

海外企業のイラク市場参入実態調査

2014年12月

独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）

ドバイ事務所

海外調査部 中東アフリカ課

目次

報告書要約	1
1. 自動車業界.....	3
(1) 市場概要および参入方法.....	3
(2) 物流、通関および関税.....	5
(3) 支払い形態.....	5
(4) マーケティングおよび販売.....	5
(5) 市場参入にあたってのリスク	9
(6) 投資見通し.....	10
2. 医療機器業界.....	13
(1) 市場概要および参入方法.....	13
(2) 物流、通関および関税.....	13
(3) 支払い形態.....	14
(4) マーケティングおよび販売.....	14
(5) 投資見通し.....	16
3. 家電製品	18
(1) 市場概要および参入方法.....	18
(2) 物流、通関および関税.....	18
(3) 支払い形態.....	18
(4) マーケティングおよび販売.....	19
(5) 市場参入にあたってのリスク	20
(6) 投資見通し.....	21
4. 治安および政治的リスク	22

報告書要約

ジェトロは、イラクの自動車、医療機器および家電製品の3業界について、海外企業がどのように市場参入・ビジネス展開を行っているか調査した。本調査の目的は、定量データおよび事例の収集分析をもとに、イラクで外国メーカーとして事業を行う上での全体像を提供することである。

本調査では、主にエルビルやクルド自治区、イラク南部の都市の小売店に対する訪問調査を行った。さらに、海外メーカーや物流業者、販売業者へのヒアリングを行ったほか、市場、物流ならびに法規制環境に関わる現地調査を実施した。

本報告書では、各業界について市場参入事例、物流や通関および関税、支払い形態、マーケティングおよび販売、投資見通しを報告する。また、本報告書の最終章では、対象業界のいずれにもあてはまる治安および政治的リスクと企業の対策にも触れる。なお、本調査は、2013年末に現地有力調査会社デュニア・フロンティア・コンサルタントに委託して実施した。

本報告書における主な調査結果は以下のとおりである。

(1) 自動車:

- 市場参入のための現地パートナー選択で重要となる基準は、パートナーの販売ネットワークの範囲、地域の政治的ネットワーク、外国企業との取引実績、財務能力である。
- 大使館ならびに輸出相手国政府の事務局が最初の足がかりになり得る（ビジネスインフラ、治安、スタッフ確保、現地顧客へのアクセス等を提供）。
- 通関・関税面で問題が発生することが多い。輸入品に対して5~8%の範囲で課税されるというガイドラインはあるが、税関職員がこれらを厳守していないケースが見られる。したがって、特に政治的ネットワークを持つ現地パートナーを選ぶことが、効率的な通関手続きのカギとなる。
- 自動車業界のターゲット顧客は、販売する車種によって異なる。クレーン、ダンプ、燃料トラック等の特殊業務用車両や、中型および大型トラックについては、イラクの公共部門が第1ターゲット市場、民間企業部門が第2ターゲット市場となる。乗用車については、公共部門よりも個人顧客が重視されている。
- クルド自治区ならびにイラク両地域で自動車の宣伝は、主にテレビ広告と屋外看板の二つの方法で行われている。
- 各海外自動車メーカーが2012~2013年の間に発表したイラクでの組み立て業務の契約額は、総額2億ドルを超える。

(2) 医療機器:

- クルド自治区とその他の地域とで異なる販売業者を選ぶことが望ましい。業者との契約にあたっては、契約条件、特に財務損失の負担方法を明確に定めることが重要である。
- 公共の保健機関へのすべての供給は、保健省もしくは医薬品および医療機器の輸入販売のためのイラク医薬品供給公社（Kimadia）を通じて行われている。国内で企業に「研究事務所（scientific office）」を提供できる現地代理店は、Kimadiaに優遇されており、これらの現地代理店のみが、民間の薬局、病院、診療所に医薬品を販売できる正規販売業者と見なされている。

- イラクの医療行為の約 90%は、公共の保健機関を通じて行われている。残りの約 10%は、クルド自治区にある私立病院で行われている。
- 2012 年時点では、海外の製造業者は輸出に先立ち、各国のイラク商務官経由で原産国にて事前に通関手続きを行うことが求められている。
- 2012～2014 年の期間、外国の医療企業は医療施設、医療機器および医薬品に対して 3 億 5,000 万ドル以上を投資している。

(3) 家庭用電子機器:

- 海外企業は一般的に現地の販売業者と組んで市場に参入している。現地の代理店は、製品の消費者需要を把握し、品揃えを選び、利掛けで販売する。
- 自動車市場と同様、イラクの専門店の大半は、海外ブランドの直営ではなく、現地のパートナーが中心となって運営されている。場合によっては、クルド自治区に一つの現地パートナーを持ち、その他の地域に別のパートナーを持つというケースもある。
- 家電製品の広告は、海外ブランドが自ら行うのではなく、現地の販売パートナーが行う。電子機器の広告は紙媒体の新聞や週刊誌等もあるが、テレビと屋外看板による宣伝が大半を占める。
- 冷蔵庫、ガス台、テレビ等の家電産業で、富裕消費者向けの市場が大きく成長している。しかし、大多数のイラク人は依然として欧米やアジアブランドの新品ではなく、中古家電や安価な中国製のコピー商品に依存している。
- 現地の販売パートナーを選ぶときのリスクは、イラク人パートナーの多くが製造元メーカーに対して必ずしも忠誠心があるわけではなく、条件どおりに販売することしか期待できないケースが多い点である。

1. 自動車業界

(1) 市場概要および参入方法

本調査にあたり、トラックの主要メーカー3社（欧州系2社、米系1社）の現地担当者にヒアリングを行った。

今回ヒアリングを行った海外自動車メーカーは、イラクで業務を行うにあたり、主に現地パートナー選定ための徹底した調査から取り掛かっている。ヒアリング調査で共通して言及された三点のパートナー選定基準は、(1)国内全土をカバーする販売網を有すること、(2)政府高官に強力なコネクションがあり、政治力があること、(3)現地生産など将来事業を拡大した場合にパートナーとなりうる十分な財務力があることである。

① 流通網

海外メーカーにとって、市場への最初の足がかりを得て、市場参入を容易に進めるには、現地パートナーの販売およびサービス網の範囲が非常に重要だと考えられている。例えば、ボルボトラックはコンクリートミキサー車、タンカー、廃棄物圧縮車、クレーン等、多様な製品を展開するため、Zamzam社が既にルノー、プジョーおよびシボレーの流通網を有していたことから、ボルボトラックは同社をパートナーに選択した。

② 政治的影響力

政治的な影響力を持っていることは、イラク市場に参入するための重要な成功要因と考えられている。ヒアリングを行ったトラックメーカーの専属代理店マネージャーからは「イラク国内におけるトラックの主要顧客は政府であるため、イラク政府の各ポジションに対する政治的コネクションを得ることが、政府と関係を確立する方法である」と言及した。米系トラックメーカーの事業開発役員によれば、政治的につながりのある現地パートナーは、資金繰りの担保保証をはじめとした、イラクで業務を行うための財務的橋渡しを支援してくれる等、政治だけでなく財務面での支援も期待することができるという。

輸出国側の政府も自国企業のイラク市場参入に協力することが重要である。ボルボの場合、スウェーデン大使館が同社の最初の臨時現地事務所となり、事業プラットフォーム、インフラ、警備員等を提供した。また、スウェーデンビジネス協会による仲立ちで現地重要顧客と折衝の機会を設けたことにより、ボルボは1,000台の新規販売投入に結びつけることができた。このように、輸出国の政府は、イラクでのビジネスに必要な最初の物理的基盤を提供する大きな役割を果たし得る。ボルボトラックのカントリー・ディレクターである Stefan Soenchen氏は「市場では常に対応できなければならない。パートナーを選び、中東域内の別の国に事務所からパートナーのビジネスを支援するだけでは不十分。イラク国内で常に対応出来るようにしておかなければならない」と述べている。

③財務力

財務力も重要な指標の一つである。米系トラックメーカーの担当者によると、同社は融資を米国輸出入銀行に依存していることから、納入業者の選択ではイラク政府のあらゆる階層と政治的コネクションを有しているだけでなく、融資の担保能力も選定条件に含めた。さらに、Zamzam社とボルボトラックの場合と同様、現地販売業者が現地組立工場に資本参加するケースもある。

あるいは、現地パートナーとの合弁企業を通じて市場に参入することも可能である。2010年、ある欧州系トラックメーカーは、地元の企業の株式を50%取得した投資家（拠点は北欧）との合弁でイラク市場に参入した。この個人投資家は以前、クルド自治区を含む様々な途上国・地域の開発を主に行っていた。今回は、同欧州系トラックメーカーが現地生産体制を確立させるため、この地元企業に協力していた。2012年初旬、同欧州系トラックメーカーはこの企業の株式の51%を購入し、自社の経営チームをおいた。現在、イスカンデリアでイラク国営自動車（SCAI）と共同で組立ラインを操業、ウナムカスル港経由で部品を運び入れ、工場を組み立て、顧客となるイラク政府に納品している。

④販売およびサービス網

海外自動車のブランド各社はイラクでショールームから販売するため、イラク国内の販売業者とパートナー契約を結ぶケースがますます増えている。この2年間を見ても、専門の販売パートナーが運営するブランド特定のショールームと、自動車輸入業者および販売会社が運営する複数のブランドを扱うショールームが急速に増加している。イラクの主要な民間販売業者には以下の企業がある：

- Sardarグループ
- Niva/TTC
- Chirani
- Bayad
- Al-Moosawiグループ
- BajgerCo
- Esam Cars
- GalleryZakho
- SarbazYusif Ramadan
- ZamzamSpring

一方で、アフターサービスおよびメンテナンス体制は、輸入、流通、販売体制と比較して大きく後れをとっている。結果として、政府は海外ブランドと直接つながりのある販売業者に対して、国内にサービスセンターを持つことを要求する法律を制定した。しかし、クルド自治区以外では、このようなサービスセンターが著しく不足している。バスラで部品輸入業者と大手自動車会社を経営する企業へのヒアリングでは、エンジン構成部品からタイヤに至るまで、多くのスペア部品で模倣品問題が深刻になっているとコメントしている。ある部品輸入業者は、バスラの全スペアパーツのうち80%程度が模倣品だろうと指摘した。

イラク政府はこの問題に少しずつ対応している様子で、徐々に販売代理店が自らスペアパーツやメンテナンスを提供するようになりつつある。しかし、模倣品取引は今後しばらくは継続して行われるだろう。実際、顧客による安価な模倣品への需要は高い。この背景には、民間部門にメーカー保証などがなく、顧客はあらゆる修理に全額を支払わなければならないこと、公共部門においても各省庁が日常的にスペアパーツやメンテナンスに十分な予算を割り当てていないことがある。

(2) 物流、通関および関税

イラクでは通関でトラブルが起こりやすい。通常、輸入品には 5~8%の範囲で課税されるというガイドラインはあるものの、税関職員はこれを厳守していない。イラクの物流会社の代表者は「当社の得意先は、あまりにも予想外かつ高額な関税を支払わされることによく驚いている。税関担当者はまったく根拠のない関税額を要求し、自分たちの裁量で輸入品の価値を評価している」と述べている。さらに、税関での検査項目について、証明書を提出したからといって商品が検査を免除されるとは限らず、税関職員は抜き取り検査を行い、検査に通るまで製品の輸入を許可しない。これら抜き取り検査では、医療関連商品、化粧品および食料品に対する検査が最も厳しい。

通関手続きにおける想定外の問題への対処方法は二つ考えられる。(1)税関職員にも影響力のある政治力をもったパートナーを選択すること、(2)イラク政府職員等を自国の工場や施設に招待し、輸出前に製品やサービスを事前通関させることである。企業がイラクで登録されれば、その企業の輸入品は検査から除外される。通常は現地の販売業者が通関を処理するが、外国企業は標準税率 3%の関税で処理する物流業者を雇うこともできる。物流専門業者と販売業者のヒアリングで共通して指摘されたのは、通関処理の効率性改善につながる政治的コネクションの重要性であった。回答者は「欧米社会と比較すると個人的つながりが、より一層の意味をなす。例えば、税関に知り合いがいれば 1 時間で処理が終わるところ、いなければ数日かかるだろう」と述べている。

(3) 支払い形態

契約書に利益分配について明記されていない限り、外国企業は輸入業者に大量発注し卸売価格で販売、輸入業者は利掛けして商品を販売することが一般的である。

(4) マーケティングおよび販売

①ターゲット顧客

自動車業界のターゲット顧客は、販売する車種により異なる。クレーン、ダンプ等の特殊業務用車両や、中型および大型トラックについては、イラクの公共部門が第 1 ターゲット市場、民間企業部門が第 2 ターゲット市場となる。イラクの省庁ならびに関連国営企業は、継続的にトラックおよびその他の産業用車両の入札を行っている。大型トラックおよびその他の産業用車両の販売業者が大規模購入者として挙げた具体的な省庁および国営企業は以下の通りである。

- イラク石油省
 - 南石油会社
 - 北石油会社
 - 石油製品販売会社
 - 南ガス会社
 - 石油プロジェクト公社
- 工業・鉱物省
- 地方公共事業省
- 電力省
- クルド自治政府（KRG）電力省
- KRG 観光省
- KRG 農業省

トラックおよびその他の産業用車両の製造者と販売代理店にとって、民間部門は、二次的な市場に過ぎないと見られていた。しかし、民間部門も潜在的成長が見込まれている。民間部門の顧客としては、工業および建築プロジェクトで活動するイラク企業はもちろんのこと、政府との契約によって大規模なプロジェクトを実施する海外企業が挙げられる。

乗用車については、公共部門よりも民間部門の顧客が重視されている。エルビルでヒアリングを行った自動車販売業者は、クルド人富裕層に加え、自動車を買いにクルド自治区で自動車を購入しているイラク人富裕層もターゲット顧客だと述べている。バグダッド、クルド自治区以外のイラク居住者は、エルビルに車を買いに来ることが多い。これは、自動車登録手数料が安いことと品揃えが豊富であるためだ。

②販売方法

数年前まで、イラクで販売された乗用車の多くは、自動車建機公社（GAMCO）を通じて販売され、GAMCO は自動車の輸入業者ならびに販売代理店の両方の役割を果たしていた。イラクでは、新車の購入者は、すでに路上を走っていない古い車のナンバープレートを所有しているか、もしくは5,000ドル近い手数料を払って新規にナンバープレートを購入する必要がある。一方、以前はGAMCO 経由で販売された車はこの条件から除外されており、民間の自動車販売代理店よりもGAMCO で自動車を購入する方がかなり安価であった。しかし、ここ2年程でこの制限は解除され、自動車販売では現地の販売代理店がより大きな役割を果たしている。

現在、大半の海外自動車ブランドの販売拠点はエルビルに集まっており、スレイマニヤ、バグダッド、バスラやイラク全土のその他の都市に小規模なものがある。これらの販売センターは、ほぼ現地パートナーが専門に運営しており、海外メーカーの自社スタッフはイラク国内にほとんど常駐していない。



写真 1：現地パートナーSardar グループが運営する日産のディーラー事務所（エルビル）

クルド自治区のエルビルとスレイマニヤ、イラクのバグダッドやバスラ等では、一部の例外はあるものの、自動車のディーラーは集積していることが多い。多くの場合、写真1の日産のディーラー事務所のように、営業センターは一つのブランドに特化している。自動車の輸入業者の場合は、一つのブランドの自動車のみを展示するという海外メーカーとの正式な合意がないため、複数のブランドを扱っている。

なお、ナンバープレートの規則が変更になったにもかかわらず、一部の乗用車は依然としてGAMCO 経由で販売されている。これは、政府職員向け販売、あるいは長期支払い計画でGAMCO に若干の割引を受けて自動車を購入できる公共部門の職員にあてはまる。

トラックおよびその他の産業用車両は、大半の場合エンドユーザーが公共部門であるため、GAMCO 経由で売られる割合がはるかに大きい。しかし、エルビルとバスラの大部分、およびバグダッドの一部では、民間部門の購入者に対し、主に中型および大型の中古トラックを販売するディーラーも存在する。

② 広告

クルド自治区ならびにイラク中央政府直轄地域のいずれにおいても、自動車広告は主にテレビ広告と屋外看板の二つの方法で行われている。どちらの場合も広告は海外メーカー自身ではなく、現地販売代理店が出すのが一般的である。

屋外看板への広告に加えて、多くの自動車会社が公共の場所に自動車を展示しており、この場合もまた現地の販売代理店を通じた宣伝である。例えばトヨタは、クルド自治区最大のショッピ



写真3：モールに展示されているトヨタ車。現地パートナーSASによって手配された。（エルビル）

一方、大型トラックおよびその他の産業用車両については、ほとんど広告が出されていない。これらの車両の販売では、大半においてイラク政府機関が関与しており、広告を出す必要性が低いためである。その代わりに、企業の代表者たちがイラク政府の担当者に対して宣伝活動を行い、販売取引をまとめている。

（5）市場参入にあたってのリスク

①政府関係者との交渉

ボルボトラックのイラク担当ディレクターは「イラクの政府関係者との取引における交渉の難しさは、製品に関する技術・知識の不足にある」と指摘している。したがって同社担当者は多大な労力を費やして、技術仕様や費用構造等が最終的にどのように販売価格に影響しているかを説明している。こうしたメーカー側の率直な対応で関係者間の共通理解を得ることが非常に重要である。

②環境的負荷およびサービスセンター

イラクでは厳しい気候による負荷で自動車の故障が起こりやすいため、現地のサービスセンターがメンテナンスと修理サービス提供のカギとなる。メーカーは販売業者のサービスセンターの能力向上を図り、顧客へ24時間対応のサービスを提供できるよう、サポート体制の整備に取り組

んでいる。ヒアリングによれば、主な課題の一つが現地スタッフの能力であり、そのため、技術訓練センターを設立して能力開発を行っているという。

③ 税金処理

欧州系トラックメーカーは、とりわけ税金に関して、イラク国内で業務を一カ所に統合して運営する場合に高いハードルがあると指摘している。理由として、イラク中央政府直轄地域とクルド自治区でそれぞれ税処理手続きが異なることが挙げられる。そのため、一つの企業が両地域に二つの別の法人を設立しなければならない場合がある。ヒアリングを行った欧州系企業の例では、営業所と修理工場をエルビルに設立、バグダッドで販売センター、バスラで修理工場を運営している。

④ 政府インセンティブ

ヒアリングの回答者によると、イラク政府による投資インセンティブは特段無いとのことであった。

(6) 投資見通し

① トラック市場の概要

現代自動車、三菱自動車およびいすゞ自動車に加えて、さらに数ブランドの存在を確認。各ブランドの販売価格や販売状況について入手できたデータは以下のとおりである。なお、データはすべてヒアリングによるものであり、特段の注意書きがない限り、車両はすべて 2013 年のものである。

小型車 (9 トン以下)

ブランド	容量	価格	備考
KIA	1.4 トン	14,000 ドル (エルビルのディーラーでの販売価格)	KIA は 2012 年で 34,000 台の自動車とトラックを販売したとされている。1~1.4 トンのトラックが、北イラクで最も頻繁に見られる KIA の小型トラックである。
三菱自動車	6 トン	33,500 ドル (エルビルのディーラーでの販売価格)	
いすゞ自動車 (ダンプ)	4 トン	36,500 ドル (エルビルのディーラーでの販売価格)	
いすゞ自動車	4.7 トン	54,936 ドル (GAMCO 価格)	
ボルボ (クレーン)	7 トン	245,255 ドル (GAMCO 価格)	2 年間で様々な種類のトラック 500 台供給している。
イベコ	3.9 トン	不明	3 年間で 400 台を供給予定。

中型車 (10～15 トン)

ブランド	容量	価格	備考
スカニア	10 トン	167,503 ドル (GAMCO 価格)	5 年間で 4,000 台のトラックを供給したと言われている。
ボルボ (ダンプ)	12 トン	154,506 ドル (GAMCO 価格)	2 年間で様々な種類のトラック 500 台供給している。
ボルボ (クレーン)	11 トン	318,836 ドル (GAMCO 価格)	2 年間で様々な種類のトラック 500 台供給している。
スカニア (クレーン)	10 トン	345,209 ドル (GAMCO 価格)	5 年間で 4,000 台のトラックを供給したと言われている。

大型車 (16 トン以上)

ブランド	容量	価格	備考
ボルボ	22 トン	164,317 ドル (GAMCO 価格)	2 年間で様々な種類のトラックを 500 台供給している。
ボルボ (クレーン)	21 トン	531,404 ドル	2 年間で様々な種類のトラックを 500 台供給している。
ボルボ (クレーン)	31 トン	604,985 ドル	2 年間で様々な種類のトラックを 500 台供給している。
いすゞ自動車	35 トン	104,639 ドル (GAMCO 価格)	
スカニア	16 トン	178,466 ドル	5 年間で 4,000 台のトラックを供給したと言われている。
メルセデス 2012 年 (移動可能な水タンカー)	10,000 リットル	103,000 ドル (エルビルのディーラーでの販売価格)	2 年間で水および燃料タンカーを 140 台供給したと言われている。
メルセデス 2012 年 (燃料タンカー)	10,000 リットル	97,000 ドル (エルビルのディーラーでの販売価格)	2 年間で水および燃料タンカーを 140 台供給したと言われている。
メルセデス 2012 年 (セメントミキサー車)	10 立方メートル	133,000 ドル (エルビルのディーラーでの販売価格)	

②投資契約

各海外自動車メーカーがイラクで組み立て事業を開始すると発表した金額は、2012～2013 年の間で、合計 2 億ドルにのぼる。

- **住友商事**は、イラクの自動車ディーラーに 300 万ドル投資し、イラク最大の自動車企業 Sardar グループの子会社である SAS Automotive Services Ltd.の株式 45%を取得した。この契約により、住友商事はアフターサービスも含め、イラクでトヨタの車両を販売できるようになった（2013 年 10 月）。
- **現代自動車**は、Iraqi Automobile Industry Company と、年間約 2,000 台のセダンを製造する契約を 3,600 万ドルで締結した。製造ラインは 3 年以内に完成する予定（2012 年 2 月）。
- イラン企業の **Saipa** は、終日操業で年間約 12 万台の製造能力を持つ施設へ、約 1 億 5,000 万ドル投資することに合意した（2012 年 4 月）。
- **マレーシアの投資家**は、工業・鉱物省などが所有する国営企業に約 2,500 万ドル投資し、年間約 1,500 台の自動車を生産する契約を産業省と締結した（2012 年 5 月）。

トラック生産については、イラク国営自動車公社（SCAI）が、メルセデス、ルノー、スカニアおよびボルボと契約している。

2. 医療機器業界

(1) 市場概要および参入方法

調査にあたっては、複数の欧米系医療機器メーカー（腰・脊椎の疼痛治療、腎治療等）へのヒアリングを実施した。

イラクで大半の医療機器は、保健省傘下のイラク医薬品供給公社（Kimadia）を通じて調達・販売されている。Kimadia との取引にあたっては、現地代理店、特に国内で「研究事務所（Scientific Office）」を供給できる企業が優遇される。これらの現地代理店のみが、民間の薬局、病院および診療所に供給販売される医薬品を扱う唯一の認定販売業者とみなされる。したがって、市場参入には、国内に現地代理店を持つことが必須である。

ヒアリングでは、イラクの医療機器市場参入にあたって、以下の点がポイントだと指摘があった。

- 海外企業の代表を務めた実績があり、政治的影響力を持つ強力なパートナーを見つけること。
- クルド自治区とイラク中央政府直轄地域では制度が大きく異なることに留意すること。（ヒアリングを行った海外企業の多くは、両地域でそれぞれ別の業者を選択していた）
- 協同の条件を定義し、それらを契約書の中に盛り込むこと。
- 財務損失が出たときに、パートナーにも負担させる方策を見つけること。
- イラクに出向けない場合は、国外であっても、パートナーと定期的に直接会うようにすること。

保健省や Kimadia を通じた調達・販売以外のルートでビジネスを行う場合は、通常のイラクで行われるビジネスと同様に代理店とビジネスを行うことになる。代理店が海外企業の現地営業担当者として業務を行い、企業から機器を購入、その機器を契約に記載されたイラクの私立病院にリースする。ヒアリング先企業の契約例では、病院と現地代理店が機器の利用から得られる収入を 50 対 50 で分配していた。

(2) 物流、通関および関税

Kimadia は医薬品、医療機器、医療研究機器、医療消耗品等、公共保健施設の医療機器の輸入と販売を監督している。2012 年 6 月時点では、Kimadia に製品を供給する外国企業は、イラクの関税法に準拠することが求められている。具体的には、原産国のイラク商業公使館員が認証した書類、商品の請求書、品質証明書ならびに国際価格を示した統一出荷（HS）書類一式の提出が求められている。これらの書類に不備があった場合は商品の通関が認められない。

Kimadia はイラクにおいて薬品の主要な供給者であり、海外の医薬品供給者との入札手続きを経て、業務を行っている。同組織は、医薬品および医療用品の管理、企画、選択、定量化、調達、保管、流通を行う唯一の認定機関である。Kimadia は国内に約 7,500 の専門倉庫を保持しており、各地に販売網を有する¹。薬品や医療機器の供給先は、公共部門や民間施設で、総数は 7,500 に上る。薬品およびその他の医療用品の費用は、保健省を中心とする政府からの多大な補助金で支払われている。保健省では国の医療用品の調達量をニーズ調査に基づいて決定し、クルド自治区に 17%、それ以外の地域に 83%の配分で流通させている。Kimadia は現在、老朽化したシステムを改良するため、保健制度情報システムと在庫管理への投資を検討している。

(3) 支払い形態

①Kimadia

Kimadia を介して応札した落札者は、支払契約の取り決めに従って段階ごとに支払いを行う。信用状に基づく支払いの場合、Kimadia の指定する倉庫に梱包した製品が届けられ、検品を通過した後に 100%の金額が支払われる。その他、ヒアリングを行った企業の例では以下の分割条件で取引している。

- 信用状と条件に厳密に合致している書類を受領した後に 40%支払い
- 商品受け取り後に 40%支払い
- 商品の確認、承諾、発売後に 20%支払い

②Kimadia 以外

上述のとおり、Kimadia を通じた調達・販売以外のルートでビジネスを行う場合は、現地パートナーが海外企業から機器を購入し、イラクの私立病院の事務所にリースする。病院側が機器の利用による総収入の 50%を、現地パートナーが 50%を得ている。

(4) マーケティングおよび販売

①ターゲット顧客

医療機器メーカーのターゲット顧客の中心は公共部門である。具体的には、イラクの保健省、国営企業の Kimadia および、15 県の病院を監督する各県の保健局である。クルド自治区の場合は、この役割を各県保健局に代わり、国営病院を監督するクルド自治政府（KRG）の保健省が担う。

専門家に対するヒアリング調査でも、医療行為の約 90%は公共の保健機関を通じて行われるとのものであった。残りの約 10%は、クルド自治区にある私立病院で行われている。なお、私立病院については Faruk Holdings が所有する、イラクで最も近代的な私立病院がスレイマニヤに開業した。

医師に対するヒアリングによると、中央政府の保健省、クルド自治政府（KRG）の保健省それ

¹ UNDF (2007) 「Study to reform Kimadia - the Iraq State Company for the Importation and Distribution of Drugs and Medical Appliances across Iraq」国連開発グループのサイトから入手（2013年）。

それが経営する公立病院は、有名メーカーの高級医療機器を購入しており、私立病院と同様に設備が充実しているとのことである。一方、エルビルの私立病院に勤務する医師は、「イラクの私立病院は利益重視の度合いが強く、経営状態を改善するために安価な模倣品を購入する傾向にある」と指摘している。

②販売促進

多くの医療機器メーカーは、エルビル、バグダッド等で開催される、保健省高官が出席する医療関連の会議に積極的に参加することで販売を促進している。その他、頻繁に使われる手法は、大使館、あるいはイラク政府とパイプのあるドバイ等第三国の現地本社従業員を通じて、バグダッドやエルビルの省本部で政府関係者との会合を設定することである。

③広告

クルド自治区およびその他の地域で業務を行うイラクの広告企業数社によると、広告戦略の傾向は他の業界と共通しているという。ただし、ターゲットとなる顧客が公共部門に偏っていることから、医療機器の広告は非常に限られている。例外として、エルビルにある「Doctor's Street」では、多くのクリニックや薬局、個人用の医療機器販売店が並んでおり、店舗入り口には糖尿病の検査機器等、個人が使う小型の医療機器の広告が掲示されている。

④クルド自治区

クルド自治区の屋外広告は、GEG Reklam という企業によって大半が占められている。同社は、エルビルの約 80%、ドホークにおいては 100%の屋外広告スペースを所有しているが、スレイマニヤではあまり活発な展開はしていない。

前述のとおり、自動車および家電メーカー数社が GEG Reklam を使って宣伝しているが、医療機器分野においても現地の販売代理店を通じて宣伝するのが主流となっている。

GEG Reklam の広告費用は場所によって異なる。空港の屋外広告が最も高価で、場所と大きさにもよるが月額 675～3,750 ドル、エルビル市内の屋外広告は、月額 377～6,812 ドル、ドホークとザホーでは 333～6,812 ドルである。

現地広告代理店へのヒアリングによると、クルド自治区ではテレビ広告も徐々に一般的になっているという。広告において有力との意見が挙がったテレビ局および広告価格は以下の通りである。

1. Rudaw- 14 ドル/秒
2. NRT- 11 ドル/秒
3. Kurdistan TV- 20 ドル以上/秒（エルビルおよびドホークのみ）
4. Kurd Sat- 20 ドル以上/秒（スライマーニーヤのみ）

また、エルビルに拠点を置く WIVA メディア社は、外国企業とその現地販売代理店の宣伝をサポートしている。

⑤イラク中央政府直轄地域

イラク中央政府直轄地域における広告市場は、クルド自治区と同様に屋外広告およびテレビのスポット広告を主とするが、紙媒体の広告が持つ役割はクルド自治区よりも大きい。しかし、報道機関が十分に組織されていないため、価格の詳細は入手できていない。

クルド自治区と同様に、大半の広告は海外メーカーではなく現地販売代理店が行っている。ただし、海外ブランドがマーケティングのイベントを実施する際は例外であり、海外メーカー自身が主導的に広告を行うケースもある。これらのイベントは、現地の販売パートナーに加えて現地のイベント会社と協力して開催されることが多い。

海外メーカーへのヒアリングによると、イラク中央政府直轄地域において、最も人気があるとされるテレビ局は以下の3つである。

1. Al-Iraqiya
2. Al-Baghdadiya
3. Al-Sharqiya

イラク地区では紙媒体による広告も重要であり、ヒアリングによると、重要な新聞媒体は以下の3つである。

1. Al-Sabah
2. Al-Zaman
3. Al-Bayan

なお、ナシリヤに拠点を置く al-Roa という企業が、外国企業と現地販売代理店の宣伝をサポートしている。

(5) 投資見通し

ビジネス・モニター・インターナショナル社は、2013年の主な政府の支出のうち、医薬品に13億ドル、ヘルスケア分野に141億ドルを見積もっている。海外のヘルスケア企業は、2012～14年の間に保健施設、医療用品、薬品に総額約3億5,000万ドルを投資している。

- 韓国の BIT コンピュータ社は、イラクの保健省と公共保健センターの保健医療情報システムを構築すると発表した。約26万ドルの規模を誇る同プロジェクトには、保健省と保健センター間でのデータ通信リンクの構築も含まれている。BIT コンピュータ社は、国際開発プロジェクトの一環として韓国国際協力団と協同で事業を実施する（2014年1月）。
- ギリシャの TERNA 社は、バスラで床数100床の病院建設のターンキー契約を受注した。契約額は2,680万ドルに上る。
- ゼネラル・エレクトリック (GE) 社は、バグダッドで GE ヘルスケア・サービスセンター開設の契約を締結した。契約額は2,000万ドル。同センターは、GE のグローバルサービス

システムおよびプロセスをイラクのヘルスケアシステムに統合し、イラク保健省が管轄する病院で現在使用されている GE の機器のサービスニーズに合うよう調整される。また、4 つのサポートセンター、3 つの流通修理センターと、国内全体をカバーする 37 名のエンジニアによるチームによってサポート体制が組まれる（2012 年 12 月）。

- 英国のノッティンガムを拠点とする、**Food and Drug Analytical Services (FDAS)** は、クルド自治区での医薬品品質向上のために同政府との間で 1,500 万ドルの投資契約に合意した。この事業には、保健関連政策の質の向上、医薬品の安全で効果的な輸入、研究開発促進などが含まれている（2012 年 9 月）。
- ドイツの医療関連企業 **JMS** と中東を拠点とする企業（企業名非公表）は、サラーフディーンに病院を 2 つ建設するために 2,400 万ドルを投資する契約に合意した。
- **レバノンの病院コンソーシアム**（名称非公表）は、ナジャフの県議会と医療施設の状況改善のための契約を 3,000 万ドルで締結した。
- イラク保健省は、国内全域に医療施設を建設するため、欧州企業と総額 1 億 5,200 万ドルの契約に合意した。具体的には、イタリアの **Sorima Hospital Development**、フランスの **Ermedi International**、ドイツの **Viessmann Technologies GmbH**、**HT Labor & Hospital Technik AG** が、それぞれ手術室を 19 室建設する（2012 年 8 月）。
- トルコの **EGK 社** はバスラでの病院建設のため 4,300 万ドルを投資することに合意した。
- トルコの **Dorce 社** は、400 床の総合病院をバスラに建設するため、基礎インフラ、建物および技術機器を含む総額約 5,000 万ドルの投資を行った（2012 年 5 月）。

3. 家電製品

(1) 市場概要および参入方法

家電製品市場の調査では、オーブンや冷蔵庫、洗濯乾燥機、テレビ、携帯機器、ブルーレイ DVD プレイヤー等、さまざまな製品をイラク国内で販売している欧州とアジアの家電メーカーにヒアリングを行った。

通常イラク市場に参入しようとする企業は、まずは現地の販売代理店とパートナー契約を結ぶことから始まる。現地販売代理店は、消費者の製品需要を査定した後に品揃えを決定し、利掛けた価格で製品を販売する。例えば、イラクの販売業者 Werva は海外メーカーとの契約において、4 つの店舗（エルビルに 2 店舗、スレイマニヤとドホークに 1 店舗ずつ）で輸入製品の選定および販売に関わる裁量権を持つ。製品は原産国あるいはトルコで組み立てられ、同国経由で輸送される。アジアのメーカーは、Al-Bayad と Watani 等複数の現地企業と提携、携帯機器の販売については Jadir と提携している。アジアのメーカーは 2003 年に Al-Bayad との提携で初めて市場に参入し、同社を最初の販売パートナーとした。部品は原産国で製造され、イラクに輸入される前にマレーシアで組み立てられている。

ある輸入業者によると、自動車業界と同様に、第三者による販売は極めて一般的とのことである。ただし、多くの現地業者が、自分たちこそこのメーカーのイラク国内の総代理店であると主張しているが、実際はドバイやアンマン等国外の別の販売業者から輸入しており、当該メーカーとの直接関係が一切ないといったケースも見られる。資金力さえあれば、誰もが中東やグローバル企業のサプライヤーから家電製品や自動車を輸入することが可能だという。

(2) 物流、通関および関税

家電製品の物流、通関および関税は、前述の自動車業界とほぼ同様の状況となっている。製品は一般的にウムカスル港経由で輸入される。

(3) 支払い形態

契約書に利益分配について明記されていない限り、外国企業は輸入業者の大量発注に対し卸売価格で販売し、輸入業者は利掛けして商品を販売するのが一般的である。支払い形態は、期間や出荷量に基づいて変化する。一般的には、輸入業者はメーカーに電子機器を発注し購入総額の 20～25%を支払い、製品の受領後に残額の 75～80%をメーカーに支払う。しかし、両当事者が合意した場合、現地銀行による貿易融資が行われる場合もある。現地企業が支払い資金を調達できない場合、銀行から有利子の貿易信用を得る。また、貿易銀行が取り扱う貿易融資による支払いもある。

(4) マーケティングおよび販売

①ターゲット顧客

イラクの家電製品市場は成長を続けている。事実、イラク社会の多くの人たちが冷蔵庫、ガスレンジ、テレビ等を購入するようになっている。しかし、イラク人の大半は、欧米あるいはアジアブランドの新品ではなく、依然中古家電や中国製の安価なコピー商品に依存している。

現地家庭へのヒアリングによると、有名ブランドの家電市場は、大半が裕福なイラク人、クルド自治区のエルビル、スレイマニヤ、ドホークに戻ってきたクルド人等が購入している。また、市場成長の傾向は、海外からの送金によっても広がっている。特に、有名ブランドの家電を買う余裕が無い低所得層でも、欧州や北米等に居住している裕福な親族からの送金によって、購入が可能になるケースも増えているようである。

②販売方法

有名ブランドの家電販売社数社が交通量の多い地域で店舗を構えている他、ショッピングモールに店舗を持っている。



写真 4: エルビルのファミリーモールにある、サムスンの店舗。

自動車市場と同様、イラクにおける専門店はほぼ、現地パートナーによって運営されている。クルド自治区とイラクで別々のパートナーを持つブランドもあるが、多くの場合、同じパートナーを使っている。また、同じパートナーが、別の社名と会社登記で業務を行っている場合もある。ショッピングモールや商業地域の専門店に加えて、百貨店も大手ブランドの製品を扱い始めている。



写真 5: エルビルのカルフル店内に置かれたサムスンとソニーの製品

③広告

家電製品の宣伝もまた自動車と同様、海外ブランドが直接自社で行うのではなく、現地の販売パートナーが行っている。家電製品の宣伝は、主にテレビと屋外広告で行われ、新聞や週刊誌の紙媒体で宣伝する場合もある。

(5) 市場参入にあたってのリスク

①グレー市場製品

米系大手 IT ハードウェアメーカーの販売パートナーは、「国内の正規販売業者がないことが、潜在顧客をグレー商品市場に向かわせる背景となっている」という。国内の正規販売業者がないため重要な部品の交換に何週間も待たされることが、製品保証の価値を大きく下げている。それに反してグレー市場は、一般に入手可能かつ必須の部品を含む製品を製造元メーカーよりも早く供給している。

②サービスパートナーの課題

メーカーへのヒアリングでは、以下のとおり現地販売パートナーとの課題が指摘された。

- イラクのパートナー企業の大半は「箱を動かす人」に過ぎない。彼らの目的は、指定された売り上げをあげることであり、製造元のメーカーに対する忠誠心に乏しい。
- イラク（特にスレイマニヤとバスラ）の販売パートナーは、適切な保証金（coverage）を受け取っていない。
- バスラの販売パートナーの質は非常に低く、大学、県議会、県政府や公営企業等重要顧客を拡大しようとするメーカーの企業努力を損うほどである。また、能力の低いパートナーは、情報の少ない顧客に対してメーカーが用意している製品価値を説明することができない。

(6) 投資見通し

家電メーカーは、現地の民間販売業者および店舗と提携してイラクで販売しているため、海外からの投資金額を推定することが難しい。本調査でのヒアリングや各種情報収集結果によると、ITハードウェア、通信機器、家電製品に対して2010～2012年の間に約8,000万ドルの投資があったことがわかった。具体的な取引は以下のとおりである。

- **デル**は、同社のデスクトップPC（オプティプレックス 380）5万台とモニター4,000台をイラクの学校のシステムに提供するため、2,000万ドルの投資に合意した（2012年11月）。
- 香港最大の電気通信サービスプロバイダであるHKTの運営部門のひとつ**PCCW Global**は、イラクのInvestment & Technology Group Company（ITC）と1,000万ドルの戦略的提携に合意した。ITCは、イラク電気通信および郵便公社（Iraq Telecommunication and Post Company：ITPC）から、欧州およびアジアと湾岸各国すべてを結ぶ新しい光ファイバーケーブル網（Gulf Bridge International：GBI）の送信能力を販売する投資ライセンス（15年間）を得ている。GBIは光ファイバーケーブルを扱う民間企業であり、中東地域の政府系（ソブリン）ファンドの投資を受けている。ITCの最大株主は、クウェート最大の投資運営会社の一つのAl Mal Investment Co.であり、ITCの株を50%保有している（2012年5月）。
- レバノンの電気通信会社**Vanrise**は、イラクの情報通信分野で直通国際電話（IDD）、ショートメッセージサービス（SMS）とマルチメディアメッセージングサービス（MMS）事業について、イラク電気通信および郵便公社（Iraq Telecommunication and Post Company、ITPC）と5年契約に合意した。さらに同社は、品質、ネットワークのルーティング（最適経路選択）と不正使用を管理するツール等も提供する。また同社は、IDD通信先の海外通信事業者との関係も管理する（2012年1月）。
- スウェーデンの電気通信企業**エリクソン**は、イラクにおける固定回線配備の監視について5,000万ドルで通信省と契約した（2012年6月）。

4. 治安および政治的リスク

本セクションでは、各市場に共通する課題として、政治的リスクおよび治安を取り巻く問題について分析し、外国企業がとるべきリスク対策について検討する。

①企業への政治情勢の影響

イラクで業務を行っている外国企業は、イラクの不安定な政治的環境に端を発する数々の問題と障害に直面している。

②バグダッドとクルド自治政府 (KRG) の分裂

イラクに進出している企業が直面する問題の一つは、クルド地域が自治政府を形成しており、バグダッドの中央政府とは異なる対応をしている点である。そのため、外国企業による現地販売代理店の選択方法においても問題が発生する。大半の販売代理店がクルド自治区あるいはイラクいずれか一方の地域でしか業務を行っていない。したがって、外国企業がクルド自治区とイラクの両方で販売店を持ちたい場合、両地域で営業している現地パートナーか、地域ごとに別のパートナーを選ぶ必要がある。

さらに、外国企業が現地に支店事務所の設置を予定している場合、クルド自治政府 (KRG) と中央政府へ別々の登録が必要となる。

また、クルド自治区での営業が中央政府とのやりとりに悪影響を及ぼすという課題もある。ただし、この点は石油部門のみ限定的に当てはまる問題であり、本調査で取り上げた自動車、医療機器および家電製品を販売する企業は対象外である。

③汚職

イラクで事業を行う外国企業にとって、政府高官の汚職は深刻な問題である。これは、特に中央政府で顕著な問題であるが、クルド自治区でも問題になっている。トランスペアレンシー・インターナショナルによる 2013 年の調査では、北朝鮮、アフガニスタン、ソマリア、スーダン、南スーダン等に続いて、イラクは世界で 7 番目に腐敗した国とされた。

イラク市場に参入する日本企業は法律を熟知したうえで、イラクの未来のパートナー企業とその他のビジネスパートナーに対し、適正な企業評価 (デューデリジェンス) を実施することが不可欠である。

汚職のリスクを低減するため、多くの外国企業は事業を一緒に行うイラク法人に対し、厳格なデューデリジェンスを実施している。さらに、このような外国企業はバグダッドにある自国の大使館等を通じて、イラク側のパートナーに対し、自国の汚職防止法を理解してもらう研修会を開催している。

④関係変更の影響

外国企業は、顧客となりうる省庁の現在の幹部と協力関係を構築する必要がある。ただし、イラクの政治環境は波乱含みのことが多く、省庁高官の任期中の辞任や解任は珍しくない。その結果、何ヵ月にもおよぶ関係構築や主要公共部門への営業といった準備が無に帰する可能性もある。こうした状況下から、実際にイラクの公共部門へ販売の試みを中断したというヒアリング先企業も見受けられた。

⑤クルド自治区への拠点設置

イラク国内に事務所を持つ、ある自動車企業は、企業方針としてすべての駐在員をエルビルに配置している。中央政府とのやり取りは頻繁にあるものの、治安や費用等の理由から、バグダッドに駐在員はいない。その代わりに、駐在員は必要に応じてエルビルからバグダッドに日帰り出張している。同社は、バスラで安全が確保された敷地内にも駐在員を一名配置している。ある医療系企業の販売代理店も同様に、仕事でどうしても必要なときのみクルド自治区外に出張しているという。

⑥安全が確保された敷地への居住

イラクに駐在員を持つ企業にとって、リスクを緩和する一つの方法は安全が確保された敷地（コンパウンド）に駐在員を住まわせることだ。G4S、GardaWorld、Triple Canopy および Control Risks 等の警備会社は、駐在員用の賃貸住居を警備している。このようなセキュリティーサービスが整った敷地はバスラにも存在する。主に石油部門を対象にサービス提供しているが、石油部門以外の駐在員も、バスラ市からおよそ 30km のブルジシヤ（Burjisiya）にあるイラク・エナジー・シティや、ノース・ルメイラの近くにあるバスラ・インダストリアル・コミュニティ等の施設に滞在できる。また、Aegis という警備会社は、バスラへの出張者用に安全な賃貸住居を運営している。

⑦警備会社を雇う

特にバグダッドやバスラでは、外国企業が移動する際には常に警備会社を雇うことが必要である。警備会社を雇うことの問題点は、多額の費用がかかるということである。武装した車両で空港からバグダッド市内への移動のみで約 5,000 ドル、1 日利用した場合は約 10,000 ドルかかる。

⑧現地企業経由で働く

警備の費用が多額にかかることや危険な労働環境であることから、多くの企業が信頼のかける現地パートナー企業に日常業務を依頼している。そのため、潜在的に危険な環境に駐在員を置かずに、パートナー企業の現地コネクションを活用できる利点がある。一方で、外国企業が対象市場の動向を察知できないという課題も伴うといえよう。

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。
ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載

アンケート返送先 FAX： 03-3587-2485
e-mail： orh@jetro. go. jp
日本貿易振興機構 海外調査部 中東アフリカ課宛



● ジェトロアンケート ●
調査タイトル： 海外企業のイラク市場参入実態調査

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1： 今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2： ①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3： 今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針（<http://www.jetro.go.jp/privacy/>）に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～