

アフリカのビジネス環境

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部中東アフリカ課長 佐藤丈治

2021年5月26日

海外調査部中東アフリカ課長

佐藤 丈治

さとう じょうじ

幼少期をナイジェリア・ラゴスで過ごす

- 2001年～2006年 日本貿易振興会（ジェトロ）入会
- 2006年～2011年 ヨハネスブルク事務所事業担当ディレクター
- 2011年～2013年 東京本部企画部企画課
- 2013年～2015年 ナイジェリア・ラゴス事務所長
- 2015年～2018年 英国・ロンドン事務所調査担当ディレクター
- 2018年～2020年 東京本部展示事業国際博覧会課長、主幹
- 2020年4月～ 東京本部企画部海外地域戦略主幹（アフリカ）
(兼) 海外調査部中東アフリカ課長

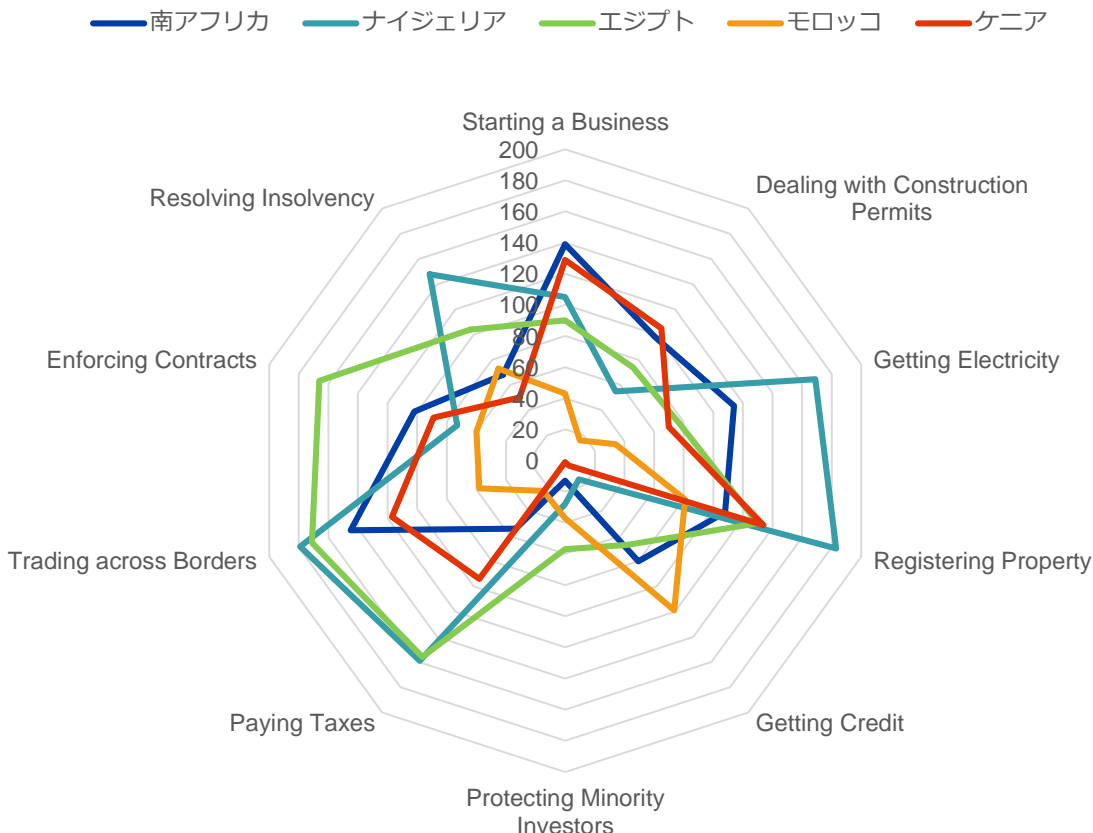
1 | アフリカのビジネス環境

- 世銀は世界190カ国のビジネス環境を毎年調査（Doing Business）。
- サブサハラアフリカ地域は「世界で最もスコアの低い地域の一つ」と評価。
- 例えば、電力（Cost to obtain a permanent electrical connection)は世界平均の3倍、先進国の52倍。港湾も世界で最も非効率的な地域と評価。

ビジネス環境ランキング（2020）と人口

順位	国名	人口(人)
13	モーリシャス	1,271,768
29	日本	126,860,301
38	ルワンダ	12,952,218
53	モロッコ	36,910,560
56	ケニア	53,771,296
78	チュニジア	11,818,619
84	南アフリカ	59,308,690
85	ザンビア	18,383,955
87	ボツワナ	2,351,627
97	トーゴ	8,278,724
100	セイシェル	98,347
...
110	コートジボワール	26,378,274
114	エジプト	102,334,404
118	ガーナ	31,072,940
131	ナイジェリア	206,139,589
138	モザンビーク	31,255,435
159	エチオピア	114,963,588

アフリカ主要国のビジネス環境ランキング（項目別）

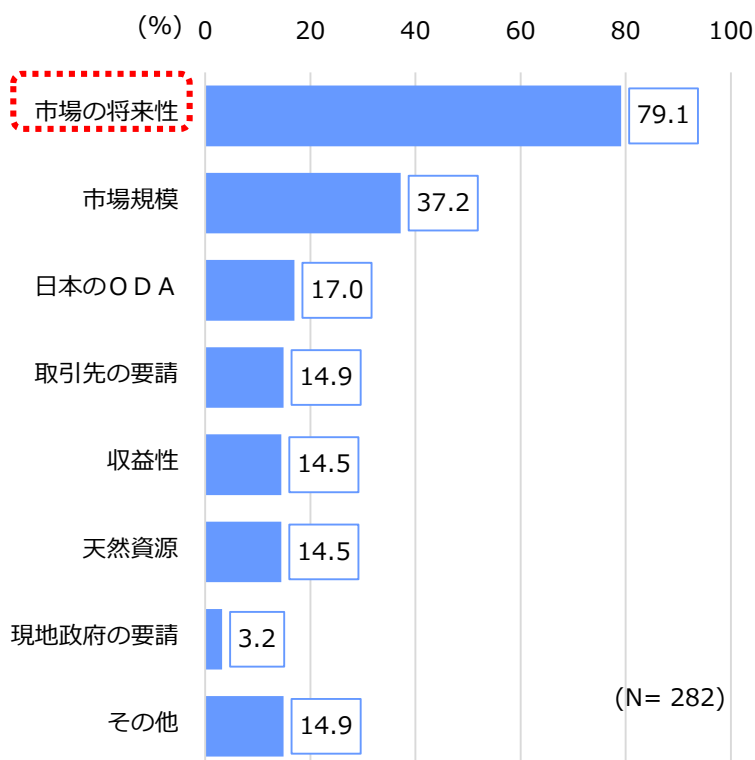


(出所) 世銀Doing Business 2020よりジェトロ作成

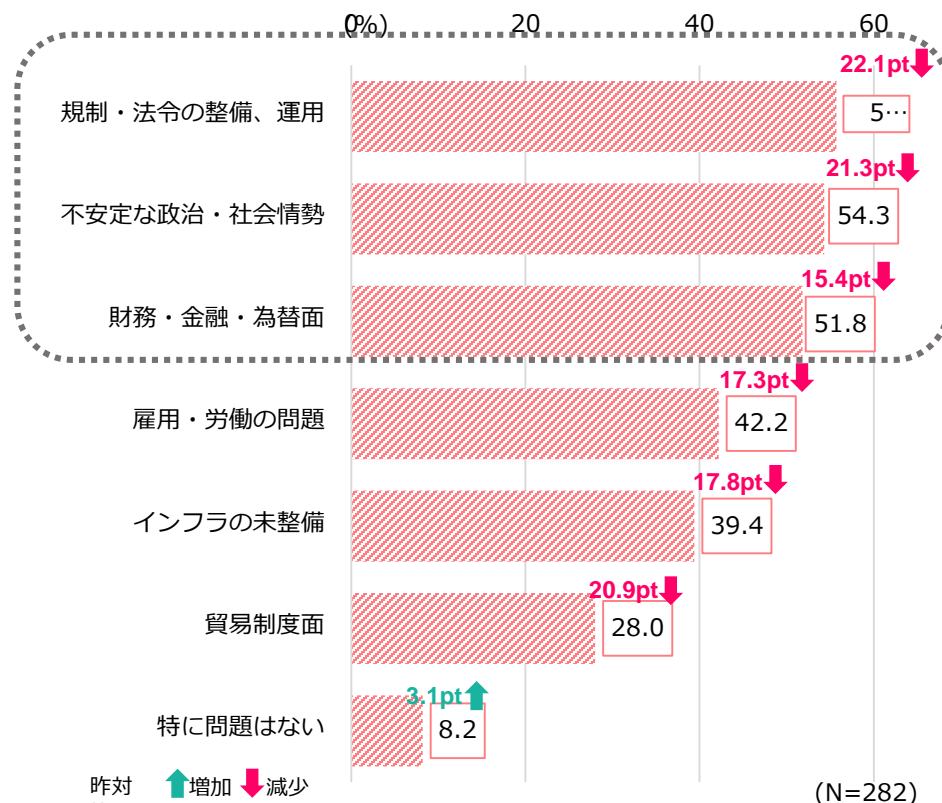
2 | 進出日系企業のアフリカ評価

- 進出理由として「市場の将来性」約8割と引き続きアフリカ市場への将来性に高い期待。
- 全体的に前年からスコアに減少傾向が見られるものの、半数強が「規制・法令の整備、運用」「不安定な政治・社会情勢」「財務・金融・為替面」を引き続きアフリカ投資のリスクと捉える。

アフリカに拠点を構えている理由(複数回答)



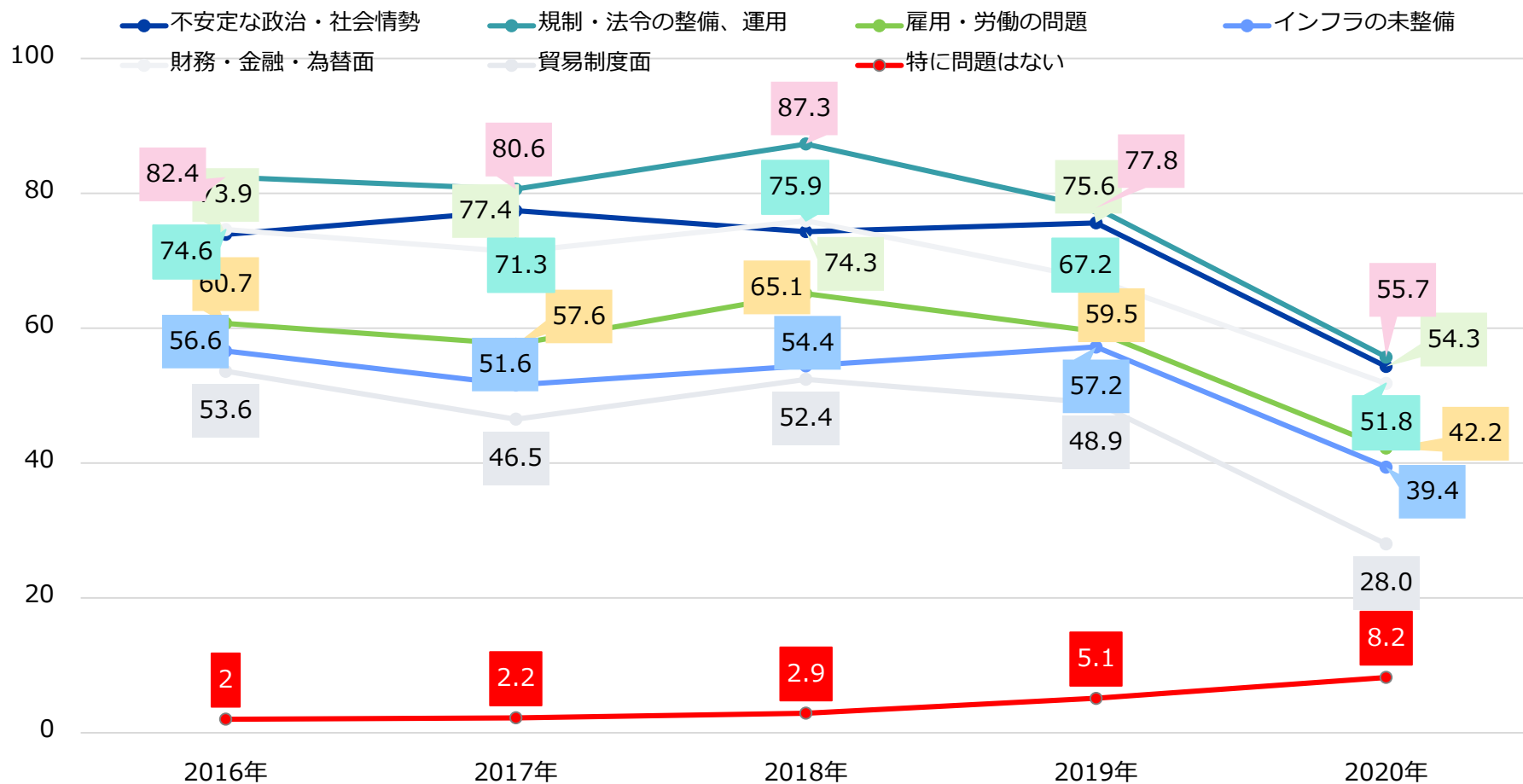
投資環境面でのリスク(複数回答)



(出所) ジェトロアフリカ進出日系企業実態調査 (2020年度)

3 | 進出日系企業から見たアフリカ投資のリスク

- すべての項目が改善傾向。
- 「規制・法令の整備、運用」を始め、「財務・金融・為替面」や「雇用・労働の問題」、「貿易制度面」は2018年以降改善が見られる。



(出所) ジェトロアフリカ進出日系企業実態調査 (2020年度)

4 | アフリカ投資のリスク改善のための各社の取り組み

【不安定な政治・社会情勢】

- ・ 不要不急の外出を控える。
- ・ 治安対策として、セキュリティ会社との契約や保険契約。

【インフラの未整備】

- ・ 自家発電機の設置による停電対策
- ・ 水不足対応のため、予備タンクの設置。

【規制・法令の整備、運用】

- ・ コンプライアンス遵守
- ・ 現地政府との交渉、当局とのコミュニケーション強化
- ・ 関係省庁に直接出向き、予想されるリスクに対する予防策の問い合わせ等を行うことを心掛けている。
- ・ 複数の法律・会計事務所からのオピニオン取得
- ・ 商工会やジェトロ、大使館を通じて現地政府に改善を要請する。
- ・ 現地に精通した企業とのパートナーシップ。

【財務・金融・為替面】

- ・ 自国内に余剰資金を残さない。
- ・ 現地でのキャッシュを削減し、必要キャッシュフロー以外は配当を出す。
- ・ 大規模な投資は行わない、政府系案件を精査する、パートナー、出資会社の情報収集など
- ・ 決済条件の工夫や、コスト増でも保険活用によりリスクを極小化。
- ・ 為替対策として販売価格の定期見直し。
- ・ クレジットラインの強化、親会社による債権回収活動のフォロー等

【雇用・労働の問題】

- ・ ABEイニシアティブの学生を紹介してもらうなど人材確保に努めている。
- ・ 組合との友好的な関係構築、丁寧な対話。
- ・ 専門業務の外注化など、社外リソースの積極的な活用
- ・ 中長期的にDXを活用した生産効率化、省人化（人数の最適化）の動き

【貿易制度面】

- ・ 海外投資保険の活用、実績のあるパートナーの選定

5 | アフリカのビジネス環境を調べる (1)

- 世銀Doing Business調査は、各項目について、詳細なデータを発表している。
- 順位だけでなく、例えば、会社登記にどのような手続きがあるか、それぞれに何日程度かかるか、費用はいくらかかる、といった情報を詳細に掲載。

会社設立の手續数、所要日数、コスト、資本金など

Starting a Business (rank)	139
Score of starting a business (0-100)	81.2
Procedures (number)	7
Time (days)	40
Cost (number)	0.2
Paid-in min. capital (% of income per capita)	0.0
Dealing with Construction Permits (rank)	98
Score of dealing with construction permits (0-100)	68.3
Procedures (number)	20
Time (days)	155
Cost (% of warehouse value)	1.9
Building quality control index (0-15)	12.0
Getting Electricity (rank)	114
Score of getting electricity (0-100)	68.8
Procedures (number)	5
Time (days)	109
Cost (% of income per capita)	158.4
Reliability of supply and transparency of tariff index (0-8)	4
Registering Property (rank)	108
Score of registering property (0-100)	59.5
Procedures (number)	7
Time (days)	23
Cost (% of property value)	8.0
Quality of the land administration index (0-30)	15.5

不動産登記の手續数、所要日数、コスト等

国境間の通関に関するデータ

Getting Credit (rank)	80	Trading across Borders (rank)	145
Score of getting credit (0-100)	60.0	Score of trading across borders (0-100)	59.6
Strength of legal rights index (0-12)	5	Time to export	
Depth of credit information index (0-8)	7	Documentary compliance (hours)	68
Credit registry coverage (% of adults)	0.0	Border compliance (hours)	92
Credit bureau coverage (% of adults)	66.5	Cost to export	
		Documentary compliance (USD)	55
		Border compliance (USD)	1,257
		Time to export	
Protecting Minority Investors (rank)	13	Documentary compliance (hours)	36
Score of protecting minority investors (0-100)	80.0	Border compliance (hours)	87
Extent of disclosure index (0-10)	8.0	Cost to export	
Extent of director liability index (0-10)	8.0	Documentary compliance (USD)	73
Ease of shareholder suits index (0-10)	8.0	Border compliance (USD)	676
Extent of shareholder rights index (0-6)	5.0		
Extent of ownership and control index (0-7)	6.0	Enforcing Contracts (rank)	102
Extent of corporate transparency index (0-7)	5.0	Score of enforcing contracts (0-100)	56.9
		Time (days)	600
Paying Taxes (rank)	54	Cost (% of claim value)	33.2
Score of paying taxes (0-100)	81.2	Quality of judicial processes index (0-18)	8.5
Payments (number per year)	7		
Time (hours per year)	210	Resolving Insolvency (rank)	68
Total tax and contribution rate (% of profit)	29.2	Score of resolving insolvency (0-100)	54.6
Postfiling index (0-100)	60.8	Recovery rate (cents on the dollar)	34.7
		Time (years)	2.0
		Cost (% of estate)	18.0
		Outcome (0 as piecemeal sale and 1 as going concern)	0
		Strength of insolvency framework index (0-16)	11.5

(出所) 世銀Doing Business 2020より抜粋

6 | アフリカのビジネス環境を調べる (2)

- 日本機械輸出組合を事務局とする貿易・投資円滑化ビジネス協議会は、毎年、協議会メンバーに対するアンケート調査を実施。その声をまとめて公表している。

ケニア	問題点
輸出入規制・関税・通関規制	船積み前検査 輸入免除申請手続きの煩雑・遅延
金融	貸出金利規制
税制	免税手続きの未周知・困難
雇用	就労ビザ取得手続きの煩雑・遅延 短期出張ビザ取得手続きの困難 人材確保の困難
その他	劣悪な道路・交通インフラ 水道・下水インフラの未整備

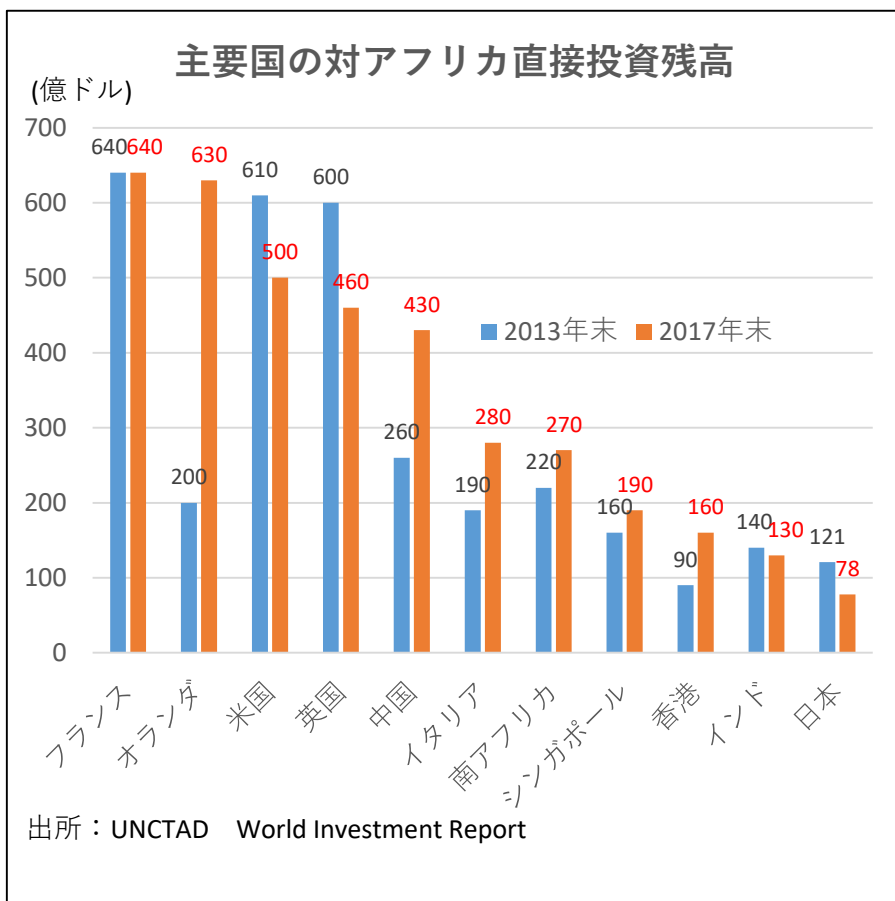
モロッコ	問題点
輸出入規制・関税・通関規制	セーフガード措置 FTAによる関税格差
為替管理	為替管理制度の移行 厳格な為替管理制度
金融	融資規制
税制	VAT還付申請の拒否・手続きの遅延 移転価格税制
雇用	外国人雇用規制 滞在許可証発行手続きの非効率

南アフリカ	問題点
外資参入規制	鉱山会社における黒人優遇政策
輸出入規制・関税・通関規制	高輸入関税 輸入関税引き上げ 輸入許可 セーフガード措置
為替管理	急激な為替変動
価格規制	資材物価の上昇
雇用	黒人社会の過剰擁護 雇用手続きの煩雑・困難 高い賃金上昇率 人材育成不足
工業規格、基準安全認証	安全規格認証取得の困難・煩雑・遅延 省エネ規制におけるIEC評価レポートの不受理 不合理なEMC規制
その他	不明確な電力計画・インフラの未整備 電力料金の大幅な値上げ 低成長続く南アフリカ経済

(出所) 貿易・投資円滑化ビジネス協議会 (2020年10月)
「2020年度版アンケート新規意見：貿易・投資上の問題点と要望」より抜粋

7 | 主要国の対アフリカ直接投資残高

- アジアや一部欧州諸国、アフリカ向け投資を拡大。
- 2000年代以降、TICADに続き各国が対アフリカサミットを相次いで開始。



各国・地域のアフリカ・フォーラム

名称	開催実績
アフリカ開発会議 (TICAD、日本)	1993年から7回開催
中国アフリカ協力フォーラム (FOCAC)	2000年から7回開催
韓国アフリカフォーラム	2006年から4回開催
インド・アフリカフォーラム	2008年から3回開催
EUアフリカ (AU) サミット	2000年から5回開催
フランス・アフリカサミット	1973年から28回開催
イタリア・アフリカサミット	2016年から2回開催
米国アフリカ・リーダーズサミット	2014年に1回開催
南米アフリカサミット	2006年から3回開催
トルコ・アフリカ協力フォーラム	2008年から2回開催
アラブ・アフリカサミット	1977年から4回開催
ロシア・アフリカサミット	2019年に初開催

出所：日本外務省

8 | 欧州企業等から見たアフリカビジネスの課題

- 欧州等の企業も、アフリカのビジネス環境に悪戦苦闘しながらも、適応しようと工夫を重ねる。

- アフリカとのビジネスには非常に時間がかかる。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 進出後の10年間の道のりは決して簡単ではなかった。様々な苦勞があり、とても一言では語れない。
- アフリカでのビジネスで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。
- 域外からは統合された市場だとみられがちだが、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。
- 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。

9 | 欧州企業等から見たアフリカの将来

- アフリカビジネスの酸いも甘いも知る欧州企業は、長期的視点で腰を据えてビジネスに取り組む。

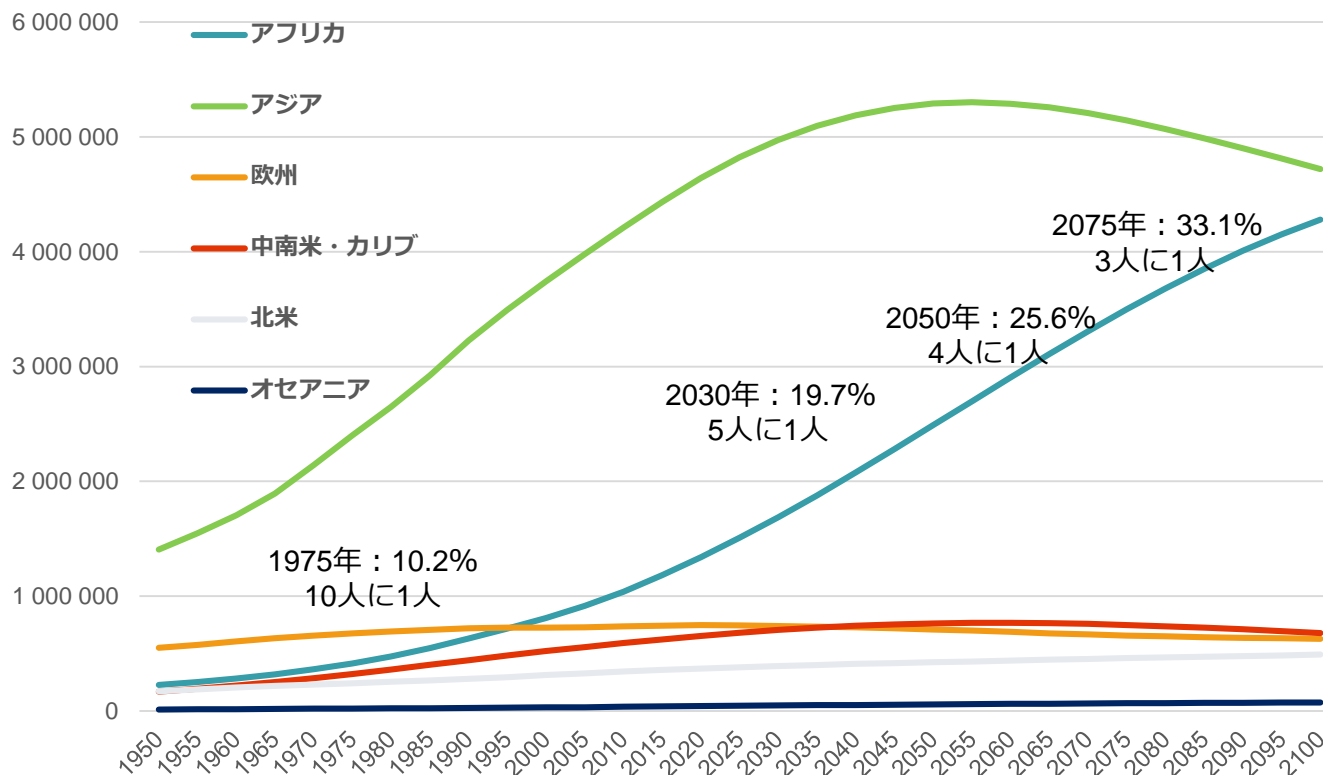
- 10～20年といった長期的視野で見ればよい市場。
- 非常にゆっくりとだが、いずれアフリカの農業もラテンアメリカなど、世界の他の地域と同じように発展していくだろう。
- 例えば、ナイジェリアではその日に飲み、食べるものがあれば、翌日は働かなくてもいいと考える。これは学校でも同じだ。だが、4-5年もたてば、このマインドセットも少しずつ変えていくことができる。
- アフリカの消費市場は成長し、ブームとなっている。だが、最近、私はその成長について少し誇張されていないかと感じている。アフリカでは、依然として多くの人々が貧困にあるし、多くのサービスは機能していない。だから、潜在性は高いが、忍耐強くなければならないし、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。
- 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。
- アンゴラも30年以上の内戦を終えてまだわずか15年しかたっておらず、その15年間で著しく発展した。そのポジティブな面は誰も注目しようとしなない。
- 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。
- 我々がアフリカに行く理由はそのマージンの高さだ。

(出所) ジェトロ調査レポート「主要国企業のアフリカ展開と日本企業との連携可能性」

10 | 終わりに：長期人口予測

- アフリカの人口は2020年代には中国とインドを抜き、2050年には世界人口の4分の1に達する予測。今後80年、人口増加を維持する唯一の地域に。

世界の地域別長期人口予測



ご清聴ありがとうございました

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部中東アフリカ課

佐藤 丈治



03-3582-5180



ORH@jetro.go.jp



〒107-6006
東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

■ ご注意

本日の講演内容、資料は情報提供を目的に作成したものです。主催機関および講師は資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。本情報の採否はお客様のご判断で行ってください。また、万一不利益を被る事態が生じても主催機関及び講師は責任を負うことができませんのでご了承ください。