SME in Oman												
2. Any recommendation of the promotion of SME												
3. Seminar for introducing the SME policy in Japan and the recommendation												
								Final Report Δ				
								Draft Final Report Δ				

I

5.7

