

主要国企業のアフリカ展開と 日本企業との連携可能性

2018年4月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ロンドン事務所

海外調査部 中東アフリカ課

【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下さい。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、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載

はじめに

本調査は2017年9～12月にかけて、ジェトロの海外調査部中東アフリカ課、ロンドン、パリ、イスタンブール、ドバイ、ニューデリーの各事務所が現地ネットワークを駆使して行った。合計13カ国で50以上の企業・団体を対象に、アフリカビジネスの実態や日本企業との連携についてヒアリングを実施した。

各企業のインタビューに目を通して頂ければわかるとおり、日本企業にとってまさに「目から鱗」となるビジネスのヒントが満載されている。1970～80年代には数多くの日本企業がアフリカで大規模にビジネスを展開したが、その後、多くがアフリカを離れた。現地の政情不安によりビジネスの継続が困難になったことに加え、同時期にアジア市場へのシフトが顕著になったためである。その結果、アフリカビジネスに関するノウハウの大部分が失われた。今、アフリカは「最後のフロンティア市場」として再び注目を集めているが、日本は必ずしも思うようにアフリカ市場への回帰を果たせていない。中国がアフリカ市場を席卷する中、自らの戦略を思うように描けず、他の国々と比べ、出遅れているとも言える状況だ。

一方、欧州企業は中国の参入に戸惑いつつも、アフリカ市場を死守しようと旧宗主国・植民地としての言語・文化、経験の蓄積を生かしたビジネス戦略により磨きをかけている。そして、トルコやインドも、それぞれのアフリカとの関係を活かしつつ、「最後の市場」へとアプローチを強めている。また、物流のハブとしての優位性や湾岸諸国から集まる豊富な資金を背景に、アフリカとの結びつきを強めるアラブ首長国連邦のような国もある。アフリカ域内に目を向ければ、北からはモロッコ企業が、南からは南アフリカ企業が成長機会を求めて域内展開を急速に進めている。

このようにまさに戦国時代の幕開けとでもいふべきアフリカ市場に、日本企業はどのように取り組んでいくべきだろうか。今回、インタビューした第三国企業のどの企業もアフリカ市場の難しさを指摘している。アフリカは日本にとって地理的にも、心理的にも遠い地域だ。ビジネス環境も大きく異なり、リスクも高い。そのような難しい市場にアジアと同じビジネスモデルで臨んでよいのか、また、単独で臨んで勝ち目があるのか。本調査では、第三国企業との連携によるアプローチの可能性を模索したものである。連携といっても、M&Aや戦略的提携、技術・サービス活用、情報交換など、大きく深いものからすぐに開始できる小さく浅いものまで幅広い選択肢が存在する。アフリカ市場で活躍する第三国企業は知恵と経験に満ち溢れている。アフリカビジネスを展開する日本企業にとって、本調査がその一助となれば幸いである。

2018年4月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
ロンドン事務所

目 次

1. 総論	1
1) 総論 1：アフリカ進出における第三国企業との連携可能性 ～主要国の対アフリカ貿易投資動向を踏まえて～	1
2) 総論 2：各国企業の経験に学び、協力する～インタビュー結果まとめ～	13
2. 欧州	18
1) 英国	18
①王立アフリカ協会	18
②ディンツ・インターナショナル（サプライチェーンプロバイダ）	20
③インマルサット（衛星通信サービス）	23
2) フランス	26
①ヴェオリア（資源管理）	26
②ブイグ建設（建設・メディア・テレコム）	28
③スナ・デザイン（独立型街灯の開発・製造）	30
3) ドイツ	32
①エルディ・ダイダクティック（教育・訓練器材等の製造・販売）	32
②ヘルス・フォーカス（保険・社会開発コンサルティング）	35
③インターナショナル・トレーニング・アンド・サポート（技術訓練校等の開設・運営）	38
4) オランダ	41
①オランダ・アフリカビジネス協議会（NABC）	41
②TTC モバイル（携帯電話での市場調査・販売促進サービス）	43
③アイプラス・ソリューションズ（医療物資サプライチェーン専門 NPO）	45
④オランダ水理研究所（デルタレス）	47
⑤デルフト・イメージングシステムズ（結核診断システム販売）	49
⑥ブリスコ（ファブリックブランド）	52
⑦ランド・ライフ・カンパニー（緑化プロジェクト）	55
⑧ワカワカ（ソーラーランタン開発）	58
5) スイス	61
①スイス・アフリカ・ビジネスサークル（ビジネス団体）	61
②エナジー・コンサルティング・グループ（エネルギー関連コンサルティング）	63
③イノックス・キャピタル（資産管理会社）	65
④ジェンベ・コミュニケーション（コンサルタント）	68
6) ポルトガル	71

①ア・セメンディラ・デ・アリビオ・ディアス・イ・イルマオン（種子販売業）	71
②パイーニャ（電力エンジニアリング）	73
7) ノルウェー	75
①ノルウェー・アフリカ・ビジネス協会（ビジネス団体）	75
②ノルウェー開発途上国投資基金（開発金融機関）	78
③スピア・キャピタル（投資ファンド）	81
④デザイン・ウィズアウト・ボーダー（デザイン）	84
⑤ブライト・プロダクツ（ソーラーランタン開発）	87
8) ポーランド	89
①ポーランド投資貿易庁（貿易投資促進機関）	89
②ウルスス（農機メーカー）	92
③ピエトロハ（プラスチック加工製品メーカー）	96
3. 中東	99
1) トルコ	99
①トルコ経済省	99
②アイカ・アディス・テキスタイル・アンド・インベストメント（繊維）	101
③トスヤル・ホールディング（熱延鋼板・鋼管の製造・販売）	103
④ヤプ・メルケジ（総合エンジニアリング）	105
⑤ルネサンス重工業（総合エンジニアリング）	107
2) アラブ首長国連邦	109
①マラ・グループ（投資会社）	109
②ウェット・フォンテーヌ（コンサルティング）	111
③ウィルヘルムセン・シッパス・サービス（WSS）（船舶輸送）	113
4. アジア	115
1) インド	115
①インド工業連盟（CII）（ビジネス団体）	115
②アポロ・ホスピタル（病院経営）	117
③ラーセン・アンド・トゥブロ（L&T）（建設・エンジニアリング）	119
5. アフリカ	121
1) 南アフリカ	121
①アクトム（電気機械）	121
②インキュベータ（通信・ITサービス）	123
2) モロッコ	125
①マナジェム・グループ（資源）	125

1. 総論

1) 総論1：アフリカ進出における第三国企業との連携可能性 ～主要国の対アフリカ貿易投資動向を踏まえて～

近年のアフリカにおける主要国の貿易投資動向と、日系企業を取り巻く環境は以下の 8 点に集約される。

1. 世界の対アフリカ輸出額は増加している。国別シェアでは中国が圧倒的首位を占めるほか、インドも存在感を強める。
2. 対アフリカ輸入額は資源価格の影響で減少気味。国別シェアでは過去に圧倒的だった米国に代わって中国が台頭。中国は対アフリカ貿易で大幅黒字を記録する。
3. 対アフリカ直接投資残高では米国、英国、フランスの上位三カ国は従来どおり。中国が急速に投資額を増やす中、日本は中国の 4 分の 1 程度にとどまる。
4. グリーンフィールド投資では鉱業のほか、通信・IT、ビジネス・金融サービスなどの分野で案件数が増加。投資先はエジプト、アンゴラ、南アフリカ共和国（以下、南ア）、ナイジェリア、モロッコの 5 カ国に集中している。
5. 日系企業へのアンケートでは、第三国企業と連携するとしたらフランス企業が最も有効との回答が最多。
6. 中国企業との連携については、「競合しても勝てないので協業を考えたい」などやむを得ない状況として捉える向きが強いが、一方で「ビジネスチャンスの拡大やメリット」との見方もある。
7. 第三国連携の重要性は、リスク回避の面からも強調される。
8. 実際の連携ではコンプライアンス意識を始めとする経営観の相違が課題。現地の調停制度が機能不全であることも連携の足かせ。

各ポイントの詳細について本文で概観し、日本企業と第三国企業との連携可能性について探る。

<対アフリカ輸出、中国が圧倒的シェア>

世界の対アフリカ輸出額は、過去 10 年間で 1.6 倍の規模に拡大した（図表 1、2）。2016 年上位の中国は 3.2 倍、次ぐフランスは 10.1%増、米国 34.8%増、ドイツ 36.2%増、南アフリカ共和国（以下、南ア） 55.4%増、インド 2.4 倍と軒並み増加した。国別シェアは中国が二ケタ台でほかを引き離し、インドも存在感を強めている。

図表1 2006年:世界の対アフリカ輸出上位国

(100万ドル、%)			
国名	金額	構成比	
1	フランス	25,349	8.7
2	中国	24,328	8.3
3	米国	19,782	6.8
4	ドイツ	18,997	6.5
5	南アフリカ	15,000	5.1
6	イタリア	14,299	4.9
7	英国	10,987	3.8
8	サウジアラビア	10,379	3.6
9	日本	10,178	3.5
10	インド	8,373	2.9
11	スペイン	7,582	2.6
12	オランダ	6,721	2.3
13	ブラジル	6,630	2.3
14	韓国	6,599	2.3
15	ベルギー	6,357	2.2
(参考)	EU15	102,524	35.1
合計(その他含む)	291,810	100.0	

出所: UNCTAD

図表2 2016年:世界の対アフリカ輸出上位国

(100万ドル、%)			
国名	金額	構成比	
1	中国	79,981	16.7
2	フランス	27,921	5.8
3	米国	26,674	5.6
4	ドイツ	25,868	5.4
5	南アフリカ	23,305	4.9
6	インド	20,400	4.3
7	イタリア	19,563	4.1
8	スペイン	17,232	3.6
9	ベルギー	12,509	2.6
10	アラブ首長国連邦	11,804	2.5
11	英国	11,504	2.4
12	オランダ	11,119	2.3
13	トルコ	11,073	2.3
14	サウジアラビア	10,164	2.1
15	韓国	9,783	2.0
(参考)	EU15	142,923	29.9
合計(その他含む)	478,392	100.0	

出所: UNCTAD

各国通関統計をもとに、主要国の対アフリカ輸出の品目と相手国をみると、中国は携帯電話、衣類・履物、機械類や二輪車を中心だ(図表3)。輸出先は南ア、エジプト、ナイジェリアが上位だ。フランスは機械類や電気機器のほか、医薬品の割合が高いのが特徴で、国別では北アフリカ諸国向けが過半数を占める。米国は機械類のほか、航空機・同部品、自動車主力品で、相手国は首位の南アが2割を占め、次いでエジプト、アルジェリアと続く。

ドイツはボイラー・機械類と自動車がそれぞれ2割強を占め、相手国では南ア(構成比36.1%)が突出し、次いでエジプト(18.0%)、アルジェリア(13.1%)となっている。域内の南アは、石油(13.0%)、ボイラー・機械類(11.3%)、自動車(8.6%)などを、周辺国のボツワナ(17.3%)、ナミビア(16.4%)、モザンビーク(10.6%)を中心に輸出している。

図表3 主要国の対アフリカ輸出構造(2016年)

(%)					
	中国	フランス	米国	インド	日本
合計	922億ドル	283億ドル	223億ドル	228億ドル	77億ドル
上位相手国	南アフリカ(13.9) エジプト(11.3) ナイジェリア(10.5) アルジェリア(8.3) ケニア(6.1)	アルジェリア(19.9) モロッコ(16.8) チュニジア(12.7) 南アフリカ(7.1) エジプト(6.0)	南アフリカ(20.7) エジプト(15.6) アルジェリア(9.8) モロッコ(8.7) ナイジェリア(8.5)	南アフリカ(14.2) ケニア(10.7) エジプト(9.2) ナイジェリア(7.7) タンザニア(7.4)	南アフリカ(29.0) エジプト(14.8) リベリア(14.2) ケニア(9.7) モロッコ(4.4)
上位品目	電気機器・携帯(16.2) 衣類・履物(12.5) ボイラー・機械類(12.2) 自動車(5.4) 鉄鋼製品(4.8)	ボイラー・機械類(12.9) 医薬品(12.2) 電気機器(11.4) 穀物(6.6) 自動車(5.7)	ボイラー・機械類(15.9) 航空機・同部品(15.2) 自動車(8.4) 電気機械(8.1) 石油(7.8)	石油(17.3) 医薬品(12.7) 自動車(9.6) ボイラー・機械類(6.4) 穀物(6.3)	自動車(40.5) 船舶(14.1) ボイラー・機械類(13.6) 鉄鋼製品(5.8) ゴム製品(4.2)

注: 各国統計のため表2(UNCTAD統計)の数字と大きく異なる場合がある。
出所: 各国統計から作成

インドは石油や自動車のほか、医薬品の割合も高く、南アやケニア向けに輸出している。自動車や機械類では、インドをアフリカ向け輸出拠点として位置付けるグローバル企業の

同国生産拠点からの輸出も含まれる。一方、日本は品目では自動車は4割、相手国では南アがほぼ3割と、品目・相手国ともに偏重がみられる。なお、上位品目の船舶はリベリア向けの便宜置籍船だ。

<対アフリカ輸入でも中国が首位>

世界の対アフリカ輸入は、資源価格の低下の影響で2016年には2006年と比べて3.1%減となった(図表4、5)。輸出と同じく中国が首位だが、輸出の800億ドルに対して輸入は345億ドルと、大幅な貿易黒字を出している。中国の輸入品目はアンゴラからの原油、南アからのダイヤモンド、プラチナ、鉄鉱石が中心だ。

図表4 2006年:世界の対アフリカ輸入上位国
(100万ドル、%)

	国名	金額	構成比
1	米国	79,059	21.9
2	イタリア	32,811	9.1
3	中国	26,580	7.3
4	フランス	25,430	7.0
5	スペイン	23,702	6.6
6	英国	15,766	4.4
7	ドイツ	14,957	4.1
8	オランダ	11,630	3.2
9	日本	10,463	2.9
10	インド	10,381	2.9
11	ベルギー	7,857	2.2
12	ブラジル	7,830	2.2
13	南アフリカ	6,104	1.7
14	カナダ	5,931	1.6
15	スイス	5,524	1.5
(参考)	EU15	141,515	39.1
	合計(その他含む)	361,706	100.0

出所: UNCTAD

図表5 2016年:世界の対アフリカ輸入上位国
(100万ドル、%)

	国名	金額	構成比
1	中国	34,504	9.8
2	米国	25,202	7.2
3	インド	23,652	6.7
4	フランス	21,178	6.0
5	スペイン	19,701	5.6
6	イタリア	17,380	5.0
7	アラブ首長国連邦	13,588	3.9
8	ドイツ	12,380	3.5
9	オランダ	12,314	3.5
10	南アフリカ共和国	10,821	3.1
11	英国	10,581	3.0
12	スイス	10,538	3.0
13	ベルギー	8,871	2.5
14	日本	6,137	1.8
15	カナダ	5,599	1.6
(参考)	EU15	109,479	31.2
	合計(その他含む)	350,421	100.0

出所: UNCTAD

2006年に首位だった米国は、2016年には中国に次ぐ第2位、シェアも大幅に低下させた。最大品目で4割を占める原油輸入が減少したため。ナイジェリアは85.5%減(数量ベース78.8%減)、アルジェリアは80.2%減(同72.3%減)、アンゴラは77.6%減(同66.0%減)となった。

フランスはアルジェリアからの原油のほか、チュニジアやモロッコに進出するグローバル企業の生産拠点からの自動車・同部品の輸入が上位だ。インドはナイジェリアやアンゴラからの原油、南アやガーナからの金、コートジボワールやギニアビサウからのナッツ類の輸入が中心だ。一方、日本は南アからのプラチナ、ナイジェリアの液化天然ガスが太宗を占める。

図表6 主要国の対アフリカ輸入構造(2016年)

	中国	フランス	米国	インド	日本
合計	481億ドル	205億ドル	265億ドル	264億ドル	73億ドル
上位相手国	アンゴラ(29.0) 南アフリカ(28.5) コンゴ共和国(4.8) ザンビア(4.5) 南スーダン(3.0)	チュニジア(21.5) モロッコ(20.1) アルジェリア(16.1) ナイジェリア(11.4) アンゴラ(5.0)	南アフリカ(25.5) ナイジェリア(15.7) アルジェリア(12.2) アンゴラ(10.8) エジプト(5.6)	ナイジェリア(28.1) 南アフリカ(20.0) アンゴラ(7.6) ガーナ(5.5) エジプト(4.0)	南アフリカ(57.7) ナイジェリア(11.6) アルジェリア(4.5) モロッコ(3.7) ガーナ(2.5)
上位品目	原油(46.0) 鉄鉱・クロム鉱(16.7) 貴石・貴金属(11.6) 銅・同製品(6.7) 木材(3.8)	原油(36.5) 電気機器(11.5) 自動車(6.3) 衣類(4.9) ココア・同調整品(3.7)	原油(43.7) 貴石・貴金属(11.9) 衣類(7.2) 自動車(6.0) ココア・同調整品(4.9)	原油(53.9) 貴石・貴金属(19.0) 果実・ナッツ(4.6) リン酸(4.1) 銅(3.2)	貴石・貴金属(28.3) 原油(20.4) 鉄鉱(8.0) 自動車(7.4) 魚介類(5.5)

注:各国統計のため表2(UNCTAD統計)の数字と大きく異なる場合がある。

<対アフリカ投資トップ三カ国は変わらず>

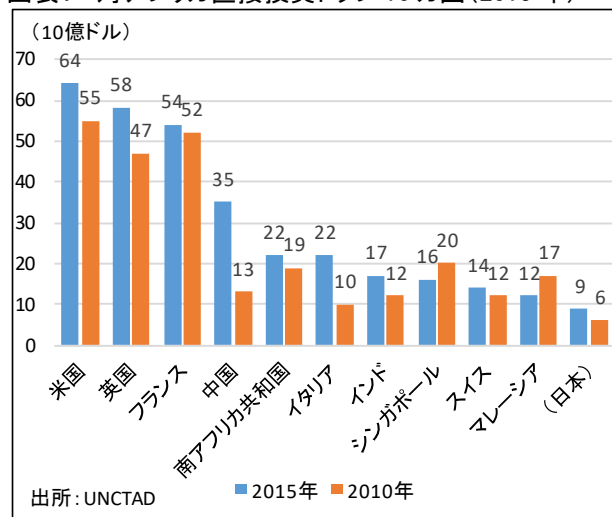
対アフリカ直接投資残高では、2010年と2015年を比べると上位三カ国の顔ぶれは米国、英国、フランスと変わらない(図表7)。4位の中国はこの5年間で投資残高を3倍近く拡大、南アを抜いて4位に浮上した。

2015年には米国が640億ドル、英国が580億ドル、フランスが540億ドルと肩を並べる。続く中国は350億ドルで首位米国の半分強となっている。貿易で存在感を高めているインドは170億ドルで中国の半分、日本は90億ドルで中国の4分の1

程度だ。首位の米国は日本の7倍、英国やフランスは日本の6倍以上の投資残高に上る。

アフリカへのグリーンフィールド投資(拡張を含む)では、「フィナンシャル・タイムズ」紙の調査部門FDiインテリジェンスによると、2012~2017年10月までに累計で4,081案件があった。主要国の件数は、米国513件、英国430件、フランス328件、南ア248件、中国211件、インド159件、イタリア67件など。投資対象業種をみると、ビジネス・金融サービス、ソフトウェアITサービス、鉱業(原油・天然ガス、鉱物・金属資源)などで多くの案件がみられた(図表8)。投資の相手国は南ア、モロッコ、ケニア、ナイジェリア、エジプトの5カ国が中心だ(図表9)。

図表7 対アフリカ直接投資トップ10カ国(2015年)



図表8 主要国のグリーンフィールド投資対象業種(2012年1月～2017年10月累計)

(100万ドル)

	米国		英国		フランス		中国		日本	
	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数
合計(その他含む)	28,584	513	18,346	430	33,156	328	52,394	211	6,996	105
食料品・タバコ・飲料	802	33	904	17	684	22	182	6	105	6
繊維・縫製	169	3	14	1	97	3	3,288	11	1	1
医薬品・ヘルスケア・医療機器	330	17	240	8	235	7	221	4	38	3
鉱業(鉱物性燃料・鉱物・金属)	11,988	27	9,847	41	19,299	15	6,280	33	2,310	5
代替・再生可能エネルギー	3,422	23	1,158	7	2,800	19	2,667	6	198	1
化学、ゴム、紙・包装材、ガラス・土石、プラスチック	1,048	27	40	3	1,161	15	547	7	1,231	8
産業用機械・機器、エンジン・タービン	723	30	113	18	109	7	184	10	62	11
自動車OEM生産・同部品	916	17	132	2	2,017	15	1,888	18	1,910	20
建築・建設資材	1,695	2	297	2	1,314	10	1,616	4	—	—
運輸・倉庫	840	35	1,158	23	1,647	18	9,331	5	76	3
通信・ソフトウェア&ITサービス	4,152	126	1,521	56	1,355	45	971	38	663	13
不動産・ホテル・観光・娯楽	783	9	683	23	322	5	29,526	8	94	2
ビジネス・金融サービス	1,104	124	1,859	207	1,486	101	1,191	22	89	10

注:黄色は当該国で投資件数が最も多いもの。

出所: fDiインテリジェンスから作成

図表9 主要国のグリーンフィールド投資相手国(2012年1月～2017年10月累計)

(100万ドル)

	米国		英国		フランス		中国		日本	
	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数
合計(その他含む)	28,584	513	18,346	430	33,156	328	52,394	211	6,996	105
エジプト	1,642	40	2,800	26	1,191	13	22,868	23	261	9
アンゴラ	2,574	5	88	7	18,388	4	30	3	4	1
南アフリカ	4,530	163	3,478	145	2,057	40	3,993	44	1,126	28
ナイジェリア	4,582	45	1,777	27	1,129	13	4,457	18	1,119	17
モロッコ	2,077	56	640	22	3,814	94	3,061	12	1,040	16
モザンビーク	1,867	11	2,437	27	277	4	4,011	3	635	2
ケニア	1,698	65	869	52	486	8	930	16	626	17
アルジェリア	57	3	234	4	276	11	3,547	11	11	1
ガーナ	1,703	17	498	26	235	15	1,328	11	12	2
ザンビア	1,725	5	151	5	597	4	1,134	6	3	1

注:黄色は当該国で投資件数が最も多いもの。

出所: fDiインテリジェンスから作成

金額ベースで大型案件をみると、不動産開発では中国の華夏幸福基業(CFLD)によるエジプトでの新首都開発事業(200億ドル)、アラブ首長国連邦のアル・ハブトゥールグループによるエジプトでのホテル・住居・ゴルフクラブなどの複合施設建設(85億ドル)、サウジアラビアのシスバンホールディングによるエジプト新都市での住居開発(36億ドル)などがある。

資源分野では、フランスのトータルによるアンゴラでの沖合深海油田探査(160億ドル)、イタリア炭化水素公社(ENI)によるガーナ、エジプトでのガス田開発(各79億ドル、60億ドル)、シンガポールのインドラマによるアルジェリアでのリン鉱山開発(32億ドル)、スイスのグレンコア・エクストラータによるコンゴ民主共和国での鉄鉱石事業(30億ドル)などが挙げられた。プラント建設では、ギリシャのマック・オブティックによるエジプトでの石油精製所(52億ドル)、モロッコリン鉱石公社(OCP)によるエチオピアでの肥料

工場（37億ドル）、カタール国営石油会社（QP）によるエジプトでの製油所（36億ドル）がある。

再生可能エネルギーや電力分野では、カナダのスカイパワーによるナイジェリアでの太陽電力事業（50億ドル）、アイスランドのレイキャビク・ジオサーマルによるエチオピアでの地熱発電事業（40億ドル）、バーレーンのテラ・ソーラによるエジプトでの太陽光発電事業（35億ドル）がみられた。

＜投資件数では中国企業が最多＞

主要国企業の動きはどうか。米国からの投資ではゼネラル・エレクトリック（GE）による投資が17件と最も多く、ガーナ、ナイジェリア、ケニア、アンゴラ、南アなどでの発電事業がみられる。ソフトウェア・ITサービス分野では、IBMが11件、オラクル8件、ウーバーテクノロジーズ6件、マイクロソフト5件と続いた。物流・倉庫ではセコ・ワールドワイド8件、ロジスティックス・プラス7件。そのほか、農業機械アグコ7件、エンジン・発電機カミンズコジェネレーション6件、ダウ・ケミカル6件。

英国の主要企業による投資では、スタンダードチャータード銀行による支店開設など10件、ユニリーバによる南アでの製造拠点設立など8件、法律事務所ノートンローズフルブライト7件、温度制御機器大手アグレコによるコートジボワールでの発電施設拡張など6件。フランス主要企業の投資は、海運大手CMA・CGMによる物流・倉庫事業8件、エンジー(GDFスエズ)による発電事業7件、グラ・サヴォアによる保険事業6件、オレンジ(フランステレコム)による通信事業5件、自動車大手PSAグループによる工場拡張など5件。

中国はファーウェイ・テクノロジーズによる通信事業18件、中国電視台（CCTV）によるケニアでのテレビ制作センター設立など9件、シノトラック(CNHTC)によるナイジェリアでの製造拠点設立など5件、中国銀行による支店開設など5件。

インドはパーティ・エアテル12件、バロダ銀行5件、電気施工業者スターリング・アンド・ウィルソン5件、アイソン・ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）5件、マヒンドラ&マヒンドラ4件、アポロ病院グループ4件、ジンダルスチール&パワー4件などの企業が投資している。

図表 10 対アフリカ直接投資件数上位 10 企業
(2012～2017年10月累計)

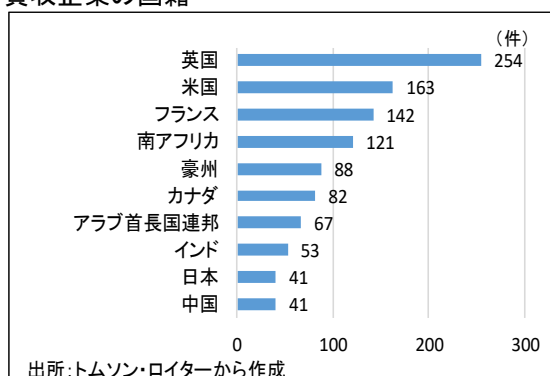
企業名	国名	件数
ファーウェイ・テクノロジーズ	中国	18
ゼネラル・エレクトリック(GE)	米国	17
スタンダード銀行グループ	南アフリカ	15
エネル・グリーンパワー	イタリア	15
パーティ・エアテル	インド	12
シーカ	スイス	12
IBM	米国	11
スタンダードチャータード銀行	英国	10
イタリア炭化水素公社(ENI)	イタリア	9
中央電視台(CCTV)	中国	9

出所：FDiインテリジェンスから作成

＜クロスボーダーM&Aでは英国が最多＞

アフリカへのクロスボーダーM&A投資をトムソン・ロイターの集計でみると、2012～2017年11月までの累計数は1,644件に上る。国別では英国、米国、フランスが上位で、南ア、オーストラリアと続く（図表 11）。

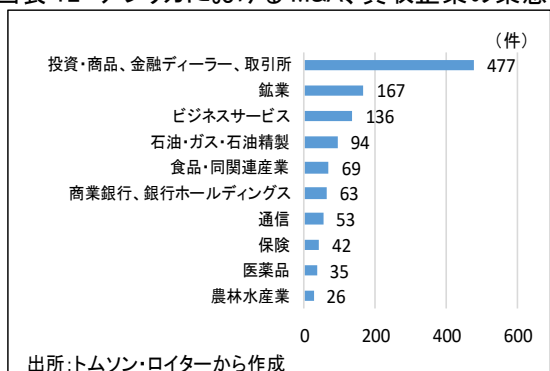
図表 11 アフリカにおけるクロスボーダーM&Aの買収企業の国籍



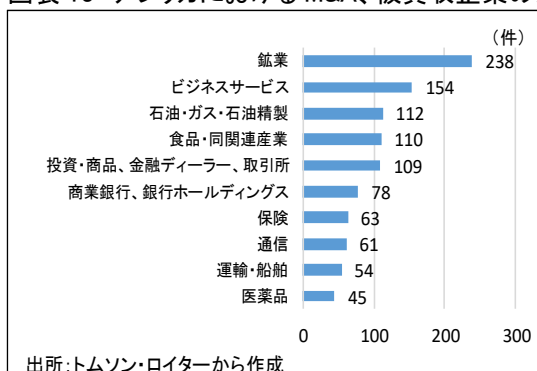
買収企業の業態では、「投資・商品企業、金融ディーラー、取引所」が最も多く全体の約3割を占める。これには欧米で数多く組成されているアフリカ向けのプライベート・エクイティファンドなどが含まれる。次いで鉱業、ビジネスサービス業、石油ガス・精製と続く（図表 12）。

買収対象の業種をみると、鉱業、情報サービス・インターネット付随サービスなどを含むビジネスサービス、原油ガス・石油精製、食品・同関連製品で件数が多い（図表 13）。

図表 12 アフリカにおける M&A、買収企業の業態



図表 13 アフリカにおける M&A、被買収企業の業態



金額が公表されている主要案件では、アラブ首長国連邦のアル・ヌール病院グループによる南アメディクリニック・インターナショナルの合併（93 億ドル）、同国エミレーツ・テレコミュニケーション・コーポレーションによるラバト拠点通信サービスプロバイダーのアル・マグレブの株式 53%取得（57 億ドル）など。中国石油天然気（PtroChina）によるマプト拠点の石油ガス探査企業 ENI イーストアフリカの買収（42 億ドル）、コカ・コーラによるアンハイザー・ブッシュ・インベプ傘下 SAB ミラーからのコカ・コーラビバレッジ・アフリカ（CCBA）の追加株式取得（11.3%から 65.8%、32 億ドル）もあった。

<日系企業はフランス企業との連携可能性を有望視>

こうした主要国の貿易投資の動向について、アフリカビジネスの現場にいる日系企業はどう捉えているか。ジェトロは 2017 年にアフリカ進出日系企業を対象にアンケートを実施¹し、「アフリカビジネスで第三国連携のパートナーとなる国」を聞いた。この結果、回答企業 302 社のうち、65 社（21.5%）がフランス企業との連携が最も有効だと回答した（図表 14）。次いで、インド、南アフリカ、英国、中国と続いた。

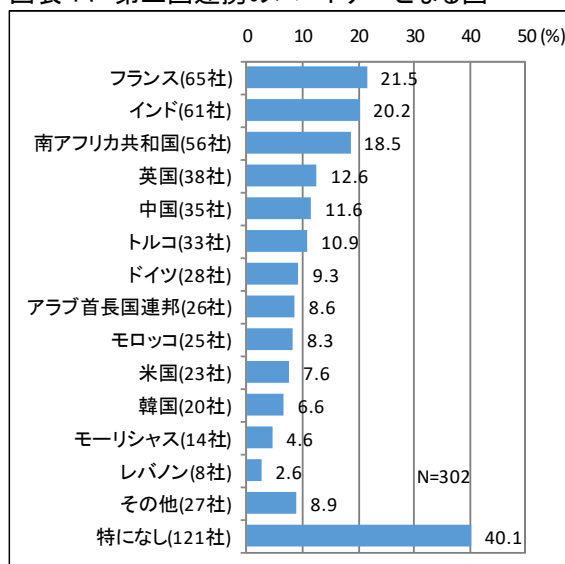
¹ 2017 年 8 月 21 日～10 月 13 日実施

フランスとの連携については、西アフリカ諸国への進出パートナーとして、言語や文化、法制度の面での優位性を指摘するコメントがあった。中国企業との連携については、「競合しても勝てないので協業を考えたい」との声も聞かれた。

ちなみに、中国がアフリカとの経済関係を強化させていることに対する考えを別の設問で聞いたところ、回答企業 313 社のうち、「競合が激化し自社に影響を及ぼしている」と回答した企業が 44.4%に上った（図表 15）。このうち 71.9%の企業は、「中国からの輸入品との競合が激化している」と回答した。また、「プロジェクトや政府調達案件で競争が激化している」と答えた企業は 43.0%だった。

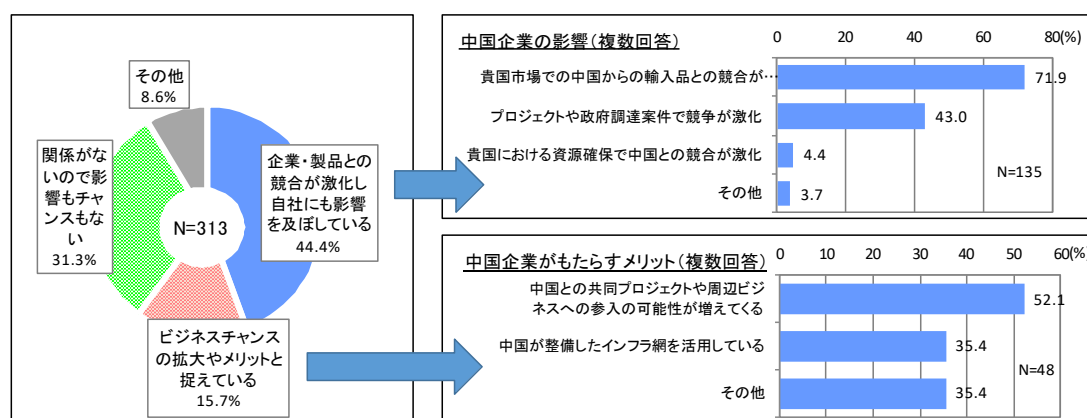
一方、中国のアフリカ進出について 15.7%の企業は、「ビジネスチャンスの拡大やメリットと捉えている」と回答した。このうち半数以上（52.1%）が「中国との共同プロジェクトや周辺ビジネスへの参入の可能性が増えてくる」と回答し、3割以上（35.4%）が「中国が整備したインフラ網を活用している」と回答した。具体的なコメントでは、「中国のスピード感ある進出により、現地で見落とされてきたビジネスニーズや今までなかった市場が形成されていると感じる」との意見もあった。

図表 14 第三国連携のパートナーとなる国



回答企業数=302社、複数回答
2017年度ジェトロ「アフリカ進出日系企業実態調査」

図表 15 アフリカ進出日系企業の中国に対する考え方



2017年度ジェトロ「アフリカ進出日系企業実態調査」

＜連携によるリスク対処がカギ＞

外国企業と連携してアフリカでの事業拡大を図る日本企業は増加している（図表 16）。連携で得られるメリットは様々だが、リスク回避の面からパートナー企業の必要性を説く商社のアフリカ担当者もいる²。「新規事業に参入する場合、アフリカのリスクは多様化しており、数十年間ビジネスを展開してきた当社でさえ予測が難しい。一社単独ではとてもリスクに対処できない」と言う。アフリカビジネスで想定されるリスクは、急な制度変更に始まり、クーデターによる政権交代、民衆蜂起、資源価格に大きく左右される経済変動、外貨不足など枚挙にいとまがない。過去には、政変に伴い新政権から事業中止を言い渡された日系企業が、パートナー企業である北米・アジア企業と共に、それぞれの本国三カ国政府を通じて現地政府に働きかけたことが問題解決に繋がった事例もあった。

図表 16 日系企業の第三国企業との連携事例

企業名	連携相手国	発表日	発表内容
損害保険ジャパン日本興亜など	南アフリカ、モロッコ	2017年10月	南アの金融・保険グループサンラム、モロッコの金融グループサハムグループと損害保険事業において包括業務提携契約を締結。
住友商事	モロッコ	2017年9月	モロッコ最大の商業銀行アティジャリワハ銀行とアフリカ諸国での新規事業開拓を共同検討する覚書締結。
	インド	2010年12月	インドのエンジニアリング会社ワバックと水事業で提携し、エジプトなどで新規の水事業を開発。
三井物産	米国、南アフリカ	2017年5月	グーグル、南アの通信系投資ファンド、国際金融公社(IFC)と光ファイバー網を用いた高速通信事業を手掛ける企業に共同出資。
プラスワン・マーケティング	サウジアラビア	2017年2月	サウジアラビアのUnicomと業務提携しエジプト400店舗以上でスマートフォン販売。
豊田通商	フランス	2016年10月	ボロレ・トランスポート&ロジスティックス(ケニア)、日本郵船と共同でケニアにおける完成車物流会社を設立。
	フランス	2013年5月	子会社の仏商社CFAOが仏カルフルとアフリカでのショッピングセンターの展開で提携。
NEC	南アフリカ	2015年7月	南アのシステム開発エクソンに出資、アフリカ域内での保守サービスを展開を加速。
本田技研工業	アラブ首長国連邦	2013年2月	ドバイの自動車販売会社トランスアフリカ・モーターズと提携し、ケニアでの四輪車販売を加速。
オリックス	クウェート	2012年10月	クウェート王族が所有・経営する投資会社クウェート・プロジェクトカンパニーとイスラム圏中東・北アフリカでのリース事業で提携。
丸紅	中国	2012年1月	中国の飼料会社の新希望六和が、アフリカ含む新興国での飼料の合弁生産で提携。

出所：各社プレスリリースより作成

第三国企業との連携により販路を急拡大させる日系企業もある。例えば、豊田通商は南部・東アフリカ地域を中心に 25 カ国でトヨタ車などの販売ネットワークを持っていたが、2012 年にアフリカ専門のフランス商社 CFAO を買収し、同社の北・西アフリカ地域でのネットワークを傘下に入れたことで、両社のアフリカ拠点を合わせた 48 カ国での強力な補完関係を築いた。一方で同社幹部は、連携による販路拡大や新規事業の立ち上げなど事業面でのメリットもさることながら、「買収後に気付かされた最も大きな成果はアフリカで 20 年、30 年を超える豊富な経験を持つ人材を手に入れたことだった」と語った³。こうし

² 2017 年 9 月 25 日ジェットロによるヒアリング

³ 2017 年 7 月 25 日ジェットロによるヒアリング

た人材が現地での新規ビジネス獲得や、リスク回避における目利き役となることは想像に難くない。

人材の面では、欧州企業はアフリカと歴史的なつながりが深いこともあり、人的なネットワークにおいて圧倒されるほどの厚みを持っている。アフリカ企業の経営陣は、欧州留学経験者や欧州企業で働いた経験のある人材が多い。そうした人材が投資家とつながることで、コミュニティを形成している。このネットワークを利用して、事業が広がるケースが多いことも連携のメリットと言える。

アフリカ主要国から欧米諸国への移住者数 (Migrants) をみると、依然として旧宗主国との関係の強さが窺える。フランスへの移住では、アルジェリア (143 万人)、モロッコ (93 万人)、チュニジア (39 万人) と北アフリカ諸国が目立つ (図表 17)。英国には南アフリカ (22 万人)、ナイジェリア (22 万人)、ケニア (15 万人)、ガーナ (10 万人) からの移住者が多い。ポルトガルはアンゴラ (15 万人)、モザンビーク (6 万 8,000 人) を中心に移住者がみられる。モロッコからは地理的に近いスペインへの移住者 (70 万人) も相当数に上る。米国はエジプト、エチオピア、ケニア、ナイジェリア、ガーナから 10 万人以上の移住者を受け入れている。

図表 17 アフリカ諸国からの移住者数(2015 年)

		合計 (その他含)	フランス	英国	スペイン	ポルトガル	米国	豪州	日本
北 ア フ リ カ	エジプト	3,268,970	30,937	33,686	4,128	407	159,562	45,352	1,545
	モロッコ	2,834,641	926,466	23,519	699,800	1,906	62,510	2,173	—
	アルジェリア	1,763,771	1,430,656	26,826	55,306	223	17,700	1,561	—
	チュニジア	651,044	388,598	6,606	2,734	133	10,295	675	—
	リビア	141,623	2,351	17,684	966	28	8,724	3,091	—
東 ア フ リ カ	スーダン	1,890,861	3,208	19,758	389	—	42,306	23,989	—
	エチオピア	753,492	8,675	16,654	3,713	30	184,022	11,446	—
	ケニア	455,889	1,748	151,073	1,555	98	105,467	17,850	—
	タンザニア	294,531	644	38,691	360	66	45,297	4,410	—
	ウガンダ	736,017	581	65,447	211	27	41,203	3,397	—
西 ア フ リ カ	ナイジェリア	1,093,644	5,767	216,268	30,995	257	237,221	6,382	2,466
	ガーナ	801,710	6,696	102,837	12,033	186	134,338	5,306	1,844
	コートジボワール	850,105	89,937	8,535	2,958	126	25,976	601	—
	カメルーン	328,604	81,278	11,009	5,178	71	41,242	411	—
	セネガル	586,870	117,870	2,135	49,383	2,012	38,148	433	—
ア フ 南 リ 部 カ	コンゴ民主共和国	1,403,757	76,723	20,971	1,468	1,759	23,043	3,682	—
	南アフリカ	841,120	5,180	218,732	2,829	10,677	88,907	183,370	—
	アンゴラ	555,403	21,287	15,712	3,553	151,273	12,683	580	—
	モザンビーク	713,867	1,290	6,368	1,197	67,991	—	1,023	—

出所: 国連

<日本企業の多様な事業経験が評価されるケースも>

専門的なノウハウを有する外国パートナーと組んで、市場拡大の足場を築くケースもある。三井物産は 2017 年にグーグル、南アの情報通信技術 (ICT) 投資ファンド、国際金融公社 (IFC) との 4 者連携で、アフリカ都市部での光ファイバー網を用いた高速通事

業を手掛ける企業への出資を明らかにした。同社担当者は連携のメリットとして、各社の強みを次のとおり指摘する⁴。

グーグルはアフリカの通信産業に先行投資しており、技術的なプラットフォームを確立している。IFC はこれまで、ファイバーや通信タワーなど ICT の幅広い分野にポートフォリオを有しており、同分野での豊富な事業経験を持っている。また、現地事情には、南アフリカを拠点に投資活動を行っている南アの投資ファンドが精通しているという。三井物産の強みは、出資メンバーの中で幅広い産業ポートフォリオを持っており、投資国の政府との関係構築や新興国への展開の切り口から市場参入を考えた際に、多様な産業で横断的な経験の蓄積があることにある。

連携の難しさについては、アフリカ市場に限ったことではないが、「4社はアジア、アフリカ、米国の東海岸と西海岸にあり、普段はメールなどで連絡しているが、重要な局面になると対面での協議が必要になる。それぞれに属するタイムゾーンが大きく異なるため、時差の問題が生じてしまう。また、各社の方針、意思決定のプロセスやスタイルが異なることで、交渉に時間がかかる。次に進出する国を決める際にもかんかんがくがくの議論が行われる」と明かした。

他国企業との連携を通じて、アフリカ市場で新たなスキームを構築した企業もある。中古車販売店「ガリバー」を運営する IDOM は 2018 年 2 月、米ライドシェア大手のウーバー・テクノロジーとの提携を発表した⁵。ウーバーが、現地のニーズに適した車種を選定して登録ドライバーに案内し、それを受けたドライバーは IDOM から車両を直接購入できる仕組みだ。IDOM が供給元になることで、「多層的な流通経路を経ていた商流が短縮され、車両情報の『透明性』と『対称性』も大きく改善され」（同社）、ドライバーは良質の中古車を安価で購入できる。加えて IDOM、ウーバー、現地の金融機関が連携することで、ローン・ファイナンスのオプションを提供し、これまでローンにアクセスできなかったドライバーにも購入の機会が広がる。IDOM はアフリカ市場で新たな販路を、ウーバーはライドシェアの拡大を狙う。

＜現地の法未整備が問題解決を困難に＞

他国企業との連携ではアフリカ特有の難しさもある。アフリカ進出日系企業へのヒアリングでは、企業連携の実態としてコンプライアンス意識の相違により契約まで至らないことや、どちらが事業を主導するかで主張が食い違い出資比率の折り合いがつかないことなどが指摘されている。アフリカでは現地の法制度が未整備であることも多く、現地法に照らして判断できないことも企業間の見解の相違を生じさせている。

「欧州企業と組んで現地の製造工場を運営しているが、工場設備について当社が徹底した管理を目指す一方、パートナー企業は設備が壊れてから対処すれば良いとする考え方の違い、賃上げや労務管理に対する考え方の違いなどが職場での摩擦を生み、ひいては従業員による労働ストを招いた」—そう実情を語る日系企業の関係者もいる⁶。こうしたトラブ

⁴ 2017年6月9日ジェトロによるヒアリング

⁵ 2018年2月16日 IDOM プレスリリース

⁶ 2017年7月27日ジェトロによるヒアリング

ルが発生した場合、アフリカでは調停制度が機能していない国も多く、問題解決を難しくしている。

他方で、新たな資源開発や経済成長に伴うインフラ整備などで過去に例をみない規模での投資機会が生まれている。中間層が台頭する新興諸国での市場シェア拡大の必要性に鑑みれば、第三国企業との連携は避けては通れない検討課題のひとつでもある。パートナー企業の先行分野や投資手法を見つつ、将来の連携可能性について見極める必要があるだろう。

(海外調査部中東アフリカ課 高崎 早和香)

2) 総論 2：各国企業の経験に学び、協力する～インタビュー結果まとめ～

1. 各国のアフリカとの関係と特色

本調査を通じて得られた各国のアフリカとの関係における特色は以下のとおり。

a. 英国

アフリカとは旧宗主国・植民地の関係。現在もコモンウェルスの中核の中でアフリカ諸国との関係を維持。古くからアフリカから移民を数多く受け入れてきたため、大規模なディアスポラ社会が存在し、アフリカ系議員も輩出。アフリカとの関係をつないでいる。また、世界の金融センターとしてアフリカ情報を蓄積し、法律・会計事務所、コンサルなどのサポート産業が集積。近年はアフリカと英国をまたにかけたスタートアップ企業も多数誕生している。

b. フランス

英国と同じくアフリカとは旧宗主国・植民地。特に仏語圏アフリカを中心に大規模なディアスポラ社会が存在。軍事協力や CFA フランなど、政治・経済面でアフリカに対し強くコミット。仏語圏中心にアフリカ情報も集積。インフラ受注など政府が積極支援。中国等競合進出や仏語圏アフリカを中心にフランスに対する倦怠感あり行き詰まり感も。第三国連携では豊田通商による CFAO 買収など、先行事例的存在。

c. ドイツ

植民地はナミビアなど一部のみ。アフリカ展開は他の欧州諸国と比べると出遅れ感あるが、シーメンスなど一部企業はプレゼンス大。リスクセンシティブな点や品質重視、中堅・中小企業のすそ野の広さなど日本と類似。政府は企業の直接支援に及び腰であったが、難民危機により転換。アフリカ支援に積極化の見込み。

d. オランダ

英蘭企業のシェルやユニリーバのほか、ハイネケンやフィリップスなど、アフリカで古くからビジネスを続ける老舗企業が多数存在し、アフリカビジネスのノウハウが蓄積、人材を輩出。港湾開発や農業、酪農、畜産、花など独自分野で強み。

e. スイス

コーヒー、カカオなどのコモディティ貿易、富裕層向けの金融サービス、高級消費財、環境・プラントエンジニアリングや工業製品、製薬など競争力の高い産業が多数存在し、アフリカにも古くから進出しノウハウを蓄積。仏語、ドイツ語など多数の言語圏が共存する環境も強み。国際機関も多数あり、開発援助に関連したビジネスも多数存在。

f. ポルトガル

アンゴラ、モザンビーク等の旧宗主国。言語やディアスポラの多さが特徴。

g. ノルウェー

アフリカは援助の対象であったが、ビジネス関係にシフト。北海油田の経験による石油・ガス産業や再生可能エネルギー技術、北欧デザインを活かした商品、ソーシャルビジネスなど独自の分野で強み。

h. ポーランド

旧共産圏として、タンザニアやモザンビークなど多数の国々と交流の歴史あり。アフリカの現役閣僚や政府高官などポーランド留学経験者多数。農業、ICTなど独自の強みあり、リスク・アペタイトが高く、アフリカをフロンティアとして、積極展開の動き。

i. トルコ

エルドアン大統領を中心に、アフリカに積極外交。アフリカが必要とするインフラや消費財などに強み。価格やビジネス・マネジメントなど競争力が高く、リスク・アペタイトも高い。トルコ航空がアフリカ中に定期便を就航。

j. アラブ首長国連邦

営業拠点としても物流拠点としても優位性あり。アフリカ（特に東側）と距離が近く、アフリカ各国への空路・航路ともに充実。ドバイで開催される展示会やイベントでの顧客開拓も可能。湾岸諸国から集まる豊富な資金力、世界的な金融ハブで資金調達にも優位。法人税や送金規制などでもメリットあり。

k. インド

バスコ・ダ・ガマ以前に遡るインド洋沿岸貿易、英植民地以降のインド人材の往来拡大、これらに伴う印裔の存在などを通じ、結びつきは強い。インドは定評あるエンジニアリング、高い価格競争力の製品をもってインフラプロジェクトや市場展開を図る。モディ政権成立後は外交面のアプローチも強化。日印パートナーシップを通じたアフリカ開発は2国間の重要なアジェンダ。

l. 南アフリカ共和国

リージョナル・チャンピオン。自国の経済不振や域内での商機拡大を受け、アフリカ域内に積極展開。小売りや通信など競争力あり。金融や一部製造業など、他のアフリカ諸国にない産業構造。先進的な法制・規制などが域内拠点としての優位性。

m. モロッコ

サブサハラアフリカに商機を見出し、域内展開のハブとして国王自らが旗を振って積極外交を展開。2017年にアフリカ連合（AU）に復帰。南ア同様、多角化された産業構造や財閥グループが存在。仏語圏の西アフリカ諸国やイスラム諸国で、言語・宗教面で高い親和性。

2. 企業からの主なコメント

アフリカの将来に関する見方や課題やビジネスにおける工夫、日本企業との連携の可能性について、主だったコメントをまとめると以下のとおり。

<アフリカの将来に関する見方>

- ▶ 10～20年といった長期的視野で見れば、良い市場（王立アフリカ協会）
- ▶ 非常にゆっくりとだが、いずれアフリカの農業もラテンアメリカなど、世界の他の地域と同じように発展していくだろう（インマルサット）
- ▶ 例えば、ナイジェリアではその日に飲み、食べるものがあれば、翌日は働かなくてもいいと考える。これは学校でも同じだ。だが、4～5年も経てば、このマインドセットも少しずつ変えていくことができる。（インターナショナル・トレーニング・アンド・サポート）
- ▶ アフリカの消費市場は成長し、ブームとなっている。だが、最近、私はその成長について少し誇張されていないかと感じている。アフリカでは、依然として多くの人々が貧困にあるし、多くのサービスは機能していない。だから潜在性は高いが、忍耐強くなければならないし、適切なパートナーを選ばなければならない。一夜でブレークスルーするようなものでもない（TTC モバイル）
- ▶ アフリカの消費者のブランド忠誠心は、欧米の消費者のものとは、異なっている。欧米のブランド忠誠心は、品質よりもブランドが先立つのが普通だが、アフリカでは常に品質の高さを証明し続ける必要がある（ブリスコ）
- ▶ アフリカの農業は未開発で、成長の潜在性が世界でも最も高い（イノックス・キャピタル）
- ▶ アンゴラも30年以上の内戦を終えてまだわずかに15年しか経っておらず、その15年間で著しく発展した。そのポジティブな面には誰も注目しようとしな（ジェンベ・コミュニケーション）
- ▶ ポーランドの人口の平均年齢は49歳だが、ナイジェリアは19歳、セネガルは17歳、エチオピアは22歳、ザンビアは23歳ととても若い。これらの若い人口が携帯電話を持ち世界中とつながり、ありとあらゆるものを欲している（ウルスス）
- ▶ 我々がアフリカに行く理由は、そのマージンの高さだ（ピエトロハ）
- ▶ 製造業投資は、いわば「結婚」であり、収益性など単なる数学の問題ではない。進出国において、その国の人々と、ともに成長、発展していくというコミット（覚悟）である（トスヤル・ホールディング）
- ▶ 自動車、インフラ、衣料分野にしても、現在インドで製造している付加価値の高くない製品をそのままアフリカ市場に持ち込むことができる（インド工業連盟）

<ビジネスの課題やビジネスにおける工夫>

- ▶ 英国の輸出信用保証局 (UKEF) のスキームを活用 (ディンツ・インターナショナル)
- ▶ 官民パートナーシップ (PPP) モデルには限界がある。今後は新しいビジネスモデルを見つける必要がある (ヴェオリア)
- ▶ アフリカとのビジネスには非常に時間がかかる (ブイグ建設)
- ▶ 提携相手の実行力や実務評価を堅実に行うこと。相手の能力がわかれば、仕事上の計画、進行状況も図れ、そのうえで信頼関係が作れ、問題が起きにくい。(スナ・デザイン)
- ▶ テクノロジーの学び方も自国に持ち帰ってくれ、ビジネスにも役立つアフリカや中東からの留学生も多い (エルディ・ダイダクティック)
- ▶ エボラ出血熱は収束したが将来的にもなくなったとは言えないだろう。そういったリスクも含めて、ビジネスを考えることが大事だ (ヘルス・フォーカス)
- ▶ アフリカでは多くの国々のシステムが崩壊状態にあり、まさに「崩壊国家」となっている。これが大きな課題だが、同時にそうした状況が改善に向かいつつあることが希望でもある (アイプラス・ソリューションズ)
- ▶ 長期的な戦略では、まず、最も太陽光が必要な人々の下に灯りをエントリーレベルの商品として届け、その家庭と一緒に成長していくこと (我々はこれをエネルギー・エスカレーターと呼ぶ) を目指している。エントリーレベルの商品を使うことで可処分所得が増加すれば、次のステップでは、テレビや冷蔵庫の電力もまかなえるようなより大規模な家庭太陽光システムを導入する。そして、さらにエスカレーターを昇れば、その家庭は家電製品も買うこともできるようになる (ワカワカ)
- ▶ 南アで黒人の経済力強化政策 (BEE) が導入された際も、スイス企業の多くがこれは不可能だと言ったが今は変わりつつある。現在は、現地にも利益を落とさなければならぬということを理解し、現地パートナー探しに取り組んでいる (スイス・アフリカ・ビジネスサークル)
- ▶ 新しい市場に出ていく際には、誰がステークホルダーか、どのような方法でどのようなメッセージを届けるか、戦略的なコミュニケーションが必要だ (ジェンベ・コミュニケーション)
- ▶ 労働に関する概念が異なり、出勤率や定着率が低いいため、人材は必ず必要人員より多く雇用する必要がある (パイーニャ)
- ▶ 過酷な環境ゆえに、アフターサービスは重要で、ユーザーを巡回してサービスを行うチームを設けている (ウルスス)
- ▶ 進出後の 10 年間の道のりは決して簡単ではなかった。様々な苦労があり、とても一言では語れない (アイカ・アディス・テキスタイル&インベストメント)
- ▶ アフリカでのビジネスに必要な政府や地元企業、組合、サプライヤーなど様々な関係者への根回しは地元にいる人間が行うほうがスムーズであり、変わり続ける市場や制度を把握しやすい。一方で、財務、監査、品質管理などはなるべく遠く、アフリカの外から行った方が良い (ウェブ・フォンテーヌ)

- ▶ 域外からは統合された市場だとみられがちなアフリカだが、アフリカ全体の戦略を作るのが難しく、非常に国別に分断された市場（ヴィルヘルメン・シップス・サービス）
- ▶ アフリカ展開では進出国の外貨不足などで送金が制限される場合もあるが、オフショアでの支払いで対処している（インキュベータ）

<日本企業との連携の可能性>

- ▶ 携帯電話を使ったテクノロジー分野で合弁事業も考え得る（王立アフリカ協会）
- ▶ 鉱山開発などを行う日本企業に対し、品目リストに基づきアフリカで納入することが可能（ディンツ・インターナショナル）
- ▶ 日本企業に取り留意すべき点は、日本の規格とアフリカ諸国の多くで採用されている欧州規格が異なること。日本企業がアフリカでのインフラ案件に応札する際には、企画・設計段階からフランスの建築事務所とパートナーを組むことを勧める（ブイグ建設）
- ▶ ドイツ国内ではお互い競合としてしのぎを削りあっている企業が、ヨハネスブルクでは共同でオフィスを構えているケースもある（インターナショナル・トレーニング・アンド・サービス）
- ▶ 我々のような欧州企業にとってアフリカは、同じタイムゾーンでもあり、かつ、欧州のビジネス文化をアフリカに合わせるのは、日本と比べればずっと容易だ（デルフト・イメージング・システム）
- ▶ 新しいロジスティクスのコンセプトとして、ドローンの活用が重要なテーマとなっている。もし日本企業がよく機能するドローンを開発していれば、将来的な輸送手段として潜在性は高い（アイプラス・ソリューションズ）
- ▶ アジアの企業は価格と品質が良く、いいポジションにあると思う。ただ、契約や交渉が問題だ（エナジー・コンサルティング・グループ）
- ▶ アグリビジネスに関心のある日本企業がいて、アフリカから農産物を輸入したいという企業がいれば、その流れをファイナンスし、ストラクチャーすることができる（イノックス・キャピタル）
- ▶ 投資を決めるには、綿密な調査は当然ながら、投資先への「愛着」や、一緒にプロジェクトを進める「わくわく感」を持つことがなければうまくいかないだろう。日本の製造企業がアフリカでこれだけの「覚悟」を持つことができるか疑わしい（トスヤル・ホールディング）
- ▶ 日本の高い技術とインドのアフリカにおける経験と存在感を活用し、アフリカ開発における共通のビジョンを実現していきたい（ラーセン・アンド・トゥプロ）

（ロンドン事務所 佐藤 丈治）

2. 欧州

1) 英国

①王立アフリカ協会

取材相手：事務局長 ニック・ウェストコット氏

取材日：2017年12月13日

王立アフリカ協会のニック・ウェストコット事務局長に、英国とアフリカの関係や、アフリカにおける日英連携の可能性、アフリカの将来見通しについて聞いた。

(問) 英国とアフリカの関係は。

(答) 英国とアフリカの貿易投資関係は非常に強く、英国の対アフリカ直接投資残高は2番目に大きい(1位は米国)。これは英国がアフリカにおいて100～150年間に亘りプレゼンスし続けてきたという歴史的背景が大きな要因だが、それに加え、英国はアフリカから一次産品や専門の人材(医者・弁護士など)を受け入れ、工業品やスキルをアフリカに持ち込んだ。その関係は常に進化し、重要であり続けてきた。貿易総額は年間400億ポンド、開発援助も年間40億ポンドをアフリカ向けに供与している。

企業活動では、アフリカで大規模な雇用を創出し、消費財を現地生産・販売しているユニリーバや、西アフリカからココアを継続的に調達している菓子・飲料メーカーのキャドバリー、また、BP、リオティント、BHP ビリトンのような資源会社やパークレー銀行、スタンダードチャータード銀行、HSBCのような金融機関は、アフリカで活動する数多くの英国企業の代表的存在だ。ランドローバーの車も、今では高級車市場にシフトしているが、もともと大部分はアフリカで生まれたものだ。これらの長年、アフリカで活動してきた企業に加えて、近年では、ボーダフォンなど通信会社もアフリカに参入し、最大規模の投資家となった。

(問) 英国とアフリカの関係はどのように変わりつつあるか？また、英国のEU離脱(ブレグジット)のアフリカ関係への影響は。

(答) 理論上は、ブレグジットによる影響はないと考えている。ただし、貿易を維持するためには、現在、EUが有するアフリカとの自由貿易協定を、英国との二国間を軸に作り直す必要がある。英国は両地域でより好ましく、自由な関係づくりを目指しており、政治的にはわからないが、貿易や投資では大きな変化はないだろう。

また、アフリカとの関係を考えるうえで、英国にはとても大きなアフリカ系ディアスポラのコミュニティが存在していることも忘れてはならない。海外送金だけではなく、ビジネス関係でも強く結び付き、家族内で、英国とナイジェリアの両国に会社を持ち、貿易をしているようなケースも多くある。証券取引所に上場されるような大企業ではないが、非常に良く見られるケースだ。かつては、英国人がアフリカへ行っていたが、今はアフリカ人が英国へ来る時代で、より対等な関係といえるだろう。BPのアンゴラ進出など、今は

英国企業も、アフリカの英語圏の国々のみならず、仏語圏やポルトガル語圏を目指す動きも増えてきている。

(問) アフリカで活動する英国企業にとっての課題は。

(答) 外国企業の多く、そしてアフリカの地場企業自身も直面している課題と同じだが、①道路や通信などハード・インフラの不足、②弁護士、銀行などのソフト・インフラの不足、③特に現地政府との関係におけるコンプライアンスの問題、④能力のある人材の確保などが挙げられる。アフリカビジネスには、忍耐と長期的視野が必要とされるが、関係構築に時間をかけることができれば、多くの問題は容易に解決できる。すぐに利益を出して、それを自国に持ち帰りたいような企業には不向きで、10～20年といった長期的視野でみれば、良い市場だと思う。

(問) アフリカにおける日本と英国の連携の可能性は。

(答) 日本と英国の連携には大きな可能性があると考えている。特に消費財の分野では、日本は世界のリーダーと言えるが、その日本の消費財を英国企業がアフリカで有するネットワークを利用してプロモーションし、販売できる。特に携帯電話を使ったテクノロジー分野などでは、合弁事業も考え得るのではないかと。英国はアフリカ諸国と協力し、農業分野で生産性向上や現地加工などへの英国企業による投資を促進しており、日本もこの分野での専門性が非常に高いことから、農業分野でも日英協力の可能性を模索すべきと考える。

(問) アフリカの将来をどのように見ているか。

(答) 私はとても楽観的だ。アフリカの若者たちは、将来にとっても楽観的だ。アフリカでは中間層が育ちつつあり、自国を発展させようという熱意がある。その熱意は先行者であるアジアや中南米諸国に劣るものではない。経済だけでなく、政治についても同様で、自国の政府に対して、納税者としてより強く説明責任を求めるようになりつつある。だからといって、今、アフリカが抱える紛争や不安定などの問題が減少するわけではなく、アフリカの角地域や、サヘル地域の紛争解決、そして、紛争から立ち直りつつあるモザンビーク、アンゴラ、そして、ジンバブエも注視していく必要がある。ただ、こうした数々の課題を踏まえても、私はアフリカの将来を楽観的に捉えている。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

②ディンツ・インターナショナル(サプライチェーンプロバイダ)

取材相手：CEO ジョフリー・ドマウブレイ氏

取材日：2017年11月23日

サプライチェーンプロバイダであるディンツ・インターナショナル（以下、ディンツ）CEOのジョフリー・ドマウブレイ氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや今後の展望、日本企業との連携の可能性について聞いた。

(問) ディンツのビジネスモデルはどのようなものか。

(答) 我々のビジネスは、いわゆるバイイング・ハウス（日本の商社に該当）のようなもの。例えば、アフリカの鉱山の採掘現場で、機械部品やバッテリー、ポテトなどの宿舎の食料など様々な物資が必要だとして、それらの物資を海外から調達し、輸送・通関して、倉庫に保管し、現場に届ける。また、英国の輸出信用保証局（UKEF）のスキームを使って、ファイナンスも供与する。これを実現するには、トレーディング、ロジスティックス、ファイナンス、人、ITインフラのすべてが必要となるが、これらをディンツは一括で提供する。

私は母が国連、父親は英国外務省職員で、アフリカとのかかわりは17年になる。18歳の頃からアフリカとの貿易ビジネスを始め、2007年にディンツを設立、2年前に現在のビジネスモデルを立ち上げた。英国は、中小企業も含めもっと多くのものをアフリカに輸出できるはずだが、支払いや言語、文化などの問題から、その機会を活用できなかった。我々はその潜在性を活かすべく、いかにしてアフリカに行くことなく、アフリカと輸出入することができるかを考えた。

我々のビジネスモデルは、アマゾンに類似しているようにも見えるが、消費者向けではなく、企業と企業（Enterprise to Enterprise）の間をつないでいる。同じようなことをやっているようだが、コンピューターのプラットフォームを提供しているのではなく、むしろ、人と人（Human to Human）をつないでいるようなものだ。アフリカは依然として、人と人との関係が重要で、インターネットで何かを売ろうとしても、彼らはそれを見て商品を買うわけではなく、売り手の私と直接話をしたがる。人と人のインタラクションが重要だ。従って、テクノロジーはツールに過ぎず、ソリューションそのものではない。例えば、アリババからモノを買いたくても、アリババと話すことはできない。アリババの中国の工場に行っても、そこではガーナがどんな国かはまったく知らない。我々は、そのようなギャップを埋めるということを意識している。

(問) UKEFのスキームを使っているが、英国企業から何%調達しなければならないといった調達率（ローカルコンテンツ）の制限はあるのか。ビジネス上の課題は。

(答) UKEFのファイナンスの要件では20%程度のローカルコンテンツが必要だ。ただし、マージンやサービスも含めることができるため、例えば中国で製造された商品でも英国企業から調達すればこのスキームでは100%と計算できる。日本企業であっても英国法

人から輸出されればそれも 100%だ。英国で製造される必要は必ずしもなく、英国に長期的に利益をもたらすかどうかで判断される。

英国には規模の大きい地場の建設会社も多数あるが、英国内で十分に仕事があることから海外に行こうというモチベーションは少ない。だが、ブラジルやオランダなどの海外の建設会社が英国に拠点を置き、英国の優れたファイナンススキームを活用している。英国にはもはやすべての業種で地場企業が存在するような状況ではないため、外資に対しても開放的だ。

長期的にはこのビジネスモデルでも十分に拡大していけるだろう。しかし、今や世界中のトレンドで、特にアフリカでは、海外から調達するのではなく、現地調達を増やす圧力・必要性が高まっている。従って我々は今、英国から物資をソースする企業を現地に設立して、英政府のファイナンススキームが利用できるようにしたまま、現地のニーズにも対応できるように、ビジネスモデルを変化させつつある。現地で雇用を創出し、現地経済に貢献し、地場のサプライヤーも活用できるようにしていきたいと考えている。

(問) 同じビジネスモデルは、鉱山以外にも使えると思うが、鉱山会社以外に顧客を広げる計画は。

(答) 現在は、ガーナの金鉱山会社ゴールドフィールズ・ガーナが主要な顧客だ。我々の今のビジネスモデルは、鉱山会社向けの商品をベースとしたものだが、いかなる商品でも、サービスでも同じことができる。ただ、鉱山会社に絞って展開している一つの理由は、鉱山会社は大企業で調達の規模も非常に大きいこと、もう一つの理由は、鉱山会社は幅広いものを必要とすることだ。機械類や、3,000 人分の食料や、通信機器、発電機、医師、ジムの運動器具まで、まるで小さな村を作るようなものだ。鉱山会社に売ることができれば、ほぼすべての商品を売ることができるともいえるかもしれない。

我々のビジネスは確かに建設や鉱山から始まったが、日曜消費財メーカー (FMCG) やアルコール飲料、ベビー用品メーカーなどからもアプローチがある。サプライヤーから買い、船積みして、倉庫に保管して、それらにファイナンスを供与する、そのようなニーズがあれば、我々のモデルは適用可能だ。

また、地域も現在はアフリカが中心だが、チリやペルーなど南米からも引き合いがあり将来的には検討していきたい。基本的には大きな顧客がいればどこでもビジネスをしたいと考えている。西アフリカは最重点地域で、戦略的ハブはガーナとコートジボワールだ。その他、カメルーン、ナミビア、モザンビーク、ケニア、タンザニアなどが重要市場。現在、顧客が 17 カ国におり、物理的な拠点を今度どのように置いていくかは検討中だ。

まだ事業を立ち上げてから 2 年程度で、様々な問題を経験し、ビジネスモデルを磨き上げた段階で、今、もう少し拡大していこうというところ。年間 1,000~2,000 万ドル以下のプロジェクトがスタートとしてちょうどよい規模で、順調にいけば年間 1 億ドル規模に育てていきたいと考えている。UKEF も規模の拡大に意欲的で、これまでは航空機や潜水艦など非常に大きな規模の案件ばかりであったが、このプロジェクトは例えば 1,000 万ドルのプロジェクトであれば、4,000 点もの商品を調達することになり、中小企業も含め、多くの企業に機会を与えることになる。一つ一つであればファイナンスが難しくともまとまりでファイナンスができるようになるし、マージンが小さくても、IT でオートメーショ

ン化してしまえば事業的には成立する。取り引きするサプライヤーの数も当初は 3 社だったが、いまや 60 社に及び英政府も喜んでいる。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 現在、ディンツはアフリカ各地の倉庫会社とのネットワーク作りに取り組んでいる。鉱山開発などを行う日本企業が 1,000 万ドルで品目リストに基づきアフリカで納入して欲しいということにも対応することもできるし、また、アフリカに商品を売りたい日本企業がいれば、我々の顧客に売することもできる。また、その商品を倉庫にストックし、現地で他の顧客にマーケティングすることもできる。UKEF は基本的には融資ではなく、ギャランティを供与するだけなので、日系の銀行など、どこの金融機関とも付き合う用意がある。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

③インマルサット(衛星通信サービス)

取材相手：政府担当副社長 ジェームズ・ケメル氏

取材日：2017年10月26日

衛星通信サービス会社であるインマルサットのジェームズ・ケメル氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) インマルサットのアフリカとの関わりは。

(答) インマルサットは、約40年前に海事関係の国際機関として設立された歴史のある組織。その後、インマルサットは民営化され、アフリカの多くの国々での事業会社も売却されたが、アフリカへの関与は今も維持・継続している。

また、現在のインマルサットの取締役会メンバーのハマドゥーン・トゥーレ氏は、マリの元通信相で国際電気通信連合 (ITU) の事務総長も務めていた人物。彼は国連時代にルワンダとの関係を構築し、内陸国で資源もなく、人口も小さな同国をアフリカの ICT 産業のハブにしようと ICT をアフリカの課題解決に役立てることを目的とした国際組織スマート・アフリカ・アライアンスを設立した。2018年5月には大きなイベントを開催する予定で、アフリカ各国の首脳や大臣らが集まるなど、組織は大きく拡大しつつある。

インマルサットは衛星を用いたソリューション提供で、世界中で2,000人の従業員を抱えるが、営業は自社で直接行うより、地場ないし国際的なパートナー企業を通じた間接的アプローチが多い。アフリカも、ケプトタウンに営業チームを置いているが規模は小さい。

(問) アフリカではどのような取り組みを行っているのか。

(答) 我々は異なる市場環境について学ぶべく、アフリカ各地で試験的なプロジェクトを展開している。例えば、スマート・アフリカ・アライアンスとは、2017年にはIoT技術に関するプロジェクトを立ち上げ、現地の環境下で機能する技術のデモンストレーションを行っている。

また、数年前には英国政府の援助で、幾つかのアフリカの国々の調査を行い、自社の衛星通信への需要や関心のあった国で現地のパートナー企業を定めた。例えば、エチオピアでは、通信は独占企業が担っており、その企業とディストリビューターに関するパートナーシップを結んだ。同国の通信環境は、貧しい国であることや、広大な国土、人口の分散などを原因として、劣悪なものだが、それらの厳しい制約のある環境が逆に我々にとっては興味深く、我々のサービスに対する需要は高い。現地の意向に沿いつつ、我々としても良い事業モデルが築けると考えている。また、ケニアでも、デジタル・サービスにとっても積極的な地場のエクイティ・バンクと試験的なプロジェクトを実施した。こちらは結果として、関心のある事業領域が重ならなかったが、我々はケニアについて多くを学ぶことができた。

現在、ナイジェリアでEヘルスというヘルスケア分野のプロジェクトを実施している。同国では、ヘルスケアに関する予算は州ごとに配分、支出されることから分散的で非効率なシステムとなっているが、それでもナイジェリアの医療事情を改善しようと連邦政府や

地域のテック企業などからなるチームが結成され、国内の複数の州の 84 診療所においてパイロットプロジェクトが進められている。同国は通信環境が悪く、特に北部はイスラム過激派のボコ・ハラムが通信を破壊したり、軍が作戦のために通信を遮断したりすることから、非常に通信がつながりづらい。人口密度も低く、治安も悪い中、通信システムをいかに強化することができるのか検証を進めている。ナイジェリアでエボラ出血熱が発生した際には、NGO がその活動のために通信できるようフェイスブックが資金を出して支援したため、インマルサットの衛星通信サービスはナイジェリアを含む西アフリカ中で非常に多く活用された。想像していたとおり、ナイジェリアでのプロジェクトは非常に時間のかかるものだが、保健大臣の対応も良く、一緒に良い仕事ができると考えている。

(問) アフリカ・ビジネスにおける課題は。

(答) アフリカはとても課題の多いところだが、①コストが高い、②その割に利益率が低い、③国が貧しい、④動きが遅い、⑤弱肉強食的な環境でよく手綱を握っておく必要がある、⑥地場の友人が必要で、⑦そのアドバイスをよく聞くこと、が一般的に我々の経験上の課題だ。

課題が多いにもかかわらず、なぜアフリカに取り組むのか。我々の最大の顧客は米政府だし、船会社や航空会社など、アフリカは大きな顧客ではない。ただ、商業的観点からはそうであっても、規制の観点からは、国連レベルで産業は規制されていることから、ITU やアフリカ諸国の存在は非常に重要だ。

また、アフリカにおける我々のビジネスの多くは、石油・ガス関係が中心で、例えばオフショア事業や遠隔地までいくパイプラインなど、携帯ネットワークの圏外または不適合地域にデータを送受信する必要があるような場合、インマルサットのサービスは適合し、使うことができる。アフリカはそのような厳しい環境の宝庫だ。アフリカでこそ我々のサービスの価値が問われている。

私自身はアフリカの様々な産業とのパートナーシップが必要だと考えており、ゆえに、ヘルスケアは我々のビジネスでなくとも、ナイジェリアのヘルスケアプロジェクトに参画するし、そこで起業家や、技術者、エンジニアなど、我々と働いてくれる多くの人脈を築くことができると考えている。

(問) アフリカにおける衛星ビジネスの可能性は。

(答) 世界中の農業で衛星は活用されているが、アフリカではあまり活用されてこなかった。例えば、通信環境の悪い土地で、トラクターやコンバインハーベスターを衛星でトラックする精密農業は、アフリカでは一般的ではない。小規模農家にとっては、保有する土地が小さすぎてあまり意味がないが、一次産品のトレーダーなどはより多くのデータを欲しがっており、非常にゆっくりとだが、いずれアフリカの農業もラテンアメリカなど、世界の他の地域と同じように発展していくだろう。また、ドローンについても、有人ないし無人の飛行機など、インマルサットを使ってつないでデータをやり取りすることができる。

ルワンダでは、バビル (Babyl) というスタートアップ企業が遠隔での医療診断サービスを提供している。とても小さな規模で、ルワンダ人の医師だが、遠隔でのコンサルテーションは的を射しており、よいビジネスになると思う。

また、アフリカ中で事業を展開する英国の飲料メーカーのディアジオや SAB ミラー、コカコーラ、アフリカ中に広がる鉱山会社などでは、ロジスティックスにおいてトラックを追跡し、いずれは自動運転に移行することなどができれば驚きだ。

(問) 日本企業との連携の可能性は？

(答) アフリカ人はブランド忠誠心が高い。日本もトヨタなど古くからアフリカでよいブランドを築いてきた。インマルサットも国際機関時代に築き上げたネットワークが今もビジネスに役立っている。また、日本は多くの援助をしてきており、目に見える形で残っている。インマルサットは、通信衛星の打ち上げ輸送サービスを三菱重工に委託することを発表しているが、常に日本企業とのビジネスは前向きに検討していきたいと考えている。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

2) フランス

①ヴェオリア(資源管理)

取材相手：アフリカ・中東副社長 オペレーション担当 マルチーヌ・ヴェリエルム氏

取材日：2017年11月22日

ヴェオリア・グループは世界5大陸に16万3,000人の従業員を抱える世界有数の資源管理企業だ。主要業務は、電力と飲料水の生産・供給、排水・廃棄物処理となっている。2016年には1億人分の飲料水供給、3,000万トンの廃棄物処理を行う。連結売上は243億9,000万ユーロに達する。

アフリカ・中東地域への進出は26年前に遡り、2016年末現在で1万2,710人が雇用され、売上高は19億400ユーロに上る。アフリカにおける売り上げは10億ユーロ（エンジニアリング、設計、建築活動を除く）で、総売上高の4%を占める。

<アフリカでの事業展開は人材育成を重視>

アフリカでの事業展開上、不可欠な取り組みはスタッフの現地化だ。例えば、ニジェールでは約600人が働くが、フランス人はうち3人のみ。中東・アフリカ地域全体では、フランスからの駐在員の割合は0.5%に満たない。ヴェオリアはスタッフの現地化による技術移転を目標としているが、現地人材の中から技術職、管理職を直接採用するのは容易ではない。アフリカでは、モロッコ、ガボン、ニジェールで大型契約を受注しているが、モロッコの場合は、フランスをはじめ、欧米で就学した海外留学者が多数存在し、現地人の技術者確保にあたり問題は少ない。しかし、他の2カ国に加え小規模ではあるが自社が活動しているナミビアとガーナでは、特に自社が必要とするデジタル・電子関連の技術者人材が足りない。その対策として、例えばガボンでは現地に研修センターを設け、パリ教育局やフランス企業の協力を得て、技術者を育成している。

一方で、モロッコでは研究開発（R&D）センターを開設中で、エネルギー部門の現地企業対象のインキュベータ施設として機能させ、将来的にパートナー企業に成りうる企業を育成する計画だ。

<ガバナンスと資金不足が高いハードル>

アフリカでプロジェクトを進める際に最も留意すべき点は、技術面というより文化的側面である。宗教への理解に加え、意思決定プロセスの相違にも理解が必要だ。決定した計画内容の突然の変更や中止といった不都合も経験した。ビジネス上の交渉で重要なのは、相手の良い聞き手になること。また、良好な人間関係の構築が非常に重要で、個人としてのコミットメントが必要となることが往々にしてある。

アフリカビジネスのハードルとしては3つ挙げられる。まずは政権の不安定性と汚職の蔓延。次に正常なガバナンスの不在で、政府の不在とも言い換えられる。そして最大の問題は資金不足。ヴェオリアの活動の柱の一つが公共サービス（給水・配電）であり、地方政府が独立した機能を持たない国が多い中、国が直接的なビジネスパートナーとなること

が多い。ガバナンスの不在から公共サービスが機能せず、また政府は税を十分に徴収できないため、国家歳入は常に不足状態だ。外国または国際機関による国際援助により何とかやりくりしているが、事業計画が進行しても支払い不能というケースが多々生じる。

<課題となる新たなビジネスモデルの開発>

アフリカ市場のポテンシャルは高い。しかし、上述の状況から、官民パートナーシップ（PPP）モデルには限界がある。今後は新しいビジネスモデルを見つける必要がある。その一つとして BOP ビジネスがある。西洋諸国市場向けに開発された既存のテクノロジーや製品をそのままアフリカ諸国に売るのではなく、現地の実際のニーズを理解するため、現地の組織と連携してビジネスモデルを構築することも必要となる。これまでの経済成長段階を飛び越え、直接非常に革新的なソリューションを生み出すことを可能にするデジタル経済はアフリカの成長のカギになる。アフリカで成長するには、自社のような大組織でなく、小組織でネットワークの良さを生かすことでアフリカの現地事情に対応しうる「デザイン思考」が必要。また、現地の経済事情（闇経済の存在等）の把握は重要。ヴェオリア・グループにとってインドやエジプトなどでの経験（4年間に渡りごみ処理事業に従事）は有益であった。

公共サービス事業に加えて、イタリア炭化水素公社（ENI）やトータルといった石油・エネルギー企業や鉱業、食品加工分野の大手企業などと提携し、これら企業の工業廃棄物・排水処理を行うビジネスが拡大中で、今後も成長が見込まれる。民間事業分野での今後の進出予定先は、これらパートナー企業が出て行くところとなる。モザンビークやナイジェリアなどは今後大きなビジネスチャンスが予想される。

<類似点を基盤に日仏連携にも意欲>

個人的には、中東においてインフラ整備関係で日本の商社と交渉経験があるが、その中で、歴史や現地事情を重視しながら、イノベーションを志向するという点で日仏のビジネス上の考え方に類似点を見た。アフリカでの日本企業との連携は十分考えられる。

（パリ事務所 渡辺智子）

②ブイグ建設(建設・メディア・テレコム)

取材相手：ビジネス開発部長 アラン・デカン氏

取材日：2017年11月15日

創業1952年のブイググループは、建設、メディア、テレコム分野を事業の柱とする。建設部門「ブイグ建設」は世界80カ国に5万100人の従業員を抱え、2016年の年商は約118億ユーロ、純益3億2,000万ユーロに上る。

<アフリカ市場への進出経緯と現状>

アフリカ市場への進出は約40年前。1986年に道路建設でアフリカ全土に広く進出していたコラス(Colas)を傘下に収めたことを契機に、ブイグはアフリカ進出を加速することになる。コラスとブイグはアフリカでの業務を分業し、コラスは道路・鉄道建設、ブイグはその他インフラ建設全般(橋梁、トンネル、地下鉄、ダム等)で付加価値の高い建設工事を行う。現在、西はコートジボワール、トーゴ、ブルキナファソ、ベナン、ナイジェリア、東はケニア、ジブチ、マダガスカル、中央はカメルーン、ギニア、コンゴ、北はモロッコ、アルジェリア、南は南ア、モザンビーク、ザンビア、ナミビアとアフリカ全土で業務を展開している。自身も4年来、コートジボワールのアビジャンで地下鉄建設の入札からその後の交渉に携わってきた。2017年11月29～30日に同地で開催されたEU・アフリカ連合(AU)首脳会議に合わせて、アビジャン地下鉄の着工式を行った。

<事業の成否を握る信頼関係の構築>

アフリカ諸国とのビジネスには、非常に時間がかかる。現在取り組んでいるアビジャンの地下鉄建設を例にとると、関わってきた4年間で計画は大きく方向転換した上、時に実現不可能な計画を要求されることもある。しかし、あきらめず、聞く耳を持ち、時間をかけて付き合っていけば、信用は得られる。コートジボワールの場合には特にワッタラ大統領と自社グループのマルタン・ブイグCEOが友人関係にあることも現地での事業に大きな影響を与える。アフリカでは人脈が非常に大切。言い換えれば、個人レベルでの親密な人間関係づくりが重要となる。ブイグ建設はマグレブ諸国にも進出しているが、アラブ圏である北アフリカとサブサハラのアフリカ諸国ではビジネス、交渉の進め方が異なると言える。

<収益性に基つきケースバイケースで事業化判断>

現在ブイグの売り上げの9%をアフリカ事業が占める。アフリカは潜在性が高い市場であることは言うまでもないが、多少誇張されているきらいもある。近年は官民様々な主体からの投融資などでインフラ整備資金が集まりやすくなり、現地の期待度も非常に高い。しかし現実には複雑であり、ブイグとしては、特にアフリカビジネスを優先的に考えているとは言えず、投資計画の規模や条件によって事業化可否をケースバイケースで見極める。アビジャンでは地下鉄1号線(南北40キロ)に続き、2号線(東西)の話も出ているが、ブイグとしてはその採算性を慎重に検討中だ。アフリカ諸国政府は官民パートナーシップ

(PPP) を優先的なソリューションと考える傾向があるが、実際には資金調達の問題で純粹な民間プロジェクトより複雑と言える。

<日本企業との相互補完的提携に意欲>

アジア地域での事業は日本のブイグ S.A.が管轄し、テレコム、不動産、建設、建築、電気、土木といった広い分野をカバーしている。日仏連携については、ブイグ・テレコムと日本のテレコム企業との連携が前例としてある。

日本企業とは大手の同業者や商社などと長年関係構築に当たっており、アフリカでも何らかの形で協力して具体的な事業展開につなげたいと強く希望する。都市交通整備では日本企業と組んで他の都市（例えば、ガーナ）でアビジャンよりも小規模な都市交通の開発を手掛けたいと考える。ブイグはこれまでアルストムと組んできたが、同社がドイツ企業シーメンスに買収されたことで、日本企業と組む理由ができた。

ガーナでは日本企業と協力し、橋梁修復プロジェクトを手掛けたいと考えている。高いエンジニア力で構造物に強い日本企業と土木工事を得意とするブイグはまさに補完関係にあり、同様のパートナーシップは非常に有効と言える。日本企業と組む利点の一つは、コンプライアンスを重要視する共通認識があること。人材育成や技術移転を視野も入れた相手国に寄り添う開発投資が可能な相手と捉えている。

日本企業が留意すべき点は、日本の規格とアフリカ諸国の多くで採用されている欧州規格が異なること。日本企業がアフリカでのインフラ案件に応札する際には、企画・設計段階からフランスの建築事務所とパートナーを組むことを勧める。

(パリ事務所 渡辺智子)

③スナ・デザイン(独立型街灯の開発・製造)

取材相手：CEO トマ・サミュエル氏

取材日：2017年12月14日

35歳という若いCEO サミュエル氏が2010年に創設したスナ・デザインは、太陽光とLEDを利用した「プラグ&プレー」の画期的な独立型街灯を開発・製造するスタートアップ企業で、ボルドー近郊の本社スタッフは現在45人。気温40℃の環境下で10年間メンテナンス不要の強靱性を有し、設置が容易な同社の製品は、これまでに世界43カ国、8,000カ所に設置され、25万人に照明を提供している。同社は最近660万ユーロの資金調達に成功、現在は仏シュナイダーエレクトリック、トーン（オーストリア、照明機器大手）を販売代理パートナーに迎えている。非電化地区で、公共照明に加えて4~5戸分の屋内照明を提供する「ナノグリッド」の開発に成功。それまで各家庭が照明のために支出していた蝋燭、電池、灯油代より安価な使用料で電気が利用できる、BOPビジネスの好例となっている。

<インドで起業、アフリカで本格的事業化へ>

創業時にはアフリカ市場を狙ってはいなかったが、インドで会社設立し、その後フランスでさらに技術開発を進め、商品化後の最初の注文がナイジェリアであった。それを足掛けに、南ア、マリ、セネガル、ギニア、カメルーン、コンゴ民主共和国、ニジェール、ベナン、ブルキナファソ、コートジボワール、モロッコ、アルジェリア、エジプト、マダガスカル、ケニア、ガボンなど22カ国で事業展開することになった。現在の売上はアフリカが80%を占める。

市場獲得には、まず現地企業をパートナーとしてグループを形成し、国および地方自治体が行う入札に応募する。これが売上の3分の1に当たる。残りの3分の2は現地企業やフランス企業などへの直接販売による売上だ。

<正確なパートナー評価と市場に適した商品開発がアフリカでの成功の鍵>

アフリカでのビジネスに特段の困難はなく、むしろやり易いと言える。現地企業とパートナーを組み、設置とメンテナンスを担当してもらう。フランス企業であるため、仏語圏市場でのパートナー企業発掘は相対的に容易だ。人脈づくりや提携企業との信頼関係構築の大切さはどこの市場にも当てはまる。最も大切なのは、提携相手の実行力や実務評価を堅実に行うこと。過小評価や過大評価にならないように気を付けている。相手の能力がわかれば、仕事上の計画、進行状況も図れ、その上で信頼関係が作れ、問題が起きにくい。他の市場との違いは人材の技術的能力の差で、その分研修に力を入れる必要がある。

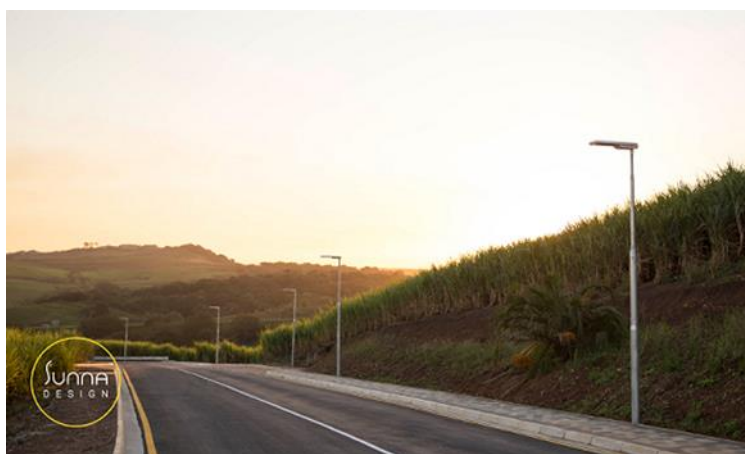
また、成功するためには現地の実情に適した商品開発がかなめとなる。厳しい気候条件に耐えうる製品の強靱性は自社の強みとなっている。また商品開発の際、盗難や部品の横流し目的の破壊を防ぐための工夫を重ねた。バッテリーと太陽光パネルが完全に一体型となった構造が自社商品の特徴。破壊できない構造で、内蔵バッテリーも街灯用としてしか使用できないため、盗んでも商品価値がなく、捨てるしかない。

<製品独自性と流通網の活用を日本企業に提策>

アフリカの最大の問題は電力供給が不安定なこと。自社は太陽光利用型電化の専門企業として、電気機器が必要とする電力の自給自足が実現できる。そのため、日本の電気機器メーカーや販売会社と組んで、電力網が不十分な地域に進出することが考えられる。現地企業と組んでビジネスを行う強みを生かし、販売・メンテナンス網も共有可能。自社の製品技術は、スマートシティ計画の中で、照明や監視カメラ、ドア開閉のためのセンサーといった、必要電力量は小さいが、コンパクトで耐久性に優れた電源が必要な場合も最適。現在すでに仏企業と組んで、太陽光モーターを組み込む形でパートナー企業の製品を販売している例もある。ナイジェリアのラゴスではスマートシティ計画にも参加している。

<製品の現地生産の強化>

この5年間で会社としての信用を確立させた。今後も現地パートナーと組むビジネスモデルで世界に事業拡大していく方針。マリではエネルギー関連企業ソレクトラと提携し、国内向けに現地で製品組み立てを開始した。市場の需要が十分に検証できる場合は、このような現地生産を積極的に進めていきたい。



南アの道路照明に使用されたスナ・デザインの製品（同社提供）

（パリ事務所 渡辺智子）

3) ドイツ

①エルディ・ダイダクティック(教育・訓練器材等の製造・販売)

取材相手：輸出販売ディレクター レイ・ベイカー氏

取材日：2017年11月14日

教育・訓練器材等を製造・販売するエルディ・ダイダクティックのレイ・ベイカー氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) エルディ・ダイダクティック社のビジネス及びアフリカ市場への取り組みはどのようなものか。

(答) エルディ・ダイダクティックは1850年創業の物理教材・機器を製造・販売するドイツ企業。2012年に大学の電気工学部向けの教材・機器を製造・販売する英国企業フィードバック(Feedback)を買収した。今はエルディ・ダイダクティックのブランド「レイボルド(LEYBOLD)」と「フィードバック」、同じくグループに加わった「エルヴェ(ELWE)」の3つのブランドを有するグループ会社となった。

私自身はフィードバックの出身で、現在は、フィードバックブランドの商品もドイツで製造されているが、エルディ・ダイダクティックグループのマネジメントの一人として、英国をベースにグループの輸出ビジネスを担当している。

海外営業担当10人のうち、アフリカ担当は2人。グループは、世界82カ国に156の代理店を有しているが、アフリカは私たちのお気に入りの市場といっても過言ではない。我々の業界では、難しい市場であるほど、よい市場で、私自身もナイジェリアとエチオピアで多くの時間を過ごした。セネガル、カメルーンでも活発にビジネスを行っているが、ビジネスが大きいのはナイジェリアとエチオピアだ。世界的には、我々の商品のエンドユーザーの7割が大学やテクニカルカレッジの理学部、理工学部で、残り3割が高校などだが、アフリカではほとんどが大学やテクニカルカレッジが顧客だ。物理の基礎教育にかかる機器のため世界共通で、仏語やスペイン語などの言語対応はしているが、それ以外特別に各市場に合わせて商品開発するようなことはしていない。

(問) 英国には多くのアフリカ人留学生がいるがビジネスにも役立っているのか。アフリカで教育に力を入れる国も増えつつあると思うが、ビジネスは拡大しているか。

(答) 我々のナイジェリアの代理店代表のすべての子女を英国に留学させており、それぞれ科学、工学、薬学と専攻は違っているが、英国留学後は必ずナイジェリアに戻り自国に貢献することを留学の条件としている。そうすれば、テクノロジーの学び方も自国に持ち帰ってくれる。ビジネスにも役立つアフリカや中東からの留学生も多いが、特に今は中国人留学生が増えている。

新しい大学が創設されれば、新しい機材納入のプロジェクトがあるといったように、その年によってばらつきがある。我々の教材は学生が誤った使い方をして危険にならないよう健康と安全に配慮して作ってあるため、耐久性が高すぎて、一度購入すれば、次に更新

が必要になるのは5~10年先だ。例えば大学に行けば50年前に購入されていまだに問題なく使われている機器を見かけることもある。アフリカ中を大学の施設などの機会を追ってまわっている。従ってビジネスが拡大していると言うよりは、変動がありつつも一定していると言える。例えば私が20カ国を担当していれば、ある時はそのうち3、4カ国が非常に好調だけど、他の国はそうではないといった感じで、ビジネスは常に変動している。特にアフリカの情勢変化は速く、ある年は良くても翌年はわからない。プロジェクトの仕込みの時期が長い一方で、突然物事が動き出すこともあり、とても難しい市場だ。

また、干ばつなどの自然災害や飢饉など緊急事態は、我々のビジネスに大きく影響する。政府が教育を支援するというのはとてもよいことだが、いざ、こうした危機が訪れればまず削られるのは教育予算だ。3年、5年かけてようやく案件が実現しそうになっても一瞬で水の泡だ。今も、コレラなど疫病が蔓延している国があるが、教育予算に影響がある。もともとリビアは我々にとって素晴らしい市場でリビア中の大学が我々の機材を使っていたが、今は戦争で政治的に難しくなってしまった。200万ユーロのビジネスが翌年にはゼロになることもある。教育ビジネスは、おおよそ、教育は重要だと信じる人々の手にゆだねられていて、良くも悪くも政府が政策を変えてしまえば事態は一転する。

(問) ビジネスは多くが ODA によるものか。

(答) 様々なケースがあり、ODA とは限らない。特に東南アジアなどで日本の援助により我々の教材が購入されたし、英国もこれまではアフリカやアジアで多くの援助を行ってきた。だが、英国は、最近では政治的に不安定で、英国内の医療事情の改善など優先事項がある中、援助予算はこれまでのように確保されなくなっている。アフリカに限らず世界中で、主に我々の機材を購入するのは現地政府で、援助に限ったことではない。

我々はビジネスの規模を大きく3つに分けている。5,000~1万ユーロは規模としては比較的小さな規模で、例えば機材ごとの発注が含まれる。15万~100万ユーロは中規模で、研究所全体の一括発注など。100万ユーロ以上は中央政府の大規模発注で、複数の研究所などを一括で政府が入札するケースだ。我々のビジネスにはこの3つのレベルが存在するが、南アのビジネスはこの小規模ビジネスに該当し、1件あたりの規模は小さくとも頻繁に発注があるが、大規模なビジネスはできてない。逆にエチオピアは小規模なビジネスはまったくないが、すべてが中規模以上だ。ケニアは小規模も少なく、大規模もない、その中間に位置する。

初等教育などへのビジネス拡大は検討していない。私自身、幼稚園向けや特別支援学級向けなど、幅広く業界を渡り歩いてきたが、我々のビジネスはプレミアムレベルで、高価格でまったく専門性も市場も異なる。中国やインドの低価格帯とは競争せず、欧州ブランドとして、マニュアルも従業員が書くのではなく、常に大学教授に委託するなど、高い品質を売りにしている。

(問) ナイジェリアとエチオピアでは外貨不足の問題があるが。

(答) 例えばナイジェリアの代理店は、現地通貨ナイラを両替して、一日に数千ドルつづつを例えば40日とか繰り替えして送金するなどしている。だが、我々はそれぞれの市場について、非常に現実的な視点でみているので、我々がそれに適応し、柔軟に対応しな

ればならないと考えている。ビジネスを継続しなければならないのであって、そうでなければ市場から去るだけだ。

(問) 日本企業との協業の可能性は。

(答) 可能性はあると思うが、ケースバイケースでの判断となるだろう。お互いにどのようなメリットがあるのか、商品やビジネスモデルなどよく検討しなければならないが、我々はいつもオープンだ。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

②ヘルス・フォーカス(保険・社会開発コンサルティング)

取材相手：副社長 トム・ハルガシュ氏

取材日：2017年11月21日

保健・社会開発を専門とするコンサルティング会社であるヘルス・フォーカスのトム・ハルガシュ氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ヘルス・フォーカスの概要とビジネスはどのようなものか。

(答) ヘルス・フォーカスは2001年創業の保健や社会開発を専門とするコンサルティング会社で、創業者含めすべてのスタッフはドイツ国際協力公社(GIZ)の出身者だ。GIZやEU、国連、世界保健機構(WHO)など国際機関に対するコンサルティングを中心としたビジネスを展開している。

アフリカ地域に限っているつもりはないが、アフリカに専門性があることから、自然と事業はサブサハラアフリカに集中している。拠点としては、ギニアのコナクリ、コンゴ民主共和国のキンシャサ、南アのヨハネスブルクに有し、それぞれ西アフリカ、中部アフリカ、南部および東アフリカをカバーしている。この他、長期のプロジェクトを実施するため、カメルーン、モザンビーク、南ア、コンゴ民主共和国、ギニア、ブルキナファソなどにプロジェクトオフィスを有している。

英語圏やポルトガル語圏でもプロジェクトをやっているが、特に我々は仏語圏アフリカに強みを発揮している。仏語圏アフリカは特に競争の観点からは面白い地域で、もちろんフランス企業は強いが、それ以外は中国企業くらいだ。英米の企業はプロジェクトを取りたがらないが、我々は仏語の堪能なスタッフをそろえており、ためらいはない。

また、国際機関に対するコンサルティング事業のほかに、自社で投資して、コナクリでは小さな診断センターを運営している。診断センターにはラボラトリーもあり、規模は小さいが成功し、事業は拡大傾向にある。この事業の経験は我々にとってとても面白く有益で、強みとなっている。利益を再投資して、医者も配置して今では一部診療も行うようになったし、ラボラトリーの機器も増やしている。今のところはこれが唯一の民間ビジネスともいえる事業だが、新たにコンゴ民主共和国での大規模な病院建設のプロジェクトの話も出てきている。

多くのアフリカの国々では、保健事業に占める民間部門の比率は5割を超えるが、その多くが非合法であったり、監督が行き届いていないのが問題だ。政府もその問題に気づきつつあり、最近では政策や法制度の整備を進めつつある。その観点から、今は市場に先行者として参入し、評判を確立するには良いタイミングだと言える。ギニアはアフリカでも最もビジネスの難しい国の一つだろうが、我々は見事にやっている。

(問) 数年前にはギニアやシエラレオネ、リベリアでエボラ出血熱が大流行したが影響はなかったのか。

(答) エボラ出血熱は収束したが、将来的にもなくなったとは言えないだろう。そういったリスクも含めて、ビジネスを考えることが大事だ。エボラ出血熱がコナクリで発生した

際にも、公共の病院に行きたくないと考えた患者が我々の診断センターに多数やってきたため、売り上げが2倍となった。我々は決してエボラ出血熱の発生を予測して準備していたわけではないが、あらゆる事態を想定した機材や緊急時の計画はすべて用意していた。結果、適切に対応でき、無事に乗り越えることができた。

恐らく、エチオピアやルワンダ、ガーナなどで診断センターをやれば、より簡単により多くの利益を上げられるだろうが、我々はより冒険心に富んでいた。競争の観点からも、ギニアでパイオニアとなる道を選んだ。リスクは高いが、その市場で一番になれる。

ビジネスは拡大している。そして、私はアフリカの未来に楽観的だ。政治の問題はあるが、人口も経済も急速に成長している。人口成長率が経済成長を上回っていることも多々あり、それが問題を引き起こす可能性もあり、多くの若者が、将来像を描けない状況にある。だが、中間層は確実に拡大しており、2050年にはこれが倍になる。従って、診療センターやラボラトリーなど、基礎的なサービスへの投資は、患者がたくさんいることから重要だ。診療センターなどは非常に複雑で、機材をそろえてそれで簡単にコピーできるようなものではない。

(問) なぜ、病院ではなく、診断センターなのか。また、事業の課題は。

(答) 我々の戦略は診断センターとラボラトリーに集中することだった。診断センターには医師もいるため、応急措置はできるが、基本的には治療を受けなければ、患者は病院に行かなければならない。多少の金持ちであれば、パリやブリュッセル、セネガルに行って治療を受ける。残念なのは、実際のところ、我々の診断センターは私立のため、貧困層の人々は来ることができない。ギニアのトップ1%の人々は、セネガルやパリ、ブリュッセルに適切な治療を受けに行くことができ、恐らく2,000ユーロほどのパッケージ料金を支払うことができる。我々の患者は40~50ユーロほどの診察費を払う。いわゆる中間層と言われる人々で、国民の20~30%ほどを占める。それ以外の貧困層にまでは我々のサービスは届けられていない。だが、我々は利益の一部を現地の公立病院やラボラトリーの医師のトレーニングに寄付している。このことにより、我々の患者が奪われるようなことはなく、実際、我々の診断費が払える患者は我々のところに来るし、我々のサービスに手の届かない患者に対し、公立の病院の技術の底上げにより貢献できればと考えている。

ドイツ国内では、ドイツの大企業が診断センターやラボラトリーのビジネスは独占しており、中堅・中小企業には参入の余地がない。ドイツの大企業もアフリカに関心を持っているようだが、自身で進出するようなことは考えず、まずは現地の企業を買収する方法で参入している。例えば、エジプトやチュニジアでラボラトリーの買収が始まったところだ。大企業の参入により、今後、アフリカ大陸でも競争が激化していくことになるだろう。日本企業が参入したければ急いだほうが良い。

我々の会社は規模が小さいため、ファイナンスが一番の課題だ。ビジネスのアイデアは至る所にあって、我々は自身の知見によりそれをやることができると確信していても、ファイナンスのアレンジが難しい。フランスや中国など、どの国も経済外交を強化しているにもかかわらず、ドイツはそうではない。フランスの企業は容易にフランス政府のファイナンスが活用できるだろうが、我々にはそれはできない。例えば、コンゴ民主共和国で、

日本企業がドイツ企業と連携して、日独双方の政府がファイナンスを付けて事業化できれば、非常にいろいろなことができるはずだ。

(問) 日本企業との連携の可能性は？

(答)日本人とはこれまでコンゴ民主共和国やギニアと一緒に仕事をしてきた経験がある。ギニアのコナクリでは、我々は小さな診断センターをやっているが、その隣は日本大使館で顧客でもあり、良好な関係を築いている。我々の強みは、アフリカで長く事業をやっているその経験とネットワークだ。各国の保健省などと強固な関係を築いている。日本企業との連携においては、強みとしてこの点が我々からオファーできる部分だと思う。例えば、日本企業がアフリカに大規模な投資を行って、そこで従業員や地元のコミュニティを対象としたクリニックを作らなければならない場合など、我々はその企業を手伝うこともできるだろう。

コンゴ民主共和国の病院建設の話は、キンシャサの知事が推している案件でもあり、公立病院となる見込みだが、民間の投資家、及びその後のサービスを委託する企業も探している。建設などはもちろん入札になるが、多くの機材が購入されるし、病院運営のノウハウがあれば、この分野で日本企業にも機会はある。我々はおおよそその病院建設の費用は1億ユーロほどになると試算している。

中国やレバノン、インド企業などがアフリカで広くビジネスを展開しているが、彼らは常に誰かがその国に住み着いてビジネスを行っている。日本企業は、出張ベースで訪問したとしても、遠隔でビジネスをしようとして、誰も現地に居住して事業をしようとしなない。それではビジネスはうまくいかない。誰か現地でのマネジメントの中に駐在員を置いて、事業を展開することが重要だ。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

③インターナショナル・トレーニング・アンド・サポート(技術訓練校等の開設・運営)

取材相手：CEO アネット・バウアー氏

取材日：2017年11月20日

アフリカ各地で技術訓練校等を開設・運営するインターナショナル・トレーニング・アンド・サポート社（以下、ITS）のアネット・バウアー氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ITS の概要とビジネスはどのようなものか。

(答) ITS はもともとドイツの航空機メーカーであるドルニエ社からスピンアウトした企業。アフリカとの関わりは1980年にさかのぼる。航空機メーカーであるドルニエ社が航空機を製造・販売するにあたり、同時にトレーニングも必要だということで、ナイジェリアで、空軍や海軍に対するトレーニングを開始したことから始まった。その後、ボツワナやナミビア、ガーナにも進出、今ではケニア、ザンビアでもプロジェクトを展開しているが、トレーニングの言語が英語のため、仏語圏アフリカには一切展開していない。

我々の事業のコンセプトは、トレーナー（教官）をトレーニングするというもの。各国で最適な人材を選抜し、教官となる人材を育成している。我々はトレーニングに関するものは、学校建設から教材の開発まですべてを供給している。

我々はドイツ企業3,000社からなるドイツ機械エンジニアリング産業協会（VDMA）のプロジェクトを請け負い、ナイジェリア、ボツワナ、ケニアの3カ国において、各国のトレーニングに関するニーズ調査を実施した。その調査結果を踏まえ、今年、3カ国でトレーニング事業を開始したところで、ナイジェリアでは同国最大の財閥グループであるダンゴテをパートナーとし、VDMAと共同出資で、同グループの従業員等の教育を行うアカデミーに対するトレーニングプログラムを提供している。また、ナミビアでは現地のパートナーとNATAという航空訓練学校を運営している。

我々の強みは、現地の人々のニーズをよく把握していることだ。我々のシステムを持って行って押し付けるようなことはせず、彼らが必要なプログラムを作るよう手助けをする。また、我々はアフリカでどのようにプロジェクトを進めていくかをよく理解しており、安全管理にも気を使っていることから、これまで大きな問題が起こったことはない。

(問) アフリカでのビジネスは拡大しているのか。

(答) 年によってバラつきがある。例えば、10件のプロジェクトの入札があれば、落札できるのは1件程度。入札告知から、最終的に契約を締結するまでは3年ほどかかり、とても忍耐がいる。誰かにトレーニングが必要だと説得することはとても難しいことで、車を買うならわかりやすいが、トレーニングを買うというのは理解しづらいことだ。誰もトレーニングに投資しようとしなないため、アフリカにおける職業訓練の現状は、まさにどん底にある。例えばどこかの州知事にトレーナーの訓練には3年間かかると言う、選挙が来年に迫っている、それまでに結果を出して欲しいと言う。なかなか思うようには行かないが、ボツワナやケニアではより多くの契約を獲得できる見込みだ。

ドイツ企業がアフリカで製品を売って、都度、エンジニアが飛行機に乗って修理に行くというのはナンセンスだ。ダウンタイムが長すぎる。ゆえに、アフリカ諸国でのトレーニングのニーズは極めて高い。例えば我々が現地で教官の候補者を探す際に、その多くは現地の大学から来るケースが多く、理論的な知識というのはそれほど悪くはない。だが、その手作業のスキルというのはほぼゼロに近い。授業の9割以上が座学で、ワークショップでの訓練はほとんどされていない。優秀な人材を手塩をかけて育てても、競合他社に持っていかれてしまうという問題は、日本企業も数多く経験していると思う。砂漠に水をまくようなものだが、それでもアラブ首長国連邦のようにたくさん水をまけば、緑が育つこともある。我々はトレーナーをトレーニングし、トレーナーがさらに多くの人をトレーニングする。こうして5年もたてば、自力でトレーニングができるようになる。ドイツだって、100年かけて国を発展させてきた。それをアフリカに対して3~5年でやれというのは無理がある。

例えば、ナイジェリアではその日に飲み、食べるものがあれば、翌日は働かなくてもいいと考える。これは学校でも同じだ。だが、4、5年も経てば、このマインドセットも少しずつ変えていくことができる。ナイジェリア人はドイツ人のようにはならないが、ドイツ人もナイジェリア人のようにはならない。様々にやり方や考え方が異なる中で、いかにバランスをとっていくかは重要なことだ。

(問) アフリカでの課題は。

(答) 国ごとに事情が異なるということ。例えば、ナイジェリアは完全にナミビアやボツワナとは違うし、ナイジェリアは南北で別の国のようだ。多くの問題は文化的なものであって、我々はこの点を補うべく、アフリカに渡航する我々のスタッフは、すべて文化理解のトレーニングを受けることが義務化されている。トレーニングでは、その国の文化、マインドセットを理解する。どれだけ事前に準備しても、その通りにはならないということを理解しなければならない。ナイジェリアでは自分で運転せず、ドライバーを雇用しなければならないことや、日没後は一人でうろつかないこと、夜10時以降は外出しないことなど。一連のパッケージに基づくトレーニングを施す。また、30歳未満のスタッフはアフリカに派遣しない。教官が若いと生徒が話を聞かないため、ある程度の貫禄が必要だ。

また、我々はスタッフを一人だけで派遣しない。人生で初めてナイジェリアのラゴスに降り立てば、ほとんどの人は混乱する。だから、必ず出迎えのサービスを使うようにしており、特にプロジェクトマネージャーには、家族帯同で行ってもらおうようにしている。家族の支援が得られれば、現地でより落ち着いて仕事ができるからだ。もちろん、医療環境なども考えればリスクともいえるが、大使館の支援を得ることも重要だ。予防接種などもすべてチェックリスト化されている。

(問) アフリカの未来について、楽観的か。

(答) 私はとても楽観的だ。アフリカこそ我々の将来の市場だし、日本企業にとってもそう。もはや欧州でできることは限られているし、アフリカ人は我々の経験上、とても野心的で、吸収のスピードが速い。決して能力的に先進国の人々に劣るようなことはない。単に蓄積がないだけだ。この短期間でのキャッチアップはまさに信じがたいものだ。

我々はナイジェリアでは、アダマワ州などボコハラムの活動地域にも行っているが、土地が肥沃で、年に3回の収穫が可能だ。アフリカは資源が豊富で、マンパワーも豊富で安く、すべてがそろっている。なぜ、そこで生産しないのか。誰かがキャパシティビルディングに投資するべきだ。

また今後、可能性が高いのはジンバブエだ。ナミビアでは我々はパイロット学校を運営しているが、インストラクターはナミビアでは揃えられず、ジンバブエで勧誘している。ジンバブエ人はとても優秀で、ドイツに連れてきてても問題ないくらいだ。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) ドイツ企業のオーナーの多くは年齢層が高く、アフリカは暑くて危険なところというイメージを持っている人が多い。しかし、中国やフランスなどの国々がどんどんアフリカに出て行って、ドイツ企業もアフリカに向かおうという機運が芽生えつつある。

アフリカはとても大きく、市場も大きい。ゆえに競争にはならない。ただ競い合うのではなく、一緒に行けば利点もとても多い。トヨタのハイラックスの市場もあるし、ベンツのEクラスの市場もある。ドイツ国内では競合としてしのぎを削りあっている企業が、ヨハネスブルクでは共同でオフィスを構えているケースもある。市場調査の結果、互いに重ならないと判断し、共同でオフィスを構える判断をしたと聞いている。

日本は品質の国だ。アフリカにおいても、マインドセットは変化しつつある。より品質の高いものを求めるようになってきた。アフリカにおける日本企業の人材育成など、連携した取り組みも検討していきたい。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

4) オランダ

①オランダ・アフリカビジネス協議会(NABC)

取材相手：代表 イレーネ・ヴィッサー氏、首席カウンセラー ピーター・デルター氏、
プロジェクトマネージャー ヤン・マス氏

取材日：2017年11月7日

約400社の会員企業を抱えるオランダ・アフリカビジネス協議会(NABC)のイレーネ・ヴィッサー氏らに、オランダ企業のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) オランダとアフリカの関係と、オランダ企業のアフリカへの展開状況は。

(答) NABCは、約400社の会員企業を抱える1946年創設の民間の会員組織だ。様々なイベントを通じてオランダとアフリカ間の貿易投資を促進している。オランダ企業などのアフリカビジネスを支援すると同時に、アフリカ企業のアフリカでのビジネスも支援している。会員企業の中には日本企業も含まれ、ベネルクス諸国に拠点を構える外国企業も数多く含まれている。オランダ政府からは独立した組織だが、様々な形で協力関係にあり、また、アフリカ各地の多くの商工会議所とも協力関係にある。

NABCが創設された当初は、ユニリーバやハイネケンのような企業が多国籍企業へと成長していく時代であったが、やがて、会員企業の中心は多国籍企業からより中堅・中小企業へとシフトしていった。現在は、会員の70%ほどが中堅・中小企業で、多国籍企業は20%、残り10%はスタートアップ企業という構成だ。

分野としては、最も大きいのが農業ビジネスで約3分の1程度を占めている。自らが農業をするというよりは、酪農や野菜の選別機など、主に農業に関連する機械・機材を作っている企業を中心だ。次に大きいのが、港湾及びエネルギー産業で、同じく約3分の1程度だ。シェルや、ヴァンオーズ、ボスカリスなどといった港湾開発やオフショア開発をやっている企業、また、トラックなどの輸送機器の輸出や、道路建設用の機械などを作っている企業も含まれる。最後のカテゴリーはサービス産業で、国際的なコンサルティング企業のほか、税務や旅行、市場調査などニッチなコンサルティング企業も含まれる。

オランダ企業にとってアフリカは、それほど遠いところではない。仏語圏は言語の壁や、文化的、法的な違いが大きく、オランダ企業にとっても難しい地域だが、英語圏、特に南アフリカは非常に馴染みが深い。ケニアやエチオピアでは農業ビジネスに多くのオランダ企業が参入しており、花の栽培、輸出のみならず、国内市場向けの農産物や酪農、養鶏などのビジネスをやっている。また、港湾まわりのビジネスも大きい。オランダ企業は英国の旧植民地の関係で、東アフリカに関心が集中している。

(問) オランダ企業のアフリカにおけるビジネス上の課題は。

(答) オランダにおいても、アフリカについてはステレオタイプなイメージが先行しており、こういった負のイメージを払拭すべく、メディアにおける露出強化などにも力を入れて取り組んでいる。

オランダ企業のアフリカビジネスは、アフリカに関する情報が以前より多く流れるようになってきていることから、よりメインストリームになりつつある。インターネットで渡航のための準備もしやすくなり、渡航の費用も大幅に下がりつつある。ケニア、南アフリカ、ガーナといった比較的渡航しやすい国々は、企業は支援を必要とせず、単独で渡航するようになってきたし、また現地に大きなオランダ人のコミュニティがあり情報がお互いに助け合うようになってきた。従って、我々の活動も、企業が単独で渡航しづらい国々へのミッション派遣や受け入れ、また、ミッションも特定の産業に絞ったようなものにシフトしつつある。

最近、関心が増しているのは、仏語圏アフリカで、伝統的にはフランス企業が強く、オランダ企業には参入が難しかったが、仏語圏諸国のフランスに対する倦怠感から、我々にもビジネス機会が増えてきた。我々は2017年11月1日には仏語圏アフリカフォーラムを開催したが、非常に大規模で、西アフリカから100人規模のミッションがオランダを訪れた。

会員企業からの相談も、どういった国かというものではなく、どのように新しいパートナーを探すか、ビジネスを始める法的な手続きや、支払いなどの課題を克服するかといった具体的な相談が増えてきている。オランダの多くの中堅・中小企業にとって、アフリカビジネスの最大の課題は適切なパートナーを探すことであり、その部分を我々は特に力を入れて取り組んでいる。また、次に大きな課題は、為替変動の問題だ。これまではいかに投資のための資金を集めるかが問題であったが、今の時代は、よい案件があればプライベート・エクイティファンドなど、資金の出し手には困らない時代で、この課題は少し小さくなりつつある。汚職は確かに問題だが、かつてほどには多く聞かなくなってきた。

(問) アフリカにおけるオランダ・ブランドはどのように受け入れられているのか。

(答) しばしば中国とも比べられることがあるが、港湾開発や農業などでは、我々の技術・サービス・製品はより質が高いと考えられている。特に農業、酪農、畜産などではオランダは有名だ。オランダ人は、現地に根付いて、問題解決にオープンに取り組み、他の欧州諸国と比べて、傲慢ではないとも受け止められている。

だが、価格が高いとも言われていおり、中国やインド製品と比べられて高いと言われていたが、例えばトラクターを買っても1年で壊れてしまったらそれでおしまいが、オランダであれば、きちんとしたメンテナンス計画が生まれ、適切なサービスが施される。先日、ミッション団でガーナを訪問した際に、ガーナ企業から言われたのは、イタリア企業はより小規模生産向けの機械を作っているのに、オランダ企業の機械は大きすぎると言われた。機能の絞り込みなどの改良が求められている。

また、いかに現地の課題解決に役立つような製品が良くても、画期的なサービスであっても、ファイナンスがなければ販売は難しい。こういった点も、製品開発の方に注意が行き過ぎていて、オランダ企業のアフリカビジネスの課題と言えるだろう。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

②TTC モバイル(携帯電話での市場調査・販売促進サービス)

取材相手：創業者 バス・ホーフマン氏

取材日：2017年11月6日

携帯電話を使った市場調査や販売促進サービスをアフリカで提供する TTC モバイルのバス・ホーフマン氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) TTC モバイルの概要とビジネスモデルは。

(答) TTC モバイルは、企業や政府、NGOなどに代わって、携帯電話技術を使って、消費者に対する市場調査のためのデータを収集することをビジネスとしている。アフリカではほぼすべての人が携帯を持っており、企業などが大規模かつ詳細な調査を行う前段階に、我々のスピードの速い調査を活用している。我々は消費者のプロファイルも含む、200万件以上のデータベースを保有しており、顧客にはハイネケンやユニリーバなども抱えている。

我々は消費者に対して SMS や IVR (音声サービス) 等で質問を送り、人々がそのサービスについてどう思うかを聞く。これが我々の提供するプラットフォームだ。また、商品のプロモーションも行うことができる。

対象国は、アジアや中南米地域も一部カバーしているが、大半はアフリカで、ウガンダ、ケニア、タンザニア、ナイジェリア、エチオピア、ガーナ、ブルキナファソなどアフリカ 22 カ国に展開している。

最近の事例では、ある企業からの依頼を受けて、どのような魚が好きか、といった調査をケニアで行った。ティラピア以外の魚でどういった魚が売れる可能性があるのかということ調査する目的で行ったもので、どういう魚を買いたいのか、魚を買うならいくらまでなら支払えるか、また、魚をどのように食べるか、といったことなどを聞いた。また、ビール会社がケニアで行った調査では、女性が好きなビールのブランドはどこかといった調査を行ったし、英国の日用品・医薬品・食品メーカーの調査では、家庭の衛生環境について、どのような環境か、また、どのような商品が売れるのかといった調査を行った。また、HIV/AIDS やマラリアに関する意識向上のための啓発活動を政府や NGO の代わりに行うこともある。商品やチャンネルによって様々な使い方が可能だ。

(問) アフリカの消費市場をどのように見ているか。また、ビジネス上の課題は。

(答) アフリカの消費市場は成長し、ブームとなっている。だが、最近、私はその成長について少し誇張されていないかと感じている。アフリカでは、依然として多くの人々が貧困にあるし、多くのサービスは機能していない。だから潜在性は高いが、忍耐強くなければならないし、適切なパートナーを選ばなければならない。一夜でブレイクスルーするようなものでもない。この 10 年間ほどアフリカに注目が集まってきており、ナイジェリアも大きく浮上したが、今はその成長スピードも落ち着いた。ゆえに、我々は現実的でなければならないし、アフリカをよく知ったパートナーが必要だ。私は元銀行員だが、アフリ

カに最初から関心があり、冒険したいと考えていた。人々はアフリカ、アフリカ、というのが実際は 54 カ国のとても異なる国々で、ゆえに難しいが、私はアフリカが好きだ。

TTC モバイルは 2007 年に創業し、我々はこの仕事をほぼ 10 年近くやってきており、アフリカのこと、携帯電話のことよく知っている。今では製薬会社などとも仕事をしているし、NGO や NPO などの非営利からハイネケンのような大企業まで幅広い顧客がいる。

アフリカの難しいところは、良い人を見つけることだ。パートナーを見つけるのも難しいし、汚職もひどい。また、投資するための資金を集めるのも難しい。だが、10 年前と比べればだいぶ状況は改善しつつある。かつてほど、問題が大きくはなくなっている。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 我々のサービスを通じて、我々は日本企業の市場調査を支援することができる。例えば、我々はこういう商品を持っている、こういうサービスがあるといったことを、アフリカの消費者に伝え、改善点も聞くことができる。基本的には我々はいかなる商品・サービスを持つ企業の支援でもできる。

我々は日本のリサーチ会社マクロミルが我々のパートナー企業を買収したため、マクロミルとも提携関係となった。よって、日本企業の市場調査を支援していきたいと考えている。アフリカはとても難しい市場だが、可能性は大きい。忍耐強くなければならない。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

③アイプラス・ソリューションズ(医療物資サプライチェーン専門 NPO)

取材相手：CEO エド・モンヘン氏、サプライチェーンマネジメント上級コンサルタント
ベリー・デウィズ氏

取材日：2017年11月9日

医療物資のサプライチェーンを専門とする非営利団体（NPO）であるアイプラス・ソリューションズに、アフリカでの取り組みや課題について聞いた。

(問) アイプラス・ソリューションズの概要と活動内容は。

(答) 我々は薬などの医療物資のサプライチェーンを専門とする NPO で、調達やロジスティクスなど、物資をクリニックに届けるまでのところに専門性を有している組織だ。現在、70人ほどのスタッフがオランダのこの事務所で、100人ほどがアフリカの現場で働いている。アフリカに重点を置いて事業を展開しているが、スタッフの国籍は22カ国にも及ぶなど非常にグローバルな組織だ。

大きくプロジェクトが二つある。一つは世界エイズ・結核・マラリア対策基金（略称：グローバルファンド）のプロジェクトで、米国の NGO と南アのインペリアル・ヘルスサイエンスとの協力のもと、世界の最貧国 55カ国に HIV/AIDS、マラリア、結核など7億個の薬を配布するプロジェクトを実施している。我々はこのプロジェクトのコーディネーターとして、オペレーション面を担っている。

もう一つは、ナイジェリアにおけるプロジェクトで、我々はコンサルタントとして、中央薬剤倉庫から国内各地のクリニックに配送するサプライチェーンのメカニズム構築と、人材育成など現地のキャパシティビルディングに取り組んでいる。我々はアブジャに事務所を置き、現地政府と肩を並べて支援を行い、調達やロジスティクスなどオペレーションの立ち上げやオンライン学習システムを活用した人材育成など幅広いサービスを提供している。また、ナイジェリアでは、英国国際開発援助省（DFID）やビル・ゲイツ財団、UNICEF など様々なドナーがそれぞれバラバラにプロジェクトを展開しており、非効率だったが、我々はこのサプライチェーンを統合するプロジェクトにも取り組んでいる。

(問) アフリカの可能性と課題についてどのように考えているか。

(答) アフリカでは多くの国々のシステムが崩壊状態にあり、まさに「崩壊国家」となっている。これが大きな課題だが、同時にそうした状況が改善に向かいつつあることが希望でもある。グローバルファンドは、アフリカの複数の国について、自らでこうしたプロジェクトに必要な資金を拠出できるくらい豊かであると指摘しているが、持続可能なプロジェクトを作り上げるには、多くの抵抗を乗り越えなければならず、とても時間のかかる話だ。現地政府が適切にマネジメントできるようになるまでは多くの支援が必要だが、いずれは現地政府がハンドルできるような体制を作っていくことが大事だ。

アフリカでは人口が拡大し、中間層も拡大している。中間層は、よりよい医療サービスを求めており、ゆえに我々のビジネス機会は大きい。ビル・ゲイツ財団のレポートによる

と、アフリカでは食生活の変化により、急速に癌や糖尿病などの慢性疾患が増大しており、こうした分野の企業にとってはビジネス機会が拡大しつつある。

我々のナイジェリアのプロジェクトはとても注目されているが、それはナイジェリアがとても難しい国だからということもある。我々は汚職にも非常に厳しく対処しており、プロジェクトは比較的順調だといえる。ナイジェリアのような難しい国でプロジェクトができればアフリカのどこへ行っても大丈夫だ。

アフリカでは医療従事者の数が圧倒的に足りておらず、こうした状況を補おうと、携帯電話での診断サービスなど新しい技術が導入されているが、サプライチェーン面での課題は、必要な薬がそこにあるかどうか、有効期限を過ぎてしまっていないか、きちんとした貯蔵庫があるか、きちんとした IT システムを導入してデータが記録されているかといった多くの問題がある。信頼の置けるデータというのも大きな課題で、我々は「迂回」と呼んでいるが、時に持ち出されて闇市場で売られてしまうようなこともあり、ガバナンスも問題だ。また、人材のトレーニングといっても、例えば在庫管理についても、いかに在庫切れや期限切れにならないようタイミングよくオーダーするかといったサプライチェーンマネジメントに関するトレーニングも重要な要素だ。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 例えば、日本の製薬会社などが新しい市場に製品を販売したいという際にも、例えばその市場における製品の登録など支援することができる。我々はサプライチェーンに関する知識を蓄積しており、その面でも日本企業を支援できる。

また、日本企業がアフリカで大規模な資源採掘などのオペレーションを行う際にも、コミュニティ支援の一環で、我々は現地の医療サービスのキャパビルなどの CSR 事業を請け負うことができる。

今、新しいロジスティクスのコンセプトとして、ドローンの活用が重要なテーマとなっている。もし日本企業がよく機能するドローンを開発していれば、将来的な輸送手段として潜在性は高い。効率性やコストの問題はあるが、我々は非常に関心がある。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

④オランダ水理研究所(デルタレス)

取材相手：地域マネージャー（中南米・アフリカ） ヴィリアム・オリーマンズ氏

取材日：2017年11月7日

オランダ水理研究所（デルタレス）のヴィリアム・オリーマンズ氏に、アフリカ市場への取り組みや課題、日本企業との連携の可能性について聞いた。

（問）デルタレスの概要とアフリカにおける事業内容はどのようなものか。

（答）デルタレスは水理関係の研究所で、全体で800人ほどのスタッフが働いており、水質や細菌学などに関する研究所も併設している。オランダにとって水管理は極めて重要なため、強力な研究機関が必要となり、2008年に5つの研究機関が統合されて、現在のデルタレスとなった。堆積や海岸浸食などの分野では日本の研究機関とも古くから協力関係にある。

デルタレスの売上高の60～70%はオランダ政府向けの事業やサービスから得ているが、残り30～40%は自力で稼いでこななければならないため、EUや英国政府のみならず、アジア開発銀行などからも研究を請け負っている。従って、従業員は公務員ではないが、国家安全の観点からオランダ政府は我々の組織に強いコミットメントをしている。例えば、我々はオランダ政府と、250人規模の専門家を常にそろえ、船が衝突したなど有事あった際には48時間以内に緊急アドバイスができるよう体制を整えるという合意書を結んでいる。政府側からみれば、中立な研究所でもあり、かつ民間企業のパートナーでもあり、デルタレスの関与する案件のバックにはオランダ企業がついているというイメージだ。

売り上げは、オランダが最も大きく、次に欧州、アジア、北米と続く。米国の洪水早期警報システムは我々が開発・維持している。アフリカは、恐らく売上高の5～6%程度と大きくはないが、常に機会は探っており、現在、我々はアフリカにおける戦略的パートナーを探している状況だ。

アフリカについては、例えば、今週も南アの鉱山関係者のミッション受入れが予定されているが、我々は南アの鉱山に関し、地下水や環境管理、災害マネジメントの観点から支援している。西アフリカでは、中国が港湾開発をしているが、浸食や堆積など十分な調査を行わないため、沿岸開発について我々が声を上げている。東アフリカでは、例えばルワンダで小規模水力や農業などの水資源管理にも取り組んでいる。

（問）アフリカでの事業上の課題は。

（答）いまだ外国の資金に大きく依存しているということだ。我々のような研究所にとっては、予算を持って、明確なアイデアを持った強い公的部門が存在することが重要だが、そうした条件を満たしているのは、ルワンダ、南ア、ボツワナ、モザンビークくらいだ。

モザンビークは先日、大統領が4大臣を引き連れてこの研究所を訪問するなど、大きな投資が見込まれている。モザンビークは、洪水や、沿岸の浸食などリスク管理に関心が高い。また、ケニア、エチオピアにおいてオランダは農業や水分野で強いプレゼンスがあるが、現地でのガバナンスに課題があり、注意深く見ている。従って、デルタレスとしては、

いまだアフリカについては慎重にアプローチしている段階で、長期的な活動の拠点は置かず、アフリカの事業はよりアドホックなもののみとなっている。

一方、エジプトについては、我々はとても強いパートナーがおり、エジプト政府とも水資源管理に関する大規模かつ長期的なプロジェクトをやっている。モロッコやチュニジアなどでもアドホックのプロジェクトはあるが、フランスが強く、我々は十分に参入できていない。正直、フランス企業はこの分野でとても強く、西アフリカでは明らかにフランスが有利だが、モデルや予測の確度、スピードでは我々の方が経験が豊富だと考えている。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) オランダ政府は、トップセクター・アプローチと呼ばれる産業政策に基づき、農業や水、ロジスティクスなどオランダが伝統的に強い産業についてクラスターを形成している。我々の水産業は民営化されていないため、フランスやスイスのような水に関する大企業は存在しない。従って、オランダの水に関係する企業の大半はコンサルティング会社と排水処理や輸送、測量などの技術関係の会社だ。オランダの主要な企業はすべてオランダ・コンサルティングエンジニア協会 (NL ENGINEERS) という業界団体に属しており、例えば Witteveen+Bos や RoyalHakoningDHV、Arcadis などは、米国の巨大企業と比べれば小さいが、日本企業と連携するのに小さすぎるといえることはないし適正な規模といえる。

日蘭のコンビネーションというのは両国にとって面白いかもしれない。パートナーという面では、私のイメージではフランスは意思決定など分かりづらくなかなか組みづらい国で、ドイツもちろん良いが、格式張っていて、オランダはとてもインフォーマルだが、クオリティは同じく高い。

また、日本とオランダの協力という観点では、例えば災害分野で強みが異なる。オランダは防護に強いが、日本は予防と復旧にとっても強い。アフリカにおける日蘭の災害分野での協力は、早期警戒システムの導入などうまくいくかもしれない。

我々は、日本の研究機関とも、日本のエンジニアリング会社ともぜひ仕事をしてみたい。オランダの企業は道路、橋、港湾などに強く、地盤に関する工事は日本や中国が強い。日本企業にとっても我々のモデリングや技術を組み合わせるのは面白いのではないか。アフリカにおいては、我々は土壌、水、気候などに関して日本より蓄積があるし、利点があるのではないかと考える。

また、日本はアフリカで稲作や灌漑の支援など野外農業に強みがあるが、我々の専門性はグリーンハウスで、今、我々は特に東アフリカでは港湾により力を入れている。例えば、アフリカ大湖沼 (グレートレイク) では、中国が多く数の港を作ろうとしているが、中国と組むのは彼ら自身の企業がいるし、文化的な違いもあって、非常に難しいと感じている。また、中国企業は中国政府のファイナンスの後ろ盾があるが、我々の場合、オランダ開発金融会社 (FMO) があるものの、ほとんど支援はない。従って、ファイナンス面では我々がオファーできるものはないが、我々の研究所の施設やトレーニングコースを使って、水資源管理や環境管理、ダム建設などのトレーニングを行うことはインセンティブになるかもしれない。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

⑤デルフト・イメージングシステムズ(結核診断システム販売)

取材相手：CEO グイド・ギールツ氏

取材日：2017年11月8日

アフリカで結核診断のシステムを納入するプロジェクトなどを行っているデルフト・イメージングシステムズのグイド・ギールツ氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) デルフト・イメージングシステムズの概要とビジネスモデルはどのようなものか。

(答) 我々の母体となった企業は、1925年創業のENRAFというオランダで最初にX線装置を開発した企業で、その後、様々な変遷を経て、私がマネジメント・バイアウトでグループを買収し、デルフト・イメージングシステムとなった。そして、2012年には日本のキャノンが我々のグループ会社の一部を買収した。我々はアフリカで非常に多くのビジネスを展開していたため、グループ全体の売却は行わなかったが、2012年以来、キャノンとはアフリカ市場における戦略的なパートナーとしてより緊密にビジネスをするようになった。我々が販売するX線検査システム「Delft DI」は、かつての我々の姉妹会社で、今はキャノンのグループ会社となったデルフトDI社の商品で、組み立ては我々が行っているが、撮影装置はキャノンの製品を搭載している。

我々が最初にアフリカを目指したのは2007年で、それ以来、アフリカに重点を置いており、主に結核に関する取り組みを展開している。2016年にはガーナのアクラに診断センターをオープンし、もうすぐリベリア、シエラレオネでもオープンするところだ。また、マラウィやガーナではトラックにデジタルX線装置を搭載したコンテナを載せ、村々をまわって結核診断の移動サービスを行っている。この移動診断車には、太陽光発電装置も搭載されており、すべての装置の必要とする電力を賄うことができる。また、ガーナではキャノンのソフトウェアを使って、携帯ネットワークを通じて画像をアクラへ送るシステムを、ガーナ全国50カ所に納入した。

これらのプロジェクトはすべて、国連、世銀、世界エイズ・結核・マラリア対策基金(略称：グローバルファンド)、米国際開発援助庁(USAID)など国際機関の資金を使って行なっている。リベリアの診療所は、民間ベースでのビジネスだが、L/C開設などお金まわりのアレンジは常に難しいものがある。ガーナのプロジェクトはオランダ政府の支援だが、構成は無償資金援助が35%、残り65%が無利子融資だ。我々の活動領域は、援助と貿易のコンビネーションといったところだ。ガーナ政府は、オランダ政府に対して65%は返済せねばならないが、診断の際に1人5ドルを徴収するなど、実際のところ、収入を上げることは可能だ。

ガーナの契約では、設置・立上げ期間の2年間に加え、合計7年間のサポート、サービスがパッケージに含まれており、我々がガーナに作ったチームが、今後7年間に亘り、サービスして行く体制だ。多くの企業はアフリカに機材を納入してメンテナンスやスペアパーツを供給しないで壊れたら終わりという状況になっているのが現状だが、我々はこの部分に力を入れて取り組んでいる。

我々の販売している商品は非常にベーシックなモノだが、アフリカにおいてはとてもよく機能する。価格や耐久性に優れていて、例えば我々はこうした商品をガンビアの奥地の密林地帯に持ち込むこともあるが大丈夫だ。

(問) 今後、どのように事業を拡大していく計画か。

(答) 我々がプロジェクトを展開するすべての国に基本的には現地パートナーがいるが、ガーナでは、我々自身が現地法人を持っており、ガーナ人スタッフを10人ほど雇用し、そこから西アフリカ諸国経済共同体 (ECOWAS) 加盟国をカバーしている。

南部アフリカでは現在、在ヨハネスブルクの企業と仕事をしているが、将来的には我々自身で拠点を設立することになるだろう。計画としては、3~4年先には東アフリカにも拠点を設置し、アクラとヨハネスブルクの拠点と合わせて3カ所で大陸全体をカバーしたいと考えている。我々は10年後にはアフリカは大きな成長を遂げていると考えており、その頃までに準備万端でいたいと考えている。

我々の活動領域はどんどん拡大傾向にあり、難しさもあるが、アフリカの潜在性は巨大だ。アフリカはすべて同じと考えてはいけなくて、ナイジェリア人はガーナ人やリベリア人と大きく異なっていて、ビジネスの交渉もよりタフで、どの国もそれぞれ異なった特徴を有する。従って、我々もアフリカ全体とは言いつつも、今、重点を置いて取り組んでいるのは、ECOWAS 地域だ。我々のビジネスは ECOWAS 地域で極めて安定的な成長を続けることができている。仏語圏アフリカ諸国は、ガーナなど英語圏に比べ、国際的なファイナンスへのアクセスが限られてしまっている。

他に面白い地域は、スーダンも10月に制裁が解除され、多くの資金が同国に流れようとしている。もちろん、エチオピアもブーミングで大きな可能性がある。

(問) アフリカでのビジネス上の課題は。

(答) アフリカの人口成長は急速で、それは機会でもあり、問題でもある。欧州はアフリカに非常に多くの投資をしようとしているが、これは欧州への移民流入を抑えるためだ。スーダンでは、その地理的な戦略性の高さから、欧州に行かないように多くの投資がなされつつある。人口が拡大するということは、より多くの人々が診断を必要とし、より多くの製品を必要とするということで、経済的には機会だが、製品やビジネスモデルの改良は必要だ。

アフリカでは本当に多くのことが起こっており、定期的に現地に行かなければならない。大企業は現地に行く場合も、いちいちなぜそこに行かなければならないかを証明する必要があるが、我々のような小さな企業はそのようなことはなく機動的に動くことができる。

我々はとても経験が豊富だが、それでも例えば国連のナミビアでのプロジェクトで我々は3台の診断車を提供する約束をしていたが、6月に納入できると思っていたら9月になり、12月になり、と計画が遅延する事態が発生した。アフリカでは事業計画を立てるのがとても難しい。だが、アフリカで物事がスケジュールどおりに行かないことはよくあることなので、きちんと説明すれば分かってもらえることも多い。マージンには必ず十分な額を上乗せしておかないと、予期できないことが多々あり、利益を失うということも簡単に起こってしまう。逆に、うまく対処できれば、マージンは大きい。例えば、ガーナでも政

権交代によって1年間ほど病院からの支払いが滞るといったことが起こったが、これもアフリカだ。状況はゆっくりと改善してきており、例えば、ガーナとリベリアを比べれば、ガーナは20年ほど進んでいる。

(問) 日本企業とオランダ企業が連携することについて、どう考えるか。

(答) 欧州企業と日本企業が連携してアフリカ市場を開拓するという戦略はとても賢いと思う。米国企業に聞いても、アフリカとはビジネスがとてもしづらいいと言っていたし、日本企業にとっては、タイムゾーンが違うだけでもビジネスがしづらいのに加えてビジネス慣習がだいぶ異なっている。日本のビジネス文化はとても統制が取れており、規律正しい。我々のような欧州企業にとってアフリカは、同じタイムゾーンでもあり、かつ、欧州のビジネス文化をアフリカに合わせるの、日本と比べればずっと容易だ。

我々は日本企業との付き合いは非常に長く、日本企業がリスク回避の志向が非常に強いこともよく理解している。例えば、キヤノンとの関係については、我々の製品は日本ブランドであっても、我々が先兵に立ち、交渉を行い、奥地へ持って行くところなどの難しい部分を担当するなどリスクを取っている。

日本企業のとても良い商品を扱うことができるということは大きな強みだ。アフリカ市場には中国製品があふれているが、同時にユーザーにはフラストレーションがたまっている。アフリカ人が本当に欲しいのは、ドイツや日本企業の製品だ。日本企業は品質の高い商品を生産し続けることによって十分に差別化でき、長期的にはアフリカにとってよいことだ。もし、他の日本企業が同様にアフリカ市場に関心があれば、我々のような企業の手助けが必要になるだろう。我々もそうした企業の手助けを行うことに関心がある。

日本企業とオランダ企業が協力すれば、日蘭両政府へのアプローチが可能となる。ガーナではオランダ政府と非常に大きなプロジェクトをやったが、次はエチオピアなどでJICAとも一緒にプロジェクトをやりたいと考えている。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

⑥ブリスコ(ファブリックブランド)

取材相手：ビジネス開発マネージャー キヤス・アベルン氏

取材日：2017年11月8日

アフリカで広く展開するオランダの老舗ファブリックブランドのブリスコに、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ブリスコの概要とビジネスモデルはどのようなものか。

(答) ブリスコは1846年創業のファブリックブランド。1900年頃は、インドネシアで手作りされていたバティックを工業化し、オランダで生産して東インド会社を通じてインドネシアに輸出していた。その船旅の途中、西アフリカのゴールドコーストを通過し、ガーナにも定期的に寄港して、バティックと必要な物資が物々交換されていた。そして、20世紀の初めには、貿易量が急激に拡大したことから、インドネシアは自国産業保護のために一時的に輸入を禁止する措置を講じることとなった。それで、我々は他の市場を探すこととなり、1930年に我々の創業者一族の人間がついに初めてアフリカを訪問した。そして、そこから西アフリカ向けの商品を生産するようになった。これがブリスコのアフリカビジネスの始まりだ。

ブリスコグループは現在、4つのブランドを持っている。オランダで作っているのは「ブリスコ」ブランドで最も有名だが、コートジボワールでは、「ユニワックス」というブランドでファブリックを生産し、約70%をコートジボワール国内で、残りを主にECOWAS域内で販売している。また、ガーナでは「GTP」というブランド、そして「ウディン(Woodin)」というブランドでファブリックを生産、域内で販売している。「ブリスコ」の小売価格は1ピース(6ヤード)80~100ユーロとプレミアムレンジで、「GTP」は25~30ユーロでメインストリーム、その下の価格帯に、中国やその他アジアのプリントが来る。

アフリカの消費の中心は西部と中央だ。我々の販売ネットワークも特にセネガルからコンゴ民主共和国までに集中しており、我々自身の店舗、販売パートナー、第3者経由の販売、ブティックなど様々な販売チャンネルで我々のファブリックは販売されている。主力市場であるコートジボワール、ベナン、トーゴ、ガーナ、ブルキナファソ、ニジェール、ナイジェリア、コンゴ民主共和国は、我々自身の販売オフィス、マーケティングチームなどがあり、アフリカで2,000人ほど、オランダで600人ほどの雇用を創出している。我々はアフリカに展開するオランダ企業の代表例のようなものだ。

我々の製品はアフリカでは、「ワックス・オランダ」や「ダッチ・ワックス」と呼ばれ、よいファブリックの代名詞となっている。製品と生産地が強く結び付いているため、我々は今でもオランダで生産を続けている。我々はアフリカのデザイナーと非常に多くの仕事をしており、基本的には各国の最高のデザイナーらと仕事をしている。彼らは主に中小企業のデザイナーレーベルで、モーリシャスや東、南アのアパレルメーカーのように決して大規模な買い付けをするような相手ではない。

(問) アフリカでのビジネスは拡大しているのか。

(答) アフリカのビジネスは、必ずしも成長しているというわけではないが、堅調だ。大きな市場だが、我々のファブリックが主に使われるのが伝統的衣装のため、爆発的に成長するようなことはない。若い世代が育ってきて、いかにアフリカ風を受け入れ、取り入れていくか適応を始めているが、この市場で爆発的な成長は起こらない。

中国企業は低価格帯でシェアを握っているが、メインストリームやハイエンドでは我々が強く、中国企業との競争は大きな課題とはなっていない。中国やインドから流れる多くの模倣品が、それが我々のビジネスにとっての問題だ。我々自身で税関のトレーニングなどもやったがとても難しい。アフリカにはかつては大きなテキスタイル産業があり、エチオピアなど東アフリカや、ナイジェリア北部、ガーナ、ベナン、コートジボワールなど多くの国にコットンやテキスタイル工場があったが、すべて中国からの輸入品で破壊されてしまった。従って、我々のブランドにはダメージはないものの、アフリカのテキスタイル産業は大きなダメージを受けた。

(問) アフリカの消費者のブランド忠誠心は高いのか。

(答) 私個人の意見だが、アフリカの消費者のブランド忠誠心は、欧米の消費者のものとは、異なっている。欧米のブランド忠誠心は、品質よりもブランドが先立つのが普通だが、アフリカでは常に品質の高さを証明し続ける必要がある。品質と価格が合っているかに関する意識が非常に高く、したがって、良い商品に対してはアフリカ人は非常に忠誠心が高いが、悪ければ、欧米の消費者より離れるのも早い。私はかつてハイネケンで働いていたが、男性は好きなブランドがあり、そのブランドのビールを飲む傾向にあるなど、非常に高いブランド忠誠心があった。

我々のターゲット層は、中間層の上位に位置する 25~45 歳の女性だ。キリスト教徒とイスラム教徒の両方だ。すべての国、民族、宗教によって嗜好は異なる。ナイジェリアでは、北部のカノはイスラム教徒で、東部のオニチャはイボ族でキリスト教徒、ラゴスはすべてのミックス、消費者のプロファイルが全く異なる。従って、地域別の戦略が必要で、もちろんすべての地域にする必要はないが、同じ国だからといって、すべて同じ戦略で通用すると考えることは全くナンセンスだ。

ブランドを促進する活動としては、ファッションショーや、テイラー・アカデミーなどの活動を行っている。ホームレスの女性など、社会的に非常に弱い立場に置かれている人々に、トレーニングを施し、いずれ自身でビジネスを立ち上げられるように支援する活動を行っており、我々の CSR 活動ともなっている。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 我々は常に新しいパートナーシップにオープンだ。日本のデザイナーとは、例えばジュンヤ・ワタナベ・コムデギャルソンが過去に我々のファブリックを使ってコレクションをしたことがある。また、現在、日本の百貨店とコラボレーション企画を進めている。

(※2017年12月に三越伊勢丹グループがブリスコのテキスタイルを使用してクリスマスキャンペーンを実施した。)

他の日本のデザイナーからも我々のファブリックを使用したいとの話もあり、我々としては日本市場にも一定の関心があるが、あくまで我々の主要な市場はアフリカであり続けるだろう。我々の強みは、アフリカであり、アフリカの女性で、アフリカ市場で強い販売ネットワークを有している。

私の経験では、日本企業はビジネス相手に対して敬意を払い、さらに品質面でも非常に高く、改善への意欲も高く、信頼関係を大事にする。今、すぐに日本企業とのコラボレーションが実現するかわからないが、継続的にコミュニケーションを取り、例えば日本企業がアフリカの女性市場に取り組むというのであれば、我々の知識や経験をシェアしたいと思う。

(問) アフリカの将来をどのように見ているか。

(答) 私は長期的にはアフリカは成長すると思う。だが、短期的には難しく、教育やスキル、ビジネスなどに適切な投資がなされなければならないし、また、経済の多角化も重要だ。アフリカにおいて付加価値が創出されなければならないと思う。コットンや農業など、とても基本的だが多くのポテンシャルがあり、東アフリカは少しずつ状況が改善し、サービス産業が成長している。だが、こうしたことは皆が10年前に起こると予想したことが、これまで実際、起こらなかった。今は、本当にこれが起こるべき時に来ている。

IMFの中間層の定義は、可処分所得が1日2ドル以上の人を差すが、これが果たして中間層だろうか。ソーダを1本買えれば中間層だろうか。ビール会社や携帯電話会社にはいいかもしれないが、私にとってはその層はまだ中間層とは言い難い。今がそうだとは思わないが、いずれはその時は来ると思う。アフリカ市場は非常に複雑な市場だ。多くの企業は新しいことを試そうとアフリカにやってくるが、失敗するだろう。ラゴスは常に極めて複雑な環境で、ロジスティクス、セキュリティ、すべてがそうだ。

欧州や米国では我々のディストリビューターは大半が男性だが、アフリカではほとんど女性で、いわゆるアフリカの「ママ」たちだ。とてもたくましいアフリカ人女性たちだ。私自身はアフリカ以外の市場を担当しているため、ディアスポラとは非常に多く仕事をしている。ナイジェリア、ガーナ、コンゴなど、主要な市場のディアスポラ社会は都市部に集中しており、ニューヨークやヒューストン、シカゴ、ケベック、ロンドン、ブリュッセル、パリにいて、ディアスポラ社会を対象に活発に販売活動を行っている。消費者としては、片足をアフリカに、もう片足を欧州に置いているような人が多く、常に、彼らはアフリカの文化に誇りを持っている。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

⑦ランド・ライフ・カンパニー(緑化プロジェクト)

取材相手：取締役社長 アーノート・アスジェス氏

取材日：2017年11月6日

独自の繭状の容器を使った植樹技術を使って、世界中で緑化プロジェクトを推進するランド・ライフ・カンパニーに、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ランド・ライフ・カンパニーの概要とビジネスモデルはどのようなものか。

(答) ランド・ライフ・カンパニーは植樹技術を提供する会社で、オランダの大手ベビーブランドのバガブー (Bugaboo) の創業者によって2013年に創設された。

我々は、繭(まゆ)状(Cocoon)の容器を使い、乾燥地帯での植樹の成功率を飛躍的に高めることができる。

乾燥地帯では、水がなく暑いため、そのまま普通に木を植えてもすぐに枯れてしまうが、根を取り囲む容器は防水で水を入れておくことで、根が水を吸い上げ、根が定着するのを促進する。また、木の幹にあたる部分も囲むことで、太陽光の直射や乾燥した風が当たるのを防ぎ、インシュレーションの働きをすることで温度の急激な変化を防ぐ。技術的にはとても古い技術で、日本では陶器が使われていたが、我々の容器は非常にシンプルで使いやすいが、特殊なコーティング技術を使っており、また、素材も100%生分解可能でありつつも、1年以上は分解されないなど、多くの技術が詰め込まれている。

乾燥地帯は世界中至る所にあって、我々はアフリカや、米国、メキシコ、南米、中東、オーストラリアで緑化活動を行っており、中国でも活動が始まったところだ。我々の目的は、乾燥地帯の拡大を防ぐことで、植樹活動の規模をどんどん拡大させている。従って、我々のビジネスも、この容器を作っただけではなくて、他の技術も合わせて、何ヘクタールといった一帯を緑化するといった活動に移行してきている。大口の顧客では、例えばアップルがオレゴン、アリゾナ、ユタ、ニューメキシコなどで大規模なデータセンターを建設する際に、環境破壊を最小化するために緑化を行った。また、メキシコシティの新空港建設についても、乾燥地帯にあるため、砂塵が飛んでくるのを防ぐために、40年間かけて緑化していく計画を進めている。サウジアラビアでも、灌漑なしには何も育たないような環境で、植樹に取り組み成功を納めつつある。

(問) 具体的に、アフリカなどではどのようにその技術が活用されているのか。

(答) アフリカには乾燥地帯が多くあって、従って、巨大な市場がある。セネガルからエチオピア、スーダンまでのサハラ砂漠周辺のサヘル地帯はどんどん広がっており、緑化のニーズは高いし、エジプト、リビア、モロッコと言った北アフリカの地中海沿岸地域も政治的に安定してくれば大きな市場になるだろうし、また、南部アフリカもナミビア、南ア、ザンビア、ジンバブエといった国々は干ばつや水不足などに悩まされており、重要な地域だ。

我々の技術が活用される目的は大きく3つある。一つ目は環境の再生で、カリフォルニアやポルトガルの山火事後の森の環境再生、二つ目は、商用樹の栽培で、ナッツやフル

一つの木などの乾燥地帯での栽培だ。我々はカメルーン北部で国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）と大規模なプロジェクトを実施しており、イスラム過激派組織ボコハラムから逃れてナイジェリアから流れてきた難民に対する支援の一環として、カシューナッツや薬用樹などの栽培に取り組んでいる。ザンビアでは、国連児童基金（UNICEF）と資源開発による環境破壊の復旧と地元コミュニティへの貢献のために緑化活動に取り組んでいる。マラウイや南アでも同じようなプロジェクトを行っているが、これらはすべて NGO がスポンサーだ。

だが、南アでは、民間のビジネスもあり、例えば、ポートエリザベス近郊の農場では、時に川は水で溢れることもあれば乾ききってしまうこともあるなど変動が激しいことから、これでは事業を継続できないとして緑化に取り組むこととなった。西ケープ州でも、農家が川の水を使い過ぎて干上がってしまい、政府が介入し、2年間の調査を行ったところ、川沿いにより多くの木を植える必要があるとの結論に至った。また、ケニアではマンゴやアボカドを、エチオピアではナッツなどの商業栽培を行った。

我々の技術が活用される目的の三つ目は、景観造成のためで、カリフォルニアやサウジアラビアで、道路沿いや、ホテル、港湾、鉄道沿いなどで、主に砂塵を防ぐために緑化が行われている。

（問）事業運営上の課題はどのようなものか。

（答）しばしばアフリカに我々の商品を送ると、税関で 25%の関税と 18%の税金が賦課される、合計 43%もコストが膨らむことがある。一度、これを抜けてしまえば、あとは容易だが、この税関回りは我々にとって非常に大きな問題だ。

我々はスタッフは 25 人の小さな企業で、メキシコやカリフォルニア、ロサンゼルス、南ア、中国、チリにそれぞれチームがおり、アフリカも多くはオランダからカバーしている。これまでは容器が非常に大きく、特別なパルプ工場でしか作れなかったため、容器の単価が高く、また輸送コストがとて高くついていた。

従って、プロジェクト実施の際には NGO などによるスポンサーに大部分を頼っていたが、ついにメキシコでも現地生産の目途が着き、また、恐らく中国でも現地生産ができそうで、価格が大幅に引き下がる見込みだ。もちろん、アフリカや中東でもできれば現地生産をしたいと考えている。我々はあえて民間企業となることを選んだ。それは人材の確保においても、生産プロセスの見直しと価格引き下げのアイデアなどは NGO では考えないし、我々はコストにこだわっており、それが事業の拡大を手伝っている。

また、我々が植樹することで土壌がどのように変化したかを測定したいと考え、開発したのが、この湿度計で、既製品を探したところ、ほとんどが大学や研究機関、大規模な農業企業などで使われる高度なもので 1,000 ユーロくらいしていたものを、我々は非常にシンプルで安価なものを開発した。この湿度計のビジネスが急速に成長しているため、1年半ほど前に会社を分けて、センソテラ（Sensoterra）という企業を作った。サウジアラビアのデーツ栽培農家や、カリフォルニアのアーモンド栽培農家などが既に使っており、例えばどれだけの水をいつ与えなければならぬかの判断が非常に容易になる。世界中の多くの農家が、水を与え過ぎで、それによって病気になりやすくなる。結果、除草剤や農薬をたくさん使うことになるという無駄が削減できる。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答)私は日本の大ファンで、持続可能な農業のアイデアの大部分は日本から来ている。日本は、木の扱い方など素晴らしいアイデアを持っている。日本自体は、オランダのように雨が多く降るため、我々の商品の市場はないが、日本企業や NGO との協業ができれば素晴らしいと思う。また、パルプ加工の技術を持った日本企業がいれば、そういう企業ともぜひ意見交換をしてみたい。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

⑧ワカワカ(ソーラーランタン開発)

取材相手：創業者 カミーユ・ヴァン・ゲステル氏

取材日：2017年11月6日取材

ソーラーランタンを独自開発し、世界中で販売しているワカワカに、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ワカワカの概要とアフリカでのビジネスはどのようなものか。

(答) 世界には、蝋燭やケロシンのランプの灯りに頼っている人々が12億人以上いる。電気へのアクセスがなかったり、経済的余裕がなかったりする人々だ。その半分がサブサハラアフリカに住んでいる。インドでは電力網が整備され始めているが、アフリカでは電力網の整備を上回るスピードで人口が成長しており、実は電力へのアクセスのない人の数は増えているのが実態だ。

我々はケロシンのランプや蝋燭に頼っている人々に、電力と灯りを供給すべく、5年前にワカワカを創設した。我々が開発したのは、シンプルな太陽光パネルを搭載した商品で、灯りが48時間続くというものだ。携帯を充電するモジュールや、パワーバンクもついている。電力へのアクセスがない人々でも、その7割は携帯電話を保有しているが、充電はとて高くつく。人々は収入の10~15%を、ただ携帯を充電するためだけに使っており、また、照明には収入の最大20%を使っている。非常に基本的なニーズのために、本当に多くのお金を費やしているのが実態だ。

従って、我々の商品を使うだけで、人々は即座に費やすお金を減らすことができる。また同時に、灯りを手に入れることにより1日の稼働時間が3~4時間増え、可処分所得も増やすことができるようになる。子供たちは勉強をすることができるようになり、学力が急速に向上する。ネルソン・マンデラ元南ア大統領は、貧困からの脱却は、教育がカギだといったが、我々は灯りを持つことで、学力が上がるということを知っている。また、この増えた一日の稼働時間を使って、手工芸品などを作るなりして収入を上げることもできる。我々のマリでの経験では、灯りを持つことで可処分所得が40%から50%に増加した。

(問) 今後の長期的なビジネス計画はどのようなものか。

(答) 長期的な戦略では、まず、最も太陽光が必要な人々にエントリーレベルの商品として灯りを届け、その家庭と一緒に成長していくこと(我々はこれをエネルギー・エスカレーターと呼ぶ)を目指している。エントリーレベルの商品を使うことで可処分所得が増加すれば、次のステップでは、テレビや冷蔵庫の電力もまかなえるようなより大規模な家庭太陽光システムを導入する。そして、さらにエスカレーターを昇れば、その家庭は家電製品も買うこともできるようになる。

最初は非常に基本的なところから始めなければならないし、数年かかる長期的な戦略だが、既に家電製品を買えるような一握りの消費者はごく一部で、より多くの層を将来的に狙おうとすれば、より長期的な戦略が必要となる。我々が目指しているのは、最底辺の人々にワカワカの商品を届け、人々に信頼されるブランドをつくり出すことだ。そして、この

最底辺層がピラミッドを昇っていく過程で、我々は他の商品にも拡大していきたいと考えている。その際我々が紹介する商品は、ワカワカのブランドの商品でもいいし、日本企業の商品でもいい。

人々はお金がないので、30～35ドルする我々の商品を買ってもらうためには、クリエイティブな問題解決が必要となる。そこで、我々はペイ・アズ・ユー・ゴーの商品を開発した。この商品はキーパッドが搭載されており、人々は5～6ドルの少額のデポジットを払い、あとは毎週75セント支払うだけでよい。スクラッチカードかモバイルマネーでお金を払ってコードを入手して、キーパッドに入力すれば使える。そして、1年後には完全に自分のモノになる。最底辺の消費者層相手にビジネスをするためには、このようなアイデアが必要となる。

(問) 他の競合品とどのように差別化しているのか。

(答) アフリカには、質の悪い中国製品が溢れており、3カ月、5カ月、6カ月で壊れてしまい、人々は何度も何度も買いなおしている。売る側にはいい話かもしれないが、買う側には良い話ではない。我々は、こうした人々にもう少しだけ価格が高くても、品質が良くて、長持ちするものを買うように啓発活動を行っている。

我々はルワンダに拠点を有しており、15人のスタッフがいるが、ユーザー数は4～5万人(1万世帯)ほどに達している。世界的には、130万人が我々の製品を使っている。我々は、欧州や米国、オーストラリア、日本などでも商品を販売しており、こうした先進国での売り上げの一部をアフリカでの電力アクセスの改善に役立てることとしており、先進国の消費者が貢献できるような仕組みをとっている。ルワンダのほか、ナイジェリア、タンザニア、マリ、リベリア、シエラレオネなどアフリカ以外も含めれば世界50カ国以上で我々の活動の詳細や成果を表したインパクト・マップを作って、活動報告を行っている。マップには300以上のプロジェクトが掲載されており、何か国で何人の人に何人の灯りを提供し、何トンの二酸化炭素を削減したか、また、いくらエネルギーに費やすコストを削減できたか、何時間の余剰時間が生まれたかなどの情報を追跡し続けている。我々のアプローチは二重で、先進国で利益を上げて、その利益を使って途上国に投資できる。

我々は商品の最初のお披露目を東アフリカで行おうと考えていた。だから、社名のワカワカはスワヒリ語で「明るく輝く」という意味にした。だが、結果的には最初の商品は米国に行くことになった。また実際のところ、例えばケニアのナイロビは電力アクセスはあっても、電気が流れていないことも多く、我々の商品は都市に住む中間層にも使われている。

我々は自身で販売ネットワークを構築するようなことはしたくないので、既に農村部への販売ネットワークを有している企業・団体を通じて販売している。自身で販売網を築くのは非常にお金がかかる。現在の商品は、デザインはオランダ、電力マネジメンのチップはスイスから、太陽光パネルは米国からといった感じだが、最終的な組み立ては中国で行っている。それぞれの市場での販売数が一定規模に達すれば、アフリカでの組立も検討していきたいと考えている。しかし、それまでには時間はかかるだろう。

(問) アフリカでのビジネス上の課題は。

(答) 最初、アフリカでまずディストリビューターを探そうとした。そして、適切なディストリビューターを探すことが非常に難しいことが分かった。我々がビジネスを開始した際には、引き合いが 50 カ国以上から来た。そして、そのすべてに見積もりを出したが、ほんの少ししか成功しなかった。

この経験を踏まえ、我々は結局、それぞれの市場にできる限り自社で進出することとした。非常に小さくスタートしたが、今ではルワンダには自社の社員が 15 人もいるし、ビジネスをやっていくのにずっと簡単であることがわかった。適切なパートナーを探すことが私にとって最大の課題だ。相手をよく知らなければならないし、今では引き合いがあっても誰が相手かよく注意するようにしている。

この件で、私は非常に手痛い経験をしたことがある。例えば、ウガンダでは非常に有力な企業家から引き合いがあって、何度も面談して MOU、そして 100 万台の契約書に署名した。そして最初の 2,000 台分の支払いをして、その後、その企業家が亡くなってしまった。事業を引き継いだ企業家の子息は、契約の正当性を認めず、そして、その後何も起こらなかった。だが、恐らく父親が存命であっても、例えば契約後に価格交渉をしてくるなど、今ではそもそもこのビジネスがうまくいく可能性は低かったのではないかと思う。このようなことが起こる。

(問) アフリカの将来についてどのように見ているか。

(答) 私はアフリカの将来に楽観的だ。人々が急速につながり、それがアフリカを急速に進化させている。私は電力はとても重要な役割を担っていると思う。米国開発援助庁

(USAID) も「パワー・アフリカ」というイニシアティブを通じて、数十億ドルを投じて電力グリッドの整備を進めているが、彼らも電力こそが経済成長を刺激するカギだと考えている。人々はそれを望んでおり、ゆえに、必ず実現すると私は思う。

だが、ビジネス環境の観点では、汚職が文化の一部になっており、それが成長の足かせになってしまうと思う。例えば、中国などいくつかの国はアフリカとその点において似たような文化を持つがゆえに、同じ言語を話しているが、欧州や日本は違う。我々にとってはより大きな問題だと言えるだろう。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) アフリカで日本企業とビジネスでコラボレーションできれば面白いと思う。逆に、我々はちょうど日本に代理店を指名したところで、また 1 店舗しかないが、ワカワカの商品は日本でも買えるようになった。また、日本は緊急災害支援において非常に活発に活動していることから、その分野でもワカワカの商品は役立つのではないかと考えている。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

5) スイス

①スイス・アフリカ・ビジネスサークル(ビジネス団体)

取材相手：ディレクター ミハエル・ライネッガー氏

取材日：2017年11月29日取材

スイス企業約80社を傘下に抱えるアフリカ関連ビジネス団体スイス・アフリカ・ビジネスサークル(SABC)のミハエル・ライネッガー氏に、スイス企業のアフリカ市場への取り組みや強み、課題について聞いた。

(問) スイス企業のアフリカ展開状況はどのようなものか。

(答) 現在に比べ、70～80年代の方がスイス企業はアフリカでよい位置につけていたように思う。当時は、スイス政府が支援し、スイスの銀行がアフリカの特定の国や地域に対するクレジットラインを設けるなどのサポートがあったが、現在はなくなった。スイスの銀行は世代交代などで、アフリカ事業のノウハウを失ってしまった。政府による支援は援助や移民対策に偏り、ほとんど期待できない。

現在のスイス企業のアフリカ展開状況を統計上の数字だけで図ることは極めて難しい。数字の上では、2015年時点のスイスによるアフリカの直接投資残高は135億スイスフランで、スイス企業がアフリカで創出している雇用は、約8万人程度となっている。ただ、スイス資本が過半を占める企業のみがカウントされており、実際の規模はこれより遥かに大きいと推察される。恐らく食品大手ネスレだけで現地での雇用は8,000～1万5,000人は超えるだろうし、セメント大手ラファージュホルシムも1万5,000人程度、資源大手グレンコアで3～4万人程度は雇用しているだろう。

産業別では、スイスからアフリカへの輸出の約半数が化学品・医薬品で、機械類が25%程度、精密機器や時計・宝飾品が10%程度だ。投資では資源関連が大きい。スイス企業のインドの工場からアフリカに直接輸出されれば、その数字はスイスアフリカ間の統計では現れない。統計局は500社程度のサンプルに対して調査を行うのみでスイス全体を現しているとは言いがたいし、スイスとアフリカの関係は数字より実際は遥かに大きいということは確かだ。

欧州の成長が停滞していることもあり、スイス企業のアフリカ進出は増加傾向にある。10年前は、南ア、エジプト、ナイジェリア、モロッコ、コートジボワールなど4、5カ国で直接投資額の8割以上を占めていたが、今はわずか4割程度に減少し、その投資はアフリカ中に広がりつつある。また、現地での雇用もより正規雇用を増やすなど、オペレーションも拡大している。スイス企業の多くが当初、中国に新たな市場を求めて出て行ったが、失望して、より近いアフリカ市場へと活路を求めた。

(問) スイス企業の強みはどのようなものか。

(答) 製品の質の高さやサービスデリバリーの信頼性などの強みが挙げられるが、重要なのは、多種多様な文化への順応性の高さではないか。アフリカは仏語、英語、ポルトガル

語など多様な文化であふれているが、スイスも小さいながら同様の環境にあり、多様な環境に順応できなければ生き残れない。文化の面で見れば、アフリカはスイスにとってそれほど遠くはない。このスイスの文化に対する神経の細やかさこそが強みだ。アフリカ諸国はお互いの言語の壁をなかなか越えられない。最近、南アを訪問したが、南ア企業の話聞いた際に、仏語圏チームを創設するのに苦労していると聞いた。

(問) ビジネス上の課題は。

(答) 汚職などコンプライアンス。また、一般的にアフリカはロジスティックや生活費などコストが高いこと。インフラの欠如。そして、アフリカ市場のニーズに適応した商品やサービスの価値提案といった点が課題だ。例えば、ネスレは国によってレシピが異なる。

また、スイスの工場からアフリカに輸出するといった、スイスーアフリカの二国間的だけの発想を捨てて、インドの拠点で製造したものを輸出するなどといった、南南協力的な発想も必要だ。スイス企業もかつてに比べ、アフリカの現地パートナーとの協業に対する恐怖感は和らぎつつあり、バリューチェーンや、オーナーシップなど現地化を進めている。南アで BEE 政策が導入された際も、スイス企業の多くがこれは不可能だと言ったが今は変わりつつある。現在は、現地にも利益を落とさなければならないということを理解し、現地パートナー探しに取り組んでいる。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

②エナジー・コンサルティング・グループ(エネルギー関連コンサルティング)

取材相手：パートナー ダビド・オーザン氏

取材日：2017年11月27日取材

スイスのエネルギー関連コンサルティング会社であるエナジー・コンサルティング・グループ社（以下、ECG）のダビド・オーザン氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題、日本企業との連携の可能性について聞いた。

(問) ECG のビジネスモデルは。

(答) ECG は 1999 年にスイスの重電・エンジニアリング会社 ABB の電力部門がフランスのアルストムからスピンアウトしてできたエネルギー関連コンサルティング会社で、創業者で現在も代表を務めるロルフ・ケールホファー氏は ABB 電力部門の元トップだ。

ECG は 40 人以上の専門家集団を抱え、電力にかかる各国の規制作りや、発電事業、電力グリッド、電力小売・供給など、電力事業のすべてのバリューチェーンをカバーし、さらにエネルギー効率化や、戦略策定、M&A、デューデリジェンスまで幅広い事業を行う。

ECG は、これまで世界 30 カ国で 300 件以上の電力プロジェクトに携わってきた。設計・調達・建設 (EPC) や管理・運営 (O&M) の実績は 30 件で、同社が世界中で導入した発電容量は 8 万メガワット程度。EPC にファイナンスを加えた EPCF もでき、プロジェクトファイナンスの実績は 150 億ユーロ程度。技術のみならず、ファイナンスの理解も強いことが強みだ。

(問) ECG のアフリカ市場への取り組みは。

(答) ECG にとって、アフリカは主要な市場で、これまで 16 カ国で 25 件のプロジェクトを実施してきた。欧州では改修案件はあっても新規案件が少なく、市場は縮小しているが、アフリカ市場は活況だ。難しい市場だが将来的に重要な市場になることはほぼ確実で、最後の残された市場と見ている。アフリカはやってもやってもきりがなくらい広大で、その中でも特に仏語圏アフリカに機会があると考えている。仏語圏アフリカ諸国は、競争が少なく、アフリカの中でも比較的開発が遅れていることからビジネス機会も大きい。

アフリカにおける機会としては、新エネ、小規模水力、火力とそれぞれあるが、投資コストが比較的安く、安定性の高い火力がやはり最も重要だ。新エネはもちろん環境に良く、案件も増えてきているが、安定性が低いのが問題。また、水力は投資額が大きく、またアフリカの多くの国々では水量はあっても高低差が少なく、建設コストが高くつく。電力需要の高い乾季に発電量が減ってしまうことも問題だ。

ECG は、ブルキナファソやベニンでは入札アドバイザー業務などの現地政府に対するコンサルティング業務も数多く受注しているほか、トラブルシューティングも強みだ。アルジェリアでは工事の遅延などあったが、問題を解決することができた。仏語圏以外でも、ナイジェリアやアンゴラでの IPP 案件に絡んでいる。リハビリ案件も得意で、コートジボワールでもガスタービンの補修を手掛けている。

仏語圏アフリカ諸国では実際のところ、フランスはあまり歓迎されていないと感じている。スイスの強みは仏語を解し、政治的に負の遺産も強い利害もなく中立であることだ。スイスは大国でもなく小国で、その点でおごりがある大国とも異なる。また、アフリカでは人と人とのつながりがビジネスにおいて極めて重要だ。現地政府側の仕事をしていることもあり、それぞれの案件で誰と組んでやるか、そういう点においても我々は理解が深く、強みがある。

(問) アフリカにおけるビジネス上の課題は。

(答) アフリカでビジネスを行うにあたり、やはり治安の問題は無視できない。ただ、ナイジェリアのように大きな国土を持つところでは、治安の問題は誇張されているのではないかと考える。セキュリティ会社を使うなどして、ある程度はリスクを減少させることはできる。

政治の不安定さについては、改善に向かいつつあると思う。投資関連法や税制など、リーズナブルなものできつつある。ただ、それがきちんと実行されるかは別問題だ。仏語圏の国々は、コートジボワールの背中を追いかけている。ベナンでは 2016 年に大統領選があったが、新大統領が誕生するなど、民主化は進展しつつある。

アフリカにおける最大の課題は事業の管理能力の欠如だ。ビジネスの交渉を行う際にも、こちらがなぜそういうことを要求しているかがアフリカの現地政府はなかなか理解できない。理解させるためには、説明する必要があると多くの時間を要する。また、汚職の問題も大きい。これは現地のパートナーを通じて解決を図っている。スイスでは 100 年前の水力発電所がいまだに稼働しているが、アフリカにはオペレーションやメンテナンスの文化がなくすぐに駄目になってしまう。

事業のファイナンスについては、必ずアフリカ開発銀行や各国の開発銀行を絡めるなど工夫しているが、ブルキナファソは金、マリはリン酸など資源があり、ファイナンス面ではそれほど難しくはない。

(問) 日本企業との協力の可能性は。

(答) アジアの企業は価格と品質が良く、いいポジションにあると思う。ただ、契約や交渉が問題だ。中国企業は技術とファイナンスとを兼ね備えているという点において、シーメンスや GE よりも優位性が高いが、現地のキャパビルが重要であるということを理解していない。現地のキャパビルがなければアフリカでは機会は少ない。商品だけを考えれば、GE も日立もどの企業も大差なく、どういった付加価値をつけられるかが勝負だ。

アジアとアフリカの文化の違いの問題もある。アフリカはよく知らなければ難しい市場で、交渉の仕方も異なる。このアジアとアフリカの認識の違いはビジネスに影響する。ECG は、中国企業や韓国企業、日本企業など、アジアの企業とも付き合いがあるので、両者の文化の違いを理解しており、アジアとアフリカ間の格差を埋める架け橋となりうる。ベナンでもホンダのバイクはいたるところで走っており、日本のブランドは信頼度が高い。日本企業との協力も積極的に検討していきたい。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

③イノックス・キャピタル(資産管理会社)

取材相手：CFO イワン・アガベコフ氏

取材日：2017年11月29日取材

資産管理会社であるイノックス・キャピタル社 CFO のイワン・アガベコフ氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題、日本企業との連携の可能性について聞いた。

(問) イノックス・キャピタルの概要及びビジネスモデルは。

(答) イノックス・キャピタルはスイス金融市場監督局 (FINMA) の認可を受けた資産管理会社で、2004年に創業、2006年に最初のファンドを設立した。CEO はレバノン系のコートジボワール人で、11歳の時にスイスに移住したが、ルーツはアフリカで、現場のことをよく理解している人物だ。

主に新興国でコモディティ・ビジネスを展開する企業に対し、ワーキング・キャピタル(運営資本)を供給している。対象となるコモディティは主に農産物で、コーヒー、カカオ、メイズ、大豆、落花生、ゴマなど。果物や野菜はあまり対象としていない。

地域的には旧ソ連諸国とサブサハラアフリカが中心だ。アフリカでは、アビジャンとヨハネスブルクに拠点を有し、特にコートジボワール、ガーナ、ブルキナファソを得意としているが、その他、リベリアや、南部アフリカ諸国も経験がある。

例えばアフリカから農産物を輸入したいという日本企業がいたとして、我々はその貿易取引が成立するよう、生産者や輸入に関する資金を供給することができる。オフテイカー(サービスの引き取り手、購入者)となる日本企業が、この会社と取引したい、この会社の生産拡大のために資金が必要だといえ、我々が、そのバリューチェーンに対する資金供給のファシリティをセットアップする。日本側と資金を出し合って共同でアフリカと日本間の貿易をファシリテートするようなファンドを設立することもできる。

我々はアフリカの地場企業を数多く知っており、どのように投資を構成すべきかよく知っている。例えば、日本の大企業がアフリカの農産物に関心があっても、ファイナンスをどのようにするかは非常に難しい。銀行も支援をしようとし、十分なノウハウも有していないケースが多く、高いスキルが必要だ。

例えば、全体が1,000万ドルのファシリティだとして、我々は生産者にそのまま投資するようなことはしない。バリューチェーンの各段階で、肥料に200万ドル必要であれば、それが土壌に使われるまで、その後、収穫に200万ドル必要であれば、それが収穫されて倉庫に保管されるまで、加工、洗浄、輸送など各段階に細分化して投資し、それをフォローしていく。現場の各段階でどのように担保を取るかに関するノウハウを有しており、これまで10年余りで40億ドル程度を投資してきたが、一銭も失ったことはない。

現在の我々の運用総額は6億ドルほどで、ファンド設立の最低規模は5,000万ドル。デューデリジェンスに非常に費用がかかることを鑑みると、我々としては投資1件当たり700万~1,000万ドル程度が適正規模だと考えている。従って、もし5,000万ドルのポートフォリオであれば5~10件の投資を行うという計算となる。

(問) アフリカ農業の将来性についてどう考えるか。

(答) アフリカの農業は未開発で、成長の潜在性が世界でも最も高い。しかし、例えば、コートジボワールは世界最大のカカオ輸出国であるにもかかわらず、その収量は南米や東南アジアと比べて、世界でも最低水準にある。今後、農地や土壌の開発により、大きな成長が期待できる。アフリカと同じ潜在性を持つのは世界でもウクライナくらいしかないと考えている。ハイネケンなどのグローバル企業はいち早くアフリカに目をつけ、原料からボトリングまでのバリューチェーンすべてをコントロールしている。

世界的にアフリカの農業に注目が集まり、多くの国際会議などでもテーマに取上げられるようになったが、この勢いがバブルにならないよう気をつける必要がある。継続性、一貫性がとても重要で、我々は10年間、事業の一貫性を保ってきた。

アフリカの農業はとても複雑で、多くの資金や技術支援が必要とされるが、それらをオーガナイズするには高い専門性が必要だ。潜在性がいかに高くとも、それでもなお重要なのは警戒心で、投資は慎重に行う必要がある。

(問) 事業の課題は。

(答) 自社の現在の課題は、ビジネスをどのように規模拡大していくか。様々な方法があるが、今は複数の技術を導入して、より効率化を図ろうとしているところだ。また、投資対象となる優良企業の発掘も時間がかかる。どのように投資資金を集め、どのようにそれを投資していくか。我々のビジネスは間違いなくニッチの部類に入るため、あまり会社を大きくするつもりはないが、経営陣も比較的若く、順を追って着実な成長を遂げるべく、戦略が必要だと考えている。

アフリカの政治リスクについては、例えば、コートジボワールは次の選挙までは、その間は政治的には安定期と見ている。もちろん、その後はわからないが、我々が今やっているのは、大統領任期の始め頃に固定資産に投資して、2~3年間でその投資を回収する。任期の終わり頃には、固定資産への投資は控え、ワーキングキャピタルをファイナンスするだけにするようにするなど配慮している。

オペレーション面では、生産者の資金の使い方には十分に気をつけている。生産される農産物は、最終的に欧州市場、日本市場で販売するためには高い基準に適合しなければならず、農家が土壌に投入するものなどには細心の注意が必要だ。また、時に生産者は、我々が肥料に10ドル投資したにもかかわらず、7ドルのより質の悪い肥料を購入して3ドルをポケットに入れる。結果、生産が伸びず、投資は戻らない。重要なのは、信頼できる会社と付き合うことで、もっとも重要なビジネスのカギといっても過言ではない。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 現在、イノックス・キャピタルは資金的に潤沢な状況にあり、投資機会を探している。もちろん、関心のある日本企業がいれば、共同での投資なども前向きに検討して行くが、例えば、東アフリカから日本に農産物を輸入したいという日本企業がいれば、その流れ、バリューチェーンに投資をしていくことに非常に関心がある。

アグリビジネスに関心のある日本企業がいて、アフリカから農産物を輸入したいという企業がいたら、その流れをファイナンスし、ストラクチャーすることができる。我々は生産者のネットワークも有している。

例えば、我々は基本的にトマトはやらないが、日本企業がアフリカに農場を設けてトマトを生産したいなどといったケースでも、ぜひ、相談に乗らせていただきたい。また、現地の生産力を増強したいという時も我々は助けになれる。当該企業にノウハウ、スキルがあっても、銀行が支援をしないケースはたくさんある。我々はそういう案件に関与していきたい。例えば、原料を輸入して現地でパッケージするといったケースであっても付加価値が生まれる限りは、農産品に限らず、食品に係るすべてのバリューチェーンに関与する。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

④ジェンベ・コミュニケーション(コンサルタント)

取材相手：代表取締役 ニコル・スター氏

取材日：2017年11月27日取材

コミュニケーション・コンサルタントであるジェンベ・コミュニケーション社のニコル・スター氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ジェンベ・コミュニケーションの概要とビジネスは。

(答) 我々の仕事はコミュニケーション・コンサルタントで、他社との違いは我々のアフリカネットワークにある。国際的なコンサルタント会社は、ロンドンやヨハネスブルクでは有力かもしれないが、多くのアフリカ諸国では通用しない。現地の言葉をしゃべり、現地を理解したコンサルタントが必要だ。我々は時間をかけてそういう人材を育ててきた。これが他社にはない強みだ。

アフリカ内ではアクラ、ケープタウン、ラゴス、ルアンダ、マプト、ラバトに拠点を有するが、これらの国々に限らず、アフリカ大陸内に広くネットワークがあり広く対応可能だ。例えばタンザニア、マラウィ、コートジボワールでも進行中のプロジェクトがある。アフリカには大きなビジネスチャンスがあるが、そのチャンスをつかむためには、アフリカが抱える課題を知らなければならないし、適切な人材を雇用しなければならない。

我々のコンサルタントは非常に多様な国籍、バックグラウンドを有する人材だ。2012年の創業時にはコンサルタントは私一人であったが、様々な賞を受賞し、今では世界7拠点で45人のスタッフを抱えるまでに成長した。アンゴラには12人、ガーナにも8人のスタッフがいる。創業当初はアンゴラ政府などアフリカの政府・企業が欧米先進国など世界へ展開するのを支援してきたが、最近は欧米企業のアフリカ展開も数多く、双方向のビジネスを支援している。スイスの大手農薬メーカーや米国の大手重電メーカーなども顧客だ。

ケーススタディとしては、例えば、アンゴラ政府のソブリン・ウェルス・ファンドの国際的な知名度を上げるため、FTやブルームバーグへの記事掲載や、多くのカンファレンス登壇やスピーチ機会をつくる支援を、また、アンゴラ国内では社会的な活動をPRする支援を行ってきた。2017年8月に大統領選挙があった際には、選挙前にアンゴラの未来に関する先行き不透明感が高まり、アンゴラに対するレピュテーションのリスクが高まった。こうした危機管理も我々の仕事だ。その他、モロッコの通信省のキャンペーンも請け負っている。また、欧米企業のアフリカ展開支援については、商品の市場調査や、M&AなどフィナンシャルPR、IR、危機管理などを得意としている。

(問) アフリカ市場をどのように見ているか。

(答) アンゴラ、ガーナ、ナイジェリアは大きくビジネスが伸びており、モロッコも複数の顧客がいる。我々の主要マーケットであるアンゴラは、新しい政権が樹立されたばかりで、主要ポストの任命など大きな変化が起こっている。輸入を削減し国内生産に切り替える輸入代替政策が国の重要課題となっており、政府は外国企業による直接投資(FDI)を

欲している。その観点から新政権はビザ制度などビジネス環境の改善を目指しており、また、インフラ整備も外資による投資を求めている。

一方、アンゴラのネガティブ面では、まだ汚職対策や社会開発などが不十分で、インフォーマル経済も非常に大きいことから、ビジネス環境の改善の余地は大きい。汚職のインデックスで上位にあったり、乳幼児死亡率が高かったりと、国際的に悪いイメージが広く定着している。だが、アンゴラも30年以上の内戦を終えてまだわずか15年しか経っておらず、その15年間で著しく発展した。そのポジティブな面には誰も注目しようとしなない。我々はこういう面も含めてPRしていかなければと考えている。

(問) ビジネス上の課題は。

(答) アフリカは非常にエキサイティングな市場だが、成功するためには、現地のステークホルダーとの関係構築が極めて重要だ。アフリカでのビジネスでは個人と個人の関係が重要で、相手に自分のビジネスを理解してもらわなければうまくいかない。コミュニケーションはそのツールだ。だが、アフリカではあまりコミュニケーションの重要性が認識されていない。この点が問題だ。いまだにコミュニケーション・コンサルタントのような業界は一般的でなく、多くがただの広告代理店にとどまっている。

我々はコミュニケーション・コンサルタントとして、ただ広告やプレスリリースを出してそれだけということはない。顧客や国ごとのニーズを見極め、顧客のポジションやキー・ステークホルダー、ターゲット、メッセージなどを明確にしてコンテンツを開発するようにしている。

(問) 世界的に顧客とのコミュニケーションのあり方は進化を遂げつつあると思うが、アフリカではどうか。

(答) アフリカにおいても、メディアは紙媒体からオンラインに移行しつつある。特に、これからアフリカに進出しようという企業には、自社のソーシャルメディアチャンネルを作るように進言している。フェイスブックはアフリカのすべての国で、ユーザー数が拡大しており、各国のステークホルダーとのコミュニケーションツールとしては欠かせなくなってきた。

ただし、商品や国・地域などによって効果的なツールは異なり、いまだにインターネットの普及が進んでいない地域では、ラジオは重要な媒体だ。他には例えばアンゴラでは農業や林業のプロジェクトのニュースなどを広げるために「ソバスタ」と呼ばれる部族のリーダーやコミュニティのイベントなどを使うこともしばしばある。新しい市場に行く際には、誰がステークホルダーか、どのような方法でどのようなメッセージを届けるか、戦略的なコミュニケーションが必要だ。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) アフリカのビジネス機会は巨大で、人口は若い。中間層は拡大を続けており、市場は拡大している。政府部門はもう少しシェーブアップが必要で、海外から投資を受け入れるためには多くの改善が必要だ。アフリカで成長するには、戦略的でなければならないし、長期的視野を持って、現地の市場を理解しようと努力することが必要だ。

日本企業は多くの知見をもってアフリカの発展に貢献できる。日本企業のアフリカ進出をコミュニケーション面から支援できればと思う。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

6) ポルトガル

①ア・セメンディラ・デ・アリビオ・ディアス・イ・イルマオン(種子販売業)

取材相手：社長 ペドロ・ディアス氏

取材日：2017年11月9日

種子販売業のア・セメンディラ・デ・アリビオ・ディアス・イ・イルマオン (A Sementeira de Alípio Dias & Irmão Lda) は独バイエルのほか、日本のサカタのタネ、トキタ種苗、ミヨシを仕入れ、ポルトガル及び旧植民地のアフリカ諸国 (モザンビーク、アンゴラ、カーボ・ベルデ、サントメ・プリンシペ) で販売する。創業は1933年で、現在の従業員数は25人。年商約300万ユーロのうち、アフリカ向けは20%を占める。

<ポルトガル語圏で種子販売とともに種苗事業にも参画>

1960年代より、野菜、果物の種子を農家(民間)向けに販売している。複数品種の種を現地で試験栽培して、生産性の高いものを商品化している。主要輸出国はアンゴラとモザンビーク。

2014年、アンゴラの農産品輸入総額は50億6,100万ユーロで、うちポルトガルからの輸入は17.7%を占める。その中で、同社はキュウリ、キャベツ、玉ねぎ、ピーマン、トマト、オクラ、ブロッコリー、メロンの種子を現地代理店経由で販売し、政府系ファンドから融資を受けている農家と取り引きしている。アンゴラは伝統的に農作物の栽培を行っており、年3回の栽培試験が可能。早ければ、試験の翌年には商業化できる例もある。種苗事業はアンゴラに進出しているポルトガル企業2社が請け負う。アンゴラにおける競合相手は中国、ブラジル企業で、市場規模、競合各社のシェアは不明ながら、扱い高50万ユーロ以下の種子ディーラーが多数存在すると思われる。

一方、モザンビークの2014年農産品輸入総額は11億8,500万ユーロで、うちポルトガルからの輸入は5.6%。同社はレタス、玉ねぎ、にんじん、キャベツ、ピーマン、トマト、ピーツ、試験期間中であるがスイカ、メロンの種子を直接販売している。アンゴラとは異なり、モザンビークでは、伝統的に農作物の栽培はほとんど行われていなかった。同国では年2回の栽培試験が可能。試験結果がよければ、2、3年で種子の商業化が可能となる。農家は土地所有が認められていないため、公共農地を賃借して耕作する小規模農家がほとんど。政府機関が6カ月おきに栽培状況を検査する。モザンビークには、種苗事業を行う企業は存在せず、各農家が独自に行っているため効率が悪い。そのため、わが社は政府に同事業を行う会社を設立すべく働きかけているが、現時点では実現していない。競合相手は南ア企業。モザンビークでは政府の農業政策の動向注視が特に必須となる。加えて、公共事業の入札条件に透明性が担保されていない。

<インフラ未整備、人材確保、送金規制が不安定材料>

アフリカ事業の課題として、まずはインフラ整備を挙げたい。道路整備、倉庫・建屋の建設、車両整備も必要で、中国企業が主導している。アンゴラにはブラジル資本のスーパー

一マーケットが進出するなど、生鮮野菜の需要はあるが、ロジスティクスに大きな問題がある

次に、農業技術者などの人材確保がある。栽培試験の質・量の拡大がビジネスの拡大に直結するので、農業技術者の確保・派遣が不可欠であるが、現地人材は不足している。

最後に、今のところ代金回収に問題はないが、不況と政府の緊縮政策により、海外への送金規制が設けられていることが大きな問題。このため需要はあってもビジネスを拡大することが出来ない状況である。

<日本企業との連携にも多様なビジネス機会が存在>

アンゴラ、モザンビークに進出している日系企業は、種子ではサカタのタネやトキタ種苗、発電装置ではホンダがある。両国はアフリカの中でも人口の増加が著しい地域で、農業に適した土壌、環境も有すため、自社として成長が見込める重要市場と認識。他国企業との競合に勝つためには、ポルトガル企業は品質重視でプレゼンスを高める必要がある。

「ア・セメンディラ」ブランドも品質・サービスの向上に注力している。アフリカでは種苗と農業技術者だけでなく、インフラや周辺産業の整備も必要である。日本企業の品質には信頼があるので、種子販売のみならず、栽培技術の普及や、インフラ、ロジスティック、流通サービスなど多くの分野でチャンスがあると思う。

(パリ事務所 渡辺智子、リスボン・コレスポンデント 小野恵美)

②パイニーヤ(電力エンジニアリング)

取材相手：海外市場担当 ジョアン・ラメーラ氏、国内市場担当 オッタヴィオ・マドウレイラ氏

取材日：2017年12月12日

創業1980年の電力エンジニアリング企業のパイニーヤ (Painhas S.A) は、設計・調達・建設 (EPC) 事業、送電事業、配電事業、電気設備設置事業、メンテナンス事業、通信事業を主要事業としている。年間売上は1億2,300万ユーロ。国外展開はこれまでアフリカ中心だったが、フランスでも事業を開始した。ポルトガル国内の取引企業は EDP (発電)、REN (送電)、GALP (エネルギー)、PT (通信) でドイツの ENERCOM (風力発電機製造企業) も顧客だ。アフリカ市場での売り上げは全体の43%を占める。

<電力整備をコアビジネスとして展開>

まず、アンゴラでは2013年、ポルトガルの中堅建設業カルロス・ジョゼ・フェルナンデス・アンド・コンパニーヤのアンゴラ現地法人 (オマタパロ - エンジェニヤリア・イ・コンストルサオン SA) と合弁会社パ・オマタパロ社を設立 (出資比率50%)。主に機関送電網や、サブステーション (400kV以下) の整備をターゲットにしている。政府系資本の複数の案件で2021年までに5億ユーロの受注がある。アンゴラでは設計、建設部分を請け負い、メンテナンス事業は行っていない。競合相手はポルトガル、中国、スペイン企業。

モザンビークでは2014年、天然ガスのエンジニアリング事業を専門とする ERI エンジェニヤリア SA と合弁でエリ・モザンビークを設立 (出資比率20%)。送・配電網やサブステーション建設、ガス・水道網建設、HVAC (暖房、換気、空調)、ジオマティック (地理情報学) 関連のプロジェクトをターゲットにしている。

モザンビーク全土の電力ネットワーク整備、66kV の送電用パイプライン敷設、サブステーションの建設、低電圧戦敷設、街灯整備プロジェクトを落札したが、モザンビーク政府の資金ショートのため頓挫。競合相手は、ポルトガル、スペイン、中国、インド企業。もともとモザンビークにはポルトガルの旧植民地ゴアなどからのインド系移民が存在することからインド企業のプレゼンスも高い。

<課題となる必要人材の確保>

最も深刻な問題はファイナンス組成である。アンゴラ、モザンビークともに、政府系資本のプロジェクト受注をメインに事業を展開しているが、今後は顧客の多様化が課題。また、ポルトガル国内ではメンテナンス事業の比率が大きいが、アフリカでも必要人材育成をしてメンテナンス活動を実施できれば、事業を飛躍的に拡大出来ると考える。

両国ともに労働に関する概念が異なり、出勤率や定着率が高くないため、人材は必ず必要人員より多く雇用する必要がある。

<日本製品の需要大も欧州規格への適合が必要>

日本製のトランス、スイッチボックス、ケーブルなどの需要は大いにあると考える。但し、設計・デザインについては、アンゴラの規格は欧州基準に準拠しており、これに適合する必要がある。

(パリ事務所 渡辺智子、リスボン・コレスポンデント 小野恵美)

7) ノルウェー

①ノルウェー・アフリカ・ビジネス協会(ビジネス団体)

取材相手：代表 アイバン・フェルシュタット氏

取材日：2017年10月31日

126社の会員企業を抱えるノルウェー・アフリカ・ビジネス協会（NABA）のアイバン・フェルシュタット氏に、ノルウェー企業のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ノルウェーとアフリカの関係と、ノルウェー企業のアフリカへの展開状況は。

(答) ノルウェーのアフリカとの関係は、開発援助に始まる。1960年代、ノルウェーは社会民主党政権時代で、アフリカの独立を積極的に支援していた。東アフリカを中心に、集中的に開発援助が行われ、特にタンザニアはその中でも最も重要なパートナーであった。

一方で、ビジネス面では、一部ながらアフリカ進出を進めた企業があり、例えば、肥料大手のヤラ・インターナショナルはアフリカで30年以上の歴史を持つし、また、資源大手のスタットオイルはBPとの協業により、アンゴラに進出した。スタットオイルにとっては、北海油田以外での初の海外進出であった。また、再生可能エネルギーの分野では、太陽光大手のスカテック・ソーラーがアフリカに積極展開し、ナイジェリアでも受注、エジプトでも大規模なプロジェクトを進めている。地熱発電についても、ノルウェー企業はエチオピアなどでの参入可能性を探っているなど、再生可能エネルギー分野の企業は非常に活動的になっており、中小規模のプロジェクトを進める企業も増えてきている。

ノルウェーにおいて、これまで特にアフリカビジネスへの関心が高まったのは、2011年で、その頃、最初のノルウェー・アフリカサミットが開催され、貿易省と開発援助省が共同で、ガーナ、モザンビーク、アンゴラに100人以上からなる大規模なビジネスミッションを派遣した。南アのズマ前大統領もその年に国賓としてノルウェーを訪問するなど、アフリカに関するニュースがノルウェー中に広がった。

そうした流れを受けて2012年に設立されたのがNABAで、最初は会員15社でスタートしたが、現在は会員数が126社にまで拡大するに至った。

2015年にはモニカ・マラン貿易相がビジネスミッションを率いてタンザニアとケニアを訪問。今年（2017年）も10月26日にオスロでノルウェー・アフリカ・ビジネスサミットを開催し、30カ国以上から約500人が集まった。2017年はさらに11月6～9日にノルウェーの皇太子のエチオピア公式訪問に合わせて、アディスアベバにビジネスミッションを派遣。同国にはノルウェー企業の進出はほとんどないが、ミッション団には50人が参加した。

年々、ノルウェー企業のアフリカに対する関心は高まっているといえるし、NABAに加盟するアフリカ企業も増えていることから、アフリカ側のノルウェーに対する関心も高まってきているといえるだろう。政治的にも現在の保守党政権になってからこの4年間ほど、

開発援助からビジネスへのシフトが急速に起こっており、アフリカをビジネスパートナーと捉える動きは加速している。

議会にも党派を超えてアフリカを推進するグループが作られ、すべての政党が参加している。我々はその事務局だが、ノルウェーの ICT 企業ラボレマス (Laboremus) がウガンダでウガンダ人ソフトウェアエンジニアを使ってノルウェーの金融機関のためのソフトウェアを開発しているという話を聞いた。議員らはアフリカとノルウェーの関係がこんなに深いものかと驚いていた。

地域的には、ノルウェーは東アフリカで、長期に亘り開発援助を行ってきたことから、ノルウェー企業にとっても、ケニア、タンザニア、ウガンダは行きやすい国だ。だが、最近ではポートフォリオの多角化が進み、西アフリカへの進出も始まっている。ナイジェリア、ガーナ、アンゴラは最も重要な市場で、石油・ガスに限らず、ビジネスが始まっている。

(問) ノルウェー企業のアフリカにおけるビジネス上の課題はどのようなものか。

(答) 確かにアフリカにはそういった問題が数多く存在することは否定しないが、ノルウェーではいまだアフリカといえば、災害、飢え、戦争、汚職しかないと考えているビジネスマンも多く、アフリカ市場のイメージは必ずしもよくない。この知識の不足をいかに補い、アフリカ市場に出て行くか、それがまず大きな課題だ。我々は、我々のネットワークを活用して、お互いに成功や失敗の経験を学びあったり、有益なコンタクトを交換し合ったりするような場を設け、この知識の不足を補おうという取り組みを行っている。

アフリカの成長の課題は、教育だと思う。例えばタンザニアでは職業訓練に大きな課題があり、発電所を建設するといっても、現地に技術を持つ職人がいないことから、パキスタンから溶接工を呼ばなければならないといったこともしばしばだ。こうした問題を解消するべく、ノルウェー政府は今後 5 年間で 5 億クローネを職業訓練のために投じることを決めた。企業がタンザニアで職業訓練をしようと思えば、この基金の支援を申請することができる。

また、アフリカでビジネスを行うにあたり、適切な現地パートナーを探すことも大きな課題で、何よりも忍耐が必要で、近道はなく長期的な視点で取り組む必要がある。

ノルウェー企業がアフリカで成功するためには、より企業の国際化も進める必要がある。ノルウェーはアフリカにおける開発援助の蓄積により、質の高い製品・技術としてアフリカ側の信頼を築いており、ノルウェー企業がアフリカ市場に目を向けないのは、本当にもったいないことだ。アフリカの経済閣僚らがノルウェーに来ると、「我々はノルウェー企業を相手にしていないわけではない。ノルウェーがアフリカに来ないのだ」といわれる。アフリカに中国企業しかいないのは、我々が現場に行かないことが原因でもある。ゆえに、ビジネスミッションなどアフリカを訪問する機会を増やすことはとても重要だ。

(問) アフリカにおける日本企業とノルウェー企業の連携の可能性は。

(答) 日本はこれまでアフリカにとって開発援助のパートナーとして重要な役割を担ってきたが、最近ではビジネスでも活発になってきていると感じる。

日本とノルウェーはともにサービスが良く、相性がよいのではないかと思います。日本とノルウェーがいかに技術やノウハウで力を合わせてアフリカを開拓できるのか、非常に面白い。既にスカテック・ソーラーなど、日本企業と連携している企業もある。

日本企業でノルウェー企業との連携に関心があれば、ぜひマッチメイキングのようなこともしてみたい。また、日本企業とノルウェー企業のコンソーシアムを組むのも面白い。こうした連携は、我々両国に経済的恩恵をもたらすだけでなく、アフリカ諸国にとっても雇用を創出するなど、恩恵をもたらすだろう。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

②ノルウェー開発途上国投資基金(開発金融機関)

取材相手：戦略・分析部長 オラ・ナフシュタット氏、上級アドバイザー ピーター・モル
テ氏

取材日：2017年11月1日

ノルウェー政府の開発金融機関であるノルウェー開発途上国投資基金（Norfund）に、
アフリカへの取り組みや課題について聞いた。

(問) Norfund の概要とアフリカにおける取り組みは。

(答) Norfund は、ノルウェー外務省傘下の開発金融機関で、開発途上国への投資を通じて
当該国の開発を促すことを目的としている。ノルウェー政府の政策に基づき、サブサハ
ラアフリカを含む後発発展途上国（LDCs）に重点を置いて投資している。

現在のポートフォリオは約 200 億クローネ程度で、その 50%程度がエネルギー分野だ。
その中でも、ガス火力なども一部あるが、水力、太陽光、風力などの再生可能エネルギー
が大半だ。

エネルギーの次に大きいのは、金融機関向けで、30%程度を銀行やマイクロファイナン
ス機関に投資している。このほか 10%程度を農業に、残る 10%程度を中小企業向けのプ
ライベート・エクイティ・ファンドに投資している。

地域的には中南米や東南アジアの最貧国向けも含まれるが、アフリカが 56%と最も大き
い。最近、エジプトの太陽光プロジェクトに投資したが、基本的には北アフリカは優先地
域ではない。投資先で最も大きいのは東アフリカと、南ア、ザンビア、モザンビークなど
の南部アフリカだ。事務所はナイロビとマプトと、つい最近作ったばかりのアクラの 3カ
所。西アフリカではこれまでほとんど投資を行ってこなかったが、可能性を模索してい
こうとしているところ。

現地の市場を知り、ネットワークを有し、適切な投資を行うためには、現地の拠点とい
うのは極めて重要で、各事務所に駐在するノルウェー人は 1、2名で、あとは現地人を採
用している。我々の事業は OECD ルールに完全に準拠しており、すべてアンタイドで行わ
れており、常に世界で最高のパートナーと組んで仕事をする事ができる。

(問) アフリカでの事業運営上の課題は。

(答) 市場をよく知ることだ。多くの投資家は、自国の市場についてはよく知っており、
ビジネス分野や政治などをよく知っているため、簡単に投資の判断ができるが、アフリカ
ではそうではない。様々なリスクに対処することが必要で、また、良いパートナーを見つ
けることが非常に難しい。

我々のプロジェクトの発掘の多くは、現地のネットワークから来るもので、各国のビジ
ネスコミュニティにおけるネットワーク構築に特に力を入れて取り組んでいる。

他には、他の開発金融機関との連携によるものもある。例えば、英国の開発金融機関 CDC
とはアフリカのエネルギーに投資するグローベレック（Globeleq）という会社に共同で出資
し、IPP 事業など案件を組成している。

東部や南部では、Norfund はよく知られており、また、比較的大きな投資家でもあることから、様々なパートナーから案件が持ち込まれる。これらの案件、パートナーのスクリーニングに多くの時間を費やしており、価値を共有できる相手か、良い実績を積んだ相手か、よく精査している。特に優良なパートナーを見つけるのが難しいのは農業分野で、バナナ農園など、よい経営陣をそろえた企業を見つけることは特に難しい。

また、為替レートもほとんどの通貨で切り下げが続いており、我々はほとんど米ドルで投資していることから大きな課題だ。特に南部アフリカは一次産品価格の下落により、適切なリターンを見込むことが非常に難しくなっている。

我々は民間部門に投資をしているため、アフリカの政治と直接関係するようなことはあまりない。だが、例外なのはエネルギー分野で、15~20年間に亘る政府との電力購入契約を交渉する際など、ハードカレンシーを回収するのは大きな課題だ。アフリカの政府は、実際のところ、お金がないのではなく、お金を支払いたくないという感じだ。ジンバブエにも長期に亘り多くの投資を行ってきたが、パフォーマンスは悪くないが、政治的情勢や通貨が問題となっている。ジンバブエの魚の養殖を行っている企業に投資しているが、その会社はその多くをザンビアに輸出しており、ザンビアの通貨クワッチャが急激に6割切り下げとなるなど、問題となるケースもあった。南アでは、適切な経済政策がなされてこなかったため、経済成長が停滞していることが問題だ。電力分野でも再生可能エネルギーのプログラムが遅延していたが、ようやく再び動き出したところだ。

(問) 原油価格の下落により、Norfund の予算にも影響が出ているのか。

(答) Norfund の予算には影響はない。我々は国庫からの割り当てに加えて、投資から利益を上げている。むしろ、ノルウェー政府は、民間セクターの開発により力を入れるとして今後4年間にかけて割り当てを増やす意向で、2018年のNorfundへの割り当ては12.5%増となることが決まっている。加えて、ノルウェー政府は年金基金によって石油価格の変動に対応しており、財政はとても安定している。

(問) ノルウェー企業のアフリカに対する関心は高まってきているか。

(答) 民間セクター開発にかかる窓口をノルウェー国内にも設置しているが、アフリカへの関心は中堅企業や大企業に絞られている。中小企業はアフリカ市場の難しさを実感しているようで、ノルウェー企業による案件数は減少傾向にある。

しかし、エネルギーセクターだけは例外で活発だ。10~12年前にノルウェー国営電力会社スタットクラフトの収益はとても高く、その稼ぎを海外に投資しようという動きが起こり、その際に、ノルウェーの電力会社はNorfundとともにアフリカに進出しようとして、幾つかの発電所を建設するなど、一時期はアフリカにおけるNorfundの最大のパートナーであった。だが、その後、電力価格の低下などにより収益は悪化し、これらの投資から撤退した。一方、Norfundのエネルギー事業は拡大傾向にあり、例えば、太陽光発電事業を行うスカテック・ソーラーは事業を拡大している。同社は、最初は太陽光パネルの輸出を事業としていたが、発電事業者に転換し、投資を行うようになり、我々の重要なパートナーとなった。今では、発電所に投資して、アフリカの現地政府と電力購入契約を結ぶようになった。

だが、他の産業ではノルウェーには例えば魚の養殖会社では、鮭の養殖、輸出などから大きな利益を上げているが、アフリカにはまったく関心がなく、不可能だといっている。国内で好調だからといって、その利益を海外に投資しようという動きは必ずしも当てはまらない。だが、Norfund 自体は、ジンバブエやザンビア、ウガンダなどで魚の養殖会社に投資して、ノルウェーで魚の養殖に携わった経験者を各社の役員に派遣するなどして、知識や技術移転に取り組んでいる。アフリカの開発への貢献は大きい。

我々は石油・ガス産業への投資はやらないが、スタットオイルなどはアフリカに投資しており、モザンビークやタンザニアなどを目指している。肥料大手のヤラ・インターナショナルは、とても野心的でタンザニアで重要な投資をした。ヤラの CEO は、現在はアフリカはわずかに売り上げの 5%に過ぎないが、将来的にアフリカが同社にとって最大の市場になるだろうと言っている。アフリカの農業の可能性はとても大きいですが、一方でとても難しく、投資から利益はあがっていない。タンザニアでアボカドの栽培を行っている会社に投資しているが、利益は大きくないものの、契約農家への波及効果や欧州市場への輸出のためのインフラ整備など、我々としては理想のモデルだと考えている。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 我々の投資は、アンタイトであり、常に優良なパートナーを探している。日本企業についても、もちろんオープンで、相談があれば検討していきたい。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

③スピア・キャピタル(投資ファンド)

取材相手：CEO クリスチャン・ヴィクトル・ベルナウ氏、COO マルティン・ソダバール氏、プリンシパル アルネ・ペーター・ザネ氏

取材日：2017年10月31日

一般消費財（FMCG）分野を中心にアフリカで投資を行うノルウェー発祥のプライベート・エクイティ・ファンドであるスピア・キャピタルに、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) スピア・キャピタルのビジネスはどのようなものか。

(答) 我々は、主に北欧諸国の投資家から集めた資金をアフリカに投資するプライベート・エクイティ・ファンドだ。元々、オスロで始まった会社だが、今は南アのケープタウンを本社とし、ジンバブエの首都ハラレにも拠点を有している。

我々の投資先として大きいのはジンバブエで、我々の最初のファンドでは、小売最大手のメトロ・ホールセラーズと乳製品の製造・販売大手のデンデイリーに投資している。現在では同国のGDPの2.0～2.5%ほどを我々の企業が稼ぎ出しているといっても過言ではないほど、ジンバブエにおける我々のプレゼンスはとても高い。

また、南アフリカでは、産業用のインクの製造会社ポリメリックに投資している。この企業の技術は独自で、実はハーレーダビッドソンのバイクのガスタンクはすべて南アで作られており、すべて我々のインクが使われている。また、チケットや、太陽光パネルの表面のコーティングにも我々の技術が使われている。また、南アでは、ジンコム（JINCOM）という漫画を使ったコミュニケーション会社にも投資している。例えば識字率や言語数の多さから、南アでは鉱山会社や果樹園などで、漫画を使った教材が従業員に対する安全対策等の教育を行う際に広く使われている。既に著作権を売却してしまったが、この会社はもともと、アフリカで非常に流行した「スーパー・ストライカー」という漫画を作った会社だ。少し我々の対象とする分野から外れてはいるが、我々はこうした投資先も、我々のネットワークを通じて、今後、シナジーが見込めると考えている。

(問) 今後、ビジネスをどのように拡大していくのか。

(答) 我々は今、第二弾のファンドの立ち上げに取り組んでおり、資金集めを行っている。これまで3,500万ドルが集まっており、あと1カ月ほどで目標とする7,500万ドルに到達させたいと考えている。ファンド2には、ノルウェー開発途上国投資基金（Norfund）や、オランダ政府のグッド・グロース・ファンド、そして、ノルウェー最大の保険会社などが出資することが決まっている。

ファンド1では対象地域を、南ア、ジンバブエ、ザンビア、マラウイに絞っていたが、今後、ファンドが成長して5,000万ドル規模に達したら、ファンド2ではタンザニア、ルワンダ、ケニア、ウガンダにも投資していく予定だ。1件当たりの投資規模は、200～1,000万ドル程度で、スタートアップではなく、既にビジネスが順調でスケールアップが必要な

企業を対象に投資し、我々自身、マネジメントにも関与する。対象とする分野は、一般消費財（FMCG）と製薬だ。

我々が FMCG を主な投資対象とするのは、アフリカの人口が増加していることが背景にある。誰もが必要とするものであり、リスクが低いと考える。我々の社名の「スピア（槍）」は、我々が、我々を通じてアフリカビジネスに参入する手助けをする槍になるという気持ちから付けたもの。我々は南部アフリカの FMCG 分野で広くネットワークを有し、ビジネス機会を知っており、アフリカのガイドとなれる。

我々は ESG 投資（環境・社会・ガバナンス）を徹底しており、アフリカ企業の良きパートナーとなることで、ウィンウィンの関係を構築したいと考えている。また、我々はアフリカにおける現地生産を奨励しており、我々の投資によって、輸入代替が進められればと考えている。もちろん、日本製のモノを消費者が求める場合もあるが、できるだけ現地で作り、現地で消費するのがよい。ザンビアで我々が投資している企業もは、中国から買うよりも現地で生産したいという企業だ。

また、メトロ・ホールセラーズは、かつてはその多くを輸入品に頼っていたが、今ではほぼ 90% が域内産だ。どんどん域内でよい商品が生産されるようになっており、例えば、洗剤はザンビアで作られているがよく売れている。デンデイリーも、ミルク、アイス、ヨーグルトなどを生産しているが、テトラパックの新規生産ラインを導入した。

（問）アフリカビジネスにおける課題は。

（答）アフリカには多くの課題があるが、日本企業が考えているほどには難しいことではない。例えば、投資案件の登録ないし承認は課題ともいえるが、どちらかというただ時間がかかるだけとも言える。

我々が関係している産業は汚職がはびこっているような産業ではないため、汚職は問題ないが、外貨規制や為替の変動には苦勞している。ジンバブエは今は厳しい状況で、様々な規制や数々の検問など問題があるが、現地の人々は働き者で、外貨での代金支払いができないことから、原材料の輸入が非常に困難だ。多くの人が我々になぜジンバブエに投資をしているのかと聞くが、ジンバブエは 80 年代、90 年代はとても洗練された国だった。かつては南部アフリカでは、2 番目に大きい経済規模を誇り、今は、不幸なことに、政治により大変な悪評を得ているが、誰もがジンバブエ経済の復活を待ち望んでいるはずだ。

アフリカでビジネスをする上で、2 つの重要なことがある。一つ目は、よいマネジメントを持つことで、我々はよい企業家とひざを突き合わせて相手をよく知ろうとする、これがとても重要なことだ。二つ目は、常に計画が修正できるようにしておくことで、選挙で政権が変わることもあるし、10 年先のことはわからない。状況は常に変わって行くものだ。

（問）日本企業との連携の可能性は。

（答）日本は商社がアフリカでビジネスをやっているのを知っているが、規模の小さな企業はあまり見かけない。我々は日本企業との連携に非常に関心がある。第 1 弾のファンドは、北欧諸国からしか資金を集めなかったが、第 2 弾のファンドは海外からも資金を集めたいと考えている。日本の保険会社などがもしアフリカ向けの投資を検討しているのであ

れば、非常に面白い。ファンド2をクローズするのが2018年11月の予定のため、それまでに日本企業の関心があれば話をしたい。

また、例えばトマトペーストやインスタントヌードルなど、日本企業がそういった分野でアフリカ進出したければ、よいパートナーがいるので一緒に取り組みたい。

今のアフリカ経済の規模は決して大きくない。アフリカ大陸全体で足し合わせても、ようやくフランスのGDPに並ぶかどうかだ。だが、いずれ大きな市場になる。長期的に見れば、2100年には4億人がアフリカ大陸で暮らし、一人当たりGDP、生活水準も多少は改善する。市場は現在よりはるかに大きくなり、多くの利益が上がるようになる。恐らくノルウェー製の商品をたくさん買えるような市場にまではならないが、アフリカで現地生産することによって、大きな収益を上げられるようになる。だから、忍耐強い投資が必要だ。例えば、ザンビアのルサカを見れば、数年行かないだけで町が見違えてしまっていないくらい的发展スピードだ。マラウイも数年で大きく変わっている。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

④デザイン・ウィズアウト・ボーダー(デザイン)

取材相手：代表 アンナ・キラ氏

取材日：2017年10月31日取材

デザインを通じてアフリカの貧困を解消することを目的として設立された団体デザイン・ウィズアウト・ボーダーのアンナ・キラ氏に、アフリカにおける活動や課題について聞いた。

(問) デザイン・ウィズアウト・ボーダーの活動は。

(答) 我々は、ノルウェーにおいては、アフリカの貧困をデザイン及びそれに関するサービスを通じて解決することを目的として設立された非営利の基金だ。多くのNPOは、アフリカの事情を理解せず、高価な機械を買って与えるだけで、いかに使うか、メンテナンスするか、修理するかを教えないで失敗し続けている。

そこで、我々はウガンダのカンパラに「デザイン・ウガンダ」という企業体を3年前に設立した。我々がトレーニングを施したウガンダ人デザイナーが多数在籍しており、外国企業が製品をアフリカ市場に製品を適応させるための手助けをしている。我々自身は製品を生産するのでも販売するのでもなく、アフリカ市場向けに改良したプロトタイプを開発するのを手助けするだけだ。そうすることによって、例えば農業機械であれば、アフリカの農民を助けることができる。

また、我々は医療機器についても独自の取り組みを行っている。アフリカの医療事情はまさに悲惨としか言いようがなく、例えば電力がないため太陽光が必要だとか、不安定な電圧により機械が壊れたり、高価な機器を買っても1週間も持たなかったりといったことが非常に多い。医療機器も、アフリカ向けに改良が必要で、これこそが我々の専門性の高い分野だ。

私自身はもともと人類学者で、心理学者でもあるが、デザイナーではない。だが、これまでのキャリアでデザインに関わり続けてきた。ボーイングのドリームライナーの開発や、マイクロソフトではイノベーションチームのチーフ・デザイナーとして働いた経験もある。だが、その経験を通じて私が感じたのは、どの会社も素晴らしい商品、美しい商品をつくるが、それがどのように使われるかというコンテキストを理解していなかった。コンテキストを正しく理解すれば、デザインは貧困解消も含め、いかなる問題解決にも有効である。例えば、鉱山の作業服は非常に暑いが、我々は現地の素材を使ってこの改良に取り組んだ。

(問) アフリカでの事業の課題は。

(答) ウガンダでは、国連世界食料計画(WFP)が帰還兵に対する食料支援を行ったが飢えが止まらず、自身で食料が買えるようにと職業訓練にプログラムを変更した。だが、それでもうまく行かず失敗続きで、なぜうまくいかないのかわからなくなった。結局、理由はとてもシンプルで、体がウイルスに侵されていると、それに耐えようと多くのエネルギーが消費され、いくら食べてもきりが無い。従って、必要だったのは、まず環境の除菌を行い清潔な環境を作り出すことだった。次に、いくら現金を稼いでもそれをどのように使

うかの指導が必要だとわかった。お金の使い方の教育が必要で、我々はゲームを通じてその教材を開発した。アフリカでは、子供をたくさん作れば、もっと稼げてもっと牛が買えるようになると思っている人も多い。ビル・ゲイツ財団がその点に着目し、家族計画に関する教材開発に取り組んでいるところだ。

我々の事業の課題としては、汚職が一番の問題で、絶え間なく悩まされ、我々の活動が中断させられている。また、ウガンダには製造業がほとんど存在せず、政府もそれを支援しないため、製造業の下地が本当になくとも問題だ。

また、中国がアフリカにとっての長期的な課題だと思う。中国は完全にアフリカを席卷している。少し恐ろしいくらいだ。秘密兵器のように知らない間にやってきて、すべてを押さえてしまう。雇用も育成もしないことから、アフリカには何も恩恵がなく、まるで新植民地主義のようだ。支援、援助という名のもとあれこれやっても、結局は中国人にお金が落ちる。このままではアフリカは失敗する。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 私は米国人だが、アジアで育ち、幼少期に日本で3年ほど暮らし、日本の学校に通っていた。今はだいぶ下手になってしまったが、当時は日本語を話し、書くこともできた。そして、マイクロソフト時代も、日本を頻繁に訪問していた。その際に気づいたのは、日本もノルウェーも国際化で立ち遅れているということだ。世界はグローバリゼーションに居心地の良さを感じている人と、していない人の二つに分けられると思う。日本企業は高い理想を抱く若者をどんどん海外に出して活躍させるべきだ。理想主義はある意味危険だが、同時に教育によりプラグマティズムも植え付けるなど、正しい方向に導けば、新しいビジネスモデルをつくり出すことができる。

アフリカ市場に自社の商品を適用させたいという日本企業があれば、喜んで支援したい。我々はウガンダでスリー・ダブリュー・エムという日本企業とも協業したことがある。その日本企業は農業用の機械をウガンダに輸入して売っているが、ワゴンは輸入したものはすべて壊れてしまうため、我々がワゴンをウガンダでデザインしなおした。

日本企業は、日本市場のコンテキストを理解し、素晴らしい商品をデザイン・開発している。私は日本の商品が大好きだが、日本の商品をアフリカで売るためには、必ず改良が必要だ。アフリカにおいては、メンテナンスが問題であったり、道路事情に合わなかったりするため、明らかに日本とは使用環境が異なる。日本企業は、日本市場用に完成された商品ではなく、非常にベーシックな商品を持っていくべきだ。そうすれば、我々がそれをアフリカの事情に合わせて機能するよう改良することができる。アフリカで改良を行うことによって、現地にも技術移転など貢献できるし、日本企業もより多く商品が売れるようになる。

日本の商品は環境にも優しく、日本の商品が多く売れることは、アフリカにとっても環境保護の観点からずっと望ましいことだ。アフリカは中国の商品で溢れているが、国際的な規格も満たしていないようなものばかりだ。従って、日本企業がサステイナブルで、質の高いものを作り続ければ、中国企業には勝てると思う。アフリカの潜在性は素晴らしく大きく、日本企業も現地に行き、自身の目で確かめるべきだ。

(問) アフリカの未来についてどのように考えるか。

(答) とても興味深いことだが、アフリカでは、ある日はとても失望し、ある日はとても希望で満たされる。良い日も悪い日もずっとは続かず、常にアップ、ダウンを繰り返している。

私はもはやアフリカの未来に楽観的だとは言えなくなった。若者たちに任せなければならないし、ベテランはそれをサポートしなければならない。アフリカで成功するためには取り組みを強化しなければならないが、一方で、あまり大きな利益を得るのは難しいということも理解しなければならない。利益を出して行くのは、とても長いプロセスが必要で、企業は長期的な視点で、小さく生んで大きく育てることが重要だ。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

⑤ブライツ・プロダクツ(ソーラーランタン開発)

取材相手：CEO インガン・ベルゲ氏

取材日：2017年10月31日

ソーラーランタンをアフリカで販売するブライツ・プロダクツのインガン・ベルゲ氏に、同社のアフリカ市場への取り組みや課題について聞いた。

(問) ブライツ・プロダクツの概要とビジネスモデルは。

(答)2009年にノルウェーのインダストリアル・デザイナーがソーラーランタンを開発し、2011年にブライツ・プロダクツが設立された。2012～2014年までは商品の生産体制の確立に費やしたが、その後、即座に国連からの注文が入った。国連が我々の商品に着目したのは、これまでの商品と違い、とても新しかったからだ。

それ以降、国連からは継続的に大規模な注文が入っており、2016年の営業収益は1億6,500万クローナと、ビジネスは年々順調に成長している。

2017年、2018年は我々にとって、新たな販売チャンネルの開拓や商品開発の期間で、それを踏まえ、2019年はさらにスケールアップしたいと考えている。我々はまだ非常に若い企業で、まだ商品がリリースされてから2～3年しか経っていないが、順調だ。

我々の商品のアフリカでの小売価格は50～55ドルだが、モバイル・マネーを活用して、1回あたりの支払額を抑えられるペイ・アズ・ユー・ゴーを導入して販売している。だが、それでも購入できる人は限られてくるため、機能を絞り込み価格を半分に抑えた新商品を2017年12月に販売開始する予定だ。

工場は中国とタイに有しており、そこから中東やアフリカに輸出している。西アフリカではセネガル、マリ、コートジボワール、南部ではマダガスカル、東アフリカではウガンダ、ケニア、エチオピアで我々の商品が使われている。これまでにソーラーランタン150万台を販売した。その大半は国連向けだが、今はアフリカ各地の代理店を通じて、エンドユーザー向けにも販売するようになった。

商品のアフターサービスについては、我々は適切にサービスができる体制がない代理店には販売しないようにしている。サービスには特にソーラーに関する知識は必要なく、簡単な部品交換だけで済むようにデザインされているが、アフターサービスは重要なことで、気を使っている。代理店には毎度オーダーがあった際には保証に関する説明をきちんとしているか、記録を取っているかなど、ダブルチェックするようにしている。

(問) 中国企業なども含めて、多くの企業がソーラーランタンを販売するようになっているが、どのように差別化しているのか。

(答)多くの競合品は品質が悪いものが多い。我々は品質の高いLEDやバッテリーを使っており、保証期間も2年間に設定している。恐らく製品寿命としては4～7年程度はあるだろうし、バッテリーを交換すればもっと長く使える。重要なのは品質で、もちろん品質の高い商品は我々の商品だけとは言わないが、アフリカで販売されている商品の50%以上は非常に品質の悪いものだ。なかには1週間で使えなくなってしまうようなものもあり、

こうした質の悪い商品が溢れていることから、アフリカの消費者もソーラーに対する信頼を失いつつある。

中国製品は一般的にアフリカで評判が良くない。我々の製品はノルウェーでデザインしたもののだが、組み立ては中国で行っているため、我々自身は品質にとっても満足しているが、アフリカ人からはノーと言われることも多い。特にナイジェリアでは中国製品が嫌だという人が多いように感じる。一方、日本に対してはそういうことはない。

アフリカ市場はとてもタフで、インフラが欠如しており、時間の観点からも西欧とは違う「アフリカ時間」が流れている。アフリカの人々はまだ将来のことについて考える余裕がなく、日々の生活に追われている状況だ。だが、市場は確かにそこにあって、適切なビジネスモデルを持つことが重要で、どんどん新しいモデルを創り出していく必要がある。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) 日本にはまだ代理店がなく、まずは代理店の設立に関心があるが、アフリカ向けのビジネスにおいても常にパートナーは探している。特にアフリカで既に販売網を有している企業が非常に興味がある。なぜなら、我々のようにソーラーランタンだけを取り扱っている企業は、それだけ売ることがとても難しい。例えば、調理用コンロなどを扱っている企業があれば、そういう企業と一緒にネットワークで販売するなどといった連携も可能だろう。また、例えば携帯電話の販売をしているような企業とも組むことができる。今やアフリカの農民も携帯だけは持っており、我々のソーラーランタンは携帯の充電機能も付帯されている。そういった企業にはただ追加の収入がもたらされるだけだ。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

8) ポーランド

①ポーランド投資貿易庁(貿易投資促進機関)

取材相手：国家マーケティングユニットプロジェクトマネージャー カロリーナ・ザレンバ氏

取材日：2017年10月19日

ポーランド企業のアフリカ進出を支援する「ゴー・アフリカ」プログラムを展開するポーランド投資貿易庁（PAIH）のカロリーナ・ザレンバ氏にポーランド企業のアフリカ展開と課題、日本企業との連携の可能性について聞いた。

(問) ポーランド政府および企業のアフリカ市場への取り組みはどのようなものか。

(答) PAIH は海外からポーランドに対する投資誘致を目的とした組織であったが、2017年から新しくポーランド企業の海外展開も支援することとなった。在外のポーランド大使館の経済部に代わるものとして、世界 20カ所程度に「トレード・オフィス」を設置し、大使館の外で現地に精通したポーランド人を雇用し、ビジネスを直接支援する体制を始めた。トレード・オフィスの職員は、外交官のステータスはなく、政府同士の働きかけなどは従来通り大使館から行う。

アフリカにはケニアのナイロビにトレード・オフィスを設置済みで、2018年にはさらにアルジェリア、エジプト、南ア、2019年にはナイジェリア、セネガルにトレード・オフィスを設置すべく検討を進めている。

「ゴー・アフリカ」プログラムは、アフリカ諸国とポーランドの経済交流を活性化することを目的として、2013年にポーランド経済省（当時）が始めたものだ。当時、ポーランド企業は、中国市場に失望し、アフリカに可能性を見出しつつあった。プログラムの開始時点は、アルジェリア、アンゴラ、ナイジェリア、南アの4カ国のみを対象としていたが、今ではアフリカ大陸すべての国を対象に拡大した。だが、実際はポーランド企業に関心には国ごとに温度差があり、アルジェリア、モロッコ、エジプト、南アが輸出入、投資ともにポーランドとの関係が最も深いという状況だ。

ゴー・アフリカプログラムは、ポータルサイトへのアフリカ各国情報の掲載や、ポーランド政府高官のアフリカ訪問時のミッション組織、各国の貿易投資促進機関と協力してのB to Bのマッチングイベントの開催などの活動をしているほか、アフリカからの経済ミッションのポーランド訪問時にもイベント開催などにも協力している。また、ポーランド企業からの要請を受けて、アフリカの現地パートナーについての個別の照会にも対応することがある。

2016年にポーランド政府はポーランド開発基金（PFR）を創設。ポーランド開発銀行や貿易保険、中小企業支援機関など、ビジネスを支援する組織の再編を行い、それぞれの役割を明確化した。その過程で、ポーランド企業の海外ビジネス支援組織として、PAIHのマンデートは強化されるに至った。

(問) アフリカにおけるポーランドの強みはどのようなものか。

(答) ポーランドは多くの補助金を EU から割り当てられており、その多くをポーランド企業は研究開発 (R&D) に投じている。ポーランドで共産主義が崩壊した直後には、多くの外国企業がポーランドに進出したが、アウトソースや単純な生産ラインの移設が大半であった。しかし今は、ポーランド人の教育水準も高まり、西欧諸国に比べいまだ人件費は安いものの、国として競争力が高まってきつつある。ポーランド企業の製品は EU 加盟国として質の高い欧州ブランドでありつつ、価格競争力も有する。このことは、アフリカ市場ではとても重要な意味を持つ。アフリカ諸国は、中国やインドの低い品質の商品に飽き飽きしつつあり、より品質の高いものを求めるようになってきた。

また、ポーランドは英仏のようにアフリカを植民地化してきた歴史ももたず、むしろ、ドイツとロシアの間で過酷な経験をしてきた歴史を持つ。南アの研究機関が先日、いかにポーランドが過酷な歴史から経済的成功に至るかという論文を発表するなど、成功モデルとしても取り上げられるようになった。ポーランドは、共産主義時代には、汚職が大きな問題であったが、共産主義が崩壊後にも、汚職にいかに対処するか、いかに難しい環境下でビジネスを行うかといったノウハウはポーランドのビジネスマンに残されている。これも強みといえるだろう。

ポーランドのことを知るアフリカ人の数は正直多くはないと思うが、共産圏時代にポーランドに留学していたという経験者の数は決して少なくない。私がタンザニアで働いていた際も、ダルエスサラーム大学の教授はポーランド留学経験者であるなど、アフリカの閣僚や政府高官にもポーランド留学経験者は多数存在している。

(問) どういった分野のポーランド企業がアフリカ市場で成功しているのか。

(答) アフリカでは、例えばトラクターなどの農業機械メーカー、ミルクの冷蔵装置メーカー、IT 企業、ドローンのメーカーなどがビジネスを展開している。こうした企業の多くは大企業でとても体力があり、アフリカに何度も足を運んでいる。最近、ケニア政府の入札に参加したポーランド企業は、落札し契約書に署名するまで 15 回も現地に足を運んだという。こうしたポーランドの大企業は、現地に有力なパートナーを抱えており、ポーランド政府のファイナンスなども活用して成功を納めている。

ただ、こうした大企業はあまり政府の支援は必要としておらず、PAIH の支援対象は中小企業を中心だ。まずはアフリカに自社の商品を輸出してみたいという企業が大半で、ゴー・アフリカプログラムの狙いも、こうした中小企業が欧州市場の外に出ていくのを押し出し、支援することにある。ポーランド製品は、品質と価格のバランスが取れ、既に東欧、欧州市場では成功しているが、さらにその先を目指すべきだ。こうした中小企業の大半は、アフリカを一つの国だと思っており、我々はいつも 54 カ国のそれぞれ異なった市場だと説明している状況ではあるが。

(問) ポーランド企業にとってのビジネス上の課題は。

(答) ポーランドでは、アフリカといえば、貧しいとか、内戦とか、疫病といったステレオタイプのイメージが蔓延しているが、それはアフリカの一部では事実あってもすべてではない。確かに難易度が高く、デマンディングな市場だが、大きなビジネス機会があって、参入することは決して不可能ではない。

言語面も障害といえなくもないが、例えば、我々はアルジェリアにアルジェリア人とポーランド人のハーフという背景を持つ有能な人材を置いていて、酪農製品や、小麦、家具などポーランド企業の売り込みを支援している。私がアフリカの農村を回っていた際も、どこへ行っても中国人がいた。彼らはまったく外国語を話さないが、それでもビジネスをしている。実に驚きだ。

(問) 日本との連携の可能性は。

(答) 我々は現在、アフリカ市場について、より明確な戦略を立てているところで、今後はもっとセクター別の支援を強化していくこととなるだろう。自動車分野は、支援セクターの一つで、南アのトヨタに多くのポーランド企業が自動車部品を納めている。従って、自動車分野は日本との協力の可能性が高いかもしれない。

また、農業分野でも、ケニアの農産物加工区の話など、ポーランド一国だけでは難しいような案件があれば、ぜひ協力を検討していきたい。

(ロンドン事務所 佐藤丈治、ワルシャワ事務所 牧野直史)

②ウルスス(農機メーカー)

取材相手: 社長 カロル・ザライチク氏、貿易部長 バルトワミエイ・レバンドフスキー氏、
輸出専門家 シルビア・イグラス氏

取材日: 2017年10月17日、20日

ポーランドの大手農機メーカーであるウルススのカロル・ザライチク社長らに同社のアフリカ市場への取り組みと課題、日本企業との連携の可能性について聞いた。

(問) アフリカ市場に進出したきっかけは。

(答) (カロル・ザライチク社長) ウルススの親会社にあたる POL-MOT ホールディングは、従業員 7,000 人を抱える 50 年の歴史を持つグループ企業だ。農業機械だけでなく、自動車、不動産、代替可能エネルギーなど幅広い分野に投資している。2012 年にウルススを買収し、その後、エチオピアに進出した。

ウルススは非常に長い歴史を持つ企業で、2018 年には創業 125 周年を迎える。ウルススは特にトラクターで有名な企業で、70 年代に信頼性が高いと評判であった米国マッセイ・ファーガソン社のライセンスを取得して、その技術をベースとしたトラクターの生産を開始し、アフリカを含む世界中に輸出してきた。

2013 年のエチオピア進出は、ポーランド政府によるエチオピアへの開発援助 (ODA) プロジェクトがきっかけで、技術協力の一環として展開された。ポーランドはあまりアフリカに大使館を数多くは持っていないが、エチオピアには大使館があり、政府による外交的支援が得られた。また、エチオピアにはアフリカ連合 (AU) があるなど、アフリカ大陸の政治の中心だ。エチオピアで成功できれば、広くアフリカ中にその成功が響き渡ると考えた。実際、エチオピアでのプロジェクト開始後、各国の大使らが聞きつけ、他のアフリカ諸国でのプロジェクトの話も持ちかけられるようになった。エチオピア市場の潜在性も、理由の一つで、9,000 万人以上の人口が農業を機械化しようと考えれば巨大な市場だ。

エチオピアに続けて、タンザニア、ザンビアへ進出したのも、ポーランド政府の支援が得られそうであったというのが直接理由だが、加えて、両国ともに農業の発展性が高いと評判であったことも大きな理由。今後は西アフリカにも出ていきたい。進出する国は慎重に選んでおり、政治の安定性や市場の潜在性、ポーランド政府の支援などを考慮。ザンビアは南アフリカのポーランド大使館が管轄し、外交的支援は得られないが、ザンビアを手始めに、南部アフリカ開発共同体 (SADC) に広く展開できればと考えている。

(問) アフリカ市場の将来性についてはどのように見ているか。

(答) (カロル・ザライチク社長) アフリカは急速に成長しているということと、人口が若いことが重要だと考えている。ポーランドの人口の平均年齢は 49 歳だが、ナイジェリアは 19 歳、セネガルは 17 歳、エチオピアは 22 歳、ザンビアは 23 歳ととても若い。これらの若い人口が携帯電話を持ち世界中とつながり、ありとあらゆるものを欲している。政府はこの急速に膨張する人口を飢えないようにせねばならず、そのためにより多くの食料を生産する必要に迫られている。だが、2025 年にはナイジェリア 1 カ国だけで欧州連合 (E

U) をすべて合わせたのと同じ人口規模になると見込まれているにもかかわらず、加工食品の9割を輸入に頼っている状況だ。

アフリカでは農期は1年に3シーズンあり、潜在的には国内需要だけでなく、輸出もできるはずだ。農業の機械化は既に始まっており、インドや中国が品質は低いが高価なトラクターをアフリカに輸出している。だが、現在、アフリカが必要としているのは、シンプルで、信頼性が高く、サービスのコストが安いメード・イン・ヨーロッパのトラクターだ。我々の技術はアフリカのニーズに合致している。

(問) エチオピアやタンザニアでは、組立工場を建設しているようだが、なぜ輸出ではなく、現地組み立て生産をするのか。

(答) (カロール・ザライチク社長) 現地で組み立てをするのは、経済的な理由が大きい。トラクターは非常に大型の機械で、コンテナに収めるのが難しい。だから、現地にまずは簡単な組み立てラインを作った。また、アフリカの政府が現地での雇用創出や技術移転など、付加価値創出を望んでいることを知った。それで、我々はこれこそが成功のカギだと考えた。例えば、日本のメーカーのトラクターはアフリカでも販売されているし、中国は圧倒的に高価なトラクターをアフリカに輸出しており、これらのメーカーと品質や価格で競争するのは厳しいと考え、別の方法で付加価値をつけようと考えた。現地に雇用を創出し、技術を移転し、サービスセンターを建設し、従業員のトレーニングを行い、現地の大学などと人材育成で協力するなどすることにした。

ウルススのトラクターは、品質と価格のバランスの取れている点と、アフターセールスのサービスの良さが評価されている。マッセイ・ファーガソン式のトラクターは信頼性が高く頑丈で、平均耐用年数は30年以上だ。ポーランドには200万台のトラクターがあるといわれているが、そのうち100万台はウルススのものだ。頑丈すぎて、なかなか買い替えが進まないのは問題だが、アフリカにとっては重要なことだ。

(答) (シルビア・イグラス輸出専門家) アフリカは市場ごとに商品の規制やニーズが異なり、それに合わせて最適な製品を柔軟に開発し提供している。例えば、エチオピアでは製糖産業向けに特別仕様の280馬力の超大型トラクターを開発した。また、過酷な環境ゆえに、アフターサービスは重要で、ユーザーを巡回してサービスを行うチームを設けている。現地の人材育成、技術移転については、定期的にポーランドの工場にも呼んでトレーニングを行うといった取り組みも行っている。現地への貢献も意識するなど、アフリカ市場では長期的な視点が欠かせない。

(問) アフリカではODA案件のみやっているのか、それとも民間企業との取引も行っているのか。

(答) (カロール・ザライチク社長) ODA案件はOECDルールを守る必要があるが、アフリカでのビジネスのカギはファイナンスであるため、ポーランド政府との連携は重要だ。また、我々の商品・技術を使ってどのようにアフリカの発展に貢献するかについてアフリカ開発銀行とも協議を進めている。

ナミビアやアルジェリアのプロジェクトでは、民間のファイナンスを使おうとしている。我々はアフリカの民間企業とのビジネスに機会があると感じており、地場の有力企業を探

している。ポーランドの国営開発銀行 BGK は特別なコマーシャルラインをアフリカ向けに持っているが、このスキームを活用するためには地場の有力企業と組む必要がある。

(答) (バルトワミエイ・レバンドフスキー貿易部長) ODA に頼ったビジネスではいずれ行き詰まる。アフリカは決して貧しい人々ばかりではなく、富裕層も多い。従って、民間企業でもよく探せば、よいパートナーは見つかると考えている。

(問) アフリカでのビジネス上の課題は。

(答) (カロール・ザライチク社長) 我々はアフリカでいくらか経験を積んでおり、潜在性と同様にその難しさもよく理解している。ファイナンスの難しさに加えて、アフリカでは政治の問題が大きい。国によって状況は異なるが、タンザニアでは大統領がすべてを決定するし、一人の人間が国全体を管理しようとするれば、容易ではない。エチオピアでは幸い政治的な問題を抱えたことはないが、ザンビアも政治的な問題は絶えない。これが最大の障害だ。

あとは、人材の育成。技術の移転も大きな課題だ。例えばトラクターを 2,500 台売って、それに対するアフターサービスを行うとなれば、サービスセンターを作り、人を育てる必要がある。例えば、エチオピアでは、我々が育てた人材を、他の企業が引き抜いてしまうということも起きている。

(問) ポーランドのブランドはアフリカでどのように受け入れられているのか。

(答) (カロール・ザライチク社長) ウルススは 125 年の歴史があり、アフリカでもよく知られている。セネガルでは 70 年代に作られた 500 台のウルススのトラクターがまだ現役だし、エチオピアやタンザニア、南アでもよく知られている。特に南アは 80 年代には大きな市場であった。

アフリカでは、ポーランドがロシアやドイツに侵攻されてきたことや、そこから自由を勝ち取るために闘争してきたことが知られている。ポーランドは悲劇的な歴史をアフリカ諸国と共有しており、欧米企業とはその点で一線を画している。中国企業やインド企業も、その振る舞いや品質、デリバリーの悪さから、逆に我々にとって優位を發揮しやすい環境を作り出してくれている。

(答) (バルトワミエイ・レバンドフスキー貿易部長) ポーランドは英仏のようにアフリカを植民地化してきた経験はない。その分、アフリカにおける知名度は少ないが、かつて共産主義時代にはアフリカから多くの留学生をポーランドに受け入れていた。アフリカの閣僚や官僚にはかつてポーランドで学んだという経験者は意外に多く、その蓄積はビジネスにも役立っている。70 年代、80 年代は人の交流だけでなく、多くのものをアフリカに輸出もしていた。そのブランドは今も消えてはいない。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) (カロール・ザライチク社長) 私は日欧産業協力センターの研修で 2007 年に 1 年間日本に滞在したこともある。非常にいい経験だった。

私はアフリカ各国で、日本の ODA プロジェクトや、日本のバスや自動車などが数多く走っているのを目にしてきた。アフリカで見かける車の 10 台に 9 台はトヨタだ。

ウルススの親会社にあたる POL-MOT ホールディングは、かつてはトヨタや日産、ダイハツのポーランドにおけるディストリビューターでもあるなど、日本企業との付き合いは長い。あらゆる面で、柔軟に日本企業との連携を図っていければと考えている。

我々の商品はトラクターだけではない。多種多様なインプルメント、アタッチメントも作っており、日本製のトラクターにつけることも可能だ。また、日本の開発援助プロジェクトで、例えば我々の製品に限らず、我々が日本のメーカーの製品を組み立てアフリカに輸出するといった関与もできるかもしれない。

我々が今、非常に関心を持っているのはバスだ。エチオピアでは中国メーカーが非常に低品質なバスを持ち込んでいるが、耐久面で劣り、長持ちしそうにない。アディスアベバ市のバス会社からもウルススのバスに対する関心の声があり、日本企業と一緒に交通ソリューションをやるのも一案だ。我々は電動バスも作っており、例えばザンビアのルサカ市のように日本の交通システムを使った公共交通網整備事業など、何か関与できないかと考えている。

(ロンドン事務所 佐藤丈治)

③ピエトロハ(プラスチック加工製品メーカー)

取材相手：CEO イグジェ・ピエトロハ氏

取材日：2017年10月19日

ポーランドの土木建設業に係るプラスチック加工製品メーカーのピエトロハのイグジェ・ピエトロハ氏にアフリカ市場への挑戦と課題、日本企業との連携の可能性について聞いた。

(問) ピエトロハの概要及びビジネスはどのようなものか。

(答) ピエトロハは私の祖父が約60年前に創業した同族経営の企業だ。創業当時はまだポーランドは共産主義時代で、とても厳しい状況で、民間企業にとりやっけていくのは大変だった。今日の我々のビジネスは主に土木建設で使われるプラスチック加工製品の製造・販売で、非常に特殊でニッチな製品を作り、販売している。ニッチゆえにあまり競合は多くなく、世界的には米国企業と競合しているが、欧州市場では我々は7割以上のシェアを押さえている。

アフリカは、我々の注力している市場の一つだが、2016年にはフィリピンで製造拠点を開設するなど、東南アジア市場にも積極的に取り組んでいる。アフリカでは、ナイジェリアのラゴスを拠点に、ガーナやカメルーンなど西部を中心にカバーし、東アフリカは、ルワンダを拠点に、ケニアやタンザニアをカバーする体制を取っている。ルワンダを東のハブに選んだのは、政治や治安が安定しており、ビジネス環境も優れていることが理由だ。ルワンダは山に囲まれておりとても美しく、行ってすぐに進出を決めた。一方、ラゴスは、環境としては非常に過酷だが、ビジネスがある。例えばナイジェリアの建設大手ジュリアス・バーガー（現在はナイジェリア資本だがもともとはドイツ企業の建設会社）とは長い付き合いがある。ただ、ナイジェリアでは誘拐など治安のリスクもあるため、いつもセキュリティに気をつけなければならない。

英国企業などはアフリカですでに50年以上もビジネスをやっているが、ピエトロハはアフリカへ進出してまだ5~7年ほど。その割に我々はアフリカ市場でうまくやっていると考えている。

(問) アフリカ市場をどのように見ているか？ビジネス上の課題は。

(答) ピエトロハは、アフリカビジネスを展開するポーランド企業のグループであるアフリカ投資家協議会にも参加しており、アフリカ展開を志す後続の企業家らに対するアドバイスなどの活動も行っている。ポーランドの対アフリカ輸出は全体のわずか1%程度に過ぎず、伸びしろは大きくやるべきことは多い。アフリカ市場は巨大だが、難しく、競争も厳しい。競争相手は、ドイツも積極的だし、フランスは主要なプレイヤーで、米国もいる。そして、中国もいる。フランスや米国企業はアフリカ側を自分らに合わせさせようと努力するが、中国企業はそんなことは気にせず、干渉しない。

我々がアフリカに行く理由は、そのマージンの高さだ。東南アジアもマージンが高い市場だが、アフリカもマージンが非常に高い。そして、例えばナイジェリアでは顧客に対し

て前払いを要求することも可能だ。このような市場では、企業同士の信用が薄く、前払いが要求されることも一般的だからだ。

アフリカ市場といっても、例えばアフリカでもモロッコなどはとても発展しており、ポーランド企業が数多く参入している。また、エジプトでも我々はスエズ運河のプロジェクトなども関係しているなど建設業でのビジネス機会は大きい。北アフリカ地域は、ポーランド企業にも参入しやすい市場だ。

ところが、サハラ以南となると、事情は異なりビジネスが非常に難しい。中間層は存在せず、唯一のビジネス相手は、現地政府しかいない。例えば、ルワンダでビジネスを展開するにあたっては、私自身が約2年間現地での関係構築に費やす必要があった。アフリカでのビジネスは個人的な関係に基づくからだ。だから、アフリカ投資家協議会では、我々の有する現地の信頼のおけるパートナー、ネットワークを他のポーランド企業に共有するようにしている。アフリカの多くの政権は、しばしば元軍人であったり、元諜報員であったりする。ゆえに、コミュニケーションは複雑でより難しい。

競争力を高めには、将来的には工場建設など直接投資が必要になってくると思うが、多くの国々でインフラが不足している。ゆえに、アフリカで経済特区があったとしても、電力供給が不安定で、それがプラスチック加工には致命的であるがゆえに、我々はアフリカに工場を建設して現地生産するということまでは至っていない。そもそも原料を港から入れるところから税関によるたかりもあって大変だ。アフリカが求めていることは現地で付加価値を創造することで、ただ製品の輸出は望まれていないが、インフラの不足が解消されるには時間がかかり、その観点から現地生産はまだ先の話だと考えている。

また、アフリカでは一夜で状況ががらりと変わるということがよくあるため、戦略的なアプローチも難しく、これも課題だ。アフリカに投資する上のネガティブ要因の代表的なものは、政治の不安定さだ。例えば、コンゴは天然資源にも恵まれ、潜在性が高いにもかかわらず、政治の不安定さがこの潜在性を殺してしまっている。2016年12月に選挙をやっているはずだったにもかかわらず、大統領が選挙をする予算がないため、そのまま権力を握りつづけるという判断を下した。

(問) ポーランドという国はアフリカでどのように受け入れられているのか。

(答) ある国の水処理プラントの入札で、我々は受注に非常に強い関心があった。8社が入札に参加し、最終的に3社が残り、大臣と直接交渉を行うこととなった。米国、エジプト、ポーランドの3社が残り、このような場合、現地政府が要求するのは、外交的な支援と、ファイナンスの二つだ。米国企業は、米国大使と銀行の代表を席上に呼び、エジプトも大使は呼べたがファイナンスは用意できなかった。ポーランドは私がポーランドの銀行と掛け合っても、その国は信用性が低くファイナンスはできないと言われ、また、ポーランドの大使からも支援を断られた。ポーランドの古い外交官は、汚職など関与したくないとビジネスと距離を置く人が多い。そして結果は、明らかに米国が最もスコアが高く、我々は一番安価であったが、ファイナンスを用意できなかったため、落札できなかった。

最近、ポーランド投資貿易庁 (PAIH) の組織改編があり、ポーランドへの外国投資の誘致だけでなく、ポーランド企業の海外展開をも支援するようになったが、そのノウハウは十分ではない。現地視察のミッションなど、逆に我々のネットワークを使って支援して

いる。ポーランド企業も、日本企業も、ともに低品質の商品を扱っているわけではないため、今のアフリカの価格競争が厳しく、低品質でも構わないような市場環境でビジネスをするには、両国の政府の支援が必要だ。また、世界銀行やアフリカ開発銀行によるファイナンスは信頼性が高く、活用できれば非常に有益だ。

1980年代にはポーランドは非常に多くのアフリカ人留学生を受け入れていた。彼らはそれぞれの国に帰り、偉くなった。政府の高官などにもたくさんポーランド経験者がおり、非常にアプローチしやすく有益だ。

(問) 日本企業との連携の可能性は。

(答) フィリピンにおいて、日本企業と中国企業が全く違ったビジネスモデルを有することを理解した。何かを創造し、付加価値を生んで、短期でなく長期的視点でビジネスを行うのが日本企業だ。アフリカでは中国に加えて、トルコ企業が非常にアグレッシブに展開しており、建設に始まり他のセクターも次々と進出し始めている。かつて、トルコとポーランドはシナジーを生むことができるのではないかと議論したことがある。トルコが安い労働力を提供し、ノウハウはポーランドが提供する。

日本はトルコとは連携の在り方が異なると思うが、我々は常にオープンだ。日本企業はとても信頼性が高く、日本企業との連携もぜひ検討していきたい。

(ロンドン事務所 佐藤丈治、ワルシャワ事務所 牧野直史)

3. 中東

1) トルコ

①トルコ経済省

取材相手：ファット・カスムジャン副局長 経済省二国間関係副局長（アフリカ担当）

取材日：2017年11月29日

<大統領主導のアフリカへの関与>

トルコ政府としては、エルドアン政権になってから、アフリカとの関係強化に力を入れるようになった。当初はイスラム圏である北アフリカが中心だったが、近年はサブサハラも含め全アフリカを対象としている。経済省も2003年から明確にアフリカを関係強化すべき地域としてトッププライオリティーとしている。

<2 国間の経済的枠組みを整備>

アフリカとの関係強化を進めるにあたって、経済省はフレームワークとして、まずは二国間の「Trade and Economic Cooperation Agreement」を締結している。これは包括的な協力協定で、これまでアフリカ41カ国と締結している。その次に投資協定（経済省）、二重課税防止条約（財務省）を締結する。FTAは現在、エジプト、チュニジア、モロッコ、モーリシャスと発行済みで、ガーナ、スーダンなど複数の国と交渉中。また「Joint Economic Commission」という2国間の官官ベースの対話チャンネルを構築している。平均すると、1～2年に1回程度開催している。政府としてはこれら枠組みを整備し、後は民間企業の活動に委ねるが、雇用を創出し、現地の経済発展に資する製造業投資を促進している。

2003年にわずか55億ドルだったトルコとアフリカとの貿易額は、ピークの2013年に200億ドルを超えたが、2016年はアフリカ諸国の経済悪化もあり170億ドルに留まっている。ただ、将来伸びるマーケットであることは間違いない。政府支援策としては、トルコ輸出銀行の融資はあるが、それ以外特段の支援策はない。また、現在アフリカには39カ国に大使館を設置しているが、現在新たに5カ国の設置を要求中である。その他トルコ企業にとって有利なのは、トルコ航空が41カ国48都市に定期便を就航していることだ。この利便性は大きい。

エルドアン大統領は、年1～2回、アフリカ諸国を歴訪しており、基本的に経済大臣も同行するほか、対外経済評議会（DEIK）も二国間ビジネスカウンシルを基盤に、ビジネス・デリゲーションを組成する。当部署のアフリカ担当職員は5人だが、毎月誰かがアフリカのどこかに出張している計算になる。

2016年には「トルコ・アフリカ経済ビジネスフォーラム」をイスタンブールで開催。アフリカから49カ国、約900人が参加した。2019年には「第3回トルコ・アフリカ・パートナーシップ・サミット」を開催予定。また、2018年にはECOWASを対象にしたビジネ

スフォーラムも予定している。このような機会を通じてトルコ企業のアフリカビジネスを後押ししている。

<日本企業との連携に期待>

トルコ企業にとってもアフリカでのビジネスは決して容易ではないが、リスクや困難さをマネージするノウハウや経験を積み重ねている点が強みだ。現地に雇用を促進する、社会貢献する、という意識も高く、中国企業の進出形態とは全く異なる。この点日本とは同じ目的を持って仕事ができるのではないかと思う。経済省としても、日本企業と連携してのアフリカ展開を大いに促進したい。インフラ、エネルギーなどプロジェクトでも、製造業投資でも良い。3月には日本でこれまで延期になっていた「建設会議」を開催予定。可能であれば大臣にも行ってもらいたいと考えており、同行するトルコ企業もゼネコン、製造業などを中心に20社位集めたい。その際は日本企業とのマッチング支援などの協力をお願いしたい。

(イスタンブール事務所 村橋靖之)

②アイカ・アディス・テキスタイル・アンド・インベストメント(繊維)

取材相手：社長 ユスフ・アイデニズ氏

取材日：2017年11月16日

アイカ・テキスタイル社は、1988年にイスタンブールにて設立。2010年にエチオピアに進出し、アイカ・アディス・テキスタイル・アンド・インベストメント社を設立、以後主要工場はエチオピアとなる。主要生産品は、ニットのシャツ、パンツ等衣類全般。今ではエチオピア最大の繊維工場である。ユスフ社長は、ほとんどの時間をエチオピア工場で過ごす。同社のビジネス、これまでの経緯などについて話を聞いた。

<エチオピア進出の動機・事業概要>

イスタンブールの工場が手狭になり、どこに新たに工場を建設するのが適かいろいろ検討した結果、原料（綿）の調達、市場の大きさなどを勘案し、エチオピアに決めた。エチオピアは産業が未発達で、人口は1億人に迫り、アフリカの中では最も有望な市場。繊維・衣類だけでなく、食品・飲料分野の市場性も非常に高いとみている。

エチオピアの工場は、首都アディスアベバから40分ほどの所にあり、敷地面積14万㎡、従業員7,000人。初期投資は1億4,000万ドルだが、これまで10年間の総投資額は2億5,000万ドルになる。輸出額は6,300万ドル（2014年）でエチオピアの繊維製品輸出の約半分をしめる。主要輸出先はドイツ、フランス、トルコ、中国、イタリア、米国が中心。原料（綿）は、約半分がエチオピア、残りがインド（主にオーガニック・コットン）から調達。品質は十分である。

現在トルコからは75人が派遣されているが、最も多い時期は250人だった。徐々に減らしており、エチオピア人への転換が進んでいる。その他外国人としては主に技術者としてドイツ、アイルランド、インド、バングラデシュ、スリランカ等多国籍の人材が働いている。

輸出における輸送はアディスアベバからトラックでジブチの港まで運んでいる。今中国がジブチ・アジスアベバ間の鉄道を作っており、これが完成すれば、輸送コストが下がるので期待している。なお、エチオピア政府からの投資インセンティブは、5年間の法人税免除、生産に必要な機械・設備の輸入関税免除。政府からの補助金支援はない。

ちなみにエチオピアに進出しているトルコ企業は、私が知る限り150社程度あり、約3万5,000人雇用している。大きいのは当社とヤブ・メルケジ社で、同社は国内鉄道（400キロ）を建設している。

<政府、地域からの信頼を勝ち得て>

進出後の10年間の道のりは決して簡単ではなかった。様々な苦労があり、とても一言では語れない。今ではやっと利益を出せる企業になった。エチオピアのみならずアフリカの国の大きな問題は、政府が非常に官僚的（幹部に権限が集中）であり、諸手続きなどスムーズに仕事が進まないことだ。それ故にトップとの強い関係構築が不可欠。エチオピアで初めての大規模投資をした外国企業ということもあり、大統領、首相には大変お世話に

なったし、今もなっている。携帯電話でいつでも話せる関係だ。ここまでの信頼関係を築くことができたのも、真摯にビジネスをし、エチオピア人を雇用し、地域の社会貢献に力を入れてきたからこそだと思う。ここまで来るのに10年かかったが、今では進出して本当に良かったと思っている。

エチオピア政府からは、これまでの取り組みが非常に評価され、信頼されていると思う。人材育成、従業員への福利厚生、工場周辺地域への社会貢献（アイカの医師による無料診断や住環境の改善など）にも積極的に投資してきた。そのおかげか、2016年11月の反政府暴動の際も、工場のすぐ近くで起きたにも拘わらず、暴動に加わった従業員は7,000人中たった25人だった。従業員も地域の住民も当社の貢献を良く知っており、信頼されているからだと思う。

<今後のビジネス展望及び日本企業との協業可能性>

今後はオーガニック・コットンの生産増によるオーガニック製品の拡充と衣類工場の拡大を視野に入れている。また、本業がうまく行けば、グループとして、市場可能性が高い食品や飲料分野にも進出したいと考えている。

日本企業とは東レを通じて西松屋に子供服を輸出している。そのため、東レから2人が派遣され、当社内にテンポラリー・オフィスを提供している。ユニクロとも話を進めている。繊維分野のみならず、日本企業との取引や連携を増やしていきたい。真剣にエチオピアでの投資やビジネスを考えている企業に対しては、我々の経験とエチオピア政府とのネットワーク（大統領、首相とも非常に近い間柄）を喜んで提供させていただく。

（イスタンブール事務所 村橋靖之）

③トスヤル・ホールディング(熱延鋼板・鋼管の製造・販売)

取材相手：ファット・トスヤル会長

取材日：2017年11月13日

トスヤル・ホールディング社は、1952年に設立された熱延鋼板・鋼管の製造・販売を行うトルコ有数の新興ファミリー財閥。本拠地はトルコ南部ハタイ県のイスケンデルン市。ファット会長が父親から家業を引き継ぎ、一代で急成長を遂げた。2012年、東洋鋼板と冷延鋼板・表面処理鋼板を製造する合弁会社トスヤル・トーヨー社(Tosyali Toyo Steel Co.Inc)を設立。なお、本分野での日本企業のトルコ進出は初めて。

同社は、アルジェリアでの長いビジネス経験をベースに2013年、アルジェリア西部のオランに5億ドルを投じて熱延鋼板・鋼管の製造工場を建設し、対アフリカ向けビジネスに注力している。ファット会長にアフリカビジネスのきっかけ、今後の展望等について話を聞いた。

<アフリカビジネスのきっかけは製品の販売から>

アフリカには、当社の製品（主に熱延鋼板）を販売しており、アルジェリアとは30年の販売実績がある。貿易を通じ、アルジェリアとの関係を深める中で、製造業工場の設立を検討するに至った。製造業投資は、いわば「結婚」であり、収益性など単なる数学の問題ではない。進出国において、その国の人々と、ともに成長、発展していくというコミット（覚悟）である。

そのためには、綿密な調査とビジネスプランが必要になる。当社の場合は、輸出している製品をその国で作ることができるか（人材と技術があるか）、製造することでコスト競争力が発揮できるか、競合相手がいるかどうか、さらには国の規制やインセンティブ、顧客のニーズなど当社のビジネス開発部門が何度もアルジェリアに足を運んでFSを行った。輸出ビジネスを通じて、アルジェリアへの理解も進んでおり、その結果、アフリカにおける製造拠点としてはアルジェリアが最適だという結論に至った。

<アルジェリアでのビジネスについて>

アルジェリアの工場は2013年に稼働開始。初期投資は5億ドルだったが、すでにこれまで10億ドルの投資を行っている。さらに現在DRI（直接還元鉄）製造工場への追加投資（約20億ドル）を実施中で、2018年8月にも新工場が完成する予定。完成すると、1日1万トンの製品を市場に送り出すことになる。アルジェリアの工場には現在約3,500人が働いており、上記新規工場が完成すれば7,000人規模の雇用となる。

工場を作るということは、現地社会への貢献も不可欠だと考えている。地域コミュニティの一員としての役割を果たさなければならない。現地の人々への教育、モスクなど宗教施設の建設、文化活動など人々の日常生活への貢献への視点が不可欠だ。自分は、モノの売り買いだけではない「Industrial Person（産業人）」であるという自負を持っている。

（注：面談に同席された東洋鋼板隅田社長によると、工場があるオランに実際に行ってみると、まさに「トスヤル・タウン」と言ってもよいほど同社の存在感が大きいとのこと）

<安心して仕事ができるアルジェリア>

アルジェリアは、一般に思われているような危ない国ではなく、治安も非常に良い。また、当社のように一旦投資した企業をきちんと守ってくれる、安心して仕事ができる国である。政治的な不安定さは感じないか、と問われれば、投資を決めてから首相は3人、担当大臣は6人替わったのは事実だ。一方、相手国政府の幹部が変わっても、正直に仕事をし、貢献していれば、誰であっても認めてくれる。事実、全ての首相と担当大臣が当社工場を訪問している。そういう話が諸外国にも伝わり、複数の国の元首から強く勧誘されることもある。

<今後のアフリカビジネスへの展望>

一口にアフリカと言っても、北、西、東では文化的にも大きく異なる。投資をする場合に最も大切なことは、現地のやり方に合わせるといこと。こちらのやり方を押し付けては決してうまく行かない。現地の人やその地域の習慣を尊重しなければならない。それが信頼を得るための第一歩である。これはアフリカでも、すでに工場進出しているモンテネグロでも変わりはない。例えば、モンテネグロはキリスト教国なので、モスクの代わりに教会を作ったりしている。

アフリカ諸国の経済発展に伴い、アフリカでの市場可能性は広がるとみており、ビジネスプランも練っている。いずれもすでに輸出をしている国で、真剣に製造工場の進出を検討している国がサブサハラ地域に3カ国ある。うまく行けば、西と東にそれぞれ進出する可能性がある。

<日本企業との協業可能性及びアドバイス>

東京鋼板との合弁事業を通じた自分の経験からいって、日本とアフリカのビジネス慣習、文化は全く異なっている。率直に言って、日本の同業者には当社のような投資はできないと思う。これだけの投資を決めるには、綿密な調査は当然ながら、投資先への「愛着」や、一緒にプロジェクトを進める「わくわく感」持つことがなければうまく行かないだろう。日本の製造企業がアフリカでこれだけの「覚悟」を持つことができるか疑わしい。もし、自分と同じビジョンや思いを共有できる日本人企業家がいれば、もちろん一緒にやりたいと思っている。

(イスタンブール事務所 村橋靖之)

④ヤブ・メルケジ(総合エンジニアリング)

取材相手：エルシン・アルオウル会長

取材日：2017年11月14日

アルオウル会長は1965年にヤブ・メルケジ（Yapi Merkezi Construction）を設立し、エンジニアとしてビジネスを開始した。今では、鉄道関連ビジネスを中核に、パイプ、建物など多様なビジネスを展開するトルコ有数の総合エンジニアリング会社に成長した。同会長は、2002年から2007年の期間国会議員（野党共和人民党）を務めたほか、様々な国際的な財団、機関での役員も経験。日本との関係では、ドバイ・メトロプロジェクトに、日本企業とのコンソーシアムに唯一のトルコ企業として参加ことで知られる。アルオウル会長に、同社のアフリカビジネスについて聞いた。

<アフリカビジネスへのきっかけはNGO活動>

今では、アフリカでトラム（路面電車）、橋梁、鉄道など多数のプロジェクトを遂行しているが、アフリカビジネスに関与するきっかけになったのは、1995年に設立された国際危機グループ（ICG）のボート・メンバーとして参加したことだ。ICGはビル・クリントン元米国大統領など各国の著名な政治家、リーダーが集まって、世界の紛争や貧困解決などに取り組む団体だが、トルコからは自分だけで、しかも企業エンジニアも自分だけだった。

その当時、アフリカ開発も主要アジェンダの一つであり、その経験がアフリカビジネスに目を向けるきっかけとなった。この時の経験から、トルコ政府に対しても、アフリカ開発への関与の必要性を訴え、大使館の増設を提言するなど働きかけるようになった。

本格的なビジネスは、2005年のスーダン・ハルツームでのナイル川にかかる橋建設からだ。この時は、中国企業と競合したが、当然中国企業が安い価格を提示し、スーダン政府は中国に落札させようとした。その時、どうして当社の価格が高いのか、どういう想いで入札しているのか、当時の州知事に丁寧かつ粘り強く説明し、最終的に落札した。実際に中国企業のオファー期間よりも早く、92日で完成させ信頼を勝ち取った。このことがアフリカでのビジネスを進めていくきっかけとなった。

<同社のアフリカビジネス>

これまでのアフリカでの受注総額は50億ドルを超える。モロッコ、アルジェリアでのトラム建設、アルジェリア、エチオピア、タンザニアでの鉄道、スーダンでの橋梁、工場施設やショッピングモールなど受注件数はこの15年で15件を超える。特に今年始まったタンザニアでの鉄道プロジェクトは、将来的にはウガンダ、ブルンジ、コンゴ民主共和国までつながる2,200kmの大プロジェクトだ。

アフリカでのプロジェクトは非常に難しい。まず、ファイナンスを組成するためのハードルが高い。鉄道プロジェクトの場合、工事をするにあたって、地形、地質などの情報がほとんどなく、すべてゼロから自分たちで調べなければならない。コスト的には常に中国が競争相手になる。またアフリカの場合、他国企業とパートナーシップを組むのではなく、多くの場合当社だけでやっている点も特徴だ。これら困難を乗り越えるためには、綿密な

FS と準備、優秀なスタッフが必要だが、我々はそれをやりきる力を持っていることに誇りを持っている。アフリカで儲かるのか、と問われれば、もちろんそうでなければやらない。当社の受注割合は、海外 85%、国内 15%。国内でもアンカラ・コンヤ高速鉄道や各都市のトラムなど多数の鉄道プロジェクトを手掛ける。海外では、カタールのメトロ、サウジアラビアのメッカ・マディーナ鉄道では担当だったマディーナ駅舎はすでに終了し引き渡した。今後もアフリカ、欧州を中心に海外でのビジネス機会を追求していく。

<日本企業がアフリカに取り組む際の難しさ>

日本企業がアフリカでプロジェクトを取るためには以下の 3 点が課題と思われる。①価格が高い、②決定が遅い、③すべてのリスクを確認したがる、という点だ。アフリカ（新興国一般）において、すべてのリスクを計算することは不可能だ。リスクを取ることをしなければプロジェクトも取れないし、政府からも信用されない。アフリカビジネスは本当に難しく、政治的要因、治安対策、市場、基礎情報など総合力が求められる。私がドバイメトロで日本企業と一緒に働いた経験から、日本企業がアフリカで仕事をするのは難しいと思う。

ドバイメトロで、日本企業とコンソーシアムを組んだことは、当社がレベルアップする上で、とても良い経験になった。これまでのプロジェクトの中でも、最も印象に残っている仕事のひとつだ。日本企業の仕事に対する姿勢、真面目さ、技術や遂行能力は素晴らしい。日本文化も大好きだ。日本とトルコはお互いが足りないところを補完できる関係にある。ただ、アフリカでは、日本企業が決断を早くすること、リスクを取る覚悟がなければ一緒にやることは難しい。しかし、機会があればぜひアフリカでも一緒にやりたいと思っている。

(イスタンブール事務所 村橋靖之)

⑤ルネサンス重工業(総合エンジニアリング)

取材相手：アフメド・アブドルライエフ副社長

取材日：2017年10月20日

ルネサンス重工業は、ルネサンス・ホールディングの総合エンジニアリング部門で、石油・ガス、発電、鉱業、水処理、セメント、化学分野を担当。同社の年間売り上げは約30億ドル。これまで、主要な日本のエンジニアリング会社等と協業したプロジェクト件数は14件を数え、特にロシア、トルクメニスタンでの案件が多い。トルコ企業の中では日本企業との協業経験が豊富な方だが、アフリカでの実績はまだない。アフリカでのビジネス展開、日本企業との協力可能性について話を聞いた。

<参入したばかりの対アフリカビジネス>

アフリカビジネスを始めたのはわずか2年半前から。アフリカ向けビジネスのモットーは、シンプルだが「市場を良く調べ、良質なプロジェクトをとる」だ。利益の出ないリスクの高いプロジェクトを無理して取りに行くことはしない。重視するのは、政治的安定性、迅速な意思決定、当該国の経済状況の3点。

現在アフリカには3つのハブ拠点を設置。北部はアルジェリア（2016年）、西部はナイジェリア（2016年）、南部はモザンビーク（2014年）だ。東部での拠点設置も検討中だ。それぞれ地域別に戦略的ターゲット国を設定している。北アフリカはアルジェリア、モロッコ、チュニジア、リビア。西アフリカは、ナイジェリア、ガーナ、トーゴ、コートジボワール、カメルーン、ベニン、ガボン、赤道ギニア。南部は、モザンビーク、ザンビア、ボツワナ、マラウイ、ナミビア、ジンバブエ。

同業地場の力が強い南ア、エジプトは競争力の観点から、政府の腐敗度が高く、中国のプレゼンスが高いアンゴラ、スーダン、コンゴ民主共和国などはファイナンスの組成も難しく、健全なビジネスができないことから原則対象としない。現地に雇用を生まず、社会貢献意識の低い中国企業のビジネススタイルとは一線を画している。

現在手掛けているのは、アルジェリアの発電所、モザンビークの石油・ガスプラント、大使館建設、ナイジェリアのホテル、ウガンダの大使館建設など。

<心強いトルコ政府の後押し>

トルコ政府がアフリカ開発に力を入れているのは企業としても心強い。経済省も対外経済評議会（DEIK）を通じて二国間の経済関係強化をサポートしている。直接的なファイナンス支援はないが、政府間の良好な関係はプラスになっている。しかし、当社は政治的圧力で採算の取れない事業に参画することはない。また、トルコ航空がアフリカ各都市に就航しているのは非常に便利だ。

<日本企業との連携について>

すでに述べたように、当社は多くの日本企業と仕事をしているので、日本企業の特徴は良く理解しているつもりだ。アフリカにおいても、双方の力が発揮でき、良いプロジェク

トがあれば一緒にやりたいと思っている。建設等コスト競争力があり、複雑でリスクの高い市場で戦う力のあるトルコ企業と、日本企業の技術とファイナンス力は、非常に良い組み合わせだと思う。一方、アフリカ諸国も、中国ではなく、現地人を雇用し、人材も育成してくれるトルコや日本企業に来てほしいと思っている。

アフリカで成功するための秘訣の一つは、相手国政府首脳との良好な関係であるが、当社は、政治的にリスペクトするが、政治的な癒着はしない。コンプライアンスに対する考え方も日本企業と共有できる。

(イスタンブール事務所 村橋靖之)

2) アラブ首長国連邦

①マラ・グループ(投資会社)

取材相手：ビジネス・ディベロップメント・チーフ ヘタル・シャー氏

取材日：2017年9月28日

マラ・グループはアフリカで活躍する若手起業家として有名なアシシュ・タッカー氏がドバイで設立した投資会社で、アフリカ諸国への投資やアセットマネジメントを行っている。ドバイが本社ではあるが投資先はすべてアフリカ諸国であり、銀行、テクノロジー、インフラ、ITなど様々な分野に投資している。同社ビジネス・ディベロップメント・チーフのヘタル・シャー氏に同社の事業についてインタビューした。

<ドバイからアフリカに投資するメリットとは>

同社創業者のタッカー氏は1996年15歳の時にウガンダでコンピューター機器の販売事業を始めた。ドバイに起業したきっかけは「アフリカ企業は各国のサプライヤーに信用を得づらいがドバイに拠点を設立してドバイ企業となれば信用を得られる」とアドバイスされたからだという。その後、2002年にマラ・グループを立ち上げ、現在は10カ国25社の株式を所有しているという。

同社ビジネス・ディベロップメント・チーフのヘタル・シャー氏は、ドバイでアフリカへの投資事業を行うメリットとして以下の点を挙げた。

まずはIT・通信インフラがしっかりしていること。ブロードバンドや安定した電力供給、世界クラスの通信インフラによりドバイにいながら様々な関係者と連絡をとることが可能である。次いで、ドバイが今や世界クラスの金融ハブであること。ドバイの資本にアクセスでき、投資家や必要な時は貸付を得ることも容易である。これはアフリカ企業にとっては非常に重要である。また一方で、ロンドンやニューヨークのようにアフリカ企業だから信頼できないという態度をとられたことはない。第3に、法制度が整備されているドバイで事業を行っているアフリカ系企業は、「より信頼できる」アフリカ企業だと評価されること。第4に、ドバイは新興市場での事業や投資の重要なハブとして認知されつつあること。投資会社としては投資対象のハブに拠点を置くことは当然である。最後に、ドバイ・アフリカ間の移動や輸送に関する接続性が非常に高いことである。

こうした状況から、ドバイにアフリカビジネスの関係者が集まっており、投資家候補と会うのも容易で、人脈構築やアフリカへのファンド組成が非常にやりやすいのだという。投資家は保証人として、アフリカの外にいるがアフリカの事業や市場を熟知しているパートナー、つまりドバイに所在するアフリカ企業を得たがる。彼らと組むことにより、一定の保証を得つつ、新興市場へ参入することができる。投資家らは考えている。

また、投資対象のアフリカ企業を探す際に、ドバイでの展示会やイベントを活用しているという。会場でその業界でトップのアフリカ企業に会うことができるからだ。

一方で、関係者の説明と実際の整合性を確認するためにも、実際に現地(アフリカ)に行くことを重視している。創業者のタッカー氏自身が今でも1カ月のうち20日をアフリ

カ諸国で過ごす UAE メディアの取材時に答えている。現地視察と裏付け資料を元にパートナーの信用調査を行い、特に支払い方法やその国の銀行セクターについては入念に調査することが重要だという。

同社は、アフリカは他地域に比べ高い GDP 成長率を維持すると見ており、経済成長により投資機会も増えるので、アフリカ市場への投資を拡大していく計画である。

(ドバイ事務所 山本和美)

②ウェブ・フォンテーヌ(コンサルティング)

取材相手：ビジネスデベロップメントマネージャー マゼン・アブ・アル・ガナム氏

取材日：2017年9月27日

ウェブ・フォンテーヌはドバイを本社とする、政府の税関や規制官庁のセットアップをサポートするコンサルティング企業である。税関や税務当局、規制官庁に向けたソフトウェアの構築、トレーニング、運営やコンサルティングを行っており、政府関連の取引を促進するための「ワンストップショップ」を提供している。主なクライアントは各国の財務省や税関、関係企業である。フィリピン、バーレーン、アルメニアなど世界各国での事業実績があり、また、アフリカ各国でも事業を実施している。同社ビジネスデベロップメントマネージャーのマゼン・アブ・アル・ガナム氏にドバイからのアフリカ事業運営について話を聞いた。

<事業実施は当事国、顧客開拓はドバイ>

ウェブ・フォンテーヌがドバイに本社を設立すると決めたのは他の中東諸国に比べて、外国企業の投資誘致環境が整っていることや外国人の雇用が容易であること、移動が容易であること、駐在員を派遣しやすいことなどがあるという。ただ、ドバイは本社ではあるがスタッフは10人程度であり、最終意思決定権者はジュネーブにいる。また、事業運営は分散されており、エチオピア、コートジボワール、ナイジェリア、ベニンとプロジェクト実施国全てにオフィスを有し、スタッフを派遣している。それを、300人のスタッフをかかえるコートジボワールからサポートする形だ。

しかし、ドバイはただの登記上の本社というわけではなく、財務やビジネスデベロップメント、人脈構築、情報収集などを担っており、中東アフリカ地域の統括拠点という位置づけが一番近いと言う。ドバイをアフリカへのハブとするメリットとして、アフリカを含め世界中への資金送金や本国への利益送還が容易であること、法人税がかからないこと、アフリカへの航路の充実などを挙げた。また、アフリカの顧客はドバイで開拓することが多く、Global Trade and Development Week などドバイの展示会やイベントは顧客拡大のきっかけになっているという。また、ドバイで官民両セクター向けに税関、港湾関連制度の最新事情についてワークショップの開催も計画している。世界銀行などの国際機関や国際NGOの融資やプロジェクトにもドバイから応募している。

<アフリカでの事業実施上の留意点>

こうした取り組みにより、アフリカ各国から新規、既存両方の様々な案件がもたらされており、今後1、2年で、引き合いの多い西アフリカ中心にアフリカでの事業を拡大させる予定である。アフリカでの事業実施において、契約を成立させるためには、今後の事業の展望や可能性を語るよりも、過去のプロジェクトや成果、とくにアフリカでの成功事例について説明することが重要だと話す。もしアフリカでの実績がなかったとしても、最低限、アフリカ向けにカスタマイズした商品・サービスと、自国や近隣地域での過去の実績を示す必要があるという。また、コートジボワール以外のアフリカの拠点は小規模で、各

プロジェクトが終了すれば閉鎖する予定で設置しているにもかかわらず、なるべく仕事は分散化させ、現場に近いところで意思決定できるようにしているという。それは、アフリカでのビジネスに必要な政府や地元企業、組合、サプライヤーなど様々な関係者への根回しは地元にいる人間が行う方がスムーズであり、変わり続ける市場や制度を把握しやすいからである。一方で、財務、監査、品質管理などはなるべく遠く、アフリカの外から行った方が良いと考えており、ウェブ・フォンテーヌではそれをドバイが主に担っている。

最後に、これからアフリカに参入する企業に向けて、アフリカは非常に魅力のある市場ではあるがトラブルもあるので、アイデアだけで参入するのではなく、WTO や国連などの公的機関も活用し、デューデリジェンスや市場調査をしっかりと行った上で参入してほしい。

(ドバイ事務所 山本和美)

③ウィルヘルムセン・シップス・サービス(WSS) (船舶輸送)

取材相手：海運ロジスティックマネジャー クライブ・フィゲイレード氏

取材日：2017年9月26日

ウィルヘルムセン・シップス・サービス (WSS) はノルウェーに本拠を置く船会社で、ドバイからは中東アフリカ諸国を管轄しており、100人以上の従業員を雇用し、海上輸送、物流、コンプライアンス、通関、サプライチェーンコンサルタントサービスなどを行っている。ケニア、タンザニア、エジプト、スーダン、南ア、セネガルの6カ所に支店を持ち各支店からアフリカ全域をカバーしているが、ドバイで情報収集、人脈構築、営業強化をサポートしている。同社の海運ロジスティックマネジャーであるクライブ・フィゲイレード氏に同社のアフリカビジネスについて話を聞いた。

<ドバイのメリットとデメリット>

船会社である WSS 社が中東アフリカの統括拠点をドバイに置いているのは、アフリカとの地理的な近さや充実した航空・海運ネットワークにより、アフリカと商品を売買しようとする WSS にとっての顧客になりうる企業が集積しているからだという。企業にとって、ドバイのジュベル・アリ港とドバイ空港及びアル・マクトゥーム空港のアフリカとの高い接続性は、ドバイからアフリカ事業を運営する際に非常にメリットがある。さらにジュベル・アリ港とアル・マクトゥーム空港の間が保税區として繋がれるという、最近の大きな変革により、企業はジュベル・アリ港に入れた商品を通関なしに域内各地に空輸できるようになり、さらにメリットは大きくなった。さらに、銀行セクターも発達しており、LC 決済やローンなどの際には便利である。

こうしたことから、ドバイには数多くの物流企業やトレーディング企業が所在しているが、今後も増えていくと考えており、アフリカ市場に参入する容易な方法の一つはドバイでパートナーを見つけることだと主張する。それというのもドバイにはまず物流のような基幹産業を含め様々な業種の企業が集積しており、エコシステムがある。さらにそれら企業は UAE だけを市場としておらず、海外市場志向であり、アフリカに焦点を当てるもしくは関心のある企業も多い。

一方で、ドバイでアフリカビジネスに関与することの2つの欠点を挙げた。一つはアフリカとの距離と時差であり、西部・南部アフリカとのビジネスに関して特に感じるという。もう一つは、ビジネスへの政治の関与であり、UAE 政府はときどき急にリビアやカタールのように他国への船舶の出港禁止を命じる点である。

<今後のアフリカ市場戦略>

域外からは統合された市場だと見られがちなアフリカだが、アフリカ全体の戦略をつくるのが難しく、非常に国別に分断された市場である。一方で、アフリカ企業やアフリカ人は外から自分たちが統合された市場だと見られているという認識が低い。そのため、WSS 社ではアフリカ拠点の従業員や代理店を複数カ国から同時にドバイに招き定期的に会議を開いたり、ベストプラクティスを共有するなどアフリカ拠点間の情報共有を促進させたり

している。これにより、各支店のマネージャークラスがクライアントを自国市場内だけでなく、管轄外の諸国と繋げることによりビジネスチャンスが生じることを理解するようになった。このように各拠点とドバイで連携してアフリカ市場を開拓している。

今後は、東部・北部アフリカを中心に販売拡大を目指している。上述の通り、ドバイからの西部・南部ビジネスに不便を感じていることもあるが、同氏はエジプトやエチオピアの経済回復や、ケニア・タンザニアなどの力強い成長の持続により、北部・東部アフリカの需要が拡大すると見込んでいる。

(ドバイ事務所 山本和美)

4. アジア

1) インド

①インド工業連盟(CII) (ビジネス団体)

取材相手：ダイレクター サビヤサチ・ダスモハパトラ氏

取材日：2018年2月7日

<組織概要およびアフリカへの取組>

CIIは1895年設立。会員数8,500名以上。20万人の間接会員。国内に67拠点、海外は、オーストラリア、バーレーン、中国、エジプト、フランス、ドイツ、イラン、シンガポール、南ア、英国、米国の11カ所に事務所を有する。

CII内にアフリカ委員会を設置。インド輸出入銀行と共にアフリカでのインフラを中心としたプロジェクト・ファインディングを目的とした会議「アフリカ・コンクラーベ」を2005年からニューデリーでこれまでに12回開催。2017年3月に開催された12回会合時には、ジェットロとインドアフリカセミナーを共催し、約160人の日印企業が参加した。

2017年11月にはウガンダで東アフリカに特化した地域会合も実施し、在インド、中東、アフリカの日系企業からなるジェットロミッションも参加した。

<インド企業はアフリカ市場をどう見ているか>

大市場との認識。すぐに結果は出ないかもしれないが、未だ市場が成熟しておらず発展途上にある。長期的な視野でアフリカビジネスに臨んでいる企業が多い。

<アフリカ市場におけるインド企業の強みは>

自動車、インフラ、医療分野にしても、現在インドで製造している付加価値の低い製品をそのままアフリカ市場に持ち込むことができる点だ。また、インドは非常に価格に厳しい市場なので、インドでの経験があれば価格の面でも競争力がある。その他、インドは2015年から5年間で100億ドルの信用供与をアフリカに約束しており、インド企業は政府の支援を受けることもできる。

また、なんといっても歴史的な関係性と人々の親和性が挙げられる。欧米諸国にも在外インド人(NRI)は多いが、アフリカのように第5、第6世代とは続いていない。距離的にも近く、在外インド人も多いため文化様式にも類似性があり、ビジネスがどのように動くかの予測をつけやすいアフリカは、インド企業にとって身近な存在でもある。

<日本企業との協業について、今後のアプローチは>

CIIとして、これまでは企業間の「出会いの場」を提供してきたが、今後は実現可能性の高い国をいくつか選び、その国の担当者を集め、特定のプロジェクトについて日印企業に対しプレゼンしてもらうことを検討したい。このような特定の国、分野、企業を絞り、一つでも二つでも事例が生まれれば、それをショーケースして次のビジネスにも繋げてい

けるのではないか。時間はかかるかもしれないが、今はその理解を広げる時期だと捉えている。

(ニューデリー事務所 古屋礼子)

②アポロ・ホスピタル(病院経営)

取材相手：企業開発部副社長兼国際ビジネス部門長 ハリンダー・シン・シドゥ (Dr.) 氏、
国際ビジネス部マネジャー ヴィニート・アローラ (Dr.) 氏

取材日：2018年1月31日

<会社概要>

1983年にチェンナイにて創業した私立総合病院。国内25都市の他、バングラデシュ(ダッカ)、オマーン(マスカット)でも病院を運営。在印駐在員も利用する高水準の医療サービスを提供。

海外での評判も高く、メディカル・ツーリズムでは120以上の国からの患者を受け入れる。このうちの多くはアフリカ、特に東アフリカやナイジェリアからの患者が多いが、その他の地域も増加している。特に南アは治療費の水準が高く、同じ治療が5～6分の1の価格で受けられる同病院への受入患者が増加している。

<ビジネスモデル・強み>

アフリカのインド系住民のビジネスとインド企業との直接のビジネス上の繋がりはないという声もあるところ、確かに彼らはインド人ではなくアフリカ人であり、インド系住民へのサービス提供のみがアフリカ進出目的にはなり得ない。他方、インドの医療サービスの受容性ということで考えれば、海外からアポロに来院する患者の多くはアフリカからであり、しかもインド系住民に限らないことを見れば、アフリカでのインド医療サービスの認知度や受容性は非常に高いことがわかる。他にも製薬輸出や中低価格帯の医療機器などはインドから輸入したいという需要が高い。

強みである病院運営のノウハウ、技術提供、人材提供などを通じ、パートナーを見つけ、アフリカで病院ビジネスを展開したい。

<アフリカ市場開拓のモチベーション>

まずは大市場であるということ。また、初歩的な医療処置も受けることができない患者も多く、需給がマッチしていない状況がある。民間分野も投資に熱心なエリアでもあるため、商機と見ている。

<アフリカでの活動・戦略>

担当者は頻繁にアフリカに出張。ケニア、タンザニア、レソト、ガーナ、ボツワナ、シエラレオネ、モザンビークなど様々な国と覚書(MOU)を締結している。医療施設の開発や医師の派遣も検討しているが、その国の医療レベルと持続的な運営が重要であることから、現地の医師や介護人材を対象とした各種研修も実施している。アフリカの病院や政府から要請があり、アフリカから医師のインドへの受け入れも実施している。インド外務省の補助を受け、渡航費など無料で100人以上のアフリカの医師を受け入れたこともある。その他、病院建設に関する要請も受けている。現在はアフリカに進出していないが、この1、2年で計画が進む可能性がある。

現在いくつかアフリカ関係で、コンセッション方式で病院のインフラと設備を相手側が担当し、アポロ側が運営を担当するモデルが提案されている。

中国も病院開発、インフラ投資面で存在感を発揮しているが、病院自体を建てて終わり、その後の運営には携わらないというケースが多い。

<課題>

アフリカビジネスで大事なものは政府の協力を得ること。許認可取得などの課題が予想される。病院やヘルスケアに関する事業は、アフリカのどの国も大きな需要があり、政府からも必ず賛同を得られるはず。

また、ビジネスを展開する国をきちんと選定することが大切。政治的な安定性や、近隣国に拡大するにあたり周辺国との関係性も重要。インド系住民の存在、インドの製品やサービスの受容度も要確認。人口、英語圏かどうかも含め上記を勘案すると、まずは東側のエチオピア、ケニア、ザンビア、タンザニアなどがターゲットとなろう。

高度な医療技術を持った人材の不足も挙げられる。当初はインドから要因を派遣することを考えているが、多くの人材を派遣することは困難。アフリカで人材育成を進める必要がある。

<アフリカビジネスへの短期的、長期的な展望>

アポロはこの2、3年は国内の地方都市での拡大に注力するため、海外での大きな投資は検討中の状況。アフリカ各国には国連やIMFなどから援助を得て建設された施設が多いが、病院ができた後に技術のある医者や看護師がおらず、結局病院として持続可能性がない案件もあり、アポロとしてそうした参画の仕方は避けたい。

<日本企業と協業の可能性のある分野>

パートナーとしての日本企業の強みは、技術面。インフラ開発や高品質の医療設備・機器などが日本の得意分野だと認識している。また医療・ヘルスケアのレベルも高い。インド側は低コストでの運営、教育方法などのモデルを有しており、コミュニケーション上の問題も少ないため、日本側がハード・インフラを提供し、インド側が運営を担当するといったモデルも検討できる。

日本の高品質で技術力は高いが価格も高い製品・設備は、コストを重視する国には現時点ではマッチしないかもしれないが、患者がその価値を見出すレベルに底上げされれば、ニーズは必ずあるだろう。現在のアフリカを走る車の多くはトヨタであり、ただし価格が高いため中古車が多い。これは、日本ブランドへの認識は一定の水準であることの表れではないか。

(ニューデリー事務所 古屋礼子)

③ラーセン・アンド・トゥプロ(L&T) (建設・エンジニアリング)

取材相手：副社長兼アフリカ部長 ラファール・シッカ氏

取材日：2018年1月29日

<会社概要>

インド最大のエンジニアリング、建設企業。従業員数は5万人以上、収益は170億ドルで、124の子会社を有する。国内外のインフラプロジェクトに参画。

事業領域はインフラを中心としたプロジェクトの開発・運営、機械・プラント製造および関連サービスの提供の3本柱。プロジェクト領域では、インフラ建設、重工業、電力などを手掛ける。製品は、電気関係、工業用機械など。サービスでは、機械エンジニアリングのほか、金融、ITにも参画。

<アフリカでの活動・戦略>

アフリカでは、アルジェリア、エチオピア、ケニア、タンザニアなどでの電力送配電関連施設建設事業を手掛ける。南アは子会社L&Tインフォテックを通じた金融業界向けサービスを提供。モーリシャスでは5億ドル規模のメトロ事業に参画するなど、多様なビジネスを展開中。中でもインフラ案件の多い北、東、南部に注力している。

<ビジネスモデル・強み>

インド人は移民としてアフリカで100年以上の歴史がある。また、アフリカの人々にはインド系コミュニティへの敬意と理解がある。こうした背景があるため、またインドでも求められるようなスピード感のあるビジネススタイルに慣れているため、アフリカ市場に対しリスクをとることができるのがインド企業、また自社の強みだ。インド系コミュニティに話を聞きに行けば、ビジネスの仕方の勘所を見つけることができる。この点は他国の人々にはない利点。

インドビジネスもそうだが、ビジネストレンドの変化を早期に捉えることや、前提が180度変わるような事態に直面してもスピード感のある決断をすることが、アフリカ市場で活動する上での要件。インドのビジネスマンはこうした動きに長けている。

<他の発展市場とアフリカ市場の違い>

アフリカは、国独自の言葉がわからないとビジネスに支障をきたすといったことはなく、英語ができればビジネスに入ることができるので、言語のハードルが無い。また、多くの国で自国民の雇用義務などの規制が無いいため、ビジネスがしやすい。

<アフリカビジネスへの短期的、長期的な展望>

今後10~12年のうちにインフラ分野に500~800億ドルの投資が見込まれている。この案件をしっかりと獲得し、アフリカ市場での売上げの2ケタ成長を目指したい。

<日本企業と協業の可能性のある分野>

技能・コミュニティ開発、ヘルスケア、インフラ、コネクティビティ強化などの面で日本企業とのシナジーを発揮できる事業開発を画策中。日本の高い技術とインドのアフリカにおける経験と存在感を活用し、アフリカ開発における共通のビジョンを実現していきたい。

インドでは、双日（デリー・ムンバイ産業大動脈（DMIC）の貨物専用鉄道関連工事）や三菱重工業（グジャラート州における石炭焚き超臨界圧発電プラント事業）などの事例があるように、日本企業とも国内外で共同事業を実施している。これまで築いてきた日本企業との良好な関係性をアフリカビジネスにも活かしていきたい。

<課題>

アフリカビジネスにおける課題は、リスクが大きいこと。手の付けやすい小規模のプロジェクトが無く、短期間で状況を判断することが難しい。政治的な混乱がある国も見られる。

現在アフリカ市場におけるライバルは中国企業だと思うが、彼らは動きが早く、入札案件があればすぐに必要な書類を提出し、機会を獲得している。アフリカビジネスには素早い決断が必要だ。

（ニューデリー事務所 古屋礼子）

5. アフリカ

1) 南アフリカ

①アクトム(電気機械)

取材相手：グループ CEO メルヴィン・ナイドゥー氏

取材日：2017年9月19日

アクトムはアフリカ最大の電気機械メーカーで、従業員はグループ全体で7,500人に上る。同社の事業概要、アフリカ市場への進出状況、日本企業との連携可能性について、グループ CEO のメルヴィン・ナイドゥー氏に聞いた。

(問) 事業概要は。

(答) アクトムはアフリカ最大の総合電気機械メーカーで、南部アフリカに43事業所、44製造・サービス・修理拠点、41配送拠点を持つ。産業用の機械設備、高電圧機器、変圧器の製造・販売・保守・修理のほか、エンジニアリングサービスを提供している。大型事業では、南アフリカ電力公社エスコム向けの案件などを扱っている。

1903年にケープタウンに設立された英ゼネラル・エレクトリック・カンパニー(GEC)を前身とする。1989年に仏アルストム・グループがGECの電力系統事業部門と合併し、南ア現地法人でもアルストムの技術が導入された。1992年には南アGECアルストムとシーメンスが電動機製造部門を合併した。2004年にアルストムの国際事業部門が送電・配電事業をアレバに売却したことから、南アではアレバがアルストムの株半数と技術ライセンス、販売契約を引き継いだ。このため、アクトムは独立し、現在は英プライベート・エクイティ会社のアクティス、南ア金融大手オールド・ミューチュアルが主要株主となっている。

(問) アフリカ市場での事業展開と見通しは。

(答) 南ア経済は低迷しているので、ここ数年はアフリカでの広域展開により収益を拡大させる戦略を推進している。エチオピア、ケニア、ルワンダ、ボツワナ、エジプトなどで電力設備導入や電力エンジニアリング事業を手掛けている。ザンビア、ガーナには経済特区内に電力機械の組み立て工場も設けている。ザンビア、ナミビア、ジンバブエには数十年前から拠点があり、幹部は1、2人南アフリカから派遣しているが、雇用の現地化が進んでいる。

(問) アフリカビジネスの課題は。

(答) 南部アフリカ諸国での数十年に渡る経験から、その他のアフリカ諸国への進出でも大きなトラブルはない。アンゴラやナイジェリアでも建設プロジェクトの一部を請け負っている。こうした産油国は外貨不足の問題があるが、当社の契約元は欧米資源大手企業であり、決済はオフショアで完結させるため影響は限定的だ。

アフリカ展開でネックとなるのは電気エンジニアなど技能労働者の確保だ。外国企業は現地での人材確保ができず、アジアなどからエンジニアを派遣するケースもみられる。当社は人材への投資は不可欠だと考え、独自の方法で技能人材を養成している。南ア国内には電力機械製造工場などあわせて8工場あるが、それぞれが人材養成訓練センターを構え、エンジニア養成のための講座を提供している。講座は短いもので3カ月、長くて3年ほどに渡る。さらに、奨学金制度で年間3~5人を対象に大学の学費を支給している。卒業後は一定期間当社で働くことが条件だ。

(問) 日系企業との連携の可能性は。

(答) これまで南アでの発電所建設事業で、日本企業と間接的に関わったことがある。事業主は電力公社エスコムで、日本企業がボイラーを納入する部分を担当し、当社は電気エンジニアの部分を請け負っていた。日本企業はここ数年発電所をはじめとするインフラ案件に投資しており、連携の可能性は高いとみている。具体的には、調達などでEPC契約(設計・調達・建設)を提案する際に、パートナーとして当社との連携を検討してほしい。

当社の強みはアフリカ市場への理解が深いことだ。文化、ビジネス習慣、法慣習などを熟知している。近年インド企業や中国企業がアフリカ市場に積極的に進出しているが、多くの国で苦戦している状況を目の当たりにしている。制度変更や政権交代などの突発的な出来事への対処がうまくできてないようだ。

また、中国企業では現地政府の調達ビジネスを安請け合いして、結局は技術的な要件を満たすことができず、事業を放棄して逃げだした例もみられる。多くの企業は現地での資材調達や大型機械の物流などの面で、現地のサービスをうまく利用できていない。この点、当社は数十年に渡る経験で培ったネットワークを有するという優位性がある。

(中東アフリカ課 高崎 早和香)

②インキュベータ(通信・IT サービス)

取材相手：社長 デニス・アームストロング氏

取材日：2017年9月18日

インキュベータはアフリカ最大のデジタルマーケティング企業で、買収を通じて事業拡大を図り、現在では新興国 28 カ国にサービス提携先を有する。同社の事業概要と日本企業との連携に対する展望を、同社のデニス・アームストロング社長に聞いた。

(問) 事業概要について。

(答) インキュベータは、電子メディアを通じた商品マーケティングのほか、顧客データ分析、ウェブアクセス解析、広告の効果測定、データ通信量分析、IoT 事業などを手掛ける南ア企業だ。顧客は 3,000 社に上り、地場の通信・金融大手企業のほか多国籍企業のアフリカ市場でのマーケティング業務を請け負っている。1995 年に設立され、従業員は当初の 50 人から 450 人まで拡大した。ここ数年は年商 10 億ランドほどで推移している。カスタマーサービス業務は、インドのコールセンターで対応する。

当社は現地に限らず世界中でデジタルメディア企業を複数買収して、ビジネスを急速に拡大させてきた。主な拠点は南ア、ケニア、英国、シンガポール、中国、香港、オーストラリア、北米にあり、今後は東欧諸国、アフリカ諸国にも事務所を開設する予定だ。あと 1~2 社を買収した後、ヨハネスブルク証券取引所への上場を目指す。主力事業はグーグルのパートナー事業で、収益の 4 割を占める。

アフリカでは検索エンジンマーケティング市場は、年間 40%以上の勢いで成長している。当社はアフリカ最大のデジタルマーケティング企業で、域内に競合企業がほとんど存在しない点で優位性を持つ。技術的なサポートだけでなく、現地の市場知識を生かした広告提案を行うことで付加価値を高めている。技術の面では外国の競合他社に勝るわけではないが、現地でのノウハウや知識を提供することで顧客を獲得している。現地通貨建てでの決済が可能なことも利点だ。

(問) アフリカでの事業展開における貴社の強みは。

(答) 南アとケニアに拠点を設けているが、顧客である当地の通信、金融大手がサブサハラアフリカ諸国への展開を加速させており、当社も顧客の進出国でサービスを提供している。このため、アフリカ市場を熟知したスタッフが養成されている。グーグルのパートナーでいられるのもその強みがあるからだ。例えば、当国では個人情報保護法があるが、他のアフリカ諸国では制度が整備されていないケースもある。こうした市場では制度情報や関係当局が分からないことが参入障壁となるが、当社は過去の経験から事業運営のノウハウが蓄積されている。

(問) ビジネス上の課題は。

(答) アフリカのビジネス環境は急速に変化しており、現地で継続的に状況を把握する必要がある。当国のビジネス環境も以前は公共部門で大型の案件がみられたが、現在は政権

交代を1年半後に控えていることや、景気低迷の影響もあって状況が変わった。これまで政府ビジネスからの収益に頼ってきた同業他社は、調達事業の停滞、政府からの支払い遅延などで苦勞している。当社は民間ビジネス中心で影響はない。

ナイジェリアやケニアではEC（電子商取引）の進展が目覚ましい。当国でのネット通販では、デリバリーの際に国際大手物流業者が絡む関係でコストが高くつく。これが普及の阻害要因となっている。一方、その他のアフリカ諸国ではインフォーマルの輸送業者を含め、安価な輸送チャネルを活用できることから当国以上の速さで普及している。

アフリカ展開では進出国の外貨不足などで送金が制限される場合もあるが、オフショアでの支払いで対処している。為替変動リスクもドル建て決済で回避している。また、人材育成は最優先課題だ。当社にはグーグルが認定する「グーグル・アドワーズ認定キャンペーンマネージャー」を取得した人材が38人おり、中東アフリカ地域の企業では最多に上る。グーグルのパートナー事業者となっているので、同社から年間を通じて50人ほどの技術者が当社を訪問し、最先端のテクノロジー研修を従業員向けに提供している。

（問）日本企業との連携について。

（答）日本のある広告代理店大手の業務を請け負った経験はある。同社がここ数年アフリカの広告代理店を買収し、当地での事業を拡大させている動きも把握している。当社はこれまで欧州企業を中心に連携の実績がある。買収や連携の話はグーグルを通じて持ち込まれることが多い。日本企業と連携するとしたら、当社のアフリカでのオペレーションノウハウを共有できる。逆に当社はアジア市場への進出を検討しており、そのノウハウを持つ日本企業との連携は魅力的だ。

（中東アフリカ課 高崎 早和香）

2) モロッコ

① マナジェム・グループ(資源)

取材相手：M&A 事業部副部長 ヤシーン・ベルカビル氏

取材日：2017年11月15日

マナジェム・グループはモロッコ国内8鉱山のほか、フランス語圏アフリカ諸国を含む8カ国でも事業を手掛ける。商業都市カサブランカにある同社の本社で、M&A 事業部副部長のヤシーン・ベルカビル氏に事業概要やアフリカビジネスについて話を聞いた。

(問) 貴社の事業概要は。

(答) マナジェム・グループ (Managem Group) は、カサブランカ証券取引所上場のモロッコ企業だ。1930年の設立以来、鉱業と湿式精錬に注力しており、金、銀、コバルト、亜鉛、銅など15の鉱物を生産、販売している。1997年以降は国外に進出し、現在はモロッコのほかサブサハラアフリカ8カ国(注)でも鉱山事業を展開している。探鉱から販売、研究開発までの工程を一貫して手掛け、2016年の売上高は4億4,600万ドル、従業員数は約5,600人に上る(同社年次報告書)。

モロッコ国内では8鉱山で事業を手掛けている。政府が2015年に行った法改正により、鉱物の輸出の9割を占めるリン鉱石以外の鉱物採掘への投資が優遇され始めた。商品を1つ、2つに限定すると価格変動の影響を受けやすいため、当社は15の鉱物を取り扱い、収益が大きく下振れしないようにリスクヘッジをしている。国外では、西アフリカのフランス語圏アフリカ諸国を中心とする8カ国に進出し、主に金、銅、コバルトの事業を展開している。モロッコ国王がここ数年に、西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)加盟15カ国中11カ国に延べ20回以上訪問するなど、同地域との経済関係の強化、モロッコ企業による投資・ビジネスの拡大に力を入れており、当社にも追い風となっている。

(問) 貴社の強みは。

(答) 進出国の多くで「フランス語」「アラビア語」「イスラム教」の点で親和性を有していることがビジネス上の利点となっている。また、当社は観光都市マラケシュに鉱業専門の技術者養成センターを有し、西アフリカ出身人材を受け入れており、そうした技術者と帰国後のネットワークを通じてビジネスが進展するケースもある。

当社の取締役会メンバーのほとんどは生え抜きで、30年以上にわたる鉱業界での豊富な経験を有している。この経験と蓄積されたノウハウに基づき、交渉でも素早い判断を下す。ある政府と鉱業投資に関する優遇措置について協議した際には、2カ月という短期間で交渉をまとめ上げた。

当社は30年継続して研究開発に注力し、現在は50人の研究員を有する。独自開発した探査技術でビジネスコストの低減を実現しており、実際に欧米メジャーと同じ安全基準や資源採掘の効率性を維持しながら、低コストでの操業を実現させていることも当社の強みだ。

(問) 将来、日系企業との連携の可能性は。

(答) これまで米国、中国、オーストラリア、英国の企業と共同事業を手掛けたことがある。2016、2017年には英国上場企業、中国企業と相次いで協定を結んだ一方、当社は原則的にはマジョリティー出資を優先させるため、主導権を持ちたがる欧米資源メジャーとの連携は簡単ではない。一方、日系企業とパートナーを組むことは大いにあり得ると考えている。当社はフランス語圏のアフリカ諸国を中心に言語や文化、商習慣への理解が深い。こうした点は日系企業にもメリットになると考える。

(注) ガボン、ギニア、コンゴ民主共和国、スーダン、エチオピア、ブルキナファソ、マリ、コートジボワール。

(中東アフリカ課 高崎早和香、海外調査計画課 山崎有馬)

レポートをご覧いただいた後、アンケート(所要時間:約 1 分)にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20180001>

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

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