

アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ

2014/9/30 (火)
JCCP M株式会社

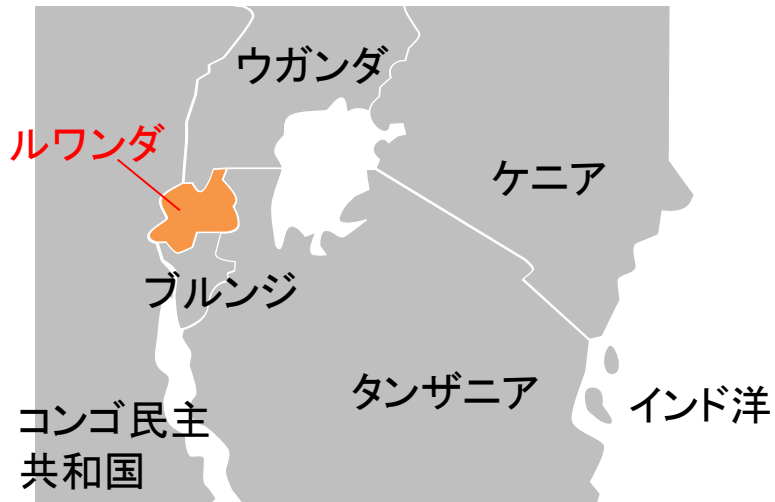
1. ルワンダの現在

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ

1. ルワンダの現在 - 基本情報

ルワンダは東アフリカに位置しウガンダ, タンザニア, ブルンジ, コンゴ民主共和国と国境を接する内陸国。

基本情報

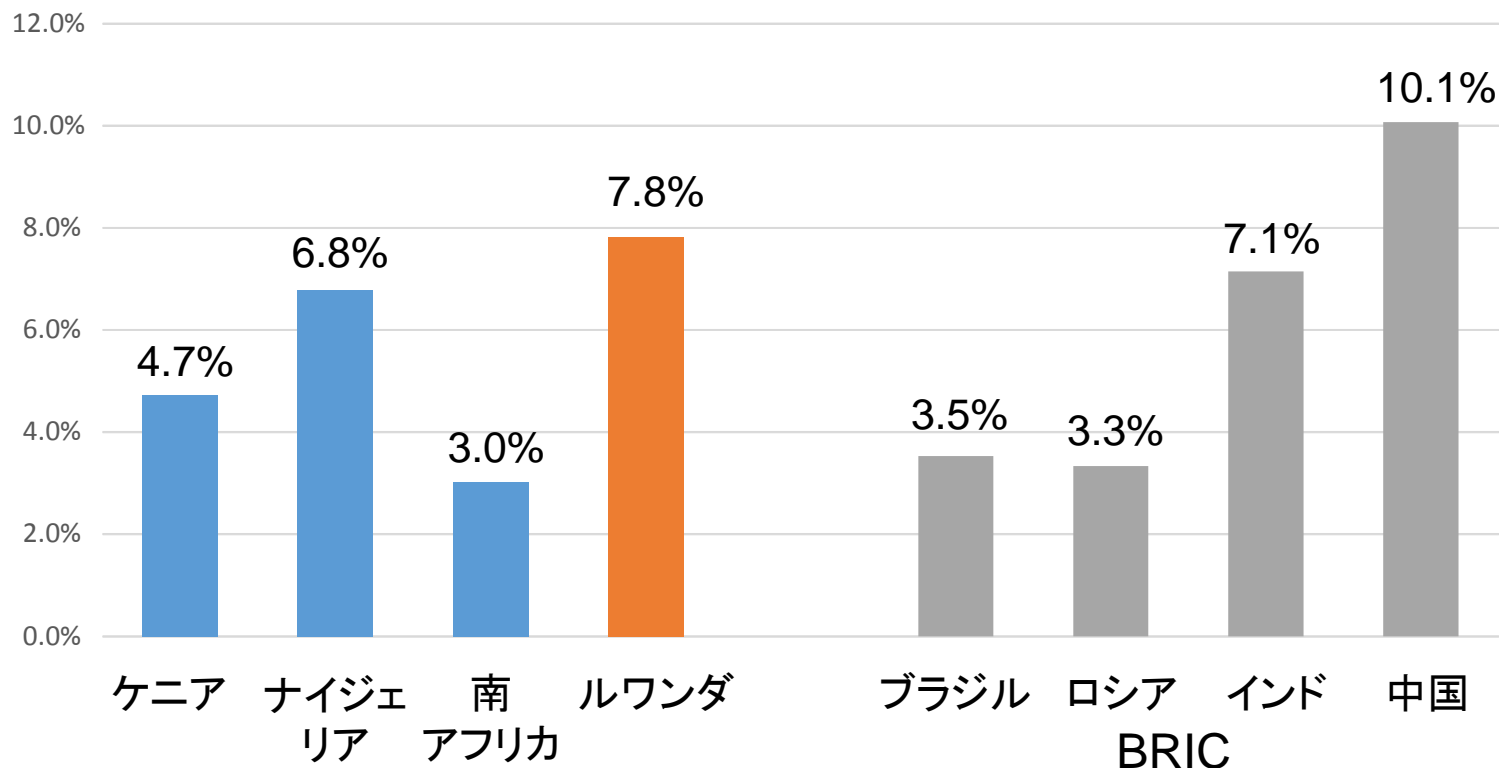


- 国土面積: 2. 63万km²
- 首都: キガリ
- 人口: 1176万人(内 キガリ: 113万人)
- 言語: 英語、仏語、キニアルワンダ語
- GDP: 74.5億USD(約7990億円)
- 主要産業: ※()内は対GDP比
 - 農林業(33%)
 - 小売(13%)
 - 建設(9%)
 - 不動産業(7%)
 - 製造業(6%)

1. ルワンダの現在 - GDP成長率

1994年のジェノサイド後, ルワンダは国を挙げてビジネス環境の整備に努め「アフリカの奇跡」といわれる復活を遂げた。2005年以降のGDP成長率は平均7.8%で他の新興国と比較しても高い値。

GDP成長率 2005~2013平均*

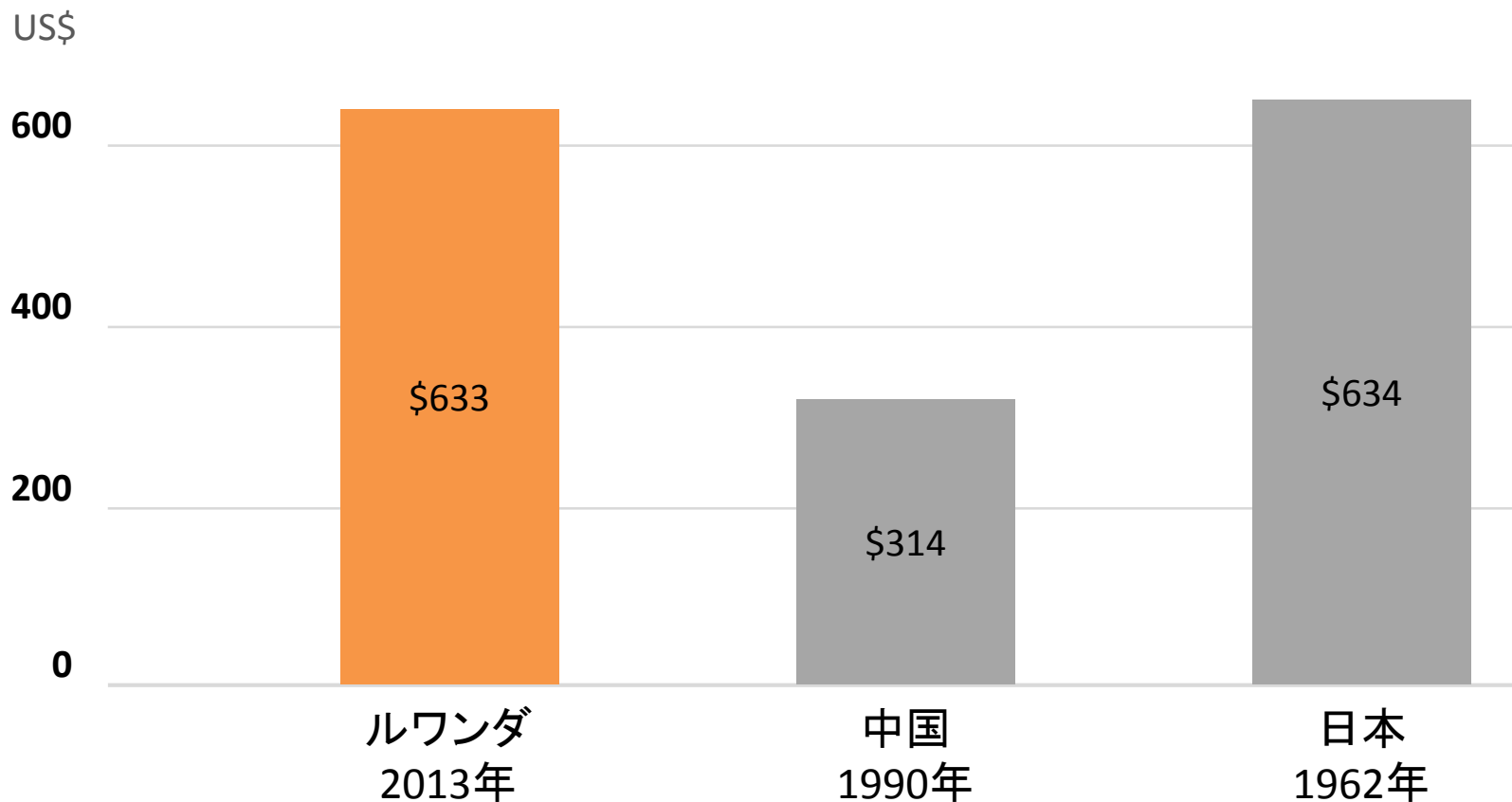


※IMF, World Economic Outlook Database April 2014 より弊社作成
Gross domestic product, constant prices (National currency)

1. ルワンダの現在 - 一人当たりGDP

現在の一人当たりのGDPは\$633（2013年）であり、日本企業がこぞって進出を開始した1990年中国のすでに2倍であり、1962年の日本と同規模。

一人当たりGDP*



※World Bankデータより弊社作成

1. ルワンダの現在 - ビジネス環境

2010年に2020年までの成長戦略「Vision 2020」を策定し、ビジネス環境の整備に努めている。「ビジネスのしやすさ」ランキングでは中国（96位）、ベトナム（99位）を遥かに凌ぐ32位。

「ビジネスのしやすさ」ランキング(2014年)*

Ranking	国名
1	シンガポール
4	米国
20	モーリシャス
27	日本
32	ルワンダ
41	南アフリカ
96	中国
99	ベトナム

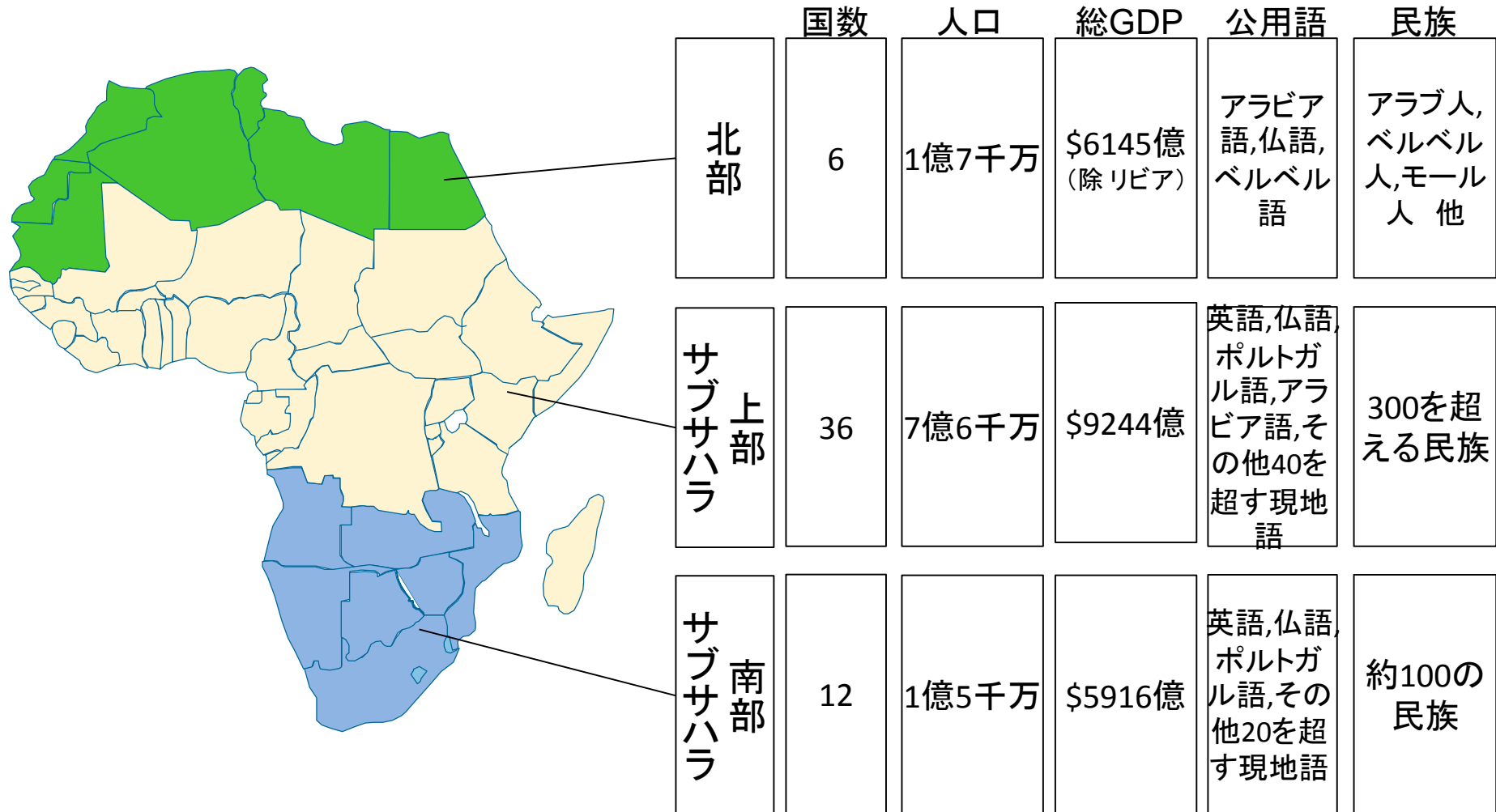
※World Bank, Doing Business 2014 より弊社作成

1. ルワンダの現在

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ

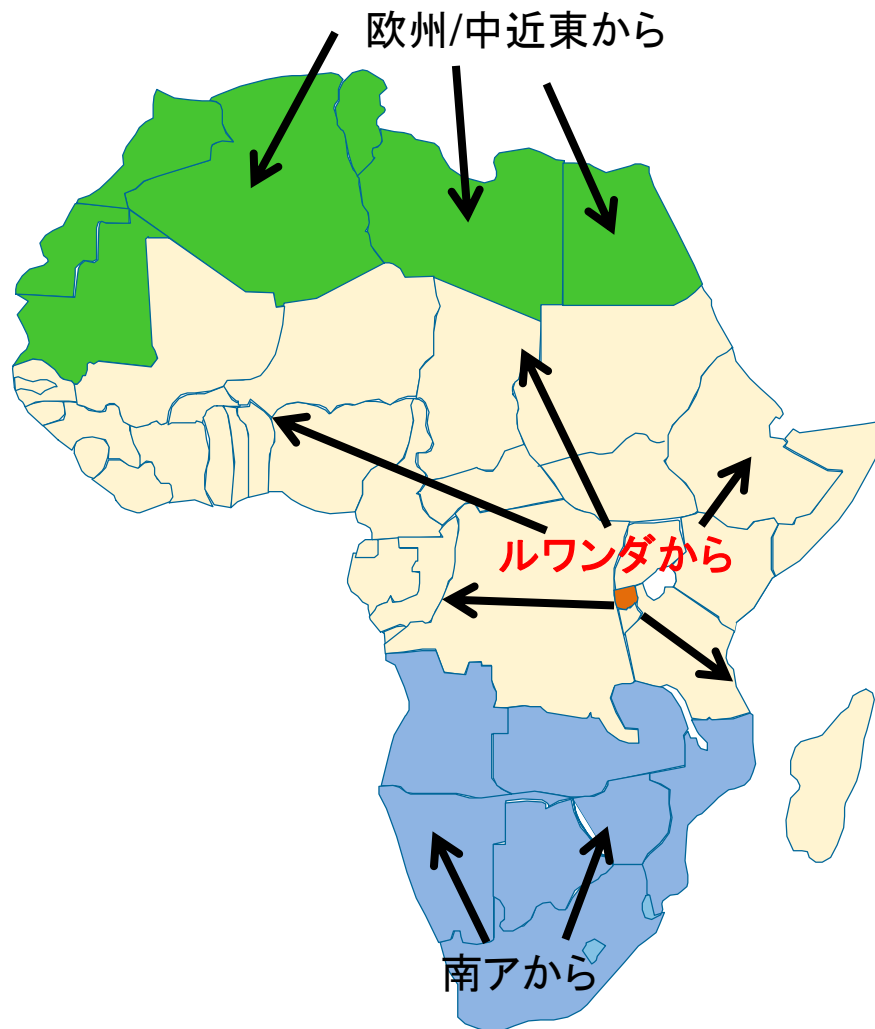
2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - アフリカ市場進出の考え方①

アフリカは大きく3つのブロックに分けて考えられる。中でも上部サブサハラは人口・GDPとも最も大きいが、民族や言語が多様な地域。



2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - アフリカ市場進出の考え方②

これらのブロックに進出するには足掛かりとなる国（＝橋頭堡）から展開する戦略が必要である。ルワンダは上部サブサハラ地域における橋頭堡の最適地。



2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ

- 橋頭堡の役割

橋頭堡としての役割にはテストマーケットとしてビジネスの試行を行うこと、及び進出後に地域統括機能を持つことの2種類。

橋頭堡としての役割

テストマーケット

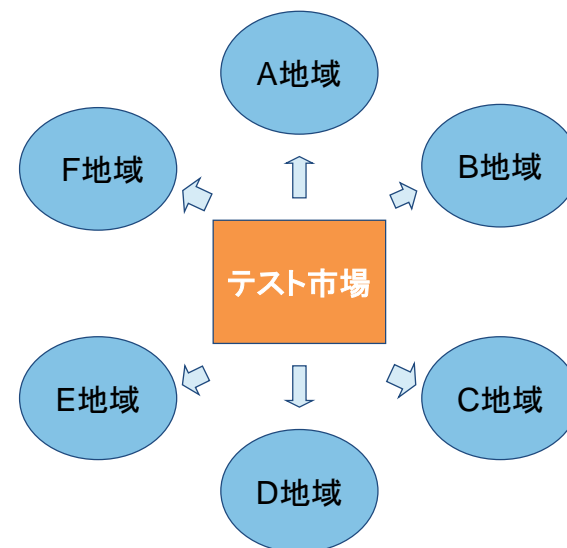
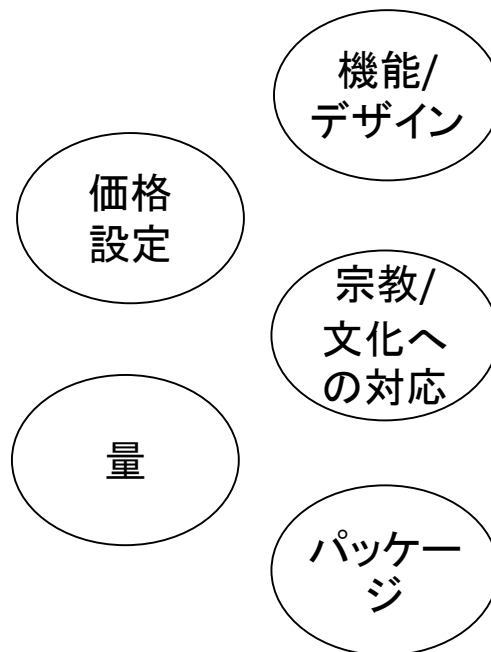
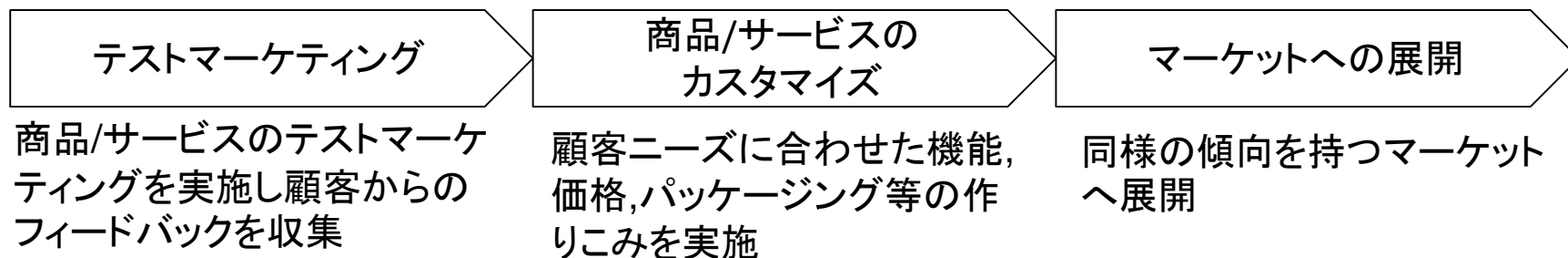
自社の商品/サービスをアフリカ市場に合わせてカスタマイズする際の試行地

地域統括機能

マーケティング、商品開発、法務、人事・労務管理、人材育成、金融・財務等の機能を持つアフリカ進出時の拠点

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - テストマーケティングの重要性

アフリカの多種多様な顧客のニーズに合った商品/サービスを展開するにはテストマーケティングを実施し顧客のニーズに合わせてカスタマイズした商品を展開することが重要。



2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - テストマーケットの要件

人口構成, 収入, 社会環境の面でアフリカ各国の多様性をカバーし, かつ規模が大きすぎないルワンダはテストマーケットとして適している。

- 凡例
- ◎ 適合する
 - 適合しない対象が一部存在
 - △ 適合しない対象がある程度存在
 - × まったく適合しない

ルワンダと 上部サブサハラ諸国の比較

マーケティングで考慮すべき環境属性

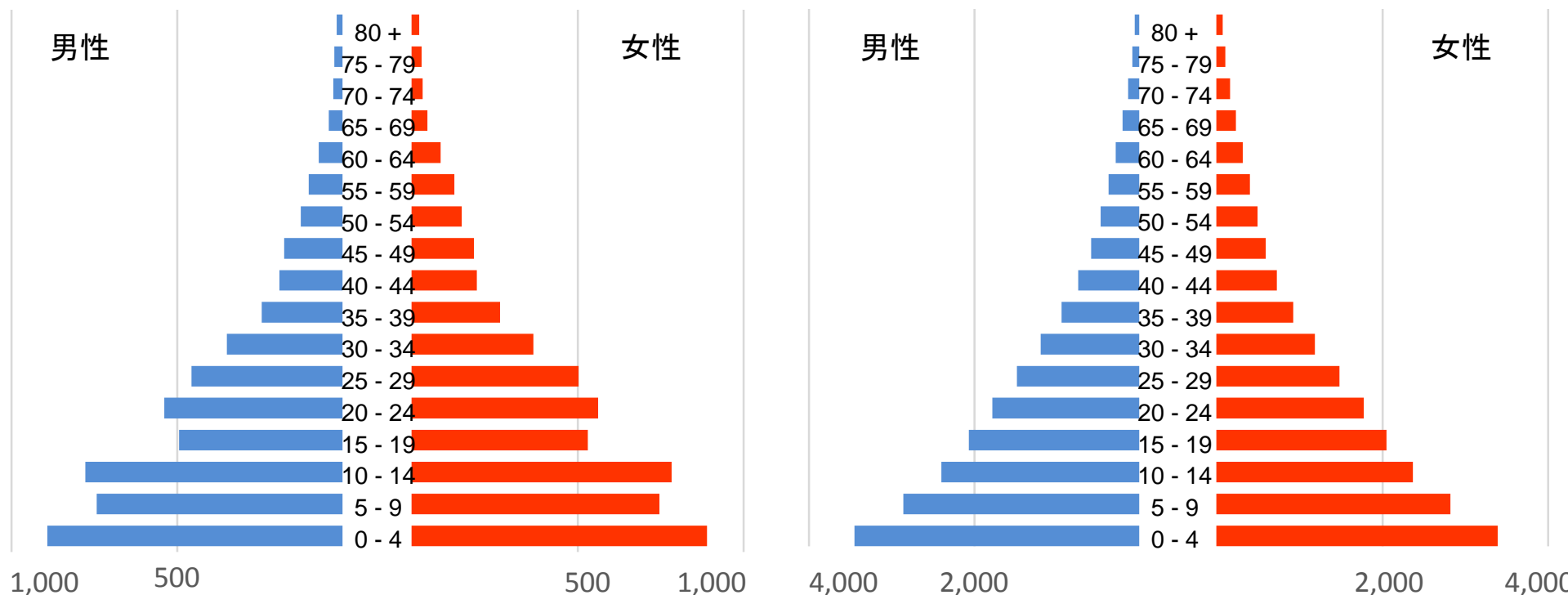
		EAC諸国*	それ以外
人口構成	年齢別人口構成	◎ 若年層が多いピラミッド型	◎ 若年層が多いピラミッド型
経済環境	所得水準、所得分布	○ 家計支出額はほぼ同じ	○ 一部の裕福な国を除けば大きく異なる
社会環境	宗教、家族構成、文化環境	○ キリスト教徒が大部分を占める状況と一致	△ イスラム教徒は少ない
自然環境	気温/降水量等の気候、環境に対する見方	○ サバンナ気候帯に属し気温/降水量の傾向は一致	△ ソマリアやサハラ砂漠近隣の砂漠気候帯とは異なる
技術環境	普及している技術、その変化の傾向	◎ 携帯電話, インターネットが急速に普及する状況は一致	◎ 携帯電話, インターネットが急速に普及する状況は一致

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 人口構成

年齢別人口構成は若年層が多いピラミッド型。国の状況によって多少人数の少ない世代はあるもののこの傾向は共通。

ルワンダ

EAC諸国



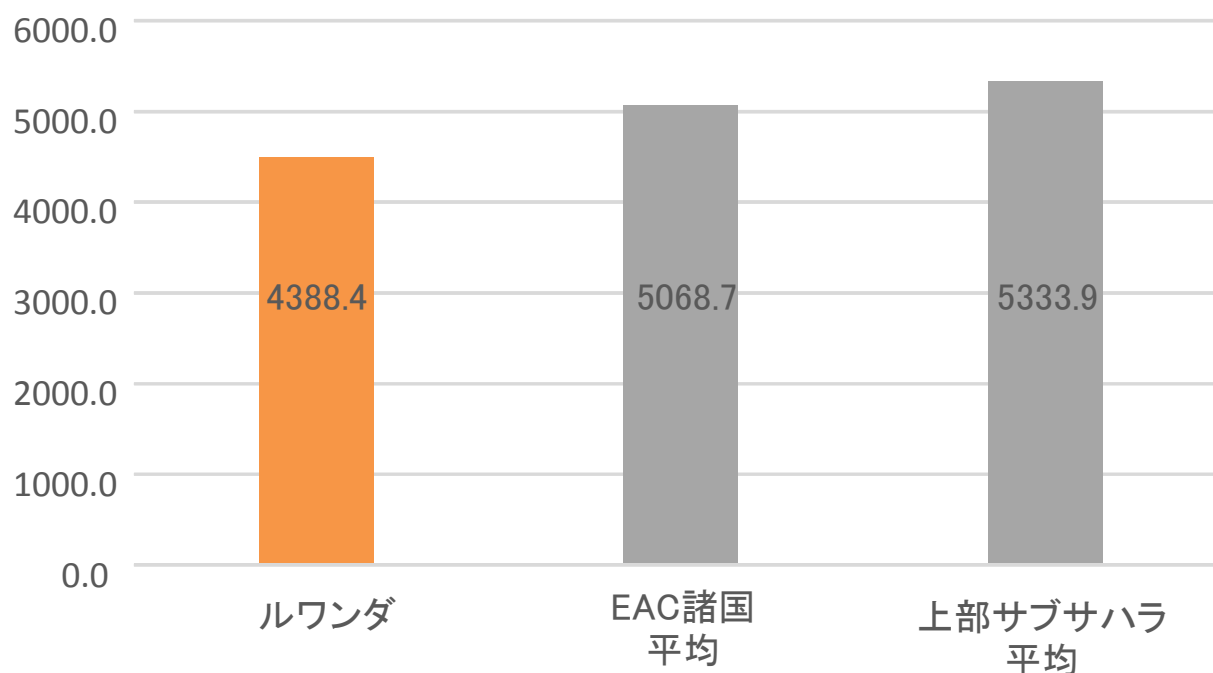
※United Nations,

World Population Prospects: The 2012 Revisionより弊社作成

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 経済環境

ルワンダの一人当たりの実質家計消費支出額はEAC諸国の平均値と近く、購買力はほぼ等しい。他のサブサハラ諸国についてもセーシェルのような一部の裕福な国を除けば同様の傾向がみられる。

一人当たり実質家計消費支出 (RAND)



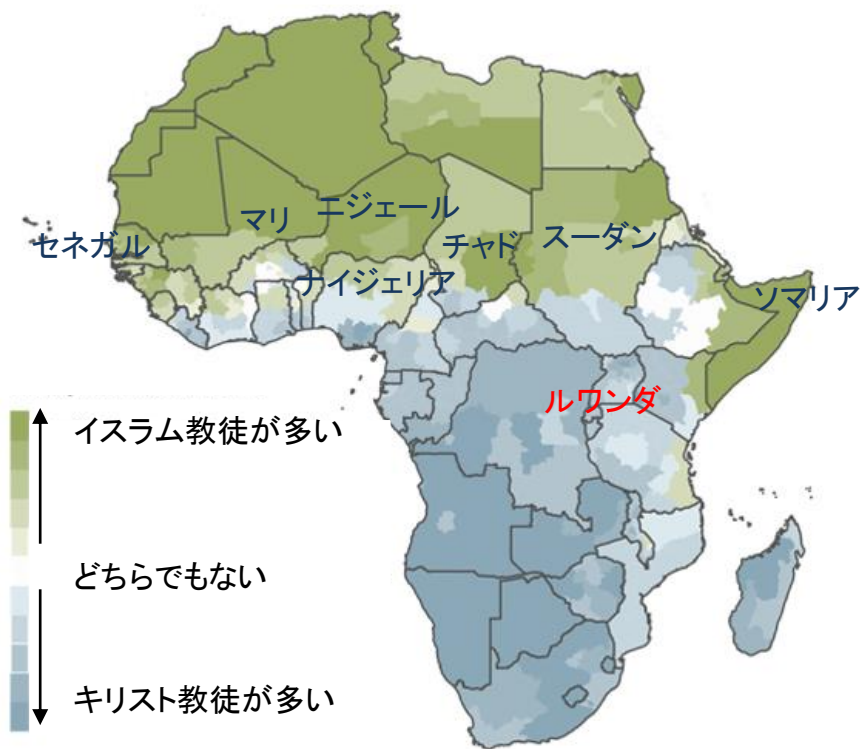
1RAND = 9.82円 (2014年9月6日現在)

※African Development Bank Group, A Comparison of Real Household Consumption Expenditures and Price Levels in Africa 2012より弊社作成

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 社会環境

アフリカでは一般的に北部と東部沿岸部でイスラム教徒の割合が高く、それ以外でキリスト教と伝統宗教の割合が高い。ルワンダはキリスト教徒が多く他のEAC諸国と同様の傾向を持つ。

アフリカの宗教分布*1



EAC各国の宗教*2

タンザニアを除くEAC諸国はキリスト教徒の割合が大きい

	キリスト教	イスラム教	その他
ルワンダ	93.4%	1.8%	4.8%
ケニア	82.5%	11.1%	6.4%
タンザニア	30.0%	35.0%	35.0%
ウガンダ	83.9%	12.1%	4.0%
ブルンジ	86.0%	2.5%	11.5%

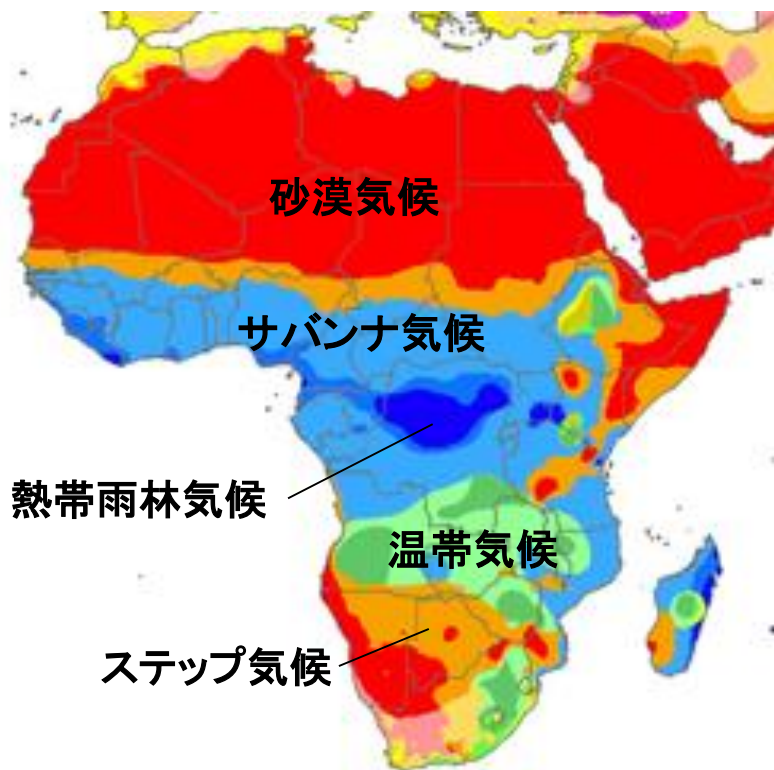
※1 Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life, Tolerance and Tension: Islam and Christianity in Sub-Saharan Africa, April 2010

※2 CIA Factbookより弊社作成

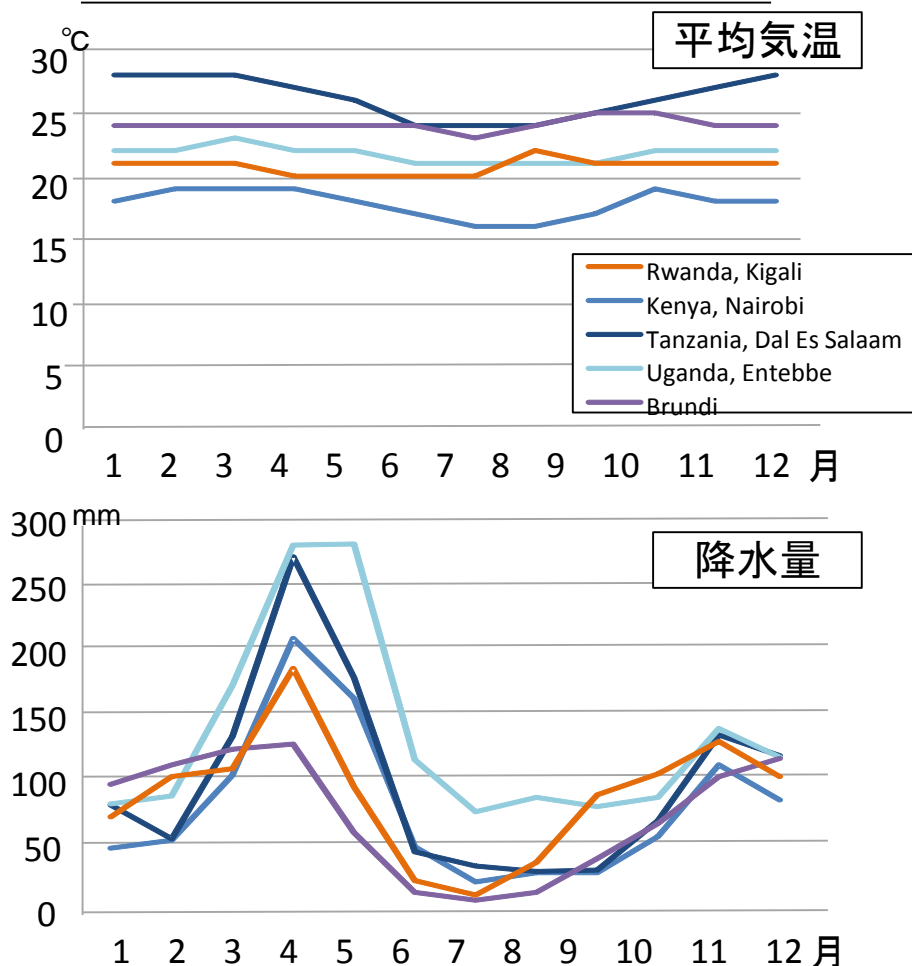
2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 自然環境

上部サブサハラの多くはサバンナ気候帯に属する。ルワンダの気候には気温が一定で乾季/雨季があるというサバンナ気候帯共通の特色がみられる。

アフリカの気候*1



EAC各国の平均気温/降水量*2

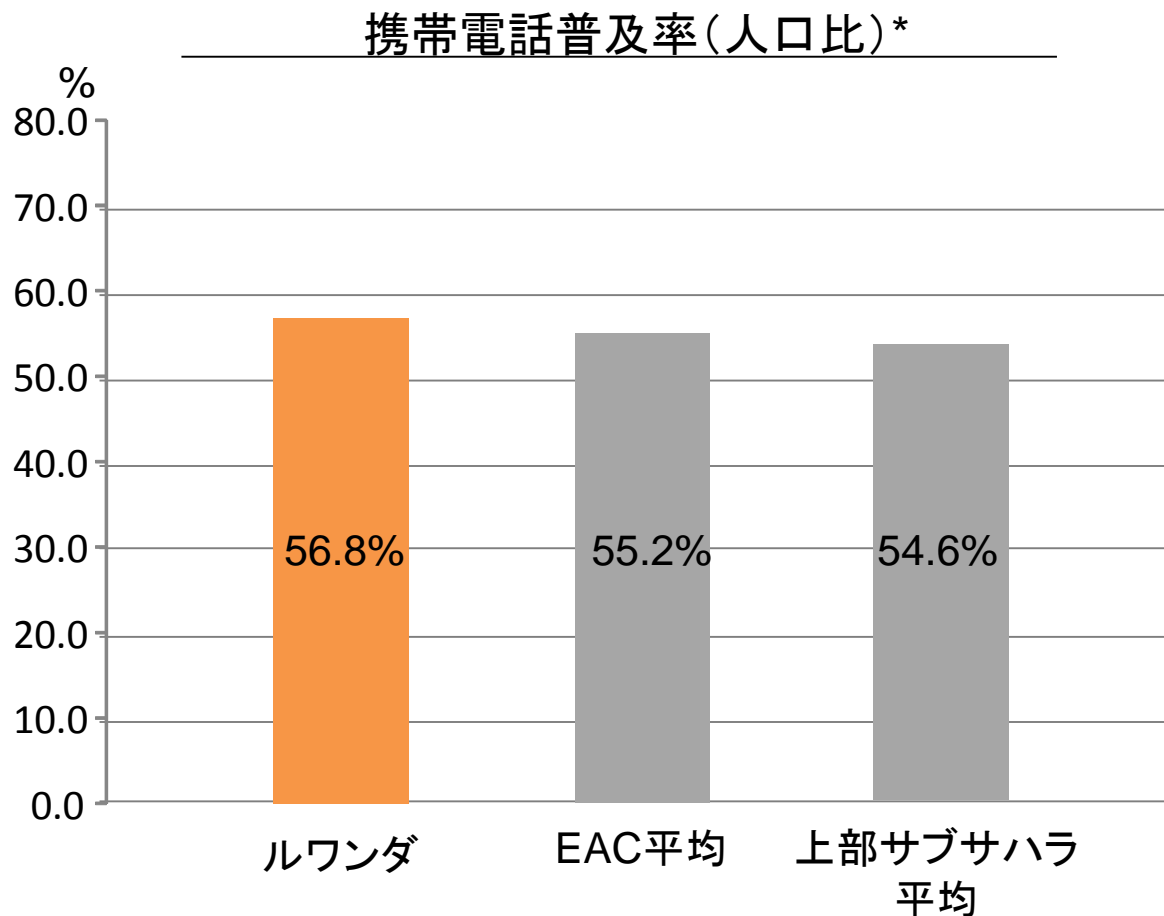


※1 Africa Koppen Map
© 2014 JCCPM Co.,Ltd. All rights reserved.

※Climatemps.comデータより弊社作成 16

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 技術環境

携帯電話はアフリカ大陸で急速に普及が進む。ルワンダでも多くのサブサハラの国々と同様に2人に1人が携帯電話を持ち、モバイルマネーとしても利用している。



※World Bankデータより弊社作成

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 周辺国を理解する300万人の人々

紛争中に海外に避難し避難先の文化, 言語, 嗜好を理解し帰国した300万人の人が存在。主な避難先はアフリカ41か国にのぼりアフリカ大陸の国々の約8割をカバーする。

ルワンダ紛争中の避難先(アフリカ)*



※UNHCR, Population Statistics Reference Database, United Nations High Commissioner for Refugees より10人以上の避難民が滞在した国を抜粋

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 橋頭堡の役割

橋頭堡としての役割にはテストマーケットとしてビジネスの試行を行うこと、及び進出後に地域統括機能を持つことの2種類。

橋頭堡としての役割

テストマーケット

自社の商品/サービスをアフリカ市場に合わせてカスタマイズする際の試行地

地域統括機能

マーケティング、商品開発、法務、人事・労務管理、人材育成、金融・財務等の機能を持つアフリカ進出時の拠点

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 地域統括会社の設立の要件

ルワンダのビジネス環境は外国企業に対して非常にオープンであり地域統括会社の設立に適している。

凡例◎ 他国と比べて優位
○ 他国と同水準
× 他国の水準に劣る

地域統括会社設立検討時の評価項目

ルワンダの状況

<p>外国企業の投資歓迎度</p>	<ul style="list-style-type: none"> 外資の参入が制限されている業種はあるか 外国企業の出資比率や出資金の制限はあるか 撤退時に関する規制はあるか 	<p>◎ 外国企業に対する業種や出資比率の制限はない</p>
<p>税制</p>	<ul style="list-style-type: none"> 法人税率,個人所得税はいくらか 進出時のインセンティブはあるか 	<p>○ 法人税率は他のアフリカ諸国と同水準。法人税免除などのインセンティブあり。</p>
<p>インフラの整備状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> 電力,通信インフラの整備状況は 周辺国へのアクセスは容易か 	<p>○ キガリにおいては電力/通信とも安定して供給される 周辺国へのアクセスも空路/陸路が提供</p>
<p>人材</p>	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材を確保できるか 	<p>○ 大学進学者は年々増加。 民間企業への就業を促進するための仕組みを提供。</p>
<p>カントリーリスク/治安</p>	<ul style="list-style-type: none"> 政治的に安定しているか 治安事情はどうか 	<p>◎ キガリはアフリカでもっとも安全で清潔な首都という評価</p>

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 外国企業の投資歓迎度

ルワンダは外国企業に対してオープンなビジネス環境が準備されている。

- 外国企業の参入が制限されている業種はあるか
 - ・外国企業の参入が制限されている業種はない
 - ・業種によってライセンスの取得が必要
 - ・外国企業がライセンスの取得やその他の承認について公平に扱われることを規定

- 外国企業の出資比率や出資金の制限はあるか
 - ・出資比率に対する制約はない
 - ・資本金に対する外国企業に対する独自の制約はない
(現地企業に対する最低金額が適用される)

- 撤退に関する規制はあるか
 - ・基本的には必要な書類手続き及び手数料を支払えば解散できる

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 税制

法人税, 個人に対する税とも他のアフリカ諸国と比べて同水準。
インセンティブとしては法人税の優遇, 原材料や機器の輸入時の関税免除等がある。

■ 法人税率, 個人税率はいくらか

- ・法人税率: 30%
- ・個人源泉徴収税率: 0% - 30% (累進課税)

■ 進出時のインセンティブ(税務上の恩恵)はあるか

- ・外国企業の場合, 資本金\$250,000以上で投資優遇を申請することができる
- ・優遇の内容は以下(一部)
 - 原材料や機器の輸入時の関税免除
 - 新規/中古資産の40~50%の投資控除
 - 研修及び研究費用の控除
- ・Free Trade Zoneの企業やルワンダに地域統括を設置する企業は以下の優遇が適用される(一部)
 - 法人税(30%)の免除

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - インフラ整備状況

ルワンダのインフラは成長戦略上の重要項目として整備が進められている。

■ 電力、通信インフラの整備状況は

- ・キガリ市内は1分程度の停電が発生することはあるが、最近は安定して電力が供給されている。
- ・国営電力会社のEWSAは2017年までに全人口の70%に電力を供給する計画を進めている。
- ・携帯電話のネットワーク対象範囲は人口の98%(2012年)をカバーする。
- ・インターネットは2014年10月よりキガリ市内でLTEのサービス(最大通信速度 150Mbps)が開始。

■ 周辺国へのアクセスは容易か

- ・ルワンダにはルワンダ航空のほかケニア航空、カタール航空、エチオピア航空等が乗り入れ、EAC諸国であれば3時間以内の直行便がある。ナイジェリア、ガーナ、南アフリカ等についても直行便で4時間程度でアクセス可能。
- ・首都キガリから25キロ南のBugeseraにて新国際空港建設中。2017年オープン予定。
- ・ケニア最大の港があるモンバサからキガリまで、鉄道整備プロジェクトが実施中。2018年開通予定。

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 人材

ルワンダ政府は人材育成にも力を入れており、大学まで通う学生の割合も2002年から2012年で4倍以上となった。ルワンダ開発局は労働市場情報の提供や企業ニーズと人材のマッチングを行っている。

■ 優秀な人材を確保できるか

- ・大学に在籍する学生は2012年時点で約76,000人。学部別には社会科学/ビジネス/法律(約40,000人)、科学(約10,000人)、工学(約6000人)の順*
- ・カーネギーメロン大学(米)は2012年よりルワンダにICTに関する修士課程を開講している。
- ・ルワンダ開発局には民間企業にスキルが高い人材を提供することを目的とした組織があり、労働市場情報の提供や企業のニーズとのマッチングサービスを実施している。

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ -カントリーリスク/治安

ルワンダは現在政治的に大きなリスクは見られず、世界でも有数の治安のよい国という評価を得ている。

■ 政治的に安定しているか

・2010年に再選されたカガメ大統領の強いリーダーシップにより、ルワンダは開発政策を推し進め「アフリカの奇跡」と呼ばれる復活を遂げている。次回大統領選(2017年)に向けての動向が注目される。

■ 治安事情はどうか

・ルワンダ政府は、治安維持対策に積極的に取り組んでおり、現在同国の治安情勢は安定している。首都キガリはアフリカの中で最も清潔で安全な首都であるという評価を得ている。

・Gallupが行った調査では、ルワンダは世界で最も「安全に暮らしている」と考える住民が多い国となった。*

2. アフリカ市場の橋頭堡としてのルワンダ - 進出に当たってのステップ

実際にテストマーケティングを実施,あるいは地域統括会社を設立するにあたって必要なステップをJCCP Mはご支援。

ステップ		JCCP Mで支援できること
テストマーケティングの実施	企画	<ul style="list-style-type: none"> 対象とする顧客,販売方法等,規模,収集する情報等のテストマーケティング計画の立案
	実施	<ul style="list-style-type: none"> テストに従事する現地スタッフの手配/研修 対象店舗の訪問,販売状況のモニタリング 購入者へのインタビュー実施 調査結果分析
地域統括会社設立	候補国評価	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目検討 フィージビリティスタディ計画策定,実施
	会社設立手続き	<ul style="list-style-type: none"> 設立形態の検討 必要な法令/税務関連手続き確認 法務/会計に関する現地専門家の紹介
	雇用/労務	<ul style="list-style-type: none"> 従業員採用手順,就業規則等の検討 現地従業員教育プログラムの立案,実施 危機管理マニュアルの策定 駐在員に対する危機管理研修の企画,実施



堺 夏七子
代表取締役

JCCP M株式会社
東京都文京区関口1-35-20
藤田ビル3F 〒112-0014
TEL: 03-5256-7563
FAX: 03-5297-7582
E-mail: sakai@jccpm.co.jp
www.jccpm.co.jp