

ドバイ：
アフリカ市場への入り口としての役割

2018年3月

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

【免責条項】

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、ジェトロおよび執筆者は
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

はじめに

アフリカは世界の中で人口の急成長が続く地域の一つであり、世界中の多くの企業がアフリカを有望な投資先、ビジネスチャンスが多い地域として注目している。特に、新興市場の台頭、新しいグローバル・ミドルクラスの成長、急速な都市化の進展などにより、消費市場としてのみならず、インフラ開発需要の大きな地域として関心が高まっている。

従来は旧宗主国との繋がりが強かったため、欧州からアフリカ地域の経済活動を見る場合が多かった。しかし、近年は、中東地域の経済発展が進み、欧州、アフリカ、アジアを結ぶ結節点という中東の地理的な優位性を生かし、中東の航空会社が自国とこれらの地域を網の目のように結ぶ航空路線網を開設しているため、環境が変化している。

中東地域でアフリカに積極的に路線を展開している航空会社には、アラブ首長国連邦（以下、UAE）のドバイ首長国（以下、ドバイ）を本拠とするエミレーツ航空、フライドバイ、アブダビ首長国（以下、アブダビ）のエティハッド航空、カタールのカタール航空、トルコのトルコ航空などがある。その中で特に注目されるのが、80年代から地域経済のハブとして本格的な投資開発に着手したドバイである。

湾岸協力会議諸国（以下、GCC 諸国）は、昔よりダウ船貿易で東アフリカ諸国と経済関係が深かったが、アフリカ地域航空路線網の充足度、ビジネスをサポートする通信・輸送インフラの整備度合い、さらにはビジネス支援サービスの充実度などをみても、ドバイはその開発の歴史の長さを反映して、中東の近隣諸国より一日の長があるようである。

本レポートは、ドバイとアフリカビジネスの現況を貿易統計、輸送実績、投資統計などを用いてドバイがアフリカ地域と経済関係を確立していることを定量的把握した上で、ドバイで既にアフリカビジネスを行っている企業およびこれからアフリカ市場に参入を考えている企業が、アフリカビジネスに関して、ドバイをどのように活用しているのか、ドバイを拠点にする利点は何か、など、ドバイの持つ利点・魅力についてインタビュー調査を実施し、とりまとめたものである。

本報告書が、これからアフリカとのビジネスを考えている日本企業の参考になれば幸いである。

2018年3月

日本貿易振興機構
ドバイ事務所
海外調査部 中東アフリカ課

目 次

エグゼクティブサマリー.....	1
第 I 部: ドバイとアフリカ間のビジネス活動の概要.....	2
1. 貿易.....	4
1-1. ドバイ・アフリカ間の貿易の傾向.....	4
1-2. ドバイとアフリカを結ぶ航路.....	9
1-3. ドバイとアフリカを結ぶ空路.....	10
2. 投資.....	14
2-1. アフリカへの直接投資動向.....	14
2-2. ドバイからアフリカへの海外直接／間接投資.....	17
2-3. ドバイの対アフリカ金融・ポートフォリオ投資.....	23
3. 人脈.....	27
3-1. アフリカ企業が参加する展示会とビジネスイベント.....	28
3-2. ドバイに人員を置くアフリカ系業界団体.....	29
3-3. ドバイ商工会議所.....	30
4. 在ドバイ企業へのインタビュー調査.....	31
4-1. 調査方法.....	31
4-2. 調査結果分析.....	32
4-3. まとめ: ドバイをアフリカビジネスの拠点として選択した共通の理由.....	40
4-4. 回答企業からのドバイをアフリカビジネスの拠点として活用するためのアドバイス.....	41
第 II 部: ドバイからのアフリカビジネス開発に関する先行事例.....	46
1. ドバイのパートナーを介したアフリカ投資と市場開発.....	46
2. ドバイでのアフリカの販売代理店探し.....	49
3. アフリカの販売代理店を対象としたドバイでのトレーニングやカンファレンスの実施.....	51

図表目次

図 1: UAE の対アフリカ地域別貿易額:輸入額(左)、輸出額(右)(2001~2016 年).....	4
図 2: アフリカ主要輸入相手国からの国別輸入額(2016 年).....	6
図 3: UAE の輸入相手国上位 2 カ国からの UAE・英国・フランスの輸入額の変化.....	6
図 4: アフリカの主要輸出相手国への国別輸出額(2016 年).....	7
図 5: UAE の輸出相手国上位 2 カ国への UAE・英国・フランスの輸出額の変化.....	7
図 6: エジプトから UAE への製品別輸出額(2016 年).....	8
図 7: 主要 5 カ国への UAE の製品別輸出額(2016 年).....	8
図 8: アフリカ域外の各都市からのアフリカへの直行便数(週)の比較(2017 年 11 月 10 日現在).....	12
図 9: プロジェクト数、投資額、雇用創出でみたアフリカへの FDI の傾向.....	14
図 10: アフリカの主要ハブ国.....	15
図 11: EY のアフリカ魅力度指数(AAI) 上位 10 カ国(2017 年).....	17
図 12: 2016 年の対アフリカ投資上位国 - 投資額とプロジェクト数.....	17
図 13: アフリカへの地域別投資額(2016 年).....	18
図 14: UAE からモザンビークへの投資動向(2011~2015 年).....	19
図 15: アフリカにおける UAE の農地購入状況(2016 年完了分).....	20
図 16: アフリカにおける DP ワールドの港湾運営.....	22
表 1: ドバイの地域別輸入額の推移.....	5
表 2: ドバイの地域別輸出額の推移.....	5

エグゼクティブサマリー

本調査は公開情報による文献調査とインタビュー調査により構成される。インタビュー対象は、現在、ドバイをアフリカでの活動のための拠点として利用している、または将来的に利用することを計画している在ドバイ企業である。インタビューは会計、建設、エネルギー、エンジニアリング、金融サービス、法務、不動産、海運・物流、貿易など幅広いビジネスに関し、特にアフリカビジネスに重きを置く企業 20 社の 22 人に対し実施した。

調査結果が示すところは以下のとおりである。

- ドバイが、アフリカに参入する企業（特にアジア企業）にとっての拠点であることは自ずと明らかである。ドバイは、貿易、ビジネス、投資、人脈に関して、北アフリカ、東アフリカ、南部アフリカとの結びつきが強いからである。西アフリカとのつながりもあるが、他のアフリカ地域ほど強くはない。
- 一方、ドバイと欧州・アジアとの結びつきの深さと比べると、現時点でアフリカの重要性は低いが、アフリカには多くのビジネスチャンスが存在し、他地域の多くの国々よりもはるかに急速な成長を遂げているため、今後もビジネスと投資のターゲットとしてのアフリカの相対的な重要性は高まっていくことが予想される。
- ドバイはアフリカをターゲットとした活動の拠点として優れている。ドバイにはアフリカを視野に入れた事業者団体やイベントが多く、ハイレベルなビジネス上の有力者や販売先と接触できることだけでなく、多くのアフリカ人も同じようにドバイにはビジネスチャンスがあると考えている。また、ドバイはアフリカに距離的に近いいため、アフリカに焦点を当てていないイベントにもアフリカの企業やビジネスマンが参加している。
- さらに、物流、金融、あるいは通信、テクノロジー、そしてビジネス支援サービスのどれをとっても、多くの分野でドバイは高度に発達した信頼性の高いインフラを備えている。この点もアフリカ貿易の拠点となる理由である。

第 I 部： ドバイとアフリカ間のビジネス活動の概要

過去 10 年間で最も急激な経済成長を遂げた 10 カ国のうち 6 カ国がアフリカ大陸に位置する。また、アフリカでは中流階級の消費者の増加が著しい。そのアフリカ全体でのビジネスの進展を背景として、海上・航空輸送が幅広く整備されているドバイを、世界中の多国籍企業がアフリカ統括拠点として利用している。ドバイはまた、すでに実証されているアフリカ全土と中国との関係、およびアフリカとインドとの関係の深まりを支える海空の拠点としても機能している（金融ハブとして機能するケースも増えている）。

アフリカが世界の中で人口の急成長が続く地域の一つであるという事実を考えれば、アフリカ域外の多くの取引相手がアフリカを有望な投資先、ビジネスチャンスの生まれる場所と考えるのは当然のことである。新興市場の台頭、新しいグローバル・ミドルクラスの成長、急速な都市化に伴う急激な変化によって、アフリカが急速な開発の対象地として掲げられることになった。これらの力強い経済の推進力が、今後何百万人もの人々を貧困から救い出し、世界の貿易パターンを再形成し、地政学的な同盟関係を変化させていくだろう。¹

アフリカは、もはや旧宗主国や西欧先進国に全面的に依存してはいない。広がりを見せる「南南」貿易回廊の中で、アフリカは中国、インド、トルコ、ブラジルといった新興経済国との関係や結びつきをますます深めている。

アフリカへの投資状況を見ても、アジア太平洋地域の投資家の、アフリカにおけるプロジェクト件数は約 20%を占め、西ヨーロッパの 39%は下回るものの、第 2 位につけている。また、総投資額では 54.2%で、他の全地域（いずれも 15%未満）を大きく引き離している。ちなみに西ヨーロッパは約 12%、北米は約 5%である。中東からの投資額も伸びており、約 15%を占める。

こうした中で、特にドバイは国内でインフラに巨額の投資がなされ、地政学的にも、アフリカ（12 億人）とアジア（44 億人）という巨大人口の間という重要な位置に立地し、拡大するこの貿易ネットワーク上の最も重要な拠点となっている。実際に、UAE・アフリカ間の貿易額は 2001 年の 8 億ドルから 2016 年には 255 億ドルへと急拡大した。

ドバイ政府は、この関係を継続的に拡大するための多面的戦略を立案した。ドバイ商工会議所の主導で、アフリカ企業やアフリカと取引のある企業をドバイに引きつけるための取組みが進められている。2008 年に 2,914 社だったドバイ商工会議所のアフリカ企業会員数は、2017 年に 12,000 社を突破した。この 10 年間で 312%の増加である。² ドバイ商工会議所によれば、UAE で登記されているアフリカ企業の活動は、全業種の中で貿易が圧倒的に多く、60%を占める。特にアジアとの取引において、アフリカ企業は、ドバイを母国と世界各国を結ぶ事業拠点として次第に位置付けるようになってきた。アフリカ企業の業種は、建設（14.2%）、物流（8.2%）、不動産（8.1%）、製造（2.5%）、農業（0.2%）、観光・サービス（0.9%）と続き、様々な企業がアフリカからドバイに進出している。

UAE がアフリカ諸国の重要な貿易相手国、投資パートナーとして浮上したことで世界の再形成が促された。UAE の国営企業によるアフリカのインフラへの投資が、アフリカ域内における接続性と、UAE を通じてのアフリカと世界との接続性の両方を高め、世界の再形成の一端を支えている。

UAE の国営港湾デベロッパーである DP ワールド（Dubai Ports World）は、政府、船会社、輸出入業者、コミュニティ、その他多数の重要なグローバルサプライチェーン

¹ 「Emerging Markets: on the World Stage（新興市場：世界の舞台で）」

<http://www.sais-jhu.edu/sites/default/files/resource-article/files/SAISPHERE%202013-2014.pdf>

² 「Dubai Chamber Highlights Dubai's Strong Trade Links with Africa at Global Conference in London（ドバイ商工会議所、ロンドンのグローバル・カンファレンスでドバイとアフリカの強固な貿易関係を強調）」ドバイ商工会議所、2017 年 3 月 13 日。http://www.dubaichamber.com/whats-happening/chamber_news/dubai-chamber-highlights-dubais-strong-trade-links-with-africa-at-global-conference-in-london

との長期的関係に基づき、アフリカを含む世界 103 カ国で 3 万 6,500 人以上を雇用している。DP ワールドは、2016 年に中核ビジネスであるターミナルオペレーション部門全体で約 6,400 万 TEU (20 フィートコンテナ換算) を取り扱った。現在の総取扱能力は 8,460 万 TEU だが、各地での開発・拡張計画が確定しており、市場の需要増大とともに 2020 年には 1 億 TEU を突破することが予想される。アフリカでもアルジェリア、ソマリランドなど 6 か国 7 か所³のターミナルを運営しており、8 つ目のルワンダ・キガリ内陸港を開発中である。

また、UAE に本社を置く航空会社 (エミレーツ航空、エティハド航空、フライドバイ) はアフリカ便を増発中である。特にエミレーツ航空は、アフリカ最大級の市場のいくつかにおいて最も重要な外国航空会社として頭角を現した。ドバイ国際空港は実質上の「アフリカ・ハブ空港」となった。ドバイは、アジアとアフリカを結ぶ重要な物流・金融の玄関口としてその存在感を増している。

さらに、世界最大級の港と空港、大型フリーゾーンからなる「ドバイ・サウス」地区の開発に象徴される世界一の物流センターを目指すドバイのひたむきな努力は、今後のアフリカとの関係のさらなる拡大をもたらすだろう。

アフリカ全体への関与の進展を背景として、世界中の多国籍企業が、海上・航空輸送が幅広く整備されているドバイ (UAE) をアフリカ統括拠点として利用している。

³ 係争中のドラレ (ジブチ) を含む。 P.10、注 10 参照。

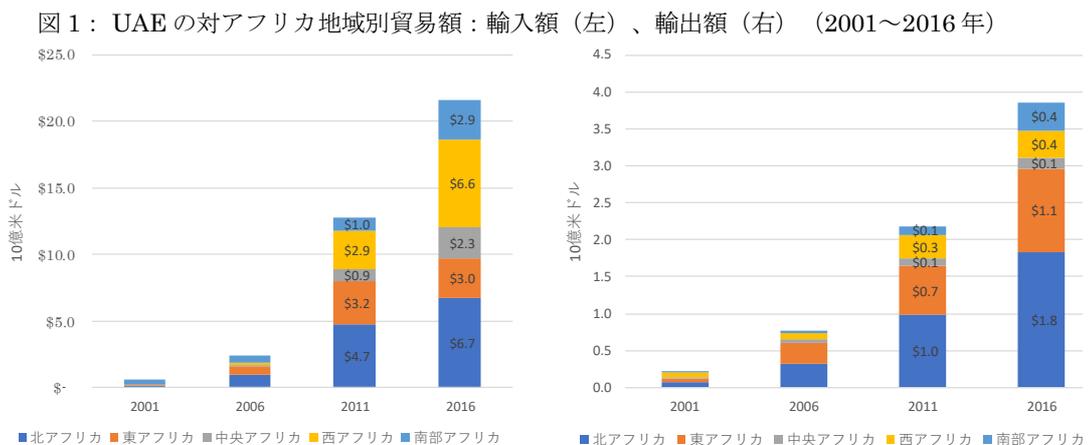
1. 貿易

重要ポイント

- ドバイはアジアとアフリカ間の輸送・物流活動の重要拠点である。その結果、輸送・物流部門だけでなく、貿易、サポートサービス、軽工業等の関連部門の企業も当然ながらドバイに拠点を置くことになる。
- ドバイのアフリカとの貿易関係の中心は南部アフリカ、東アフリカ、北アフリカで、西アフリカは貿易先としてはやや距離がある。
- ドバイにはアフリカ向けの往来が多い海港が多数ある。中でも圧倒的に大きいのは、世界のコンテナ取扱量の多い港トップ 10 の中で東アジア以外に唯一位置しているドバイのジュベル・アリ港である。
- ドバイは、米国のアトランタ、中国の北京に次ぐ世界第三位のハブ空港である。アジア、アフリカと欧州を結ぶハブとしての戦略的地位が評価されている。

1-1. ドバイ・アフリカ間の貿易の傾向

UAE・アフリカ間の貿易データを見ると、当然ながら地理的に距離が近い地域が中心であることがわかる。輸出入のどちらをとっても、北アフリカと東アフリカが全アフリカ貿易の中できわめて存在感の強い構成要素となっている。輸入に関しては、例外的に西アフリカの貢献度が高いという点が注目される。これはこの地域の金輸出額が非常に大きいためと思われる。西アフリカからの金の輸入は、UAEのアフリカ諸国からの輸入の中で非常に大きな部分を占める。⁴



出所: <http://fcsa.gov.ae/en-us/Pages/Statistics/Statistics-by-Subject.aspx>

インタビュー調査を含め、この調査で後述する他の分析でも同じパターンが見られる。インタビュー調査でわかったことは、ドバイのアフリカ企業やアフリカ志向の企業は、東アフリカや北アフリカに重きを置く傾向があり、ドバイから西アフリカ、中央アフリ

⁴ 上記の国の区分では、以下のような国連の地理区分を使用している。北アフリカ：アルジェリア、エジプト、リビア、モロッコ、スーダン、チュニジア、西サハラ。東アフリカ：ブルンジ、コモロ、ジブチ、エリトリア、エチオピア、ケニア、マダガスカル、マラウイ、モーリシャス、マヨット、モザンビーク、レユニオン、ルワンダ、セイシェル、ソマリア、タンザニア、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエ。中央アフリカ：アンゴラ、カメルーン、中央アフリカ共和国、チャド、コンゴ民主共和国、コンゴ共和国、赤道ギニア、ガボン、サントメ・プリンシペ。西アフリカ：ベナン、ブルキナファソ、カーボベルデ、ガンビア、ガーナ、ギニア、ギニアビサウ、コートジボワール、リベリア、マリ、モーリタニア、ニジェール、ナイジェリア、セントヘレナ、セネガル、シエラレオネ、トーゴ。南部アフリカ：ボツワナ、レソト、ナミビア、南アフリカ、スワジランド。

カ、南部アフリカへの輸出はやや難しいということである。見やすいように下の表に全てのデータを入れた。UAE とアフリカ諸国の貿易は急速に拡大しており、2011 年から2016 年にかけて、アフリカ向け輸出の年平均増加率（CAGR）が 12%、アフリカからの輸入増加率が 11.1%に達した。。過去の数字は非常に小さかったことから、それ以前の増加率がさらに高くなることは明らかである。

表 1：ドバイの地域別輸入額の推移

	2001 年	2006 年	2011 年	2016 年	年平均増加率 (過去 5 年)
北アフリカ	\$0.1	\$1.0	\$4.7	\$6.7	7.2%
東アフリカ	\$0.1	\$0.6	\$3.2	\$3.0	-1.6%
中央アフリカ	\$0.0	\$0.1	\$0.9	\$2.3	20.1%
西アフリカ	\$0.0	\$0.1	\$2.9	\$6.6	18.3%
南部アフリカ	\$0.3	\$0.5	\$1.0	\$2.9	24.6%
合計	\$0.6	\$2.4	\$12.7	\$21.6	11.1%

出所: <http://fcsa.gov.ae/en-us/Pages/Statistics/Statistics-by-Subject.aspx>

表 2：ドバイの地域別輸出額の推移

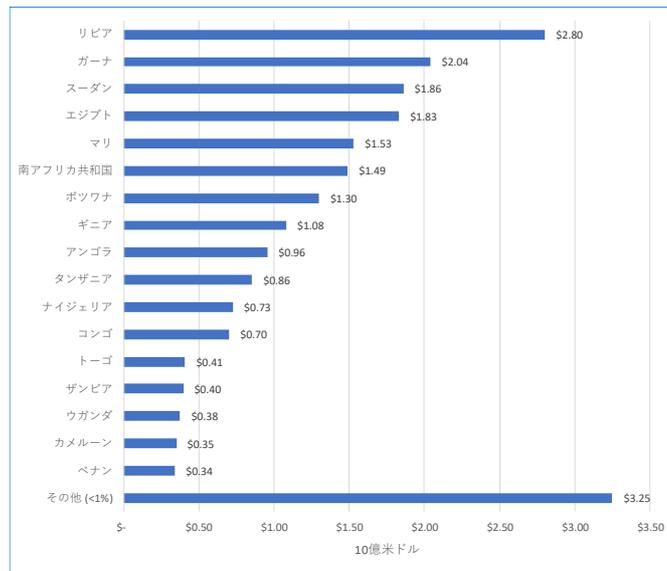
	2001 年	2006 年	2011 年	2016 年	年平均増加率 (過去 5 年)
北アフリカ	\$0.1	\$0.3	\$1.0	\$1.8	13.2%
東アフリカ	\$0.0	\$0.3	\$0.7	\$1.1	11.3%
中央アフリカ	\$0.0	\$0.0	\$0.1	\$0.1	6.0%
西アフリカ	\$0.1	\$0.1	\$0.3	\$0.4	3.4%
南部アフリカ	\$0.0	\$0.0	\$0.1	\$0.4	25.3%
合計	\$0.2	\$0.8	\$2.2	\$3.9	12.0%

出所: <http://fcsa.gov.ae/en-us/Pages/Statistics/Statistics-by-Subject.aspx>

国別データをさらに詳しく分析するため、MIT の Observatory of Economic Complexity（経済複雑性観測所）のデータをグラフにまとめた。⁵ データによれば、UAE は 2016 年にアフリカから総額 216 億ドルの物品を輸入している。その中で最も輸入額が大きい国々（総輸入額の 1%超を占める国々）を下の輸入額グラフに示した。ここでも上記の全体的なデータのパターンと同じく、UAE の主要輸入相手国はアフリカ全土に広がっているが、最大の相手国はアフリカ大陸の東半分に向く傾向が見られる。

⁵ MIT の OEC データの入手先は国連統計部（COMTRADE）だが、MIT チームは独自の方法により、国際標準貿易分類（SITC）による BACI 世界貿易データベースを使ってデータクリーニングを行った。詳細はこちらを参照：<https://atlas.media.mit.edu/en/resources/data/>

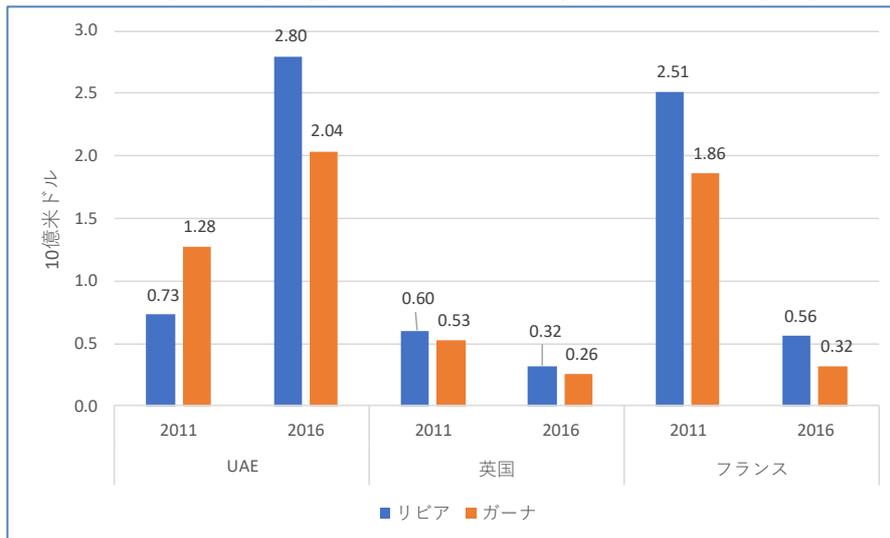
図 2：アフリカ主要輸入相手国からの国別輸入額（2016 年）



出所: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/#Destinations>

比較のため、UAE 最大の輸入相手国としてリビアとガーナの 2 カ国を選択した。この 2 カ国の UAE からの輸入額と英仏からの輸入額を比較したところ、下記のグラフのような結果となった。興味深いことに、UAE は金額の点でリビア、ガーナ両国にとって近年急速に成長している輸出先である。両国から UAE への輸出が増加しているのに対し、両国から英仏への輸出は劇的に減少している。実際にリビアからの輸入は 5 年でほぼ 4 倍になり、ガーナからの輸入は 60%増加している。同期間に、リビアとガーナから英国への輸出はそれぞれ 47%と 51%、フランスへの輸出はそれぞれ 78%と 83%減少した。

図 3：UAE の輸入相手国上位 2 カ国からの UAE・英国・フランスの輸入額の変化



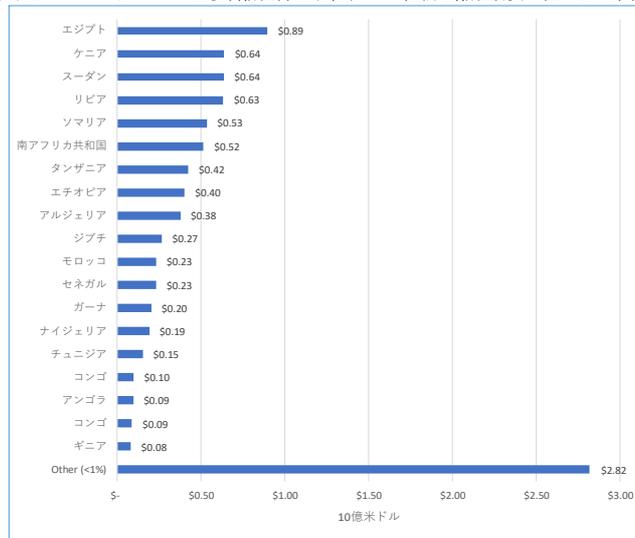
出所: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/#Destinations>

2016 年に UAE はアフリカ全土に総額 77 億 8,000 万ドルを輸出した。⁶中でも以下のグラフに示した国への輸出額が特に大きい。輸入のグラフと同様に、このグラフでも輸

⁶ 図 4 の輸出総額は図 1 の 2 倍以上になっているが、これは国連のデータに石油関係の輸出が含まれているためである。これに対し、図 1 で使用した UAE の国内データでは石油輸出が除外されている点に注意されたい。

出総額の 1%を超える主要輸出相手国を金額の順に列挙した。ここでも、UAE の輸出相手国の多くがアフリカ大陸の東半分には偏っている点に注意されたい。

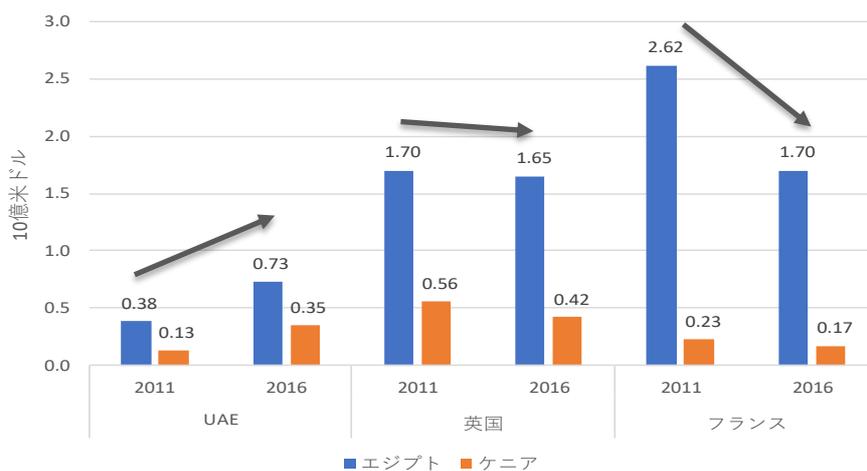
図 4：アフリカの主要輸出相手国への国別輸出額（2016 年）



出所：<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/#Destinations>

ここでも比較のため、UAE 最大の輸出相手国としてエジプトとケニアの 2 カ国を選択した。この 2 カ国への UAE からの輸出額と英仏からの輸出額を比較したところ、下記のグラフのような結果となった。ここでも過去 5 年間で両国への輸出額が非常に大きく増加したことがわかる。UAE からエジプトへの輸出は同じ期間に 92%、ケニアへの輸出は 169%増加している。これに対し、英国からエジプトとケニアへの輸出はそれぞれ 3%と 25%、フランスからエジプトとケニアへの輸出はそれぞれ 35.1%と 26.1%減少した。よって、UAE は、特に国の大きさを考えると、アフリカの主要貿易相手国との結びつきがきわめて深く、しかもその結びつきがさらに強まりつつあるといえる。

図 5：UAE の輸出相手国上位 2 カ国への UAE・英国・フランスの輸出額の変化

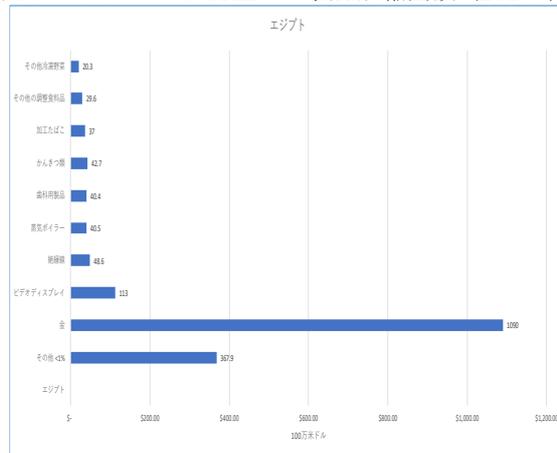


出所：<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/#Destinations>

次に、アフリカとの取引が最も多い製品を例示するため、国ごとの貿易統計データを調査した。アフリカ諸国から UAE への輸出上位国の多くは、金が圧倒的に大きく、主要輸入相手国 5 カ国中 4 カ国で UAE への輸出総額の 95%超を占めている。リビア、ガーナ、スーダン、マリ（輸入相手国の第 1 位、第 2 位、第 3 位、第 5 位）では、金が輸出額の 99.6%、99.5%、95.2%、99.3%を占める。唯一の例外は、他の国々より経済が発展しているエジプト（輸入相手国の第 4 位）である。したがって、グラフに表わす価値が

ある国はエジプトのみということになる。その他の国の金以外の製品カテゴリーは当該国の輸出額の1%未満だからである。

図 6：エジプトから UAE への製品別輸出額（2016 年）

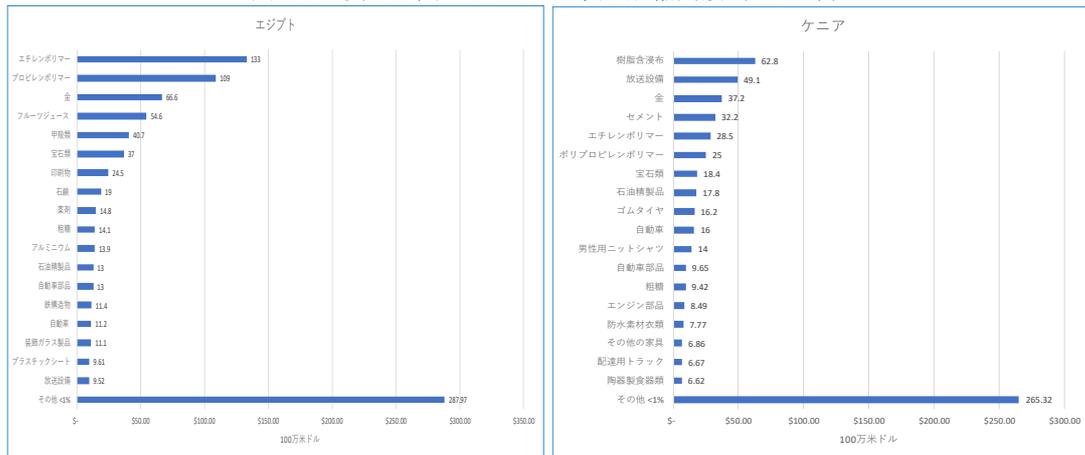


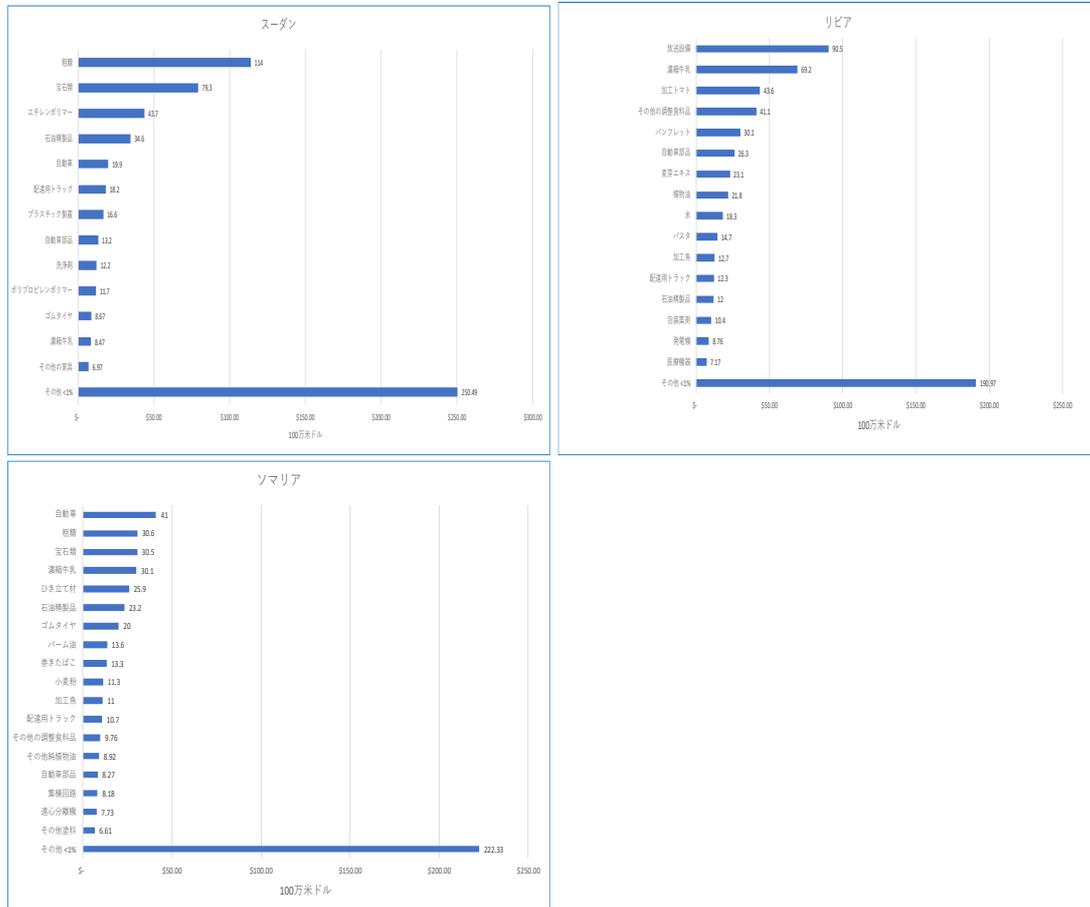
出所：<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/#Destinations>

エジプトの場合、依然として輸出の半分以上（2016 年は 59.6%）を金が占めるが、それ以外の品目は多様で、ニッチな工業製品と農産物を UAE に輸出している。

UAE からアフリカの主要 5 カ国への輸出を見ると、いくつかのパターンがはっきり出現しているものの、状況はやや複雑である。石油化学製品、特にエチレンやプロピレンといったプラスチックのフィードストックは、エジプト、ケニア、スーダンの主要品目である。石油製品に関する UAE の比較優位性と同様に、これらの国向け輸出におけるプラスチック産業の成長がここによく現れている。UAE の石油精製製品輸出にも同じことが言える。

図 7：主要 5 カ国への UAE の製品別輸出額（2016 年）





出所：<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/#Destinations>

UAE は、ジュース、濃縮牛乳、調整食料品、砂糖、海産物、麦芽エキス等の製品に関し、アフリカ向けの食品加工基地としての立場を確立したようである。食品はどの国に対しても輸出額が大きい。ただし、アフリカに供給される一次食糧の多くを UAE は国内生産していない。UAE は自動車と部品に関しても貿易が活発である。これは、UAE が自動車メーカーにとって効率的な流通ハブであるだけでなく、富裕層が購入した中古車を低所得の国々で再販売するための中古市場もあることが理由と考えられる。自動車以外にも、放送設備、集積回路、鉄製構造物、遠心分離機等の製品は、他所で製造され、UAE 経由でアフリカに輸送されているとみられる。UAE には繊維製品、プラスチックシートやプラスチック蓋、包装薬剤、塗料といった軽工業の拠点があるものの、輸出産業は、アルミ精錬製品などに限られている。

1-2. ドバイとアフリカを結ぶ航路

UAE のエミレーツ・テレコミュニケーションズ・コーポレーション (Etisalat) の2017年版「イエローページ」オンラインディレクトリで数えたところ、船会社と代理店は669社であった。⁷ UAEにおけるEtisalatのディレクトリの網羅性には時に疑問もたれることから、実際の会社数はおそらくこの数字を大きく上回るだろう。

現在入手可能なオンラインデータによれば、以下の港（首長国別に記載）からアフリカ便が就航している（括弧内は運航数）。⁸

⁷ <http://www.yellowpages.ae/s/uae/shipping.html>

⁸ <https://www.marinetraffic.com/> このデータは、マリントラフィックのウェブサイトと港への電話をもとに作成した。ただし、港湾当局は、セキュリティを懸念して海上交通についての直接的な質問に答えないため、このデータは不整合である可能性がある。

- アブダビ－ザーイド港 (4)
- ドバイ－ジュベル・アリ港 (21)
- ドバイ－ラーシド港 (5)
- フジャイラ－フジャイラ港 (1)
- シャルジャー－ハリド港 (2)
- シャルジャー－コー・ファッカーン港 (6)

特に、コンテナ取扱量において東アジア以外で唯一トップ 10 にランクインしているドバイのジュベル・アリ港から多くの航路がある。さらに、ジュベル・アリの海運・貿易関連経済活動の幅広さを示す尺度として、同港に併設されているジュベル・アリ・フリーゾーンの登録企業 7,300 社 (2017 年 9 月現在) の石油以外の対外貿易総額は 802 億ドルに達する。この貿易額のうち 50 億ドルが対アフリカである。ドバイ経済開発局によれば、ジュベル・アリ港には全世界の船会社 150 社が寄港しており、2015 年の運航数は週 90 回であった。⁹

さらに、全世界で海港を開発するドバイの国営デベロッパー「DP ワールド」は、アフリカでターミナルオペレーションのネットワークを拡充している。現在のターミナル数は 7 カ所で、8 番目を開発中である。これらの港は以下の通りである。

- アルジェおよびジェンジェン (アルジェリア)
- ベルベラ (ソマリランド)
- キガリ (ルワンダ) (開発中)
- ソフナ (エジプト)
- ダカール (セネガル)
- ドラレ (ジブチ) (係争中¹⁰)
- マプト (モザンビーク)

アフリカに向かって交差するこれら多数の海路によって、対アフリカ貿易、対アフリカ投資の壮大なネットワークが出来上がった。

1-3. ドバイとアフリカを結ぶ空路

ドバイは、旅客数でみて世界第 3 位 (国際旅客数では 1 位) に位置する、地球上で最も往来の激しい空路のハブでもあり、アフリカへの主要なトランジットハブとなっている。ドバイに本社を置くエミレーツ航空は、アフリカ全土の 20 カ国、23 都市への便を運航している。格安航空会社のフライドバイは、アフリカの 11 都市をカバーしている。エミレーツ航空とは違い、その運航先のほとんどは中堅都市である。¹¹

アフリカの航空会社数社もドバイへの定期便を運航している。ドバイ便を運航するアフリカの航空会社は以下の通りである (ただし、必ずしも直行便ではない)。ジュッバ航空、アフリキヤ航空、アルジェリア航空、アrikエア、ダーロ航空、TAAG アンゴラ航空、エチオピア航空、ケニア航空、リビア航空、エジプト航空、スーダン航空、チュニスエア、ルワンダ航空、アフリカン・エクスプレス・エアウェイズ。ドバイほど多く

⁹ Dubai Department of Economic Development Logistics Investment Brochure (ドバイ経済開発局物流投資案内)、2015 年 8 月。

¹⁰ ドラレ港の開発・運営については、ソマリア政府が DP ワールドとの契約を 2017 年 11 月に突然破棄、DP ワールドはロンドンの国際仲裁裁判所に提訴中。 <https://www.aljazeera.com/news/2018/02/djibouti-seizes-control-dubai-run-dolareh-port-180223200900708.html>

¹¹ [エミレーツ航空](#), [フライドバイ](#)

のアフリカ向け旅客便・貨物便が提供される都市は、世界中を探してもほとんどない。

12

ドバイはアフリカ人観光客の主要な旅行先であると同時に、アフリカからさらに欧州、アジア、米州へと向かう旅客を搬送する重要な空路網のハブでもある。ときには、アフリカの航空会社がアフリカの別の場所への移動の中継点としてドバイを利用するケースさえある。パリやロンドンが果たしたような役割を担っている。

2017年10月23日付のドバイ空港 Web サイトの運航時刻表に基づく、ドバイからアフリカ各都市への現在の直行便、航空会社、週間運航数を以下に示す。¹³

アフリカ各都市発着の主要フライト(週間運航数)			
国/都市/空港	航空会社	ドバイ着	ドバイ発
アルジェリア			
アルジェ — ウアリ・ブーメディアン	エミレーツ航空	7	6
〃	アルジェリア航空	5	5
アンゴラ			
ルアンダ — クアトロ・デ・フェベレイロ	エミレーツ航空	8	8
コンゴ			
コナクリ — コナクリ国際空港	エミレーツ航空	3	4
コートジボワール			
アビジャン — フェリックス・ウフェ=ボワニ国際空港	エミレーツ航空	8	8
ジブチ			
ジブチ — ジブチ国際空港	フライドバイ	3	7
〃	ダーロ	1	2
エジプト			
アレキサンドリア — ボルグ・エル・アラブ国際空港	フライドバイ	24	17
カイロ — カイロ国際空港	エミレーツ航空	19	19
〃	エジプト航空	24	24
エリトリア			
アスマラ — アスマラ国際空港	フライドバイ	8	7
〃	エリトリア航空	4	4
エチオピア			
アディスアベバ — ボレ国際空港	エミレーツ航空	8	8
〃	フライドバイ	4	3
〃	エチオピア航空	23	23
ガーナ			
アクラ — コトカ国際空港	エミレーツ航空	8	8
ケニア			
ナイロビ — ジョモ・ケニヤッタ国際空港	エミレーツ航空	24	24
〃	ケニア航空	16	16
リビア			
トリポリ — トリポリ国際空港	リビア航空	4	4
モーリシャス			
プレザンス — サー・シウサガル・ラングーラム国際空港	エミレーツ航空	16	16
モロッコ			
カサブランカ — ムハンマド 5 世国際空港	エミレーツ航空	8	8
ナイジェリア			
ラゴス — ムルタラ・モハンマド国際空港	エミレーツ航空	8	8
ルワンダ			
キガリ — キガリ国際空港	ルワンダ航空	16	16
セネガル			
ダカール — ブレーズ・ジャーニュ国際空港	エミレーツ航空	3	4
ソマリア			
モガディシュ — アデン・アッデ国際空港	ジュッバ航空	5	4
〃	ダーロ航空	3	2
ハルゲイサ — ハルゲイサ国際空港	フライドバイ	8	8
〃	ダーロ航空	3	4
南アフリカ			

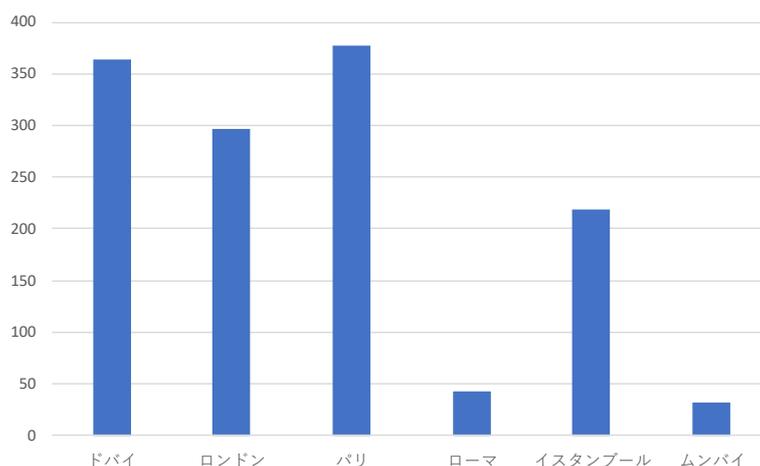
¹² 同上

¹³ <http://www.dubaiairports.ae/flight-planner>

アフリカ各都市発着の主要フライト(週間運航数)				
国/都市/空港	航空会社	ドバイ着	ドバイ発	
ケープタウン - ケープタウン国際空港	エミレーツ航空	24	24	
ダーバン - ダーバン国際空港	エミレーツ航空	8	8	
ヨハネスブルグ - ヨハネスブルグ国際空港	エミレーツ航空	32	32	
南スーダン				
ジュバ - ジュバ国際空港	フライドバイ	4	4	
スーダン				
ハルツーム - ハルツーム国際空港	エミレーツ航空	5	6	
〃	フライドバイ	16	17	
ポート・スーダン新国際空港	フライドバイ	2		
タンザニア				
ダルエスサラーム - ジュリウス・ニエレレ国際空港	エミレーツ航空	8	8	
〃	フライドバイ	8	8	
ザンジバル - ザンジバル国際空港	フライドバイ	5	8	
チュニジア				
チュニス - カルタゴ国際空港	エミレーツ航空	5	5	
ウガンダ				
カンパラ - エンテベ国際空港	エミレーツ航空	8	8	
〃	フライドバイ	3	3	
ザンビア				
ルサカ - ルサカ国際空港	エミレーツ航空	7	7	
ジンバブエ				
ハラレ - ハラレ国際空港	エミレーツ航空	8	8	

最後に、ドバイとアフリカ各都市を結ぶ直行便の便数を、アジアと欧州でアフリカとの間の交通ハブになりそうな都市と比較分析したところ、アフリカにおいてドバイ以上に強力なネットワークを持つのは、植民地独立後のアフリカと広範囲にわたって深い関係を持つパリだけであった。ロンドンが僅差で第3位、かなり離されてイスタンブールが第4位につけているが、実際のところ、アフリカ全体へのアクセスに関して、近隣の都市でドバイに対抗できるところはない。

図8：アフリカ域外の各都市からのアフリカへの直行便数(週)の比較(2017年11月10日現在)



出所: ドバイ国際空港及び <https://www.kayak.com>

サハラ以南のアフリカ19カ国で事業を展開する汎アフリカコングロマリット、アトラス・マラ・グループのCEO、Ashish Thakar氏はドバイを活動拠点としている。「ドバ

イは、アフリカとアジア、欧州を大変スムーズに結ぶ優れた中継点だ」と同氏は言う。

¹⁴

ジュネーブを拠点としていた元銀行家、Pasha Bakhtiar氏は、アフリカをターゲットとするプライベート・エクイティ会社を率いている。拠点の立上げを考えたとき、同氏は即座にドバイに決めた。ライフスタイルのことも一つの要因だったが、大きな理由は空路の利便性であった。「エミレーツ航空は、実際のところ私のビジネスプランの一部だ。エミレーツ航空のアフリカ・ネットワークは、アフリカのどの航空会社よりも優れている」と同氏は語った。¹⁵

¹⁴ 執筆者 Simeon Kerr、「Dubai becomes a centre for Mideast-Africa trade (中東・アフリカ貿易の中心になったドバイ)」ファイナンシャル・タイムズ、2013年11月25日号

¹⁵ Pasha Bakhtiar、Interview with Afshin Molavi (Afshin Molavi との対談)、2013年3月

2. 投資

重要ポイント

- 東部、西部、北部、南部アフリカの地域ごとのハブ国に世界からアフリカへの直接投資は集中しており、ドバイからの投資も同様である。
- ドバイの投資は、数あるセグメントの中でもモバイル通信、不動産、エネルギーが中心である。
- ドバイからアフリカ地域への投資は、有カプライベート・エクイティ・ファンド、ソブリン・ウェルス・ファンド(以下、SWF)、同族経営のコングロマリットが中心になっている。

2-1. アフリカへの直接投資動向

2016 年は、アフリカ全体の経済成長が過去 20 年間で最悪となった。しかしながら、この成長停滞の背後には、アフリカ諸国の間の大きな経済格差が隠れている。サハラ以南アフリカの三大経済大国（ナイジェリア、南アフリカ、アンゴラ）が予想成長率を大幅に下方修正したのに対し、中堅国集団（コートジボワール、セネガル、エチオピア、ケニア、タンザニア、モザンビーク、エジプトを含む）は向こう 5 年間、高度成長を維持することが予想される。¹⁶

アフリカ全体での地政学的不安の高まりと「マルチスピード」の成長が絡み合った結果、アフリカ全体への国際投資は複雑な様相を呈することになった。2016 年にアフリカが誘致した海外直接投資（FDI）プロジェクトは 676 件で、前年を 12.3% 下回った。これらの FDI プロジェクトはアフリカ全体で 12 万 9,150 人の雇用を創出したが、2015 年比では 13.1% の減少である。

図 9：プロジェクト数、投資額、雇用創出でみたアフリカへの FDI の傾向



出所: fDi Markets

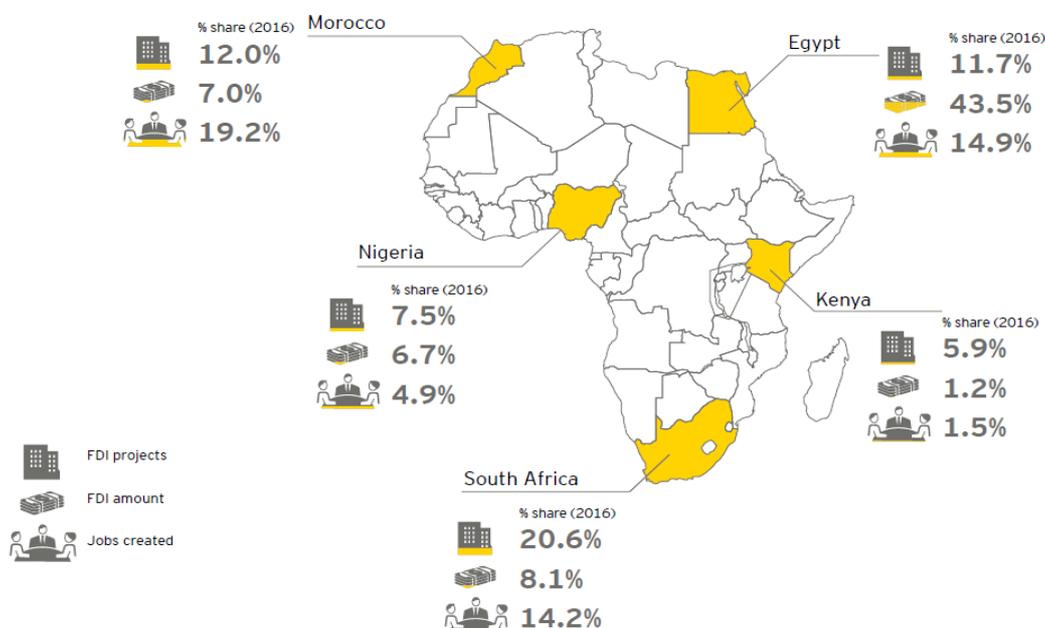
ただし、資本投資額でみた場合、アフリカへの FDI の流れは 2015 年に落ち込んだ後、2016 年に回復している。2016 年のアフリカへの資本投資額は 31.9% 増となった。プロジェクト 1 件当たりの平均投資額は 2015 年の 9,250 万ドルから 1 億 3,900 万ドルに増加した。こうした平均投資額の増加は、不動産・ホスピタリティ・建設部門と輸送・流通部門の資本集約的な大型プロジェクト数件によってもたらされた。アフリカが世界の FDI 資本移動に占める割合は、2015 年 9.4% から 11.4% に上昇した。FDI の受け入れ額でみて、アフリカは二番目に成長が速い投資先である。

¹⁶ EY Attractiveness Program Africa、2017 年 5 月

このように、アフリカにおける投資の状況は短期的には若干均一性に欠けたままとされる。アフリカ域内の成長格差だけでなく、世界的に不確実性が広がっていることも理由の一つである。英国の EU 離脱、ドナルド・トランプ氏の米国大統領当選、中国と欧州の成長鈍化、中央銀行による資産買入れの先細りは、アフリカのさまざまな魅力だけでなく、アフリカ域外の投資意欲にも何らかの影響があるだろう。しかしながら、すでにアフリカに深く関与している企業は、今後も関与を続ける可能性が高い。これらの企業も慎重になり、目立たないところでリスクを管理するかもしれないが、方針を大きく転換することはなく、概ねアフリカの中の需要やリスクプロファイルの変化に対応するだけだろう。

ドバイはアフリカ投資の重要な拠点ではあるが、アフリカの中では、投資がより大きく、より多様なアフリカ域内の「ハブ」国に引き寄せられる傾向がある。これらの国には、南部の南アフリカ、北部のモロッコとエジプト、西部のナイジェリア、東部のケニアが含まれる。2016 年には、これらの市場はアフリカの対内 FDI プロジェクト件数全体の 58%を呼び込んだ。これらの市場は各地域の有力国であることから、より大きなスケールと比較的成熟した市場を投資家に提供する。¹⁷

図 10：アフリカの主要ハブ国



出所：fDi Markets

これらハブ国を国別にみると、FDI プロジェクト件数が 2015 年より 6.9%増加した南アフリカは、アフリカのリーダーとしての地位を維持している。消費財・小売部門の FDI 活動が急激に活発化し、プロジェクトの件数は 2015 年の 19 件から 2016 年の 41 件へと 2 倍以上に増加した。例えば、2016 年 4 月には、ネスレがクワズール・ナタールでインスタントコーヒー工場を正式に稼働させた。同社は、この工場の拡張に 12 億ランド（8,740 万米ドル）を投じている。¹⁸ 南アフリカ経済は相変わらず低経済成長であるが、同国はアフリカ全土への投資の拠点としての魅力に変わりはない。

¹⁷ 同上

¹⁸ 「Nestlé South Africa injects R1.2 billion into local economy (ネスレ・サウスアフリカ、地域経済に 12 億ランドを注入)」ネスレのプレスリリース。 <https://www.nestle.co.za/media/pressreleases/nestle%3a9-south-africa-injects-r1-2-billion-into-local-economy>、2016 年 4 月 19 日

モロッコは、2016年にアフリカ第2位のFDI受入国の地位を取り戻した。プロジェクト件数と資本投資額はそれぞれ9.5%と46.2%増加している。モロッコに対する投資家の信頼は、アーンスト・アンド・ヤング（EY）の「2017年アフリカ魅力度指数（AAI）」で第1位にランクされたことから明らかに見てとれる。¹⁹アラブの春の最中でさえ揺るがなかった安定政権に支えられ、モロッコは欧州、アフリカ、中東への輸出基地としてますます売り込み攻勢をかけている。同国の自動車部門は特に投資家の関心を集め、FDIプロジェクト件数は2014年が5件、2015年が10件、2016年が14件と増加している。

2016年にエジプトが誘致したFDIプロジェクト件数は2015年より19.7%増加した。さらに目覚ましいのは資本投資額の成長である。巨額な建設プロジェクトの影響で、前年のほぼ3倍に増加している。特に積極的なのが中国企業で、2016年のFDIプロジェクト件数は16件に達した（2015年は0件）。投資先は、ビジネスサービス部門とテクノロジー・メディア・通信部門が中心である。米国とフランスからのFDIプロジェクトも同様に上向いた。エジプトは、複雑な手続きの解消、プロジェクト認可取得手続きの自由化、新インセンティブの開始を通じて投資を容易にするための意欲的な改革プログラムをスタートさせたが、²⁰経済は依然として通貨安と高インフレの影響を受けており、2017年のEYのAAIでは11位にとどまっている。

アフリカ西部では、不況に見舞われたナイジェリアでFDIプロジェクト数が2015年比3.8%減となった。原油価格の急落により、アフリカ最大の石油輸出国であるナイジェリアは外貨不足に悩まされ、電力不足や複雑な納税制度といった問題にすでに取り組んでいた企業が打撃を受けた。²¹世界銀行の2017年ビジネス環境指標（Ease of Doing Business Index 2017）で169位にとどまっていることを考えると、ナイジェリアはビジネス環境を早急に改善する必要がある。一方、明るい話題としては、ナイジェリア市場の規模の大きさと多様化イニシアチブの効果を背景に、同国向けFDIの性格が大きく変化したことが挙げられる。AAIのさまざまな領域（特にビジネス支援、ガバナンス、人間開発）に改善が見られれば、ナイジェリアは向こう10年間でアフリカ最大のFDI受け入れ口になるだけの条件を十分に備えている。

東アフリカの有力国である（サハラ以南アフリカで4番目に大きい）ケニアでは、当たり年だった2015年の後、2016年になって投資が停滞し、FDIプロジェクト数は57.9%、資本投資額は55.5%減少した。長期的に見ると、ケニアへのFDIはナイジェリアと同じく、年ごとに満ち干きが生じる傾向にある。さらに、ケニアのFDIが2015年に好調だったのは、英国資本のプロジェクトの急増が主因である。2016年に英国からの投資が減退したのは英国が国民投票でEU離脱を選択したことに伴う不確実性に対処したため、当然のことであった。したがって、2017年のAAIで最も魅力的なFDI投資先の第2位にランクインしていることからわかるように、ケニアの投資見通しは依然として堅調である。

参考のため、EUのAAI上位10カ国を以下に示す。

¹⁹ 2016年に導入されたAAIは、マクロ経済の強靭性、市場規模、ビジネス支援、インフラ・物流、経済多様化、ガバナンス、人間開発を含む、バランスのとれた長・短期評価指標に基づいて、アフリカ46カ国の相対的な投資魅力度を測定するものである。アーンスト・アンド・ヤング 2017年。

²⁰ 「Egypt's long-awaited investment law to go before cabinet shortly（待ち望まれたエジプトの投資法、間もなく内閣に提出へ）」 <https://www.reuters.com/article/idUSL5N1DZ0RR>、2016年12月5日。

²¹ 「Nigeria Seeks Double Foreign Investment Amid Dollar Shortage（ドル不足に見舞われたナイジェリア、海外からの投資倍増を目指す）」 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-19/nigeria-seeks-to-double-foreign-investment-amid-dollar-shortage>、2016年2月19日。

図 11：EY のアフリカ魅力度指数 (AAI) 上位 10 カ国 (2017 年)

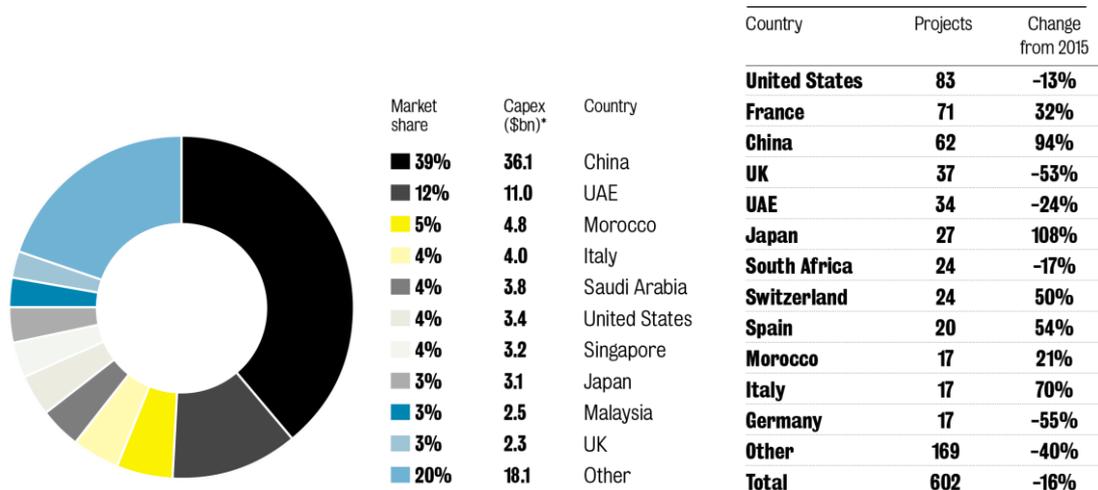
1. モロッコ
2. ケニア
3. 南アフリカ共和国
4. ガーナ
5. タンザニア
6. ウガンダ
7. コートジボワール
8. モーリシャス
9. セネガル
10. ボツワナ

出所：EY の 2017 年アフリカ魅力度指数

2-2. ドバイからアフリカへの海外直接／間接投資

アフリカへの投資が大きく伸び続ける中で、UAE は新たなビジネスチャンスの獲得において主導的な役割を果たしているようである。2017 年 8 月に発行された fDi レポート最新版によれば、UAE は 2016 年の対アフリカ資本投資額で第 2 位の投資国にランクインしている。増資額は 110 億ドルで、マーケットシェアは 12%となっている。第 1 位は 39%のマーケットシェアを持ち、361 億ドルの投資を行った中国である。このレポートによれば、UAE 主導の FDI は 2015 年比 161%の大幅増となった。アフリカ・プロジェクトへの資本支出は 42 億ドルに達する。

図 12：2016 年の対アフリカ投資上位国 — 投資額とプロジェクト数

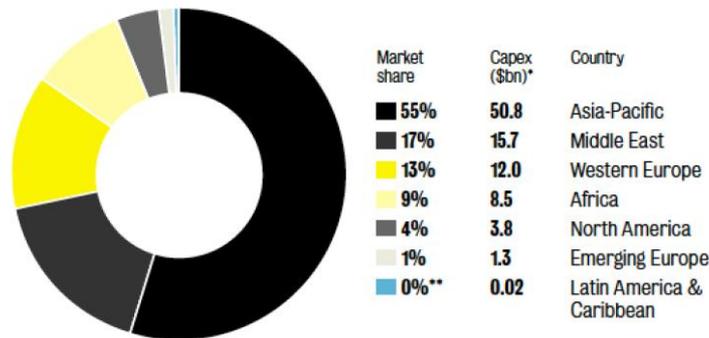


出所：fDi Markets 2017

統計データでは同時に、UAE は出資したプロジェクト数でも 34 件で 5 位にランクインしている。これは UAE が手掛けるプロジェクトが、地域で競合する投資家のプロジェクトより数は少ないが規模が大きいことを示している。

さらに、下のグラフが示すように、中東全体からアフリカへの投資は総額 157 億ドルであり、中東では UAE に匹敵する国がないことは明らかである。

図 13：アフリカへの地域別投資額（2016年）



出所：fDi Markets 2017

このように、UAE は、アフリカでの事業展開を目指す多国籍企業（MNC）にとって、名目上の玄関口であると同時にアフリカ投資の基地でもある。Arabian Business のインタビューの中で、アブラージ・グループ CEO、Arif Naqvi 氏は、アフリカにおける同社の立ち位置と、世界の投資家にとってアフリカが魅力的である理由を次のように簡潔にまとめている。「アフリカは当社が非常に重視する消費主導の経済だ。これらの国々でミドルクラスの人々が出現して都市部に移動すると、より多くの製品、より多くのインフラを望むようになる。」²²

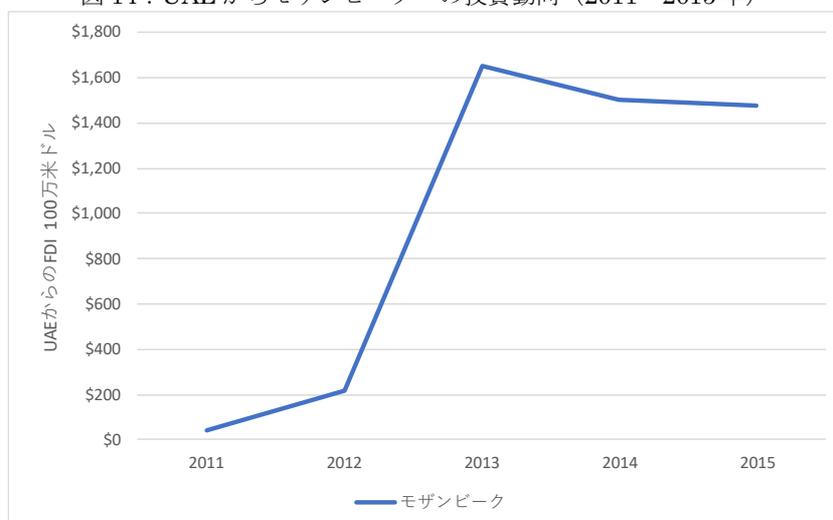
UAE またはドバイの投資先であるアフリカの特定国の統計データは入手できなかったが、ドバイ商工会議所が 2017 年 3 月に指摘したところによれば、GCC 諸国の事業者は過去 10 年間に全体で約 300 億ドルをアフリカのインフラプロジェクトに投資している。中でもサハラ以南のアフリカは、2015 年上半期にさらに 27 億ドルの海外直接投資を GCC 諸国から受け入れている。GCC 諸国からの投資流入が最も大きいのはナイジェリア、南アフリカ、ケニア、ウガンダである。²³

アフリカ開発銀行の「Annual Statistical Yearbook 2017（2017 年年次統計年鑑）」でも、UAE がモザンビークの海外直接投資家のトップ 5 にランクインしていることを確認した。（同年鑑には 5 位までしか掲載されていない）。以下に、UAE からモザンビークへの 5 年間の投資の動きを示す。

²² 「CEO of Dubai's Abraaj says Africa is key to investment plan（ドバイのアブラージ CEO、アフリカは投資計画の中心だと語る）」Arabian business、2017 年 1 月 21 日。

²³ 「Dubai Chamber Highlights Dubai's Strong Trade Links with Africa at Global Conference in London（ドバイ商工会議所、ロンドンのグローバル・カンファレンスで、ドバイとアフリカの強力な貿易関係を強調）」ドバイ商工会議所、2017 年 3 月 13 日。http://www.dubaichamber.com/whats-happening/chamber_news/dubai-chamber-highlights-dubais-strong-trade-links-with-africa-at-global-conference-in-london

図 14 : UAE からモザンビークへの投資動向 (2011~2015 年)



出所：アフリカ開発銀行

以下、UAE の有力投資家がターゲットとする主要な業界について述べる。なお、金融資産への投資については次項で詳述することにする。²⁴

農業

GCC 諸国（特にサウジアラビアと UAE の企業）がアフリカの農業分野への投資をリードしている。これは、特に世界的な食品価格の上昇を受け、地域の食糧安全保障を確保するための試みでもある。2000 年代の中ごろから後期にかけて、全世界で売却された農地 2,000 万ヘクタールの 3 分の 1 以上を GCC 諸国が購入した²⁵。UAE はスーダンで 40 万ヘクタール超、カタールはケニアで 4 万ヘクタールを購入し、オマーンとバーレーンも海外での農業活動を拡大している。

2008~09 年の金融危機と石油価格の下落後、土地購入はペースダウンした。これは、UAE を含む産油国が、自国のサプライチェーン改善と多国籍食品会社との連携強化に重点を置くようになったためである。それでもアフリカ向けの投資は持続し、アフリカは重要な食糧調達源となっている。

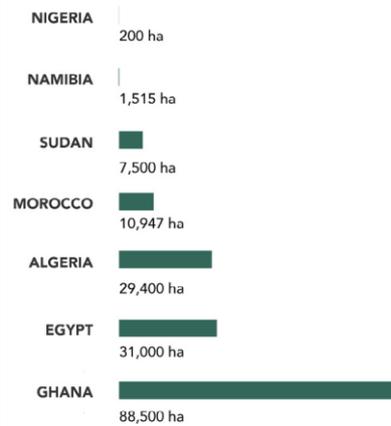
国際食糧政策研究所によれば、アフリカ諸国は年間 370 億ドルの農業投資を必要としているため、アフリカへの農業投資はアフリカ諸国にとってもメリットがある。大規模な農地購入は、直ちに耕作しなくてもよい長期投資と考えられる。アブダビに本社を置くアルダーラ・アグリカルチュラル・カンパニーは、2015 年にスーダンの肥沃なアル・ハワド・バレーで実施される農業プロジェクト（100 億ドル）の第 1 期として 10 億ドルを投資することで合意した。以下に、2016 年に完了した UAE の土地購入取引を示す。²⁶

²⁴ 「Bridging the Red Sea: How to Build an Africa-GCC Partnership (紅海の架け橋：アフリカ・GCC 諸国間のパートナーシップを構築するには)」 Emerge85、2017 年 10 月。

²⁵ https://emerge85.io/wp-content/uploads/2017/09/emerge85_Bridging-the-Red-Sea.pdf p.11

²⁶ 22 と同じ。

図 15：アフリカにおける UAE の農地購入状況（2016 年完了分）



出所：DP ワールド 2017 年

金融

最近、ドバイおよび UAE の多数の金融機関がアフリカ域内の支店網とコーポレートネットワークを拡充した。これは次項で論じるポートフォリオ投資型アプローチとははっきりと異なる。ここでは、アフリカ地域で金融サービスの拠点拡大を目指す金融機関について述べる。

ドバイ最大の銀行であるエミレーツ NBD は、64 店舗で構成されるエジプトの支店網（フランスの銀行 BNP パリバから買収）を通じて、長年にわたりアフリカで実績を築いてきたが、ここ 2 年間は重要な成長機会としてアフリカに照準を定めている。2013 年にエミレーツ NBD のトップに就任したオーストラリアの銀行家 Shayne Nelson 氏は 2016 年 3 月、UAE 英字紙「The National」紙の記事の中で「ケニア、タンザニア、モロッコ、アルジェリアなどの国が主なターゲットだが、追加的な買収を通じてエジプトのビジネスを増強することに消極的なわけではない」と述べている。²⁷

さらにこの記事には、アフリカでビジネスを展開する UAE の銀行はエミレーツ NBD だけではないと書かれている。当時、ドバイ・イスラミック銀行もケニアのナイロビに店舗を開設する準備を進めていた。また、ドバイに本店を置くマシュレク銀行もすでに何年も前からエジプトで活動していた。アブダビ・イスラミック銀行（ADIB）は 2007 年から、アブダビ・ナショナル銀行は何十年も前からである。アブダビに本店を置くユニオン・ナショナル銀行は、2017 年 6 月の決算発表において、2006 年からエジプトで活動していることを明らかにした。²⁸

実際には、西欧の銀行によるアフリカ投資が低調になった時期に、UAE のいくつかの銀行がさらに多くの銀行やアフリカ支店網のような資産を積極的に買収した可能性もある。2015 年には、ニューヨークの金融グループ「シティ」が、リテールバンキング事業をカイロのコマーシャル・インターナショナル・バンクに売却した。また、ロンドンの銀行「パークレイズ」は、アフリカビジネスを売却する意向を発表している。

²⁷ 「Emirates NBD plans more success out of Africa（エミレーツ NBD がアフリカでのさらなる成功のに向けた拡充を計画）」 The National 紙、2016 年 3 月 6 日。 <https://www.thenational.ae/business/emirates-nbd-plans-more-success-out-of-africa-1.185159>

²⁸ ユニオン国民銀行、投資家向けプレゼンテーション、2017 年 6 月。
https://www.unb.com/en/media/UNB%20Investors%20Presentation%20June-2017_tcm7-7872.pdf

エネルギー

エネルギーの面でも、UAE が GCC 諸国の中でアフリカへの重要な投資国であることは驚くにあたらない。2016年には、UAEの太陽光発電デベロッパー、Phanes Group がナイジェリアで 3 基の太陽光発電所を建設する件に関して同国と契約を結んだ。このほか、アブダビに本社を置くアブダビ国営エネルギー会社 (Taqa) などの UAE のエネルギー会社も西アフリカで活動し、石油資源の開発を支援している。2013年には、アブダビのムバダラの子会社であるマスダールが、モーリタニアにアフリカ最大の太陽光発電所を建設すると発表した。目覚ましい収益に勢いを得たマスダールは、その後 2016年に太陽光プロジェクトの設備容量を 38%以上増強すると発表し、UAEはアフリカの太陽光発電業界における主要なプレイヤーとなった。²⁹

アブダビに本社を置く投資・開発グループ、ムバダラの子会社数社は現在、通信のほかにも石油、鉱業、インフラへの投資に向けたアフリカ成長戦略を立てている。ムバダラ石油はタンザニア沖で掘削を行い、ムバダラ開発はシエラレオネでボーキサイト、アルミナ、鉄鉱石の採掘を計画している。

ムバダラ石油は、ソマリアの石油鉱物資源省と協力契約を締結した。内容は、同省職員の能力開発と将来的な上流部門でのビジネスチャンス開拓の支援である。³⁰

一方、アブダビ国営エネルギー会社 (Taqa) は、ガーナで電力容量の増強に巨額の資金を投じ、西アフリカに位置する同国の成長を支援した。Taqa で電力・水事業の責任者を務める Frank Perez 氏は、同社がガーナでの活動を取り止める可能性は低いとしている。UAE の英字紙「The National」は、同氏の言葉として次のように報じている。「アフリカは向こう数十年にわたって高成長を遂げると同時に、天然資源開発や経済成長のために膨大な量の電力を必要とすると当社は考えている」³¹

アフリカの未来にとって電力部門への投資は不可欠である。アフリカは世界中で最も電力が不安定である。サハラ砂漠以南アフリカ (SSA) の 48 カ国が生産する電力はわずか 6 万 8,000 メガワットで、スペイン 1 カ国に等しい。サハラ以南アフリカで電力を常時利用できるのは人口の 4 分の 1 未満だと世界銀行は指摘する。³² 世界銀行によれば、アフリカは電力需要にただ対応するだけで年間 410 億ドルを支出する必要がある。³³ アブダビ企業によるこの分野へのさらなる投資は地域全体に波及効果をもたらさだろう。

一方、UAE 企業 2 社 (ムバダラとデュバル) はボーキサイト鉱山開発のため、ギニアに共同で 50 億ドルを投資した。ギニアのモハメド ラミネ フォファナ鉱山地質相は、「この開発計画はピーク時に 1 万 4,000 人の直接雇用と間接雇用を創出し、ギニアの GDP に大きく貢献するだろう」と述べた。2017 年までに沿岸の都市カムサルにおいて輸出用鉱山と港を開発することも契約内容に含まれる。カムサルは鉄道でサンガレディと結ばれている。³⁴

アフリカが必要とするインフラ投資が莫大であることは明らかである。UAE 企業の影響は大きくないが、両者はプロジェクトを巨大化するため、米国をはじめとする企業との提携を模索し始めるはずである。結局のところ、アフリカが大きな潜在的可能性を開かせるか、ますます立ち遅れるかの分かれ目はインフラ次第なのである。

²⁹ 「Bridging the Red Sea: How to Build an Africa-GCC Partnership (紅海の架け橋: アフリカ・GCC 諸国間のパートナーシップを構築するには)」Emergence85、2017年10月。

³⁰ 「Mubadala Petroleum signs cooperation agreement with Somalia (ムバダラ石油、ソマリアと協力契約を締結)」Mubadala ウェブサイト、2014年7月17日。<http://www.mubadala.com/en/news/mubadala-petroleum-signs-cooperation-agreement-somalia>

³¹ Florian Neuhof 「Abu Dhabi's Taqa to exploit strong growth in Africa (アフリカの急成長に乗じるアブダビの Taqa)」The National、2013年4月11日。

³² Kinsley Ighobar 「Light at the End of the Tunnel (トンネルの向こうに見えた光)」Africa Renewal 2014年4月、p. 21

³³ 「Big Bucks (大金)」Africa Energy Journal、2014年4月、p. 4

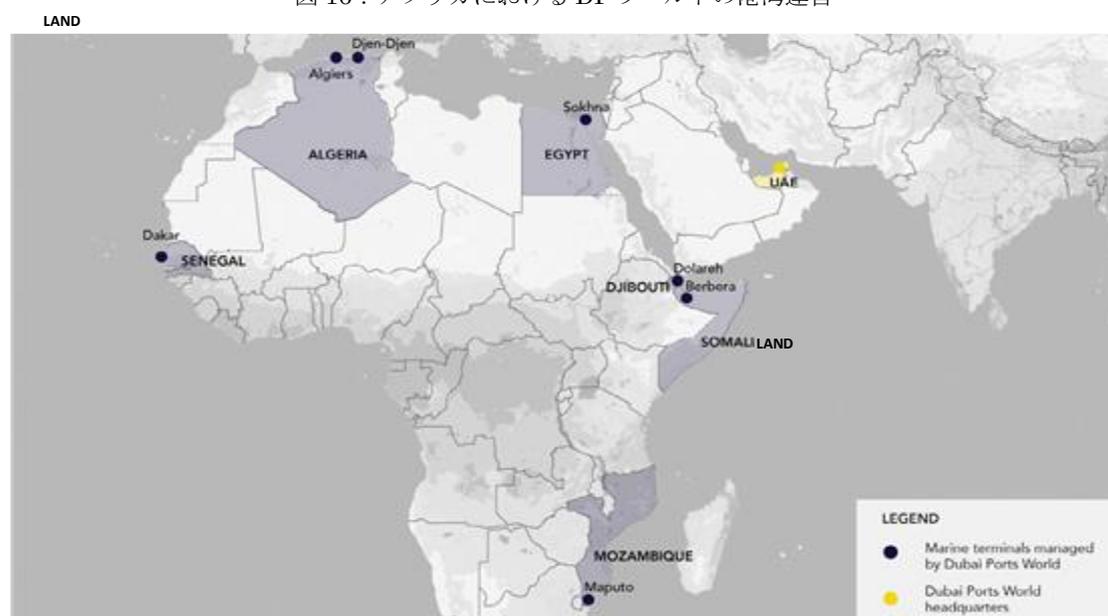
³⁴ Tom Arnold 「Mubadala and Dubal to invest \$5bn for projects in Guinea (ムバダラとデュバル、ギニアのプロジェクトに 50 億ドルを投資)」The National、2013年11月25日。

港

アフリカの港を経由する海上輸送は 2017 年現在 3 億トンだが、向こう 20 年で劇的に増加し、2040 年には 20 億トンを突破することが予想される。これは、消費者需要の増大と域内インフラの改善に負うところが大きいが、アフリカの港は非常に設備が悪く、予想される貨物量を処理できないため、沿岸諸国は施設の改良を急いでいる。これは GCC 諸国の企業、特に DP ワールドにとってチャンスである。DP ワールドは現在、アフリカ 6 カ国（アルジェリア、エジプト、ジブチ³⁵、セネガル、ソマリランド、モザンビーク）で 7 カ所の埠頭を運営し、ルワンダのキガリで内陸港を建設中である。³⁶

2016 年、DP ワールドはベルベラ港の改修に関し、独立を自主宣言したソマリランド共和国との間で 4 億 4,200 万ドルの契約を締結したと発表した。同社は、ケニアの新ラム港（50 億ドル）に関しても応札する計画である。一方、ドバイに本社を置く P&O ポーツは、ボササ港改修に関してプントランドの半自治地区と 3 億 3,600 万相当の同様の契約を締結した。³⁷

図 16：アフリカにおける DP ワールドの港湾運営



出所：DP ワールドより聴取（2018 年 3 月） この他、建設中のキガリ（ルワンダ）がある。

通信

アブダビに本社を置くエミレーツ・テレコミュニケーション・カンパニー（略称 Etisalat）である。UAE 政府が株式の 60%を保有する同社は、アフリカ最大級のモバイル通信ネットワークを持ち、アフリカ 11 カ国で事業を展開している。

Etisalat は現在、アフリカのベナン、ブルキナファソ、中央アフリカ共和国、エジプト、ガボン、コートジボワール、マリ、モーリタニア、モロッコ、ニジェール、トーゴでモバイルネットワークを運営している。同社の年次報告書によれば、Etisalat は 2016 年現在、全世界に 1 億 6,200 万の契約者を抱える。³⁸2018 年 2 月 5 日時点での最新の時価総額は 1, 522 億ディルハム（約 415 億ドル）である。³⁹ロンドンのブランド評価・戦

³⁵ ジブチ港の開発・運営については現在係争中。P.10 注 10 参照。

³⁶ DP ワールドより聴取、2018 年 3 月

³⁷ 「Bridging the Red Sea: How to Build an Africa-GCC Partnership（紅海の架け橋：アフリカ・GCC 諸国間のパートナーシップを構築するには）」Emerge85、2017 年 10 月。

³⁸ <http://www.etisalat.com/en/system/docs/2016/Etisalat-AnnualReport2016-English.pdf>

³⁹ <http://www.etisalat.com/en/ir/factsheet/fact-sheet.jsp>

略コンサルタントである Brand Finance は Etisalat を 2017 年中東で最も価値のあるテレコムブランドに選んだ。⁴⁰

2013 年のアフリカ・グローバル・ビジネス・フォーラムでのスピーチで、Etisalat の CEO、Ahmad Julfar 氏は次のように述べた。「アフリカは、世界的に次なる成長エンジンだ。短時間で容易に配備でき、まだ電化されていないアフリカ僻地の村々にも提供できるワイヤレスによって成長がもたらされる。モバイル音声だけでなくモバイルブロードバンドも、これから成長が期待できる分野だと見ている。」⁴¹

Etisalat は、アフリカでモバイルマネーの領域にも積極的に参入し、「Flous」と呼ばれる新サービスをスタートさせた。Etisalat ネットワークを利用するアフリカ人が携帯電話をデジタルウォレットとして、あるいはもっと簡単に銀行として使うことができるというサービスである。アフリカ人は世界で最も銀行を利用しない人々である。よって、モバイルマネー・ソリューションは全体で非常に急速に普及しつつある。モバイル回線があれば、数回キーを叩くだけで、アフリカの消費者、農民、小規模事業者などが金融サービスを楽しむことができる。

イノベーション

2021 年までの長期戦略「ドバイ・プラン 2021」の目標の 1 つに「最もビジネスしやすい環境を提供し、イノベーションや生産性の向上によって持続的に発展可能な経済モデルを構築する」という目標を掲げ、地域のビジネスハブとして発展してきたドバイは、知識ハブとしても自らを位置づけようとしている。首長の名を冠した 600 億ドル規模の投資ファンド「Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum Fund」の設立や民間支援企業との連携など、官民を挙げて起業家支援、イノベーション促進を支援する姿勢を示している。そのためドバイには起業家を支援するアクセラレーターや投資家が集積し始めており、中東・北アフリカ地域の投資家の 33% が所在している。⁴² 彼らは、ドバイでの起業を支援するだけでなく、中東・アフリカ地域の起業家への支援や出資も視野に入れている。その一例として、毎年カイロで開催されている地域最大の起業家やスタートアップ企業の支援イベント「ライズアップ」にはドバイに所在するアクセラレーターやベンチャー・キャピタル、いち早くイノベティブなアイデアや技術を取り入れたい政府系企業などが多数参加し、エジプトを中心に域内各国から参加している起業家らとの面談やコンテストを実施していた。また、イベント内で開催された中東アフリカ各国の起業に関するセミナーでは、ドバイの回には他国に比べてかなり多くの参加者があつまり、講演者に対し具体的な質問を熱心に投げかけていた。逆にドバイで開催されるスタートアップ企業支援イベントにも、エジプト、ナイジェリアなど多数のアフリカ系スタートアップ企業が参加し、投資や販路を求めている。

2-3. ドバイの対アフリカ金融・ポートフォリオ投資

本項では、ドバイの銀行、投資ファンド、およびアフリカのその他の投資家による主要な対アフリカ投資について述べる。以下に挙げる投資においては、アブラージ・グループなどの在来型プライベート・エクイティ・ファンドから、アル・フタイム・グループなどの同族経営巨大持株会社、アブダビ投資庁 (ADIA) などの SWF まで、さまざまな投資形態が混在する点に注意されたい。すなわち、前項では主に戦略的投資に焦点を当てたが、本項では金融資産投資に焦点を当てる。

もちろん、戦略的投資とポートフォリオ投資の区別は必ずしも明確ではない。例えば、アル・フタイム・グループなどの持株会社が、典型的な多国籍企業に似た形で投資を管

⁴⁰ <http://www.etisalat.com/en/awards/most-valuable-telecom-brand-award-2017.jsp>

⁴¹ Tom Arnold 「UAE companies line up Africa investments. From telecoms to hotels and to ports, investments grow (UAE 企業がアフリカ投資の準備を整えた。通信からホテル、港湾まで投資は拡大している)」 The National、2013 年 5 月 2 日

⁴² Arabnet The Stage of Digital Investments in MENA 2013-2016

理するケースは多く、一般に無関係と思われる多様な投資ポートフォリオを持っている。アル・フタイムの小売店が保険とどのように関係しているのかは不明だが、ここではそれらも列挙した。

アブラージ・グループ

アブラージは、UAE 最大の非政府系プライベート・エクイティ投資家である。同グループは現在の CEO、Arif Naqvi 氏によって 2002 年に設立された、プライベート・エクイティの様式をとる厳密なポートフォリオ投資家である。このファンドは、2017 年 6 月 30 日現在、約 110 億ドルの資産を運用し、200 件を超える投資に 81 億ドルの資本を分散させている。また、100 件超の売却で約 68 億ドルの収益を実現した。同社は全世界に 17 カ所以上のオフィスを置き、5 カ所の地域ハブを持っている。

中東・北アフリカ (MENA) 地域全体に 4 つの支社を置き、ドバイ本社から MENA への投資を管理している。MENA では合計 55 件の投資に総額 39 億ドルの資本を分散させ、過去に 28 回の売却を行ったが、そのうちの何件が北アフリカなのかは不明である。アブラージは、サハラ以南アフリカの案件はナイロビのハブで業務を行い、64 件の投資に 12 億 2,000 万ドルを運用している。⁴³

アブダビ投資庁 (ADIA)

アブダビ投資庁 (ADIA) は世界最大級の SWF で、その資産総額は 1 兆 3,000 億ドルと推定される。ADIA は、株式、確定利付債・自己株式、インフラストラクチャ、不動産、プライベート・エクイティ、オルタナティブ (ヘッジファンドや商品取引投資顧問 (CTA)) など、やや手堅く非常に幅広い投資ポートフォリオに投資する傾向がある。ADIA の投資スタイルは、例えば、経営に関与せずシティの少数株式を長期保有するなどの戦略的投資ではなく、金融投資に重点を置く傾向があるが、過半数株式と取締役会の監督権を持つ場合には、これらの投資に対して持株会社のようにふるまうこともある。

ただし、投資の正確な構成と外部マネージャー (ポートフォリオの約 70~80%を管理) の複雑な広がりについては非常に秘密主義であることで知られる。アフリカへの投資について得られた唯一の手掛かりは、Emerging Markets 部門の投資がこの SWF のポートフォリオ全体の 15~25%を目指しているということである。したがって、ポートフォリオ全体が非常に大きいことから、アフリカへのかなりの投資が行われていると考えるのが妥当だろう。

アル・フタイム・グループ

1930 年代に商社として設立されたアル・フタイム・グループは、中東、アフリカ、アジアの新興市場で自動車販売・サービス業、金融サービス業、不動産業、小売業を営む多角経営のコングロマリットである。アル・フタイムの名のもとに 200 社の傘下企業を持ち、4 万 2,000 人の従業員を擁する。アル・フタイムは持株会社のため、同社の投資は閉鎖的所有・直接経営の形をとる傾向があり、金融投資というよりは戦略的投資の色合いが濃い。以下、アフリカにおける各カテゴリーの事業について国別に述べる。⁴⁴

自動車：

- エジプト — トヨタ、ホンダ、イヴェコ、アル・フタイム・オートモーティブ & マシナリー・カンパニー (FAMCO — 自動車サービス)
- ケニア — アイシャー、フォード、MAN トラック&バス、マツダ、ニューホランド・トラクターズ、スズキ、UD トラックス

⁴³ <https://www.abraaj.com>

⁴⁴ <http://www.alfuttaim.com/home>

- モザンビーク – セレクト・オート（レンタカー）
- タンザニア – マツダ、ニューホランド・トラクターズ、スズキ
- ウガンダ – フォード、マツダ、ニューホランド・トラクターズ、スズキ

金融サービス：

- エジプト – オリエント・インシュアランス

不動産：

- エジプト – カイロ・フェスティバルシティ、カイロ・フェスティバルシティ・モール、アル・フタイム・グループ・リアルエステート

小売：

- エジプト – ゲス、ホームワークス、イケア、マークス&スペンサー、テッド・ベイカー、トイザラス

インベストメント・コーポレーション・オブ・ドバイ

インベストメント・コーポレーション・オブ・ドバイ（ICD）は国営持株会社であり、ドバイ政府が所有するSWFと考えてよい。財務局の投資部から政府が保有する投資ポートフォリオの譲渡を受け、2006年5月に設立されたICDの役割は、価値を高めながら政府の投資ポートフォリオを管理することである。ドバイ政府が保有するさまざまな国営事業体（エミレーツ・ナショナル・オイル・カンパニー（ENOC）、ドバイ・イスラミック銀行（DIB）など）の株式を管理する統括事業体であるため、そのポートフォリオの圧倒的多数をドバイまたはUAEの事業体が占めるが、アフリカの株式も1社だけ保有している。2014年に3億ドルで取得した、ナイジェリアのダンゴテ・セメントの少数株式である。特にダンゴテ以外に建築資材への不動産関連投資がないことから、持株会社であるICDのダンゴテへの投資は戦略的投資よりも金融投資の意味合いが強いと思われる。⁴⁵

マジッド・アル・フタイム

1992年に設立されたマジッド・アル・フタイムは、ドバイに本社を置くUAEの持株会社である。2015年の時点で中東と北アフリカにおいてショッピングモール、小売店、レジャー施設を所有・運営し、13カ国で事業を展開している。アル・フタイム・グループから分離独立したMajid Al Futtaim氏によって設立された。Majid Al Futtaim氏は大規模な事業子会社3社（マジッド・アル・フタイム・プロパティーズ、マジッド・アル・フタイム・リテール、マジッド・アル・フタイム・ベンチャーズ）を運営している。同グループは15カ国で4万人の従業員を雇用している。以下、アフリカにおける各カテゴリーの事業について国別に述べる。⁴⁶

レジャーおよびエンターテイメント：

- エジプト – マジック・プラネット、スキー・エジプト、VOX シネマズ（スクリーン数21）

小売：

- エジプト – カルフール
- ケニア – カルフール

⁴⁵ <http://www.icd.gov.ae>

⁴⁶ <http://www.majidalfuttaim.com>

不動産：

- エジプト — シティセンター・アレクサンドリア、シティセンター・マーディ、モール・オブ・エジプト

ムバダラ

ムバダラは、アブダビ政府が所有する SWF である。以下を含む 13 の重要な戦略的部門の投資に重点を置いている。⁴⁷

- 航空宇宙
- 情報・通信技術 (ICT)
- 医療
- 半導体
- 金属・鉱業
- 再生可能エネルギー、電気・ガス・水道
- さまざまな金融持株会社

ムバダラは世界 30 カ国で投資を行っており、ポートフォリオは総額 1,267 億ドルにのぼる。アフリカでの投資には以下が含まれる。

- エティサラート・ナイジェリア (通信) (ナイジェリア)
- カンパニーア・エスパニョーラ・デ・ペトロレオスエス (CEPSA – 石油・ガス) (アルジェリア、エジプト)
- OMV (石油・ガス) (チュニジア、リビア、エジプト)

ラニ・インベストメント LLC

ラニ・インベストメント LLC はアウジャン・グループ (多角持株会社) の投資子会社で、日用消費財 (FMCG)、ホスピタリティ・不動産、包装資材など幅広い業界に投資している。ラニ・インベストメントは投資子会社を通じ、南部アフリカ (特にモザンビークとザンビア) においてさまざまな高級ホスピタリティ資産を経営している。

さらに、ラニ・インベストメントの飲料事業部門は、中東 (エジプトを含む) におけるコカ・コーラのボトリング・販売ライセンス、北アフリカ、レバント (東部地中海沿岸)、東アフリカ、東南アジアの各市場向けにフルーツジュースを生産するラニ・リフレッシュメンツを含め、アフリカでさまざまな権益を持っている。同社は、2014 年にカイロ (エジプト) での新ボトリング工場建設を決定している。⁴⁸

⁴⁷ <https://www.mubadala.com>

⁴⁸ <http://www.aujan.com>

3. 人脈

重要ポイント

- ドバイとアフリカを結ぶ人脈は非常に幅広く、双方向である。アフリカのビジネスチャンスに投資が流入している(さらに、今後の見通しがますます明るいことから投資は増大している)だけでなく、多くのアフリカ企業がドバイを「チャンスの国」と考えている。
- アフリカ企業約 1 万 2,000 社が加入するドバイ商工会議所(以下、DCCI)が中心となってアフリカとの連携を推進している。
- ドバイは、アフリカのみにフォーカスしたビジネスイベントを毎年少なくとも 10 回以上開催している。また、ビジネスカンファレンスやミーティングが数百回開かれ、アフリカ関係者も出席している。

UAE と西アフリカの商業的な関わりは、どちらかといえば東アフリカ、北アフリカ、南部アフリカほど深くなかったが、DCCI が毎年開催する「グローバル・ビジネスフォーラム・オン・アフリカ (Global Business Forum on Africa)」や、連携の強化により、サハラ以南アフリカ全体と UAE の関係が緊密になった。UAE のリーム・ビント・イブラヒム・アル・ハーシミー国際協力担当国務相は、2014 年にセネガルのマッキー・サル大統領からライオン国家勲章 (National Order of the Lion) を授与されている。

ハーシミー大臣は、ドバイが 2020 年万国博覧会誘致に成功した際のマネージングディレクターでもあった。同大臣はマネージングディレクターとしてアフリカ全体に幅広く働きかけた。アフリカは、次の 2 つの点で、ドバイの誘致を成功させた重要な要因であることがわかっている。第一に、ドバイが他の候補都市より多くのアフリカ代表票を獲得したこと。第二に、博覧会開催地を決定する投票者へのドバイの「宣伝文句」に、このイベントが「アフリカ地域」で開催されるという点が含まれていたことである。

ドバイは 10 年以上前から、アフリカ諸国との関係を深める姿勢を貫いてきた。ドバイのある高官はいみじくも、「アフリカの人口を 10 億の問題と捉える人もいるが、我々は 10 億のチャンスと考えている。」と表現している。

Michale Peel 氏はフィナンシャルタイムズ紙で、こうした考え方は「地域のパワープレイの中でドバイがアフリカとの間の投資のハブとして浮上したことを示す一つの例にすぎない。これは、西欧社会の外で起きる商業の流れにおいて UAE の役割が大きくなったことを示す」と記している。⁴⁹

仕事や取引、あるいは単に国際的なキャリアをスタートさせる場所を求めて UAE に押し寄せるアフリカ人大卒者がますます増えている。⁵⁰ ロンドン在住のウガンダ人ライター、Joel Kibazo 氏は、最近ドバイを訪れた際、ケニア人をはじめとする多数のアフリカ人と出会ったことに驚きを隠せない。ドバイを離れたあと、南アフリカに到着してからもドバイは常に彼のそばにあった。「ホテルのジムで若い係員に話しかけてみた。何がしたいかを尋ねると、ドバイかアブダビで就職したいという。」⁵¹

UAE には約 4 万人のケニア人がおり、⁵² 一般企業のほか、建設業、ホテルその他のサービス業でも就業している。ケニアの新聞によれば、ケニア人は、アジア系ウガンダ人、タンザニア人とともにアフリカ系ディアスポラ・コミュニティにおいて経営者とし

⁴⁹ Michael Peel 「Dubai emerges as a hub for investment in Africa (ドバイがアフリカ投資の拠点に)」フィナンシャルタイムズ、2013 年 5 月 26 日。

⁵⁰ Joel Kibazo 「Letter from Africa: A brighter future in Dubai? (アフリカからの手紙：明るい未来はドバイに?)」BBC ウェブサイト <http://www.bbc.com/news/world-africa-22608125>

⁵¹ 同上

⁵² Shaml Puri 「Chasing a better life in Dubai, the city of dreams (夢の都市ドバイでより良い生活を追い求める)」The Standard、2013 年 4 月 14 日。 <http://www.standardmedia.co.ke/lifestyle/article/2000081519/chasing-better-life-in-dubai-the-city-of-dreams>

でも成功しているという。記事によれば、ドバイには東アフリカ系アジア人が 4 万人おり、宝石ビジネス、輸出入、スーパーマーケット、出版などに従事している。⁵³

2014 年に起きた不況で、ナイロビのイーストリー郊外から多数の企業が国外に脱出した。約 2 万社がケニアから移転したり、転出したりした。これらの企業の移転先はタンザニア、ソマリア、マラウイ、モザンビーク、そしてドバイであった。⁵⁴

ウォールストリートジャーナルによれば、ケニア・ティー・パッカーズのマネージングディレクター、Collins Cheruiyot 氏は「ドバイは、多数の企業が出会うという意味で中心になる場所だ」と語った。ドバイは「自分たちで直接出荷しなくても、さまざまな国籍の人たちに自社製品を試してもらえるチャンスを生み出す大きなスーパーマーケット」だと彼は考えている。⁵⁵

ウォールストリートジャーナルは次のように記している。「西はアフリカ、東はアジアから茶葉を集めてブレンドし、包装し、出荷して他所で販売するための場所としてドバイを利用しているとティー・トレーダーズは言う。ドバイ・マルチコモディティー・センター (DMCC) には、彼らのための施設を備えたティーセンターがある。また、ドバイは無税で生活でき、世界の主要都市のほとんどと空路で結ばれている。」⁵⁶

不動産コンサルタント「CBRE」も、アフリカ企業がドバイ移転に向ける熱視線を指摘している。「現在アフリカに拠点を置く企業の間で、2 つの問題を抱えるところが増えている。1 つ目の問題はアフリカ域内での移動、2 つ目の問題はスタッフだ。GDP 成長率に見合った事業拡大がきわめて難しいため、ドバイに事業を移転すればそれを簡単に実現できるのではないかと考える」と、CBRE の中東担当マネージングディレクター、Nicholas Maclean 氏は話す。⁵⁷

アフリカも、アフリカ人もさまざまな形でドバイの推進力の中心（貿易、物流、サプライチェーン、観光、金融サービス）と関わっている。ドバイのきらびやかなホテルと高層ビル群が世界の注目を浴びる一方で、港の穏やかなエンジン音、規則的に発着する飛行機、商人と貿易業者のコミュニティ、地元のレストランやホテルでの契約締結で交わされる握手は、広がりを見せる南南貿易回廊にとってドバイがどれだけ重要かを示す。これらが UAE とアフリカの商業的結びつきを深めている。ドバイが、アフリカのビジネスと貿易の重要拠点になったことは疑う余地がない。

3-1. アフリカ企業が参加する展示会とビジネスイベント

DCCI は、アフリカを対象とする「グローバル・ビジネスフォーラム・フォー・アフリカ (Global Business Forum for Africa)」を始め、多数のイベントを主催している。

主要なイベントの詳細情報を集め、下記に列挙した。ここに列挙したイベントは、2018 年については開催日が未定のものもある。しかし、これらのイベントはほぼ全て年 1 回開催される定例のカンファレンスであるため、例年ほぼ同じ場所で同じ時期に行われると考えられる。

さらに、ドバイとアブダビでは毎年数百の一般カンファレンスが開催されている。それらの多くは、単に取引の性格や、ドバイとアフリカのビジネス関係ゆえにアフリカに関係する要素を多く含んでいる。以下に挙げたカンファレンスについては、名称の中にアフリカが具体的に掲げられていなくても、カンファレンスの説明に、アフリカ企業が常に多数参加している旨が記載されていることが判明している。

⁵³ 同上

⁵⁴ 同上

⁵⁵ Michael Peel 「Dubai emerges as a hub for investment in Africa (ドバイがアフリカ投資の拠点に)」 フィナンシャルタイムズ、2013 年 5 月 26 日。

⁵⁶ Asa Fitch 「Dubai Grows as a Tea Trading Hub, But Innovation Lags (紅茶貿易の拠点として成長したドバイだが、イノベーションに遅れ)」ウォールストリートジャーナル、2014 年 4 月 10 日。

⁵⁷ 同上

日付	イベントの説明とリンク
2017年1月25日	アフリカ・ビジネスフォーラム B2B ミーティング (Africa Business Forum B2B meeting)、2017年1月25日、於ドバイ・ワールドトレードセンター。 http://www.africabusinessforum.com
2017年5月7～9日	「Africa Buyer-Seller Meet at Automechanika Dubai」於ドバイ・インターナショナル・コンベンション&エキシビション・センター。 https://events.africa-business.com
2017年6月14日	「Doing Business in East Africa from Dubai」於ソフィテル・ドバイ・ジュメイラ・ビーチ・レジデンス。 http://www.fbcDubai.com/en/events/upcoming-events/vue-detail/d/doing-business-in-eastern-africa-from-dubai/
2017年9月16～18日	「The Hotel Show Dubai」於ドバイ・ワールドトレードセンター。 https://www.thehotelshow.com
2017年10月2～3日	「MENA Mining Congress 2017」2017年10月2～3日、於ドバイ・ワールドトレードセンター。 http://www.godubai.com/events/event_page.asp?pr=7653
2017年10月4～5日	「Africa Legal Network International Conference」於パークハイアット・ドバイ。 https://www.visitdubai.com/en/business-in-dubai/events/africa-legal-network-international-conference
2017年10月9～11日	「FundForum Middle East and Africa」於リッツカールトン、ドバイ・インターナショナル・ファイナンシャル・センター。 https://finance.knect365.com/fundforum-me-and-africa/
2017年10月17日	「Business Council for Africa VIP Luncheon、Moby Group の Saad Mohseni チェアマン兼 CEO とともに」於ドバイ・インターナショナル・ファイナンシャル・センター (DIFC) 内キャピタル・クラブ。 http://www.bcafrica.co.uk/events/upcoming-events
2017年10月31日	「MAF Africa Investment Network Meeting, Dubai 2017」於 KIZA レストラン&ラウンジ。 https://www.eventbrite.com/e/maf-africa-investment-network-meeting-dubai-2017-tickets-37562722113
2017年10月25日	「Africa Business Breakfast of the South African Business Council – UAE」於カールトン DIFC。 http://www.sabco-uae.org/ailec_event/business-breakfast-a-matter-of-life-and-death/?instance_id=908
2017年11月1～2日	「The Global Business Forum for Africa」2017年11月1～2日、於マディナ・ジュメイラ・ドバイ。 https://globalbusinessforum.com/africa
2017年11月8～9日	「Sable International Road Show-UAE」2017年11月8～9日、於 TBC。 http://www.sabco-uae.org/ailec_event/sable-international-road-show/?instance_id=910
2017年11月21日	「Abu Dhabi Business Groups Forum Gala Dinner」(南アフリカ・ビジネス評議会 (South African Business Council) を含む) http://www.sabco-uae.org/ailec_event/15th-abu-dhabi-business-groups-forum-gala-dinner/?instance_id=891
2017年11月29日	「The Big 5 Solar – 中東・アジア・アフリカ」、於ドバイ・ワールドトレードセンター。 https://www.thebig5.ae
2017年12月5～7日	「InfoComm Middle East & Africa」、於ドバイ・ワールドトレードセンター。 https://www.visitdubai.com/en/business-in-dubai/events/infocomm-middle-east-and-africa
2018年2月18～22日	「Gulfood」、於ドバイ・ワールドトレードセンター。 http://www.gulfood.com
2018年9月16～18日	「The Hotel Show Dubai」、於ドバイ・ワールドトレードセンター。 https://www.thehotelshow.com
2018年10月8～9日	「The MENA Mining Show」、於ドバイ・インターナショナル・コンベンションセンター。
2018年10月	「FundForum Middle East & Africa」。 https://finance.knect365.com/fundforum-me-and-africa/
2018年11月	「StocExpo Middle East & Africa」、於ドバイ・ワールドトレードセンター。

3-2. ドバイに人員を置くアフリカ系業界団体

多くのアフリカ系商工会議所と業界団体が、ドバイとアフリカ間のビジネス、貿易、相互投資を促進するため、ドバイに人員を置いている。ドバイに人員を置く組織には以下が含まれる。

- Egyptian Business Council (エジプト・ビジネス評議会)、電話：+971 4 228 4828、FAX：+971 4 222 1118、PO Box 7285、電子メール：
jaflaw@emirates.net.ae, hudaiba@emirates.net.ae
- Nigerian Business Council (ナイジェリア・ビジネス評議会)、電話：+971 4 228 0442、FAX：+971 4 228 0443、PO Box 39362、電子メール：
info@nbcuae.com
- Senegal Business Council (セネガル・ビジネス評議会)、電話：+971 50 364 7108、+971 4 272 3084、FAX：+971 4 272 3082、PO Box 181101、電子メール：
info@senbpc.com, dr7lg@yahoo.com
- The South African Business Council (南アフリカ・ビジネス評議会)、電話：
+971 50 456 9002、+971 4 228 8601、FAX：+971 4 321 1011、+971 4 228 8602、PO Box 30023、115225、電子メール：
admin@sabco-uae.org,
<http://www.sabco-uae.org>
- Sudanese Business Council (スーダン・ビジネス評議会)、電話：+971 50 798 6799、+971 4 337 1410、FAX：+971 337 6343、PO Box 25895、電子メール：
sudbuco@hotmail.com, confulting@suuedchamb.ae
- Uganda Business Council (ウガンダ・ビジネス評議会)、電話：+971 50 586 9226、+971 4 331 6309、FAX：+971 4 331 7088、PO Box 7947、78404、電子メール：
gerry.batonda@hct.ac.ae

3-3. ドバイ商工会議所

DCCI が、ドバイ首長国内におけるアフリカビジネスの重要な役割を担っていることは間違いない。非常に多くの会員がアフリカに重点を置いている（約 1 万 2,000 社）。DCCI はまた、ドバイにおいてだけでなく、より幅広い国際的ネットワークを通じてアフリカとの連携に資金を拠出している。例えば、DCCI は最近、ロンドンで開催された「Investing in Africa (アフリカへの投資)」カンファレンスに参加した。この会議はウォールストリートジャーナルが主催したもので、全世界の投資家、ビジネスマン、政府関係者、意思決定者が出席した。

このカンファレンスの席上、DCCI のマジッド・サイフ・アル・グレアー会頭は、ドバイとアフリカの貿易関係の重要性を指摘し、DCCI の拡張計画とアフリカでの活動の概要を紹介した。同会頭は、ドバイが多くのアフリカ企業にとって重要な貿易ハブの役割を果たしていると説明し、同商工会議所がアフリカでのプレゼンスを拡大してきたこと、現在エチオピア、ガーナ、モザンビーク、ケニアに事務所を設置していることに触れた。

これらの支所は、海外からアフリカへの投資を促進し、アフリカ・ドバイ間の非石油貿易の拡大に貢献してきた。同会頭はさらに、DCCI が開催した一連の「グローバル・ビジネスフォーラム・オン・アフリカ (Global Business Forum on Africa)」についても言及した。この催しは、アフリカ企業と UAE 企業間の協力を円滑化するための重要基盤となっている。2017 年は 11 月 1～2 日にドバイで今年度の同フォーラムを主催した。テーマは「アフリカ開発の次なる段階」で、アフリカから多数の指導者と重要なステークホルダーが出席した。最新の発表によれば、この催しには 5,800 名以上の出席者、アフリカの国家主席 10 名、省庁代表 74 名が参加し、700 回以上の投資会議が計画されている。また、予定されている講演者は 160 人以上にのぼる。⁵⁸

⁵⁸ <https://globalbusinessforum.com/africa>

4. 在ドバイ企業へのインタビュー調査

重要ポイント

- ドバイは概して、第一にGCC 諸国を中心とする中東地域の拠点として利用され、第二に北・東アフリカ、最期に西・南部アフリカの拠点として利用されている。
- ドバイで事業を展開する最大の理由は圧倒的に販売だが、ネットワークング、人材、販売拡張、情報収集といった人脈に関係する機能も同様に重要とされる。生産やサプライチェーンに関連する機能は相対的に見て重視されていない。金融に関する機能はその間に位置する。このように、重視されているのはドバイの操業機能よりもハイレベルなビジネス機能であると思われる。
- インタビュー調査の対象者は、アフリカビジネスの拠点をドバイに置くことによってもたらされる多くのメリットを非常に前向きに捉えていた。多くは、空路の利便性と同時に、時間と距離の両面でアフリカに近いという利点を重視している。一方、海上輸送、ビジネスサービス、労働力、政府の支援といったその他の分野の重要度は低い。
- (稀ではあるが)唯一の短所として挙げられたのが、その会社がドバイに拠点を置くことによって、アフリカ企業であるという重要な利点を失うおそれがあるという点である。販売や密接な取引関係といったいくつかの事柄はアフリカの現地で行われるべきだとしている。しかし、これはドバイが持つ多くの利点と矛盾するわけではない。
- ドバイにおける新顧客開拓ではネットワークング(ドバイでのイベント)とドバイの企業群が持つメリット(すなわち、紹介、推薦、評判)が重視される。
- 今後の事業計画は前向きの企業が圧倒的に多かった。大多数はアフリカでの事業拡大を計画し、現状維持を目指す企業は少数である。アフリカ事業の縮小を予想している企業はなかった。
- 前向きな見通しは、アフリカ全体で売上増大が続いていることから導き出された。しかしながら、(総じてというわけではなく例外的にはあるが)インタビュー調査対象者がアフリカの特定地域を有望市場として挙げたときには、まず東アフリカ、次に西アフリカ、その次に北アフリカが挙がり、南部アフリカが名指しで挙げられることはなかった。それでもなお、上述のように非常に前向きな展望を考えると、ビジネスチャンスはアフリカ全体にあると考えられているとの印象を受けた。

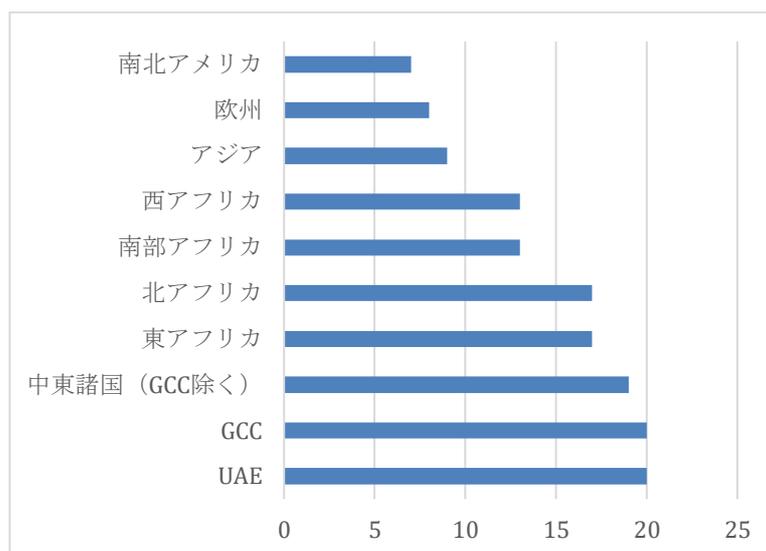
4-1. 調査方法

アフリカで事業を行うための拠点としてドバイを利用している 21 社の代表 22 名のインタビュー調査を行った。業種や全体的な事業戦略によって企業の構造は異なるが、調査の結果、アフリカ市場への拠点としてドバイを利用するにあたって共通する道筋とアドバイスが多数明らかになった。さらにこのインタビュー調査によって、多くの企業が本社または地域統括拠点として他の場所ではなくドバイを選択した理由を深く分析することができただけでなく、近年のドバイとアフリカでの彼らのビジネス活動から教訓を得ることができた。以下、設問ごとの調査結果をまとめた。

4-2. 調査結果分析

事業の現況概要：

設問 1 ドバイからのカバーエリアを全てお選びください。(複数選択可)



予想通り、調査回答者は一般にドバイに最も近接する地域で事業を展開する傾向があった。したがって、インタビュー調査対象者のドバイ事業所からカバーする事業展開先地域は UAE 自体と GCC 諸国全体が最も一般的である。圧倒的多数の企業が、UAE およびGCC諸国（またはそのいずれか）で事業展開するための拠点としてドバイを利用している（22名中20名（91%））。次に、他の中東地域で事業展開するための拠点としてドバイを利用している企業が僅差で続いている（22名中19名（86%））。

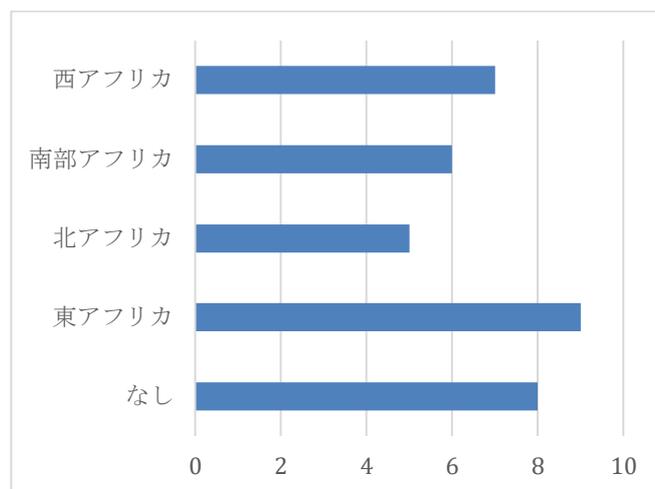
次に北アフリカと東アフリカで、それぞれ17名がドバイからこれらの地域で事業を展開していると答えた。これは地理的に考えて納得できる。南アジアを除き、これらの地域は、中東の次に近い場所にあるからである。南アジアは一般的に言って、ドバイとは関係なく、地元で地域のビジネスセンターがあると推測する。また、一般にアラビア語が使われる北アフリカが、東アフリカよりドバイや中東と文化的に近いことを考えると、アフリカのこれら2地域が概して同じように扱われていることは興味深い。おそらくこれは、東アフリカとドバイの間に長きにわたる貿易関係が存在することと、東アフリカとドバイが概して近いことによるものだろう。

次に、南部アフリカと西アフリカは、ドバイから同程度に事業運営が行われているようで、回答者は22名中13名（59%）であった。これは、北・東アフリカでの事業運営をドバイから行っているという回答者よりずっと少ない。南部アフリカと西アフリカはどちらもドバイからかなり離れているが、人数がやや多かったことから、アフリカ全体の事業をドバイから運営している企業はかなりいると推測される。

米州、欧州、アジアについては、調査回答者の中でドバイから事業を運営しているという者は少なく、それぞれ7名、9名、8名にとどまった。これらの地域はもちろん非常に遠方の地であり、ほとんどの場合、それぞれの地域に自社の地域本部がある可能性が高い。

最終結果としては、ドバイの場合、すぐ近くのGCC諸国や中東地域の事業を運営するのがきわめて一般的であり、次いで北アフリカと東アフリカが続く。南アフリカ、西アフリカはドバイからの事業運営がやや少ないようである。一方、米州、欧州あるいはアジアの事業をドバイから運営するケースは比較的少ない。

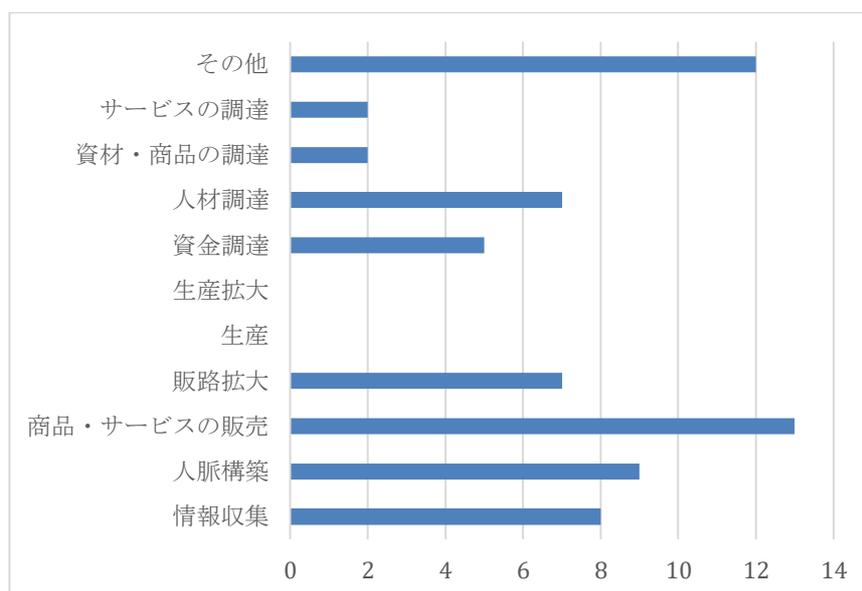
設問 2 アフリカに拠点はありますか？あるとしたらどこですか？



興味深いことに、この設問の結果には、ドバイと UAE が文化的に北アフリカに近いことが現れている可能性がある。この設問で、北アフリカと東アフリカを挙げた回答は同数ではなかった。東アフリカに拠点を置く回答者（9人）は、北アフリカに拠点を置く回答者（5人）のほぼ2倍となっている。東アフリカの事業運営は、業務全般をドバイから運営しているとしてもアフリカでの拠点が必要なのに対し、北アフリカの場合、アフリカでの拠点はそれほど必要でないということである。これは、東アフリカと比べて北アフリカでは共通言語での直接的な業務運営がしやすいためと推定される。南部アフリカと西アフリカは拠点配置が同程度で、それぞれ6人と7人の回答者がこれらの地域に拠点を置いていると回答した。

最後に、多数の企業がアフリカに全く支店を置いておらず（22人中8人（36%））、東アフリカ以外の地域に拠点を置く企業より多かったという点も興味深い。このように、さまざまな理由でアフリカに拠点を置くことは企業にとって普通だが、アフリカ事業をドバイから運営することも珍しくない（3分の1以上のケース）という点も注意すべきである。

設問 3 ドバイで事業を開始した目的をお選びください。（複数選択可）

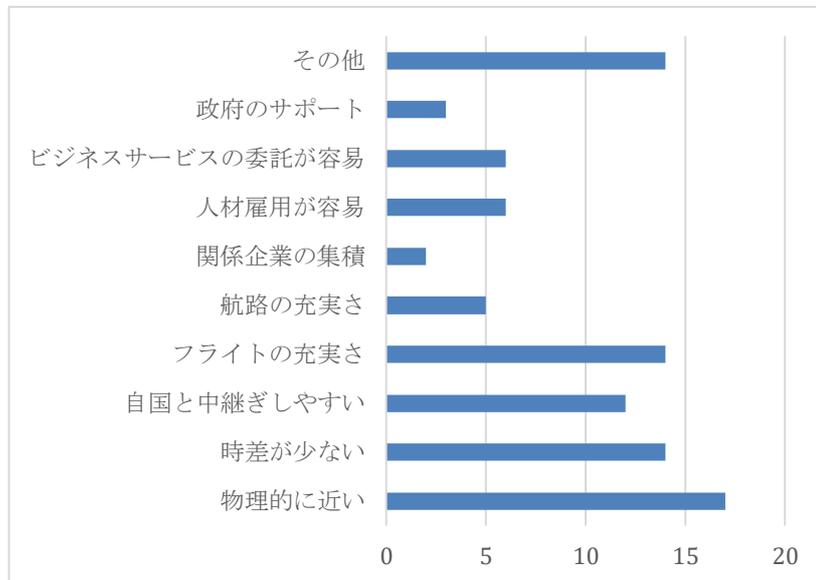


ドバイで事業展開する理由として圧倒的に多かったのは販売で、22人中13人(59%)であった。ドバイはビジネス拠点であり、多くの企業が製品やサービスを売り込む先であることから、この結果は当然である。その他の理由としては、ドバイが持つ人脈のメリットに関するものが多く挙げられている。例えば、ネットワークの構築(9人)、情報収集(8人)、販売拡大(7人)、人材(7人)である。ドバイの豊富な人材とネットワークという利点が、この地の一番の魅力だと思われるという点を指摘しておく。

反対に、サプライチェーン(調達、生産、製造)関連分野は、順位がかなり下に下がる。ドバイにしっかりした製造業の優位性があるかどうかは不明であることから、サプライチェーンが下位になるのは理解できる。例えば、ドバイは人件費が比較的高く、地元の製造拠点の開発も十分に進んでいない。すなわち、ドバイは総じてビジネスネットワークと販売のための場所とみなすべきだろう。ただし、金融がその他の人脈に関わる利点の次に重要なドバイの魅力であるという点は注目される。

ドバイを選択した「その他」の理由のカテゴリーでは、インフラとビジネスのしやすさ、貿易、租税、規制上の利点が挙げられている。また、ドバイに本社がある(ドバイ発祥の企業である)と答えた企業も含まれている。

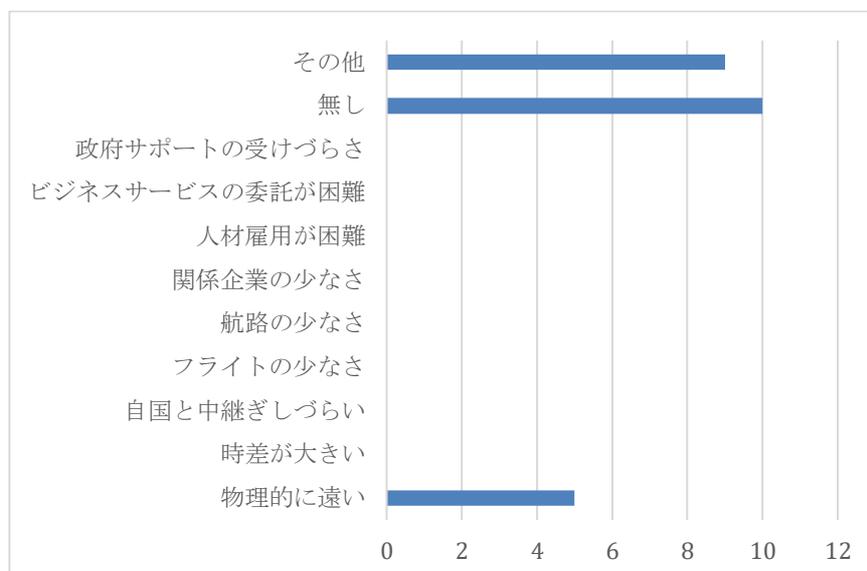
設問4 ドバイでアフリカビジネスを行うメリットをお選びください。(複数選択可)



アフリカへの拠点としてドバイの利点は、概して時間、空路、距離の面でアフリカに近いという点と結びついている。圧倒的に大きな利点として挙げられているのは、アフリカとの至近性(17人)、航空網(14人)、アフリカとの時差(14人)、自国とアフリカの中継ぎ(12人)である。他の理由を挙げた回答者ははるかに少なく、ビジネスサービスと労働力がそれぞれ6人、海運ネットワークが5人、政府の支援が3人、産業クラスターが2人となっている。これらは、ドバイの特定の利点とその企業が属する業種で重点を置く内容に関係している特殊なケースのようである。すなわち、ビジネスと労働力に関する利点は、アフリカでは利用できず、ドバイなら利用できる法務や専門的サービスといった専門サービスにおいて重視される。回線ネットワークは輸送会社や物流会社にとって重要である。

「その他」のカテゴリーで、ドバイの利点として挙げられたのは、アフリカへの空路と海路の接続性、サプライチェーン/物流/貿易面での利点、優れたインフラと通信、フリーゾーンなどの規制上の利点である。重要なのは、ある回答者が、ドバイを統括拠点として利用する企業にとっては、税制や規制上の利点が重要だが、ドバイを実際の物理的な業務の拠点とする企業にとっては、貿易やサプライチェーン/物流といった事柄のほうが重要だと指摘したことである。

設問 5 ドバイでアフリカビジネスを行うデメリットをお選びください。(複数選択可)

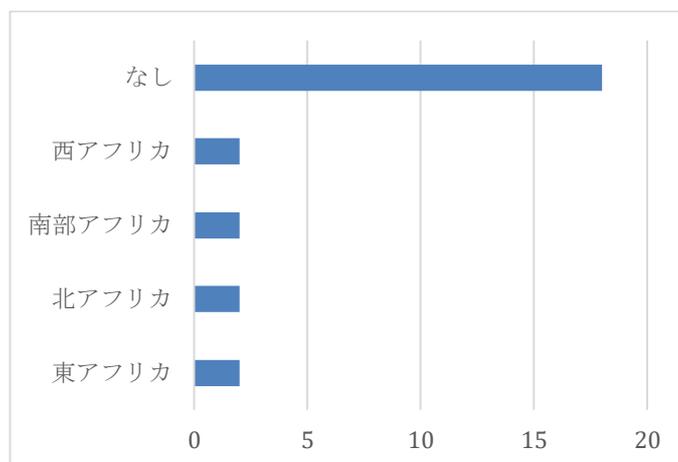


ドバイでアフリカビジネスを行う点で、デメリットはないというのが最大回答であった（10人）。次いで多い回答が「アフリカへの距離」である。両者は回答の説明として同じことを指摘している。すなわち、ドバイは次善の選択肢だが、実際にアフリカに拠点を置くことと比べていくつかの欠点があるという。それらの欠点としては、相手と顔を合わせて販売やミーティングを行えないことや、現地の決済の問題などが挙げられている。これらの回答者のうち3人が示したもう一つの興味深い意見は、アフリカの他の地域についてはドバイのほうが優れた業務拠点だが、実際のところ、西アフリカはドバイからは行きにくく、ロンドンやパリのほうが便利だという点である。

「アフリカへの距離」と「その他」を選択した回答者の場合、これらの回答の理由は、回答につけられているコメントを読むとわかる。どちらの場合も、回答者は、アフリカの中にないという事実を除き、実際にドバイにはデメリットはないと考えている。したがって、実際にアフリカに拠点を置くことには、ドバイに拠点を置いた場合には得られない何らかのメリットがあるのだろう。もちろんそれはどの場所でも言えることであり、ある国や地域に拠点を置くことのメリットのいくつかは、その場所に物理的にいないことによって必然的に失われる。しかしながら、実際にアフリカに拠点を置くことの次に、回答者は一様にドバイを全体的に便利な場所と見ていることを指摘しておかなければならない。同時に、当然ながらドバイには、アフリカ自体ではほぼ見つけられない非常に大きな利点がある。

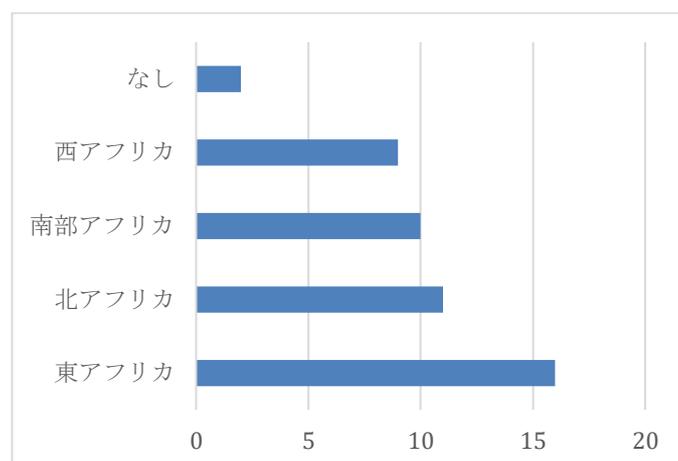
したがって、ドバイがアフリカ向け事業拠点としていくつかの大きな利点を持っていることや、アフリカに実際に拠点を置くことのデメリット（インフラの欠如、接続の悪さ、汚職や腐敗、ビジネスサービスの欠如など）を考えると、おそらく最善の選択肢はアフリカの中と外の両方に機能を分散させることだろう。このようにすれば、企業は両方の強みの利点を利用し、弱点を補強することができる。例えば、ターゲットとするアフリカの国々では、直接会ってやり取りができるという利点があるので、販売拠点をそこに置くことは意味があるが、ドバイにはインフラとビジネス上の利点があるため、本社、物流、IT部門をドバイに置くことが理に適っているだろう。

設問 6 商品・サービスなどの主なアフリカの調達先をお選びください。(複数選択可)



アフリカから何らかの調達を行っている企業はサービス会社 3 社（法務コンサルタント、フロンティア市場専門の保険会社、貿易会社）のみであった。16 社はアフリカからの調達を一切行っていないと回答し、残る数社は無回答であった。無回答はアフリカからの調達を行っていないことを意味すると推定される。よって、これらも「なし」の回答と考えた。アフリカ市場からドバイへの輸出がごく少量であることを考えれば、これは当然のことであり、これらの企業はアフリカを別の対象として見ているということになるだろう。法務コンサルタントと保険会社はおそらくアフリカの顧客がターゲットであり、貿易会社は商品販売のためである。したがって、大多数はアフリカを製品の調達先ではなく市場とみているということである。

設問 7 商品・サービスなどの主なアフリカの販売先をお選びください。(複数選択可)

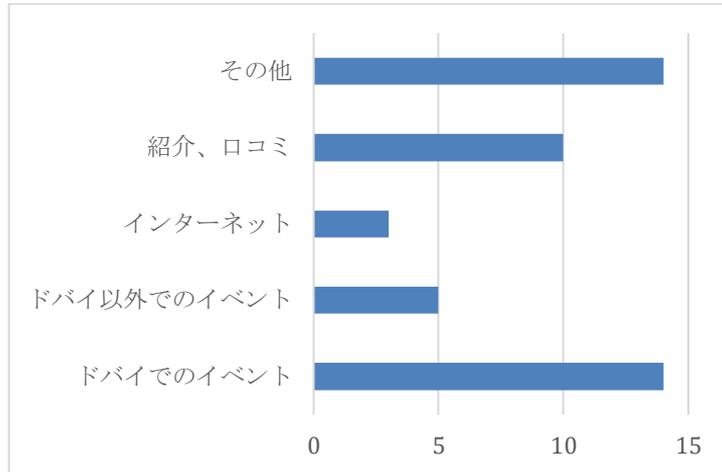


予想にたがわず、東アフリカに顧客を持つ企業が多く、16 社が東アフリカに顧客を持っている。興味深いことに、北アフリカ（11 社）に顧客を持つ企業は、西アフリカ（9 社）と南部アフリカ（10 社）をわずかに上回る程度であった。データの全体的な分布は、顧客が概してアフリカ全土に散っていることを示す。なお、2 人の回答者が、アフリカの顧客は「なし」と答えている。いずれも投資会社（不動産デベロッパーのジュメイラ・グループと、投資会社のマラ・グループ）である。もちろん、これらの企業は従来の意味でのアフリカに直接の「顧客」を持たないかもしれないが、両社ともアフリカに投資していることから、ステークホルダーがアフリカにいることは間違いない。

設問 8 設問 6、7 以外にアフリカに関する事業があれば教えてください。(アフリカ系企業への出資、アフリカ系企業と連携した第 3 国展開など)

この設問の回答は具体的なコメントのみであった。よって数字で示されたデータはないが、いくつかのパターンが浮かび上がった。この設問の答えは大体が、法務、コンサルティング、保険、金融／投資／監査等のサービスであった。その他の分野は輸送、物流、サプライチェーンが中心である。このように、これらの補助的サービスは、ドバイの強力なサービス・インフラ（専門的サービス、物流サービス）に関係している。

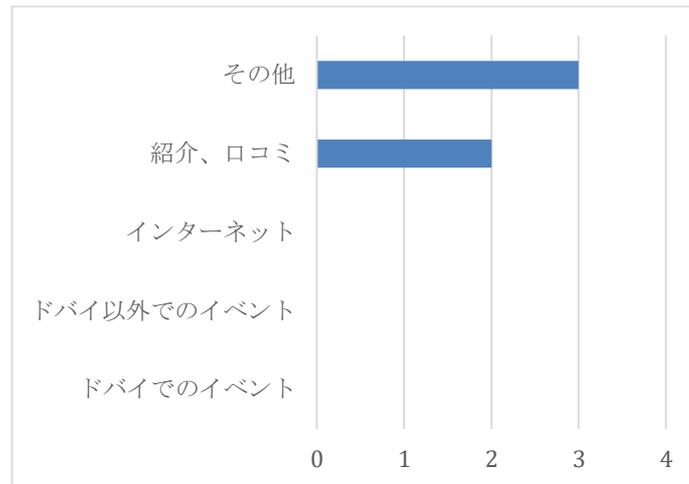
設問 9 アフリカの新規調達先の探し方をお選びください。(複数選択可)



新しいアフリカ関連の顧客関係開発のための最強の舞台として挙げられたのはドバイのイベントである。14 人の回答者が、ドバイのイベントを大きな魅力として挙げている。また、ビジネス開発活動のための紹介を挙げた回答者も 10 人いた。したがって、ビジネス上の人脈づくりの非常に強力なネットワークがドバイに存在することは明らかである。これは、企業集団全体がすでにドバイに拠点を置くことを選択しているためと思われる。これに対し、インターネットとドバイ以外のイベントを挙げた回答者は少なく、それぞれ 3 人と 5 人であった。もちろんインターネットはどこからでもアクセスできる。また、ドバイ以外のイベントを、他の場所よりもドバイで利用したほうが便利だというケースがあったとすれば、それはたまたまそうであったに過ぎないだろう。よって、本当の意味でドバイ自体の明確な利点とは言えない。これらを併せて考えると、2 組の答えは、ドバイに物理的な拠点を置くことが非常に強力なビジネス開発上の利点であることを意味すると思われる。

「その他」としたうち 5 人は、公共入札への応札がビジネス開発に含まれるとしている。さらに 5 人は、ドバイでの評判／ブランドが顧客を取り込むのに役立ったと指摘した。2 人は、主にアフリカ本土でビジネス開発を行っているとしている。また、ドバイでの勧誘、ワークショップ、広告、総称的な「ネットワーキング」を挙げた回答者が 1 人ずついた。

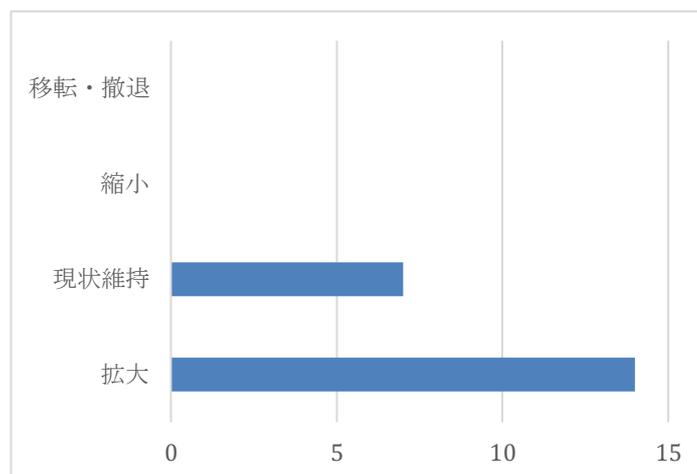
設問 10 アフリカの新規販売先の探し方をお選びください。(複数選択可)



アフリカでの販売先探しをドバイで行うと答えた回答者はごく少数だったが、これは、アフリカからドバイへの輸出、またはドバイ経由での輸出という形での貿易は一般にごくわずかであるという所見と一致する。それ以外では、販売活動に触れた数少ない回答者は紹介（2人）、または「その他」を挙げている。しかし、「その他」の категорияでは、3人全員が実際の販売先探しをドバイで行っていないとしている。また、この3人のうち1人は、実際の販売先探しをドバイではなくアフリカ現地で行うと答えた。したがって、アフリカからの販売活動はドバイではあまり行われておらず、ドバイに拠点を置く理由にはならないと言ってよいだろう。

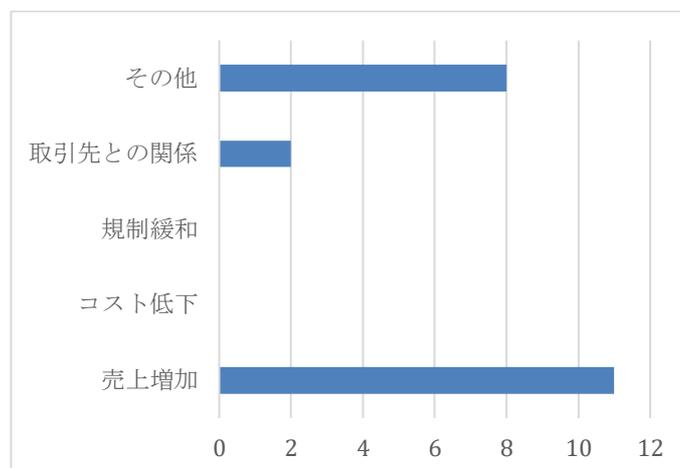
今後の事業展開:

設問 11 今後 1~2 年のドバイでのアフリカ事業の展開の方向性として、最も適当な項目を 1 つお選びください。



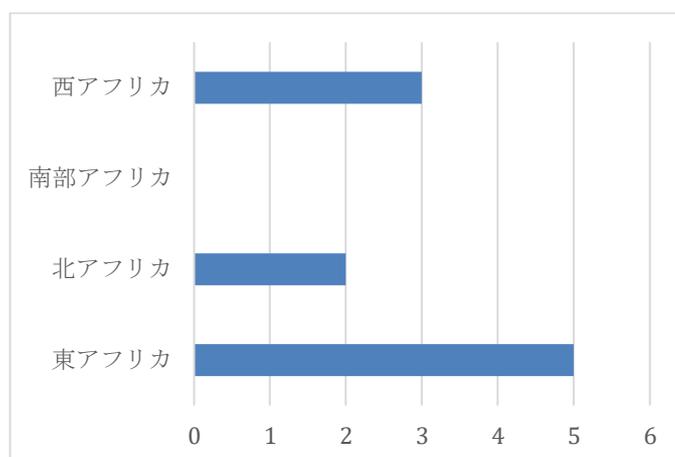
全ての回答企業は、アフリカのビジネスチャンスは現状維持か、あるいは拡大すると考えている。14人はビジネスの拡大を予想し、7人は現状維持を予想した。これは、アフリカの展望が圧倒的に明るく開けていることを示す。ビジネスの縮小と答えた回答者は1人もいなかった。

設問 12 設問 11で「拡大」を選択した場合、その理由を以下からお選びください。(複数回答可)



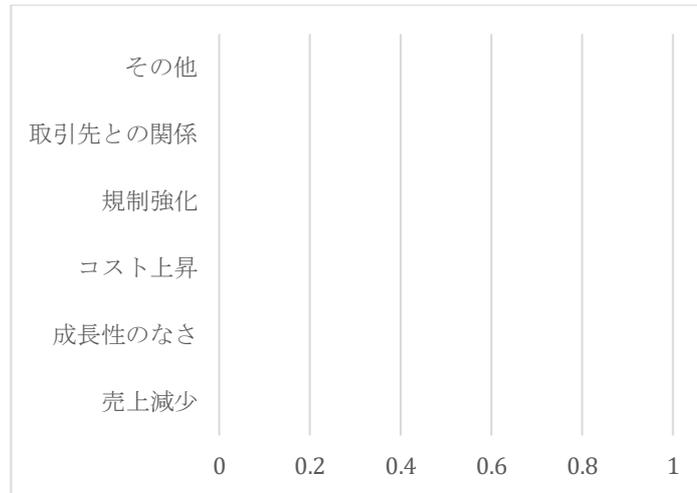
拡大と回答した回答者が挙げた理由は、売上拡大が最も多く 11 人であった。取引先との関係を挙げた回答者も 2 人いた。これらはどちらも非常に前向きな理由と言ってよいだろう。取引先を追ってアフリカに参入することは、新しいテリトリーへの販売拡大を意味する可能性が高いからである。特に目立つのは、「その他」を選んだ回答者もまた圧倒的に前向きだったことである。この選択肢を選んだ回答者全員が、拡大の理由として明るい見通しを挙げた。回答者は、全体的に見通しが明るいと考えた理由として、現在の販売拡大ではなく、それぞれの市場セグメントにおける全体的な成長、またはアフリカの特定の国の経済を挙げている。

設問 13 設問 11で「拡大」を選択した場合、その地域を以下からお選びください。(複数回答可)



拡大という点で、東アフリカの前向きな見通しは群を抜いており、5 人が選択した。また、西アフリカと北アフリカを挙げたのはそれぞれ 3 人と 2 人であった。ビジネス拡大のターゲットとしてアフリカの特定期域を挙げた回答者はごく一部だったことを指摘しておく。ただし、全体の回答を見ると大多数の回答者がアフリカでのビジネス拡大を期待していることから、特定期域を挙げた回答者がこのように少数にとどまるという結果は、アフリカの一部小地域にしかビジネスチャンスがないからではなく、特定の地域だけでなくアフリカ全体が魅力的だと考えた回答者が多かったからだと結論付けることができる。

設問 14 設問 11 で「縮小」「第三国(地域)への移転・撤退」を選択した場合、その理由をお答えください。(複数回答可)



アフリカビジネスが縮小すると考えていた回答者いなかったため、本設問への回答者はなし。

設問 15 その他、アフリカ事業に関するコメントや日本企業への提案、要望などありましたら、ご自由にご記入下さい。

本設問への回答を含めたインタビュー結果の定性的所見については次項以降でまとめて紹介する。

4-3. まとめ：ドバイをアフリカビジネスの拠点として選択した共通の理由

- 海上輸送のための大型港湾、出張／貨物輸送のための近代的空港、信頼できる通信回線、安定した電力など、インフラを理由に挙げる企業が多い。
- 特に、ドバイの航空網は高度に発達しており、接続性が高い。ドバイからアフリカの主要都市への安価な直行便が多数運航されている。
- ドバイが提供する最大・最新の利点は、いわゆる「海空回廊」、すなわちジュベル・アリ港とドバイ・サウス地域のアール・マクトゥーム空港の間に位置する保税地域である。企業はジュベル・アリに商品を持ち込み、通関手続きを経ずに、他の場所に空路で輸送することができる。
- 地理的に見ても、ドバイはアフリカの多くの地域と近く、時差も小さい。特に東アフリカだが、北アフリカ、中央アフリカ、南部アフリカも同様である。
 - しかしながら、一部の調査回答者は、距離と言語の障害（西アフリカでは一般にフランス語が使われるが、ドバイでは英語が共通語である）を理由に、ドバイで西アフリカの事業を運営することは難しく、ロンドンやパリのほうが西アフリカには適していると指摘する。
 - 南部アフリカもドバイからの事業運営が可能だが、場合によっては企業が南部アフリカ地域の拠点としてヨハネスブルグを選択することもある。

- また、多くの企業は、有利な租税・規制環境を理由に、アフリカの候補地ではなくドバイを選択している。ドバイの租税・規制環境はアフリカより安定しており、企業にメリットがあると考えられている。
- フリーゾーンがあるので、国内での速やかな法人設立もきわめて容易である。
- さらに、企業が人材を調達したり、適切な専門家（弁護士、コンサルタント等）を見つけて雇ったり、資金を調達したり、情報を収集したりするのが容易だという点でドバイには大きな利点がある。
- 投資会社の間では、ドバイはすでにアフリカビジネスの拠点として知られており、投資家候補を探すのも非常に簡単であるため、ドバイは資金調達に適した場所と言える。
- ドバイには発達した金融部門があり、クレジットやローンの獲得に非常に役立つ。
- ドバイはアフリカ含め世界中の国々との送金手続きがジュネーブのような世界的な金融センターよりさらに容易である。
- ドバイから従業員の母国への給与送金を円滑に行うことができる。ドバイには税がない（ただし、VAT は課税された）。また、政府による投資促進策が手厚い。

4-4. 回答企業からのドバイをアフリカビジネスの拠点として活用するためのアドバイス

アドバイス1：ドバイに本社を置くが、アフリカで強固な地盤を構築する

- ドバイは企業の本部を設けるのに理想的な場所だが、アフリカの地に強力なネットワークを持つことも同じぐらい重要である。
 - アフリカでは相手と顔を合わせて話をすることが非常に重要であり、国内に拠点を置くか、国内で営業活動を行うこと、または人員を置くことが絶対に必要だと答えた回答者がいた。これはメールやカンファレンスコールが使われるビジネス環境ではなく、明らかに人と人が会って話すことを重視するビジネス環境であるためである
- ほとんどのビジネスで会って話をしなければならないため、企業は自社がビジネスを行う特定の国・業界を専門とし、現地市場を効率的に動き回ることができる、信頼できる現地パートナーを必ず持つべきである。
 - アル・フットタイム・オートモーティブ（自動車販売会社）はドバイに拠点を置いているが、アフリカ各国にある「独立型」子会社のネットワークに頼っている。これらの子会社がアフリカでの販売と再輸出を手掛ける。
 - アジアン・タイガー・ SHIPPING（物流・運送会社）はアフリカで大量の輸送を行っているが、現地サービスプロバイダーのネットワークにかなり依存している。

- ウェブ・フォンテーヌ（コンサルティング会社）の場合、ドバイは中東・アフリカ全体を取り仕切る地域拠点だが、アビジャンにある大型オフィス（従業員 300 人）がアフリカでの活動を行う主たる事業部門となっている。ドバイは主にビジネス開発と金融／会計をカバーしており、アフリカの全オフィスはドバイにある親会社の 100%子会社である。
- ウェブ・フォンテーヌの場合、アフリカでの調達は全て国内の子会社を通じて行われる。
- 現地の会社／人と協力する。これは現地人のほうが現地の法令、人材、リソース、有力者、政局等をよく把握しているからである。
 - 自分でできる場合でも、現地の企業・人と協力して、またはこれらの企業・人を介して行ったほうがはるかによい成果が得られることが多い。
- アフリカは離れた場所から事業運営ができる市場ではないため、オフィスがなくても、事業活動を行う国には必ず十分な人員を置くようにする。
- 特定の取引を成立させるには、必ず現地に人員を置かなければならない。
- 必ず信頼できる現地の人員のみと協力する。

アドバイス 2：アフリカ市場参入計画を事前に検証し、現地での能力を高めるための準備を組み込む

- アフリカ市場に参入したいという意思を社内でのコンセンサスを得る。アフリカ市場は非常に有益だが、同時に問題も多い。よって、シニアレベルの同意を必ず得なければならない。
- 単純にビジネス開発（BD）の構想だけを持って市場に参入しないこと。その前に入念な準備が必要である。
- 口約束を信じない。
- ブラック・エコノミック・エンパワーメント政策（特に、現地で調達し、現地で採用し、現地で投資／指導し、現地で能力を開発するための取組み）にをアフリカ事業計画に組み込むことが重要となる。時間の経過とともに圧力は強まるばかりだと思われるからである。
 - 現地企業の株式を取得し、（特に JV 等により）能力を構築することを提案した。長期的にリスクが低くなると同時に、事業活動への視界が広がり、統制もきくからである。
 - 企業はまた、特定のアフリカ市場では実際に法人を設立することを検討すべきである。これにより、しっかりした足場を持たない他の外国企業が取りこぼす可能性のあるチャンスに手が届くようになる可能性がある。
 - 同時に、アフリカで現地法人を立ち上げれば、監督機関、顧客、サプライヤーとの間に友好関係が築かれる。

- 企業はアフリカのスペシャリストを採用すべきである。ドバイには中東のスペシャリストが多数いるが、同じアプローチを必ずしもアフリカ全土にあてはめられることはできないからである。
- アフリカでの経験がないのであれば、アフリカ企業以外で、アフリカで事業をすでに成功させている企業と提携する。そのパートナー候補を探す場所としてドバイは有利である。
 - これらの企業と協力し、同じミスを犯さないように、これらの企業が犯したミスから教訓を得る。
 - 初めてアフリカ市場に参入することは非常に難しい。よって、必ずその過去の経験を「買う」か「借りる」ようにする。

アドバイス 3：ビジネスパートナーと市場を知る デューデリジェンスが鍵を握る

- アフリカで取引する企業（JV パートナー、サプライヤー、政府の監督機関）の徹底的な精査を必ず行い、相手の背景、経験、評判をしっかりと把握する。
- 「入念な下調べを行い」、取引する相手、国、業界、顧客を必ず詳細に調査する。
- 公開情報は少なく、汚職腐敗が横行しているため、心構えが必要である。
- 市場に参入する前に、支払の方法、支払を受ける方法を確認する。つまり、現地の決済・金融システム、および国内スタッフへの給与支払方法を詳しく調査する。
- 現地で相手方のオフィスと倉庫を実地検査する。写真やパンフレットを信用してはならない。

アドバイス 4：アフリカではそれぞれの国が全く別の市場であることを理解する

- 国によって状況が異なるため、企業は参入を検討しているアフリカの各市場の地政学的情勢を調査すべきである。
- アフリカは、54 も国がある非常に大きな地域であることを認識する。これはすなわち、54 の異なる市場があるということを意味する。
 - 概括的な捉え方をしてはならない。市場の多くは全く異なるため、各市場の違いを理解する。各市場には独自の動態、政治システム、言語、金融等がある。
- これからアフリカに投資しようとする、またはアフリカで事業を展開しようとするのであれば、各市場に現地の人員を必ず置く。
- アフリカ文化とアフリカ市場はどちらも難易度が高く、変化が激しい。よって、その両方の実態と、各国における変化を明確に捉えることである。
- その市場の金融システムを十分に知る。それぞれの金融システムには特異性が存在するためである。

アドバイス5：業務を分散化し、フレキシビリティを維持する

- 業務活動をできる限り「地元に着」させるために、業務をできる限り分散化させる。
- ケニアのナイロビは、東アフリカのビジネスハブとして評価を高めつつある。よって、企業はナイロビでの現地法人設立または地域への人員配置を併せて検討すべきである。
- 南アフリカは、近隣諸国よりも経済が大きく、発達しているため、しばしば全く別の市場として取り扱われる。よって、企業は南アフリカに独立した法人を設立することにより、同国を切り離れたほうがよい。
- ウェブ・フォンテーヌは事業を展開する全ての国に、プロジェクト会社として機能するために一時的に設立されたそのプロジェクトだけのための会社がある。

アドバイス6：ドバイのリソースと機会を最大化する

- 企業は、ドバイに多数あるフリーゾーンのいずれかを検討すべきである。ここでは、法人を少ない予算で簡単に設立でき、アフリカと周辺地域でのビジネスを推進することができる。
 - ウェブ・フォンテーヌの場合、ドバイを本社として選択した理由として、ドバイ政府の投資誘致姿勢、外国人を雇用しやすいフリーゾーン、他の中東と比べてドバイでは外国人スタッフの異動が容易で配置しやすいことを挙げている。
- 企業は、ドバイと近隣地域で定期的に関係業界のカンファレンス、展示会、トレードショーに参加すべきである。
- 企業は、常にアフリカ地域外の離れた場所から財務、監査、品質管理業務を行うべきである。国際送金に関する規制上のハードルが低く、財務管理の必要性が低いドバイはその場所として適している。
- ドバイ政府と商工会議所は、アフリカとの貿易を手厚く支援し、情報、ネットワークイベントやその他のリソースを提供している。企業はこれらを利用すべきである。
- また、ドバイはアフリカ出身の多数の富裕層やビジネスマンの拠点でもある。よって、アフリカに関心のある国際企業にとって、ドバイは集中化された理想的なネットワークの拠点である。
- ドバイは国際的に認知された名前であり、アフリカでは特に見栄えがよいが、成功するかどうかは、最終的にその職務に適した人材を雇用できるかどうかによって左右される。

アドバイス7：参入先の国で関係を築き、友人をつくる

- 多くのアフリカ諸国において、企業は政府と監督機関の手厚い支援を必要とする。よって、企業は、政府の支援の得方と有効なロビー活動の仕方を前もって理解することに時間を費やすべきである。
- 政府、現地企業、民間団体、サプライヤー、取引先など、1つのグループだけではなく、さまざまなステークホルダーに対して幅広くロビー活動を行わなければならない。
- 人材に関してなのかロビー活動に関してなのか、あるいは単に当局の承認を得るためなのかを問わず、アフリカでは現地で機能を持つことがきわめて重要である。
- アフリカでは、世界貿易機関（WTO）、国連、世界銀行の職員や機関がどれも役に立つ。

第 II 部： ドバイからのアフリカビジネス開発に関する先行事例

1. ドバイのパートナーを介したアフリカ投資と市場開発

重要ポイント

- アフリカで事業を展開する多数のグローバル企業がドバイに地域統括拠点を置いている。
- 企業は、アフリカに関してチームを組むためのパートナー候補を容易に見つけることができる。
- アフリカ市場に新規参入する企業は、すでにアフリカ各国で事業を展開するドバイ企業から学ぶことができる。

ドバイには、多数の大手グローバル企業の本社や地域統括拠点が置かれている。ドバイが提供する安定性とビジネス環境は、アフリカやインドなどの近隣地域だけでなく、北米、欧州、アジアの大手企業も引きつけてきた。したがって、ドバイには、アフリカへの投資に関するパートナー候補をみつける機会が数多くある。

ドバイからアフリカへの投資を成功させる手段は 1 つだけではないが、市場参入や投資のリスクを低減する 1 つの重要な方法は、参入先の国で地元との関係がすでにあり、過去の取引／業務を成功させているパートナーと共同で投資を行うことである。これにより、新規参入企業はパートナーの過去の過ちから学ぶことができるとともに、パートナーの確実に信頼できる現地要員と現地のサービスプロバイダー（法務から会計、セキュリティ、物流までのすべて）を自動的に活用できる。さらに、新規参入企業はパートナーが持つドバイでの関係を同時に活用することができる。JV やコンソーシアム・パートナーの形態が考えられる。

先行事例：マラ・グループ（投資ファンド）

マラ・グループへのインタビュー調査を行い、アフリカ市場での同社の事業活動について話を聞いた。投資会社であるマラ・グループは、アフリカのどの国でもビジネスチャンスがあれば受け入れる。現在は 10 カ国で 25 社の株式を 100%または部分的に所有している。すべての投資先を開示しているわけではないが、金融、テクノロジー、インフラ、IT でのビジネスチャンスに重きを置いている。それ以外でも、同社はあらゆる部門への投資を視野に入れている。投資会社である同社にとって、ドバイで投資家候補を探すのはきわめて容易である。さらに、ドバイは特にネットワークを作り、ドバイの中で資金を調達するのに絶好の場所である。

ドバイは今や、世界中の金融ハブであることから、ドバイで資金を容易に調達でき、必要に応じて融資を受けられる。マラは、必要な資金ニーズのすべての要素をドバイで調達できる。これに対して他のハブはこれらの金融の要素のうち 1 つか 2 つしか持っていない。アフリカ企業は長年にわたってドバイで活動しているため、アフリカ企業を排除するような制度的体質はドバイには存在しない。すなわち、ドバイではアフリカ企業だからといって苦勞することはない。これに対して、他の場所では、ロンドンやニューヨークですら苦勞するだろう。

ドバイにはしっかりした法律と規制体制があるので、ドバイから事業経営を行うアフリカ企業である同社は、「信頼できる」アフリカ企業と見てもらうことができる。ドバイに拠点を置いているということが、アフリカ自体に拠点を置いた場合よりも信用が得られるのである。さらに、ドバイは新興市場での活動や投資の重要拠点としても評価を高めつつある。よって、投資会社がそれぞれの運用資産をグローバルハブ（すなわちドバイ）に拠点を置くことは理に適っている。

マラの回答者によれば、GDP 成長率がプラスであればどこでも投資機会は上向くという。そして、アフリカの GDP 成長率は世界のどこよりも高い。一部の投資家は、確実性を担保するために、アフリカ域外にあるがアフリカで業務／事業を行っているパート

ナーを持ちたがる。つまり、ドバイに拠点を置くアフリカ企業である。同社はこのニーズを満たすことができる。これにより安全性を高めながら、高度成長市場へのエクスポージャーも実現できるのである。

アフリカビジネスの拠点としてドバイを検討している外国企業は、マラなどの在ドバイ・アフリカ企業がアフリカで成功させた投資に便乗することができる。さらに、もともとアフリカ出身であることのメリットも享受できる。すなわち、他の外国企業よりも、地元経済のダイナミクスを知っているということである。

先行事例：ウィルヘルムセン・シッピング・サービス（船舶運送業）

ウィルヘルムセン・シッピング・サービス（WSS）のインタビュー調査で、同社は、アフリカ市場に参入する最良の方法として、ドバイのパートナーを介する方法を挙げた。第一の理由は、ドバイに特定の商品・サービスや物流などの基幹サービスからなる企業の「エコシステム」があるからである。特に、大型機械やその部品の分野では、自動車や自動車部品、建設・建設設備、重機部品など特定の商品やその関連商品の販売会社やリースなどのサービス会社などが世界クラスのインフラに魅かれドバイとその周辺に集積していると指摘する。また、ジュベル・アリ港とドバイ・サウスの新空港の間に新しい「海空回廊」が形成されたことに伴い、さらに多くの物流会社、輸送会社がドバイで設立された。これらの企業の中には、他の市場に焦点を絞る企業もあるだろうが、大多数はこの地域に焦点を当てる企業か、地域的な権限をもつ大手グローバル企業である。つまりそれだけ、この新しい回廊はすでに中東・アフリカ間でビジネスを行っている多数の企業にとって素晴らしい手段である。そして、これはカタールやクウェート、さらにはアブダビにさえ存在しない特別な企業クラスターである。

第二に、アフリカに焦点を絞っているか、あるいはアフリカに関心のある企業がすでに多数存在するという安心感に加え、ドバイの基本的なインフラは、アフリカのための人材、製品またはサービスを得るためのコストが、世界中のどの場所よりも、またアフリカ自体よりもはるかに安いという特徴を持つ。輸送網がすでに存在し、接続も確立されている。また、アフリカに売るための商品とそのためのアフリカ各国での顧客、請負業者、販売業者をもった企業が集積している（特に自動車部品や建築設備など）。そのためドバイが選ばれるのは当然の流れなのである。

先行事例：EY（ビジネス・コンサルタント）

EYの回答者は、同社の顧客企業の多くがアフリカ参入の拠点としてドバイをただ利用するだけで、ドバイあるいはUAEでビジネスを行っていないことからわかるように、ドバイは結局のところ、戦略的パートナー、JVパートナー、サプライヤー、請負業者等を見つけるための場所だと認識している。EY自体は、この点がサービスプロバイダーとしてのビジネスに有益だと考えている。同社は、ドバイの企業間のネットワークを使って生きているからである。ドバイは出発点にすぎないため、多くの企業はUAE市場自体へのエクスポージャーを心配していない。そのため、各社がドバイに来た当初は検討しようとしていなかったパートナーシップをこれから考えていくことに前向きなのである。

ドバイを起点とするこの「ハブ」システムは、もともとドバイに非常に多くのフリーゾーンがあることから育っていったと考えられる。企業は「免税」、あるいは税務当局が考える意味での「オフショア」の扱いを受けることができる。こうした理由から、非常に多くの企業が、はじめはUAE自体だけでなく他の市場を取り扱うための「アイランド」または「ハブ」としてドバイを利用した。同じ地域でもドバイ以外の国の大半はフリーゾーンを全く設けていないか、設けていたとしてもドバイと比べると条件が非常に悪いことを考えると、ドバイが他の地域市場またはアフリカ市場と取引するための第一の出発点になるのは当然である。しかし、それだけではなく、重要な点は多くの企業はドバイ市場自体の中では競争力を持たないため、過去に競合していた企業同士、ある

いは通常他社とは組みたがらない企業さえもが、ドバイをこれらのフリーゾーンの中でネットワーク、サポート、サプライヤーを探しやすい場所だと考えていることである。こうした他地域には見られないパートナーシップにより、企業はドバイからアフリカに、より幅広い製品・サービスを提供できるというわけである。

2. ドバイでのアフリカの販売代理店探し

重要ポイント

- ドバイ・ワールド・トレード・センターは各業界のイベントや展示会の中心的な拠点である。
- ドバイの近さを理由アフリカ企業はドバイで調査を行ったり展示会に参加したりする。
- 多くのアフリカ人実業家と富裕層はドバイに拠点を置いている。

先行事例：アフリカン・ロー・ネットワーク（ALN）（法律事務所）

アフリカン・ロー・ネットワークのインタビュー調査で、同事務所は外国企業が特にドバイの現地企業と提携する多数の方法を明らかにした。地域全体にオフィスを構えるアフリカ最大の法律事務所であるアフリカン・ロー・ネットワーク自体も、同事務所の多数の顧客もこの方法を役立ててきた。

ALNの回答者が最初に指摘したのは、ドバイ商工会議所が、企業がアフリカに関心のある企業を探すための素晴らしい中心的役割をになっているという点であった。商工会議所は年間を通じて多数のイベントを開催している。アフリカを取り扱ったイベントもさまざまな形態で開かれていることから、企業はこの機会を活用して、市場参入を目指す（またはすでに市場に参入している）、志を同じくする企業を見つけて、これらの企業とのネットワークを築くべきである。すでにアフリカ市場に参入している企業にとって、商工会議所のこれらのイベントは、新しい製品／サービス／戦略的パートナーを見つける確実な機会としばしば位置づけられる。これらのイベントを通じて、需給の両面で協力関係が見つかるケースが多く見られる。大規模なイベントと小規模なイベント、公式なイベントと非公式なイベントを含めて多数の形態があることから、企業は多数の選択肢の中から自社のニーズに最も適したものを試すことができる。

先行事例：EY（ビジネス・コンサルタント）

EYのインタビュー回答者は、ドバイは、アフリカ市場に関心のある企業を発見し、ネットワークを作ることができる素晴らしい場所だと述べた。ドバイですでにビジネスを行い、大規模なイベントを開催するサービスプロバイダーや専門企業が多数存在するというのがその理由である。EY自体も、中東やアフリカインドなど周辺地域での規制、法律、地政学などに関する最新情勢についてカンファレンスやタイムリーな「情報アップデート」を頻繁に行っている。EYや同業他社が主催する様々な専門的なイベントやサービスに、EYの顧客企業もそうでない企業も集まってくる。EY自身もその顧客企業も、これらのイベントで各国の現地販売代理店や現地パートナーを見つけてきた。参加企業は、すでにこれらのカンファレンス／情報アップデートの特定のテーマに関心を持って参加しているため、共通の関心を持つ企業に会う可能性が高いからである。あるとき、回答者自身も、顧客企業がシステムをアップグレードするために必要としていた旧式会計ソフトの現地販売代理店を見つけることができた。この販売代理店がカンファレンスのためにドバイを訪れた機会に、EYの情報ブリーフィングに参加したから実現したことである。

多くの国際的な法律事務所、会計事務所、警備会社、地政学的リスクを扱う会社、保険会社、銀行がオフィスを構えているため、常に多数のカンファレンスやイベントが開かれている。その多くがドバイ市場自体だけでなく、ドバイからの事業運営が可能な他の市場（アフリカなど）に関心のある企業を取り込んでいる。また、これらのカンファレンス、情報アップデート、展示会などでは、ドバイにオフィスを置くサプライヤーを積極的に探そうとする各国の販売業者が数多く参加している。さらに、ドバイは短期間のうちにアフリカへの重要な出発点になったこともあり、市内で常にアフリカに焦点を当てたイベントが多数開かれている。これらのイベントは、パートナーやサプライヤーだけでなく、潜在顧客を見つける上でも素晴らしい場である。

先行事例：ノキア ネットワークス（情報コミュニケーション）

ノキア ネットワークス（NN）の回答者は、ドバイは多くの理由で、アフリカ全土の販売代理店を探ることができる確実な場所だと指摘した。第一の理由は、ドバイのワールド・トレード・センターで多数のイベントが開催されることである。アフリカ各国の信頼できるアフリカ人販売代理店は、全員が少なくとも年 1 回はドバイを訪問し、特定の市場またはセグメントに関するイベントがあれば間違いなく参加するだろうと指摘する。NN の場合、アフリカの販売代理店と出会うために使った主なイベントは GITEX という IoT 展示会であった。

第二に、非常に多くの企業がアフリカへの製品・サービス売込みのための拠点としてドバイを利用するため、アフリカ向けに販売される製品の意思決定者とバイヤーが多くの場合ドバイにいることを、アフリカの販売業者は知っている。これは、ビジネス開発と、意思決定者との契約締結の両方が同じ都市で同時に行えることを意味する。NN は、これによって現地販売業者との契約にかかる時間が短縮できると考えた。

最後に、「ドバイは輸送面から物流面に至るまでインフラが非常にしっかり整備されているため、一旦取引や契約が成立すると、輸送／物流面での調整がきわめて容易であり、アフリカへの製品輸送に関しても多数の選択肢がある。世界中のどの場所と比べてもドバイから輸送したほうが簡単であり、かつ大変安上がりだ」と述べた。

3. アフリカの販売代理店を対象としたドバイでのトレーニングやカンファレンスの実施

重要ポイント

- 大手グローバル企業は、ドバイで自社のトレーニングプログラムを主催している。
- ドバイでのトレーニングは、アフリカのどのパートナーが最も取引に熱心かを見極める良い手段である。
- ドバイ商工会議所は、トレーニングとワークショップの貴重なリソースになりうる。

多くのグローバル企業がドバイに地域本社を設けている。これらの企業の多くが、販売業者やビジネスパートナーを対象としたトレーニングプログラムやイベントをドバイで実施している。ドバイを離れずに関係を強化したり、アフリカ企業の自社の認知度を上げたりする方法の第一は、ドバイでアフリカ企業の社員やエグゼクティブにトレーニングを提供することである。実地トレーニングを提供することで、基準の遵守、品質管理の保証、関係の構築、デューデリジェンスの実行を全て同時に行うことができる。

また、アフリカ企業やアフリカに焦点を絞った企業を対象として、ドバイでカンファレンスを開催すれば、アフリカに行かなくてもドバイで関係を構築することができる。どの企業やエグゼクティブが自社またはドバイに拠点を置く企業との協力に熱心で精力的かを見極められるという付加的なメリットもある。ドバイなどの中心的拠点で認証・基準に関するトレーニングを実施することも可能である。これにより、プロジェクト開始前に請負業者や現地パートナーの基準や認証の遵守を徹底できる。

さらに、ドバイ商工会議所は、多数のトレーニングイベントとワークショップを主催している。例えば、2016年にドバイ商工会議所は、アフリカなどの新しい市場で、新規の貿易パートナーの信用力を判断できるよう企業をサポートすることを目的とした「Trade Credit Management Solutions (貿易信用度管理法)」というワークショップを開催した。ドバイ商工会議所は、先にコファスおよびナショナル・ジェネラル・インシュアランス・カンパニー (NGI) との間で、アフリカとの貿易・アフリカへの輸出に関して商工会議所の会員をサポートするための覚書を結んでいる。それに基づき、コファスは、ワークショップやトレーニングコースを企画するだけでなく、アフリカに参入または事業を拡大する企業を支援している。

なお今後、ドバイ商工会議所が主催するイベントは以下のリンクで見ることができる。
<http://www.dubaichamber.com/whats-happening/upcoming-events>

先行事例：アフリカン・ロー・ネットワーク（法律事務所）

アフリカン・ロー・ネットワークの回答者は、アフリカの販売業者向けにドバイでトレーニングを提供したり、カンファレンスを主催したりすることは、自らの経験から、ビジネス開発の方法として非常に有益で経済的だと述べた。これにはいくつもの理由がある。第一に、地域間の航空便と接続が非常に安定していて豊富である。ドバイからアフリカ、アフリカからドバイへの人の移動にかかる費用は比較的安いいため、欧州や日本の地域トレーニングセンターに送り出してまた戻すよりもはるかに廉価である。

第二に、アフリカ域内で専門労働者のためのトレーニングを立ち上げて奨励することは非常に簡単である。ほとんどのプロフェッショナルは専門資格と業界団体の基準を持っており、これらに定期的に合格しなければならないからである。したがって、こうした定期的なトレーニング要件をドバイで主催し、サポートしない理由はない。

最後に、これらのトレーニングセッションの相乗効果は必ずたくさんある。実地でミーティングとトレーニングを行った後は、アフリカ人従業員または販売業者間の関係が必ず強まる。さらに、トレーニングによって、企業は社内の品質管理や会社の文化の接続性を強化できる。これは、ハイレベルな企業にとって常に重要な事柄である。さらに、こうした非公式な関係は、公式なレビューのような強いプレッシャーのかかる関係ではないため、より大きな情報の流れを可能にする。こうして、よりリラックスしたコ

コミュニケーションを形成することができる。つまりこうした形式の集まりでは、表に出にくい情報や問題のある情報が交換されるケースが多くなるということである。多くの問題は一刻を争うため、こうしたやりとりには非常に大きなメリットがある。

先行事例：ウィルヘルムセン・シッピング・サービス（船舶輸送業）

ウィルヘルムセン・シッピング・サービス（WSS）が提起した1つの重要なポイントは、アフリカが実際には1つの市場ではなく、特に異なる言語、顧客基盤、文化を持つ54の全く異なる市場の集まりだということである。これにより、アフリカ全体のビジネス戦略を考案すること、あるいはまとまりのあるコーポレートチームのメンバーとして異なる国々のスタッフが機能することさえ難しい場合が多い。回答者によれば、同社はこうした理由で、異なる国々から従業員や販売業者をドバイに同時に集めているという。それによって、彼らがより広い視野で物事を見て、多くの外国企業がアフリカを個々の市場としてだけでなく、1つの統一された市場としても見ていることを理解できるようにするためである。

このように、コーポレートチームにアフリカの重要な出発点となる特定の国々からスタッフを召集し戻すことによって、WSSは各国のチームが互いに積極的に情報を共有し、密接にコミュニケーションをとり、自分たちが単一の取組みではなく、より大きな取組みの一部であることを自覚しやすいことに気が付いたという。結果として、時にさまざまなコスト削減が実現し、共有された。また、（東アフリカや西アフリカ）などの小地域内で先行事例が共有され、管理職も自国の外で昇進の機会が与えられることを理解し始めたという。

先行事例：アクセス・パワー（電力開発デベロッパー、オペレーター）

アクセス・エナジーのインタビュー調査で、回答者は、ドバイでのトレーニングが実際にさまざまな形でビジネスに好影響を与えたと述べた。同社は金融機関であると同時に、アフリカにおけるインフラプロジェクトのプログラムマネージャーでもあるため、プログラムのレビュー、プログラムの品質管理、同社が出資する国内インフラプロジェクトの定期レビューの中心的拠点としてドバイをしばしば使用する。こうした定期レビューは、いずれにしても全てのプロジェクトで行う必要があるため、同社は各国のトップを同時にドバイに集めることが多い。

彼らにとって、これには多くのメリットがある。第一に、管理職がドバイに同時に集まるので、異なる国で実施される複数のプロジェクトで品質管理の均一化を図ることができる。第二に、同時進行中の複数のプロジェクトで、アフリカの先行事例を共有することができる。これは、特定国のチームの個別のレビューやトレーニング、あるいは単なるカンファレンスコールやテレビ電話では得られない能力である。こうしたドバイでの個人同士の関係構築は、さまざまな場面で彼らにとって非常に有益であることがわかった。同時に彼らは、社内ポリシーの変更を速やかに行ったり、アフリカ全体で先行事例を実施したりすることができる。ドバイと各国のチームとの間で個別に行うよりもはるかに迅速で確実である。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20170105>

ドバイ：アフリカ市場への入り口としての役割

2018年3月

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL:03-3582-5180（海外調査部中東アフリカ課）

<http://www.jetro.go.jp>

禁無断転載