

## 在アフリカ進出日系企業実態調査 (2015年度調査)

---

2016年2月

日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部 中東アフリカ課

# 調査結果のポイント

## アフリカ進出日系企業

### 5割超が事業拡大に意欲。今後の注目国はケニア。日本政府支援に高い期待

1

**事業拡大に5割超の企業が意欲。** 今後1～2年の事業展開の方向性を「拡大」と回答した割合は、前年(69.0%)から減少したものの、依然過半を占める(55.6%)。2015年の業績は半数が営業黒字となった模様(52.3%)。2016年の見通しは「横ばい」が最多(44.3%)だが、「改善」を見込む企業も4割超(41.0%)ある。主に「現地市場での売上増加」を見込んでおり、「販売機能」を拡大しつつ(73.1%)、「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」(53.3%)に取り組む企業が多い。

2

**経営上の課題は「現地通貨の為替変動」、「従業員の質」、「通関時間」。**「現地通貨の為替変動」(58.5%)は、ザンビア(80.0%)、ナイジェリア(70.6%)、南アフリカ共和国(66.7%)など、資源国において特に深刻な課題。「従業員の質(技能水準)」(50.0%)はポルトガル語圏が上位。

3

**投資環境は「市場規模・成長性」をプラス評価。「インフラの未整備」を問題視。** 進出先で、積極的に評価できる投資環境は、「市場規模・成長性」が66.5%。タンザニア(90.0%)やナイジェリア(86.7%)などで高評価。一方、リスクは「インフラの未整備」(61.9%)で、「電力」(92.1%)に不満。

4

**「市場の将来性」が進出動機。収益性は6割が期待どおりかそれ以上と実感。 今後はケニアに注目。** 近年、新たにアフリカでビジネスを展開した日系企業の進出動機は「市場の将来性」への期待が最も高く(90.5%)、市場規模(73.8%)と併せて二大動機。「収益性」への期待は31.0%にとどまるも、進出後の実感は概ねプラス評価。今後の注目国は、ケニアが最多(37.2%)。

5

**進出日系企業の75%が日本政府による支援の強化を望む。** 具体的な支援項目では、「現地政府への各種要望(各種制度の構築・改善指導等)の取次ぎ」が過半を超えた(58.7%)。資金面(投資金融、貿易保険、スタンドバイ・クレジットなどの拡充)(46.4%)や二国間協定の締結(FTA/EPA、租税条約、投資保護協定等)(42.9%)も4割を超えた。アンゴラ、コートジボワール、マダガスカルでは、全回答企業が日本政府は日系企業への支援を「強化すべき」とした。

# 本年度調査項目

<b>本年度調査の概要</b>	4
<b>1. 営業利益見通し</b>	
(1) 2015年の営業利益見込み(全体、業種別、国別)	7
(2) 2015年の営業利益見込み(前年実績との比較)	8
(3) 2015年の営業利益見込み(複数回答。改善・悪化する理由)	9
(4) 2016年の営業利益見通し(2015年見込みとの比較、全体、業種別、国別)	10
<b>2. 今後の事業展開</b>	
(1) 今後1～2年の事業展開の方向性(全体、業種別、国別)	12
(2) 今後1～2年で事業を「拡大」する理由(複数回答。全体、業種別、国別)	13
(3) 今後1～2年で「拡大」する機能(複数回答。全体、業種別、国別)	14
(4) 経営の現地化の取り組み(複数回答。全体、業種別)	15
(5) 経営の現地化の課題(複数回答。全体、二大課題の国別)	16
(6) 人員体制の変化(現地従業員の過去1年間の増減、今後の予定、業種別)	17
(7) 人員体制の変化(日本人従業員の過去1年間の増減、今後の予定、業種別)	19
<b>3. 経営上の問題点</b>	
(1) 財務・金融・為替面で深刻と認識する課題(複数回答)	21
(2) 雇用・労働面で深刻と認識する課題(複数回答)	22
(3) 貿易制度面で深刻と認識する課題(複数回答)	23
(4) 日本企業が考える各国の問題点(主なもの)	24
<b>4. 投資環境にかかる評価</b>	
(1) 積極的に評価できる投資環境(複数回答)	25
(2) リスクと認識される投資環境(複数回答)	26
(3) 認識されるリスクの上位項目(主な国)	27
(4) 未整備なインフラの種類(複数回答。業種別、国別)	28
<b>5. アフリカ市場の注目点</b>	
(1) 企業の進出動機と進出後の実感(複数回答。2013年以降進出の企業)	29
(2) 今後の注目国(複数回答)	30
(3) 日本企業が考える関心国の注目ポイント(主なもの)	31
<b>6. 日本政府の企業支援と要望</b>	
(1) 政府支援を強化すべきか、要望項目(複数回答)	32
(2) アフリカで活躍する日系企業のコメント抜粋(国・地域別)	33

# 調査概要

## 調査目的

- アフリカにおける日系企業活動の実態を把握し、その結果を広く提供すること。

## 調査対象

- 南アフリカ、エジプト、モロッコ、ケニア、ナイジェリア、コートジボワールなど24カ国

## 調査時期

- 2015年9月28日～11月10日

## 回収状況

- アフリカ大陸に所在する354社に回答を依頼し、228社より有効回答を得た（有効回答率64.4%）。

## 備考

- 本調査は6回目（過去の実施は1999年、2007年、2012年以降は毎年度実施）。
- 対象企業に日本語もしくは英語、仏語のアンケート用紙をファックス・Eメールで送付、もしくはアンケート調査フォーム画面を掲載したURLを通知し、記入・返信してもらう手法を採用した。

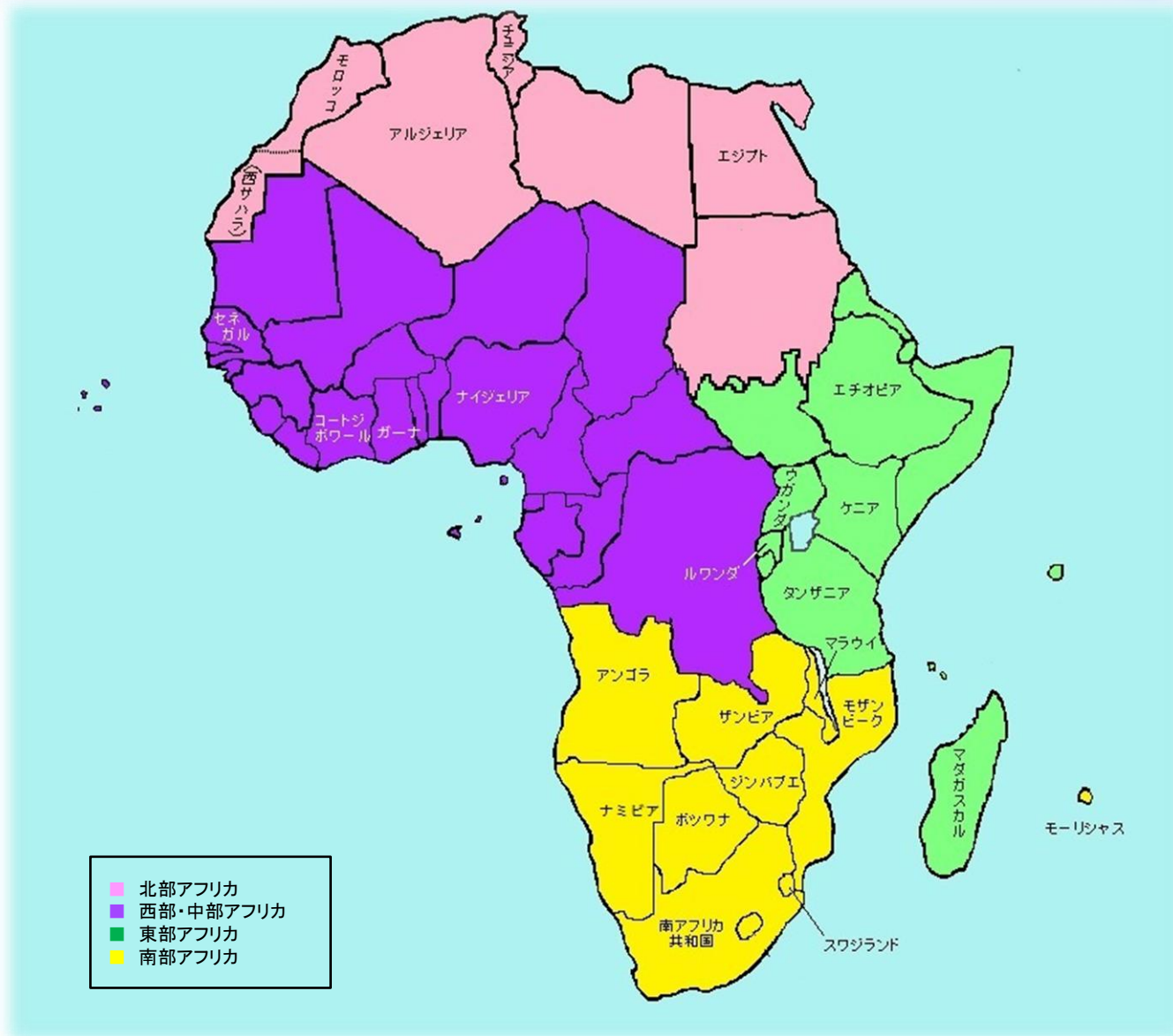
## 報告書の注意点

- 回答の比率(%)はすべて百分比で表し、小数第2位を四捨五入した。そのため、各回答の割合の合計が100%にならないものもある。
- 報告書内に記してある「N」は有効回答数(母数)。

(社、%)

	調査対象 企業数	調査企業数		内訳		有効 回答率
		有効回答	構成比	製造業	非製造業	
総数	354	228	100.0	64	164	64.4
北部アフリカ	85	52	22.8	16	36	61.2
エジプト	46	33	14.5	12	21	71.7
モロッコ	20	6	2.6	2	4	30.0
チュニジア	9	5	2.2	2	3	55.6
アルジェリア	10	8	3.5	0	8	80.0
西部・中部アフリカ	37	30	13.2	10	20	81.1
ナイジェリア	21	17	7.5	7	10	81.0
ガーナ	11	8	3.5	2	6	72.7
コートジボワール	4	4	1.8	1	3	100.0
セネガル	1	1	0.4	0	1	100.0
東部アフリカ	57	52	22.8	6	46	91.2
ケニア	32	30	13.2	2	28	93.8
タンザニア	12	11	4.8	2	9	91.7
マダガスカル	5	4	1.8	0	4	80.0
ウガンダ	3	3	1.3	1	2	100.0
エチオピア	3	2	0.9	0	2	66.7
ルワンダ	2	2	0.9	1	1	100.0
南部アフリカ	175	94	41.2	32	62	53.7
南アフリカ共和国(南ア)	130	73	32.0	26	47	56.2
モザンビーク	15	7	3.1	2	5	46.7
ザンビア	10	5	2.2	2	3	50.0
アンゴラ	9	6	2.6	2	4	66.7
マラウイ	3	0	0.0	0	0	0.0
モーリシャス	2	2	0.9	0	2	100.0
ジンバブエ	2	0	0.0	0	0	0.0
ボツワナ	2	1	0.4	0	1	50.0
ナミビア	1	0	0	0	0	0.0
スワジランド	1	0	0	0	0	0.0

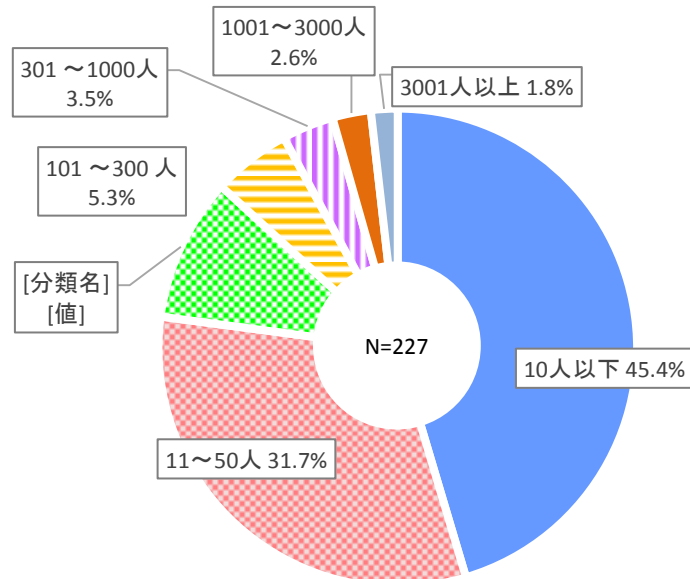
# <参考資料> アフリカ地図 (国名が対象国)



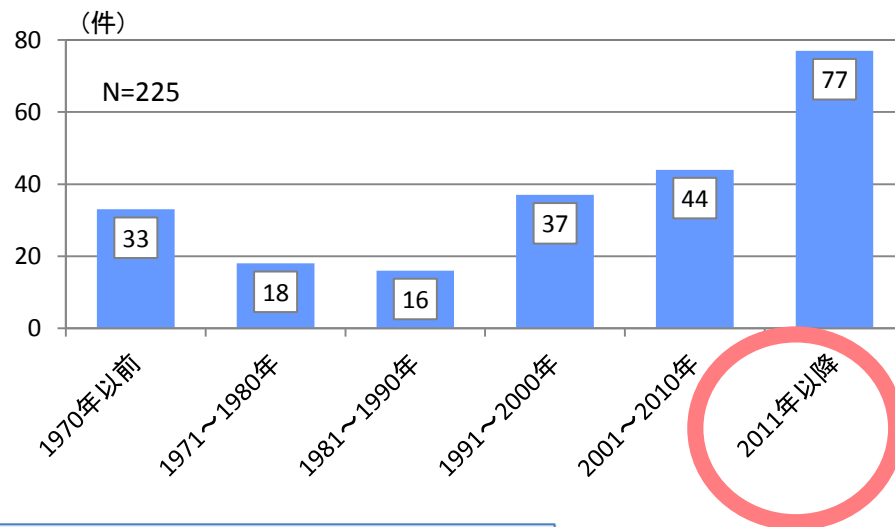
- 北部アフリカ
- 西部・中部アフリカ
- 東部アフリカ
- 南部アフリカ

# 図表1. 回答企業プロフィール

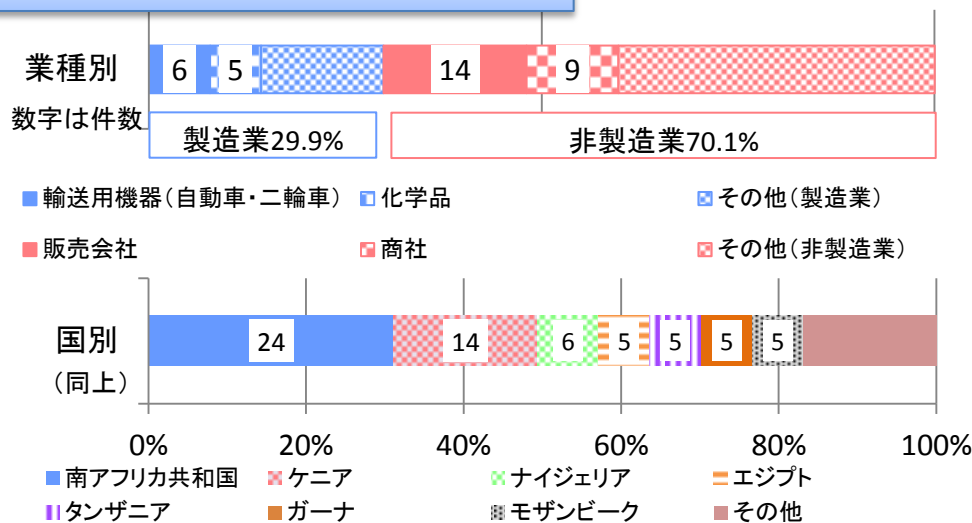
## <現地従業員数>



## <進出年>



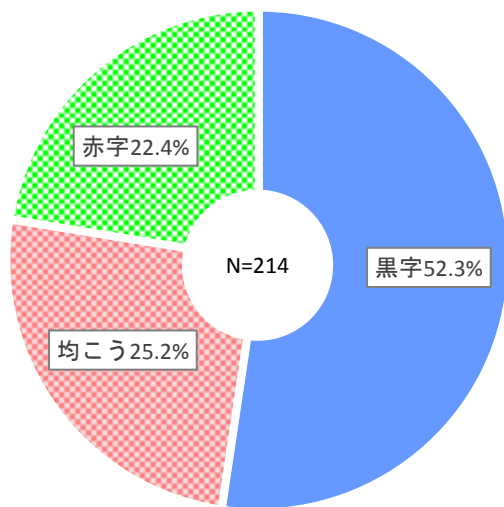
## <2011年以降の進出企業の内訳>



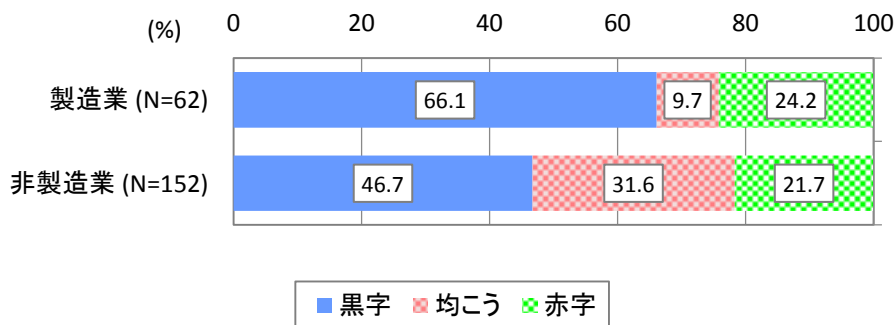
- 回答企業(N=227)の従業員数は、10人以下が最多で全体の45.4%を占める。全体のおよそ3/4が従業員数50人以内の企業。
- 回答企業(N=225)の進出年では、2011年以降の進出企業が77社(34.2%)で最多。
- 2011年以降に進出した企業の内訳をみると、業種別では、非製造業が7割。販売会社が14件で最多。商社が9件で続く。製造業では輸送用機器(自動車・二輪車)が6件あった。
- 2011年以降に進出した企業の内訳をみると、国別では、南アフリカ共和国が最多の24件。これにケニア14件、ナイジェリア6件が続く。

# 図表2. 2015年の営業利益見込み

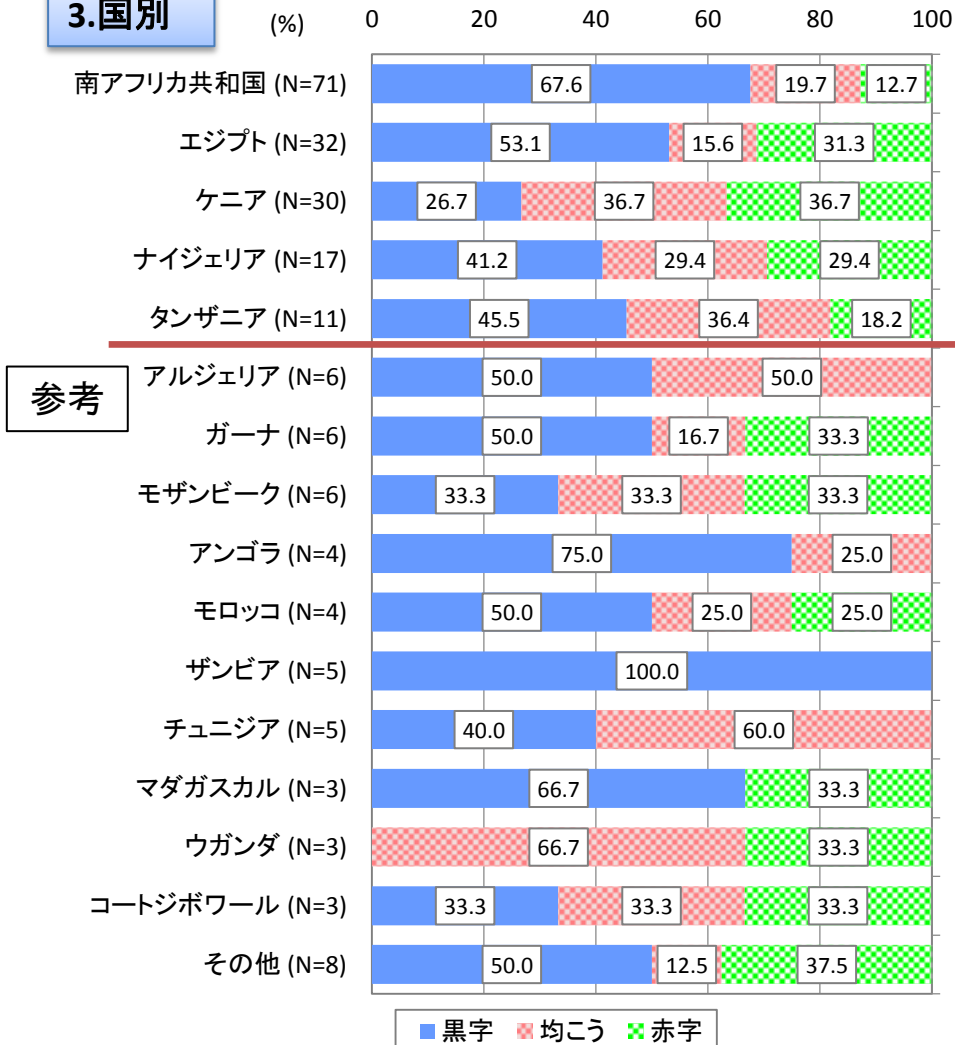
## 1. 全体



## 2. 業種別



## 3. 国別



## 参考

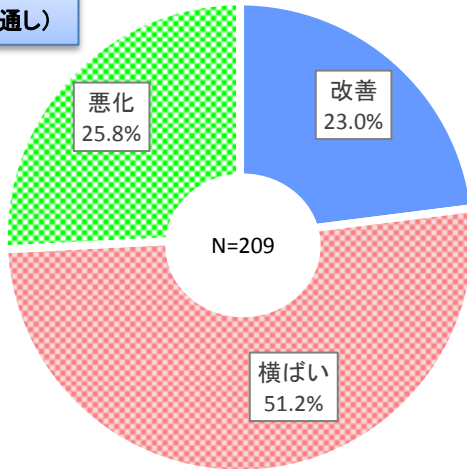
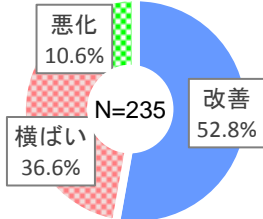
- 回答企業 (N=214) の内、黒字 (52.3%) は、前年調査から減少したが、減少は小幅 (2.1ポイント)。
- 業種別では、製造業 (N=62) の方が黒字を見込む割合が20ポイント近く高い (66.1%)。製造業は黒字割合が高まり、非製造業は減少。
- 国別 (N=10以上) では、南アフリカ共和国で黒字を見込む割合が高い (66.7%)。エジプトは過半が黒字、ケニアは黒字が3割に満たず。

# 図表3. 営業利益の見込み(2015年)前年実績との比較

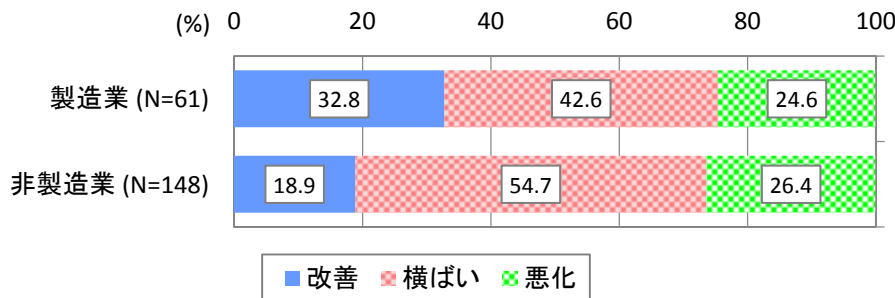
## 前年実績と比較した2015年の営業利益見込み

### 前年調査時点

(14年見込みに対する15年見通し)

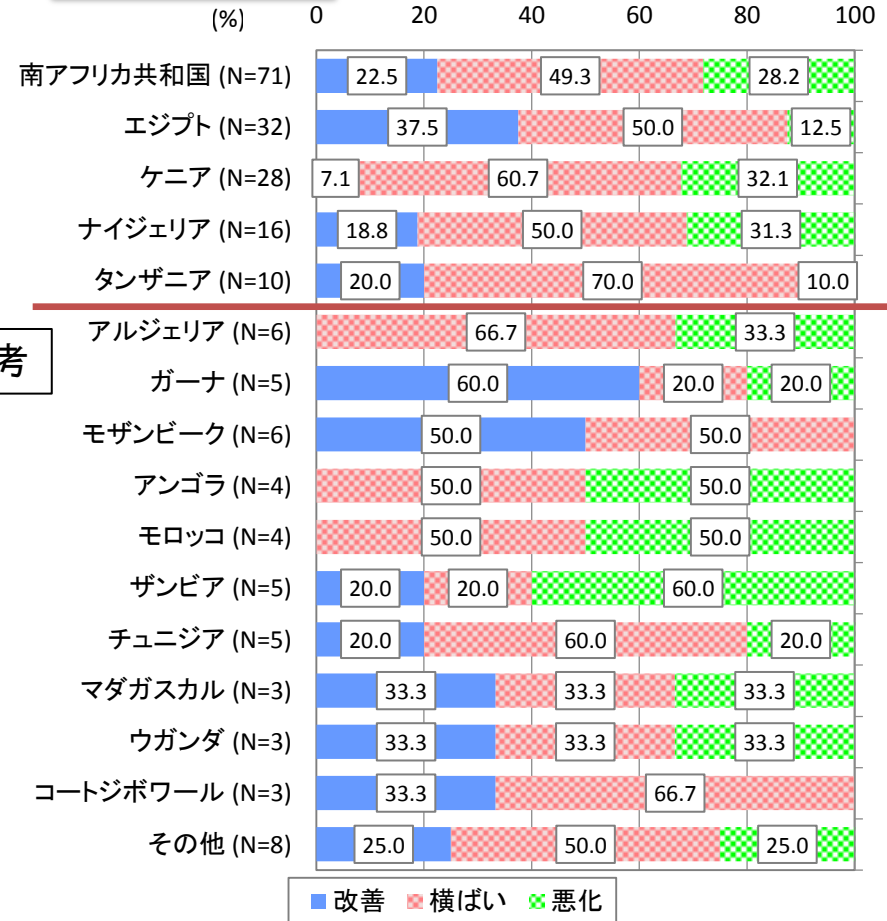


### 業種別<同上>



## 国別<同左>

参考



- 2015年の営業利益は、前年度調査時点で過半(52.8%)が「改善」を見通していたが、本年度調査における営業利益見込み(N=209)では、「改善」は23.0%に留まった。
- 業種別では、製造業(32.8%)で3割超が前年実績と比較して「改善」を見込む。非製造業では、「横ばい」の見込みが過半(54.7%)。
- 国別(N=10以上)では、ケニアで「改善」を見込む割合が低い(7.1%)。全体として前年実績と比べて「悪化」の見込みが増加。

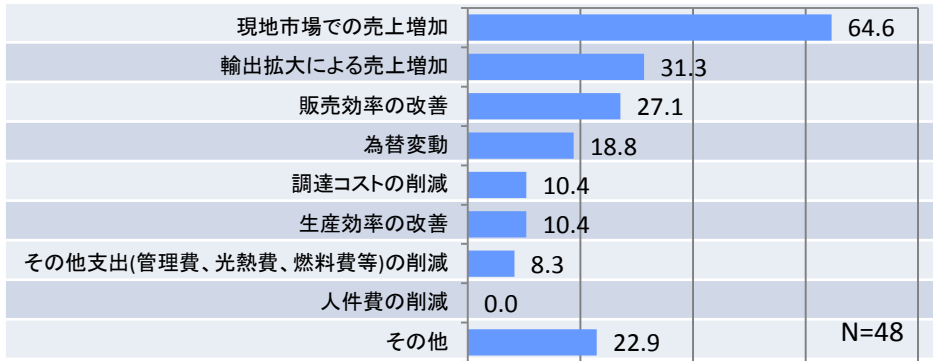


# 図表4. 営業利益の見込み(2015年)改善・悪化の理由

※複数回答

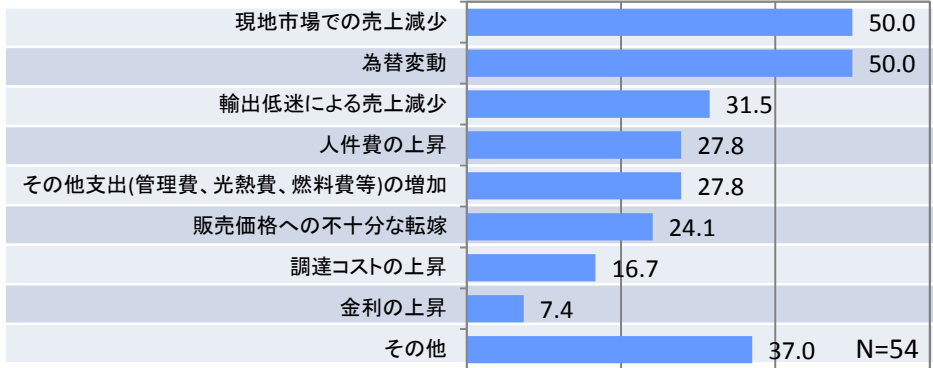
## 前年実績と比較した2015年営業利益見込み

<改善の理由(N=48)> (%)



	業種別		国別(N=5以上)	
	製造業(N=20)	非製造業(N=28)	南ア(N=16)	エジプト(N=12)
現地市場での売上増加	50.0	75.0	75.0	50.0
輸出拡大による売上増加	50.0	17.9	31.3	33.3
販売効率の改善	20.0	32.1	50.0	16.7
為替変動	30.0	10.7	18.8	25.0
調達コストの削減	15.0	7.1	-	33.3
生産効率の改善	25.0	-	-	16.7
その他支出(管理費、光熱費、燃料費等)の削減	15.0	3.6	12.5	8.3
人件費の削減	-	-	-	-
その他	20.0	25.0	12.5	25.0

<悪化の理由(N=54)> (%)

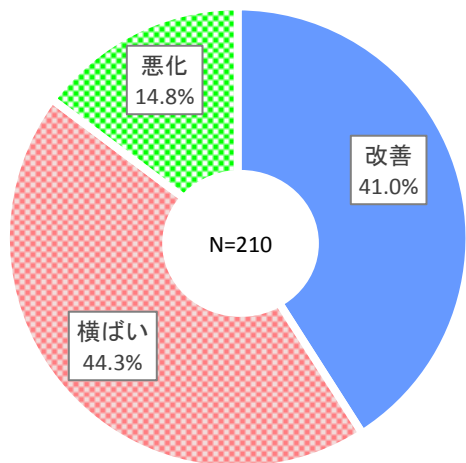


	業種別		国別(N=5以上)		
	製造業(N=15)	非製造業(N=39)	南ア(N=20)	ケニア(N=9)	ナイジェリア(N=5)
現地市場での売上減少	66.7	43.6	65.0	11.1	20.0
為替変動	53.3	48.7	55.0	44.4	60.0
輸出低迷による売上減少	26.7	33.3	45.0	-	20.0
人件費の上昇	46.7	20.5	50.0	22.2	40.0
その他支出(管理費、光熱費、燃料費等)の増加	33.3	25.6	50.0	22.2	-
販売価格への不十分な転嫁	53.3	12.8	30.0	33.3	40.0
調達コストの上昇	20.0	15.4	20.0	33.3	20.0
金利の上昇	6.7	7.7	15.0	11.1	-
その他	20.0	43.6	10.0	66.7	40.0

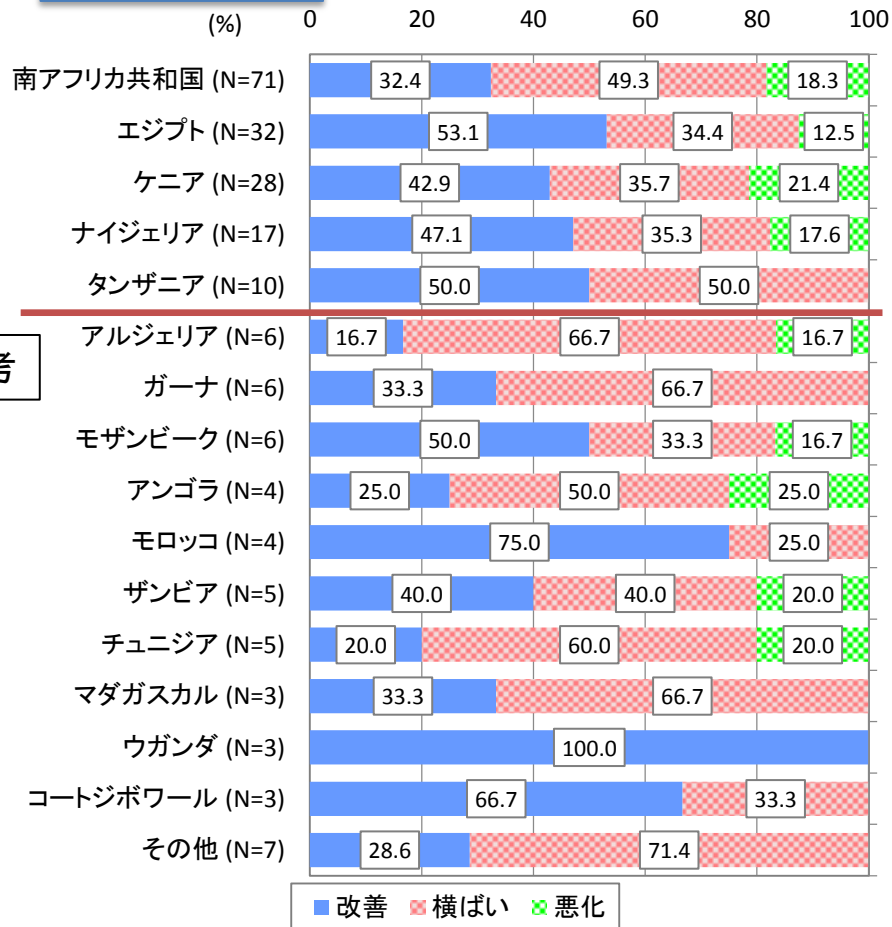
- 営業利益の2014年からの「改善」を見込む理由は「現地市場での売上増加」(64.6%)が最多。加えて、製造業では「輸出拡大による売上増加」(50.0%)を挙げた回答も多い。南アフリカ共和国では「販売効率の改善」(50.0%)を挙げた回答も多い。
- 他方、営業利益の2014年からの「悪化」を見込む理由は「現地市場での売上減少」が「為替変動」(各50.0%)とならぶ主要因となった。製造業では、各種のコスト増に対して、販売価格に十分に転嫁できていないとの回答も多い(53.3%)。ナイジェリアでは「為替変動」要因が高い(60.0%)

# 図表5. 営業利益の見通し(2016年)2015年見込みとの比較

2015年見込みと比較した2016年営業利益見通し

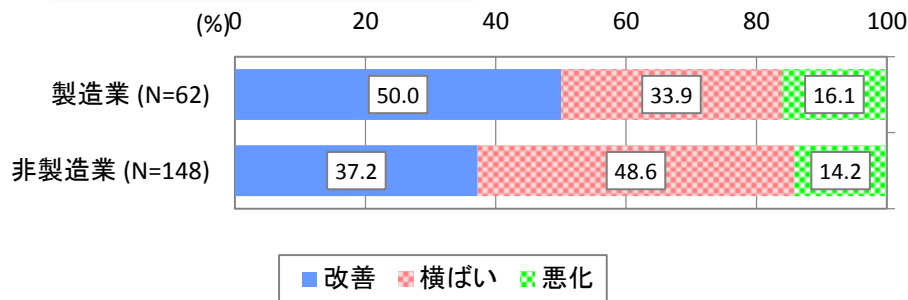


国別<同左>



参考

業種別<同上見通し>

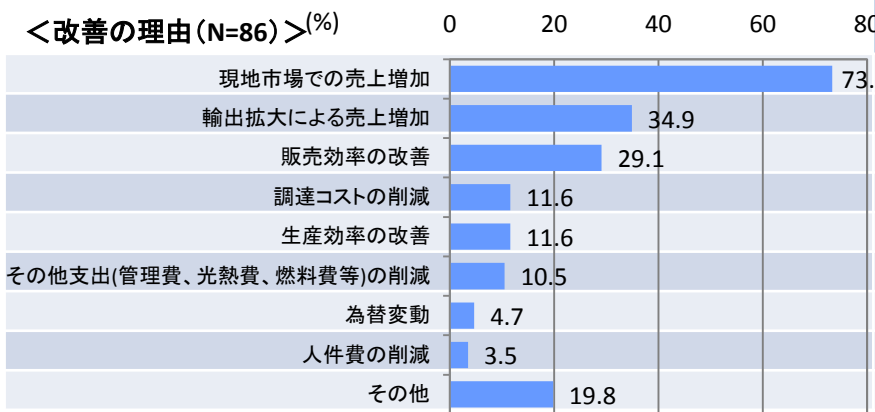


- 2016年の営業利益見通し(N=210)は、「改善」(41.0%)以上に「横ばい」(44.3%)を見通す企業が多い。
- 業種別でみると、製造業では過半(50.0%)が「改善」を見通す。一方、非製造業では「横ばい」(48.6%)を見通す割合が高い。
- 国別(N=10以上)で、過半が「改善」を見込むのは、エジプト(53.1%)とタンザニア(50.0%)。「悪化」の見通しも各国で2割前後ある。

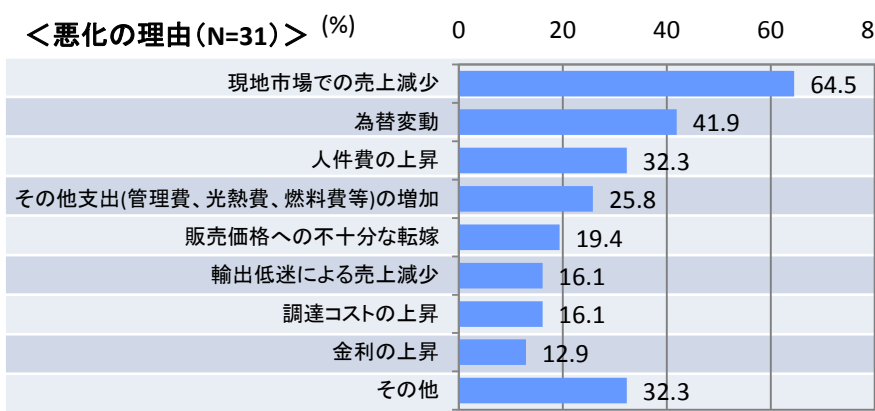
# 図表6. 営業利益の見通し(2016年)改善・悪化の理由

※複数回答

## 2015年見込みと比較した2016年営業利益見通し



業種別	国別(N=5以上)						
	製造業(N=31)	非製造業(N=55)	南ア(N=23)	エジプト(N=17)	ケニア(N=12)	ナイジェリア(N=8)	タンザニア(N=5)
現地市場での売上増加	74.2	72.7	87.0	70.6	58.3	87.5	100.0
輸出拡大による売上増加	51.6	25.5	43.5	29.4	25.0	37.5	-
販売効率の改善	45.2	20.0	34.8	17.6	33.3	37.5	20.0
調達コストの削減	19.4	7.3	8.7	-	25.0	25.0	-
生産効率の改善	32.3	-	8.7	-	8.3	25.0	-
その他支出(管理費、光熱費、燃料費等)の削減	12.9	9.1	8.7	-	8.3	25.0	20.0
為替変動	3.2	5.5	-	11.8	8.3	-	-
人件費の削減	3.2	3.6	-	-	8.3	-	-
その他	16.1	21.8	13.0	17.6	25.0	12.5	20.0



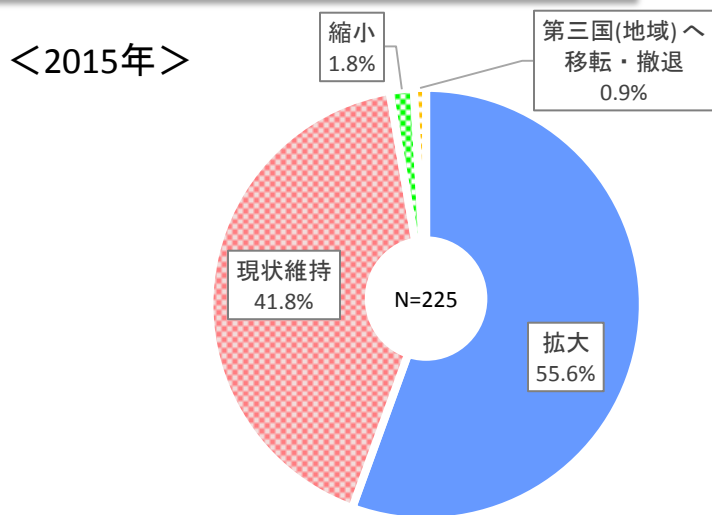
業種別	国別(N=3以上)					
	製造業(N=10)	非製造業(N=21)	南ア(N=13)	ケニア(N=6)	エジプト(N=4)	ナイジェリア(N=3)
現地市場での売上減少	70.0	61.9	84.6	50.0	50.0	66.7
為替変動	40.0	42.9	69.2	16.7	-	66.7
人件費の上昇	30.0	33.3	46.2	33.3	25.0	33.3
その他支出(管理費、光熱費、燃料費等)の増加	20.0	28.6	46.2	16.7	-	33.3
販売価格への不十分な転嫁	40.0	9.5	38.5	-	-	-
輸出低迷による売上減少	30.0	9.5	23.1	-	-	-
調達コストの上昇	10.0	19.0	30.8	33.3	-	-
金利の上昇	20.0	9.5	23.1	16.7	-	-
その他	30.0	33.3	7.7	50.0	100.0	33.3

●営業利益の2015年からの「改善」を見通す理由は「現地市場での売上増加」(73.3%)が最多。「その他」の理由により改善を見込むのは、治安の回復による事業環境の改善や、新製品投入の効果など。

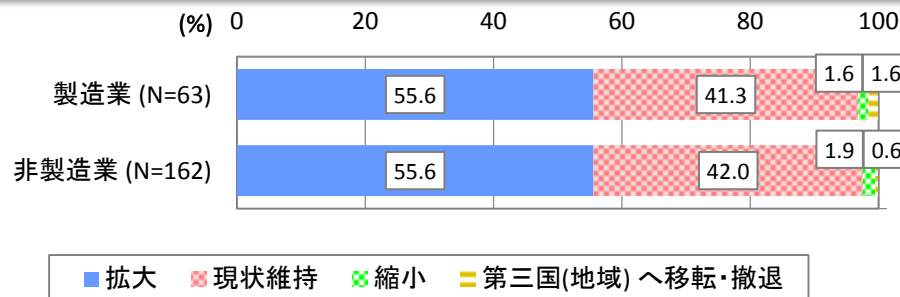
●他方、2015年からの「悪化」を見込む理由は「現地市場での売上減少」(64.5%)を見通すため。とりわけ、南アフリカ共和国でこの傾向が強い(84.6%)。「その他」の理由には治安の回復が見込めないことや、需要減退などを指摘する意見があった。

# 図表7. 今後1～2年の事業展開の方向性(1)

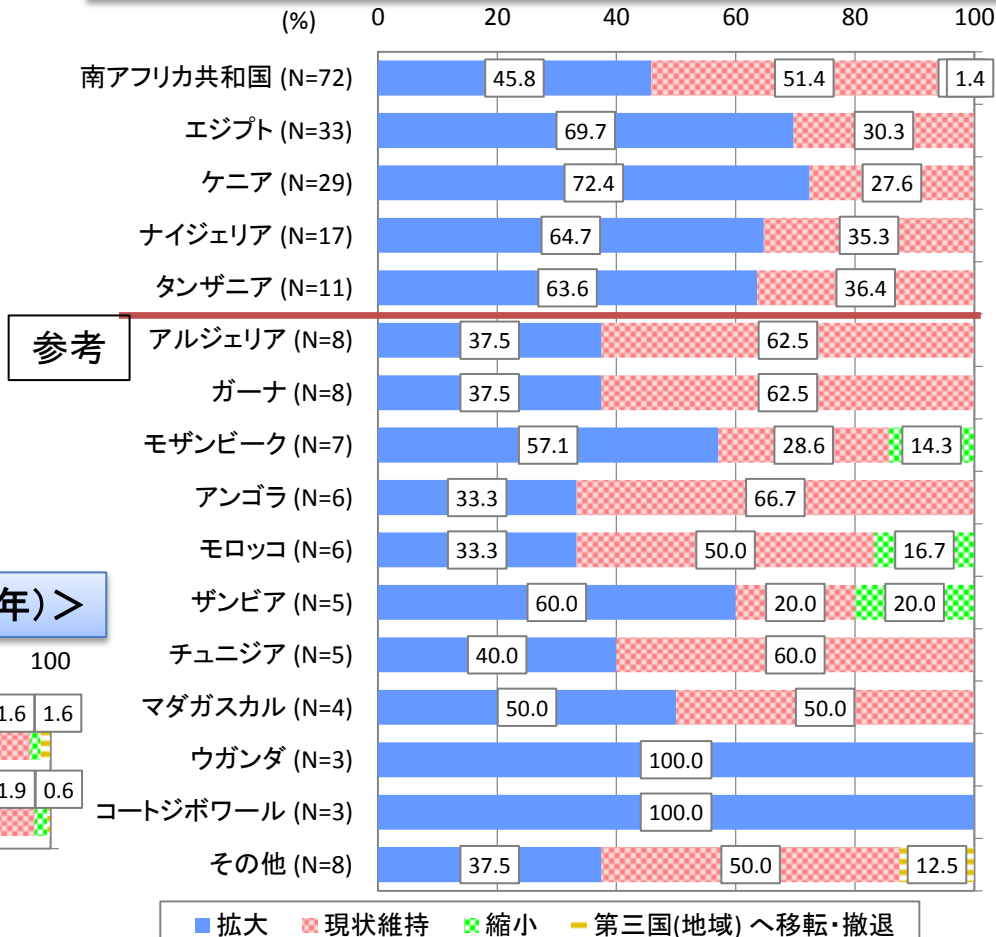
## 1. 今後1～2年の事業展開の方向性



## 2. 業種別<今後1～2年の事業展開の方向性(2015年)>



## 3. 国別<今後1～2年の事業展開の方向性(2015年)>

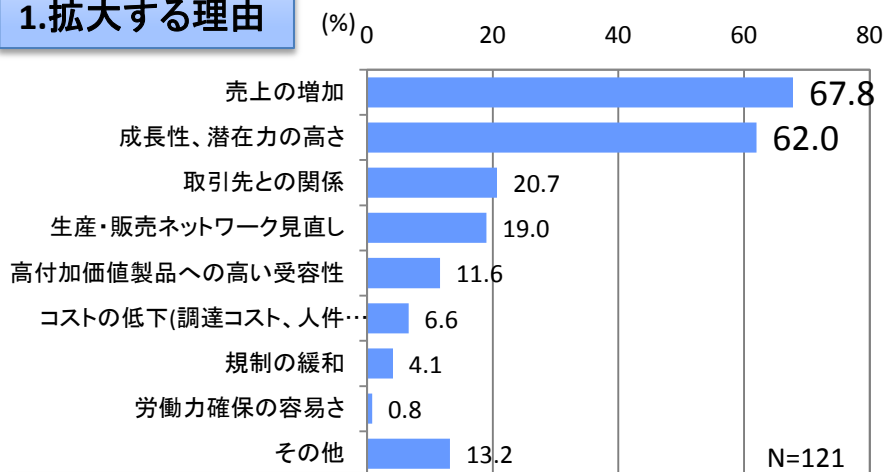


参考

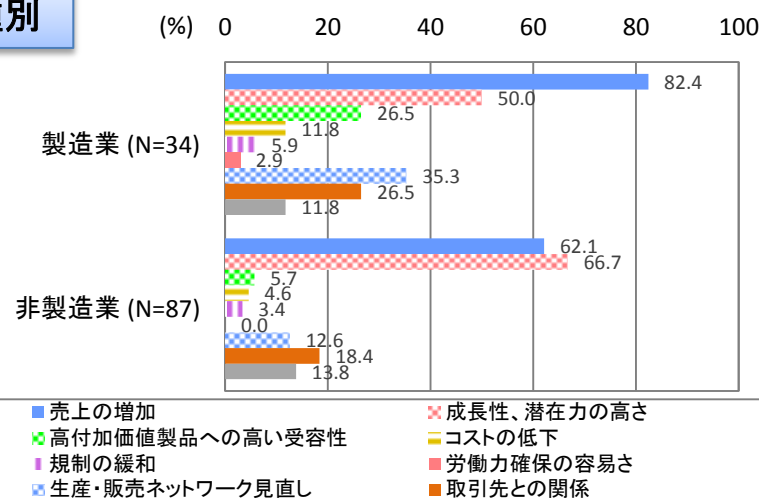
- 今後1～2年の事業展開の方向性 (N=225) については、「拡大」(55.6%)との回答が半数以上。但し、前年調査 (69.0%) からは15ポイント近く減少しており、代わりに現状維持が増加した。
- 業種別では、「製造業」と「非製造業」の間に際立った違いは見られなかった。
- 国別 (N=10以上) では、ケニア (72.4%) で引き続き拡大意欲が高い (前回73.1%)、エジプト (69.7%) も拡大意欲は高い (前回71.8%)。

# 図表8. 今後1～2年の事業展開の方向性(2) ※複数回答

## 1. 拡大する理由



## 2. 業種別



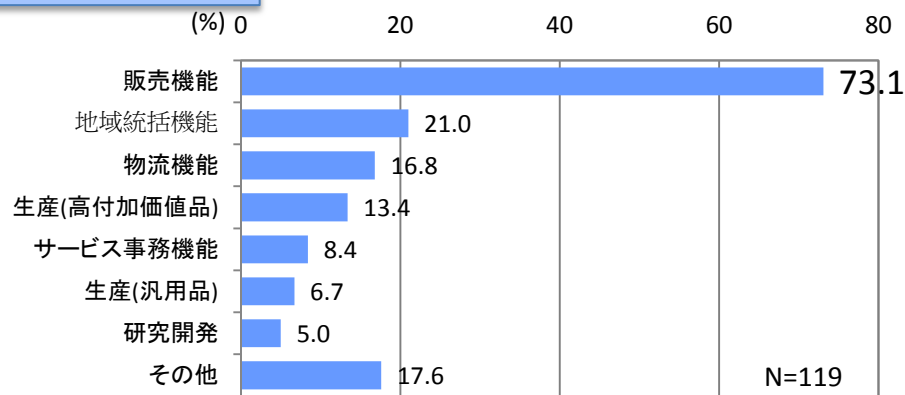
## 3. 国別 (N=10以上)

国	回答企業数 (無回答除く)	売上の増加	成長性、潜在力の高さ	高付加価値製品への高い受容性	コストの低下 (調達コストや人件費など)	規制の緩和	労働力確保の容易さ	生産・販売ネットワーク見直し	取引先との関係	その他
南アフリカ共和国	回答数	33	24	12	6	3	1	-	6	9
	(%)	100.0	72.7	36.4	18.2	9.1	3.0	-	18.2	27.3
エジプト	回答数	21	14	18	1	-	3	-	2	2
	(%)	100.0	66.7	85.7	4.8	-	14.3	-	9.5	9.5
ケニア	回答数	20	10	13	2	3	-	-	3	3
	(%)	100.0	50.0	65.0	10.0	15.0	-	-	15.0	15.0
ナイジェリア	回答数	11	9	9	1	-	-	-	3	3
	(%)	100.0	81.8	81.8	9.1	-	-	-	27.3	27.3
その他	回答数	46	25	23	4	2	1	1	9	8
	(%)	100.0	54.3	50.0	10.8	4.3	2.2	2.2	19.6	17.4

- 拡大する理由 (N=121) は、「売上の増加」(67.8%)に「成長性、潜在力の高さ」(62.0%)が続く。「売上の増加」は前年調査から7ポイント減。
- 業種別だと、「製造業」では、前年調査に比べて「高付加価値製品への高い受容性」が増加(11ポイント)。同じく「生産・販売ネットワーク見直し」も増加(16ポイント)。「その他」の意見には、「景気悪化時は現地企業買収にはプラス」といった声もあった。
- 国別にみると、南アフリカ共和国では「成長性、潜在力の高さ」への評価は低い(36.4%)が「高付加価値製品への高い受容性」(18.2%)に期待する割合は他国よりも多い。ナイジェリアでは「売上の増加」と「成長性、潜在力の高さ」(各81.8%)への期待がともに高い。

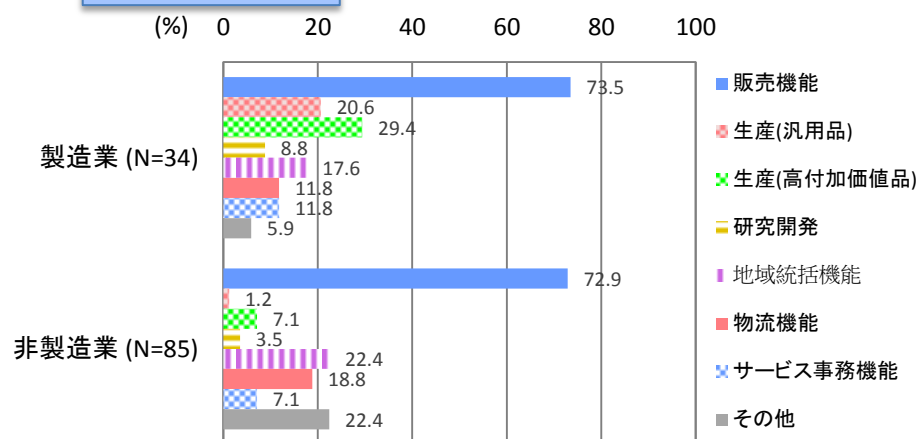
# 図表9. 今後1～2年の事業展開の方向性(3) ※複数回答

## 1. 拡大する機能



(注) サービス事務機能とは、シェアードサービス、コールセンターなど

## 2. 業種別



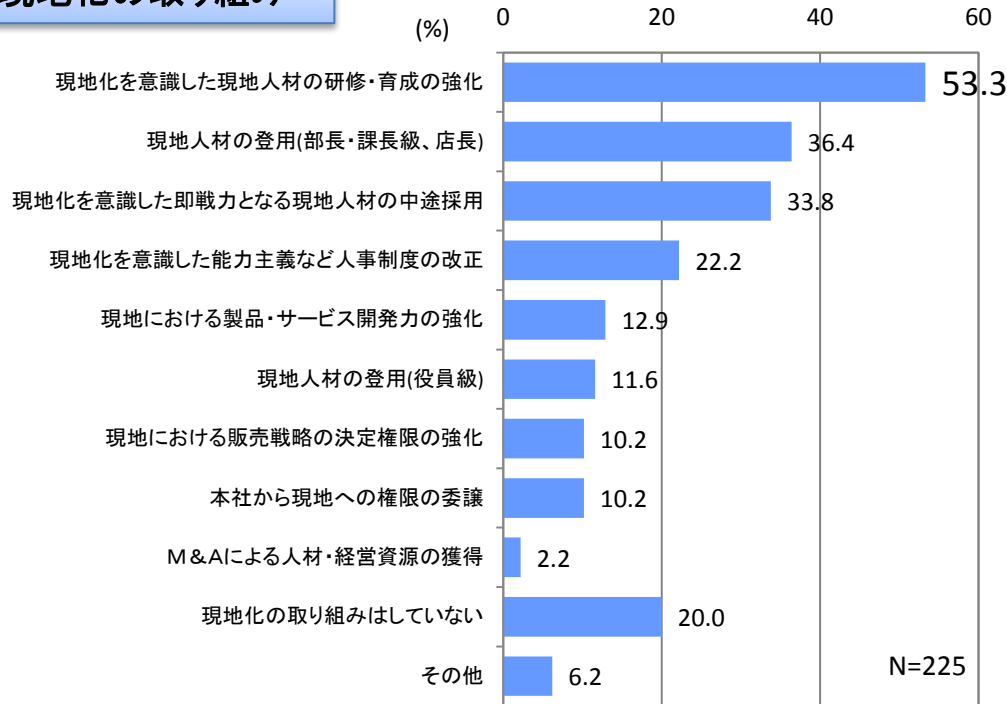
## 3. 国別 (N=10以上)

国	回答企業数 (無回答除く)	販売機能	生産 (汎用品)	生産 (高付加価値品)	研究開発	地域統括センター 機能	物流機能	サービス事務機能	その他
南アフリカ共和国	回答数	33	27	2	2	3	11	7	1
	(%)	100.0	81.8	6.1	6.1	9.1	33.3	21.2	3.0
エジプト	回答数	22	14	3	4	-	3	-	1
	(%)	100.0	63.6	13.6	18.2	-	13.6	-	4.5
ケニア	回答数	20	12	-	3	-	6	2	3
	(%)	100.0	60.0	-	15.0	-	30.0	10.0	15.0
ナイジェリア	回答数	10	8	1	2	1	1	2	-
	(%)	100.0	80.0	10.0	20.0	10.0	10.0	20.0	-
その他	回答数	34	26	2	5	2	4	9	5
	(%)	100.0	76.5	5.9	14.7	5.9	11.8	26.5	14.7

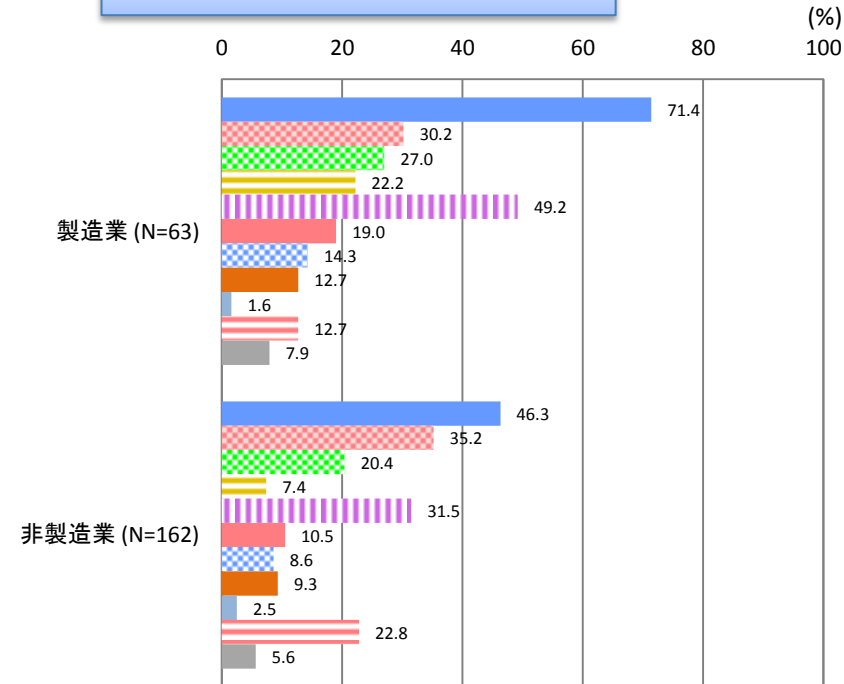
- 拡大を検討する機能 (N=119) では、前年に続き、「販売機能」が圧倒的 (73.1%)。業種間に差はない。
- 「その他」では「事業投資」、「リエゾン機能の拡充」、「案件開発 (情報収集・分析、提案強化)」、「アフターサービスの拡大」などの声があった。
- 国別にみると、南アフリカ共和国で「生産機能 (汎用品、高付加価値品ともに)」の拡大が前年から減少 (各々6ポイント、13ポイント)。ケニアでは「地域統括機能」を強化する傾向が前年に引き続きみられる。

# 図表10. 経営の現地化(1)

## 現地化の取り組み



## 現地化の取り組み(業種別)

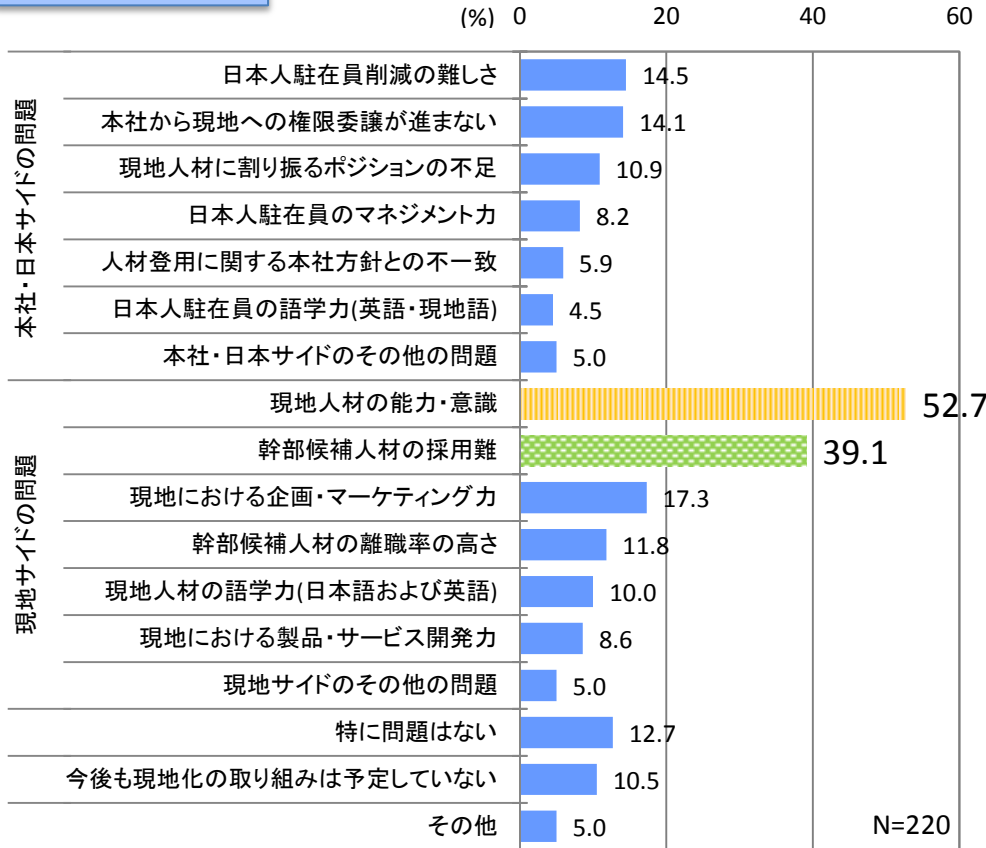


- 経営現地化の取り組み(N=225)については、「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」(53.3%)が一番多く、次いで「現地人材の登用(部長・課長級、店長)」(36.4%)、「現地化を意識した即戦力となる現地人材の中途採用」(33.8%)だった。前年からの傾向に大きな変更はない。
- 「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」は、業種別でも、製造業(71.4%)、非製造業(46.3%)ともに最上位項目である。製造業は非製造業に比べて各層(役員級、部長・課長級)での「現地人材と登用」でも進んでいる。製造業では、前年に比べると「能力主義など人事制度の改正」が減り、「現地人材の登用」の割合が増加。
- 他方、非製造業が製造業を上回る項目の中では「即戦力となる現地人材の中途採用」(35.2%)が特徴的。

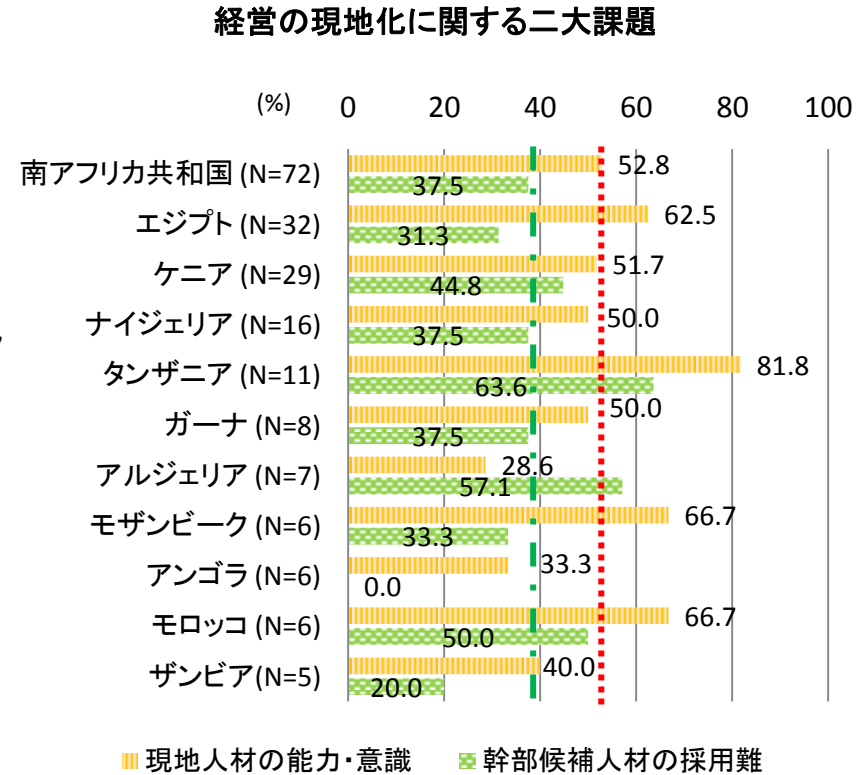
- 現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化
- 現地化を意識した即戦力となる現地人材の中途採用
- 現地化を意識した能力主義など人事制度の改正
- 現地人材の登用(役員級)
- 現地人材の登用(部長・課長級、店長)
- 現地における製品・サービス開発力の強化
- 現地における販売戦略の決定権限の強化
- 本社から現地への権限の委譲
- M&Aによる人材・経営資源の獲得
- 現地化の取り組みはしていない
- その他

# 図表11. 経営の現地化(2)

## 現地化の課題



## 国別(N=10以上)

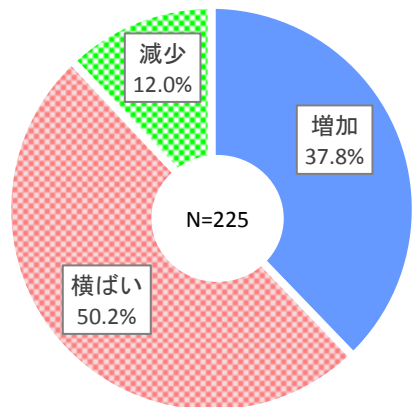


- 経営現地化の課題(N=220)では、現地サイドの問題として「現地人材の能力・意識」(52.7%)、「幹部候補人材の採用難」(39.1%)を指摘する声が多い。この内、「現地人材の能力・意識」は前年調査と比べて、10ポイント上昇。
- 進出日系企業における現地化の二大課題(「現地人材の能力・意識」、「幹部候補人材の採用難」)に焦点をあて、国別(N=10以上)にみると、「現地人材の能力・意識」を問題視する企業は、タンザニア(81.8%)、モザンビーク、モロッコ(以上66.7%)、エジプト(62.5%)で多い。他方、「幹部候補人材の採用難」を問題視する企業は、タンザニア(63.6%)、アルジェリア(57.1%)、モロッコ(50.0%)、ケニア(44.8%)で多い。
- 本社サイドの課題におけるコメントでは、「現地事情についての認識不足(厳しい状況を理解してもらえない)」、「(英語ではなく)日本語での各種要請」、「治安への過剰反応」などの意見があった。一方、現地サイドの課題では、「責任感の不足(欠如)」を挙げる声が複数あり、その他「能力と給与水準の不整合」、「ITリテラシーの不足」などがみられた。南アフリカ共和国では、BEE対策を挙げる声もある。

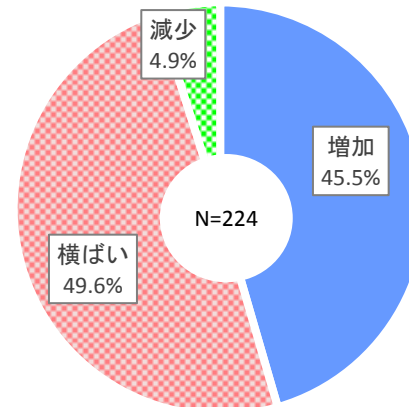


# 図表12. 人員体制の変化(1) 現地従業員

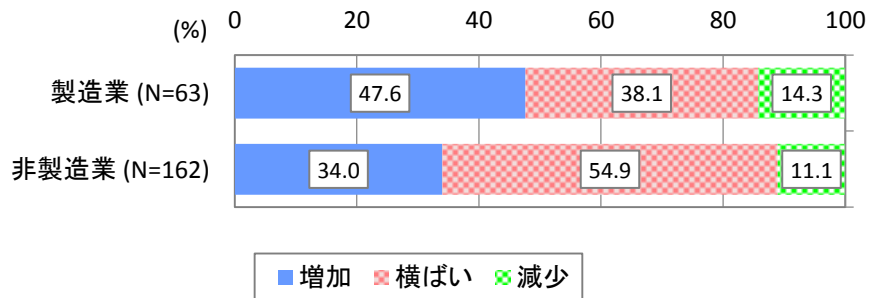
現地従業員 過去1年の変化



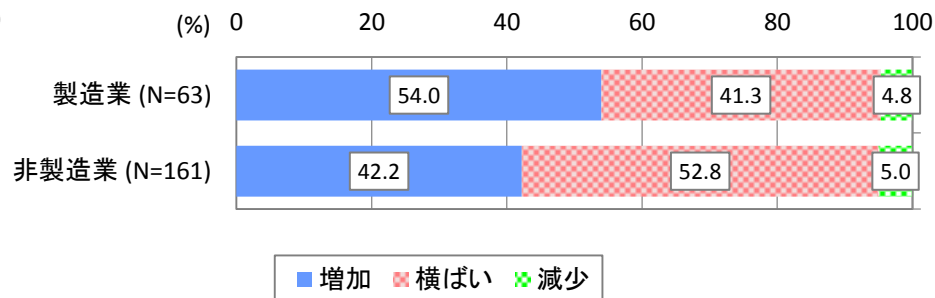
現地従業員 今後の予定



現地従業員 過去1年の変化(業種別)



現地従業員 今後の予定(業種別)

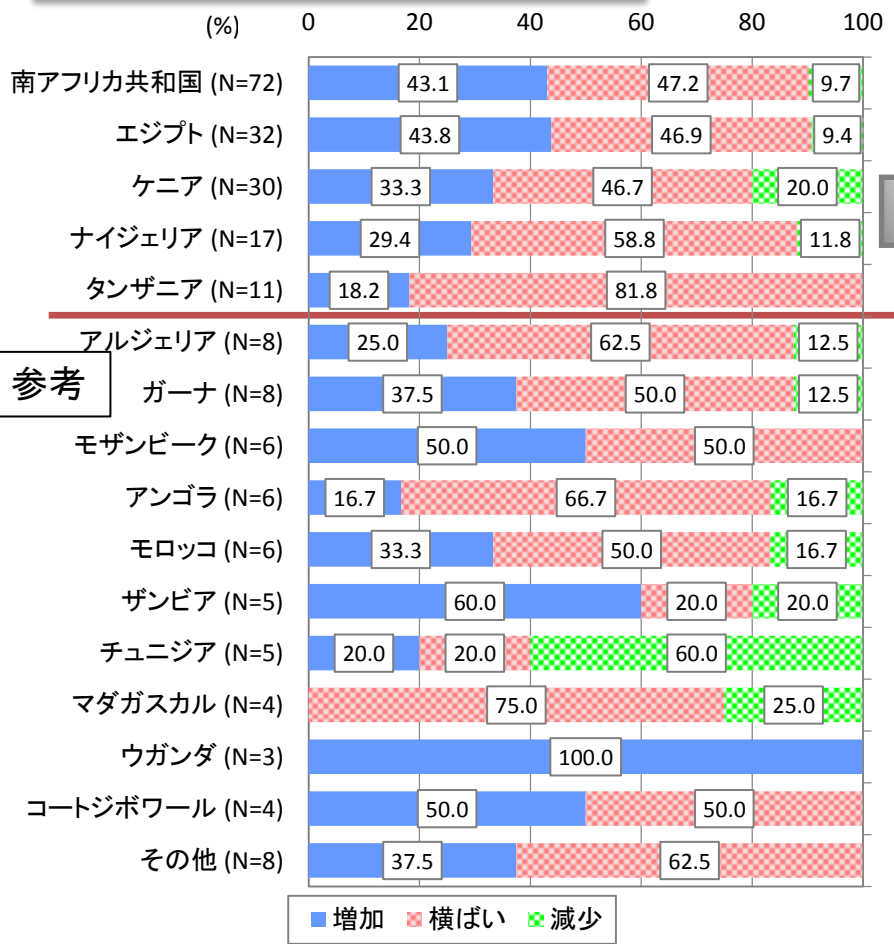


- 現地従業員数について過去1年の変化(N=225)をみると、「横ばい」(50.2%)が最も多い。但し、前年調査と比べると「増加」(4ポイント)も「減少」(4.5ポイント)も拡大した。製造業(N=63)で「増加」(10.5ポイント)も「減少」(14.3ポイント)も大きく増加した。
- 今後の予定(N=224)では半数近くが「横ばい」(49.6%)を見込む。製造業(N=63)では「増加」(54.0%)が過半を占める。

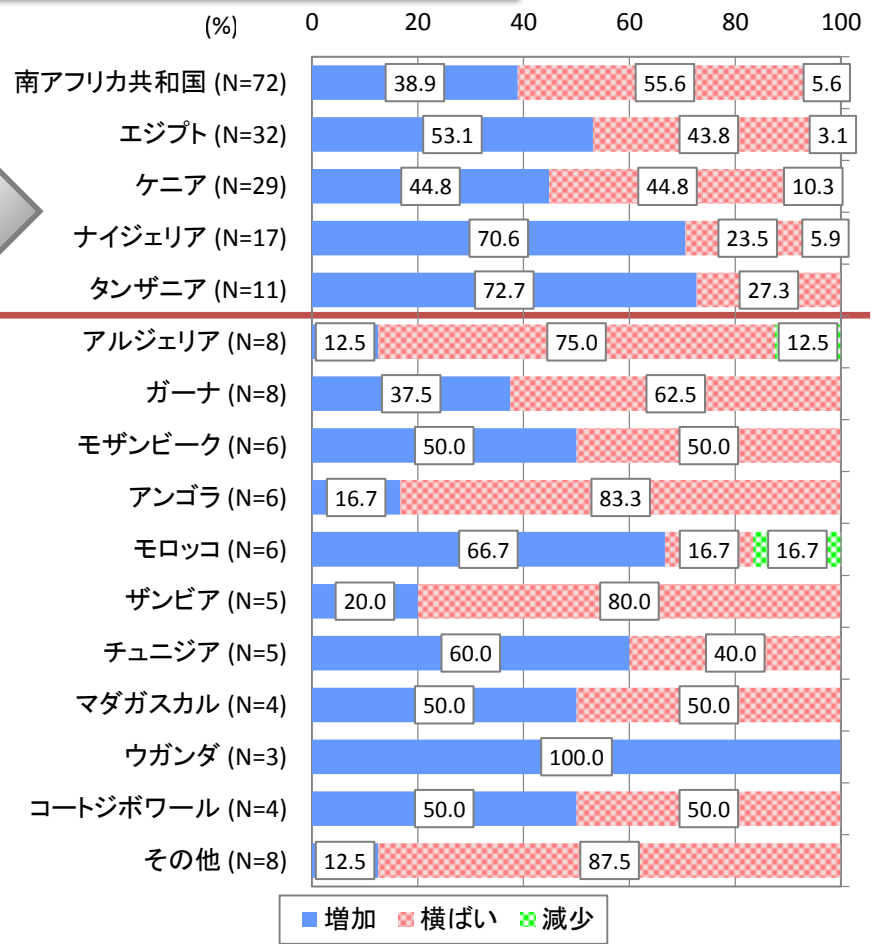


# 図表13. 人員体制の変化(2) 現地従業員

### 現地従業員 過去1年の変化(国別)



### 現地従業員 今後の予定(国別)

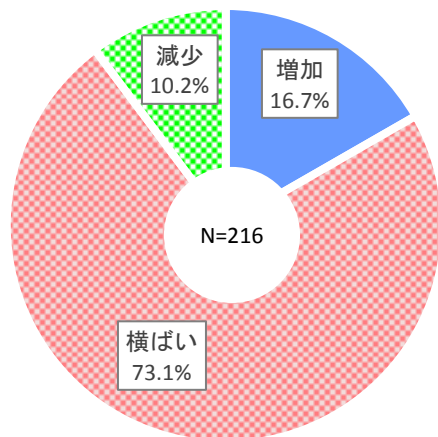


参考

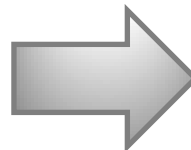
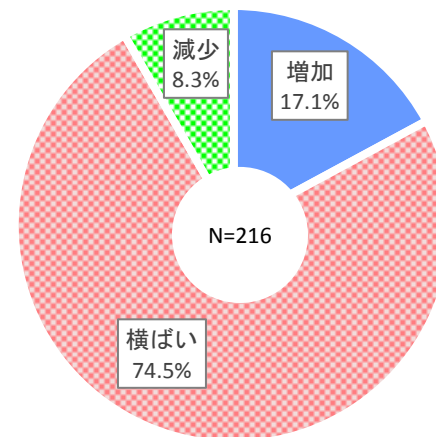
- 国別 (N=10以上) に現地従業員の過去1年の変化をみると、従業員を「増加」させた企業が多いのは、エジプト (43.8%) と南アフリカ共和国 (43.1%)。一方、タンザニアは「横ばい」 (81.8%) が目立つ。
- 今後の予定 (N=10以上) をみると、タンザニア (72.7%) とナイジェリア (70.6%) で従業員を「増加」させる意向をもつ企業が多い。

# 図表14. 人員体制の変化(3) 日本人従業員

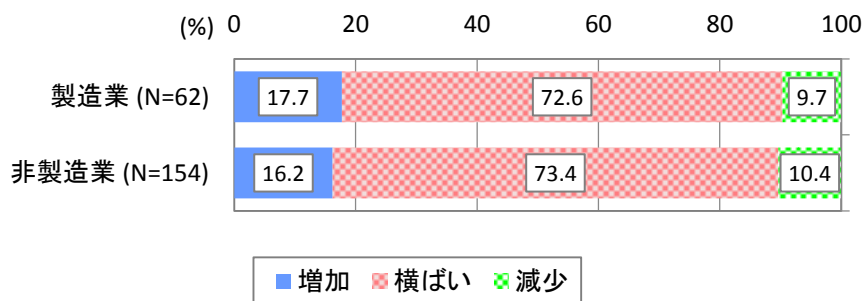
## 日本人従業員(駐在員)数過去1年の変化



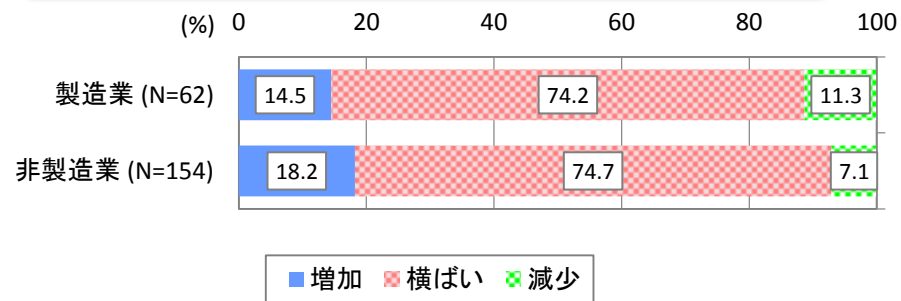
## 日本人従業員(駐在員)数今後の予定



## 日本人従業員(駐在員)数過去1年の変化(業種別)



## 日本人従業員(駐在員)数今後の予定(業種別)



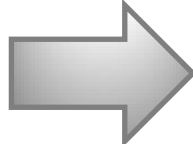
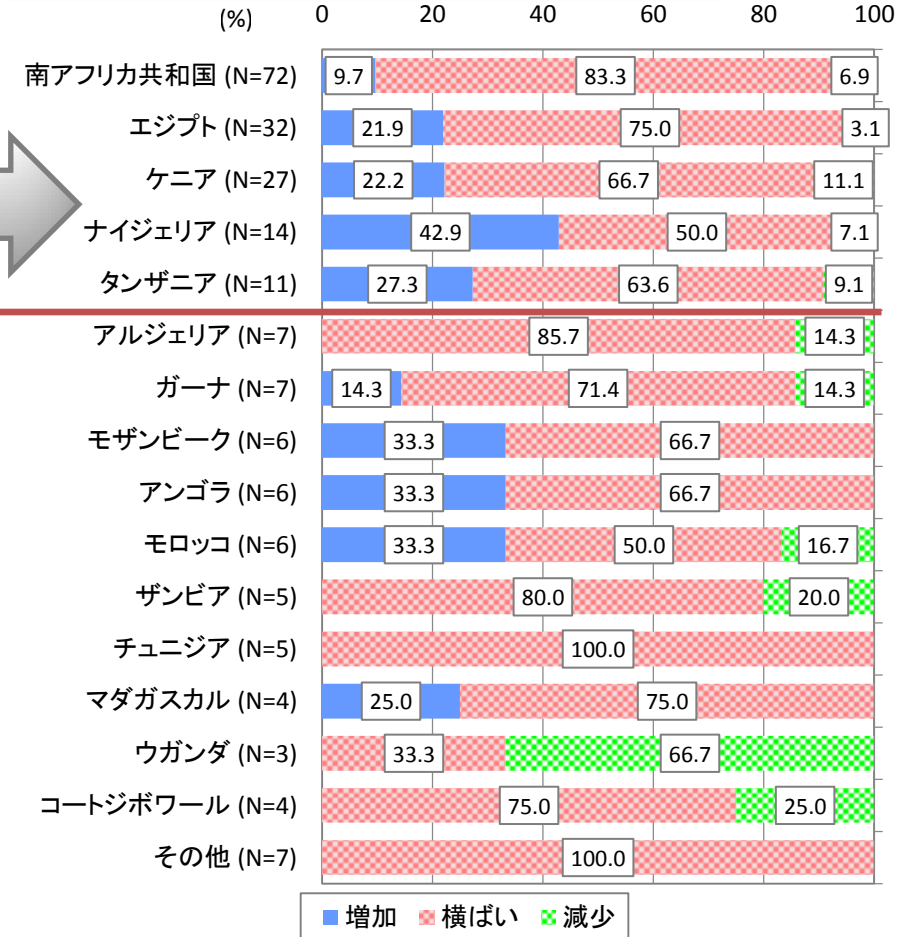
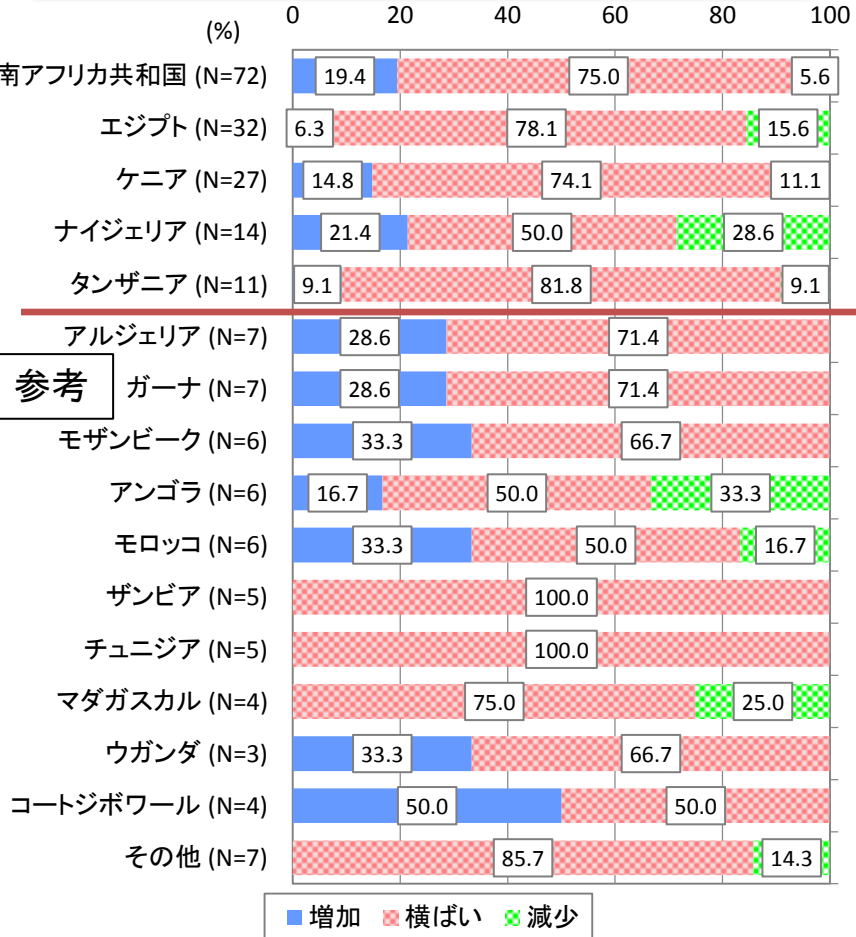
- 日本人従業員(駐在員)数について過去1年の変化(N=216)をみると、「横ばい」が最多(73.1%)。業種別では、製造業(N=62)で72.6%、非製造業(N=154)の73.4%が「横ばい」と回答。
- 日本人従業員(駐在員)数について今後の予定(N=216)をみると、「横ばい」が最多(74.5%)。業種別では、製造業(N=62)で74.2%、非製造業(N=154)の74.7%が「横ばい」と回答。



# 図表15. 人員体制の変化(4)日本人従業員

### 日本人従業員(駐在員)過去1年の変化(国別)

### 日本人従業員(駐在員)今後の予定(国別)



参考

- 国別 (N=10以上) に日本人従業員 (駐在員) の過去1年の変化をみると、横ばいが目立つ。ナイジェリアは他国と比べて増加 (21.4%) と減少 (28.6%) の双方が目立つ。
- 今後の予定 (N=10以上) をみると、ナイジェリアで日本人従業員を「増加」させる意向をもつ企業が多い (42.9%)。この他、エジプト (21.9%) とタンザニア (27.3%) では、過去1年の「横ばい」から「増加」を見込む割合が増えた。南アフリカ共和国での増加見込みは9.7%に留まる。

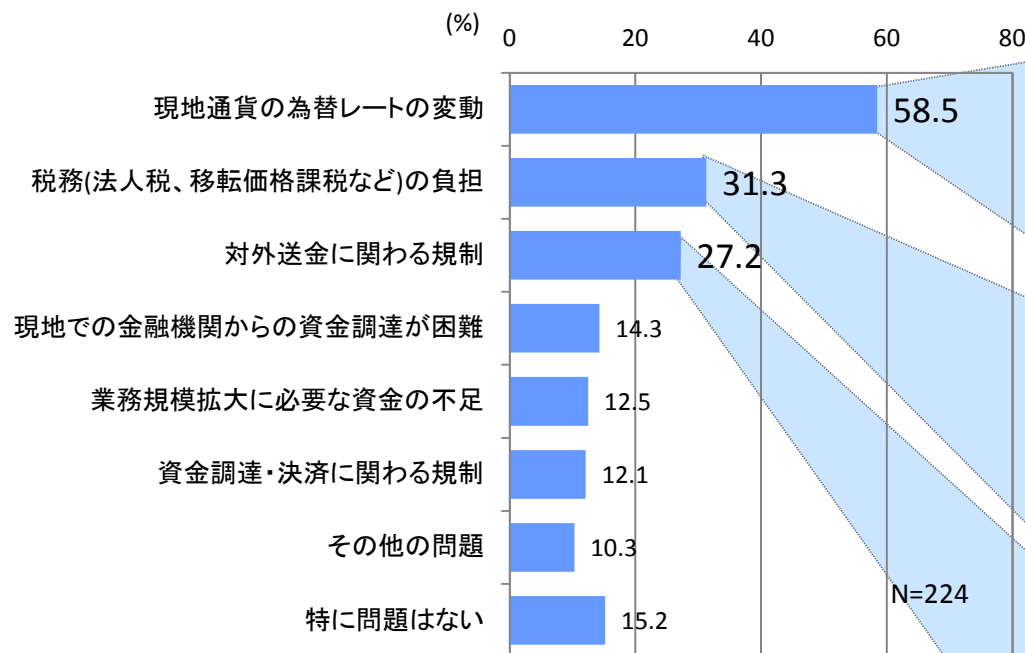
# 図表16. 経営上の問題点(財務・金融・為替)

※複数回答

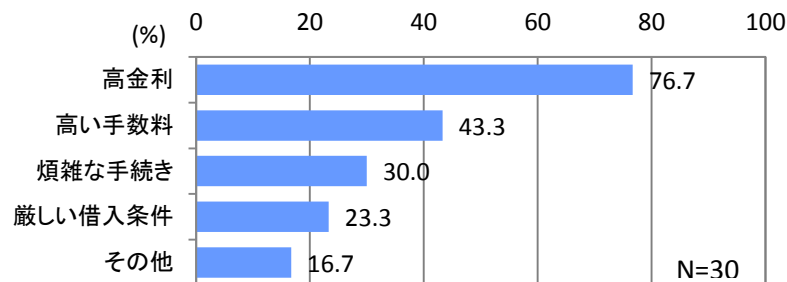
## 財務・金融・為替面で深刻と認識する課題

## 国別の回答割合(上位順)

(注)N=5以上の国のみを抽出



課題	割合
<b>為替レートの変動</b>	<b>割合</b>
ザンビア(N=5)	80.0
ナイジェリア(N=17)	70.6
南アフリカ共和国(N=72)	66.7
タンザニア(N=11)	63.6
ガーナ(N=8)	62.5
<b>税務負担</b>	<b>割合</b>
タンザニア(N=11)	63.6
モザンビーク(N=6)	50.0
ケニア(N=30)	46.7
ナイジェリア(N=17)	41.2
モロッコ(N=6)	33.3
<b>対外送金に関わる規制</b>	<b>割合</b>
アルジェリア(N=8)	100.0
エジプト(N=32)	53.1
アンゴラ(N=6)	50.0
モザンビーク(N=6)	50.0
ナイジェリア(N=17)	47.1



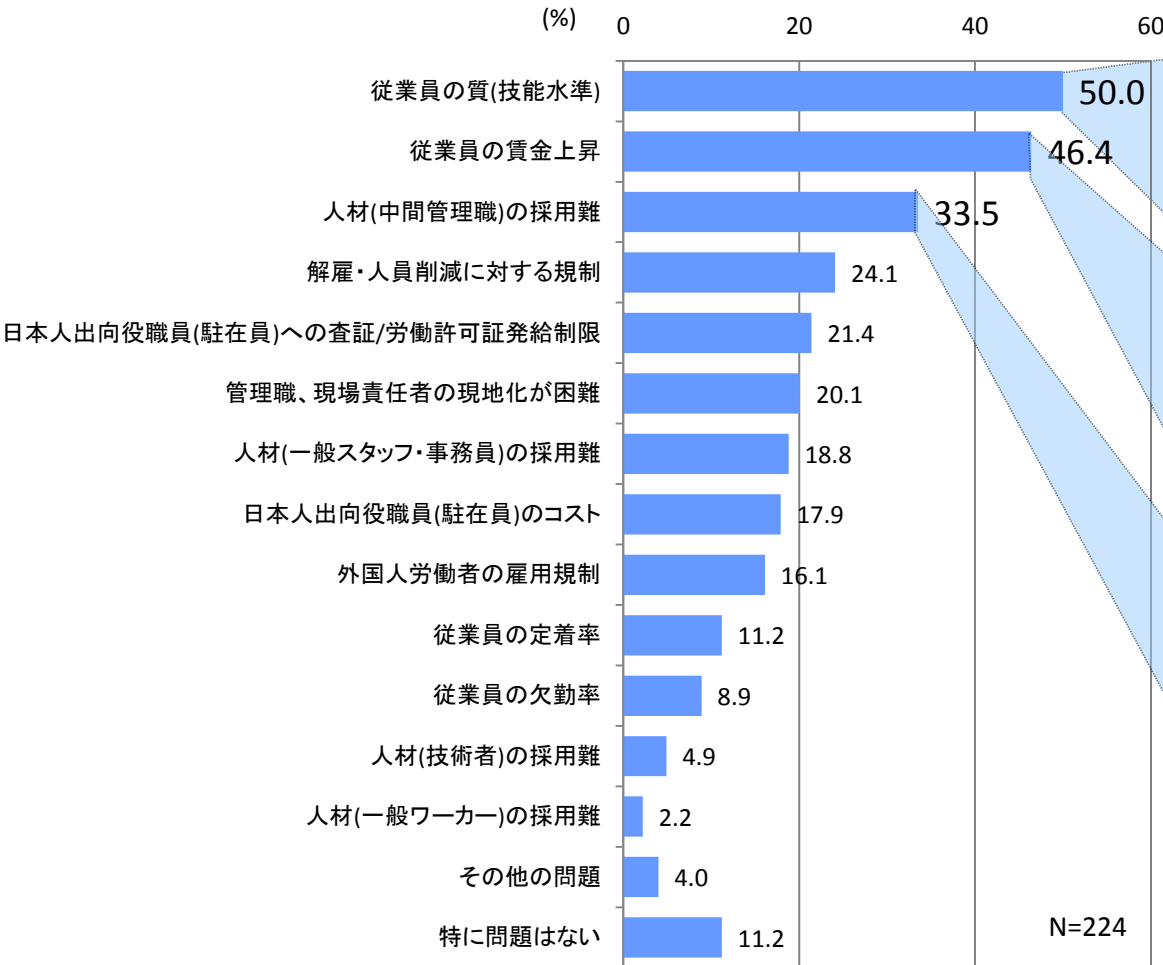
- 財務・金融・為替面では、「現地通貨の為替レートの変動」が最も深刻な経営上の課題(58.5%)。ザンビアやナイジェリアなど資源国が中心。
- 「税務の負担」は、タンザニア(63.6%)やモザンビーク(50.0%)で過半を超える企業が、深刻な課題と認識する。
- 「対外送金に関わる規制」は、アルジェリアからの全回答企業が経営上、深刻な課題と認識する(100%)。

# 図表17. 経営上の問題点(雇用・労働)

## 雇用・労働面で深刻と認識する課題

## 国別の回答割合(上位順)

(注)N=5以上の国のみを抽出



課題	割合
<b>従業員の質</b>	<b>割合</b>
アンゴラ(N=6)	66.7
モザンビーク(N=6)	66.7
アルジェリア(N=8)	62.5
ザンビア(N=5)	60.0
エジプト(N=31)	58.1
<b>従業員の賃金上昇</b>	<b>割合</b>
ザンビア(N=5)	100.0
ガーナ(N=8)	62.5
南アフリカ共和国(N=72)	62.5
アルジェリア(N=8)	50.0
ケニア(N=30)	46.7
<b>採用難(中間管理職)</b>	<b>割合</b>
タンザニア(N=11)	45.5
南アフリカ共和国(N=72)	40.3
アルジェリア(N=8)	37.5
エジプト(N=31)	35.5

- 雇用・労働面では、「従業員の質(技能水準)」が最も深刻な経営上の課題(50.0%)。アンゴラとモザンビークが同率首位(66.7%)。
- 「従業員の賃金上昇」は、ザンビアでの全回答企業が、深刻な課題と認識する(100%)、
- 「人材(中間管理職)の採用難」は、タンザニア(45.5%)や南アフリカ共和国(40.3%)において、問題視する企業が多い。

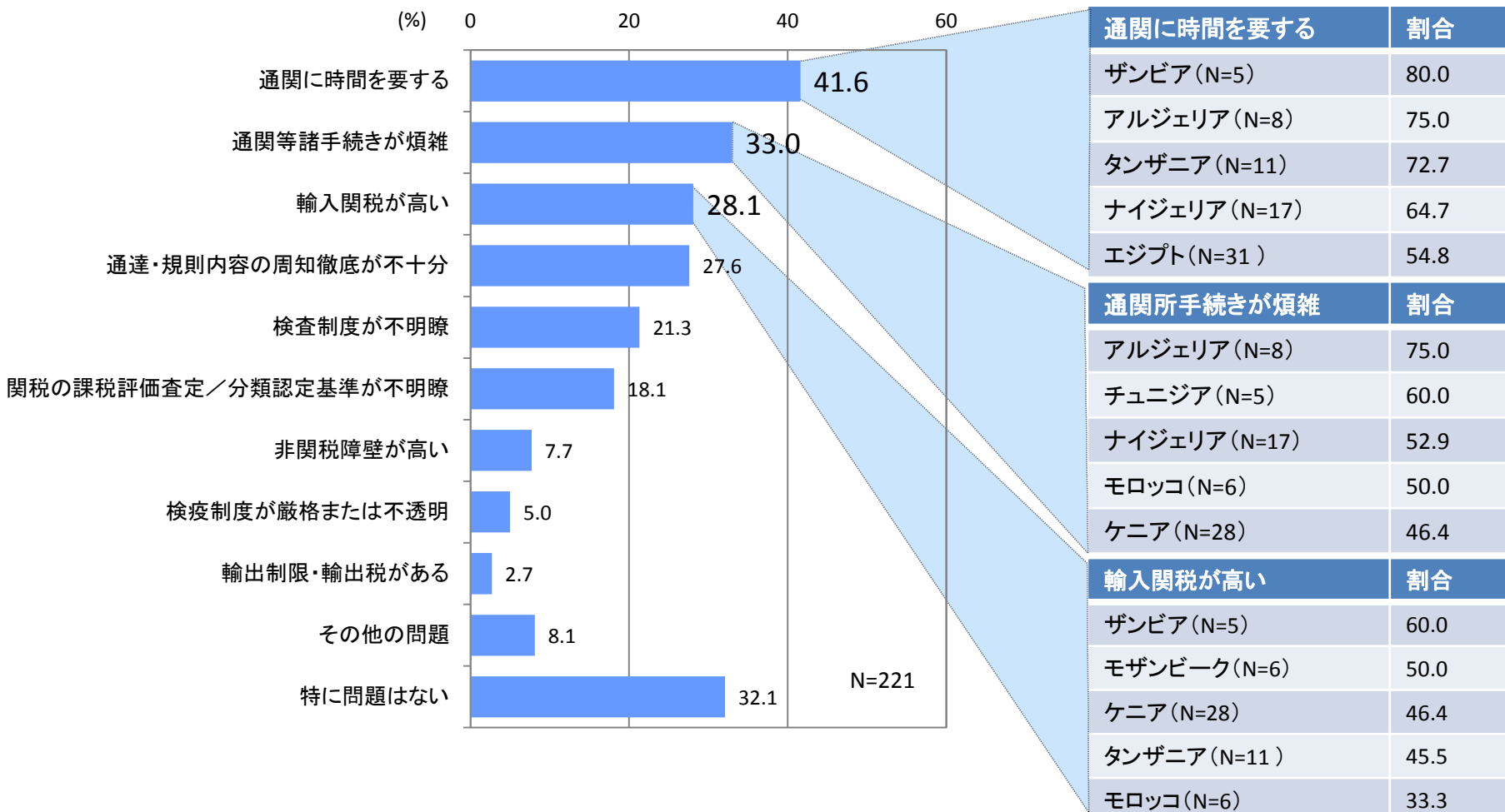
# 図表18. 経営上の問題点(貿易制度)

※複数回答

## 貿易制度面で深刻と認識する課題

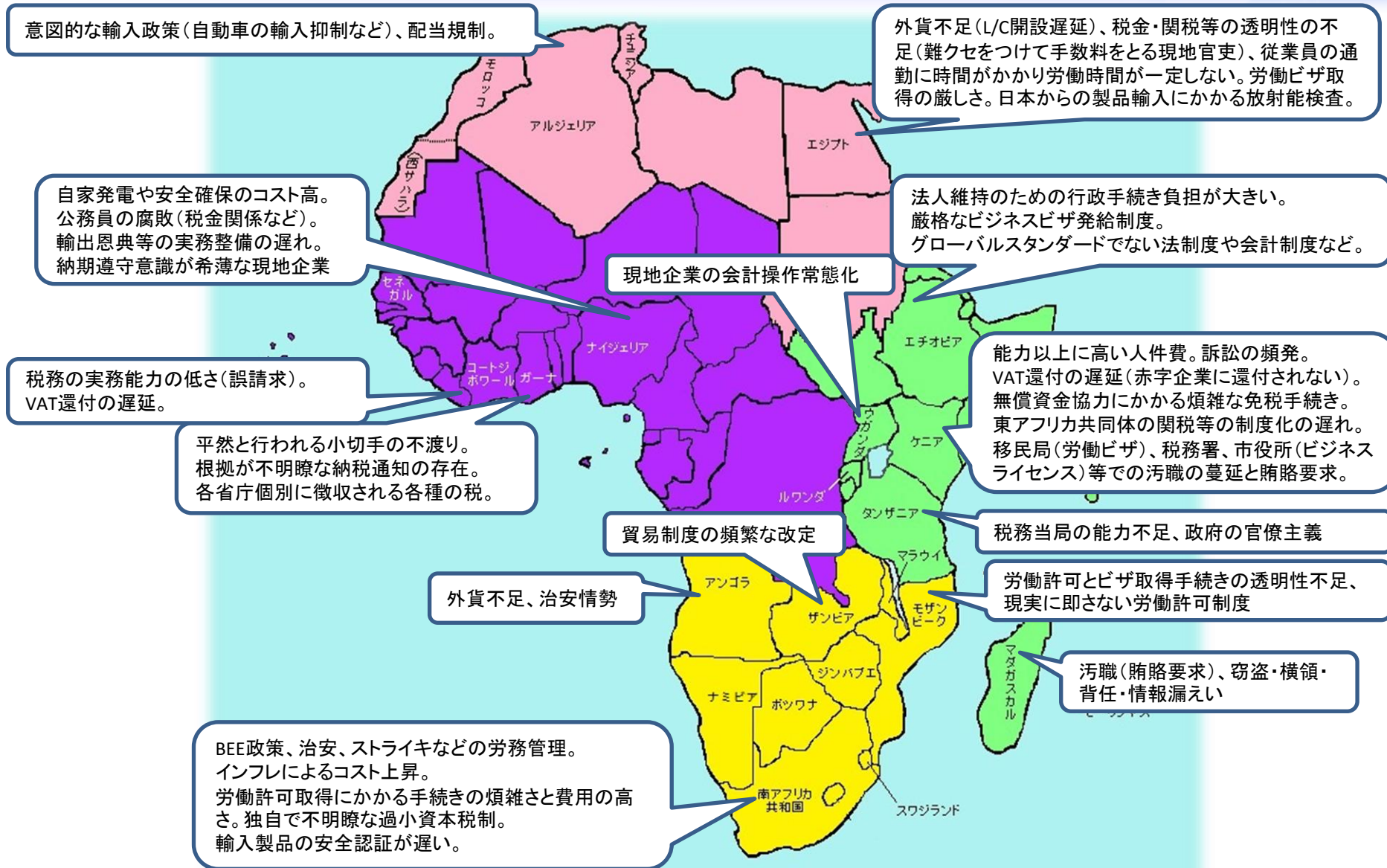
## 国別の回答割合(上位順)

(注)N=5以上の国のみを抽出



- 貿易制度面では、「通関に時間を要する」が最も深刻な経営上の課題(41.6%)。ザンビアでは80%の回答企業が問題視。
- 「通関等諸手続きが煩雑」は、マグレブ諸国(アルジェリア75.0%、チュニジア60.0%、モロッコ50.0%)で、深刻な課題と認識されている。
- 「輸入関税が高い」との回答は、ザンビア(60.0%)で問題視する企業が多い。

# 図表19. 経営上の問題点(日本企業のコメント)

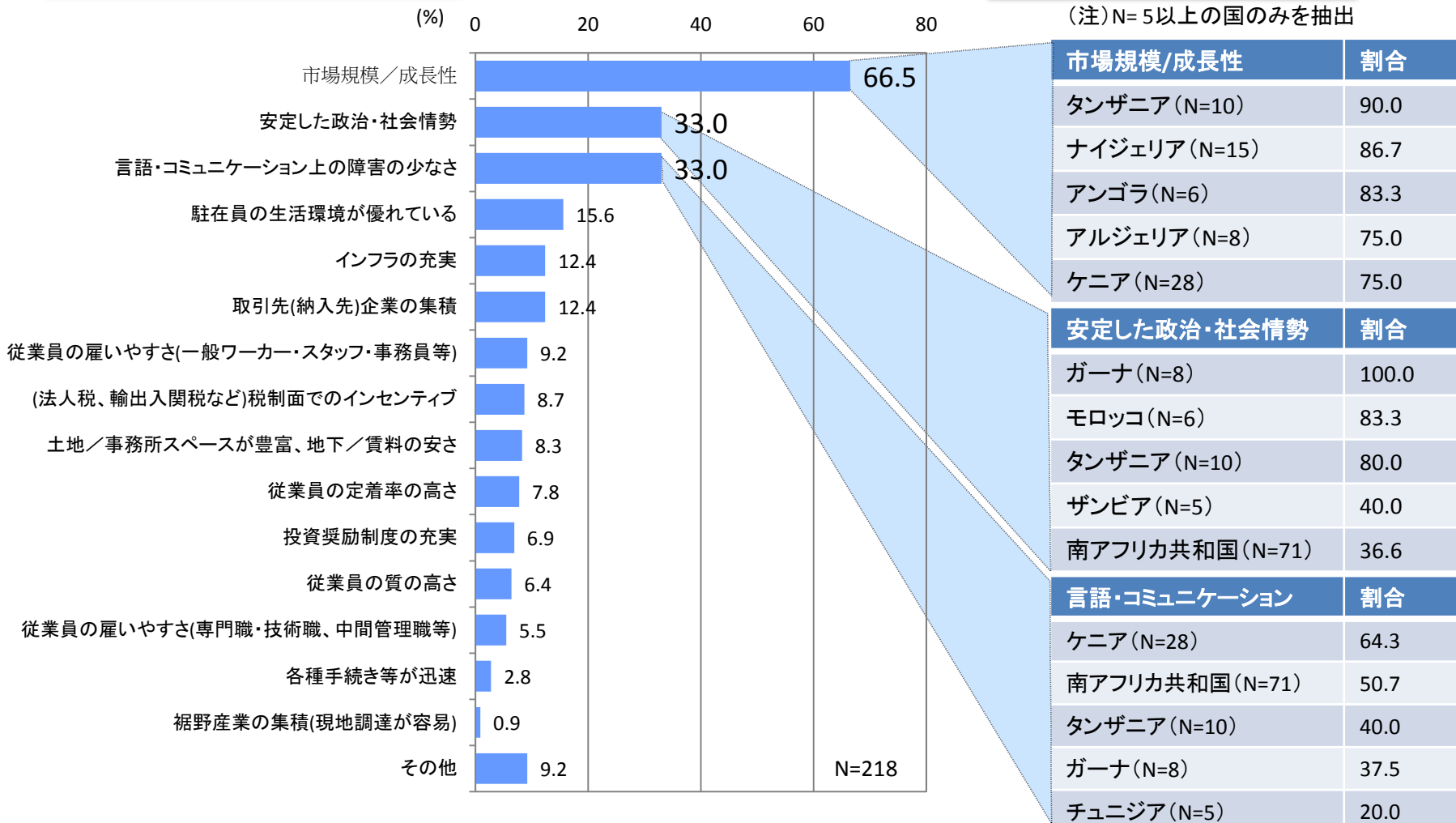




図表20. 投資環境にかかる評価(メリット)

積極的に評価できる投資環境

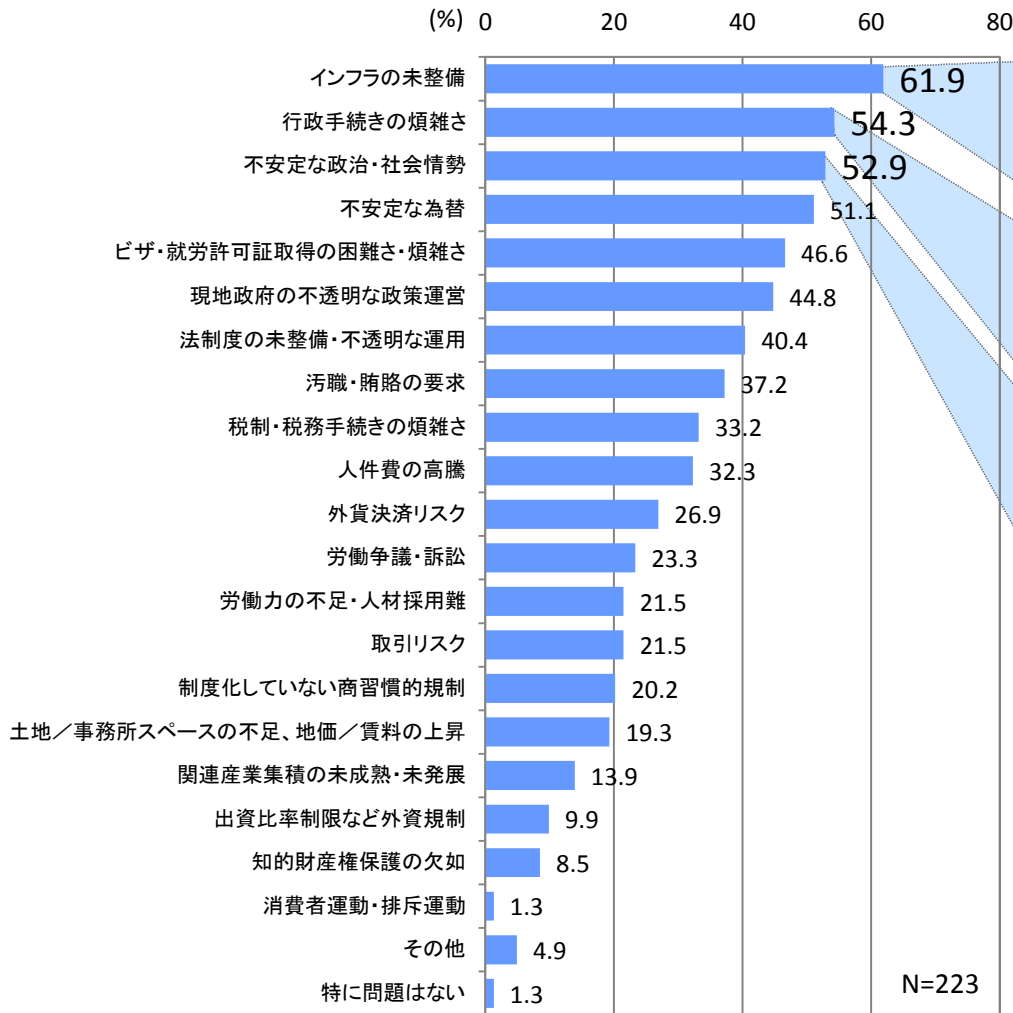
国別の回答割合(上位順)



- 積極的に評価する投資環境は、「市場規模/成長性」が圧倒的(66.5%)。タンザニアでは、90%の企業が評価。ナイジェリアが続く(86.7%)。
- 「安定した政治・社会情勢」は、上位3カ国(ガーナ100%、モロッコ83.3%、タンザニア80.0%)と、以後の落差が大きい。
- 「言語・コミュニケーション上の障害が少ない」との回答は、ケニア(64.3%)と南アフリカ共和国(50.7%)で過半を超えるプラス評価を集めた。

# 図表21. 投資環境にかかる評価(リスク)

## リスクと認識される投資環境



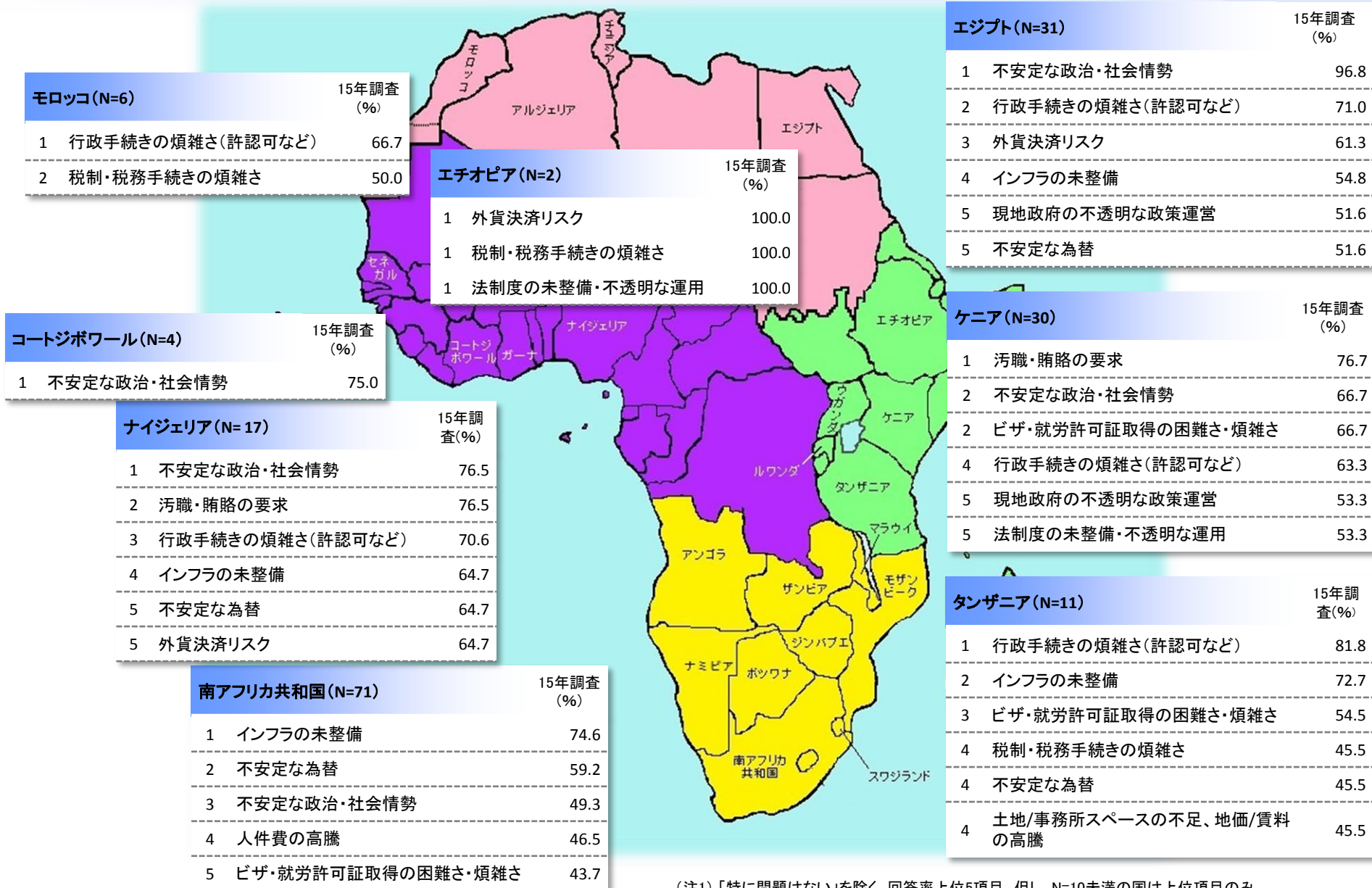
## 国別の回答割合(上位順)

(注)N=5以上の国のみを抽出

リスク	割合
インフラの未整備	
アンゴラ(N=6)	100.0
ガーナ(N=8)	87.5
ザンビア(N=5)	80.0
南アフリカ共和国(N=71)	74.6
タンザニア(N=11)	72.7
行政手続きの煩雑さ	
モザンビーク(N=6)	83.3
タンザニア(N=11)	81.8
ザンビア(N=5)	80.0
エジプト(N=31)	71.0
ナイジェリア(N=17)	70.6
不安定な政治・社会情勢	
チュニジア(N=5)	100.0
エジプト(N=31)	96.8
ナイジェリア(N=17)	76.5
ケニア(N=30)	66.7
南アフリカ共和国(N=71)	41.3

- リスクと認識される投資環境は、「インフラの未整備」が最も多い(61.9%)。アンゴラでは全回答企業がリスクと認識(100%)。
- 「行政手続きの煩雑さ」は、モザンビーク(83.3%)、タンザニア(81.8%)、ザンビア(80.0%)でリスク認識されている割合が高い。
- 「不安定な政治・社会情勢」は、チュニジアからの全回答企業(100%)がリスクと認識し、エジプトも突出して高い(96.8%)。

図表22. 投資環境にかかる評価(主な国)

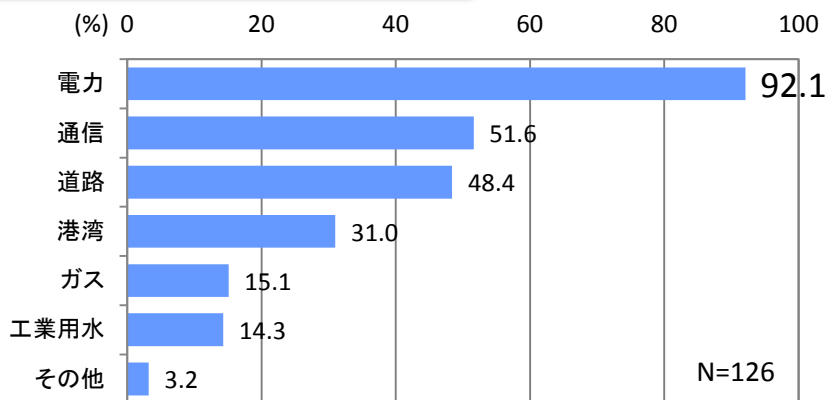


(注1) 「特に問題はない」を除く、回答率上位5項目。但し、N=10未満の国は上位項目のみ

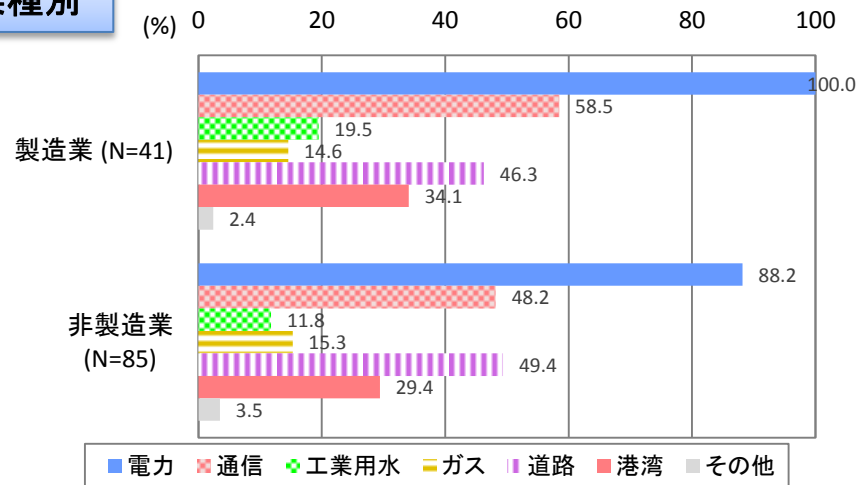
# 図表23. 投資環境にかかる評価(リスク)(2)

※複数回答

## 1.未整備なインフラの種類



## 2.業種別



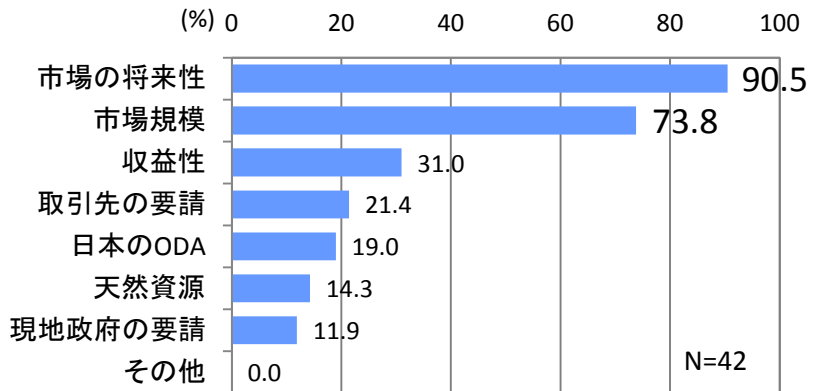
## 3.国別 (N=5以上)

	電力	通信	道路	港湾	ガス	工業用水	その他
全体 (N=126)	92.1	51.6	48.4	31.0	15.1	14.3	3.2
南アフリカ共和国 (N=53)	100.0	41.5	17.0	28.3	3.8	13.2	1.9
エジプト (N=17)	88.2	70.6	41.2	17.6	11.8	5.9	-
ケニア (N=11)	90.9	36.4	90.9	45.5	27.3	27.3	-
タンザニア (N=8)	100.0	25.0	62.5	37.5	25.0	12.5	14.3
ナイジェリア (N=7)	85.7	71.4	85.7	57.1	28.6	-	12.5
アンゴラ (N=6)	100.0	66.7	66.7	33.3	33.3	16.7	-
ガーナ (N=5)	100.0	40.0	100.0	20.0	60.0	20.0	-

- 投資環境上のリスクとされる「未整備なインフラ」では、「電力」(92.1%)が最も問題視される。「通信」(51.6%)、「道路」(48.4%)も高い割合。
- 業種別だと、「製造業」は全回答企業が「電力」未整備を指摘(100%)した。
- 国別にみると、南アフリカ共和国で全回答企業が「電力」を問題視(100%)。エジプトは「電力」(88.2%)に次ぐ「通信」(70.6%)の指摘も多い。ケニアは「電力」と「道路」の未整備が大きな課題(90.9%)と認識される。アンゴラは全項目で全体を上回る。

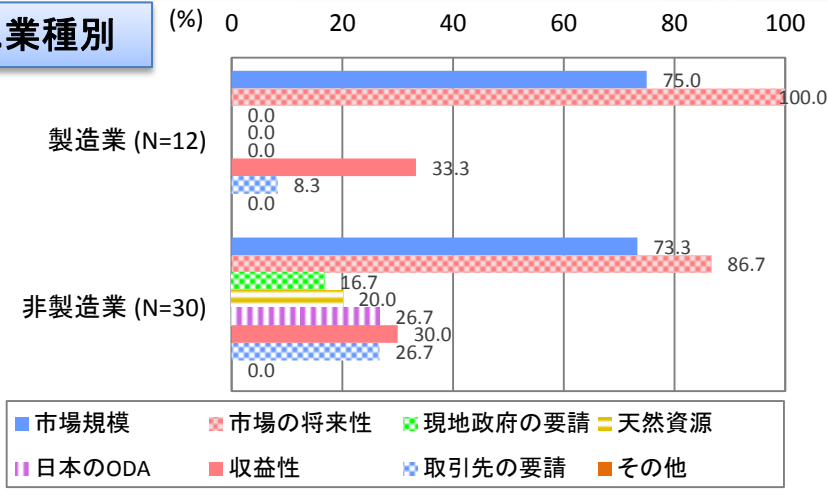
# 図表24. アフリカ市場の注目点(進出動機と進出後の実感) ※複数回答

## 1. 企業の進出動機(2013年以降進出の企業)

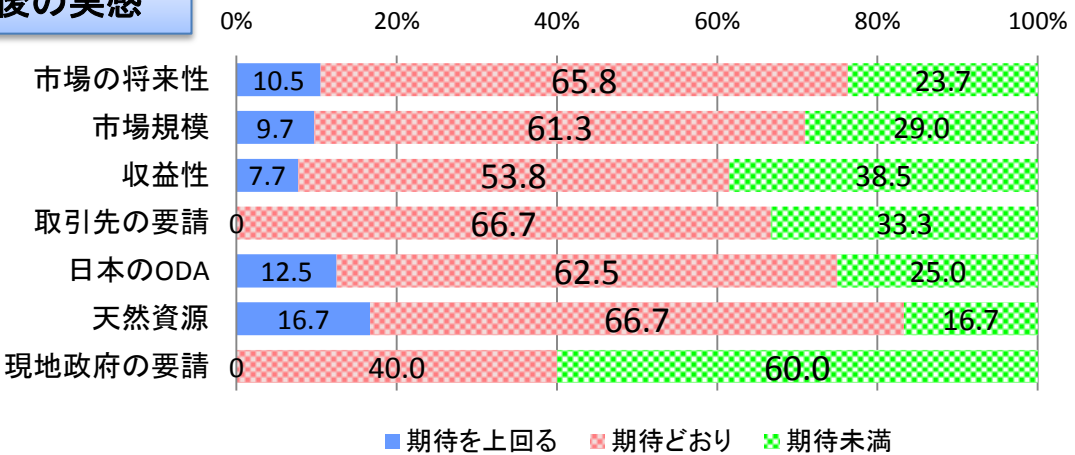


(注) 内訳は南ア17社、ケニア10社、ナイジェリア4社、タンザニア・ガーナ・モザンビーク・モロッコ・コートジボワール以上各2社、エジプト1社

## 2. 業種別



## 3. 進出動機に対する進出後の実感

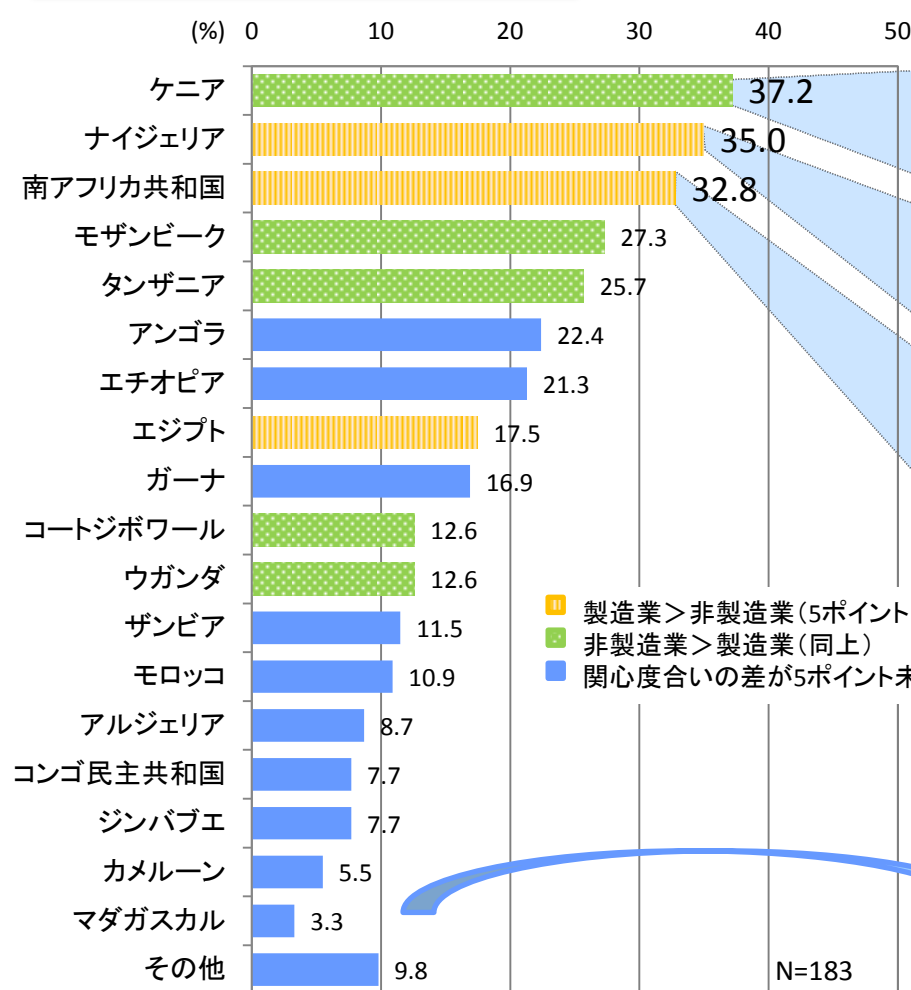


- 近年のアフリカ進出企業の進出動機は、「市場の将来性」(90.5%)への期待が大きく、「市場規模」(73.8%)がこれに続く。
- 業種別にみると、「非製造業」では「日本のODA」(26.7%)や「取引先の要請」(26.7%)などもある。「製造業」での「取引先の要請」はわずか(8.3%)。
- 各動機についての進出後の実感は、「現地政府の要請」を除くと、おおむね「期待どおり」と実感している。

図表25. アフリカ市場の注目点(今後の注目国)

今後、アフリカで注目している国

当該国に注目している企業の立地先(上位順)



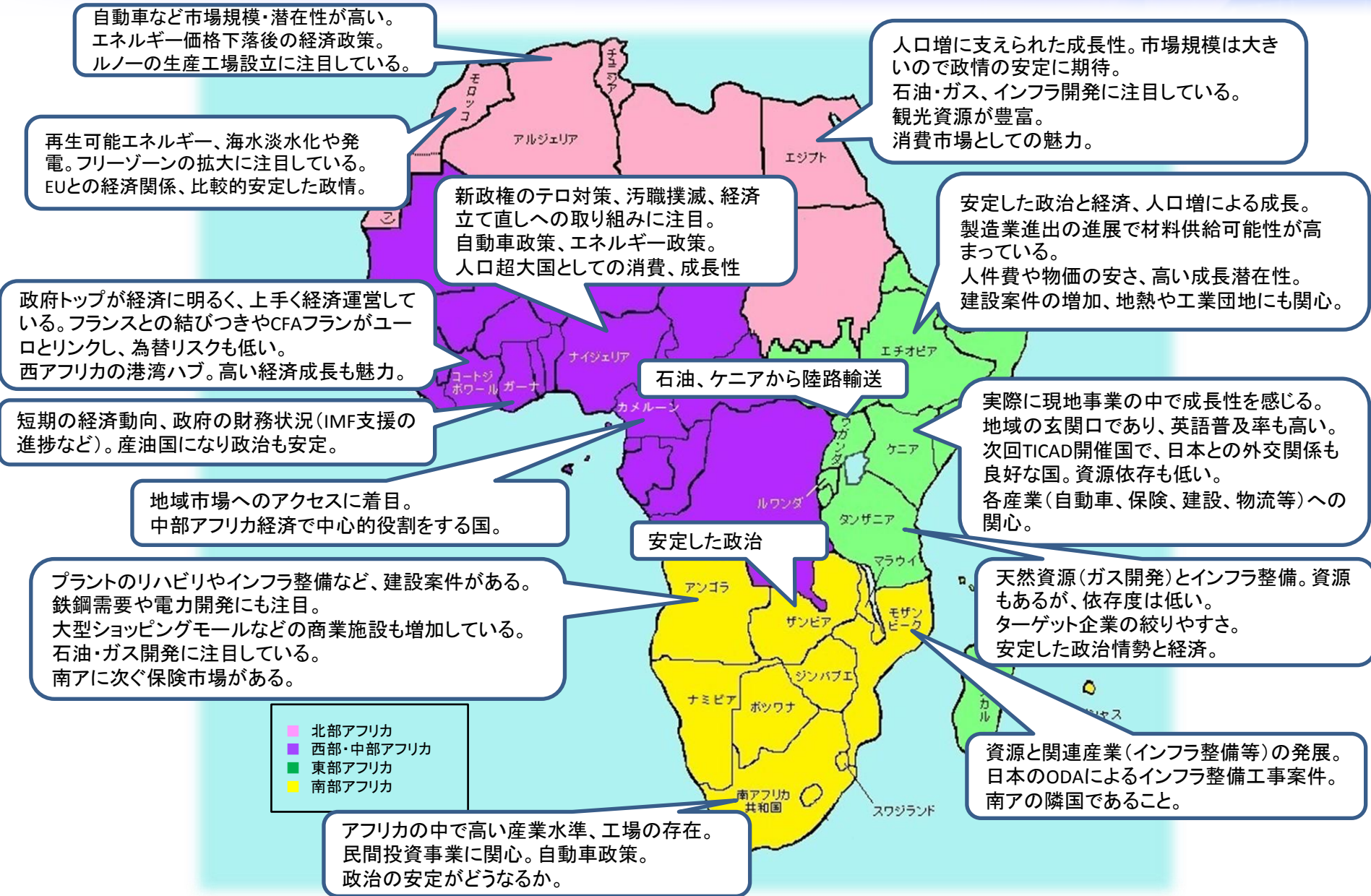
(注) N=5以上の国のみを抽出

ケニア	割合
南アフリカ共和国 (N=63)	57.1
ケニア (N=22)	50.0
タンザニア (N=8)	37.5
ナイジェリア (N=13)	30.8
ナイジェリア	割合
ナイジェリア (N=13)	53.8
南アフリカ共和国 (N=63)	50.8
タンザニア (N=8)	37.5
ガーナ (N=6)	33.3
南アフリカ共和国	割合
南アフリカ共和国 (N=63)	55.6
ザンビア (N=5)	40.0
エジプト (N=27)	37.0
アルジェリア (N=7)	28.6

「その他」の内、複数企業が注目国としてあげた国  
モーリシャス・ナミビア・ルワンダ各3社、ボツワナ2社

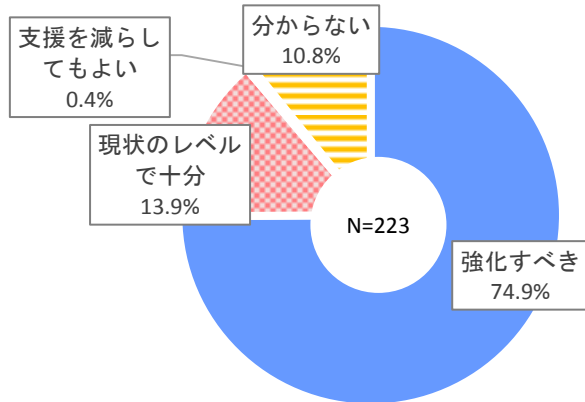
- 在アフリカ進出日系企業が今後、注目する上位3カ国はケニア(37.2%)、ナイジェリア(35.0%)、南アフリカ共和国(32.8%)で、3割超が注目。
- ケニアへの関心は、ケニアに立地する企業(50.0%)以上に、南アフリカ共和国に立地する企業の間で注目度が高い(57.1%)。
- 製造業の関心が非製造業に比べて高い国は、エジプト(12.3ポイント差)、南アフリカ共和国(8.2ポイント差)、ナイジェリア(5.2ポイント差)。

# 図表26. 関心国の注目ポイント(日本企業のコメント抜粋)



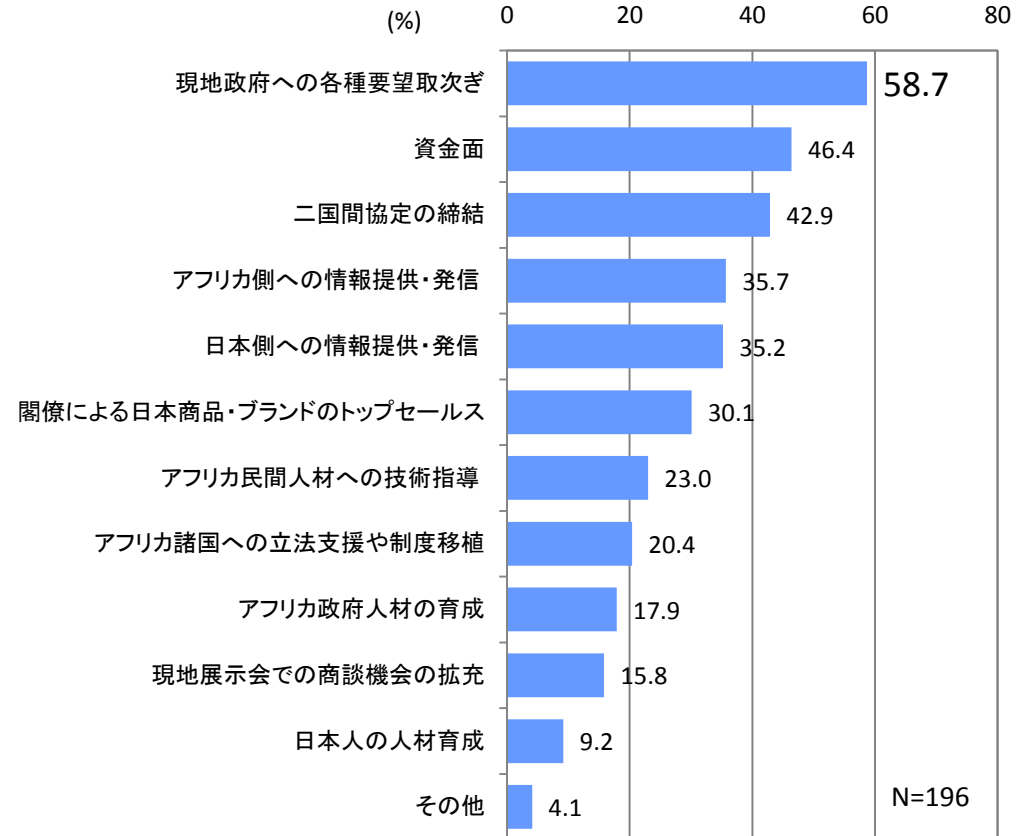
# 図表27. 日本政府の企業支援

## 1. 日系企業への支援の方向性



「強化すべき」が全体平均を上回る国 (N=4以上)	割合
アンゴラ(N=6)、コートジボワール(N=4)、マダガスカル(N=4)	100.0
アルジェリア(N=8)	87.5
ケニア(N=30)	86.7
モザンビーク(N=6)	83.3
エジプト(N=31)	80.6
ザンビア(N=5)	80.0
ガーナ(N=8)	75.0

## 2. 政府に支援を要望したい具体的な項目



- 在アフリカ進出日系企業の75%が「日本政府による支援の強化」を要望している。
- アンゴラ、コートジボワール、マダガスカルでは全回答企業が日本企業支援の強化を求めている(100%)。
- 日本政府に支援を要望したい項目では、「現地政府への各種要望の取次ぎ」が最も多かった(58.7%)。



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/ora2/20150179>



海外調査部 中東アフリカ課  
〒107-6006  
東京都港区赤坂1-12-32アーク森ビル  
TEL:03-3582-5180  
E-MAIL:ORH@jetro.go.jp

**【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、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。