

アフリカビジネスの課題と可能性

(2012年度「在アフリカ進出日系企業実態調査」から読み解く)

2013年4月

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部 中東アフリカ課



本レポートに関する問い合わせ先：
日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部 中東アフリカ課

〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32
TEL: 03-3582-5180
E-mail: ORH@jetro.go.jp

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ください。
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、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

● ジェトロアンケート ●
調査タイトル: 2012年度「在アフリカ進出日系企業実態調査」

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

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

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

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

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

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	☐ 企業・団体 ☐ 個人	会社・団体名
		部署名

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

目次

調査の概要	1	5. アフリカの政治・経済見通しに対する 駐在員の意見	69
1. アフリカにおける事業展開状況	5	(1) アフリカ経済の経年比較	70
(1) アフリカへの進出動機	6	(2) 経済成長の維持	71
(2) 過去5年間の業績の推移	7	(3) 今後の政治的安定	72
(3) アフリカ・ビジネスの重要性	10	6. 政府のアフリカ・ビジネス支援	74
(4) 今後のビジネス展開	12	(1) 政府の企業支援	75
(5) FTAの利用について	13	(2) 具体的提案・要望	77
(6) 円高による影響と対応策	14	<付録>	
(7) 企業事例	18	I. 調査票	
2. アフリカ・ビジネスの課題	25	II. 集計表	
(1) 経営におけるアフリカ側の問題点	26	III. アフリカの経済・貿易基礎データ	
(2) 経営における日本(本社側)の問題点	34		
(3) 市場での競合関係	37		
(4) 企業事例	41		
3. アフリカ・ビジネスの可能性	47		
(1) 今後の注目国	48		
(2) 今後の注目市場	50		
(3) 企業事例	52		
4. アフリカ市場での成功の秘訣	59		
(1) アフリカ市場での成功の秘訣	60		
(2) アフリカビジネス取組事例	64		

企業事例インデックス

1章

- 三井物産 モザンビークで世界最大級のガス田事業化に参画 18
- 住友商事 マダガスカルでニッケル開発、韓国・カナダ企業と合併で参入 19
- ビジネス戦略(NTT JT 関西ペイント トヨタ通商) 企業連携を活用し、アフリカ事業展開を加速 20
- エンバイロメンタル・テクノロジー・アフリカ(ETA) 重要性増す環境配慮 21
- テルモ 中間層の台頭で高度医療市場の拡大に期待 22
- 農業開発(プロサバンナ) 新たな食料調達基地として期待が高まるモザンビーク 23
- パイロットペン 「利益がついてくる広告活動」として低所得者層を開拓 24

2章

- 欧米企業の動向(ウォルマート、ネスレ) 消費市場に本格参入 41
- 中韓企業の動向 アフリカ市場開拓に猛進する中国・韓国企業 42
- インド企業の動向 インドをアフリカ市場へのゲートウェーに 43
- 日立建機 ザンビアに建機部品再生工場を設立 44
- パナソニック エナジー タンザニア 従業員に外の世界を魅せる 45
- 三井物産・UNDP 太陽光発電システムで農業支援 46

3章

- 本田技研工業 ナイジェリア、低価格二輪車投入で一般層を取り込む 52
- 味の素 アフリカ・ビジネスの“うま味” 53
- エジプト(東芝) 日本ブランドの液晶テレビ 市場シェア1位 54
- ケニア&南アフリカ共和国 美容ファッション意識が高いアフリカ女性 55
- コートジボワール アフリカン・テキスタイル「パーニュ」が流行 56
- 南アフリカ共和国 スマホやSUV自動車など高級品に強い憧れ 57
- ナイジェリア 活況を呈するファーストフード業界 58

4章

- 岸 均 氏 モロッコと日本の橋渡し役 64
- 金城 拓真 氏 43のビジネスを手掛ける 65
- 田村 芳一 氏 ガーナ人から信頼された日本人 66
- 合田 真 氏 ヤトロファ栽培で農村活性化 67
- 武田 忠久 氏 工業団地の「社員食堂」 68

調査の概要

調査目的

- アフリカにおける日系企業活動の実態を把握し、その結果を広く提供すること。

調査対象

- 北アフリカ6カ国、西アフリカ5カ国、東アフリカ6カ国、南部アフリカ7カ国の計24カ国に進出する日系企業。

調査時期

- 2012年8月1日～10月31日

回収状況

- ジェトロが把握する333社に回答を依頼し、168社より有効回答を得た。国・地域別の内訳は右表の通り(有効回答率50.5%)。

備考

- 調査は1999年、2007年に実施したものに続いて、本年度は第3回目。
- 対象企業に日本語、英語もしくは仏語のアンケート用紙を、郵送、ファックス、Eメールのいずれかで送付し、記入・返信してもらう手法を採用した。

報告書の注意点

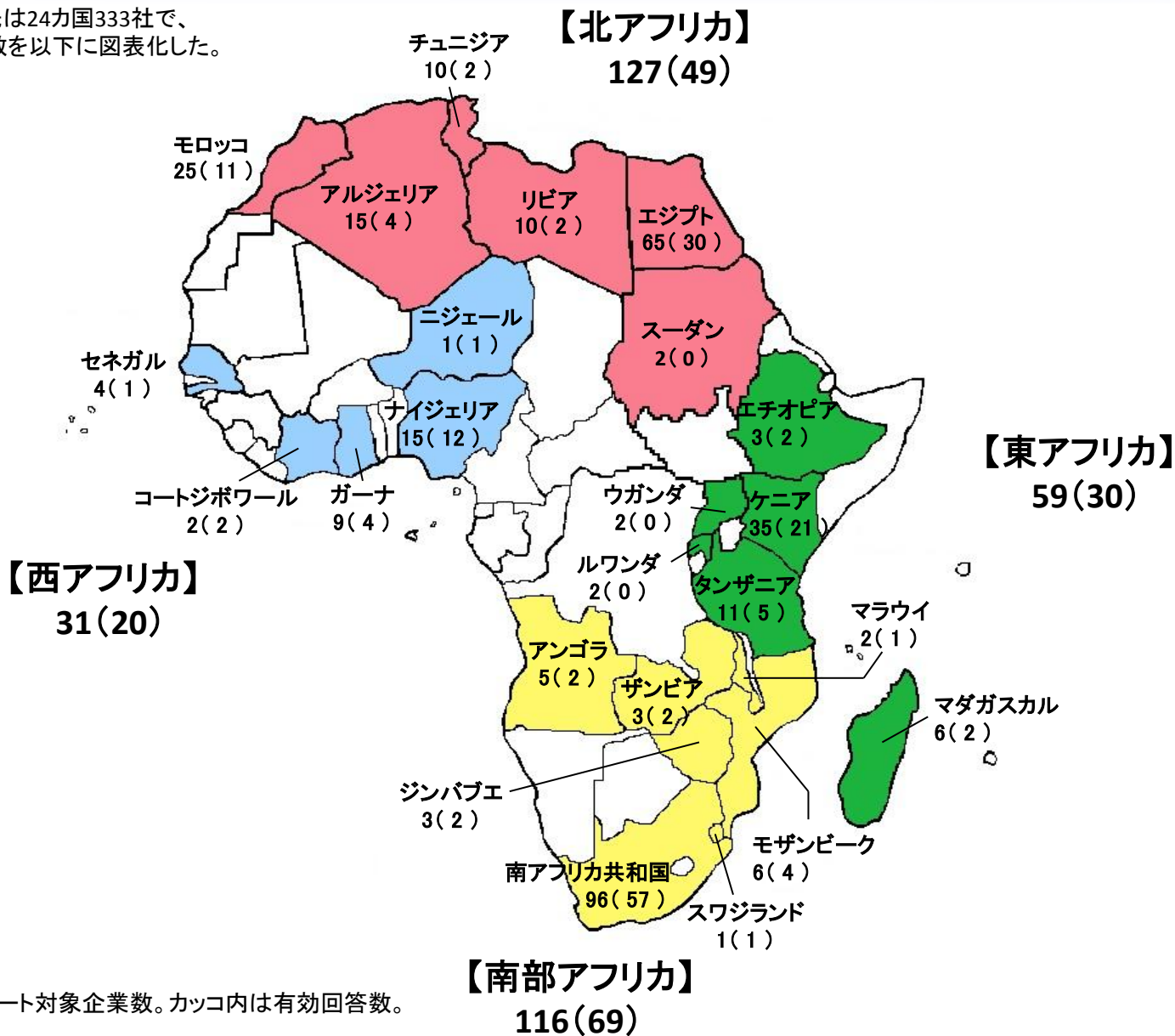
- 回答の比率(%)はすべて百分比で表し、小数第2位を四捨五入した。そのため、各回答の割合の合計が100%にならないものもある。
- 報告書内に記してある「N」は有効回答数(母数)。

(社、%)

	調査対象 企業数	調査企業数		内訳		有効 回答率
		有効回答	構成比	製造業	非製造業	
総数	333	168	100.0	52	116	50.5
北アフリカ	127	49	29.2	18	31	38.6
アルジェリア	15	4	2.4	-	4	26.7
エジプト	65	30	17.9	12	18	46.2
チュニジア	10	2	1.2	-	2	20.0
スーダン	2	0	-	-	-	-
モロッコ	25	11	6.5	6	5	44.0
リビア	10	2	1.2	-	2	20.0
西アフリカ	31	20	11.9	5	15	64.5
ガーナ	9	4	2.4	-	4	44.4
コートジボワール	2	2	1.2	2	-	100.0
セネガル	4	1	0.6	-	1	25.0
ナイジェリア	15	12	7.1	3	9	80.0
ニジェール	1	1	0.6	-	1	100.0
東アフリカ	59	30	17.9	3	27	50.8
ウガンダ	2	0	-	-	-	-
エチオピア	3	2	1.2	-	2	66.7
ケニア	35	21	12.5	2	19	60.0
タンザニア	11	5	3.0	1	4	45.5
マダガスカル	6	2	1.2	-	2	33.3
ルワンダ	2	0	-	-	-	-
南部アフリカ	116	69	41.1	26	43	59.5
アンゴラ	5	2	1.2	-	2	40.0
ザンビア	3	2	1.2	1	1	66.7
ジンバブエ	3	2	1.2	1	1	66.7
スワジランド	1	1	0.6	1	-	100.0
マラウイ	2	1	0.6	-	1	50.0
モザンビーク	6	4	2.4	1	3	66.7
南アフリカ共和国	96	57	33.9	22	35	59.4

調査対象

アンケートの送付先は24カ国333社で、
対象国・対象企業数を以下に図表化した。



【注】数字はアンケート対象企業数。カッコ内は有効回答数。

調査結果のポイント

I. 半数以上の企業が、対アフリカ・ビジネスを有望視、業績も上向き傾向

過去5年の業績について、半数以上(51.6%)の企業が「改善」と回答。業績改善の理由には、9割の企業が「売り上げの増加」をあげた。アフリカ・ビジネスの重要度について、半数以上が「重要度が増した」と回答。今後の重要度については、7割近くもの企業が「増す」と回答した。

II. 厳しいビジネス環境は不変、特に「政治的安定性」を不安視 ※複数回答

経営上の課題として、9割近くの企業が「政治的・社会的安定」をあげた。「政治的・社会的安定」の中では、「治安」、「政治リスク」、「汚職・賄賂」の順となった。前回調査では、「規則・法令の整備、運用」がトップ、次いで「雇用・労働の問題」となり、「政治的安定性」は3番目だった。

一方、自社における課題としては、「自社コンプライアンスと現地ビジネス慣習の不整合」を指摘する声が多かった。次いで、「本社の理解の少なさ」、「日本と責任国で異なる労務管理・労働習慣」、「人材不足(日本人駐在員)」などが指摘された。

III. 競合相手として、中国・韓国系企業が台頭

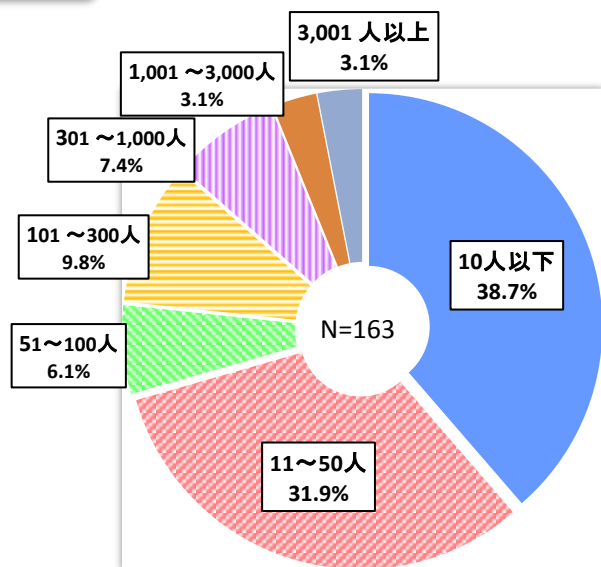
最も競合関係がある企業では、「欧州系企業」(23.9%)、「日系企業」(17.2%)を挙げる企業が多かったが、「中国系企業」「韓国系企業」も大きく台頭した。「中国系企業」は16.6%で、前回調査の3.7%から大幅に増加。「韓国系企業」については、前回調査では「その他アジア系企業」(2.8%)に分類されていたため個別のデータはないが、2012年度調査結果では「韓国系企業」と特定して回答した企業が12.9%に上った。「地場資本企業」は9.8%だった。

IV. 7割以上の企業が、日本政府の企業支援強化を要望 ※複数回答

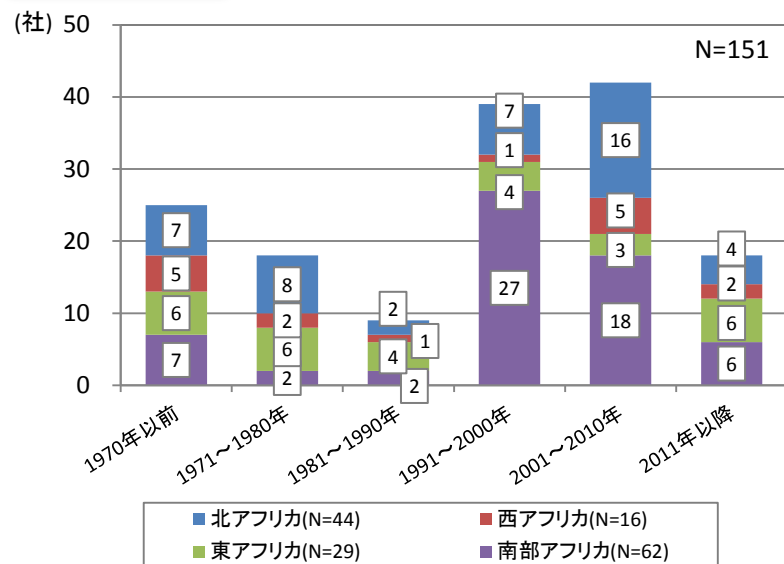
4割近くの企業が、他国政府の自国企業支援が自社ビジネスに「影響を及ぼしている」と回答した。一方、「日本政府の企業支援」については、23.0%が「受けている」と回答した。今後「日本政府が日系企業への支援を強化すべき」と回答した企業は、74.3%(124社)に上った。具体的には、「責任国政府への各種要望(各種制度の構築・改善指導等)」、「情報提供」、「二国間協定の締結(FTA/EPA)、租税条約、投資保護協定等」などに関する支援を求める声が多く聞かれた。

回答企業プロフィール

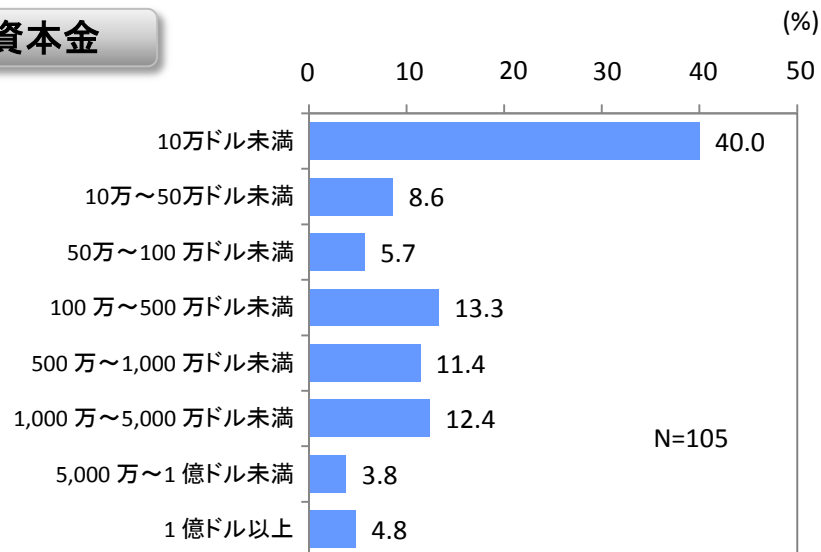
従業員数



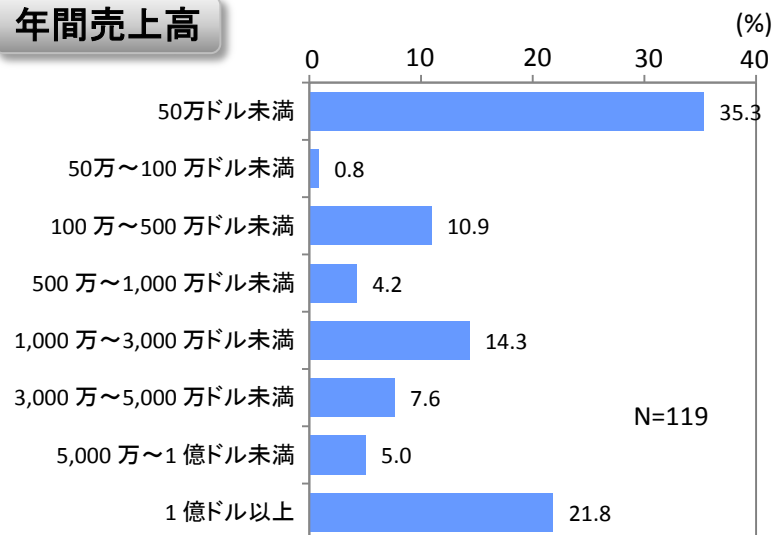
進出年



資本金

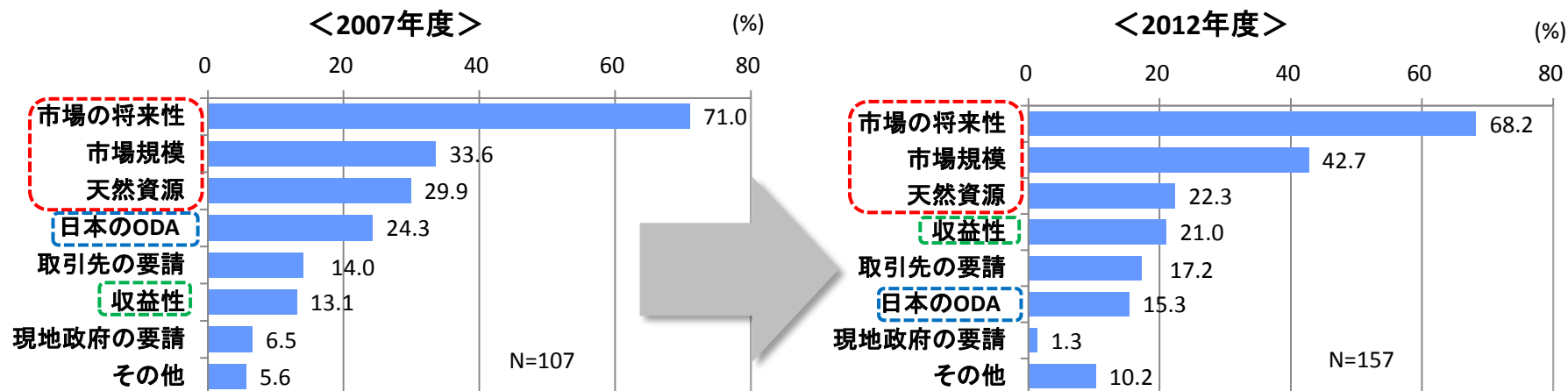


年間売上高



第1章 アフリカにおける事業展開状況

1. アフリカへの進出動機 ※複数回答



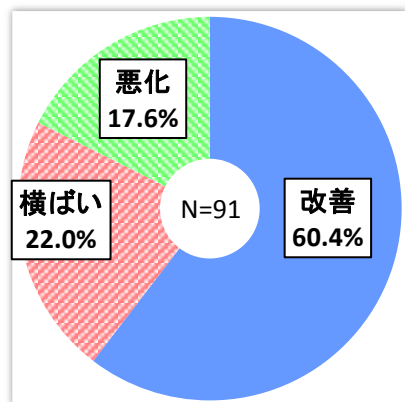
地域別

(複数回答)	北アフリカ(N=46)	西アフリカ(N=17)	東アフリカ(N=29)	南部アフリカ(N=65)
市場の将来性	60.9%	58.8%	72.4%	73.8%
市場規模	39.1%	52.9%	34.5%	46.2%
天然資源	23.9%	23.5%	13.8%	24.6%
収益性	19.6%	0.0%	13.8%	30.8%
取引先の要請	15.2%	17.6%	6.9%	23.1%
日本のODA	19.6%	11.8%	37.9%	3.1%
現地政府の要請	4.3%	-	-	-
その他	6.5%	17.6%	17.2%	7.7%

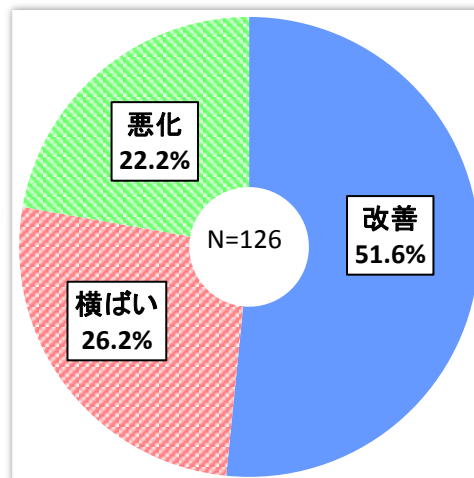
- アフリカへの進出動機について尋ねたところ、「市場の将来性」が68.2%で最も多く、続いて「市場規模」(42.7%)、「天然資源」(22.3%)となった。
- 前回調査(2007年度)と比較すると、上位3項目に変化はないが、「日本のODA」が前回より低下し、一方で「収益性」が前回より増加した。
- 地域別にみると、いずれの地域でも「市場の将来性」が最も多かった。それに続く動機は、北・西・南部アフリカでは「市場規模」だったのに対し、東アフリカでは「日本のODA」が2番目に多かった。ケニアでは円借款で発電事業、港湾整備などを受注した例がみられる。「市場規模」では、人口1億6,000万人を超える「ナイジェリア」で半数以上の企業が進出動機として挙げた。また、アルジェリア、リビア、ニジェール、ザンビア、モザンビークに進出する企業の半数以上が「天然資源」に期待している。

2. 過去5年間の業績の推移(1)

＜2007年度調査＞



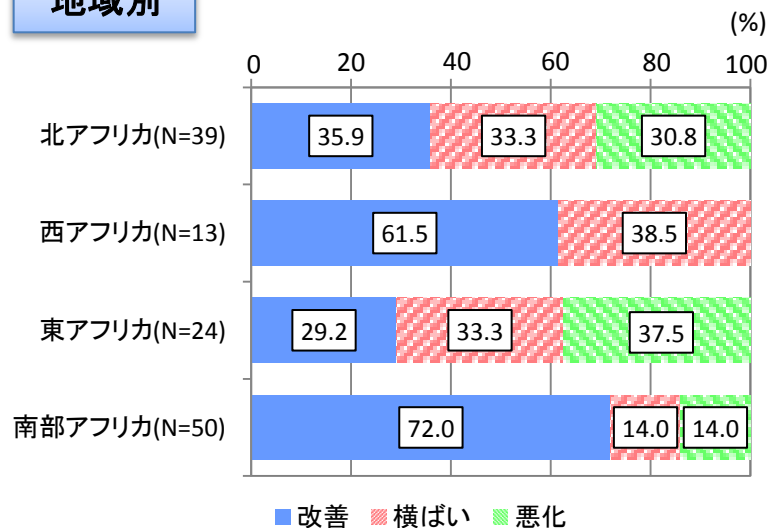
＜2012年度調査＞



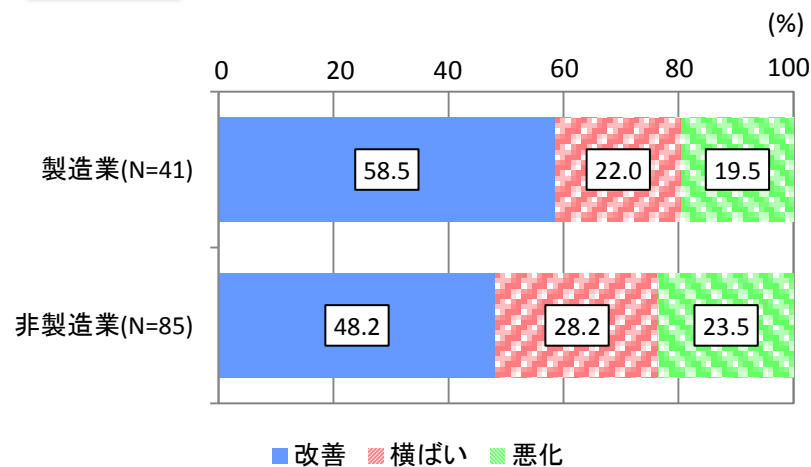
※過去5年以内に進出した企業は除く。

- 過去5年間の業績について、半数以上の企業が「改善」と回答した。「改善」と回答した企業の割合は、前回調査を行った2007年度からは低下した。
- 地域別にみると、西アフリカ、南部アフリカでは「改善」と回答した企業が6割以上となった。東アフリカでは「悪化」と回答した企業が「改善」と回答した企業より多かった。日本のODAを進出動機とした企業からは、ODA案件の縮小や競争の激化が業績悪化の要因となっているとの声があった。
- 業種別では、「製造業」で「改善」と回答した企業が半数を超えた。

地域別

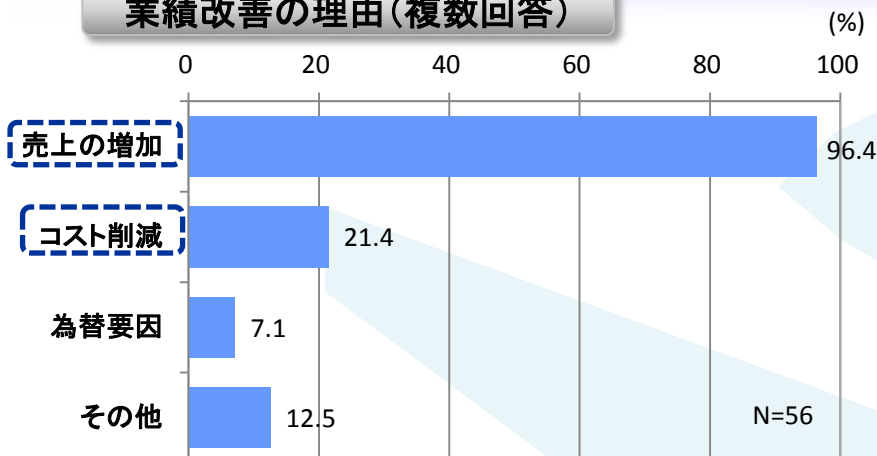


業種別



2. 過去5年間の業績の推移(2)

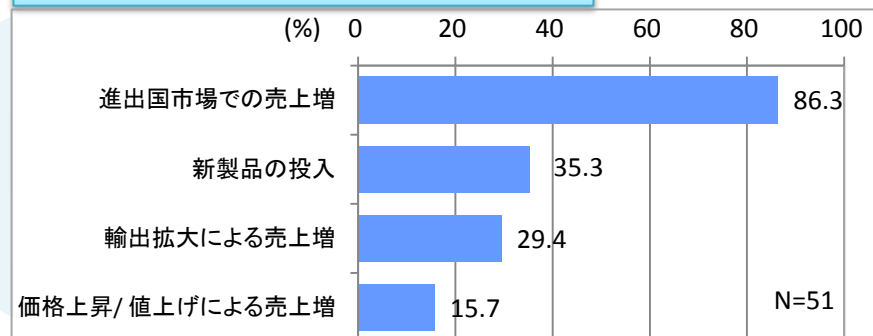
業績改善の理由(複数回答)



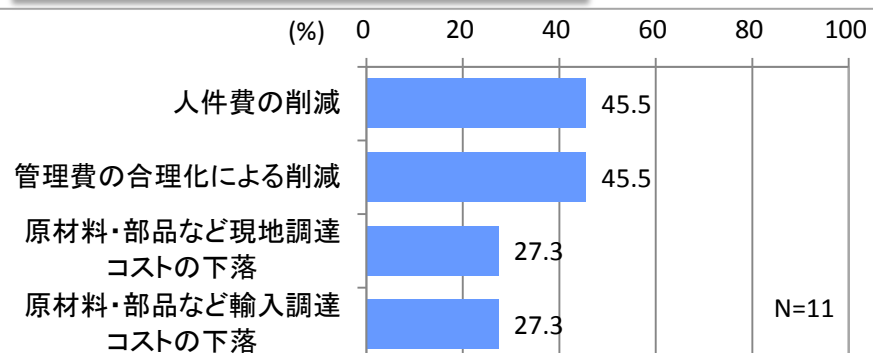
地域別

(複数回答)	北アフリカ (N=8)	西アフリカ (N=8)	東アフリカ (N=7)	南部アフリカ (N=33)
売上の増加	87.5%	100.0%	100.0%	97.0%
コスト削減	-	12.5%	-	33.3%
為替要因	-	-	-	12.1%
その他	12.5%	-	14.3%	15.2%

<売上増加の理由(複数回答)>



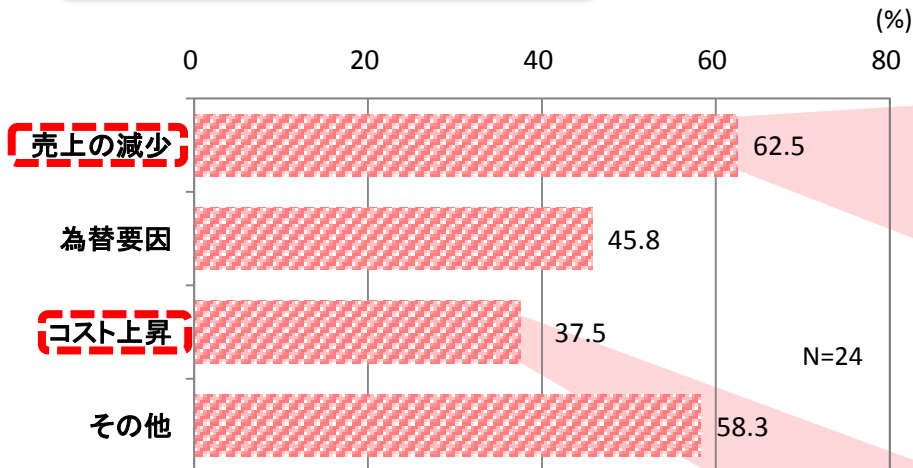
<コスト削減の背景(複数回答)>



- 「業績改善」の理由について回答した企業56社のうち96.4%が、「売上の増加」を改善の理由として挙げた。売上の増加で業績が改善したとする51社のうち、86.3%の企業が「進出国市場での売上増」、35.3%が「新製品の投入」を「売上増加の理由」として回答した。両項目は、2007年度調査の結果(それぞれ59.6%、19.1%、N=47)に比べ、顕著な増加を示した。
- 特に、南アフリカ共和国では9割以上が、ナイジェリアでは回答した全ての企業が、「進出国市場での売上増」を理由として挙げるなど、消費市場としての魅力が示された。具体的には「消費市場の成長に伴いシェアが拡大した」との声が聞かれた。また、政変のあったエジプトでも当該国での売上増加が業績改善につながったとの回答があった。なお、業種別にみると「新製品の投入」と回答した企業(18社)のうち、製造業は3社、非製造業は15社あった。
- 業績改善の要因として「コスト削減」を挙げた企業は12社あった。その具体的な内容として「人件費の削減」(N=11、45.5%)や「管理費の合理化による削減」(同)などが挙げられ、業務体制の見直しが奏功したことが読み取れる。南アフリカ共和国では、「輸入部品の現地調達化の推進」、「工場原価の低減」、「物流費削減」などの自社努力の結果、業績改善につながったとの回答があった。

2. 過去5年間の業績の推移(3)

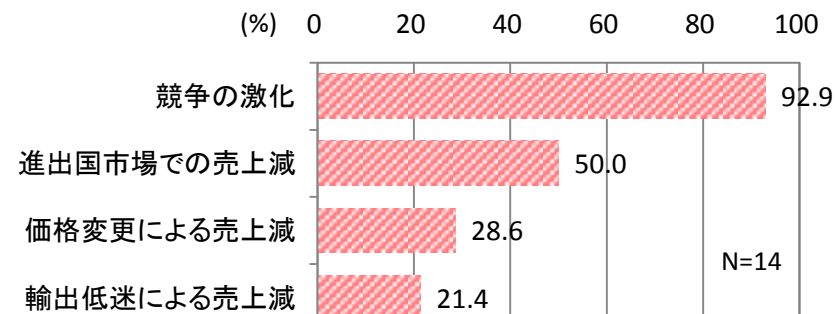
業績悪化の理由(複数回答)



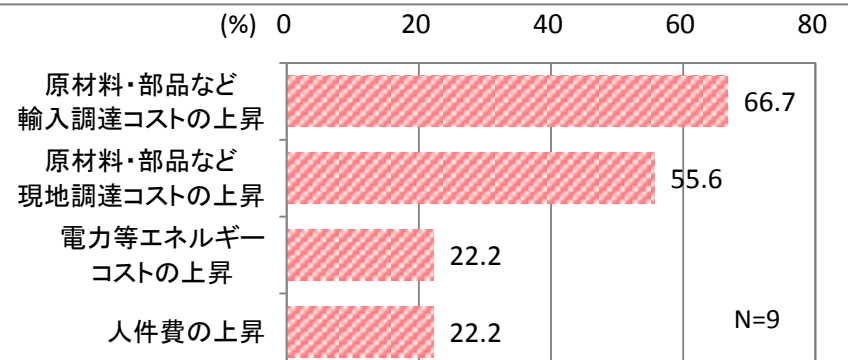
地域別

(複数回答)	北アフリカ (N=10)	西アフリカ (N=0)	東アフリカ (N=7)	南部アフリカ (N=7)
売上の減少	50.0%	—	71.4%	71.4%
為替要因	60.0%	—	28.6%	42.9%
コスト上昇	20.0%	—	28.6%	71.4%
その他	60.0%	—	85.7%	28.6%

<売上減少の理由(複数回答)>



<コスト上昇の背景(複数回答)>

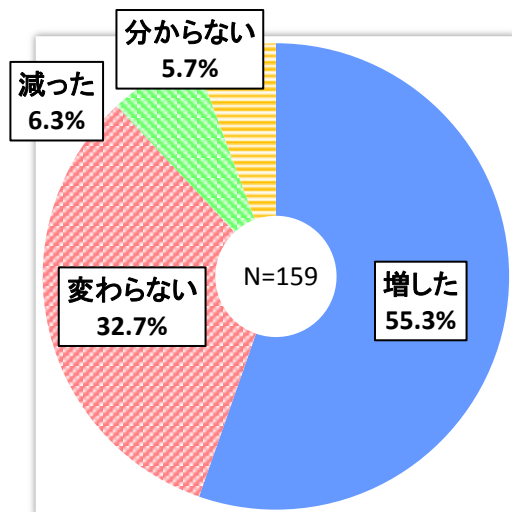


- 「業績悪化」の理由について回答した企業24社のうち62.5%が「売上の減少」を悪化の理由として挙げた。続いて「為替要因」(45.8%)が挙げられたが、これまでの円高が「相殺できないレベル」とした声も聞かれた。売上の減少に「競争の激化」が影響していると回答した企業は、92.9%(N=14)に上った。本設問に回答した非製造業11社は全て、「競争の激化」を理由として挙げた。
- また、業績悪化につながった「コスト上昇」の背景として、2007年度調査で最も多かった回答は、「原材料・部品など現地調達コストの上昇」(N=10、70.0%)だったが、2012年度調査では「原材料・部品など輸入調達コストの上昇」となった。製造業が比較的発達しているエジプトや南アフリカ共和国などで同項目に対する回答がみられた。南アフリカ共和国では「人件費の上昇」も指摘されている。
- このほか、「政情不安による外貨不足と市場停滞」(エジプト)、「政府の輸入規制、販売規制の強化」(アルジェリア)、「内戦による国の体制変化」(リビア)、「事業戦略の変更に伴う継続案件の減少」(南アフリカ共和国)なども業績悪化に影響した。

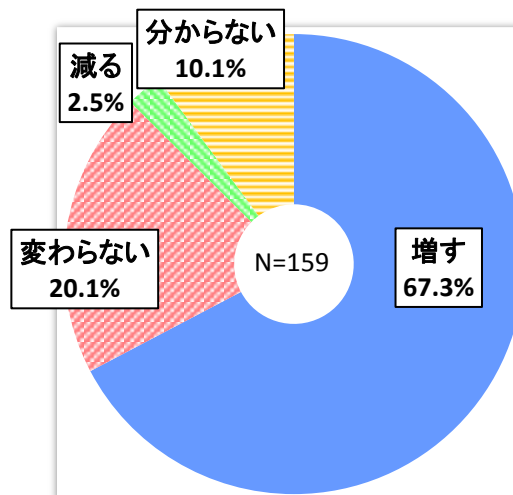
3. アフリカ・ビジネスの重要度(1)

貴管轄国ビジネスの重要度

＜過去5年間の重要度の変化＞

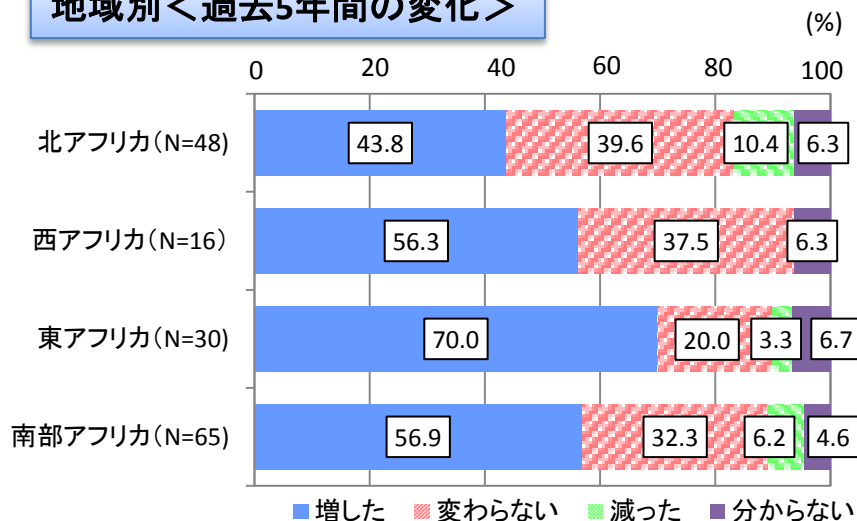


＜今後の重要度の見通し＞

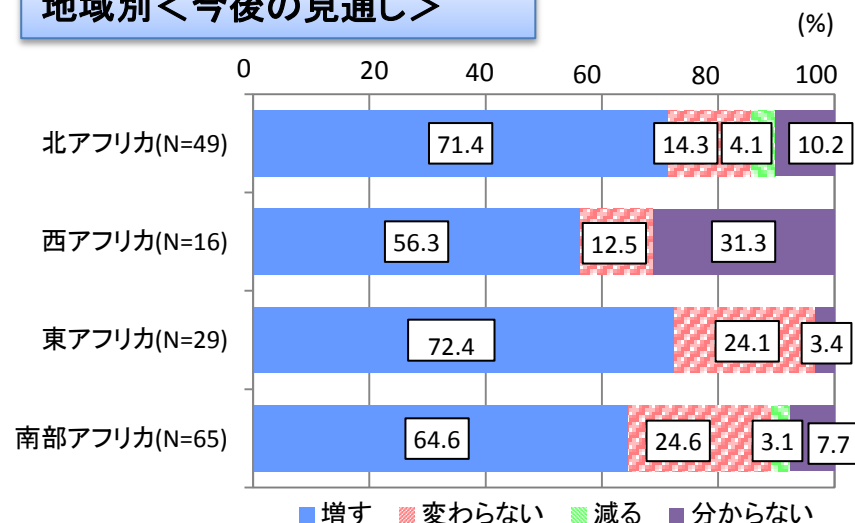


- 過去5年間のビジネスの重要度について、半数以上の企業が「増した」と回答した。今後の見通しについては、7割近くが重要度は「増す」と回答した。
- 地域別にみると、北アフリカは過去5年間で重要度が「増した」と回答した企業は約4割だったが、今後の重要度が「増す」と回答した企業は7割以上あった。なかでもモロッコは同回答の割合が81.8%(N=11)だった。
- 今後の重要度が「増す」と回答した割合が最も高かった東アフリカでは、「資源だけでなくトレーディングも重視されるようになった」との声や、「本社の地域戦略に変更があり重点地域となった」との声があった。

地域別＜過去5年間の変化＞



地域別＜今後の見通し＞



3. アフリカ・ビジネスの重要度(2)

企業コメント



過去5年間の重要度の変化

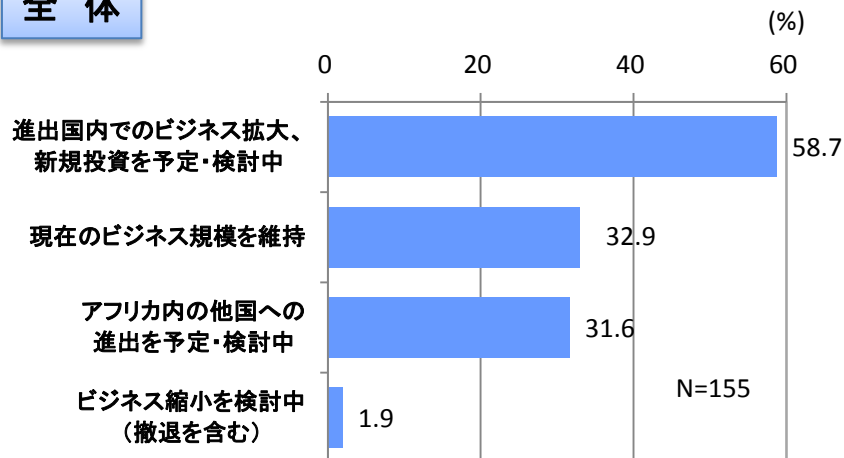
- 近年はアフリカ・ビジネスに対する風向きが変わった。特に資源分野で未開拓であるサブサハラへの注目が高まった。
- 50年など長期的なスパンでアフリカ・ビジネスを考えるため、事務所を閉鎖することなく、事務所を開設しておくこと自体にメリットがあると考え、先駆者利益を維持してきた。
- この5年間では本社側の注目は顕著に高まっている。人も予算もアフリカに向けられている。その結果、現地サイドとしても活動しやすくなっている。変化がみられるようになった契機としては、特に自動車で、2000年から継続していた代理店ビジネスが好調になり、2005年には本社の収益の何パーセントかをアフリカが占めるようになったこと。

今後の重要度の見通し

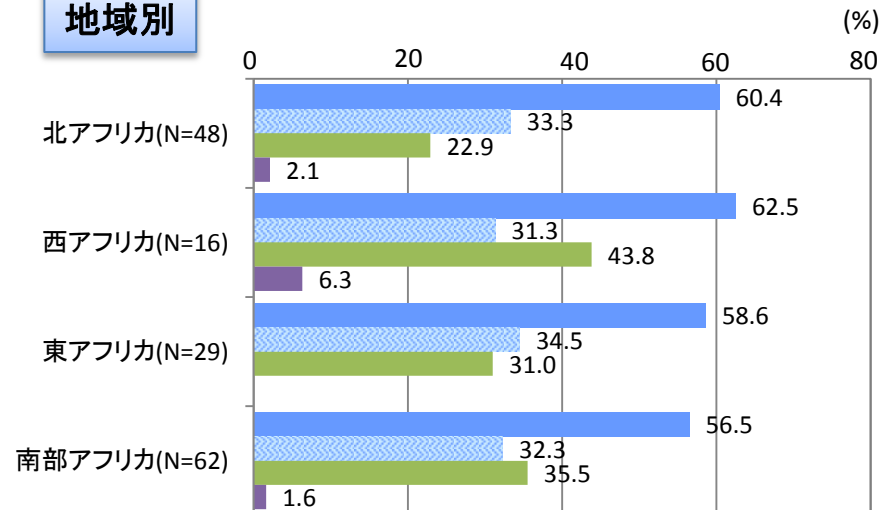
- 一般的なビジネス環境として、収益が高いといえる。ただし、ハイリスクでもあり急激に収益が伸びるということはない。成長していることは事実。資源開発が進めば関連ビジネスのチャンスが拡大する。また、今後の経済発展のために電力は不可欠であり、電力不足もエネルギー開発の商機につながるとみている。
- 本社側でも、アフリカ・ビジネスは重要視されるようになってきている。アジアでも南米でも同様の考え方だが、市場は小さいが、将来の基盤を作っておくことが大切だと考えている。課題は山積しているものの10年後に花開く可能性が残っている市場。
- 大豆、メイズなどを中心とした農業開発が有望。灌漑施設の整備、大型プランテーション事業、政府による零細農民支援の強化などが進めば経済発展が見込まれる。教育水準の向上、所得向上に伴う消費市場の拡大も期待されており、ポテンシャルが高い。
- 当社のポリシーとして、そもそも海外事業を重視していなかったところ、震災の影響で、日本国内での土木の仕事が増えているため、益々、海外事業が(縮小方向で)見直されつつある。ただ全体的には、国内の公共事業は減っていく傾向にあるので、どこに向かっていくかを考えなくてはいけない。現場からも訴えているところ。

4. 今後のビジネス展開 ※複数回答

全 体

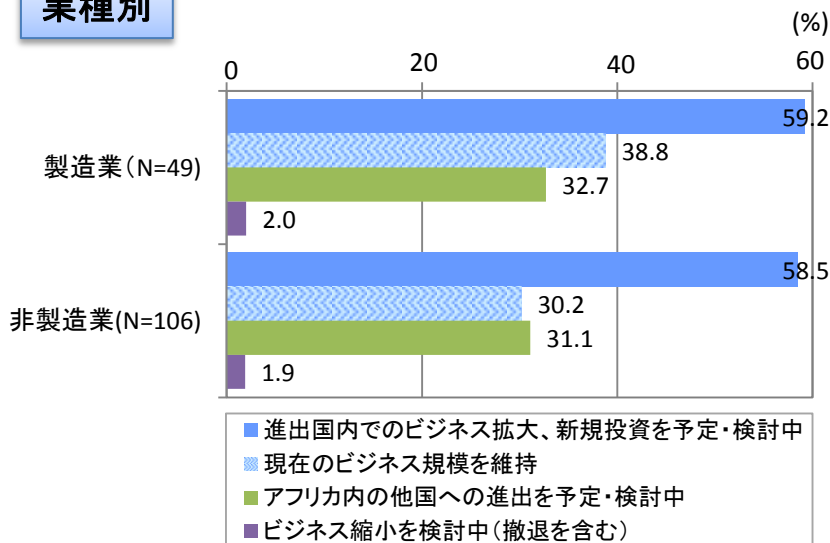


地域別



- 進出国内でのビジネス拡大、新規投資を予定・検討中
- 現在のビジネス規模を維持
- アフリカ内の他国への進出を予定・検討中
- ビジネス縮小を検討中 (撤退を含む)

業種別

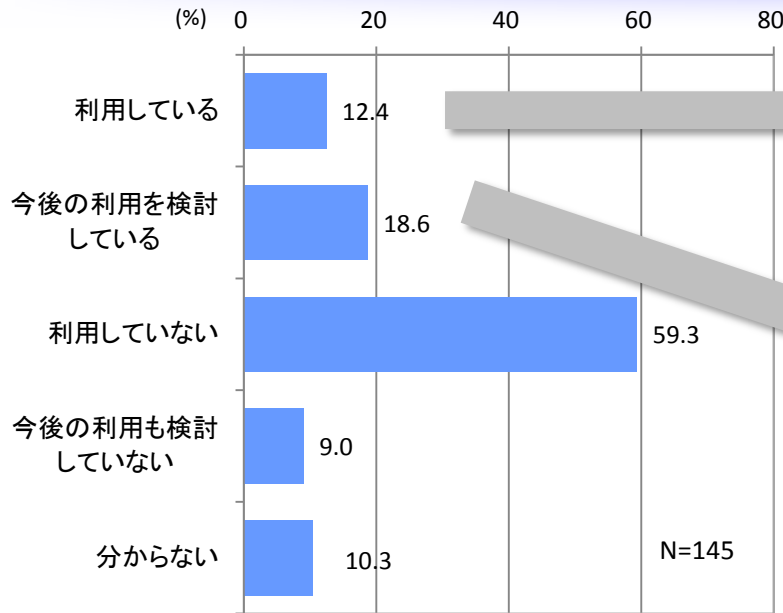


- 進出国内でのビジネス拡大、新規投資を予定・検討中
- 現在のビジネス規模を維持
- アフリカ内の他国への進出を予定・検討中
- ビジネス縮小を検討中 (撤退を含む)

- 今後のビジネス展開について、半数以上の企業が「進出国内でのビジネス拡大、新規投資を予定・検討中」と回答した。約3割の企業は「アフリカ内の他国への進出を予定・検討中」と回答した。一方、「ビジネスの縮小を検討中」と回答した企業は1.9%にとどまった。
- 地域別にみると、いずれの地域でも「進出国内でのビジネス拡大、新規投資を予定・検討中」と回答した企業が6割程度、「現状維持」も3割程度だった。「進出国内でのビジネス拡大、新規投資を予定・検討中」の回答は、北アフリカではエジプト、リビア、西アフリカではコートジボワール、セネガル、東アフリカではエチオピア、タンザニアで多く聞かれた。南部アフリカではモザンビーク、アンゴラなどで多く聞かれた。
- 拡大を検討している分野としては、食品、農業、鉱業、建設機械、輸送機器、電力、再生可能エネルギー、浄水、医療、保険、通信サービスなどが挙げられた。

5. FTAの利用について(1)

※複数回答



- 回答企業145社のうち、FTAを「利用している」と回答した企業は18社(12.4%)で、2007年度調査の6社(N=107)から増加した。
- 利用しているFTAとしては、「南部アフリカ開発共同体(SADC)」(7社)、「地中海諸国(エジプト、チュニジア、アルジェリア、モロッコ等)とEUの連合協定」(4社)、「南アフリカ共和国-EU貿易・開発・協力協定(TDCA)」(3社)「東南部アフリカ共同市場(COMESA)」(3社)、「東アフリカ共同体関税同盟(EAC)」(2社)、「欧州自由貿易連合(EFTA)-SADC自由貿易協定」(2社)、「EU-SADC自由貿易協定」(2社)、「西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)」(1社)、「西アフリカ経済通貨同盟(UEMOA)」(1社)、「大アラブ自由貿易地域(GAFTA)」(1社)が挙げられた。

- 回答企業145社のうち、FTAについて「今後の利用を検討している」と回答した企業は27社(18.6%)だった。
- 具体的には、「東アフリカ共同体関税同盟(EAC)」(8社)、「西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)」(7社)、「地中海諸国とEUの連合協定」(6社)、「大アラブ自由貿易地域(GAFTA)」(5社)、「東南部アフリカ共同市場(COMESA)」(5社)、「南部アフリカ開発共同体(SADC)」(5社)などが挙げられた。
- 「アガディール協定」については、すでに利用しているとの回答は無かったが、「今後の利用を検討している」との声が4社から挙がった。

有利なFTA(複数回答)

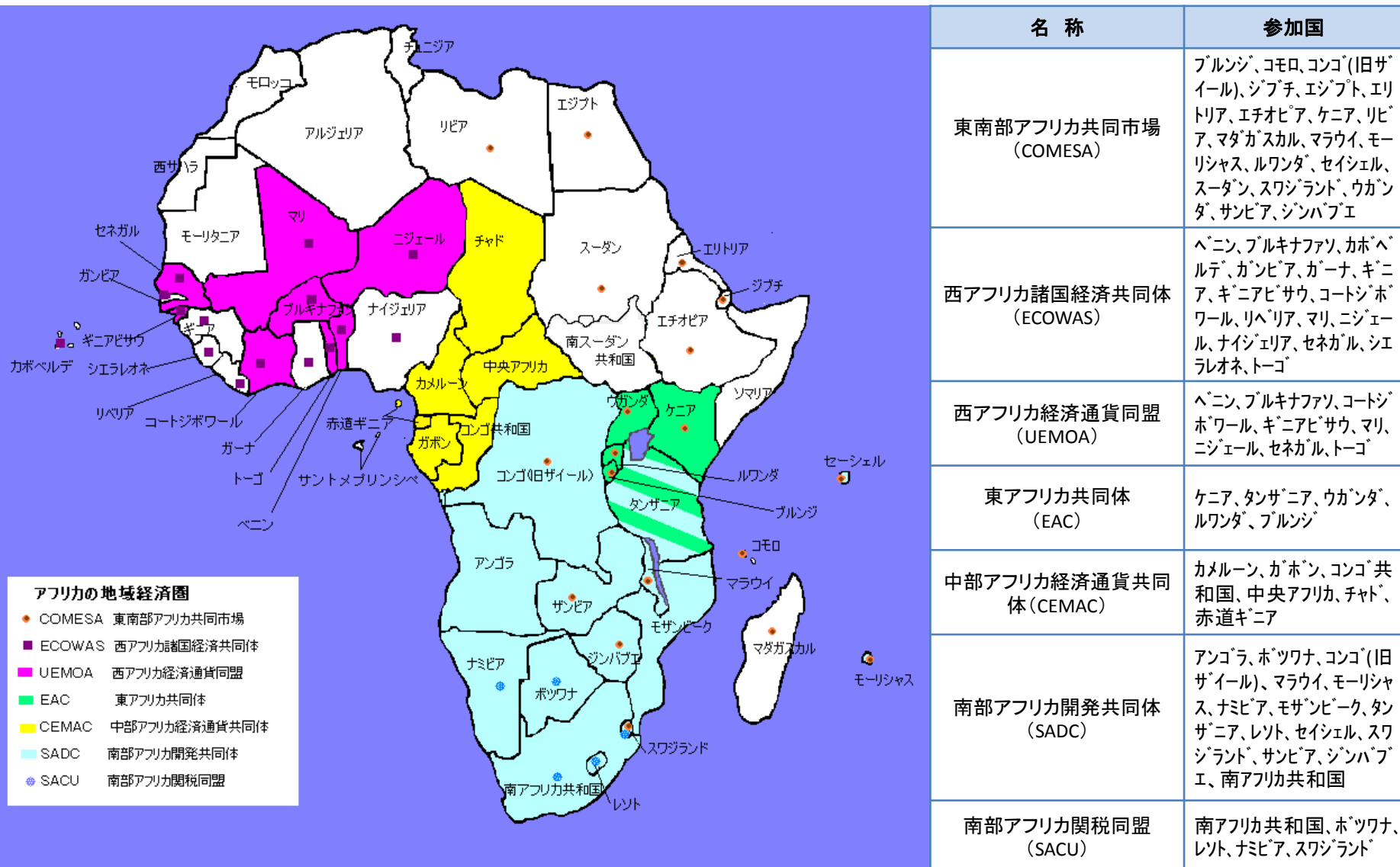
- 自社ビジネスに有利に働くFTAとして、アフリカ域内の地域経済圏のメリットを指摘する声が聞かれた。具体的には、「南部アフリカ開発共同体(SADC)」(13社)、「東南部アフリカ共同市場(COMESA)」(12社)、「東アフリカ共同体(EAC)」(10社)、「西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)」(7社)、「西アフリカ経済通貨同盟(UEMOA)」(4社)が挙げた。「現在の拠点国に加え、域内諸国への輸出ビジネスの拡大が見込まれる」など、広域展開の足がかりと捉えられている。
- また、グローバル事業展開の中でのアフリカの位置づけも注目されている。例えば、アフリカ諸国と他地域とのFTAの活用では、「地中海諸国とEUの連合協定」(12社)、「大アラブ自由貿易地域(GAFTA)」(10社)、「南アフリカ共和国-EU貿易・開発・協力協定(TDCA)」(8社)、「EFTA-SADC自由貿易協定」(7社)、「EU-SADC自由貿易協定」(4社)、「アガディール協定」(4社)が有利に働くと思われている。企業は、欧州からの部品・製品調達(輸入関税面での優遇)、および欧州・中東市場向けの生産拠点(市場アクセス面での優遇)の両面に、アフリカの拠点の優位性を見出している。

不利なFTA(複数回答)

- 不利なFTAとしては、「地中海諸国とEUの連合協定」(11社)、「EU-SADC自由貿易協定」(5社)、「EFTA-SADC自由貿易協定」(5社)、「南部アフリカ開発共同体(SADC)」(2社)、「東南部アフリカ共同市場(COMESA)」(2社)、「南アフリカ共和国-EU貿易・開発・協力協定(TDCA)」(2社)などが挙げた。EUとアフリカ諸国の協定に関しては、「欧州製品には一般関税より低い優遇関税が適用されるため、日本製品のコスト競争力が低下する」ほか、「現地生産のメリットが無くなる」など中長期的なリスクと捉える声もあった。

5. FTAの利用について(2)

<参考>アフリカの域内統合



5. FTAの利用について(3)

企業コメント(利用事例と課題)

<北アフリカ:地中海諸国とEUの連合協定>

- EUで生産した車両の輸入に関しては、段階的な関税引き下げのメリットを享受している。
- エジプトとEUのFTAについては、制度上明文化されているものの、例えばエジプトで原産地証明を取得する場合、当局との“交渉次第”となっているのが実態。
- エジプト-EUのFTAで輸入関税が下がることを受け、メルセデス・ベンツ、BMWなどは2014年にも現地組立を中止し、欧州からの輸入に切り替えると言われている。アッセンブラーの保護を求めて、政府へのロビー活動があると聞く。

<東アフリカ:東アフリカ共同体(EAC)>

- タンザニア国内で生産した一般消費財を、ウガンダ向けに無税で輸出できている。
- トラックのスプリング、タイヤ、バッテリーなどは現地調達ができるため、大型バスの組み立ての場合は、現地調達率35%以上の認定がなされ、免税措置を受けられる。
- 域内各国の景気などをみながら、取り引きの対象を選ぶことができるなど、経済共同体のメリットを受けている。特段不便を感じたことはなく、実際はうまく機能している。
- 原料や部品の現地調達が困難なため、十分な付加価値を付与することが難しく、自動車(乗用車)に関してはEACは機能していないも同然。税関の手続きが不明瞭なこともあり、ケニア国内で組み立てた自動車をウガンダ向けに無税で輸出できたのは、一例だけと聞いたことがある。
- 単純にCKDキットの組み立てだけでは、活用した労働力を考慮しても、付加価値が十分付与されず、免税措置は適用されない。ウガンダ、タンザニア向けの自動車輸出を考えた場合、現状は、日本から当該国向けの完成車輸出とケニアでの組立車の輸出は、同率の関税がかかってしまう。
- 域内では、ヒト、モノ、カネの移動が全て自由のはずだが、ヒト(労働力、特に単純労働)の移動はほとんどできない。例えば、ケニア人エンジニアをウガンダ、ブルンジでのプロジェクトに活用しようと考えていたが、雇用査証が発給されないため、現地人を雇用するしかなかった。東アフリカ諸国のそれぞれが、自国民雇用を重視している。

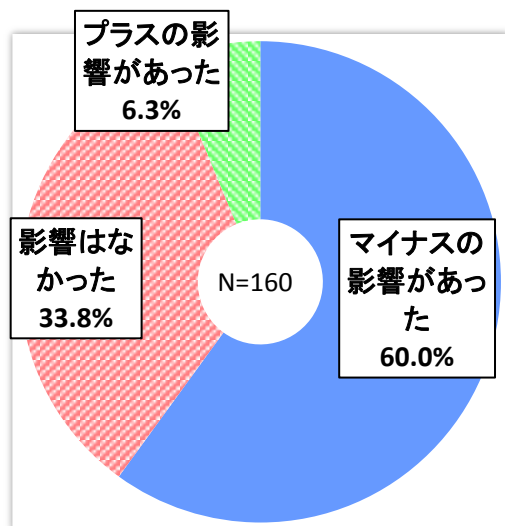
<南部アフリカ:南部アフリカ開発共同体(SADC)>

- 南アフリカ共和国で生産した製品を、ボツワナ、ナミビア、ザンビアに輸出しているが、特段問題ない。
- 域内協定があり制度上は無税のはずだが、実際には関税がかかっている。運用面が改善されれば輸出も伸びると思われる。

<その他>

- 貿易協定が締結されている域内で試験的に輸出したことがあった。ところが、国によって原産地規則に対する理解が異なっており、関税0%が適用される国とそうでない国があるなど、国によって適用の状況が異なった。税関の判断、さじ加減でどうにもなるという印象もあった。

6. 円高による影響と対応策(1)

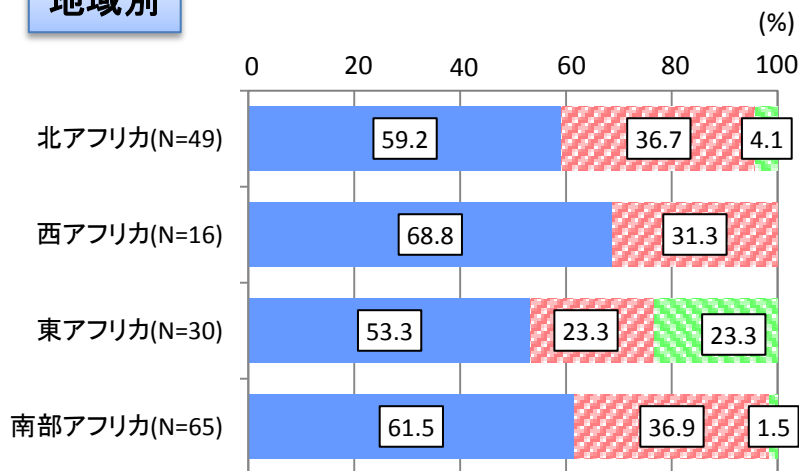


円高への対応策について(複数回答)

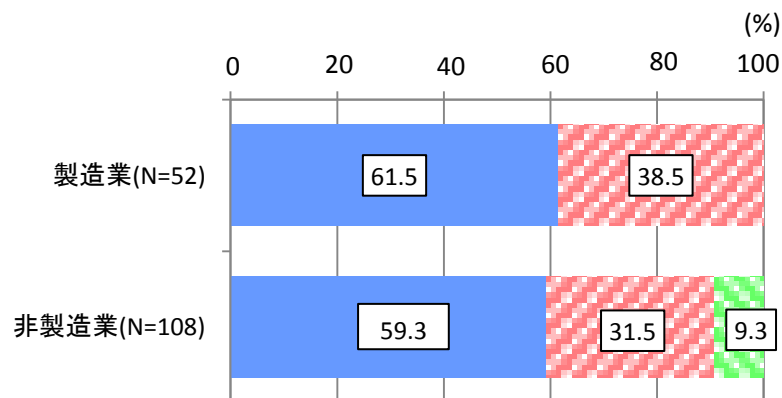


- 円高の影響について、6割の企業が「マイナスの影響があった」と回答した。
- 地域別にみると、西アフリカで約7割の企業が「マイナスの影響」を指摘し、なかでもナイジェリアではこの割合は8割に上った。同国では、「円高対策として値上げせざるを得ず、競合と比べて価格競争力が低下した。消費者が価格に敏感なため売りに響いた」との声が聞かれた。
- 製造業では52社のうち約6割が「マイナスの影響があった」と回答した。
- 円高対応策については、半数以上の企業が価格転嫁(値上げ)と回答したほか、製造業を中心に「調達先の変更」を行ったなどの回答があった。

地域別



業種別



■ マイナスの影響があった ■ 影響はなかった ■ プラスの影響があった

■ マイナスの影響があった ■ 影響はなかった ■ プラスの影響があった

6. 円高による影響と対応策(2)

企業コメント(円高の影響と対応策)

- 円高を機に、総コストを再点検・見直した。具体的には、人件費の見直しや生産設備の稼働効率向上を図った。
- 更なる為替リスクを回避するため、先々までの為替相場予測を立てコストを確定した。
- 調達先との価格交渉を強化した。
- アフターサービスを強化するなど、価格以外の面で競争力強化に努めている。
- 資材調達先国を分散させ、ドル以外での建値にした。
- 親会社のグローバル拠点網を活用した部品調達国の変更を図った。
- 与えられた環境の中で、円高の影響を軽減させる方法を考えるしかない。円建てだけではなく、ユーロもしくはドル建てでできる商売を増やしている(調達先の変更、調達通貨の多様化)。ただ、調達先を変更すると、モデルが若干異なることもあるので、調整等に苦労している。
- 価格転嫁による売り上げ減少の影響は、大いにある。日本から輸入する分量の減少させたり、南アフリカ共和国(第三国)からの輸入の分量を増加させたりして、損失を最小限に留めている。人件費の圧縮、備品購入抑制、移動手段を飛行機からバスに変更するなど経費削減に取り組んでいる。
- アフリカの低所得国では本来からぎりぎりの価格設定としているため、さらなる値上げは難しい。日本製品を売れば売るほど赤字が拡大するといった状況に陥っている。
- インフラプロジェクトに関しては、円高が拍車をかけ、中国の輸出競争力が際立つ。中国と組む、あるいは韓国と組んで下請けに中国を使う、というような形で競争力を高める工夫をしないとイケない。円高の際には、日本企業は中国に生産を委託し、日本の品質で輸出するのが最も良いのではないかと考えている。
- 契約がドル建て、もしくは現地通貨建てのため、今の円高は、相殺仕切れない大きな痛手となっている。
- 現地生産を行っているが、日本からの原材料の輸入は1%にも満たない。そのため、円高の影響はなかった。

モザンビークで世界最大級の ガス田事業化に参画

モザンビークでは92年の内戦終結後、国際援助を得ながら復興が進められ、高成長を記録している。炭鉱開発や世界最大級のガス田の発見などで、投資機会の拡大に期待がかかる。三井物産は、日本企業としては初めてとなる、モザンビークでの商業探鉱事業の参画に乗り出した。

<石油・ガス探鉱権益20%取得>

三井物産は2008年2月、米アナダルコ・ペトロリウムから、モザンビーク北部沖合「ロブマ・オフショア・エリア1鉱区」(鉱区面積約1万700平方キロ)の石油・ガス探鉱権益20%を取得した。オペレーターであるアナダルコによると、同鉱区の天然ガスの可採埋蔵量は35兆立方フィート(1立方フィート=約0.0283立方メートル)から最大で65兆立方フィート超。世界最大級のガス田が発見されたとして話題を集めた。

モザンビークの商業探鉱事業に参画する日本企業は同社が初めてだ。ロブマ・オフショア・エリア1鉱区は、アナダルコ・モザンビーク・エリア1・リミターダ(36.5%)をオペレーターとし、三井物産子会社の三井E&Pモザンビークエリア1(20%)、モザンビーク国営石油会社のENH(15%)、インド国営石油会社BPRL(10%)、同じくインドのビデオコン・インダストリーズ(10%)、タイ国営石油会社PTT子会社のPTTEP(8.5%)がコンソーシアムに参画する。三井E&Pモザンビークエリア1には、石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)が探鉱支援制度を通じて75%出資している。

第1期として、13年まで探査を進め、事業化する計画だ。最短で18年をめどに年間500万トンの液化天然ガス(LNG)基地を2基建設する予定で、年間1,000万トンを製造し、うち半分以上を日本に輸出する。事業の本格化に伴い、三井物産は11年3月、マプトに駐在員事務所を開設した。日本人駐在員が常駐するほか、現地スタッフ2人を雇用している。

<投資環境に大きな障害はみられず>

モザンビークに進出する外国企業によると、同国の投資環境については、大きな投資障壁はみられず、おおむねポジティブだ。中でも、ほかのアフリカ諸国と比較して、経済停滞を招くような政党間の対立がなく、政情が



モザンビーク北部沖合でのガス探鉱 <アナダルコ提供>

安定していること、国際社会への対応をしっかりと行っているとの声が多い。

モザンビークの国民性は穏やかで、公用語はポルトガル語だが、政府の役人の多くは英語を理解するため、業務上の支障はさほどではないという。一方、「緩慢なペースで物事が進むなど、習慣や業務に対する意識に日本との違いや、政府の情報開示の遅延、公開情報の正確性に疑問が呈される」との指摘もある。しかし、こうした問題は教育普及による公務員の能力向上に伴い、時間とともに解決されていくとの見方もある。

<投資協定の締結を要望>

モザンビーク事業の将来の展望については、「同国は最重点国の1つで、未開拓の資源が豊富にあり将来性が高いことに加え、南北2,000キロに伸びる海岸線があり、国内外のアクセス面で地理的実地条件も良い」ことが魅力だという。今後は資源開発のほか、農業やインフラ分野への参入にも関心が集まる。

こうした中、日本とモザンビークとの2国間投資協定の締結を望む声も多い。モザンビークは既に50カ国以上と投資協定を結んでいるが、日本との間には投資協定はない。投資協定が締結されればモザンビークへの進出がスムーズになるとともに、投資制度上の不透明な部分も減り投資を検討しやすくなるとして期待が高まっている。

(高崎 早和香／中東アフリカ課)

マダガスカルでニッケル開発、 韓国・カナダ企業と合併で参入

住友商事はマダガスカルで、ニッケル開発事業「アンバトビー」を手掛ける。同事業はマダガスカル史上最大の外国投資で、初期投資額は55億ドルに上る。この大型事業で同社は、韓国、カナダ企業とタッグを組む。

＜マダガスカル史上最大の外国投資＞

ニッケル開発事業「アンバトビー」は、現暫定政権が発足する前の07年2月に閣議で投資が承認され、同年11月に開発が始まった。カナダの資源会社シェリットが40%、住友商事が27.5%、韓国資源公社(KORES)が27.5%、カナダのエンジニアリング会社SNCラバリンが5%を出資する。

マダガスカル史上最大の外国直接投資で、初期投資額は55億ドルに上る。アンバトビーの試算によると、生産開始後の輸出収入の増加が年間約15億ドル(ニッケル価格ポンド当たり10ドルベース)、政府税収の増加は鉱山寿命29年間の累計で20億ドル以上(同)を見込む。年間生産量はニッケル6万トン、コバルト5,600トン、硫安21万トン进行計画する。既に最終製品の生産が開始されており、現在フル操業に向けて立ち上げを進めている。雇用者数は開発を始めてから最初の3年間に計2万2,000人、その後は操業要員として直接雇用2,500人と間接雇用3,500人を見込んでいる。

＜国際銀行団が大型融資＞

投資のきっかけについて、住友商事(アンバトビー事業現地代表)の吉田博氏は「ニッケル業界で資源メジャーによる寡占化が進む中、日本、韓国、カナダの合併による新規大手サプライヤーとして市場に参入する狙いがあった」と話す。また、政府系銀行を中心とする国際銀行団によって、プロジェクトファイナンスが組成されたことも投資を後押ししたという。同事業は鉱石採掘からニッケル地金までを一貫生産する、世界最大級のプロジェクトだ。これに対して、国際協力銀行(JBIC、7億ドル)、韓国輸出入銀行(KEXIM、6億5,000万ドル)、カナダ輸出開発公社(EDC、3億ドル)、欧州投資銀行(EIB、3億ドル)、アフリカ開発銀行(AfDB、1億5,000万ドル)が、鉱業界では最大規模となる融資を実施した(注)。

これまでの政治的・社会的リスクとしては、クーデターが発生したこと、再雇用を求めた元建設従業員が生産現場周辺でデモを起こしたこと、国際協力機構(JICA)がアンバトビーで利用する港湾の整備事業(円借款)を



年間6万トンのニッケル生産量を計画 住友商事提供

予定していたものの、政変により計画が延長されたことなどがある。

＜インフラ整備や住民対策にも取り組む＞

投資に当たっては、鉱山および精錬所周辺のインフラ整備、人材育成、周辺住民に対する補償・社会開発支援などの取り組みも必要だった。インフラ整備では、ニッケル鉱石に水を混ぜて精錬所まで運ぶためのパイプライン建設に加え、精錬所と港湾の間の道路建設、港湾の拡張、鉄道の単線から複線への改修も自社で手掛けたという。同時に、地元利権者を中心とする関係者との調整や煩雑な手続きに追われたが、協議を重ねることで解決を図った。こうした過程や資材の調達に当たっては、従業員に対し事例ごとにケーススタディーを用いながらコンプライアンスを徹底して教育するなどして、健全な事業運営に努めているという。

同プロジェクトは、ほぼゼロからのインフラ整備、政治リスクへの対応、地元コミュニティ開発、環境への配慮などが必要とされ、厳しい投資環境に置かれている。しかし、吉田氏は「アンバトビーは長寿命・低コストの優良な事業で投資の価値は高い。住友商事から出向する8人の駐在員が、物流やマーケティングなどの専門性を生かしつつ、鉱山経営のノウハウを社内に蓄積させるための経験を積んでおり、多少の困難があっても取り組むべき戦略的なプロジェクトだ」と語った。

(注)JBIC、KEXIMは民間金融機関の協調融資分を含む。

(高崎 早和香／中東アフリカ課)

参考

2012年6月11日通商弘報
「ニッケル開発に日韓加が合併で参入」

企業連携を活用し、 アフリカ事業展開を加速

アフリカ市場の開拓にあたってM&Aを活用する動きがみられる。NTTは南アフリカ共和国本拠の情報システム企業を、約2,860億円を投じて買収した。関西ペイントは南アフリカ共和国塗料大手を買収し、サブサハラアフリカでの事業戦略の基盤構築を目指す。日本たばこ産業(JT)は、高い将来性が見込めるとし、エジプト、スーダンおよび南スーダンのたばこ会社を買収して両国市場に参入した。一方、豊田通商はアフリカ専門の仏最大商社を買収して、北西アフリカ地域での販路拡大を狙う。

<NTT、新興国市場への参入を加速>

NTTは2010年10月、南アフリカ共和国に本拠を置く英情報システム大手ディメンションデータが発行する全株式を取得する公開買い付け(TOB)を成立させた。買収総額は約2,860億円に上った。ディメンションデータは83年に設立され、00年に会社登記を英国に移した後も南アフリカ共和国を本拠地として活動する。新興国を含む世界49カ国に拠点展開している。

NTTとディメンションデータの共同声明によると、NTTが持つネットワークやデータセンターを活用した各種サービスと、ディメンションデータが展開するIT設備の構築・運用・保守のサービスを統合することで、競争力を強化することが狙い。

<関西ペイント、建築用塗料の伸びに期待>

関西ペイントは11年4月、南アフリカ共和国塗料大手フリーワールド・コーティングスの株式65.81%を追加取得し、10年に取得した株式27.56%と合わせて議決権93.37%を保有するに至ったと発表した(合計で274億円)。1891年に設立されたフリーワールド・コーティングスは、建築用塗料部門(住宅、家具、内装、壁、日曜大工向け)と高性能塗料部門(自動車産業や建設・産業用)から成る。南アフリカ共和国のほか、モザンビーク、アンゴラ、コンゴ(旧ザイール)、マラウイ、ナミビア、ザンビア市場に参入している。

関西ペイントは買収に関して、「新興国市場での事業拡大に意欲を持って取り組んでおり、アフリカについても戦略上の重要地域と位置付けてい

る」と表明。フリーワールド・コーティングスについては、汎用塗料を中心に強力なブランド力を展開しており、サハラ以南のアフリカの事業戦略の基盤となる企業だとした。

<JT、新興国市場での収益力強化を目指す>

日本たばこ産業(JT)は11年7月、スーダンおよび南スーダンのたばこ会社ハガー・シガレット・アンド・タバコ・ファクトリー(HCTF)を、約350億円で買収すると発表した。HCTFはスーダン市場でシェア8割超を占め、10年には45億本以上を販売した。JTは、「スーダンおよび南スーダンは転換期を迎えており、両国の経済は発展していくものと考えている」とし、「買収を通じて新たな市場へ事業展開を行い、新興国市場における更なる収益力強化を目指す」としている。

さらに、2012年11月にエジプトの水たばこ製造・販売会社Nakhla社の買収を決定、2013年3月に買収完了を発表した。Nakhla社はエジプトに2つの製造拠点を保有し、中東および北アフリカを中心に85カ国への輸出を行っており、JTは、「本買収は、中東およびアフリカ市場における地理的な事業基盤を強固にし、長期的には、相当程度の規模を有するエジプト紙巻きたばこ市場における事業展開の足掛かりとなる」としている。

<豊田通商、仏アフリカ専門商社と連携>

豊田通商は12年8月、アフリカ専門の仏最大商社CFAOの株式29.8%を取得。その後、残りの全株式についても買収を進め、同年12月にCFAOを連結子会社とした。CFAOの3事業分野(自動車・医薬品・消費材)で協業しアフリカでの成長戦略を加速させる。

なかでも、「自動車事業では両社のアフリカ拠点を合わせると48カ国(うちトヨタ40カ国)で、取り扱い台数は約9万1,000台に上り、強力な補完関係が築かれる」としている。豊田通商は南・東アフリカ地域を中心に25カ国でトヨタ車等のネットワークを持ち、CFAOは北・西アフリカ地域を中心に32カ国で20ブランド以上の自動車代理店・販売店を展開している。

また、CFAOは医薬品事業でアフリカ最大のシェアを有しており、豊田通商が注力する医薬品・介護関連事業分野での事業展開を協業して進めていくとしている。

参考

- ・各社プレスリリースをもとに作成。
- ・2010年7月23日通商弘報「NTT、南アフリカ本拠の英IT企業買収へ」
- ・2011年5月17日通商弘報「関西ペイント、地場塗料大手を買収」

重要性増す環境配慮

環境関連事業などについてのコンサルティング業務を行うエンバイロメンタル・テクノロジー・アフリカ(ETA)が設立されたのは2011年2月。同社を設立した渋井直人取締役社長は、大手の環境コンサルタント会社の出身だ。渋井社長はケニアでの起業動機について、「日本で環境コンサルタントとして働いていた2000年代後半、日本の政府機関や国際機関のみならず、日本企業からもアフリカ案件に関わる相談が増えていると感じた」と述べている。

＜日本企業のほか国際機関が主要顧客＞

アフリカに拠点を置いて、拠点地域の行政機関や民間企業から現地に根付いた情報や事例を収集・分析できる会社を設立すればビジネスになると考えた」と語る。ナイロビに本部を置く国連環境計画(UNEP)でインターン生として過去に勤務していた経験や、その際に培われた人脈も、ケニアでの事業展開に役立っている。

現在のETAの主な事業内容は、環境法規制調査、環境事業の現地調査・現場管理、環境・BOPビジネス関連のコンサルティングなどだ。日本企業、地場企業、国際機関などを顧客とし、ケニア以外にもルワンダ、タンザニア、ウガンダ、エチオピアなどにも活動の幅を広げている。

＜企業のプロジェクト設計などに従事＞

会社を設立してからの業務で多い案件は、地場の民間企業からのプロジェクト設計に関する相談で、自社工場を拡大する場合などの投資案件や各種プロジェクトにおいて、環境・社会面での配慮としてどのような対策を取るべきか等について、コンサルティングを行っている。

いずれは環境許認可の取得サービスや環境社会影響評価、大気・水質等の環境測定、リサイクル・廃棄物処理のための焼却炉や再生可能エネルギー関連施設の運営などにも取り組んでいきたいと考えている。



渋井直人 取締役社長 <筆者撮影>

昨今の建設ラッシュや根強いインフラ開発需要、消費拡大に伴う製造業の工場拡張などを受け、東アフリカ地域においても環境配慮はますます重要性を増し、意識も高まりつつある。

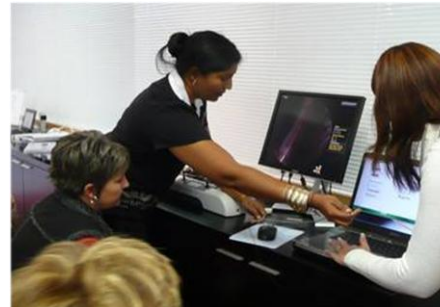
＜高まる環境意識＞

渋井社長によると、「環境社会配慮の欠如から、現地企業が住民の苦情への対応に迫られるケースや、先進国に本社を置く農業・化学・自動車・電気・電子機器製造業者等が自社ブランドのイメージを意識し、製品やその梱包物の廃棄までを考慮してサプライチェーン全体を管理しようとする動きも出てきている。

最近では各国政府が環境に関わる法規制の整備に取り組んでいるだけでなく、実はアフリカでもカーボンフットプリントやグリーンビルディング、エネルギーマネジメントシステムといった先進的な概念を意識している民間企業は意外と多く、官民の環境に対する意識は決して低くない」との話だ。

現状はまだ法規制の整備は発展途上の部分も多く、多くの企業は手探りで環境対策に取り組み始めているところだ。このような状況だからこそ、「環境ビジネスは今後大きく発展する可能性を秘めている」と渋井社長は語る。

中間層の台頭で 高度医療市場の拡大に期待



トレーニングの様子 <テルモ提供>

<台頭著しい中国企業>

アフリカの医療需要について
眞田氏は「近年アフリカ諸国
を対象とした、高度医療分

野での展示会や学会が増えている」と指摘する。11年には医療展示会「アフリカ・ヘルス」が南アフリカ共和国で初めて開催され、同社も出展した。アフリカが医療ビジネスの新たな対象として高い注目を集めているため、同展示会では業界で台頭の著しい中国企業の参加が目立った。

中国企業は主要企業50社ほどが、注射器や注射針などの一般消耗品を中心に展示していた。「アフリカ・ヘルス」は中東最大の医療展示会「アラブ・ヘルス」に追従する展示会だが、「アラブ・ヘルス」でも中国や韓国のパビリオンスペースは存在感を増している。テルモも、展示会を通じたマーケティング活動は有効だと感じている。

テルモの販売のうち、南アフリカ共和国では血液バッグなどの血液関連商品が全体の5割を占める。ほかのアフリカ諸国でも血液関連商品の需要が高い。政府開発援助(ODA)や寄付活動のための、援助関係機関による注射器や注射針などの一般消耗品の調達需要も多い。また、アフリカ諸国の中でも、心臓手術など高度医療を国内で提供できる国が増えてきた。同社の販売先もナミビアなど南部アフリカ諸国を中心に、新しい動きがみられる。

医療技術の提供を目的とした現地での医療技術研修プログラムも増えており、南アフリカ共和国や英国の医師が現地で手術を行い、その際に現地の医師と医療技術を共有するなどの交流も増えている。医療先進国で修学した医師が祖国に戻り、現地の医療技術の向上に貢献するケースもある。こうした流れの中で医療レベルの向上と同時に、医療機器についても情報が伝達されるなど、商機拡大につながっている。

(高崎 早和香／中東アフリカ課)

参考

- ・2007年10月17日通商弘報「テルモ、駐在員事務所を開設」
- ・2012年5月1日通商弘報
「テルモ、南部アフリカ市場に攻勢
—新興市場開拓に挑戦する企業—」

医薬品・医療機器の製造販売会社テルモは、1960年代後半にアフリカ事業に着手した。主に代理店を通じた販売活動を展開していたが、2007年10月には南アフリカ共和国に駐在員事務所を設立し、アフリカ事業拡大に本格的に乗り出した。

<医療従事者向け研修の提供などで差別化>

07年に南アフリカ共和国に進出して以来、南部アフリカ諸国での売上高は毎年2ケタの伸びを記録している。南ア・テルモの眞田幸茂所長は「売上高の伸びは、注射器や注射針などの一般消耗品ではなく、主に先進医療機器によるものだ」という。その背景には、中間層の台頭に伴う市場の拡大と、高所得者層による高度医療の需要拡大がある。眞田氏は「アフリカ全体で医療ビジネスの潜在性は高く、近年、マーケットが形成され、新たなビジネスチャンスが生まれつつある」と指摘する。

南アフリカ共和国の市場は、私立機関の先進高度医療と公立機関での劣悪な医療環境に二極化している。売り上げの割合は9対1と、先進医療が占める割合が圧倒的に高いが、テルモは両市場に対応できる製品でアプローチしている。売り込み時に自社製品の使用方法やメンテナンス方法を丁寧に解説、指導するなど、付加価値を付けることで他社との差別化を図っている。

南アフリカ共和国政府は医療従事者の知識・スキルの維持向上を目的にCPD(Continuous Professional Development)ポイント制度を導入している。これは、学会への参加や指定の講習を受けることでポイントを獲得し、年間取得ポイントが一定基準に満たない場合には資格が剥奪される制度だ。

テルモが実施するトレーニングは、08年にCPD制度の指定講習として認可された。循環器内科治療のためのトレーニングを定期的にオフィスで行うほか、病院に足を運んでトレーニングを指導している。この活動を通じて、より適切な器具の使用法を指導するとともに、同社のブランド力向上を目指している。

将来的には、循環器内科治療だけではなく、心臓血管外科や看護を含めた多角的なCPDトレーニングに取り組む予定だ。トレーニング実施に当たっては、現地代理店と協力してオフィス内のトレーニング施設やプログラムを拡充させるなどしている。

新たな食糧調達基地として 期待が高まるモザンビーク

日本・ブラジル間の協力、経験、信頼関係を生かした一大農業プロジェクトがアフリカ大陸南東部で始まろうとしている。モザンビークを舞台に民間投資を呼び込むという農業開発プロジェクト「プロサバナ」だ。新たな食糧調達地として日本企業の関心も高い。

＜ブラジルでの成功体験を生かす＞

インド洋に面したモザンビークの北部に広がる熱帯サバナ、ナカラ回廊地域には1,400万ヘクタールの大地が広がる。これは日本の耕地面積の約3倍に当たる。一定の雨量と広大な面積を有するこの地域は、農産物生産の潜在性は高いとされる。

この熱帯サバナ地域を日本、ブラジル、モザンビーク3カ国協力により開発しようというのが農業開発事業「プロサバナ(ProSAVANA-JBM <Japan, Brazil, Mozambique>)」だ。日本はブラジルで79年～01年にわたり「日本・ブラジルセラード農業開発協力事業(PRODECER)」を実施、ブラジルの熱帯サバナを世界有数の穀倉地域に一変させた実績を持つ。この成功体験を日本とブラジルが協力して、モザンビークの農業開発に生かそうというものだ。

モザンビークでは四半世紀にわたる内戦が92年に終結。教育水準は低く、識字率54.0%(08年)など課題を抱える。しかし、現地調査を開始している日本企業からは、そうしたマイナス面を上回る期待感が伝わる。

まず、日本企業にとって、言語、社会環境、商習慣が異なるモザンビークでの事業において、ブラジルの果たす役割は大きいというのだ。日本企業からは「日系人を通じて日本にも理解があるブラジル企業と組めば、参入しやすい」、「労働者の質、管理の面で問題はあある。だが、職業訓練校での教育を徹底させ、育成する側の人材を(同じポルトガル語圏の)ブラジル人に対応してもらおうという手はあり得る」などの声が聞かれた。

アフリカと日本を隔てる距離についても、あまり問題視してはいないようだ。「モザンビークから日本までの輸送日数は、米国と同じ約30日間。ブラジルから日本へは約45日間かかる。穀物輸送という点ではモザンビークのほうが近い」(商社A社)という。



モザンビークの農園 <JICA提供>

モザンビークでの農業運営に対してはブラジルとの協調を視野に入れつつ、「搾油作物はインド系の穀物トレーダーを経由して、商社から市場に出回るケースが多い。一定量が確保できればトレーダー抜きも可能だ。大規模生産に強いブラジルの機材メーカーと組んで機械化を促進したり、農家や農業団体の組織化を通じて量の確保が可能となれば理想的」と話す。

他方、課題の一つは「スピード」だ。「穀物の貯蔵インフラの建設はいわば“陣取り合戦”のようなもの。早めに建設したほうが有利だ。この種のインフラを日本側が整備し、日伯企業の進出を促すことも一案。穀物メジャーや中国企業に先行するには公的資金での支援が必要」との声も出ている。

＜Win-Win-Win＞

このプロジェクトは3カ国それぞれの関心、意向がかみ合った取り組みの好例といえる。日本側にとっては食料安全保障への対応、民間企業の参入を得た国際貢献の機会である。ブラジル側にとっては、農業技術の普及を促し、民間企業に参入機会をもたらす。モザンビーク側にしてみれば、未開の熱帯サバナ地帯を利用することで、雇用創出、貧困削減、外貨獲得につながる。また、世界の食料安全保障にも寄与できる。

ブラジル農業の振興にひと役買った日本が、モザンビーク市場に知見を持つブラジル企業とモザンビーク農業の発展に協力する。3者が共に利益を手にするビジネスモデルは日本企業にとって、アフリカ市場を攻め込む糸口となるかもしれない。

(吉田 憲／海外調査部)

参考

2012年ジェトロセンサー9月号
「農業の三角協力でアフリカに参入」

「利益がついてくる広告活動」として 低所得者層を開拓

筆記具大手パイロットペン南アフリカは、将来の有望顧客として、これまで対象としていなかった低所得者層の開拓に取り組み始めた。

＜現在は中高所得者層が主要顧客＞

パイロットは1998年、当地に現地法人パイロットペン南アフリカを設立した。アパートメントが撤廃されたことや、将来の経済成長が見込まれることから進出を決めた。主な顧客は中高所得者層だが、近年新たな取り組みとして低所得者層をターゲットにした販売活動も積極的に行っている。

同社の鶴岡斉取締役によると、同社の主要顧客は高所得者層で、ペン1本の価格帯は15～30ランド(1ランド＝約9.9円)だ。主な筆記具販売チャネルには、書籍・文具販売店、学校・事務用品の宅配サービス業者、個人経営の文具店、スーパーなどがある。大手スーパーのチェッカーズには2010年から、ピック・アン・ペイには11年から製品を販売し始めた。これらの企業は全国に幅広くチェーン展開しているため、購入量が多く、製品の広がりも速い。チェッカーズには約100店に、ピック・アン・ペイには約200店に納品する。両社は最近、中低所得者層や貧困者層が多く住むタウンシップ(アパートメント時代の非白人居住区)にも店舗を設けており、このチャネルを利用して既存顧客の高所得者層だけでなく、中低所得者層や貧困者層にもブランドを浸透させることができる。

＜低価格品の販売に着手＞

鶴岡氏は積極的に低所得者層市場の開拓に取り組んでおり、「所得階層によって居住区が分かれ、商品を購入する場所も違うため、ターゲットとする客層を設定すれば価格帯の異なる商品を店頭で混在させることなく販売できる」として、所得層別のアプローチが有効だと強調する。

同氏は低所得者市場を開拓するに当たり、これまで販売してこなかった低価格帯のペンを新たに販売し始めた。コストダウンを図りつつも高い品質を確保するため、シンプルなデザインを採用し、色も黒と青の2色に絞った。現地生産も検討したが、紙製の包装箱のコストがかさむため、良質で安価な紙製の包装箱が調達できるインドネシアで生産して輸入している。

ブランドの浸透を目的に利益幅を極端に下げ、店頭での販売価格を1本2ランドから3ランド50セントにまで抑えた。これは高所得者層向け商品の10分の1だ。



スパザショップを訪れる鶴岡氏
＜筆者撮影＞

販売開始から1ヵ月で、低所得者市場にもかかわらず1店舗で100本ほどの売り上げがあった。コミュニティとのつながりを重視し、商品ポスターキャッチフレーズは、黒人が使用する現地語で「バラ・ワヤ・ワヤ(最後まで書ける)」とした。

低所得者市場の開拓に当たっては、高所得者層とは異なるマーケティング活動も必要だ。同社にとっては新規市場のため、卸業者に任せる前に自ら出向いて商品説明を行い、新規取り扱い店の開拓に努める。高所得者層が書籍・文具店や宅配業者を通じて購入するのに対し、タウンシップではスパザショップと呼ばれる住居に隣接した小型のキオスク店が重要な販売チャネルになる。アパートメント時代にはタウンシップでの商業活動が禁止されていたほか、文具店やスーパーと住居との距離が離れているため、タウンシップにはスパザショップが点在する。鶴岡氏はヨハネスブルク最大の人口を抱えるタウンシップのソウェトを市場開拓の拠点にしており、これまで通ったスパザショップは100店にも上るといふ。

パイロットは長期的視野に立ち、先手を打つことで幅広い層でブランド認知度を高めようと試みている。同社はこのビジネスを「利益がついてくる広告活動」と呼び、将来を見込んだ長期的な目標として活動を始めた。赤字では持続的なビジネス活動ができないため、利益を度外視するようなことはしていない。スパザショップは小規模でブランド間の競合が少なく、商品が目立つ。売り上げは小さいが、スパザで見掛けたことをきっかけに、消費者のブランド意識が形成される。消費者がショッピングモールやスーパー、文具店で商品を比較する際、選択を決定付けるブランドになることを目指している。

(高崎 早和香／中東アフリカ課)

参考

- ・2012年1月30日通商弘報「『利益がついてくる広告活動』として低所得者層を開拓－パイロットペン南アフリカ－」
- ・2012年ジェトロセンサー10月号エリアレポート「独自指標LSMで新規顧客開拓」(南アフリカ共和国)



第2章 アフリカ・ビジネスの課題

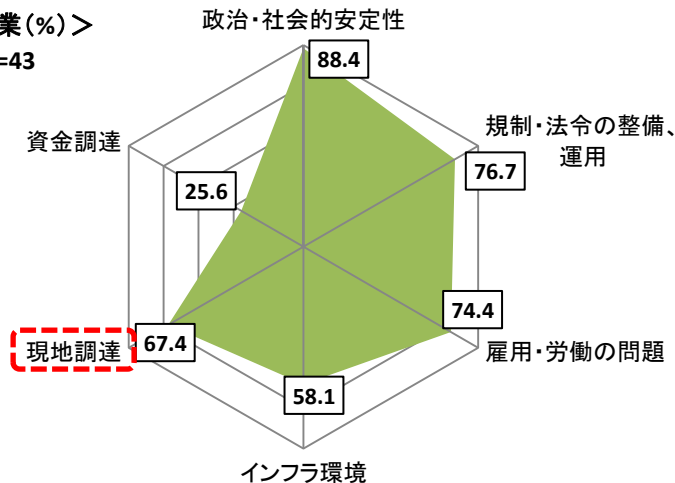
1. 経営におけるアフリカ側の問題点(1) ※複数回答

回答項目(複数回答、N=148)	2012 年度 (%)	2007 年度 (%)	増減 (ポイント)
1位 政治的・社会的安定性	87.8	72.1	15.7
2位 規制・法令の整備、運用	77.7	85.6	-7.9
3位 雇用・労働の問題	72.3	79.3	-7.0
4位 インフラ環境	60.8	64.9	-4.1
5位 現地調達が困難	46.6	62.2	-15.6
6位 資金調達	25.0	23.4	1.6
その他	51.4	32.4	-

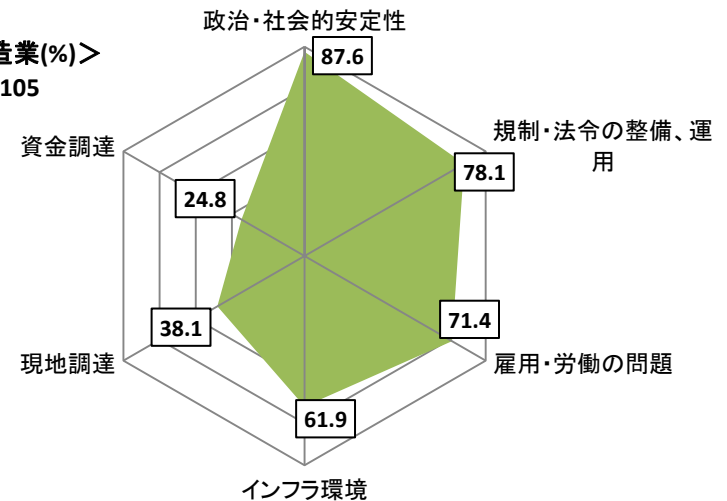
- アフリカにおける経営上の問題点としては、回答企業148社のうち87.8%の企業が「政治的・社会的安定性」を挙げた。同項目を問題と捉える企業は、2007年度調査に比べて大きく増加した。「規制・法令の整備、運用」、「雇用・労働の問題」についても、7割以上の企業が問題だと指摘した。
- 製造業で回答のあった企業のうち、約7割が「現地調達」を課題と捉えている。「裾野産業が十分に発達していないことが、製造業進出にあたっての難しさ」であることが指摘された。
- また、企業からは、「アフリカのビジネス環境に大きな改善はみられない」との声が聞かれたものの、「長年ビジネスをしていけば問題への対処の糸口が見つかる」、「アフリカで考えられる問題を見越して、ビジネス計画を立てている」などの声が聞かれた。

業種別

<製造業(%)>
N=43



<非製造業(%)>
N=105

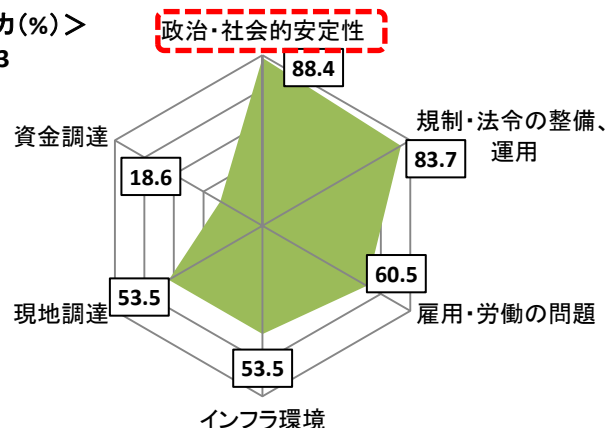


1. 経営におけるアフリカ側の問題点(2) ※複数回答

地域別

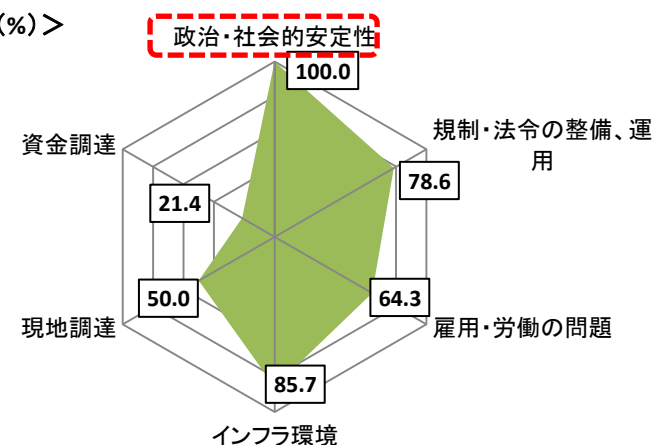
<北アフリカ(%)>

N=43



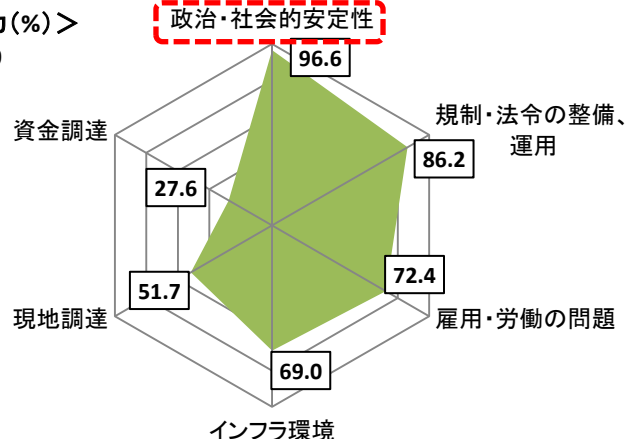
<西アフリカ(%)>

N=14



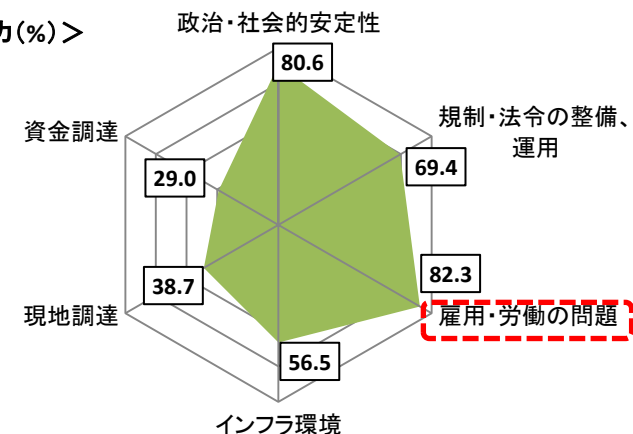
<東アフリカ(%)>

N=29



<南部アフリカ(%)>

N=62

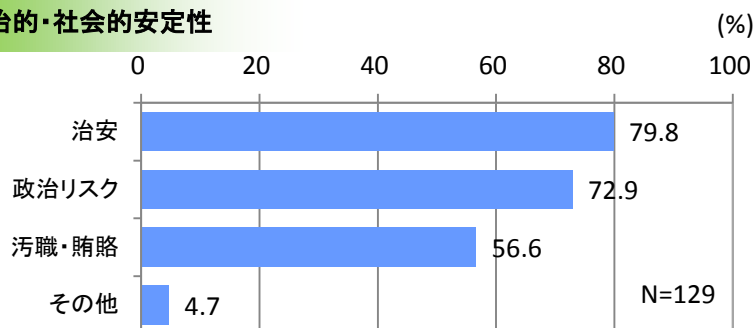


- 地域別では、北アフリカ、西アフリカ、東アフリカで治安や政治リスクなどの「政治・社会的安定性」が課題との回答が最も多かった。
- 南アフリカ共和国では、製造業20社のうち、8割が「雇用・労働の問題」、半数以上が「現地調達」を課題とした。西アフリカでは、「政治・社会的安定性」や「インフラ環境」が課題との回答が多く、特にナイジェリアでは治安や電力供給不足への対処(自家用発電機の常設)が必須との声が聞かれた。

1. 経営におけるアフリカ側の問題点(3) ※複数回答

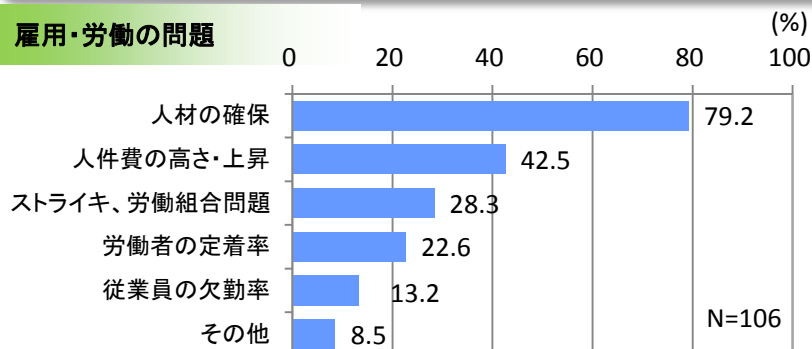
経営上の問題点の具体的内容

政治的・社会的安定性



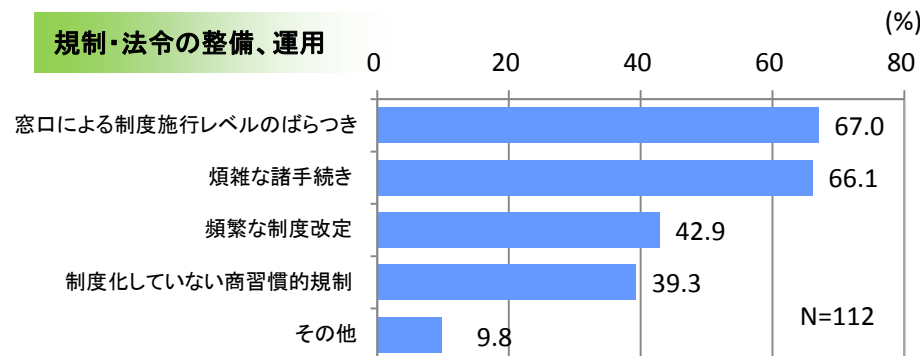
- 「政治的・社会的安定性」の問題点には、「治安」、「政治リスク」が多くあげられた。
- 「治安」を国別にみると、回答企業数が4社以上の国のうち、北アフリカではアルジェリア、西アフリカではナイジェリア、東アフリカではケニアのいずれも全回答企業が問題として指摘した。また、北アフリカではエジプトの26社のうち76.9%、南部アフリカでは南アフリカ共和国の41社のうち78.0%が「治安」を問題視している。
- 「汚職・賄賂」については、エジプト(N=26、34.6%)、ナイジェリア(N=9、88.9%)、ケニア(N=19、78.9%)、南アフリカ共和国(N=41、48.8%)となり国ごとに差がみられた。

雇用・労働の問題



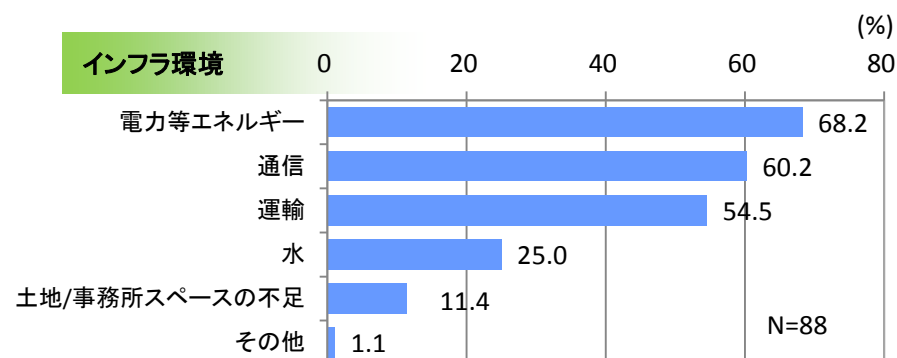
- 雇用・労働の問題では、「人材の確保」が困難とする企業が約8割となった。「学歴が高くても、日本の(同学歴の)水準よりも実務能力が低いことがある」などの声があった。
- 2007年度調査では「従業員賃金の高さ」は24.4%(N=86)だったが、本調査では同項目(人件費の高さ・上昇)は42.5%に増加した。

規制・法令の整備、運用



- 規制・法令等の整備、運用では、「窓口による制度施行レベルのばらつき」、「煩雑な諸手続き」を挙げた企業がいずれも7割近くに上った。
- 「法令改正内容の業界団体への通達がない」、「対外決済方法や外国資本比率が突然変更される」など、規制・法令の変更が唐突に行われることが指摘された。また、「制度の趣旨を関係省庁が理解していない」との指摘もあった。
- そのほか、「法解釈の恣意性」、「通関業務・VAT還付手続きの煩雑さ」の改善を求める声が多く聞かれた。

インフラ環境

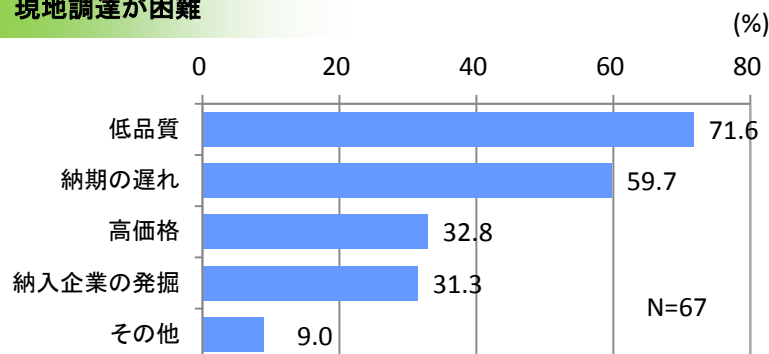


- インフラ環境では、「電力等エネルギー」が約7割で最大となった。製造業で回答した24社のうち、約8割が同項目を課題として挙げた。
- 2007年度調査で最大だった「通信」(N=71、76.1%)では改善傾向がみられたが、「電力等エネルギー」は前回調査(N=71、59.2%)から改善傾向がみられなかった。

1. 経営におけるアフリカ側の問題点(4) ※複数回答

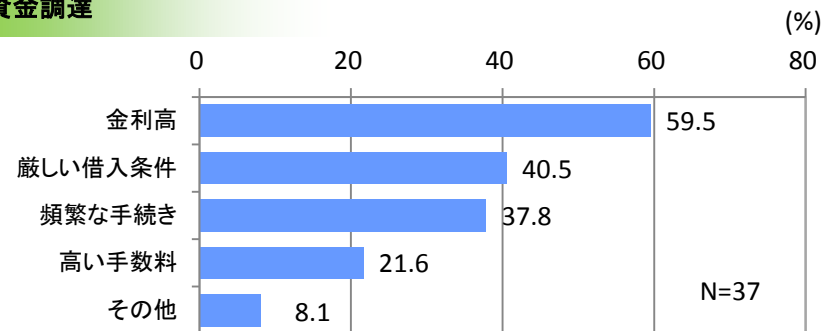
経営上の問題点の具体的内容(続き)

現地調達が困難



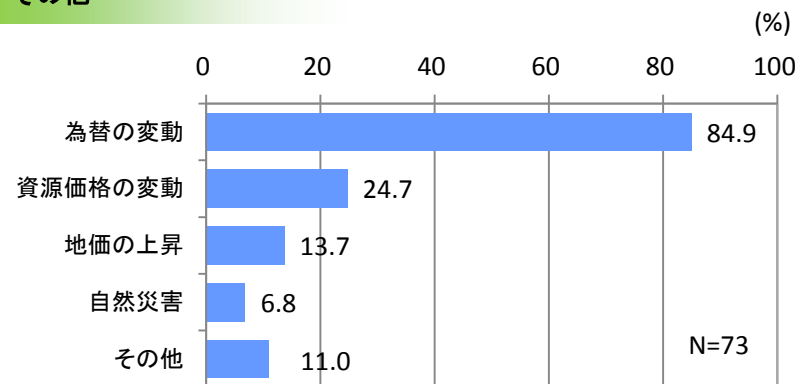
- 「現地調達が困難」な理由としては、「低品質」をあげた企業が7割を超えた。続いて、「納期の遅れ」が6割近くあった。非製造業39社のうち、7割近い企業が「納期の遅れ」を課題として捉えている。
- 2007年度調査では、「低品質」(N=69、60.9%)と並んで「納入企業の発掘」(60.9%)が最も多く指摘されたが、今回は「納入企業の発掘」を問題と指摘する企業の割合は、3割程度まで下がった。

資金調達



- 資金調達の問題点について、約6割の企業が「金利高」と回答した。次いで、「厳しい借入条件」(40.5%)が指摘された。
- 「金利高」については、「中小企業や製造業発展の足かせとなっている」、「対策としてメインバンクを第三国に置いている」などの声が聞かれた。

その他



- その他の経営上の問題点として、8割以上の企業が「為替の変動」と回答した。南アフリカ共和国では、同国通貨ランドの対ドル、ユーロの為替の変動が大きいことが指摘された。
- 資源国では、「資源に依存する経済のため、資源価格の変動が為替に与える影響が大きい」との声が聞かれた。
- その他、「イスラム文化との共存」など、文化的な違いを課題としてあげる企業もあった。

1. 経営におけるアフリカ側の問題点(5)

企業コメント①

政治的・社会的安定

- アフリカでは選挙の年になると、売り上げが減ってしまうという傾向がある。また、暴動などにも敏感に左右される。非常事態になることを恐れ代理店が在庫を持ちたがらない。
- 汚職対策のための当局があるが、大型の石油案件などしか相手にされない。対応が行き届いていない。
- 与党の内部抗争が激化しており、政情不安や社会不満につながっている。
- 政府の方針が頻繁に変わる(輸出禁止品目の変更など)ため、ビジネスがしにくい面がある。
- 行政手続きは改善している。現地の企業などに聞くと、これまでお金で解決できていたことが現在はそうではなくなった。規制をお金でぐり抜けられなくなったと言っている。少しずつ不正などに対する行政スタッフの意識が変わっているように思われる。教育水準の向上や海外留学でビジネス・マインドを習得した人材が増えていることが要因ではないか。

規則・法令の整備、運用

- 輸出に対して優遇措置があるが、必要書類を揃えるのに時間がかかる上、現地の省庁による現地調達率の審査にも時間がかかる。
- 外資比率規制(外資49%以下)や外国送金規制が投資の障壁になっている。
- 港湾、通関関係では特に問題はない。船はスケジュールどおり入港しており、顧客への納期も守られている。
- 通関は手続きが滞ることもある。混雑により通関の待ち貨物が多く、改善していない。港や倉庫、または移送中にモノを取られることもある。自動車のミラーなどの部品を取られる。
- 行政対応の遅さがネックになる。それを織り込み済みで計画を立てる必要がある。会社設立、査証取得、会社登記などに1年ほどかかる。
- 輸入禁止品目が多くて商機が拡大しない。
- 黒人の経済参加促進法(BEE)が改正される度に、新たな対策を講じなければならない。現状を維持するだけでも大変なのに、それだけでは点数(取り組みに対する評価点)が下がってしまう。
- 法律が曖昧なことがビジネス上のリスク。担当官によって規制・規則の解釈が違うため、解決の方法がみえない。

1. 経営におけるアフリカ側の問題点(6)

企業コメント②

雇用・労働の問題

- ラマダン期間、営業担当者が出社しない。
- 失業率が高いこともあり、一度雇ったワーカーはなかなか辞めない。このため定着率は高い。一方、最近は建設ラッシュのため、土木エンジニアは引っぱりだこの様子。地元有名大学などで学んだ高度な技術を持つ人材の獲得競争が激化している。
- 雇用・労働の面では英語を話せる人材が多く、教育水準は高い。反面、優秀な人ほど向上心が高く定着率が低い。会社への忠誠心は感じられないため、日本企業が中国企業かなど関係なく、労働力が流出していくことに留意が必要。
- 人件費がアジアに比べて1.5倍ほど高いことを考えると、当地で労働集約産業を作るメリットはない。
- 当地の人件費はアジア拠点国と比較すると安い。ただし、生産効率は必ずしも良いとはいえない。
- 労働組合の影響力が強く、賃金妥結値が高止まりする傾向がある。また頻繁なストによる生産停止が懸念。
- 商品を販売する際、営業担当のネットワークが重要。特にアフリカでは商品に対する信頼よりも、それを販売している人物に対する信頼を重視する傾向がみられる。幅広いネットワークを持っている営業担当者を探し出すのが困難だ。
- 年度の初めに1回、昇給等について検討。物価上昇率が20%前後で、生活が苦しいということもあり、賃上げの圧力はある。
- 従業員が短期間でやめてしまうため、日本から技術者を呼んで指導してもなかなか技術向上につながらない。
- 教育水準が低いため社内で英語、数学の教育(高校レベル)を行っている。
- 特に人材の確保(エンジニアリング、マネジメント系)は難しい。当社では、定着率を高めるため、人材教育を積極的に実施している。当社のスタッフは向上心も感心も持っているので、研修、技術指導を手厚くやっている点が強みとなっている。人が一番の資本と考えている。インターンシップを実施している。
- 政治情勢の悪化をうけ、国内の優秀な人材や知識層が海外に流出している。

1. 経営におけるアフリカ側の問題点(7)

企業コメント③

インフラ環境

- 消費市場が急速に拡大しているため、輸送業者のキャパシティが追い付いていない。
- 遅いインターネット回線、途切れる電話回線、携帯やネットでの連絡が取りにくい。
- 電力供給が不安定なので発電機が必要。発電機の燃料がディーゼルからガスに変わったことが難点。ガスを引いてくるなど初期投資にコストがかかる。
- 船便では、通関を含めると日本からの到着までに1~2カ月かかる。
- 交通渋滞が激しい。道路のキャパシティに比べて走行車両が多過ぎる。車しか移動手段がないことも問題。6キロ走行するのに1時間かかるなど、時間的なロスが大きい。単純計算すると、通勤や往訪で1日4時間車に乗っていることとなり、経済的(ガソリン、時間)なロスが大きい。
- 電気料金の大幅値上げ。
- 貨物の取り扱いが雑で、輸送の過程で使用不能になることがある。

現地調達

- 現地調達規則が強化される方向にある。石油・ガスプロジェクトで特に顕著だ。現地調達を強化させるためにはそれなりの取り組みが求められるが、それを満たせば逆に競争が減るということでもある。これを機会と捉えたい。
- 国内に部品メーカーが少ないので、結局アジアから輸入せざるを得ない。従って、リードタイムが長く、在庫を多く持つことになってしまう。アジアであれば一週間から二週間、日本であればその日のうちに納品されるのに、当地では通関が遅れるなどして2カ月もかかったりする。
- 政府調達などにおいて現地企業からの調達を求められるが、妥当な現地企業がない。安定供給先の確保が困難。品質も不安定。裾野産業が育っていない。
- 現地にサプライヤーが少ないため、輸入品に頼らざるをえない。その結果コスト高になり、欧州企業との競争に勝てない。
- サプライヤーを育成しようとしても企業単位での取り組みには限界がある。

1. 経営におけるアフリカ側の問題点(8)

企業コメント④

資金調達

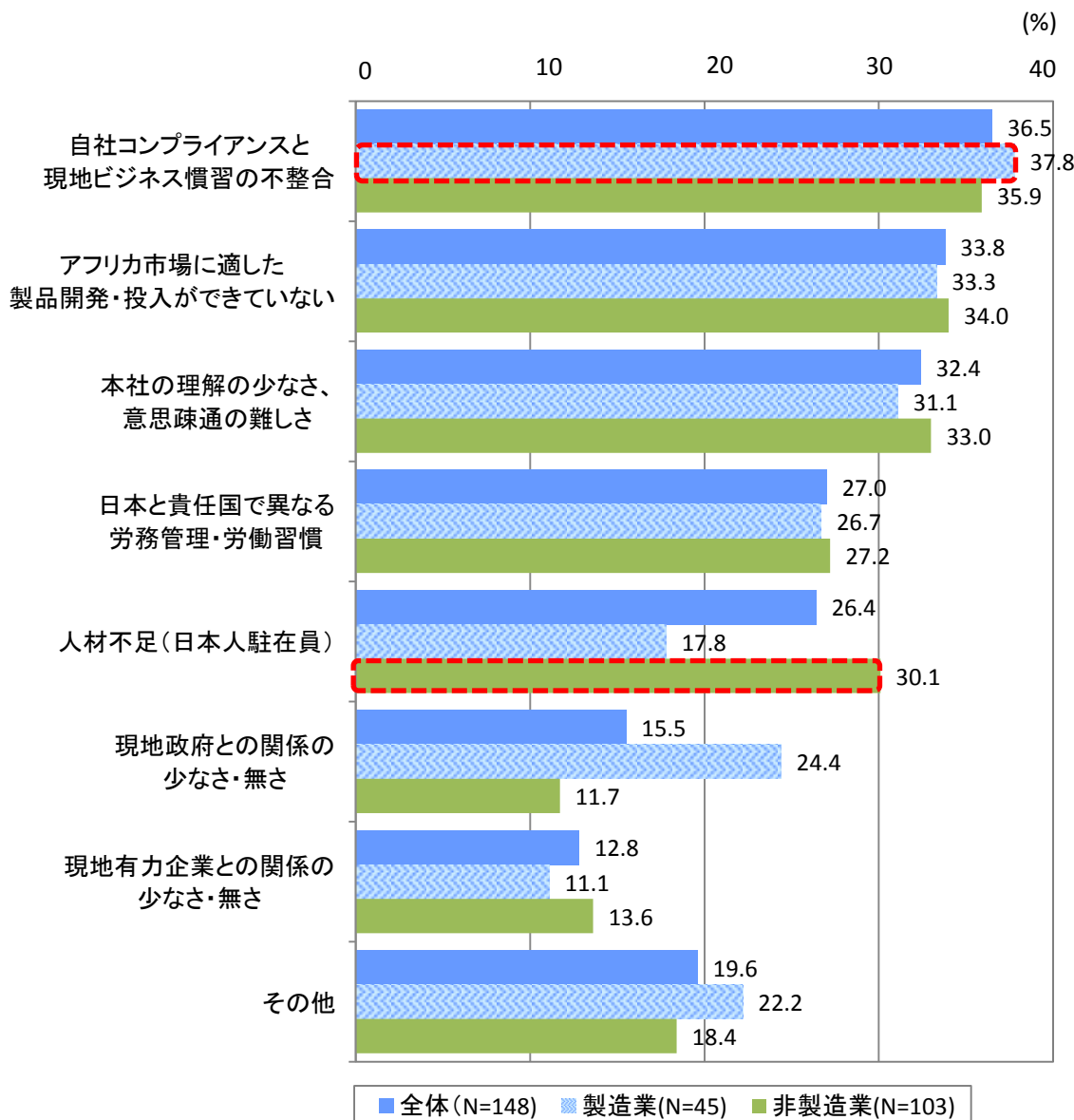
- 外貨の調達や送金手続きに時間がかかる。銀行間の送金に1週間かかる。日本への利益送金が難しい。
- 非常に高金利。現地通貨だと17.3%、ドルだと20%超。あまりにも高金利のため、企業の資金運用の範囲を超えていると監査からも指摘されるほど。
- 保証等で日本との煩雑な手続き費用が発生する。銀行によって法律の捉え方が違う。ある銀行では決済できるが他行ではできないなどの違いがあり、支払いが滞るなど支障が生じている。
- パートナー側の資金不足が課題。または、顧客の支払い能力があっても、市中銀行に支払い能力がないということがある。外貨の持ち出しについては中央銀行が管理しているが、取引銀行が外貨を調達できないということもある。

その他

- 模倣品が広く出回っている。見た目(文字が読めない)のデザインに騙される消費者もいる。対策として、看板、ラジオ広告による消費者への周知、定期的な市場訪問によるチェックなどを行っている。
- 日本であれば流通のシステム管理や棚卸の仕組みが構築されており、過剰在庫はほとんどなく、また販売見込みが大きくずれることがない。しかし、当地ではそうした在庫管理の仕組みがない。現地では在庫は「いつかお金になる」という意識。「在庫は宝」という昔ながらの考え方でやっているため、売ることに必死にならない。
- アフリカの問題は、プロジェクトが予定どおり進まない点。プロジェクトが中止になるということはほとんどないが、長期化する場合が多い。原因としては、地場政府の意思決定の曖昧さ(決断力のなさ)がある。手続きが不透明で、プロセスの途中で横槍を入れる人物が必ず現れる。そうすると、意思決定者の判断が揺れてしまう。その結果、横道にそれてしまい時間がかかる。5年ほど追いかけてやっと獲得できる案件もある。
- 現地パートナーがいらないということについて致命的な問題はないが、法制度の変更などがあつたときに、政府とコネクションを持つ現地人のネットワークが生かされるということはあるかもしれない。また政府から無理な要求があつたときなどに、現地パートナーなしでやっているということがリスクになるかもしれない。
- オフィスビルなど建設ラッシュだが、地価高騰により購入できる土地が減ってきている。事業化計画の段階で、投資額に見合うリターンが考えられない。また、賃貸では毎年の契約額の上昇率が8~10%と高い。

2. 経営における本社側の問題点(1)

※複数回答



- 経営上の問題点として、「自社における課題」についても尋ねたところ、148社から回答があった。回答企業からは、「自社コンプライアンスと現地ビジネス慣習の不整合」(36.5%)を問題点として指摘する声が多かった。
- 次いで、「アフリカ市場に適した製品開発・投入ができていない」(33.8%)、「本社の理解の少なさ、意思疎通の難しさ」(32.4%)、「日本と責任国で異なる労務管理・労働習慣」(27.0%)、「人材不足(日本人駐在員)」(26.4%)などが指摘された。
- 業種別にみると、製造業(N=45)でも上位4項目は同様の順で、次いで「現地政府との関係の少なさ・無さ」(24.4%)が挙げられた。
- 一方、非製造業(N=103)では、「自社コンプライアンスと現地ビジネス慣習の不整合」(35.9%)が最も多く、次に「アフリカ市場に適した製品開発・投入ができていない」(34.0%)、「本社の理解の少なさ、意思疎通の難しさ」(33.0%)、「人材不足(日本人駐在員)」(30.1%)が課題として挙げられた。日本人駐在員の人材不足については、一部の企業からは「ハードシッの高いアフリカ駐在を躊躇する社員が多い」などの声が聞かれた。

2. 経営における本社側の問題点(2)

企業コメント①

自社コンプライアンスと現地商習慣の不整合

- 日本のコンプライアンス条項は厳格化している。汚職をしてまで案件をとらなくてもいいと強く言われている。
- 残留農薬の問題(農薬の基準値)で、カカオ豆を日本に輸入できない。日本の基準値設定は厳し過ぎるため、商機を逃している。当社は特にコンプライアンスに厳しい。
- 当地の政府機関を相手にすると、何かしらの見返りを期待されてしまうため、自社コンプライアンスに添わない。

アフリカ市場に適した製品開発・投入

- 低価格自動車の投入が必要でありながら、本社の方針がそのように決定されていない。
- 現地で過ごしている実感では、当地は高くても良いものが売れる市場ではない。日本製にこだわらず、良いものを安く売り込まなくてはならない。
- 現在の顧客は富裕層だが、韓国勢と対抗するには、小型・低価格の車種の導入が必要。一方、当社はそのような車種は持っていない。本社側には、長らく言い続けているが、なかなか市場に適した製品の投入できていない。

人材不足(日本人駐在員)・その他

- 社内のアフリカ要員は、アフリカが低成長だった90年代の10年間にアフリカ・ビジネスが手薄になった関係で減ってしまった。語学研修など組織的に取り組まないといけない。また、アフリカは日本との違いが大きく駐在員が精神的なダメージを受けてしまうリスクも高いため、経験のある人材でないと難しい。年間3~4人の若手人材を研修生としてアフリカに送って人材育成に力を入れている。
- アフリカ人材(日本人駐在)については特に問題はない。採用時点でアフリカ駐在の可能性のあることを伝えておく。コスト削減のために現地では共同生活であることも伝える。
- 社内の仏語要員が減少しており、業界に入り込めない。
- 人材不足の問題は、現地人の人材不足だけではない。本社にもアフリカ経験のある人材が少ないため、現場の状況が理解されにくい場合がある。
- アフリカ駐在経験がある社員の割合は、当社内の1%に過ぎない。ビジネス規模、認知度・関心が影響しているため、圧倒的にアジアや北米が多い。そのため、アフリカには同じ人材が繰り返し駐在している。
- 当社としては、現地化を進めていきたいが、管理・監督能力不足のため、日本人をヘッドに会社を運営せざるを得ない。現地化を進めていくというのが、コスト削減や現地の産業育成に貢献する上で必要だが、当社の経営スタイルは40年以上変わっていない。

2. 経営における本社側の問題点(3)

企業コメント②

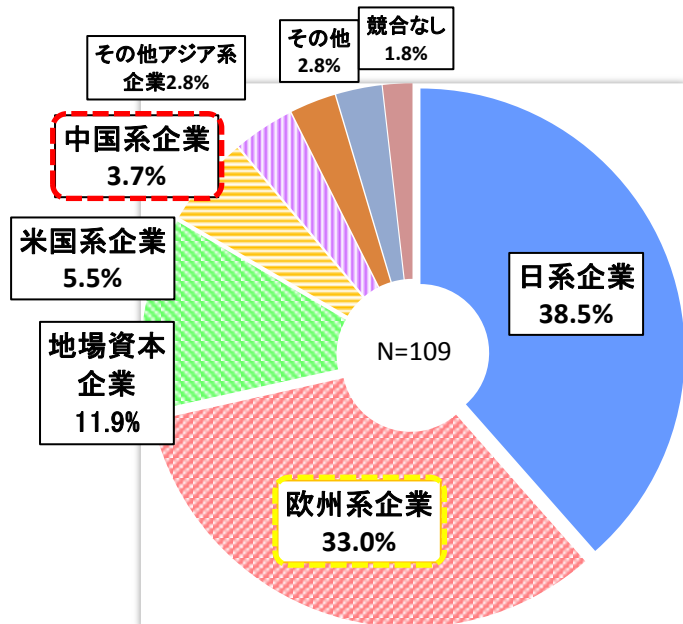
本社の理解の少なさ

- 本社は全世界共通の項目を使った指標を持っており、それを投資基準にしている。それをみるとアフリカ・ビジネスはハイリスク・ハイリターン分類。損失の規模が大きい。そのような中、なぜアフリカかということは必ず問われる。確実に儲かるかと問われると難しいこともある。現場は熱意があるが、社内ではまだアジアで良いとの声が多い。
- アフリカはカントリーリスクが高く、投資のハードル高い。それなりの利益を得られる案件でないと、本社を説得することはできない。また、リスクヘッジができていないと本社からの承認は得られない。
- 市場として重要だが、他地域と比較すると市場としての魅力に欠け、本社の優先順位が上がらない。
- 市場の潜在性について現場と本社の認識に違いがある。現場では将来に備えて生産拠点を設けたいと提案しているが、本社は市場の潜在性をそれほど高いと思っておらず、生産計画に遅れが生じている。
- 大多数の日本人はアフリカは危険という印象を持っている。このような認識は、当社でも依然としてある。
- 何よりも、責任者が現地にいないといけな。アフリカは動きが遅いように見えるかもしれないが、実はスピード重視の世界。何故なら、一端判断を保留にして遅れが生じると、アフリカ人はさらに遅れてくるため。経営の判断をできる人材・役職をアフリカに置かないと難しい。日本の企業はその部分を怖がっているという印象を受ける。本社の指示を仰いでいては遅いし、現場を知らない人に判断はできない。
- アフリカ地域での商業ベースの事業を強化させようとする動きが社内でみられるが、本社との間には温度差がある。工場の立ち上げに関しては機械部隊、ガス投資に関してはエネルギー部隊、営業部隊の了解を得るなどのプロセスが必要なため、社内説得に時間がかかる。社内でセミナーを開くなど、折に触れてアピールはしている。
- 地理的に遠いという制約はある。また、意思決定権者が日本にいるため、当地側の捉え方と意識の違いはある。
- 長期的にアフリカが有望との認識はあるが、予算や人材を今すぐアフリカに振り向けるのは厳しいのが実情。
- 当社は、南アフリカ共和国やナイジェリアに進出しているので、本社サイドにもアフリカ・ビジネスの大変さや商習慣の違いを分かってもらっている。それぞれの国で特有のやり方、風習があるが、理解してもらっているので支障はない。ケニアには、本社、研究所、工場、南アフリカ共和国、英国、欧州本部などから、出張者や訪問者が毎月必ず訪れる。本社サイドも、積極的に現場を実際に訪れて見て理解しようとしてくれている。

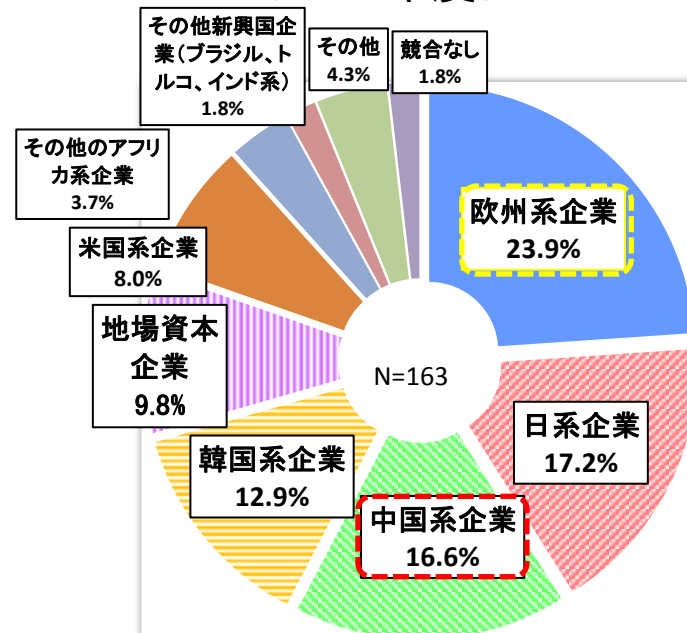
3. 市場での競合関係(1)

最も競合関係がある企業

＜2007年度＞



＜2012年度＞

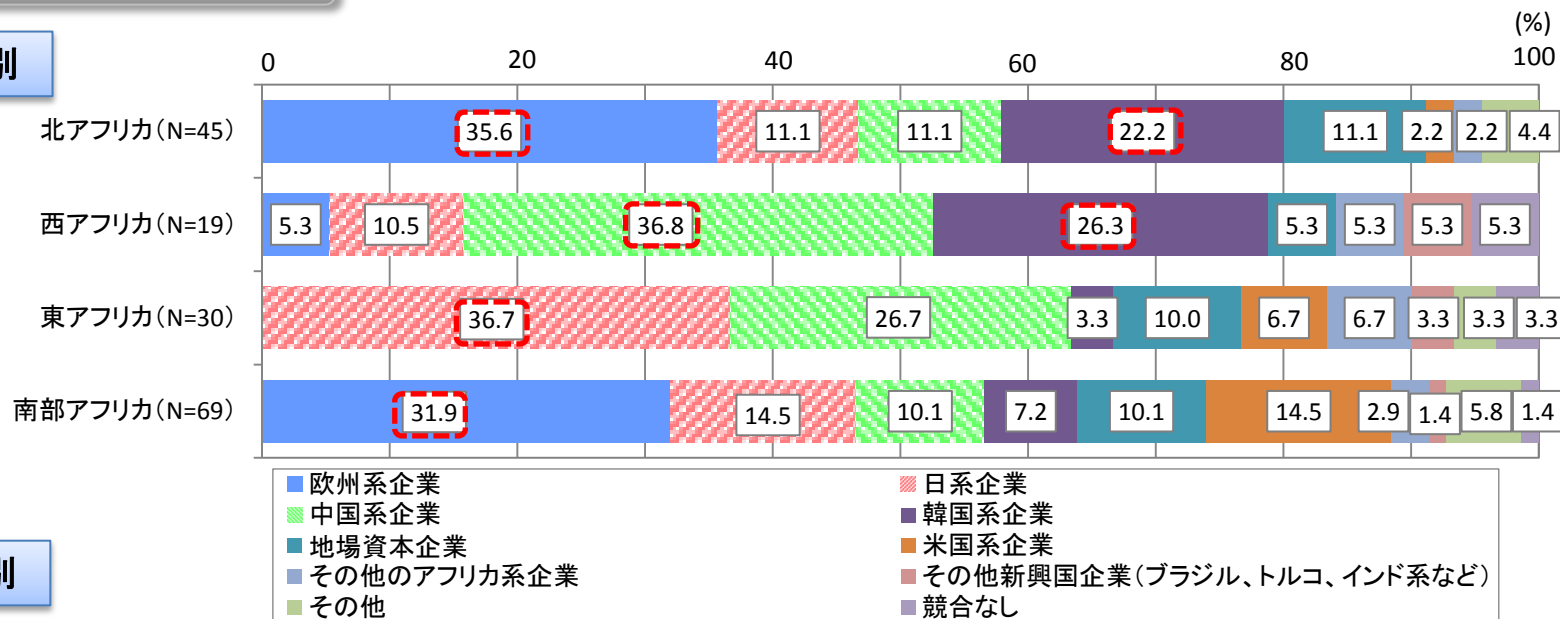


- 最も競合関係がある企業について、163社から回答があった。そのうち、23.9%が「欧州系企業」、17.2%が「日系企業」と競合関係にあると回答した。2007年度調査(N=109)の「日系企業」(38.5%)、「欧州系企業」(33.0%)から、順位が入れ替わった。
- 「中国系企業」は16.6%となり、2007年度調査の3.7%から大幅に増加した。
- なお、「韓国系企業」については、前回調査では「その他アジア系企業」(2.8%)に分類されていたため個別のデータはないが、2012年度調査結果では、12.9%もの企業が「韓国系企業」と競合関係にあると回答した。「韓国のウォン安」を指摘するコメントがあった。

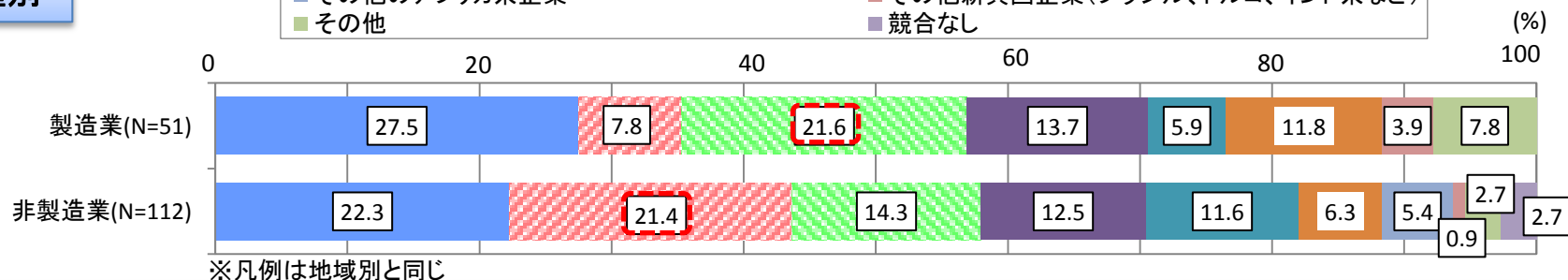
3. 市場での競合関係(2)

最も競合関係がある企業

地域別



業種別



- 地域によって、最も競合関係にある企業には違いがみられた。北アフリカと南部アフリカでは、「欧州系企業」と回答した企業が最も多かった。西アフリカでは36.8%が「中国系企業」と回答したのに対し、北アフリカや南部アフリカでは10%台に留まった。また、東アフリカでは36.7%の企業が「日系企業」と回答したのに対し、その他の地域では10%台に留まった。南アフリカ共和国やエジプトでは、「欧州系企業」と競合関係にあるとする回答が多かった。北アフリカのエジプト、アルジェリア、西アフリカのナイジェリアなどでは、最も競合関係にある企業として「日系企業」よりも「韓国系企業」と回答した企業の方が多かった。
- 業種別にみると、製造業では「欧州系企業」(27.5%)に次いで「中国系企業」(21.6%)との回答が多かったのに対し、非製造業では「欧州系企業」(22.3%)と並び「日系企業」(21.4%)を競合と捉える回答が多かった。また、製造業では「韓国系企業」(13.7%)が「米国系企業」(11.8%)よりも高い割合を占めた。

3. 市場での競合関係(3)

企業コメント①

欧州系・日系企業との競合について

- 欧州企業は、技術力や歴史的な現地との結びつきを生かしてプロジェクトを獲得している。原子力をはじめとする電力事業、エネルギー開発、鉄道分野などで競合関係にある。
- 「法の未整備」がビジネスの障壁になっていると考える日本企業は多いが、欧米企業はそれをものともせず進出している。
- 08年の第4回アフリカ開発会議(TICAD)を機にアフリカ市場に参入する企業が増え、日系企業との競争が激化している。

中国系企業との競合について

- 中国の強みは契約が早いこと。付帯条件はあとで追加を繰り返す。日本のビジネススタイルは、F/S調査の段階で徹底的に詰めるスタイル。事業決定にあたっては、コンプライアンス上慎重な判断が求められる。スピードが求められている環境においては、中国にビジネス機会を奪われてしまう。
- 中国は国と企業が一体化しており、その強みが他国を引き離している。日本が対抗するにはオール・ジャパンでいくしかない。
- 日本が進めていた案件を中国に持っていかれる敗因は、日本人の性質にもあるのではないかと。例えば、モノの言い方では、現地政府に対して「井戸を10個掘る」と約束したとすると、日本は成功した(水が汲めた井戸)10個だけを数える。中国は成功したかは別として、掘った数が10個ならよしとする。日本人は誠実さと思っていることが裏目にでている。
- 中国は人口の伸びに伴い、水資源、食糧確保の問題に直面し先手を打っている。アフリカは中国製品の市場でもある。アフリカには中国が求めているものがすべて揃っている。日本はアフリカから距離が遠いと言われるが、中国からアフリカへの距離とそう変わらない。
- 中国のコピー一品市場が年々拡大している。こうした製品の寿命は短い。一方、中国製の純正品も力をつけてきている。人件費が安いので製品価格を安く抑えられること、修理の費用も安く抑えていることが日本製との違い。中国企業は店舗の声を聞いて対応するなどの姿勢もみられる。中国製品に対する販売店の理解も深まっている。
- 10年前は、9割以上が日本車という市場で、中国、韓国、インドは無かった。今は日本車のシェアは7割くらいに低下している。特に大型車の購入を検討する場合、価格の要素が大きいため、安いものを選ぶという傾向になる。建設業者が一つのプロジェクトで車を使う場合、2、3年持てばよいので、中国車やインド車に流れてしまう。当社が売りにしている「初期投資は高いが長持ちするので、総合的にみればお得」というアプローチが通用しない。
- 大型機械に関しても中国の模倣品が出回っている。一度模倣品を使って、失敗して正規品を買いに戻ってくるケースもある。

3. 市場での競合関係(4)

企業コメント②

韓国系企業との競合について

- 韓国企業はトップの意気込みが違う。ハングリー精神を露骨にして市場を攻めている。現場のトップに大きな権限が与えられている。日本企業の場合は持ち帰って本社に相談するというパターン。韓国企業の場合は、その場で即決するか、本社を説得するので任せろといった前向きな回答。
- 韓国は新聞や看板など露出が高い。メーカーのサポート体制が強いのか、代理店が独自でやっているかは不明。
- 韓国製品は家電メーカー(LG、サムスン電子)を中心に進出している。韓国企業の場合、チームワークで市場を攻めている。人海戦術で電気店を1件1件訪問し、販売して回っている。これは1~3人の駐在員しかいない日本メーカーには難しいこと。
- 韓国のウォン安の影響もあり、日本車は韓国車に比較して30%程度高くなっている。競争の土俵にすら立てない。また、現地に生産拠点を作ろうとしているのでその脅威は増すだろう。
- エンジニアリングでは中韓企業とパートナーを組むなどということも可能だ。中小の建機では韓国勢のシェアが伸びている。

その他

- 資源価格が高騰し、世界の中での競争に直面するようになった。こうした中、日本は戦略的に攻めていくべき。商社においても企業間連携の意識が強まった。1社ではリスクをとりきれないこと、また他社がやるなら当社もやるといった意識がある。
- ナイジェリアは人口規模、豊富な石油資源を背景に競合が激しい市場だ。中国、韓国、欧州企業はすべて参入しているため、確実に収益をとっていくのは難しい。欧州は景気が悪いため、とにかく販売増を図ろうと価格を下げて製品を販売している。日本製として技術力をアピールしても結局価格で負けてしまう。日本製品でブランド力が通じるのは自動車だけではないか。
- 市場には模倣品が溢れており、日系メーカーはまず模倣品との戦いを強いられる。他社に真似できないデザイン力やステッカーなどを活用した模倣品対策が必要だろう。
- 資源関係では欧米企業と競合するが、大企業では資源以外ではあまり思い浮かばない。中小企業では、インド系企業が食品、鉄鋼、不動産、コーヒー・紅茶まで、幅広い分野で根付いている。インド系の会社はしっかりしたビジネス・マインドを持っている。タイヤ事業から始め、いまや銀行まで展開するコングロマリット企業もある。

消費市場に本格参入

事例紹介:ウォルマート(米国)

米ウォルマートは、11年に南アフリカ共和国小売り大手マスマートの株式51%を取得して、アフリカ市場に本格参入した。買収の狙いについてウォルマートは、「南アフリカ共和国とその周辺国は魅力的な成長要素を備えた重要地域で、自社の世界的な専門性を応用して大きな投資効果を見込める」と説明。買収にあたって新規雇用創出のほか、小規模農家がグローバルサプライチェーンに参加することによる輸出促進と所得向上、黒人経済参加促進(BEE)政策への取り組みを強化させるとした。

マスマートは、1990年の設立以来、量販店の買収を繰り返しながら事業を拡大させ、雇用者数は2万8,000人に上る。事業は、マスディスカウンター(日用雑貨)、マスウエアハウス(倉庫型パルク販売)、マスビルド(日曜大工用品)、マスカッシュ(食料品、卸・小売り)の4部門を核とする。

近年同社が注力するのが食品ビジネスだ。10年3月には地場独立系のケンブリッジ・フードを完全子会社化した。マスマートは企業買収によって新たなビジネスモデルを構築することを得意にしており、低所得者向け食品ビジネスで成功しているケンブリッジ・フードのノウハウを発展させていくとみられる。一方、ウォルマートは生鮮品国内サプライチェーンの強化と新店舗オープンにより、食品ビジネスで今後5成長を図るとしている。

マスマートが加速させているサブサハラアフリカ地域でのビジネス展開も、ウォルマートが狙うビジネス拡大戦略と合致した。マスマートは南アフリカ共和国内 348店のほか、サブサハラアフリカ12カ国(ナミビア、レソト、ボツワナ、ジンバブエ、モザンビーク、マラウイ、モーリシャス、ザンビア、タンザニア、ウガンダ、ナイジェリア、ガーナ)に27店を展開している。



マスマートが展開する量販店 <筆者撮影>

事例紹介:ネスレ(スイス)

ネスレのアフリカ事業は100年近い歴史を持つ。27年には南アフリカ共和国企業2社を買収して現地生産に踏み切っている。同社は中間所得層の台頭と低所得層の底上げにより、50年までにアフリカ全体で6億人の消費者が新たに同社商品を購入できるようになると見込んでいる。アフリカ最大の市場は南アフリカ共和国で、同国内に10カ所の工場と3カ所の流通センターを持つ。

南アフリカ共和国におけるネスレの売上高の70～80%はスーパーなどの「近代的商業」を通じたものだ。しかし、それ以外のアフリカ諸国では、ネスレの売上高の85～90%は、小規模商店や露店などの「伝統的商業」を通じたものである。「伝統的商業」に対応するために、ネスレはアフリカにそのための販売業者(ディストリビューター)ネットワークを持つ。これら販売業者の販売員が零細店舗に売る仕組みだ。同社は、販売業者を組織化するとともに、販売員を雇用し、必要な倉庫を持てるよう援助している。

販売促進手法としては販売業者ネットワークを使う以外に、テレビコマercialも比較的成本が低いとよく利用する。広告宣伝にも多くの予算を投入している。また、特定のターゲットとなる消費者に商品のサンプルを無料で提供して、その効果を測定するサンプリングなどのマーケティング活動を非常に重視している。アフリカの消費者は「間違えた」商品を買う経済的余裕はない。新商品購入には慎重である。従って、発売初期に新商品を試してもらう機会が必要となる。消費者に購入してもらうためにはブランドだけでは十分でなく、個々の商品が消費者にとって「正しい商品」であることを説得する必要がある。

ネスレはまず輸入で販路を開拓し、その後需要があることを確認してから現地企業を買収して現地生産を始めるなど、段階を踏んでいる。工場は買収によって獲得し、拡張・刷新することが多い。こうしたネスレのビジネスモデルは、長年現地で活動する中で作り上げられてきたものだ。

(大木 博巳/海外調査部、高崎 早和香/中東アフリカ課)

企業事例

参考

- ・2011年6月8日通商弘報「米ウォルマート、アフリカ市場に本格参入—マスマートの株式51%取得」
- ・2012年ジェットロセンサー6月号
発掘!世界のポリウムゾーン市場【アフリカ市場開拓】

アフリカ市場開拓に猛進する 中国・韓国企業

<アフリカ各地で存在感を高める中国企業>

中国商務年鑑によると、中国の対アフリカ直接投資残高(2010年)は130億4,200万ドル。国別では南アフリカ共和国(41億5,300万ドル)、ナイジェリア(12億1,100万ドル)、ザンビア(9億4,400万ドル)が上位を占める。

南アフリカ共和国ではM&A取引などを通じて鉱業部門を中心に参入する。07年には中国工商銀行(ICBC)が地場4大銀行の1つスタンダード銀行の株式20%を取得した。アフリカ17カ国に拠点を持つ同行への出資により、中国企業のアフリカ進出の支援強化を狙う。11年には中国ニッケル大手の金川集団による銅・コバルト企業メトレックスの買収や、中国国有企業の中国投資(CIC)によるシャンドウカグループの株式25%の取得などの大型投資がみられた。

ナイジェリアでは、さまざまな中国製品が市場に溢れている。自動二輪車は2000年ごろから一気に中国製が市場へあふれだし、今では市場の9割以上を奪っているとみられる。ナイジェリアでよく見かける「ジンチェン」ブランドの中国車は、部品がダンボール箱に積まれたままローカルマーケットの販売店に持ち込まれ、その場で組み立てられている。また、石油・ガスの分野でも、09年6月に中国石油化工(シノペック)がカナダ・アダックスのアフリカ部門を88億ドルで買収し攻勢をかける。

ケニアでは、自動車、通信分野で活発な動きが目立つ。自動車メーカーの北汽福田汽車(フォトン)は12年4月に自動車組み立て工場をナイロビに建設した。年間1万台の生産を目指す。通信分野では、11年3月にはZTEコーポレーションがテルコム・ケニアと第3世代(3G)ネットワーク事業に関する業務提携を発表したほか、既に華為(ファーウェイ)技術は国内最大手の携帯電話会社サファリコムと共同で4G事業に取り組むなどしている。

<韓国企業は家電、自動車分野でシェア拡大>

韓国企業では、LGエレクトロニクス、サムスン電子、現代・起亜自動車がアフリカ市場開拓を急いでいる。韓国企業のアフリカ市場での活動についてKOTRA・ヨハネスブルク事務所は、「一定の市場シェアがある家電や自動車さえ、価格面では中国企業の猛追を受け、ハイエンド市場ではブランド力がある欧米日系メーカーに先行されているのが実情だ。電力、機械、建設な



各地で販促活動を展開する韓国企業
〈筆者撮影〉

ど国際競争力のある商品・技術の売り込みも出遅れている。アフリカ市場で競争が激化する中、今が市場に入り込む最後のチャンスともいえる。」という。

一例としてサムスン電子のアフリカでの活動を紹介する。サムスン電子は、10年に12.3億ドルだったアフリカ事業の売り上げを15年までに100億ドルにするという目標を掲げる。同社のアフリカ市場開拓への挑戦は09年10月、ドバイに集約していた中東・アフリカ本部からアフリカを分離し、ヨハネスブルクにアフリカ本部を移転したことに始まる。

サムスは「CSR1.0」と称するCSR(企業の社会的責任)戦略を採用、コンプライアンス、リスク管理、市場での認知、規格基準への適合などアフリカでの経営基盤を確立させることに心血を注いだ。地域本部のある南アフリカ共和国では、市場リーダーの地位を築いた。調査会社GfKグループの調べでは、10年1月から11年8月にかけて、冷蔵庫市場におけるシェアは20%から26%に、一体型ホームシアター・システム市場では16%から42%に伸びた。10年のフラットパネルテレビ市場におけるシェアは40%で、過去3年連続で1位を維持している。洗濯機についても38%で、2年連続で首位である。

アフリカ大陸市場での事業拠点も一挙に拡大させた。事業拠点は、09年から10年にかけて15カ国から42カ国に、販売代理店数は32から80に、サービスコールセンターも18カ所から36カ所へと拡大させた。

(まとめ:高崎 早和香/中東アフリカ課)

参考

- ・2011年4月25日通商弘報「生産拠点設置に動く中国企業」
- ・2012年2月3日通商弘報「11年の中国・アフリカ企業間のM&A、9割増の50億ドルに」
- ・2012年ジェトロセンサー6月号
発掘!世界のポリウムゾーン市場【アフリカ市場開拓】

インドをアフリカ市場へのゲートウェーに

インドから西に広がる中東・アフリカなど「西方市場」に向かう動きが活発化している。日本企業の間でもインドで生産した製品をアフリカに輸出するほか、インド企業と提携してアフリカでの販路を築く動きがみられる。

<インドを拠点に西方市場へ>

インドと西方市場をつなぐ日本企業のビジネスでは、自動車メーカーが先行している。トヨタは本年4月、インドでの戦略車「エティオス」の南アフリカ共和国への輸出を開始した。それに先んじてスズキや日産は、中東・アフリカに完成車や部品を供給している。一方、インドではタタ(乗用車、商用車)、マヒンドラ&マヒンドラ(多目的車)、アショク・レイランド(商用車)、バジャージ(二輪車)などの地場企業は、既に西方市場への輸出を主力ビジネスとして確立している。外資ではフォードもグジャラート州に建設する第2工場から西方市場へ輸出すると発表している。事実上、インドの自動車業界は既に西方市場と連結されているともいえる。

自動車と並ぶ主力輸出産業の製薬業界でも動きがある。2008年にインドの後発(ジェネリック)医薬品最大手ランバクシーを約4,500億円で買収した第一三共は、「ハイブリッド・ビジネスモデルの推進」を掲げ、ランバクシーが強い販路を築くアフリカ、ロシアCIS、東欧などの新興国で、新薬・特許薬を販売している。特に、ランバクシーが10拠点(うち三つは製造拠点)を有し、54カ国中44カ国に販路を持つアフリカへの期待は大きい。ランバクシーは、スタッフの英語能力と専門知識を生かし、各国の薬事動向をタイムリーに収集・分析する専門部隊を持つ。そのため、アフリカのように購買力がまだ弱く、かつ分散する非効率な市場の開拓に強みを発揮する。高価な新薬を売ることは容易ではないが、市場は確実に成長しているとみて、先行者利益獲得を目指す。

<インドと似ている西方市場>

インドを拠点として西方市場に向かう企業の期待と動機を高めているのが、西方市場とインド市場との親和性・類似性だ。中東の一部地域を除き、西方市場は所得レベル、製品・サービスの普及、インフラなど、どれをとってもインドと同程度もしくは10～15年程度前のインドの姿だ。インド企業は、

企業事例

これら後進市場において、自らがたどってきた成長のモデルを移転する(輸出する)ことができると考えているようだ。本国での経験から、多様化した市場でボリュームゾーン(中低所得者層)を相手にしたビジネスに慣れており、戦略やマーケティングにも柔軟性を示す。

また、サプライチェーンが多層的で複雑な地域では、インドで培った経験やノウハウを生かすことができ、西方市場を自らの強みを発揮できる市場とみている。インド企業の西方市場へのアプローチ方法を見ると、発展レベルや社会・文化にも異なる流れを持った地域の市場を攻略するに当たってのヒントがある。個々の国としては小さいが、地域としてまとめると大きな市場になるというのが西方市場の性質。政治や文化背景が異なる28の州と7直轄領による寄り合い所帯であるインド市場と本質的なところで似ているといえる。

そのような市場で要求されるのは、標準化もしくはマニュアル化されたビジネスモデルではなく、変化や状況に対応できる柔軟性を伴ったビジネスモデルだ。例えば、顧客に応じて支払い条件を変えたり、各地の販売代理店と全て異なる条件の契約を結んだりすることもないアプローチをとる。当然ながら手間がかかり、トラブルも絶えないが、「それをやってのけるのが当地でビジネスをする上での正攻法だ」(インド系商社)と割り切る。

西方市場において情報収集と意思疎通の手段は英語力。インド企業はこの点において全く障害がない。生活やビジネスにおけるストレスや困難もインドと大差がないため、手数のかかる仕事にもインド人社員を多く登用できるという優位性がある。そのほか、法規制が多く、それらの運用面でも不確実性が高いという点も、インドと西方市場に見られる共通事情だ。両者とも外から見ると非常に複雑な市場に映るが、政府や規制当局との交渉次第で、特例、優遇策、規則変更などを引き出すこともできる。

以上のように国際人材の観点からもインドの優位性は高く、日本企業にとってインドは戦略的要所となり得る可能性を秘めているといえる。

(河野 敬/アジア大洋州課)

参考

2012年ジェトロセンサー9月号
特集「インドから西方市場へ」

ザンビアに建機部品再生工場を設立

日立建機は10年3月にザンビアでの部品再生工場の建設計画を発表し、11年6月に起工式を行った。工場では鉱山に納入した機械に搭載された電動モーターや油圧機器の再生修理を行う。建設地はルサカ郊外で、投資額20億円をかけて延べ床面積2万平方メートルの工場を建設する。

＜早期参入でトップシェアを確保＞

日立建機ザンビアの赤池洋次社長は、「07年ごろから大手鉱山向けの採掘機やダンプカーなど、露天掘り用の大型機械を受注し、納入している。機械を納品すると、その後のメンテナンスなどでビジネスを5～10年維持できる。当初は南アフリカ共和国の日立建機南部アフリカが事業を統括していたが、日立建機ザンビアを設立し、販売拠点の強化と再生部品工場の立ち上げを目指した」という。また、「ザンビアへの参入は今がベストで、競合他社より参入が早かったことは大きな強みだ。坑内掘り鉱山では他社の機械のシェアが高いが、露天掘り用の大型鉱山機械では当社がトップシェアを占める」と話す。

同社は10年4月に本格的に工場の建設用地を探し始めた。当初は同年10月に建設開始の予定だったが、実際に開始したのは建設許可や土地契約などの手続きがすべて完了した同年12月だ。日系の大手建設会社の監督の下、現地の業者が工事を請け負う。雨期に工事が進まないなどの問題があった。

＜企業別に優遇措置を付与＞

政府からは、一般的な投資優遇措置のほか企業別に優遇措置が付与される。例えば、ある鉱山では特別優遇措置として、採掘に必要な機械に対する輸入関税免除の特権を与えられている。日立建機の工場建設を請け負う建設会社には建築資材の輸入関税の免税措置、また日立建機には工場に据え付ける設備機械の輸入関税免税措置のほか、機器再生に使用する部品5年分の関税免除などの優遇措置が付与された。

ザンビア開発庁のサカラ投資促進部長は、「06年に投資ワンストップセンターを立ち上げ、1カ所で投資手続きが完了する体制を整えた。さらに、投



首都ルサカの工場 ＜日立建機ザンビア提供＞

企業事例

資許認可情報をデータベース化して、企業の必要書類・手続きがひと目で分かるようにしている」と話す。

一方、赤池社長は、「投資促進機関のザンビア開発庁は、投資手続きについて十分にサポートしてくれるものの、申請書を各担当官庁に提出した後は同庁がその認可プロセスに関与することはできない。そのため、同庁のサポートが得られない認可プロセスで遅れが生じる」と指摘した。例えば、建設許可の取得に時間がかかったため、建設開始が当初予定より2カ月遅れたという。

＜内陸国だが国境間の物流に特段問題なし＞

赤池社長によると、国境での取引を含む物流について特段の問題はない。「建築資材は日本からダルエスサラーム港(タンザニア)に送り、その後トラックでザンビアまで運送する。鉱山用の機械や再生用部品は、南アフリカ共和国からジンバブエまたはボツワナを経由して陸送する。輸送のリードタイムは2週間程度だ。初回に手続き上の確認などで時間がかかることはあったが、物の流れが確立された後はスムーズだ」という。

人材は日本からの駐在員2人のほか、監督要員として同社での技術経験のあるフィリピン人3人を雇う。そのほか現地で約30人を雇用する予定だ。雇用創出に努めるようにいわれたものの、現地人の雇用義務や外国人労働者の雇用について厳しい規制はなかったという。許認可プロセスには予想以上の時間がかかるものの、投資環境は概ね良好のようだ。

(高崎 早和香／中東アフリカ課)

参考

・2011年9月9日通商弘報
「日立建機が進出、投資環境は改善の方向に
(ザンビア投資環境シリーズ)」

従業員に外の世界を魅せる

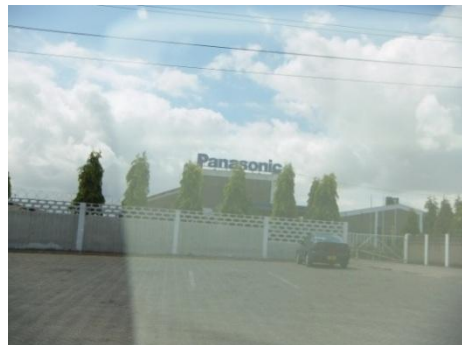
パナソニック エナジー タンザニア(株)は、40年以上にわたり、タンザニアのダルエス・サラームでマンガン電池の製造を続けている。グループマネージャーの谷川氏に、現地で製造業を営む上での課題のひとつ、人材確保と人材育成への取り組みについて聞いた。

＜人材確保にひと苦労＞

タンザニア政府は教育・人材育成に注力している。予算面では、2011／2012年度(7～6月)予算の約17%が教育分野に充てられたとされる。これはインフラ整備に充てられた金額とほぼ同規模だ(2012／2013年度予算演説)。また、同予算演説によると、統計上も、2011年の初等教育と中等教育の就学率(ネット)は、それぞれ94%、35%に上昇したとされている。そのほか、高等教育向けのローン貸与、教員レベルの監査システム導入、専門技術者育成などさまざまな施策も行われている。

だが、国全体の教育水準の底上げは、依然課題として残る。パナソニック エナジー タンザニアは、人材募集の際、派遣会社や広告への掲出などさまざまな方法を探っているが、谷川氏は「一定水準の人材を確保するのは難しい」と指摘する。例えば、義務教育を受けた人材であっても、実際には英語でのコミュニケーションやOA機器操作の能力が十分でなかったりするという。

世界銀行のWorld Development Indicatorによると、タンザニアにおける初等教育の就学率は102%(2010年、グロス)だが、高等教育の就学率は2%(2010年、グロス)(注)に過ぎない。また仮に、「大学卒業」の資格を持っていたとしてもOJTで根気強く教え込む必要がある。



パナソニック エナジー・タンザニア
の工場
＜筆者撮影＞

＜経営の効率化が課題＞

また同社は、「コスト削減、現地の産業育成のために、経営の現地化を進めていきたい」(谷川氏)と考えている。例えば、同社のインドネシア工場では、1,000人もの従業員を抱えながらも、社長である一人の日本人を除き、残りの幹部は現地人が担う体制が整っている。タイ工場でも同様に現地化が進んでいる。一方のタンザニアでは、現地の人材は管理監督能力が必ずしも十分ではないため、「日本人をトップに置き、会社を運営していかざるを得ない。40年以上もその経営スタイルは変えられていない」(谷川氏)という。タンザニア国内のほかの企業に目を向けてみても、そのトップにはタンザニア人ではなくインド人が就任していることが多く、タンザニア人が会社を経営している例は少ないという。

生産効率の面でも十分とはいえない。同社の従業員(ワーカー)の人件費は、月額30万シリング(約1万5,000円)。インドネシアの工場は6万円であり、比較すると安い。しかし、タンザニアでは、生産量に比して雇用者数が多い(2012年10月現在、110名)。現地人の雇用創出という大きな意義はあるものの、経営の観点からは改善の余地があるという。

＜人材育成で目指す経営の効率化＞

経営の効率化のため、同社は二つの取り組みを進めている。一つ目は、正社員の割合を増やすこと。谷川氏は、「今までは派遣社員の割合が高かったため、一生懸命育てた従業員が退職してしまうことで、習得した技術やノウハウがうまく引き継がれていかなかった。技術やノウハウを蓄積させていくため、正社員の割合を増やした。その結果、人材面での経済的損失が少しずつ減ってきている」と語る。

二つ目は、核になる社員を、研修の目的でインドネシアや日本の工場に派遣した。研修に参加した従業員は、「研修は非常に良い経験になった。学んだことを、同僚にも伝えている」と振り返る。谷川氏も、「研修前とは明らかに違う観点で物事を考えるようになった」と、研修生に芽生えた意識の変化を捉えている。これを第一ステップとし、今後現地の社員(経営者)の育成を目指す。

同研修システムは、同社の佐古社長が日本の本社側と調整しながら新たに導入した。佐古社長のもと、同社は「現地人材の確保・育成」に舵を切った。日本の企業が、タンザニアの人材育成の一翼を担っている。

(注)一定の教育レベルにおいて、教育を受けるべき年齢の総人口に対し、実際に教育を受けている(年齢にかかわらず)人の割合。
(高松 晃子／中東アフリカ課)

太陽光発電システムで農業支援

2010年9月、三井物産と国連開発計画(UNDP)は、モザンビークの「チプト・ミレニウム・ビレッジ」に太陽光発電を動力源とする灌漑用水ポンプ設備を建設するための協定書に調印した。太陽光発電を利用した灌漑設備が完成すれば、電化が遅れている内陸地でも農業の生産性が高まる。日本企業とUNDPの官民連携による新たなアフリカ支援の案件として、その効果が期待されている。

＜官民連携による新たなアフリカ事業＞

国連「ミレニウム・ビレッジ・プロジェクト」は、国連ミレニウム開発目標(MDG)を達成するために、アフリカ大陸が直面している農業や水、衛生・医療といったさまざまな問題を抱えた農村にサービスを提供し、生活水準の向上や農村部の開発を行う取り組みで、モザンビークはその対象国の1つ。支援期限を5年と定め、住民の自立による生活改善を促すことを目標としている。

三井物産は、この計画の企画推進、太陽光パネルと灌漑ポンプなどの機材調達、技術導入の取りまとめなどを担当し、UNDPは、現地工事に必要な部材調達や建設完工までの工程管理、現地政府・コミュニティとの調整や能力開発などを行うことになる。三井物産の広報部担当者は「課題の多いアフリカ諸国では、UNDPや現地地方政府との協力が不可欠だ」という。

＜送電網がないところには太陽光発電システムを＞

モザンビークは、土地面積の約6割が農地。綿花やカシューナッツ、サトウキビなどを生産する農業国だ。しかし、灌漑用地は耕作面積の2.4%しかなく、大洪水や干ばつの自然災害の影響を受けやすい。また、国内のコメ消費量の約86.4%を輸入に依存しており〔国連食糧農業機関(FAO)、2006〕、食糧安全保障の観点からも農作物の生産量を高める灌漑設備の整備が急務となっている。

灌漑ポンプの動力源として電力が必要だが、モザンビークの電力インフラは十分ではない。国際エネルギー機関(IEA)によると、電化率は11.7% (2008年)で、サブサハラ全体の平均28.5%より低い。また電気へのアクセスがない人口も1,930万人(人口の約90%)と多く、そのほとんどが農村部

に集中している。内陸地に送電網を整備することは容易ではないため、今回の太陽光発電による電力供給には大きな意味がある。

＜灌漑農地は約7倍、収益は約15倍に＞

支援の対象となっているモザンビーク・ガザ州チプト地区(チプト村)は、首都マプトから北へ約200キロの内陸地にある。村民1万3,000人、3,200世帯で、農作物は自家消費が中心、1日の平均所得は1ドル以下と低い。「チプト・ミレニウム・ビレッジ・プロジェクト」は、約2年前から稼働しているプロジェクトだが、今回の計画が追加されることで灌漑設備の整備と灌漑用水へのアクセスが改善され、農業生産高の向上、さらにはビレッジ全体の生活改善が期待される。

三井物産は今回の計画で、現在10ヘクタールの灌漑農地が約7倍に拡大し、メイズやコメ、野菜などの換金作物による収益は約15倍になると見込んでいる。同社は、当該支援地域での自立的・持続的な生活レベルの改善に貢献しながら、その結果や効果を検証していきたい考えた。現地でこのプロジェクトを所轄しているモザンビークの科学技術相も、三井物産やUNDPの積極的な協力を歓迎している。

＜ビジネスを通じたアフリカ開発に布石＞

三井物産は、MDG達成のために企業セクターが自主的に行動する「ビジネス行動要請: Business Call to Action (BCTA)」(UNDPと英国政府による貧困削減イニシアチブ)に、日本企業として署名している2社のうちの1社。08年5月に宣言書に署名後、今回の計画は同社にとって初のBCTAの主旨に沿う案件となる。

同社は、モザンビークで石油・ガスの探査活動を行っており、これら本業を通して雇用創出などの地域貢献を行うとともに、今回のような社会貢献活動(CSR)にも取り組んでいる。自社の専門性や技術、ネットワークを途上国の貧困削減や経済発展のために活用することで、将来的にアフリカ開発や他社の事業活動のモデルケースとなることを目指すという。日本企業とUNDPの官民連携による新たな対アフリカ事業としても注目される。

(高松 晃子／中東アフリカ課)

参考

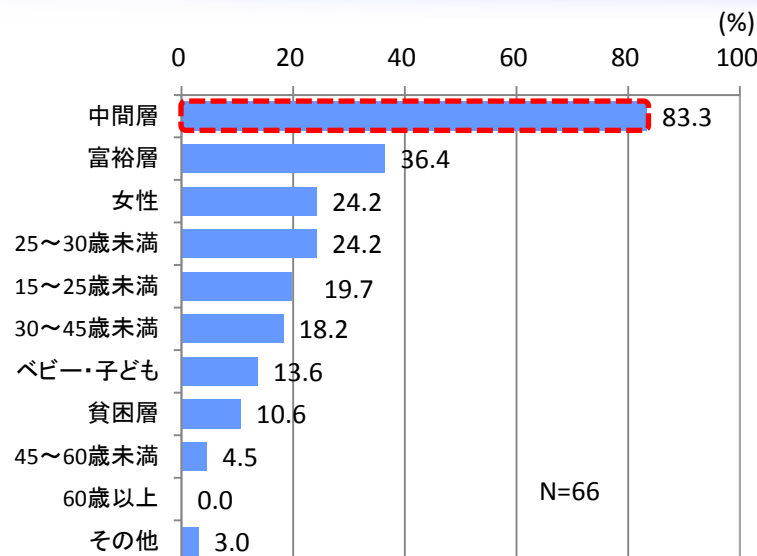
- ・2009年11月25日付プレスリリース
- ・2010年1月5日通商弘報記事
「三井物産とUNDP、太陽光発電システムで農業支援」を参照。

第3章 アフリカ・ビジネスの可能性

1. 今後の注目国 ※複数回答

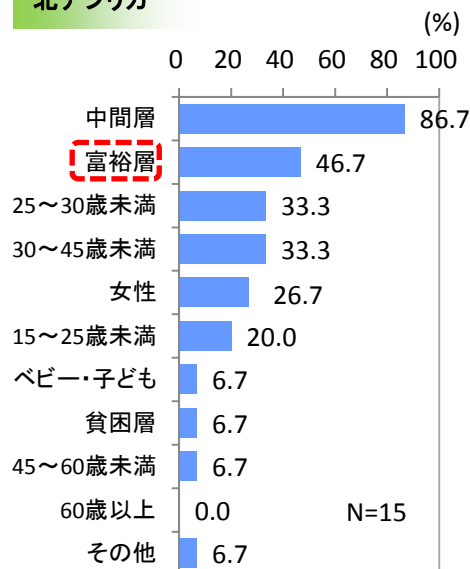
注目国(N=151)		回答数	注目点(コメント)
1位	南アフリカ共和国	53	豊富な資源。中間層の台頭による消費市場の拡大。政情の安定。経済・インフラ基盤が確立されている。サブサハラ・アフリカ地域ビジネスの拠点機能。アフリカ諸国への自動車輸出の拠点。
2位	モザンビーク	50	大規模天然ガス田発見による経済成長。資源開発の進展によるインフラ開発の加速。資源開発に伴う物量需要の拡大、建設需要の拡大。農業開発の可能性。海に面した立地の良さ。
3位	アンゴラ	46	石油開発の本格化に伴う経済の高成長。財政基盤の強化。インフラ開発の拡大。15年後の市場の成長性に期待できる。潜在性が高く、市場も拡大しているが、進出企業が少なく競争が限定的。
4位	ナイジェリア	44	石油・ガス開発の進展に伴う高い経済成長。人口規模、人口増加率の高さ。エネルギー開発需要の拡大。石油メジャーからのプラント関連機材の受注による商機拡大。
4位	ケニア	44	東アフリカビジネスの拠点国。経済成長に伴う個人消費の伸び。一定規模のODA事業の存在。日本車(中古車含む)の高いシェアを背景とした補修・サービス市場の拡大。
6位	エジプト	37	中東、欧州、アフリカの中間に位置する地理的優位性。社会インフラ、都市インフラ(公共交通機関)の開発に伴う商機拡大。観光収入の拡大。中間層の台頭による市場の拡大。
7位	タンザニア	34	天然ガスの開発に伴う今後の経済成長。政情の安定。温厚な人柄。耐久消費財市場(自動車、二輪車)の成長性。
8位	モロッコ	29	欧州ビジネス圏としての北アフリカの拠点。安定した投資環境。市場の成長性。個人所得レベルの向上による自動車市場の拡大。世界有数のリン鉱の採掘国。
9位	コートジボワール	9	仏語圏西アフリカビジネスの拠点。政治混乱の終結に伴うインフラ開発などの復興需要。豊富な資源(鉄鉱石等)で注目される仏語圏西アフリカの拠点。
9位	ザンビア	9	自然資源・観光資源を基礎とした高い成長率。資源開発に伴う物量需要の拡大。政治的安定。今後の経済発展。
その他		—	リビア(8)、アルジェリア(7)、ガーナ(7)、ウガンダ(6)、ジンバブエ(6)、チュニジア(6)、エチオピア(5)、ナミビア(5)、ボツワナ(5)、南スーダン(5)。 ※回答数が5社未満の国は除く。

2. 今後の注目市場(1) ※複数回答

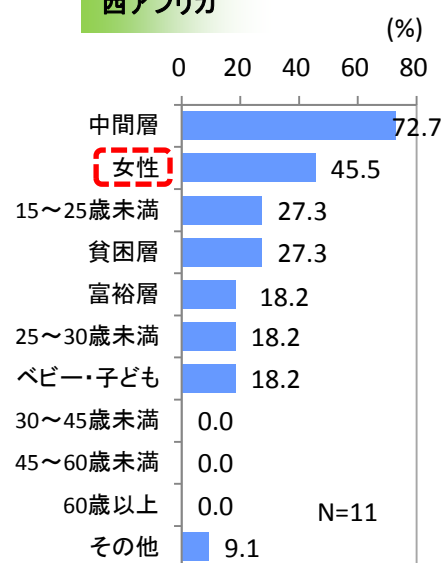


- 今後の注目市場について、回答した66社のうち83.3%が「中間層」を挙げた。
- 回答項目には「所得」、「性別」、「年齢」に基づく消費者区分を設けたが、上位には「中間層」、「富裕層」が並び、アフリカの消費者を所得層別に捉える傾向がみられた。次いで「女性」、「25～30歳未満」となり、女性や若年層の間で就業機会が拡大していることから、新たな消費者層として注目が向けられていることがわかった。
- 地域別にみると、北アフリカで「富裕層」の割合が他地域より高かった。西アフリカでは「中間層」に次いで「女性」が多かったほか、「貧困層」の割合が他地域より高かった。

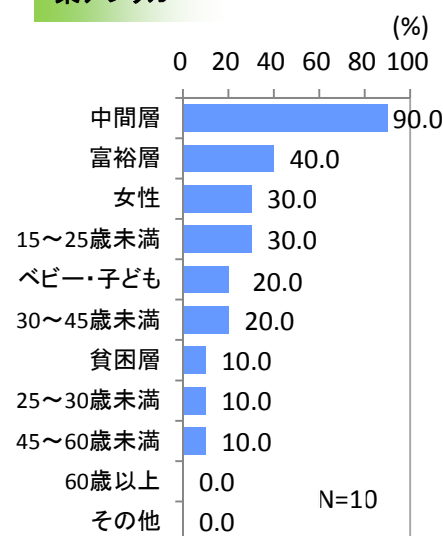
北アフリカ



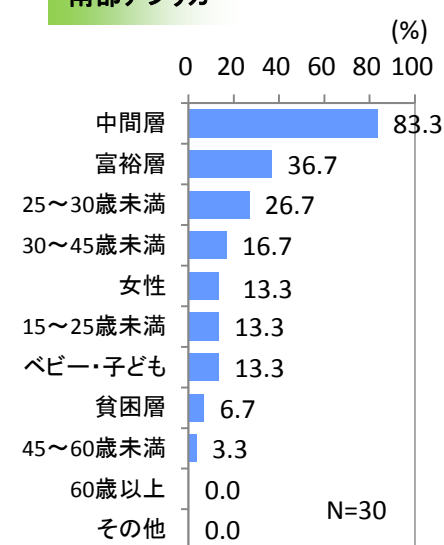
西アフリカ



東アフリカ



南部アフリカ



2. 今後の注目市場(2)

企業コメント

北アフリカ

- 社会における「女性」の発言力拡大に期待。
- 今後の経済成長とともに、「中間層」、「若年層」、「女性」の購買力拡大が期待できる。

西アフリカ

- 教育水準が向上している。沿岸部を中心に所得が向上している。留学組の月収は3,000～3,500ドル、国内大学卒の月収は1,500～2,000ドル程度。
- アフリカの将来性は高い。中間層が台頭してきている。自動車保有率も上がっている。人口の伸びは2%を超えている。ガーナも2020年までに中所得国になることを目指している。生活様式の変化、近代化が進んでいる。世帯構成数は少なくなる傾向がある。教育熱心。これらの変化から考えると、10～20年先は変わる。この変化のなかで消費財は伸びる。中国やアジア諸国(インド)が参入を加速させるだろう。
- アフリカの人口は9億人弱、人口増加率は2%超で、経済も資源開発などで発展し市場としての期待が高い。西アフリカ諸国への拡大を目指すための拠点としてガーナを位置付けている。
- 「貧困層」が最も大きなマーケット、また今後の経済成長に伴い、「中間層」の増加にも期待できる。
- 「子ども」を対象とした教育産業、「女性」を対象とした美容産業が伸びるのではないかな。
- 雇用環境が改善しており、海外に出稼ぎに行っていた人材も帰国している。また海外からの送金もある。

東アフリカ①

- 競合他社が得意とする「貧困層」、「中間層」市場に注目。
- タンザニアの自動車市場の特徴としては、売れる車は、「安い中古車」か「高い新車」。新車を買える人は、富裕層か政府しかいない。一方、ケニアは中間層でも、新車を買おうとする人が出てきている。そういう意味では、ケニアの方が一歩進んでいる。
- ケニアでは人口4,000万人に対して、新車需要は年間1万2,000台。日本では1億2,000万人の市場で、新車需要は年間400万台ある。比較するとケニアはまだ伸びしろがある。今後経済成長が続けば、少なくとも現在の10倍(年間10万台)の新車市場になる可能性もある。

2. 今後の注目市場(3)

企業コメント

東アフリカ②

- 5、6年前までは男性のドライバーのみだったが、最近の変化として女性ドライバーが増えていることが挙げられる。女性の活躍する場が増えたことから、就業機会が増え、収入を得るようになってきているようだ。乗り合いバスに乗らずに、中古のミニカーに乗って通勤するというスタイルが、今後増えてくると思う。
- 治安(盗難)、インフラの問題が解決すれば、スクーターが普及する世界となるかもしれない。
- 交通インフラが自動車頼み。モンバサ～ナイロビ間の鉄道はあるが、貨車も客車も無いに等しい。モンバサで荷揚げしたコンテナを500キロも、トラックやトレーラーで運んでこななければならない輸送形態。
- 交通渋滞は悪化する一方。交通インフラの整備は課題であるため、日系企業にとってもビジネスチャンスがあり、将来的に注目していくべき分野といえる。鉄道整備に必要な貨車、機関車の調達などが考えられる。
- 物流の活性化により商用車(トラック、大型バス)のセグメントは年々増加している。

南部アフリカ

- 「中間層」には日本ブランドの価格で対応できると予想。
- 実際に当社への大幅な売り上げ増をもたらしている「若年層(15～30歳未満)」と「中間層」に注目。
- 当地の消費者は「保守的」。初めてのものに警戒感があり、新しく試すことに躊躇する。知り合いが使用していたり、ブランド認知が高い商品を選ぶ傾向がある。
- 中小企業の活性化に伴い「中間層」の拡大が見込まれる。

ナイジェリア、低価格二輪車投入で一般層を取り込む

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア(HMN)は、ナイジェリア市場で低価格の二輪車を販売中だ。同社は、従来はホンダ製二輪車の購入層ではなかった一般層に焦点を移し、新製品を投入する新たな戦略に打って出ている。

＜世界最低価格水準のホンダ製品＞

HMNIは11年9月、低価格戦略小型二輪車をナイジェリア市場に投入した。同社が売り出したのは、排気量125ccの小型二輪車だ。販売価格は約10万ナイラ(1ナイラ＝約0.5円)と、ホンダ製品の中では世界最低水準。ナイジェリア市場では、価格競争力が非常に重要とされることを受けての戦略だ。

ナイジェリアの二輪車市場では、国内の一般道路の整備状態が悪いことと、一般的に積載量が多くなることから、耐久性などの品質が重視される。一時期人気を博した安価な中国メーカーの二輪車が、最大の都市ラゴスであまり見られなくなったのは、買ってすぐ壊れてしまうという認識が利用者間で浸透したことが大きいようだ。11年9月に発売となった新車種は、使いやすさ、燃費性能、走行性能、耐久性などを重視し、定評ある日系メーカーならではの高い品質を持つ点も大きなポイントになっている。

国内の二輪車市場の規模は、年間約100万台(2010年)。大半がバイクタクシーとして使われているが、ホンダが11年9月に投入した新製品では、バイクタクシー用と個人・法人ユーザー用の2車種が用意されている。

＜30年培った経験を生かす＞

ホンダは1979年にナイジェリアに現地法人を設立し、翌80年に工場を稼働。市場が低迷した80年代後半以降も組み立て生産を継続してきた。今回新しく発売した車種も、中国から部品を輸入し、現地で組み立て生産している。

従来、価格が割高だったホンダ製品は、一部の個人・法人ユーザー向けのプレミアムブランド品として認知されてきた。



＜ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア提供＞

2000年代に入って国内で二輪車が急速に一般層に浸透した際に、主に普及したのは安価な中国やインドのメーカー製だった。HMNIの桑名俊郎社長によると、「(ホンダ製品は)一般層を取り込むことができなかった結果」だという。

模倣品の問題も大きい。30年前から進出する「ホンダ」ブランドは現地でも圧倒的な支持を得ているが、中国からの模倣品が数十万台単位で流入しており、消費者はこれを正規品だと思って購入しているケースも少なくない。こうした模倣品にも品質のみならずコストダウンも併せて対応していくしかないとしている。

桑名社長はナイジェリア市場の難しさとして、地域によって嗜好が異なる点をあげる。例えば、地域ごとに平均的な体格の特徴や使い勝手に違いがみられることから、ある地域では他の地域よりシートの低いものが好まれる。こうした現地の情報をより正確に収集して、地域ごとの変化や傾向を見逃さないように心がけている。こうした市場ごとの嗜好については、これまでの30年間の経験から培われたものでもある。これまであらゆるモデルを投入してきたが、現在生き残っている商品が市場に最適なモデルといえるという。

ラゴス州政府の統計によると、10年に同州で新規登録された二輪車合計8万4,666台のうち、インドのバジャージ製が6万626台(71.6%)と突出しており、2位のスズキ製6,615台(7.8%)に大きく差をつけている。ホンダ製は3,588台(4.2%)だった。

＜年間10万台以上を販売へ＞

11年9月の新車種の投入は、ホンダ・ブランドの一般層への浸透を図ることを目的とした新しい戦略の幕開けとなった。ラゴス州の価格調査によると、11年4月時点でバジャージ製品の実売小売価格は11万ナイラ程度だった。今回のホンダ新製品の価格はそれを下回る。HMNIは、新車種の投入によって、年間10万台以上の販売を目指す。また、ほかのアフリカ諸国でも、同製品の販売拡大を図っていく予定だ。

(ラゴス事務所／広木 拓)

参考

2011年10月26日通商弘報

「ホンダ、低価格の二輪車を発売―一般層を取り込む新戦略―」

アフリカ・ビジネスの“うま味”

白いうま味調味料に、赤いお椀マーク。「味の素」は、アフリカの地で、日の丸国旗のように目を引く。1991年に進出したナイジェリアに加え、コートジボワール、エジプトを拠点にアフリカの巨大市場に攻勢をかける。

<1袋、1コインの手軽さ>

味の素の主力製品は、うま味調味料。貧困層をターゲットに、ナイジェリアでは、10グラム10ナイラ(約5円)で販売している。小口包装は、インドネシアやナイジェリアのマーケットで調味料などを販売する女性が、少量に分けて包んでいたことからヒントを得た。2012年には、「西アフリカ味の素社」としてコートジボワールに進出。同国での価格は、1袋7グラム当たり25CFAフラン(約4円)。西アフリカ経済通貨同盟(UEMOA)で最も多く流通している硬貨の価格に設定することで、購入者の支払いや現地販売員の金銭回収・管理を容易にした。

<市場開拓の2つの秘策>

同社はコートジボワールに先立ち、2011年にエジプトに進出した。エジプトでは、庶民の市場(スーク)の露天商、小売店の1軒、1軒を、日本人駐在員と現地担当者が一緒に訪問・巡回しながら、1袋当たり1コイン25ピアストル(約3円相当)の商品を地道に売り込む。日本人駐在員が自ら先頭に立ち、「アサッラーム・エレイコム、ヤーバーン、アジノモト! (こんにちは、日本、味の素)」と商店主と握手しながら、「日本」をブランド名より先に叫ぶ。1日に配るチラシの数は、約700枚にのぼる。

カイロには1万2,000軒の小売店があるといわれている。現在は800~900軒の小売店へ営業活動を行っているが、狭い市場の中にも同じような商品を扱う小売店はいくつもあり、競争が激しいと思われる。しかし、「昔からこの店で買っている」という理由で、半径10メートル以内に複数の小売店があっても、顧客は決まったところでしか購入しないという。地縁が生きるアラブ社会だからこそ、地道な営業活動が重要となる。

もうひとつ、味の素が新規に市場を開拓する際に、用いる手法がある。エジプト味の素食品社の宇治弘晃社長は、それを「一点突破」と名づけた。日



商品を店頭で陳列(エジプト・カイロ)
<カイロ事務所撮影>

日本の米のように、各地域で毎日のように食される食材・料理を探し、そこに味の素を加えると、よりおいしくなることを宣伝する手法だ。

エジプトでは「ロZZ」が「一点突破」の対象となった。ロZZは、エジプトの家庭で常食される炊いた米料理のこと。味の素を入れた場合と入れない場合で試食させたところ、

98%が味の素を入れた場合の方が美味しいと回答するなど、味の素調味料との相性の良さも証明されている。

実は「ロZZに味の素」という組み合わせは、JICAの青年海外協力隊員が発見した。味の素の駐在員も「一点突破」の対象を探したが、スークにはこれといったものが見当たらなかった。そうした中、現地の家庭に入り込める海外青年協力隊員から、家庭料理であるロZZの話聞き、それに目を着けた。「ロZZに味の素」は、庶民の間に浸透し、現在味の素は在庫が不足するほど売行きが好調だ。

<乳幼児の栄養改善にも貢献>

ビジネスだけではない。2009年には、子どもたちの栄養不足解消を目的としたソーシャルビジネス「ガーナ栄養改善プロジェクト」に乗り出した。プロジェクトの推進に当たっては、ガーナ政府をはじめ国際機関、企業、NGOなどと連携した。伝統的な離乳食「ココ」(おかゆ)に添加する栄養サプリメントを開発し、乳幼児の栄養改善に貢献している。

同社は、「競合他社がいる市場」であっても、「だからこそビジネスチャンスがある」とし、「政情不安」があっても「市場は無くなる」と、逆境の中にもチャンスを見出す。「2013年3月期業績予想と今後の展望」(2012年11月)では、ナイジェリアのアパ工場増築(13年3月完工、約8億円)、コートジボワールの工場新設(13年3月完工、約4億円)が計画されている。今後もアフリカを含め、開発途上国の市場開拓に積極的に取り組む方針だ。

(高松 晃子、松本足渡/中東アフリカ課)

参考

- ・ジェトロセンサー2013年1月号 ビジネスのヒント「『昭和』の商法」
- ・ジェトロセンサー2012年8月号 「西アフリカ、ガーナで栄養改善のソーシャルビジネスを構築する」
- ・2011年11月25日通商弘報 「味の素、西アフリカ市場開拓を加速」

日本ブランドの液晶テレビ 市場シェア1位

世界的に日本の家電メーカーの不調が伝えられるなか、エジプトでは東芝の液晶テレビの販売が好調だ。エジプト市場における東芝製の液晶テレビ販売数は、2011年3～7月は31万7千台。2012年1～7月は65万1千台と堅調に推移した。2012年は年間で100万台突破が有力視されている。東芝の販売する液晶テレビのサイズ別売上げ構成比は、32インチが56%（2011年は60%）、24インチが17%（10%）である。これらの売れ筋商品の価格は、中間層向けで価格が2,500EGP以下に抑えられている。

<エジプトの所得別人口構成>

BRICSの次の成長市場と目されるNEXT11に含まれるエジプトは、所得別に人口分布をみると、年間所得が低所得層（3,000ドル/年以下）が72%、中間所得層（3,600ドル/年より上20,000ドル/年以下）は27%、富裕層（20,000ドル/年より上）は1%という構成となっている（エジプト人材開発省、アラブ労働省）。また、世帯数（推計）は低所得者層が約3,389万戸、中間所得層が約1,271万戸、富裕層が約48万戸であり、中間所得層への販売の余地が大きいといえる（中央動員統計局）。

<韓国勢を押さえて販売好調>

エジプト市場での東芝製フラットテレビ（液晶+プラズマ）は25%超のシェアを獲得し、第1位である。競合の韓国勢はLGが20%、サムスンが



左：街中の東芝の広告 右：事務所内のショールーム <カイロ事務所撮影>

15%を占める。成功の鍵を握るのは、現地の提携先「エルアラビ社」の存在だ。同社は、パパママストアを中心に製品を卸している。

一方、ライバルの韓国企業も、エジプトの地場企業を通じて市場へ製品を投入しているが、その方法は、大型量販店に大量に納入しての販売だ。大型量販店で販促の時期が年に1度あり、販促月には東芝のシェアは下がるが、販促月以外では同社が販売台数の首位を維持している。

量販店とパパママストアの家電販売比率（ボリューム）は、2011年は36.8%と63.2%であったが、2012年には33.9%と66.1%となり、パパママストアのシェアが拡大し、量販店の約2倍となった。

日本のパパママストアは定価販売で高いイメージがあるが、エジプトやアジア諸国では、パパママストアが量販店より安く、量販店は販促時期のみ安い価格設定になることがある。日本ではパパママストアは後継者不足などの問題もあり、廃れてしまったが、エジプトでは、アラブ人の文化として「縁」の価値観が大切にされていることもあり、活況につながっている。

<今後も中東・アフリカ地域で事業拡大>

東芝もすべてが順調だったわけではない。ブラウン管型テレビから液晶テレビへ移行する前に中間のモデルがあり、その販売が好調だったため、液晶テレビへの切替えが遅れた。しかし、2010年後半、商品の品揃えなどを整え、特に24インチの液晶テレビでシェアを拡大することに成功した。

東芝はエジプト市場のみならず、成長市場である周辺国への販売を視野に、今後も事業を拡大していくという。サムスンも新工場を2013年に完成させる予定など、エジプトとその周辺国市場をめぐるシェア争いが続くなか、エジプトで受け入れられた日本ブランドの更なる展開に注目が集まる。

美容ファッション意識が高いアフリカ女性

ケニアの女性はおしゃれに熱心で、ナイロビ市内の化粧品専門店は連日多くの女性客で賑わいをみせる。化粧品店をのぞくと、ボディークリームや香水、ファンデーション、ヘア・アイテムなどが所狭しと陳列されており、その豊富な品揃えに驚く。南アフリカ共和国でも、女性をターゲットとしたファッション・アイテムは人気だ。

＜ケニアでは化粧品やヘア・アイテムへの支出が増加＞

化粧品はロレアルやニベア、オレイなどの欧米ブランドが主流で、商品の価格帯は日本円でおおよそ数百円から2,000円の間が多い。化粧品の中では、ダークカラーのファンデーションや真っ赤なグロスなどが人気だという。つけまつげやネイルチップ(つけ爪)も売上げが伸びている。

女性にとってはヘア・アイテムも欠かせない。ナイロビ市内で見かける女性のヘアスタイルは様々で、どれも手が込んでいる。多くの化粧品店にはヘア・アイテムのコーナーが設置され、多種多様なエクステンションやウィッグが販売されている。化学繊維で作られた安い商品は100円以下の値段から購入できるが、人毛で作られたクオリティの良い商品になると1万円近くする物もある(柔らかさなどの髪質や長さによる)。

日本を含め国外から原材料を調達してケニアで製造されている商品もあれば、中国をはじめアジアから輸入されている商品もある。よく売れているのは1,000～2,000円程度の商品で、1週間から1か月に1回程度で買い替える人が多い。



ケニア人女性にはストレートヘアに対する憧れもあるようで、まっすぐな髪型の商品も人気がある。女性客は気に入ったヘアスタイルの商品を購入し、それをヘアサロンなどに持ち込み、時には数時間もかけて自分の頭に編み込んで髪型を整える。



鮮やかな色使いと厚底が目を引く
(南アフリカ・ヨハネスブルク) ＜筆者撮影＞

ナイロビでは、富裕層に属する特定の女性やビジネスウーマンに限らず、カフェのウェイトレスや一般家庭のメイド、ビルの清掃員など、ごく一般の人々もおしゃれに熱心だ。流行や美容に対する女性の意識は高く、節約のために昼食を抜くことはあっても、コスメティックには優先的にお金をかける傾向があり、消費意欲は旺盛だ。最近ではケニア国内で販売されるファッション雑誌も充実してきているほか、新聞でも毎日のようにモデルの写真と共に最新の流行が発信されており、美を追求する女性の関心を集めている。女性の積極的な消費意欲に支えられ、ケニアのコスメティック市場は今後もしばらく拡大が続きそうだ。

＜南アフリカ共和国でも女性ファッション市場が拡大＞

南アフリカ共和国で最近よく見かけるのが、厚底で派手な色のウェッジソールである。日本でも流行しているが日本のものよりも厚底で派手な色、デザインであるのが特徴だ。値段も5,000円～2万円程と決して安くはないが、販売店のスタッフに聞くと「人気商品でかなり売れている」とのこと。実際、街中でも黒人、白人を問わず若者を中心に履いているのを見かける。夏の時期にはサマーファッションと合わせて、より一層売り上げを伸ばしてるようだ。

現地
取材

・ナイロビ事務所 長峰 裕樹
・ヨハネスブルク事務所 川上 康祐

ヘア・アイテムのコーナー (ケニア・ナイロビ) ＜筆者撮影＞

アフリカン・テキスタイル「パーニュ」が流行

コートジボワールをはじめ西アフリカ地域では、パーニュというテキスタイル(ワックスプリント)を使用したファッションが流行している。パーニュはフランス語だが、直訳すると「腰布」。カラフルな色使いと大胆なモチーフ、独特な模様が素敵なプリント布だ。柄は幾何学模様、ペイズリー風、植物や動物柄、顔写真など様々なものがあり、とてもユニークだ。衣服、バック、靴、帽子、シーツ、テーブルクロス、小物、乳幼児グッズなど様々な用途に使われている。西アフリカ地域では、パーニュは生活に密着しており、多くの人達に親しまれている日常的な製品だ。人々は冠婚葬祭や、TPOに合わせて色や柄を選ぶ。

パーニュは専門店のほか、スーパーや市場等でも販売されており、店内はいつも女性客で賑わっている。品揃えも豊富で、高級品のオランダ製「DUCHT WAX PRINT」や、コートジボワール製「COTE D'IVOIRE SUPER WAX」は、人気が高い。そのほか中国製の低価格品も多く売られている。価格帯は1パーニュ(1.12メートル×5.486メートル)あたり3,000FCFA(1円=約6.2FCFA)から9万FCFAと選択肢の幅が広い。一世紀を超える実績を誇るオランダ製DUCHT WAXと、独特な色遣いとモチーフが特色の国産品COTE D'IVOIRE WAXの高級品はエリート層の必需品だ。

これら高級品は、ツーピースのドレスを縫製するのに6万FCFAを超えるものもあるが、売れ行きが好調だという。背景には生活水準の向上に伴いアフリカの人々の美に対する需要が高まってきていることがある。もともとおしゃれには惜しみなくお金をかける人々が多かったが、女性の社会進出でよりその傾向が強まっている。当地では「高級ブランド」のパーニュを数多く持っていることがステータスともなっている。新製品が発表されると、新聞や雑誌、テレビ、イベントでの宣伝効果もあり、巷の女性の間ではパーニュが話題となる。他方、男性が購入するパーニュも売上げが伸びているという。

欧州には一世紀以上にわたる有名なパーニュの工場が何社かあるが、近年では西アフリカやアジアの各地などでも、西アフリカ向けにパーニュが生産されている。この一世紀半の間に、アフリカの人々の感性と諸外国との交易がこれらテキスタイルの独自性を育んできた。パーニュはもともと、腰や胸周りに巻くだけのもっともシンプルな衣服。アフリカをはじめ暑い地域で好まれて着用されてきた。



当地パーニュ制作会社のカタログ <筆者撮影>



コラム: 売れ筋商品

衣服の原点とも言えるパーニュは、ファッションデザイナーやアーティストのインスピレーションの源となってきた。西アフリカを発祥地とする特有の色や柄のパーニュは今、ファッショントレンドとなっている。個性派ファッションを目指すハリウッドのスターやトップモデルがアフリカン・パーニュで仕立てた服やアクセサリを身につけている。日本ではまだ一般的ではないが、近年、ワンピースやバック、小物などに制作されており、一部の人達の間では人気が高い。

西アフリカ全域に広がっているパーニュは、オランダ製とコートジボワール製が品質の高さで定評がある。今後もアフリカン・テキスタイルはアフリカ域内外の交流により、ますます多様なデザインと高品質が期待できる。他方、中国からの模倣品の流入が増え問題視されている。新製品を投入しても、すぐにコピー品が出回り、製造元は違法な不当競争を強いられ対策に追われている。また中国から低価格のパーニュの輸入が急増しているが、全般に色落ちが激しく、長持ちしないなど消費者の評判は悪い。

しかし、消費者はカジュアルなものからフォーマルなものまでTPOによりパーニュを使い分けており、低価格品は家事や普段着等に使われることが多いようだ。西アフリカでは多くの女性がパーニュ販売に携わってきた。これら女性達のサクセスストーリーとして「ママ ベンツ」は有名だ。パーニュ取引で財を成し、富の象徴であるベンツを乗り回し、ビジネス界で活躍する女性達は多い。

現地
取材

アビジャン事務所
渡辺 久美子

スマホやSUV自動車など 高級品に強い憧れ

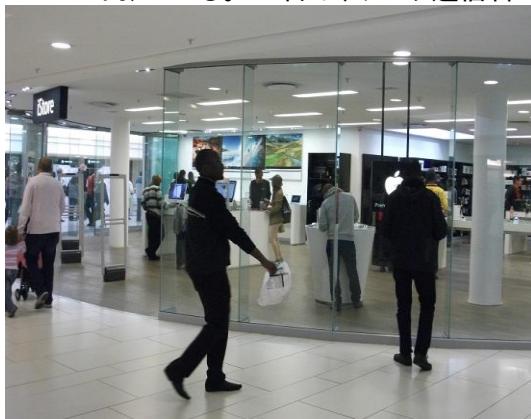
南アフリカ共和国では、黒人富裕層や中間層の台頭を背景に、高級品市場が活発化している。iPhoneをはじめとするスマートフォンや、スポーツ用多目的車(SUV)などが人気を伸ばしている。

＜携帯市場ではノキアがシェア50%＞

日本ではアップル社のiPhoneが急速に浸透しているが、南アフリカ共和国でもiPhoneをはじめとするスマートフォンの人気は高い。携帯電話ショップでは当地の人々がスマートフォンを片手に店員に機能の説明を聞いている姿をしばしば目にする。

当地紙ビジネスデイ紙(12年8月14日付)によれば、当地では携帯電話シェアの50%をノキア、同18%をブラックベリー、同18%をサムスン電子が占めている。一方、iPhoneは「エリートが使用するおもちゃ」との認識が一部あり、そのシェアは1%程度と小さいが、消費者は高級品として強い憧れを抱いており、今後の伸びが見込まれる。

スマートフォンが急速に普及しない要因の1つは、従来型の携帯電話に比べて本体価格が大幅に高いことがある。店頭販売価格は約8,000ランド(1ランド=8.71円)に上る。2つ目は、データ通信料が定額制ではな



利用客で賑わうストア ＜筆者撮影＞



＜筆者撮影＞

く従量制で課金されるため、インターネットの通信料が高くなり、携帯電話ではデータ通信料のあまりかからないショーとメッセージ(SMS)の利用にとどまることが多いからである。今後、通信速度が向上し、通信料が低下すれば、南アフリカ共和国でも携帯電話の主流がブラックベリーからiPhoneに変わる可能性もあるだろう。

＜コンパクトSUV車が人気＞

当地では価格が20万ランド以下の小型乗用車と50万ランド以上の高級車との二極化が進んでいるといわれている。

欧州危機の影響もあり小型車の人気が出てきているが、その中でも最近、街中でよく見かけるようになったのが小型のSUV(排気量2.0リットル以下、コンパクトSUVやクロスオーバーと呼ばれる)である。コンパクトSUVは、約32万9,000ランドで売られている。

コンパクトSUVは「運転しやすい」、「機能性が高い割には価格が安い」などの理由からセカンドカーや女性用の自動車として売られているようである。

活況を呈するファーストフード業界

ナイジェリアで、ファーストフード業界が活性化している。その象徴ともいえるのが、2009年12月にナイジェリアに登場したKFCだ。

KFCは、インド企業デブヤニ・インターナショナルがインド系地元資本のチェラムと提携して展開。世界的に有名なブランドのファーストフード店はナイジェリアでも大人気を博し、約3年経った現在、既に国内に17店舗を展開している。

KFCを追従しようと、「ドミノ・ピザ」もフランス系地元資本のイト・ン・ゴーによる主導の下、2012年8月に第1号店を開店している。

実はファーストフード業界の芽は、既に20年以上前から徐々に育ってきた。UAC・オブ・ナイジェリアが展開する「ミスタービッグス」がその先駆者である。

同社は1986年8月に「ミスタービッグス」の第1号店を最大都市ラゴスにオープンし、それ以降、フランチャイズ方式で確実に店舗数を増やしてきた。2011年に25周年記念を祝った「ミスタービッグス」の現在の店舗数は170以上となっている。



KFCの店内とメニュー（ナイジェリア・ラゴス）＜筆者撮影＞

コラム：売れ筋商品



「ミスタービッグス」の店舗（ナイジェリア・ラゴス）＜筆者撮影＞

他にも地元ブランドとしては、フード・コンセプトが2003年から展開している「チキン・リパブリック」が有名だ。現在の店舗数は65以上となっている。

これら地元ブランドの主要メニューはチキンとライスのセットであり、値段は1,000ナイラ（1ナイラ約0.5円）前後。国内の最低賃金が月額1万8,000ナイラ（約9,000円）であることを踏まえると、一般庶民にとっては非常に高い値段設定だといえる。このため、多くのナイジェリア人にとって、「ミスタービッグス」などでの食事はいわゆるご馳走。誕生日やクリスマスを祝うパーティで、特別に買うという人も多い模様だ。

現在、約1億6,000万人といわれるナイジェリアの人口は今後も拡大を続け、2億人を超えるのも時間の問題である。増加傾向の消費者を取り込もうと、ファーストフード業界はますます活況を呈する見込みだ。

現地
取材

ラゴス事務所
広木 拓

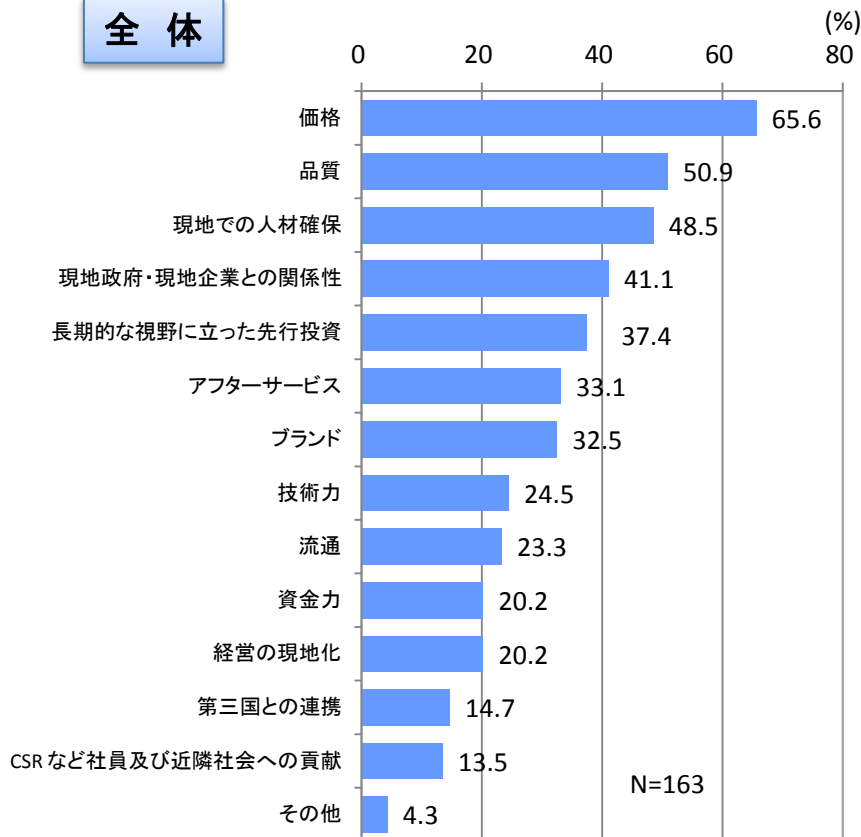


第4章 アフリカ・ビジネスでの成功の秘訣

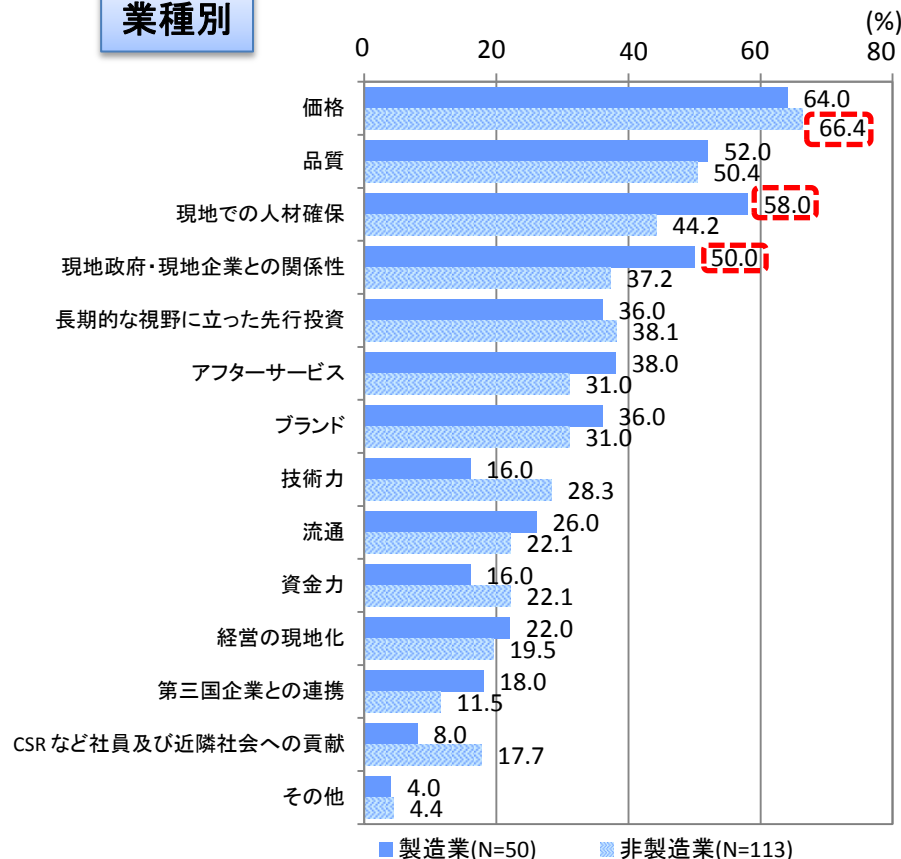
3. アフリカ市場での成功の秘訣(1) ※複数回答

※グラフ内の項目順序は、全体(合計)のグラフ内の項目順序と同じ

全 体



業種別

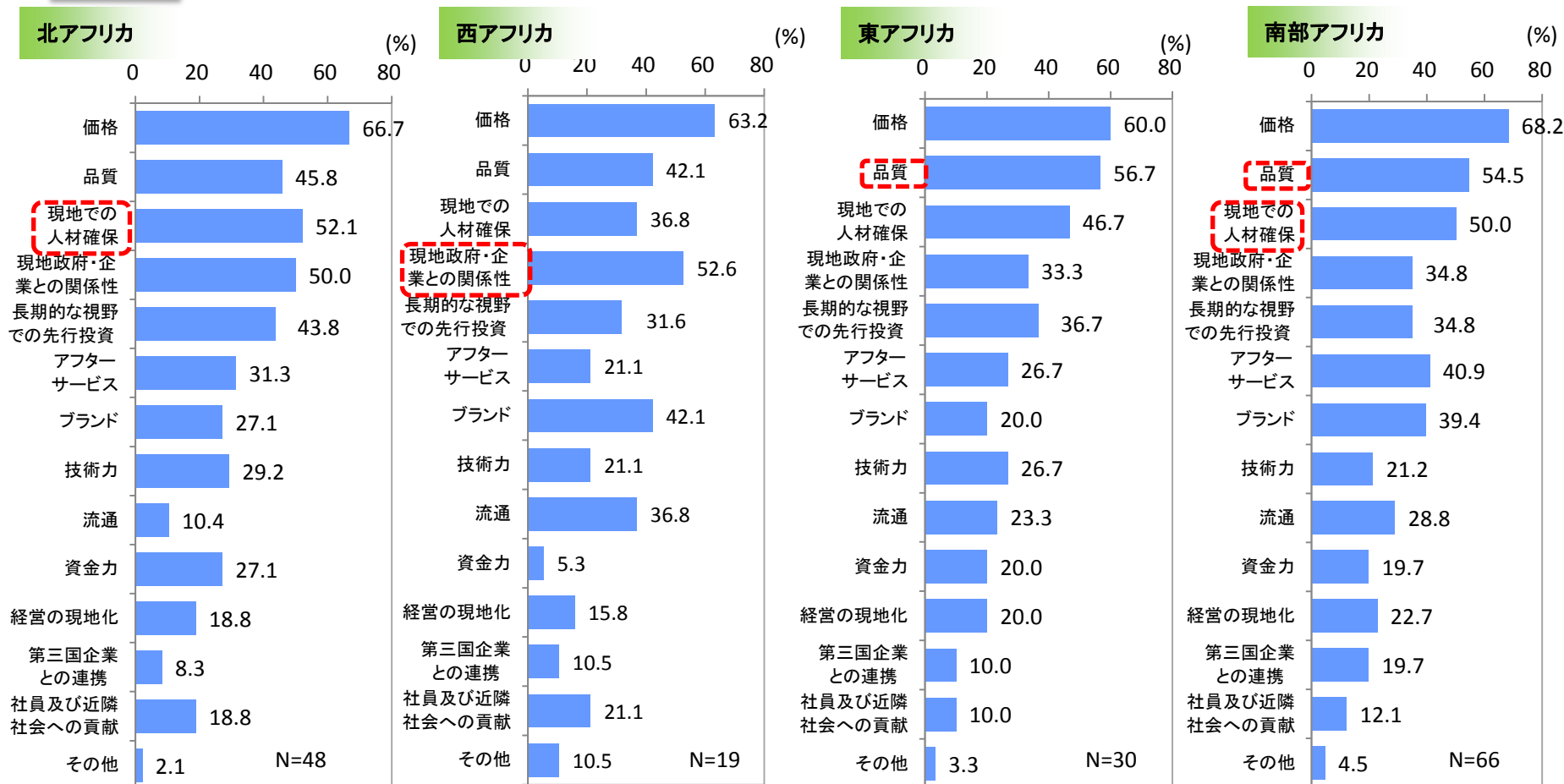


- 回答した163社のうち65.5%が「価格」、50.9%が「品質」と回答した。
- 業種別でも、全体と同様「価格」と「品質」を上げる企業がそれぞれ半数以上だった。
- 製造業では「現地での人材確保」(58.0%)、「現地政府・現地企業との関係性」(50.0%)との回答が、非製造業に比較して高い割合を示した。
- 現地からは、「価格ではなく『品質』とその『品質の良さ』を説明する人員」、「日本企業は付加価値の高い製品・サービスを追及する傾向にあるが、品質と価格のバランスが大事」、「現地政府・企業との関係を活用し、流通網を確保することが重要」などの声が聞かれた。

3. アフリカ市場での成功の秘訣(2) ※複数回答

地域別

※グラフ内の項目順序は、全体(合計)のグラフ内の項目順序と同じ



- 地域別でも、全地域で「価格」が成功の秘訣とする回答が最も多く、6割を超えた。次いで、北アフリカでは「現地での人材確保」(52.1%)、西アフリカでは「現地政府・企業との関係性」(52.6%)、東アフリカでは「品質」(56.7%)、南部アフリカでは「品質」(54.5%)や「現地での人材確保」(50.0%)が成功の秘訣と捉えられている割合が高く、地域によって違いがみられた。
- 中間層の台頭がみられる南アフリカ共和国においても、「(日本のブランドで)高品質であれば売れるというものではなく、低価格の製品・サービスの浸透が、成功のカギ」との指摘があった。ほかには、「第三国との連携」(ケニア)、「スピードある運営」(エジプト)、「経営の現地化」(タンザニア)などの声が聞かれた。

3. アフリカ市場での成功の秘訣(3)

企業コメント①

北アフリカ

- 市場に適した製品の投入と、それを現地で販売する適正な人材の確保。また、その体制をバックアップする長期的な投資計画。
- 技術力の向上による低価格・高品質商品の提供。

西アフリカ

- 中国・韓国メーカーが価格とサービスを拡充しており価格競争では勝てない。付加価値を説明できる人員や組織、サービスの拡充が必要と思われる。
- 税関は良い状況とは言えないが、対策を講じてなんとかオペレーションしている。対策としてはコミュニケーションの重要性を感じる。交渉を重ねること、先方の指摘事項について臨機応変な姿勢をとって対話を進めている。
- 地場企業がパートナーなので、販売面で地方にコネクションがあることなどが生かせる。地方政府からの引き合いなどに強い。
- 一般の消費者をみると、家電に関しては中国製、韓国製、日本製に対して品質の違いやブランド力はあまり理解していないようだ。これは先入観がないため市場を新規に開拓しやすいということでもある。
- 業務分担をはっきりさせると比較的スムーズに運ぶ。経営管理、オペレーションなど役割を明確にすることが重要。また日本人との感覚の違いも大きい。事務所で管理している現金が使途不明のまま紛失することがあった。最初は盗難ではないかと疑ったが、管理の方法を見直した結果、状況が改善された。
- 人の話に騙されるリスクが高い。最初から大規模の投資をするのではなく、リスクを分散させることが必要。

東アフリカ

- 顧客のビジネスに貢献できる製品を提供し、顧客との関係を継続して築いていくこと。アフリカではそれが難しい分、実行できることによるリターンも大きい。
- 第三国企業との連携等を通して原料調達等に幅広い選択肢を持つことで価格競争力を高める。
- 小型車も価格競争は厳しいが、ユーザーは主に民間企業で輸送用途(大型車のように短期ニーズではない)。一時期インドメーカーに顧客を取られてしまったこともあったが、輸送用として長期にわたり使われることが多く、当社の自動車の良さを分かっている顧客は回帰してくれたケースもある。日本車の品質や長持ちするというアドバンテージは売り。

3. アフリカ市場での成功の秘訣(4)

企業コメント②

東アフリカ(続き)

- 従業員の定着率が高くない。会社への忠誠心は低いため、転職率も高い。本当に良い待遇と企業姿勢(経営哲学)を伝えることが必要。当社は、秘書やドライバーなど、一般的な募集ではなく、つてを頼って履歴書を出してもらい、面接を行った。無理に会社への忠誠心を押し付けるのではなく、自然に芽生えさせるようにする。プレス発表の際に、秘書やドライバーにも様子を見せるなど、自分たちが携わってきた仕事ができるような形になったのかを見せると効果的。
- 当社の顧客の多くは農民であるため、農産物の収穫量が減り、所得が減ると、当社製品の消費が節約されるという傾向が顕著に出てくる。収入源に影響する降雨の状況を注視している。
- 価格については、自社、他社の製品の価格を毎日調べている(約1年半)。時間がかかるが、毎日続けている。不定期に、生活必需品の価格も調べている。
- 富裕層は、人口のほんの一握りしかいないので、その層だけに頼らず、中間層にまでターゲットを広げる必要がある。そのため新車だけではなく、中古車の販売を始めたり、割賦販売(ローン)をつけたりするなどの取り組みを始めている。
- BOPビジネスについては、日本企業は付加価値のある製品に傾倒したが、低価格で機能がなくても数が売れば、利益につながる。日本の電機メーカーはそういった製品を投入してこなかった。アフリカ市場に適した製品投入が必要。

南部アフリカ

- アフリカでは知らないものを買ってはもらえない傾向があるので、ブランドの浸透に力を入れている。
- 廉価・低品質品が主流だが、廉価・高品質であれば成功できる。これを実現する為の人材が必要。
- 部品メーカーなので、在庫管理を適切に行い、客先の要求通りに供給するという当たり前の事が大事。
- 他国ブランドとの差別化として、低価格かつジャパンブランドの品質を備えた商品が必要。
- 地元の大学と連携している。共同の研究室を大学内に設置し、研究論文で当社の機器を使用したことに言及してもらうなどして認知度の向上に努めている。
- 現場に出向いて実演販売を行い、他社製品との違いを説明している。
- 以前は現地スタッフを日本に派遣して研修していたが、派遣後に転職するケースがみられたことや、日本語での生産方式を理解できなかった。このため、現在は日本から現地に技術者を派遣して複数の現地スタッフに指導するかたちをとっている。

モロッコと日本の橋渡し役

岸氏は、1961年に三井物産入社後、パリ、ヴィエンチャンなど数度の海外駐在を経て、1986年にモロッコ・カサブランカの支店長に着任した。カサブランカ支店長時代は、輸送、通信機械、プラント、タイヤ等の取引、ODA案件等を手掛けた。1997年に同社を定年退職後、日本環境コンサルタント社の駐在員資格のもと、対モロッコ政府のコンサルタントとして、日モ円借款案件（浄水場、灌漑、高速道路建設等）に従事。現在は、個人コンサルタントとして活躍されている。

＜長年みてきたモロッコの変化＞

30年近いモロッコ駐在経験の中で、岸氏の目に写るモロッコは、「高速道路の発展」、「通信網の普及」、「教育レベルの向上」などの面での変化が、顕著にみられるという。

例えば、カサブランカからラバトまでの高速道路は、当時50キロ程度だったところ、2000年代には2,000キロにまで拡張されたことで、ヒト、モノの移動が便利になった。通信分野でも、当時は固定電話の普及台数は20万台だったが、現在は固定電話・携帯電話合計で1,000万台（モロッコの人口約3,000万人）にまで急速に拡大したという。

また、教育にも力を入れているため、フランス語人材だけでなく英語人材が増加し、米国MITなどでの留学経験者など日本企業にとっても付き合いやすいビジネス・マインドを持った幹部人材が増えていると語る。

なお、モロッコの隣国であるチュニジアから中東全域に拡大した「アラブの春」の影響は、モロッコでは微少であり、2011年には北アフリカで最高の5%の経済成長を達成するなど、王制下での安定した社会情勢に注目が集まっている。

＜岸氏の強み-人的ネットワーク＞

岸氏は、モロッコにおける太陽光発電、風力発電、新幹線など先進的なビジネス・チャンスに醍醐味があると語る。加えて、実務面ではFace to faceで地道な付き合いを築き上げていく、日本らしい付き合い方が重視さ



岸ご夫妻 ＜筆者撮影＞

れている点にあるという。岸氏の付き合いは、現地の企業関係者に留まらず、政府関係者（元首相や大臣）にまで広がっている。岸氏が築いてきた人的ネットワークが、円滑なビジネス遂行に果たした役割は大きい。

岸氏を知る三井物産カサブランカ事務所の岡本所長は、「モロッコ国際ピアノコンクールへ寄付されるなど、地元への貢献が大きい。また、ホームパーティを通じて人的ネットワークを広げることに積極的だ」と語る。

さらに岡本所長は、「岸さんは意図せずしてモロッコ社会で影響力のある人たちと友人になった。特にフェス出身者との繋がりを持っていることが、有力者との距離を近くした」と、岸氏の人脈の特筆すべき点を指摘した。フランスからの独立戦争時にフェスからカサブランカに移住した人々は、エリート層を形成し、現在も成功している人が少なくない。エルファシ首相もフェス出身者として政界で活躍する1人である。

＜モロッコと日本の関係深化に貢献＞

岸氏は、日本環境コンサルタント社解散後、現在まで個人コンサルタントとして日モ企業、業界団体に対し、政府、企業関係者の紹介、工場視察のアレンジなどを行う。モロッコのアルガン・オイル、オリーブ・オイル、化粧品等の日本向け輸出、日本企業のモロッコ向け輸出促進や進出の支援を行っている。

対モロッコ・ビジネスに躊躇する日本企業にとって、実際に現場でモロッコを見ている岸氏の見方は、さまざまな示唆を与え、ビジネスを後押ししてくれるだろう。インタビュー中、岸氏は、先代のビジネスマンが築いてきた良好な対モロッコ関係に、感謝の意を示していたが、今まさに、岸氏自身がモロッコ・ビジネスに欠かせない功労者となっているのではないか。

コラム：
アフリカビジネスの功労者

43のビジネスを手掛ける

金城氏は、2007年に初めてタンザニアを訪問し中古車ビジネスを始めて以降、2008年には西アフリカへの進出(コンサル、カジノ、広告会社等経営)を果たし、2011年9月にはタンザニアで中古車以外のビジネスも始めた。急速に事業を多角化し、現在では43のビジネスを手掛けている。

タンザニアでは、日本の中古車の輸入販売とトラックの販売が主な業務だ。この中古車の販売から派生したビジネスとして、タクシー(8台程度)とバイクタクシー(通称ボダボダ、140台前後)の会社を運営している。また、トラックの販売ビジネスから派生したビジネスとして、地方との間にできたコネクションを活用し、地方の農作物を買い付け、ダルエスサラーム市場に卸す運送会社も手掛けている。

農業関連では、農場を経営。品質を一定にさせるため、農地を買い上げている。また、ポストハーベストの機械、製粉機の販売、サンフラワー・オイルやヤトロファ・オイルの製造・販売も行っている。同社が扱う搾油機は、農業機械の開発を行う政府系の研究・開発センターSIDOでも、モデルともなっている。加えて、月に10~15kg前後の金も買い付け、タンザニアの取引所で販売している。

金城氏は、これだけ多くの事業を手掛けるようになった理由について、「アフリカ・ビジネスの特徴として、外注ができない」という問題を指摘する。外注するくらいであれば、自分で何か会社を設立し、自分の会社のために業務を行いながら、それぞれの会社で収益を上げるためにほかの会社で受注していこうと考えたのだ。また、ビジネスを拡大し成功させた今でも、常に「現地の方からお金を稼がせてもらっている」というビジネスマインドを忘れずにいることが、現地からの信頼も勝ち得てきたのだろう。

金城氏は、自身を取り巻く変化について、大手企業からのアプローチがあったことや警察が口利きをしてくれるようになったことなどを挙げる。事業で成功した今でも、タンザニアのスラム街に住み続けるなど、地元根ざした活動してきた。金城氏が保有する会社の一つであるEast Africa Sales Promotion (EASP)の井上氏は、金城氏について「トップとして経営の判断力、先見の明に長けている。何か問題があったときには、適切な解決策を示してくれる」と語る。

コラム： アフリカビジネスの功労者



左から、井上氏、金城氏、出井氏、金谷氏
EASPのタンザニア・オフィスにて <筆者撮影>



受賞式の様子 <筆者撮影>

金城氏は、2012年9月18日、日本の内閣官房国家戦略室より「世界で活躍し『日本』を発信する日本人」として感謝状を受賞した。若手ビジネスマンとしての期待は大きい。すでにビジネスでの成功を収めた金城氏だが、新たな市場開拓や新規ビジネスにさらなる意欲を見せる。

ガーナ人から信頼された日本人

田村氏の人生は波乱万丈だ。これまで、自身が以前興していた水産会社の閉鎖や、無職でボランティア活動に専念した時代など、酸いも甘いも経験してきた。しかし2003年に新しいパートナーとともに起業した旅行代理店は、今ではガーナ国内でも有数の旅行代理店にまで成長した。これまでの経験を生かし、今後はガーナのみならず周辺地域での日本企業の活動の力になりたい—同氏の強い思いから、今日も西アフリカ域内を飛び回っている。

田村氏が旅行代理店「ヨシケン・トラベル」を立ち上げたのは、2003年11月のことだ。日本人女性と結婚したガーナ人とともに始めた同社で、顧客は当初は日本人が中心だったが、今では他の外国人やガーナ人にまで利用層が広がっている。2011年には、航空券の年間発券数でガーナ国内トップ5に入る旅行代理店となった。

しかしながら、ここに至るまでの道のりは決して平坦ではなかった。

田村氏が最初にガーナに来たのは1980年代の終わり。日本ではなく新天地で自分の可能性を試したいと考えたからだ。1990年にガーナ国内で水産会社を興し、カツオの缶詰用カツオ漁業を開始。だが、外国人への偏見や慣習の違い等から、現地で雇用したガーナ人との関係を中心に数々の試練に直面する。

一例を挙げる。ある日、田村氏が従業員が漁船から燃油を無断で抜き取っている現場を見つけ、その従業員を解雇した。しかし逆に同従業員から



「外国人がガーナ人を搾取している」と訴えられ、問答無用でガーナ警察に逮捕された。拘置所では、「外国人は黒人にも赤い血が流れているということを理解していない」とも言われたという。

田村会長と事務所の様子
＜筆者撮影＞

韓国企業との競争も激化したことを受け、田村氏は1997年にこの水産会社を閉鎖。その後、約5年間にわたり、田村氏はガーナ国内でボランティア活動を行うこととなる。

例えば、農業食糧省で活動するJICA専門家から、ガーナ国内では農業機材のメンテナンスができずに困っていると聞くと、日本の機材メーカー各社の本社にFAXで事情を連絡。うち理解を示した1社が、大量の部品を抱えてガーナに出張してくるなど、同氏が日本企業とガーナ農業食糧省との仲介役を果たしたこともあった。

ボランティア活動をした約5年間は、田村氏にとっての転機といえるだろう。それまでの「金儲けのためにやってきた外国人」とみられる立場から、「ガーナを支えようとする外国人」という立場へと変わったからだ。

ボランティア活動の一環で、田村氏は3～4カ月に1度のペースで農業食糧省からの相談を受けるようになり、その後、田村氏の評判を聞いた保健省からもたびたび相談が寄せられるようになった。政権交代があった2001年に、新しく就任したクフォー大統領（当時）との面談が実現したのも、信頼できる日本人がいる、との口コミがきっかけだった。

田村氏は、2003年に現地パートナーとともに旅行代理店を創業することとなる。事業として旅行代理店業務を選んだのは、同業が信頼関係で成り立つ商売だからだったという。ガーナ各省庁から得られる具体的な支援等は特段なかったものの、田村氏が信頼できる人物だとの評判は確立されていたことを生かしたビジネスであった。また、大きな初期投資が必要でないことも、魅力の1つであった。

田村氏は今、本業の旅行代理店業務とは別に、ガーナや周辺地域への進出を検討する日本企業の側面支援も手掛け始めている。これまで培ってきた経験と人脈とを生かすべく、日本とガーナの懸け橋として奔走し続けている。

ヤトロファ栽培で農村活性化

日本植物燃料株式会社の代表取締役である合田氏は石油・石炭などの化石燃料がいずれは減耗することを見すえ、10年前からバイオディーゼル燃料に着目。東南アジアで研究開発および事業化を模索しながら、2010年よりモザンビークで原料ヤトロファを栽培し、発電事業を開始した。農村に電力を引くことはNGOなども行っているが、同氏は「持続可能なビジネス」を目指し様々な工夫をしている。発電事業のほか、小売店経営や運送業などの多角化を図り、1つ1つの事業は小さいが各事業で着実に利益を出すことで、バイオディーゼル燃料による発電事業も軌道に乗りつつある。

合田氏がバイオディーゼル燃料に着目したのは2003年頃。当時はパームオイルをバイオディーゼル燃料として売り始めていたが、研究を進めるうち非食用植物で食糧価格の高騰に影響しにくいヤトロファの利点に着目、栽培を開始しバイオディーゼル燃料として販売することを考えるようになった。他企業がプランテーション農業でヤトロファの大量栽培、販売を手がけるなか、合田氏は生産性の高さを求めて、ヤトロファの品種改良に取り組んだ。

また、ヤトロファを使った発電事業では、収穫期まで売上が出ないため、経営の安定を図る目的で発電事業を行う村で小売業を始めた。ジュース、ボールペン、鎌、携帯電話など生活用品を販売する2店舗（ンジェウェ、キテラジョ）を設置した。これが同社の生き残りにつながった。また、世界金融危機が発生し、ヤトロファの大規模投資をモザンビークで行っていた他企



現場の様子 <筆者撮影>

業の大半がそのあおり受け、資金繰りが厳しくなり、事業停止や倒産に追い込まれた。しかし、同社は小売業、精米業や生活資材の運送業など、事業の多角化を図っていたこともあり、ビジネスは順調に進んでいる。



合田代表取締役 <筆者撮影>

現在、ヤトロファの栽培に関しては、各村に作った組合経由で約1万人の組合員に200万本の苗が配布され、生産されている。そこで作られたヤトロファによる発電事業は、発電効率の調査や電気ランプのマーケティング調査などを経て、ビジネスに結び付けられそう。小売店にある冷蔵庫に電気を流し発電効率の調査を行っている際に冷えたビール、ジュース等の販売を併せて告知したところ、「ビール40メティカル（約120円）は高いので、20メティカルにしてほしい」と早速、同社に要望があったほどだ。

これ以外に同社がモザンビークで成功している理由には、「人材の質が高さ」が挙げられる。同社モザンビーク事務所には日本人女性スタッフが3人、現地スタッフが約20人いる。日本人スタッフの1人、関氏は今年大学を卒業したばかりであるが、卒業後すぐモザンビークに赴任し、現場である無電化の村々を訪問しながら生活用品の運搬、店舗の販売管理、ヤトロファの栽培・収穫等発電事業管理など幅広く行っている。大学でポルトガル語を専攻していたこともあり、現場では流暢なポルトガル語で粘り強く交渉を行っている。

また、現地スタッフのバシール氏も以前、NGOでヤトロファを使った発電事業に携わった経験を活かし、他のスタッフを上手くマネジメントしながら同社のヤトロファによる発電事業に貢献している。こういった優秀なスタッフが同社の発電事業をはじめとするビジネスを支えている。合田氏にモザンビークビジネスのポイントを伺ったところ「素直で真面目な人を採用するようにしている」とのこと。携帯電話の電波塔の発電のための燃料供給やヨハネスブルク証券取引所への上場を目指す同社の今後が注目される。

コラム： アフリカビジネスの功労者

現地
取材

ヨハネスブルク事務所
川上 康祐

工業団地の「社員食堂」

当初フランスで起業を計画していた武田氏は、アフリカの将来性への期待や知人の薦めもあってコートジボワールへ渡ってから早30年。新天地で自分の可能性試したいと考えていた同氏は、当地で様々な事業に関わってきた。

武田夫妻が営業する「グリーンガーデン」は、アビジャン市内のヨプゴン工業団地にある人気の大衆食堂だ。同地帯で勤務する人なら誰もが知っている安くておいしいと評判の店。現地企業や外資系企業で働く工員から社長まで、多くの人達が昼の憩いの場所として利用している。

餃かけごはんや串井など日本風メニューのほか、アフリカ料理、欧米風の家庭的なおいしいメニューがたくさんある。好きなものを順番にとっていくセルフサービス方式により、価格をより安く抑え、サービスの迅速化を図っている。顧客は、予算や栄養バランスを考えながらその日の気分に合わせて組み合わせを楽しむことも人気の秘訣だ。

営業時間は昼の時間帯だけだが、80程の席はすぐ満員になる。毎日200～250食が配膳されるという。ここ数年、食材の値上がり悩みどころだが、厨房を取り仕切る奥様は、「うちは工業団地の社員食堂。元気の源として、一人でも多くのお客様に利用してもらいたい」と価格を据え置く。

武田夫妻が食堂経営に至るまでの道のりは決して平坦ではなかった。自動車整備士の資格を持つ武田氏は、1980年にトヨタ自動車のコートジボワール独占代理店プレモト社の技術顧問として採用され、その間の4年間、地域の拠点であるコートジボワールで西アフリカ諸国のトヨタ代理店の自動車販売・整備、技術者養成に関わった。1984年にトヨタ側の慰留にもかかわらずプレモト社を退職し、もともと計画していた自動車整備工場を起業する。当初は、高い技術とプレモト社勤務時代に形成された人脈や経験に裏打ちされた信用で、農業省、保健省、内務省、国会などの政府機関から民間企業まで、幅広い顧客を得た。しかしながら一番の得意先である政府関係機関からの代金回収問題に直面する。未回収となるリスクは少なかったものの、支払い遅滞は時には省庁によっては8～10年に及び、起業して間もない整備工場は、資金繰り悪化に悩むこととなる。

打開策として考えたのが事業多角化。自動車整備事業と並行して、コーヒーショップ併設のガソリンスタンド経営を計画する。しかしながら様々な試練が持ちうけていた。最初に直面したのが、事業拡大のため申請した工業団地の土地の取得だ。管轄省の審査で譲渡がほぼ決まっていたにも関わらず、地元実業界の超大物のL氏から横槍が入り、棚上げされてしまった。このL氏に肩入れする市役所の役人、ひいては市長からも連日のように嫌がらせを受けた。我慢の限界を超えた武田氏は、横暴な行為に抗議するため単独で内務省に乗り込み大臣に直訴する。しかし、ここへもL氏の人脈は広がっていた。最後の頼みの綱である省庁間審査委員会へ訴えに行くと、委員会の議長は以前武田氏が車を修理していたことがある人物だった。委員会は意見が真二つに分かれ大いに荒れたが、最後に議長が3年間の賃貸料を前払いすることで武田氏に土地を譲渡するという審判を下した。

工業団地の土地の賃借価格は、市価より相当安いとは言え、3年分の賃貸料を数日で工面するのは大変苦労したそうだ。



晴れて取得した土地にガレージを移転し、隣にコーヒーショップ併設のガソリンスタンドを建設した。開所式には調達先のモービルオイルのコートジボワール社長も出席し、好調なスタートを切った。経営は順調だったが、現金収入の多いガソリンスタンドは、強盗団の恰好の餌食となってしまう。以後相次ぐ現金強盗の襲撃に泣かされることになる。何回目かの襲撃で、従業員が瀕死の重傷を負った。この時はさすがに武田氏もガソリンスタンドの売却を決断したという。合わせて資金繰りの悪化に見舞われていたガレージ業も休業する。

しかし休業しても、これまで築き上げた省庁とのつながりを通じ、政府調達案件やプロジェクト形成の話が寄せられるようになる。同氏は文部省プロジェクトで1000台のオートバイを調達したこともある。

ガソリンスタンドに併設するかたちで始めたコーヒーショップは、冷凍コンテナを改造した8席ほどの小さなものだったが、界限で密かなブームを呼ぶ。ガソリンスタンド売却後も、営業を続け、その後食堂として店舗を拡大した。経営は順調で、武田夫妻は今日も二人三脚で、グリーンガーデンの原点である「社員食堂」として、ボリュームたっぷり、安くておいしい食事を提供し、現地コミュニティに貢献している。

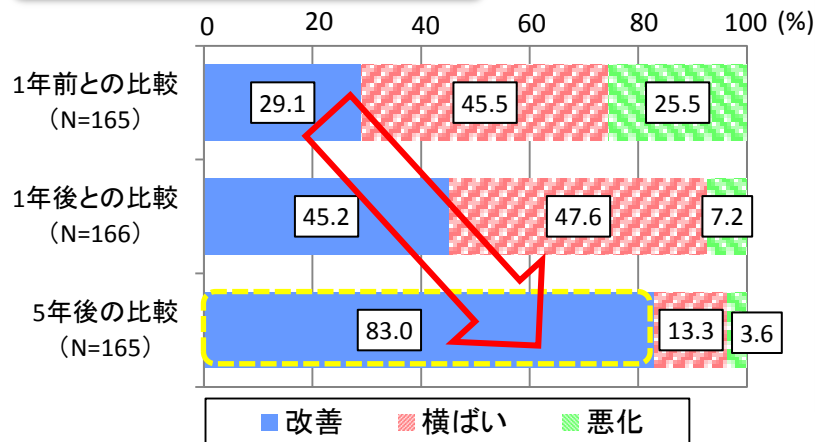
武田氏によると、これまで起こした事業を通じた多くの人との出会いや築かれてきた人脈は、新たな起業の機会となり、転機ともなった。これまでの人生を振り返って、失敗から多くのことを学び成功に導いていければ良いと考える。だから反省はあっても後悔はないという。こちらでの成功のカギは、如何に人間関係を大事にするかだという温かいメッセージであった。



第5章 アフリカの政治・経済見通しに 対する駐在員の率直な意見

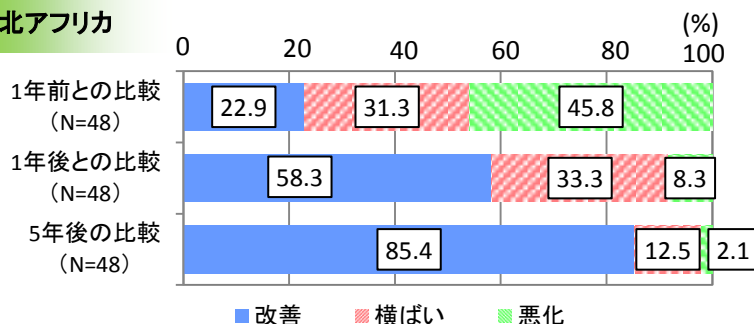
現地駐在員の率直な意見(1)

アフリカ経済の経年比較

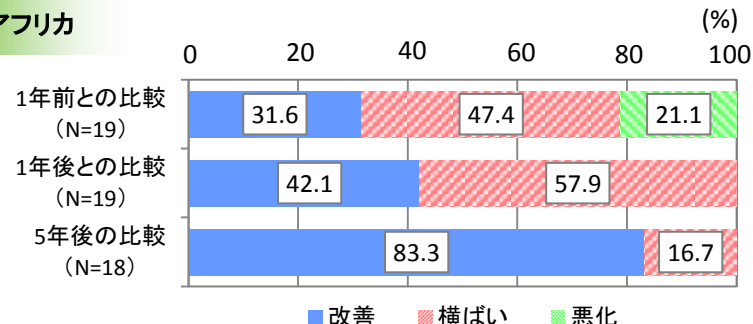


- 本調査では、現地駐在員に「1年前」(2011年)と比較した現在、現在と比較した「1年後」(2013年)、現在と比較した「5年後」(2017年)における任国経済の状況について尋ねた。その結果、1年前と比較して「改善」と回答した企業は約3割に留まった。一方、今後の見通しについては、1年後では4割以上、5年後では8割以上もの企業が「改善」としており、長期的にはアフリカ経済の見通しは明るいと考えている企業が多いことが分かった。
- 地域別では、北アフリカでは、1年前との比較で「悪化」と回答した企業が5割弱あり、エジプト、リビアなどでの「アラブの春」の騒乱の影響がうかがえる。ただ、両国ともに5年後の経済状況も「悪化」と回答した企業はほとんどいなかった。
- 資源開発が進むアンゴラ、モザンビーク、ガーナなどでは回答した全ての企業が1年後、5年後ともに「改善」と回答した。また、エジプト、マダガスカルに進出している企業の多くが、5年後には「改善」とみている。

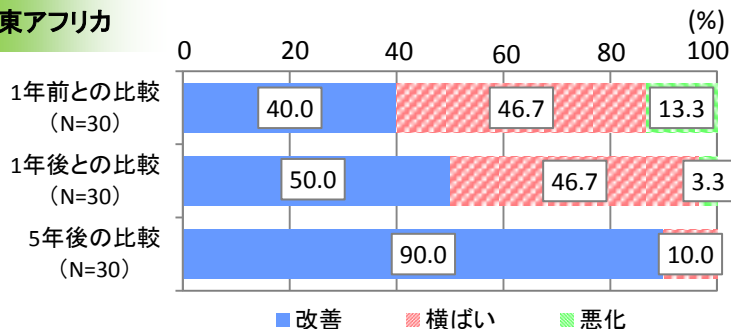
北アフリカ



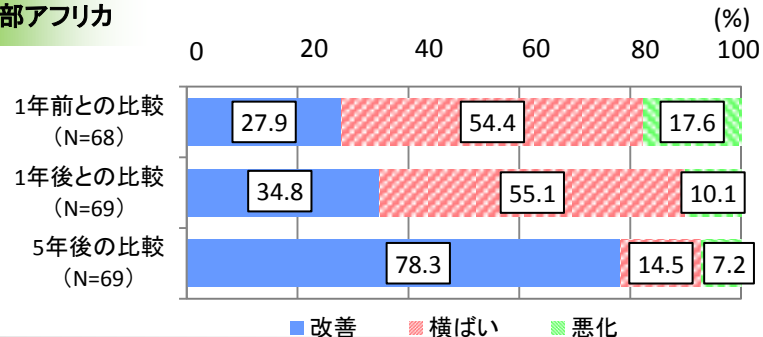
西アフリカ



東アフリカ

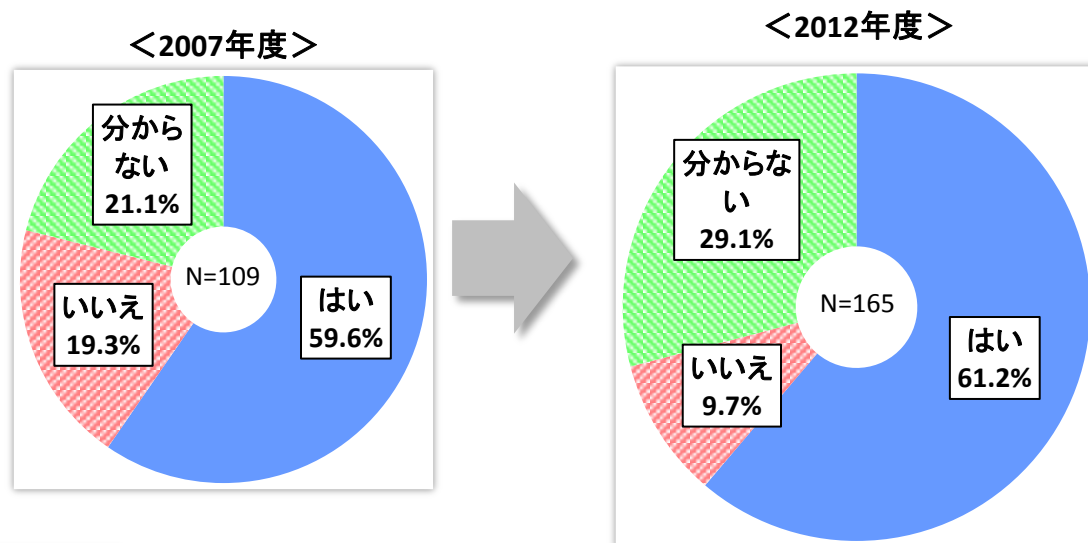


南部アフリカ

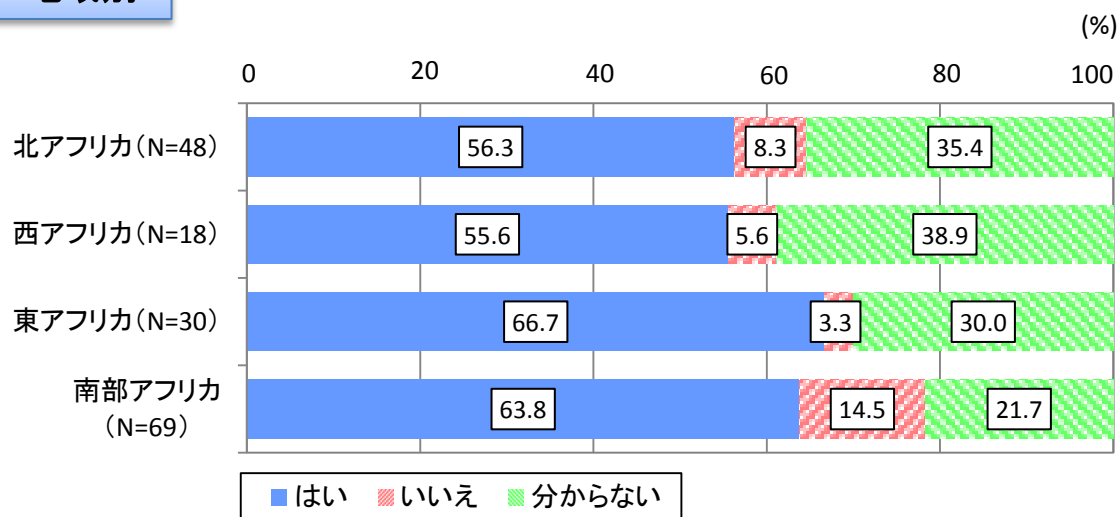


現地駐在員の率直な意見(2)

現在の経済成長の維持



地域別



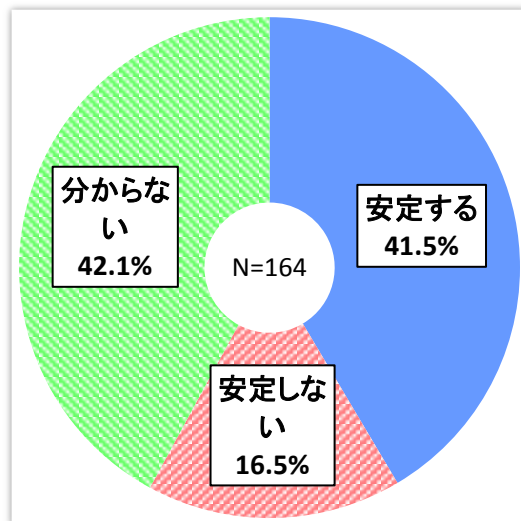
●アフリカ経済をみると、産油国のナイジェリア、アンゴラ、赤道ギニアのほか、ガーナ、コートジボワール、モザンビークなどで高い成長が見込まれている(IMF予測)。アフリカ経済の今後について、現地駐在員はどのように捉えているのだろうか。任国が今後も現在の経済成長を維持できると考えているかどうか尋ねたところ、6割以上が「はい(維持できる)」と回答した。「いいえ(維持できない)」とした回答は、今回調査では1割以下に低下した。

●経済成長を維持できると回答した101社のうち60社が、前問において「ビジネスの拡大を検討している」とも回答している。

●なお、南アフリカ共和国に進出する企業で回答した57社のうち9社(15.8%)が、今後は「現在経済成長を維持できない」との懐疑的な見方を示した。

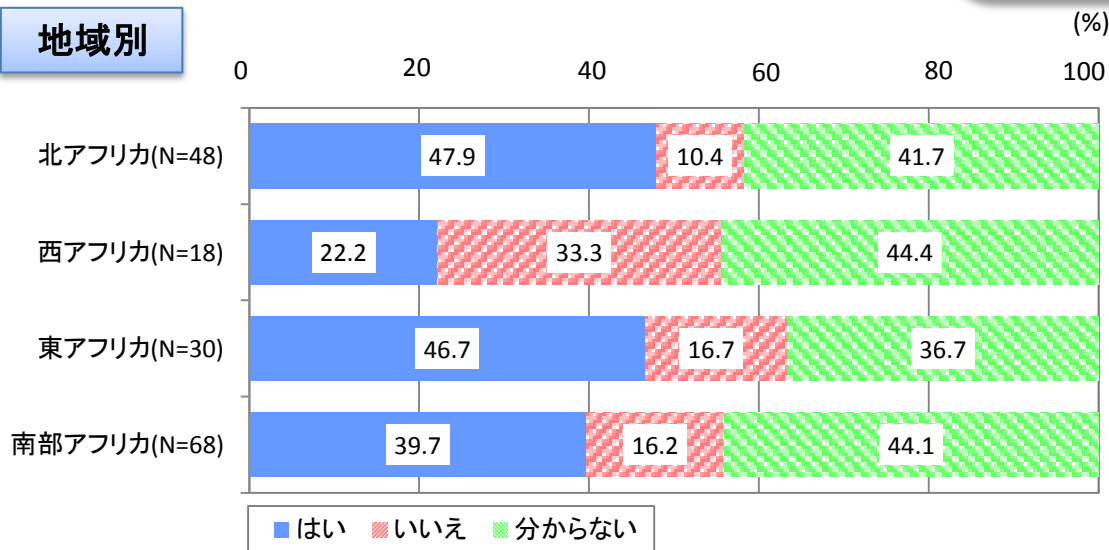
現地駐在員の率直な意見(3)

今後の政治的安定



- 今後の政治的安定について、回答企業164社のうち41.5%が「安定する」と回答した。
- 地域別では、北アフリカにおいて「安定する」との回答が47.9%と最も高かった。エジプトでは30社中11社が「安定する」としたものの、16社が「分からない」、3社が「安定しない」と回答し、今後の政治的な安定については慎重な見方が示された。
- 西アフリカでは、ガーナでは「安定しない」と回答した企業はいなかったものの、ナイジェリアで「安定しない」と回答した企業(N=11)が45.5%だったため、全体として、「安定しない」との回答が多くなった。域内でも国によって違いが見受けられる。
- なお、「政治的に安定しない」とみている企業の中にも、「ビジネス拡大、新規投資を検討している」と回答した企業が複数あった。また、「今後も政治的に安定しない」としつつも、「現在の経済成長を維持」、「経済は改善」とするとの見方もあった。

地域別



<参考> アフリカ主要国の経済見通し

アフリカ主要国の実質GDP成長率の推移と予測								⇒予測			
(%)	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
北アフリカ											
エジプト	4.5	6.8	7.1	7.2	4.7	5.1	1.8	2.0	3.0	4.5	6.0
モロッコ	3.0	7.8	2.7	5.6	4.9	3.7	4.9	2.9	5.5	5.1	5.3
西アフリカ											
ガーナ	6.0	6.1	6.5	8.4	4.0	8.0	14.4	8.2	7.8	8.2	7.5
コートジボワール	1.9	0.7	1.6	2.3	3.8	2.4	△ 4.7	8.1	7.0	7.3	7.5
ナイジェリア	5.4	6.2	7.0	6.0	7.0	8.0	7.4	7.1	6.7	6.6	6.6
東アフリカ											
エチオピア	12.6	11.5	11.8	11.2	10.0	8.0	7.5	7.0	6.5	6.5	6.5
ケニア	6.0	6.3	7.0	1.5	2.7	5.8	4.4	5.1	5.6	6.4	6.2
タンザニア	7.4	6.7	7.1	7.4	6.0	7.0	6.4	6.5	6.8	7.1	7.1
南部アフリカ											
アンゴラ	20.6	20.7	22.6	13.8	2.4	3.4	3.9	6.8	5.5	5.4	5.4
モザンビーク	8.4	8.7	7.3	6.8	6.3	7.1	7.3	7.5	8.4	7.8	7.8
南アフリカ共和国	5.3	5.6	5.5	3.6	△ 1.5	2.9	3.1	2.6	3.0	3.9	4.1

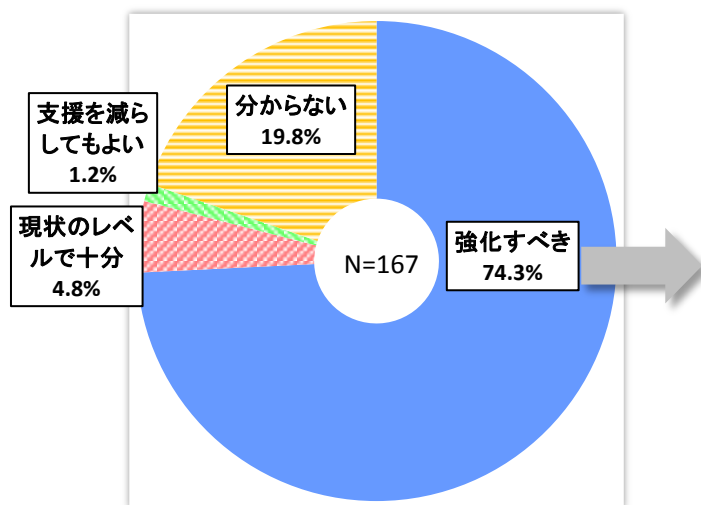
(出所) IMF、World Economic Outlook Oct 2012



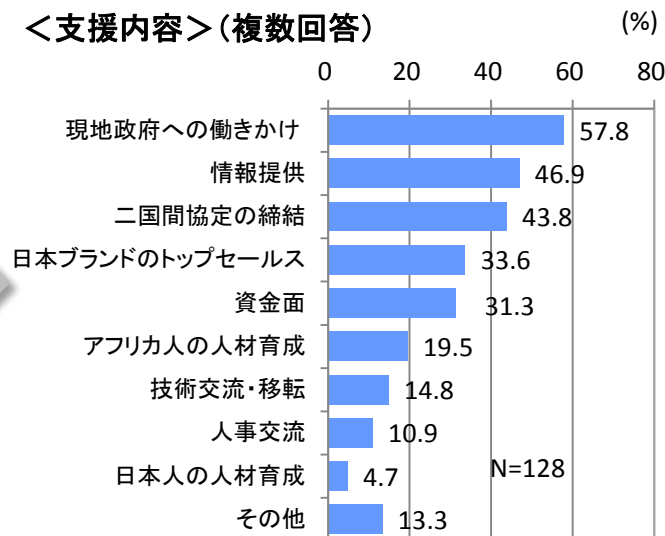
第6章 政府のアフリカ・ビジネス支援

1. 政府の企業支援(1)

日本政府の支援の強化

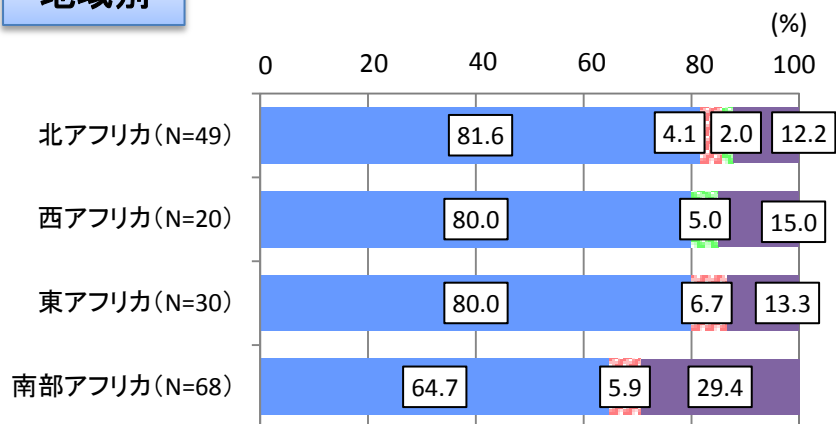


<支援内容> (複数回答)

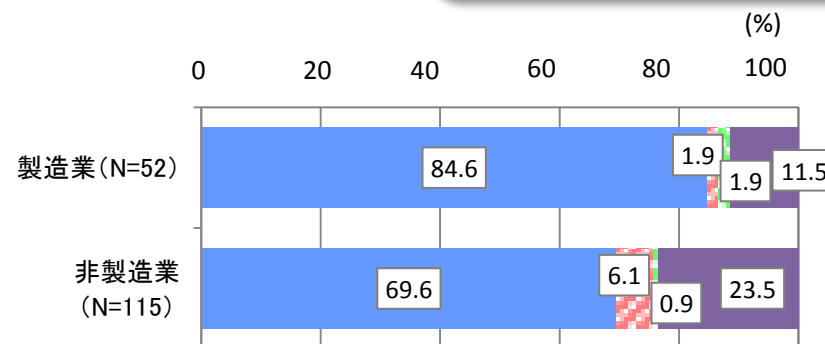


- 今後「日本政府が日系企業への支援を強化すべき」と回答した企業は、74.3%(124社)に上った。
- 具体的には、「現地政府への働きかけ(各種制度の構築・改善指導等)」(57.8%)、「情報提供」(46.9%)、「二国間協定の締結(FTA/EPA)、租税条約、投資保護協定等」(43.8%)、「閣僚による日本商品・ブランドのトップセールス」(33.6%)、などに対する支援を求める声があった。
- ほかに「知的財産権保護の制度改善」(エジプト)、「FTAの締結」(モロッコ)、「商標・コピー問題等の解決に向けた支援」(コートジボワール)、「他国(中国を想定)と同じ土俵でビジネスができる環境づくり」(ケニア)、「企業駐在員就労査証取得手続きの正常化」、「円高対策／円安誘導」、「教育システムの確立」(以上、南アフリカ共和国)などの要望があった。

地域別



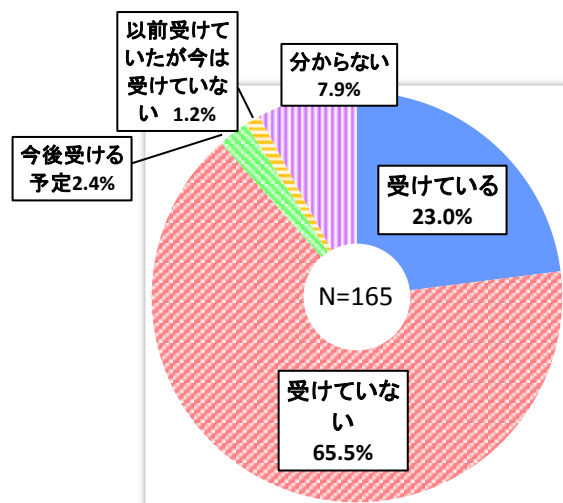
業種別



■ 強化すべき ■ 現状のレベルで十分 ■ 支援を減らしてもよい ■ 分からない

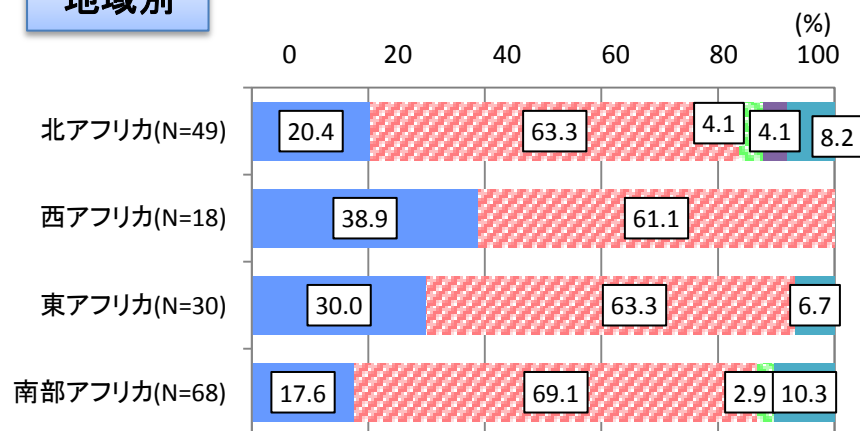
1. 政府の企業支援(2)

日本政府からの支援の有無



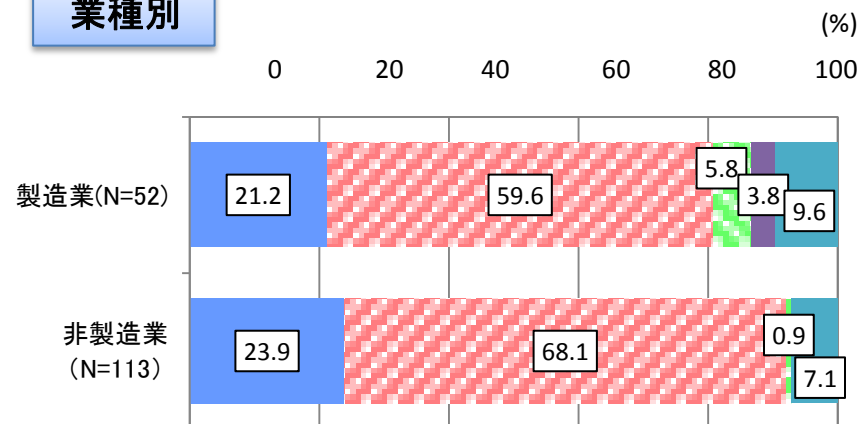
- 「日本政府の企業支援」については、回答した165社のうち38社(23.0%)が日本の企業支援を「受けている」とした。一方、6割以上の企業が「受けていない」と回答した。
- 地域別にみると、西アフリカ、東アフリカで「受けている」との割合が高い。業種別では、製造業で「以前受けていたが今は受けていない」との回答があった。「『官民連携』という言葉や認識は少しずつ浸透してきているものの、実際には効果的に機能していない」などの指摘もあった。

地域別



- 受けている
- 受けていない
- 今後受ける予定
- 以前受けていたが、今は受けていない
- 分からない

業種別



- 受けている
- 受けていない
- 今後受ける予定
- 以前受けていたが、今は受けていない
- 分からない

1. 政府の企業支援(3)

企業コメント

政府の企業支援について

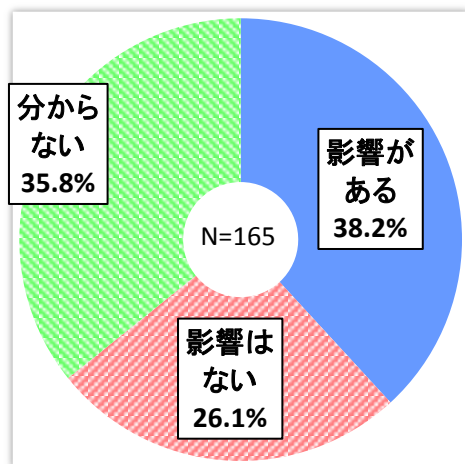
- 非正規品の不正輸入は消費者に大きな損害を与える可能性がある。このため、大使館と協力し、中国の輸出統計と当地の輸入統計の総額の違いを示しながら、現地政府に取り締まりの強化を訴えていく方針。
- 当地で日本企業が連合を組んで獲得を目指した案件において、日本政府から官民連携の見本になり得るような積極的な支援が得られた。民間部門が日本の技術を生かすべく企業間で連携して案件を形成したのに対して、大使館から現地政府への働きかけなど手厚い支援があった。
- 現地政府が開催するセミナーなどに日本国大使が出席するとインパクトがある。大使が現地の政府トップとの面談をセットや、大使館のネットワークを使って支援してくれた。現地政府とコンタクトするのは、民間では限界があるため、官民連携の必要性を実感している。
- 以前は官庁(日本政府)の方は敷居が高かったが、官民連携という流れの中で垣根が低くなり、話や相談がしやすくなった。貿易・投資促進のために、官が民をバックアップしてくれるというのはありがたい。ただ、アフリカには、日系企業が投資できるような国、分野、プロジェクトは、それほど多くあるわけではない。そのため、最近の官は、若干前のめりになっている印象を受けている。

今後、政府支援を強化すべき内容

- 日本政府のスタンスは、民間がすでに手をつけた事業に、後から政府支援を施すかたち。官が主導して案件をもってくるなど、さらに踏み込んだ支援があれば、日本政府の貢献度合いは大きくなる。
- 日本とアフリカ諸国との間には二国間協定、租税条約がほとんどない。今後、締結に向けて積極的に取り組んでほしい。
- 日本は情報発信、トップセールス、外交においてアピール不足。アフリカにおける日本のNGO団体の頑張りや日本人の活躍を、当該国に広報すべき。
- 中国や韓国に比べ、日本の閣僚訪問が少ない。
- 当社は、東アフリカだけでなく、周辺地域にまでビジネスの領域を広げたいと考えている。そうした場合、民間企業がなかなか行きにくい中央アフリカ、コンゴ民主共和国、マダガスカルなどに関する経済状況や民間企業の動きについて、情報提供を願いたい。
- 海外進出にあたっては「質の高い情報」が必要。その意味で日本政府の企業支援は不可欠だ。当社のように日本の会社を閉じて海外に進出する企業もいるが、それも日本企業として支援の対象としてほしい。
- 先進国で、産官学の連携事業が成功した経験がある。同様な連携をアフリカでも実施していくと日本としての強みが発揮できる。
- アフリカでは、政府、NGO、企業がバラバラに動いている印象がある。今後、より協力し合うことが必要。
- 開発援助の効果を上げるためには官民連携を強化して、持続可能なビジネスを通じてコミュニティの自立を支援することが必要だ。

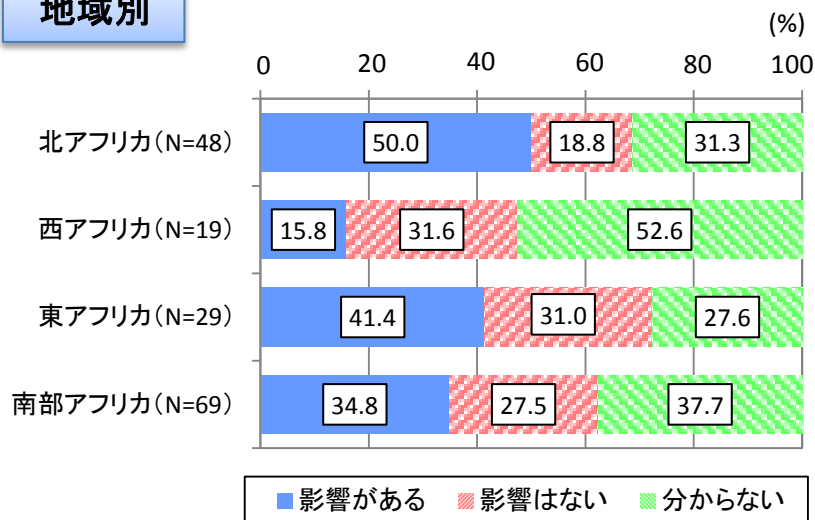
1. 政府の企業支援(4)

他国政府の自国企業支援による影響について

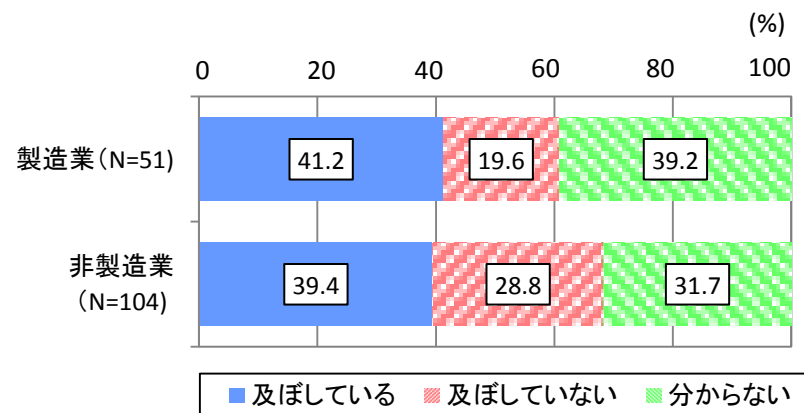


- 他国政府の自国企業支援について、回答した165社のうち38.2%の企業が「影響がある」とした。
- 地域別では、北アフリカの48社のうち、半数が他国政府の自国企業支援が影響を及ぼしているとした。次いで、東アフリカ(29社)でも「影響がある」と答えた企業の割合が41.4%と多かった。一方、西アフリカ(19社)では、「影響はない」の回答(31.6%)が「影響がある」(15.8%)を上回った。
- 業種別では、「影響を及ぼしている」という回答には大きな違いはみられなかった。一方、「影響を及ぼしていない」との回答については、製造業(51社)では2割弱に留まったのに対し、非製造業(114社)では約3割だった。
- 具体的なビジネスへの影響として、「他国政府は現地の政府調達案件の獲得のために、自国企業を積極的に支援している」などのコメントがあった。また、「(他国企業は)経済協定による関税恩恵を得ており、コスト競争力がある」、「韓国政府による自国通貨安誘導の結果、韓国製完成車の価格競争力が強化されている」など、政府による政策、自国企業への支援が、日本企業のビジネスに影響している事例が挙げた。

地域別



業種別



2. 具体的提案・要望(1)

企業コメント①

日本政府への提案・要望

- 二重課税防止条約の締結、査証免除を実現させてほしい。
- 短期滞在査証の相互免除を実現してほしい。
- 政府間レベルでの関係構築を急いでほしい。特に関税面に関する協定について、早急に対応いただけると助かる。
- 政府間協議を通して各種制度の整備・改善(投資・現地化・税関・就労査証の発給)、ガバナンスの整備、租税条約など二国間協定の締結を進めてほしい。日本はアフリカ諸国と二国間協定を締結していないため、協定のある他国企業と競争条件において差をつけられている。
- 日本政府、現地政府には投資保護の強化を望みたい。
- 日本政府は、国の運営や優れた警察や通関での模倣品排除のノウハウをアフリカ諸国に教授できるのではないか。目先の利益追求や支援額の増加では、当該国の発展に寄与しないと考える。国を担える人材を育てる教育システムの確立こそ、アフリカ各国に求められている。
- インフラ開発の需要が高まるなか、官民連携によるアプローチは有効と考えられる。積極的な情報交換と、ODA等による援助が頂ければありがたい。
- 中国と比較した時の日本のプレゼンスの低さはアフリカ全般において指摘されている。資源の調達先や商品の販売先という意味においてアフリカは日本にとっても無視できない存在と考えているので、日本政府には日アフリカ間の経済活動の活発化に向けた取り組みを加速させてほしい。
- 日本では一般的にアフリカに対する認識が希薄である。日本政府はアフリカ開発会議(TICAD)で宣伝するだけでなく、日本国内、そして世界にその活動をアピールし、積極的な広報活動を展開して頂きたい。アフリカを題材にしたドキュメンタリー番組や映画を作成するのも、理解を深めるのに即効性があるだろう。
- 日本政府へは、今後も現地政府との関係構築等において継続的な支援を是非ともお願いしたい。
- 現地政府の対応が遅く、それに対して現地大使館も強気で交渉していただけると助かる。一企業の問題ではと言って協力していただくことができなかった点が非常に残念でした。

2. 具体的提案・要望(2)

企業コメント②

日本政府への提案・要望(続き)

- 現地の各種法制度が未整備だったり適切に運用されていない状態に苦労している。また外資企業に不利な法制度があり、事業展開の妨げとなっている。これを改善していくには民間の力では不十分であり、日本政府による現地政府への指導改善の働きかけを期待したい。
- 現地における税務・労務の支援、情報提供(個別相談への対応等)などは大変意義があるため、継続・強化を望む。日系企業のアフリカ進出を無償支援するスキームを実施していただきたい。
- 中小企業等の海外展開支援(ニーズ調査・普及事業)を強化することで、日系企業のアフリカ進出のハードルを下げしてほしい。
- 中国や韓国は現地の大学に孔子センターや文化センターを設置することで文化貢献を進めている。欧州諸国も同様。経済大国でありユニークな文化を持つ日本が、このような施設を持つことは重要だと思われる。
- 中国の首脳や閣僚による定期的なアフリカ歴訪など、官民挙げてのアフリカ進出は成功しているといえる。日本も政府高官によるトップ外交を進めてほしい。
- 大韓航空のケニア直航便就航は、韓国政府の対アフリカ政策の意気込みを体現している。同様の取り組みを日本政府に期待したい。
- アフリカはアジアや中東に比べて地理的・精神的に遠く、他の地域との比較では市場規模も小さいので関心が低くなる傾向がある。官民一体となってアフリカ市場をひとつのターゲットにして関係強化、市場開拓を行うような戦略的な枠組みの構築が必要だと感じます。

現地政府への提案・要望

- 本当に良い外国企業を国内に呼び込むのであれば、投資優遇措置(インセンティブ)を設けるべき。政府の収入を投資誘致のインセンティブのために使う方針に切り換えなければいけないと考えている。
- 優秀な人材が海外へ行ったまま戻って来ないケースが多い。こういった優秀な人材を自国へ戻し、活躍する場を与えるべき。
- 贈収賄問題の取り締まりを強化していただきたい。
- 諸制度の明確化、諸手続の迅速化、外資企業への市場開放をお願いしたい。
- 投資を促進するため、優遇税制や輸出促進策などの更なる改善をお願いしたい。
- 過度の労働者権利の保護を是正して欲しい。