

第2章

南アフリカ企業のアフリカ進出

岡田 茂樹

はじめに

対アパルトヘイト制裁や外為規制などによりアパルトヘイト時代の南アフリカ(以下南ア)企業の海外進出は、一部の企業による欧州子会社を通じた進出などに限られていたが、1993年の国連経済制裁の解除、1994年の民主化による国際社会復帰を経て、現在の南ア企業は積極的な海外投資を行っている。

1985年から1993年の南アの対外直接投資額を見ると、1992年の55億2,400万ランドを除き、1億ランドから10億ランドの間で推移したが、1994年には43億8,800万ランドに増加、2001年及び2002年にデ・ビアスとアングロ・アメリカンの株式持合いの解消に伴う資本移動により大幅な資本引き上げがあった以外は順調に推移している。

1994年以降に対内投資が増加するのみならず対外投資が拡大した背景には、南ア国内経済が低迷する一方で海外企業との国内市場での競争が激しくなったことがある。反アパルトヘイト運動や国際制裁などにより1980年代に多くの外国企業は南アフリカから撤退を余儀なくされた。これら撤退企業の南ア子会社などを買収・取得したのは、アングロ・アメリカンなどの南ア「財閥」である。これら財閥では鉱業などの中核事業だけでなく金融・保険、製造業など様々な事業をグループ内に抱えることになった。しかし、製造業などにおいては十分な経営ノウハウ・技術などを持っていなかったことや市場が南アに限定

表1 南アの財務勘定収支の推移

(単位:100万ランド)

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
対内投資													
直接投資	10	33	1,348	4,502	3,515	17,587	3,104	9,184	6,083	7,958	5,550	5,550	5,155
証券投資	5,227	2,427	10,298	10,651	17,983	51,563	50,452	83,883	11,793	24,000	5,344	7,548	44,875
その他投資	5	6,332	1,554	17,217	7,492	1,330	6,534	16,995	10,044	10,226	304	14,594	10,881
合計	5,242	3,872	10,092	32,370	28,990	67,820	60,090	76,072	27,920	26,268	11,198	27,692	60,911
対外投資													
直接投資	5,524	974	4,388	9,059	4,485	10,831	9,841	11,914	3,913	27,359	4,195	4,275	8,721
証券投資	277	10	290	1,631	8,407	20,983	30,077	31,537	25,628	43,626	9,619	1,001	5,946
その他投資	932	813	1,055	1,899	2,704	8,957	2,872	10,271	7,933	31,158	4,329	36,919	2,163
合計	6,733	1,797	5,733	12,589	15,596	40,771	42,790	53,722	37,474	47,425	9,753	42,195	16,830
財務勘定 収支													
直接投資	5,514	941	3,040	4,557	970	6,756	6,737	2,730	2,170	35,317	9,745	1,275	3,566
証券投資	4,950	2,417	10,008	9,020	9,576	30,580	20,375	52,346	13,835	67,626	4,275	6,547	38,929
その他投資	927	7,145	2,609	15,318	4,788	10,287	3,662	27,266	2,111	41,384	4,025	22,325	8,718
合計	1,491	5,669	4,359	19,781	13,394	27,049	17,300	22,350	9,554	73,693	1,445	14,503	44,081

出所:South African Reserve Bank [2001-2005]

対内投資及び対外投資ともプラスは資本の流入を、マイナスは資本の流出を示す

表2 南アの対外直接投資残高

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
投資残高(100万R)													
欧州	50,882	56,680	59,149	75,621	103,085	99,170	138,842	176,621	208,937	193,323	152,348	137,356	165,503
米州	554	1,129	4,733	5,162	5,338	5,507	6,466	10,937	16,474	16,508	24,770	16,966	17,454
アフリカ	2,638	2,832	3,217	3,833	4,482	6,147	9,386	9,971	12,265	14,031	14,234	15,837	23,601
アジア	242	323	498	298	501	933	1,553	1,272	1,671	3,698	4,444	3,510	3,174
オセアニア	10	53	96	75	599	1,404	1,138	4,232	5,241	3,856	7,000	6,807	6,807
その他	3	3	5	2	8	9		3	65		30	31	121
合計	54,329	61,020	67,698	84,991	114,013	113,170	157,385	203,036	244,653	231,416	202,826	180,507	216,660
地域別構成比(%)													
欧州	93.7	92.9	87.4	89.0	90.4	87.6	88.2	87.0	85.4	83.5	75.1	76.1	76.4
米州	1.0	1.9	7.0	6.1	4.7	4.9	4.1	5.4	6.7	7.1	12.2	9.4	8.1
アフリカ	4.9	4.6	4.8	4.5	3.9	5.4	6.0	4.9	5.0	6.1	7.0	8.8	10.9
アジア	0.4	0.5	0.7	0.4	0.4	0.8	1.0	0.6	0.7	1.6	2.2	1.9	1.5
オセアニア	0.0	0.1	0.1	0.1	0.5	1.2	0.7	2.1	2.1	1.7	3.5	3.8	3.1
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所: South African Reserve Bank (2001-2005)

されていたことなどからこれらの企業の競争力は弱かった。その南ア企業が、制裁の撤廃と1994年の民主化により南アが国際社会に復帰したのち南アに進出してきた外資との競争に晒されるようになった。400万人の白人を主体とした小さな南ア市場を基盤とする南ア企業がこの競争を勝ち抜くことは困難であり、南ア企業は非中核事業を外資系企業や他の南ア企業に売却し、競争力のある部門への特化とともに対外進出を志向することになる。一方で南ア政府が徐々に外為規制を緩和、特にアフリカへの投資についてはその他の地域よりも投資制限金額を高く設定しことも南ア企業のアフリカ進出を促した。

南アの対外直接投資残高を見ると1993年末時点の610億2,000万ランドから2004年には2,166億6,000万ランドに増加している。2004年末時点の投資残高を地域別に見ると欧州が圧倒的に多く全体の76.4%（1,655億300万ランド）、次いでアフリカの236億100万ランド（全体の10.9%）、米州174億5,400万ランドとなっている。

鉱山企業など一部を除き、ほとんどの南アフリカ企業の規模は先進国市場で競争するには小さかったため、開発途上国市場、特に世界的にはほとんど無視されてきたアフリカ市場への進出を余儀なくされた。

南ア企業のアフリカ進出において特徴的なのは、製造業投資がほとんどなく、アフリカを生産基地ではなく、消費市場と見ていることである。鉱物資源開発のための投資もたしかに多いが、建設業や小売、金融及びサービス産業の投資が多く行われている。

第1節 南ア携帯電話産業の進出

サブサハラ地域に進出する南アフリカ企業で最も成功を収めているのは携帯電話会社ボーダコム（Vodacom）とMTNの2社である。

ボーダコムは1993年に南ア国営の固定電話会社テレコム（Telkom）とイギリス携帯電話会社ボーダフォン（Vodafone）他との合弁で南ア初のGSM携帯電話会社として誕生、MTNは2番目のGSM携帯電話会社として現地資本とイギリス電話会社Cable & Wirelessの合弁で設立された。

いち早く、通信インフラ網の整備を進めたボーダコムは、南ア国内で多くの

加入者を獲得した。1994年6月1日の営業開始日に1万人が加入、営業開始から4週間で5万人、5ヶ月で10万人の加入者を獲得し、2005年3月時点の加入者は1,283万8,000人となっている。ボータコムは2004年に南ア初の第3世代(3G)携帯電話を導入、ボータフォンとの協力で3G技術による高速データ通信サービスを提供している。南ア以外では1996年5月にレソトに進出したのをかわきりに、2000年8月にタンザニア、2002年5月にはコンゴ民主共和国(DRC)、2003年8月にはモザンビークに進出しており、これらの国での加入者数は264万5,000人に達し、南アと合わせると加入者総数は1,548万3,000人となる。

ボータコム概要					
南ア免許交付:	1993年(15年間)				
南ア営業開始:	1994年6月				
株主:	Telkom SA Limited 50%、Vodafone Group Plc. 35%、VenFin Limited(旧 Rembrandt) 15%(現在、VodafoneはVenfin買収を進めており、完了すればVodafoneの保有比率は50%に)				
従業員数	3,954人(南ア部門のみ)				
進出状況					
国	現地法人名	進出年	資本参加比率	従業員数	
レソト	Vodacom Swaziland	1996年5月 営業開始	88.3%	63人	
タンザニア	Vodacom Tanzania	1999年12月 免許取得 2000年8月 営業開始	65%	340人	
コンゴ民(DRC)	Vodacom Congo	2001年12月 設立 2002年5月 営業開始	51%	527人	
モザンビーク	Vodacom Mozambique	2002年8月 免許取得 2003年12月 営業開始	98%	109人	
加入者の推移(3月末時点) (単位:1,000人)					
国	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
南アフリカ	5,108	6,557	7,874	9,725	12,838
タンザニア			447	684	1,201
コンゴ民(DRC)			248	670	1,032
レソト			78	80	147
モザンビーク				58	265
合計	5,108	6,557	8,647	11,217	15,483
出所: Vodacom (2002-2005)					

MTNもボーダコムと同じ1994年6月に南アで営業を開始したものの、2005年3月末時点の南アでの加入者数は800万1,000人とボーダコムの加入者を下回っている。しかし、南アを除くサブサハラ地域ではボーダコムを大きく上回る加入者を獲得している。MTNは、1998年7月にルワンダ、スワジランド、

【MTN概要】

南ア免許交付： 1993年(15年間)
 南ア営業開始： 1994年6月
 従業員数 2,744人(南ア部門のみ)

進出状況

国	現地法人名	進出年	資本参加比率
スワジランド	MTN Swaziland	1998年7月	30%
ルワンダ	MTN Rwanda	1998年7月	40%
ウガンダ	MTN Uganda	1998年10月	52%
カメルーン	MTN Cameroon	2000年2月	70%
ナイジェリア	MTN Nigeria	2001年8月	75%
コートジボワール	MTN Cote d'Ivoire	2005年7月	51%
ザンビア	MTN Zambia	2005年8月	100%
ボツワナ	Mascom Wireless Botswana	2005年9月	44%(間接)
コンゴ共和国	Libertis	2005年12月	100%

加入者数の推移

(単位:1,000人)

国	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	
					3月末	9月末
南アフリカ	3,124	3,877	4,723	6,270	8,001	8,961
ナイジェリア		327	1,037	1,966	5,574	7,667
カメルーン	67	224	431	581	919	1,129
コートジボワール	-	-	-	-	-	932
ウガンダ	150	222	363	495	782	895
ボツワナ	-	-	-	-	-	445
ルワンダ	39	69	105	146	209	256
スワジランド	33	55	68	85	156	192
ザンビア	-	-	-	-	-	91
合計	3,413	4,774	6,727	9,543	15,641	20,568

2001-2004年の加入者数は3月末時点

2004年までの加入者は、過去30日に携帯電話を使用した人数、05年は90日。

出所:MTN〔2002-2005a, b〕

10月にウガンダで、2000年2月にカメルーンで営業を開始した。また、2001年には、2億8,500万ドルで免許を落札してナイジェリアに進出、2005年には既存の携帯電話会社を買収する形で相次いでサブサハラ諸国への進出を図った。2005年7月にテルセル・コートジボワール (Telcel Cote d' Ivoire) 株式51%を2億800万ドルで、8月にはテルセル・ザンビア (Telcel Zambia) 株式100%を4,700万ドルで、9月にはマスコム・ワイヤレス・ボツワナ (Mascom Wireless Botswana) 株式株式44%を1億2,800万ドルで買収、12月にはコンゴ共和国のリベルティス (Libertis) 株式100%をエジプト携帯電話会社オラスコム・テレコム (Orascom Telecom) から1億250万ドルで買収している。

表3 ボーダコムの国別収入額の推移

(単位:100万ランド、%)

	2002年/03年度		2003/04年度		2004/05年度	
	金額	%	金額	%	金額	%
南アフリカ	18,175	93.6	21,350	93.4	25,041	91.7
タンザニア	880	4.5	897	3.9	959	3.5
コンゴ民(DRC)	259	1.3	476	2.1	1,075	3.9
レソト	96	0.5	119	0.5	137	0.5
モザンビーク	-	-	13	0.1	103	0.4
合計	19,410	100.0	22,855	100.0	27,315	100.0

出所: Vodacom (2004-2005)、Vodacom Holdingsの収入は除く

表4 MTNの国別収入額の推移

(単位:100万ランド、%)

	2002/03年度		2003/04年度		2004/05年度	
	金額	%	金額	%	金額	%
南アフリカ	12,298	63.4	15,098	63.2	17,673	61.0
ナイジェリア	5,361	27.6	6,973	29.2	9,310	32.1
カメルーン	874	4.5	1,069	4.5	1,218	4.2
ウガンダ	585	3.0	477	2.0	520	1.8
ルワンダ	87	0.4	83	0.3	100	0.3
スワジランド	58	0.3	70	0.3	76	0.3
その他	142	0.7	101	0.4	97	0.3
合計	19,405	100.0	23,871	100.0	28,994	100.0

出所: MTN (2004-2005)

表5 ボーダコム为国別資本支出額

(単位:100万ラト)

	2002/03年度		2003/04年度		2004/05年度	
	金額	%	金額	%	金額	%
南アフリカ	2,482	63.8	1,654	50.7	2,777	80.0
南ア以外	1,407	36.2	1,611	49.3	694	20.0
合計()	3,889	100.0	3,265	100.0	3,471	100.0

持株会社分を除く

出所: Vodacom (2004-2005)

表6 MTN为国別資本支出額

(単位:100万ラト)

	2002/03年度		2003/04年度		2004/05年度		2005/06年度()	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
南アフリカ	1,004	23.7	1,070	21.2	1,741	23.0	2,951	28.4
ナイジェリア	2,590	61.2	3,403	67.5	5,518	72.9	6,963	67.1
その他	639	15.1	572	11.3	310	4.1	470	4.5
合計()	4,233	100.0	5,045	100.0	7,569	100.0	10,384	100.0

携帯電話部門のみ、2005/06年度は計画額。

出所: MTN (2004-2005a)

MTNも2005年に入り南アフリカで3G携帯電話サービスを開始したものの、MTNは南アでの3Gサービス需要はまだまだ低いと見ており、ボーダコムへの対抗という意味合いが強い。南アでは現在のシェアを維持し、市場の伸びに応じた利益の確保を狙いつつ、アフリカやその他の新興国に拡大する戦略である。両社の国別の収入額を比べると、ボーダコムは収入の91.7%を南アに依存しているのに対して、MTNは61.0%にしか過ぎず、ナイジェリアから約3分の1の収入を得ている。両者の違いは設備投資額の違いに大きく現れている。2004/05年度においてボーダコムは設備投資の80%を南アに振り向けているが、MTNは23.0%しか南アに振り向けておらず、72.9%をナイジェリアに振り向けている。

MTNは、サブサハラ市場におけるビジネス成功の秘訣として、失敗から学ぶことを挙げている。同社はウガンダ市場進出について、十分な市場規模がなく必ずしも成功したとはいえないとしつつも、ウガンダの経験がナイジェリア

での予想以上の成功に結びついたとしている¹。2000年にナイジェリア政府は3社に対して携帯電話免許を交付するとともに、国営電話会社ナイテル（Nitel）の参入が予定されていたため合計4社の市場参入が予定されていた。ナイジェリアの1人あたりGDPが低いことや4社の同時参入による過当競争の可能性を指摘し、MTNの落札額2億8,500万ドルは過大ではなかったかと懸念する声は少なからずあった。しかし同社は、ナイジェリアには大きなインフォーマル・セクターがあり、ナイジェリアの1人あたりGDPが必ずしも市場規模を正確に反映していないと反論していた。ボーダコム、MTNとも進出に当たっては、1人あたりGDPを考慮するとしているが、実際にはこのように1人あたりGDP以外の指標を重視しているようである。

アフリカにおける携帯電話加入者の多くはプリペイド方式によるものである。後払いの契約方式の場合、請求書の発行や料金徴収のための施設や人員など徴収コストが多くかかる。またアフリカの場合、金融機関が整備されておらず、そもそも料金をいかに徴収するかが課題となる。プリペイド方式の場合、これらのコストやリスクを回避することができるとともに、利用者が全てのプリペイド利用度数を使用しないこともあるため、未使用分はまるまる携帯電話会社の利益となる。また、先進国市場よりも古い機種 of 携帯電話機を投入することにより、所得の低い層でも手の届く価格に設定している。

MTNは従来からアフリカ拡大路線をとってきたが、経験を踏まえて、今後はまず大市場に参入して一定の市場を確保した上で、次に近隣諸国に進出するとしている。一方で携帯電話事業は認可事業であり、自由に進出できるわけではないことを踏まえ、参入機会を逃さないように迅速な経営判断が必要であるとしている。ライバル会社ボーダコムについては、株主であるイギリス携帯電話会社ボーダフォンとの合意に基づいてボーダコムは赤道以北のサブサハラ進出が制限されているという事情のほか、経営判断のスピードの差が両者の違いを生んでいるとMTNは指摘する。同社はサブサハラ地域以外にも進出を拡大しており、イラン第2の携帯電話会社への資本参加を決定したほか、チュニジア国営通信会社チュニジア・テレコム（Tunisia Telecom）やナミビア携帯電話会社の株式取得、またエジプト市場への参入も計画している。

¹ Monika Steinlechner, General Manager, Corporate Finance, MTNのインタビュー、2005年5月4日。

表7 南ア携帯電話会社進出国の人口、GDP等

	人口(2004年) 千人	GDP(2004年) US\$ 100万	1人あたりGNI (2004年)(US\$)	接続済固定回線数(1000回線)			携帯電話加入者数(1,000人)		
				2003年	2004年	2005年(推計)	2003年	2004年	2005年(推計)
南アフリカ	45,580	212,777	3,630	4,821	4,834	4,844	13,500	21,500	25,500
タンザニア	36,570	10,851	330	250	270	300	556	1,400	2,100
コンゴ民(DRC)	54,775	6,570	120	10	10	13	658	1,447	1,700
レソト	1,808	1,375	740	45	45	40	126	181	196
モザンビーク	19,129	5,548	250	90	120	120	435	670	868
ナイジェリア	139,823	72,106	390	609	767	768	1,700	8,600	10,000
カメルーン	16,400	14,733	800	157	157	157	862	1,205	1,638
ルワンダ	25,920	1,845	220	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ウガンダ	8,412	6,833	270	66	82	87	513	1,165	1,235
スワジランド	1,120	2,413	1,660	49	50	50	68	85	145
ザンビア	10,547	5,389	450	87	88	88	240	359	491
コンゴ共和国	3,855	4,384	770	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
コートジボワール	17,142	15,286	770	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ボツワナ	1,727	8,659	4,340	142	132	131	489	500	576

出所:人口、GDP及び1人あたりGNI World Bank [2005]

接続済固定回線数及び携帯電話加入者数 BMI TechKnowledge [2004-2005]

一方ボーダフォンは、ボーダコムへの出資比率を50%に引き上げるためにボーダコム株式15%を保有するヴェンフィン（VenFin）買収を進めている。ボーダフォンとの新たな合意に基づいてボーダコムはナイジェリア携帯電話会社の買収を計画しており、アフリカ諸国への進出をいっそう拡大する構えである。

また、ボーダコム株式50%を保有するテレコムもアフリカ進出を狙っている。現在、テレコムは前述したナイトルの株式入札に参加している。テレコムは、アフリカ通信市場について、光ケーブル、無線及び衛星技術の利用により、ブロードバンド・データ、音声及びインターネット・サービスなどが安価に提供できるようになっており、携帯電話だけでなく、固定通信市場も可能性があるとしている（Business Day〔2005〕）。

第2節 南ア銀行の進出

南ア4大銀行、スタンダード・バンク・グループ（Standard Bank Group）、ファーストランド・グループ（FirstRand Group）、ネドコール(Nedcor)、アブサ・グループ（Absa Group）で積極的なアフリカ進出を図っているのは、スタンダード・バンク・グループとアブサ・グループである。

スタンダード・グループの銀行は、南ア及び周辺国で営業するスタンダード・バンク（Standard Bank）とその他のアフリカ諸国を統括するスタンビック・アフリカ・ホールディングス（Stanbic Africa Holdings）他で構成されている。同行は1862年にロンドンにおいてスタンダード・バンク・オブ・ブリティッシュ・サウス・アフリカ（Standard Bank of British South Africa）として設立された。1962年には現在のスタンダード・チャータード・バンク（Standard Chartered Bank）の南ア部門としてスタンダード・バンク・オブ・サウス・アフリカ（Standard Bank of South Africa）が南アで設立された。1987年にスタンダード・チャータード・バンクが株式を売却したためスタンダード・バンクは純粋な南ア企業となった。

1988年にスタンダード・バンクは、初の国外進出となるスタンダード・バンク・スワジランドを設立、1992年にはイギリスAZNグリンドレイズ（AZN Grindlays）のアフリカ部門を買収し、ボツワナ、ケニア、ウガンダ、ザイール

表8 スタンダード・バンク・グループの進出状況

進出国	現地法人名	出資比率	進出年等
ボツワナ	Stanbic Bank Botswana	100%	1992年 ANZ Grindlays買収
コンゴ民(DRC)	Stanbic Bank Congo	100%	1992年 ANZ Grindlays買収
ガーナ	Stanbic Bank Ghana	97%	1993年 ANZ Grindlays買収によりMercahnt Bank Ghana株式30%取得。 1999年 MBG株式30%を売却し、新たにStanbic Bank Ghanaを設立。
ケニア	Stanbic Bank Kenya	96%	1992年 ANZ Grindlays買収
レソト	Standard Bank Lesotho	100%	1995年 Barclay PLC Lesotho買収
マラウイ	Stanbic Bank Limited, Malawi	70%	2001年 Comercial Bank of Malawi 買収(60.18%)
モーリシャス	Standard Bank Mauritius	100%	2001年 設立
モザンビーク	Banco Standard Totta Mocambique	96%	
ナミビア	Standard Bank Namibia	100%	1915年 設立
ナイジェリア	Stanbic Bank Nigeria	93%	1992年 ANZ Grindlays買収
スワジランド	Standard Bank Swaziland	65%	
タンザニア	Stanbic Bank Tanzania	93%	1995年 Meridien Biao Bank Tanzania買収
ウガンダ	Stanbic Bank Uganda	90%	1992年 AZN Grindlays 2002年2月 Uganda Commercial Bank株式90%取得
ザンビア	Stanbic Bank Zambia	100%	1992年 ANZ Grindlays買収
ジンバブエ	Stanbic Bank Zimbabwe	100%	1992年 ANZ Grindlays買収

出所：Standard Group〔2005〕, Stanbic Bank〔2005〕

(現コンゴ民主共和国)、ザンビア及びジンバブエの拠点を獲得するとともに、ガーナ及びナイジェリアの銀行の少数株主となった。その後もスタンダード・バンクは積極的な進出を図り、1995年にはイギリスのバークレー(Barclay)銀行からレソト子会社を買収するとともに、タンザニアのメリディアン・ピアオ・バンク(Meridien Biao Bank Tanzania)を買収した。1999年にはAZNグリンドライズ買収に伴い取得したガーナの銀行マーチャント・バンク・ガーナの株式30%を売却し、改めてスタンビク・バンク・ガーナ(Stanbic Bank

Ghana) を設立した。2002年にはウガンダ国営銀行ウガンダ・コマーシャル・バンク (Uganda Commercial Bank) の株式90%を取得してスタンビック・ウガンダに吸収合併することにより、リテール部門を加えてユニバーサル銀行化した。現在、スタンダード・バンク・グループはケニア国営企業民営化の一環として株式売却が予定されているナショナル・バンク・オブ・ケニア (National Bank of Kenya) の株式取得の意志を明らかにしているほか、アンゴラへの進出を検討している。

アブサ・グループは1992年にアフリカーナ系銀行のUBS Holdings、Allied and Volkskasグループなどが合併してできた銀行で、アブサとして統一ブランドで営業を開始したのは1998年である。合併銀行のため南ア全国に多くの支店網を持ち、リテール部門では南ア最大である。アブサは1998年にコマーシャル・バンク・オブ・ジンバブエに資本参加し、2000年にタンザニア国営銀行ナショナル・バンク・オブ・コマース(National Bank of Commerce: NBC)の民営化により株式を取得、またモザンビーク商業銀行を2002年に買収、2005年にはアンゴラの銀行の株式50%を取得している。

2005年にイギリスのバークレー銀行がアブサ・グループ株式の過半数を取得したが、バークレー銀行はアブサをバークレー・ブランドに組み込まずにアブサ・ブランドを継続する予定である。逆にバークレーは、南アフリカを除くアフリカ部門をアブサに売却することにより、アブサをバークレーのアフリカ部門に位置づけるとしている。バークレーは現在、ボツワナ、ザンビア、ウガンダ、ジンバブエ、タンザニア、ケニア、モーリシャス、セイシェル、エジプト、ガーナに進出しており、アブサがこれらの拠点を買収することにより、アブサの進出国数は13カ国に増加することになる。さらにナイジェリアへの進出を検討するなど、バークレーおよびアブサは、5年以内にアブサをアフリカ最大の銀行とすることを目指しており、スタンダード・バンクとの競争が激しくなると見られている。

スタンダード・グループ、アブサ・グループの双方とも、アフリカ市場においてもリテール部門を持つユニバーサル銀行を目指している。

表9 ABSAグループの進出状況

進出国	現地法人名	出資比率	進出年
タンザニア	National Bank of Commerce	55%	2000年
モザンビーク	Banco Austral, Sarl	80%	2002年
ジンバブエ	Commercial Bank of Zimbabwe	25.9%	1998年
ナミビア	Capricorn Investment Holdings Ltd.	36.3%	
アンゴラ	Banco Comercial Angolano	50%	2005年

出所：ABSA〔2005〕

アブサ・グループは最初のアフリカ進出となるタンザニアのNBC買収により当初からリテール部門に参入したが、アンゴラでもリテール部門を重視している。現在、同グループ傘下のバンコ・コマーシャル・アンゴラーノ（Banco Comercial Angolano：BCA）は法人部門を中心にアンゴラ企業へのファイナンスを行っているが、企業と連携し従業員への融資も行っている。同行の支店数は今のところ4つに過ぎないが、さらに5カ所で支店の開設を進めており、将来的にはアンゴラ全州に支店を配置する構想を持っている²。

また、スタンダード・バンクのムブグア氏（Mbugua）によれば、スタンダード・グループも同様にリテール部門がないコーポレート銀行は銀行として不完全であるとして、ユニバーサル銀行を理想としている。同氏は貧しいアフリカではリテール部門の銀行サービスはビジネスとして成り立たないとする一部の見方を明確に否定している。逆に、銀行に口座を持つことにより人々は初めて貯蓄を始め、将来の人生計画を持つようになるという考えから「銀行が進出することにより人々のマインドを変え、生活を変える」とスタンダード・バンクの経営戦略を説明している。リテール部門では現在、預金を集めることよりも、消費者金融や金融取引による手数料取得を利益の中心としている。

同氏はリテール部門参入の鍵は技術革新だという。「アフリカ市場においても最新技術を導入することによりリテール部門は収益を生み出しうる」³としている。たとえば、支店を開設した場合は人件費等の負担が大きい、ATMで

² Jean-Paul Ngameni, Director, Corporate & Business Banking, BCAのインタビュー（2005年11月17日）。

³ Robert Ngotho Mbugua, Director, Government and International Organisations, Standard Bankのインタビュー（2005年11月23日）。

あれば1件の取引のコストはわずかであり、手数料で十分な採算がとれるとし、南アで携帯電話会社MTNと開始した携帯電話バンキングなどの技術を導入すれば、従来銀行が対象外としていた階層や地域も顧客となりうるという。

また同氏によれば、スタンダード・バンクはナイジェリアやケニアにおける住宅開発プロジェクトも検討している。アフリカで大きな問題のひとつである住宅不足は必ずしも、住宅を取得する経済力がないことから発生しているのではないという。住宅ローンなどの金融サービスがないことや住宅の供給そのものがないことも大きな原因であると指摘する。これらの国では中産階級が新たに出現しており、住宅に対する潜在的需要は強く、住宅ローンと住宅建設促進により十分な採算が見込まれるとのことである。

第3節 小売企業の進出

南ア大手スーパーマーケット・ショップライト(Shoprite)グループは1995年にザンビアの国営スーパーを買収して初の国外進出を果たした⁴。その後もモザンビーク(1997年)、ジンバブエ(2000年)、ウガンダ(2000年)、エジプト(2001年)、マラウィ(2001年)、マダガスカル(2002年)、モーリシャス(2002年)、タンザニア(2002年)、ガーナ(2003年)、アンゴラ(2003年)と相次いでアフリカ各国に進出し、2005年12月にはナイジェリアにも進出した。2005年6月時点ではサブサハラ14カ国に食料品・雑貨を販売するショップライトや家具販売店オーケー・ファーマニチャー(OK Furniture)など163店舗を保有しており、2005年6月期決算では南ア(843店舗)での売上高273億5,451万ランドに対して、サブサハラ地域及びその他地域2カ国(エジプト、インド)合わせた売上高は29億7,396万ランドを計上している。

⁴ 南西アフリカ(現在のナミビア)には1990年の独立前に進出。

表10 南ア小売業の進出状況（数字は店舗数）

進出国	Shoprite	Massmart	Pick 'n Pay
アンゴラ	9		
ボツワナ	18	8	19
ガーナ	3		
レソト	6	2	
マダガスカル	7		
マラウイ	10		
モーリシャス	1	1	
モザンビーク	5	1	
ナミビア	63	3	12
スワジランド	5		6
タンザニア	7		
ウガンダ	3	1	
ザンビア	25	1	
ジンバブエ	1	2	54
合計	163	19	91

出所：Shoprite〔2005〕, Massmart〔2005〕, Pick'n Pay〔2005〕

また主に生活用品・雑貨などを販売しているマスマート（Massmart）もサブサハラ域内に19店舗を保有する。2005年度決算で見ると南ア国外での売上げは15億3,790万ランドと、グループ全体の5.8%を占めている。

食料品を中心に販売するピック・アン・ペイ（Pick 'n Pay）は南部アフリカ関税同盟（South African Customs Union：SACU）を中心に展開しているほか、食料品・衣料品を販売するウールワース（Woolworth）もサブサハラ地域に進出している。

南アで新聞・雑誌の発行、書籍・CD/DVDなどの販売、映画館の運営事業を展開しているジョニック・コミュニケーションズ（Johnnic Communications）は2005年6月にナイジェリアにDVDやオーディオ機器の販売店「メディア・ストア」を開設した。同社ではメディア・ストアの他に映画館「ヌ・メトロ・シネマ」をナイジェリアに開設する。CDやDVD販売に関して同社のアフリカ部門責任者ポッティンガー（Pottinger）氏は、多くのナイジェリア人が南アでDVDなどを大量に購入し本国に持ち帰っていること、一方ナイジェリアでは海賊版が多く流通していることから、潜在的な需要はあると判断したという。海賊版を駆逐できればビジネスは成り立つとの方針から、著作権を持つ映画会社等からロイヤリティーの引下げを獲得し、海賊版よりも若干価格が高いものの品質

が高いDVDを提供することに成功した⁵。

この結果現在、ナイジェリアでは1人の顧客がまとめ買いをするため1店舗あたりの販売量では南アを上回っているという。また同社はケニアでも、映画館とCD/DVD販売店を2005年8月に開設している。2006年中にザンビアとガーナでも映画館とCD/DVD販売店を開設する予定であり、さらにウガンダ、タンザニアへの進出も検討している。さらに、将来の計画としつつもDRC、カメルーン、コートジボワールなどの仏語圏やジンバブエ、ナミビア、モザンビーク、アンゴラなど南ア近隣諸国への進出も視野に入れている。

同氏はサブサハラ地域でのビジネスについて、アフリカにも一定量の消費者が存在するのであって、消費者を捕まえるようなビジネス・モデルを構築できるかどうかに進出の成否がかかっているという。また、最近の資源価格の高騰とともに、ガバナンスの改善が新たな中産階級を出現させているとも指摘している。ナイジェリアではかつて一部の政府関係者などに集中していた富が、オバサンジョ政権成立以降徐々に一般まで「染み出してきている」といい、ケニアでもキバキ政権以降に同様のことが起こっているとしている。ジョニック・コミュニケーションズはこの新興中産階級を対象とした新聞の発行も検討している。南ア以外のアフリカの新聞は必ずしも信頼性が高いとは言えないこと、南アで発行している新聞の記事の一部が使えること、現在アフリカ全体をカバーする新聞がないことから、多国籍企業などから一定の広告が見込めるとの目算である。

表11 ジョニック・コミュニケーションズの進出状況

ケニア	映画館3(ナイロビ)、CD/DVD販売店1(ナイロビ)新聞発行(時期未定)
ナイジェリア	映画館1(2005年12月予定、ラゴス、アブジャ)、CD/DVD販売店2(ラゴス開設済・アブジャ2005年12月予定)、新聞発行(時期未定)
ガーナ	映画館1(2006年開設予定)、CD/DVD販売店(2006年開設予定)
ザンビア	映画館(2006年開設予定)、CD/DVD販売店(2006年開設予定)

出所：Johnnic Communications 内部資料

⁵ Brian Pottinger, CEO Johnnic Communications Africa (Pty) Ltd.のインタビュー(2005年11月21日)。

第4節 レストラン産業の進出

南アのレストラン・チェーンであるナンドス (Nando's) やフェイマス・ブランド (Famous Brands) はフランチャイズ方式でサブサハラ地域に進出している。

1987年に南アでレストラン事業を開始したナンドスは、現在サブサハラ14カ国に進出している。フェイマス・ブランドではハンバーガーショップ「スティアーズ (Steers)」、「ウィンピー (Whimpy)」、ピザ・レストラン「デボネア・ピザ (Debonairs Pizza)」ブランドでサブサハラ16カ国に進出している。

両社とも、サブサハラ進出を積極的に進めたわけではなく各国からのフランチャイズの申込みに応じた結果としているが、サブサハラ・ビジネスは成功しているという⁶。ナンドスによれば、進出当初の顧客の中心は南ア人や外国人駐在員であったが、同社が提供するメニューはもともとアフリカの味であることから次第に現地消費者にも受け入れられるようになったという。アフリカ各国でショッピング・センターの建設が進められており、消費者が集まるようになって、レストランが集まる「フード・コート」に出店することで集客効果が得られるとしている。フェイマス・ブランドは、成功の要因として進出国での中産階級の出現を挙げている。2004年に進出したスーダンでは石油ブームにより富裕層および中産階級が出現し、彼らが同社の顧客となっているという。

一方で、両社ともサブサハラ・ビジネスは容易ではないとしている。フェイマス・ブランドは現地事情に詳しいフランチャイズ・パートナーを適切に選ぶことが最初の課題といい、フランチャイズの提供に当たってはフランチャイズ・オーナーのほか最低5人を南アで研修させているものの、サービス・レベルを南ア並みに引き上げることはきわめて難しいとのことである。原材料調達に関しても現地調達できないものは南アやその他の国からの輸入に依存せざるを得なく、ロジスティック面での問題とも向き合わざるをえないとしている。ナンドスもフランチャイズ・パートナーの選定が最も重要といい、ナンドスを単なるビジネスとしてではなく、レストランであることを十分理解しているパー

⁶ Chris Thorpe, General Manager, Nando'sのインタビュー (2005年11月24日)。
Peter Marshall, Managing Director: International, Famous Brandsのインタビュー (2005年12月6日)。

トナーでなければならぬという。

表12 ナンドスのサブサハラ進出状況

進出国	進出年	進出国	進出年
アンゴラ	2003年	ナミビア	1995年
ボツワナ	1993年	ナイジェリア	2005年
ガーナ	2000年	セネガル	2004年
ケニア	1999年	スワジランド	2003年
レソト	2001年	ウガンダ	2000年
マラウイ	1998年	ザンビア	1990年代
モザンビーク	2000年	ジンバブエ	1993年

出所：Nando's〔2005〕

表13 フェイマス・ブランドのサブサハラ進出状況

進出国	進出ブランド
スワジランド	Steers(1989年)、Debonairs Pizza
ボツワナ	Steers(1993年)、Debonairs Pizza、Wimpy
ジンバブエ	Steers(1995年)Debonairs Pizza
ケニア	Steers(1996年)、Debonairs Pizza
モーリシャス	Steers(1996年)Debonairs Pizza
モザンビーク	Steers(1998年)、Debonairs Pizza
ナミビア	Steers(1998年)、Debonairs Pizza、Wimpy
ザンビア	Steers(1999年)、Debonairs Pizza、Wimpy
タンザニア	Steers(1999年)、Debonairs Pizza
ウガンダ	Steers(1999年)、Debonairs Pizza
ナイジェリア	Steers(1999年)
アンゴラ	Steers(2000年)
マラウイ	Steers(2004年)
スーダン	Steers(2004年)
セネガル	Steers(2005年)
コートジボワール	Debonairs Pizza

出所：Famous Brands〔2005〕()内は進出年

第5節 南ア建設産業の進出

南ア大手建設会社は、アフリカでのインフラ開発案件の増加、鉱山開発の進展、経済拡大に伴うビル・住宅建設需要増加などのビジネス機会の拡大を背景

にサブサハラ地域への進出を進めている。南アフリカ土木建設連盟（South African Federation of Civil Engineering Contractor: SFCEC）はそのほかの進出動機として、1990年代に南アでの建設需要が低迷したことから、南ア建設企業にとって地理的に最も近いアフリカへの進出は当然の流れであったとしている⁷。南ア建設企業のサブサハラ進出は上記のとおり民需と、ODA案件などの官需を狙ったものである。SAFCECは、受注産業である建設産業の場合、官需については、最近アフリカ進出が著しい中国やその他ドナー国の建設企業が自国政府の援助案件を受注しやすいことから南ア企業は不利な状況にあり、南ア政府が中心となって進めている「アフリカ開発のための新パートナーシップ」（New Partnership for African Development : NEPAD）が南ア建設企業の受注拡大につながることを期待している。

南アの建設企業グループ・ファイブ（Group Five）は、ボツワナ、ザンビア、ナミビアなどに現地法人を設立しており、2004/05年度決算では、全体の売上げの28.4%が南ア以外のアフリカでの売上げとなっている。部門別では、建設部門の31%、土木部門の53%、エンジニアリング部門の66%が国外での売上げとなっている。建設部門では、総売上げ38億822万ランドにおいて南アフリカを含む南部および中部アフリカ地域が27億,4710万ランド（72.1%）、東アフリカが5億750万ランド（13.3%）、西アフリカが3億8,500万ランド（10.1%）となっている。グループ・ファイブでは国外売上高の比率を50%以上に拡大させることを計画している。

表14 グループ・ファイブ地域別売上高

（単位：1,000万ランド、%）

	2003/04年度		2004/05年度	
	金額	構成比	金額	構成比
南アフリカ	2,736,198	64.3	3,419,716	69.2
アフリカ(南アを除く)	1,414,406	33.3	1,404,105	28.4
その他地域	101,571	2.4	115,017	2.3
合計	4,252,175	100.0	4,938,838	100.0

出所：Group Five〔2005〕

⁷ Paul Roger, Export Manager, SAFCECのインタビュー（2005年11月28日）。

表15 グループ・ファイブ建設部門の地域別売上高及び受注残高

(単位：100万ランド,%)

	2004/05年度売上高		受注残高	
	金額	構成比	金額	構成比
南部アフリカ及び中部アフリカ	2,747.1	72.1	2,117.0	52.9
東アフリカ	507.5	13.3	653.6	16.3
西アフリカ	385.3	10.1	474.1	11.9
中東・北アフリカ	168.3	4.4	755.3	18.9
合計	3,808.2	100.0	4,000.0	100.0

出所：Group Five〔2005〕

受注残高は2005年6月末時点

表16 グループ・ファイブのサブサハラにおける主なプロジェクト

国	プロジェクト
タンザニア	タンザニア中央銀行本部ビル建設、ザンジバルでの銀行支店建設
アンゴラ	政府職員住宅建設（ルアンダ）、カビンダ石油貯蔵タンク基礎工事
ザンビア	Kansanshi銅鉱山開発工事
マラウイ	Monkey Bay道路建設
ナミビア	Oshikango-Ondngwa道路建設
コンゴ民（DRC）	Lubumbashiにおける銅/コバルト・プラント建設
ナイジェリア	Akwa Ibom南部発電所建設

出所：Group Five〔2005〕

グリネーカーLTA(Grinaker-LTA)は傘下に土木・建設、エンジニアリング、鉱山部門をもち、最も積極的に国外進出している南ア建設企業の一つである。同社はアンゴラ、ボツワナ、ナミビア、モザンビーク、ナイジェリア、ジンバブエなどに子会社を設立しており、土木・建設部門ではアンゴラの首都ルアンダのビル・住宅建設、ナイジェリアに進出した南ア携帯電話会社MTN関連施設の建設、モザンビークの鉄道修復プロジェクトおよび住宅建設などを行っている。鉱山部門ではボツワナ、ギニア、マリ、タンザニア、ザンビアなどでの露天掘鉱山での採掘を受注している。また建設資材を製造する子会社インフラセット（Infrasets）はスワジランド、モザンビーク、ザンビアに工場を設立している。

表17 グリネーカー L T A の主なサブサハラ域内子会社

国	企業名	分野
アンゴラ	Grinaker-LTA (Angola) SARL	エンジニアリング・建設
ギニア	Moolman Mining Guinea SA	露天掘鉱山
ザンビア	Infrasret Zambia	建築・建設資材製造・販売
ジンバブエ	Grinaker-LTA Construction Zimbabwe	土木・建設
スワジランド	Infrasret Swaziland	建築・建設資材製造・販売
ナイジェリア	Grinaker-LTA Construction Nigeria	土木・建設
ナミビア	Grinaker-LTA Namibia	建築、道路・土木
ボツワナ	Grinaker-LTA (Botswana)	道路、鉄道、ダム、パイプライン、住宅
ボツワナ	Moolman Mining Botswana	露天掘鉱山
マリ	Moolman Mining Yatela SA	露天掘鉱山
モーリシャス	REHM-Grinaker Construction Company	建設及び土木
モザンビーク	LTA Mocambique LIMITADA	道路、鉄道、ダム、パイプライン

出所：Grinaker-LTA〔2004〕

表18 グリネーカー L T A のサブサハラでの主なプロジェクト

国	主要プロジェクト
アンゴラ	Shoprite Checkers店舗建設、航空会社Sonair ハンガー建設、Sonagol本社ビル（建設中）、BMWショールーム（建設中）など
ウガンダ	Mubuku 水力発電所建設・運営
エチオピア	道路修復（2002年）
ザンビア	Chibuluma South銅鉱山、建設資材等の製造、銅精錬プラント拡張工事（2004年）
スワジランド	Nhaangano-Lavumisa 道路建設（2002年）、Komati橋建設（2000年）
タンザニア	露天掘鉱山
ナイジェリア	MTN Nigeria ビル建設、石油・天然ガス、電力関連インフラ建設など
ボツワナ	道路、鉄道建設、露天掘鉱山、ダイヤモンド鉱山プラント建設
マラウィ	Salima-Nkhotakota 道路及びLilongwe - Salim道路建設（2001年）
マリ	露天掘鉱山
モザンビーク	Gorongosa-Caia間道路建設（2002年）、建設資材等の製造、ダム建設・修復（1997年）、鉄道建設
レソト	Oxbow-Mokhotlong道路建設（1997年） 水道用トンネル建設（1997年）、スタジアム建設（1988年）、Muleaダム建設（1998年）

出所：Grinaker-LTA ホームページ（www.grinaker-lta.com）より作成。

またマリー・アンド・ロバーツ（Murray & Roberts）社は、ボツワナ、DRC、レソト、マダガスカル、マラウィ、モーリシャス、モザンビークなどサブサハ

ラ15カ国に進出している。

おわりに

石油や鉱物資源といった資源開発がアフリカ対内投資の大半を占める中、消費者市場を狙った南ア企業のアフリカ進出は新たな動きといえよう。アフリカにおけるビジネス機会は必ずしも多いわけではなく、またビジネス環境も良好とは言い難い。そのような状況においても南ア企業は収益をあげている。2001年以降の資源価格の上昇に伴いアフリカ経済が回復するとともに中産階級が出現するといった幸運な面があったものの、1990年代後半からのアフリカ市場での経験とノウハウの蓄積も大きな要因であろう。

アフリカに進出している南ア企業の多くは、自らをアフリカ企業と位置づけて、アフリカ市場に合わせたビジネス展開と人材の育成を図ってきた。また進出各国に対して投資環境の整備を働きかけている。そこに見えるのは収益を追求していくという純粋な企業原理である。アフリカが今後のどのように発展していくのか、あるいは発展しないのかは依然として未知数であるが、南ア企業のアフリカ進出は拡大していくであろう。

参考文献

ABSA Group〔2005〕*Annual Report 2005*

BMI-TechKnowledge〔2004〕*Communication Technologies Handbook 2004*

-〔2005〕*Communication Technologies Handbook 2005*

Business Day 紙〔23 March, 2005〕*Telkom sees future for fixed-line phones in Africa markets*

Famous Brands〔2005〕www.famousbrands.co.za, INTERNET〔cited 24 December 2005〕

Grinaker-LTA〔2004〕*Annual Report 2004*

Group Five〔2003〕*Annual Report 2003*

-〔2004〕*Annual Report 2004*

- [2005] *Annual Report 2005*
- Massmart [2005] *Annual Report 2005*
- MTN [2002] *Annual Report 2002*
- [2003] *Annual Report 2003*
- [2004] *Annual Report 2004*
- [2005a] *Annual Report 2005*
- [2005b] *Interim results for 6 month period to 30 September 2005*
- Nando's [2005] www.nandos.co.za; INTERNET (cited 23 December 2005)
- Pick 'n Pay [2005] *Annual Report 2005*
- Shoprite [2005] *Annual Report 2005*
- South African Reserve Bank [2001] *South Africa's balance of payments 1946-2000*
- [2002] *Quarterly Bulletin December 2002*
- [2003] *Quarterly Bulletin December 2003*
- [2004] *Quarterly Bulletin December 2004*
- [2005] *Quarterly Bulletin December 2005*
- Standard Group [2005] *Annual Report 2005*
- Stanbic Bank [2005] www.stanbic.com, INTERNET [Cited 20 December 2005]
- Vodacom [2002] *Annual Report 2002*
- (2003) *Annual Report 2003*
- (2004) *Annual Report 2004*
- (2005) *Annual Report 2005*
- World Bank [2005] Data & Statistics Quick Query ; INETRNET
[cited 18 Dec 2005]