

脱・受け身の中東戦略： 2030年に生き残る企業のビジネスモデル

“Strategic Pivot in the Middle East:
Business Model Innovation for 2030 and Beyond”

第48回中東協力現地会議

主催：一般財団法人 中東協力センター

2025年8月5日

株式会社 湾岸経済研究所
代表取締役社長 田中 保春

<http://www.gulf-economic.com>

【2つのポイント】

■従来型ビジネスモデル（*）の限界：

もはや競争環境に適応できなくなっている

* 輸出頼み、現地代理店任せ、EPCビジネスなど

■AI（*）の台頭が湾岸諸国（特にサウジアラビアや UAE）での ビジネスのあり方を根本的に変えつつある

* 生成AIに限らず、スマートシティ、エネルギー、Maas、製造、金融など多様な産業分野で応用される広義かつ戦略的なAI技術全般

1. サウジアラビアの事例

「ビジョン 2030」の真価は、国家主導の市場創出型経済

- **PIFを中核とした国内投資**： 製造業、再エネ、観光、医療、スポーツ、教育、宇宙産業など主要分野へ
→ 政府主導による新しい市場が創出
- **NEOM(国家戦略の象徴)**： 未来産業の実験場であり、壮大な国際政治プロジェクト、
地政学的な「水素」活用の狙い(防衛・外交・エネルギー交渉)
- **国家戦略(ビジョン 2030)との整合性が最優先**： 未来像への貢献度 > 採算性
- **サプライチェーンの分断回避戦略**： 国内一貫型の産業構造志向(石化、アルミ、水素など)
→ 川下統合 国内市場 × 地域供給拠点を志向 → 地域ハブ
- **外資戦略の変化**： 量から質へ(単なる市場アクセス狙いの外資には冷淡)

2. 成果が出ない企業の共通項

- 現地任せ / 代理店依存の輸出型モデル:

代理店任せの営業、現地情報を把握できず本社が判断を誤る

- 短期収益志向: 「3年で結果を出せ」という社内プレッシャーが、長期投資型の中東市場と

根本的にかみ合わない。長期的視野がもてない

- 人、モノ、サービスの現地化ニーズへの対応が不十分

- ビジネス情報 / インテリジェンスの不足:

「情報」があっても、構想力の不在により活用できていない

- 意思決定スピードが遅い、トップ外交の意識が希薄、質問だけで提案なし

- 誤ったパートナー選択

- 派遣社員 / 駐在員の短期的ローテーション

など

3. 成功企業の共通点

■中長期的な関係構築とコミットメント

MOU締結、要人とのネットワーク構築、現地人Execやスタッフの育成、広報活動、トップ外交など

■自社技術の社会実装化

電力、水資源、医療、省エネ、環境、ウェルビーイングなど社会課題に応える事業を展開

■人材の共育（*）と連携 * 補足： 共育＝共に育て合う

現地の大学、研究機関、自治体と連携し、「一緒に創る」「一緒に学び、解決する」という姿勢と効果的PR

4. 2030年に向けたビジネスモデル

キーワードは:「共創」「国家戦略との整合性」「AIの戦略的活用」

- 共創:「共創する力」が「存在感」を生み出し、「継続する覚悟」が「信頼」を築く
→ これこそ、中東で「選ばれる企業の条件」

方法論(例): 中核的競争力、顧客提供価値、技術的レバレッジの特定 → 大学、研究機関、自治体などと共同研究 / 開発 → 実証プロセス → 製品やサービスをキャピタライズする、事業計画の策定(IPOなど様々な収益機会を盛り込む)

- 国家戦略との整合性:

- AIの戦略的活用: AIを活用するマルチステークホルダー戦略

スマートシティ、電子政府、Maas(サービスとしての移動手段)、ESG型の製造業(スマートファクトリー)、エネルギー・水資源管理、ヘルスケア・医療、農業・食料、金融など幅広い分野で、AIが意思決定や業務設計の前提になる。技術導入ではなく、戦略化されたAI の使いかたが求められている。

方法論(例): データ主権を最優先し、新しい現地データ収集方法や解析、さらにはソリューションまでの包括的ビジネスモデルを相手国 の政府機関(PIFなど)と共同研究 / 開発

結び：変わる中東・・・では、日本企業は変われるか

- 「受け身」のビジネスモデルでは、2030年を迎えることはできない。
- AIを含む構造的変化に、日本企業も戦略的に参加することが求められている。
- 相手は国家主導の市場構築を志向 → 官民連携モデルも進化・ハイブリッド化が必要

(従来型PPPモデルでは、相手にされない)

(事例) 米国のAIや防衛宇宙分野、仏国の文化・観光開発やエネルギー転換、韓国の官民一体型提案(原発、スマートシティ、住宅、防衛など)、ドイツの水素協力など

今こそ、2030年から逆算して、「共に創る」戦略の第一歩を踏み出すとき！

(ご参考まで) サウジアラビアとUAEを中心に、湾岸諸国におけるAIへの取組みの推移と現状、ビジネスに及ぼす影響、加えて課題などについて、「中東協力センターニュース」10月号から連載する予定です。