

アフリカ

企業はリスクとどう向き合う？

海外調査部中東アフリカ課 高崎 早和香

今年1月にアルジェリアで発生した人質拘束事件は、アフリカでの危機管理の難しさをあらためて認識させた。ジェットロ調べによると、アフリカ地域に進出する日系企業は300社余り。これらの企業はどのようなリスクに直面し、どう対応しているのか。

アフリカを一つと捉えるな！

北から南まで約8,000キロ。面積は日本の約80倍——アフリカ大陸には54カ国が存在し、文化、言語、宗教、民族、歴史的背景など多くの点で異なる。アルジェリアでの人質事件発生直後、南アフリカ共和国（以下、南ア）の外交官はこう嘆いた。「事件を機に、南アへの進出を躊躇する企業からの相談が続いた。同じ大陸にあるというだけで二つの国を混同している」。

アフリカを一つと捉えてリスク管理すると、見落とす点が少なくない。テロ対策では、地域情勢の知識に基づく判断が重要だと説かれるが、こうした情報をどこから収集するかもまた重要となる。アフリカ大陸へのゲートウェイとされる南アには、国際弁護士・会計事務所、アフリカ専門のコンサルタントも多い。しかし、これら専門家の守備範囲はサハラ以南（サブサハラ・アフリカ）地域であることが多く、入手できる情報には限界がある。北アフリカの情勢については、歴史的な結びつきや地理的な理由から、英国やフランスなど欧州系コンサルタントが優位に立つケースも多い。

在アフリカ進出日系企業を対象にジェットロが行った調査で、投資環境上の課題として「社会的不安」を挙げた企業でもその中身は異なる。北アフリカでは政情不安やテロを警戒する声が聞かれる一方、南部では強盗などの一般犯罪を不安視する傾向が強い。つまり、地域によってリスクの捉え方に大きな差が見られた。

では、企業はアフリカでどのようなリスクに直面し

ているのか。別表にここ数年アフリカで発生した主なリスク事例を示した。地域によってリスクが異なることは前述のとおりだが、一方で、その要因には共通点がある。「社会不満」がそれである。

北アフリカでは民衆蜂起による長期政権打倒の連鎖を引き起こした。南アでは45人の死者を出す大規模の違法ストを招いた。アフリカは2000年以降の資源ブームで高成長を遂げた。だが、富が平等に分配されず、所得格差は広がるばかりだ。若年層を中心とした高失業率も深刻といえる。「若年層の漠然とした批判や不満が、ここ数年で表面化し、暴力やテロを増大させる力になっている」とはある専門家の指摘だ。

不測の事態は起こり得る

不測の事態に直面する場合もある。日系A社は、政情が比較的安定しているといわれていた東部の国に進出。ところが、工場建設を開始した約1年半後に軍事クーデターで政権が転覆したのだ。新たに発足した暫定政権は、ロイヤルティー料率の引き上げなど不当な要求を繰り返した。同社は、投資に際して政権交代こそは予想できなかったが、何らかの不測の事態は起こり得ると見て策を講じていた。プロジェクトの資金調達に当たり、複数国の政府系金融機関や国際銀行を巻き込んだのだ。暫定政府との交渉では、この銀行団に属する各国の政府や国際機関から支援を得て、事態の収拾を図った。同社関係者は「民間企業単独での対応には限界があった。各国政府からの多面的な支援が功を奏した」と振り返る。

ある日系B社の工場では、元従業員らが再雇用を求めてデモを展開。筆者が現場を訪問した際、駐在員はこう漏らした。「今日はゲートを封鎖されなくて良かった。デモはゲリラ的に発生する。工場を取り囲ん

表 アフリカにおける主な投資リスク事例

国・地域	発生年	事例の概要
ケニア	07～08年	大統領選挙の結果をめぐる暴動が発生。1,000人以上の死傷者が出た。食料品・燃料不足など経済活動にも波及
アンゴラ	08～10年	石油価格暴落の影響で為替ショックが発生。資金流動性の低下、政府の未払い金増加により企業活動が停滞
ジンバブエ	08年	白人農地強制収用や大統領選に伴う混乱などで経済が崩壊。09年には現地通貨が廃止される。政府は現地法人の株式51%を自国民所有と定める外資規制を発表し、投資家に混乱をもたらしている
マダガスカル	09年	軍事クーデターで政権が転覆。国際社会から認められないかたちで暫定政権が発足し政情が不安定化
コートジボワール	10年	大統領選挙の結果をめぐる内戦が勃発。国内情勢悪化による国外退避や金融機関の業務停止などを受け企業活動が停滞
アフリカ東部・西部	常時	ソマリア沖、コートジボワール沖、ナイジェリア沖における、海賊によるタンカーや貨物船の襲撃
中東・北アフリカ	10～12年	チュニジアに端を発し、中東・北アフリカの各国で大規模民衆デモが発生。長期政権の崩壊をもたらした
ナイジェリア	12年	石油補助金廃止に抗議して全国規模のストが発生。経済活動がまひ状態に
南アフリカ共和国	12年	ブラチナ鉱山で大規模違法ストが発生し、死者45人、負傷者78人を出す事態に。労働争議は他業種にまで波及
アルジェリア	13年	イスラム系武装集団が天然ガス精製プラントを襲撃、多数の死傷者が発生

資料：各種資料・報道を基に筆者作成

でバリケードを築き、敷地から一步も出られない日もある」。日々リスクと隣り合わせの緊張感とストレスが垣間見えた。デモは組織化されており、多いときには100人近い規模の集団になるという。同社は、周辺住民との協議を頻繁に重ね、事態の改善を試みている。

ある日突然、思いもよらないトラブルに巻き込まれた例もある。日系C社では、デモ隊が事務所に押しかけ、投石などの被害に遭った。ところが、抗議される原因が見当たらない。事情を調べると、土地買収をめぐる地元住民ともめていたあるアジア系企業と、C社の名前が似ていたことから、勘違いした住民がC社を襲撃したことが判明。C社は急きょラジオ放送で別会社であることを説明し、事態の収拾に努めた。

リスク管理に頭を悩ませるのは日本企業だけではない。スイス企業の関係者は、鉱山の操業開始に伴う周辺住民の移転で苦勞したと語る。アフリカでは、土地への思い入れが強い。先祖代々の霊が漂うとされているからだ。同社はそのような事情に配慮せず、最初から移転に伴う補償金を提示して、住民ともめることになった。その後、住民との関係を修復させたが、操業を開始するまでに3年を要したという。突然のスト発生で対応を迫られた欧州の自動車部品メーカーもある。「生産を再開させるには大幅な賃上げ要求を受け入れざるを得ず、計画外のコスト上昇を招いた」。同社の調達担当者はそう苦悩を語った。

目配りは多面的に

他方、近年アフリカへの進出を加速させている中国企業はどうか。ある日系商社駐在員は、「今の中国の勢いは高度経済成長期の日本の姿と重なる」と力説する。たとえば事業性が低かったとしても、チャンスがあればどんな案件でも手掛ける。一つ一つの事業で採算がとれなくても、数をこなすことで存在感を高め、受注を増やす。その結果、全体として利益を上げているという。こんな大胆な動きができるのは、政府が主導することで進出リスクが軽減されることも

一因として挙げられよう。大規模な資源開発は国営企業を核に進め、民間企業に対しては国策銀行による融資を提供する他、対外援助、対外請負プロジェクトを通じた参入を促している。

とはいえ、中国政府もアフリカでの誘拐事件やテロ発生には敏感にならざるを得ない。これまで内政干渉主義を貫いてきたが、アフリカの政情不安は中国にとっても無視できない問題だ。中国人労働者を標的とする誘拐や、内紛による利権の喪失などの事態に直面している。南アの中国研究者によれば、中国のシンクタンクは「アフリカの紛争を予測し、そのリスクを管理するための分析モデル構築に着手し始めた」。

アフリカのビジネスリスクは実に多様だ。現場に潜むリスクだけに目をとられがちだが、ある日系企業の人事担当者によれば「日本から駐在員を派遣する際にもリスクがある」。日本との違いが大きく精神的なダメージを受ける可能性も高いというのだ。この言葉はアフリカでの危機管理において、いかに多面的な視点が必要かを示唆している。

リスクが指摘される一方で、アフリカへの投資は増加している。世界の対アフリカ直接投資残高は、11年には5,700億ドルと10年間で約4倍に拡大した。国際競争が激しさを増す中、リスクを恐れて進出を躊躇しては取り残されてしまう。適切な危機管理を行い、リスクを回避しながら進出するためには、多面的な視点や分析に基づく対策手段が必要となろう。JA