

ナイジェリアの投資環境の変化とビジネス機会

2011年3月

日本貿易振興機構(ジェトロ)

ラゴス事務所

【免責条項】ジェトロは本レポートの記載内容に関して生じた直接的、間接的損害及び利益の喪失について一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

## はじめに

ナイジェリアは西アフリカにおける重要な投資対象国に挙げられるものの、世界銀行が発表している報告書「Doing business 2010」によると、その投資環境評価は、ナイジェリアは183か国中125位と、2009年に比べて5位後退している。こうした評価だけをみると、投資環境は改善しているとはいえない。

しかしながら、ナイジェリアへのFDI(フロー)推移をみると、毎年一定額の流入がみられる(UNCTAD)。欧米企業・新興国企業の進出事例をみると、政治リスクや雇用の問題、インフラの整備状況など、同国が抱えるさまざまな課題は、投資決定時の最大の阻害要因ではない可能性がある。これらの企業は、同国の市場規模、資源、収益性などの面を重視して投資していると考えられる。

ナイジェリアに進出している企業が、同国の投資環境の変化をどのように捉えているのか、また経営上の課題をどのように克服しているのか情報収集(3社)をし、日本企業がナイジェリアへの進出を検討する際の一助とする。

## 目次

インド系小売店、スーパーとの提携で進出加速.....	1
インド大手チャーチゲート、不動産開発に注力.....	3
フランス系ゴム栽培会社、政府の無策を批判.....	4

## インド系小売店、スーパーとの提携で進出加速 -ビジネス環境はおおむね改善と回答-

インド系のアルティーグループは、小売大手スーパーと組んでナイジェリアでの小売店舗出店攻勢を仕掛ける。インフラ、治安、労働力の質はここ5年で改善されてきたとされるが、小売部門の雇用者要請支援を政府に要請している。

＜インド系パークンショップ、小売大手スーパーとフランチャイズ契約締結＞

インド系アルティーグループ (Artee Group) は、1988年からナイジェリアで小売店「パークンショップ (Park “N” Shop)」を運営しており、現在は、ラゴス州ビクトリア・アイランド、同イケジャ、首都アブジャ、デルタ州ワリ、リバーズ州ポートハーコート(2店舗)の計6店舗を手掛けている。同グループの傘下企業は、家具やラスチックテーブル、ミネラルウォーター、ペットボトル入りジュースを製造し、パークンショップや他小売店で販売している。パークンショップでは生鮮食品から生活雑貨や家電まで販売されており、現在の取扱品目数は約25,000品目にのぼる。英国調査会社ビジネス・モニター・インターナショナルによれば、2010年年間売上高は1,500万ドルだ。同グループは不動産開発も手掛けており、開発が進むラゴス州レッキ地区にてホテル・リゾート開発を行っている。

同グループは、オランダ小売大手「スーパー」とフランチャイズ契約を締結し、2010年8月ラゴス州レッキ地区に第1店舗目を开店させた。現在、アブジャ、オヨ州イバダン、オゲン州アベオクタ、エヌグ州エヌグ、クワラ州イロリンの5拠点における店舗開設契約は済んでおり、スーパー・フランチャイズ店を今後3～5年でナイジェリア国内に15店舗、10～15年以内に100店舗設置するのが目標だ。小売店経営の手腕や経験が豊富なスーパーと組むことで、ナイジェリアでの進出を加速させる狙いだ。

ナイジェリアに17年駐在し、パークンショップ経営を担うインド人アルン・トラニ社長補佐にラゴス事務所が聞いたところ、ここ数年の原油高によって購買力が増え、わずかな層だが、ナイジェリアの中間層は過去3～4年で確実に増えてきたとのことだ。こうした「小金持ち」をターゲットにした出店攻勢準備を着々と進めている。なお、小売店出店にともなう土地購入に関する連邦政府や州政府からの承認手続きは差ほど問題だとは考えていないようだ。南ア系小売大手ショップライトも、2011年3月現在ラゴス州に2店舗設置しており、今後も店舗数を増やす計画だと当地新聞で報道されている。

＜小売りセクター向け政府支援を要請＞

トラニ氏は、ナイジェリアでビジネスを行うにあたり最も困難なことはコスト高、マンパワー確保、ころころ変わる政策への対策、複数税であると言う。

1999年のオバサンジョ政権以降、相当額が電力セクターに投じられたにも関わらず国内の電力事情は思わしくない状態が続いている。2010年8月にジョナサン大統領が電力ロードマップを発表し、ナイジェリア電力持ち株会社(PHCN)の売却準備も進められており電力改善に期待がかかるが、各オフィスビル、ホテル、小売店、住居において発電機を設置しておくのは当地では必須であり、小売店運営にあたり非常なコスト増につながっている。労働力の質については、トラニ氏は「ここ5年程で確実に改善している」と断言する。過去10年間でナイジェリアには相当な海外直接投資が流入しており、石油のみならず銀行や通信など外資系企業の進出も増加。

各企業は能力の高い労働者を確保するために研修を行うなどして、労働力のレベルアップを図っており、労働力の質は総じて伸びていると感じているようだ。もちろん、一筋縄にはいかないことが多い。パーカンショップ向けに国内の農家からトマトを購入したところ、それぞれのかごに溢れんばかりにトマトを積み、そのかごを重ねてトラックに乗せ移動していることから、小売店に着いた時にはトラックの下部に積まれたトマトが傷んで廃棄せざるを得なかったという事例は山ほどある。そうしたことに1つ1つ丁寧に対応し、改善策を講じてきたことで、同社も労働力のレベルアップを図るとともに、より早くより新鮮な産品を店舗に並べる努力を重ねてきた。なお、雇用者が所属する労組が賃上げ要求もしてくることも多いが、経営陣と労組間の話し合いで問題の落とし所を見つけ、労使間のいい関係を保っているという。

トラニ氏は、「ナイジェリア経済は完全に石油に依存しているが、最近連邦政府は石油以外のセクターを強化し、新たな外貨収入源をつくらうと動いている」と評価する一方で、今まで連邦政府から小売セクターに対する支援は一切なかったと指摘。外資系企業が一斉に店舗数を拡充している今、同グループが構想を描く小売りセクター向け雇用者訓練所設置をなどへの支援を取り付けるべく、連邦政府にもはたらきかけている。

その他のビジネス環境を見てみると、トラニ氏は、過去10年間で輸入禁止品目も減ってきており、道路や水道、そして通信インフラ整備はここ5年間でよくなっており、連邦政府も改善に向けて動いていると捉えている。現在、取扱品目の80%を輸入品が占め、そのうち35%分を直接輸入している。また、ラゴス州の治安もここ数年で大幅によくなっているという。

## インド大手チャーチゲート、不動産開発に注力 -電力不足で製造部門はコスト増-

インド系チャーチゲートは国内電力不足を理由に主力事業を不動産開発にシフト、ラゴスやアブジャで大規模プロジェクトに臨む。ビジネス環境については、政治は安定しつつあるものの、労働力確保など課題が蓄積。

＜電力不足のため製造業から不動産開発へ主力事業を移行＞

インド系チャーチゲート・ナイジェリア社(CNL)は1968年にナイジェリアに設立され、不動産開発、織物輸出、染物製造、化粧品輸入販売、ガラス瓶製造、医薬品輸入販売、タイ米・インド米の輸入販売、南ア系スタンビックIBTC銀行への出資など15社程の関連子会社を有し、多岐に渡ったビジネスを展開している。ラゴス事務所は、同社不動産開発部のチャールズ・イヘディグボ氏に、ここ5年間のナイジェリアにおけるビジネス環境の変化について聞いてみた。同氏は13年間、南アで米国系不動産開発会社レマックス社に勤め、商業地区開発を手掛けてきた。その後、2年間ラゴスで南ア系不動産開発会社につとめ、2011年1月から現職に至る。

イヘディグボ氏によれば、同社はテキスタイル織物工場やガラス瓶製造工場があるが、電力不足でオペレーションコストが非常に高いために、今後需要が伸びると考えられる不動産開発に主力事業を徐々にシフトしていくとのこと。ナイジェリア統計局によれば、2010年上半期における不動産開発の成長率は前年同期比10%と高い数字を記録している。他企業へのインタビューでも同様に、口をそろえて皆が指摘するのが「電力供給不足」だ。CNLのような大手企業でも自身のビジネスに多大な被害を被っているのがわかる。

ラゴス州ビクトリア・アイランド地区に大きくそびえ立つガラス張りのオフィスタワービル2棟は、CNL本社が入居するとともに、空いているスペースをテナントに貸し出している。12階建タワーⅠには、ルフトハンザ航空、ケニア航空、フランス・エネルギー大手トタルなどが、2010年に完成したばかりの13階建タワーⅡには、イタリア・プラント建設大手サイペムらが入り、マレーシア貿易促進会マートレードが入居を検討中だ。なお、ビクトリア・アイランド地区は外資系企業オフィスや住居が数多く立地しており、CNLはオーストラリア領事館跡地に5つ星グランドハイアット・ホテルとレジデンス2棟を今年夏にも総工費3億ドルをかけ建設を開始し、2013年完成を目指す。首都アブジャには、総工費5億ドルを費やして世界貿易センタービルが建設されることになっている。

<労働者の質向上が課題、政治・治安は安定>

イヘディグボ氏は、ナイジェリアにおいてビジネスを展開するうえで最も重要なものを2つあげた。1つ目は良質な労働力の確保である。CNLでは、大卒で20代半ば職員の給与が基本給6万ナイラ程である。イヘディグボ氏は南アの不動産開発業会では、大卒事務職の初任給は2,000ドル以上という相場感を持つ。ナイジェリアに比べて非常に高い。確かに給与は南アよりも安く、労働力も南アより落ちていると指摘する。例えば、同じ間違いを指摘しても、すぐにまた同じ間違いを起こしてしまうという。

2つ目は連邦政府、州政府とのコネクションを強くすることだ。同氏は、ナイジェリアでは閣僚の都合で種種手続きや輸入禁止品目リストなどが前触れもなく突然変更されることが多々あるという。CNLが不動産開発で政府関係省庁から承認を得る場合も、長年ナイジェリアでのビジネスに関わり、連邦政府、州政府との強いパイプを構築してきたからこそ、比較的短時間で承認が下りていると指摘する。

加えて、商業銀行の貸出金利が高く(ナイジェリア中央銀行によれば、2011年1月の最大貸出金利は21.75%)、国内での資金調達が難しく国外で調達せざるを得ないこと、建設において国内調達可能な素材がセメントなど数品目のみで、全体の9割以上は輸入せざるを得ないこと、純正品ではなくまがい物が大量に市場に溢れていることが課題だとしている。他方で、政治は安定しており、ラゴス州の治安が改善していること、現在連邦政府が金融改革、インフラ改善、石油ガス改革を行おうとしており、今後4年間で上記セクターが改善されるのではないかと好意的な意見を示している。

## フランス系ゴム栽培会社、政府の無策を批判

**ナイジェリア国内4か所で天然ゴムのプランテーション栽培を行うラバー・エステイツ・ナイジェリア社。30年間ナイジェリアに住むフランス人駐在員は、ナイジェリア政府の無策を嘆き、農業セクターが見過ごされていると訴える。**

<国内南部で盛んな天然ゴム・プランテーション栽培>

フランス・天然ゴム・プランテーション運営会社 SIPH 社と同タイヤ大手ミシュランは、それぞれ80%、20%を出資し、ラバー・エステイツ・ナイジェリア社(Rubber Estates Nigeria Limited:RENL)を設立し、1983年から天然ゴム・プランテーションを管理運営してきた。現在は、オンド州、オグン州、エド州、デルタ州にて合計14,000 m<sup>2</sup>の広さの天然ゴム・プランテーションを有し、更にゴム栽培面積を拡大していきたい意向だ。

同社によれば、ナイジェリアでは南西部のオンド州、エド州、南南部デルタ州、南東部クロスリバー州、アクワイボム州にて天然ゴム栽培が盛んに行われており、年間生産量は60,000～70,000トンとのこと。同社の年間生産量は7,000～8,000トンと全体の1割強を生産している。ナイジェリア連邦政府は、10年程前から未加工農産物の輸出禁止措置を強いている。天然ゴムも輸出のためには加工が必要であり、RENLは上記4か所のプランテーションで生産した天然ゴムを、オンド州アラロミにある加工工場に持ち込み、クラムラバーとして主にフランス、イタリア、ドイツ向けに出荷している。

外資系企業では、インド系企業が南東部クロスリバー州で天然ゴム・プランテーションを経営、中国系企業も同じく南東部デルタ州サペレにて天然ゴム加工工場を稼働させている。なお、ミシュランは南東部リバース州ポートハーコートにタイヤ工場を持っていたが、天然ゴム以外に国内調達可能な素材がほとんどないこと、電力不足で発電稼働などによる工場運営コスト増が原因で2006年に閉鎖している。

#### <政府の農業セクター向け無策を痛烈に非難>

30年間ナイジェリアに駐在するRENLのフランス人パトリック・ティセ氏は、「ナイジェリア連邦政府や州政府の農業政策はここ30年間で悪くなるばかりだ」と指摘する。「ナイジェリアは以前カカオやカシューナッツの農産物でも世界トップクラスの生産量を誇っていたが、1956年に原油が発見されて以来というもの、政府の関心事項は石油収入のみに移り、農業セクターは完全に見過ごされている」という。

同社は、農園と加工工場含めてナイジェリア人約3,000人を雇用している。労働者との関係は良好で、過去4年間で1度もストライキは発生していない。労働者の教育費や医療費の大半を補助しているし、各コミュニティーにおいても先方の要求があれば、可能な範囲でファイナンス支援している。しかしながら、先般オンド州知事が工場を訪ねた際にも、付加価値を付ける工場でのナイジェリア雇用者数が少なく、ローマテリアルを生産する農園での単純労働者ばかりを雇用しており、現地コミュニティーへの貢献が足りないと文句ばかりいい、州政府からの支援スキームは何も提供してくれないという。

今年2月にはナイジェリア中央銀行(CBN)が、各商業銀行に対して融資総額の3%を農業セクター向けに充てなければいけないことを決定し、連邦政府が農業セクターを改善していこうとする向きもあるように思える。ナイジェリア投資促進協議会(NIPC)も農業セクター向けに各種税優遇制度を設定しているが、ティセ氏は「実際には機能しておらず、農業向け税優遇制度は全くない」と切り捨てる。

その他、ビジネス環境をティセ氏に尋ねてみると、道路はもちろん年々よくなっている部分もあるが、地方では地方都市間を結ぶ幹線道路が1本のみの場所が多く、道路の保全状態が悪く、通り抜けが非常に困難な場所も多いとのこと。

治安については、ナイジェリア全土で誘拐事件が多発しており、より悪くなっている印象がある。現在、ラゴス州は最も安全な州の1つではないかと思われるとのこと。入国管理官や税管理局職員のわいろ要求は後を絶たない。プランテーション用土地購入も、ナイジェリアは連邦政府、州政府、地方行政府の3区分に土地が分類されるが、法律が明確でない部分が多く、どこからどこまでがどの区分なのか分からず問題なる。また、非常に多くの政府関係省庁から承認を得る必要があることから非効率性が目立つなど、過去5年間での特段の改善点を耳にすることができなかった。