

イタリア企業のアフリカ市場調査

2013年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

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。

アンケート返送先 FAX: 03-3582-5309
e-mail: ORA@jetro.go.jp
日本貿易振興機構 海外調査部 調査企画課宛

● ジェトロアンケート ●
調査タイトル: イタリア企業のアフリカ市場開拓

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

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

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

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

--

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

--

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

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

※ご提供頂いたお客様の個人情報については、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】

1. イタリアとアフリカの政治・経済関係	1
1) 歴史的関わり	1
2) 通商関係.....	2
3) 輸出入動向	3
4) 直接投資動向.....	6
5) サブサハラ地域に進出するイタリア企業.....	7
2. イタリア企業のアフリカ進出事例：食品企業イナルカ（INALCA SPA）	11
1) アフリカ進出の原点アンゴラでの事業展開	11
2) ビジネスモデルをもとに他国へも展開.....	12
3) アフリカ市場の特殊性への対応	13
4) アフリカ市場の今後の展望	13
参考文献	15

1. イタリアとアフリカの政治・経済関係

1) 歴史的関わり

古代ローマ時代から対岸の北アフリカ地域とは深い関係があるが、イタリア共和国建国以降の近代におけるイタリアとアフリカとの歴史的関わりについて、まずは触れることにする。

19世紀後半から20世紀初めの英国やフランスを中心とする欧州列強によるアフリカ分割の過程において、イタリアも同地域に植民地を有していた。

イタリアのアフリカへの進出は、スエズ運河開通により東方貿易の通過点となった紅海沿岸のアッサブ港（現在のエリトリアに所在）を1869年にイタリアの民間海運会社ルバッティエーノが通商拠点として買い取ったことに始まる。1882年にこれをイタリア政府が買い受け、アフリカでは初めてとなる植民地を得た。さらに北部マッサワ港、内陸部のアスマラ、ケレンを占領し、1890年同地域をエリトリア植民領とした。

この占領過程で、国境を接するエチオピアの植民地化を図り、1895年両国間で第1次エチオピア戦争が勃発する。イタリア軍は敗退したが、その和平条約でソマリア南部の領有権がイタリアにあることをエチオピアに認めさせた。その後、占領を拡大しイタリア領ソマリランド植民地とした。さらに1935年の第2次エチオピア戦争でイタリアが勝利し、1936年にはエチオピア、エリトリア、ソマリアを合わせてイタリア領東アフリカを成立させた。

一方、地中海対岸の北アフリカ地域においては、オスマン帝国属領リビアをめぐる1911年にイタリアとトルコの間で戦争が勃発。翌年イタリアの勝利にて終戦し、沿岸地域のトリポリタニアとキレナイカを獲得した。その後、リビア抵抗軍との内戦を繰り返すが、1931年の抵抗軍の指導者の処刑により、内陸部のフェザーンも合わせリビアの占領を完了した。

これらのイタリア領は、第二次世界大戦中のアフリカ緒戦でのイタリア軍の敗北により英国とフランスの保護下に置かれたが、エチオピアは終戦を待たずに独立が認められた。また、英仏共同統治されていたリビアは1951年にリビア連邦王国として独立を宣言。イタリア領ソマリランドは、イタリア信託統治領ソマリアとして1950年から期限付きでイタリアの信託下に置かれるが、1960年にイギリス領ソマリアとあわせてソマリアとして独立を果たした。エリトリアは英国保護下に置かれた後、エチオピア連邦国家の一部とされ、その後の内戦を経て1993年に独立が承認された。

この様に、イタリアは他の欧州諸国と違い、大戦後は戦火を交えず植民地支配を終えている。またアンゴラの独立を欧州でいち早く承認、ローマ和平協定（1992年）により終結したモザンビーク内戦の仲介など友好的な貢献を果たしている。大戦中には南アフリカのソンドールウォーテルに英国軍の収容所があり、北部戦線からのイタリア人捕虜が多く収容されていた。戦後、これらの人々の多くはアフリカの地に残る道を選択し、戦後はその技術力を生かし様々な形でアフ

リカ発展に貢献している。南アフリカは、現在もイタリア移民の数が多く、アフリカ全土のイタリア移民人口の半分以上を占めている。

2) 通商関係

イタリアは欧州でアフリカ大陸に最も近い国の一つで、その地理的要因や文化面および政治面での歴史的な交流を背景として、特に北アフリカと強い通商関係を築いている。また、この地域の地中海に面する国々とは、EU と地中海諸国との関係を活性化、自由貿易圏の実現などを目的とした「バルセロナ・プロセス：地中海のための連合」の参加国という関係もあり、貿易をはじめとした商業活動から生産拠点の設立まで様々なビジネスにおいて深く関わっている。

特にリビアはイタリアの最大の原油供給国である。アラブの春の起こった 2011 年を除いて、2006 年以降その輸入量の約 4 分の 1 近く¹を頼っている。同じくエネルギー資源の天然ガスはその供給量の約 4 分の 1 以上をアルジェリアから輸入しており、近年のリビアからの輸入も合わせるとその 3 分の 1²を北アフリカからの輸入に依存していることになる。

近年、サブサハラ地域ではガスや石油の発見が相次いでおり、この地域の国々でのインフラ開発の需要拡大や消費市場の発展などが見込まれている。イタリアは同地域のいくつかの国々と既に政治的、経済的に良好な関係を築いているが、さらなる関係強化が急がれている。

2009 年、イタリア経済開発省は「Piano Africa (アフリカプラン)」を発表。主にサブサハラ地域に対するイタリア企業の関心を促すため、投資や通商面でのビジネスチャンスに関する情報の積極的な提供を目的としている。同年、経済開発省とイタリア貿易振興会 (ICE) は 350 万ユーロの予算を充当。また SIMEST³ は 9,000 万ユーロをサブサハラ地域での投資プロジェクトに、SACE⁴は 7 億 2,000 万ユーロを同地域での貿易保険や投資保証に用意している。SACE は 2008 年に既にアフリカプログラムを開始しており、同年 7 月に南アフリカのヨハネスブルグに事務所を設立している。さらに 2009 年には ATI (African Trade Insurance Agency : アフリカ貿易保険機関) に 1,000 万ドルを株式出資し、SACE の人材を ATI ナイロビ事務所へ派遣するなどのパートナーシップとリスク共有など効果的なプラットフォームの構築を目指している。

2012 年 5 月初め、ジュリオ・テルツィ外務大臣が、エチオピア、モザンビークを訪問し両国の首相、外務大臣と会談。イタリアはモザンビークとは独立以前からの友好関係にあり、独立後の同国の発展に寄与してきた背景がある。会談では、両国の関係を確認した上で、イタリアは今後 3 年間 1,500 万の資金援助を保証し、モザンビークは投資企業が事業活動を展開しやすいビジネス環境の整備を約束するなど、パートナーシップの強化を確認した。近年、国内の消費市場拡大に伴い、イタリアからの輸出が増加しているエチオピアでも、両国関係の強化を確認している。

¹ イタリア石油業界連盟 (Unione Petrolifera) の重量ベースの速報値によると、2012 年は 23.1%。

² イタリアの電力ガスエネルギー局 (Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas) の統計より算出されたデータによると 2010 年のアルジェリアからの輸入は 27.5%、同様にリビアは 9.4%となっている。

³ 国際化の促進、特に海外拠点の設立の投資に関しては資金面での支援を行うイタリアの政府関連機関。

⁴ 貿易保険、国際化プロジェクトを推進する企業への融資保証などを行うイタリアの政府関連機関。

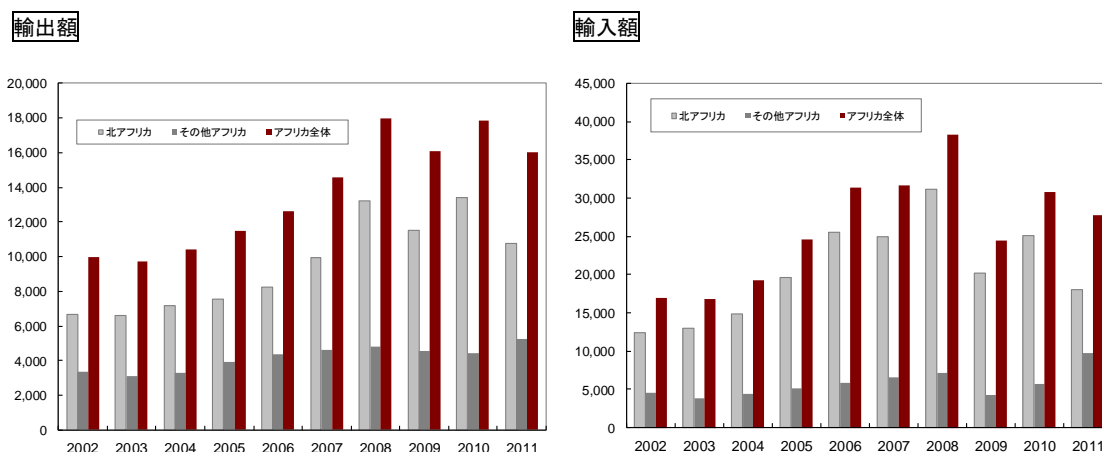
また最近では 2013 年 2 月 4 日、イタリア、ウガンダ両国外務大臣がローマにて会談し、両国間の良好なパートナーシップを確認するとともに、さらなる発展のために両国中小企業協力に関する覚書の署名に向けて話し合いを進めるべきとの合意に達した。

なおイタリア政府は、アフリカ諸国への投資促進のために、各国政府と規制緩和による自由な投資環境の整備と投資家および投資財産の保護を目的とした二国間投資促進協定を結んでいる。北アフリカの地中海沿岸諸国（チュニジア、エジプト、モロッコ、アルジェリア）とは 1980 年代後半から 90 年代始めにかけて署名し、既に発効している。サブサハラ地域では、主要なビジネスパートナーとなっている南アフリカ、アンゴラ、旧植民地のエチオピア、エリトリア、またモザンビーク、ケニア、カメルーンなどとの協定が既に発効している。

3) 輸出入動向

イタリア国家統計局（ISTAT）によると、2011 年までの 10 年間、イタリアとアフリカの輸出入額は 2009 年の経済危機の影響や 2011 年の北アフリカ⁵各国におけるアラブの春による落ち込みが見受けられるが、全体的に増加傾向にある。2011 年における輸入減少の要因は特にリビアからの原油、天然ガス、石油精製品の輸入額が前年比で合計約 82 億ユーロ減少したことが大きく影響している。

（図 1）イタリアからアフリカへの輸出入額の推移（2002～2011 年、単位：100 万ユーロ）



（出所）2011 年は暫定データ。

（資料）ISTAT データ、ISTAT-ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2011』より

地域や国別で見た場合、2011 年の北アフリカ以外の地域（広義でいうサブサハラ地域）における輸出入額も共に増加しており、特に同地域からの輸入額は前年比 70%以上の増加を示している。その主要因は、同地域の産油国、特にアンゴラ、ナイジェリア、ガーナからの輸入の増加である。

⁵ ISTAT 統計では北アフリカとはアルジェリア、セウタ、エジプト、リビア、モロッコ、メリリヤ、チュニジアを指す。

また、イタリアからサブサハラ地域への輸出も 2 桁成長をみせている。IMF（国際通貨基金）の国際貿易統計動向の 2011 年 1～12 月のデータ⁶によれば、サブサハラ地域において、イタリアは日本に次いで第 9 位の輸出相手国、第 14 位の輸入相手国となっている。

最新の ISTAT 統計によると、2012 年の対北アフリカ地域の輸出入は前年に比べ大きく回復を見せている。一方、2011 年にリビアからの原油輸入減少をカバーしていたアンゴラ、赤道ギニア、コンゴ、カメルーンからの原油輸入は大幅に減少した。それでも、アフリカ全体の輸出入とも 2011 年に比べ増加傾向にあり、特に輸入に関しては 2010 年と比べても大きく増加している。

(表1) イタリアの対アフリカ主要国輸出入(単位:100万ユーロ)

主要国名	イタリアからの輸出額					イタリアへの輸入額				
	2010年	2011年	前年比(%)	2012年	前年比(%)	2010年	2011年	前年比(%)	2012年	前年比(%)
リビア	2,702	610	-77.4	2,405	293.9	12,277	3,973	-67.6	12,867	223.9
アルジェリア	2,871	3,013	4.9	3,768	25.0	8,060	8,311	3.1	8,957	7.8
チュニジア	3,429	3,048	-11.1	3,171	4.0	2,331	2,569	10.2	2,256	-12.2
エジプト	2,940	2,594	-11.7	2,864	10.4	1,902	2,528	32.9	2,279	-9.9
モロッコ	1,429	1,477	3.3	1,368	-7.4	527	615	16.7	588	-4.4
北アフリカ主要5カ国合計	13,371	10,742	-19.7	13,575	26.4	25,097	17,996	-28.3	26,947	49.7
北アフリカ合計 (a)	13,383	10,762	-19.6	n.a.	n.a.	25,097	17,965	-28.4	n.a.	n.a.
南アフリカ	1,345	1,734	28.9	1,779	2.6	1,944	1,995	2.6	1,794	-10.1
ナイジェリア	803	818	1.8	854	4.4	541	1,575	191.1	1,696	7.7
ガーナ	163	197	21.0	210	6.5	66	537	708.8	836	55.8
アンゴラ	227	239	5.5	283	18.4	263	1,486	464.7	682	-54.1
赤道ギニア	97	106	10.0	97	-9.0	727	1,004	38.1	620	-38.2
コートジボワール	118	103	-12.9	132	29.0	327	249	-23.9	261	4.8
コンゴ	183	211	15.3	148	-29.7	147	386	162.3	245	-36.5
カメルーン	85	165	93.2	112	-31.9	341	368	8.0	275	-25.3
モザンビーク	50	52	4.2	45	-13.1	332	330	-0.5	275	-16.7
エチオピア	147	204	38.3	264	29.5	45	86	89.8	56	-35.0
ガボン	66	92	40.1	105	13.5	110	164	49.0	173	5.3
ケニア	154	129	-16.2	157	21.6	44	83	89.4	83	0.4
モーリシャス	72	83	15.9	71	-14.4	113	141	24.4	166	17.8
モリタニア	20	36	81.6	58	60.4	119	210	76.3	179	-15.0
セネガル	109	122	12.6	156	27.2	60	99	65.6	76	-23.2
ザンビア	13	26	98.2	27	2.8	22	223	931.1	179	-19.7
スーダン	156	138	-11.3	160	15.9	7	242	+++	15	-93.8
コンゴ民主	47	79	66.4	61	-22.1	64	16	-74.4	97	488.7
ナミビア	8	44	420.6	53	20.6	127	131	2.9	77	-41.4
ジンバブエ	17	18	9.7	24	31.7	67	119	78.0	99	-17.4
その他アフリカ20カ国合計	3,878	4,595	18.5	4,795	4.3	5,466	9,443	72.7	7,883	-16.5
その他アフリカ合計 (a)	4,443	5,239	17.9	n.a.	n.a.	5,689	9,768	71.7	n.a.	n.a.
アフリカ全体 (a)	17,826	16,001	-10.2	n.a.	n.a.	30,786	27,733	-9.9	n.a.	n.a.

(注) 合計や前年比は四捨五入の関係で若干の誤差あり。

(資料) ①ICE公式HP内のISTAT統計データより

②(a)のみISTAT・ICE監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2011』のISTAT統計の暫定データ

品目別にみると、アフリカからの輸入のうち原油や天然ガスを主とする鉱物性燃料が 6 割を超える。2012 年⁷のイタリアの原油輸入相手国はリビア（総輸入量の 23.1%）を筆頭にナイジェリ

⁶ ICE 資料 『Africa sub-sahariana: mercato emergente dalle grandi prospettive』(2013 年 1 月)に掲載データを参照。

⁷ イタリア石油業界連盟 (Unione Petrolifera) が発表した 2012 年の重量ベースの速報値による。

ア (3.8%)、ガーナ (2.1%)、エジプト (1.9%)、アンゴラ (1.8%)、赤道ギニア (1.7%)、アルジェリア (1.1%) と続き、アフリカ全体でイタリアの総輸入量の 37%を占めている。天然ガスはそのほとんどが北アフリカ地域からの輸入である。また、衣服の輸入も多いが、その 8 割以上がチュニジアからでイタリアの生産拠点による製品である。その他の主な輸入品目として貴金属・非鉄金属鉱物があげられ、これらは主にサブサハラ地域から輸入されている。

イタリアからの輸出に関しては、機械製品をはじめ、石油精製品や金属加工品などが続いている。ファッション関連（繊維、衣服、革製品、装飾品）の輸出も多く、その 8 割以上が北アフリカ地域向けとなっている。近年、サブサハラ地域向けの自動車の輸出が伸びており、2009 年から 2012 年の増加率⁸は南アフリカで約 137%、ナイジェリア 71%、エチオピア 490%、ガーナ 95%、カメルーン 130%となっている。また、同地域の特徴として、肉、肉加工品、野菜・果物加工品がイタリアからの輸出品目の上位となっているケースが見られ、アンゴラ、ガーナ、コートジボワールでは 1 割以上を占め、年々増加傾向にある。

(表2) イタリアの対アフリカ品目別輸出入 (単位: 100万ユーロ)

	イタリアからアフリカへの輸出				アフリカからイタリアへの輸入			
	2010		2011 ^(a)		2010		2011 ^(a)	
	輸出高	割合	輸出高	割合	輸入高	割合	輸入高	割合
農林水産物	177	1.0%	256	1.6%	598	1.9%	771	2.8%
採鉱、採石による鉱物性生産品	89	0.5%	74	0.5%	21,735	70.6%	18,577	67.0%
食料品、飲料、たばこ	533	3.0%	628	3.9%	803	2.6%	1,028	3.7%
織物、衣服、革製品、装飾品	1,304	7.3%	1,262	7.9%	1,764	5.7%	1,876	6.8%
木材、木製品、紙製品、印刷物	333	1.9%	319	2.0%	215	0.7%	192	0.7%
コークス、石油精製品	2,762	15.5%	2,147	13.4%	2,227	7.2%	1,599	5.8%
化学物質、製品	1,014	5.7%	1,039	6.5%	388	1.3%	418	1.5%
医薬品、化学薬品、農薬	239	1.3%	256	1.6%	2	0.0%	1	0.0%
ゴム、プラスチック、非金属鉱産物	832	4.7%	755	4.7%	111	0.4%	137	0.5%
基金属、金属製品 (機械設備を除く)	2,203	12.4%	2,065	12.9%	2,178	7.1%	2,285	8.2%
コンピューター、電子・光学機器	500	2.8%	382	2.4%	58	0.2%	76	0.3%
電気機器	1,273	7.1%	1,189	7.4%	276	0.9%	285	1.0%
機械、その他機器	4,655	26.1%	4,294	26.8%	127	0.4%	128	0.5%
輸送機器	1,231	6.9%	852	5.3%	177	0.6%	193	0.7%
その他製造業製品	641	3.6%	434	2.7%	59	0.2%	55	0.2%
電力、ガス、蒸気、空気調節供給、その他 ^(b)	43	0.2%	50	0.3%	67	0.2%	110	0.4%
合計	17,826		16,001		30,786		27,733	

(注)①合計や前年比は四捨五入の関係で若干の誤差あり。

②(a) 暫定データ。

③(b) その他には次のような活動による成果や産物が含まれる: 廃棄物・排水処理、情報・広報サービス、専門的活動、科学活動、技術活動、芸術活動、スポーツ活動、文化・娯楽活動、その他のサービス、輸送サービス内での消費、返品などが含まれる。

(資料) ISTAT データ、ISTAT・ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2011』より

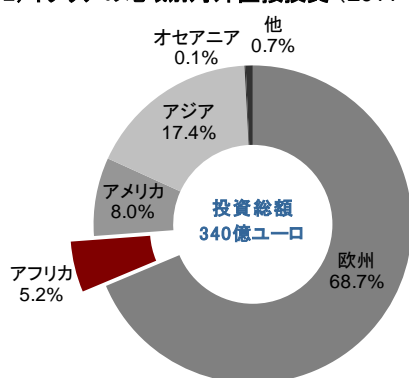
⁸ ICE 公式 HP に掲載の ISTAT 統計、2009～2012 年の各国のデータを元に算出。

4) 直接投資動向

ISTATによると、2011年のイタリアからアフリカ諸国への直接投資額は17億5,300万ユーロで、同年のイタリアの海外直接投資総額の5.2%となっている。2009年は12億4,000万ユーロ、2010年は11億3,800万ユーロで、直接投資額は増加傾向にある。

国別の内訳を見ると、2011年のアラブの春の舞台となったチュニジア、エジプト、リビアなどの北アフリカ諸国や南アフリカへの投資は減少傾向にあるが、アルジェリア向けの投資額の飛躍的な増加（2009年2億2,200万ユーロから2011年11億300万ユーロ）やサブサハラ地域での成長（2009年2億4,500万ユーロから2011年6億9,300万ユーロ）がその牽引役を担っている。

(図2) イタリアの地域別対外直接投資 (2011年)



(表3) イタリアからアフリカ主要国への対外直接投資
(単位:100万ユーロ)

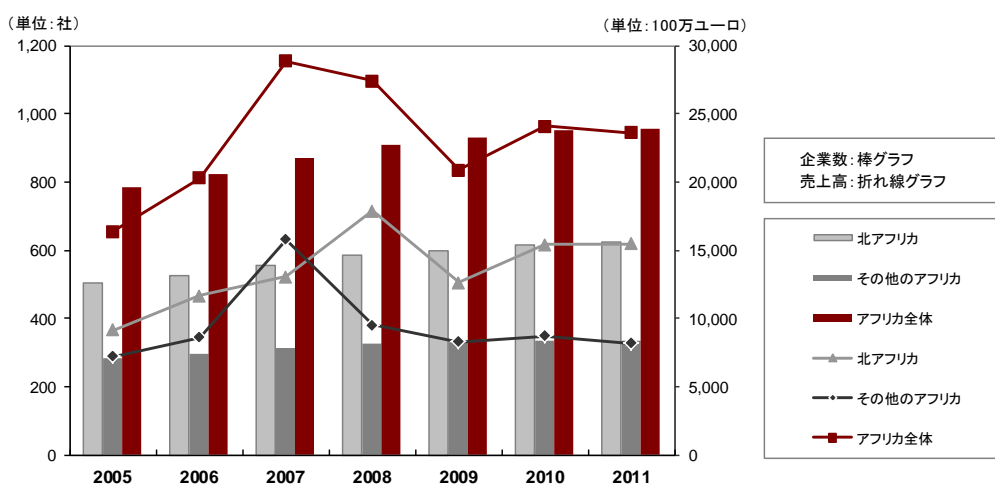
	2009年	2010年	2011年
アルジェリア	222	1,114	1,103
エジプト	384	465	1
リビア	74	52	10
モロッコ	8	0	-99
チュニジア	307	-307	45
南アフリカ	193	-153	24
その他アフリカ	245	-186	693
アフリカ全体	1,240	1,138	1,753

(注) イタリア銀行が新しく導入した、イタリアの決算データの収集・記入方法に従う。

(資料) イタリア銀行、ISTAT・ICE 監修『Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2011』より

ミラノ工科大学データベース Reprintによると、2011年12月31日現在、イタリア企業が資本参加する企業数はアフリカ全体で955社、うち3分の2以上を北アフリカ地域が占める。残りのサブサハラ地域においては南アフリカに在籍する企業が圧倒的に多く、その数は123社となっており、ナイジェリア29社、アンゴラとセネガル19社と続く。

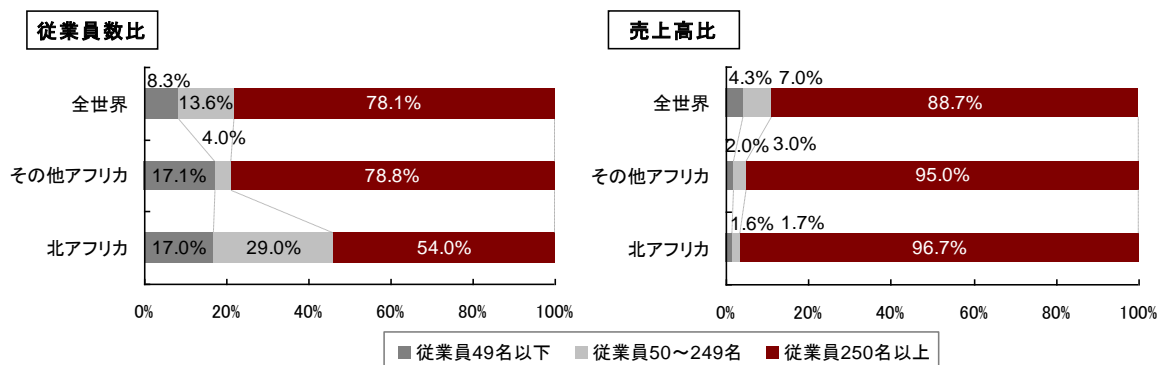
(図3) イタリア企業の資本参加するアフリカ企業数とその売上高(各年末時点)



(資料) ICE/ミラノ工科大学Reprintデータベースより

企業規模は従業員 250 名以上の規模を持つ企業の存在が目立つ。従業員 250 名以上の規模を持つ企業の従業員数の約 8 割が、サブサハラ地域に在籍し、売上高についてもアフリカ全体を見ても同規模の企業の売上高が全体の 95%以上を占めている。

(図 4) イタリア企業が資本参加するアフリカ企業 企業規模別 (2011 年)



(資料)ICE/ミラノ工科大学 Reprint データベース、ICE レポート 2011-2012 年『L'Italia nell'economia internazionale』より

5) サブサハラ地域に進出するイタリア企業

サブサハラ地域で活躍するイタリア企業は大企業の存在が目立ち、セクターはエネルギー資源やインフラ・建設関連が多く見られる。これらの企業は、比較的早期にアフリカへの進出を果たしており、その事業活動に必要な機械、設備、部品などを扱う企業のアフリカへの輸出や進出を促す要因ともなっている。

(表4) イタリア企業が資本参加するサブサハラ地域の分野別企業数とその従業員数、売上高

事業セクター	企業数【社】	従業員数【人】	売上高【百万ユーロ】
鉱業	15 (4.7%)	2,797 (9.8%)	5,781 (69.2%)
製造業	79 (24.5%)	13,177 (45.9%)	1,235 (14.8%)
食品、飲料、たばこ	16 (5.0%)	3,495 (12.2%)	370 (4.4%)
繊維	1 (0.3%)	1,400 (4.9%)	28 (0.3%)
皮革、毛皮の衣服への加工	3 (0.9%)	269 (0.9%)	18 (0.2%)
皮革及び類似製品生産	4 (1.2%)	130 (0.5%)	6 (0.1%)
木産業、木、コルク、わら、編込用素材による製品	10 (3.1%)	3,660 (12.8%)	185 (2.2%)
紙、紙製品、印刷	1 (0.3%)	30 (0.1%)	1 (0.0%)
コークス、石油精製品	5 (1.6%)	1,756 (6.1%)	74 (0.9%)
化学製品	1 (0.3%)	6 (0.0%)	3 (0.0%)
医薬品	3 (0.9%)	135 (0.5%)	7 (0.1%)
ゴム、プラスチック	4 (1.2%)	143 (0.5%)	14 (0.2%)
非金属鉱物製品	8 (2.5%)	238 (0.8%)	67 (0.8%)
金属、金属製品(機械を除く)	6 (1.9%)	420 (1.5%)	175 (2.1%)
コンピューター、電子・光学機器	1 (0.3%)	45 (0.2%)	6 (0.1%)
電気機器	1 (0.3%)	30 (0.1%)	3 (0.0%)
機械、その他機器	6 (1.9%)	361 (1.3%)	78 (0.9%)
自動車、トレーラー及びセミトレーラー	5 (1.6%)	973 (3.4%)	198 (2.4%)
その他製造業	4 (1.2%)	86 (0.3%)	2 (0.0%)
エネルギー、ガス、水	3 (0.9%)	16 (0.1%)	3 (0.0%)
建設	79 (24.5%)	10,664 (37.2%)	953 (11.4%)
卸売業	84 (26.1%)	516 (1.8%)	265 (3.2%)
ロジスティクス、運輸	40 (12.4%)	378 (1.3%)	80 (1.0%)
情報通信サービス	9 (2.8%)	41 (0.1%)	3 (0.0%)
その他サービス	13 (4.0%)	1,094 (3.8%)	40 (0.5%)
合計	322	28,683	8,359

(資料)①ICE/ミラノ工科大学、Reprintデータベースより

②ICE資料『Africa sub-sahariana: mercato emergente dalle grandi prospettive』(2013年1月)より

<エネルギー資源>

エネルギー大手の ENI グループは、1960 年代よりサブサハラ地域でガスおよび石油の探索、開発を展開している。現在、ナイジェリア、コンゴ、アンゴラをはじめとして同地域で石油換算 1 日 45 万バレル相当を生産している。2000 年代後半に進出したモザンビーク、ガーナなどで次々とガスおよび石油を発見し、「2012-2015 年戦略計画 (2012 年 3 月版)」の中でも 2015-2021 年に特に成長する地域としており、さらなる発展を見込んでいる。また同社はガス発電所の建設を通して電力供給事業も手がけており、ナイジェリアでは電力市場の 20%、コンゴでは 60%を占めている⁹。

<インフラ、建設関連>

土木工事、道路整備、ユーティリティ設備建設から都市、住宅整備まで、イタリアは様々な事業をアフリカ各国にて展開している。建設大手のサリーナグループは、アフリカでダム、水道設備、水力発電、道路などを中心に 50 年以上の実績を持ち、現在の同グループの受注の半分以上が

⁹ 2012 年 10 月 1 日『Manager Online』による、ENI 社 CEO の ジュゼッペ・スカローニ (Giuseppe Scaroni) 氏へのインタビュー記事より抜粋。

アフリカで占められている。最近では、エチオピアにおけるアフリカ最大規模の水力発電プロジェクト（受注金額 33.5 億ユーロ）、ナイジェリアの上水道設備（同 2.5 億ユーロ）などを受注している。

また大手 CMC グループは 1980 年代よりアフリカに進出し、道路やダム、地下工事（水道や地下鉄、鉄道）を中心に事業を展開している。モザンビークでは約 30 年の実績を持ち、同国のインフラ整備に大きく貢献。最近ではアンゴラ的高速道路（受注金額 2.5 億ユーロ）、南アフリカの水力発電施設（同 9 億ユーロ）の他、モザンビークでの複数の道路、水道管建設プロジェクトが進行中である。

他にもオフィチーネ・マッカフェッリグループ、テクノプラン、トレビグループ、リボリをはじめ、中小企業まで多くの企業が進出している。

<自動車>

フィアットグループは乗用車のフィアット、トラックやバスなど商用車を扱うイベコがサブサハラ地域に進出。イベコはアフリカ市場向けに商用車をフルラインで投入し、90 ヶ所以上のディーラーや販売店を通して販売し、70 ヶ所のアフターサービスセンターを置いている。同社は 2012 年 10 月末、南アフリカの公共交通やバスの装具・備品を扱う、ラリマー・グループと合弁で商用車やバスを生産する新会社の設立を発表した。出資比率は 60% で、商用車はイベコの南アフリカ支店が、バスは新会社がそれぞれ販売を担当する。従業員数は約 1,000 人、年間生産能力は商用車 7,000 台、バス 1,000 台とし、2013 年下半期初めから順次生産を開始する予定としている。

<再生可能エネルギー>

アフリカ大陸で一番の経済大国である南アフリカでは、発電事業においても他のアフリカ諸国に比べ一歩進んでいる。サステナビリティの観点からも再生可能エネルギーにも着手しており、同国政府による優遇制度も存在する。

再生可能エネルギー分野においてイタリアでも屈指の企業であるモンカーダエネルギーグループは、2011 年から現地企業とパートナーシップを組み、総設備容量 520MWp 計 7 件の太陽光発電プロジェクトを進めている。プロジェクトは 2012~2016 年の実現を予定している。同グループは、モザンビークで軽油代替燃料が採取できるジャトロファの栽培計画なども実施。モザンビークでは、既にアピノーバ・エネルギーとマッカフェッリの合弁企業や、アビアがジャトロファ栽培や燃料生産などで進出している。

<食品>

乳製品を中心とした食品製造企業大手のパルマラットは、南アフリカを中心にザンビア、モザ

ンビーク、ボツワナ、スワジランドのサブサハラ地域にて製造と販売を展開している。南アフリカ内の拠点は従業員約 1,800 人、製造施設は 8 ヶ所。超高温瞬間（UTH）殺菌の牛乳、チーズ、ヨーグルト、その他の乳製品を販売し、売上高は同社全体の 9%¹⁰を占め、近年順調な成長を見せている。

同じく食品大手のフェレロは、現地雇用の創出とその利益の現地還元を目的とした社会的企業をカメルーンと南アフリカに設立し、積極的な CRS 活動を行っている。2008 年にはフェレロ向けのヘーゼルナッツ栽培生産を目的とした農業事業会社を新たに南アフリカに設立した。この会社はフェレロの材料調達の地理的および時期的¹¹な分散化に役割を果たすと同時に、南アフリカ政府の支援の元、ヘーゼルナッツ栽培の発展を促す目的も担っている

¹⁰ パルマラット社の 2011 年決算報告書による。

¹¹ 南アフリカでのヘーゼルナッツの収穫は 3・4 月となっており、通常仕入れ商品と時期が異なっている。

2. イタリア企業のアフリカ進出事例：食品企業イナルカ（Inalca SpA）

イナルカは、生産、流通、フードサービスを手がける食品産業大手クレモニーニグループのグループ企業である。同グループは 1963 年、現会長ルイジ・クレモニーニ氏が牛肉を扱う事業を手がけ、イナルカを創業したことに始まる。

現在、イナルカは従業員 2,700 名、クレモニーニ・グループの収益の約 4 割を占める製品生産事業を担い、食肉（生または冷凍の牛肉）を中心に、食肉加工品、肉類の缶詰、サラミなどの欧州屈指の食品メーカーとして、自身も子会社や関連会社を持ちグループを形成している。

2011 年のイナルカの収益は前年比 15%増の 14 億 1,360 万ユーロと好調で、その収益の約半分をイタリア国内が占め、残りをロシア（18%）、アフリカ（17%）、その他欧州（15%）が分け合っている。近年、海外からの収益比率が拡大傾向にある同社のアフリカ進出事例を、同社最高経営責任者（CEO）のルイジ・ピオ・スコルダマーリャ氏へのインタビューを通して紹介する。

1) アフリカ進出の原点アンゴラでの事業展開

イナルカのアフリカへの進出は 1980 年代にさかのぼり、アンゴラ政府の国際入札に始まる。当時、まだ内戦状態であったアンゴラでの商売に興味を示す競合企業が少ない中、同社は内戦を一時的なものとして捉え、天然資源の豊富なこの国の市場に対して大きな可能性を感じていた。また、当時同社は競争力のある価格で製品提供が可能であったこともあり、入札を経て牛肉関連製品のサプライヤーとしての座を獲得した。当時、アンゴラではたんぱく源が不足しており、輸出業者として政府機関、軍隊そして民間へと同国への納入量は増していった。

1990 年代になり、ビジネスのさらなる確立のためには、現地の輸入業者に頼るだけでなく、自社の現地拠点の設立の必要性を感じるようになり、1998 年にアンゴラに同社アフリカ初の支店を設立することとなる。

アフリカでは、冷蔵保管倉庫の不足による市場への食品の供給が滞っているという現実が存在する。拠点進出を果たしたイナルカはこの現実に着目し、冷蔵保管倉庫を含む自社の物流センターの設立に多額の資金を投資。「冷蔵倉庫が重要なポイントだ」とスコルダマーリャ CEO は強調する。冷蔵保管が可能になることにより、より多く、より広範囲に製品を届けることができるためだ。同社はまず、首都ルアンダに販売所を含む冷蔵保管倉庫を設立した。

この頃のイタリアでは、当時既に築き上げていた 50~60 カ国への輸出ネットワークを活用して、イナルカは輸入調達も開始。アンゴラでもこの流れをくみ、牛肉のほか、豚肉、鶏肉、魚、乳製品などたんぱく質系の製品を現地市場に投入し、製品ラインナップを拡張し始めた。例えば、魚は現地で水揚げされるものを船ごと買い上げるなど、大量に仕入れたものを現地で小売りするようなビジネスを拡張していた。たんぱく源が満たされ出すと、パスタ、ジュース、トマト缶など常温保存の可能な製品にも範囲を広げ、ドライ倉庫も増設した。

「冷蔵＋ドライ倉庫と販売所」というモデルを確立させ、イナルカは物流拠点の増設に着手。2006年にはルアンダに物流センターを新設、この時期からアンゴラでの売上げが急成長するようになった。さらに製品販売のエリア拡大のため、中央から地方へと事業を拡大。近年、アンゴラ第2の経済都市ロビトにも物流センターを設立した。ロビトはアンゴラでも重要な港を有し、大湖地方へのアクセスを可能とするベンゲラ鉄道（復旧中）の始発点でもあることから、輸送上の重要なポイントとなる。

現在、イナルカはアンゴラにおいて、ルワンダ2カ所、ロビト2カ所、ビアナ1カ所の合計5カ所の物流センターを展開し、その売上高は約9,000万ユーロとなっている。顧客は自転車で買い物に来る主婦や小売店、フードサービス業者、流通大手など広範囲なものとなっている。



イナルカのアンゴラ・ルアンダの物流センター（同社提供資料より）

2) ビジネスモデルをもとに他国へも展開

「アンゴラの例からも分かるように、第1段階は輸出、そして第2段階で物流センターの設立、製品ラインナップ拡張、拠点増設による販売範囲拡大というビジネスモデル確立した。当社は基本的にこれを海外展開に適用している」とスコルダマーリャ CEO は言う。ターゲット市場は、いまだ農業食品産業の原料生産から加工、販売までを含むバリューチェーンの確立していない自然資源の豊富な開発途上国である。

2011年現在、アフリカ市場のイナルカの収益に占める割合は17%で、アルジェリア、コンゴ民主共和国、コンゴ共和国、モザンビークに拠点を展開。コートジボワール進出にも着手している。同CEOによると、コンゴ民主共和国では、まだフードサービスが発展しておらず、製品もベーシックなものが売れ、アンゴラでは売れているパルミジャーノチーズなどはまだ売れないとしている。しかし、同国への進出は2000年代初頭であるが、現在、売上高はアンゴラを上回る約1.1億ユーロ、物流センターも首都キンシャサに3カ所保有している。イナルカは現在、同国の重要な水運拠点であるコンゴ川沿岸のマタディにも拠点を計画中である。また最近の進出はガ

スの発見で沸くモザンビークで、2010年に拠点を設立し、これからの発展が期待されている。

「ビジネスモデルには、実は第3段階として現地での処理加工施設の導入がある」と同氏はつけ加える。既にロシアでは導入されているが、アフリカではアルジェリアとアンゴラで小規模に挽肉加工程度の処理加工を始めたところだという。処理加工施設の導入による現地での付加価値の創造は重要であり、これからのアフリカでの課題としている。

3) アフリカ市場の特殊性への対応

イナルカは、アフリカで不足している「冷蔵倉庫の設立」という市場に対応したビジネスモデルを確立していると紹介したが、商品や運営面での対応も聞いてみた。

常温保存ができることからアフリカではよく食べられるランチョンミート（加熱処理し味付けした肉の缶詰）の「ビルビーフ（Bill Beef）」、「テキサーナ（Texana）」というイナルカの商品ブランドは、アフリカでもポピュラーである。手ごろな価格に抑えてあり、庶民層でも購入可能な重要なたんばく源になっているという。

また、アンゴラなど製品ラインナップを拡張している国においては「Mamma Tina（マンマ・ティーナ）」などのプライベートブランドを構築し、様々な取扱商品に展開。同国ではブランディングによる製品の差別化、安全性と信頼性の提供、後発の製品の販売促進が見込まれるようになっている。

運営面での特徴としては、トップマネジメントを含めすべての従業員を基本的に現地人材の採用としていることである。進出形態はあくまで100%子会社もしくはオペレーションレベルの現地少数株主とのジョイントで、金融レベルのジョイントではない。例えばアンゴラの約300人の従業員に対してイタリア人は責任者1人、コンゴでも財務担当の1人程度である。労働習慣の違いなど難しい面もあるとスコルダマーリャ CEO は言うが、研修などで根気よく指導を続けている。同 CEO は「何よりも彼らの存在が成長に大きく貢献している」と強調する。

4) アフリカ市場の今後の展望

近年のガス・石油の発見に伴い資金の流入もあることから、サブサハラ地域は特に発展が見込める地域だとしている。現状、農業食品産業のバリューチェーンは確立しておらず、たんばく質の摂取量も不足していることから、イナルカのビジネスモデルにあてはまる国も多い。

スコルダマーリャ CEO は治安や衛生に危険を感じていることはないとしている。むしろ同地域の市場としての魅力は、人口の多さとその年齢層が若いこと。さらに今後の急速なマーケティングやコミュニケーション手段の発達に起因する人々の消費行動の変化によって、需要拡大も見込まれることであるとして期待を示した。

「国の発展のためには国民全体の生活水準の向上が必要であり、そのために農業食品産業の発展が欠かせない。天然資源による流入資金を農業食品ビジネスへ投資することの重要性が理解されるべき」と同 CEO は言う。農業食品のバリューチェーンの確立による付加価値の創造は不可欠であり、「この重要性に各国政府が理解を深めた時、天然資源の探索、開発および生産と農業食品産業の両分野に関して、技術、品質、ノウハウを持ち、関連設備や機械生産に優れているイタリアは良きビジネスパートナーとなるはずである」とも語った。

* * *

1980年代から現在に至るまでのイナルカの内外での成長の要因は、必要とされているものを的確に理解し、柔軟性をもって対応し事業化してきたことにある。そのため、まだ開発途上で必要なものが多数存在するアフリカ市場においては、より現地密着型で的確にニーズを把握し、そのニーズに着実に応えていくことが、まずはアフリカ市場で求められていることであると言える。

参考文献

<各種文献>

ISTAT・ICE 監修 2011 年版『Commercio estero e attività internazionali delle imprese』

ISTAT・ICE 監修 2011-2012 年『L'Italia nell'economia internazionale』

Rubbettino・ICE 『Italia multinazionale 2012』

イタリア外務省発行『Dipromazia Economia Italiana』

イタリア外務省発行『Rapporti Paesi Congiunti』

ICE 資料『Africa sub-sahariana: mercato emergente dalle grandi prospettive』(2013 年 1 月)

ICE 資料『Rapporti economici e commerciali tra l'Italia e i paesi del Nord Africa』(2011 年)

SACE プレゼンテーション資料『SACE in Africa Sub-Sahariana』(2013 年 1 月)

在モザンビークイタリア大使館『Fare affari in Mozambico』(2011 年 10 月)

<ウェブサイト、報道資料>

イタリア統計局 (ISTAT) 公式サイト(www.istat.it)

イタリア外務省公式サイト(www.esteri.it)及びアフリカ各国在外イタリア大使館サイト

ICE 公式サイト(www.ice.it)

イタリア百科事典サイト (www.treccani.it)

Manager Online (www.manageronline.it)

Gruppo Cremonini 公式サイト (www.cremonini.it)

Inalca SpA 公式サイト (www.inalca.it)

ENI 公式サイト (www.eni.com)

Gruppo Salini 公式サイト (www.salini.it)

CMC グループ公式サイト (cmcgruppo.com)

Moncada Energy Group 公式サイト (www.moncadaenergygroup.com)

Iveco 社公式サイト (web.iveco.com)

イタリア企業のアフリカ市場開拓

2013年3月発行

著作・発行 日本貿易振興機構（ジェトロ） 海外調査部

〒107-6006 東京都港赤坂 1-12-32 アーク森ビル 6階

禁無断転載