

南部および東部アフリカにおける 流通物流調査報告書

2014年5月

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部

【免責条項】

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：南部および東部アフリカにおける流通物流報告書

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	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	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

1. アフリカにおける流通チャンネル	1
1.1 南アフリカの小売業におけるインフォーマルセクター	1
1.2 多国籍企業	7
(1) ネスレ (Nestlé)	7
(2) プロクター&ギャンブル (Procter& Gamble、P&G)	8
(3) ユニリーバ (Unilever)	9
1.3 南アフリカの小売業	11
(1) マスマート (Maassmart)	11
(2) ショップライト (Shoprite)	13
(3) ピックンペイ (Pick ‘n Pay)	16
(4) ミスター・プライス (Mr. Price)	18
2. 東部アフリカ・南部アフリカの輸入状況	22
2.1 南部アフリカ開発共同体 (SADC)	22
2.2 東アフリカ共同体 (EAC)	23
3. アフリカの主な港湾事情	31
3.1 南アフリカ ダーバン港	31
3.2 ケニア モンバサ港	33
3.3 タンザニア ダルエスサラーム港	34
3.4 モザンビーク ベイラ港	35
3.5 モザンビーク ナカラ港	37
3.6 モザンビーク マプト港	38
3.7 ジブチ ジブチ港	39
3.8 エジプト スエズ運河コンテナターミナル	41
3.9 ナイジェリア ラゴス港	41
3.10 ナミビア ウォルビスベイ港	43
4. 東部アフリカ・南部アフリカにおける輸送インフラ開発	45
4.1 空間的開発構想 (SDIs)	45
4.2 南部アフリカ開発回廊 (SADC 回廊)	47
4.3 東アフリカ共同体 (EAC) 回廊	49
5. 南アフリカのロジスティック企業のリスク要因と物流コスト	53
5.1 インペリアル・ロジスティックス (Imperial Logistics)	54
5.2 バーロワールド・ロジスティックス (Barloworld Logistics)	54
5.3 消費財流通のリスク要因	56
5.4 物流コスト	61
附属資料	65
参考文献	65

1. アフリカにおける流通チャンネル

1.1 南アフリカの小売業におけるインフォーマルセクター

インフォーマル経済には露天商、タクシードライバー、ゴミ収集業者、在宅ケアワーカーなどフォーマル経済と同様の多岐に渡る幅広い経済活動が含まれる。南アフリカのインフォーマル経済を支配しているのは、小売活動である。とりわけ商品やサービスの販売が最も重要な活動分野となっている。100万人強が小売に従事し、さらに30万人がコミュニティや社会サービスに従事している。これら2つの分野で、インフォーマルセクターの雇用全体の約60%を占める。南アフリカのインフォーマル経済では、商業が多数を占めているという点が他のアフリカ諸国と異なる特徴である。これは南アフリカ経済の構造が一般的な途上国とは異なることによる。南アフリカには、国内総生産（GDP）の14%を占める規模の大きい製造業セクターが存在しているという特徴がある。この結果、貧しいコミュニティの地元消費者をターゲットとした小規模な製造業や農産品加工業の割合は、フォーマル、インフォーマルの別を問わず、きわめて限定的である。さらに、インフォーマルの小規模製造業活動が存在しないことから、インフォーマルのビジネスサービス会社も存在しない。

インフォーマル経済活動は、その性質上、記録に残らないことから、測定は困難だが、一部の推定によると、同経済の規模は南アフリカのGDPの約28%に相当する。したがって、インフォーマル経済（インフォーマルの商人、ゴミ収集業者、在宅ケアワーカーやタクシードライバーなどを含む）の規模は、約1,600億ランドと推定できる。これはGDPにおける農業セクター全体の約2.5倍、鉱業セクターの70%に相当する。

1990年時点で、南アフリカ国内の行商人および露天商は合計15万人、小規模小売店主（都市部の貧困地域にある小売雑貨店であるスパザショップを含む）は5万人と推定された。StreetNet（2006年）¹によると、インフォーマル（非公式）セクターの労働者は2000年に230万人だったが、2005年には380万人に増加した。統計によると、特に他のアフリカ諸国からのインフォーマルセクターの小売業者の流入増に伴って、その数は、毎年、増加を続けている。

この結果、南アフリカでは、インフォーマルセクターは失業や貧困への対処や、持続可能な生活手段創出の支援を実施する上で重要である。四半期別労働調査によると、2012年第1四半期における南アフリカのインフォーマルセクター（農業を除く）従事者は210万人、これに対し農業を除くフォーマル（公式）セクターの従事者は950万人だった。この210万人のうち、120万人が男性で、女性は85万7,000人強にとどまった。同様に2013年第2四半期のインフォーマルセクター従事者は220万人、第3四半期は210万人だった（いずれも農業を除く）。

構成に関しては、南アフリカの露天商は過半数が黒人女性で、菓子、小間物、タバコ、衣類を含む幅広い商品や（最も目立つのは）果物や野菜（自分が生産したものではないケースが多い）を販売する。見た目は比較的地味だが、インフォーマルセクターにおいて露天商は最大セクター

¹ “Impact of Labour Market Policy on the Informal economy: Analysis and Recommendations” NEDLAC Community Constituency Position Paper 2006 <http://www.streetnet.org.za/english/nedlacpaper.htm>, p2.

の一つに数えられる。

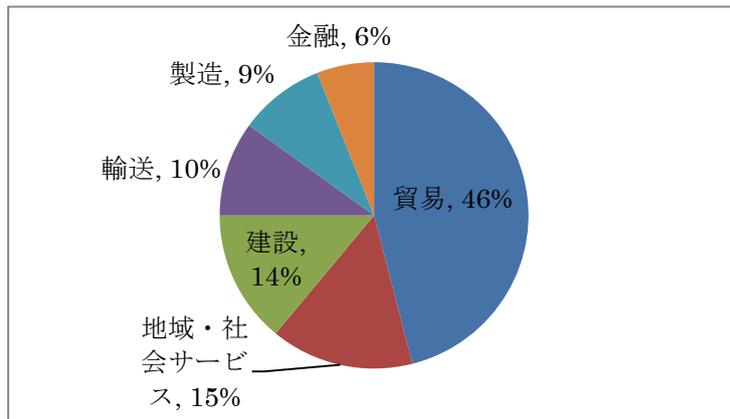
2000年に実施された労働力調査では、南アフリカ全土での露天商は50万人と推定され、うち70%が食品関連商品を販売している。アフリカの露天商誌によると、年齢は25～49歳で、女性の年齢が男性を上回っていることが判明した。同様に、Lundの調査によると、21～30歳の年齢層では、男性が女性よりも多く、41～50歳では女性が男性を上回っていることが明らかになった。この結果は、女性は露天商売を始めるのが中年以降である一方で、男性は、一般に若い時期に参入し、離職することを示唆している。さらに、教育水準は年齢と性別によって大きなバラツキがみられる。

通常、露天商は社会経済階層の最下層に位置する貧しい未熟練労働者である。インフォーマルセクターの取引は、大都市や小規模な町を問わず、バス停、駅、トラック駐車場および通りなど交通の往来が存在するところであれば、どこでも一般的にみられる。アフリカの主要都市では、都市の貧しい家庭は市場や露天商から主として食料を購入している。実際、サハラ以南のアフリカにおいては、インフォーマルセクターが経済の最大60%を占める。この結果、インフォーマルセクターの小売業は、老若両方の失業者を吸収できるという点で重要な役割を果たしていると言える。

南アフリカでは、2000年以降、失業率は24～30%の水準で推移している。同国の経済規模は拡大しているが、富の増加や再配分は実現していない。新規雇用機会の不足は深刻で、多くの南アフリカ人は正規雇用の機会がないため収入を得るために露天商に目を向けている。ケープタウン、ツワネ（プレトリア）、ヨハネスブルク、ダーバン（eThekweni）の4都市における調査では、露天商の過半数（54%）が男性であることが判明した。ただ、ダーバンでは女性が過半数（58%）を占めた。

同じ調査で、インフォーマルセクターに従事する小売業者の37%は何らかの中等教育を受けており、うち29%は中等教育課程修了証明書を取得している。ケープタウンでは、18%が高等教育を受けており、正式な教育を受けたことのない者はわずか6%にとどまった。インフォーマルセクター従事者に正式な教育を受けた人間が多いということは、南アフリカ経済が提供する雇用機会がいかに少ないかを示している。したがって、露天商は経済状況に関する重要な指標と言える。

図1 業種別南アフリカインフォーマルセクター



出所：Caroline Skinner, Informal Economy Presentation,

https://www.google.co.za/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&ved=0CHUQFjAL&url=http%3A%2F%2Fwww.capetown.gov.za%2Fen%2Fehd%2FDocuments%2FInformal_Economy_Presentation_Caroline%2520Skinner.pptx&ei=EJKjUtGPLMLlhAfsjoDoDQ&usg=AFQjCNEj3pDFfNEIQOiPNkm3Jr4iqkSVug&sig2=N31RBrvW7mPVsl6NLa51vO&bvm=bv.57752919.d.ZG4

自治体はインフォーマルの小売業者/露天商を実業家として徐々に受け入れているが、受け入れペースはこれらの業者が希望しているより遅い。現在、ダーバン、ツワネ、ケープタウン、ヨハネスブルクの都市では、インフォーマルの小売業者/露天商の活動を規定する非公式取引指針の草案または承認済みの指針枠組みを既に作成しており、現在は運用可能な状況にある。しかし、その他の主要都市や自治体ではまだ指針が策定されておらず、指針を地方政府の条例に引き続き依存している。このため、地方自治体においては、非公式/露天商が活動できる環境を創出する政策ガイダンスを依然、欠いている状況にある。

インフォーマルセクターは南アフリカ経済の重要な部分を占めており、GDP に対する寄与が大きいことに加え、多くの国民にとって有望な雇用源である。

非公式取引の定義に関しては、実際にはアフリカ地域全般に全て当てはまる定義も、南アフリカの状況を鑑みて標準化された定義も存在しない。また、視点によっては学術的、政治寄り、もしくは単に商業的な観点のものもあり、ひどい場合は非公式取引の定義が町ごと、セクターごとに異なるものの、多くの定義はいずれも容認可能なものである。

したがって、前述の定義や説明は、その範囲や地方政府、NGO、学術機関など多くの機関が適用を検討している一般的に受け入れられる見解に加えて、少なくとも南アフリカのインフォーマルセクターの実態を示すものであるべきである。

南アフリカでは、経済における非公式セクターの比率が高く、正確には 47%が非公式環境において財の取引を行う個人から構成されている。この種の取引で最も一般的に言及されるのが、いわゆるスパザ取引である。スパザ取引は南アフリカの小売の 10%を占めている。

通常、スパザショップの在庫は、農産物、飲料、タバコ、パンなど生活必需品から構成される。

有名ブランド商品は好調に売れる傾向にあり、多くの顧客はノーブランドや二流ブランドの商品購入には消極的である (Bear、2005 年; Tladi & Mielhbradt、2003 年)。通常、製品名よりもブランド名で商品が言及される。例えば、歯磨き粉は Colgate という名称と関連付けられている。サプライチェーンの弱さから、スパザショップでの販売価格は卸売価格に 30~50% 上乘せされている可能性がある。顧客は一般に高価格であることを認識しており、購入前にあらかじめ予算を決めている (Terblanche、1991 年)。全体的に見て、スパザショップではブランドと商品価格が消費者の購買において重要な意味を持つ。

行商人、スパザショップ、潜り酒場その他の非公式小売業者は南アフリカ全土で、75 万人に上ると推定され、合計小売売上高は年間 300 億ランドに上る。うち食品は単独で 170 億ランドと半分以上を占める³。

アルコール (潜り酒場) の販売、行商人、その他の零細小売業者からなるスパザ業界の売上高は年間 70 億ランドと推定される。2011 年に実施された調査によると、これは南アフリカ国内 1 万店に上るスパザショップ網を通じて生みだされている。

Sustainable Livelihoods Foundation のインフォーマル零細企業 (FIME) の健全化プロジェクト⁴ が実施した調査によると、食料雑貨小売りがスパザショップでの非公式ビジネス活動全体の 25% を占める。ケープタウンの特定地域内では合計 544 のスパザショップ (ビジネス全体の 14%) と 438 のハウスショップ (同 11%) があり、旧黒人居住地区の至るところに、分散して所在していることが明らかになった。FIME のデータは各店舗の営業地域がごく限られた範囲にとどまり、店舗のすぐ近くの住人にサービスを提供していることを示している。こうした地域は 1 本の通りやごく近隣であるケースが多い。

スパザショップは居住者に対し、就業前、就業後の両方を含む終日サービスを提供していることから、営業は長時間にわたる。ビジネスの多くは午後 6 時から 10 時の間に発生する。歴史的には、南アフリカのスパザショップの多くは、数品目を販売するハウスショップから始まり、事業規模が拡大するにつれて、徐々に形態を進化させ、変化していった。

卸業者は、十分な数量を購入しないという理由からスパザショップ経営者に対する値引きに消極的なケースが多い。この結果、スパザショップ経営者は、卸業者で買い物をする一般消費者と同じ価格で商品を購入しなければならない。このため販売店舗で利益を確保するためには、さらに高い価格で商品を販売しなければならない。こうした理由から、大手小売はスパザショップよりも低価格で商品を販売可能なケースが多く、スパザショップから客足が遠のくという結果につながっている。

大手企業の中には製品を直接、スパザショップに納入するところもあるが、過半数は別の

³ UNISA, Bureau of Market Research, <http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/ems/docs/Report349.pdf>

⁴ The Sustainable Livelihoods Foundation's Formalising Informal Micro-Enterprises (FIME) project, <http://livelihoods.org.za/wp-content/uploads/2011/08/SLF-Spaza-final.pdf>

方法を取る。ショップの中には商品仕入れのために、独立した卸業者を雇っているところもある。ただ、多くの店舗経営者には、自ら足を運び、商品を仕入れる以外の選択肢はない。その多くは自動車を保有していないことから、バスやタクシーを使って、サプライヤーの元に出向き、商品を選んだ上で、仕入れた全商品を抱え、公共交通を使って、店舗に戻る。

直近の推定によると、スパザショップ経営者の 77%が卸業者に直接出向いて商品を仕入れており、事業開始にあたって銀行ローンを借り入れているところはわずか 3.8%にとどまる。

多くのスパザショップ経営者は在庫を増やしたいと考えているが、スペース面での制約に加え、損傷、盗難、害虫その他の有害動物による損傷の可能性から、実現していない。より適切なパッケージ・サイズを採用し、ブランドを絞り込み、品揃えを拡充すれば、顧客の購入が増加することが予想される。ただ、卸業者やメーカーの間には、旧黒人居住区ではどこが信頼できるのか、どのような方法で販売パートナーを識別すればよいのか分からないという不満がみられる。

結果的に、メーカーと直接取引をするスパザショップはわずかにとどまる。Coca-Cola は配送時に現金で支払いを行う一部のスパザショップには直接配送を行っている。そして SABMiller と同様に、民間警備会社を雇い、自社の配送トラックに同行させている。規模の小さいメーカーにはこうした余裕はないことから、基本的には旧黒人居住区を専門とする民間の配送会社は存在しない。

2013 年 9 月の小売に関するニュース記事⁵によると、Blue Label Telecoms と MasterCard が発表した提携によって、旧黒人居住区や地方の数千に上るスパザショップなどの小規模小売業者は、クレジットカードによる支払いを受け入れることが初めて可能となる。

クレジットカード払いという支払い手段によって売上が増加し、キャッシュフローが改善し、危険でコストがかかる現金の取り扱いの軽減が見込まれる。消費者にとっては、クレジットカードの利用が購入の際に最もスピーディかつ安全な方法と考えられる。一方、業者は同日中に現金にアクセスできることから、必要に応じて在庫を仕入れることが可能になる。

Blue Label と MasterCard によると、現金ベースのみで営業してきた 2 万 2,000 に上る小規模小売業者や地方商店に販売時点管理 (POS) 装置が設置されることで、クレジットカードによる支払いの受け入れが可能になり、消費者にはキャッシュバックや現金の引き出しサービスを提供できる。Blue Label は何千台もの同端末を提供しており、主にプリペイドエアタイム(携帯電話を利用した決済手段)や電子バウチャーの販売に用いられている。端末設置は当初は国内全体で 2 万 2,000 の小売業者を対象とする一方で、参加数はこれを上回る可能性もある。Blue Label によると、南アフリカ全土には約 10 万店のスパザショップと数万に上る中小小売業者やサービスプロバイダーが存在する。同社は、1 万 5,000 台以上の新たな「EMV 認証の非接触対応 POS 端末」の本格展開を通じて、旧黒人居住区や非公式居住区での MasterCard 受け入れ店舗を増やすための「画期的な施策」を導入することを明らかにした。

さらに小規模スパザショップで使用されている 7,000 台の端末の MasterCard Mobile ソフト

⁵ Business Day <http://www.bdlive.co.za/business/technology/2013/09/04/sas-spaza-shops-get-access-to-card-transactions>

のアップグレードも予定している。これらの端末では、業者は IC チップ、暗証番号および非接触支払いカードを商品やサービスの支払いに受け入れることが可能となり、1 台の装置で Blue Label のプリペイドバウチャーの販売も可能となる。小売業者は Blue Label Telecoms との間で合意した標準的な取引手数料を支払うが、端末のレンタル料は無料であるという点が重要なポイントである。

スパザセクターで出現しているビジネストrendとして、外国人店主の台頭が挙げられ（ソマリア人とパキスタン人が大半）、急ピッチで市場を席卷している。南アフリカ人経営のスパザショップは自宅を拠点とするものが引き続き過半数を占める。一方、外国人経営のスパザショップは、自宅とは別棟か、より一般的なケースでは賃貸物件である（通常は既存のスパザショップを賃貸）。

さらに、大半の南アフリカ人は店舗経営を自ら行うか、家族の労働力を利用する。一方、Sustainable Livelihoods Foundation が FIME プロジェクト⁶の調査でインタビューを行った外国人店主はその3分の2が雇われ店主だった。

一部の雇われ店主は過酷な労働条件のもとで働いている。このため、企業家は従業員の労働コストを最小限に抑制できる一方で、長時間営業に備えた十分な数のスタッフを確保することが可能になっている。

外国人によるスパザビジネスは、サプライチェーンのネットワーク作りとコスト効率の高い値引き商品の調達に成功している。つまり、外国人経営のスパザショップの台頭は、効率的かつ競争力の高さを裏付けている。また共同所有も見受けられる。

対照的に、一人で経営する南アフリカのスパザショップは、外国人が経営するショップの共同購入による購買力や労働コストの優位性に対抗できず、廃業またはテイクアウト料理や酒類の小売など競争面で優位を維持できる商品に焦点を絞るかのいずれかを選択している。

ただ、外国人経営のスパザショップの台頭によって、地元のスパザショップ経営者との間の緊張が高まっている。2005 年頃から、南アフリカ人経営者と外国移民の経営者との間で熾烈な競争がみられる。

外国人所有のスパザショップでは商品を大量に仕入れるか、共同購入し、低価格で販売する。人気ブランドの廉価版であるノーブランド商品の特価販売も外国人所有のスパザショップの間では人気を集める。

⁶ The Sustainable Livelihoods Foundation's Formalising Informal Micro-Enterprises (FIME) project, <http://livelihoods.org.za/wp-content/uploads/2011/08/SLF-Spaza-final.pdf>

1.2 多国籍企業

(1) ネスレ (Nestlé)

スイスの Nestlé（世界最大規模の食品・飲料メーカー）の子会社である Nestlé 南アフリカは、南アフリカにおける保健、健康、栄養食品の製造、販売セクターの最前線に位置する企業の一つである。

Nestlé は 1927 年に南アフリカに最初の工場を建設した。今日では、国内全体で 12 カ所の製造施設と 4 カ所の物流センターを運営する。2012 年 3 月には、南アフリカ政府との研究提携を発表した。これは南アフリカの科学者に対し、同社の栄養、食品化学や食品安全性のノウハウを示すと同時に、彼らにアフリカ大陸の消費者にとって栄養摂取が必要なことをより深く理解させることを目的としている。

Nestlé 南アフリカは、地域内における Nestlé の成長を促しかつ加速させるべく事業を展開している。これは同社の南アフリカに対する投資拡大によって実証されている。Nestlé 南アフリカは成長戦略の一環として、2012 年に新会社 2 社を南アフリカに開業。Maggie の麺類、Milo、Cheerio のシリアルの現地生産が初めて可能になった。

表 1 工場と物流センター

地域	製品
Estcourt, KwaZulu Natal	コーヒー、MILO、ココア、Nesquik
Clayville, Gauteng	アイスクリーム
Harrismith, Free State	乳幼児栄養
East London, Eastern Cape	チョコレートと菓子類
Mossel Bay, Western Cape	乳製品
Bellville, Western Cape	料理
Ndabeni, Western Cape	ペットフード缶
Babelegi, Gauteng	乳製品以外のコーヒークリーム
Isando, Gauteng	ドライペットフード
N'dabeni, Western Cape	セールス
Doornkloof, Gauteng	水
Babelegi, Gauteng	麺類&シリアル
N'dabeni, Western Cape	Purina Wet (ペットフード)
Potchefstroom, North West Province	Cremora (コーヒーミルク)

出所： ERA 調べ

Nestlé は南アフリカでより大きな市場への参入を目指して、地方市場の潜在性を認識するようになった。これらの地方在住の消費者は都市部から遠く離れた場所に居住していることが多い。このため、多くの大手多国籍企業のサプライチェーンの仕組みは、同市場を満足させるには程遠い状況にとどまっている。

Nestlé 南アフリカはこうした問題を特定し、個別のセールスアシスタントを通じてローエンド消費者市場への拡大を模索している。同アシスタントは、ベビーフードや植物性クリーマーを中心に、通常は個装パッケージという形で、同社製品の販売交渉にあたる。こうして新興市場に加え、南アフリカやアフリカの拡大する中間層市場への参入を確保している。

2005年には Nestlé Pure Life water が南アフリカの旧黒人居住区、具体的にはアレクサンドラとソウェトの大規模居住区に参入するマーケット戦略で画期的なルートを開拓した。同居住区には南アフリカ人のほぼ半数が居住しており、巨大な潜在市場となっている。

同社は 2005 年 3 月、アレクサンドリアで、包括的なアプローチを採用し、ガソリンスタンド、労働者クラスのカフェ、売店、小規模な店舗に冷却装置を設置した。中央物流センターがこれらの販売ルートに製品を供給した。4 ヶ月後には、ソウェトでも同じ販売方法を用いた。

これらの地域における既存の小売店網は、同社の水製品販売には不十分であることが判明し、同社はソウェトに新たな販売チャンネルであるコンテナを創設した。最適用地に 25 台のコンテナ（小型の金属製物置）を設置した。その後、Nestlé Waters が厳選した代理業者に対し、冷却機、店頭販売用資材、三輪車を提供した。これらのコンテナは、行商向けの小型倉庫と独立した売店という 2 つの目的を満たすものだった。

Nestlé は南アフリカですでに定評がある企業だが、2013 年にヨハネスブルグ証券取引所（JSE）に上場する Clover が、Nestlé 南アフリカの Doornkloof 資産、ミネラルウォーター製造施設とミネラルウォーター販売権を、新たな Nestlé との合弁事業の持分という形で 5,800 万ランドで取得すると発表した。

両社の提携による新会社 Clover Water に関しては、Clover が過半数の 70%の株式を保有する。Clover Water は、Nestlé の Pure Life、Valvita、Schoonspruit ブランドのミネラルウォーターに加え Nestea ブランドのアイ스티ーの製造、流通、マーケティング、販売権とライセンスを保有する。

Nestlé はグローバル・サプライチェーンの向上を目的に、海上貨物調達交渉とプロセス委託の合理化に向けて、GT Nexus Urban 社を選定した。これは、Nestlé ブランドが 5 大陸、87 カ国で事業を展開しているという事実によるものである。同社のグローバル事業を支える輸送網で流通するコンテナは年間 30 万個以上に上り、同社は世界中で多くの海洋貨物船サービスを利用している。

Nestlé 南アフリカは国内全域に製品を輸送するためにロジスティクス会社数社を活用しており、特に以下の 3 社を定期的に利用している。

- ・ **Imperial Logistics** 南アフリカ・ハウテン州ジャーミストン
- ・ **Route To Market Solutions** 南アフリカ・ケープタウン
- ・ **Bayete Reverse Logistics**（返送管理を支援）南アフリカ・ケープタウン

(2)プロクター&ギャンブル（Procter& Gamble、P&G）

P&G は米国の多国籍メーカーで販売業者である。南アフリカとナイジェリアを含む世界約 145 カ国で事業を展開する。先進国の売上構成比が高いが、開発途上国市場の潜在性が大きいことを認知し始めている。

P&G はグローバル企業として世界的なスケールメリットを享受する独自の組織構造をもち、同社ブランド製品を約 180 カ国で販売している。

P&G は南アフリカとナイジェリアの両国に本社と工場を持つ。

- ・ **P&G ナイジェリア** 本社：ラゴス、工場：オヨ州イバダン
- ・ **P&G 南アフリカ** 本社：ヨハネスブルク、Pampers（紙おむつ）製造工場：ハウテン州 ケンプトンパーク

アフリカでは都市化の加速と個人消費の拡大によって、市場が拡大していることから、P&G のような小売業者にとって、アフリカは魅力的な投資ケースと言える。過去 10 年間に同社のアフリカにおける市場浸透率は 10 倍に上昇した。

南アフリカで市場基盤を拡大した結果、同社は、同国で国内及び輸出市場向けに複数の製品カテゴリーの工場建設に約 16 億ランドを投じることを決定している。同社は南アフリカの工場を南部及び東部アフリカのハブにする計画である。

さらに同社は、ナイジェリアの **Ogen State** に新たに Pampers（紙おむつ）工場を建設すると発表している。新事業の価値は 2 億 5,000 万米ドルと推定される。P&G は製造プラットフォームの拡大および新製品の導入を目的に数億ナイラという大規模な投資を今後 5 年間に行う予定である。

南アフリカとナイジェリアを含む他のアフリカ諸国では、物流方式にいくつかの大きな違いがみられる。具体的には、南アフリカには大手小売業者が存在する一方で、同国以外のアフリカ諸国の小売業は主にハイフリークエンシー・ストア（高頻度店舗）と呼ばれる小規模店舗から構成されているという点が指摘できる。南アフリカでは西欧と同様に、直接配送や Pick 'n Pay や Shoprite Checkers など大手小売に対する販売依存度が高い。

これに対し他のアフリカ諸国では、製品の輸送、保管、販売を促進するために、異なるロジスティクス戦略の採用し、大規模なフルサービスを提供する卸業者に依存している。これらの業者は製品の出入庫向けのロジスティクス・チェーンだけでなく、小規模な小売業者にも販売する。インフラの欠如、所得格差、国境を超えた貿易、規制などのリスクが数多く存在するナイジェリアでこうした例が見受けられる。

P&G はナイジェリアでは交通量の多い都市部では小規模な倉庫を拠点とすることが多い独立系卸業者を活用している。これらの業者は販売員を活用しており、彼らは後部に複数の箱を取り付けた三輪車や二輪車で市場や店舗を回ることが多い。ナイジェリアを含むアフリカ諸国の都市や村には、数十万店に上る小規模なネイバーフッド・ストア（最寄り店）があり、その多くは売店と大差がない。中には、悪路を通らないと辿りつけない店もある。

P&G はグローバルな広範囲の物流、サプライチェーン網を有する。同社はロジスティクスに関して主に以下の企業を採用している。

- ・ **DB Schenker South Africa** 南アフリカ・ハウテン州ケンプトンパーク
- ・ **Permark Supply Network** 南アフリカ・ハウテン州エデンベール

(3) ユニリーバ (Unilever)

Unilever 南アフリカは、英蘭グローバル企業の Unilever PLC の子会社で、南アフリカ最大の日用品 (FMCG) メーカーの一つである。同社は 100 年以上の歴史を有し、ブランドの認知

度はきわめて高い。Unilever 南アフリカ は南アフリカで 2 カ所のオフィスと 5 つの製造拠点をもち、3,000 人超の従業員を抱える。

グローバル、南アフリカ国内の両方において Unilever の強みはそのブランドにある。同社はグローバルな地位を維持しているが、南アフリカ消費者市場をターゲットに、同国内での強力な足場作りを目指している。同社が販売する最大のブランドは Sunlight だが、Omo、Lux、Lipton、Ola、Knorr など家庭ではおなじみのブランドである。同社は複数の製品カテゴリーにおいて市場のリーダーとして広く認められている。

南アフリカ国内では、ダーバンに本社を置き、現時点では Pietermaritzburg、ヨハネスブルグ、ダーバンに工場を持つ。Unilever 南アフリカは国内全域で販売業者、卸業者、小売業者数社と提携している。

2009/2010 年に Unilever は 2 カ所の近代的なロジスティクス設備を開設した。一つ目は Pietermaritzburg の Ndlovu Park、二つ目はヨハネスブルグの Boksburg の Jozi Park である。この 2 カ所の新設備は同社の南アフリカにおける物流網の中心と考えられている。

2011 年に同社は新たな環境に配慮した工場をダーバンの Riverhorse Valley に開設した。南アフリカでの製造能力に対する自信の表れとして、また、アフリカ南部市場への拡大意欲の一環として「Indonsa」と命名した。同工場は全世界 250 に上る同社工場の中で 2 番目の規模を誇り、同社としては南アフリカで 5 番目の工場である。

Unilever 南アフリカはすでに定評のある企業だが、2013 年には Boksburg の Anderbolt に 8 億ランドを投じホームケアの新工場建設を発表し、大型投資計画をスタートさせた。新工場は同社最大の南アフリカ物流センターに隣接する。同社は新工場に加えて、他の国内工場の設備改良にも投資している。

Unilever 南アフリカは DHL 及び Barloworld Logistics とロジスティクスに関する戦略提携を維持している。DHL はオペレーションレベルで倉庫管理を担当し、Barloworld は輸送計画プラットフォームを運用し、すべての入出輸送を管理する。さらにロジスティクスの専門家として LPC International とも契約を結んでいる。

- ・ **LPC International** (ロジスティクス・コンサルタント、ロジスティクス企画コンサルタント)
イギリス・グロスタシャー
- ・ **DHL International** (倉庫運営管理) 南アフリカ・ヨハネスブルグ
- ・ **Barloworld Logistics** (ロジスティクス管理) 南アフリカ・ヨハネスブルグ

1.3 南アフリカの小売業

南アフリカの小売物流には複数のアプローチが存在する。大半の小売業者は独自のサプライチェーンと倉庫を持っているが、他方で物流戦略の一部を専門の物流会社に委託し、物流プロセスを管理させ、あるいは最低限、現地小売業者に対して物流戦略に関する設計・助言・評価させている。物流戦略は小売親会社の考えだけで実行されるわけではなく、Barloworld Logistics や Imperial Logistics のような物流分野のエキスパートとの密接な協力を通じて練り上げられる。

一方、Walmart が南アフリカの小売業界に参入（2011年 Walmart が Massmart の株式 51%を買収）してから、小売業のサプライチェーンにいくつかの変化が起きている。同社が物流を非常に重視し、また強大な購買力を生かして大幅な値下げを実現していることが影響しているためである。

南アフリカの FMCG サプライチェーンが北米や欧州に比べてずっと非効率であることを考えると、Walmart が南アフリカのサプライチェーンを刷新して未曾有の成果を上げる可能性が高い。一方、競争力のある南アフリカの小売業者が変化に対してどう対応するかは未知数である。

(1) マスマート (Massmart)

Massmart Holdings Ltd 企業概要¹²

- 創業：1990年 *2011年 Walmart 社が株式 51%を買収
- 営業収益：612億9,100ランド（2012年）
- 従業員数：30,000名（2012年）
- 店舗数：348店舗、うち南アフリカに321店舗（2012年）
- アフリカにおける事業展開国：12カ国（2012年）

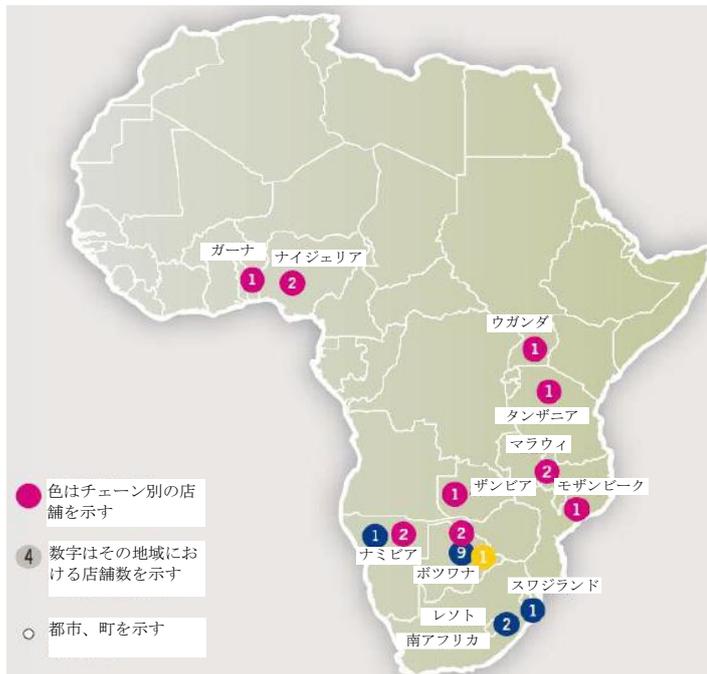
表2 Massmart グループのブランド

事業部門	ブランド	店舗総数
Massdiscounters	Game	107
	DionWired	18
Masswarehouse	Makro	16
Massbuild	Builders Warehouse	28
	Builders Express	27
	Builders Trade Depot	29
Masscash	CBW	74
	Shield Buying Group	633のメンバーを代表
	Jumbo Cash & Carry	6
	Cambridge	43

出所：Massmart Holding Ltd. 年次報告書 2012年

¹² Massmart Holding Ltd. 年次報告書 2012年を基に作成

図2 アフリカにおける Massmart の拠点



出所：Massmart Holding Ltd. 年次報告書 2012 年

表3 アフリカにおける Massmart の拠点

チェーン	国名	店舗数	都市
Game	ボツワナ	2	Francistown, Gaborone
	ガーナ	1	Accra
	マラウイ	2	Blantyre, Lilongwe
	モザンビーク	1	Maputo
	ナミビア	2	Oshakati, Windhoek
	ナイジェリア	2	Lagos
	タンザニア	1	Dar es Salaam
	ウガンダ	1	Kampala
	ザンビア	1	Lusaka
CBW	ボツワナ	9	Francistown, Gaborone (2), Mahalpye, Maun (3), Palapye, Selebi Phikwe
	レソト	2	Maseru (2)
	ナミビア	1	Windhoek
	スワジランド	1	Manzini
Builders Warehouse	ボツワナ	1	Gaborone

出所：Massmart Holding Ltd. 年次報告書 2012 年

Massmart の事業拡大は、サブサハラアフリカ (SSA) における未開発用地プロジェクトへの投資が主体である。この手法では、合弁事業型の提携や合併・買収 (M&A) には重点が置かれない。これは合弁事業や M&A の機会がほとんどないためである。アフリカ大陸で事業を拡大する

多くの企業はターゲット市場における現地パートナーとの提携を重視するが、Massmart の事業に付加価値を与えてくれるような提携先が実際には見つかっておらず、信頼できる提携先探しが一般的に困難であることを同社は認識している。さらに合弁事業パートナーを検討する場合も、これらの企業は持株比率の少ないパートナーである。

Massmart は南アフリカ国外では、店舗を運営するだけで、これらの国では一切の製品を生産しない。全製品の約 90~95%は多国籍企業（MNC）から調達している。例えば、Massmart が事業を展開する市場において、ソニーなどの企業は MNC サプライヤーであると同時にソニー製品のディストリビューターでもあり、その市場の Massmart 店舗にソニー製品を供給する。このように商品は、これらの市場に拠点と流通チャネルを持つ MNC から現地で調達することができる。これらの製品については商品開発を行わず、全ての日用雑貨を輸入している。Game の店舗で販売される製品の大半は長持ちするため、食品のように賞味期限を気にする必要がない。そこで同社は一般に食品だけを現地で調達している。

Massmart はこの数年間で、サプライチェーンの問題をさまざまなレベルで克服してきた。特に商業活動を行う際に合法的、倫理的な道筋に従うこと、すなわち法律や関税要件を遵守することがこれに含まれる。ザンビアなどの市場に製品を持ちこむ際に Massmart は専門第三者輸送会社を利用することによって、サプライチェーンの円滑化を図っている。南部アフリカにおける全ての製品輸送は道路輸送で行われる。ガーナ、ケニア、ナイジェリア、ウガンダに製品を出荷する際は、大手運送業者を利用する。円滑なサプライチェーン管理の重要なポイントは、このプロセスのスケジュールを定め、定期的な配送を計画することである。

(2) ショップライト (Shoprite)

Shoprite Holdings Ltd.企業概要¹³

- 創業：1936年
- 営業収益：53億5,903万6,000ランド（2013年）
- 従業員数：100,105名（2012年）
- 店舗数：直営1,456店舗（2013年、うち南アフリカに直営1,227店舗）
- アフリカにおける事業展開国：17カ国（2013年）： *（ ）内は直営店舗数
南アフリカ（1,227）、アンゴラ（26）、ボツワナ（26）、コンゴ民主共和国（2）、
ガーナ（3）、レソト（20）、マダガスカル（8）、マラウイ（5）、モーリシャス（3）、
モザンビーク（12）、ナミビア（63）、ナイジェリア（7）、スワジランド（17）、
タンザニア（3）、ウガンダ（3）、ザンビア（30）、ジンバブエ（1）

¹³ Shoprite Holdings Ltd.年次報告書 2013年等を基に作成

表4 Shoprite グループのブランド

ブランド	概要	ターゲット市場	店舗数		
			南アフリカ	その他	合計
Shoprite	Shoprite グループの中心ブランド。食料品ならびに家庭用品を取り扱い、中層階級をターゲットとする。	LSM 4-7	361	92	453
Shoprite Usave	低価格商品を扱う小規模スーパー	LSM 1-5	243	56	299
Checkers	肉、チーズ、ワインを幅広く扱い、高所得者層をターゲットとする。南アフリカ、ナミビア、ボツワナのショッピングモール内に展開。	LSM 8-10	168	5	173
Checkers Hyper	Checkers と並び高所得者層をターゲットとするハイパーマーケット。小型電化製品、ペット用品、ガーデニング、プール、アウトドア用品、家庭用品、乳幼児用品、玩具、文具などを取り扱う。南アフリカの人口過密地域に展開。	LSM 8-10	29	0	29
OK Furniture	家具、電化製品、家庭用娯楽機器などを低価格で取り扱う。	LSM 5-7	233	35	268
OK Power Express	人口過密地域に展開する小規模店舗。大型家電製品、家庭用娯楽機器、寝具、カーペットなどを取り扱う。南アフリカ、レソトに展開。	LSM 5-7	18	1	19
House & Home	家具、家庭用電化製品、家庭用娯楽機器、床仕上げ材などを取り扱う。南アフリカ、ボツワナ、ナミビアのショッピングセンター内に展開。	LSM 7-10	46	3	49
Medi Rite	南アフリカ、アンゴラ、スワジランドの Shoprite、南アフリカの Checkers 店舗内に展開する調剤薬局。医師が駐在する店舗もある。	LSM 4-10	142	4	146
Liquor Shop	南アフリカ、レソト、ナミビア（Shoprite のみ）の Shoprite、Checkers 店舗に隣接して展開する酒店。	LSM 4-10	190	5	195
Trans Pharm	幅広い調剤製品と手術設備の卸売販売業者で、南アフリカの Medi Rite などの薬局、診療所、病院、調剤医師、獣医を対象する。	—	—	—	0
OK Franchise Division (OKFD)	フランチャイズの小規模店舗。OK と Friendly の二つのブランドのスーパーとコンビニ、Megasave のブランドで卸売販売、Enjoy OK Liquor Store と Friendly Liquormarket の二つのブランドで酒店を南アフリカとナミビアで展開する。	立地による	340	40	380
Hungry Lion	アフリカの 8 カ国で展開するフライドチキンのファーストフード店。	LSM 3-6	129	37	166
合計			1899	278	2,177

出所：Shoprite Holdings Ltd.年次報告書 2013 年等を基に作成

Shoprite グループは、新興市場における消費者のニーズに応えるにあたり豊富な経験があるため、アフリカでのさらなるシェア拡大において競争優位を保っている。南アフリカ以外の地域でグループが日々抱える消費者は、スーパーマーケットだけで現在 1,000 万人にのぼる。グループはアフリカでの事業拡大にあたり買収や店舗獲得を行っているが、また一方で小売業界が未開拓の地域への投資も行っている。

2012年6月、グループは、コンゴ民主共和国の首都キンシャサに Shoprite のスーパーマーケットを1店舗開店、その存在感を増大させた。これにより、Shoprite は、カメルーンやガボンといった他の近隣フランス語圏の国で正式小売業者はまだ手をつけていない地域にも進出の足がかりを築いた。

Shoprite グループはアフリカでの事業拡大を進め、2012年にはナイジェリアにスーパーマーケットを開店した。1店舗は首都アブジャ、もう1店舗はクワラ州の州都イロリンにあり、これにより Shoprite の同国における店舗数は合計6店舗となった。同国では、グループの強固な流通ネットワークおよび国内の地元サプライチェーンの支えもあり、さらなる拡大の可能性があるものと予想されている。最新の店舗では、地元の供給業者や農家と提携して製品やサービスを効率化することを検討している。

Shoprite はザンビア最大の農業関連企業である Zambeef と独占供給契約を結んでいる。Zambeef は、ザンビア、ガーナ、ナイジェリアにおけるグループの Shoprite 食肉処理場の経営を行っている。現在、Zambeef 食肉処理場をもう1カ所ナイジェリア国内に建設中であるが、これは Shoprite の西部アフリカ地域における店舗への供給に使われる予定である。

Shoprite グループは、継続的投資とサプライチェーンの重要性を認識しており、サプライチェーンにおいて戦略的優位性を強化し続けている。

高度な供給ラインが、Shoprite グループが営業活動を展開する18カ国でのグループの店舗の業務に役立っている。売上と店舗数の両方が増加する中で、在庫レベルを抑制する努力が実を結んだ。また、一方では欠品率の改善がシェア獲得につながった。最も基本的な形態のサプライチェーンは、戦略的に配置された流通センターが、製品供給者から店舗への製品の流れを結ぶ形で構成される。店舗では、顧客の需要が最終的に製品の動きを促す。

情報技術と冷蔵・常温トラックの導入によって、製品の移動と情報の流れが促された。Shoprite グループが得意とするのは最新の流通オペレーション運営である。同グループは、南アフリカの小売店として初めて、非常に評価の高い、輸出入ハンドリングに関する ISO 9002 認証を取得した。

集中化された流通は、サプライヤーのサービスレベルが低下したときに供給ラインを安定させることができるため、同グループの競争優位性を支える要因とみなされるようになった。供給ラインをコントロールすることにより、値上げに対抗して先買いする機会が生まれると同時に、商品価格への影響を和らげ、製品供給者の在庫切れや不安定な取引パターンにも対応することができる。当然ながら同社が望む結果は、顧客が購入品目リストに入れた商品を常に発見できるようにすることによって、顧客の愛顧と忠誠心を維持することである。サプライチェーン全体の管理によって、コスト削減につながる多数の効率化に向けた改善策を導入し、日々の価格を押し下げるメカニズムを提供することが可能になった。

Shoprite グループのサプライチェーンには、倉庫に充てる面積を最小限にし、販売スペースを最大化することによって小売店を再設計し、スペースをさらに有効活用する余地がある。

商品は、全国の流通センターを拠点とするさまざまなトラックやトレーラーで店舗に搬入さ

れる。これらの車両はグループの社有車で、365日24時間稼働する。高度な輸送ルート・プランニング・スケジューリング・システムが店舗への搬入を最適化し、流通センターと輸送部門のオペレーションを一体化する。このような販売経路は、道路を走行するトラックの数を減らすため、環境に優しいだけでなく、中小サプライヤーにも力を与える。中小サプライヤーは1カ所だけに搬入すればよいことになり、倉庫や車両に巨額の投資を行わずに済むようになったからである。

情報技術と物流インフラへの投資の大部分が、センチュリオン、ハウテン、ケープタウン、ダーバンにある同グループの流通センターの改修と拡張に充てられた。中でも最大なのは、ヨハネスブルグとプレトリアの間にあるセンチュリオンの流通センターである。ここでは流通施設が8万平方メートルから14万5,000平方メートルに拡大され、実質上2倍の規模となった。11万4,000平方メートルのメインビルディングは、1つの屋根の下に置かれている流通センターとしてはアフリカ大陸で最大の規模を誇る。この施設は、ハウテン地区などの店舗に搬入される常温保存商品の約90%を取り扱う流通拠点として機能している。1,100以上のサプライヤーが同センターに商品を搬入する。商品は保管され照合された後、かなり頻繁なペースで小売店に配送される。

センチュリオン流通センターは、環境に優しい工法により作られた。その後、廃水処理や再生水利用を含めた環境に配慮した設備への追加投資が行われた。同グループの安全・再生利用プログラムの中心をなすのが集中埋立てである。傷んだ在庫品をできる限り早く撤去し、他の商品の汚染を防ぎ、廃棄物をコントロールする。

ケープタウンでは約4万5,000平方メートルのスペースが新たに追加された結果、賃借中の既存3センターの統合が可能になり、コストが削減され、効率が高まった。Freshmark (Shopriteの青果部門)は2012年後半、ダーバンとポートエリザベスに流通センターを開設した。

(3) ピックンペイ (Pick 'n Pay)

Pick 'n Pay Stores Ltd. 企業概要¹⁴

- 創業：1967年
- 営業収益：592億7,130万ランド（2013年、うち南アフリカで566億9,400万ランド）
- 従業員数：42,400名（2012年）
- 店舗数：1,016店舗、うち南アフリカに937店舗（2013年）
- アフリカにおける事業展開国：9カ国（2013年）
南アフリカ、ナミビア、ジンバブエ、ボツワナ、ザンビア、モザンビーク、モーリシャス、スワジランド、レソト

Pick 'n Payは長年、ボツワナ、レソト、ナミビア、スワジランドのBLNS諸国で活動を行ってきた。しかし、同社がアフリカのさらに北部に事業拡大をすることを決定したのは2010年のこ

¹⁴ Pick 'n Pay 社年次報告書2013年等を基に作成

とである。Pick 'n Pay は同年 6 月、ザンビアに進出して最初の店舗を開店した。同国には現在 5 店舗があり、2013 年末までにさらに 3 店舗を開店する計画である。ザンビアには市場機会があることから、同国においてさらに 20 もの店舗が開店される可能性がある。モザンビークでも最初の店舗を 2011 年に開店している。

2011 年 9 月にはモーリシャスへの進出も開始し、同社はここに現在 3 店舗を構えている。同国への進出は、国内に 3 つのショッピングモールを開店するという地元開発業者による争奪戦が背景にあった。

Pick 'n Pay はまた、ジンバブエの TM Supermarkets の株式の 25% を保有しており、2012 年にさらに 24% を買い増した。ジンバブエでの事業展開において同社は過半数の株式を取得しようとしたが、同国の現地化要件がこの障害となっている。

Pick 'n Pay はアフリカ事業展開の拡大に関して 3 つの異なる手法を採用している。まず (1) ザンビアにおける営業のように 100% 自社所有の事業体、そして (2) 合弁事業のスタイル (なるべく株式の過半数を取得)、(3) フランチャイズである。

Pick 'n Pay は、現地で調達できるものは現地で調達するという方針を持っている。これは特に農産物の生産に適用されている。同社は現地の農家、特に小規模供給業者に対する支援に非常に力を入れている。また、農産物加工品を現地で調達することにも重点を置いている。例えばザンビアでは、販売製品の 75% が現地調達されており、南アフリカで調達されたものではない。これとは対照的に、モザンビークでは現地調達されたものは 10~15% にすぎない。同社はこれらの市場においても、地元の農家や供給業者を支援し、その事業を構築するための融資が受けられるようにしたり、彼らの製品を南アフリカのような市場に輸出できるようにしたりしている。

Pick 'n Pay は、2010 年 7 月に 6 億 2,800 万ランドを投じた大規模流通センターをハウテンのロングメドールで稼働させた。同センターは高い効率で成果を上げ、同社はその後 3 年という短期間で全国 4 カ所の流通センターを展開することに成功した。このような集中化された流通センターを開設するやり方は、南ア物流戦略の大きな特徴の一つと思われる。

同社が初めて手掛けた集中流通センターであるロングメドールは現在 284 店舗に商品を供給している。これには多額の資本投資が必要とされ、40 年以上取り入れていた操業方式を大幅に変えるという意味で容易なことではなかった。ロングメドールへの投資は、すでに総額 6 億 2,800 万ランドに達している。

同流通センターの成功を生かし、第二の内陸食品流通センターのほか、西ケープ地区、クワズール・ナタール地区、東ケープ地区でも施設建設が計画されている。さらに、生鮮品の内陸流通センターを建設する計画もある。投資総額は 20 億ランドに達する。

この結果、物流の効率は著しく改善された。「これまではパレットだけだったが、3 分の 1 の店舗がロールテナーで食料雑貨の納入を受けるようになった。台車が必要なくなり、後方の物流時間 (ターンアラウンドタイム) は 28% も改善された。

サプライヤーの集中化は大きな成功を収めた。これまでに 23 の食料雑貨サプライヤーが集中化された。2010 年 10 月までにその数は 40 以上に増える予定である。集中化のメリットは非常

に大きく、店舗の欠品率は20%改善した。

Nestlé Southern African Region の Tony Domingo サプライチェーン担当取締役は、「ロングメド一の施設は、一貫した在庫管理を通じて、在庫水準を最適化することを可能にした。これは最終的に消費者にとって大変有益だ。Pick 'n Pay と Nestlé の間には、信頼できるパートナーシップが存在すると信じている。両社はサプライチェーン構造を共に確立し、強固な戦略的協力関係を構築できるだろう」と言う。

戦略的パートナーシップは、物流サービスプロバイダー Unitrans との間にも形成された。同社による食料雑貨部門の新規拡大により、ロングメド一・オペレーションの供給量は2010年10月までに内陸の食料雑貨流通量の約40%を担うことになるだろう。これが大掛かりな取組みであることは、現在の供給量が、内陸地域で流通する食料雑貨の約20%であることから明らかである。これは週あたり約50万ケースに相当するが、2010年10月末には、週あたり約100万ケース（食料雑貨流通量の約40%）に増大するだろう。

この施設を通じて食料雑貨流通量の40%を供給し、動きの遅い流通センターが活気づいた段階でこれを80%に拡大することが当初の目標である。スタート時点からこのイニシアチブに不可欠だったのが環境に対する配慮である。南アフリカ最大の食品小売業者である Pick 'n Pay は、炭素排出の削減、エネルギー・水効率の改善、環境影響の低減を通じて環境影響の最小化に努めている。

全体を通じて当社が目指してきたのは、業界で得られる最善・最良の製品を導入することを通じて、店舗と流通センターのカーボンフットプリント（CO₂の総排出量）を低減するだけでなく、持続可能なグリーンビルディング（環境と資源に配慮した建物）戦略を取り入れ、より効率的かつ合理的で収益性の高い労働環境を実現することだった。

食料雑貨部門拡大の中で、エネルギー管理、水管理、冷蔵および建物に使用される物的資材に重点を置いた12の重要なグリーンイニシアチブが実施された。グリーンイニシアチブの例としては、デイライト・ハーヴェスティングが挙げられる。食料雑貨倉庫の屋根と窓からの光が自然の照明となり、必要な日中の電気照明が50%削減される。屋内照明はモーションセンサーと調光機能のついた省エネランプを備えている。食料雑貨のバッテリー充電・屋外照明と看板には太陽光発電屋根を導入した。これらの太陽電池はソーラーエネルギーで充電されるので、電力網の電力使用量が減少し、コスト削減と環境影響の低減が実現できた。

さらに、拡大された食料雑貨部門には、化学薬品を利用してきれいで衛生的な状態を保つ無水小便器が設置され、調理用キッチンには食品の安全を守る Geberit 製の電子式蛇口が取り付けられた。この蛇口は、水の無駄を防ぐため必要な時だけスイッチが入る。

(4) ミスター・プライス (Mr. Price)

Mr Price Group Ltd. 企業概要¹⁵

- 創業： 1952年
- 収益： 117億6,700万 ZAR (2012年)

¹⁵ Mr Price Group Ltd. 年次報告書2012年、2013年等を基に作成

- 従業員数： 17,877名
- 店舗数： 直営 1,029店舗（2013年）
- 事業展開国： 15カ国（ ）内は直営店舗数
南アフリカ、ボツワナ（17）、レソト（4）、ナミビア（27）、ナイジェリア（2）、スワジランド（6）、ガーナ（1）、ケニア、マラウイ、モーリシャス、モザンビーク、ルワンダ、タンザニア、ウガンダ、ザンビア
なお、Mr Price Apparel と Mr Price Home はアフリカで 26 店舗のフランチャイズ店を経営（2013年）。
- 生産拠点： 3カ国（マラウイ、南アフリカ、ジンバブエ）

表5 Mr.Price Group のブランド

子会社	ターゲット層	総店舗数	店舗平均面積 (平方メートル)	南アフリカ国外 のアフリカ事業
Mr Price Apparel	LSM グループ 6~10 の 16~24 歳	384	624	あり
Mr Price Home	価格に敏感で気持ちの若い消費者。18 歳以上。LSM6~10。	150	920	あり
Mr Price Sport	価格に敏感で、スポーツやアウトドアの活動に熱心な消費者。LSM 6~10。	53	891	あり(ただしナミビアのみ)
Miladys	ファッションに敏感で、流行の服を求める、気持ちの若い 40 歳以上の女性。LSM 6~10。	189	326	あり(ただし SACU のみ)
Sheet Street	寝室、リビングルーム、バスルーム用のテキスタイルを求める中所得層の女性。LSM 5~8。	253	195	あり(ただし SACU のみ)
Mr Price Money		-		

出所：Mr Price Group Ltd. 年次報告書 2012 年、2013 年等を基に作成

Mr Price Group は、ラテンアメリカのチリで初の海外事業に失敗した後、アフリカにビジネスチャンス求めた。Mr Price Group の南アフリカでの成功とアフリカ進出を求める声の高まりを背景に、フランチャイズ事業が推進された。これにより同グループは、費用効率の良い方法でアフリカ地域への事業拡大を目指すことができた。

Mr Price Group は、アフリカにおいて直営店とフランチャイズ店を並行経営する方式を採用している。フランチャイズ方式は、東部アフリカとモーリシャスなど一部の国で採用されている。南部アフリカ関税同盟（SACU）加盟国では概ね直営店方式が取り入れられている。また、最近ではナイジェリアでも直営店方式が導入された。

Mr Price はアパレル製品に関して、店舗全体にわたって製品差別化を図っていない。同社が営業するどの市場にも同じ製品在庫が揃えられている。アパレル製品とシューズ製品は若者向きでファッションブル。製品のターゲットは商業大衆市場である。一般にスタイルとサイズは問題になっていないが、Mr Price によれば、アフリカ市場の特異性を考慮する必要性が高まっているという。この点でフランチャイズ店からは、特に Mr Price が営業する国に特有の事情について有益な情報が得られているという。

流通網の面で見ると、製品の 60～70%を南アフリカから輸入し、アフリカ市場に再輸出している関係で輸送コストが高い。例えば、ルワンダに製品を運ぶための輸送コストは製品価格の平均 38%を占める。輸送コストに加え、関税同盟外で支払われる二重関税のコストが存在する。これが Mr Price の競争力に悪影響を与えている。

Mr Price は、スタイルやセンスに関して全体的に西欧化された市場、より生活レベルの高い市場に焦点を絞っている。今後は、フランス語圏諸国が新市場開拓の対象になるだろう。シエラレオネからフランス領の多数の島々まで広がる市場において、フランチャイズ展開することを検討中である。

しかし、グループの拠点拡大に着手するためには、一定以上の店舗面積が必要となる。1 店舗当たりの床面積は少なくとも 600 平方メートルなければならない。Mr Price Group は、アフリカのフランス語圏で 10 店舗前後を開店するまでに 3～5 年かかると見ている。

ナイジェリアなど、Mr Price Group が浸透し始めたばかりの市場にも大きな成長機会が存在する。特に物流の問題に対処し、これを克服できれば、ナイジェリアの店舗数は今後 7～10 年で合計 30～50 に達する可能性がある。2013 年 4 月までにナイジェリアでは合計 4 店舗が開店する予定である。すでに Mr Price は 2012 年 11 月に第 2 号店をラゴスに開店している。ナイジェリアにおける同グループの急速な事業拡張を妨げる要因は、小売スペースの不足と、計画されているショッピングセンターの立地が市場へのアクセス上問題があることである。さらに北へ行くとイスラム教徒が多いことから、ナイジェリア沿岸部の市場は潜在的な可能性が大きい。

Mr Price は倫理に反する商行為や、輸入衣料品の関税障壁が重すぎる市場への参入に消極的であるため、アンゴラやジンバブエなどの市場では店舗オープンを予定していない。同グループはこの方針に沿ってロビー活動に従事し、法令改正を待っている。

Mr Price Group の製品は中～高所得層をターゲットにしている。Mr Price の大きな強みの一つは、競合他社に対する価格優位性である。アフリカ、特にナイジェリアと東部アフリカ市場において、新興衣料品・織物小売業者に対する自社の優位性を確立し、価格競争力を高めるため、Mr Price は主要輸出港に統合センターを建設することを検討している。

これらのセンターで出荷を取りまとめ、南アフリカを迂回して東部・西部回廊の倉庫に輸送する。これらの倉庫は、東部アフリカ向けについてはケニアのモンバサのハブに設けられる可能性が高い。また、西部アフリカ向けについてはガーナ、ナイジェリア、またはトーゴもしくはベナンに設けられる可能性がある。このように同社は、東西回廊とすでに計画されているインフラを戦略的に活用しようとしている。

同社の事業拡大を妨げていて克服が必要な弱点も多数存在する。その一つは、マラウィ、南アフリカ、ジンバブエに見られるように、現地の生産能力を活用できないことである。このため、輸入品にかかる二重関税を上手に回避できない。現地生産に当たっては、これらの製造業者は最低限の生産能力を備え、タイムリーな納品と製品品質に関しても最低限の要件を満たしていなければならない。

もう一つの弱点はサプライチェーンと、サプライチェーンに起因するリードタイムの長さである。ナイジェリアでは、製品を見てそれを複製し、Mr Price 店舗の店頭に並べるまでの所要時間は最短で 65 日である。ちなみに南アフリカの所要時間は 1 週間で 3 回と非常に短い。

Mr Price Group が得た重要な教訓は、企業がアフリカの新市場での操業に向けて準備する場合は、状況を調査するために、実際に試験店舗を開かねばならないということである。そこで同グループは試験店舗としてナイジェリアに 2 カ所の直営店を初めて開いたほか、最近はガーナでも店舗を開店した。

ナイジェリアについて言えば、この市場への参入にあたっては、当初は衣料品輸入が禁止されていたことをはじめとして多くの問題にぶつかった。ナイジェリア 1 号店は、この禁止が解除された後ようやく開店にこぎ着けた。ナイジェリアには他にも流通面で、各地のハブだけでなく全国レベルで、小売スペースの不足や消費者心理の理解不足などの問題が存在する。例えば、ラゴスの人口は 1,900 万人と推定されるが、潜在的消費者人口はわずか数百万人とどまる。これは、人口の約 70%が「生きることで精いっぱいの人々」で、Mr Price Group がターゲットとする顧客ではないと見られるためである。

Mr Price Group は流通リスクを克服するため、携帯電話、特にオンラインショッピングができるスマートフォンを所有する消費者にターゲットを絞ってきた。同グループは「オラクル ATG ウェブ・コマース」システムを導入した。購入者はこれらのチャネルを使ってページ閲覧、ショッピング、商品購入、注文追跡、商品の受取・返品を行うことができる。このシステムは南アフリカで成功を収めており、Mr Price の流通メカニズムの一つとして、ガーナ、ケニア、ナイジェリアでも間もなく開始する。

しかしながら、物流にはまだ多くの問題があり、e コマースを利用した事業展開を妨げている。これは消費者がきちんとした住所を持っておらず、またこれらの中にはまともな郵便サービスがない国もあるためである。そこで、商品受取場所として店舗を使用している。これらの国で信用供与が実現すれば、この形態によって同グループに新規開拓市場が開かれる。

2. 東部アフリカ・南部アフリカの輸入状況

2.1 南部アフリカ開発共同体（SADC）

SADC は貿易を含む様々な課題に取り組む地域機関である。現在の加盟国は 15 カ国で、アンゴラ、ボツワナ、コンゴ民主共和国、レソト、マラウイ、モーリシャス、モザンビーク、ナミビア、セイシェル、南アフリカ、スワジランド、タンザニア、ザンビア、ジンバブエである。なお、マダガスカルは、アンタナナリボ前市長アンドリー・ラジョエリナが率いたクーデターの後、資格停止国となっている。

SADC 加盟 15 カ国全体の人口は 2 億 5,300 万人、GDP 合計額は 5,640 億ドルにのぼる。南部アフリカの地域統合では、南アフリカが支配的な地位を占めており、同国が SADC の GDP 合計額のうち約 3 分の 2 を占める。加盟国の経済水準には大きな幅があり、1 人当り GDP はコンゴ民主共和国の 201 ドルやモザンビークの 408 ドルから南アフリカの 7,255 ドル、ボツワナの 7,403 ドルやモーリシャスの 7,488 ドルまで多岐にわたっている。

SADC における GDP の部門別構成は、規模の大きな南アフリカの経済構造に大きく影響を受けており、製造業が相対的に大きな位置を占めている。農業部門は 9%、（鉱業を含む）工業部門は 36%、そしてサービス部門は 55%である。因みに、アフリカでは一般に、農業部門の割合が大きい（全体で 17%）。南アフリカ以外の SADC 諸国にはかなりのばらつきがある。コンゴ民主共和国の場合、農業部門が 43%を占めるのに対し、製造業はわずか 5%である。対照的に、モーリシャスは農業部門の 4%に対し、製造業は 19%となっている。

多数の SADC 諸国では一次産品が重要な役割を果たしている。例えば、アンゴラは大量の原油を輸出しており、ボツワナはダイヤモンドの主要生産国である。南アフリカとモーリシャスを除き、概して工業化の水準は低いレベルにあると言える。

貿易に関し、SADC が果たしている最も重要な側面のひとつは、2000 年から始まった「自由貿易地域」の実施に向けた動きであるが、本格的運用は 2008 年まで待たなければならなかった。現況は両極端が存在し、SADC 域内から南部アフリカ関税同盟（SACU）加盟国への輸入は大抵の場合は関税がかからないが、他方でアンゴラ、コンゴ民主共和国およびセイシェルは依然として協定の枠外にある。残りの域内諸国は概ね、この協定を履行しているが、例外も存在する。

SADC 貿易議定書が発効した 2000 年以降、域内貿易は 2 倍以上に増えたと推定されており、2000 年の約 132 億ドルから 2009 年の約 340 億ドルへと、約 155%増加した。しかし、SADC の貿易全体に占める域内貿易の割合は、同期間において 15.7%から 18.5%への増加に留まった。

センシティブ品目の関税撤廃プロセスは 2012 年まで、品目によってはそれ以降も続いており、SADC 域内貿易の伸びしろは依然存在する。これは繊維・衣料、皮革・皮革製品といったセンシティブ品目リストに含まれる商品の大半が貿易財として有望だからである。

SADC FTA は SADC 貿易議定書締結（1996 年）を受け、2000 年に実施されたが、加盟諸国で進められている関税自由化の速度はまちまちである。一般に、開発が進んでいる国ほど、関税の引き下げスピードは速い。

南アフリカ、ボツワナおよびナミビアでは、2000～2005 年にかけて大半の関税が撤廃されたほか、モーリシャスなどでは、2000～2008 年の期間、毎年段階的に引き下げられていった。モザンビークやザンビアといった後発途上国における関税引き下げは、概して 2008～2009 年に着手された。前述したように、関税の自由化は段階的に行われており、センシティブ品目の関税はプロセスの後段で引き下げられる。センシティブ品目や除外品目には、様々なタイプの自動車（関税率 7.5%～15%）、車両部品（同 26%）、古着のオーバーコートなどのいくつかの衣料品目（同 60%）などが含まれる。これらの品目については 2012 年までに撤廃される予定であるが、計画通りに行われるかどうかは不明である。

表 6 SADC 輸入先（2000～2010 年）

地域経済共同体 ／大陸	アジア太平洋 経済協力 (APEC)	欧州連合 (EU)	世界の他の地域	アフリカの他の 地域
輸入構成比率 (%)	45	27	15	13

出所：SADC, <http://www.sadc.int/about-sadc/overview/sadc-facts-figures/>

表 7 SADC 加盟国の輸入（単位：100 万米ドル）

国	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
アンゴラ	3,075	4,816	3,967	6,718	9,150	10,808	15,331	17,262	30,167	25,938	22,548	24,167	20,565
ボツワナ	1,999	1,764	1,985	2,466	3,549	3,232	3,090	4,067	5,215	4,734	5,691	7,317	8,025
コンゴ民主 共和国(DRC)	934	916	1,114	1,349	1,788	2,407	3,989	3,038	5,289	4,593	5,561	5,841	5,248
レソト	98	595	789	1,136	1,399	804	828	819	821	299	343	280	264
マダガスカル	988	918	670	1,314	1,547	1,713	1,746	2,457	3,903	3,218	2,589	2,904	2,658
マラウイ	438	567	692	785	927	1,175	1,276	1,390	2,033	2,109	2,138	2,430	2,460
モーリシャス	2,089	1,991	2,154	2,389	2,777	3,160	3,643	3,901	4,674	3,635	4,618	5,184	5,772
モザンビーク	926	659	1,140	1,753	2,035	2,408	2,869	2,869	3,804	3,706	3,789	6,359	6,117
ナミビア	1,421	1,417	1,442	2,415	2,416	2,535	2,820	4,029	4,696	4,927	5,091	6,410	7,132
セイシェル	266	436	420	354	409	643	748	717	912	759	869	778	673
南アフリカ	24,454	23,440	23,794	34,543	47,603	55,033	68,469	79,873	87,593	63,766	80,139	99,726	101,610
スワジランド	1,057	952	1,059	1,427	1,773	1,662	1,237	1,312	1,117	1,295	1,739	1,721	343
タンザニア	1,434	1,660	1,600	2,096	2,493	3,180	4,351	4,520	7,080	6,691	7,954	8,578	1,171
ザンビア	923	1,090	1,370	1,614	2,169	2,541	3,054	3,878	5,060	3,793	5,321	6,754	8,938
ジンバブエ	2,018	1,417	2,244	1,196	2,708	2,744	2,556	3,449	2,831	3,425	5,812	8,889	7,362
合計	42,120	42,638	44,441	61,555	82,743	94,045	116,009	133,583	165,196	132,890	154,200	187,335	178,338

出所：Trade Map, www.trademap.org

2.2 東アフリカ共同体 (EAC)

加盟国が多い SADC とは対照的に、EAC はわずか 5 カ国から構成される。すなわち、ブルンジ、

ケニア、ルワンダ、タンザニアおよびウガンダである。

EAC は 2010 年、共通通貨の創設、ひいては本格的な政治連邦を目指し、域内の財、労働および資本の共通市場を立ち上げた。このブロックはさらに関税同盟を有しており、SADC 内の SACU とは異なり、EAC に輸入する全品目を対象とする統一的な対外関税を設けている。2013 年には、10 年以内に通貨同盟を立ち上げる計画の概略を示す議定書が締結された。

EAC 関税同盟の主要な側面は次の通り。

1. 第三国からの輸入品に対する対外共通関税 (CET)
2. 加盟国間の無関税貿易
3. 共通の税関手続き

適用域外共通関税率は様々で、原材料 (0%)、中間製品 (10%) および最終製品 (25%) となっている。この最後の税率は上限として設定されており、それまでの上限—ケニア (35%)、タンザニア (40%) およびウガンダ (15%)—から大幅に引き下げられている。しかし、この関税同盟は未だ本格的な実施に至っていない。というのも、対外共通関税や財・サービスの無関税流通の適用除外品目が多いからである。EAC の主要通関手続地における税関手続きを調和させ、近代化するための技術的な作業も必要となっている。

関税同盟が一括関税引き下げを直ちに導入したと仮定した比較静態シミュレーションの結果を踏まえ、歳入効果は最小限に留まるものと見るアナリストは多い。この結果は、域内貿易の増加は貿易の創出効果ではなく、主として貿易転換効果によるものであることを示唆しており、ケニアおよびタンザニアには総じて便益が生じるが、ウガンダには損失が生じる。貿易統合の観点からは、EAC の構成は最良の選択ではないようだ。これら 3 カ国間の貿易量は対外貿易量に比べて少なく、また、EAC の市民 1 億 500 万人は平均所得が非常に低いことから、グローバルな基準から見て決して大市場とは言えないからである。

表 8 EAC 輸入先 (2011 年)

地域経済共同体 ／大陸	インド	欧州 連合 (EU)	アラブ 首長国 連邦	南アフ リカ	中国	EAC の 他の国	日本	その他
輸入構成比率 (%)	13	14	12	6	10	6	5	34

出所：Ecobank, Middle Africa Insight Series- Trade in the EAC: Africa's inter-regional Powerhouse, 26 July 2013, p 2.

表9 EAC加盟国の輸入 (単位: 100万米ドル)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ケニア	4,008	3,074	3,475	4,563	5,846	7,232	8,989	11,127	10,202	12,092	15,027	15,058
タンザニア	1,728	1,691	2,189	2,531	3,246	4,526	5,919	8,087	6,530	8,012	11,184	11,715
ウガンダ	1,005	1,073	1,375	1,720	2,054	2,557	3,493	4,525	4,247	4,664	5,630	6,044
ルワンダ	278	252	261	284	411	487	679	1,035	1,112	不明	1,356	1,624
ブルンジ	不明	不明	144	172	258	433	422	315	344	404	1,127	1,003
合計	7,020	6,092	7,445	9,271	11,817	15,238	19,503	25,092	22,437	25,174	34,326	35,445

出所: Trade Map, www.trademap.org

EACは主要な穀物生産地域であるため、食料の輸入は比較的少なく、主要な輸入品は石油製品と資本財である。ケニアとタンザニアは石油製品輸入の大半を占めており、合わせて78億ドル(2011年)、両国は他のEAC諸国や域外諸国に対する石油製品の再輸出ハブとしての役割を果たしている。

EACは資本財も大量に輸入しており、2011年の機械・車両輸入額は62億ドル、電子機器は25億ドルと、域内の製造業部門があまり発展していないことを反映している。こうした資本財のかなりの部分が、域内各地に再輸出されている。

穀物輸入額は2011年で14億ドル、そのほとんどが(東アフリカでは生産規模が小さい)小麦と(域内人口の主食の)米である。EACはトウモロコシの生産余剰地域である。最後に、パームオイルの輸入量も11億ドル(2011年)と多く、その大部分がケニア沿岸地域に粗パームオイル(CPO)の形で輸入され、精製して現地市場に出荷されている。

EACは過去に欧州列強による植民地支配を受け、また、地理的にはインド洋貿易に統合されているため、貿易相手先は欧州、アジアおよびアフリカの他地域に均等に分散している。EUは最大の貿易相手で、主要輸入品は資本財、輸出品ではコーヒー、茶、園芸産物、マンガンや錫といった鉱石が大半を占める。

しかし近年、貿易の流れはアジアに向かっており、インド洋を隔てて文化的・商業的な結びつきが強まっている。インドは石油製品や医薬品、中国は機械・電子製品の主要輸入先であり、アラブ首長国連邦(UAE)は同国の自由貿易政策を背景に、消費財輸入において中継ハブとなっている。スイスおよび南アフリカはタンザニア産の金の大半を、中国は域内産の銅、マンガンおよび亜鉛鉱石の大半を輸入している。しかし、EACの域内貿易を過小評価すべきではない。域内貿易はEACの総貿易フローの16%を占めている。これは12%前後と推定されているアフリカの平均を上回っており、公式データに記録されていない貿易量が大きいかを考えると、実際の比率はさらに大きくなる可能性が高い。

EAC諸国間の貿易フローは多様なため、この貿易ブロックはアフリカ最大の域内貿易を誇っている。EAC5カ国のうち4カ国までがアフリカ域内貿易の上位20カ国に入っており、ルワンダ、ウガンダおよびブルンジという主導的な内陸国3カ国の総貿易量に占めるアフリカ域内貿易の割合は、それぞれ47.8%、22.3%および15.2%となっている。

ケニアの対外商品輸出の規模は大きく、そのアフリカ域内貿易は同国総貿易量の19.1%、また、

EAC の対世界貿易総量の 8.1%を占めると推定され、アフリカ諸国の中で最大となっている。これは、ケニアが内陸部を往来する物流の中継ハブとして、また、消費財の製造拠点として果たしていることによる。

しかし、東アフリカ全域の非公式な域内貿易の規模に鑑みれば、こうしたデータは実態のほんの一部を表しているに過ぎない。非公式貿易は、大量の農産物の販売や物々交換（ソルガム、キャッサバ、トウモロコシや豆類などで、ほとんど公式データには表れない）から、監視の目を逃れている無数のネットワークを通じた何百万トンもの米、原油、石油製品、換金作物および消費財に至るまで多岐にわたる。

東アフリカの非公式貿易はソマリ族商人コミュニティが牛耳っており、ナイロビのイーストリー地区を拠点として東・中部アフリカ全域で食料および消費財を大量に取引している。信頼できる推計はないものの、東アフリカ全域の非公式貿易フローは同地域の公式輸出の少なくとも 1.5 倍になる可能性が高い。

加盟国：ケニア

国の規模、地理的位置および商品貿易フローの多様性から見て、ケニアは EAC 最大の貿易ハブである。同国が EAC 輸入の大半を占める品目は、鉄鋼、原油・石油製品、セメント、粗パームオイル（CPO）および砂糖である。これらの輸入品は、そのかなりの割合がケニア国内で生産される大量の砂糖、セメントおよびパームオイル製品と共に、近隣諸国に再輸出されている。

同国が東アフリカ内陸諸国への物流の玄関口としていかに重要な位置を占めているかは、他の EAC 諸国との貿易が大幅な黒字になっていること（2011 年の推定黒字額は 13 億ドル）に表れている。同国最大の貿易相手国はウガンダであり、南接するタンザニアではない。これは、ケニアとタンザニアが中継ハブとして競合しており、互いの輸出商品に補完性が低いことを反映している。域内貿易をみると、タンザニアは肥料、繊維および穀物の輸入が大きな割合を占めている一方、ケニアは大量の穀物を輸入し、国内の製粉業者やパン類製造販売業者に供給している。

ルワンダはコーヒー、茶およびココアの域内輸出のうち 3 分の 2 以上を、また、鉱物の域内輸出のほぼすべてを占めており、同国が EAC 諸国をグローバル市場に財を輸出するための回廊として利用していることが表れている。

加盟国：ウガンダ

ケニアは域内輸入にあまり大きな役割を果たしておらず、少量のコーヒー、茶および砂糖を域内から輸入してグローバル市場に、また、石油製品やパームオイルを域外から輸入して内陸諸国にそれぞれ再輸出している程度であるのに対し、ウガンダは域内貿易最大の輸入国として際立っており、自国のセメントや鉄鋼需要を満たす上で EAC のパートナー諸国に依存している。また、中部アフリカ近隣諸国からのコーヒーおよび茶の再輸出中継ハブとしての機能も果たしている。

ルワンダは鉄鋼、セメントおよび肥料の供給は EAC パートナー諸国に大きく依存しており、鉱石の輸出経路としては主としてタンザニアに依存している。しかし、公式データには、公式貿易量の何倍もの水準になる可能性がある非公式貿易フローの規模と多様性が反映されておらず、全体像が歪んだものとなっている。

主要国の財別輸入

下表は、消費関連財輸入を主要3部門についてみたものである。各部門の定義は、国連のBEC分類という国際貿易分類システムにしたがう。これは3桁の分類システムで、主要最終用途にしたがって貿易財を分類している。国際商品貿易データの一般経済分析で最もよく使用されるものである。3部門とは、1類、4類および6類である。1類はすべての食品・飲料、4類は資本財（輸送機器を除く）および関連部品・付属品、そして6類は他に分類できない消費財である。

これら3部門は、SADCおよびEACブロックにおける各主要経済地域の消費財輸入額を概観する上で適したものであり、小売業者が輸入消費財に対する各加盟国の市場規模を推計し、有望商品を特定するのに役立つ。

表10 南アフリカの財別輸入

(単位：100万米ドル)

	2008	2009	2010	2011	2012
BEC 1 (食糧と飲料)	3,889	3,413	3,849	5,171	5,533
BEC 4 (輸送機器関連を除く資本財)	21,754	16,620	20,128	24,485	24,510
BEC 6 (消費財)	7,226	6,687	8,663	9,830	10,093

出所： UN Comtrade Database,

<http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4,6,1&r=710&p=0&rg=1&y=2012,2011,2010,2009,2008&so=8>

表11 ボツワナの財別輸入

(単位：100万米ドル)

	2008	2009	2010	2011	2012
BEC 1 (食糧と飲料)	544	527	606	651	614
BEC 4 (輸送機器を除く資本財とその関連)	887	804	936	1,587	1,094
BEC 6 (消費財)	616	645	677	754	699

出所： UN Comtrade Database,

<http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4,6,1&r=72&p=0&rg=1&y=2012,2011,2010,2009,2008&so=8>

表 12 ザンビアの財別輸入

(単位 : 100 万米ドル)

	2008	2009	2010	2011	2012
BEC 1 (食糧と飲料)	256	205	227	331	データ なし
BEC 4 (輸送機器を除く資本財とその関連)	1,122	790	1,126	1,756	データ なし
BEC 6 (消費財)	393	324	351	468	データ なし

出所 : UN Comtrade Database,

<http://comtrade.un.org/db/ce/ceSearch.aspx?it=1+4+6&rg=1&r=894&p=0&y=recent&px=BE>

表 13 タンザニアの財別輸入

(単位 : 100 万米ドル)

	2008	2009	2010	2011	2012
BEC 1 (食糧と飲料)	582	545	769	1,069	957
BEC 4 (輸送機器を除く資本財とその関連)	1,520	1,445	1,350	1,961	1,934
BEC 6 (消費財)	457	403	469	573	593

出所 : UN Comtrade Database,

<http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4.6.1&r=834&p=0&rg=1&y=2012.2011.2010.2009.2008&so=8>

表 14 ケニアの財別輸入

(単位 : 100 万米ドル)

	2008	2009	2010	2011	2012
BEC 1 (食糧と飲料)	1,119	1,071	1,288	データ なし	データ なし
BEC 4 (輸送機器を除く資本財とその関連)	1,891	1,847	2,288	データ なし	データ なし
BEC 6 (消費財)	752	720	898	データ なし	データ なし

出所 : UN Comtrade Database,

<http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4.6.1&r=404&p=0&rg=1&y=2010.2009.2008.2007.2006&so=8>

表 15 ウガンダの財別輸入

(単位：100 万米ドル)

	2008	2009	2010	2011	2012
BEC 1 (食糧と飲料)	548	502	552	718	613
BEC 4 (輸送機器を除く資本財とその関連)	879	872	920	1,025	1,227
BEC 6 (消費財)	527	471	523	555	565

出所：UN Comtrade Database,

<http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4.6.1&r=800&p=0&rg=1&y=2012,2011,2010,2009,2008&so=8>

3. アフリカの主な港湾事情

サブサハラ・アフリカの港湾システムは、全般的に国際貿易量の増大に対応していないほか、貿易に関連した規制の改革などが追いついていない。この地域における港湾の処理能力は、世界の他地域との比較で、大きく後れを取っている。アフリカの港湾の中には、設計能力の限界を超えたものや、限界に近づいているものもある。国際コンテナ船会社が同地域の港湾整備に大きな役割を果たしていることは確かだが、制度および規制面の改革が遅々としているため、期待される効率化は実現していない。

北アフリカには、展望の明るい地域もある。特にモロッコでは、タンジール・メッド港コンテナ積み替えターミナルが動き始めており、エジプトでは最近、能力増強と効率化のために民間部門の専門能力を導入した。しかし、北アフリカ全体としては、サブサハラ・アフリカと同様、国際水準の港湾システムを確立するためには克服すべき大きな障害が残っている。

増加する輸出入量に対応するには、近代的インフラ整備が必要であることは、同地域の石油輸出ターミナルが良く示している。域内の港湾が効率的な輸送を実現すれば経済活動全体に大きく貢献することができる。しかし、港湾の効率化には、制度および規制面の改革が大きな鍵を握る。技術的改善だけでは、ほんの一部しか実を結ばない。現状では、制度・規制改革のほとんどは計画段階から進んでいない。

2007年時点で、サブサハラ・アフリカではガーナやナイジェリアなど一部しか、望ましい地主港湾型システム²⁶の本格的導入に至っていない。ただし現在は、この方向に進んでいる港湾は多い。真の意味で独立した港湾規制当局が存在するのは一国（南アフリカ）だけである。

改革の第3分野、すなわちコンテナターミナルの民間部門または国際ターミナル運営会社への管理運営委託は、地主型港湾システム導入に向けて半歩進んだもので、良好な結果をもたらしているところである。北アフリカでも、地主型港湾モデルの採用はこれまでのところエジプトやモロッコなどに限られているが、サブサハラ・アフリカと同様、この方向に進んでいる国は多い。

したがって全体としては、アフリカの主要港の大半は、次のような似通った問題を抱えている。

- ・ コンテナ蔵置スペースの不足。
- ・ コンテナ滞留時間が長い。
- ・ コンテナ輸送量の急増に対し、港湾は短期的には対応できない。
- ・ 内陸交通手段の処理能力が低い。特に鉄道は貨車や機関車の数が非常に少ない。
- ・ 拡張計画などによる港湾活動のための一層のスペースの確保。
- ・ 新規設備の購入や新規施設の建設といったインフラ整備。
- ・ インランド・コンテナデポの利用。
- ・ ITシステムおよび自由港活動を開発、または適切に実施する能力の欠如。

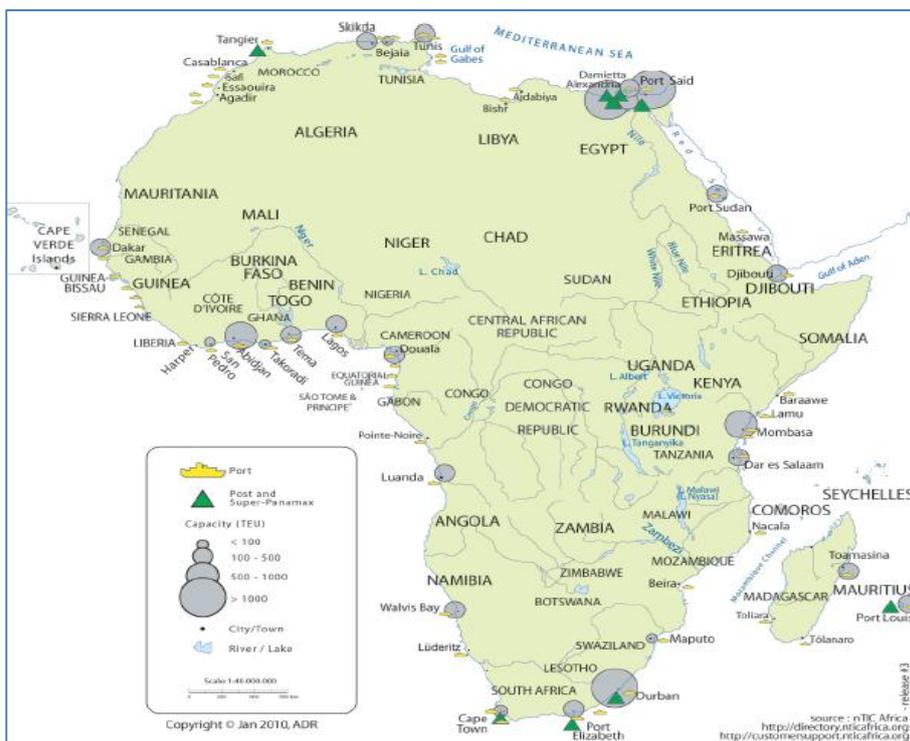
²⁶ 政府が基本インフラ施設を整備し、貸与された民間企業が港湾の機能部分を整備し荷役サービスを行う港湾運営の形態。

- ・ マネジメント・モデルの再構築に対する躊躇および無能力
- ・ 国際基準を満たすために安全性、セキュリティおよび環境保護に向けた対応を改善すること。
- ・ 腐敗。
- ・ 官僚主義による遅れや書類手続きの負担は、しばしば腐敗の問題につながる。

アフリカの輸入手続きにおいては、これらの課題を考慮することが大切である。つまり、南アフリカでみられる保護、先進性および高い質のインフラを享受していない外国企業をはじめとして、他のアフリカ諸国では輸入手続きにあたって大きな忍耐を迫られることを自覚しなければならない。人格的な要素も軽んじるべきではない。現地の条件や課題について理解している現地の人で信頼に足る人物を見つけることは死活的に重要である。これにより、現地に到着してから生じる問題に対処できる。また、こうした現地の人々に対し、問題に対処するための資金、時間および自由を与えなければならないことがしばしばある。アフリカの生産性および効率性は先進国の例とは比べものにならないほど低い。緊急であろうと、正しい手続きを踏んでいようと、遅れと予期せぬ問題が生じるリスクは常に存在する。

図3は2010年現在のアフリカにおける港湾をすべて列挙し、各港湾の取扱量を示したものである。

図3 アフリカにおける港湾の所在地 (2010年時点)



出所：African Development Bank,

<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African%20Development%20Report%202010-CH%20202.pdf>

3.1 南アフリカ ダーバン港

ダーバンはアフリカでも最も賑わっている一般貨物港で、南半球で最大かつ最も稼動しているコンテナターミナルのひとつを有している。同港には、漁船や船舶修理に使われているものを除き、有効なバースが合計 59 カ所ある。

需要に応じて、ダーバン港は第 2 コンテナターミナルを含むコンテナ荷役施設を増設しているところであるが、ブレイクバルク貨物（長尺貨物）およびバルク貨物用のスペースは引き続き確保される予定である。同港には隣接する工業地帯や後背地をつなぐ優れた鉄道および道路リンクがある。

ダーバン港に入港する最大船舶は 230,000 dwt 級であるが、それより大きな船舶も港外投錨地で対応している。同港では、南アフリカ港湾局（NPA）が所有・運営する曳航船サービスがあり、毎月 800 回を超える船舶通航を扱っている。

ダーバン港は南部アフリカの港湾の中で最大の外航貨物輸送量を取り扱っている。2009 年 3 月 31 日までの 2008/09 年度に取り扱った外航船舶は合計 4,554 隻、総トン数は 1 億 1,472 万 3,266 トンで、南アフリカの全港湾に寄港した船舶の約 38%を占めている。

2011/12 年度に取り扱った総貨物取扱量は 7,810 万 851 トンで、これには原油・石油製品およびコンテナが含まれる。その内訳は、輸入 4,528 万 2,995 トン、輸出 2,561 万 3,589 トン、積み替え貨物 720 万 4,267 トンである。

2011/12 年度のコンテナ貨物取扱量（は合計 3,642 万 5,335 トン、269 万 8,173 TEU（20 フィートコンテナ換算）であった。内訳は輸入 112 万 1,216 TEU、輸出 107 万 7,265 TEU、積み替え貨物 49 万 9,692 TEU である。これには、内航貨物輸送量 3 万 2,130 TEU が含まれる。ダーバンのコンテナ取扱量は、南アフリカ全港湾のコンテナ取扱量の 62%を占める。

トランスネット社（政府が 100%出資）の新しい市場需要戦略（MDS）の一環として、ダーバン港の改修に推定 2,500 億ランド（241 億 5,000 万ドル）が投資される。この国営企業は MDS を通じ、貿易、雇用創出および技能開発を推進するため、南アフリカ全土を対象に 3,000 億ランドをかけてインフラ整備を行う。

港湾の開発・拡張は国家的重要性を有しており、インフラに関する大統領調整委員会の戦略的インフラプロジェクトの重要な柱のひとつである。また、国家計画委員会の国家開発計画の一部となっている。

ダーバン港は現在、およそ 290 万のコンテナを荷役できるが、その拡張と新港建設により、荷役能力は大幅に増えて 2,000 万以上になる。トランスネット社の予測によれば、既存のインフラは 7 年後の 2019 年に限界に達し、ひいてはコンテナ荷役能力の不足が経済成長を阻害する。

同社は今後 7 年間で、南アフリカの港湾改修および拡張に対し 330 億ランドを支出することにしている。現在から 2019 年までに、短期プロジェクトが目白押しとなり、ダーバン港に関しては北岸壁係留地の掘り下げ工事、第 1 埠頭拡張およびソールズベリーアイランド（Salisbury Island）のインフィル開発、メイドンワーフ（Maydon Wharf）の岸壁改築、アイランドビュー

(Island View) の係留施設改築、ポイント旅客ターミナル施設整備が含まれる。

このため、コンテナ埠頭は今後 6 年間、様々な段階で閉鎖され、より大きな船舶が寄港できるよう掘り下げられる。トランスネット社は 2019 年～2042 年にかけて、新港建設を含む中期プロジェクトに着手する。この新港はダーバンの旧国際空港跡地に建設され、防波堤および入港水路、16 カ所のバースコンテナ区およびターミナル、自動車ターミナルの新設などを行う予定である。

主要な課題：

- ・ 渋滞
- ・ 労働争議²⁸により、同港はこの 10 年余りに何回も閉鎖させられた。
- ・ 犯罪は相変わらず懸念事項である。
- ・ クレーンなどのインフラおよび機器の老朽化。ただし 2013 年 5 月、新規クレーンが数台導入され、運用を開始している。

3.2 ケニア モンバサ港

インド洋に面するケニアのモンバサ港は、ウガンダ、ルワンダおよびブルンジにサービスを提供するとともにコンゴ民主共和国の東の玄関口としての役割を果たしている。東アフリカで最も重要な港湾のひとつであるが、大量に処理しなければならない輸送量の処理に苦闘している。現在は改修計画が進行中である。

年間定格処理量 2,200 万トンのモンバサ港はケニアの主要海港であり、21 カ所のバース、2 カ所のバルク原油栈橋およびドライバルク埠頭を備え、近代的な深喫水船を扱うことができる。同港には、冷蔵施設、倉庫およびコンテナターミナルを含む専用施設がある。大半の国際船会社にサービスを提供しており、年間平均貨物処理量は約 810 万トン、そのうちの 72%は輸入である。

ウガンダの輸出入の大部分は、モンバサ港を経由している。その非効率性は大きな問題であり、モンバサーカンパラ間のコンテナ貨物輸送に要する時間と費用はロンドンーモンバサ間の同じコンテナ貨物輸送の 2 倍かかる。

東アフリカ最大のモンバサ港は、鉄道の拡張や渋滞緩和のための新規バースの建設により、隣国のタンザニアとの競争を優位に進めようとしている。ケニアのウフル・ケニヤッタ大統領は先頭に立って、130 億ドルをかけ 2013 年 11 月に着工予定のモンバサとウガンダおよびルワンダの首都を結ぶ鉄道プロジェクトを推進している。ケニア港湾局は公式に 19 番目のドッキング・ステーションを開設し、また、3 億 2,000 万ドルを投資して、新規コンテナターミナルに 3 ステ

²⁸ダーバン港のストライキは、残念ながら一般的になっている。こうしたストライキの参加者は、港湾労働者、一部の港湾職員、トラック運転手およびその他の港湾関係者である。2012 年 10 月には、南アフリカ運輸労働者の大規模ストライキが生じ、トラック運転手はダーバン港での勤務を休業し、また、これに連帯して同港の港湾労働者もストライキに加わった。これには、港湾内の物流を確実に停止する目的があった。したがって、今後もダーバン港でストライキなどの示威行為が発生する潜在的可能性は大きい。2011 年にはストライキ中の鉱山労働者の要求がますます暴力的かつエスカレートしたものになっていき、最終的にマリカナ虐殺という最悪のストライキ関連の事件へと至った。

ションを追加し、荷役能力を 2 倍以上の 230 万コンテナにまで高めようとしている。これは 1980 年以降で最大の改修である。ケニア政府は、また、モンバサ北方に位置するラムにも新規施設を建設しているところである。

モンバサ港は東アフリカ最大の港湾であるにもかかわらず、域内の市場シェアをタンザニアに奪われつつある。何年にもわたる運輸インフラへの投資不足は、鉄道や道路が施設に流入出する物流量の増加に対処できないことを意味する。同港は、ルワンダ、コンゴ民主共和国、ウガンダおよび南スーダンといった世界で最も急激な経済成長を遂げている内陸諸国にサービスを提供している。

ケニア大統領府によれば、モンバサ港から北西 800 km に位置するウガンダ国境の町マラバまでの貨物輸送には平均 18 日を要するが、同大統領府は 2013 年 6 月、同港に対し遅れを 5 日間までに短縮するよう命じた。世界銀行のケニア担当首席エコノミスト、ウォルフガング・フェングラーによれば、シンガポールからモンバサまでの 7,500 km 余りに及ぶ海上輸送にはもう 1 日長くかかるだけ（つまり、19 日間）である。

主要な課題：

- ・ 輸送量は引き続き急増する可能性が高い。
- ・ コンテナの滞留時間が依然として長い。
- ・ 後背地との鉄道接続は相変わらず非効率である。
- ・ 輸送業者にとって 3 車軸の道路規則が制約要因となる道路輸送への依存度が高くなっている。
- ・ 長時間を要する書類手続き。
- ・ 予測されている貨物量に対する処理能力が不足している。
- ・ ラム県における原油開発
- ・ 地域統合への期待：EAC/COMESA（東部南部アフリカ共同市場）関税同盟は肯定的な結果を期待した。
- ・ 運輸部門改革：ケニアおよびウガンダの半官半民鉄道を管理するために設立されたコンソーシアムであるリフトバレー鉄道の運営権。同コンソーシアムは 2005 年、1 世紀の伝統があるウガンダ鉄道の民間管理権を落札したが、一見したところ管理の遂行に悪戦苦闘しているようである。
- ・ 他諸国につながる主要道路の復旧が切実に必要となっている。

3.3 タンザニア ダルエスサラーム港

国際港湾協会のウェブサイトによれば、ダルエスサラーム港は南アフリカのダーバン、モンバサおよびジブチに次いで、アフリカ東海岸で 4 番目に大きなコンテナ港である。同港を利用している企業は、世界最大のコンテナ海運会社 A.P.モラー・マースク社 (MAERSKB)、メディテラニアン・ SHIPPING・カンパニー (MSC)、および商船三井 (9104) などである。

ダルエスサラーム港の地の利は、後背地を通る 2 線路（タンザニア鉄道およびタンザニア・ザンビア鉄道）の切り換え地点に位置していること、また、国際空港から 11 km しか離れていない

ことにある。さらに、内陸コンテナヤード（ICD）が同港から 2 km のところにある。

コンテナターミナルには深海バースが 3 カ所あり、現在の荷役能力は年間 20 万 TEU である。2006 年には一般貨物とバルク液体を合わせ、550 万トン余りを取り扱った。

報道によれば、タンザニアは少なくとも 100 億ドルをかけ、ダルエスサラーム北西 37 マイルに位置するバガモヨに新港を建設しているところである。他方、ダルエスサラーム港は既存施設の改良を進めている。トレードマーク・イーストアフリカ（Trademark East Africa）がまとめたデータによれば、商業都市でもある首都ダルエスサラームは 2012 年、1,210 万トンの貨物を処理したが、これはモンバサ港よりも約 45% 少ない。

ケニアにおいて 2008 年初 2 カ月間に生じた選挙後の暴動により物流が滞ってから、貨物の流れはモンバサ港からダルエスサラーム港に移り、その量は増加している。全土にわたる民族衝突は、モンバサ港からの鉄道および道路輸送に支障を来し、近隣諸国では燃料が不足し、物価が急騰した。

トレードマーク・イーストアフリカのデータによれば、ダルエスサラーム港の取扱量はこの 5 年間に年平均 9.4% で増加し、モンバサ港の 6% を上回っている。

また、ダルエスサラーム港がルワンダの輸出入に占めるシェアは 2008 年の 41% から 2012 年には 68% へと上昇した。他方、モンバサ港の同シェアは 59% から 32% へと低下した。また、ブルンジの貨物量に占めるシェアもダルエスサラーム港は 2008 年の 76% から 89% へと上昇したが、モンバサ港は 24% から 11% に低下した。

タンザニアは 3 月、バガモヨ新港建設に向け中国の招商銀行と融資契約を結んだ。2017 年に完成すれば、年間 2,000 万コンテナの処理能力を有することになる。

主要な課題：

- コンテナターミナルの能力と内陸コンテナヤードを拡大させるため、より多くの投資が必要である。
- 既存の港湾インフラおよび設備の効率性および生産性を向上させる必要がある。
- 港湾整備をさらに進めるため、港湾の管理運営を民間に委託し続ける必要がある。

3.4 モザンビーク ベイラ港

モザンビークのベイラ港はプング（Pungue）川の河口に位置している。同港は、後背地（ジンバブエおよびザンビア）と道路・鉄道網で直接つながっている。マラウイとは現在、道路のみで結ばれている。なお、ベイラとマラウイおよびテテ州とを結ぶセナ鉄道は現在、再建中である。

ベイラ港とジンバブエは 1960 年に敷設されたパイプラインによって結ばれている。またベイラ港は、欧州、アジアおよび中東と、海路で直接つながっている。同港の施設は漁船用バースを除き 11 バース、総延長は 1,994 m である。

ベイラ港はジンバブエ国境のマチパンダから 319 km、マラウイからは 685 km の地点にあり、よく整備された道路でつながっている。同港の取り扱う貨物はブレイクバルク（長尺貨物）、ネオバルク（専用バルク貨物）および石油を含む液体バルクまで多岐にわたる。

ベイラ港へ入港するには浚渫されたマンクティ（Mancuti）水路を利用する。ボラードプル型曳航船（2200 BHP 35 トン）2 隻、水先船 1 隻、係留ランチ 1 隻を備え、1 日 24 時間利用可能である。

2005/2006 年度にベイラ港に寄港した外航船は 208 隻、内航船は 80 隻であった。コンテナターミナルの取扱量は 4 万 6,775 TEU、内訳は陸揚げ 24 万 333 トン、積み出し 24 万 669 トン、内航輸送 4 万 8,456 トンであった。

取り扱った一般貨物は、陸揚げ 34 万 5,729 トン、積み出し 48 万 6,032 トン、内航一般貨物 6,019 トンから成る。同年の港湾の全処理量は 136 万 7,238 トンであった。ベイラ港の施設には、コンテナターミナルと一般貨物ターミナルがあり、両方の管理運営はコーネルデル・デ・モザンビーク（Cornelder de Moçambique）社に委託されている。また、液体バルク専用施設も備えている。

多目的・コンテナターミナルは南部アフリカで最も近代的な施設のひとつで、バース延長 645 m、接岸水深は 12 m である。同ターミナルの設計上の取扱能力は、年間 10 万 TEU である。

ベイラ港には、3,117 TEU の蔵置能力がある照明付きコンテナヤード（面積 20 万 m²）があり、リーファーポイント（定温コンテナ用電源）144 カ所、IMDG（国際海上危険物）専用保管区、警備万全の保管施設（面積 3,650 m²）を備える。

ベイラ港での業務はすべて、港湾管理システムに基づき完全にコンピュータ化されており、貨物輸送の現況に関する正確な情報がインターネット経由で入手できる。

また、50 トンの岸壁ガントリークレーン 2 基、一群のリーチスタッカーおよび 50 トンの吊り上げ能力を有するレール式ガントリークレーン 1 基を備える。

さらに、輸出用柑橘類、野菜およびその他の生鮮製品を対象とした冷蔵貨物専用バースがある。

主要な課題：

- 潮待ち係留の限界と制限
- 港から最終仕向地までの輸入コンテナ物流に限界があり、滞留時間が長くなっている。
- 回廊の輸送能力に関する大きな問題（通過貨物の平均滞留時間は 17 日）。
- 港でのコンテナへの貨物積み込みおよび取り出しにかかる高い圧力（1 日当たり平均 200 箱）
- 船体の長さ制限および高すぎる喫水
- 適切なコミュニケーション／情報の欠如（荷下ろしが終わり、バースから退去すべき船舶の喫水に関する情報の誤りまたは欠落）
- 十分な貨物取扱設備の不足

治安も大きな懸念事項であり、トラック運転手らは 2013 年 11 月、SADC や COMESA などに對し、ベイラ港のムンハバ（Munhava）地区における深刻な治安問題に取り組むため緊急行動をとるよう要求した。こうした港周辺の状況により、東・南部アフリカ道路輸送協会連合（Fesarta）は、「極端に」犯罪率が高いとされる地区の存在が非関税障壁（NTB）に当たるとして不服を申し立てた。業界消息筋によれば、運転手らはベイラ港入出に際し、第三者から嫌がらせを受けており、路上強盗、暴力、無差別発砲、無力な警察活動の疑いが報告されている。輸送業者は警察

や政府に対してはもちろんのこと、モザンビーク港湾局や CFM にも働きかけてきたが、実際に奏功していない。

2010 年の業務完全コンピュータ化の完了および空コンテナデポの建設を受け、2011 年にはターミナルへのアクセスを改善し、トラックの待ち時間を短縮するためのコンテナゲートが新設された。さらに、ブレイクバルク・タバコ専用倉庫も 2010 年に完工した。ベイラ穀物ターミナル (BGT) は既に操業を開始している。この施設により、輸入穀物の費用が低減する。同様に、肥料、鉱物および砂糖のバルクターミナルに関しても、ベイラ港の地主や潜在的なパートナーと様々な交渉段階にある。

3.5 モザンビーク ナカラ港

ナカラ港はモザンビークで最北に位置する港で、南緯 14 度 27 分、東経 40 度 40 分にあり、湾口の幅 800 m、深さ 60 m の、外洋から守られた広いバイア・デ・ベンゴ (Baia de Bengo) 湾の南側にある。ナカラ湾はアフリカ東海岸で最も深い自然の湾である。自然の水深の深さと外洋から守られた立地によって、船舶の動きや規模に関する制限がまったくない。

ナカラ港はその後背地に加え、914 km の鉄道を通じ西方の内陸国マラウイにもサービスを提供している。同港および鉄道の管理運営は、ブラジルの鉱業グループ、ヴァーレ・モザンビーク社を含むコンソーシアム、ポルトス・ド・ノルテ (Portos do Norte) 社に委託されている。取り扱っている貨物は、セメント、石油、穀物、コンテナ、鉄道および新港建設用の様々な資材などである。

同社は前免許事業者 (コンセッショネア) である北部開発回廊 (CDN) 社から 2013 年 3 月に業務を引き継ぎ管理運営を行ってきている。すでに取扱貨物量が 40%前後 (45,000 TEU) 増えるという成果が出ており、これは 2012 年に比べ 22%の増加となっている。2013 年通年では 100 万トンを上回り、史上最大の処理量になると見込まれている。同港が 2013 年 6 月までの半年間に取り扱ったコンテナ量は 45,000 TEU で、1 年間に利用する船舶はあらゆるタイプのおよそ 200 隻にのぼっている。

現在、計画されている改修は完了しておらず、4 つの一般貨物用バースとひとつのコンテナ用バースを備えるに留まっている。一般貨物バースにはパイプラインが敷設されており、燃料補給はタンク車を通じて可能となっている。ナカラにターミナルを置く鉄道は、マラウイの中央東アフリカ鉄道 (CEAR) と接続しており、近い将来、モザンビーク・テテ州のモアティゼ炭田へと延長される。

日本は 2013 年 3 月、2016/17 年度に完工予定のナカラ港整備プロジェクトの第 1 期に対し 8,400 万ドルを供与した。これには、北岸壁の浚渫事業、埋め立て・整地およびコンテナターミナルの舗装が含まれる。

テテ州のモアティゼ近郊で産出する石炭を輸出するため、ナカラ湾のナカラ・ア・ベリャ (Nacala-a-Velha) に新しい石炭港が建設中である。

石炭用ターミナルの新規建設および必要なモザンビーク-マラウイ間の鉄道改修・建設に要す

る費用は合わせて、16 億～20 億ドルになると見積もられている。石炭用ターミナル第 1 期は 1,200 万トンの処理能力を有するもので 5 億ドルの費用がかかり、その建設に関して事業免許社である INSITEC およびそのパートナーがオデブレヒト・コンサルタンツ社に委託したコンサルティング報告書が作成されている。

ナカラ・ア・ベリヤで現在建設中の石炭ターミナルを経由した石炭輸出の初出荷は 2013 年 12 月に行われる予定。インドをはじめとするアジア諸国、欧州および南米諸国がナカラ・ア・ベリヤ・ターミナル経由で輸出されるモアティゼ産石炭の有望な市場である。

3.6 モザンビーク マプト港

マプトの自然港は大きな地域ポテンシャルを有しており、南アフリカ、ボツワナ、スワジランドおよびジンバブエからの貿易取扱量は拡大しつつある。急速に発展しているアジアの巨大市場に最も近い南部アフリカの港湾であり、ヨハネスブルグ、ムプマランガおよびリンポポに最も近い深海港である。

マプト港開発会社 (MPDC) は 2003 年 4 月にマプト港の管理運営を引き継いだ。同社は同年後半、開発計画に着手し、国際貿易港の基本的必須要件を回復するために 7,000 万ドルの優先事業計画を実施に移した。

重要な改善点には、入港水路の設計水深 (-11 m) までの復旧、週 7 日 24 時間体制の港湾運営の確立、治安の強化、内部道路および鉄道の修復および新たな荷役機械および研修計画の導入などがあつた。また、南アフリカへの幹線を改良し、2010 年までに年間 1,300 万トンの取扱能力を構築する作業が完了した。さらに、ジンバブエ中部への幹線を修復し、現在ブラワヨープト間の輸送時間は 5 日間となっている。

新しい港湾アクセス道路のマプト市街までの交通量は非常に多く、またこの道路は南アフリカの鉱工業中心地を通過して西方へ 600 km 続く国道 M4 と直接接続している。

グリンドロッド社は MPDC の株式を 24.7%保有し、モザンビーク政府 (同 49%) および国際ターミナル運営会社ドバイ・ポーツ・ワールド (DP ワールド) (同 25%) とパートナーを組んでいる。MPDC は、モザンビーク政府からマプト港の運営、改修および拡張する権利を落札した。このコンセッション契約は 2042 年に終了する。

マプト港の貨物取扱能力は、2003 年の 500 万トンから 2013 年には 1,700 万トンまで増加した。マスタープランによれば、今後 10 年間で 5,000 万トンにまで増え、同港はアフリカで最も魅力的な港のひとつになる。

モザンビーク政府が承認した同港マスタープランは、今後の開発戦略を打ち立て、また、バースおよび水路の改良、ランドサイド施設の整備、サービス回廊およびその他の関連インフラの拡張に関するフレームワークを定めている。モザンビーク・ポート・アンド・レイルウェイズ (CFM)、グリンドロッド社および DP ワールドによる最初の主要な共同事業は、入港水路、海盆およびバースの浚渫であつた。同事業は 2011 年 2 月に完了し、水路の喫水は 9.4 m から 11.0 m へと引き上げられた結果、パナマックス型までの大型船の入港が可能となったため、マプト港

の競争力は大いに高まった。

今後 25 年間にマプト港への投資は少なくとも 7 億 5,000 万ドルになり、同港の取扱量は同期間に年間約 4,500 万トンに達すると予測されている。MPDC、同社の株主および準事業免許企業による投資はすでに 2 億 5,800 万ドルに達している。

上記マスタープラン改訂版によれば、石炭、コンテナおよびバルクターミナルへの 17 億ドルの投資により、マプト港の取扱量は 2020 年までにほぼ 5,000 万トンに達すると見込まれている。また、水路の浚渫 (-14 m)、バースの改修、鉄道、道路および倉庫の改良も行われる。例えば石炭ターミナルは、現行能力の 600 万トンから 3,000 万トン（石炭 2,000 万トン、マンガン 1,000 万トン）へと増強される予定であり、コンテナターミナルは現行の 15 万コンテナから 40 万コンテナへと増大する（第 1 期）。

3.7 ジブチ ジブチ港

DP ワールドは 2000 年 6 月、ジブチ港の管理契約を結んだ。20 年間の免許により、同社のジブチ港整備に対する長期的な取り組みが可能となった。ジブチ自由貿易区 (DFZ) はドバイのジュベルアリ・フリーゾーン庁 (JAFZA) が管理するため、中東とのつながりはさらに強まる。ジブチ港自体は政治的および社会的に安定している国にあり、ジブチ政府首脳は同港がもたらす利益を最大化する意向のように見受けられる。

ジブチの戦略的位置により、南北および東西の国際海上輸送路が結ばれるため、ジブチ港は当然の結果として東アフリカ地域のハブ港となっている。同港は DP ワールドとの緊密な協力関係により、効率を大幅に向上させた。これは直接的には、同港の経営管理チームにより実施されたプログラムによるもので、運営、維持、安全性、警備および訓練における管理システムの導入および国際的な技術・管理専門家の導入が含まれる。

DFZ の収容面積は 17 ha で、現在 39 社の国内企業および多国籍企業が立地しており、本格運営時にはさらに増加する予定である。ジブチは主要な東西貿易ルートに面し、積み替えおよび中継ビジネスで域内の安定したハブとなっている。

ジブチ港の近代的なインフラには以下が含まれる。

- 通常のバース 8 カ所
- バルクバース 3 カ所
- 原油バース 2 カ所（ドラレ原油ターミナル）
- RORO 船バース 2 カ所
- ドラレの新規コンテナターミナル
- 畜産物取扱施設
- 専用バルクターミナル
- 有蓋および無蓋の保管スペース

コンテナターミナルは、ISO 28000 認証を受けた完全密閉施設で、専用の道路および鉄道のアクセスを有する。同ターミナルは、ジブチ港のコンテナ取扱業務すべてに責任を負う。1985 年

の開設で、22 haの敷地を有し、コンテナ蔵置能力 15,000 TEU および荷役能力は年間 30 万 TEU となっている。また、リーファープラグも 126 カ所利用可能である。

さらに、ジブチ港は NAVIS 社ターミナル・オペレーティングシステムを運用しており、ターミナルはすべての船舶およびヤードの動きを計画し、無線送信による指示で自動的に実行できる。これにより、計画・運営および運転操作の効率性を最適化することが容易となる。また、同港の運営維持を委託された DP ワールドは 2008 年、120 万 TEU (20 フィートコンテナ換算) の年間荷役能力を有する国際水準の DP ワールド・ドラレを開設した。この新施設は、1,050 m の岸壁、18 m の喫水、480 カ所の定温コンテナ電源を含む 3 万 TEU 前後のコンテナ蔵置能力 (域内最大能力) およびランドサイド保管区を備える。同コンテナターミナルは、プロジェクト第 2 期には 2,000m に拡張し、荷役能力も 300 万 TEU にまで拡大する見込みである。

ジブチ港はエチオピアへの大規模な通過貿易の主要な玄関口としての役割を果たしている。エチオピアの首都と、鉄道および道路で接続する域内唯一の港だからである。ターミナルは現在、年間 35 万 TEU のコンテナ荷役能力を備える。同港のコンテナ生産性は 2001 年から倍増して時間当たり 28 コンテナを取り扱えるようになり、アフリカ最高レベルとなった。ジブチ港は短期間で大幅な取扱量増加に適応できる能力を証明し、同国政府は現行港湾能力を拡大すると確約している。

ジブチ港が主要な積み換えハブ港を目指すうえで、近郊のドラレに 4 億ドルの専用コンテナターミナルが 2008 年に完工したことは大きな追い風となっている。

主要な課題：

- TEU だけの処理量は 2007 年に 31% 増えたが、同期間に一般貨物は 44% 増加した。
- 運送業者によるコンテナ貨物取り出し作業は相変わらず非常に緩慢である。
- コンテナヤードの占有率は往々にして非常に高く、95% 以上である。
- コンテナ積み上げレベルが高く (5 コンテナ)、底部にあるコンテナや貨物へのアクセスに支障をきたしている。
- 実入および空コンテナ数が非常に多い。
- 総取扱貨物量の 85% はエチオピア向けであるため、エチオピアの官僚機構に関連した困難に数多く直面している。
- ドレラの新規施設によりある程度緩和されているものの、コンテナ蔵置スペースが不十分である。
- コンテナ滞留時間が長い (2008 年 8 月時点で 25 日間)。
- コンテナ物流量の急増。
- 内陸交通手段の輸送能力の低さ、特に鉄道は貨車および機関車の数が非常に少ない。
- 2007 年前半から現在まで続く海賊問題。しかし、ソマリア沖での大規模かつ有効な海賊防止活動が各国協調の下実施されており、また、ケニア軍のソマリア侵攻に伴って陸海の手海賊行為が止まっているため、アデン湾における海賊の脅威は大幅に減っている。しかし、警備料金の上昇や輸送貨物に対する高額保険の追加が必要になるなど、否定的な影響が新たに生じることとも考えられるので、まったく無視することはできない。

3.8 エジプト スエズ運河コンテナターミナル

東ポートサイド港は、スエズ運河の北端に位置し、地中海地域にサービスを提供している積み替え中心地として最新設備を備えている。スエズ運河入り口という理想的な立地条件から、中東、アジアおよび東アフリカからの欧州向け貿易において航行に無駄が生じない。

2004年に操業を開始したスエズ運河コンテナターミナル（SCCT）はアフリカ全体で最も新しいもののひとつで、際立ってよく整備されていることから、アフリカの港湾トップ10位内にランク入りするのは間違いない。

SCCTは、スーパーポストパナマックス型コンテナ船対応クレーン12基を備えるエジプト初の港湾であり、本格運用初年度には70万TEUのコンテナを取り扱った。また、運営開始から18カ月以内に、100万TEUを突破した。岸壁延長は1,200m、ターミナルには4万7,500コンテナを収容できるスペースがあり、976の定温コンテナ用電源が配置されている。拡張計画によりターミナルの規模は2009年までに倍増した。同港が直面している喫緊の課題は、「アラブの春」によって政権が倒れてから非常に不安定な政治情勢が続いていることで、定期的に行われる抗議活動はますます激しくなっている。これに加え、軍部が国政に果たしている非民主的な役割がますます大きくなっていることに関連して政治的な不確実性が増していることから、エジプトは仕向地として引き続き高いリスクを負っている。さらに、この2年間に大きな市民の抗議行動が生じており、道路輸送はカイロをはじめとする人口密集地で大きな渋滞や治安の脅威にさらされている。

3.9 ナイジェリア ラゴス港

ラゴス港は、近隣のベナン、ニジェールおよびカメルーンからの大量の貿易を取り扱っている。ナイジェリアは1億4,000万人の人口を擁し、アフリカ大陸最大の単一市場である。

ラゴス港はナイジェリア第一の海港であり、大きく3つの区画に分かれている。すなわち、ラゴス港地区、アパパ港地区、ティン・カン港地区の3つで、すべてギニア湾に面しており、ナイジェリア港湾局が運営している。

同港のターミナルは、このアフリカ最大の人口大国向けの消費財、食料品、自動車、機械および工業原材料の輸入を取り扱っている。輸出では、1970年代前半以降、木材およびカカオや落花生といった農産物の輸出は低下しているものの、原油輸出が伸びており、この取扱量が増えている。

ナイジェリア経済における原油・石油製品の重要性の高まりは、原材料の輸出低下を相殺する助けとなり、炭化水素部門はGDPの20%を、また、ナイジェリアの外貨獲得全体のほとんどすべてとなる95%を占めている。

同港は、ナイジェリアの道路・鉄道網の西側終点であり、イケジャの空港には国内および国際線が発着する。

オバサンジョ前大統領が列席して開業したカラバル輸出加工区（EPZ）は、輸出ベースの多様化を進めるのに役立った。カラバル地区は主要なEPZ区域に指定されており、自社工場建設用に

合計 80 区画が確保されている。

なお、2006 年 12 月、ラゴスに海運大学を開設することが発表された。

現在のコンテナターミナルはアパパ・ターミナルで、ターミナル管理運営のグローバル企業である APM ターミナルズが運営している。主な設備は次の通り。

バース：

総延長：1005 m（本格運用時）

バース数：4（各 250 m）

接岸水深：13.5 m（バース 17 および 18）（認証済み）；10.5 m（バース 15 および 16）

コンテナヤード：

総面積：55 ha

コンテナ蔵置能力：32,000 TEU

リーファープラグ数：350

APM ターミナルズおよびそのコンソーシアム・パートナーは、アパパおよびラゴス港からベナンーラゴス間高速道路で西方 55 km に位置するラゴス州バダグリーに、新規のグリーンフィールド巨大港湾プロジェクトと自由貿易区を開発する計画を発表した。フルサービスを提供するこの深海港は岸壁 7 km、専用ヤード 1,000 ha とアフリカ最大級で、また、コンテナ、バルク、液体バルク、Ro/Ro 船および一般貨物用の最新設備、さらには原油・天然ガス操作支援、はしけ用ターミナルを備える予定である。隣接のバダグリー自由貿易区の計画には、発電所、石油精製、工業団地・倉庫および内陸コンテナヤードの諸機能が含まれる。同プロジェクトの第 1 期は 2016 年に操業開始の予定である。

ベナンーラゴス高速道路は現在、10 車線に改良中であり、これにより域内の内陸仕向地との貨物物流が円滑になる。

APM ターミナルズは現在、アフリカ最大の港湾・ターミナル運営会社のひとつである。特に西アフリカでは APM ターミナルズのグローバルターミナルネットワークの中に、域内 8 カ国、9 施設がある。この中には、アパパ・コンテナターミナルのほか、同じナイジェリアのオンネにある西アフリカ・コンテナターミナルがある。APM ターミナルズ・アパパは、2006 年にラゴスのアパパ・コンテナターミナルの運営を開始してから、現在では西アフリカで最も繁忙なコンテナターミナルとなっており、2011 年の取扱量は 60 万 TEU であるが、2012 年には 72 万 TEU になると予測された。サプライチェーンの信頼性が向上し、費用の節約に大きな改善がみられている。

業界アナリストらは、ナイジェリアのコンテナ量は 2011 年に 140 万 TEU に達しており、2017 年までに既存の港湾能力を超えてしまうと予測している。2012 年現在、ナイジェリアの非石油貨物のおよそ 85% がラゴス港を通過している。今後 30 年間に、同国の年間コンテナ輸送量は 1,000 万 TEU に達すると見込まれている。

主要な課題：

- 非効率性－1990年代前半から、船舶の滞在時間に大きな改善はみられない。1992年に9.85日であったアパパ港の平均滞在時間は、2005年には9.64日に減った。コンテナターミナルの場合、船舶の滞在時間は1999年の1.87日から2005年の10.50日へと増加した。
- 窃盗（抜き荷）－抜き荷は海港でよくみられる犯罪であるが、労働集約的な業務が大半を占める途上国では特に多い。抜き荷は少量の貨物を盗む行為である。この他、コンテナに穴をあける、港の設備を破損するなどの行為も含まれる。盗まれるのは例えば、車両部品、小分けした米、砂糖、魚類などの食料品、電気製品および衣類などである。正規の手続きを経ず、貨物全体を抜き取ることもある。港湾で盗まれた貨物量は1993年の114.9トンから1996年の84トンへと徐々に減った。しかし、2000年には159.2トンへと増加し、その後2003年には86.3トンへと減少した。
- 海賊－国際海事局（IMB）によれば、海賊活動が比較的減っているアデン湾とは対照的に、西アフリカでは海賊活動が2012年に急増し、ギニア湾で58件発生した。この中には10件のハイジャックがあった他、ナイジェリア水域の27件およびトーゴ水域の15件により、207人の乗組員が人質に取られた。海賊行為は広がりを見せている一方、近年海賊は船舶または乗組員全体を身代金目的にハイジャックすることはなく、手当たり次第に窃盗や略奪行為を行うようになっている。その結果、人質に取ることが主要目的ではないために乗組員に対してあまり関心を持たない海賊が、事に及んで暴力を使用する可能性はるかに高まっている。これは必然的に、ギニア湾全体の治安にも劇的な影響を及ぼすことになり、状況が改善しない限り、将来的にラゴス港の魅力が減じる可能性が高い。

3.10 ナミビア ウォルビスベイ港

ウォルビスベイ港はナミビア第一の港であり、南部アフリカの西岸に位置する。1,400 m のコンクリート岸壁を擁し、バース 1、2 および 3 につながる水路および水域は 12.8 m まで、バース 4 は 10.6 m まで浚渫されている。

同港は一般貨物港であり、さらに南部および東部に下らなければならない南アフリカの港に対する代替港として積極的に宣伝されている。ナミビア国内全域との道路・鉄道接続は良好であり、また、トランス・カラハリ回廊により、ボツワナおよび南アフリカのハウテン州とも結ばれている。

同港の貨物取扱量は、年間 200 万トン以上で、定期的に寄港する船会社は増加している。例えば、毎週南アフリカに内航運航するユニコーンラインズ（Unicorn Lines）や、欧州への接続または直接航海を行っているマースク、サフマリンおよび MACS ラインがある。

ウォルビスベイ港には、小規模な船舶や漁船用のバースを除き、全部で 9 バースある。また、23 トンのアジマス推進器装備の曳航船 2 隻と 28 トンのボラードプル型曳航船を備える。

同港に寄港する船舶は年平均 1,000 隻、現行の取扱能力は 500 万トンである。また、ドルフィン型タンカーバースがあり、全長 192 m、最大喫水 10 m までのタンカーに対応している。

ナミビア港湾局によれば、ウォルビスベイ港は 2014 年前半に改修に着手する予定で、年間約 100 万コンテナの荷役能力を備える地域ハブになることを目指している。このナミビア最大の商港はアフリカ南西海岸に位置し、主要な海上輸送路へのアクセスがあるが、現在のコンテナ荷役

能力は年間 35 万コンテナと大きくはない。この改修には約 3 億ドルかかるが、荷役能力は 3 倍になり、隣接するボツワナ、ザンビアおよびジンバブエといった内陸諸国が鉱物や他の商品を輸出するための玄関口になるという。

この拡張は 2014 年 2 月に着手され、大部分をアフリカ開発銀行（AfDB）が融資する予定である。この改修契約は、国有企業の中国港湾工程有限責任会社との間で締結された。

ウォルビスベイ港には、他のアフリカ港湾のほとんどが持つ難点がほとんど見当たらない。前述したように、間もなく改修が行われるが、現在は規模が小さいため、大量のコンテナを取り扱うことはできない。しかし、深刻な過密状態に悩まされているわけではなく、また極めて効率が悪いとされているわけでもない。また、道路による SADC 全域、とりわけ南アフリカへのアクセスが比較的良好で、これより程度は劣るが鉄道によるアクセスも良い。さらに、ストライキに関連した事案や課題もはるかに少ない。しかも、ナミビアは政治状況が安定しており、開発目標達成への指向をますます強めるとともに、同国の全般的な運輸、電力および社会インフラの改善に重点を置いている。

したがって、ウォルビスベイ港が現在直面している課題はいずれも、計画されている改修が終われば、大部分が解決する見通しである。

4. 東部アフリカ・南部アフリカにおける輸送インフラ開発

4.1 空間的開発構想（SDIs）

開発回廊は、南アフリカの主要な産業政策のひとつである空間的開発構想（SDIs）に不可欠である。同国だけで 10 の SDI があり、これらの官民連携（PPP）により、2009 年だけで 400 件の投資プロジェクト（総額 830 億ランド（110 億ドル））が実行された。管理は南アフリカ政府が行っている。

空間的開発構想（SDI）の手法は、1996 年に南アフリカで、低開発の状況にあるものの成長ポテンシャルを有する地域における投資の促進を目的とした総合開発計画ツールとして開発された。これには、民間部門投資および官民の地域社会連携につながる条件を公共部門が整備または促進するプロセスが含まれる。

SDI モデルの成功例としてはマプト開発回廊がある。この回廊は南アフリカ内陸部のハウテンおよびムプマランガ両州とモザンビークのマプト港とを結ぶ歴史的な貿易・輸送ルートを復興したものである。インフラの初期改良および投資の誘発効果（クラウディングイン効果）により、官民両部門の投資がさらに進み、地方経済開発を支援する域内各地域の経済基盤がさらに強化された。

SDI 手法は SADC および COMESA において、投資主導の成長促進により域内の豊富な資源基盤を開発し、長期的には総合開発および製造業基盤の確立に寄与する簡素かつ効果的なプロセスとして高く評価されている。

南部アフリカにはいくつもの回廊プロジェクトがあり、現在整備中の主な SDI は次の 3 つである。

- ・ **ザンベジバレーSDI**

モザンビーク中部を貫通しており、ジンバブエとベイラ港を結ぶベイラ回廊が含まれる。重要なプロジェクトには、同国中部の埋蔵量 24 億トンを誇るモアティゼ炭田を開発するためのセナ線修復がある。

- ・ **リンポポバレーSDI**

ここにはジンバブエ南部とマプトを結ぶ鉄道が通り、ジンバブエ、モザンビークおよび南アフリカの国立公園をつなぐグレート・リンポポ越境公園が含まれる。この SDI の整備により、世界最大の二酸化チタン資源が賦存するガザ州コリドー・サンズ（Corridor Sands）事業を開発することができる。

- ・ **ナカラ開発回廊 SDI**

ザンビア西部およびマラウイ南部とモザンビーク北部のナカラ港とをつなぐ鉄道であるが、77 km 区間が損傷している。

農業輸出の開発に密接に関連する港湾整備が進んでいる。モザンビークの 3 港以外に、クドゥ・ガス田開発のためにナミビアのウォルビスベイ港が改修中である。開発回廊の目的は、回廊および周辺の鉱業をはじめとする採取産業だけでなく、あらゆる部門の経済開発の推進力となることにある。

SDI 作業計画では、政府が定めたプロジェクト対象地域において、投資主導型成長を促進するために短期集中的な介入を行う。現在は外国直接投資（FDI）の流入が滞っており、また、投資獲得競争ははるかに激しくなっているため、投資を妨げている要因に対処し、そして地理的利点を宣伝することで、この地域に対する否定的なイメージを払拭していくことが重要となっている。ここでいう投資阻害要因とは、（特に土地の）外国人所有、高い技能を持つ国外居住者の雇用に対する制限、制約の多い労働法、貿易障壁、低い生産性水準、品質基準、インセンティブ体制、税制およびインフラの未整備や欠如など多岐にわたる。

これと並行して、SDI では戦略的投資およびその他の付随的投資機会を選び、これらを「パッケージ化」して民間投資家に提供する。各 SDI 作業計画の終了時点で、SDI 事業は実施または遂行に向け、所管する省庁・機関の事業に統合される。

多数の雇用や中小零細企業（SMEs）に対する事業機会が生まれるのは通常、プロジェクトの第2世代や第3世代—製造業基盤が構築されるにつれ川上および川下の企業が発展していく段階—になってからである。したがって、参加国政府は工業化プロセスの継続を保証する必要がある。

地域レベルでは、以下のように様々な SDI が着手されている。

- MDC（南アフリカ、スワジランド、モザンビーク）
- リンポポバレーSDI（南アフリカ、モザンビーク）
- ベイラ開発回廊（南アフリカ、モザンビーク、ジンバブエ）
- ザンベジバレーSDI（南アフリカ、モザンビーク）
- ナカラ開発回廊（南アフリカ、モザンビーク、マラウイ、ザンビア）
- ウォルビスベイ開発回廊（南アフリカ、ナミビア）
- ガリープ SDI（南アフリカ北ケープ州、ナミビア）
- ムトワラ開発回廊（南アフリカ、タンザニア、モザンビーク、マラウイ）
- 中部開発回廊（南アフリカ、タンザニア、ルワンダ）
- レボンボ投資構想（南アフリカ、スワジランド、モザンビーク）

SDI は国境をまたぐものに限られない。国内地方でも構想がいくつか出ている。

- 西海岸投資構想
- フィッシュ川 SDI
- ワイルドコースト SDI
- ピーターマリッツバーグ／ムスンドウジ SDI
- ダーバン SDI
- リチャーズベイ - エムパンゲニ SDI
- ファラボルワ SDI
- ハイフェルト構想：プラチナ SDI—MDC とウォルビスベイ回廊をつなげ、トランス・カラハリ回廊（別名コースト・ツー・コースト回廊）を形成することで、インド洋および南大西洋間の亜大陸に継ぎ目のないリンクができる。

4.2 南部アフリカ開発回廊（SADC 回廊）

南部アフリカ開発共同体（SADC）地域にはいくつもの開発回廊が存在する。

図4は、SADC域内の各回廊の位置を概観したものである。

図4 SADC内輸送回廊



出所：SADC Tripartite Regional Infrastructure Projects Database (TRIPDA), <http://www.tmsagis.co.za/>

以下、SADCの西部、東部、南部、南北回廊の構成について表に示す。

表 16 西部回廊

回廊名	港湾	参加国
ロビト/ベングエラ	ロビト	アンゴラ、コンゴ民主共和国、ザンビア
バスコンゴ	マタディ/バナナ	コンゴ民主共和国、アンゴラ
マランゲ	ルアンダ	アンゴラ、コンゴ民主共和国
ナミベ	ナミベ	アンゴラ、ナミビア
トランスクネネ	ウォルビスベイ	ナミビア、アンゴラ、南アフリカ
ウォルビスベイ - ヌドラ - ルブンバシ (トランスカプリビ)	ウォルビスベイ	ナミビア、ザンビア、コンゴ民主共和国
トランスカラハリ	ウォルビスベイ	ボツワナ、ナミビア、南アフリカ
トランスオランジェ	ケープタウン	ナミビア、南アフリカ

出所：SADC Tripartite Regional Infrastructure Projects Database (TRIPDA), <http://www.tmsagis.co.za/>

表 17 東部回廊

回廊名	港湾	参加国
ダルエスサラーム回廊	ダルエスサラーム	コンゴ民主共和国、マラウイ、タンザニア、ザンビア
ムトワラ開発回廊	ムトワラ	マラウイ、モザンビーク、タンザニア、ザンビア
ナカラ開発回廊	ナカラ	マラウイ、モザンビーク、ザンビア
ベイラ開発回廊	ベイラ	モザンビーク、ジンバブエ
リンポポ開発回廊	マプト	モザンビーク、ジンバブエ

出所：SADC Tripartite Regional Infrastructure Projects Database (TRIPDA), <http://www.tmsagis.co.za/>

表 18 南部回廊

回廊名	港湾	参加国
マプト開発回廊	マプト	モザンビーク、スワジランド、南アフリカ
マンジニ - ダーバン	ダーバン	スワジランド、南アフリカ
マセル - ダーバン	ダーバン	レソト、南アフリカ
ファラボルワ - リチャーズベイ	リチャーズベイ	南アフリカ、スワジランド

出所：SADC Tripartite Regional Infrastructure Projects Database (TRIPDA), <http://www.tmsagis.co.za/>

表 19 南北回廊

回廊名	港湾	参加国
南北回廊	ダーバン	コンゴ民主共和国、ボツワナ、マラウイ、モザンビーク、南アフリカ、ザンビア、ジンバブエ

出所：SADC Tripartite Regional Infrastructure Projects Database (TRIPDA), <http://www.tmsagis.co.za/>

4.3 東アフリカ共同体 (EAC) 回廊

東アフリカ共同体 (EAC) の政府高官、運輸専門家および民間部門代表は 2011 年、東アフリカ回廊診断調査 (CDS) 行動計画を承認した。CDS 行動計画案では、北部および中部回廊の現状を評価するとともに、今後のインフラ必要量を予測し、回廊の性能を向上させるための戦略を定めている。

提案されている行動計画を実施に移すことで、北部回廊および中部回廊の成果が大きく向上するものと見込まれている。具体的な改善予測は次の通り。

- ・ 2015 年までに年間 19 億ドルの輸送費が節約され、両回廊の輸送費が平均 28%削減されることになる。
- ・ 両回廊の鉄道経由による仕向地までの輸送時間は 53%短縮され、同じく道路経由の場合は 21～33%の短縮となる。
- ・ 北部回廊の道路輸送費は 25%、鉄道輸送費は 11～14%削減される。
- ・ 最後に、中部回廊の道路輸送費はおよそ 9～11%、鉄道または湖上輸送費は 30～36%削減される。

なお、ケニアのモンバサ港を主体とする北部回廊、およびタンザニアのダルエスサラーム港を主体とする中部回廊は、東アフリカ共同体の 5 カ国、すなわちブルンジ、ケニア、ルワンダ、タンザニアおよびウガンダの国内、地域および国際貿易の主要輸送ルートである。

図6 EAC 回廊図



出所：East African Community Secretariat, “The East African Trade and Transport Facilitation Report: Final Report Strategy Summary”, September 2011, Africon Ltd.

<http://www.icafrica.org/fileadmin/documents/Knowledge/DFID/Infrastructure%20Components%20of%20the%20North%20South%20Corridor.pdf>

ケニア

ケニアは約 38 億 7,000 万ドルをかけ、モンバサ - ナイロビ間、将来的にはキスムおよびウガンダ国境まで延びる同国二番目の標準軌鉄道建設を計画している。

現在の鉄道は、年間 700 万トンの貨物輸送能力に対し、約 240 万トンの輸送に留まっている。つまり、モンバサ港で取り扱われている 1,600 万トンの貨物の大半は道路輸送によるもので、これがモンバサーキスムーカンパラキガリのルートで交通渋滞が発生する主要な要因となっている。また、これにより道路状況の悪化がみられる。

リフトバレー鉄道（RVR）は現行鉄道線に対する長期の管理運営権を得ており、2013年6月にはモンバサーナイロビ間の一部約70km区間の改修を完了した。この鉄道近代化プロジェクトの完了により、モンバサーナイロビ間の貨物輸送時間が6時間短縮された。これは、同路線の滞留の主因となっていた最も疲弊した区間を改良したからである。

中国は、モンバサーナイロビ間標準軌鉄道線の新規建設に資金を供与する。中国の建設会社、中国路橋はすでにケニア鉄道会社との間で、同国営企業が中国路橋と独占的な取引すると確約した商業契約を結んでいる。

ケニア政府と中国輸出入銀行との提携によるこのプロジェクトは、2016年に完工予定である。これが完成すれば、ナイロビーモンバサ間を客車は4時間で走行し、乗客1人当りの料金は9.4ドルとなる。ケニア人は現在、ナイロビーモンバサ間をバスで移動するのに19ドル支払っており、その所要時間は8時間に及ぶ。貨物輸送費は60%低下する。

タンザニア

タンザニア建設省、タンザニア道路公社（TANROADS）は、ダルエスサラームーチャリンゼ間の道路（100km）を有料高速道路化し、これを標準モデルにする意向である。具体的には、6車線の有料高速道路を建設し、両側に側道、そして立体交差を設ける。アクセスは完全管理下に置き、盛土の高さは頻繁な低路交差と立体交差が可能となるよう十分に高くする。この高速道路は有料道路となるため、利用料金徴収施設も設置される。高速道路利用者にサービスを提供する様々なアメニティや施設も設置する。

ゲルソン・ルウェンゲ建設副大臣は2013年9月、ダルエスサラームーチャリンゼ高速道路を6車線自動車道に改良するための準備は大きく進んでいると述べた。同副大臣はデイリーニュース紙に対し、タンザニア道路公社は官民連携（PPP）協定に基づき応札した書類を審査中と語った。同公社によれば、同プロジェクトの完成には3年を要する。

ラム港およびラムー南スーダンーエチオピア運輸回廊整備プロジェクト（LAPSSET）

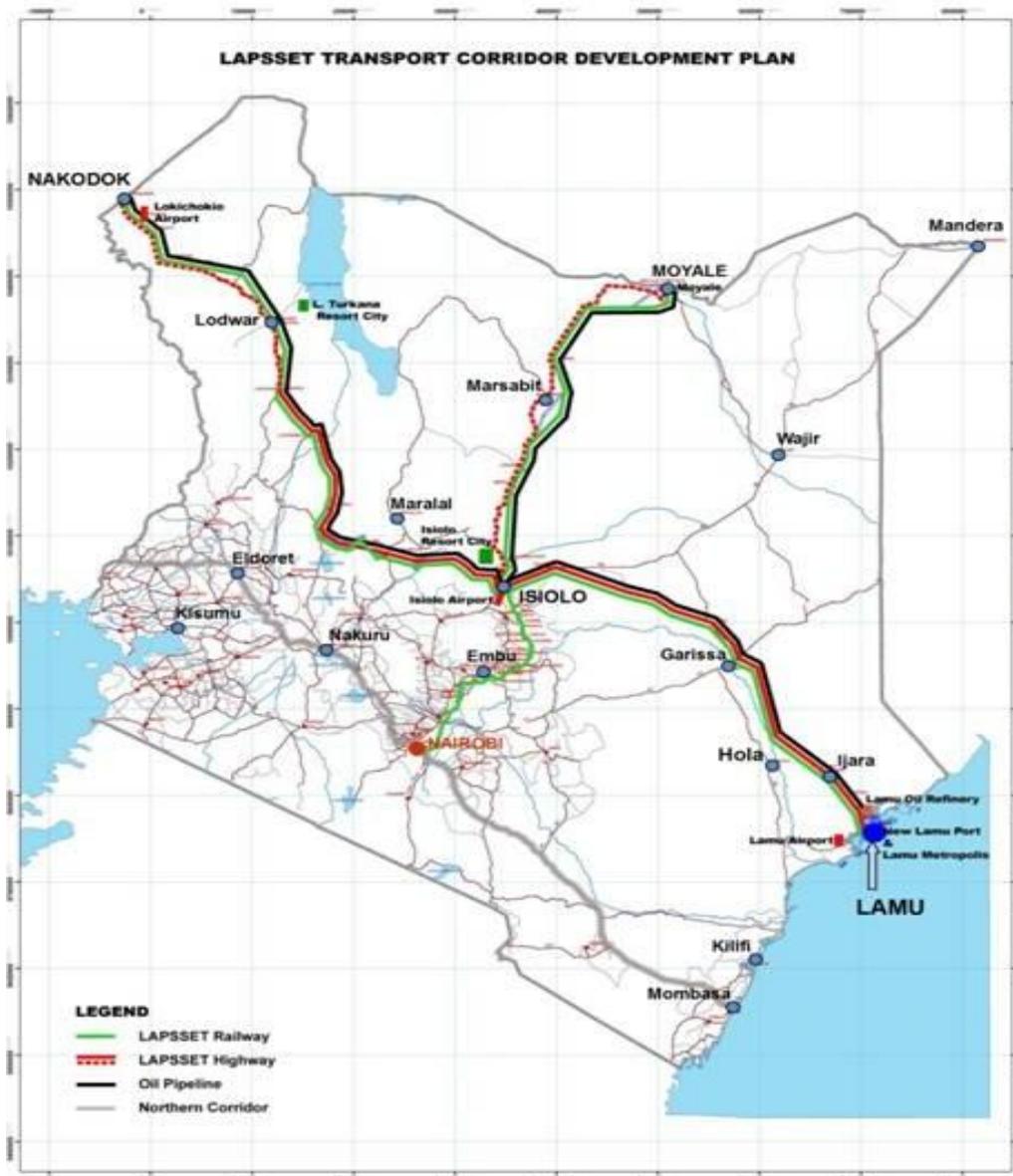
総額200億ドルをかけたラム港およびラムー南スーダンーエチオピア運輸回廊整備プロジェクト（LAPSSET）は、ケニア東岸のラムにおける新港建設および南スーダンの首都ジュバならびにエチオピアへの輸送路構築を中心に展開される。主要事業には、マンダベイの新港、ジュバまでの標準軌鉄道、新道路網、南スーダンおよびエチオピアの石油パイプライン、バルゴニ（Bargoni）の新石油精製所、新空港3港および3つのリゾート都市建設などがある。

同プロジェクトは2012年7月、ムワイ・キバキ前大統領の承認を受けた。2013年6月には、ウガンダのヨウエリ・ムセベニ大統領、ルワンダのポール・カガメ大統領、ケニアのウフル・ケニヤッタ大統領および南スーダンのサルバキール大統領は、共同の石油精製所建設に合意している。すでに港湾建設は着手されており、中国企業の中国交通建設がラム港の最初の3バース建設を4億7,000万ドルで受注した。

ケニアおよび南スーダンは2013年5月、両国を結ぶ幹線道路の建設を優先することで合意した。サルバキールおよびケニヤッタ両大統領によれば、この道路は内陸国の南スーダンとケニア

のラム港を結ぶもので、両国が共同で出資する。世界銀行はおよそ1億ドルの融資を承諾している。

図5 LAPSSETプロジェクト図



出所：Vision 2030 LAPSSET, http://www.vision2030.go.ke/index.php/pillars/project/macro_enablers/181

5. 南アフリカのロジスティック企業のリスク要因と物流コスト

Barloworld Logistics がとりまとめているサプライチェーン予測調査³³の結果が最近発表された。この報告書は、FMCG/小売業界のサプライチェーンについて非常に興味深い見方を示している。この調査は毎年南アフリカのグローバル企業の経営陣数百人を対象に、サプライチェーン戦略についての意見をとりまとめたものである。

調査結果によれば、南アフリカの小売業は、Walmart が競争を勝ち抜くために現地企業に対して採用した手法を踏襲するものと思われる。小売業者を主要顧客とする FMCG サブセクターについては、業界の目標として顧客サービスに重点を置く傾向が目立つ。小売業者とのコミュニケーションの充実と協力増進を図ることを意味する。

南アフリカの物流環境は進化し続けている。そして効率の向上が戦略の鍵である。そのため、どの大手小売・物流企業も、全ての物流オペレーションと物流戦略に効率を取り入れようとしている。

恐らく、南アフリカにおいて最も基本的な物流戦略は、内生化するかサービスプロバイダーに委託するかを問わず、集中化された流通センターを設けることだろう。これらの流通センターが、個々の店舗に商品を供給する。特に Shoprite の場合はアフリカ全土に進出している。南アフリカだけでなく、他のアフリカ諸国の多くの店舗でも Shoprite が他社より明らかに優位性を持っているのは、流通を集中化している結果である。

電子モニタリングは、大半のグループの物流戦略に含まれるもう一つの要素である。特に Imperial Logistics はこれを導入し、目覚ましい成功を収めた。従って、物流戦略の面からは、地域または全国の物流センターを設ける動きが広がることと並行して、電子モニタリングが新しい開拓分野になる可能性が高い。南アフリカは、サプライチェーンの設計や効率性の点で多くの先進国に後れを取っている。その主因は、道路輸送への依存である。概して、鉄道インフラは国レベルで長い間ないがしるにされてきた。

しかしながら、鉄道インフラへの巨額投資が発表された後は、こうした傾向に変化がみられる。鉄道計画は中期的に実施に移される。これにより将来的に物流戦略にもう一つ鉄道輸送という手段が加わるだろう。鉄道をより大きな物流戦略に取り入れる意欲と能力を持つ小売チェーンは莫大な収益を得る可能性が高い。

結論として、小売部門は今後も進化を続けるが、小売戦略の焦点は3つの重要なファクターに集中するとみられる。それは、納品と在庫レベルを監視するための電子追跡システムの改善、地域と全国の重要な集中型流通センターの活用、将来的な代替輸送形態（鉄道など）へのシフトである。

³³ Barloworld Logistics, <http://www.barloworld-logistics.com/site/wp-content/uploads/2012/04/Supplychain-Foresight-2012.pdf>

5.1 インペリアル・ロジスティックス (Imperial Logistics)

Imperial Africa Logistics 企業概要³⁴

- 創業：1948年（母体である Logistic Holdings の創業年）
- 収益：180億 1,800万ランド（2013年）
- 従業員数：23,500名（2013年）
- アフリカにおける拠点：20の拠点に専門サービス会社、8つの国に8つの消費者に焦点を当てた販売権を保有。

Imperial は、南アフリカ全土の FMCG、小売、パッケージング、建設業界に 80 社以上の顧客を持つ専門的な第三者物流（3PL）サービス会社である。同社の専門マネジメントチーム、世界一流の施設・資産、そして効率的な物流を実現する技術³⁵には定評がある。

同社が提供する物流システムは、全ての顧客の物流計画と現実の貨物の動きを集中輸送管理室から管理するもので、常時実際の輸送車両の動きを把握し、需要に供給を合致させるために関連情報を輸送車両のダッシュボードに表示してより効率的な物流を実現するものである。

同社の目標は、顧客の物流を明瞭化し、戦略的提携、集中的な輸送管理システムの構築および改善を通じて現状を一変させるような優位性を顧客に提供することである。

同社は、戦略的提携を実現するために、自社と顧客の処理システムを統合し、輸送計画が実際に計画とおり実行可能かを人的能力、システムを含めて見直した。そして、1つの制御室の中に集中輸送管理チームを設置し、最新技術を取り入れ、実行計画に照らして実際の物流を追跡する集中的輸送管理システムを導入した。

このプロセスを導入した結果、Imperial Distribution の顧客の効率は平均 7%向上した（車両 1 台当たりのドロップ数で測定）。こうした効率性の向上は、15 台にのぼる車両総数の削減と年間約 1,200 万ランドの流通コスト削減につながった。

5.2 バーロワールド・ロジスティックス (Barloworld Logistics)

Barloworld Logistics 企業概要³⁶

- 創業：2001年（Barloworld Group 自体は 1902年創業）
- 収益：2億 5,950万ランド（南アフリカ、2012年）
- 従業員数：2,078名（2012年）
- アフリカにおける拠点：南アフリカに 17 拠点

Barloworld のビジネス戦略は、下記の 6 つの戦略的重点分野に集中している。これらの分野には、業績評価が適用されている。

³⁴ Imperial Holding 社 Integrated Report 2013 を基に作成

³⁵ Imperial Logistics, <http://www.imperiallogistics.co.za/case-study/360/new-business-model-saves-money-improves-efficiency-and-benefits-environment>

³⁶ Frontier Advisory のインタビュー、2012年等より作成

表 20 Barloworld の戦略的重点分野

戦略的 重点分野	戦略的 目的	2015 年の最優先必須事項と 重要業績評価指標 ³
統合型顧客ソリューション	単なる流通から、フレキシブルで付加価値の高い統合型顧客ソリューションへとビジネスモデルを加速的に進化させることにより、競争の分野で差別化を図り、市場におけるリーダーシップを後押しする。	統合型顧客ソリューションの提供を通じ、照準を当てたセグメントで市場のリーダーシップを獲得する。
人材	統合型顧客ソリューションを実施し、成長目標を達成するために必要な、世界で戦える人材を呼び込み、能力を開発し、つなぎとめることにより、社員を通じて、社員のために価値を創出する。	<ul style="list-style-type: none"> • エンプロイーエンゲージメントを推進する。個人認識モニター (IPM) 全ビジネスに関して全体のスコアが 75%超 • 戦略的成長に関する優先事項に沿った人材開発と引継ぎ • リーダーシップ・リテンション • 安全で衛生的な職場環境を提供する。
エンパワメントと変革	広範囲にわたるエンパワメントと変革をリードすることにより、全ステークホルダーから見た競争力、信頼、適法性、評判を高める。	<ul style="list-style-type: none"> • 南アフリカの各ビジネスユニットで dti の広範囲な黒人権利拡大 (B-BBEE) レベル 2 または 3 を獲得する。 • リーダーシップ・ポジション • グループ全体で男女平等、現地化、障害者雇用、多様性を推進する。
持続可能な開発	新しい持続可能なビジネスチャンスを生かし、エネルギー効率改善その他の持続可能なビジネス手法を通じてコスト削減を実現し、持続可能な開発をリードすることによって Barloworld の評判を高められるような製品・サービスを開発する。	<ul style="list-style-type: none"> • 2014 年までに、再生不能エネルギーおよび温室効果ガス (スコープ 1 および 2) 排出効率を 12%改善するという高い目標 (2009 年を基準とする)。 • 持続可能性イニシアチブを通じた累積的コスト削減 • 新たな商機を求める。
財務収益	特定の各ビジネスセグメントの同業他社に対して業界の上位 4 分の 1 に入る財務収益を達成する。	<ul style="list-style-type: none"> • サイクルを通じ平均で業界の上位 4 分の 1 に入る財務収益を上げる (自己資本コストまたはそれ以上。特定のビジネスセグメントの同業他社に照らして測定)。 • 2015 年までに自己資本利益率目標 (15%) を達成する。2015 年までに RNOA 目標 (20%) を達成する。 • 全ビジネスについて内部目標とハードルレートを設定する。 • 業績不振の資産から資本を放出する。
収益と成長の実現	2015 年 9 月までの 5 年間に、目標とする株主総利回り複合成長を達成す	<ul style="list-style-type: none"> • 2015 年までの 5 年間に、株主総利回りを業界の上位 4 分の 1 の高い成長率で伸

	る。	ばす。 ● 転向・成長戦略の実施を通じてグループの営業利益を伸ばす。 ● 各部門で特定された成長プロジェクトを実施する。
--	----	--

出所：Frontier Advisory のインタビュー

Barloworld は、高成長が見込める分野を下記のように特定した。Barloworld の戦略的プロフィール、活動の地域、代表的ブランドから考えて、同社は下記の分野においてビジネスチャンスを生かせる立場にあると考えている。

表 21 Barloworld の戦略的成長分野

戦略的成長分野	成長要因	国名
鉱業	新興市場の都市化と工業化がコモディティ需要を増進する。	南部アフリカ、ロシア
インフラ	発展途上国におけるインフラ開発の遅れと急速な都市化。	南部アフリカ、ロシア
電力	エネルギー需要の増大、海洋輸送・石油・鉄道セグメントにおける世界的需要。	南部アフリカ、イベリア、ロシア
自動車	個人・法人セグメントと外国人観光でフレキシブルな自動車利用ソリューションの需要が増大した。	南部アフリカ、オーストラリア
物流	サプライチェーン管理活動を外注する傾向が広がった。	南部アフリカ、中東、欧州、中国、米国
農業	食品の安全が重視されるようになった。バイオ燃料の需要が増大した。	南部アフリカ、ロシア

出所：Frontier Advisory のインタビュー

5.3 消費財流通のリスク要因

南アフリカの小売業は過当競争のため伝統的な小売商品の利益が縮小しているため、同国小売業者はアフリカ大陸の北側へと事業展開している。

小売業がこうした競争市場で生き残るには、革新と進化が必要である。しかも、理想的には競争よりも速いスピードで行うべきである。しかし、これには必然的にリスクが伴う。

Walmart の同国進出（同社の広範な取扱品目により多数の小売業者にとって競争が激化した）以前でさえ、南アフリカにおける大衆市場の小売業者は類似商品を同じ市場で販売していた。このため小売業者は、顧客に対し割賦販売制度や購買商品に保険を提供することで差別化を図り、より効果的な市場浸透や新しい利益獲得手段を追求していた。

マーシュ・アフリカ社のエリザベス・キャメロン製造業部門課長によれば、こうした商習慣は「商品、生命および失業保険」の提供へと急速に進化を遂げたという。個人金融商品の販売は競争の激しい市場で小売業の新たな機会となる一方で、「金融アドバイザーサービス法（FAIS）で定められる法令に遵守する必要がある」と同課長は警告する。

同法は金融サービスの消費者保護を目的としており、消費者が金融商品の購入にあたって十分な情報を得たうえで意思決定できるよう図るものである。販売商品に信用を供する小売業者は、国家信用法の要件を遵守しなければならない。FAIS 法は、商品、生命および失業保険の販売方法をも規定する。

小売業者が費用を減らし利幅を大きくしようと懸命に取り組んでいる中で背負うもうひとつのリスクは、白物家電を輸入するのではなく、その部品を輸入して組み立てる傾向にある。これにより、現代の小売業者が担う役割は、純粋な輸入・流通・販売という機能から、軽工業の機能を含むようになり、それに伴い関連するリスクや義務も負うようになっている。

小売業者は、また、販売品の原産地に近いところに国内流通センターを設けることで、効率性および費用対効果の向上に取り組んでいる。こうした倉庫センターの物的リスクは往々にして費用が嵩むことだが、これは最新の防火・警備設備の設置に迫られることによるところが大きい。このため投資費用の回収には何年もかかる。

さらに遠く離れた他のアフリカ地域において、小売業はアフリカ大陸特有の非常に異なるリスクを負うことがしばしばある。アフリカの政治的リスクはよく知られているが、その上、各国毎に法律が異なるため法律に抵触するリスクが高いこともアフリカ市場に参入する小売業者が直面する課題である。

現地事情に詳しい知識や窓口による案内がなければ、アフリカの小売業者は各地で種々のリスクを負うことになる。物流および小売に最もよくみられるリスクは表 21 のようにまとめられる。

表 22 物流および小売に最もよくみられるリスク

規制面	<ul style="list-style-type: none"> - 危害分析重要管理点方式 (HACCP) - 安全衛生 - 法人税率 - 労働法 - 権限付与に関する国家評価機関 (NERA) – 労働慣行の規制
人的資源面	<ul style="list-style-type: none"> - 専門技能の不足 - 重要な人材 – 重要な方策 - 後継者育成計画
業務面	<ul style="list-style-type: none"> - 信用へのアクセス - サプライチェーンのリスク - 購買連携のリスク - 物流 – 週 7 日 24 時間体制のサービス - 価格圧力 - アウトソーシング – 品質管理 - 外貨変動による損失
経済面	<ul style="list-style-type: none"> - 消費者購買パターンの変化 - ライフスタイルの選択肢 - リース費用 - 助成金 - 研究開発の税控除
IT 面	<ul style="list-style-type: none"> - ソーシャルメディアの管理 - 事業継続 - 災害復興 - 内部告発
その他	<ul style="list-style-type: none"> - 特許および商標 - 評判リスク – エシカル・ソーシング/フェアトレード - 知的所有権の保護 - 環境 - カーボン・ニュートラル(環境中の炭素量に対して影響を与えないこと) - 犯罪/窃盗 - 腐敗 - 不正行為 - 遅滞

出所：インタビュー調査などを基に作成

輸送 – 所要時間の推定および官僚的な遅れ

輸送は、南アフリカおよびアフリカ全般における物流において最も重要な位置を占める。南アフリカで小売業を成功させる上で、輸送はリスク因子として、保管、税関および窃盗を上回ることがしばしばある。

輸送時間について包括的に概観するため、南アフリカ最大かつ効率的な港湾であるダーバン港を起始点として次表を作成した。概観するにあたり、SADC 全域の重要な都市を選び、ダーバン港から当該都市までの合計輸送時間を示した。

表 23 ダーバン港から各地域都市までのコンテナの標準的輸送時間

仕向地	平均輸送時間	距離 (km)
ヨハネスブルグ (南アフリカ)	24 時間	559
ケープタウン (南アフリカ)	2 日と 11 時間	1,595
プレトリア (南アフリカ)	1 日と 2 時間	609
ラステンバーグ (南アフリカ)	1 日と 3 時間	684
ネルスプロイト (南アフリカ)	1 日と 3 時間	655
ムババーネ (スワジランド)	18 時間	525
マセル (レソト)	24 時間	554
マプト (モザンビーク)	1 日と 1 時間	570
ベイラ (モザンビーク)	2 日と 22 時間	1,811
ナカラ (モザンビーク)	4 日と 12 時間	2,719
ハラレ (ジンバブエ)	2 日と 18 時間	1,626
ウイントフック (ナミビア)	3 日と 0 時間	1,893
ハボローネ (ボツワナ)	1 日と 14 時間	912
ルアンダ (アンゴラ)	5 日と 19 時間	3,561
ルサカ (ザンビア)	3 日と 10 時間	2,048
リロンゲ (マラウイ)	3 日と 15 時間	2,298

出所：Sea-Rates.com, <http://www.searates.com/reference/portdistance/>

世界銀行 物流パフォーマンス指標 (全体)

世界銀行の物流パフォーマンス指標の全体スコアは、税関手続きの効率性、貿易および運輸関連インフラの質、価格競争力のある出荷手配の容易さ、物流サービスの質、送り荷の追跡・履歴記録能力、貨物が荷受人に予定時間内に届く頻度に基づき、当該国の物流を評価したものである。この指標のスコアは1～5で、スコアが高いほどパフォーマンスが良い。

データの出所は、世界銀行が国際物流に関わる研究機関、国際機関、民間企業および個人と提携して行った物流パフォーマンス指標調査である。2009年の調査は、1,000近くの国際運送業者による5,000余りの国別評価を対象とした。回答者は8市場を対象に、中心的な6項目について1(最悪)から5(最良)までの尺度で評価する。これらの対象市場は、回答者の国にとって最重要な輸出入市場から無作為に選択し、内陸国については国際市場とのつながりを仲介する近隣諸国から選択する。全回答者の6項目に関するスコアから平均値を算出し、主成分分析を用いて単一スコアへと集計している。

表 24 主なアフリカ諸国の物流パフォーマンス指標（全体）

国名	2010年	2012年
南アフリカ	3.46	3.67
モザンビーク	2.99	スコアなし
ジンバブエ	スコアなし	2.55
ボツワナ	2.32	2.64
ナミビア	2.02	2.65
アンゴラ	2.25	2.28
ザンビア	2.28	スコアなし
マラウイ	スコアなし	2.61
タンザニア	2.60	2.65
ケニア	2.59	2.43
エチオピア	2.41	2.24
ウガンダ	2.82	スコアなし
ルワンダ	2.04	2.27
ナイジェリア	2.59	2.45

出所：World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ/countries?display=default>

表 25 主要アフリカ諸国の物流パフォーマンス指標（通関効率性）

国名	2010年	2012年
南アフリカ	3.22	3.35
モザンビーク	1.95	スコアなし
ジンバブエ	スコアなし	2.31
ボツワナ	2.09	2.62
ナミビア	1.68	2.73
アンゴラ	1.75	2.33
ザンビア	2.17	スコアなし
マラウイ	スコアなし	2.51
タンザニア	2.42	2.17
ケニア	2.23	2.08
エチオピア	2.13	2.03
ウガンダ	2.84	スコアなし
ルワンダ	1.63	2.19
ナイジェリア	2.17	1.97

出所：World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.CUST.XQ>

5.4 物流コスト

アフリカの物流費用は国によってばらつきがあり、各国の物流チェーン固有の効率性により変動が大きい。南アフリカの総物流費は、同国の物流システムが高速で効率が概して高いことから、インフラが老朽化しているか、または未整備な他のアフリカ諸国に比べて若干低い水準にある。総費用を左右する要素は、国によって大きく異なる。ジンバブエやナイジェリアのような高リスク国では、高額な保険料が物流チェーンの費用全体を押し上げる可能性があるが、労働費用の割合は南アフリカのような人件費が高い国に占める労働費用の割合よりは小さい。

また、時間も費用を抑えるうえで重要な要素であり、南アフリカのトラック運転手の給与は比較的高いが、コンテナをダーバン港からヨハネスブルグの中央流通ハブへと運ぶのに1日しかかからないため、たとえ賃金が非常に高くても、はるかに賃金が低いモザンビークのトラック運転手がマラウイまで3日以上かけて荷物を運ぶ賃金を大幅に下回ることになる。

したがって、こうした相対的な要素をすべて念頭に置き、コンテナ輸送に要する事務的プロセスの費用、時間および数をまとめると次のようになる。

表 26 ターミナル取扱料金 (適用対象：深海バース (ダーバン/ケープタウン/ポートエリザベス))

貨物の種類	20 フィートコンテナ	40 フィートコンテナ
リーファー貨物	R 1753.00	R 2601.00
危険貨物	R 1715.00	R 2549.00
危険リーファー貨物	R 2239.00	R 3334.00
高さ、幅および重量が規定を超えるコンテナ	R 1715.00	R 2549.00
空コンテナ	R 1097.00	R 1621.00
その他すべての貨物	R 1229.00	R 1816.00

出所：MSC South Africa, Landside Tariff,

http://www.mscafrica.com/library/docs/MSC_TARIFF_ALL_TRADES_2013_-_19_August_2013_2.pdf これらの表は、MSC 南アフリカの 2013 年コンテナ取り扱い費用および関連料金について一部まとめたものである。より包括的な費用内訳は次を参照のこと

http://www.mscafrica.com/library/docs/MSC_TARIFF_ALL_TRADES_2013_-_19_August_2013_2.pdf

表 27 FCL 貨物料金

手数料の性質	20 フィートコンテナ	40 フィートコンテナ
船舶代理店発行手数料（コンテナ当り －船荷証券）当り最高 R495.00)	R 165.00	R 165.00
運送人手配コンテナドレイ料金	R 358.00	R 556.00
荷主手配コンテナドレイ料金	R 495.00	R 600.00
運送人／荷主（荷主／運送人） 手配コンテナドレイ料金	R 358.00	R 556.00
ターン・イン（陸域）料金 （ヨハネスブルグ、プレトリア）		
一般用途コンテナ	R 1600.00	R 4250.00
特殊機器	R 1600.00	R 4250.00
ハイキューブコンテナ	不明	R 4250.00
リーファーコンテナ	R 2200.00	R 4400.00
ターン・イン（陸域）料金-その他		
ブルームフォンテン	R 1550.00	R 4100.00
ボツワナ ハボローネ	R 3300.00	R 7200.00
ボツワナ フランシスタウン	R 4400.00	R 9800.00
レソト	R 2800.00	R 7000.00
スワジランド	不明	R 4200.00
ジンバブエ	R 5000.00	R 9500.00
ザンビア ルサカ	US\$ 700.00	US\$ 1300.00
ザンビア カッパーベルト	US\$ 950.00	US\$ 1700.00

出所：MSC South Africa, Landside Tariff,

http://www.msouthafrica.com/library/docs/MSC_TARIFF_ALL_TRADES_2013_-_19_August_2013_2.pdf

港湾施設援助金

南アフリカの港湾で取り扱われるコンテナすべてに対しコンテナ当り 12.00 ドルが課される。

船荷証券手数料

輸入および三国間貨物の船荷証券の印刷・発行に対し船荷証券一式当り 500.00 ランドが課される。

船荷証券電子発行手数料

船荷証券電子発行手数料として船荷証券当り 150.00 ランドが課される。

コンテナ輸送料金

様々なサイズのコンテナを各仕向地に輸送する平均費用を下表にまとめている。コンテナは非危険品、FLC、標準サイズで非過積載、そして通関したものである。

集荷地点はすべて、ダーバン港である。

表 28 コンテナ輸送料金

仕向地	20 フィートコンテナ トラック輸送費 (ランド)	40 フィートコンテナ トラック輸送費 (ランド)
ヨハネスブルグ (南アフリカ)	R 10000.00	R 13,500.00
ケープタウン (南アフリカ)	R 18,000.00	R 27,000.00 (海路はより安価)
プレトリア (南アフリカ)	R 10,000.00	R 13,500.00
ラステンバーグ (南アフリカ)	R 12,000.00	R 15,500.00
ネルスプロイト (南アフリカ)	R 14,000.00	R 17,500.00
ムババーネ (スワジランド)	R 13,500.00	R 12,000.00
マセル (レソト)	R 10,000.00	R 13,500.00
マプト (モザンビーク)	R 18,500.00	R 27,500.00 (海路はより安価)
ベイラ (モザンビーク)	R 30,000.00	R 40,000.00 (海路はより安価)
ナカラ (モザンビーク)	R 35,000.00	R 45,000.00 (海路はより安価)
ハラレ (ジンバブエ)	R 25,000.00	R 28,500.00
ウイントフック (ナミビア)	R 30,000.00	R 40,000.00 (海路はより安価)
ハボローネ (ボツワナ)	R 22,000.00	R 25,000.00
ルアンダ (アンゴラ)	R 40,000.00	R 45,000.00 (海路はより安価)
ルサカ (ザンビア)	R 35,000.00	R 40,000.00
リロンゲ (マラウイ)	R 45,000.00	R 50,000.00

対外貿易ランキングー通関および価格

世界銀行「ビジネス環境の現状」ランキングでは、海上輸送による標準的商品貨物の輸出入に関連した時間と費用（関税を除く）を測っている。商品の輸出入に関して要した手続き時間と費用は記録されているが、海上輸送の時間と費用は含まれていない。国境を越える輸出入に必要な文書もすべて記録されている。本調査は2013年6月に終了したものである。

表 29 世界銀行 対外貿易ランキングー通関および価格

国名	対外貿易順位	輸出書類(数)	輸出日数	輸出費用(コンテナ当り、ドル)	輸入書類(数)	輸入日数	輸入費用(コンテナ当り、ドル)
南アフリカ	106	5	16	1,705	6	21	1,980
レソト	144	7	31	1,695	7	33	1,945
スワジランド	127	7	17	1,880	6	23	2,145
ナミビア	141	8	25	1,750	7	20	1,905
ボツワナ	145	6	27	3,045	6	35	3,610
ジンバブエ	167	7	53	3,765	8	71	5,660
モザンビーク	131	7	21	1,100	9	25	1,600
ザンビア	163	7	44	2,765	8	49	3,560
アンゴラ	169	10	40	1,860	9	43	2,700
マラウイ	176	10	34	2,175	11	43	2,870
タンザニア	139	7	18	1,090	11	31	1,615
ウガンダ	164	7	30	2,800	10	33	3,375
ルワンダ	162	7	26	3,245	9	30	4,990
ケニア	156	8	26	2,255	9	26	2,350
エチオピア	166	7	44	2,180	10	44	2,760

出所：World Bank, Trading Across Borders, <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>

参考文献

- Africa Internet Holdings, <http://www.africainternetholding.com/portfolio>
- African Development Bank, 2009. Concept Note for the African Development Report 2010 on Ports, Logistics and Trade in Africa.
- African Development Bank, http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African%20Development%20Report%202010_CH%202.pdf
- African Development Bank. African Development Report 2010 on Ports, Logistics and Trade in Africa.
- Alexa, <http://www.alexa.com/siteinfo/jumia.com.ng>
- Barloworld Integrated Financial Report 2012, <http://www.barloworld.com/docs/intergrated-report-2012/intergrated-report-2012.pdf?sfvrsn=2>
- Barloworld Logistics Press Release, <http://www.barloworld-logistics.com/site/merger-delivers-transport-powerhouse/>
- Barloworld Logistics, <http://www.barloworld-logistics.com/site/wp-content/uploads/2012/04/Supplychain-Foresight-2012.pdf>
- Barloworld Logistics, http://www.barloworld-reports.co.za/annual-reports/ar-2012/integrated_report/integrated-implementing-strategy.php
- Barloworld: http://www.tradeintelligence.co.za/TradeProfiles/features/Retailers_in_supply_chain_spotlight.aspx, accessed 22 November 2013.
- Barloworld, Automotive and Logistics Overview, March 2013, <http://www.barloworld.com/docs/default-source/2013/barloworld-automotive-and-logistics.pdf?sfvrsn=2>
- Bear M., Bradnum P, Tladi S and Pedro D. (2005) Making retail markets work for the poor – why and how Triple Trust Organisation decided to intervene in the spaza market in South Africa. Washington, D.C.: The SEEP Network.
- Bloomberg News, <http://www.bloomberg.com/news/2013-11-22/nigerian-retailers-building-their-own-amazon-in-africa.html>
- BPI Capital Africa. 8 April 2013, This Time for Africa.
- Business Daily Africa, <http://www.businessdailyafrica.com/Kenyans-click-on-global-fashion-stores-for-trendy-clads-/1248928/1904866/-/item/2/-/jhmp3fz/-/index.html>
- Caroline Skinner, Informal Economy Presentation https://www.google.co.za/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&ved=0CHUQFjAL&url=http%3A%2F%2Fwww.capetown.gov.za%2Fen%2Fehd%2FDocuments%2FInformal_Economy_Presentation_Caroline%2520Skinner.pptx&ei=EJKjUtGPLMLhAfsjoDoDQ&usq=AFOjCNEj3pDFfNElQQiPNkm3Jr4iqkSVug&sig2=N31RBrvW7mPVsI6NLa51vQ&bvm=bv.57752919.d.ZG4

- Charman A.J.E. and Piper L.E. (2012) Xenophobia, Criminality and Violent Entrepreneurship: Violence against Somali Shopkeepers in Delft South, Cape Town, South Africa. *South African Review of Sociology* 43.
- CP- Africa, <http://www.cp-africa.com/2013/06/03/e-commerce-in-africa/>
- Crush J., Ramachandran S. and Pendleton W. (2013) Soft targets: xenophobia, public violence and changing attitudes to migrants in South African after May 2008. Southern African Migration Programme.
- Ecobank, Middle Africa Insight Series- Trade in the EAC: Africa's inter-regional Powerhouse, 26 July 2013.
- Euromonitor, 2 August 2012, <http://blog.euromonitor.com/2012/08/shoprite-makes-inroads-in-central-africa-first-supermarket-opens-in-kinshasa.html#sthash.zOnk6JZM.dpuf>, accessed 24 November 2013.
- Euromonitor, 30 March 2012, Retailers' Strategies in Sub-Saharan Africa. <http://blog.euromonitor.com/2012/03/retailers-strategies-in-sub-saharan-africa.html#sthash.drYrpEx7.dpuf>, accessed 23 November 2013.
- Gastrow V. and Amit R. (2012) Elusive justice. Somali traders access to formal and informal justice mechanisms in the Western Cape. ACMS Research Report.
- How We Made It in Africa, <http://www.howwemadeitinafrica.com/growth-first-returns-later-says-african-e-commerce-group/30277/>
- How We Made It in Africa, <http://www.howwemadeitinafrica.com/jumia-bets-on-kenyan-e-commerce-market/30013/>
- How We Made It in Africa, <http://www.howwemadeitinafrica.com/growth-first-returns-later-says-african-e-commerce-group/30277/>
- Impact of Labour Market Policy on the Informal economy: Analysis and Recommendations'' NEDLAC Community Constituency Position Paper 2006, <http://www.streetnet.org.za/english/nedlacpaper.htm>
- Imperial Logistics, <http://www.imperiallogistics.co.za/case-study/360/new-business-model-saves-money-improves-efficiency-and-benefits-environment>
- International Monetary Fund, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/09/basics.htm>, accessed 27 November 2013.
- Janice Kew, 16 April, 2013, Wal-Mart Brand Favored in Massmart's Africa Growth Drive, <http://www.bloomberg.com/news/2013-04-15/wal-mart-brand-favored-in-massmart-s-africa-growth-drive.html>, accessed 24 November 2013.
- Janice Kew. 21 August, 2013. Shoprite Sees Lack of Properties Holding Back Nigerian Expansion, <http://www.bloomberg.com/news/2013-08-21/shoprite-sees-lack-of-properties-holding-back-nigerian-expansion.html>, accessed 24 November 2013.
- Kate Stubbs, Barloworld website, <http://www.tradeintelligence.co.za/TradeProfiles/features/barloworldretaildistribution.aspx>, accessed 21 November 2013.

- Larry Claasen. BDLive website, 14 August 2013, <http://www.bdlive.co.za/business/retail/2013/08/14/massmarts-forecast-earnings-rise-disappoints> accessed 27 November 2013.
- Master Card Survey, <http://newsroom.mastercard.com/press-releases/south-africans-highly-satisfied-with-online-shopping-mastercard-survey/>
- McKinsey and Co. 2012. The rise of the African consumer: A report from McKinsey's Africa Consumer Insights Center.
- Mochiko, T, <http://www.bdlive.co.za/business/technology/2013/09/04/sas-spaza-shops-get-access-to-card-transactions>
- MSC South Africa, Landside Tariff, http://www.msouthafrica.com/library/docs/MS_TARIFF_ALL_TRADES_2013_-_19_August_2013_2.pdf
- Online Economy, <http://www.onlineeconomy.org/an-online-revolution>
- Peter Kiragu, 23 August, 2013, Massmart confirms Naivas bid, targets fast food entry. <http://www.the-star.co.ke/news/article-133245/massmart-confirms-naivas-bid-targets-fastfood-entry>, accessed 19 November 2013.
- Piper L. and Charman A.J.E. (2013) Xenophobia, crime or violent entrepreneurship. <http://www.issafrica.org/uploads/2013CrimeConfPiper.pdf>.
- Rawlings Otini, Business Daily, 9 July 2012, S African retailer Massmart to open store in Nairobi, <http://www.businessdailyafrica.com/Corporate-News/S-African-retailer-Massmart-to-open-store-in-Nairobi/-/539550/1449662/-/item/1/-/ioh74e/-/index.html>, accessed 20 November 2013.
- Reuters, <http://www.reuters.com/article/2013/10/24/us-nigeria-jumia-idUSBRE99N0WJ20131024>
- Richmond, S, and Alpin, C. 13 November, 2013. Governments Falter in Fight to Curb Corruption: The people give most a failing grade, Afrobarometer.
- Road Ahead website, 27 August 2012. <http://www.roadaheadonline.co.za/articles/shoprite-plans-logistics-centres-in-africa-1632.html>, accessed 24 November 2013.
- SADC Regional Transport and Development Corridors: Progress and Status Report, https://www.google.co.za/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CD4QFjAC&url=https%3A%2F%2Fextranet.sadc.int%2Ffiles%2F3413%2F7992%2F2928%2FSADC_Regional_Transport_Corridors_Status_and_Progress_Report_2013.doc&ei=oFqoUvCMN8PxxQfqqCoBg&usq=AFQjCNGJcmynHhzG7XFbveiB6S3N5gJliA&sig2=DHu_5O7OLGZuZVK9ncdv0Q&bvm=bv.57799294,d.ZG4
- SADC Tripartite Regional Infrastructure Projects Database (TRIPDA), <http://www.tmsagis.co.za/>
- SADC, <http://www.sadc.int/about-sadc/overview/sadc-facts-figures/>
- Sea Rates, <http://www.searates.com/reference/portdistance/>
- Shoprite website, <http://www.shopriteholdings.co.za/GroupServices/Pages/Supply-Chain-Management.aspx>, accessed 23 November 2013.
- Stafford Thomas. 27 December 2012, Financial Mail, Shoprite's African expansion, <http://www.financialmail.co.za/business/2012/12/24/shoprite-s-african-expansion>

accessed 22 November 2013.

- The Next Web, <http://thenextweb.com/africa/2013/06/17/rocket-internets-e-commerce-startup-jumia-raises-35m-as-its-passes-500000-customers-in-nigeria/#!paCcl>
- The Sustainable Livelihoods Foundation's Formalising Informal Micro-Enterprises (FIME) project, <http://livelihoods.org.za/wp-content/uploads/2011/08/SLF-Spaza-final.pdf>
- Trade Map, www.trademap.org
- Trade Mark South Africa, 2012, North-South Corridor Performance Monitoring Truckers' Forum 2012 ppt presentation, Sandton Convention Centre,
- UN Comtrade Database, <http://comtrade.un.org/db/ce/ceSearch.aspx?it=1+4+6&rg=1&r=894&p=0&y=recent&px=BE>
- UN Comtrade Database, <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4,6,1&r=710&p=0&rg=1&y=2012,2011,2010,2009,2008&so=8>
- UN Comtrade Database, <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4,6,1&r=72&p=0&rg=1&y=2012,2011,2010,2009,2008&so=8>
- UN Comtrade Database, <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4,6,1&r=834&p=0&rg=1&y=2012,2011,2010,2009,2008&so=8>
- UN Comtrade Database, <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4,6,1&r=404&p=0&rg=1&y=2010,2009,2008,2007,2006&so=8>
- UN Comtrade Database, <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?px=BE&cc=4,6,1&r=800&p=0&rg=1&y=2012,2011,2010,2009,2008&so=8>
- UNISA, Bureau of Market Research, <http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/ems/docs/Report349.pdf>
- Wikipedia, Trans-African Highway network. http://en.wikipedia.org/wiki/Trans-African_Highway_network, accessed 22 November 2013.
- World Bank, 2012. Connecting to Compete 2012 Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators, p.1.
- World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.CUST.XQ>
- World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ/countries?display=default>
- World Bank, <http://www.doingbusiness.org/methodology/trading-across-borders>, accessed 24 November 2013.
- World Bank, Trading Across Borders, <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>
- World Economic Forum 2013, Enabling Trade Valuing Growth Opportunities.
- World Wide Worx, Online Retail in SA 2011.

- Zeenat Moorad.Banc, ABC website, <http://www.bancabc.co.zw/news/africa-is-where-it's-at-for-retail.aspx>, accessed 23 November 2013. Bibliography

南部および東部アフリカにおける流通物流調査報告書

2014年5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

Copyright (C) 2014 JETRO. All rights reserved.