

欧州企業のアフリカ市場開拓事例

2013年 5月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

在欧州事務所

海外調査部 欧州ロシア CIS 課・中東アフリカ課

豊富なエネルギー資源と高い経済成長率を背景に、消費市場が拡大するアフリカ。日本企業にとっては地理的な距離もあり、最後のフロンティアとも位置付けられる。歴史的、地理的にアフリカと関係が深い欧州の企業は、欧州債務危機の影響による域内市場の停滞もあり、アフリカ市場にも活路を求める傾向が年々強くなっている。日本での第5回アフリカ開発会議（TICAD V）開催を機に、欧州企業のアフリカ・ビジネスの最新動向を報告する。本特集では、2～5章目にアフリカのビジネス環境と、主要国とアフリカとの関係を概観し、6章目以降で各企業の具体的な事例を紹介する。

目次

1. アフリカ市場に活路を求める傾向強まる（欧州）	2
2. 貿易・投資関係の再構築図る（欧州）	7
3. フランス語圏以外の地域へ進出図る（フランス）	12
4. RE などドイツ産業の強みを生かした展開（ドイツ）	18
5. エネルギー、インフラ分野でイタリア企業の進出目立つ（イタリア）	22
6. アルストム、南アのエスコムとともに発電インフラの整備に力点 （フランス・南アフリカ共和国）	28
7. シュナイダー、経済規模と先進国との類似性から南アに進出（フランス）	37
8. ピープルとヨサブ、環境に優しい技術で衛生改善を狙う（スウェーデン） ...	44
9. VW、限定モデルの投入などで乗用車の販売拡大（ドイツ）	48
10. シーメンスとイネンサス、電力供給不安をビジネス機会と捉える （ドイツ・南アフリカ共和国・ナイジェリア・セネガル）	55
11. BNPパリバとCFAO、言語などのつながりを生かす（フランス）	58
12. ボーダフォン、南アを起点にサブサハラ市場攻略へ（英国）	63
13. 経済成長に期待し、現地化進めるタレスとソムディアグループ（フランス） ...	66
14. バカランド、取引先と連携して消費者ニーズをつかむ（ポーランド）	73
15. ネスレ、法律・会計専門家らとリスク対策に注力（スイス）	76
16. 早期進出と現地化で食品市場に浸透図るイナルカ（イタリア）	81
17. モタ・エンギル、アンゴラとの信頼を長年にわたって構築（ポルトガル）	84
18. 有望輸出市場は北アフリカからサブサハラにシフト（オーストリア）	87

【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。ジェットロでは、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、ジェットロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

1. アフリカ市場に活路を求める傾向強まる（欧州）

・アフリカ向け輸出はこの10年で倍増

EUからアフリカに向けた輸出はリーマン・ショック後の2009年を除き、年々増加傾向にある。2012年の合計額は2003年の2.16倍になった。中でも南アフリカ共和国やナイジェリアといったサブサハラの特定期国向けと、アルジェリアやモロッコなどの北アフリカ向けの輸出は、過去10年間で大幅に伸びた。また、上位6カ国向けの輸出額合計が、アフリカ向け全体の7割近くを占めている（下記資料参照）。

EUのアフリカ主要15カ国に対する輸出額の推移

(単位:100万ユーロ、%)

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	シェア
アフリカ合計額	69,894	75,993	86,342	91,731	102,617	119,532	107,535	124,901	136,136	150,687	100.0
南アフリカ共和国	13,592	16,051	18,105	19,891	20,376	20,798	16,081	21,754	26,605	26,622	17.7
アルジェリア	8,020	9,511	10,494	9,968	11,247	15,356	14,776	15,543	17,280	21,008	13.9
モロッコ	8,182	8,912	11,838	10,473	12,371	14,445	11,933	13,680	15,401	16,938	11.2
エジプト	6,346	7,606	8,493	9,081	10,308	12,719	12,647	14,852	14,057	15,413	10.2
ナイジェリア	5,109	5,283	5,972	7,013	8,460	10,907	9,185	10,654	12,895	11,444	7.6
チュニジア	7,243	7,621	7,974	8,719	9,503	9,903	9,021	11,098	11,044	11,083	7.4
リビア	3,211	3,536	3,590	3,676	4,155	5,749	6,307	6,702	2,093	6,375	4.2
アンゴラ	1,910	1,623	2,017	3,048	4,021	5,276	5,199	4,694	4,850	6,200	4.1
ガーナ	1,010	1,195	1,251	1,459	1,698	1,926	1,752	2,149	2,925	3,614	2.4
セネガル	1,088	1,139	1,486	1,603	1,796	2,294	1,629	2,166	2,743	3,325	2.2
トーゴ	455	382	567	822	977	677	576	513	1,005	3,167	2.1
コートジボワール	1,112	1,182	1,127	1,150	1,346	1,489	1,506	1,743	1,448	2,047	1.4
ケニア	810	959	989	1,209	1,325	1,351	1,379	1,652	1,692	1,862	1.2
カメルーン	1,144	918	881	953	1,084	1,178	1,117	1,246	1,457	1,616	1.1
ガボン	795	834	802	858	943	969	858	1,002	1,378	1,378	0.9

(出所)EU統計局(ユーロスタット)2013年3月13日データ

・背景に歴史的、地理的、言語的なつながり

フランス企業は歴史的なつながりと言語の点から、特にモロッコを中心とする北アフリカでのビジネスで強みを発揮している。北アフリカに次ぐ重要市場が、アフリカで最も高いGDPを誇る南アだ。サブサハラ諸国でも特にフランス語圏で強みを持つフランス企業だが、近年では経済成長率が高いアンゴラ、モザンビーク、ケニア、ガーナ、タンザニアといった英語・ポルトガル語圏での展開も活発化している。

ドイツ企業をみると、南アがアフリカ最大の投資相手国で、かつ最大の輸出先となっている。加えて、ドイツ企業は自国の企業間協力が活発なため、中小企業も数多くアフリカに進出しているのが特徴だ。

イタリアは、リビアが最大の原油供給国であることから、北アフリカ諸国と強い通商関

係を築いており、輸出も北アフリカ諸国向けがサブサハラ向け全体の倍以上の金額になっている。しかし、サブサハラ地域でも近年の天然資源の発見により、インフラ整備の進展や消費市場の拡大が見込まれており、イタリア企業も今後のビジネス拡大を見据え、サブサハラ諸国との一層の関係強化を急いでいる。

・インフラ需要に多くのビジネスチャンス

個別企業の動向をみると、フランスの重電・輸送機器大手のアルストムは、南アで発電事業を中心にビジネスを展開してきた。今後は同国の鉄道事業を強化しようとしている。アフリカでは、電力や輸送分野が未整備だったり、老朽化による改修時期を迎えていたり、インフラ分野での需要が多く、過去の経験と現地国営企業との長年の協力関係を武器にビジネスを拡大しようとしている。また、現地政府からの国内産業育成策への協力依頼に応えるため、現地サプライヤーの発掘・育成にも積極的だ。

他方で、中部アフリカ地域などにおける道路建設などでは、中国企業が欧州企業以上に実行力を持っており、アフリカでの事業を急速に発展させている例もある。こうした点に着目し、フランスのセメント大手ラファージュは、中国企業を下請けにして製造コストを半減させ、アフリカでの競争力を強化している。

また、フランス電機大手のシュナイダー・エレクトリックは、南アを中心に、ソケットやスイッチ類から変圧器、前払い電力メーターの製造・販売まで幅広いビジネスを展開している。前払い電力メーターは、電力使用量の支払いを確実に回収するために生まれたアフリカならではの製品で、南アの黒人経済参加促進（BEE）政策の一環として、現地企業との合弁企業により製造している。シュナイダー・エレクトリックは、南アからスーダンやアンゴラ、モザンビークなどにも輸出している。

現在、再生可能エネルギーに注力するドイツ企業のシーメンスは、南アで2011年に電力統合資源計画が承認されたのを踏まえて、太陽光発電所や風力発電所の建設に踏み出した。加えて、ナイジェリアでの電力供給不足をビジネスチャンスと捉え、ガスタービン発電所の設立に向けた技術提携に合意している。

・BOP ビジネスに取り組む企業も

電力供給では、シュナイダー・エレクトリックもインドで開発・製造した発光ダイオード

ド (LED) 照明の供給という BOP (経済ピラミッドの底辺層) モデルを南アに導入し、アフリカでの社会貢献を意識した事業を進めている。同社は、BOP モデルの収益性が低いことを認めながらも、持続可能戦略の一環として、国連ミレニアム目標の 1 つである貧困問題の解決を意識して取り組んでいる。アジアで開発したモデルをアフリカに持ち込んだ点が意義深い。この事例では、フランス政府の強い後押しがあることも、同社のアフリカでの BOP モデルの展開を可能にしている。

BOP モデルの成功事例としては、スウェーデン企業ヨサブによる沸石 (ゼオライト) を使用した浄水器のケニアなどアフリカ向け輸出もある。アフリカでは地下水に多くの鉄分が含まれている地域が多く、そのままでは飲料用にならないため、同社製品が力を発揮している。また、スウェーデンに長く留学したケニア人を東アフリカ統括のケニア支社長に任命し、現地事情に精通する人材を登用することの重要性を強調している。

そのほか、ケニアで成功している事例として、英国のボーダフォンが 2007 年に現地提携通信事業者サファリコムと立ち上げた携帯電話を介した送金システム「M-PESA」がある。ケニアでは既に 1,600 万人を超える利用者がおり、月に 6 億ポンド (1 ポンド=約 153 円) の資金が動いているという。M-PESA の利用者は伸び続けており、サファリコムの総売上高の約 2 割を占めるに至っている。ボーダフォンはケニア以外では、南ア、タンザニア、コンゴ民主共和国、モザンビークなどでも M-PESA サービスを提供している。しかし、同モデルを適用できるかどうかは、当該国の銀行業界と経済の仕組みに大きく依存しており、市場ごとに判断する必要があるという。

・アフリカ最大の自動車市場を有する南ア

アフリカ最大の自動車市場である南アで 2005 年以降、シェア 1 位を維持しているフォルクスワーゲン (VW) にとって、南アは 20% を超えるシェアを持つ重要市場となっているほか、右ハンドルの新型「ポロ」の世界向けの生産・輸出拠点にもなっている。背景には、南アで組み立てた自動車の輸出額に応じて、一定の比率で自動車および同部品の輸入関税を免税する優遇措置を提供する自動車産業開発プログラム (MIDP) を活用してきたことがある。2013 年 1 月からは MIDP に代わる自動車生産開発プログラム (APDP) が導入されており、南ア国内で年間 5 万台以上の乗用車を生産する自動車メーカーを対象に、輸入部品の関税を相殺するクレジットが政府から発給される。このため、VW の現地拠点は南アで増産したい意向を示している。

・購買力拡大で期待できる食品分野

食品分野では、コーンフレーク商品を南アの小売・卸売事業者に出しているポーランドのバカランドが、ナイジェリアやコンゴ民主共和国といった市場規模が大きい国々にビジネスを拡大していく意向を示している。

また、食肉加工品、肉類の缶詰、サラミなどを製造・販売するイタリアのイナルカは、天然資源の豊富なアンゴラに注目して、1980年代の内戦時代から国際入札に応札し、牛肉関連製品の供給事業者としての地位を獲得した。当時のアンゴラではタンパク源となる食品が不足しており、食品供給事業者として、政府機関、軍隊、そして民間に納入先を拡大していった。1998年にはアンゴラにアフリカ最初の拠点を設立し、冷蔵保管倉庫の不足が食品供給を滞らせていることに着目、物流拠点の設立に多額の資金を投入した。これを機に、製品ラインアップを拡充し、常温保存可能な製品も投入し、冷蔵倉庫とドライ用倉庫を兼ね備えた販売店というモデルを確立した。2011年時点では、アンゴラのほかに、アルジェリア、コンゴ民主共和国、コンゴ共和国、モザンビークにも拠点を設け、コートジボワールへの進出にも着手している。

アンゴラでは、旧宗主国であるポルトガルの企業がさまざまなビジネスを展開しており、その数は約8,000社に上るといわれている。アンゴラのGDPの2割以上を占める建設業においては、リーマン・ショック翌年の2009年まではポルトガルからの投資が活発だった。最も売上が大きいのがモタ・エンリで、利益の5割以上をアンゴラをはじめとするアフリカ市場で稼いでいるという。アンゴラでの建設市場では、中国が潤沢な資金を供与してインフラプロジェクトを請け負っており、約4割を中国企業が占めるとされる。それでも、アンゴラの国土は広大で、あらゆるインフラ整備が必要なため、モタ・エンリが参入するチャンスは十分にあると強調する。同社は市場を熟知しており、長年にわたって築いてきたネットワークを強みとしている。「インフォーマルな関係」と呼ぶ人間関係を構築できるかどうかは成功のカギだという。また、アフリカ市場でのビジネス拡大のため、ザンビアとガーナに支店を開設することを決めており、ウガンダ、タンザニア、ケニアでも現在交渉中のプロジェクトがあるとしている。

・ニッチ分野で輸出を拡大する中小企業

中小企業の事例としては、オーストリアのホーファーがある。同社は輸出全体に占めるナイジェリア向けのシェアが8割と非常に高い。オーストリアの主要輸出品目は機械類だ

が、ナイジェリア市場に機械類とほぼ同額輸出されているのは、オーストリア西部のフォアアールベルク州の刺しゅうを施した布だという。ホーファーの販売部長によると、この布は結婚式などで身に着ける伝統的な衣装のほか、近年では日常着向けとしても、現地での需要が高いという。刺しゅうを施した布はナイジェリアでも生産されているが、オーストリア製品は高級素材として富裕層に受け入れられているため、現地製品と競合することはないという。課題は代金の回収と、中国からのコピー商品の流入だ。前者については、近隣のオーストリア企業とバイヤーの信用度に関する情報交換で対応している。後者については、大量生産ではなく、バイヤーからの細かな要求に忠実に対応できる丁寧な作りを強みとして、差別化を図っている。

近年、アフリカで存在感を高めている中国企業の低価格商品に対して、欧州企業は付加価値が高く、安全な商品を提供することで差別化を図っており、競合はないとしている。また、競合するような分野では、中国企業にアウトソーシングすることで価格競争力を高めている。さらに、スイスのネスレのように、アフリカの政府当局者と交渉・調整ができる法律専門家を育成することで、ビジネスリスク対策を強化し始めている欧州企業もある。日本企業にとっても今後、アフリカでの積極的な事業展開をしていく上で、欧州企業の先進的な事例や過去の経験は参考になる点が多い。

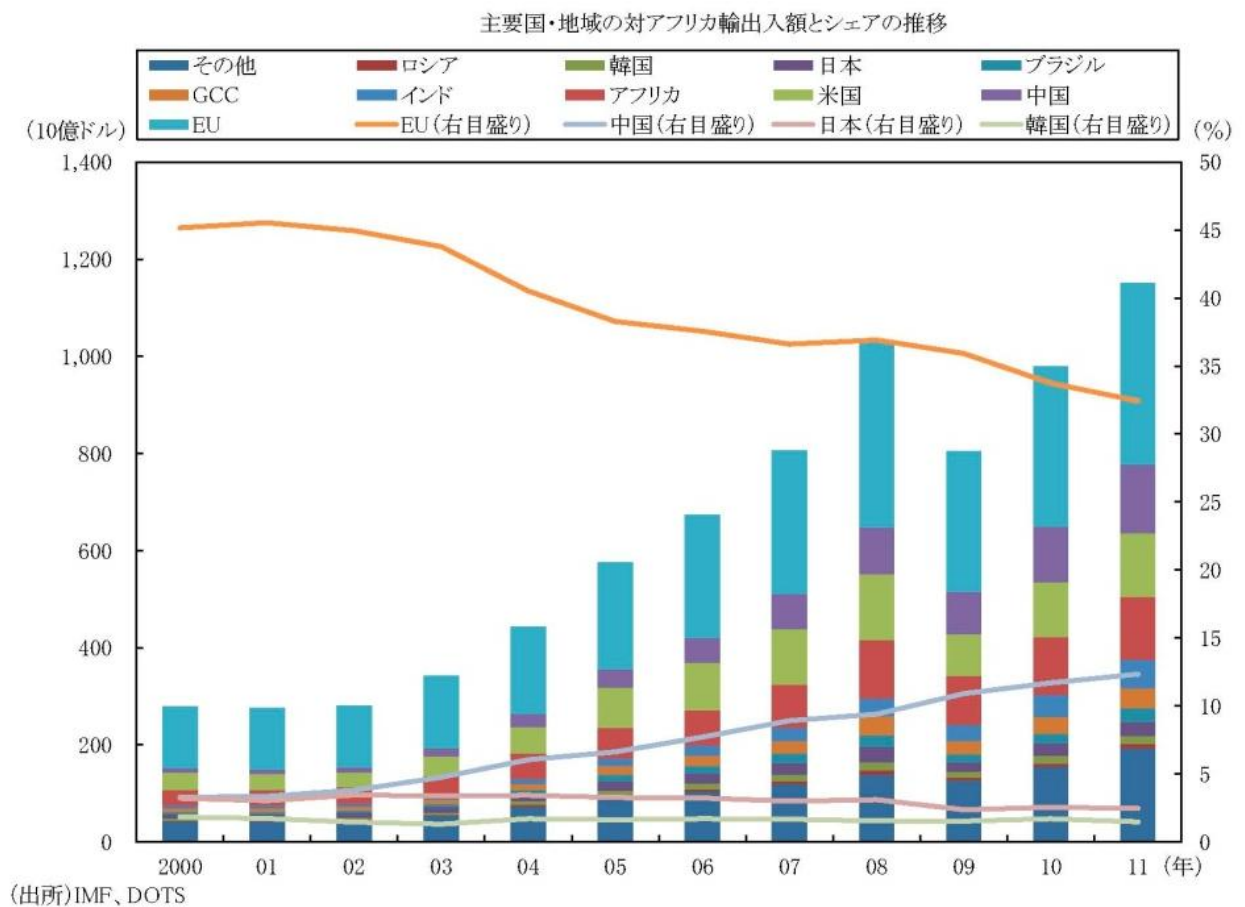
(2013年04月30日 ブリュッセル事務所 田中晋)

2. 貿易・投資関係の再構築図る（欧州）

アフリカとの歴史的な経緯から、これまで援助や経済関係で突出した存在感を示していた欧州諸国が、次第にその姿を変えつつある。中国をはじめとする新興国が雪崩を打ってアフリカに進出し始めている中、貿易・投資分野における存在感の維持に腐心しているようだ。今、欧州はアフリカとの新たなかたちの関係構築を模索している。

・EU 依存度が低下するアフリカの対世界貿易

2001年に世界の対アフリカ輸出の42.1%、輸入の48.9%、輸出入の合計では45.5%を占め、圧倒的な存在感を示していたEUの対アフリカ貿易は、2011年にはそれぞれ32.4%、32.5%、32.4%と大幅にシェアを下げた（添付資料参照）。EUとアフリカ間の貿易額は、リーマン・ショック後の2009年を除けば拡大基調だが、世界の対アフリカ貿易の伸びがEUの伸びを上回っているため、EUの占める割合は徐々に低下している。



代わって台頭してきたのは中国だ。2001年に総額92億ドル強だった中国の対アフリカ貿易は、2011年には1,421億ドルに達し、世界のアフリカへの輸出の11.6%、アフリカからの輸入の13.1%、輸出入合計では12.3%を占めるほどになり、1ヵ国としては、アフリカにとって最大の貿易相手国となった。投資面でも、中国の対アフリカ投資残高は約130億ドルにまで膨らんでいる。新興国の一角を占めるインドやブラジルも、過去10年で対アフリカ貿易を急拡大させており、インドは約10倍（2011年の貿易総額587億ドル）、ブラジルは5倍以上（290億ドル）に達している。

EUからアフリカへの最大の輸出品は鉱物性燃料（シェア16.3%、2012年）で、これに電気機械（12.9%）、自動車（9.9%）、医薬品（8.7%）が続く（表参照）。EUのアフリカからの輸入は鉱物性燃料が6割以上を占めている。以下、希少鉱物資源や鉄鉱石など、資源関連製品が上位に並ぶが、カカオなど、食品や食用原料品もシェアは小さいながら幅広く輸入されている。

EUの対アフリカ主要品目別輸出入(2012年) (単位:100万ドル、%)

輸出				輸入			
	金額	構成比	前年比		金額	構成比	前年比
鉱物性燃料	31,302.9	16.3	22.7	鉱物性燃料	156,165.8	65.5	32.5
電気機械	24,894.5	12.9	57.2	貴石・金属	16,447.9	6.9	6.8
自動車	19,117.2	9.9	19.3	電気機械	6,083.7	2.6	△13.9
医薬品	16,734.5	8.7	25.8	カカオ	4,962.6	2.1	△12.8
鉄・粗鋼	7,334.7	3.8	32.1	繊維製品	4,243.5	1.8	△15.4
プラスチック	6,083.8	3.2	20.2	鉱石・スラグ・灰	4,125.7	1.7	△12.3
穀物	5,164.0	2.7	6.2	果物・ナッツ	3,221.1	1.4	△1.3
合計 (その他含む)	192,493.1	100.0	2.7	合計 (その他含む)	238,324.4	100.0	14.7

(出所)EU統計局(ユーロスタット)

2012年の貿易統計から、EUの対アフリカ輸出相手国の上位にランクされているアフリカ諸国をみると、南アフリカ共和国に続き、アルジェリア、モロッコ、エジプト、チュニジアなどの北アフリカ諸国が並び、ナイジェリア、アンゴラなどの産油国が続く。輸入相手国は、ナイジェリア、リビア、アルジェリアなどの産油・産ガス国が上位を占め、これに南アや北アフリカ諸国が続いている。

こうした貿易の傾向は、米国や日本とアフリカの貿易と同様で、資源・原材料を輸入し、工業製品・加工品を輸出する垂直構造とっていい。しかし、昨今の資源価格の高騰もあり、ここ数年はEU側の貿易赤字が続いており、これも日米と共通の傾向だ。

・巻き返しを図る欧州企業

一方で、リーマン・ショックに加え、欧州債務危機で域内市場の先細りが懸念される中、アフリカ展開に積極的な欧州企業も現れ始めた。

特に、中国企業のアフリカ進出に敏感なフランス・オランダ政権は、「産業コロカリゼーション」（生産活動の分業化）を提唱、国内の雇用に配慮しつつ、外国での生産拠点設置を推奨しているが、アフリカも例外ではない。その好例はモロッコだ。ルノー・日産はモロッコ政府の全面支援を受け、2012年2月にモロッコ北部のタンジール郊外メルーサにある工業フリーゾーンに低価格車を専門に生産する巨大工場（年間生産能力40万台）を開設した。同工場で生産される2車種は大半が欧州などに輸出される。ルノーは2012年12月にも、オランダ大統領のアルジェリア訪問の機会を捉え、アルジェリア国営工業自動車会社（SNVI）および国営投資基金（FNI）とアルジェリアの自動車産業開発のための共同会社の設立に向けた合意書に調印。同国第2の都市オラン郊外に年産2万5,000台規模の自動車組立工場を稼働させる。中国企業のアフリカ進出に押され気味だった中で、巻き返しに出たかたちだ。

従来、フランスは北・西・中央アフリカのフランス語圏への進出が中心だったが、南ア、ナイジェリアや東アフリカの英語圏への進出も拡大しており、英語圏に強かった英国を上回る規模での進出が進んでいる。化粧品大手のロレアルが2011年にナイジェリア、ケニアに相次いで進出し、消費財分野でも取り組みがみられるようになったほか、石油会社トタル、フランス・テレコム系のオレンジも国・地域を問わず、多くのアフリカ諸国で活動している。建設会社ボロレやブイグも港湾や橋、鉄道事業に参画、電力分野ではアレバやアルストムがプロジェクトを受注、あるいはプロジェクトへの応札を活発化させている。

通信や金融の分野を中心に以前から強固なアフリカ拠点を築いてきた英国企業も、キャメロン政権が2011年2月に「アフリカ自由貿易構想」を発表したことを踏まえ、アフリカ市場開拓に再度取り組み始めた、

2012年10月には、エネルギー相を団長とする20社以上のビジネスミッションがケニアを訪問、探鉱の現状などについて情報収集・商談を行った。ケニアでは北部ツルカナ地区でタロー・オイルが石油探査を行っているほか、近隣のウガンダ、モザンビーク、タンザニアなどでも多数の外資系企業による有望な石油・天然ガス鉱区の開発が進められている。

アフリカ進出にやや出遅れが指摘されるドイツ企業も、長く南アに拠点を置く BMW、メルセデス、フォルクスワーゲンなどの自動車メーカーが相次いで生産拡張計画を発表している。インフラ分野でも、鉄道（シーメンス）や再生可能エネルギーなどに取り組む動きが現れ始めた。

食品・生活用品などの分野では、ネスレやユニリーバの活動がよく知られているが、ビールやチョコレート、菓子製造などにも欧州企業の参入がみられる。またアイビス（フランス）、インターコンチネンタル（英国）などの大手ホテルチェーンも、増大するアフリカへのビジネス・観光客を見込んで、ナイジェリア、マダガスカル、南アなどでのホテル建設などに参画している。

・新たなかたちの関係構築を模索

こうした中で、EU の対アフリカ戦略は、かつての援助供与者とその享受者という関係から、対等なパートナーとして経済的な自立を促す政策に徐々に変わりつつある。

EU は従来、地中海周辺の「北アフリカ諸国」と、アフリカ・カリブ海・太平洋（ACP）諸国に属する「サブサハラ諸国」を分け、別々に対話してきた枠組みを一本化、2000 年 4 月に第 1 回の EU・アフリカ首脳会議をエジプト・カイロで開催した。2007 年 12 月にポルトガル・リスボンで開催された第 2 回首脳会議では、「アフリカ・EU 戦略パートナーシップ：アフリカ・EU 共通戦略」が採択された。

これにより、EU・アフリカ関係は広範かつ深化した政治的対話を基盤とする対等なパートナーシップの構築に向けて動き出した。また、「共通戦略」は貿易や地域統合、気候変動、エネルギーなどの共通課題に取り組むことも目標としており、伝統的な開発政策の枠組みではあまり触れられてこなかった項目も含まれている。

さらに、2010 年 11 月にリビア・トリポリで開催された第 3 回首脳会議では、「投資、経済成長、雇用創出」が主要テーマとされ、経済成長促進と雇用機会創出とともに、リーマン・ショック後の経済回復を確固たるものにするための具体策が討議された。加えて、2007 年以後の成果を基盤とし、トリポリ宣言を具体化する「第 2 次（2011～13 年）行動計画」が採択されている。

・通商政策面でも変化

EU は開発途上国の貧困削減のため、通商政策と開発援助政策の連携強化の提案をする中で、貿易の果たす役割を強調している。この通商政策面での重要なツールとなるのが、一般特惠関税制度（GSP）の見直しと、経済連携協定（EPA）の交渉推進だ。

EU では 2014 年 1 月から GSP が大幅に変更される予定だが、最貧国にはより多くの特惠待遇を供与する一方で、一定の経済発展を遂げた国・地域（直近 3 年間の 1 人当たり国民総所得が、世界銀行の基準で高所得・高中所得に分類される国・地域）は、GSP 受益国から外され、新たに自由貿易協定（FTA）や EPA に切り替えていく戦略だ。

後発開発途上国（LDC）が多く残るアフリカでは、EU 側から特惠措置を与えられるかたちでロメ協定が締結され、同協定の発展的再構築を図る中でコトヌ協定に引き継がれてきた経緯がある。EU としては EPA 交渉への移行を目指しているが、アフリカ側の国の数の多さや、地域経済圏への加入状況の複雑さもあって、交渉は難航しているようだ。

（2013 年 05 月 01 日 中東アフリカ課 的場真太郎）

3. フランス語圏以外の地域へ進出図る（フランス）

フランスの対アフリカ貿易額は伸びているものの、他国の伸びが大きく、フランスのアフリカでの割合は縮小傾向にあるといわれる。他方、直接投資は 2011 年に前年比 68%増と大幅な伸びを示した。フランス語圏を中心にアフリカ進出の長い歴史を持つフランス企業は、大企業を中心に経済成長の著しい東アフリカや南アフリカへの新たな進出を開始している。フランス企業の動向や中国企業との関係などについて、アフリカ投資企業フランス協議会（CIAN）事務総長に 3 月 27 日インタビューした。

・フランスの対アフリカ輸出額は 6%増、輸入額は 13%増

2011 年のフランスの対アフリカ輸出額は前年比 6.0%増、アフリカからの輸入額は 13.0%増となった（表 1、2 参照）。輸出先はマグレブ 3 カ国（アルジェリア、モロッコ、チュニジアの順）がトップ 3 を独占する状況は変わらず、南アフリカ共和国が 2010 年の 5 位から 4 位に上昇した。伸び率ではベナン（2.0 倍）、ガボン（38.0%増）、南ア（32.0%増）、セネガル（24.3%増）が上位を占め、2 桁以上の伸び率を示した国は 8 カ国に上った。輸入は 2010 年にトップだったリビアが政変の影響で大きく後退し、代わってアルジェリアが 89.2%の伸びを記録して首位に立った。伸び率ではガーナが 5.5 倍、チャドが 4.5 倍と顕著な増加を示した。

表1 フランスの対アフリカ諸国輸出額 (単位:100万ユーロ、%)

	2010年	2011年	前年比	シェア	
				2010年	2011年
アルジェリア	5,239	5,767	10.1	19.7	20.5
モロッコ	3,991	4,316	8.1	15.0	15.3
チュニジア	3,423	3,611	5.5	12.9	12.8
南アフリカ共和国	1,743	2,300	32.0	6.6	8.2
エジプト	1,806	1,841	1.9	6.8	6.5
ナイジェリア	1,591	1,477	△ 7.1	6.0	5.2
セネガル	715	889	24.3	2.7	3.2
ベナン	398	809	103.0	1.5	2.9
ガボン	567	782	38.0	2.1	2.8
コートジボワール	817	740	△ 9.5	3.1	2.6
カメルーン	598	634	6.0	2.2	2.2
アンゴラ	635	585	△ 7.9	2.4	2.1
コンゴ共和国	448	491	9.4	1.7	1.7
モーリシャス共和国	318	337	6.0	1.2	1.2
マリ	282	311	10.5	1.1	1.1
ガーナ	375	309	△ 17.6	1.4	1.1
マダガスカル	234	279	19.3	0.9	1.0
リビア	980	227	△ 76.8	3.7	0.8
赤道ギニア	177	196	10.7	0.7	0.7
モーリタニア	199	193	△ 2.8	0.7	0.7
20ヵ国合計	24,535	26,093	6.4	92.3	92.5
アフリカ全体	26,593	28,197	6.0	100.0	100.0

(出所) フランス税関

表2 フランスのアフリカ諸国からの輸入額
(単位:100万ユーロ、%)

	2010年	2011年	前年比	シェア	
				2010年	2011年
アルジェリア	2,323	4,394	89.2	9.8	16.4
ナイジェリア	2,560	4,345	69.8	10.8	16.2
チュニジア	3,534	4,022	13.8	14.9	15.0
モロッコ	2,837	3,138	10.6	12.0	11.7
リビア	4,792	1,997	△ 58.3	20.2	7.5
エジプト	1,122	1,342	19.7	4.7	5.0
ガーナ	243	1,341	452.8	1.0	5.0
アンゴラ	1,604	1,312	△ 18.2	6.8	4.9
南アフリカ共和国	1,047	957	△ 8.6	4.4	3.6
コートジボワール	617	549	△ 11.0	2.6	2.0
コンゴ共和国	565	528	△ 6.6	2.4	2.0
赤道ギニア	281	432	53.9	1.2	1.6
マダガスカル	263	316	20.2	1.1	1.2
カメルーン	264	293	10.7	1.1	1.1
ニジェール	196	288	46.5	0.8	1.1
モーリシャス共和国	260	276	6.3	1.1	1.0
モーリタニア	176	194	10.2	0.7	0.7
チャド	35	158	353.2	0.1	0.6
ガボン	214	116	△ 45.5	0.9	0.4
セネガル	84	96	15.0	0.4	0.4
20ヵ国合計	23,015	26,096	13.4	97.1	97.4
アフリカ全体	23,712	26,787	13.0	100.0	100.0

(出所) 表1に同じ

フランスの対アフリカ貿易額が増加しているものの、アフリカ諸国におけるフランスの比率は、中国、ロシアなどの増大や、ドイツ、イタリアの健闘でむしろ縮小しているとされる。

・アフリカへの直接投資額は 67.6%の増加に

2011 年のフランスの対アフリカ直接投資は 44 億 2,700 万ユーロで、前年比 67.6%増となった（表 3 参照）。同年のフランスの対外直接投資総額が 23.4%増だったことをみても、アフリカ投資の伸びは顕著だった。

地域別にみると、北アフリカは「アラブの春」の影響で大幅に減少した（前年比 68.2%減）。一方、サブサハラ地域は 2.1 倍となった。また、CFA（アフリカ金融共同体）フラン圏への投資が 3.1 倍と急増し、インフラ設備への投資や石油や鉱石などの資源開発投資が牽引役となった。国別でみると、アンゴラ、コンゴ共和国、ガボン、ナイジェリアへの投資の伸びが大きい。

表3 フランスの対アフリカ諸国直接投資額
(単位:100万ユーロ、%)

	2010年	2011年	前年比
全世界	50,136	61,858	23.4
アフリカ全土	2,641	4,427	67.6
北アフリカ	667	212	△ 68.2
サブサハラ地域	1,974	4,215	113.5
マグレブ諸国	813	406	△ 50.1
CFAフラン(注)圏	222	692	211.7
ナイジェリア	△ 335	1,712	-
アンゴラ	878	1,132	28.9
コンゴ共和国	△ 26	407	-
南アフリカ共和国	260	296	13.9
モロッコ	551	217	△ 60.6
ガボン	△ 89	213	-
アルジェリア	214	183	△ 14.5
コートジボワール	64	91	42.2
セネガル	87	43	△ 50.6
モーリシャス共和国	88	25	△ 71.6
ケニア	△ 7	23	-
マリ	6	15	150.0
チュニジア	48	6	△ 87.5
チャド	0	0	0.0
リベリア	△ 1	△ 2	-
リビア	△ 48	△ 73	-
カメルーン	25	△ 86	-
エジプト	△ 98	△ 121	-

(注) 西アフリカおよび中部アフリカのフランスの旧植民地を中心に用いられている共通通貨。
(出所) フランス中央銀行

・中小企業にとってはまだハードルが高いアフリカ進出

アフリカに進出したフランス企業の団体である CIAN は、フランス企業のアフリカでの動向や企業によるアフリカ各国への評価などをまとめた年次報告書を作成している。ジェトロは、CIAN のステファン・デュカム事務総長に近年のフランス企業のアフリカ進出動向について聞いた。インタビューの概要は以下のとおり。

年間の実質 GDP 成長率が 5~8%と高成長が続くアフリカに、歴史的にアフリカと関係が深いフランス企業が成長の可能性を見つけようとするのは当然の動きと言える。歴史的背景から両者の関係は複雑だが、それを乗り越えて成長するアフリカとの経済関係を強固なものにするためには、もっとアグレッシブな経済政策が必要だ。しかし、フランス政府はまだはっきりした支援策をとっていないとは言えない。企業は煮え切らない政府の支援を

待つことなく、積極的だ。CIAN のアフリカフォーラムの盛況ぶりがそれを物語っている。CIAN が 2013 年 2 月に、パリ商工会議所の協力の下で開催したもので、この種のフォーラムとしては異例の約 800 人もの参加者があった。

アフリカは、大きく 4 地域に分けられる。まず北アフリカ。モロッコに関しては、途上国というよりも新興国との関係に近い。チュニジアは革命後の混乱期にある。アルジェリアはポテンシャルこそ高いが、軍の勢力が強く、対話に困難な面がある。しかし、チュニジアもアルジェリアも、フランス企業の進出にとって必要な基盤が十分にある。

次にサブサハラ地域。フランス語圏と英語・ポルトガル語圏に分かれるが、ここ最近のフランス企業の動きとして注目されるのは、フランス語圏内での投資が継続的にあると同時に、既にフランス語圏に進出している大企業が経済成長率の高いアンゴラ、モザンビーク、ケニア、ガーナ、タンザニアといった英語・ポルトガル語圏への展開を進めていることだ。他方、中小企業にとってはフランス企業のネットワークがない英語・ポルトガル語圏はビジネス環境も整っておらず、直接進出するにはハードルが高いといえる。CIAN はアフリカ各国のビジネス環境を進出企業へのアンケートを基に、インフラ、行政、経済・財政、社会、社会文化、コスト、持続的発展の 7 つの分野で 43 項目にわたって評価し、マグレブ、西アフリカ、中央アフリカ、南・東アフリカおよびインド洋の 4 地域に分けて年次報告書に掲載している。それによると、ビジネス環境についてはマグレブ諸国で評価が高い項目があるものの、アフリカ全体としては厳しい。

・自国内および国際的企業間の協力体制を模索

フランス企業は同じフランス企業との協力体制の構築が不得手で、個人主義的な傾向が強い。他方、ドイツは自国の企業間協力が得意で、大企業が入札する場合に下請けにドイツ企業を使わないと期限内にプロジェクトを完成する保証はできないというかたちで本国の中小企業を連れてくる。日本も企業間の協力体制は強いといわれる。

フランス企業も最近では、自国企業との協力体制を構築する方向にある。大規模契約が中心だが、フランス企業の競争力が高い分野では小型契約でも協業している。例えば、石油開発分野でトタルが大型工事請負のポンティチェリ、油田検層のシュルンベルジェなどと組んで落札に成功している。

しかし、今後は自国だけでなく、他国企業と協力する国際的企業間協力が重要だと考える。アフリカ進出が顕著な新興国インド、ブラジル、トルコ、中国と対抗するのではなく、適材適所で協力するべきだ。日本企業との協力も必要だろう。

・中国企業進出はフランス企業にプラスとマイナス

メディアは、アフリカに進出する中国企業をフランス企業を脅かす存在として報じている。特にフランス企業がこれまで得意としてきた公共工事や建築の分野で、中国企業に大きくシェアを奪われている。その結果、建設大手ブイグやエファージュ、ブイグ子会社の道路建設コラスなどフランス企業のシェアが減少した。しかし、中国企業が進出していない分野には浄水、配電、通信などがあり、フランス企業の活躍の場はまだ残っている。

また、中国企業には継続性の問題がある。習近平国家主席が 2013 年 4 月にアフリカ諸国を訪問した際の演説の中で「(西欧諸国とは違い) 中国は第三世界の 1 国として、アフリカと同等の立場での交流を行う」という立場を強調していたが、これはいつまでも使えるカードではない。また、アフリカ進出が長い西欧企業が既に導入済みの「社会・環境的責任」という考え方を、多くの中国企業はまだ導入していない。アフリカでも進出先の国民・環境への配慮は必須となっている。また、中国人労働者を連れてきて現地の人を雇用しないといった事業の進め方には、国民の反発が大きい。

一方で、中国企業は未開の土地に新しく道路を開通させるようなプロジェクトを完遂する実力を持っている。例えば、コンゴ共和国の南大西洋沿岸の都市ポワント・ノワールから内陸のルモボまで約 200 キロの道路を建設した。この道路で他国の企業も恩恵を受けている。フランスの食品加工ソムディアはこの道路開通により輸送費が 2 分の 1 となり、輸送量は 3 倍になったという。輸送が容易になることで現地市場への物流がスムーズになり、同時に国内市場を発達させ、アフリカ国民も恩恵を受けている。

また、中国企業とパートナーシップを組むフランス企業もある。セメント大手ラファージュは、アフリカで初めてセメント製造を行ったザンビアで、中国企業とパートナーシップ契約を締結した。セメント製造には多額の投資が必要だが、欧州の基準を満たすレベルの製品を作る場合でも、中国企業に生産を委託すればコストが 2 分の 1 で済む。また、アフリカで物流ネットワークを構築している複合企業のボロレグループは、港のコンテナ用ターミナルで使用する大型クレーンなどの大型機械を欧州基準に基づいて中国で製造し、

アフリカの港に納入している。これら 2 つの例は合弁ではなく、フランス企業が中国企業へ下請けをしている例だが、今後中国企業との合弁企業の例が生まれることを期待している。

・アフリカ熱に忠告も

現在の中国やインドの発展を見て「次はアフリカ」とよく言われるが、新興国とアフリカを単純に比べるのは危険だ。アフリカは 54 カ国からなり、政治的に複雑だ。その上、ナイジェリア、エジプト、エチオピア、コンゴ民主共和国以外は、比較的人口の少ない国が多い。企業が投資を考える場合には、市場規模が大切になる。そのため、CIAN はアフリカ市場の地域統合を推進する立場をとっている。

なお、フランスの投資基金 PAI パートナーズの代表リヨネル・ザンズー氏は「アフリカは今後の 30 年間で継続的に経済発展するだろうが、戦争の危機と隣り合わせだ」との見方を示している。アフリカは経済発展の要素を全てそろえているが、政治・社会的な危機は誰にも予想できないということだ。現在 10 億の人口は 2040 年には 2 倍になるといわれ、その多くが若年層だ。それは発展の希望だが、この若年層に雇用を与えられなければ大きな危険へと変わる。その上、2025 年には人口の半分以上が都市部に集中すると予想されるだけに、インフラ整備が必須となる。10 年前のアフリカ悲観主義が 180 度変わり、今日ではアフリカ楽観主義がまん延しているが、慎重に現実的に対処すべきだ。アフリカ諸国の政府は自国の発展のための努力が必要で、現時点ではまだ十分とは言えない。

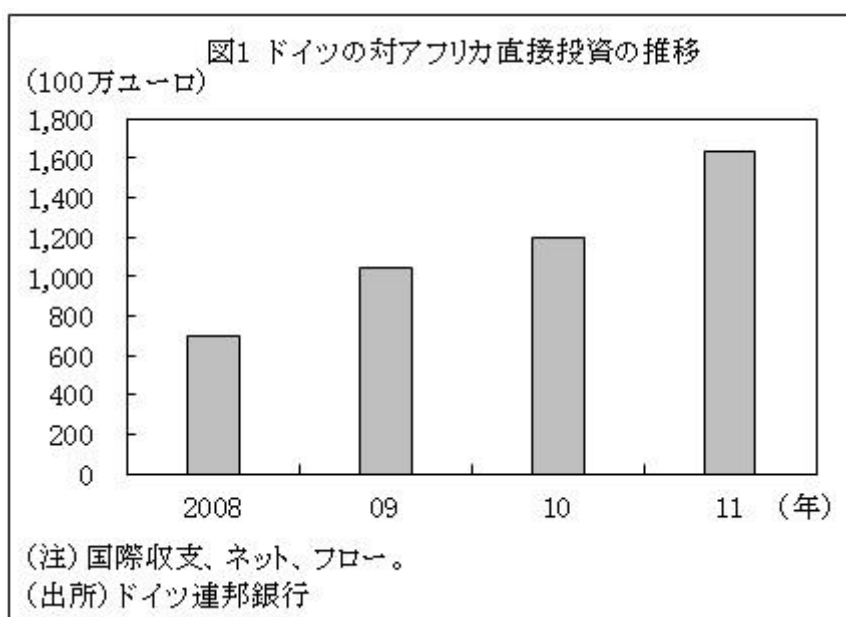
(2013 年 05 月 02 日 パリ事務所 渡辺智子)

4. RE などドイツ産業の強みを生かした展開（ドイツ）

アフリカ諸国の経済成長に伴い、ドイツ企業のアフリカビジネスが拡大している。自国が強みを持つ再生可能エネルギー（RE）などの産業分野を切り口として、戦略的に対アフリカ経済政策に取り組んでいる。

・商工会議所の在外ネットワークを拡充

ドイツ連邦銀行によると、2011年にドイツの対アフリカ直接投資（ネット、フロー）は16億3,200万ユーロとなり、2008年と比べて2.3倍の規模になった（図1参照）。対アフリカ投資における主な相手国は、南アフリカ共和国（45.6%）、エジプト（23.3%）、ナイジェリア（5.9%）、モロッコ（1.7%）が上位に並ぶ。なお、これら4カ国はそれぞれ英国やフランスとは歴史的に深い結びつきがあるが、ドイツとは政治的なつながりはそれほど強くない（英国は南ア・ナイジェリアの旧宗主国で、エジプトも保護国化。モロッコはフランスの保護国だった）。しかしドイツは、歴史的な結びつきが少ない国に対しても自国の強みを生かした進出をしている。



連邦政府は、2007年にEU・アフリカ首脳会議で採択された「アフリカ・EU共同戦略」をベースとして、2011年に「アフリカコンセプト」を策定した。このコンセプトに基づいて、各地の在外商工会議所（AHK）が、ドイツ貿易・投資振興機関（GTAI）や在外公館と協力して対アフリカ経済政策の実施に取り組んでいる。現在、エジプト、南ア、チュニジア、ナイジェリア、モロッコ、アルジェリア、アンゴラ、ガーナ、ケニアに在外商工会議

所ないし代表事務所を置いているが、過去 10 年間で 4 拠点が新設されるなど、在外ドイツ商工会議所のネットワークは拡大している（表 1 参照）。連邦経済・技術省が新設される事務所の資金を提供し、ドイツ商工会議所連合会（DIHK）が運営の指揮をとる。また、GTAI の在外スタッフが南ア、ケニア、エジプト、チュニジア、ガーナで活動しており、これらの機関が連携し経済界のアフリカビジネス促進に向けて、情報提供・市場調査・市場開拓ミッション・見本市出展などの事業を実施している（表 2 参照）。

さらにドイツの対外開発協力政策については、2011 年にドイツ開発サービス公社（DED）と技術協力公社（GTZ）、国際向上教育・開発協会（InWEnt）が再編・統合された「国際協力公社（GIZ）」がその役割を担っている。

表1 在外ドイツ商工会議所のアフリカ拠点

国	拠点
エジプト	カイロ
南ア	ヨハネスブルク
チュニジア	チュニス
ナイジェリア	ラゴス
モロッコ	カサブランカ
アルジェリア	アルジェ
アンゴラ	ルアンダ
ガーナ	アクラ
ケニア	ナイロビ

（出所）ヒアリングを基に作成

表2 ドイツ貿易・投資振興機関(GTAI)のアフリカ拠点

国	拠点
エジプト	カイロ
チュニジア	チュニス
ケニア	ナイロビ
南ア	ヨハネスブルク
ガーナ	アクラ

（出所）表1に同じ

・RE 技術を重点とした輸出支援事業

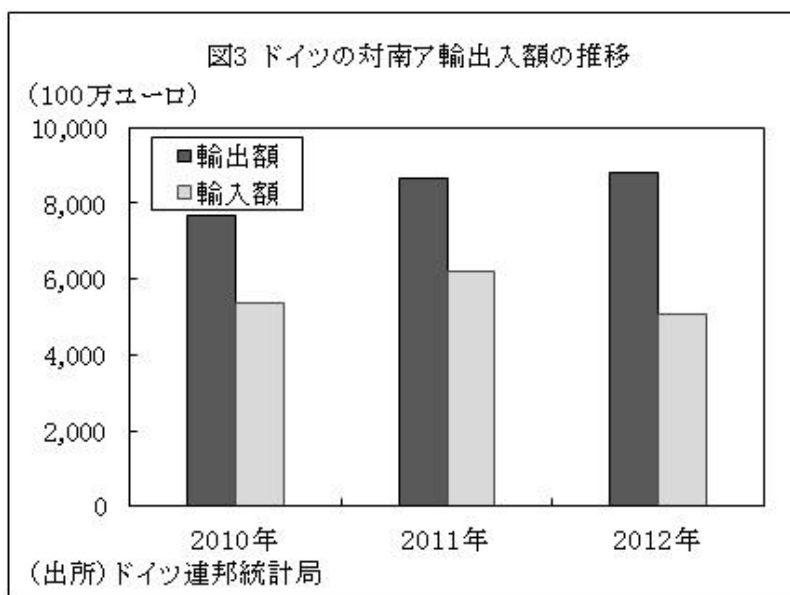
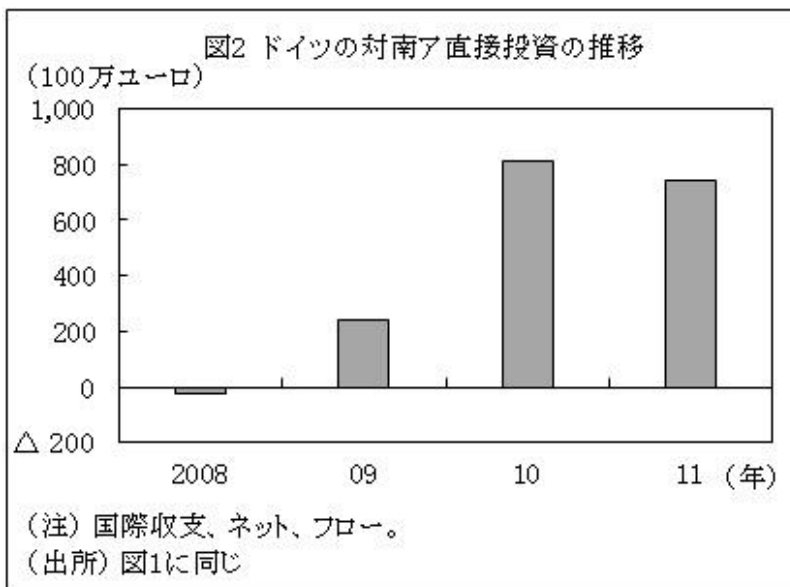
「アフリカコンセプト」によると、アフリカ戦略の重点分野は RE だ。原油価格が史上最高値を記録した 2008 年以降、アフリカ各国で RE 関連技術への関心が高まり、その利用拡大のための助言をドイツに求める国が多いようだ。こうした各国のニーズを踏まえて、経済・技術省の輸出振興プログラム「輸出イニシアティブ・再生可能エネルギー」に基づき、さまざまな輸出振興支援事業が実施されている。

例えば 2013 年には、5 月にアルジェリア・アルジェ（テーマ：太陽光エネルギー）、6 月にモロッコ・カサブランカ（バイオマス）、10 月にケニア・ナイロビ（太陽光エネルギー・風力エネルギー）、11 月にナミビア・ウィントフック（太陽熱エネルギー）、12 月にエジプト・カイロ（風力エネルギー）への企業ミッション派遣が予定されており、11 月にはモロッコ・カサブランカで開催される RE 専門見本市への国内関連企業の出展を支援する予定だ。

また政府間協力の枠組みとして、ドイツは2国間エネルギーパートナーシップの締結に積極的に取り組んでいる。2012年7月にモロッコ、2013年1月にチュニジア、2月には南アとそれぞれエネルギーパートナーシップを締結し、RE分野におけるドイツ企業のビジネスチャンス拡大を支援している。

・南アは太陽光発電にビジネスチャンス

南アは、ドイツにとってアフリカ最大の投資相手国であると同時に、最大の輸出先でもある（図2、3参照）。そのため、非常に重要な経済的パートナーとして、ドイツは南ア向けビジネスを促進するために多面的な取り組みを実施している。



経済・技術省アフリカ担当部長のハンス・レオポルド・フォン・ビンターフェルト氏は「南アの産業構造は厚みを増しており、ドイツ企業にとってビジネスチャンスが非常に大きい。特に、送電線を必要としない分散型電源である太陽光発電には大きなビジネスチャンスがある」と語った。ドイツは、前述のエネルギーパートナーシップと並行して、南アに対して「TREE」という能力開発プログラムを実施しており、同国の政府関係者や金融関係者に対して、RE分野の専門知識やビジネスノウハウを提供するトレーニングを行っている。2013年の対象国として、アンゴラ、モザンビーク、ロシアとともに南アが選定された。そのほか、ヨハネスブルクで開催される見本市にドイツ企業を取りまとめて出展するなど、両国間のビジネス促進に資する活動を積極的に実施している。

・職業教育訓練で長期的なビジネス関係を構築

ビンターフェルト氏はさらに、「アフリカビジネスにおいて、中国の存在はドイツにとってネガティブなことではない」と述べ、旺盛な対アフリカ投資を行う中国を評価すると同時に、「ドイツは、国内で実施している職業教育訓練のように、職業学校で理論を学び、企業で実践を学ぶ二元的制度『デュアル・システム』と同様の研修制度を現地の従業員に提供する取り組みを1985年から行っている」とし、中国企業の投資手法とは一味違うことを強調した。

また、同氏は「アフリカの各国政府は持続可能なビジネスを求めており、ドイツの人材育成の取り組みを評価している」と述べた。このように長期的な視点に立ってアフリカ投資を行っている点が、ドイツのアフリカ投資成功の秘訣（ひけつ）だといえる。

ドイツは、自国の得意分野・特徴的な手法を武器に対アフリカ経済政策を戦略的に実施し、アフリカ諸国の各政府の要望に応えるとともに、ドイツ企業の投資意欲を高めることに成功している。

(2013年05月07日 ベルリン事務所 アンヤ・ハンケル、望月智治)

5. エネルギー、インフラ分野でイタリア企業の進出目立つ（イタリア）

イタリアは近年アフリカ諸国と友好関係を構築しており、特に地理的に近い北アフリカから多くの重要な天然資源を輸入している。最近ではサブサハラ地域にもイタリアの大企業が進出し、ビジネスを活発化させている。特にエネルギー、インフラ分野におけるイタリア企業の進出は著しい。

・歴史的な交流がベース

イタリアは 19 世紀後半から 20 世紀初頭にかけて、エチオピア、エリトリア、ソマリア、リビアなどを植民地や保護領に収めていた。第二次世界大戦中のイタリア兵捕虜の一部は、南アフリカ共和国の英国軍管理の収容所に収容され、戦後もアフリカに残ることを選択したイタリア人が、技術力を生かしてさまざまなカタチでアフリカ発展に貢献してきた。

地理的に近い北アフリカ諸国とは緊密な通商関係を築いている。特にイタリアが 2008 年に植民地政策を謝罪し、25 年間に計 50 億ドルの投資を行うことで合意したリビアは、イタリアへの最大の原油供給国となった。また、天然ガスはアルジェリアからの輸入がイタリアの天然ガス輸入の約 3 割を占め、リビアからの輸入も合わせると 4 割以上を北アフリカに依存している。

サブサハラ地域では、近年の天然資源の発見によりインフラ整備の進展や消費市場の拡大が見込まれているため、ビジネス拡大を見据えて関係強化を急いでいる。

主にサブサハラ地域に対するイタリア企業の関心を促すため、経済開発省は 2009 年に「アフリカプラン（Piano Africa）」を発表し、投資や貿易面でのビジネスチャンスに関する情報を提供している。経済開発省とイタリア貿易振興会（ICE）はアフリカプラン実現のために、2009 年に 350 万ユーロの予算を充当。また SIMEST（特に海外直接投資に関して資金面での支援を行う政府機関）は、同年に 9,000 万ユーロをサブサハラ地域での投資プロジェクトに、SACE（貿易保険や国際化を推進する企業への融資保証などを行う政府機関）は 7 億 2,000 万ユーロを同地域での貿易保険や投資保証に充てている。

最近では 2012 年 5 月、ジュリオ・テルツィ・ディ・サンタアガタ外相が、エチオピア、モザンビークを訪問し、両国の首相、外相と会談した。イタリアはモザンビークと独立以

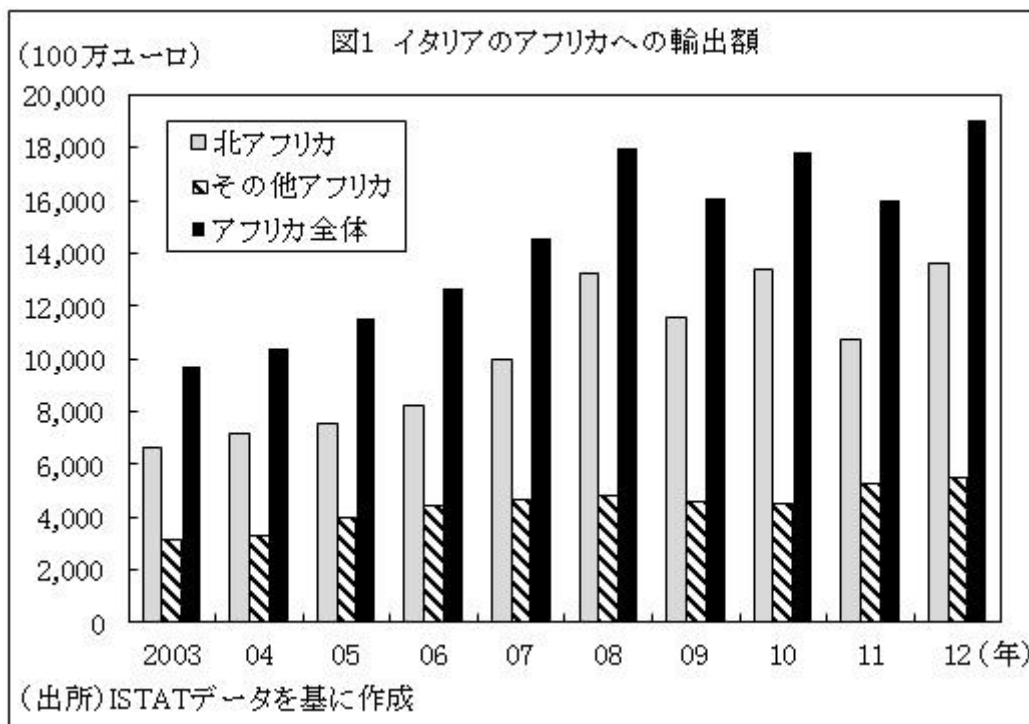
前から友好関係にあり、独立後の同国の発展に寄与してきた。会談でイタリアは今後 3 年間で 1,500 万ユーロの資金援助を約束、モザンビークは投資企業が事業活動を展開しやすいビジネス環境の整備を約束した。

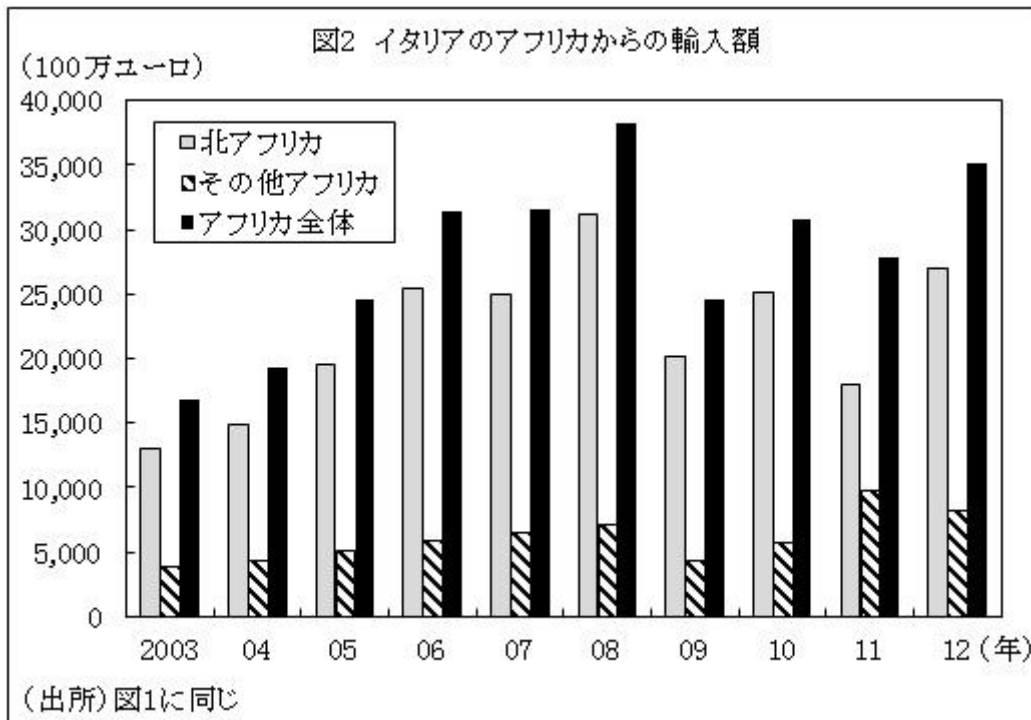
2013 年 2 月にはイタリア、ウガンダ両国外相がローマで会談。イタリアのテルツィ外相は、アフリカのエネルギー分野ビジネスにイタリア企業の関心が高まっていることを強調。両国は中小企業間協力に関する覚書の署名に向けて話し合いを進めることで合意した。

・貿易額は 10 年間で倍増

イタリア国家統計局 (ISTAT) によると、2012 年のアフリカ向け輸出は前年比 18.9% 増の 190 億 1,500 万ユーロ、輸入は 26.7% 増の 351 億 6,900 万ユーロとなった。輸出入ともに北アフリカ諸国 (ISTAT の定義では、アルジェリア、エジプト、カナリア諸島、セウタ、リビア、モロッコ、メリリア、チュニジアを指す) との貿易が伸びたことが影響した。

2003 年から 2012 年までの足掛け 10 年間のイタリアとアフリカの輸出入額は、2009 年にリーマン・ショック以降の金融危機で、2011 年は北アフリカ諸国の「アラブの春」で落ち込んだが、全体的には増加基調だ (図 1、2 参照)。2012 年の輸出入額は、2003 年に比較してほぼ倍増している。





国・地域別でみると、2012年の輸出は北アフリカ諸国向けが前年比26.3%増の135億8,300万ユーロと増加。特にリビア向けの輸出は、2011年にアラブの春による政情不安で77.4%減の6億1,000万ユーロと大きく落ち込んだが、2012年には約4倍増と急回復した。2012年の最大の輸出先はアルジェリアで、アフリカ向け輸出全体の19.8%を占める。次いで、チュニジア、エジプト、リビアが続き、アフリカ向け輸出の約7割は北アフリカ諸国向けとなっている。

北アフリカ諸国以外では、南ア向けの輸出が最も多く、前年比2.5%増の17億7,800万ユーロとなった。アフリカ全体の中では5位の輸出先だ。南ア向けは、機械、輸送機器、化学品などが多く、特に機械が全体の約3割を占めている。その他の国では、ナイジェリア、アンゴラ、エチオピアなどだが、構成比としては5%にも達していない。

2012年の輸入は、北アフリカ諸国からの輸入が前年比49.9%増の269億7,900万ユーロとなり、全体に占める割合も76.7%となった。このうちリビアからの輸入は3.2倍の128億7,400万ユーロとなり、アフリカでは最大の輸入相手国に返り咲いた。イタリアにとってリビアは最大の原油輸入国、天然ガスでは3位の輸入国だったが、2011年の政情不安で石油・天然ガス分野の大手ENIがリビアでの天然ガス生産活動の一時的な中断を余儀なくされるなどの混乱が生じ、リビアからの供給量は大きく減少した。しかし、2012年は以前

とほぼ同様の水準にまで回復している（下記資料参照）。

イタリアの対アフリカ主要国別輸出入

(単位:100万ユーロ、%)

	輸出(FOB)					輸入(CIF)				
	2010年	2011年	2012年		2010年	2011年	2012年			
	金額	金額	金額	前年比	構成比	金額	金額	金額	前年比	構成比
北アフリカ(その他を含む)	13,383	10,758	13,583	26.3	71.4	25,097	17,996	26,979	49.9	76.7
アルジェリア	2,871	3,013	3,767	25.0	19.8	8,060	8,311	8,972	8.0	25.5
チュニジア	3,429	3,048	3,170	4.0	16.7	2,331	2,569	2,251	△ 12.4	6.4
エジプト	2,940	2,594	2,863	10.3	15.1	1,902	2,528	2,296	△ 9.2	6.5
リビア	2,702	610	2,404	293.8	12.6	12,277	3,973	12,874	224.1	36.6
モロッコ	1,429	1,477	1,367	△ 7.4	7.2	527	615	587	△ 4.4	1.7
その他アフリカ	4,443	5,231	5,432	3.9	28.6	5,689	9,764	8,189	△ 16.1	23.3
南アフリカ共和国	1,345	1,734	1,778	2.5	9.3	1,944	1,995	1,794	△ 10.1	5.1
ナイジェリア	803	818	854	4.3	4.5	541	1,575	1,687	7.1	4.8
アンゴラ	227	239	282	18.1	1.5	263	1,486	682	△ 54.1	1.9
エチオピア	147	204	264	29.4	1.4	45	86	56	△ 35.0	0.2
ガーナ	163	197	209	6.5	1.1	66	537	836	55.8	2.4
スーダン	156	138	160	15.8	0.8	7	242	15	△ 93.8	0.0
ケニア	154	129	157	21.5	0.8	44	83	83	0.4	0.2
セネガル	109	122	156	27.2	0.8	60	99	76	△ 23.2	0.2
コンゴ共和国	183	211	148	△ 29.7	0.8	147	386	245	△ 36.5	0.7
コートジボワール	118	103	132	29.0	0.7	327	249	261	4.8	0.7
カメルーン	85	165	112	△ 32.0	0.6	341	368	275	△ 25.3	0.8
ガボン	66	92	105	13.5	0.6	110	164	173	5.3	0.5
赤道ギニア	97	106	97	△ 9.0	0.5	727	1,004	620	△ 38.2	1.8
タンザニア	71	94	93	△ 1.9	0.5	37	76	27	△ 64.2	0.1
トーゴ	32	54	71	33.4	0.4	14	18	14	△ 24.7	0.0
モーリシャス	72	83	71	△ 14.6	0.4	113	141	166	17.8	0.5
コンゴ民主共和国	47	79	61	△ 22.1	0.3	64	16	97	488.7	0.3
モーリタニア	20	36	58	60.3	0.3	119	210	179	△ 15.0	0.5
ナミビア	8	44	53	20.5	0.3	127	131	77	△ 41.4	0.2
ベナン	45	69	48	△ 30.3	0.3	9	13	3	△ 76.3	0.0
ギニア	30	35	48	37.6	0.3	4	10	8	△ 21.1	0.0
ウガンダ	40	34	45	33.3	0.2	41	60	65	8.3	0.2
モザンビーク	50	52	45	△ 13.1	0.2	332	330	275	△ 16.7	0.8
アフリカ合計	17,826	15,989	19,015	18.9	100.0	30,786	27,759	35,169	26.7	100.0

(出所)ISTATデータを基に作成

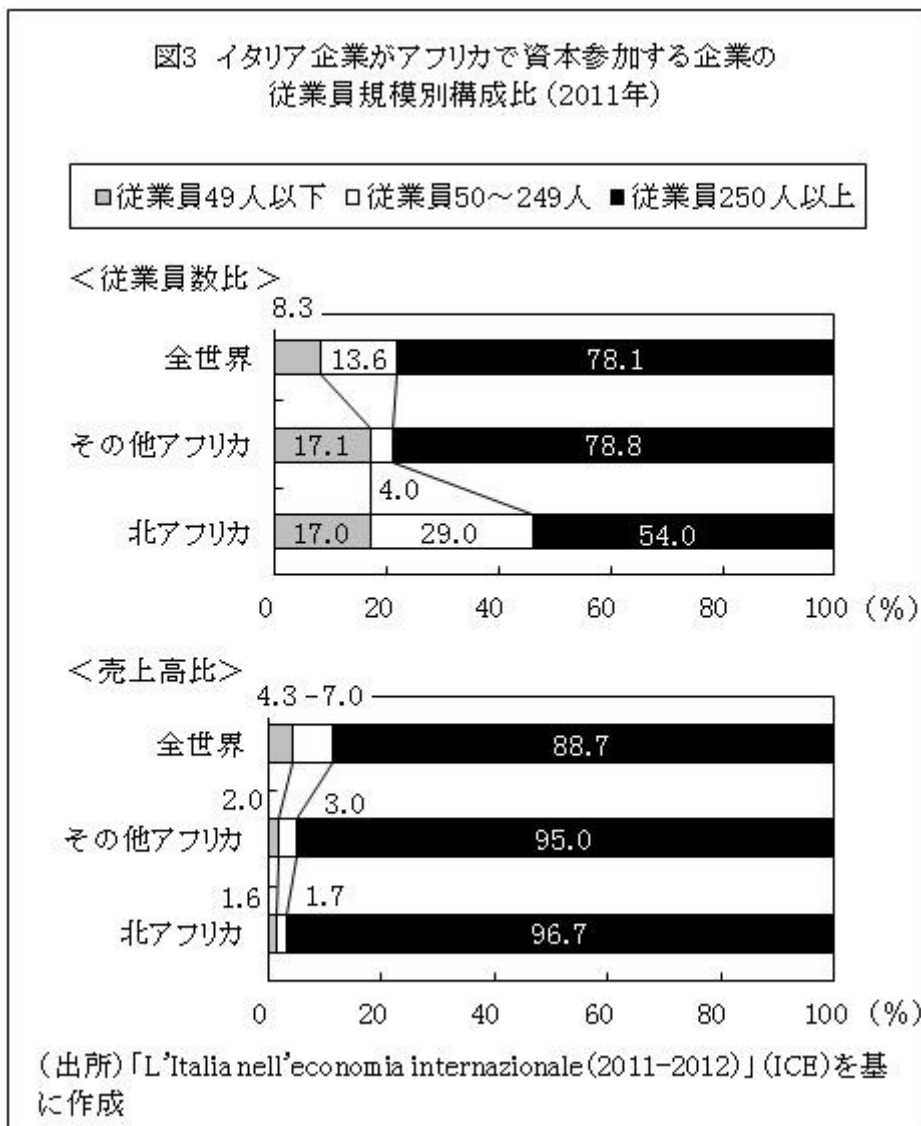
北アフリカ諸国以外からの2012年の輸入は、イタリアの内需低迷の影響もあり、前年比16.1%減の81億8,900万ユーロとなった。同地域からの輸入はその約半分を原油が占めており、特に2011年は北アフリカ諸国からの原油輸入の減少を補うため、サブサハラ地域からの原油輸入が増加。2011年はナイジェリアからの原油輸入は3.7倍、アンゴラは5.8倍、コンゴ共和国は7.8倍と急増した。また、原油の商業生産が開始されたガーナについては、2011年から原油の輸入が開始された。一方で北アフリカ諸国からの原油輸入が回復した2012年は、サブサハラ地域からの原油輸入が減少し、全体の輸入額も減少する結果となった。

・サブサハラ地域では主に大企業が活躍

ICEとミラノ工科大学などが協力して集計したデータによると、2011年12月末日現在、アフリカ全体でイタリア企業が資本参加する企業数は955社。そのうち北アフリカ諸国には622社が立地しており、約3分の2が北部に集中している。その他アフリカ諸国に立地

する企業は、南アが 123 社と最も多く、次いでナイジェリアが 29 社、アンゴラとセネガルが 19 社で続いている。

企業規模でみると、従業員 250 人以上の規模の企業が多いが、北アフリカ諸国では、従業員 249 人以下の企業が 46.0%を占め、中小企業も存在感を示している（図 3 参照）。しかし、サブサハラ地域を含めたその他アフリカ諸国では、249 人以下の企業は 21.1%にとどまっており、大企業を中心とした企業の進出が進んでいる。また売上高では、従業員 250 人以上の企業の売り上げが、北アフリカで 96.7%、その他アフリカ諸国でも 95.0%を占めており、特にサブサハラ地域では大企業の存在感を大きいといえる。



例えば、エネルギー分野では、ENIが1960年代からサブサハラ地域でガスおよび石油の探索、開発を展開している。現在、ナイジェリア、コンゴ共和国、アンゴラをはじめとして同地域で石油とガス合計で、石油換算1日45万バレル相当を生産している。2000年代後半に進出したモザンビーク、ガーナでもガスおよび油田を発見し、2012年3月に発表した「2012-2015年戦略」の中でも、両国周辺地域を特に潜在性の高い地域として、さらなる発展を見込んでいる。

再生可能エネルギー分野でも、大手のモンカーダエネルギーグループは、2011年から現地企業のサウスアフリカンソーラーキャピタルとパートナーシップを組み、南アで総設備容量520メガワットピーク(MWp)、計7件の太陽光発電プロジェクトを進めている。プロジェクトは2012~2016年の実現を予定している。また同グループはモザンビークで、食糧生産に不向きな乾燥地域でも生産可能で、食糧と競合しないエタノール原料として注目されているジャトロファの栽培も行っている。

インフラ分野でも建設大手のサリーニは、アフリカでダム、水道設備、水力発電、道路などを中心に50年以上の実績を持ち、同社の受注の半分以上をアフリカ案件が占めている。特にエチオピアとナイジェリアが主要市場となっている。最近では、エチオピアにおけるアフリカ最大規模の水力発電プロジェクト(受注金額33億ユーロ)、ナイジェリアの上水道設備(2億5,000万ユーロ)などを受注している。その他インフラ分野でも、中小企業を含めた多くのイタリア企業がアフリカに進出している。

ほかにもさまざまなプロジェクトが動いている。フィアットグループで商用車を製造するイベコは、2012年10月に南アの現地企業と合弁で商用車やバスを製造すると発表した。年間生産台数は商用車7,000台、バス1,000台とし、2013年後半から順次生産を開始する予定だ。また乳製品を中心とした食品製造大手のパルマラットは、南アを中心にザンビア、モザンビーク、ボツワナ、スワジランドのサブサハラ地域で製造と販売を展開している。チョコレートなどの菓子を中心とした食品製造大手のフェレロは、現地雇用の創出とその利益の現地還元も目的とした製造拠点をカメルーンと南アに設立し、企業の社会的責任(CSR)に関する活動も積極的に展開している。

(2013年05月08日 ミラノ事務所 三宅悠有)

6. アルストム、南アのエスコムとともに発電インフラの整備に力点 (フランス・南アフリカ共和国)

フランスの重電・輸送機器大手アルストムは、南アフリカ共和国の電力公社エスコムとの協力を通じて、同国の発電事業のインフラ整備に尽力してきた。最近では、旅客鉄道輸送に関する大規模プロジェクトにも応札しており、インフラ整備プロジェクトに果敢に挑んでいる。他方、南ア政府が期待する国内サプライヤー育成への協力とそのための技術労働者の数の確保が引き続き課題であることを明らかにしている。

・南アでの主力は電力分野

アルストムの2011年度(2011年4月～2012年3月)の売上高は199億3,400万ユーロ。このうち、中東・アフリカ事業は29億9,700万ユーロで全体の15.0%を占める(表1参照)。アルストムの南ア現地法人のジェローム・ボワイエ社長によると、アルストムの事業活動は現在、西欧の比率が最も大きい。中・東欧や北米、アジアもかなりの比重を占めるといふ。他方、中東・アフリカ事業は全体の12%で、そのうちアフリカ事業は5%にすぎないが今後、発展の可能性があると述べている(同社長へのジェトロのインタビューは2013年2月27日)。

ヨハネスブルクの拠点は、南アのほか13カ国をカバーし、ナミビア、ボツワナ、ジンバブエ、モザンビークから、ザンビア、アンゴラにまで及ぶ。コンゴ民主共和国やその他の国々については、まだ様子を見ている段階だといふ。

北アフリカ地域はモロッコの拠点が統括しており、ケニア、タンザニア、エチオピアをカバーする。また、ナイジェリアのラゴス拠点がナイジェリア全体をカバーしている。セネガルとコートジボワールにも小規模なプロジェクト事務所がある。なお、中部アフリカ地域については、事業が少ないこともあり、特に事務所を設置せず、フランスの本社が直接カバーしており、プロジェクトベースで活動していると説明した。

同社長によると、南部アフリカ地域の事業活動は前述の14カ国で年間1億ユーロ程度の規模になるという。事業内容は主に電力事業だ。輸送事業や再生可能エネルギー(RE)事業についてはまだこれからで、送電設備事業、具体的には変圧器とスマートグリッドが少しある程度だ。これらが南部アフリカ地域の中核事業で、3分の1がサービス分野、3分の2が建設分野という。アルストムの南ア事業の歴史は100年以上前にさかのぼるが、製造拠

点は現在、置いていない。2003年に売却したためだ。しかし、いくつかの建設請負業者とは緊密に協力しており、多くのプロジェクト運営を行っているという。

表1 アルストムの地域別売上高
(単位:100万ユーロ、%)

地 域	2010年度	2011年度	シェア
西欧	7,899	7,077	35.5
中・東欧	1,454	1,352	6.8
北米	2,751	2,440	12.2
中南米	1,731	1,752	8.8
アジア・大洋州	3,788	4,316	21.7
中東・アフリカ	3,480	2,997	15.0
合計	20,923	19,934	100.0

(注) 会計年度は4月～翌年3月。

(出所) アルストム2011年度決算報告書

・電力公社エスコムとの事業が全体の95%

アルストムが20世紀初めに南ア最初の拠点を開設したのはケープタウンだったが、現在は南ア事業の中核拠点をヨハネスブルクに置いている。当初ケープタウンに拠点を設置したのは、機材の輸入が容易だったためだという。その後、顧客がヨハネスブルクを拠点にしたため、移設した。事業の95%はエスコム(Eskom)との協力によるもので、1日に何度も同社に足を運ぶことから、同社の近くに南ア本社の拠点を置くことになったという。ただ、今でもケープタウンには事務所を1つ置いている。そのほか、ヨハネスブルクの空港近くに全ての部品を管理するための技術センターを置き、メデュピとクシレのそれぞれにプロジェクトベースの大規模事務所を設置している。メデュピでは80人、クシレでは60人の従業員が勤務している。

アルストムの南アでの事業を担うのは、ヨハネスブルクのアルストム・サウスイースト(S&E) アフリカ(出資比率:100%)で、このほか、現地法人アルストム・サウスアフリカ(ASA)の子会社として、保守サービスや改修工事を行うアルストム・パワー・サービスとアルストム・ジョン・トムソン(AJT)がある。

アルストムの南ア事業は、同国のインフラ整備の発展とともに成長してきた。鉄道網の構築に向けて旅客列車や貨物機関車を南アに供給してきたほか、エスコムとの協力を通じて、電力インフラの整備に貢献してきた。

・電力料金の適正化に苦慮

アルストムの南アでの主な事業は、(1) 発電事業、(2) 輸送機器事業、(3) 送電設備事業の3つで、これら3事業の概要を以下に説明する。

(1) 発電事業

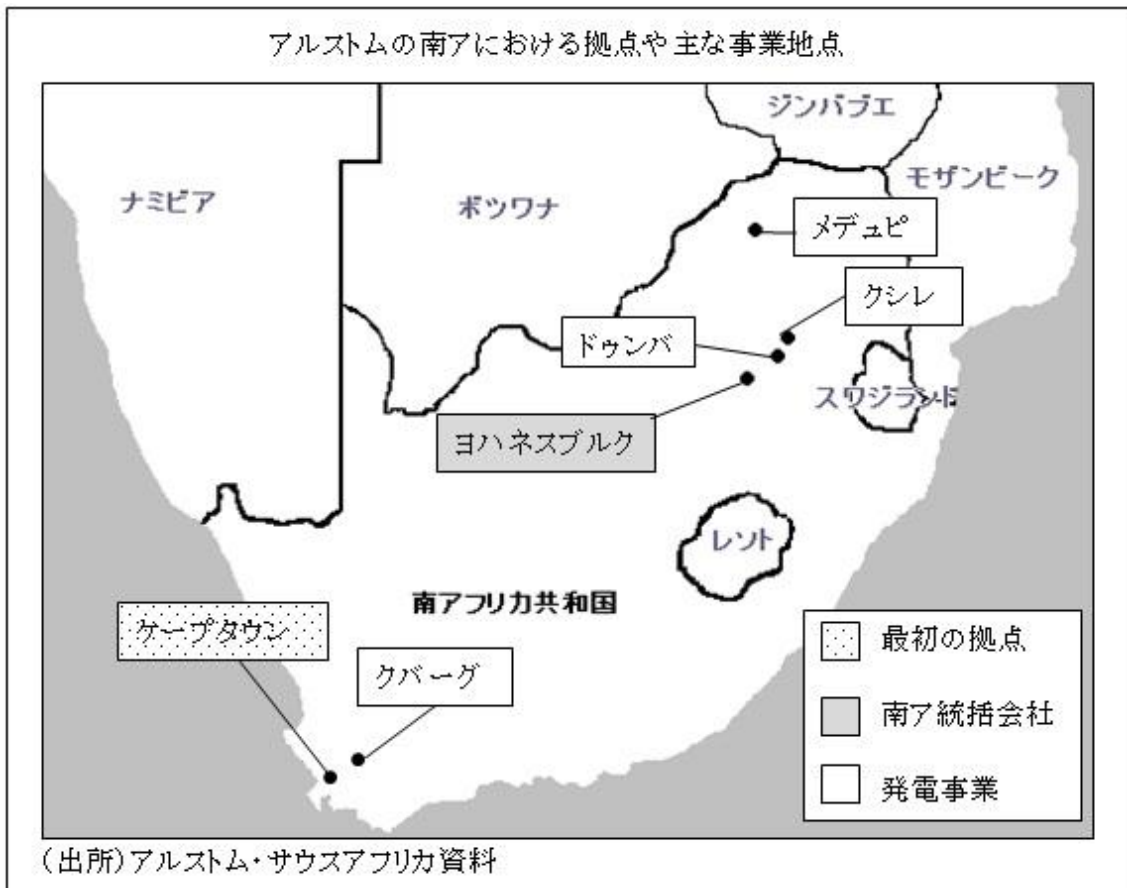
1990年代の終わりから南ア経済が急成長したことにより、電力需要が高まった。これを受けてエスコムは発電能力の増強に着手した。また、既存発電所の近代化工事の需要も出ている。

アルストムが受注した近年の主なプロジェクトは表2のとおり。発電事業の発展は、エスコムとの長年にわたる協力関係の歴史とみることもできる。現在、エスコムとの発電プロジェクトの総容量は9.6ギガワット(GW)に達している。また、エスコムとともに、発電所の稼働、エンジニアリング、メンテナンスの全てを行っている。アルストムが設備を供給し、エスコムが発電所を稼働させ、一緒にメンテナンスを行ってきた。

表2 アルストムが受注した近年の主な発電プロジェクト

受注年	内容
2007年	・メデュピ石炭火力発電所(リンボポ州) アフリカ最大の石炭火力発電所。出力4,800メガワット(MW)。 (6×800 MWのタービン発電機・コンデンサーを供給)。 完成までのターンキー契約を受注。制御システムも供給。
2008年	・クシレ石炭火力発電所(ムプマランガ州) 出力4,740MW(6×790MWのタービン発電機・コンデンサーを供給)。制御システムも供給。
2009年	・カリエプ水力発電所の改修工事。 工期:2009年1月~2011年第3四半期。4×112 MW。
	・クバーク原子力発電所(ケープタウン近郊)の改修工事(2×965MW) アフリカ唯一の商業用原子力発電所。1984年3月14日稼働。 アルストムは建設当初からタービンや発電機を供給したほか、サービス・メンテナンス業務を提供。 2009年にタービンの改修工事、2010年6月にはタービンのメンテナンスや修理プロジェクトなどを受注。
	・クシレおよびメデュピに最新のオートメーションシステムを導入。
2012年	・ドゥンバ発電所の近代化プロジェクト(1×600MW)
その他	・アーノット発電所の近代化プロジェクト(6×400MW)

(出所)アルストム・サウスアフリカのウェブサイトを基に作成



南アでは毎年、電力料金が上昇し、電力は南アではビジネスのカギを握る問題となっており、エスコムは解決のための努力をしている、とボワイエ社長は説明する。そして、非常に政治的だが、忘れるべきではない問題になっていると強調する。エスコムは100%国営企業であるため、公共事業体として、難しい立ち位置にあるという。公共事業体ゆえ、利益を上げることが非常に難しい状況になっている。また、南アの電力料金は歴史的に極端に低いという。長い間、エスコムは世界でも最低水準の料金を維持してきたが、現在、電力料金を2倍に引き上げるためにエスコムは苦心している、とボワイエ社長は説明する。南アは良質な石炭を輸出するため、石炭の値下げ交渉があまりできず、中程度の質の石炭を確保するのだという。その価格が上がっているため、生産コストが上昇し、電力料金上昇につながっている。石炭価格は過去10～15年で劇的に上昇したと、ボワイエ社長は強調する。

また、発電所設備の老朽化が進み、メンテナンス費用が増加していることも電力料金の上昇につながっているという。もはや、エスコムは料金引き上げという方法しか解決手段が残っていないが、それは民営化につながり、仮に民営化されれば、長期的な負債を抱え

ることにつながるの政治的な見通しから、身動きが取れなくなっているという。

・石炭火力発電所の設備納入をほぼ独占

他方、アルストムは南アにある 13 カ所の石炭火力発電所のうち 12 カ所に、タービンや発電機といった主要設備を納入している。南アの発電設備の約 80%がアルストム製だといわれている。これは、アルストムが南アに進出してから長い歴史があり、エスコムが同社の設備を使ってくれたからだ。「エスコムは購入の際に、設備の寿命が長いことも理解してくれているので、当社を信頼してくれて、長期的な関係を構築できている」とボワイエ社長は説明する。また、各発電所のメンテナンス契約は、エスコムが国営企業であるため、入札手続きが必要となるが、アルストムは納入した機械を熟知しており、ニーズも理解できるので、即座に適正な価格を提示でき、競争上の優位性を確保できているという。発電所の設置には費用がかかるが、アルストムは 2～3 年の期間ではなく、長期的な視野で費用を抑えることができる点が競争力につながっている、とボワイエ社長は力説する。それはエスコムとの長年の関係に加え、南アで長年にわたり活動を続けてきた自信の裏返しでもある。

・旅客列車プロジェクトの獲得目指し応札

(2) 輸送機器事業

アルストムは、南アの鉄道・鉄道車両ビジネスにも高い関心を示している。過去に旅客列車や貨物機関車を南アに供給してきた歴史もある。南アでは旧式列車の交換需要があるほか、新技術の導入、メンテナンス費用の削減、環境負荷の低減に寄与する技術にも需要があるという。

「フィナンシャル・タイムズ」紙（電子版 2012 年 12 月 5 日）は、アルストムが南アで旅客列車の大型プロジェクトを落札したと報道したが、ボワイエ社長によると応札しただけで、2 月 27 日現在まだ南アフリカ旅客鉄道公社（PRASA）と交渉途上にあり、最終的に契約できるかどうか「結果を待っている状態だ」と説明した。ボワイエ社長は契約締結まで詳細は明らかにできないと話したが、同紙によると、契約規模は 510 億ランド（1 ランド＝約 11 円）で、2015 年から 10 年間で 3,600 両を供給するとともに、18 年間のメンテナンスサービスおよび交換部品の供給を受注したという。

今回の入札は、現地提携先で電気機械設備メーカーのアクトム（ACTOM）とのコンソー

シアムを通じて行われたようだ。PRASA は、10 年契約で国内産業の育成にも資する契約を希望しているとのことで、アルストムは現地化に応える意向を示している。もし、サプライヤーが現地にいなければ、自分たちで工場を立ち上げ、部品を供給する意向をボワイエ社長は表明している。

南ア政府は、今後 20 年間に 1,230 億ランドを投資して旧式の列車や鉄道網を近代化し、旅客需要に対応する方針だ。南アはアフリカ大陸ではインフラ整備が最も進んでいるが、現在運行中の車両の約 90%は 1950 年代に調達し、残り 10%は 1980 年代に購入したものだという。

前述のフィナンシャル・タイムズ紙によると、今回のプロジェクトを通じて 8,000 人以上の直接雇用を創出することが見込まれている。政府はインフラ投資の強化により、失業問題の改善および経済成長の加速効果を見込んでいる。また一部報道は、アルストムが南アに車両工場を建設する計画を持っていると伝えたが、ボワイエ社長も工場建設の用意があることを認めている。南アでは車を持たない人々の移動手段として鉄道が利用されており、政府は旧式列車の刷新と公共輸送網の拡充を進めている。

他方、アクトムは電気機械設備の製造、修理、販売や一括受託を事業としている。アクトムはもともとアルストムの一部だったが、2003 年にアルストムがキャッシュフローの問題から中核ではない事業資産を売却した際、処分された製造部門が現在のアクトムになったという。アルストムとアクトムは共通の歴史的背景を持つが、今では資本関係はなく、全くの別会社だ。しかし、歴史的経緯から両社の関係は緊密で、互いに重要なビジネスパートナーであり、アクトムはしばしばアルストムの協力企業になるという。鉄道ビジネスの一部はアクトムとともに取り組んでいる、とボワイエ社長は言う。

・現地提携先メーカーが送電設備を現地生産

(3) 送電設備事業

アルストムは 100 年以上前から、南アで送電設備事業を展開している。アクトムが送電設備を現地生産し、220～750 キロボルト (kV) の変圧器や開閉装置などを供給している。

また、アルストムは事業の国際化戦略において現地化が不可欠で、事業発展においても重要な要素だとの考えから、南アでは現行の発電プロジェクトで必要部品の約 50%を現地

の部品メーカーから調達している。さらに、設計、生産技術などにおけるノウハウの伝達を通じて現地企業をサポートし、長期的な協力関係を構築することに尽力している。これはアルストムが長い間、南アでビジネスを展開してきたことに加え、エスコムから要請のある国内産業育成に応えるための努力でもある。

・新規サプライヤーの発掘が課題

国内サプライヤーの育成の過程で、アルストムは多くのことを学んだという。適切な現地サプライヤーを探すことは可能だが、どうやって探すかが引き続き課題だとしている。新しいサプライヤー探しと、サプライヤー発掘後に必要なレベルに育成するという課題はまだ達成できておらず、そのため、まだ輸入が必要だとボワイエ社長は説明する。産業としてのポテンシャルは大きいものの、能力のあるサプライヤーをどうやって探し出すかが問題で、イエローページ（職業別電話帳）のようなものはないので、手間のかかる作業だという。例えば、当初は国内での調達は無理なので、輸入するしかないと考えていたケースでも、類似部品を生産しているサプライヤーにたどりつき、現地調達が可能になったこともある。このケースでは、適切なサプライヤー企業にたどりつくまでに 8 ヶ月かかったとボワイエ社長は語った。

加えて、人材育成が南アの将来の発展に寄与するとの考えから、800 人を超える専門工やエンジニア、マネジャーを訓練・育成する計画を進めている。南アでの従業員が 450 人なので、800 人というのがいかに大きな数字であるかが分かる。800 人の研修生全てを雇用するわけではなく、関連企業やサプライヤーで雇用される研修生もいるという。研修を受けている 20~25 人のエンジニアは直接雇用することになるとボワイエ社長は言う。

南アでは労働者のスキルが足りないのではなく、スキルのある労働者そのものが足りない点が課題だ。失業率で判断すべきではなく、スキルのある労働者は全て雇用されているため、失業者たちのスキルを向上させることが政府や企業の課題だ。さらに、スキルのある労働者の離職率は高いため、必要な数を上回る労働者を訓練すべきだとボワイエ社長は話している。

・小学校から大学までの数学・科学教育を支援

また、南アでは数学や科学の教育カリキュラムの質が高くないため、大学や高校の教育を支援するだけではエンジニア育成には不十分で、小学校の段階から数学と科学教育を支

援しているという。特に、大学を中心とする 30 の学校を支援しており、その内訳は、ラファレの 10 校、ビットバンクの 10 校、ケープタウンの 10 校となっている。アルストムの事務所や主なプロジェクトがある地域を優先的に選択して、支援しているという。

ちなみに、人材育成に関する大学との協力事例として、アルストムが主催するクリーン・エネルギー・システム・テクノロジー（ACCEST）講座をウィットウォーターズランド大学で、2011 年 12 月に開設した。アルストムは 2009～2016 年にさまざまなプロジェクトに 1,700 万ランドを投資。南アのエンジニア不足の解消や次世代のクリーンエネルギー専門家（エンジニア）育成に努めている。

なお、南部アフリカ地域の地域統合について、ボワイエ社長は「挑発するわけではないが」としながら、アフリカに輸出をしたいのであれば、工場をフランスにつくるべきだろうと述べた。なぜなら、フランスはアフリカの 30 カ国以上と二重課税防止条約を締結しており、南アの 21 カ国より多いからだという。その意味で、南アはアフリカの南端の島国のようなところだと説明する。また、輸送分野でも技術的な問題が多く、近隣のアンゴラやナミビア、ボツワナへの高速道路や列車、航空の輸送能力も十分ではないという。近隣諸国への輸送問題は大きな課題だ、とボワイエ社長は強調した。

さらに同社長は、南アがアフリカのハブとなることを否定するものではないが、ハブを設置することを理由に南アに進出すべきではなく、南ア市場をみるべきだと強調した。地域市場を夢見るのではなく、各現地市場での活動に専念すべきだと説明する。強調すべき理由の 1 つとして、南アの労働コストはそれほど高くないが、生産性も高くない。そのため、世界の他の場所での既存工場と比較して、生産コストが高い。例えば、トルコ工場生産し輸入した方が、輸送費や関税を支払っても、南アで生産するより安い。しかし、南アの法規制がそのようにすべきではないと示唆するため、南アでも生産することになる。これをモザンビークなど他の国に当てはめてみると、また異なる結論になるだろう、とボワイエ社長は言う。



アルストム南ア現地法人のフロントと外観(同社提供)

・南アの国内産業育成に沿った転換図る

南アでは現在、発電や輸送部門でインフラ整備の重要性が高まっており、アルストムは今後も同国の経済、環境、社会の発展に、最前線で尽力していく方針で、受注拡大を期待している。同社はビジネスの性質上、顧客と5～20年先を見越したビジネスの見通しに関する話し合いを行っており、中期的な目標の必要性を感じている。ビジネスをより持続可能なものとして、学校やサプライヤーと5～10年の単位で約束することはできる。しかし、これらをビジョンにするのはなかなか難しいとボワイエ社長は説明する。アルストムは南アで、日本企業が自動車産業分野で長年やってきたこと、例えば、系列取引の導入などに取り組んでいるともいう。

南アではまだまだインフラ需要があるため、多くのビジネス機会があり、ビジネスを持続可能で収益性の高いものにするための良いバックグラウンドがあるという。課題は自分たちのビジネスモデルを、いかに南アの国内産業育成に沿ったかたちに転換することができるか、にかかっているとボワイエ社長は強調した。

(2013年05月09日 ブリュッセル事務所 田中晋)

7. シュナイダー、経済規模と先進国との類似性から南アに進出（フランス）

フランス電機大手シュナイダー・エレクトリックは、南アフリカ共和国法人を通じて約40年にわたり、南部アフリカ地域でのビジネス拡大に努めてきた。事業内容は、ソケットやスイッチ類から変圧器に至る製品の販売、前払い電力メーターの製造・販売や耐用年数の長い発光ダイオード（LED）照明「インディヤ」によるBOP（経済ピラミッドの底辺層）プロジェクトなど多岐にわたる。近年は買収した企業のシュナイダー・ブランドへの統一を図るとともに、地域統合や自由貿易協定（FTA）が同社のビジネスに与える影響をポジティブに評価している。

・規模の大きい成長市場

シュナイダー・エレクトリックは1972年に南アに子会社を設立して以来、約40年間事業を展開してきた。事業内容はソケットやスイッチ類から変圧器に至る製品の販売や、これら製品のメンテナンスなどのサービス分野に及ぶ。これらの事業内容のうち、エネルギー・インフラ分野が最も大きく、電力製品分野、工業用製品分野が続く。

ジェトロは2月26日、南ア現地法人シュナイダー・エレクトリック・サウスアフリカの電力部門のマーケティングマネジャーであるゲオフ・グレグソン氏に、南アでの活動内容を聞いた。概要は以下のとおり。



シュナイダー・エレクトリック・サウスアフリカの正面玄関
（同社の許可を得て撮影）

同社は統括拠点をハウテン州ミッドランドに置き、ブルームフォンテーヌ、ケープタウン、ダーバン、ポートエリザベス、リチャーズ・ベイに支店を持っている。また、南アからモザンビーク、ジンバブエ、ザンビア、ナミビアなど近隣諸国にも製品を輸出している。

約 40 年前に南アに進出したのは、成長市場だったからだ。アフリカの中で最も GDP が大きく、本社では新興市場に分類されていたが、先進国などの既存市場と多くの類似性があった。また、潜在力が高い新興市場であり、成長市場アフリカ全体への「踏み台」として、南アを捉えた結果だ。

・南部アフリカ地域の 10 ヶ国を中心にビジネスを展開

フランス本社はアフリカ大陸全体をみているが、南ア法人は南ア以外に主にジンバブエ、ザンビア、モザンビーク、マラウイ、ボツワナ、ナミビアといった南部アフリカ開発共同体 (SADC) 加盟国のうちの 6 ヶ国とアンゴラをカバーしている。アンゴラもまた、とても成長が速く、鉱物が豊富で原油が産出されるほか、インフラ開発が始まっており、重要なターゲット市場になっている。加えて、南アの延長上で、スワジランドとレソトもカバーしている。

さらに、ナイジェリアに大きな事務所を設置していて、これはシュナイダー・インターナショナルが管轄している。そのほか、北アフリカのモロッコに事務所を持っているが、中部アフリカ地域にはない。

南アでのビジネスの成長率は 2013 年に、2 桁台近くに達すると期待している。しかし、これは経済成長によるものではなく、同社が今後打ち出すイニシアチブにより、市場シェアが向上するためだと強調している。現時点ではビジネスの約 85% は南ア国内で行われているが、南ア現地法人の最も著しい成長は国外ビジネスによってもたらされる。大部分は鉱業 (Mining)、金属材料 (Metals)、鉱産物 (Minerals) の「3 つの M」プロジェクトで、そのほかの成長分野は「水」だ。

グREGソン氏は南アおよび近隣諸国でのビジネスを拡大していきたいとしており、2013 年に近隣諸国に 2 つの事務所を新設する意向を示した。

また、同氏によると、南アは知的財産という意味で多くの技術や資源があり、オーストラリア、南米、カナダ、中国、日本などから企業が進出している。これらの企業がアフリカ全体でのプロジェクトに出資し、南アでプロジェクトを行うためには、制御パネルの設置や特定の技術専門性を提供するパートナーが必要になる。南ア法人は管轄国の範囲を超えた国々、例えばマリなどで、オーストラリアやカナダ、ブラジルの系列企業とともに作

業を請け負うこともある。

・複数のブランドをシュナイダー・エレクトリックに統一

この40年の間に、オートメーション管理を手掛けるテレメカニクと、配電設備を扱うメランジェランを買収し、グループの一員とした。同社は多くのブランドを展開していたが、今では全てがシュナイダー・エレクトリック・ブランドに統合された。

例えば、ソケットや小型スイッチ類は3年前までは、カリプソというオーストラリア企業のブランドだった。多くの製品が別のブランド名だったが、今では全ての製品、企業を買収し、シュナイダー・エレクトリック・ブランドに統一した。グレグソン氏は「大企業であるのにさまざまなブランドを持っていると、会社の規模が希釈されてしまうので、これはとても重要なことだ」と強調。「5年前にブランド名がいくつあるか聞かれたら、20~25と答えただろうが、今ではシュナイダー・エレクトリックという1つのブランドだ」と補足している。



ソケット、小型スイッチ類の一部を紹介したポスター（シュナイダー提供）

・国内向けソケットと電力前払いメーターを南アで製造

2000年には自動再開路装置¹を専門とする合弁企業ニュー・レックを、オーストラリアに設立した。この株式の大部分は南アの国営電力公社エスコムが所持している。ニュー・レックは黒人経済力強化（BEE）政策の一環として設立された合弁企業で、アフリカ企業が21%出資しているとグレグソン氏はいう。合弁企業となった理由は政策的なものだが、ビジネスに黒人のパートナーシップを得るといった商業的なものも含まれていた。合弁相手の

¹ 送電線または配電線が当該区間の事故で保護継電器動作により遮断した場合、ある一定の無電圧時間において自動的に遮断器を再投入する装置をいう。

アフリカ企業は既にケーブル企業を所有しており、電気産業では相乗効果があった。彼らが投資したいと考え、シュナイダー・エレクトリックは彼らが持つ販売先に付加価値を加えることができると感じていた。実際には、単純な商業的契約だったという。

同社の製品はもともとオーストラリアという先進国市場のものだったが、南ア市場向けに改良を加えることはなかった。ダーバンで国内向けのソケットを少量製造しているが、南アでの製造はあまりないという。

このほかに南アで製造しているものとしては、1965年に合弁で設立したコンログの電力前払いメーターがある。これはダーバンを拠点に世界向けに大規模に生産しており、シュナイダーが南アで行っている唯一の現地製造業といえる。その他の製品はほぼ輸入している。コンログへの出資比率はシュナイダー・エレクトリックが60%、現地企業のパルムトロ・インベストメンツが40%となっている。これもニュー・レック同様に、BEE政策に対応するためだった。電力前払いメーターは、収入を保証するという意味で、より一般的なものになりつつあるという。

コンログの電力前払いメーター・ビジネスは拡大しているが、多くは南ア国外だ。特に2012年に南北衝突があったスーダンで多く販売しており、その点を懸念しているという。このビジネスはプロジェクトに関連したもので、1から10、20へと少しずつ販売が拡大する。

また、電力前払いメーターについては、欧州企業のみならず、中国企業も含めて多くの競争相手がある。大口の契約に入札するために、当該国政府や政府関係機関に働き掛けている。その結果、スーダンやアンゴラ、モザンビークなどで、しばしば政府と契約を締結している。製品には、特に差別化できるような特徴はないが、大企業であればあるほど、問題を解決するに当たって信頼感を得ている。これはシュナイダー・エレクトリックにとって偉大なる遺産だと考えているという。

・インドで開発したBOPモデルを南アでも導入

さらに、シュナイダー・エレクトリックは2008年には、持続可能戦略の1つとして、「Bip-BoP (Business, Investment & People at the base of the Pyramid)」戦略を打ち出した。ここで挙げる課題は、電力インフラのない地域で生活している世界の約16億人に電力を提

供し、人々の生活改善を図ることだ。子どもたちもこうした電力システムにより、夜間も勉強することができるようになる。これにより、国連ミレニアム目標の1つである貧困問題の解決を実践する。フランス政府の後押しもある。南アではとても大きなニーズがあり、同社の社会的責任プログラムの一部となっている。

シュナイダー・エレクトリックは、南アの貧困地域とされるマウント・フレレにある80世帯の村に、LED照明「インーディヤ」を提供。太陽光発電の電力を8～15時間利用できるようにした。耐久年数は20年。同村では1世帯にバッテリー充電ステーションを設置し、低料金で電力を提供している。ろうそくやパラフィン油しかなかった村では、同照明の導入により火災リスクが減り、また有毒ガスが発生しない照明を利用できるようになったという。

同社では今後、このようなBOPへの取り組みをさらに広げて行く方針を示している。サハラ以南のアフリカ諸国では、電気のない生活を送っている人が約5億2,600万人もいるからだ。「インーディヤ」は11ワットの電球型蛍光ランプ（CFL）に比べ電力消費が50%少ない。

「インーディヤ」はもともとインドで開発・生産された製品で、中国とインドに、その生産工場がたくさんあるという。「インーディヤ」の提供は社会的責任によるプログラムであり、直接的な利益は大きくないが、企業パンフレットに地域への還元として掲載したり、プレスリリースで発表したりするのは素晴らしいことだという。

Bip-BoP戦略では人材育成にも取り組んでおり、大学の奨学金制度を活用したエンジニアや電気配線工などを育成するプログラムを実施している。そのほか、「マルコ・ポーロ・プログラム」という若い新卒エンジニアを南米や中国などに派遣し、国外での経験を南アに還元するという研修も行っている。同プログラムでは出身国に戻ることを義務付けているが、もちろん研修後は再度、移動することもできる。

・地域統合とFTAをポジティブに評価

南ア国内で製造する電力前払いメーター以外はほぼ輸入に依存しているため、近隣諸国へも一度輸入してから、再輸出している。そのため、地域統合はとても重要だ。SADC加盟国内であれば、一般的には、南アからの輸出には関税がかからず、輸出先国で付加価値

税（VAT）も不要だという。輸入と再輸出における製品の移動に関しては特段、問題を感じていないという。また、「EU と南ア間の FTA を含む通商・開発・協力協定（TDCA）により、輸入関税が下がったことは大きなプラス要因だ」とグREGソン氏は強調している。

・新興国企業の参入で変わるビジネス環境

他方、南アでの競争は年々激化していると指摘する。昔から進出している企業のいくつかは、現地の事業体制を強化している。ブラジルの電動機大手 WEG や米ゼネラル・エレクトリック（GE）などがそうした例で、現地企業を買収するなどして競争力を強化し、南部アフリカ地域、中でも南アでのビジネスを拡大しているという。

このほか、中国の低圧電気製品メーカーである正泰集団は現地に進出せず、代理店を通じてビジネスを展開しているが、今後 3～5 年で拠点を設置すると同氏は予測する。また、多くの起業家が中国やインドからコンテナで南アに製品を持ち込み、販売しており、これが市場価格を下落させているという。

南アには基本的に 3 つの製品階層があると考えており、最上層は同社が優位な地位をほぼ独占している。中間層にいる企業は少ないが、同社もこの階層での製品を扱っており、中国企業と競合する部分がある。最下層は、1 つか 2 つのコンテナで運びこまれるような低品質・低価格の製品で、中国企業がシェアの大半を占める階層だ。この層での低価格が直接、同社の製品価格に影響するとは考えていないという。

また、南ア市場向けの特別な製品開発の必要性は感じていないという。しかし、南アでは異なるタイプのソケット数種が 75 年間混在してきた欧州のタイプより少し大きいのだが、今後 5～10 年の間に、新しい標準が導入されると考えている。異なるプラグを製品化する必要がなくなるとみている。標準は国際電気標準会議（IEC）での作業がベースとなるが、南アフリカ標準局（SABS）が IEC のメンバーとして統括する。

なお、ジンバブエやマラウイ、ザンビア、ボツワナの一部地域では、いまだに英国標準のソケットが使われているが、これらの国々に販売する際、在庫を南アにストックしておくことは認められていない。南ア国内製品向けの厳格な規則があり、保税倉庫から出して南ア市場に持ち込むことはできない。これは低価格製品について教育を受けていないユーザーが安全かどうか判断できないため、彼らを守るために、国内製品規則が厳格なものに

なっているからだという。

そのほか、南アの現在のビジネス環境について、グレグソン氏は汚職と労働者不足、労働倫理全般が市場成長に対する主な阻害要因だと分析する。また今後、法人税の引き上げがあるとみているが、そうであれば同時に起業家や小企業向けの法人税の緩和措置を希望するとしている。

(2013年05月10日 ブリュッセル事務所 田中晋)

8. ピーププルとヨサブ、環境に優しい技術で衛生改善を狙う（スウェーデン）

スウェーデン企業のピーププルはケニアで簡易トイレ用バッグの普及に努め、ヨサブは沸石（ゼオライト）を使用した浄水システムの輸出でサブサハラ各国に進出している。環境にやさしいエコロジカルなヨサブのシステムは、その設置の容易さも評価され、緊急時の飲料水としてだけでなく、恒常的な給水設備としても利用されている。

・通信機器・木材の輸出先として重要性増すアフリカ

スウェーデンの2012年の貿易に占めるアフリカの割合は、輸出が3.1%、輸入が1.1%と大きくはない。しかし、主要輸出品目の通信機器や木材などの輸出先として、また、原油や鉱物、カカオ豆などの資源の輸入先として重要性を増している（表1、2参照）。

特に北アフリカ諸国では住宅建設の需要が大きく、スウェーデンからの木材輸入が増加している。サブサハラ地域向けでは携帯電話などの通信機器の輸出が急激に伸びており、スウェーデン輸出公団も通信分野でのスウェーデン企業のアフリカ進出を支援している。

表1 スウェーデンの対アフリカ輸出 (単位:100万クローナ、%)

	2011年	2012年	シェア	前年比	主要品目
アフリカ	46,218	35,936	3.1	△ 22.2	木材、通信機器、自動車
北アフリカ	16,839	14,505	1.2	△ 13.9	
エジプト	6,590	6,489	0.6	△ 1.5	木材、鉄鉱、通信機器
アルジェリア	3,284	3,025	0.3	△ 7.9	木材、通信機器
モロッコ	2,845	2,922	0.2	2.7	木材、自動車、紙
チュニジア	1,941	1,072	0.1	△ 44.8	通信機器、木材、自動車
西アフリカ	10,648	6,234	0.5	△ 41.5	
ナイジェリア	5,757	3,347	0.3	△ 41.9	通信機器
ガーナ	2,311	1,322	0.1	△ 42.8	通信機器
中央・東・南アフリカ	18,731	15,197	1.3	△ 18.9	
南アフリカ共和国	12,025	10,299	0.9	△ 14.4	バス
タンザニア	1,799	1,065	0.1	△ 40.1	通信機器

(出所)スウェーデン中央統計局統計を基に作成

表2 スウェーデンの対アフリカ輸入 (単位:100万クローナ、%)

	2011年	2012年	シェア	前年比	主要品目
アフリカ	7,424	12,231	1.1	64.7	原油、カカオ豆
北アフリカ	2,601	805	0.1	△ 69.1	
エジプト	312	262	0.0	△ 16.0	衣料品、繊維、果実
チュニジア	241	180	0.0	△ 25.3	電送ケーブル
モロッコ	293	179	0.0	△ 38.9	果実、魚介類、衣料品
アルジェリア	1,450	116	0.0	△ 92.0	原油、通信機器
西アフリカ	416	7,471	0.7	1,695.9	
ナイジェリア	184	7,306	0.7	3,870.7	原油
ガーナ	192	18	0.0	△ 90.6	絨物
中央・東・南アフリカ	4,407	3,955	0.4	△ 10.3	
南アフリカ共和国	2,786	2,374	0.2	△ 14.8	ワイン
タンザニア	25	33	0.0	32.0	カカオ豆

(出所) 表1に同じ

・簡易トイレ・バッグで衛生改善目指すピーププル

通信機器や木材のみならず、環境分野でアフリカへ進出するスウェーデン企業も少なくない。BOP（経済ピラミッドの底辺層）ビジネスで世界的に脚光を浴びているピーププル（Peepopple、本社：ストックホルム）は、ケニアでバイオプラスチック製の簡易トイレ用バッグ「ピープー」を使用・回収するシステムを導入するプロジェクトを展開している。

「ピープー」はアンデシュ・ウィルヘルムソン教授が考案し、スウェーデン農業科学大学（SLU）とスウェーデン王立工科大学（KTH）の協力を得て開発したもので、開口部を閉じると12～24時間にわたって臭気を漏らさず、2～4週間で内容物は殺菌され、最終的に糞便はアンモニアと炭素に、バイオプラスチック袋本体は二酸化炭素、水とバイオマスに分解され、袋ごと肥料になるという。同社によると現在、世界で25億人が劣悪な衛生環境下に暮らしており、そうした地域での衛生状態の改善に有望な商品とされている。

ピーププルは、2006年にウィルヘルムソン教授ら4人によって設立され、現在、従業員数は32人（スウェーデン12人、ケニア20人）となっている。「ピープー」の使用・回収システムの構築を、都市のスラム、学校、災害地、難民キャンプの4つの分野に分けて展開している。これまでに、英国のNGOオックスファム（Oxfam）と共同で、2010年のハイチ地震の被災地や南アフリカ共和国ダーバンのスラムで活動したほか、バングラデシュ、インド、パキスタンなどで活動してきた。

同社は特にケニアに力を入れており、2010年には初の海外拠点としてナイロビに事務所を開設し、ケニア最大のスラムであるキベラで「ピープー」の使用・回収システムの普及に努めている。また、同地では「ピープー」の生産・販売も行っている。同事務所には、現

在従業員が約 20 人いる。ケニアでは先の 4 分野全てで事業を展開しており、キベラの学校で啓発活動をしたほか、2011 年にはニャンザ川洪水地域で、2012 年にはケニア東部ダダーブの世界最大の難民キャンプで活動した。

・特殊な沸石で浄水するヨサブ

スウェーデン輸出公団がスウェーデン企業のケニアでの成功事例として紹介しているヨサブ (JOSAB、本社：ストックホルム) のガブリエル・ラッペ社長およびボー・セッテルストレーム販売部長に 2 月 26 日、話を聞いた。エコロジカルな浄水システムで国連や国際赤十字にも認証・推薦されているヨサブは、ザンビア、ケニア、ガーナ、ナイジェリア、スーダンなどのアフリカ諸国にも製品を輸出している。

ヨサブはスウェーデン人技師ヤン・オロフ・スパルマン氏によって 1999 年に設立された。スパルマン氏は、バチカン市国で建物の修理をしているときに沸石に出合った。沸石は結晶構造中に規則正しく空隙が並ぶ構造を持ち、それにより分子の吸着やふるい分け、イオン交換する能力に優れている。スパルマン氏は沸石のいろいろなものを吸収する性質に注目し、建材の原産地のハンガリーに行った。そこでは沸石のうちでも特殊な斜プチロル沸石 (clinoptilolite) が産出されていた。一般の沸石でもいろいろな微粒子をこすことによって水を浄化できるが、斜プチロル沸石は、汚れた水を飲料水として使用できるようにする過程で、バクテリアや重金属を除去できる特殊性を持っている。スパルマン氏はハンガリー工科大学、ストックホルム王立工科大学、国立農業大学の研究者と協力して、水の浄化システムを完成した。スウェーデンに企業を設立し、製品をスウェーデンで生産することとした。その後、ハンガリーの鉱山を買収し、ハンガリーに支社を設立した。また、現在、インド、ケニアにも支社を持っており、従業員数は 12 人 (スウェーデン 5 人、ハンガリー 3 人、インド 1 人、ケニア 3 人) だという。

ヨサブ浄水システムの最大の特徴は、システムがコンパクトでコンテナに収まる点だ。コンテナの中に浄水器を設置し、そのコンテナごと輸出するので、設置に時間がかからない。

さらに、水の浄化システムに使用する斜プチロル沸石は、何回か使用して吸着率が低下すれば、水で洗浄することによって再生できるため、耐久性に優れ、環境にも優しい。ヨサブでは推定商品寿命を 10 年と計算しているが、それ以上使用しても問題の出ていない事例もある。斜プチロル沸石は、重金属、バクテリア、ストロンチウムなどに対し、高い除

去能力がある。その一方、ヒ素と六価クロムなどに対しては、適切な除去が難しい。

・地下水に多くの鉄分を含むアフリカで力を発揮

ヨサブが市場として狙っているのは、欧州のほかアフリカ、インド、アジア。スウェーデン国内は天然水は水質が良いので飲料用浄水器の市場がほとんどないが、プールの浄水などには利用されている。欧州、アフリカ、インド、アジアが主な市場で、地下水を浄化している。特に、アフリカの多くの土地の地下水は鉄分含有量が高く、そのままでは飲料用にならないため、ヨサブが力を発揮できる市場だ。

現在、ケニアに東アフリカ全体を統括する支社を持っており、そこでは 3 人（全てケニア人）が働いている。ケニア支社長はスウェーデンに長く留学した経験もある。現地の事情に通じている人材が居るのはアフリカビジネスに限らず、非常に大切だ。西アフリカ諸国にも浄水器入りコンテナを設置している。

中東や中国のビジネスに関しては、エージェントを通じて行っている。エージェントはその国の事情に詳しいということを第一義的に選んでおり、必ずしも浄水関係者である必要はない。

・緊急設置よりも恒常的施設への設置にシフト

ヨサブのビジネスには 2 種類ある。1 つはエマージェンシー・ビジネスで、緊急に飲料水問題を解決しなくてはならない状況下、NGO などが資金を集め、浄水器コンテナを買って設置するという例だ。もう 1 つは恒常的な施設にコンテナを設置するというもの。これまでヨサブの浄水装置は設置のしやすさから、緊急に設置するよう要請されることが多かったが、後者の方にビジネスの主力をシフトしたい意向を持っている。そのため、例えばインド政府が飲料水インフラ整備に力を入れていることを受け、インド支社も開設している。

アフリカでもエマージェンシー・ビジネスばかりでなく、恒常的な施設へのコンテナの設置が徐々に増えているが、アフリカビジネスの課題は、直接の取引と関係なく金銭を授受する習慣があることだ。長い間そのような習慣に慣れてしまった人々には、契約した金銭だけの授受しかないスウェーデン的ビジネスは、最初はなかなか受け入れられなかったが、ケニア支社の地道な努力によりスウェーデン的ビジネスも定着しつつあり、売上高が伸びているという。

(2013 年 05 月 13 日 ストックホルム事務所 三瓶恵子)

9. VW、限定モデルの投入などで乗用車の販売拡大（ドイツ）

ドイツの自動車大手フォルクスワーゲン（VW）は、南アフリカ共和国の乗用車市場において2005年以來、販売台数で首位を維持している。最近では、南アの二酸化炭素（CO₂）排出規制に対応した環境技術導入車や、商用車分野での小型トラックの投入などで事業を拡大している。現地法人は、南ア政府の自動車生産開発プログラム（APDP）を活用した、輸出生産拠点としての機能強化の意向も示している。

・南アでシェア 20%超を維持

VWの2012年度（暦年）決算報告書によると、VWブランド単独の乗用車販売台数は前年比12.7%増の573万8,000台に拡大した。南アはVWにとって世界で13番目に大きい市場で、2012年のVWグループの出荷台数（乗用車および小型商用車）は前年に比べ10.0%増の10万9,396台となり、シェアも2011年に続き、22.7%を維持した（表参照）。南アはVWにとって、シェア37.7%のドイツ市場を除けば、アルゼンチン、ブラジル、スペインなどと並び、20%を超えるシェアを保持する重要な市場だ。

VWグループの乗用車および小型商用車の国別販売台数と乗用車シェア（単位：台、%）

	販売台数					乗用車シェア		
	2010年	2011年	前年比	2012年	前年比	2010年	2011年	2012年
世界全体	7,139,472	8,160,408	14.3	9,074,283	11.2	11.3	12.3	12.8
南ア	71,302	99,427	39.4	109,396	10.0	19.9	22.7	22.7
ドイツ	1,034,850	1,153,070	11.4	1,175,514	1.9	35.1	35.9	37.7
英国	377,496	408,869	8.3	434,798	6.3	17.2	19.3	19.8
ロシア	131,278	228,977	74.4	317,735	38.8	7.0	8.9	11.1
フランス	267,856	299,330	11.8	279,127	△ 6.7	11.2	12.8	14.2
イタリア	241,121	244,953	1.6	196,964	△ 19.6	11.5	13.1	13.2
スペイン	244,811	212,549	△ 13.2	175,810	△ 17.3	23.8	24.7	24.0
トルコ	84,666	107,899	27.4	123,811	14.7	11.9	13.7	17.6
ブラジル	711,523	704,726	△ 1.0	780,195	10.7	22.9	22.3	23.0
アルゼンチン	134,004	178,170	33.0	169,043	△ 5.1	24.2	25.1	25.0
メキシコ	129,208	153,023	18.4	164,890	7.8	15.7	16.9	16.7
米国	360,287	444,187	23.3	596,078	34.2	3.1	3.5	4.1
中国	1,923,454	2,258,614	17.4	2,812,051	24.5	16.8	18.2	20.8
インド	53,341	111,689	109.4	114,084	2.1	2.5	4.9	4.5
日本	63,996	71,729	12.1	82,078	14.4	1.5	2.0	1.8

（注）VWブランドの乗用車、アウディ、シュコダ、セアト、ベントレー、ランボルギーニ、VWブランドの小型商用車が含まれる。

（出所）VW2011年度および2012年度決算報告書

ジェトロは2013年2月27日、VWグループ・サウスアフリカのマイク・グレンディン

グ販売マーケティング課長に、同社の活動状況や課題、今後の取り組みなどについて話を聞いた。

・2012年は2006年に次ぐ乗用車販売台数を記録

VW は 2011 年度の決算報告書で南アについて、消費者物価や金利上昇が影響し、2012年の乗用車市場の成長はやや鈍化すると予想していた。しかし、グレンディング課長によると、2012年の南アでの乗用車の販売台数は44万台で、過去最高だった2006年の48万台に次ぐ実績になったという。

ちなみに、2006年は経済状態がとても良く、高いGDP成長を遂げると同時に、インフレ率が低く、利子も低かったことが市場拡大に大きな効果をもたらしたとしている。同課長によると、南アでは、約9割が銀行ローンで自動車を購入する。当時のローン金利は8.5%で、国際レベルでみると高いが、南アでは当時のレートは過去30年間で最も低かったという。現在の金利は25%に達しており、この金利水準の上昇により、購買力の弱い購入者層は市場から閉め出された。

また、現在の市場は良好だが、2012年に発生したストライキに端を発する国内経済の混乱などにより、市場の成長率は今後、低下すると同課長は分析している。しかし、南アフリカ自動車製造者協会（NAAMSA）は、2013年の乗用車販売台数を前年比で約8%増の47万5,000台とし、過去最高だった2006年に匹敵する販売台数を予測している。



VW サウスアフリカ入口看板
(同社の許可を得て掲載)



VW サウスアフリカ受付
(同社の許可を得て掲載)

・製品、ディーラー網、顧客満足度、ブランドイメージで成功

2012年のVWグループ全体の南アにおける市場シェアは商用車も含めると17.2%となり、19.2%のトヨタに及ばない。しかし、乗用車だけみると、2005年以来、南ア市場で第1位のシェアを維持しているという。2012年のシェアで18.7%を持つVWと3.4%のアウディ（VWグループ）により、乗用車市場を牽引している。これは優れた製品と強いブランドイメージ、優れた顧客サービス、適切な販売網による包括的な戦略の結果だとグレンディング課長は分析している。

販売網については現在、105のVWディーラー網、44のアウディ・ディーラー網、16の商用車ディーラー網を所持しているという。これらディーラー網が非常に安定しており、高い収益性につながっているとしている。南アでの顧客満足度はアウディが第1位で、VWが第2位だという。顧客満足についてはここ5～6年、ディーラーとともに戦略的に、かなり真剣に取り組んできたと強調する。その他の必要な要素はブランドイメージだが、VWのブランドイメージは企業価値として非常に強固だという。企業価値とは、革新的であり、環境配慮に責任を持ち、転売価格も高い点だと説明する。乗用車市場でのVWの成功は、繰り返しになるが、製品、ディーラー網、顧客満足度、ブランドイメージの4点での成功によると同課長は分析している。

他方、商用車については市場の半分程度で競争しているだけで、0.5トンのピックアップトラックや大型トラック、タクシー、大型バスなどのモデルは持っていないという。商用車の多くの分野に未参入のVWは、後述する1トンのピックアップトラックを2010年になってようやく投入した「新参者」であり、成長のチャンスがまだあると同課長は強調する。

また、VWが南アでアパルトヘイト時代も含めて長く活動してきたことも、現在の地位確立の基礎となっている。南アにおける最初の販売会社は1946年に設立されたが、1949年2月18日にノックダウン生産と販売を行うサウスアフリカ・モーター・アセンブラーズ・アンド・ディストリビュータ（SAMAD）に吸収・合併された。SAMADは1951年8月31日から「ビートル」の生産を開始した。1966年にドイツのVW本社が資本の過半数を取得したのを機に、現在の社名VW・オブ・サウスアフリカに変更、1974年に100%子会社となった。

現在はVW「ポロ」やエンジン、部品などを生産している。国内市場向けのモデルを生産するほか、右ハンドル車の輸出拠点にもなっている。南ア拠点があるオイテンハークは、

港湾都市ポートエリザベスから約 35 キロの距離にある産業都市だ。また、南アでは VW グループの商用車大手マン（MAN）が、トラックやバスを生産している。

・転機は 1995 年のシティ・ゴルフ投入

英国自動車産業調査会社ジャストオートがまとめた VW に関する記事（2000 年 6 月 14 日付）によると、VW は南アで 1980 年半ばから販売を急速に伸ばし、1995 年に VW の人気モデル「ゴルフ」の南ア市場向け限定モデル「シティ・ゴルフ（Citi-Golf）」を発売したことで南アにおける VW の市場地位が一層高まったとしている。

南アで投入したのはシティ・ゴルフだが、ドイツで 1970 年台半ばに投入された時はゴルフ 1 だった。新しい色、新しい名前、新しいマーケティングキャンペーン、そして、シティ・ゴルフの特別版の投入をパッケージで展開した。グレンディング課長は「旧世代のモデルを維持しながら、新世代モデルを投入したことと、市場における VW の位置を修正し、より所得の少ない、予算を重視する顧客にアピールしたことの 2 つの側面で大成功だった」と説明する。

1995 年にシティ・ゴルフを販売し始めた理由について、グレンディング課長は「(既存の) ゴルフ 2 はより高価格だったため、(比較的価格を抑えながらも、価格の割には性能が高い) エントリー・ハッチ・セグメントで顧客を失うのを恐れた。ゴルフ 1 は保持し、手ごろなエントリー・セグメントに再登場させるため、シティ・ゴルフにブランドを変更した」と説明する。

南アでシティ・ゴルフはよく売れたが、生産コストが高く、技術が古いことを理由に 2009 年に同モデルを終了した。安全面で近代化を図れなかったことも終了の理由だとしている。そして、南アに新型の「ポロ」を投入した際に、「ポロビボ」と呼ばれる旧型「ポロ」も維持しながら、価格を引き下げ、シティ・ゴルフの代替とした。「ビボ」投入により、南ア市場全体をリードするカギとなる、販売台数が多いエントリー・マーケットにおいて、VW は存在感を再びみせねばならなかった。今では、「ビボ」は南アでの VW の全売上高の約 35% を占めている。南アだけで販売されるブランドとなっており、幾つかの改良を試みながら、年間で約 3 万 5,000 台を売り上げているという。

・MIDP を利用し、1998 年から輸出向け生産を開始

1998 年 7 月から輸出向けの生産を開始し、98～99 年に英国市場向けの次世代「ゴルフ」を 6 万 8,000 台生産した。グレンディング課長は南アで輸出向け生産を開始した理由について、「VW グループ全体の輸出ニーズに応える必要があり、南アで組み立てた自動車の輸出額に応じて、一定の比率で自動車の輸入関税を免税する優遇措置である自動車産業開発プログラム（MIDP）の恩恵を得るためだった」と説明する。

完成車の輸出を開始するとともに、車体やエンジン部品、触媒式排ガス浄化装置をアルゼンチン、スペイン、ベルギー、ドイツなどに輸出することで南ア事業は拡大した。そして、2005 年に乗用車の南アでの販売シェアで首位となったのは既述したとおりだ。

2008 年には 5 世代目「ジェッタ」をオーストラリアやニュージーランド、日本、英国、アイルランドなどに約 1 万台輸出した。同年の輸出台数は「ジェッタ」以外の車種も含めて約 4 万台。同年には、ディーゼルパーティキュレートフィルター（DPF）を 5 年間、フォルクスワーゲングループに供給することが決まった。

また、「ポロ」モデルの世界的な需要に応えるとともに、VW サウスアフリカを VW グループのサプライチェーンに完全に組み込み、南ア拠点を日本や英国、アイルランド、オーストラリア、ニュージーランド、マレーシア、シンガポールなど向けの新型「ポロ」の右ハンドル車の世界的な輸出拠点とすることを 2009 年に決めた。

2010 年にはプレトリア近郊のセンチュリオンに、2 億 3,000 ランド（1 ランド=約 11.2 円）を投資して部品・アクセサリーの物流センターを開設した。グレンディング課長はこの背景について、「以前の施設は時代遅れで、部品事業は重要だったため、新しい施設を建設した。部品事業をより効率的で効果的なものにし、将来の需要に対処するため、VW グループの新しいシステムを導入した」と説明する。

・環境規制への対応のため、ブルーモーションを導入

さらに、2010 年 10 月には、CO2 排出量やエネルギー消費を削減するために、ポロ向けの環境技術「ブルーモーション」を導入した。これは、制動時のエネルギー回収システム（回生ブレーキ）や、アイドリングストップシステム、「低転がり」タイヤ、空気抵抗を最適化した部品などの低燃料消費を導く仕様を組み込んだ最も環境にやさしい製品ブランド

だ。個人、企業ともにこうした自動車を購入する傾向が強まっている。1キロ走行当たりのCO2排出量が120グラムを超えると、1グラムごとに90ランド課税される排出税があるためだ。そして、この排出税は今後、さらに引き上げられる可能性が高い。

加えて2010年10月には、商用車として小型ピックアップトラック「アマロック」を南ア市場に投入した。グレンディング課長は「小型商用車市場は年間で約16万台。アマロックにとって重要なのは、このニッチな市場にVWが唯一の商用車を再投入したことだ」と説明。「アマロックはVWの商用車ブランドが成長する機会を提示するとともに、1トントラックに対する顧客ニーズを満たし、VWの販売網全体の売り上げに貢献している」と捕捉した。

・APDPも活用して、輸出拠点機能を強化へ

VWグループは、2018年までに世界最大手の自動車メーカーとなることを目標に掲げている。グレンディング課長によると、VWの乗用車にとって、南アは世界で11番目に大きな市場であり、シェアも20%を超える重要な市場だ。アウディ・ブランドでも16番目の市場であり、市場シェアでも世界で第13位につけているという。市場シェアのみならず、南ア拠点は国際的なオペレーションに統合されており、顧客満足度、ブランドイメージ、ディーラー網の収益性などで、2018年の目標達成に向けて大いに貢献していると、同課長は強調する。このため、2018年目標の一環として南ア事業をさらに強化している。

同社は新型「ポロ」の生産により南アで1,000人の新規雇用を新たに創出。また、部品の現地調達率を従来の40%から70%へと大幅に引き上げた。

既述したように、新型「ポロ」、南アフリカ市場向けモデル「ポロビボ」、クロスオーバースポーツ用多目的車(SUV)タイプの「クロスポロ」の生産開始により、2010年のオイテンハーク工場の生産規模は2倍の12万台に拡大。新型「ポロ」の輸出は2009年の3万台から2010年には7万5,000台(前年比2.5倍)に拡大している。

また、VWグループの今後の輸出戦略上、南ア拠点はコスト・品質の両面でグローバルな輸出拠点になり得ると、グレンディング課長はみている。2013年1月からはMIDPに代わる自動車生産開発プログラム(APDP)が導入されており、南ア国内で年間5万台以上の乗用車を生産する自動車メーカーを対象に、輸入部品の関税を相殺するクレジットが政府から

発給される。クレジットは、生産した乗用車の合計金額や、国内での現地調達（付加価値）分の割合に応じて発給される。このため、VW サウスアフリカは同拠点の生産量を引き上げる意向を示している。

南アにおける主要10メーカー別の乗用車(新車)販売台数の推移 (単位:台)

メーカー名	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
フォルクスワーゲン・グループ	57,323	70,886	90,999	106,113	96,141	68,472	49,902	67,023	90,026	99,106
トヨタ	60,605	71,218	77,288	102,277	91,546	69,841	45,789	50,074	53,602	67,016
GMサウスアフリカ	20,231	28,922	35,933	37,829	35,022	24,927	17,146	26,045	34,126	33,887
フォード	19,732	21,488	29,190	32,306	26,948	25,141	20,621	25,226	31,469	30,718
BMWグループ	18,046	21,001	28,962	29,781	24,867	20,634	18,856	24,405	26,069	27,538
メルセデス・ベンツ・サウスアフリカ	21,888	24,213	30,500	29,792	31,746	25,553	21,031	23,686	24,574	22,561
日産	10,838	14,730	16,891	17,659	16,959	12,835	10,845	12,267	17,065	20,754
ルノー	8,405	13,616	18,625	15,080	8,143	4,071	6,875	10,001	10,347	10,216
クライスラー・サウスアフリカ	6,460	6,310	6,731	6,322	6,673	4,771	4,026	5,095	7,059	9,586
ホンダ	2,555	4,409	6,641	10,880	14,711	11,781	8,401	8,335	7,828	9,093
合計	258,259	327,651	419,868	481,558	434,653	329,262	258,129	337,130	396,292	440,002

(注) 合計は南アフリカ自動車製造者協会 (NAAMSA) 非加盟製造者の報告値を含む。

(出所) NAAMSA

(2013年05月14日 ブリュッセル事務所 田中晋)

10. シーメンスとイネンサス、電力供給不安をビジネス機会と捉える

(ドイツ・南アフリカ共和国・ナイジェリア・セネガル)

電力供給の不安はサブサハラの大きな課題だ。南アフリカ共和国やナイジェリアなど経済規模の大きい国では、電力需要が増加する見込み。石炭・ガスなど従来型火力発電所への需要拡大に加えて、再生可能エネルギー（RE）の普及も期待され、ドイツ企業にとり大きなビジネスチャンスとなりそうだ。また、電力網とつながっていない地域への電力供給も潜在性を秘めている。電力分野で南ア、ナイジェリア、セネガルに進出した電機大手のシーメンスと、風力や太陽光発電事業を手掛けるベンチャー企業イネンサスの事例を紹介する。

・シーメンスは南アの RE 市場に参入

化学大手 BASF やエボニック、自動車大手フォルクスワーゲン、自動車部品メーカーのボッシュなど、南アで活動しているドイツ大手企業は多い。その中で南アと 153 年間という長いビジネス関係を誇るのはシーメンスだ。1860 年、ケープタウンとサイモンズタウン間の電線を設置し、1895 年にヨハネスブルクに拠点を設立した後、南アをハブにナイジェリア、コンゴ民主共和国、モザンビークなどサブサハラ各国で幅広いビジネスネットワークを構築してきた。シーメンスの 2012 年度²の南アでの売上高は 4 億 7,000 万ユーロで、2012 年 11 月時点で約 1,900 人を雇用している。

南アでシーメンスは RE 分野に注力している。南ア政府は 2011 年、RE の発電容量を 2030 年までに約 1 万 8,000 メガワット（MW）増やす電力統合資源計画（IRP）（2011 年 4 月 25 日記事参照）を承認し、これがシーメンスにとりビジネスチャンスとなった。同社のエネルギー部門であるシーメンス・エナジーは 2012 年 11 月 15 日、発電容量 50MW の太陽光発電所を、北ケープ州にあるデ・アーとドロークフォンテーンの 2 ヶ所に設立するほか、南部東ケープ州のジェフリーズ・ベイに 138MW の風力発電施設 60 基を設立すると発表した。シーメンスは部品や技術を提供するだけでなく、計画、設置、施設の稼働開始、アフターサービスも行い、包括的なサービスを提供する。これら 3 プロジェクトのくわ入れ式は 2013 年 2 月に行われ、稼働開始は 2014 年の予定だ。

² シーメンスの事業年度は 10 月 1 日～翌年の 9 月 30 日。

ドイツ政府が2013年2月に南ア政府とエネルギーパートナーシップを結んだこともあり、南アのRE市場は今後もシーメンスや他のドイツ企業にとって魅力的な市場であり続けるだろう。

・ナイジェリアとは戦略的パートナーシップを強化

シーメンスは南アに続き、サブサハラ地域で経済規模が2番目に大きいナイジェリアでもエネルギー関連ビジネスを強化している。ナイジェリアは約1億6,300万人という人口規模や若年層が多いという人口構造の面で将来の有望市場として期待されているが、電力供給不安などのリスクも多い。

シーメンスは1950年代にナイジェリアに進出し、1970年に駐在員事務所を設立した。2012年度のナイジェリアでの売上高は1億2,100万ユーロ、2012年11月時点で130人を雇用している。サブサハラ市場で成功するには、現地企業との提携もさることながら、現地政府との協力も有効な方法の1つだ。シーメンスはナイジェリアでの電力供給不安をビジネスチャンスとして捉え、2012年4月20日、国内発電所建設プロジェクトを融資面で支援するほか、REをどのように既存電源と組み合わせて提供していくか（グリッド統合）などの調査支援を含む戦略的パートナーシップの強化で、ナイジェリア政府と合意した。シーメンスはそのほか、現地企業のスキャンパワーと電力容量1,600MWのガスタービン発電所の設立に向けた技術提携にも合意した。

・イネンサスはセネガルの村に電力供給

ドイツの中小企業も近年、サブサハラ地域に目を向けるようになった。ドイツ北部ニーダーザクセン州ゴスラーに本社を置くイネンサスはその一例だ。クラウスタール工科大学の大学生3人が、アフリカでの風力の活用可能性プロジェクトに関与したのを機に、2005年に創業した。2008年にセネガルに進出し、現地企業のマトフォースと「イネンサス・ウエスト・アフリカ」という合併会社を設立した。イネンサスはドイツ国際協力公社（GIZ）との官民パートナーシップ（PPP）で、セネガル西部の電力網とつながっていない村に風力と太陽光を使用する小型発電所を設置し、電力を供給した。

ビジネスモデルはイネンサスが開発した「マイクロエネルギービジネスモデル」を活用した。発電を外部投資家、送電を村が運営する仕組みだ。公的補助金や小額融資（マイクロクレジット）で、村が建物、電線など小型発電所の固定施設を設置し、この施設と送電

網の所有権を村が持つ。一方、風車、太陽パネル、電池など発電に必要な部品は外部投資家が融資、提供し、発電所の経営者となる。村の送電網管理者と外部投資家の発電所経営者は、6ヵ月ごとに次の6ヵ月間で農村の住民が消費する電力容量と電力料金を定める契約を結ぶ。契約分の電力を発電所経営者は送電網管理者に売り、送電網管理者は電力料金を住民から徴収する。このとき、住民は1週間の電力消費容量を前もって決め、プリペイド形式で1単位50ワットの「電力ブロック」を購入するかたちで電力料金を支払う。自身で消費し切れない分を村内で取引することもできる。加えて、電力の配電量を調整するスマートメーターで、電力不足や大量の電力消費による停電を防ぐ工夫もしている。

イネンサスはこのビジネスモデルを通じて地方の経済発展に寄与するとともに、農村住民の日常生活の質の向上を図っている。サブサハラ地域には電力網とつながっていない村が数多くあるため、同地域はイネンサスにとりポテンシャルの高い市場であり、このビジネスモデル普及を進めている。現在、同社はイネンサス・ウエスト・アフリカとオランダ開発金融会社（FMO）との提携で、セネガル国内の30村（合計人口約3万人）で同モデルを導入しており、他国への展開も検討している。

（2013年05月15日 デュッセルドルフ事務所 ゼバスティアン・シュミット）

11. BNP パリバと CFAO、言語などのつながりを生かす（フランス）

フランス企業によるアフリカ進出の歴史は長く、旧フランス領から始まり、他の地域に広がりを見せている。銀行、総合商社、電気通信、食品加工と分野の異なる 4 企業にそれぞれのアフリカでの業務展開や展望について聞いた。インタビュー内容を 2 回に分けて報告する。1 回目は大手銀行 BNP パリバおよび 2012 年末に日本企業と提携した総合商社 CFAO。両社ともフランス語が通じるという強みも生かして業務を行っている。

・BNP パリバ：長年にわたるプレゼンスが強み

1930 年代からアフリカで業務を展開している BNP パリバのアフリカ・インド洋地域部長ジャンフランソワ・フィショー氏に、パリのリテール・バンキング本部でインタビューした（4 月 5 日）。



ジャンフランソワ・フィショー氏（許可を得て筆者撮影）

BNP パリバのアフリカ進出は 1930 年代にさかのぼる。現在のフランス語圏は、当時はフランスの植民地だったため、フランスの国内支店というかたちでそれらの国に進出した。当時は国立商業工業銀行（BNCI）と呼ばれ、独立以降

は国際商業工業銀行（BICI）に改称している。1960 年代初めの独立時代には BNCI の資本が各国の国益のため活用され、多くの場合は政府をパートナーとする交渉が行われたが、国によっては追い出されたところもある。既に 60 年以上が経ち、関係は正常化されたが、進出先の国数は当時より減少している。北アフリカではモロッコ、アルジェリア、チュニジアの 3 カ国に支店を持つ。最大規模はモロッコ。また、サブサハラ地域ではセネガル、マリ、ブルキナファソ、コートジボワール、ギニア共和国、ガボンの 6 カ国。これら 9 カ国ではリテール・バンキングを行っている。一方で BNP パリバは、企業投資業を中心とするコーポレート・インベストメント・バンキング部門がある。パリおよびバーレーンがアフリカでのプロジェクト投資関連の指令塔となっているが、新しい拠点として 2012 年 6 月、南アフリカ共和国のヨハネスブルクに支店を開設した。

リテール・バンキングは長年のプレゼンスから BNP パリバの強みとなっている。アフリ

カ市場向けのサービスとして、2008年にはフランスの通信サービス大手オレンジとの提携の下で、業界初のモバイル・バンキングをコートジボワールで開始した。その成功で他国にも同サービスが広がっている。

コーポレート・インベストメント・バンキング部門は大型プロジェクト（インフラなど）への融資を行い、国際市場におけるオフショア投資のアレンジを行う。リテール・バンキング中心の支店でも、パリとの連携で大型プロジェクト融資を行う場合もある。

・人事面でも現地化を進める

進出先では現地法人という子会社の形態を取り、現地の株主を交えて株主総会などが現地で行われる。つまり、現地経済に完全に統合しているといえる。人事面でも現地化が進んでおり、アフリカ全体でフランスからの出向者は30人ほど。管理職もアフリカ人がほとんどだ。多くの場合、フランスで教育を受けた人で、フランス本社での研修を経て、管理職に就く。近年ではフランスのBNPパリバに就職したアフリカ系の社員が数年の経験を経た後、自国に派遣されるという例もみられる。BNPの企業精神・企業方針などを十分に理解してから、各支店で責任のあるポストに就く必要がある。

・ヨハネスブルク新支店は南部アフリカへの窓口

2012年6月に開設した南アのヨハネスブルク支店では、プロジェクトへの融資が主要業務でリテールは行っていない。南アでは既にアングロサクソン系を中心とした大手銀行がリテールを行っており、BNPパリバがその分野に進出するには多額の投資が必要となる。もちろん、アフリカは全体で実質GDP成長率5%程度を維持しており、生活水準も向上し中産階級も形成される中、リテール部門に増資を行う可能性は十分あるが、現時点では未定だ。

南部アフリカではかつてプロジェクト投資が盛んに行われていた。例えば、ガス・石油部門は15年前からオフショア融資先の一番手だ。そのため、天然ガスおよび石油を保有する国（ナイジェリアなど）には長年かかわってきている。加えて鉱山資源の分野でも大型プロジェクトへの融資が盛んに行われてきた。2、3年前からこれらの業務を行う支店を現地に開設してはどうか、という考えが浮上し、オフショアのみならずオンショアの業務も行う方向性が示された。これがヨハネスブルクの支店開設のきっかけだ。ヨハネスブルクに続き、ナイジェリアのラゴスにも支店を開設する予定。既にスタッフが駐在し、最後の

手続きを行っているところだ。業務は同様にオフショア・サービスに加え、補完的にオンショア・サービスも提供する。

アフリカの成長の牽引役は東・南アフリカが担っているが、BNP パリバが強みを持つ西アフリカも 2012 年の実質 GDP 成長率は約 5%だった。特に潜在的な鉱物資源（ダイヤモンド、鉄など）を持つギニアなどが注目されている。

・リテールではアフリカの地場銀行が台頭

リテール・バンキング部門では、歴史的にフランスのソシエテ・ジェネラルが BNP パリバの競争相手だが、加えて、近年アフリカの地場銀行が力を付けてきた。特にトーゴの首都ロメに本部を置くエコバンクが、西・中央アフリカで確固とした地位を築いている。アティジャリワファ銀行などモロッコの銀行グループも近年、アルジェリアを除くマグレブ諸国や中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC) 諸国、西アフリカ経済通貨連合 (UEMOA) 諸国で業務している。またナイジェリアの GT バンクも伸びている。

BNP パリバの世界展開の中では、西欧諸国の売上高が全体の 3 分の 1 を占める。近年はトルコ、東欧諸国も順調に伸びている。米国でもバンク・オブ・ザ・ウエストという名で西海岸側を中心に活動している。また、最近の成長を支えているのはアジア地域。アフリカは全体としては売上高の数%を占めるにとどまっている。

アフリカ進出における最大の問題は、アフリカ諸国のガバナンスだ。BNP パリバは倫理規定が非常に厳しく、これがビジネス上のハンディになる場合もある。プロジェクトへの融資に関してはフランス企業に限定しているわけではなく、日本企業への融資も要望があれば積極的に行いたい。

・CFAO グループ：アフリカ全土で流通網を整備

CFAO はアフリカ全土で 32 ヶ国に進出している総合商社で、北、西、中央アフリカのフランス語圏を中心に 100 年以上の歴史を持つ。同社は 2012 年末に豊田通商に買収された。同社で 2008 年まで取締役を務め、現在アフリカ投資フランス企業協議会 (CIAN) の事務総長であるステファン・デュカム氏に、CFAO のアフリカ展開の現状と豊田通商との提携の意味を聞いた (3 月 27 日)。

CFAO の 2012 年の売上高は 36 億ユーロ。その 80%がアフリカでの販売で、約 30 億ユーロ弱となり、非常に大きい。うち 61%が自動車（乗用車・トラック・トラクターなどを全て含む）、27%が医薬品、工業・設備・サービスが 12%となっている。テクノロジー関連（事務機器・エレベーターなど）の販売（5%）も行う。2012 年の売上高は全体で前年比 14.8%増。地域別ではアルジェリアでの自動車販売の伸びが牽引役となり、マグレブ地域で 35%増となった。またサブサハラ地域の英語・ポルトガル語圏では経済成長が活発だったこともあり 28.7%増となった。他方、本来 CFAO が得意としたサブサハラ地域のフランス語圏では 9.5%増の伸びにとどまった。

CFAO はフランス企業としてアフリカにおける最初の流通関連企業であり、広範囲に広がる流通事業者としてアフリカで最初の企業モデルだった。流通事業者としては英国のロンドン・ローデシア（LONRHO）という商社があったが、内部的な問題からグループは分裂し、東アフリカに広がっていた自動車部門は豊田通商が買い取った。CFAO は北西アフリカのトヨタの販売網を有していたが、今回の豊田通商との提携で全アフリカにおける販売網整備が実現したことになる。

CFAO は 1990 年にピノー・プランタン・ルドゥート（PPR）に買収されたが、2010 年には高級品事業に集中するため、CFAO を含め一般流通業を売却し、最終的に豊田通商が 2012 年末に株式公開買い付け（TOB）で買収した。

・地域的補完性の点で豊田通商との提携は有効

豊田通商は CFAO の買収で、北部および西部アフリカに広がる CFAO の販売網を掌握し、既存の南部および東部アフリカの販売網と地域的補完性を持たせ、これによってほぼアフリカ全土に販売網を持つに至った。また、自動車販売以外の分野、特に医薬品販売への広がりには豊田通商にとっては魅力だ。一方、CFAO にとっては、トヨタ車を中心として販売する豊田通商の下に置かれることで、これまで同社の発展を支えてきたマルチブランド戦略の継続の可能性が疑問視される。また、協力体制の中でもう 1 つの懸念は独占禁止法だ。マダガスカルを例にとると、豊田通商はトヨタ車の販売網を持つ一方、CFAO もほかのブランドの車の販売網を持つため、両社が合わさると市場のシェアが 80%を超え、独占禁止法に抵触する恐れがある。両社が既に進出している国では注意が必要だ。

- ・医薬品卸売りはアフリカで最大シェア

医薬品卸売事業に関しては、CFAO はアフリカで最大のシェアを誇る。アフリカのフランス語圏では、フランスの社会保障システムと同様に医薬品が社会保障によりカバーされ、薬局は市販許可を得た医薬品全部を販売する義務があり、固定価格という販売システムだ。一方、英語圏ではドラッグストアでの競争販売となる。CFAO の医薬品卸売事業を行うユーラファーマは今後、英語圏での展開の可能性を十分持つ、とデュカム氏は分析している。

(2013年05月16日 パリ事務所 渡辺智子)

12. ボーダフォン、南アを起点にサブサハラ市場攻略へ（英国）

サブサハラアフリカ市場を狙う英国企業にとって、旧英国領でアフリカ最大の経済国である南アフリカ共和国は「入り口」となっている。成長するサブサハラにおける通信サービス事業に投資する企業として手本となるのがボーダフォンだ。同社のマシュー・カーク取締役広報担当に電話インタビュー（3月14日）を行い、サブサハラ市場のビジネスチャンスを探った。

・文化的結び付きも強い南ア

国民統計局（ONS）によると、2011年の英国からアフリカへの直接投資（FDI）は南アフリカ共和国が18億900万ポンド（1ポンド＝約156円）と最も多く、次いでナイジェリアの3億5,400万ポンド、ケニアの4,800万ポンドと続く。英国企業にとって、南アはサブサハラ攻略の起点となっている。英国領であったことから公用語が英語で文化的結び付きも強く、法制度や金融システムの点でも共通点が多い。

サブサハラにおいて通信サービス事業は、通信インフラとともに金融インフラとしても企業や消費者に浸透している。ナイジェリアでは固定電話がほぼ不通で、携帯電話が実質的に唯一の通話手段となり需要が急速に伸び、ケニアでは携帯電話を介した送金システム（M-PESA）の活用が進んでいる。

通信サービス事業でも南アはサブサハラへの入り口として位置付けられる。ボーダフォンが出資するボーダコム（南ア）は積極的にサブサハラビジネスを展開し売上高を拡大している（2012年11月28日記事参照）。同社は南ア以外にコンゴ民主共和国（DRC）、タンザニア、モザンビーク、レソトで事業を行っており、ボーダフォン・グループ全体の売上高の11.4%を占める（2012年度上半期決算時）。なお、ボーダフォン・エジプト・テレコムコミュニケーションズを含めたアフリカ全体の売上高は同グループの売上高の14.9%に上る。

ボーダコムのほか、ガーナ・テレコムコミュニケーションズ、サファリコム（ケニア）に出資するボーダフォンは、サブサハラ市場をどうみているのか。同社のカーク氏は以下のよう話した。

・ボーダフォンが重視する3つの視点

ボーダフォンは大きく3つの視点で事業展開を図っている。1つ目は新興市場、2つ目はモバイル・インターネット、3つ目は法人向けビジネスだ。当社にとって、この3つに共通するエリアがアフリカだと位置付けている。しかし、アフリカは魅力的な成長見通しがある一方で課題も多い。そのバランスをどう考えるか。アフリカは現時点でボーダフォン全体の売上高の約15%を占めるにすぎないが、欧州にはない成長をみせており、さらにその比率は高まるだろうとみている。

上記3分野のうち、モバイル・インターネットサービスは今、まさに成長しているところだ。価格という点で、スマートフォンは通常の携帯電話よりもかなり高価だ。技術という点で、当社は南アで第4世代移動システム(4G)を、ケニアとDRCでは第3世代移動システム(3G)を提供している。技術レベルとインターネットアクセスの利用可能性は大変な勢いで成長している。南アではこの1年間で売上高が17%程度増加した。契約数は約1,300万口、27%程度増加した。スマートフォンを利用したモバイル・インターネットのデータ売上高に至っては約35%増加した。

法人向けビジネスの成長のポテンシャルも高い。小規模な企業間取引(B to B)サービスを行うには人脈や流通チャンネル、ブランド力が必要となるが、当社はケニアや南アで既にそれらを有している。また、多国籍企業にも彼らが必要とするサービスを提供する。アフリカでの法人向けビジネスは確実に拡大すると期待している。

・アフリカビジネス3つの課題と障壁

アフリカでビジネスを行う際の課題や障壁について、3つ指摘したい。1つ目は南アの黒人経済参加促進政策(BEE)にみられる具体的な規則や経営参加への要求。2つ目は電力インフラ。欧州では送電網で系統電力を活用できるが、アフリカでは自家用発電機を用意する必要がある。3つ目は従業員の健康や安全管理を含む企業ガバナンスの構築。

現地子会社について、100%子会社とすべきか、それとも現地政府や現地資本がその一部を保有する「ローカル・オーナーシップ」とすべきか、という点については、南アのBEE政策などを考慮せざるを得ない。当社が1994年に設立した南アのボーダコムはもともと政府所有のテレコム南アフリカとボーダフォンのジョイントベンチャー(JV)だった。現在の持ち株比率はボーダフォン65%、南ア政府13%、公開株式22%となっている。2000年

に資本参入したケニアのサファリコムももともとは政府とのJV。現在はボーダフォン 40%、ケニア政府 35%、公開株式 25%となっている。その国に根差したビジネスを進める上で助けになるという意味で、ローカル株主を持つことは当社にとって好ましいことと考えている。

・M-PESA はケニア以外にも拡大

ケニアではサファリコムの「M-PESA」サービスの利用者が急増している。これは携帯電話を介した送金システムで、顧客と金融機関の間をつなぐサービスを提供している。ケニアには1,600万契約を超える利用者がおり、月に6億ポンドが動いている。同国のGDPからすると経済に大きなインパクトがある。M-PESAは既に定着しているが、まだ利用が伸び続けており、この1年で同サービスを含む通話以外の売上高は32%程度増加した。3～4年前はニッチなビジネスだったが、現在はビジネスのかなりの部分を占めている。実際、M-PESAはサファリコムの総売上高の20%程度に上る。

こうしたケニアモデルは他の市場にも適用できると考えている。同サービスは、ケニア以外にもタンザニア、南ア、DRC、モザンビーク、カタール、インド、アフガニスタンの合計8つの市場でも提供している。M-PESAの成功はその国の銀行業界と経済の仕組みに大きく依存する。同じアフリカだから同じように浸透するといったことはなく、国ごとに判断しなければならない。タンザニアでは2年前にM-PESAを開始し、良いスタートを切っている。同国の顧客のほぼ半分がM-PESAを利用している。ケニアがM-PESA利用の最先端ではあるが、それ以外の市場にも浸透しつつある。

(2013年05月17日 ロンドン事務所 ピーター・カワルチク、齋藤陽平)

13. 経済成長に期待し、現地化進めるタレスとソムディアグループ（フランス）

アフリカに進出するフランス企業へのインタビュー報告の第 2 弾。電気通信システム事業をアフリカ全土で展開するタレスと、食品加工業のソムディアグループを取り上げる。これら 2 社とも経営の現地化に力を入れている。

・電気・通信のタレス：アフリカ全域に展開

電機大手タレスグループは、航空宇宙、防衛、交通、セキュリティー分野での情報システムと各種サービス提供で世界的に活動する。タレス・インターナショナル・アフリカ（モロッコ）の副社長ジャン＝イブ・トロ氏に、パリ郊外のタレスグループ本社でインタビューした（4月10日）。その概要は以下のとおり。



タレス・インターナショナル・アフリカのジャン＝イブ・トロ副社長（許可を得て筆者撮影）



タレスグループ本社（許可を得て筆者撮影）

タレスのアフリカでの歴史は長く、国によっては 30 年以上前から進出している。地理的にも言語圏的にも地域を問わず多くの国でプロジェクトを展開しているが、実際に事務所を構えているのは 6 カ国。アルジェリア、リビア、ケニア、ナイジェリアには代表事務所を置き、販売業務とプロジェクトのフォローを行う。モロッコと南アフリカ共和国には現地法人の子会社がある。南アは唯一のメンテナンス部門や研修部門、簡単な製造部門もあり、200 人余りの従業員を抱える。

アフリカでは、特にエア・トラフィック・マネジメント（ATM）の分野で強い。アフリカ全土の空港の約 3 分の 2 にレーダー・管制用通信システムを供給している。また、身分証明書（電子データ）システムの工程とその管理を供給している国もある。この両部門では既に 20 年の歴史を持つ。加えて、無線コミュニケーション分野（警察のパトカー同士の

通信システムなど)でも長い歴史を持つ。以上3部門がこれまでの中心業務だった。

・インフラとセキュリティーにも参入

近年のアフリカの経済発展に伴って創設された新しい業務としては、まずインフラ設備がある。特に鉄道インフラが活発だ。当社は鉄道の信号システム分野で世界一だが、この分野でモロッコ、アルジェリア、南アなどに進出している。他の国々でも、旅客・貨物運搬の両方で多数のプロジェクトが進行中だ。これはアフリカのインフラ開発の進行に伴い、最も成長している分野だ。次に成長が期待される分野は、セキュリティー部門。昨今注目されているアフリカ諸国における国境線・海上でのセキュリティーの問題、沿岸警備、重要産業プラント(石油プラントなど)の警備などに関わるセキュリティーシステムの供給だ。当社は統合されたシステム全体を販売している。

生産部門はレーダー、高性能監視カメラなどの中枢部分に特化している。他の部分は当社では生産していない。現在アフリカでは、南アに航空制御システムの技術サポート機能を持つ工場があるが、本格的な製造はまだ行われていない。南ア拠点では修理、簡単なレベルでの現地に合ったかたちに改良する研究開発(R&D)業務を行う。

アフリカ市場はこれまでは単なる輸出先だった。しかし、今日ではアフリカの発展に伴い、現地生産・技術移転の要望も出てきている。既に南アでは始まっているが、今後北アフリカ(モロッコ)でも下請け製造業務を行うことを考えている。それにより、現地での雇用創出、生産レベルの向上、そして現地企業とのパートナーシップの強化につながる。

・パリ本社と現地本部で業務を分担

2011年11月にタレス・インターナショナル・アフリカの本部がモロッコの首都ラバトに移転され、モロッコからアフリカ全体をみるという体制が構築された。これは歴史的にもアフリカと複雑な関係を持つフランス企業としては、「アフリカからアフリカを見る」という象徴的な意味合いが非常に大きい。

ラバトにはアフリカでのパートナーシップ管理のための実務上の機能を持たせているが、特定の分野ではパリ本社がアフリカ諸国でのプロジェクトに対して依然重要な役割を担っている。この業務分担は、機能上の問題とアフリカ域内での横移動が容易でないことも背景にある。ラバトからアフリカ諸国に移動するより、パリからの移動の方が時間的にも経

済的にも便利な場合が多々ある。ただし近年、トルコ航空がアフリカ域内で多数の便を開設したり、エールフランスもアフリカ域内便の増設を発表、エチオピア航空や南ア航空も同様に増便を行ったりするなど改善がみられるため、状況が変わって移動が容易になれば、ラバトがアフリカ全体をカバーすることも十分にあり得る。

アフリカ内のプロジェクト運営はラバトおよびパリが総括しているが、アルジェリア、モロッコ、ナイジェリア、ケニア、南アといった主要国では、現地の責任者がそれぞれの地域のプロジェクトを運営する。

現地法人の南ア支店では経営の現地化が最も進んでいる。モロッコでは現地生産による現地化の深化を目指している。タレスの基本的戦略は現地化だ。貿易から共同請負など、いろいろな形態のパートナーシップに基づき現地生産へと移行している。特にフランス企業を相手とするパートナーシップに限定しておらず、中国、トルコや中東諸国、南米など世界各国の企業との連携が行われている。自国企業とパートナーシップを組もうとする国もあるが、フランス企業にはそういった傾向はない。企業の国籍ではなく、競争力が重要。また、現地資本の割合が多い案件は現地生産などの現地への統合も進めやすいことから、それらの案件の落札は重要と考える。

・現地化進めるが、慎重さも必要

現地化が基本方針だが、アフリカの場合、アジアや北米などと違い、産業基盤が発達している国が少ないという問題点がある。南ア、モロッコ、ナイジェリアでは産業基盤が発展しつつある一方、アルジェリアの場合は、その産業基盤が極小企業によって成り立っているという弱点がある。

現在、タレスグループ全体の売上高に占めるアフリカの割合は4～5%。ここ2年ほどは「アラブの春」に伴う政治的混乱の影響で、北アフリカ（エジプト・リビア・チュニジア）での業績が振るわなかったため、アフリカの伸びは頭打ちとなったが、2013年の売上高は増加するとみられている。ただし、投資企業にとっては見通しが立てられる投資環境や税制などが重要で、その整備には時間を要するだろう。

それでも、アフリカは成長すると確信する。その理由の1つは、まず若年層が多いこと。次に、アフリカには広大な耕作可能な土地があり、将来世界の食料庫となる可能性を持つ

ていること。そして、天然資源が豊富であることも挙げられる。最も印象深い点は、アフリカ人自身が世界経済への統合を強く希望していることだ。多くの若者がアフリカを問題視することに強く反発しており、アイデンティティを強く認識している。その上、学歴の高い若者が増えてきている事実もある。モロッコでは海外で教育を受けた若者の帰国現象が起きている。コートジボワールでも内部問題は少なくないものの、国の安定化を進めていきたいという意思が強く感じられる。長期的にみて、アフリカの成長を待つだけでなく、積極的に進出すべきだと考える。メディアではマリへのフランス軍の展開や人質事件の報道などアフリカの不安定要素が強調されるが、全体をみると安定化が進む例の方が多い。構造的には、安定化へ動いていることを確信する。

進出企業は現地化を進めることが重要。タレスの出向者はアフリカ全土で10~15人いるだけだ。南アの場合は融資、人事、法務の責任者は全て現地人で、いずれ全員現地スタッフにすることが目標。ただし、当社の業務はセンシティブな分野なので（アフリカでは軍事関係は少ないが）、慎重さは要求される。

・従業員の安全確保に細心の注意

進出の課題は、従業員のセキュリティ問題だ。その点は細心の注意を払っており、タレスの従業員には駐在員・出張者ともにセキュリティ関連の事前説明を十分に行う。例えば、電車の信号システムを設置する場合、住民がほとんどいない奥地に入ることもある。その場合の工事現場の安全管理は重要だ。アルジェリアでの人質事件、マリ、サヘル地域、ナイジェリアなどでのフランス人誘拐・人質事件があったこともあり、数年前に比べても特に注意が払われている。そのため、危険と見なされる地域・国では当社の行動規範は非常に厳しくなっている。

・食品加工のソムディアグループ：アフリカ投資は一定程度に抑制

1940年代からアフリカで活動を始め、現在、中央アフリカのフランス語圏6カ国に進出し、食品加工分野で現地生産・現地販売100%で業務展開するソムディアグループ。社長のアレクサンドル・ビルグラン氏にパリ本社でインタビューした（3月29日）。その概要は以下のとおり。



ソムディアグループのアレクサンドル・ビルグルン社長(同グループ提供)



カメルーンの現地法人ソスカムが製造する砂糖(筆者撮影)

ソムディアは家族企業。アフリカ進出はコンゴ共和国（首都ブラザビル）を手始めとして先々代が1947年に活動を始めた。現在はサトウキビ栽培と砂糖精製業、小麦精製、飼料製作、鶏卵業で、カメルーンを中心にコンゴ共和国、チャド、中央アフリカ共和国、ガボン、コートジボワールの計6カ国に拡大している。2011年の総売上高は4億1,940万ユーロで、製糖業の伸びで前年比約40%増となり、2012年にはさらに4億4,690万ユーロと順調に伸びている。そのうち、9割以上がアフリカ諸国での売上高だ。

また現在、年間7,000万ユーロをアフリカに投資しているが、生産が追い付かないので、2017年までに1億2,000万~1億3,000万ユーロに投資額を増やす予定だ。この投資計画の一環で日本企業とのパートナーシップが進行中。特にガボンでの協力が中心となるが、他国でもその可能性はある。アフリカでのビジネスはかなり積極的に展開する一方で、ソムディアグループを含め4グループを包括するビルグラングループ全体としては、資本を1カ所に集中させるのは危険なため、アフリカへの投資は一定程度に抑え、中国、米国、フランス、欧州など業務展開の地理的多様化に努めている。

・地域集中型の経営方針を採用

当社が進出する中央アフリカのフランス語圏に集中する6カ国の人口は、合わせて4,000万人ほど。当社の小麦は6カ国合わせて約50%弱の市場シェアを占めている。コートジボワールでは砂糖市場の50%に上る。戦略としては、現在進出している地域での密度を濃くすることを優先している。小麦や砂糖の業界では、輸送が重要なカギだ。現在の進出地域内でも、インフラ設備がまだ不十分なため輸送には問題がある。進出地域を広げると、さらに問題が大きくなる。そのため地域を集中させた方が輸送にも、またマネジメントの面でも有利だ。

6カ国はCFAフラン³圏で通貨をユーロに固定しており(1ユーロ=655.957CFAフラン)、為替の影響を受けない利点もある。進出先の大半が「中央アフリカ経済通貨連合(CEMAC: 加入国はカメルーン、中央アフリカ共和国、ガボン、赤道ギニア、チャド)」に加入しており、経済統合されている。例えば、カメルーンで生産された製品は無税で域内の国で販売できる。

・消費市場としての拡大に合わせて進む現地化

以前は砂糖をアフリカから他地域へ輸出していたが、世界的に生産割当制を導入する国が増え、利益が上がりなくなっている一方、アフリカ諸国の域内市場拡大のため、100%現地販売向けに移行した。域内市場の成長には2つの要因がある。1つは人口増加によるもので、年間4~5%の伸びがある。それに加え、生活水準の向上がある。小麦にはあまり影響はないが、砂糖の消費量は生活水準の向上に呼応して増加する。砂糖そのものではなく、食品に含まれる砂糖の消費量が増えるのだ。清涼飲料や菓子類などの消費は、欧米諸国に比べればアフリカの消費量はまだ低いですが、確実に増加している。この分野では数量ベースで年間10~12%の成長がみられる。多くを占める原料用の砂糖は、アフリカ現地で生産する清涼飲料メーカーや製菓企業に売られる。飲料メーカーはかなり前からアフリカで現地生産を行い、製菓企業も国内市場の拡大に伴い現地生産をする大手企業が増えている。市場拡大に伴う現地生産がアフリカの今の傾向で、当社もその動きに呼応している。

当社は進出先の各国に現地法人があり、合弁の場合でも株式の半分以上を持っている。民間企業だが、他の主要株主は進出相手国。現地での雇用数も多いため、進出先各国政府との関わりも多い。コンゴでは民間企業としては最大の雇用主で、カメルーンでも最大手だ。季節労働者を含めると、6カ国全体で1万9,000人を雇用している。経営面での現地化が進んでおり、15年前には300人いた本社フランス人社員の出向者が今では30人に減っている。各国の現地法人の社長は現地人で、営業・人事とも管理職はおおむね現地人だ。

・日本をはじめ外国企業との提携も活発

日本の大手商社である丸紅は、ガボンでのビジネスに強いこと、またソムディアの砂糖に関心を持っていることから、同国での出資、機械供給などでの協力が進行中だ。2億5,000

³ CFAフランとは、西アフリカおよび中部アフリカのフランスの旧植民地を中心に用いられている共同通貨。

万～3億ユーロに上る大投資計画となる。他の地域に拡大する可能性もある。アフリカ人にとっても、フランスと日本の共同計画というのは新しく、興味を持たれている。ビルグラングループは日本企業との協力経験が豊富で、大手製菓企業とのパン事業では30年以上のパートナーシップを組んでいる。日本は意思決定に時間がかかるという欠点があるが、一度決まるとステップを踏み確実な仕事ができる。一步一步進む日本企業とのアフリカでの協力は、期待するところが非常に大きい。

日本企業以外にも、例えばインド企業は鉄鋼、ボイラーといった設備関連で競争力がある。また、技術力も非常にレベルが高く、価格面は低く抑えられる。日本との協力体制の中でも、インドとのパートナーシップを組み合わせる場面が出てくると考える。

・アフリカ投資熱高まるが、困難な点も

アフリカでは中産階級や富裕層も現れてきており、今後大幅な消費拡大がみられる可能性も十分ある。しかし、アフリカは54カ国からなっているだけに、交渉やビジネスは容易ではない。現在のフランス企業のアフリカへの期待感には驚くものがあり、アフリカ投資ブームと騒がれているが、統計をみると、フランスの投資額全体の1桁台にとどまっている。

(2013年05月20日 パリ事務所 渡辺智子)

14. バカランド、取引先と連携して消費者ニーズをつかむ（ポーランド）

コーンフレークやシリアルバーなどを世界 45 カ国・地域に輸出している食品加工業のバカランド（本社：ワルシャワ）は、アフリカを潜在性の高い市場と捉えている。現在は南アフリカ共和国の小売店、卸売店への輸出を通じて市場開拓に取り組んでおり、今後は取引先と協力して市場調査をし消費者ニーズをつかんで市場拡大を図るとともに、ナイジェリアなど人口規模の大きい国への参入も進める意向だ。ウカシュ・コウォジェイチック輸出部長に聞いた（3月29日）。

・輸出の6割占めるコーンフレーク

創業者のマリアン・オベルコ氏は、1991年に生鮮果物や野菜の販売から事業を始め、1993年に取扱品目をドライフルーツとナッツに特化した。その後、ドライフルーツの輸入業者などの企業買収を通じて事業を拡大し、2006年にバカランドを設立。同年にワルシャワ証券取引所に上場した。その後も、2007年にオリコ（大豆製品の生産・販売）、2011年にはピフォ（シリアル・コーンフレークの生産・販売）を買収し、ドライフルーツ・ナッツ製品に続く収益の柱となっている。

同社は外国市場開拓にも積極的で、日本を含む世界 45 カ国・地域に輸出している。同社の売上高に占める割合は、ドライフルーツ・ナッツ類が約 50%で、コーンフレークやシリアルバー製品はそれぞれ 10～15%だが、輸出に限るとコーンフレークが約 60%、シリアルバーが約 25%を占めている。

コウォジェイチック氏によると、同社は原料の輸入から加工、包装までを一貫して手掛けているため、顧客の要望に柔軟に対応できる点が強みだという。同社の顧客は国内外のスーパーマーケットなどの小売業者、卸売業者と多岐にわたる。自社ブランドだけではなく、小売業者・卸売業者向けにはプライベートブランド（PB）でも供給するほか、容量や風味などについても柔軟に対応している。また、パッケージのデザインを含めた商品提案もしており、ビジネスの拡大につなげている。

・中品質・低価格が市場の特性

コウォジェイチック氏はアフリカを、「潜在性が高く、今後急速な成長が見込まれる市場」とみており、「将来の市場拡大を見越して、今から市場に参入しておく必要がある」と語る。

現時点では、南アの小売業者、卸売業者への輸出を通じた市場開拓を進めている。同国の地場小売り大手ショップライトとは、2008年に欧州で開かれた展示会で出会ったのを契機に商談を進めていた。取引が成立するまでには時間がかかったが、長期的な信頼関係を構築することを前提に粘り強く交渉を続けた。初めて輸出に至ったのは2010年だったが、コーンフレークの自社ブランド商品である「ミスター・ブレイクファスト」の取引が本格化した2012年には、取引額が前年比約5倍に増加した。同社の国外での売上高に占めるアフリカ地域の割合も、前年の約2%から約6%にまで拡大している。同氏は、今後はショップライトが持つアフリカ16カ国の販売網に着目し、南ア以外の国への展開も図りたいとしている。特に、ナイジェリアやコンゴ民主共和国は市場規模が大きい分、期待も大きいようだ。



バカランドの主なアフリカ市場向け輸出商品(同社提供)

アフリカ市場の特性としては、価格重視であることが挙げられる。コウオジェイチック氏によると、高品質・高価格の商品よりも、中品質・低価格の商品が好まれているようだ。味の好みについては、砂糖やチョコレートを使った甘味の強い商品の方が、甘味を抑えて素材の味を生かした商品よりも好まれている。この点について、同氏は「10～15年前の欧州市場と類似しているが、消費者の嗜好(しこう)が今後どのように変化していくか、市場を注視していく必要がある」と語っている。取引先も同社のさまざまな商品を投入して消費者の反応を確かめながら、市場調査を進めているという。同氏は引き続き取引先と緊密に連携しながら、今後はシリアルバーを投入するなど輸出品目を増やしていきたいとしている。

・L/C取引で代金回収リスクを軽減

ビジネスリスクへの対応としては、信用状(L/C)取引により代金回収リスクを軽減し

ている。またアフリカでは、2010 年末から 2011 年にかけてチュニジアやエジプトなどで大規模な反政府デモが起こっており、「政情不安もリスク要因」と同氏。しかし、欧州でもギリシャやキプロスなどでは財政危機に端を発する混乱がみられることから、同氏は「大局的にみると、特定の市場に依存することなく、多くの国・地域に販路を持つことがリスク対策になる」と話す。今後も、アフリカへの輸出事業を推進していく意向だ。

(2013 年 05 月 21 日 ワルシャワ事務所 志牟田剛)

15. ネスレ、法律・会計専門家らとリスク対策に注力（スイス）

南アフリカ共和国を筆頭に、アフリカには 100 社以上のスイス企業が既に進出し、積極的に市場開拓を進めている。事業展開が進むにつれ、ビジネスリスク対策が急務となってきた。食品大手ネスレは、法律・会計専門家の意見を取り入れて、有効なリスク対策に努めている。

・スイス企業は全土で約 11 万 7,000 人を雇用

スイス国立銀行（SNB）によると、2011 年のスイス企業のアフリカへの直接投資（残高）は、104 億 1,600 万スイス・フラン（CHF、1CHF=約 105.8 円）に達しており、アフリカ全土で 11 万 6,967 人の雇用を創出している（表 1、2 参照）。そのうち最も多い南アでは 100 社以上が支店や生産拠点を配置しており、3 万 4,449 人を雇用する。2012 年のフローの投資額順では南アが 22 億 4,000 万 CHF と最も多く、次いでエジプト、モロッコ、ナイジェリア、コートジボワール、ケニアの順となっている。

個別にみると、ネスレ（本社：ボー州ベベイ）がソマリアを除くアフリカの全ての主要国で営業をしているほか、大手企業では、香水・香料製造大手ジボダン（本社：ジュネーブ州ベルニエ）が南アに香料の製造および営業拠点とフレグランス部門の営業拠点を有し、モロッコやマダガスカルなどから香料原料を調達している。南アには電力関連、重工業大手の ABB（本社：チューリヒ）も拠点を有しており、業務用チョコレート、ココア製造最大手のバリーカレポー（本社：チューリヒ）がコートジボワール、ガーナ、カメルーンに製造拠点を持っている。

表1 スイス企業の対アフリカ直接投資残高の推移（単位:100万スイス・フラン）

	2000年	2008年	2009年	2010年	2011年
南アフリカ共和国	1,318	8,898	3,664	3,934	2,240
エジプト	605	1,677	1,667	2,017	1,766
モロッコ	294	443	568	640	690
ナイジェリア	15	322	207	327	344
コートジボワール	113	293	416	517	318
ケニア	55	156	166	169	197
チュニジア	45	25	58	64	102
アフリカ全体	4,560	13,903	9,900	11,623	10,416
世界全体	379,931	769,883	891,309	970,421	1,000,301

（出所）スイス国立銀行

表2 スイス企業によるアフリカでの雇用創出人数
(単位:人)

	2000年	2010年	2011年
南アフリカ共和国	19,695	39,306	34,449
エジプト	8,450	31,541	32,238
モロッコ	3,467	6,578	7,051
ナイジェリア	6,763	5,208	5,371
ケニア	1,670	3,357	3,760
チュニジア	1,404	2,596	2,524
コートジボワール	2,906	2,498	2,450
アフリカ全体	63,333	116,963	116,967
世界全体	1,763,022	2,820,592	2,963,526

(出所)表1に同じ

・各国と FTA 締結、増える人の往来

スイス連邦関税局によると、2012年のアフリカへの輸出額は前年比2.7%増の33億3,700万CHF、輸入額は68.0%増の28億9,000万CHFで、スイス側の4億4,700万CHFの貿易黒字だった。国別では輸出入額ともに南アが最も多く、アルジェリアが次ぐ。サブサハラ地域ではガーナが主要貿易相手国の1つとなっており、連邦経済省・経済事務局(SECO)は持続的成長を支援するための経済協力の優先国に位置付けている。スイスはアフリカから主に燃料・エネルギー、農林水産品、繊維・衣類・靴を輸入し、主に化学品・医薬品、機械および電気・電子機器、精密機械・時計・装身具を輸出している。

スイスは欧州自由貿易連合(EFTA)を通じてアフリカ各国と自由貿易協定(FTA)を締結。モロッコとは1999年12月1日に、チュニジアとは2006年9月1日に、南部アフリカ関税同盟(SACU)のうち南ア、ボツワナ、レソト、ナミビア、スワジランドとは2008年5月1日に発効している。2011年には前年比2.55%増の4万728人が南ア在留スイス人となり、南ア国民6万7,438人がスイスの地を踏むなど人の往来も増加している。スイスのヨハン・シュナイダー＝アマン連邦経済相は2012年6月19日、首都ベルンで南アのボブ・デービス貿易産業相率いるミッションと会談し、南アへのスイス企業の投資促進と2国間経済関係強化を約束した。

このように、アフリカ各国でスイス企業の活動は活発化しているが、その半面、政治、文化、制度、商習慣の違い、治安の問題などを背景としたさまざまなビジネスリスクにどう対処すべきなのか、苦慮する企業も増えている。

・法務・会計専門家ネットワークを構築

ネスレは2012年に、アフリカにおけるビジネスリスク対策強化を目的として「法務・会計専門家ネットワーク」を設置した。本社のAOA（アジア・オセアニア・アフリカ）地域担当法務部長で弁護士のリチャード・サイクス氏に4月3日、アフリカでの法務・会計専門家ネットワーク構築について聞いた。同氏の発言の概要は次のとおり。

ネスレのアフリカ参入の歴史は古く、140年前の南アへの自社製品輸出に始まり、1927年には現地企業を買収して生産を開始した。1990年代までにアフリカ市場ではリーダー的地位を確立していた。

アフリカでの事業をリスク面から見直すきっかけとなったのは、2004年にコートジボワールで内戦が勃発したことだ。2000年前半、ネスレはアフリカの地域統括本部と研究開発（R&D）センター、生産施設をコートジボワールに置き、アフリカ事業の大半が同国に集中していたが、内戦により事業環境が悪化、地域統括本部をガーナのアクラに移転した。同時に、法務・会計面のリスク対策について、サブサハラ地域全体について見直すことにした。

当時、アフリカ全域の法務は、中央アフリカから遠く離れた南ア・ヨハネスブルクの弁護士が1人で担当していたため、ジルベール・プランシュ氏を採用した。同氏は、大手会計事務所プライスウォーターハウスクーパース（PwC）の勤務を経てネスレに採用された。金融・会計・法務問題の専門家であり、現在、中央・西アフリカおよび赤道アフリカ地域担当法務部長で「法務・会計専門家ネットワーク」代表となっている。

情勢分析の結果、アフリカのフランス語圏市場の会計問題は、1人では不十分だとの判断に至り、2004年以降、徐々に各地域にネットワークの構築を進めてきた。ネスレは法律・会計の専門家採用に当たっては、会計分野に強い法律家を選んでいる。フランスおよびアフリカの大学で高水準の教育を受け、アフリカの事情にも精通した人物を採用することにした。現在は、フランス語を話す弁護士兼会計士が6人おり、係争対応と税金対策の両方をこなしている。さらに英語圏出身の金融の専門家が10人おり、それぞれ得意分野を持っている。これら16人の専門家は、プランシュ氏の指揮下にある。

法務・会計については、地域単位でオペレーションを実施している。地域担当は、スイ

ス本社ではなく、担当地域で問題の解決に当たる。また、ネスレ外部のコンサルタントや官僚などとも密接な協力関係を構築しており、ネスレ本社の広報部門を通じて、国際機関や NGO とも協力関係がある。現在さらに、ケニアに配置すべき人員として、モザンビークとアンゴラを扱うポルトガル語ができる人物が 2 人必要だと感じている。

・文化の理解と政府有力者の助けが必要

ネスレは 2013 年 3 月 4～6 日、セネガルの首都ダカールでアフリカ各地域の法務・会計専門家ネットワークの会合を開催した。本社からは中央・西アフリカ担当金融部長とサイクス氏、アフリカからは、プランシュ氏とマグレブ地域担当弁護士 2 人、ケニア・赤道アフリカ担当弁護士 1 人、南ア担当 3 人、中央・西部アフリカ担当約 10 人が参加した。このネットワークは、あくまでネスレの内部組織であり、オープンに話し合えるよう外部には公開していない。アフリカ地域法務・会計専門家ネットワーク体制は、2012 年にガーナの首都アクラに本部を設立したばかりで、アフリカ全地域 35 カ国をカバーし、担当の法律家を指導していく役割を担っている。マグレブ諸国と南アは法務部門の本部を持たないが、本社の同地域担当金融部長が主に管轄しており、必要に応じて法務部長であるサイクス氏へ報告する体制となっている。サイクス氏自身、法廷弁護士でもあり、途上国の仕事に 30 年以上携わった経験を持ち、そのうちネスレでの勤務 20 年、英国企業での勤務経験が 12 年だという。

法務・会計専門家会議を今後もほぼ 1 年半ごとに定期的で開催する予定だ。現場での各地域担当者と本社の上司たちとの意見交換の場として重要であり、アフリカ各国の経済状況は国によって異なるが、大きな問題には共通点があるため、同ネットワークにより各地域のベストプラクティスを情報共有しながら分析することで実効力を持つリスク対策を立てることが目的だ。また、ネスレ内に次の新しい世代の法律専門家をいかに育てるかについても話し合う。

アフリカでは汚職が多数発生しており、特にカメルーンとコンゴ共和国で多いといわれ、問題の解決には、政府上層部と直接話をする必要がある。

また、ネスレが中西部アフリカのフランス語圏の 3～4 カ国で不当に高額な税を要求されるという問題が発生したが、社内にはアフリカ政府当局と接触できる大変優秀な法律家がいいたので解決できたという。最初は、ネスレ側は不利な状況にあり、対処に苦慮したが当局

とのやりとりを通じて、ネスレの税務専門家はアフリカ諸国の税務当局への対処方法を学んだ。サイクス氏は「アフリカでのビジネスリスク対策は、専門的、技術的なスキルを持つだけでは不十分で、彼らの文化を理解することと政府当局の権限を持つ人々とともに対処することが重要なポイントだ」と強調した。

(2013年05月22日 ジュネーブ事務所 洞ノ上佳代)

16. 早期進出と現地化で食品市場に浸透するイナルカ（イタリア）

イタリアは大企業を中心にアフリカへ進出し、ビジネスを活発化させている。1980年代にアンゴラに進出した食品製造・販売のイナルカもそのうちの1社で、先駆的な進出と現地化を武器に、アフリカ市場への浸透を深めている。

・冷凍・チルド保管倉庫の不足に着目

食肉（生または冷凍の牛肉）を中心に、食肉加工品、肉類の缶詰、サラミなどを製造・販売するイナルカは、イタリアの食品大手クレモニーニグループの傘下企業で、1963年に設立された。現在の従業員数は2,700人、収益はグループ全体の約4割を占めている。同社の2012年の総売上高は、前年比9.4%増の15億4,680万ユーロと好調を維持。総売上高の約半分はイタリア国内が占め、残りをロシア(20%)、その他欧州(17%)、アフリカ(16%)が分け合うかたちになっており、アフリカが1つの柱として成長している。

イナルカのアフリカ進出は、1980年代にアンゴラ政府が実施した国際入札に始まる。内戦状態にあったアンゴラでのビジネスに興味を示す企業が少ない中、同社は内戦を一時的なものとして捉え、天然資源の豊富なアンゴラの市場には大きな可能性があるとしてみていた。当時の欧州では牛肉の生産量が消費量を上回る過剰生産状態にあり、同社も同様だったため、余剰分を競争力のある価格でアンゴラ市場に投入。当時のアンゴラではタンパク源となる食品が不足していたため、政府機関、軍部そして民間へと急速にその納入先を拡大していった。

納入を始めた当初は、現地の輸入業者を経由して製品を販売していた。しかし1990年代に入り、ビジネス拡大には自社の拠点が必要だとして、1998年にアンゴラに最初のアフリカ拠点となる支店を設立した。また、アフリカでは冷凍・チルド保管倉庫の不足で市場への食品供給が滞っている実情に着目、冷凍・チルド保管倉庫を備えた物流網の設置に多額の資金を投入した。最高経営責任者（CEO）のルイジ・ピオ・スコルダマーリ氏は「冷凍・チルド保管倉庫設置が重要なポイントだった」と指摘。冷凍・チルド保管倉庫の導入によって現地で食品の長期保管が可能になり、同社はより多くの製品を、より広範囲に届けることが可能となった。

一方で、同社はイタリア国内で既に築き上げていた50~60カ国・地域への輸出ネットワーク

ークから逆に製品を輸入し、販売を開始した。このネットワークを生かし、アンゴラへも同様に、牛肉のほかにも、豚肉、鶏肉、魚、乳製品などタンパク源となる製品を輸入し、製品の種類を拡充した。タンパク源となる食品が市場でも行き渡るようになった後には、さらにパスタ、ジュース、トマト缶など常温保存の可能な製品も市場に投入、ドライ食品の倉庫も増設し、次第に冷凍・チルド倉庫とドライ用倉庫を兼ね備えた販売店の展開というモデルをアンゴラで確立していった。

このモデルの確立後は、物流拠点の増設にも着手。2006年の首都ルアンダに2カ所目の物流拠点を新設し、アンゴラでの売上高を急成長させた。また、販売エリア拡大のため、地方へも事業を拡大し、最近ではアンゴラ第2の経済都市ロビトにも物流拠点を設立した。現在、同社はアンゴラで、ルアンダ2カ所、ロビト2カ所、ビアナ1カ所の合計5カ所の物流拠点を持つ。年間約9,000万ユーロの売上高を誇り、顧客は自転車で買い物に来る主婦から、小売店や流通大手まで広範囲に及んでいる。

・アンゴラのモデルを他国でも展開

スコルダマーリャ CEO は「アンゴラのように第1段階は輸出、第2段階で物流拠点の整備、製品ラインアップの拡充、そして拠点増設による販売エリア拡大というビジネスモデルを国外展開の際に用いている」という。また、同社の国外展開のターゲットは、農作物生産から加工、販売までを含むバリューチェーンが確立していない自然資源の豊富な開発途上国となっている。

2011年時点で同社は、アンゴラのほかにも、アルジェリア、コンゴ民主共和国、コンゴ共和国、モザンビークにも拠点を展開しており、コートジボワールへの進出にも着手している。同 CEO によると、コンゴ民主共和国では食品産業が発展しておらず、売れるのは日常よく口にする商品が中心だ。例えば、イタリアのチーズ「パルミジャーノ・レッジャーノ」などはアンゴラでは売れているが、コンゴ民主共和国ではまだ売れないという。しかし、現在の同国での売上高はアンゴラを上回る約1億1,000万ユーロで、物流拠点もキンシャサに3カ所保有。さらにコンゴ川沿岸のマタディにも拠点設置を計画中で、さらなる発展が期待されている。

ビジネスモデルの第3段階として、現地での処理加工施設の導入があると同 CEO は指摘する。同社では既にロシアで処理加工施設を導入しているが、アフリカではアルジェリア

とアンゴラで小規模なひき肉加工程度の処理を開始したにとどまっている。処理加工施設の導入による現地での付加価値の創造は、ビジネスのさらなる拡大にとって重要であり、同社にとっての今後のアフリカビジネスの課題となっている。

・現地化の進展と市場の拡大に期待

イナルカのアフリカ拠点の形態は完全子会社、もしくは現地パートナーとの連携だ。現地パートナーと連携する場合は、あくまで実務レベルでの連携であり、合併などの資本提携ではない。

アフリカ拠点の人材は、経営層を含めてほぼ全て現地人材を登用している。例えば、アンゴラでは約 300 人の従業員に対し、イタリア人は責任者 1 人。コンゴ民主共和国でもイタリア人は財務担当ぐらいだ。スコルダマーリャ CEO は、労働慣行の違いなどで管理が難しい面もあるが、研修などを通じて指導を粘り強く続けているとし、むしろ現地従業員の存在が企業成長に大きく貢献していることを強調した。

さらに同 CEO は、アフリカの治安や衛生面について大きなリスクはないと指摘した。また、特にサブサハラ地域は人口が多く、若年層が多いことを魅力として挙げる。今後の急速なマーケティングやコミュニケーション手段の発達により、人々の消費行動に変化が生じれば、さらなる需要拡大も見込まれるとの期待感を示した。

アフリカの発展のためには国民全体の生活水準の向上が必要で、そのためには農業や食品産業の発展が欠かせず、天然資源で稼いだ資金をこれらのビジネスへ投資することの重要性が理解されるべきだ、と同 CEO は主張する。そうした重要性が今後アフリカ各国で理解されれば、同社にとってはさらなるビジネスチャンスになる。また、イタリア企業は天然資源の探査、開発、生産、農業や食品産業の分野に関しての技術やノウハウを持っており、アフリカ市場はイタリア企業全体にとっても大きなチャンスとなり得る。

イナルカのように先駆的に進出し、現地密着で的確にニーズを把握し、それに着実に応えていくことが、拡大が期待されるアフリカビジネスでの成功の第一歩となる。

(2013 年 05 月 23 日 ミラノ事務所 三宅悠有)

17.モタ・エンギル、アンゴラとの信頼を長年にわたって構築（ポルトガル）

2002年の内戦終結以降、石油収入を元手に発展を続けるアンゴラに、ポルトガル企業の注目が集まっている。旧宗主国としてのつながりが依然強く、ポルトガル企業が多数進出するとともに、10万人を超えるポルトガル人労働者が存在する。アンゴラ建設市場のパイオニア的存在であるモタ・エンギル（Mota-Engil）のイスマエル・ガスパール社長に対アフリカ戦略を聞いた（3月19日）。

・ポルトガルからの出稼ぎと企業進出が盛ん

400年間にわたりポルトガルの植民地支配下にあったアンゴラは、1975年に独立を果たした後、冷戦下での27年に及ぶ内戦を経て2002年に停戦を実現させた。豊富な石油資源による収入を背景に内乱で破壊されたインフラ再建を推進し、近年は目覚ましい経済発展を遂げつつある。内戦終結後、在留ポルトガル人が徐々に増加し始め、2008年以降は本国の経済危機を背景に出稼ぎ労働者が増加し、2011年にはその数は10万人に達した。統計庁（INE）によると、現在アンゴラ輸出に関わるポルトガル企業は約8,000社に上り、英語などの外国語に堪能なポルトガル人技術者、熟練労働者が同国の人材不足を補う存在になっているという。

ポルトガルの対アンゴラ貿易は輸出超過で、重要かつ有望な輸出先となっている。2000年から輸出が急増し、建設資材を中心に順調な伸びをみせたが、2010年には本国の建設部門の不振に伴い減少、その後2011年には再び増加に転じて、2012年は過去最高の29億9,800万ユーロに達した。ポルトガルはアンゴラの輸入相手国として1位（2011年：全体の18.1%）となっている。ここ数年は中国が追い上げており、2000年に2.7%だった中国からの輸入シェアは2011年に15.5%へ拡大した。

また、ポルトガルの対アンゴラ直接投資は、2011年の9億900万ユーロから2012年の3億1,200万ユーロへと、約3分の1に落ち込んだ。主な投資分野としては、卸売り・自動車修理（全体の53.9%）、金融（35.8%）、建設（10.6%）の順となっている。金融部門では、アンゴラ市場全体の約80%を占める上位5銀行の中にポルトガル系のエスピリト・サント・アンゴラ銀行とフォメント・アンゴラ銀行の2行が食い込んでいる。

・クレジットラインの大半を占める中国

アンゴラ政府が掲げる「2009～2013年中期プログラム」の予算額は約105億7,000万ドルで、主に輸出産業競争力向上サブプログラム、国内生産促進サブプログラムなどで構成される。プログラム基金の約21%に相当する外国クレジットライン22億3,600万ドルのうち、中国が20億4,200万ドルを占めており、ここでも中国の積極的な戦略がうかがえる。

ポルトガル最大の建設企業モタ・エンギルグループ（資本金：2億463万ユーロ、グループ従業員数：2万653人）は、現在19カ国で214社のグループ企業がビジネスを展開し、中でもアンゴラ、マラウイ、モザンビークなどのアフリカ諸国が同社売上高の約3分の1を占める重要市場となっている（表参照）。同社は1946年創業で、同年にアンゴラに現地法人を設立した。1975年の独立までアンゴラの植民地運営に深く関わり、独立後は活動を他のアフリカ諸国へ拡大し、ナミビアのドライブクでのダム建設、ボツワナのサンシティのインフラ建設、マトースター～ビアクラール間の道路建設、スワジランドのロンフルフェコ～ロマハシャ間の道路建設に携わった。2009年にはアンゴラの国営企業ソナンゴルとの共同出資でモタ・エンギル・アンゴラを設立している。

モタ・エンギルの概要(2012年)

(単位:100万ユーロ)

	ポルトガル (注1)	中欧	中南米	アフリカ	全体
グループ子会社数(社)	111	60	11	32	214
受注高	757	253	867	1,479	3,357
売上高	822	429	314	729	2,243
EBITDA(注2)	123	△2	33	137	287

(注1) スペイン、アイルランドを含む。

(注2) EBITDAは税引き前利益に減価償却費と支払利息を足したもの。

(出所) モタ・エンギル

・創業者がインフラ建設に意欲

モタ・エンギルのガスパール社長は、アンゴラ進出の経緯、成功の秘訣（ひけつ）などについて、以下のように語った。

アンゴラに進出したのは、創業者がアンゴラのインフラ建設に並々ならぬ意欲を持ち、魅力を感じていたためだ。

現在、モタ・エンギルは利益の50%をアンゴラをはじめとするアフリカ市場で得ている。最近のアンゴラの建設市場では潤沢なクレジットライン供与を武器に中国企業が大型インフラプロジェクトの約40%を請け負い、その見返りとしてアンゴラ産原油を優先的に取得

している。政府はインフラ整備資金を必要としており、多額の資金供与を行っている中国と競争して他の外国企業が大型プロジェクトに参入するのは難しい状況にある。

一方、中国企業は低賃金の労働者を本国から多数投入するとともに、建設資材・機器も中国製を使用するため、必ずしもアンゴラ人に仕事を与えていない。アンゴラ人を雇うモタ・エンギルは職業訓練キャンプで一定期間トーニングを行っており、長年にわたって築いてきた人的ネットワークを持つ。アンゴラにおけるビジネスの成功の秘訣として、お互いが信頼し合う人間関係を築けるかどうか重要であり、信頼関係の醸成には長い時間を要し、政治面ではもちろんのこと、社会のあらゆるレベルにおいて個人的なコンタクトを持っておくことが必要となる。

今後、モタ・エンギルはさらにアフリカ市場、そして中南米市場への拡大を目指している。その理由は、広大な国土であらゆるインフラを必要としているため、参入するチャンスが十分にあるからだ。アフリカ市場での活動をより拡大するために、ザンビア、ガーナにも支店の開設を決定し、またウガンダ、タンザニア、ケニアに現在交渉中のプロジェクト案件（総額 39 億ユーロ）も抱えている。欧州委員会、アフリカ開発銀行などによるプロジェクト・ファイナンス案件、あるいはアフリカ各国政府、石油・鉱物資源開発企業との直接交渉によって案件獲得を目指す。また、ビジネスの多角化も進めており、2012 年の売上高 22 億 4,300 万ユーロ（前年比 7.1%増）のうち、約 5,000 万ユーロは建設以外の分野（水事業、汚物処理事業、ロジスティクス事業など）だった。新分野で事業を拡大するためには時間を要するが、同時にやりがいのある挑戦でもある。

（2013 年 05 月 24 日 マドリード事務所 小野恵美）

18. 有望輸出市場は北アフリカからサブサハラにシフト（オーストリア）

欧州への輸出依存度を減らし輸出市場を多角化したいオーストリアにとって、アフリカ、特にサブサハラは今後の伸びが期待される市場だ。南アフリカ共和国にはさまざまな規模、業種の企業が進出しているほか、ナイジェリアの富裕層はオーストリアで製造されるテキスタイルの重要な顧客となっている。

・2012年のアフリカ向け輸出は12%増

オーストリアは伝統的にドイツをはじめとする欧州への輸出が多く、2012年は輸出、輸入とも貿易量全体の80%を超えている。アフリカ諸国への輸出は過去5年間、輸出全体の1.2~1.5%で推移している。2012年については、欧州債務危機の影響でオーストリアの欧州諸国向けの輸出が前年比0.1%減となった一方、アフリカ諸国向けは11.9%増となった。アフリカが輸出に占める割合は小さいものの、輸出相手国を多角化することで欧州債務危機のように特定地域の景気が悪化した際に輸出が停滞するリスクを分散させるための支援に力を入れている政府にとって、アフリカは今後の伸びが期待される重要な市場だ。

オーストリア連邦産業院（WKO）のカール・ハルトレブ貿易担当副部長は「オーストリア企業は他国企業が本格進出する前に、今すぐにでもアフリカ市場の開拓に取り組むべきだ」と語る。アフリカはオーストリア企業にとって未知の市場ではなく、1980年代からリビアやエジプトなど北アフリカ諸国のインフラ関連の国営企業に輸出してきた。特に北アフリカ諸国での国際金融機関の融資によるインフラプロジェクトでは入札に参加し、納品実績を上げてきた。しかし「アラブの春」以降、北アフリカ諸国の不安定な政情はオーストリア企業の輸出にも影響を及ぼし、同地域への輸出は2011年に前年比13%減となった。現在はサブサハラ地域への輸出がオーストリア企業の対アフリカ輸出の約3分の2を占めており、北アフリカ諸国に代わってサブサハラがアフリカにおける主要輸出市場となっている。

・南アには40以上の企業が進出

サブサハラの中でも南アは最も重要な市場で、40社以上のオーストリア企業が進出し、南アのみならずサブサハラ市場全体を見据えて拠点を構えている企業も多い。

南アに進出するオーストリア企業は、水力発電のアンドリッツ（ANDRITZ）や鉄鋼のフ

ェストアルピーネ (voestalpine) などオーストリアを代表する大手企業にとどまらない。例えば、フローリングを中心とする住宅建材メーカーのマフィ (mafi) は家族経営の中小企業だが、2012年11月に南アのヨハネスブルクにアフリカ初となるショールームをオープンした。ラッカーや化学硬化剤を一切使用しない同社のフローリング資材はオーストリアと異なる南アの気候にも適応している。安くはない同社製品を購入できる富裕層は十分にいるという。また、医療技術や医療機関情報システムに関する総合サービスを提供する AME インターナショナルは 2001 年にダーバンに拠点を構え、自治体から現地病院に情報管理システムを導入する業務を請け負っている。一方で、問題を抱えている企業もある。カプシュ (Kapsch) は 2010 年に 1,750 万ユーロ相当の高速道路の ETC システムの導入業務を受注し、2011 年 4 月に完成予定だったが、発注者が導入時期を複数回にわたって延期したため、現時点でも導入工事が未着工のままだ。

ハルトレブ副部長によると、サブサハラへの輸出が増える傾向は今後も続き、特に大きな可能性がある国はナイジェリアとガーナで、政情が安定するようであればケニアも可能性が大きい。北アフリカ諸国の場合と異なり、これらの国では中国や韓国から流入する大量の資金により民間セクターの成長が期待されており、鉱山、農業、環境分野のオーストリア企業にビジネスチャンスが見込まれるという。

・ナイジェリアで人気のテキスタイル

オーストリアの主要輸出品目は機械類だが、ナイジェリア市場に機械類とほぼ同額の輸出をしているのは、オーストリア西部フォアアールベルク州の刺しゅうを施したテキスタイルだ。

WKO フォアアールベルクのアンドレアス・シュタウダッハー産業部門部長によると、刺しゅうは同州の伝統工芸で、約 60 社が輸入したテキスタイルに刺しゅうを施して販売している。製品の約 94% が国外市場へ、そのうち約 60% はアフリカへ輸出されている。アフリカ向けのほとんどがナイジェリア向けだ。1960 年代に WKO ラゴス事務所に駐在していた商務官が、現地で刺しゅうテキスタイルの需要が高いことからフォアアールベルク州にコンタクトを取ったことが輸出のきっかけとなったという。

従業員 14 人の中小企業ホーファーも、輸出に占めるナイジェリアのシェアが 80% と非常に高い。同社のビルフリード・ケーニヒ販売部長によると、ナイジェリアへの輸出を開始

した 1960 年代前半以降、結婚式などで身に着ける伝統的な衣装や、近年では日常ファッション用のテキスタイルとして需要が多い。刺しゅうを施した生地は現地でも生産されているが、オーストリア製品は高級素材として富裕層に受け入れられており、現地製品と競合することはないという。同社はナイジェリアに拠点を持たないが、年間を通じてナイジェリアから多くのバイヤーが訪れ、同州の複数のメーカーを回って買い付けている。ケーニヒ部長は、代金回収の問題を常に抱えているが、近隣にナイジェリアに輸出している企業が多いため、バイヤーの信用度について情報交換をしているという。また、中国から大量生産された安価な類似製品やオーストリア製品のコピー商品がナイジェリア市場に流入している。以前はオーストリア企業のデザインした生地を購入していたバイヤーが、現在は自分のアイデアを伝えてくるようになっており、そうした細かな要求に丁寧な仕事で対応できるのがオーストリア企業の強みだという。

(2013 年 05 月 27 日 ウィーン事務所 鷲澤純)