
1章 はじめに

1. 本調査報告書の背景と目的

近年、日本企業の間で、高成長中の新興国としてアフリカ地域への関心が高まっている。我が国が構造的に抱える人口減少や経済成長率の低下、公的債務の増大、主要産業の競争力低下といった現実に直面し、日本企業は新たな成長戦略を模索している。このような中、中国、インドに次ぐ人口規模と巨大な消費市場としての潜在性を持つアフリカ地域へのビジネス進出は、日本企業の持続的な成長にとって今後、重要な戦略の一つとなることは明らかである。しかしながら、鉱物資源やエネルギー獲得のため積極的な投資を行う大手商社など一部の大企業を除き、日本企業のアフリカ地域へのビジネス進出は相対的に未だに低調である。その主な理由として、アフリカ地域の実際のマーケット概況やビジネス進出の難易度等、企業が必要とする情報が少ないことが挙げられる。

このような背景を受け、本書ではアフリカ地域へのビジネス進出を検討する中小企業を含む日本企業を対象として、アフリカ全般¹、および日本企業のビジネス進出が見込みやすい南アフリカ共和国（以下、「南ア」）とケニア共和国（以下、「ケニア」）に関する基礎情報を提供するとともに、進出可能分野とビジネスモデルの分析を行うことを目的としている。

上記に加え、それぞれの国に対して日本企業が貿易・投資を行う際の実務的手続きをまとめ、事業計画を実行に移す際の有用な手引となるよう留意した。

¹ 本書では特にことわりのない限り、サハラ砂漠以南の 49 カ国からなるサブサハラアフリカ地域を「アフリカ」と定義している。

2. 調査概要

本調査は、アフリカに関する市場の全体像を概観した後、南ア全土およびケニア全土を主要な対象地域とし、経済・商業都市である南アのヨハネスブルグ、ケープタウン、ダーバン、およびケニアのナイロビ、モンバサを中心に実施した。

本調査では、日本企業がアフリカへの進出を検討する際にまず理解しておくべき基礎情報の整理を行うことを第一の目標としている。また、それらの企業が事業計画を策定する上で参考となる情報を提供し、民間企業が進出する際に直面する課題とその解決案を紹介することを第二の目的としている。これらの目的を果たすため、日本国内はもとより南アおよびケニア現地において以下の調査を実施した。

日本国内における調査

- 既存資料・データの収集、整理、分析
- 大使館関係者およびアフリカ進出日系企業へのインタビュー
- 日本企業のアフリカ進出に関する動向調査および成長戦略の分析

南アおよびケニア現地における調査

- 業種別ビジネス状況の確認・分析
- 基礎的生活インフラの整備状況、生活環境、現地労働力の質の確認
- 政府機関およびアフリカ進出企業(日系・アジア系・欧州系)へのインタビュー

日本と南アおよびケニアにおける調査

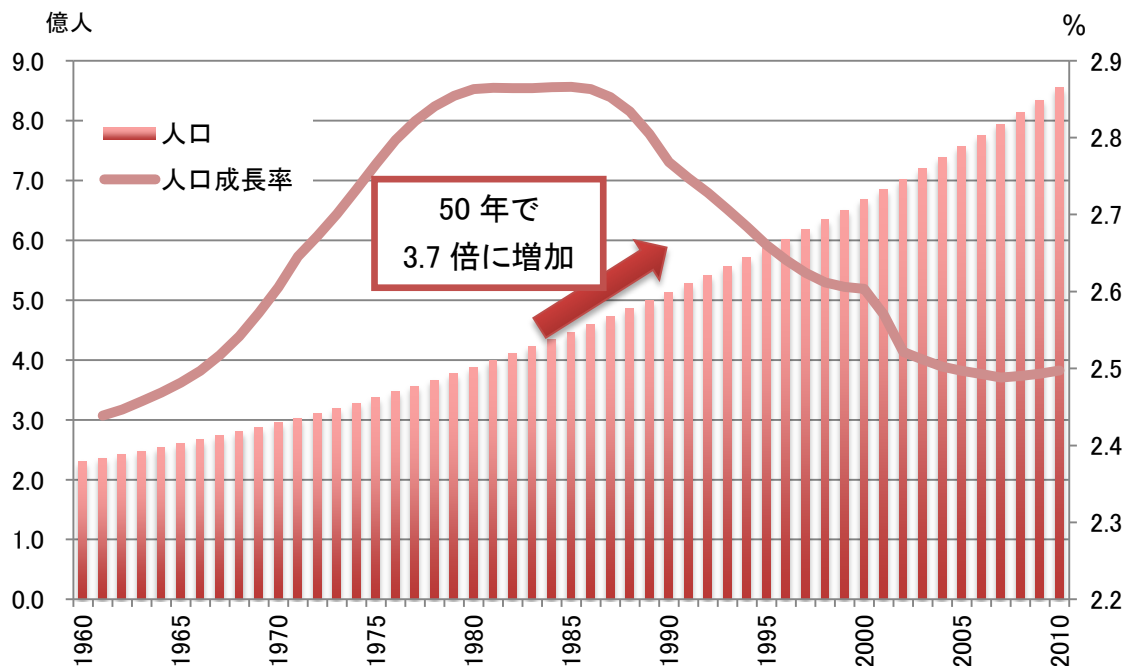
- 現地ニーズと日本企業の競争優位性とのマッチングに関する分析
- 当該国・地域における有望と考えられるビジネスモデルの導出

3. アフリカの人口動態および経済動向

アフリカ進出について調査を進めるに際し、基礎となるマクロ・データとしてアフリカの人口動態と経済動向について概観する。

アフリカの人口は過去 50 年間にわたり年率 2%代で増加し続けており、1960 年の 2.3 億人から 2010 年には約 3.7 倍の 8.5 億人に増えている。これは世界の人口の約 12.5%に相当する。

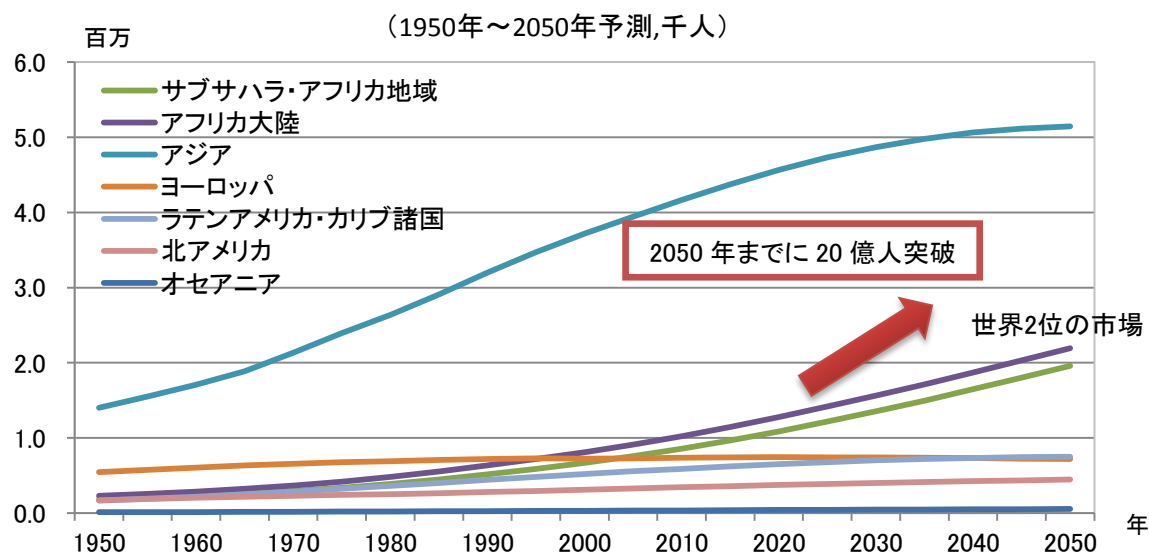
図表 1 サブサハラアフリカ地域における人口の推移と成長率



(出所:世界銀行)

さらにアフリカ大陸における 54 カ国の合計人口は 2050 年までに 20 億人を突破する見込みである。一方、ヨーロッパ、北アメリカをはじめとする主要先進国はほぼゼロ成長となる。また中国、インドを含み世界最大の人口を擁するアジア地域の人口は、2050 年を境に減少に転じると予測されている。このような長期的な人口動態からも、アフリカ大陸の経済を牽引するサブサハラアフリカ地域が将来、グローバル経済に果たす重要性は明らかであり、最後の巨大市場としての可能性に世界から高い期待が寄せられている。

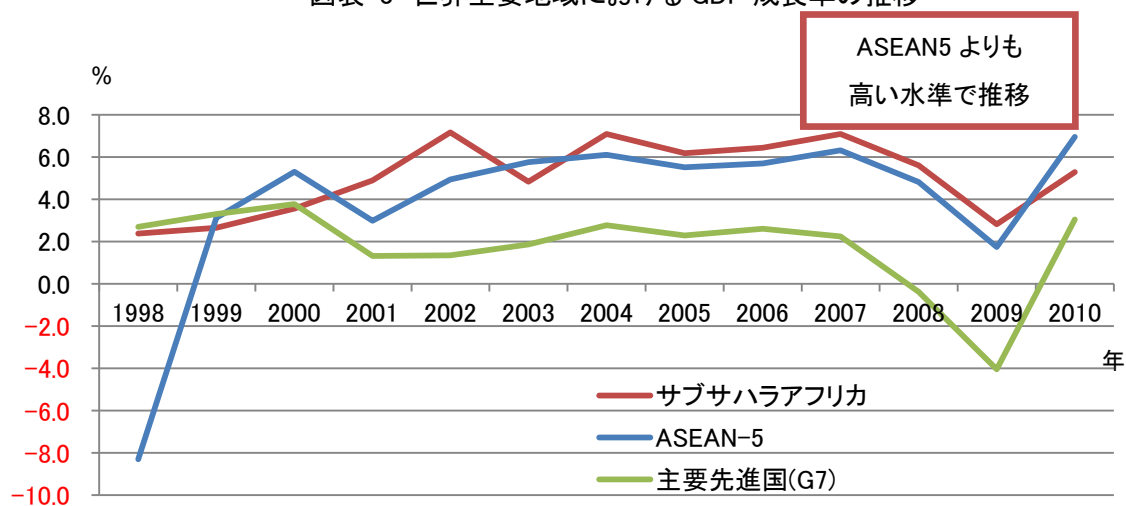
図表 2 世界主要地域における人口動態



(出所:国連人口部)

次に実質 GDP 成長率を見る。2001 年以降、世界金融恐慌より落ち込んだ 2009 年を除きアフリカの GDP 成長率は 4%代から 7%代の高い水準で推移しており、アジアの新興国である ASEAN 5 諸国よりも総じて高い水準で成長している。

図表 3 世界主要地域における GDP 成長率の推移



※ASEAN 5:インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

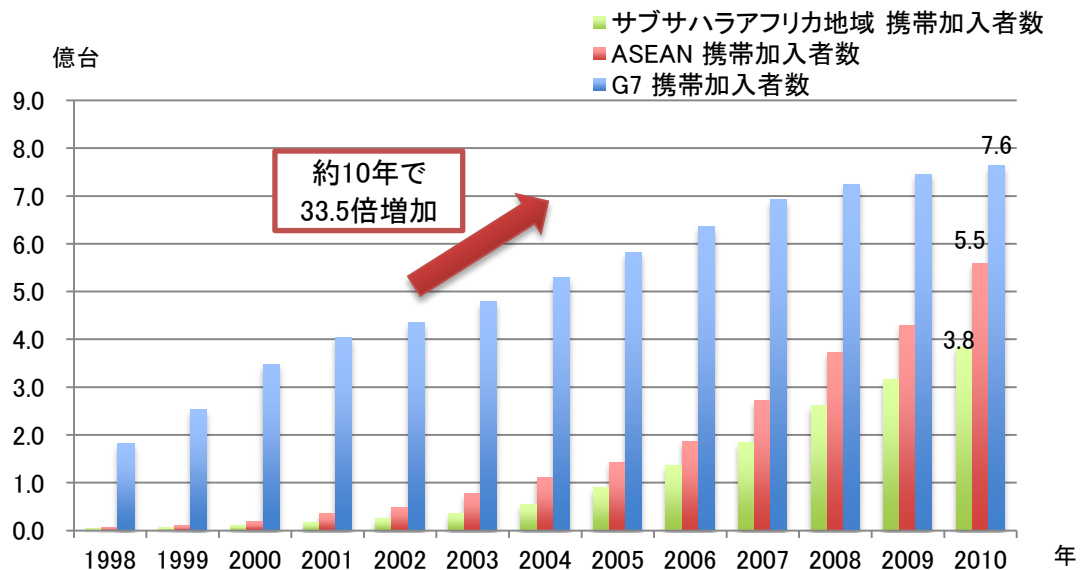
※主要先進国(G7): カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、イギリス、米国

(出所:IMF/WEO および OECD 統計データより PwC 作成)

またアフリカでは耐久消費財および非耐久消費財の個人消費が拡大しており、その中でも通信機器である携帯電話の普及率の伸びが顕著である。加入者数の推移を例にとると、アフリカにおける携帯電話加入者数は10年間で約33.5倍と爆発的に増加しており、2010年には3.8億人に達している。これは同地域の人口8.5億人の約45%に相当する。

この数は主要先進国(G7)の携帯電話加入者数と比べても半分以上、ASEAN 諸国のそれと比べても約7割となっている。

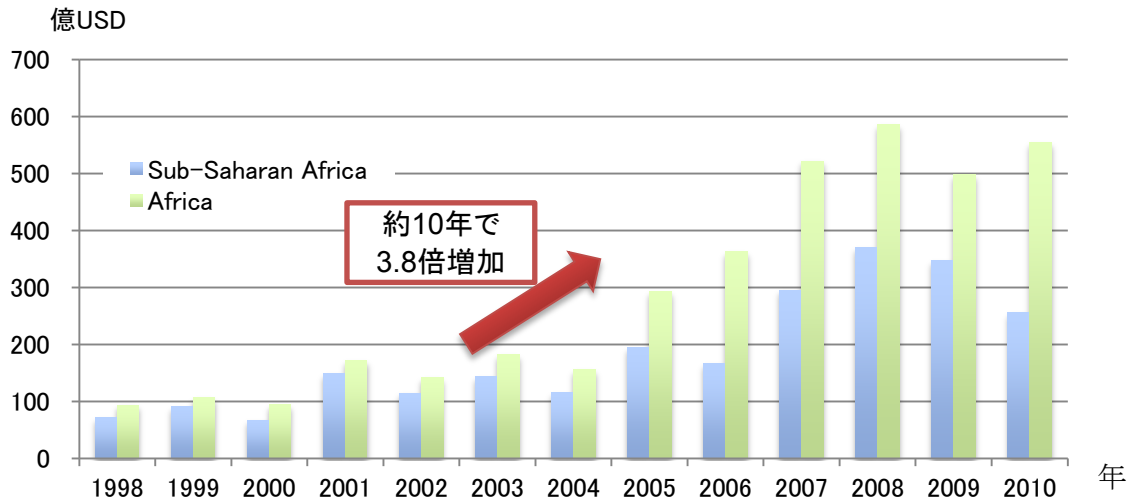
図表 4 世界主要地域における携帯加入者数の推移



(出所:世界銀行統計データより PwC 作成)

このようにアフリカは巨大市場となる可能性を持つため、近年、投資先としての注目が集まっている。これに伴って海外からアフリカ大陸内への直接投資額が増加しており、2010年には約400億円にのぼっている。これは2000年から2010年の10年間で約3.8倍に増加していることになる。そしてそのうち半分以上がサブサハラアフリカ地域への直接投資である。

図表 5 アフリカ大陸およびサブサハラアフリカ地域における直接投資額の推移



(出所:世界銀行)

以上、近年のアフリカのマクロ・データとして人口動態と経済動向を概観してきた。

ではなぜ今、日本企業はアフリカとのビジネスを真剣に検討する必要があるのだろうか。

その理由は、グローバル経済において日本企業が持続可能な発展を遂げていくためには、アフリカの人口増加と経済成長を取り込むことが重要な戦略の一つとなるからである。ASEAN 5 や中国が経済成長を遂げた今日、アフリカが最後の巨大市場となることは明白である。

現地側のアフリカ各国政府も自国の経済成長のため外資の誘致に力を入れており、制度面での整備を進めるとともに海外からの投資推進に必要なインフラの整備を急いでいる。また、各国政府は貧困や紛争など、アフリカ固有の政治的リスクの低減にも取り組んでおり、徐々にではあるが安定的な投資環境が整ってきている。

しかしながら日本における情報は依然として不足しており、情報不足が原因で日本企業は十分に投資機会を活かしきれていないというのが現状となっている。

本書は、2050 年までに 20 億人超の人口に達し巨大市場としてダイナミックに成長していくアフリカの現状を捉え、ビジネス進出の検討に必要な情報を、進出検討中の企業にタイムリーに提供することを目指して作成されている。

本書が南アおよびケニアを中心としたアフリカ地域へのビジネス進出を検討している日本企業にとって、有用な案内役となれば幸甚である。

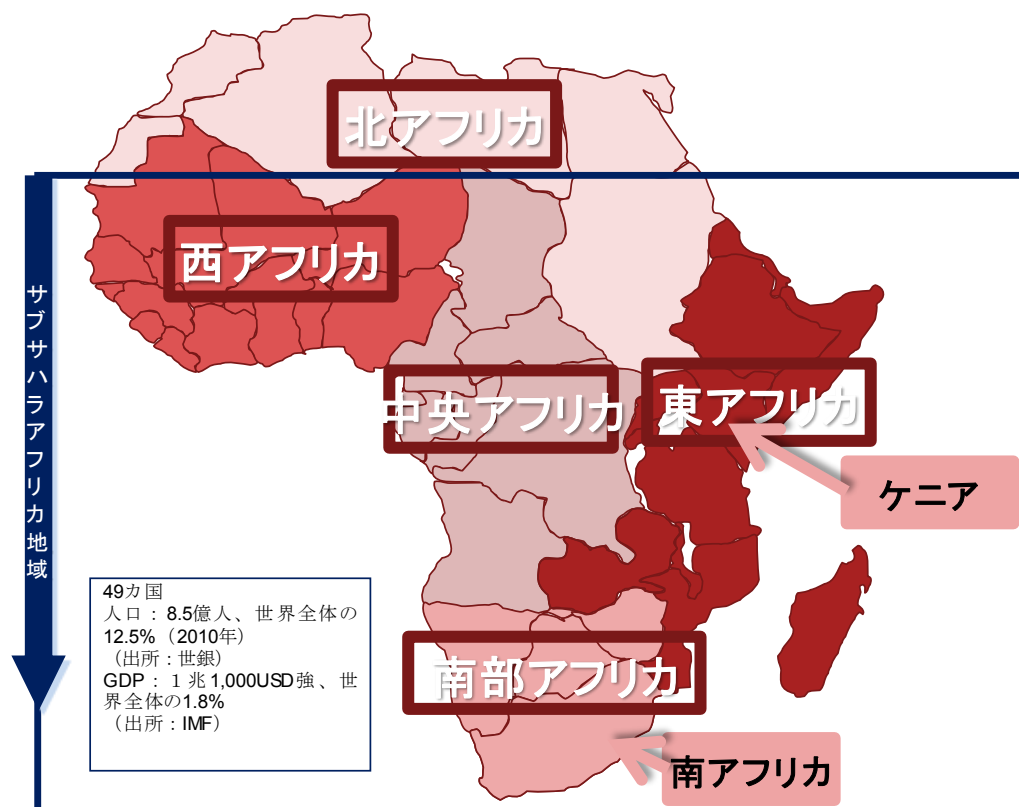
2章 市場としてのアフリカ

本章では、アフリカへの進出を検討する日本企業がまず理解しておくべき同地域の基礎情報を紹介する。はじめにアフリカ市場に関する全体像を概観した後、本調査の主要対象国である南アおよびケニアの市場の概要を紹介する。

アフリカ大陸は 54 カ国からなり、「北アフリカ」、「西アフリカ」、「中央アフリカ」、「東アフリカ」、「南アフリカ」の 5 つの地域に分けることができる。本調査の対象は、アラブ・イスラムの影響が強い「北アフリカ」に属するアルジェリア、エジプト、リビア、モロッコ、スーダン、チュニジアの 5 カ国を除き、サハラ砂漠以南のサブサハラアフリカ地域を構成する 49 カ国である。（特にことわりのない限り、サブサハラアフリカをアフリカと定義する旨は1章で述べた通り。）

本調査の主要調査対象国である南アは「南部アフリカ」の南端に位置しており、ケニアは「東アフリカ」の海外沿いに位置している。

図表 1 アフリカ大陸におけるサブサハラアフリカ地域



※スーダン・レユニオン・ジブチはサブサハラアフリカ地域には属さない。（IMF 定義）

（出所：PwC 作成）

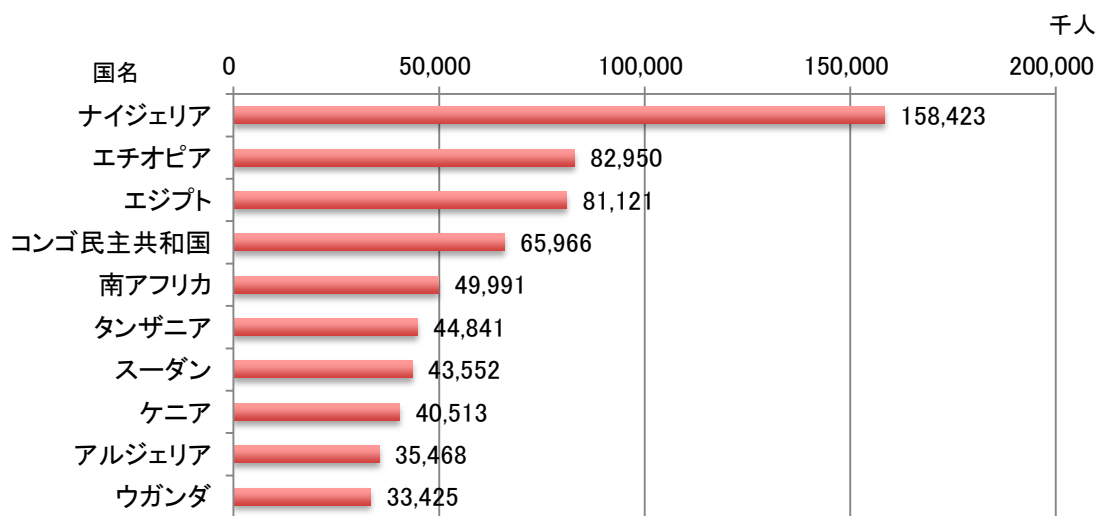
1. アフリカ全体

まず初めにアフリカ市場の全体像を概観する。

(1) 人口や市場規模の成長性

アフリカ大陸における国別人口ランキングでは、ナイジェリアが突出しており 1 億 5 千万人と日本の人口よりも多いことが分かる。2 位、3 位は大きく離れて 8 千万人台のエチオピア、エジプトが続く。本調査で対象となる南アとケニアは 5 位と 8 位にランクされており、ともに人口は 4 千万人台である。

図表 2 アフリカ大陸における人口ランキング上位 10 ヶ国(2010 年)



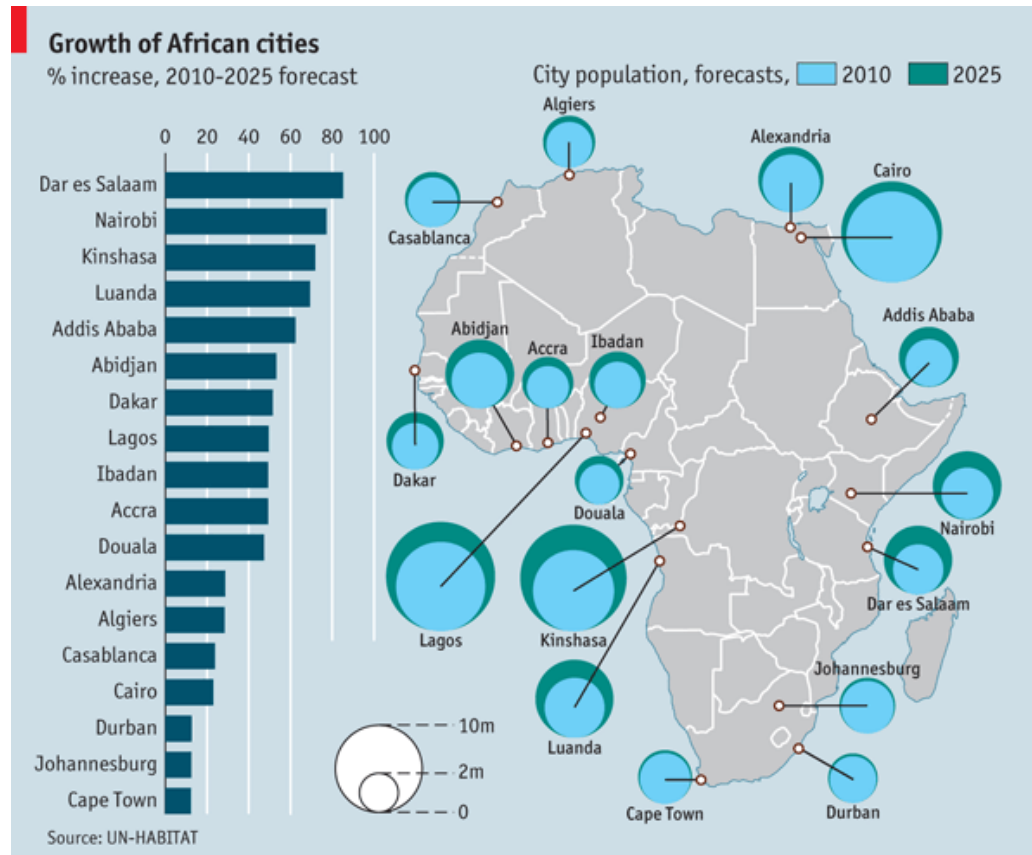
(出所:世界銀行統計)

次にアフリカ大陸における都市成長率予測(2010-2025)を見ると、予測成長率の高い国は人口増加率も顕著であるという関係があり、今後、市場として拡大する可能性が高いと言える。

調査対象国であるケニアのナイロビの都市成長率予測は約 80%と非常に高く(左下棒グラフ上から二番目)、2025 年までに人口と市場が急拡大すると予測される。

また、南アの 3 都市、ヨハネスブルグ、ケープタウン、ダーバンは都市成長率予測が約 15%前後と率は低いものの(左下棒グラフ下から三つ)、3 都市を合計した相乗効果として南アの市場も緩やかではあるもののさらに拡大することが見込まれる。

図表 3 アフリカ大陸の都市成長予測(2010-2025 年)

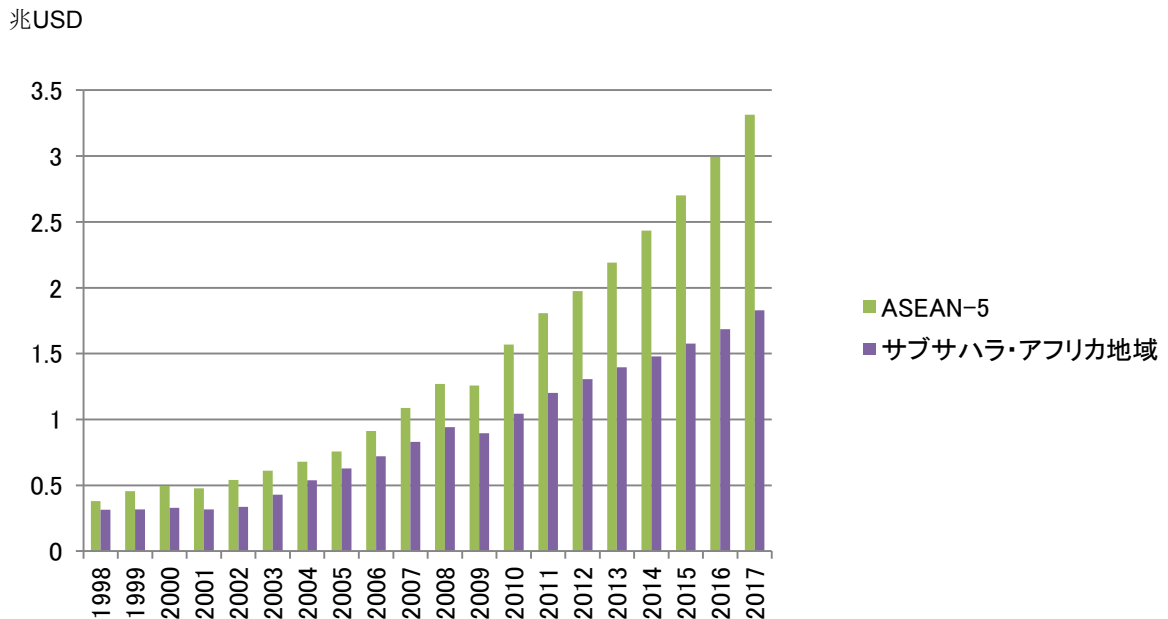


(出所: The Economist Online より引用)

次に経済動向の主要指標である GDP 額の推移を見ていく。

アフリカ大陸、サブサハラアフリカ地域ともに GDP 額は近年著しい成長を遂げている。このうちサブサハラアフリカ地域はアフリカ大陸全体の 6 割強を占めている。同地域の GDP 額は 2010 年現在で約 1 兆 1,000 億 USD 強である。相対的な規模はまだ小さいものの、今後の人口増加に伴い労働人口が増加することは明らかである。これに海外からの直接投資の増加と外資企業進出による生産性の向上を勘案すれば、アフリカ大陸、およびサブサハラアフリカ地域の GDP はさらにダイナミックに増加することが予想される。

図表 4 サブサハラアフリカ地域および ASEAN、G7 における GDP 額の推移



(出所:IMF/World Economic Outlook データより PwC 作成)

(2) 資源や産業などの経済的・産業的能力

アフリカ大陸の経済的・産業的能力を理解する上で燃料資源と鉱物資源を抜きにして語ることはできない。

まず燃料資源についてみると、天然ガスや石炭、ウランの産出量が世界 10 位以内にランキングされる国が 4 カ国(アルジェリア、南ア、ニジェールおよびナミビア)ある。石油についてもリビアとナイジェリアが埋蔵量で世界 10 位以内に入っており、アフリカ大陸は資源の宝庫として世界から認識されている。

東アフリカ地域では、ウガンダ、モザンビーク、タンザニアで石油、ガス田の発見が相次いでおり、周辺諸国を含めた探鉱が活発化している。また、2011 年 7 月に独立した南スーダンの平時の生産量は約 45 万バレル／日である他、2011 年 10 月に内戦が終了したリビアでは内戦前の生産量が 160 万バレル／日を生産していたものの、内戦により油田や製油所が破壊活動を受け、一時ほぼ完全に生産・輸出が停止した。しかし、油田の復旧が進み、2011 年 9 月に原油生産が再開し、生産量は 9 月末には約 3 万バレル／日、10 月半ばに 40 万バレル／日、11 月始めに 50 万バレル／日を越え、12 月半ばには 100 万バレル／日に回復した。そして、2012 年 5 月末現在でほぼ内戦前の生産量である水準を取りもどし、150 万バレル／日まで回復している。

西アフリカ地域の大水深では、200 億バレルの原油が発見された。これまでインフラの未整備から探鉱が行われてこなかった同地域も、国際情勢の変化を受けて開発が可能となり、今後これらの資源産

出国に対する日本企業の進出が見込まれている。

ベースメタルについては、南アで鉄鉱石、ギニアでボーキサイト、ザンビア、コンゴ民主共和国で銅が多く産出されており、いずれも世界ランキング 10 位以内に入っている。

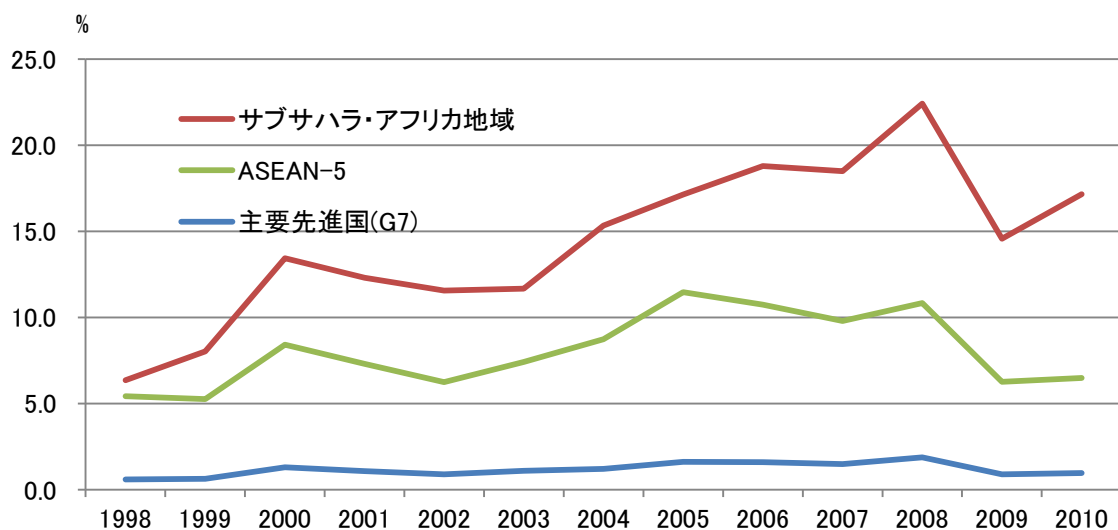
鉱物資源についてみると、レアメタルは、南アでクロム、マンガン、バナジウム、アンチモン、チタンの産出が盛んであり、いずれも世界で上位 3 位以内の産出量を誇っている。南アの他にも、ガボン（マンガン）、コンゴ民主共和国（コバルト）、ザンビア（コバルト）、モロッコ（コバルト）、ジンバブエ（リチウム）、モザンビーク（チタン）において世界 10 位以内の産出量を誇っている。また、埋蔵量については、マダガスカルでがニッケルやチタンで世界 10 位以内に入っている。

貴金属については、南アで金、白金、パラジウム、ダイヤモンドが産出されており、埋蔵量も世界ランキング 3 位以内に入っている。また、ジンバブエでは白金、パラジウムの産出で、ボツワナ、コンゴ民主共和国ではダイヤモンドの産出で、世界ランク 5 位以内に入っている。

多くの資源保有国を有するアフリカ大陸は、総資源利益による GDP の割合が 15%となっている。この数字は原油、天然ガス、石炭を始めとする燃料資源や鉄、鉛等の鉱物資源の産出で盛んな ASEAN 5 と比較しても、同地域の 5%と比べて 3 倍以上と非常に高い。

また、近年の資源価格の高騰と採掘技術の向上に伴う産出量の増加により、1998 年で 5%程度であった総資源利益率は、2010 年には 15%程度まで向上しており、アフリカ大陸における資源の重要性は依然として高い。

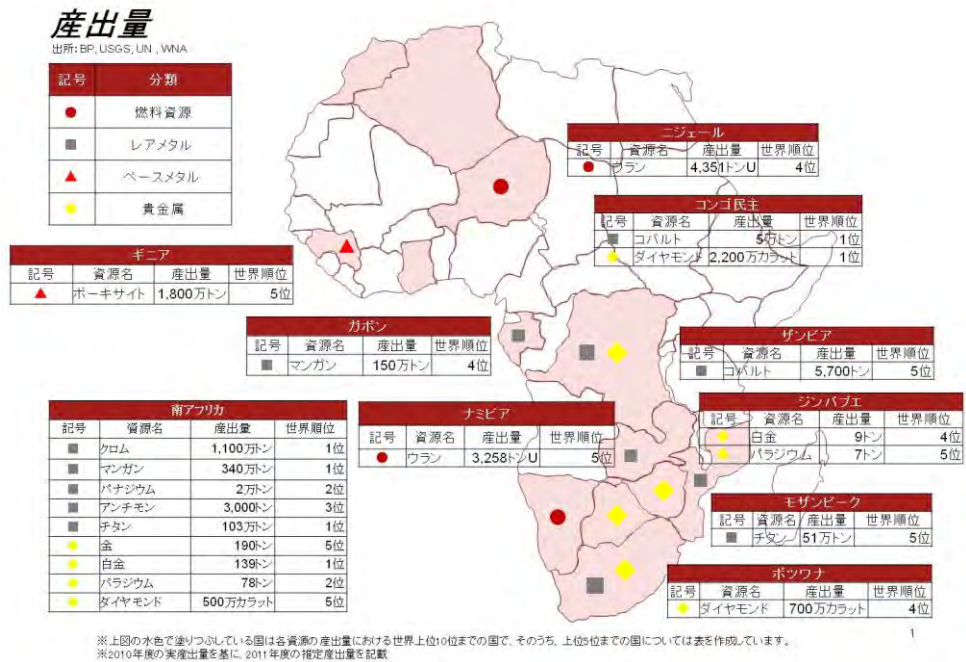
図表 5 世界主要地域における GDP に占める総資源利益(%)の推移



※総資源の利益=石油からの利益+天然資源からの利益+石炭からの利益+鉱物からの利益+森林からの利益 を指す

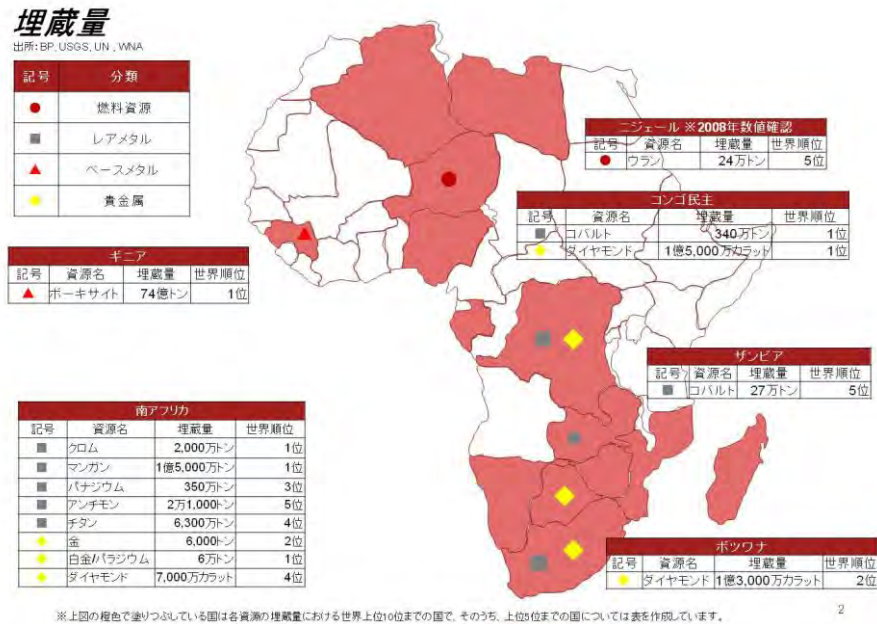
(出所:世界銀行)

図表 6 アフリカ大陸における燃料、鉱物資源産出量世界上位国



(出所: BP、USGS、WNA より PwC 作成)

図表 7 アフリカ大陸における燃料、鉱物資源埋蔵量世界上位国



(出所: BP、USGS、WNA より PwC 作成)

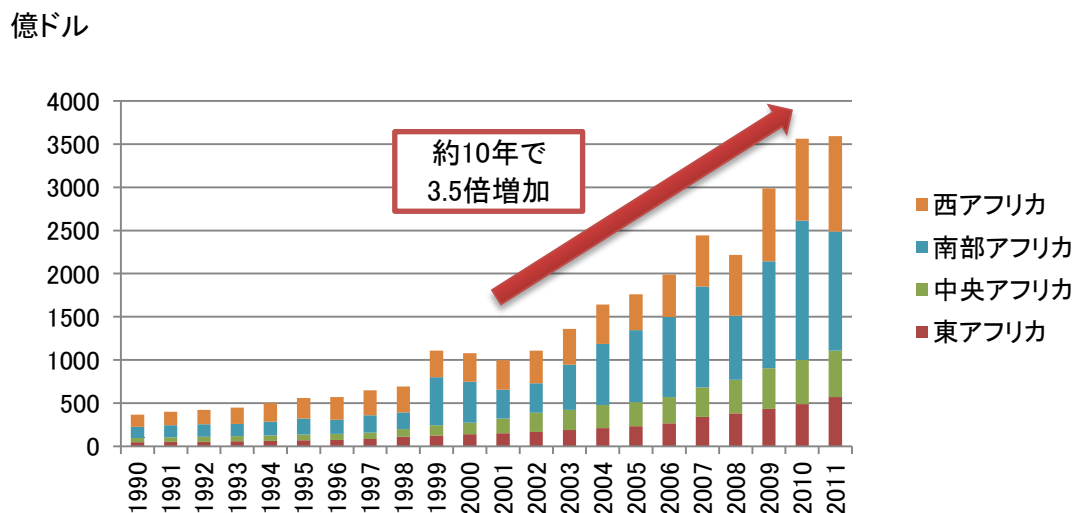
(3) 世界からの投資状況やビジネスの動き

世界からのサブサハラアフリカへの投資状況を見ていくと、年々増加傾向にある。

対サブサハラアフリカ諸国への直接投資額を見てみると、2011 年で約 3500 億ドルとなっており、2011 年度と比較すると約 3.5 倍の増加となっている。また、その内訳を見てみると、南アがある南部アフリカへの投資額が 1377 億ドルで最多であり、次に、ナイジェリアやコートジボワールを有する西アフリカ地域に対し 1103 億ドルと続いている。

また、国連の発表によると、2011 年から 2014 年にかけて、対アフリカ大陸に対する直接投資は倍増するとの発表もなされており¹、今後も増加が見込まれる。

図表 13 対アフリカ直接投資額の推移

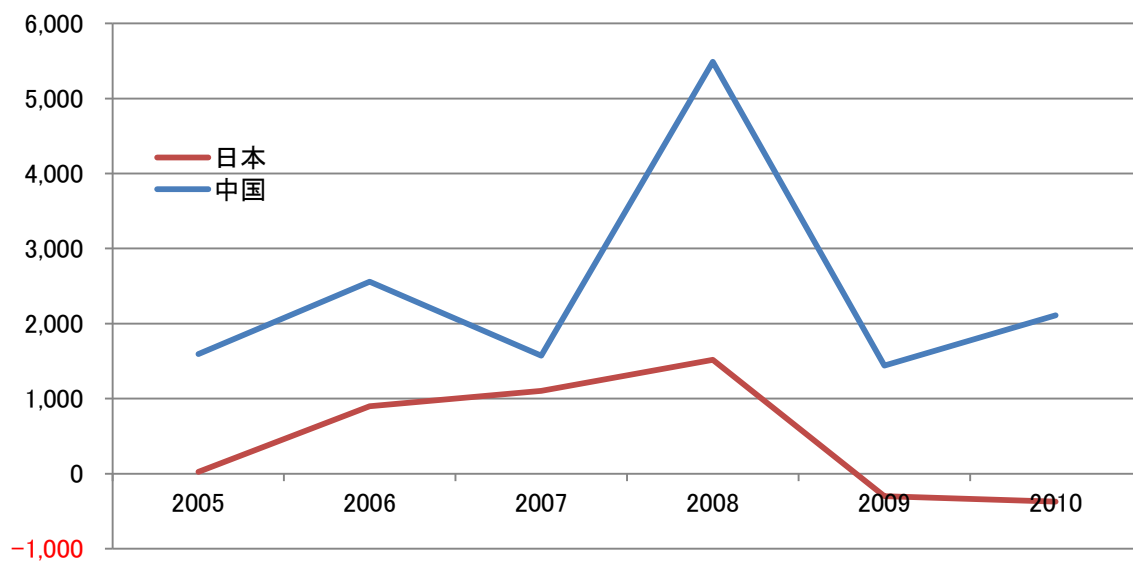


(出所:UNCTAD)

また、近年特に注目されている中国の対アフリカ投資の推移を我が国と比較してみる我が国の対アフリカ直接投資額は低迷している一方で、中国の投資額が上回ってきていることがわかる。

¹ REUTERS Africa (2012 年 6 月) Foreign direct investment into Africa to double by 2014: UN
<http://af.reuters.com/article/topNews/idAFJOE86501J20120706?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>

図表 8 対アフリカ大陸 FDI 額の推移(単位:1 万 USD)



(出所:JETRO および中国国家统计局より PwC 作成)

次に、アフリカ大陸における域内各国の経済連携について見てゆく。

域内各国は、その経済開発戦略において海外からの直接投資や国際貿易のみに依拠せず、域内の経済連携による成長を目指している点である。

このような戦略から、現在、アフリカ大陸には下図の通り 13 の経済同盟が組成されている。これらの経済同盟は、域内の関税システムの統一化や越境手続きの簡素化等の法制度整備により、域内貿易取引の促進による経済成長を目指している。

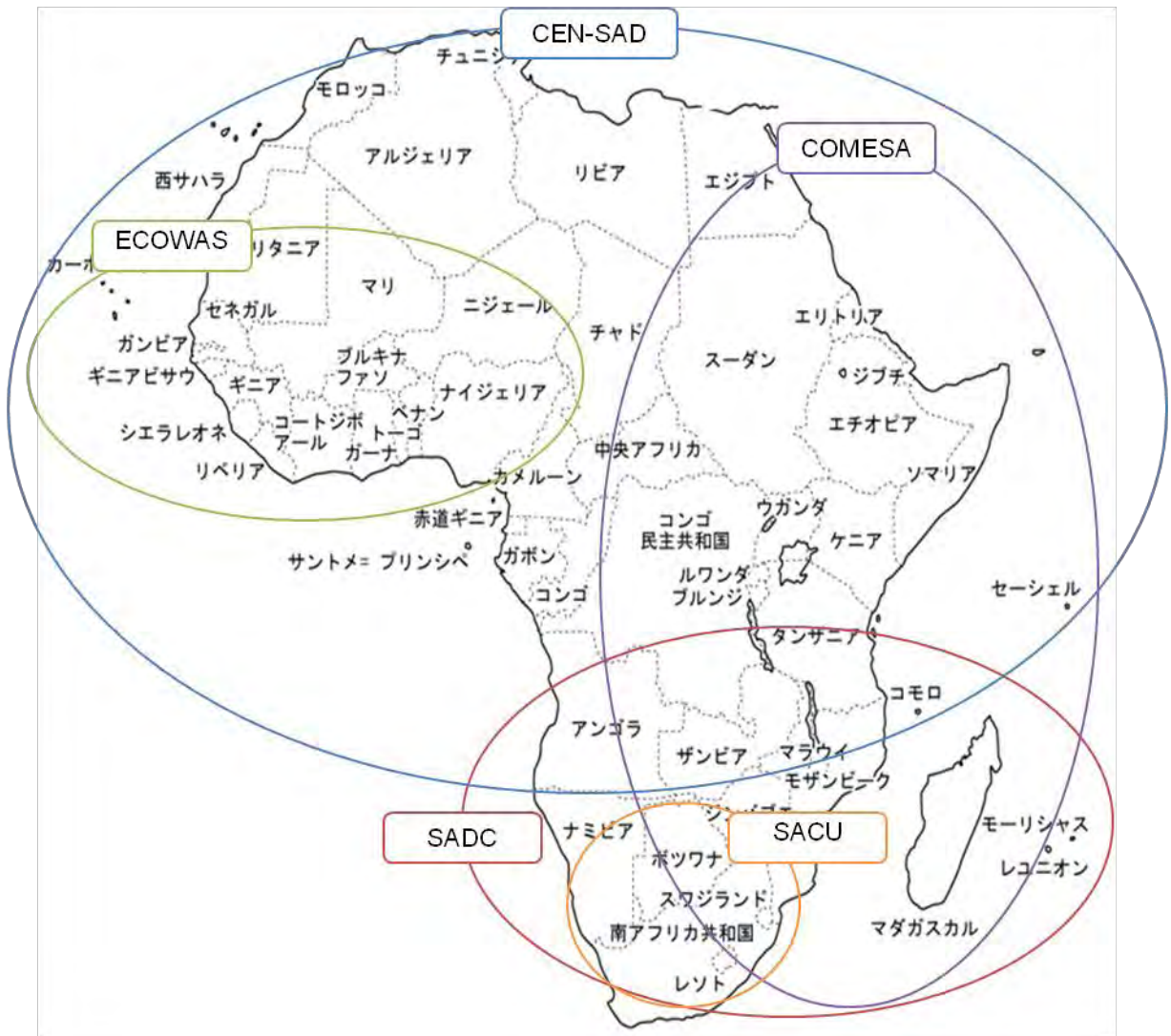
図表 9 アフリカ大陸における共同体とその取引額

地域	共同体名	取引高	加盟国
アフリカ	CEN-SAD サヘル・サハラ諸国国家共同体	266,236	計28カ国:ブルキナファソ、チャド、リビア、マリ、ニジェール、スーダン、中央アフリカ、エリトリア、ジブチ、ガンビア、セネガル、エジプト、モロッコ、ナイジェリア、ソマリア、チュニジア、ベナン、トーゴ、コートジボワール、ギニアビサウ、リベリア、ガーナ、シエラレオネ、コモロ、ギアナ、ケニア、モーリタニア、サントメ・プリンシペ
	SADC 南部アフリカ開発共同体	213,005	計15カ国:ザンビア、タンザニア、ボツワナ、モザンビーク、アンゴラ、レソト、マラウイ、スワジランド、ジンバブエ、ナミビア、南アフリカ、モーリシャス、セーシェル、コンゴ民主共和国、(マダガスカル)
	ECOWAS 西アフリカ諸国経済共同体	156,664	計15カ国:ベナン、ブルキナファソ、カーボヴェルデ、コートジボワール、ガンビア、ガーナ、ギニア、ギニアビサウ、リベリア、マリ、ニジェール、ナイジェリア、セネガル、シエラレオネ、トーゴ
	AMU アラブ・マグレブ連合	131,895	計5カ国:アルジェリア、リビア、モーリタニア、モロッコ、チュニジア
	ECCAS 中部アフリカ諸国経済共同体	117,883	計10カ国:アンゴラ、ブルンジ、カメルーン、中央アフリカ、チャド、コンゴ、赤道ギニア、ガボン、コンゴ、サントメ・プリンシペ
	SACU 南部アフリカ関税同盟	116,126	計5カ国:南アフリカ、ボツワナ、レソト、ナミビア、スワジランド
	COMESA 東・南アフリカ市場共同体	95,094	計19カ国:ブルンジ、コモロ、コンゴ、ジブチ、エジプト、エリトリア、エチオピア、ケニア、リビア、マダガスカル、マラウイ、モーリシャス、ルワンダ、セーシェル、スーダン、スワジランド、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエ
	CEMAC 中部アフリカ経済通貨共同体	45,669	計6カ国:カメルーン、チャド、中央アフリカ、赤道ギニア、ガボン、コンゴ
	WAEMU 西アフリカ経済通貨同盟	22,294	計8カ国:ベナン、ブルキナファソ、コートジボワール、マリ、ニジェール、セネガル、トーゴ、ギニアビサウ
	IGAD 政府間開発機構	21,500	計7カ国:ジブチ、エリトリア、エチオピア、ケニア、ソマリア、スーダン、ウガンダ
	MRU マノ川同盟	13,617	計4カ国:リベリア、シエラレオネ、ギニア、コートジボワール
	EAC 東アフリカ共同体	13,437	計5カ国:ケニア、タンザニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ
	CEPGL 大湖諸国経済共同体	6,542	計3カ国:ブルンジ、コンゴ、ルワンダ
アジア	ASEAN 東南アジア諸国連合	1,239,059	計10カ国:ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム
欧州	EU 欧州連合	6,029,664	計27カ国:オーストリア、ベルギー、ブルガリア、キプロス、チェコ、ドイツ、デンマーク、スペイン、エストニア、フィンランド、フランス、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、リトアニア、ラトビア、ルクセンブルク、マルタ、オランダ、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スロバキア、スロベニア、スウェーデン、イギリス

※取引高は 2011 年度の金額。単位 100 万 USD

(出所:UNCTAD より PwC 作成)

図表 10 アフリカにおける主要な経済同盟



以下は主要な経済同盟の概要である

① CEN-SAD(サヘル・サハラ諸国国家共同体)

- ・ 最大の経済同盟で年間取引高は約 2600 億 USD に上る。
- ・ 1998 年、トリポリにおいて開催された域内諸国元首レベル会議を受けて発足。域内の平和、安全保障、グローバル経済、社会開発を目的とする。
- ・ 国連総会におけるオブザーバーの地位を与えられている。
- ・ 加盟諸国各国の開発計画と連携した共同体としての開発計画に基づき、域内の経済同盟として機能している。
- ・ 注力分野は農業、工業、エネルギー分野で、当該分野における投資促進を目指している。

- ・ 域内における人材・物資・資金の自由な移動を促進するため、障害となる各国の手続き関係の撤廃を進める。
- ・ 加盟諸国間の投資戦略の統合により、域内貿易はもとより国際貿易の促進を図る。
- ・ 共同プロジェクトによる陸路・空路・海路による物流と加盟国間の電信通信の促進を図る。

② SADC(南部アフリカ開発共同体)

- ・ 1980 年、南部アフリカ開発調整会議(SADCC)として発足。設立時は、アパルトヘイト体制下の南アへの経済依存状況からの脱却等を目的としていた。
- ・ アパルトヘイト撤廃後の、1992 年に SADC に改組し、1994 年に南アも加盟。
- ・ 加盟国の主権の平等や紛争の平和的解決などを活動目的としている。
- ・ 2010 年までの関税同盟、2015 年までの共通市場設立、2016 年までの単一通貨導入を目標としていたが、実現の目途は立っていない。
- ・ 域内貿易の自由化のみならず、エネルギー開発やインフラ開発の協力なども活動の対象としている。
- ・ 2018 年までに共通通貨の導入を予定しており、今後さらに共同体内での貿易は活発化されると見込まれる
- ・ EAC、COMESA と一部加盟国が重複しているため、将来的に 3 者間での FTA 締結を目指している。

③ ECOWAS(西アフリカ諸国経済共同体)

- ・ 1975 年に設立。関税障壁の撤廃や共通市場の創設については、これまでのところ進展はなし。
- ・ 他方、域内の治安維持や紛争防止などの抑止力として、一定の統合軍事力を保有。コートジボワール、リベリアやシエラレオネにおける内戦や紛争解決のため、平和維持軍を派遣するなど、地域安全保障面での役割が評価されている。
- ・ UEMOA は、ECOWAS に内包されている。

④ SACU(南部アフリカ関税同盟)

- ・ 1910 年、旧英連邦の南アほか各国が SACU を締結。1970 年に新協定発効。
- ・ 南ア民主化後に新協定交渉を開始し、2002 年に締結、2004 年に発効。
- ・ 南アランドの流通、域内国産品の無税流通、数量制限なしの商品の自由流通、共通域外関税の賦課などを実施。
- ・ すべての関税収入は、南ア財務省(準備銀行)にプールされた後、各国に配分される。
- ・ 2004 年に、SACU-EU 間の EPA 交渉を開始したが、2009 年までにボツワナ、レソト、スワジランドが EU と 2 国間 EPA を署名(なお、南アは 1999 年に EU と EPA を締結済み。)
- ・ SACU は、2004 年に SACU 側は、SACU-EU 間の EPA も追求するとしているが、SACU の分裂を危惧する声もある。

- ・ 2008 年に SACU は、米国と貿易・投資・開発協力協定を締結。なお、日本との EPA については、SACU 加盟国から日本に輸出しているものは鉱物資源(無税)が主であり、EPA によるメリットは小さいとして消極的。

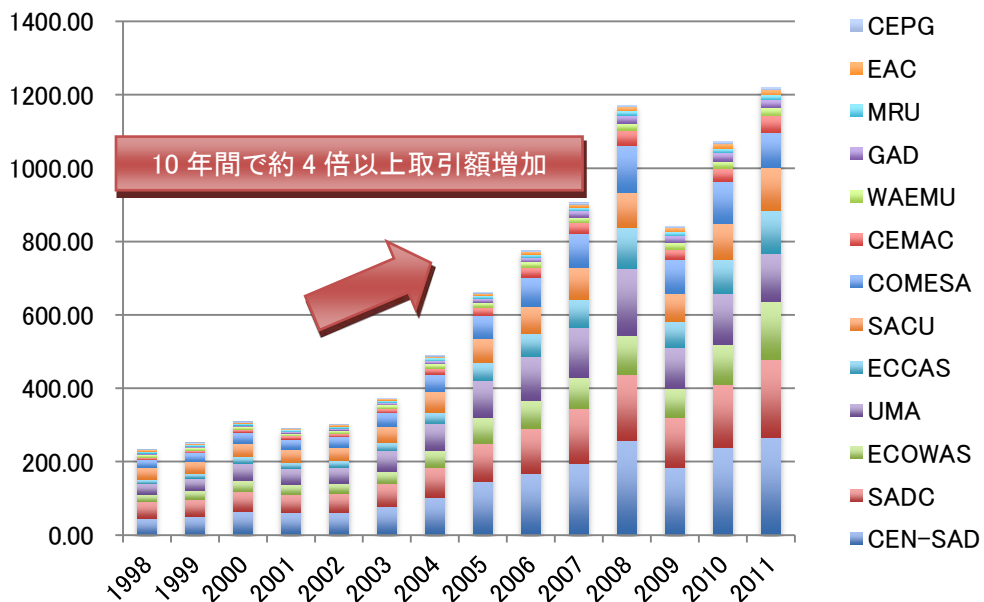
⑤ COMESA(東・南部アフリカ市場共同体)

- ・ 1994 年に設立。域内の関税・非関税障壁の削減、地域の経済発展に向けたインフラ開発などを進め、安定した経済・貿易圏の形成を目的とする。
- ・ 一部例外を除き、域内関税 100%削減を達成しているのは 9 カ国(エジプト、モーリシャス、マダガスカル、ジンバブウェ、マラウイ、スーダン、ケニア、ジブチ、ザンビア)。
- ・ 対外共通関税を導入(原材料 0%、中間財 10%、完成品 25%)。
- ・ EAC、SADC と一部加盟国が重複しているため、将来的に 3 者間での FTA 締結を目指している。

(出所: CEN-SAD は Africa Union Organization ホームページ、その他は JETRO ヨハネスブルク事務所)

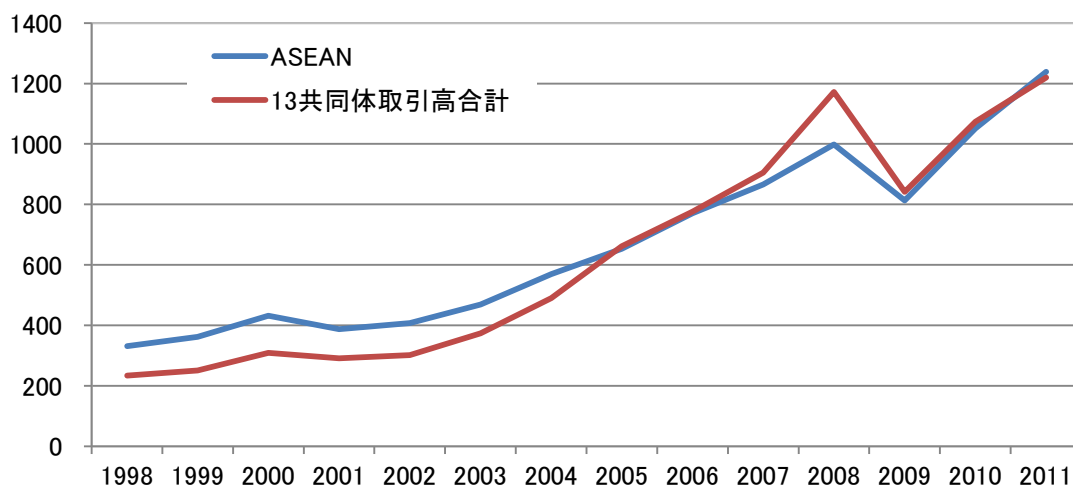
これら経済同盟を活用した域内取引の拡大により、直近 10 年間で当該 13 の共同体内の取引金額は約 4 倍程度増加しており、その規模は ASEAN 域内における貿易金額の規模に匹敵するまでになっている。

図表 11 アフリカ 13 共同体取引額推移および内訳(億 USD)



(出所: UNCTAD)

図表 12 アフリカおよび ASEAN 共同体内取引額推移(億 USD)

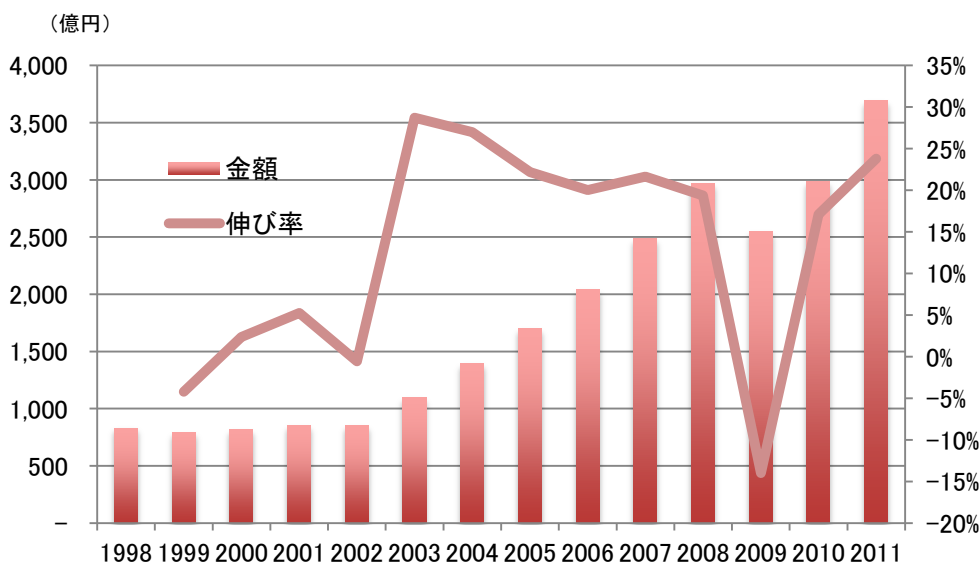


(出所:UNCTAD)

次に、海外からサブサハラアフリカ域内への製品輸入金額と伸び率の推移を概観する。

国連貿易開発会議(UNCTAD)の統計によると、同地域の製品輸入金額は 2000 年以降、世界金融恐慌の影響があった 2009 年を除けば堅調に増加しており、2011 年で 3,696 億 USD に達している。

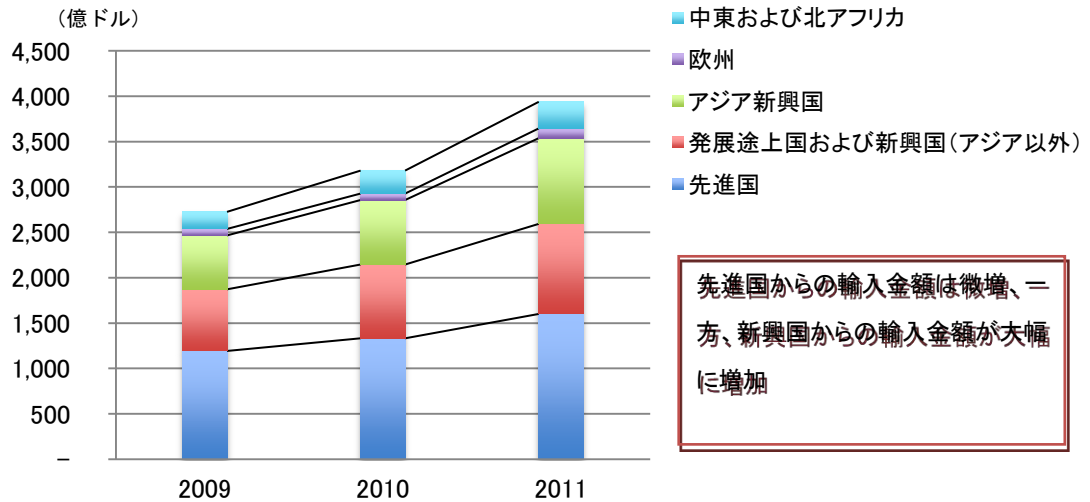
図表 13 サブサハラアフリカ地域への製品輸入金額と伸び率の推移



(出所:UNCTAD)

同地域への製品輸入について地域別の内訳を IMF の統計でみると、2011 年では先進国からの輸入は微増に留まっている。一方、新興国および開発途上国からの輸入が顕著な伸びを示している。

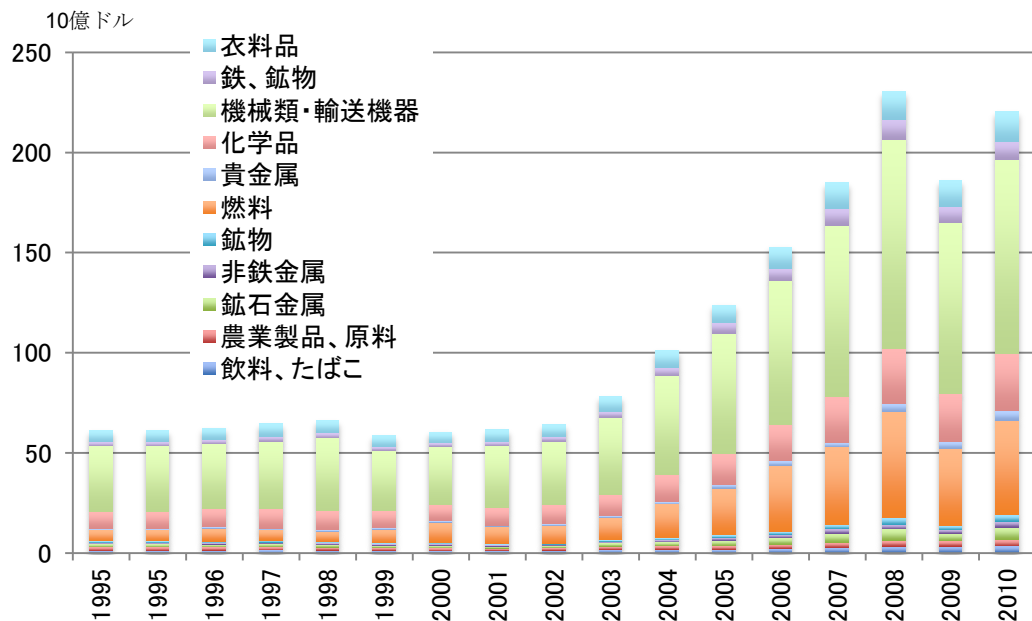
図表 14 サブサハラアフリカ地域への製品輸入金額の地域別内訳



(出所:IMF)

2011年の品目別統計は未発表のため、UNCTADの統計で2010年の輸入の内訳をみると、機械類・輸送機器が全体の約44%を占め、1995年から約3倍増加している。次いで鉱物性燃料21%、化学品13%と続いており、機械類・輸送機器の輸入が顕著であることがわかる。

図表 15 世界の対アフリカ貿易の推移(品目別)

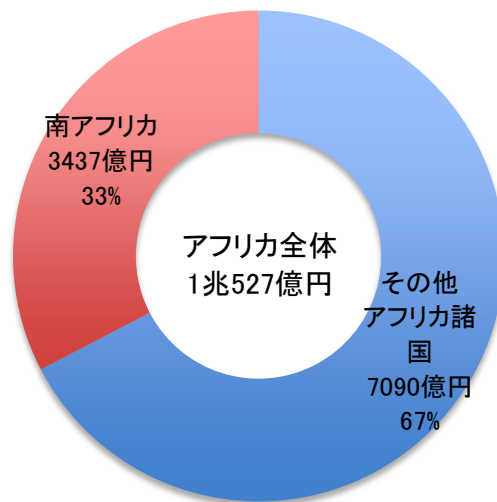


(出所:UNCTAD)

当該データから、アフリカにおける機械類・輸送機器の工業生産が未開拓であり、輸入に依拠していることが読み取れる。工業化の推進は今後のアフリカの経済発展において主要な課題である。

日本の通関統計によると、2011 年の日本から同地域への輸出額は 1 兆 527 億円（前年度比 0.4%減）であり、その内訳をみてみると、南アへの輸出が 33%と同地域最大の輸出先となっている。

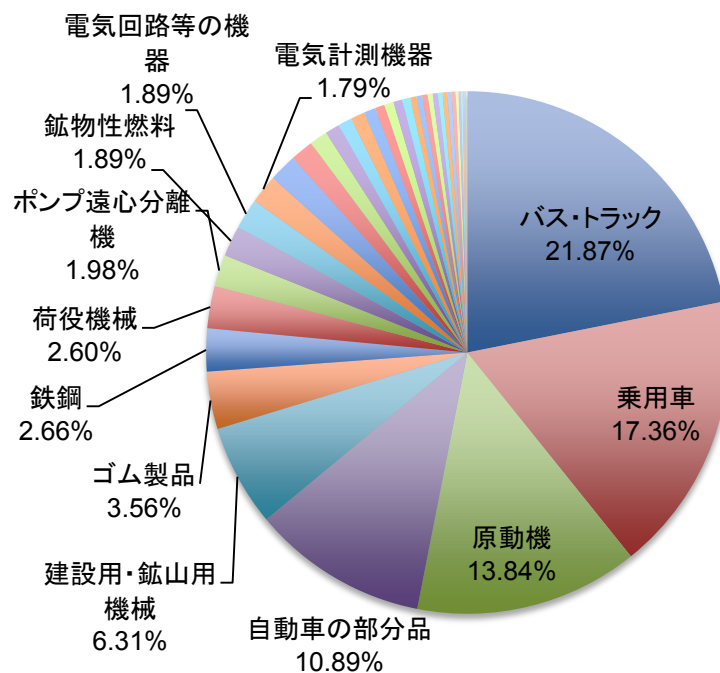
図表 16 日本における対アフリカ輸出額(2011 年度)



（出所：財務省貿易統計）

また、日本から対南アへの輸出品を項目別に見てみると、バス、トラック、乗用車および自動車部品の金額が 3116 億円、全輸出額の 45%を占めている。

図表 17 日本における対南ア輸出品目(2011 年度)



（出所：財務省貿易統計）

これらを総括すると、日本から同地域への輸出の特徴は、自動車・同部品を含む輸送機器の割合が極めて大きく、南アへの比重が極めて大きいと言える。

このような日本とアフリカとの貿易構造から、南アにおける自動車産業を中心とした製造業の発展により、現地生産比率を上げて貿易収支内訳を転換してゆくことがアフリカ全体から見て、経済成長に資すると言える。

2. 南アフリカ共和国

南ア(南アフリカ共和国)は、アフリカ地域の全 GDP の約 3 割を占め、同地域経済を牽引している。

IMF の世界経済見通し(2012 年 4 月)によると同国の実質 GDP 成長率は 2010 年の 2.8%から 2011 年には 3.1%に上昇しており、近年では G20 と BRICS に仲間入りするなど、高成長中の新興国として国際的な存在感を増している。

このような経済成長への期待から、南アを中心にアフリカ大陸における日本企業の進出も徐々に増加しており、『海外進出企業総覧 2012』(東洋経済編)によれば、出資比率合計が 10%以上の現地法人、もしくは海外支店・駐在事務所をアフリカ大陸に設立している日本企業は現在 100 社を超えている。

以下では同国の基礎的情報を概観してゆく。

南アフリカ共和国の概要		
面積	122万0000km ²	日本の約3.2倍
人口	約4989万人	日本の約5分の2
首都	プレトリア	主要経済、商業都市はヨハネスブルグ、ケープタウン、ダーバン、プレトリア
公用語	バンツワ諸語(9言語) 77.6% アフリカーンス語 13.3% 英語 8.2%	公用語は11言語ただし、ビジネスにおける主要言語は英語
通貨	アフリカランド (ZAR)	1USD=78.92JPN=8.3ZAR 2012年8月現在
元首	ジェイコブ・ズマ大統領 (着任2009年- 政党名アフリカ民族会議 (ANC))	歴代元首(1994年以降)の在任期間/元首名/政党名 2008-2009(1年) カレマ・モトランテ アフリカ民族会議 (ANC) 1999-2008(9年) タボ・ムベキ アフリカ民族会議 (ANC) 1994-1999(5年) ネルソン・マンデラ アフリカ民族会議 (ANC)
政治体制	共和制	
民族	アフリカ系 79.6% 白人 9.1% カラード 8.9% アジア 2.5%	
宗教	キリスト教 79.8% イスラム教 1.5% ヒンドゥー教 1.2% 伝統信仰 0.3% ユダヤ教 0.2%	

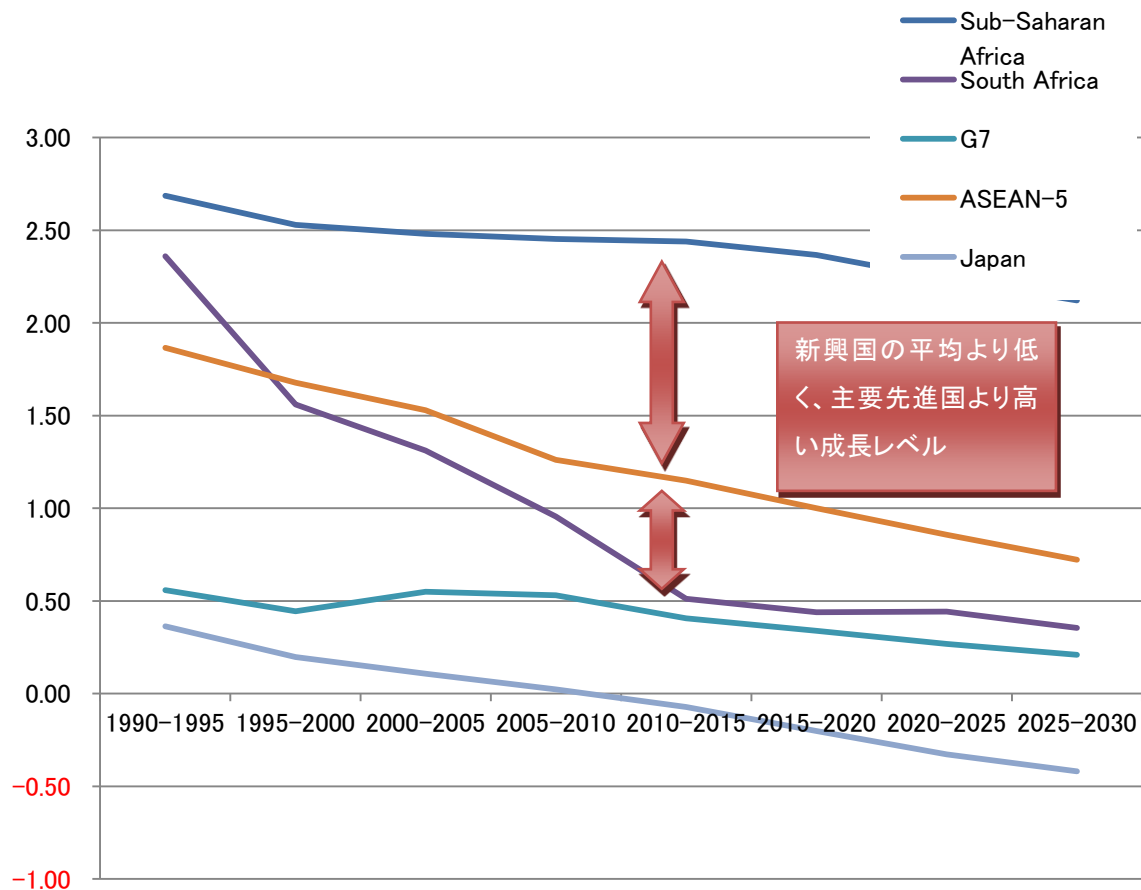
(出所: 各種資料より PwC 作成)

(1) 地理・人口・都市の基礎データ

南アの国土は日本の約 3.2 倍で、サブサハラアフリカの他国と比較しても広大な面積を占めている。国土はアフリカ大陸の最南端に位置し、南西部にかけて南太平洋に、南東部にかけてはインド洋に面しており、全長 2,798km の長い海岸線に囲まれている。

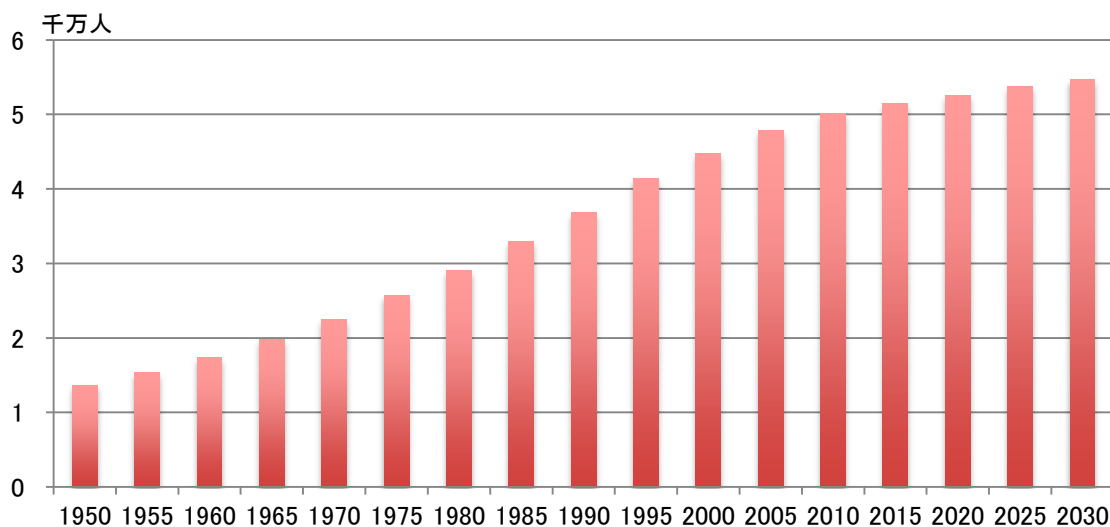
南アにおける現在の人口は 5,000 万人弱で、日本の人口の約 5 分の 2 程度である。人口成長率は、0.51% で、他のサブサハラアフリカ地域および ASEAN 諸国と比較すると成長率は低いものの、日本を含む主要先進国と比べると高い。今後も人口は増加すると予測されている。国連人口部によると、同国の人口は 2030 年には 5,471 万人に達すると予測されており、他のサブサハラアフリカ地域の国と同様、人口増加に伴った労働人口の増加、それによる消費市場の拡大が期待される。

図表 18 世界主要地域および南アにおける人口成長率の推移



(出所: 国連人口部)

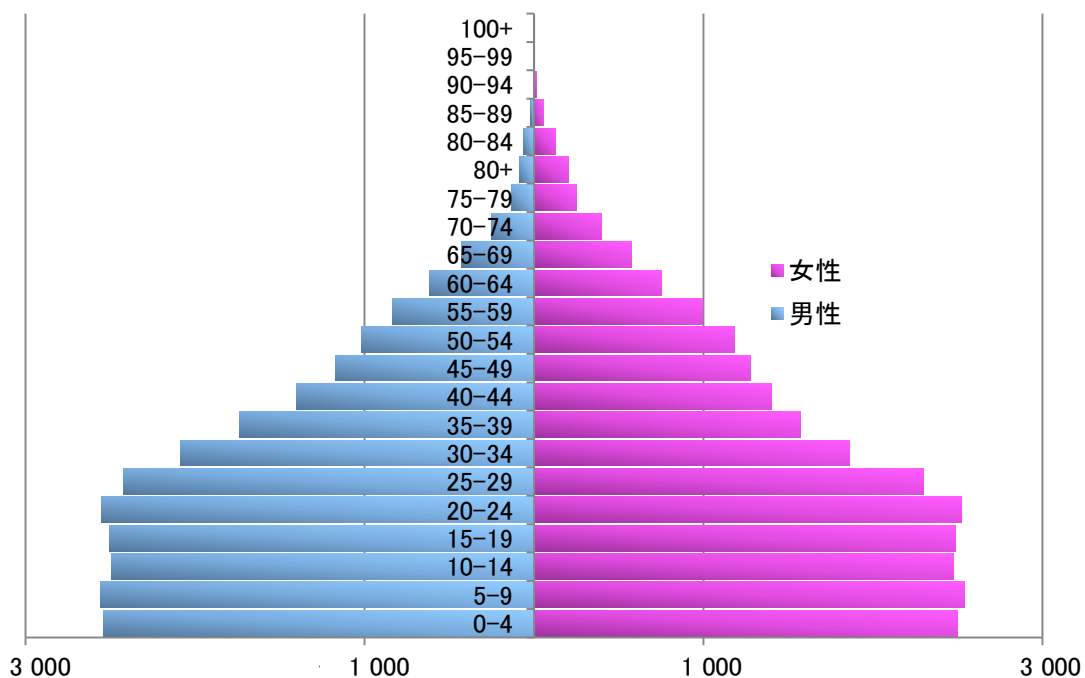
図表 19 南アにおける人口の推移(2000 年～2030 年予測)



(出所: United Nation/World Population prospects, the 2010 Revision より PwC 作成)

同国の年齢別人口構成をみると、30 歳以下の人口が全体の約 6 割を占めており、若年層の労働人口が消費市場を活性化することが期待されている。

図表 20 南アにおける年齢別人口構成(2010 年)



(出所: 国連人口部)

次に南アの主要都市について説明する。

同国では首都・行政府はプレトリア、立法府はケープタウン、司法府はブルームフォンテンの三ヶ所に分散させている。

首都プレトリアには、国家元首、行政府の長、国防軍の最高指揮官である大統領が所在している他、諸外国の大使館も所在している。

立法府ケープタウンには国会議事堂が設置されている。国会は二院制で国政全般に関わる広域な事務を所掌する下院(国民議員)と、南アを構成する 9 州の議会から選出され州の利益を代表する議会として機能する上院(全国州評議会)から成り立っている。

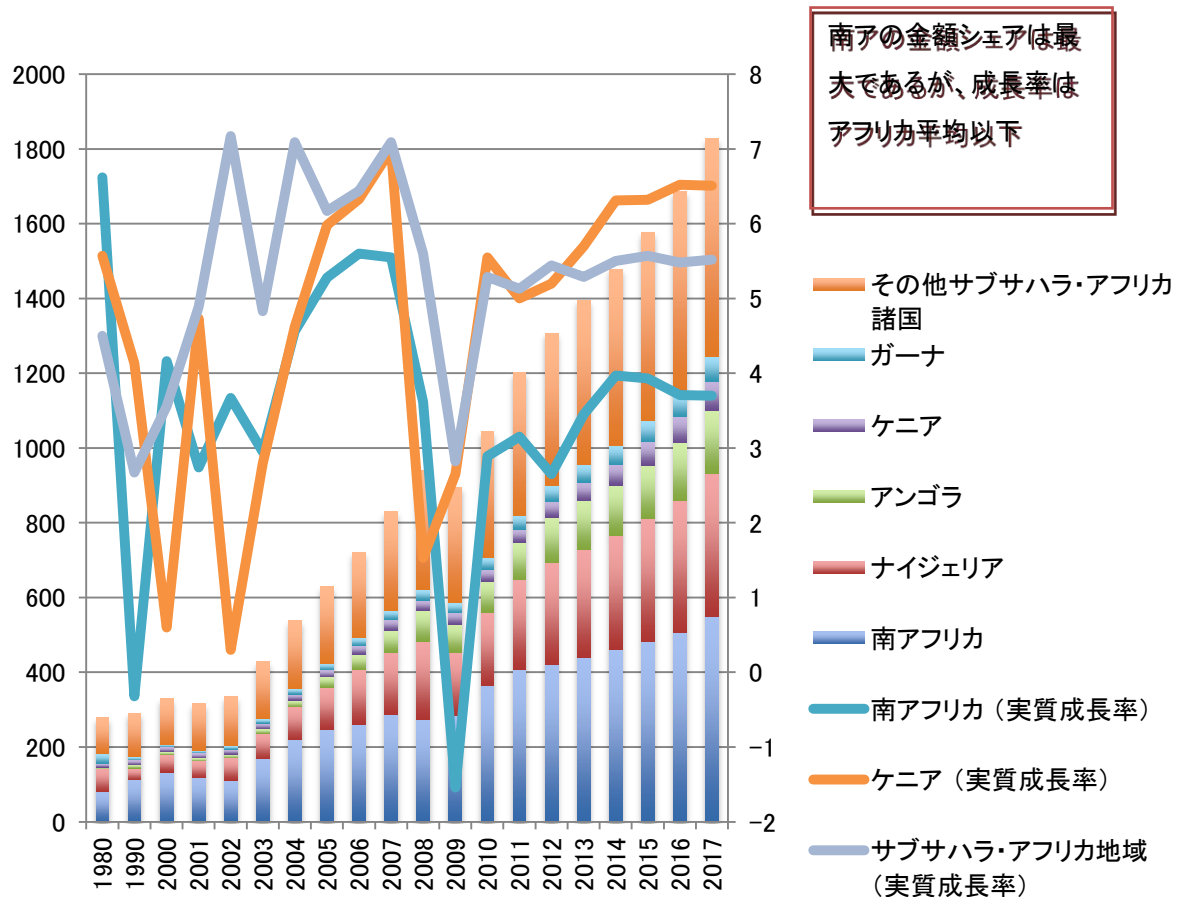
司法府であるブルームフォンテンは、憲法事項以外を所轄する最高裁判所が設置されている。

(2) 経済基礎データ

南アはグローバル経済の牽引役となる新興国として 2011 年に「BRICs」への参加が認められ、「BRICs」の正式名称が「BRICS」へと変更された。南アの正式な参加が認められた要因としては、他の BRICS 諸国であるブラジル、ロシア、インド、中国に比べ、人口・経済規模は小さいものの、アフリカ大陸における代表国として G20 へ参加していること、またアフリカ経済のみならず、将来的なグローバル経済の成長ドライバーとして期待されていることが挙げられる。

南アの GDP は、サブサハラアフリカ地域において最大のシェアを占めており、サブサハラアフリカ地域における GDP 全体の約 3 割を占めている。また、今後 5 年間ににおいても年間 3%以上の GDP 実質成長が見込まれ、継続的に約 3 割の GDP を占めると予測されている。

図表 21 世界主要地域における GDP 額の推移(1998 年～2017 年予測)



(出所:IMF)

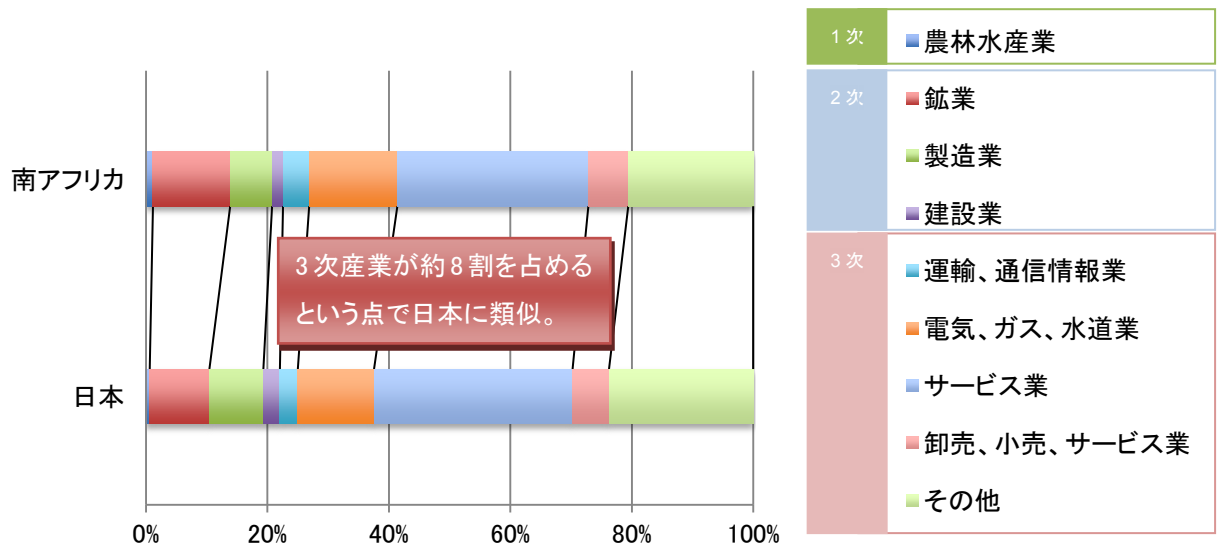
2009 年に起こった世界金融恐慌の影響により、一時実質 GDP 成長率がマイナスに低下したが、2010 年にはプラスに転じた。

南アの 2010 年度の GDP を産業別の構成を見ていくと、3 次産業にあたるサービス業が約 70%を占めており、2 次産業にあたる鉱業・採石、建設業、電気・ガス・水道および製造業が約 30%、第 1 次産業である農林水産業は約 1%に留まる。

日本の産業構造(第 1 次産業 1.2%、第 2 次産業 27.4%、第 3 次産業 71.4%)と類似しており、第 3 次産業であるサービス産業が中心の先進国型産業構造となっている。

また、GDP を構成する産業の推移を見てみると、GDP 総額そのものは年々増加傾向にあるものの、2003 年以降、第 1 次産業が 1%台に減少している。その他、第 2 次産業も徐々に割合が減少傾向にある。一方で、第 3 次産業の割合については拡大傾向にあり、さらに第 3 次産業の拡大が見込まれる。

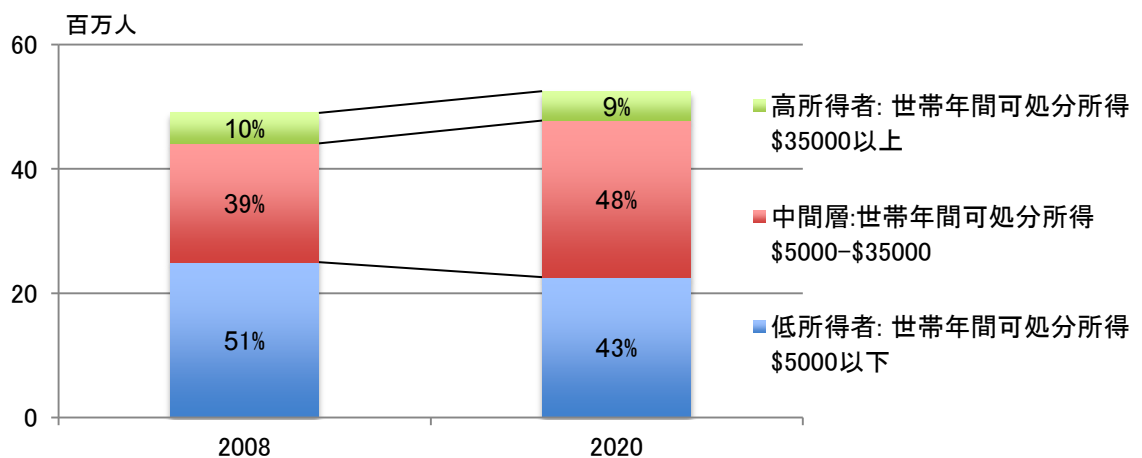
図表 22 南アおよび日本における産業構成比較



（出所：UNCTAD）

次に南アにおける2008年と2020年の所得別人口割合の推移を見てみると、世帯年間可処分所得\$5000–\$35000の中間層が全体の人口の39%から48%に11%増加することが見込まれている。一方で、世帯年間可処分所得\$5000以下の低所得者層の割合は51%から43%に8%減少し、全体の人口における低所得者層の割合の低減、すなわち国民の富の拡大が予測されている。

図表 23 南アにおける所得別人口割合の推移(推定)

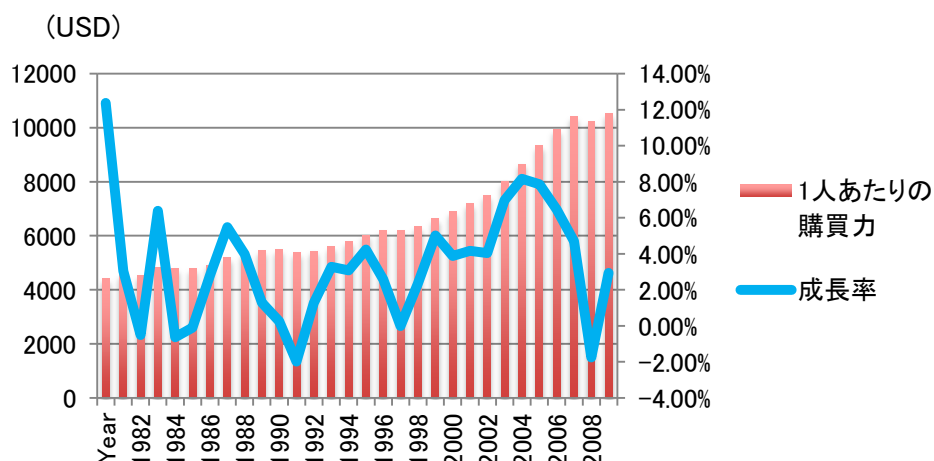


（出所：外務省、南アフリカ統計局、国連人口部より PwC 作成）

次に、南アの消費市場を見ていく。一人あたりに購買力は、金額ベースでは直近の 20 年で約 2.4 倍に伸びており、2010 年は 10,518USD と 1980 年以降、順調に上昇している。

一方、成長率では、2008 年以降の世界不況により成長率がマイナスとなり、足踏みしている状態が続いている。

図表 24 南アにおける 1 人あたりの購買力推移



(出所: IMF2011 World Economic Outlook より PwC 作成)

次に資源と経済的・産業的能力に関する付随論点として、天然資源系の財閥について概観する。南アでは、鉱業部門を中心に資本の蓄積が進み財閥が形成された。

南アにおける天然資源系の2大財閥

① アングロアメリカン・グループ

貴金属、ベースメタル、ダイヤモンド生産を中心とする。1917 年に、金・ダイヤモンドの採掘を始めたのがグループの起こりである。1960 年代には金融業、製造業、不動産業、林業等なども手掛けるようになったが、1990 年代以降は、鉱業への集約化を進めた。1998 年に本社をロンドンへ移転させてイギリス籍となり、1999 年にロンドン証券取引所に上場した。2005 年、グループ内の金部門と鉄鋼・バナジウム部門の株式を売却。その結果、現在は、プラチナ(アングロプラチナ)、ダイヤモンド(デビアス)、鉄鉱石(クンバ)、石炭(アムコール)などに特化した財閥となった。

② アングロバール・グループ

鉱山投資会社アングロバールを中心としており、1933 年に設立された。1998 年、鉱山部門をアングロバールマイニングに集約した。2004 年に黒人企業であるアフリカン・レインボー・ミネラルズ(ARM)がアングロバールマイニングを取得し、社名は ARM に変更された。同時に金部門はハーモニーゴールドが取得した。代表的な傘下企業には、マンガン鉱石やクロム鉱石、鉄鉱石の生産を手掛けるアスマンがある。

天然資源には恵まれているものの、アフリカでは地域資源を活用したノウハウの蓄積や革新という意味では遅れていると言える。その証拠に、ある程度の規模以上の企業が地理的に集中しているような地場産業の例はあまり多くない。

(3) 政治基礎データ

南アにおける政治の変遷と、日本との関わりを見ていく。

1910 年にイギリスの自治領南アフリカ連邦が成立したことにより、日本は二国間関係を開始するために、名誉領事館をケープタウンに設置した。その後、1918 年にアフリカ大陸初の日本の公館であるケープタウン領事館を設置し、1937 年にプレトリアに公使館を設置した。1934 年イギリス議会在「南アフリカ連邦地位法」を可決したことにより南アは独立国家として規定され、イギリス連邦内で独立（英連邦王国）。しかし、1942 年、第二次世界大戦により日本とは外交関係が断絶した。（戦後に、領事関係のみ再開）

南アフリカ連邦政府は、1940 年代後半にアパルトヘイト政策を法制化。1961 年にはイギリスから人種主義政策に対する非難を受けたために英連邦から脱退。立憲君主制に代えて共和制を採用し、国名を南アフリカ共和国へと定めた。1960 年代から 1980 年代にかけて、頑固なアパルトヘイト政策が推進されたことにより、1970 年代末から、アパルトヘイト打倒を目指す黒人系のアフリカ民族会議(ANC)により武力闘争が激化した。そのため、国際社会は、南ア政府に対する経済制裁の実施に踏み切った。それと同時に、南ア内外で反アパルトヘイト運動の激化したことから、デ・クラーク大統領により、撤廃に向けた改革が進展した。

1992 年 1 月、日本は南アとの外交関係を再開し、同年 2 月に、在南アフリカ大使館を開設した。1994 年 4 月に全人種参加の総選挙の実施によりアフリカ民族会議(ANC)が勝利し、ネルソン・マンデラが大統領、副大統領にタボ・ムベキと国民党党首のデ・クラーク元大統領が就任した。同年に、南アフリカ共和国は、イギリス連邦および国連に復帰し、アフリカ統一機構(OAU)に加盟した。

黒人系アフリカ人は、アパルトヘイト撤廃により雇用平等の権利を得たにも関わらず、アパルトヘイト政策化での教育水準の差異による知識・技術不足により、就ける職種が炭鉱労働者等に限定されていたため、黒人系アフリカ人とその他の人種間で失業率および所得に大きな格差が生じた。南ア政府は、当該格差を是正すべく、黒人系アフリカ人の雇用促進および所得向上にむけ、技術労働者育成のための教育プログラムの提供や 2003 年以降 BBBEE² 政策を法制化した。BBBEE 政策とは、黒人系アフリカ人の経済活動への参加を促すことを目的とした政策で、黒人系アフリカ人の経済活動促進に向けた企業内の取り組みを規定された項目ごとに評価し、達成度の高い企業を優遇する仕組みを指す。当該政策は日本企業がビジネスをする上においても、高評価を得るか否かで雇用やコストに大きく影響する。

² Broad Based-Black Economic Empowerment（広範囲な黒人の経済参加促進のための法）

(4) 社会基礎データ

南アの社会を理解するにあたり、まず現在の労働市場および消費市場について見ていく。

南アにおける人種別の人口構成は、南アフリカ統計局の 2009 年報告書によると黒人が 77.7%、カラード 9.6%、インド・アジア系 2.9%、白人 9.9%という構成になっている。アパルトヘイト政策により、1994 年以前に市民権を取得した黒人、カラード、インド人等、歴史上不利益を被った人々(Historically Disadvantaged Person: HDPs)は、教育サービスへのアクセスが制限されていた。これにより雇用の機会が限定されており、その結果、貧富の差が構造的な問題として残っている。

貧困格差を示すジニ計数を見てみると、南アは、民主化した 1994 年頃以降も貧富の格差が拡大しており、また、ブラジルや中国等の BRICS 諸国よりも非常に高い貧困格差が残っている。

図表 25 ジニ計数の推移

国名	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
南アフリカ		59.3		56.6					57.8						67.4			63.1
ケニア	57.5		42.1			42.5								47.7				
中国		35.5			35.7			39.2			42.6			42.5				
ブラジル	54.0	60.8		60.2	60.6	60.5	60.4	59.8		60.1	59.4	58.8	57.7	57.4	56.8	55.9	55.1	54.7
日本		24.9																

(出所:世界銀行)

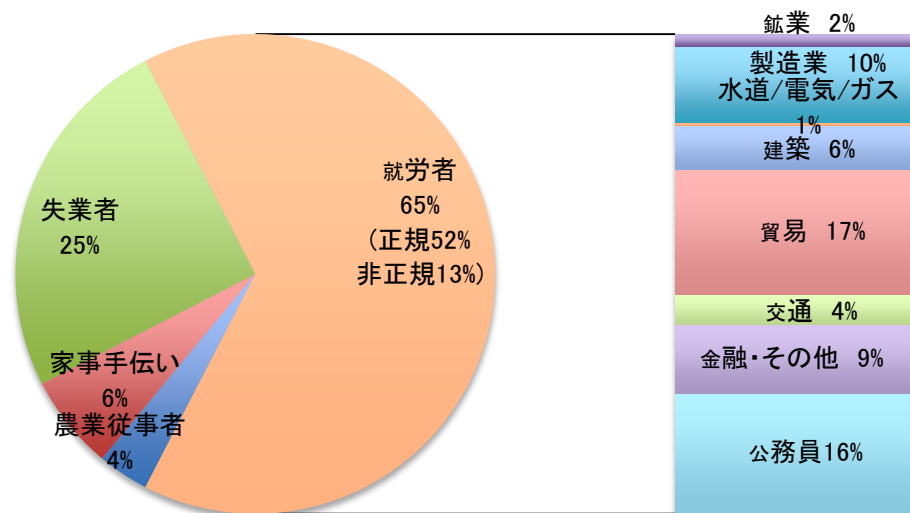
次に、南アにおける労働市場を見ていく。

南アフリカ統計局の発表によると、全人口の 4,999 万人のうち 15 才から 64 才が占める人口が 3,231 万人(64%)であるが、そのうち 1,748 万人(54%)が労働者である。

労働者数の内訳は、失業者(就労が可能であるが、職を探している者)の率が全労働者のうち 25%と非常に高い。南アの失業率は 2002 年に 30%を越えた後、下降傾向にあったが、2008 年の世界金融恐慌の影響により、再度上昇傾向にある。また、労働者のうち農業を除く労働者は約 65%の 1,311 万人であり、そのうち、52%の 920 万人が正規労働者、13%の 210 万人がパート等の非正規労働者である。

また労働者が従事している産業の内訳を見ていくと、貿易が 17%、公務員が 16%、つづいて製造業 10%となっている。新興国の経済発展における共通過程として、今後製造業の割合が増えることが予想される。

図表 26 南アにおける労働者数と就労産業別内訳(2011 年)



(出所: 南ア統計局より PwC 作成)

(5) 政治・経済政策の概観

次に南アの経済政策を見る。

2010 年 12 月、パテル経済開発相は、雇用の創出と経済格差の是正を同時に実現するための政策「新成長戦略の枠組み(The New Growth Pass)」を発表している。同政策では 2020 年までの達成目標として以下の事項が掲げられている。

- 500 万人の雇用創出による失業率の 15%削減
- 既存産業である、農業、鉱業、製造業、水道/電気/ガス、観光業の継続的推進
- 潜在的な市場の開拓として、グリーンエネルギーおよび知識集約型産業の活性化
- アフリカ経済同盟内での貿易の活性化
- インフラの構築

図表 27 新成長戦略における雇用創出分野

分野	産業	業種	雇用数 (万人)	期限	雇用を創出するための施策(一部抜粋)
既存 分野	農業および 農業関連ビジ ネス	小農	30	2020	・小農を支援するための土地改革 ・農産物の価格安定化に向けた施策の特定 ・農業組合への助成
		食品加工業	14.5	2020	
	鉱業	鉱業	14	2020	・政府系企業を含めた雇用創出に向けた規制の見直し ・電力、ロジスティックス、採掘能力に係る中長期戦略(10年)の策定
	製造業	自動車・化学・織 維・紙パルプ	35	2020	・国、産業、会社の生産力向上に向けた産業政策の 実行 ・生産力の向上
	社会インフラ	インフラ(エネル ギー・運輸・水・通 信)住宅	25	2020	・能力開発および規制変更を通じた現地調達増加 ・労働者に利益をもたらす仕組みの構築
	観光、サービス	ビジネスサービス	5	2015	・ビジネスサービス多様化に向けた産業政策の策定
		観光業	22.5	2015	・コスト・ロジスティックス・品質保証強化による新規観 光業戦略の策定
潜在的 経済 分野	グリーンエネル ギー	天然資源、再生可 能エネルギー	30	2020	・再生可能エネルギー開発に向けた規制変更
	高等教育	ICT、高等教育、医 療、環境技術、医 薬、バイオ	10	2020	・知識集約型サービスおよび製造における雇用増加 に向けた適切な公共投資
社会 資本 分野	公務員	医療、教育、警察	10	2020	・若年層の雇用 ・国民の需要への合致に向けた公共サービス提供に よる雇用増加
	非営利団体	組合、NGO	26		・技術開発、インフラ提供によるサービス提供方法の 改革
その他	農村開発	建設業、公務員	-		・建設業への雇用および公務員増加による50000世 帯の生活向上
	アフリカ地域開 発	貿易業、建設業	150	2020	・物流能力向上による貿易増加

(出所: 南アフリカ政府ホームページより PwC 作成)

3. ケニア

ケニア(ケニア共和国)は独立以来、長年にわたり不安定な政治・社会が続いており、2007 年 12 年に実施された大統領選挙の混乱から一時期経済が停滞した。しかしその後は徐々に政治・社会的な安定を取り戻し、実質 GDP 成長率は 2010 年、2011 年ともに 5%台を達成している。

日本では野生動物が見られる国立公園で知られており、日本からの企業進出も観光業を中心に近年増えており、投資対象国として注目が集まっている。

以下では同国の基礎的情報を概観してゆく。

ケニア共和国の概要		
面積	58.2846km ²	日本の約1.5倍
人口	3750万人	日本の約3分の1
首都	ナイロビ	通信・金融・交通の中心都市はナイロビ 東アフリカ最大の港がモンバサにある
公用語	英語	スワヒリ語(国語)のほか42の部族語も話される
通貨	ケニア シリング (KES)	1USD=78.92JPN=84.45KES 2012年6月現在
元首	ムワイ キバキ大統領 (着任 2002年- 政党名 国家統一党)	歴代元首の在任期間/元首名/政党名 (2名のみ) 1978-2002(24年) ダニエル・アラップ・モイ ケニア・アフリカ民族同盟(KANU) 1964-1978(14年) ジョモ・ケニヤッタ ケニア・アフリカ民族同盟(KANU)
政治体制	共和制	
民族	黒人 99% インド系 白人 1%	百数十の民族があり、主要民族はキクユ族(22%)、 ルヒア族(14%)、ルオ族(13%)、カレンジ族(12%)、 カンバ族(11%)等
宗教	キリスト教 79.8% イスラム教 1.5% ヒンドゥー教 1.2% 伝統信仰 0.3% ユダヤ教 0.2%	

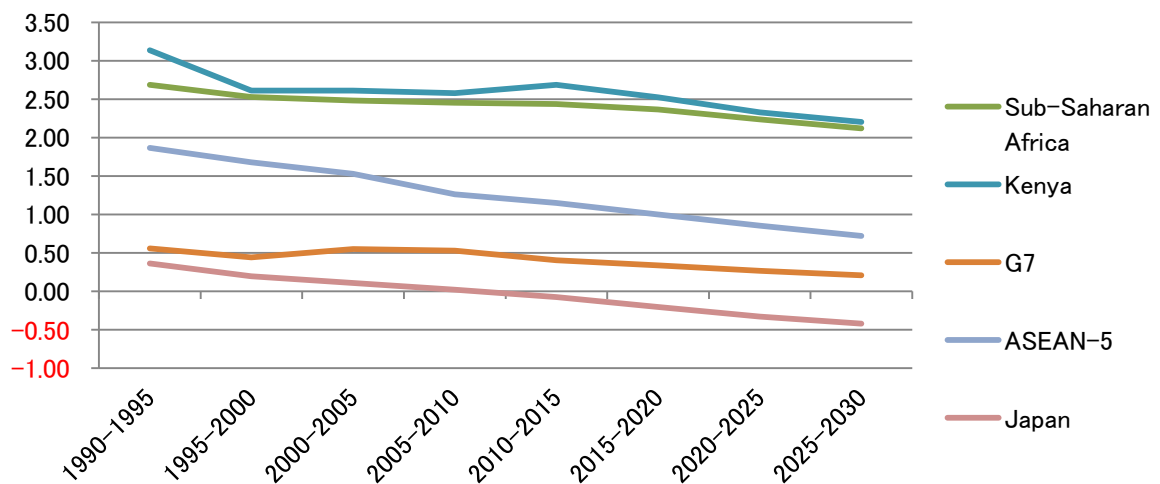
(出所: 各種資料より PwC 作成)

(1) 地理・人口・都市の基礎データ

ケニアの国土は日本の約 1.5 倍で、南アの国土の約半分である。アフリカ大陸の東部にある赤道直下の高原の国である。インド洋に面する東側の海岸地域は熱帯気候で雨季と乾季がある。

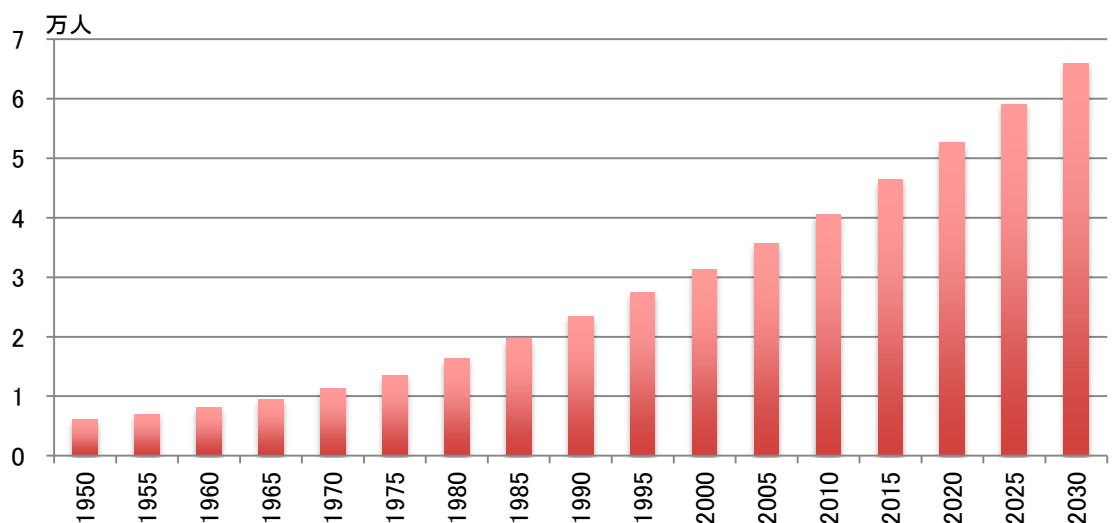
ケニアにおける現在の人口は約 4,000 万人であり、日本の約 3 分の 1 程度である。ケニアは、1970 年代から 80 年代にかけて、世界で最も高い人口成長を遂げた国であるが、HIV/AIDS の蔓延により、80 年代に比べ人口成長率の低下がみられる。しかし、2030 年までは 2 パーセント以上の成長率が維持されると予測されており、サブサハラアフリカ地域の平均値と比較しても高い成長率が見込まれている。

図表 28 世界の主要地域およびケニアにおける人口成長率の推移



(出所:国連人口部)

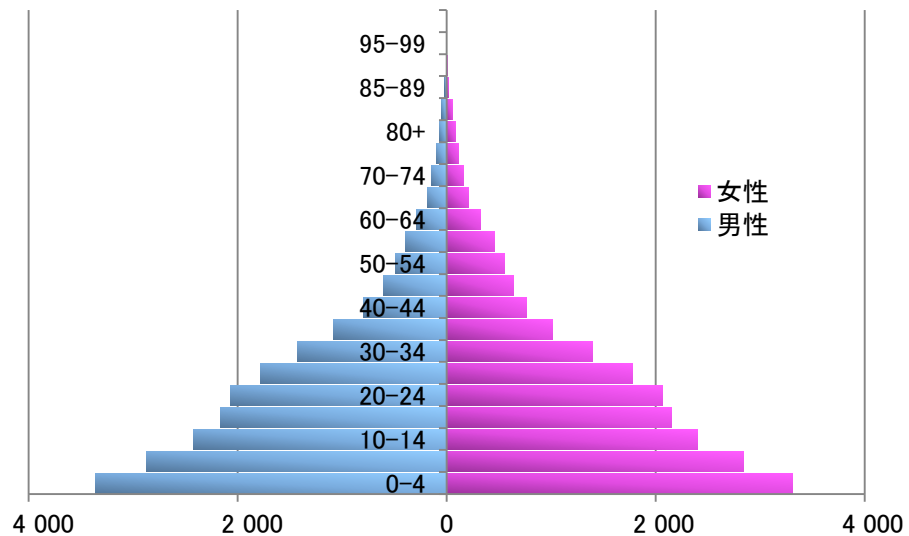
図表 29 ケニアにおける人口の推移(2000 年～2030 年予測)



(出所:国連人口部)

同国の年齢別人口構成をみると、14 歳以下の人口が約 4 割を占め、20 代を中心とした若い労働人口層が厚い。一方、30 代、40 代の人口が圧倒的に少なく、熟練した労働人口が不足している状況が読み取れる。

図表 30 ケニアにおける年齢別人口構成(2010 年)



(出所:国連人口部)

次にケニアの主要都市について説明する。

首都であり、かつ同国で最大の商業都市でもあるナイロビの人口は約 310 万人であり、日本の横浜市(神奈川県)や大阪市(大阪府)の人口規模に匹敵する。世界都市指標の一つである世界都市指 Global Cities Index and Eerging Cities Outlook 2012 年度版において、ヨハネスブルグ(南ア)、ラゴス(ナイジェリア)とともにサブサハラアフリカ地域における主要な都市として位置づけられている。また同地域の主要都市の中では、ヨハネスブルグに次いで日本企業の進出が盛んな都市である。

インド洋に面した沿岸部には第 2 の人口を擁する同国最大の港湾都市モンバサがある。モンバサは、近隣国であるウガンダ、ルワンダ、ブルンジ、コンゴ民主主義共和国、タンザニア、スーダンといった港を持たない国々の外港としての役割を担っており、世界から多くの船舶が出入りする東アフリカ地域の窓口として重要な役割を担っている。

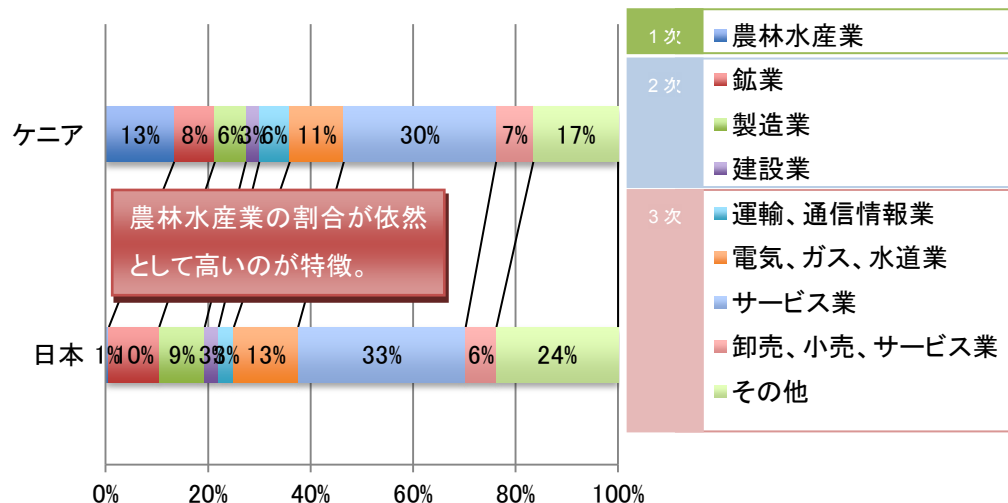
(2) 経済基礎データ

ケニアは、東アフリカの経済拠点ともいえる大都市ナイロビと、東アフリカの玄関港としての役割を担うモンバサを有している。同国の GDP 額を他のサブサハラアフリカ地域の他国と比較すると、南ア、ナイジェリア、アンゴラ、ガーナに続いて第 5 位である。しかし、その規模は南アの約 10 分の 1 に過ぎない。

ケニア経済は、2002 年頃より製造業や観光業、レストラン業が堅調であったため、2005 年から 2007 年にかけて 5% の GDP 成長率を記録した。しかし、世界金融恐慌の影響から原油、食料価格、原材料価格の高騰および天候不順による農業の落ち込み、および 2007 年後半に国内で実施された大統領選挙後の暴動等により 2008 年に大きく落ち込み、1.7% まで下落した。しかし 2012 年には 5% に回復しており、今後も継続して成長することが見込まれている。

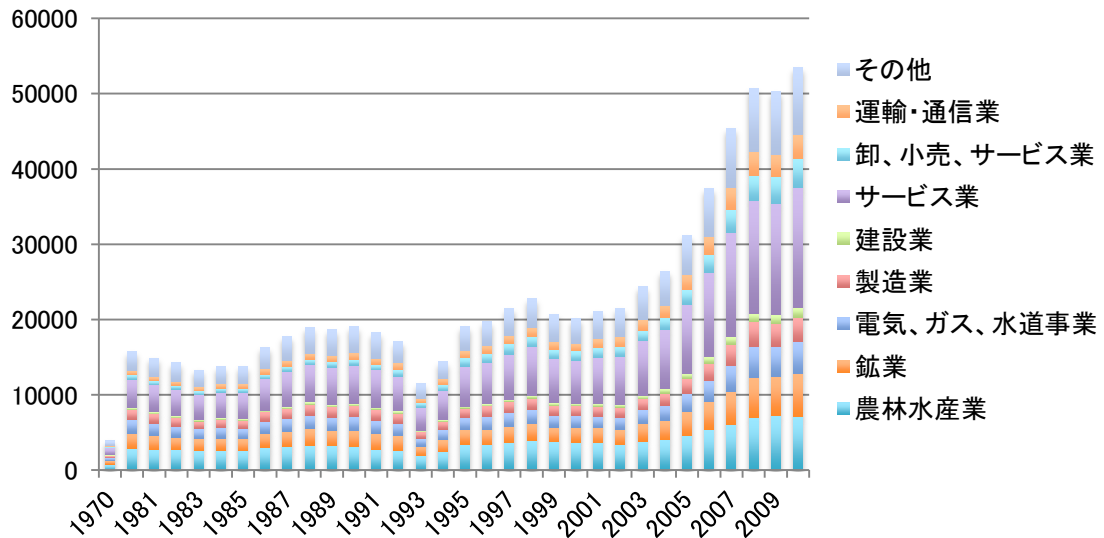
ケニアの経済構造を 2010 年度の GDP の構成率から見てみると、13% を第 1 次産業である農林水産業が占めており、2 次産業が 27%、第 3 次産業が 60% となっている。農業の比重が依然として高く、同国の産業構成において重要な役割を担っていることが分かる。

図表 31 ケニアおよび日本における産業構成比較



(出所: UNCTAD)

図表 32 ケニアにおける GDP の構成推移(100 万 USD)



(出所:UNCTAD より PwC 作成)

次に、ケニアにおける消費市場を見ていく。

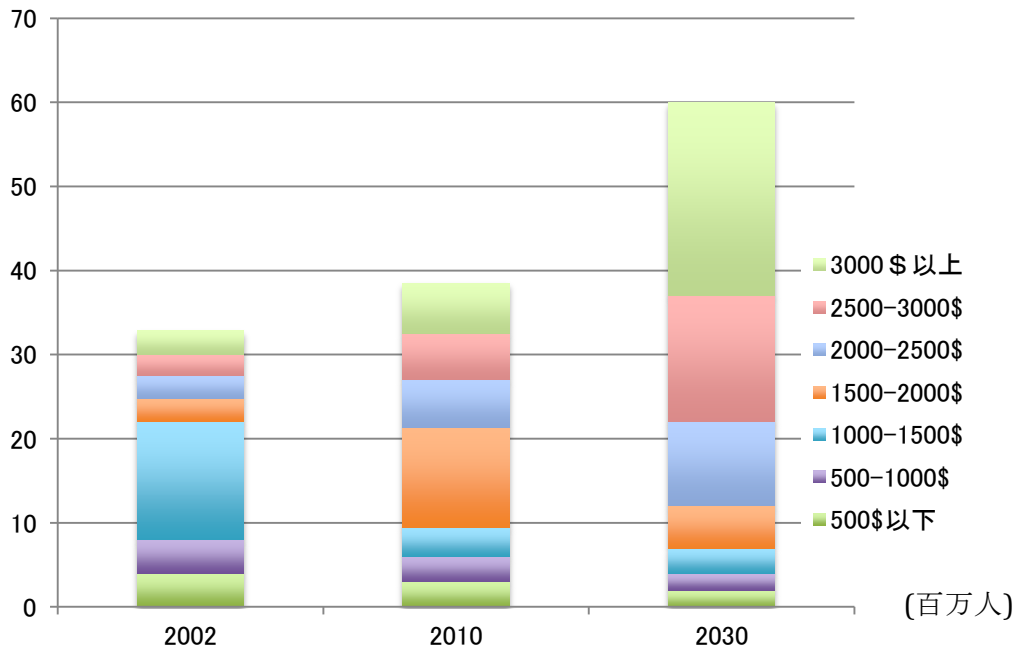
まず、所得格差を示すジニ計数を見てみると、南アやブラジルや、他のアフリカ諸国と比較して所得格差は小さいと言える。

1992 年に 57.5、1994 年に 42.1、1997 年に 42.5、2005 年に 47.5 と、1990 年代前半と比較すると、1990 年代後半は縮小傾向にあるが、2000 年代に徐々に増加傾向にあると言える。しかし、他のアフリカ諸国の平均値と比べると、比較的所得格差が低い国の一つと言える。前述した南アは年々 2000 年代に 67.4、63.1、ブラジルの 50 台後半の数値と比較すると低い。

また、ケニアにおける所得別人口の推移を見てみると、2002 年の時点では、年間所得 \$1,500 以下の人口が半数以上を占めていたが、2010 年では、平均所得水準の向上がみられ、2030 年では、半数以上の人口が \$2,000 以上になると推定されている。

このような所得水準の向上と人口増加、GDP 成長率の相乗効果により、ケニアの消費市場は拡大することが予測される。

図表 33 ケニアにおける所得別人口割合の推移(推定)



(出所: JETRO より PwC 作成)

(3) 政治基礎データ

ケニアにおける政治の変遷と、日本との関わりを見ていく。

ケニアは、1963 年に英連邦王国として独立し、翌年の 1964 年に共和制へ移行し、ケニア共和国が成立した。独立時から現在に至るまで、政治体制は大統領制であり、議会は 1991 年まで一院制、1991 年以降は複数政党制である。初代大統領であるジョモ・ケニヤッタは、1964 年から 1978 年まで在任し、資本主義体制の維持および外資に対する積極的な誘致を実施するため、ケニア経済は大きく発展することとなった。

ケニヤッタ氏の死後、1978 年には 5 大部族の 1 つ、カレンジン族出身のモイ氏が第 2 代大統領に就任し、2002 年まで続く長期政権となった。しかしこの間、ケニアの政治やビジネスにおいて汚職が広がり、一方で貧富の差が拡大するなど、汚職による政治・経済・社会的な問題が深刻となり、一時は世界銀行や国際通貨基金 (IMF) から融資を凍結された。これらを一因とし、経済が停滞し、国内から激しい反発があったため、1991 年に複数政党制へ移行した。

複数政党制を禁じた憲法の撤廃がなされた数日後に民主党 (DP) を結成したキクウ族出身のムワイ・キバキが 2002 年に大統領となり、独立後初めて政権を KANU から奪取した。キバキ政権下では、モイ政権時の非民主的な状況を大きく改善したと言われており、政治における言論の自由および民主化が促進されたと言われている。2007 年 12 月に実施された大統領選挙の結果、与党国家統一党 (PNU: Party of National Unity) から出馬したキバキ大統領がオレンジ民主運動 (ODM: Orange Democratic Movement) のオディンガ党首に競り勝ち、再選を果たした。しかし、選挙結果を巡る与野党の対立は

1963 年のケニア独立後も根強く残る国内部族間の対立を表面化させ、死者 1,200 人、国内避難民 50 万人を超える大規模な混乱に発展した。

その後、2008 年 2 月に、前国連事務総長のコフィアナンの中介によりオディンガ ODM 党首と連立政権を発足し、選挙改革や部族問題などの長期的な課題に取り組むとともに、大統領権限の制限や土地所有権の見直しおよびイスラム法廷の設置条項等を盛り込んだ憲法改正のため、2010 年 8 月 4 日に国民投票を実施し、約 3 分の 2 の賛成をもって採択された。また、2012 年中に総選挙が実施され、キバキ大統領は任期満了により退任する予定となっている。

(4) 社会基礎データ

ケニアの社会を理解するにあたり、まず現在の人種構成について説明する。

ケニアにおける人種の構成は、アフリカ黒人が人口のほとんどの 98.1%を占める。その他、アジア人（主に、インド、パキスタン系）、アラブ人、ヨーロッパ人は 2%に満たない。アフリカ黒人と一口に言っても、ケニアは大小 50 以上の部族により構成されており、その内訳は、バンツー系、ナイロティック系、クシト系と系類別に人口構成割合および主たる居住地域が異なる。

バンツー系（農耕部族）

キクユ族：全人口の約 22%を占める最大部族であり、首都ナイロビを中心にケニア山に至るまでの中部州一帯に住む

ルヒア族：約 14%の人口を占め、ヴィクトリア湖に近いニヤンザ州に住む

カンバ族：約 11%の人口を占め、東部州に住む

ナイロティック系(遊牧民族)

ルオ族：約 12%の人口を占め、西部州に住む

カレンジン族：約 12%の人口を占め、リフトバレー州に住む

マサイ族：約 2%の人口を占め、ケニアの北部から南に続くグレート・リフトバレーに住む

クシト系

ソマリ族等

上記の通り、複数の民族から成り立っているために、過去、現在においても部族間の対立、抗争が絶え間なく起こっている。

次にケニアにおける労働市場を見ていく。

全人口のうち、15 才から 50 才を占める人口が 45.8%で約 1,694 万人を占める。そのうち、賃金労働に従事している人口が、正規雇用者、非正規雇用者を合わせて約 57%の 994.6 万人いる。

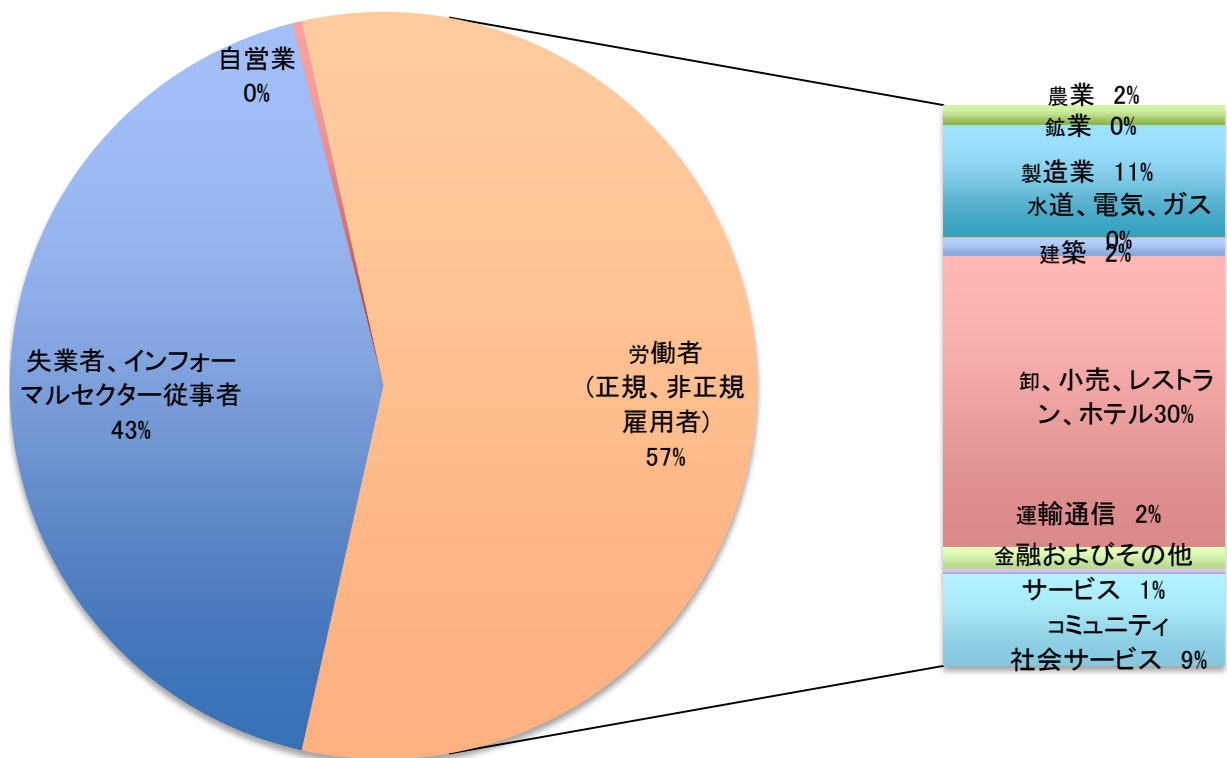
それ以外は失業者、またはインフォーマルセクター（家事等も含む）に従事しているが、彼らは政府の労働者関連統計に表れない。

賃金労働者が従事するセクターを見ていくと、賃金労働者は、正規雇用者と非正規雇用者の 2 つに大きく分類される。正規雇用者が賃金労働者のうち 20%、非正規雇用者が約 80%と、非正規雇用者の

割合が非常に高い。非正規雇用は、雇用、生産面で重要な部門に位置付けられており、農村地域における貧困削減に向けた雇用の受け皿として重要な役割を担っている。

非正規雇用者の受け皿となっている産業は、主に卸、小売業、ホテル、レストランや製造業で、それらが 20.7%を占めている。また、正規雇用者については、農業、製造業、卸、小売業、ホテル、レストランとなっており、ほぼ GDP の産業別割合と類似していることがわかる。

図表 34 ケニアにおける労働者数と就労産業別内訳



(出所: 南アフリカ統計局より PwC 作成)

(5) 政治・経済政策の概要

ケニア政府は 2006 年 10 月に 2008 年から 2030 年までの長期戦略である「ビジョン 2030」を発表した。

当該戦略の目的は「ケニアに世界的な競争力をつけることで中所得国入りを目指し、国民に質の高い生活を提供すること」である。経済、社会、政治の相互関連性のあるトピックについて将来像を示したものである。具体的には下記の 10 の分野を目標に掲げている。

- 長期的な開発効果を見込んだマクロ経済の安定性確保
- ガバナンス改革の継続
- 経済格差の是正と貧困者に対する富の創出機会の担保
- 公共インフラの整備
- 効率的なエネルギー供給に向けた改革
- 生産性向上に向けた科学、技術、イノベーション分野における研究開発の促進
- 国有地の使用方法改善
- グローバル人材育成のための能力開発
- 国民生活および企業の事業実施における安全性の確保
- 国民のニーズに見合う公共サービスの提供

産業としては、観光業のような既存の資源を利用できる産業をはじめ、農業および付加価値向上のためのアグリビジネスを中心としており、その他、卸、小売の貿易業、国内市場向け商品生産のための製造業、ビジネスプロセスオフショア、金融業の促進が掲げられている。

「ケニア・ビジョン 2030」では各々の産業振興のための目標値と政府主導によるプロジェクトについて定められている。

図表 35 「ケニア・ビジョン 2030」の産業別政策およびプロジェクト内容

産業	ゴール	プロジェクト内容(一部抜粋)
観光業	・GDPに占める観光業収益を増加させる ・外国人観光客の2006年1.6百万人から2012年3百万へ増加させる ・ホテルのベッド数を40,000から65,000へ増加させる	・3箇所のリゾートシティの構築(北部沿岸部、南部沿岸部、内陸部のイシオロ) ・来客数が少ないパークのマーケティング強化 ・富裕層向けプレミアムパークの設立 ・文化交流観光に向けた、ホームステイ先の選定 ・ビジネス旅行向けホテルの新設(5箇所)
農業(付加価値向上のためのアグリビジネスを含む)	・換金作物の生産と新規開墾によりGDPに占める農業収益を800-900億シリング増加させる	・肥料コスト削減に向け開発 ・「Disease Free Zone」設置による、家畜加工プロセスの向上による食肉のグローバル品質の担保
卸、小売の貿易業	・貿易におけるトランザクションコスト低下によりGDPに占める流通業収益を5%から30%に増加させる	・卸売業のハブを10箇所設立、1000-1500名のビジネスプロデューサーを創出 ・東アフリカ及び中央アフリカに向けた自由貿易港の設立
国内市場向け商品生産のための製造業	・国内ニッチ市場(具体的には、オーガニック食品等)の開拓によりGDPに占める製造業収益を300億シリング増加させる	・2種類の産業クラスターの構築 ・5箇所の中小企業向け工業団地の設立
ビジネスプロセスオフショア	・欧米企業向けオフショアによる7500人の雇用創出し、GDPに占めるオフショアビジネス収益を100億シリング増加させる	・ナイロビにBPOパークを設立し、ビジネスオフショアに必要なインフラの整備
金融業	・預金率を17%から30%に増加させることにより、金融資本の増加させる	・金融機関の再編による、大規模金融機関の設立 ・年金改革 ・包括的な送金に対する戦略 ・地方金融機関に対する法規制の改正

(出所:ケニア政府)

International Monetary Fund (IMF), World Economic Outlook Database, April 2012

The World Bank, (閲覧日 2012 年 7 月) ホームページ <http://data.worldbank.org/>

3章 アフリカ進出企業の実際

1. 企業から見たアフリカ市場の実際

アフリカ大陸は日本から地理的に遠いこともあり、日本国内におけるアフリカ諸国全般に関する情報量はアジアなど他の地域と比べて圧倒的に少ない。このような情報不足が原因で、日本人および日本企業のアフリカ市場に関するイメージは、貧困や政治的混乱、社会インフラの不安定さなど、一般的にネガティブで一律的なものが多いのが現状である。

『海外進出企業総覧 2012』（東洋経済編）によれば、アフリカ大陸に出資比率合計 10% 以上の現地法人、または海外支店、駐在員事務所を設立している日本企業は 2011 年で 100 社程度に留まっている。

日本と地理的にも文化的にも比較的近いアジア新興国の多くで経済成長が減速する中、アフリカ市場は次に狙うべき巨大成長市場として日本企業からの関心が高まりつつあるものの、本格的に進出を検討するに十分な知見が蓄積されていないという事実は否めない。

一方、世界の動向に目を向けると、1990 年以降、急速な経済成長を遂げた中国のアフリカ市場進出が顕著になっている。これに伴い貿易額ベースでは、中国はアフリカにとって EU に次ぐ第 2 位の貿易相手となっており、国として見れば第 1 位となっている。中国とアフリカの関係は、1950 年代にアジア・アフリカ諸国が目指した南南協力が端を発している。折しも 2012 年 7 月には中国・アフリカ協力フォーラム (FOCAC) が北京で開催され、中国とアフリカは今後さらに深化してゆくことが予測される。

日本においても 2013 年には第 5 回アフリカ開発会議 (TICAD V) が横浜で開催されることが決定しており、メディア等を通じて一般的にもアフリカが注目を集め始めているが、市場に関する情報不足が、日本企業のアフリカ市場進出への対応を遅らせているのであれば、情報不足を解消すべく基礎調査を実施し、進出検討に資する有用な情報をタイムリーに提供することが急務となる。

こうした現状に鑑み、アフリカ進出企業へのインタビューやアジア市場およびその他新興地域市場との比較分析を通し、アフリカ市場の実態を把握することが本章の目的である。

実際のアフリカの市場とはどのような様相を呈しているのか、そこで日本企業が直面しうる課題とはいかなるものであるのか。本調査では、これらの問いに答えるべく、南アおよびケニア現地、ならびに日本国内において、アフリカに進出済みの企業や政府関係者へのインタビューを実施した。

企業へのインタビューは、日本企業に加え、アフリカ大陸への投資に長い歴史と知見を有する欧米系多国籍企業と、近年アフリカ進出を加速している新興国の企業に対して実施し、それぞれの見解の比較分析を行った。

(1) 日本企業の意見

① 全般的な市場認識

南アまたはケニアに進出している日本企業へのインタビューを通じ、両国を含むアフリカ市場全般に関する意見を伺った。インタビューを集計・分析した結果、共通して見られたアフリカ市場への認識は、主に以下の3点に集約できる。

- 市場規模等の基礎情報は事前調査により収集可能であるが、現地消費者の嗜好や購買様式等、ビジネス上の情報は現地を拠点に徹底的なマーケティング活動を行わなければ得られない。
- 同じアフリカでも国によって消費者の嗜好は大きく異なる。そしてそれは進出前のイメージと反対である場合がある。
- 多くの日本企業にとって顧客となっているのは富裕層と一部の中間層のみである。顧客ベースを拡大するためには、中間層のニーズを満たした製品・サービスの提供が不可欠である。

● 市場規模等の基礎情報は事前調査により収集可能であるが、現地消費者の嗜好や購買様式等、ビジネス上の情報は現地を拠点に徹底的なマーケティング活動を行わなければ得られない。

現地に駐在する日本人に、アフリカ赴任前と赴任後の市場イメージの違いについて伺ったところ、イメージ通りの市場であるとする回答者が南ア・ケニアともに大半を占めた。通常、彼らはアフリカ駐在前に日本国内もしくは中東や欧州を拠点にアフリカ市場を担当しており、基礎情報は既に把握しているためこのような回答結果となったと想定できる。

しかしながら、現地固有の市場の特性、つまり消費者の分類やそれぞれの嗜好や購買様式までは十分に捉えられていないことが多い。消費者の所得が異なれば、それに伴い生活様式も変わり、嗜好や購買様式も当然変わる。このような現地固有の市場の特性を把握するためには、現地を拠点としたマーケティング活動が不可欠となる。

例えばケニアの富裕層は、先進国の郊外に立ち並ぶような大型ショッピングセンターで買い物を楽しむ一方、低所得層はオープン・マーケット(青空市場)と呼ばれる露店に並ぶ中古品の物品(衣類など)を購入している。

企業が現地消費者を相手に販売活動をする際、何を、どの程度の品質と価格で販売するか、どこで販売するか、購買の決定要因は何か、といったビジネス戦略を考える上では、日本国内ではなく、現地を拠点とした徹底的なマーケティング活動が不可欠となる。

このような現地マーケティング活動の成功事例の一つとして、日系大手電機メーカーでは、南アの黒人が高級家具を家具屋の割賦払いを利用して購買することを突き止め、アフリカ進出当初に主要対象顧客として想定していた一部の白人富裕層から、中所得者の黒人層へと対象顧客層を広げ、販売拡大に成功した例が挙げられる。

- 同アフリカでも国によって消費者の嗜好は大きく異なる。そしてそれは進出前のイメージと反対である場合がある。

かつて日本の家電製品は高品質の象徴である「メイド・イン・ジャパン」ブランドを武器に欧米やアジア諸国の市場を席巻した。しかし南アにおいてはこの戦略は通用しない。南アの消費者は必要以上の品質に対しては対価を払わない傾向があり、必要最低限の機能を満たしていれば品質は二の次と考えている。また南アにおける日本製品の存在感は非常に小さい。これは低所得者だけでなく、中間層や高所得者層においても共通して見られる傾向である。

一方のケニアでは消費者の嗜好が異なる。ケニアの消費者はブランドに価値を認めている。その例として、ソニーやトヨタといったブランド名にケニア人は価値を見出している。ただこれは各企業のイメージに対して抱いているブランド価値であり、日本製品という定義で価値を見出している訳ではない。

このように同じ家電製品ひとつとっても国によって消費者のブランド嗜好は大きく異なる。一般的に可処分所得の高い南アの消費者の方がブランド嗜好は強いのではないかという先入観を持ちがちであるが、現地のマーケティング活動を通じて、そのような先入観が誤っていることに気づく。一方のケニアの消費者は、可処分所得が低い分、あこがれの心理も交じってブランド嗜好が強いという事実は興味深い。

- 多くの日本企業にとって、顧客となっているのは富裕層と一部の中間層のみである。顧客ベースを拡大するためには、中間層のニーズを満たした製品・サービスの提供が不可欠である。

南アおよびケニアでは、それぞれ数十社の日本企業が現地で事業活動を行っている。

しかし多くの企業にとって、顧客となっているのは富裕層と一部の中間層のみである。中間層の大部分と低所得者層までは対象顧客と認識していない傾向がある。その理由として、日本企業の高品質・高価格な製品が、中間層の大部分と低所得層の求める製品ニーズにはマッチしないと考える企業が多い。これは一般消費者を対象とする B to C ビジネスに限らず、法人を対象とする B to B ビジネスを中心とする日本企業にも見られる傾向である。

その理由は、可処分所得の低い一般消費者や資金力のない企業との取引ではビジネスが成立しないと考えているためである。

しかしながら、現地での事業拡大には、顧客ベースの拡大が前提条件となることから、今後人口増加と所得の増加が見込まれる中間層のボリュームゾーンを対象に含め、製品・サービスのスペックと価格を彼らのニーズに合わせて提供してゆくことが事業戦略上、不可欠となる。

② 課題・リスク

アフリカに進出した日本企業へのインタビューを集計・分析した結果、共通して見られたアフリカビジネスにおいて直面する課題および懸念するリスクは、おおよそ以下の5点である。

- 情報不足のため、日本国内においてアフリカに対する偏見が存在する。
- アフリカ進出には現地に精通した実力のあるパートナーが不可欠である。
- アフリカへの貿易・投資には、欧州や中東、アジアを経由する方法も検討する必要がある。
- アジアの新興国と比べ、材料費や人件費は割高である。
- 信用商取引が未発達で、代金の未回収リスクが非常に高い。

● 情報不足のため、日本国内においてアフリカに対する偏見が存在する。

多くの在アフリカ日本人駐在員に話を聞く中で、アフリカ市場に対する日本企業の偏見を指摘する声が多かった。

現地から日本本社に情報を発信する駐在員の努力にも関わらず、本社では社内会議の俎上にすら乗らない、あるいはアフリカのような貧しい地域に自社の商品はそぐわない、などの偏見に基づく判断が下される事が多いという。このような偏見の要因として、日本国内ではアフリカといえば砂漠や貧しい農村をイメージし、一部のアフリカ人は先進国並の生活水準を持つという事実を知らないために認識のギャップが生じている。日本企業が持つ物価の安さというイメージと、実際の物価の高さとのギャップも大きい。また価格と品質のバランスに非常に厳しい目を持つ南ア人のニーズと日本企業が重視する高品質とのギャップもある。

これらの偏見は、アフリカが日本から物理的にも心理的にもまだ遠い国であり、アフリカの市場および生活環境に関する情報量が絶対的に不足しているために生じていると考えられる。このようなアフリカに関する偏見が日本企業のアフリカ進出の優先度を低めているとともに、日本企業のアフリカ市場の認識を歪めている。このような状況が改善しなければ、中国・インドをはじめとする先行組の新興国にアフリカ市場におけるマーケットシェアを奪われることは明らかである。

● アフリカ進出には現地に精通した実力のあるパートナーが不可欠である。

日本国内で生産した商品をアフリカへ輸入して販売するといった比較的単純なビジネスモデルであったとしても、日本企業がアフリカ市場に進出するのは容易ではない。

アフリカ大陸には多様性に富む多数の国家が隣接し、域内の流通網が未整備かつ複雑であるため、多くの日本企業にとってこのような市場で独自に商品の流通させることは困難を極める。市場進出には、現地の物流やマーケティングに精通した実力のある卸売業者や小売店、輸送業者等とパートナーシップを構築することが不可欠である。

パートナーの必要性は一般消費者を対象としたB to Cビジネスや民間企業を対象としたB to Bビジネスに限らず、政府の調達プロジェクトにも適用する。

実際、南ア政府は現在、石炭に依存した自国の電力エネルギー構造を変えるべく、原子力発電や再生可能エネルギーに関する政府調達プロジェクトを積極的に実施している。このようなプロジェクトは南ア以外の企業にとっても大きな進出機会となるが、入札のためには、南ア資本比率を一定以上とする要件があるなど、外資企業にとって現地企業とのパートナーシップが必須条件となっている。

なお、パートナーシップには、合併、買収、提携等、複数の形態があるため、それぞれの特徴を理解し、自社のビジネスモデルへの適合性を十分検討しておくことが重要である。インタビューでは、パートナー選びがビジネス成否の鍵を握るという声が多く聞かれた。

- **アフリカへの貿易・投資には、欧州や中東、アジアを経由する方法も検討する必要がある。**

現在、日本とアフリカ大陸間には物流的距離があることや、港湾運営の非効率性や安全性など海上輸送上の問題があることから、物流に係るコストは非常に大きい。また物理的距離やコストだけに留まらず、法規制上の違いも軽視できない。

この点で、旧宗主国であるイギリス、フランス、オランダをはじめとする欧州諸国は競争優位性を備えている。実際、南アの旧宗主国であるイギリスは現在でも南アと強固な資本関係を持っており、制度そのものが旧宗主国における制度そのものと類似性が高い場合が多く、物流、商流、法制度ともに欧州諸国にとってビジネスを実施するにおいて親和性が高い環境が整備されている。このため日本からの直接貿易・投資に比べ、アフリカへの進出条件が格段に整備されている。このような条件面の整備は、旧宗主国に限らず欧州の主要国や中東諸国にも適用例が多いことから、日本企業の中でも南アやケニアに現地法人等を設置する場合に、投資スキーム上、イギリスやドバイ子会社傘下の孫会社もしくは支店として設立するケースが多い。

今後アフリカへの進出を検討する日本企業は、物流や商流、法制度等を総合的に勘案した上、中継地点を介在させる貿易・投資の方法について検討する必要がある。

- **アジアの新興国と比べ、材料費や人件費は割高である。**

製造業において、現在多くの日本企業が製造費用の削減を狙って生産の拠点をアジアや BRICS 等の新興国に移転している。日本の水準と比較し、中国やタイといった先行組の新興国では、原材料費はそれ程変わらないものの、人件費はまだ非常に割安であるという優位性がある。しかし、製造業においては多くの原材料を輸入に依拠するアフリカ諸国においては、現地生産における原材料費が日本の水準よりも高くなることが多い。これは原材料の原価の高騰に加え、未整備なインフラによる物流コストの上昇、港湾や空港における関税手続きや国境での越境手続き費用等が要因となっている。

また、人件費も総じてアジアに対して割高となる。南アでは BBBEE と呼ばれるアファーマティブ・アクションにより、アパルトヘイト下で不当な扱いをされてきた黒人およびインド人の積極的採用を企業に義務付けているため、黒人およびインド人労働者の人件費が高騰している。また、特に南アに進出した企業からは、人件費が高い割には従業員の生産性や仕事に対する責任感・モラル、また企業への忠誠心などは日本と比べ、圧倒的に低いという声が多く聞かれた。

● 信用商取引が未発達で、代金の未回収リスクが非常に高い。

多くの駐在員が共通して指摘するリスクとして、代金の未回収リスクが挙げられる。

アフリカでは信用商取引が未発達なため、現金で回収する以外は商品・サービスを売り上げても取引先から代金を回収できないリスクが非常に高くなっている。南アにおいてはこのリスクは比較的に少ないと言われるが、ケニアをはじめとするサブサハラ諸国では代金の未回収リスクに関する日本企業の懸念は非常に大きい。

対応策として、一部の日本企業は取引を信頼できる特定の企業に限定している。また一般的な商慣習として、プリペイド式の決裁システムが普及している。

以上、日本企業へのインタビューから得られた多くの意見の中から、アフリカ市場に対する日本企業の共通認識や課題を示した。各社とのインタビューにおいては上記に記載した代表的な意見の他にも多くの意見が聞かれた。以下は、テーマごとに企業の生の声をまとめたインタビュー結果の要約である。

③ インタビュー結果の要約

以下は、インタビューから得られたアフリカ市場に対する日本企業の意見をテーマごとにまとめたインタビュー結果の要約である。

南ア

各社の意見		回答企業
アフリカ進出前に抱くアフリカのイメージ、および進出後に感じたイメージとのギャップに関する意見		
市場全般	● 赴任前から南部アフリカを担当していたため、市場規模は想定していた通りであった。	大手製造業
	● 赴任当時に南アの国民を所得別に階層化した人口ピラミッドを作成した時は、ピラミッドの頂点の一部の高所得者層しか顧客にならず、小さな市場であると考えていた。しかし、現地でマーケティングを進めるうちに、家具屋の割賦払いを利用して販売することにより、黒人の中間所得者層も十分、顧客となり得ることが判明し、市場規模は格段に広がった。	大手電機メーカー
	● 市場規模は赴任前から想定していた通りであったが、国民の所得格差は想像していた以上に大きかった。	大手文具メーカー

	● 南アにおける医療格差の大きさに驚かされた。低所得者層を主な対象とする公立病院は、深刻な医療従事者不足、医薬品、医療機器不足で十分な医療が提供できない一方、富裕層を主な対象とする私立病院の医療レベルは非常に高く、先進国諸国と比較しても遜色がない。	大手医療機器メーカー
物流	● アジアで製造した製品を輸出する場合、保税倉庫で止められたり、関税を取られたりする等、物流上のリスクを懸念している。	大手製薬メーカー
	● 地域によって店舗の形態が大きく異なり、また同じチェーンストアでも地域によって陳列する商品が全く異なる様相は想像していなかった。	大手文具メーカー
パートナー	● 現地のパートナーの選定方法が分からない。紹介機関等の情報が必要である。 ● 信用できる取引先の発掘が困難である。 ● 債権回収不能など、取引先リスクを懸念している。 ● 現地の政治権力構造等を把握し、人脈形成が必要なものの、独自の構築が困難である。 ● 現地での日本人同士のネットワークも重要。	大手消費財メーカー
現地生産	● 部品、原材料が現地調達できない場合、輸入に頼ることになりが、コスト面での実現可能性を懸念している。 ● 販売経路が日本とは異なるためチャネルの開拓が困難。 ● 日本では医薬品の自由販売化が進んでおり、ドラッグストアに並べて広告を打つという販売方法が確立されているが、南アでは教育水準や識字率が低いため、自由販売が規制されており薬局で薬剤師が売るといったモデルが一般的である。このため、同じ商品でも販売方法を変更する必要がある。 ● 商品展開について、女性消費者をターゲットとした化粧品の販売も実施したいが、ブランドの確立が必要となるため、進出には時間がかかる。 ● また、化粧品と医薬品は販売方法が異なるため、それらについて具体的に調査する必要がある。	大手消費財メーカー

域内での展開	● 南アの現地法人設立の目的は、アフリカ大陸全般における市場進出の拠点とすることであった。 ● しかしながら実際には西アフリカは旧宗主国であるフランスとの交通、通信網が発達しており、南アから、西アフリカへのビジネス展開は言語や文化の違いから難しいという現実と直面した。 ● そのため現在は、南アの現地法人は主に英語圏である東アフリカ地域に注力しており、西アフリカ地域はフランスの現地法人が管轄している。 ● 販売先は卸売代理店（農家向け）と一般消費者（家庭菜園等）に分かれる。	大手種子・農業資材メーカー
人材	● アフリカ駐在に適したグローバル人材の確保に苦労している。語学やビジネス能力のみでなく、異文化理解も必要。 ● 日本が豊かになったので、社内の若い人材にとってわざわざ生活に苦労する途上国に出向するモチベーションやインセンティブが少なくなっている。 ● アフリカ駐在に関する駐在員手当等、人事面の制度設計が必要。	大手消費財メーカー

ケニア

各社の意見		回答企業
アフリカ進出前に抱くアフリカのイメージ、および進出後に感じたイメージとのギャップに関する意見		
市場全般	● （駐在者の個人的な感覚としては）商談一件あたりの規模が欧州の企業との取引と比べて小さいという印象である。アフリカにはそれだけ資金が小さい企業が多いものと思われる。	大手メーカー
	● 物価の高さについては日本国内のイメージと実際とのギャップが大きい。そのため、例えば仮に現地で商品を販売する妥当な価格を東京の社員に提示しても、「そんなに高価では売れないのでは」という意見が返ってくる。	大手食品メーカー
	● ケニアへの赴任後、最も大きかったイメージとのギャップは、国民の所得階層やそれに対応する市場の幅が非常に広い点である。地場のプレハブ小屋のような個人経営の店舗から大型スーパーマーケットまで存在し、市場の様子がバラエティに富んでいる点に驚かされた。	大手食品メーカー
	● 日本人はケニアの消費者を所得別にカテゴライズし、各層にはそれぞれの購買様式が存在すると考えがちである。しかし実際には	大手食品メーカー

	各層の間でも購入される商品やその価格帯は入り乱れており、一概には消費者をカテゴライズできない。例えば所得が低い人でも、中間層向けの高価格高品質な商品を購入することがある。	
	● ケニアの特徴として、あるいは新興国に共通する事かもしれないが、先進国が辿った経済発展と同様の段階を踏むのではなく、文明を一段飛ばしで成長する点が興味深い。例えば、日本人は「バイクすら流通していない市場で人々は自動車を購入するのか」と疑うが、ケニア人は最初から自動車を購入する。また、郵便制度すら整っていないにも関わらず、固定電話や FAX よりも携帯電話やインターネットが普及している。	大手食品メーカー

(2) 欧米企業の意見

旧宗主国であるイギリス、フランス、オランダ、ポルトガル等の欧州諸国は、アフリカビジネスにおいて長い歴史を持っている。このため、旧宗主国である欧州諸国における法規制と共通性の高い法規制が整備されている、ビジネス・オペレーションも確立されている。またアフリカの文化・慣習についても精通しており、人材戦略でも豊富な知見を有している。

しかしながら近年の欧州経済危機の影響により、欧米企業による新規事業投資は全般的には縮小傾向にある。またアフリカ自身も、これまでの欧米優位の経済秩序から脱却することを目指している。一方で、大型 M&A 案件も実施されている。英系の製薬大手メーカー、グラクソ・スミスクライン(GSK)社が 2009 年に南ア製薬会社のアスペン社の追加株式を 4.1 億ドル¹取得するなど、数は少ないものの大型の投資も見られる。

本調査では、これら欧米企業がアフリカビジネスにおいてどのような考えを持ち、そしてそこに日本企業とどのような差異があるのかを知るため、南アまたはケニアに進出済みの欧米企業数社にインタビューを行った。そこで得られた彼らの市場認識は、主に以下の 3 点に集約できる。

① 全般的な市場認識

- アフリカ市場における持続的な事業成長のためには、現地ニーズへの深い理解に基づく社会開発の側面と利益性の側面の両方の視点が必要である。
- 自社の事業拡大に伴い、積極的な現地従業員の活用を行い、雇用創出とスキルの移転を図っている。
- 海外から大手製造業を誘致するには、インフラ整備が大幅に遅れている。

¹ Thomson Reuters(Fourth Quarter 2009)“Merging Markets M&A”

- **アフリカ市場における持続的な事業成長のためには、現地ニーズへの深い理解に基づく社会開発の側面と利益性の側面の両方の視点が必要である。**

日本企業のアフリカ市場への関心の高まりがここ数年のことであるのに対し、旧宗主国を含む欧米企業の多くは、数十年、または一世紀以上にわたりアフリカに拠点を置いて継続的に事業を行っている。

中でも製薬・セルフケア分野や食品加工分野においてアフリカ全域で広く事業展開している欧米系企業は、旧宗主国としての経験を背景とした現地ニーズへの深い理解に基づき、その事業戦略として社会開発の側面と利益性の側面の両方の視点を持ちながら現地市場に製品やサービスを提供している。

インタビューを実施した欧米企業は、アフリカ各国が抱える社会的課題とそれを解決しうる自社の事業特性について熟知している様子が伺える。一例として、ケニアに支社を持ち、ソーラーパネルや照明器具を販売するオランダ系の企業は、高額な同社製品が市場の理解を得るのに時間はかかるものの、進出機会は必ずあると断言する。同社はケニア以外の周辺国の特徴も把握し、自社の強みを活かせる国と、そうでない国とを判断している。

- **自社の事業拡大に伴い、積極的な現地従業員の活用を行い、雇用創出とスキルの移転を図っている。**

欧米系の企業からは、アフリカ全般の人材について、まだその能力や技術は低く、従業員の生産性やロイヤリティも低いという声が多く聞かれる。

しかしその一方で、欧米企業の多くは、自社が事業展開する国や地域の雇用促進や経済発展を企業の社会責任として認識しており、積極的な採用とスキル移転を行っている。

なお、インタビュー先の企業によると、アフリカ諸国の中でもケニアは基礎的な学力が高く、勉強や研修に対する意欲が高いという声が聞かれた。その一例として、ある英国系の大手製薬メーカーでは、ケニア支社の従業員約400人のうち、ケニア人以外の社員が2名のみで、他の社員は全てケニア人であるという。また、別の米国系の大手製薬会社では現地従業員の生産性は基本的に低いとしながらも、改善可能な問題であるとして、研修と限られた人材の最大活用に努めている。

- **海外から大手製造業を誘致するには、インフラ整備が大幅に遅れている。**

製造業にとってアフリカに生産拠点を設置することは容易ではない。その大きな理由の一つはインフラの未整備である。特にケニアでは水、電力、交通のインフラが決定的に不足している。中でも電力は生産活動を持続するために不可欠な要素であるが、ケニアではしばしば停電が発生する。一回の停電時間は短く復旧も早いですが、一週間に5日間程度の頻度で発生することもある。

一方の南アでは、インフラはその他のアフリカ諸国に比べて格段に整備されており、インタビュー先企業からも南アのインフラに関する課題は特に聞こえてこなかった。しかしながら、南ア政府関係者の見解は異なり、海外から大手の製造業を誘致するには、南アでもまだインフラ整備が大幅に遅れているため、工業化推進のために発電所をはじめとするインフラ投資の必要性を説いている。

以上はアフリカへ進出済みの欧米企業に直接伺った意見の中から共通した意見を紹介している。日本企業がアフリカでビジネスを行う際に直面するであろうインフラの未整備や現地従業員の技術レベルの低さといった課題は、欧米系の企業にとっても同様であることが伺える。ただ違うのは、欧米企業ではこれらの課題を改善可能なものとして認識し、大規模な現地従業員の採用による雇用創出や経済発展を視野に入れているという成熟した視点があることと言える。

② インタビュー結果の概要

以下は、インタビューから得られたアフリカ市場に対する欧米企業の意見をまとめたインタビュー結果の要約である。なお、インタビューで得られた情報の内容上、ここでは欧米企業 1 社の意見を記しており、必ずしも欧米企業全体の意見として一般化できるわけではない点に注意されたい。

各社の意見		回答企業
アフリカ進出前に抱くアフリカのイメージ、および進出後に感じたイメージとのギャップに関する意見		
市場全般	● 現在の南アには医療設備が大きく不足している。	米系大手製薬会社
	● 医療用医薬品に比べ、南アの OTC ² 市場はより競争が激しい環境となっている。	米系大手製薬会社
	● 都市部では様々なチェーン薬局により OTC は普及しているものの、地方では OTC 製品の入手は未だに困難である。	米系大手製薬会社
	● 南アでは人々の教育水準が低く、市場の商品に関する知識や、医学に関する見識も低い。この事は 53 歳と平均余命が低い事の一因でもあると思われる。これらは、全ての物事が期待通りに機能するのが当然の日本国内で活動する日本企業にとっては課題として見えるかもしれない。	米系大手製薬会社
	● 南アで現地生産を行うにあたっての課題は、労働法、労働者のスキル不足、生産性及びコストである。現地における従業員の生産性は基本的に低い、これは改善可能であると考えている。	米系大手製薬会社
	● 南アの医療産業は常に、かつ大きく変化している。南アの国民健康保険のコンセプトは理論的には素晴らしいものであるが、その成功の可否は、その実効性にかかっているが、私たちはこれに関し非常に楽観的な観測を持っている。	米系大手製薬会社
	● 南アにおける医療の主要な課題は、人々の医療へのアクセスの悪さである。南ア政府はこの問題を認識しており精力的に	米系大手製薬会社

² OTC: Over The Counter Drug の略。薬局等で医師の処方箋を必要とせずに購入可能な、一般用医薬品のこと。

	取り組んでいる。 ● 現在の政府による流通チャネルは非常に劣ったものと言える。	
	● 南アの医療業界では医者と看護婦の数が不足している。	米系大手製薬会社

上記インタビューから、都市部では医療が発展しており、競争も熾烈化しているものの、農村部においては発展の余地が大きいことが伺える。特に農村部においては消費者による商品またはサービスへのアクセスの悪さが市場の成熟を妨げているようである。

(3) 新興国企業の意見

現南ア大統領ズマ政権の成長戦略の柱の一つとして、南南協力をはじめとする新興国間の連携を通じた発展が掲げられている。経済成長の牽引役が先進国から途上国にシフトする中、南アは中国との間で包括的戦略パートナーシップ協定を締結しているほか、その他の BRICS 諸国との間でも同様の関係を構築している。

このような政策面での取り組みを追い風に中国やインドを中心とする新興国企業がアフリカ市場への進出を加速させている。これら新興国企業の進出は南アに限らず、ケニアにおいても同様である。

本調査では南ア、ケニアに進出している国際的なインド系大手メーカー2 社のアフリカ支社代表に現地でインタビューを実施した。

① 全般的な市場認識

以下は彼らのアフリカ市場に関する考え方を要約したものである。

- 南ア市場に進出する際は、自社実績や他市場での評価を示し、積極的な企業 PR をして、企業に対するポジティブなイメージを醸成することが必要である。
- 積極的な現地従業員の採用、および現地企業とのパートナーシップにより、企業として進出地域への社会・経済発展に貢献する姿勢を示す必要がある。
- アフリカの労働市場において優秀なマネジメント層を確保するのは極めて困難である。

- 南ア市場に進出する際は、自社実績や他市場での評価を示し、積極的な企業 PR をして、企業に対するポジティブなイメージを醸成することが必要である。

その国もしくは地域に初めて進出する際には、自国における自社の実績（売上規模や信頼性など）や、他市場での評判を示し、積極的な企業 PR をして企業に対するポジティブなイメージを醸成することが必要である。これは進出先の消費者に対しても、現地で自社の製品を現地で販売してくれる代理店に対しても、そして採用しようとする従業員に対しても同様である。様々なステークホルダーに対し、自分たちが関与する企業に対するロイヤリティを構築することが、事業目標達成の鍵となる。

- 積極的な現地従業員の採用、および現地企業とのパートナーシップにより、企業として進出地域への

社会・経済発展に貢献する姿勢を示す必要がある。

新しくアフリカに進出した企業がその地で成功するためには、進出地域への社会・経済発展に貢献する姿勢を示す必要がある。そのために、積極的な現地従業員の採用や現地企業とのパートナーシップにより、投資国・地域との win-win の関係を示すことが必要であるという。

進出したばかりの市場では、既存の現地企業に事業を妨害されることも多いが、地域への貢献度をアピールすることにより、そのような妨害を防ぐことが可能となる。

現地の商慣習や消費者の特性を把握するには、現地の事情に精通した従業員を雇用し、彼らが持つ知見を吸収することがまず必要となる。さらに、現地企業との連携により、既存の市場プレイヤーに妨害されない環境を整えることが重要となる。

● **アフリカの労働市場において優秀なマネジメント層を確保するのは極めて困難である。**

南アおよびケニアに共通して見られた意見は、優秀なマネジメント層の人材を現地採用者の中から見つけることは極めて困難であるということである。

ケニアに拠点を置くTATAモータースによれば、ケニアの労働者の教育水準は低くはないため、訓練を積みばある程度の作業はこなせるようになるという。ただし、巨大な多国籍企業を率いた経験を有するマネジメント層が現地の労働市場にはほとんどいないため、管理職や役員に相応しい人材の確保は重要な経営課題の一つとなっている。

② **インタビュー結果の概要**

以下、インタビューを通じてアフリカ進出済みのインド企業各社から得られた意見をまとめたインタビュー結果の要約である。

各社の意見		回答企業
アフリカ進出前に抱くアフリカのイメージおよび進出後に感じたイメージとのギャップ		
市場全般	● 外国の企業が初めてアフリカへ進出する場合、進出先の市場で人々に対し、自社が如何に世界的に有名な大企業であるかを示すことがビジネスを成功させる一つの方法である。 ● アフリカで成功した理由の一つは、現地の産業に精通した現地の社員を採用したことである。 ● 進出先の経済動向、法規制、政治環境などに関心を払うことは非常に重要である。	インド系大手製薬会社
	● ケニアには十分なビジネスの機会があると考えている。ただし、その多くは政府機関に関連するものである。	インド系大手製造業

販売	● 自国の製品を現地で販売するのは容易ではないが、もしそれが非常にユニークな商品であれば、市場に受け入れられる可能性は大きい。 ● 未知の市場でビジネスを始める際に考えるべき二つの問題のうち一つは、市場において、如何に自社の商品に高い価値を認めてもらうかである。これは、良い商品を作り、消費者の声に直接耳を傾けることで対処可能であると考ええる。 ● もう一つの問題は、自社の製品を販売するにあたり、如何にして既存の市場プレイヤーである現地企業に事業を妨害されない環境を構築するかである。そのためには現地の有力企業とパートナーシップを組むことが必要である。	インド系大手製薬会社
人材	● アフリカでは優秀なマネジメント層の人材を確保するのが困難である。 ● 特にアフリカ進出直後は会社が無名であるため人材を惹きつけるのが難しい。労働市場においても、如何に自社が海外では信頼のおける大企業であるかを積極的に PR することが重要である。	インド系大手製薬会社
	● ケニアには訓練を施せば十分に労働力として活用できる人材は多い。但し、巨大な多国籍企業で事業を管理した経験を持つ人間は少ないため、優秀なマネジメント層を確保するのには苦勞する。	インド系大手製造業
物流	● アフリカにおけるビジネスで利益を上げるためには、製造だけでなく流通・販売までを網羅した包括型のビジネスに転換してゆく必要があると考えている。	インド系大手製薬会社
現地で直面した課題		
販売網の確保	● 南アの現地小売業者は値段に関する要求が厳しいため、彼らとの交渉が進出時の課題の一つとなる。 ● 交渉は通常英語で行われるが、日本的な控えめさは全く評価されず、むしろ押し出しの強さや粘り強さがコミュニケーションの鍵となる。 ● 南アの良い点は、ビジネスに関する透明性の高さである。つまり一度契約を交せば確実に代金を受け取る事が出来る。他のアフリカ諸国ではこうはいかない。	インド系大手製薬会社

以上、インド企業 2 社への現地インタビューをもとにアフリカ市場認識についてまとめたが、これらの意見からも推測できるように、新興国のアフリカ進出に関しては、歴史の浅さを補うだけの積極性と現地社会との強い連携が最大の特徴と言える。また、英語で行われるビジネス上の交渉においても、中国人やインド人のビジネスマンの押し出しの強さはビジネス推進の鍵と言える。

アフリカ市場においては、既に多くの中国企業・インド企業が進出しているので、日本企業がアフリカ進出を目指す際には、これらの新興国企業が競合相手となってくる。そのような場面において、日本人

特有の控えめさは致命的な弱点となる可能性がある。日本企業はこれらの競合相手にも伍してかかるだけのグローバル人材が必要となる。その資質とは英語力だけでなく、コミュニケーションにおける積極性と現地社会との強い連携能力となる。

(4) 大使館関係者の意見

日本企業のアフリカ進出に関する実情を総括的に理解するため、南アフリカ共和国大使館へのインタビューを実施した³。お話を伺った経済参事官の過去3年間の日本駐在経験から見た、日本企業のアフリカ投資に対する姿勢に関する要旨は下記の通りである。

＜南ア大使館経済参事官へのインタビュー要約＞

南ア大使館関係者の意見
日本企業のアフリカ(南アを含む)への投資姿勢についてどのように感じているか。
● 日本企業の投資姿勢には大きく2つのグループに分かれる。 ➢ 既に大手総合商社は鉱物資源・エネルギー獲得のために積極的に投資を行っている。 ➢ もう一方はリスク回避志向の強い中小企業である。これらの企業は情報量が限られているため、商社のネットワークに頼らざるを得ない状況である。
日本企業がアフリカ進出する際に直面する課題な何か。
● 現地企業との交渉における英語のコミュニケーションが全般的に苦手である。硬直した組織構造も意思決定を遅らせている。 ● 現地消費者の固有のニーズや嗜好を理解し、日本向け製品とはスペックを変えて、現地市場の経済感覚に見合った製品を提供することが不可欠。現地消費財市場では韓国、中国、インドなどの企業が競合となる。
南アへの投資のメリットは何か。
● 高い経済成長に伴って、南アへの投資は先進国よりもハイリターンが望める。 ● 製造業が未だ成熟していないため、産業界全体で日本企業からの技術移転を求めている。 ● 南アはその他のアフリカ諸国へのゲートウェイとなる。市場アクセスを支援するため、SADC等の経済同盟がサブサハラアフリカ域内の商取引を促進するため、様々な優遇策を打ち出している。
南アへの投資のリスクは何か。
● 投資するにあたり、特に大きなリスクは無いと考える。電力需要の増加により、供給量が需要を上回ることにより供給がスムーズに実施されないケースもある。しかし、今後は電力の継続的供給が可能となるよう、当該分野に対する投資を誘致していきたいと考えている。
南ア政府はどのような産業へビジネスモデルに関して、海外からの投資を誘致しようとしているのか。
● 失業率の減少させるため、労働集約型産業への投資を誘致したいと考えている。

³ 南アフリカ共和国大使館経済参事官のツェポ・マケネ女史へインタビューを実施した。

2. アジア市場との比較

アフリカ市場進出を検討している企業の多くは、既にアジア市場への進出を果たしており、次なる巨大市場としてアフリカ市場を視野に入れている。従って、アフリカ市場への進出イメージを概観的に掴むためには、新興市場として先に発展を遂げたアジア市場との比較を行うことが有益となろう。

本項では、新しく出現しているアフリカ市場が経済成長の過程で今後どのような発展を遂げてゆくのかを予測するため、アジア市場の発展と比較分析を行い、アフリカ市場進出の検討材料とすることを目的としている。

(1) 日本企業のアジア進出の背景と特性

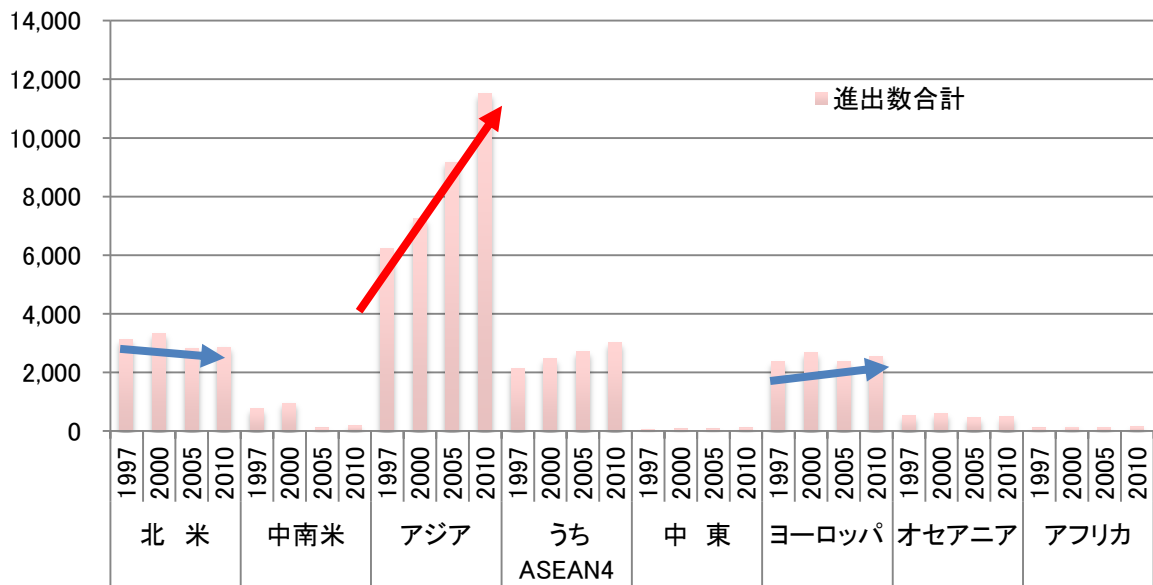
1960年代に高度経済成長を遂げた日本の主要産業であった製造業は、1970年代および1980年代に、更なる経済成長を目指し、より安価な労働力を求めてアジア新興国への進出を始めた。その目的は日本国内市場およびその他の先進国市場へ向けた製品を製造・加工することであった。従って、日本企業にとってアジア新興国の位置付けは、自動車や電気製品の加工組み立てを中心とあうる輸出向け製造業の生産拠点というものであった。

しかし1990年代以降、日本におけるバブル経済の崩壊により経済成長率が鈍化したこと、また中国における開放改革路線、インドにおける外資規制緩和に加え、アジア新興国自体の経済発展とそれに伴う所得水準の向上があいまって、これまで製造拠点として見ていたアジア新興国を有望な消費市場と見なすようになった。

2000年代に入ると、中国、インド、ASEAN 5を中心とするアジア新興国が更なる経済発展を遂げ、世界のGDP成長を牽引するまでの存在となった。一方の日本では、人口の減少に伴う国内需要の縮小が続き、新たな成長戦略としてアジア新興国の成長を取り込むことが不可欠との認識が広まっていった。このような背景を受け、現地市場での売上拡大を視野に入れてアジア新興国へ進出する日本企業の数が増加している。

経済産業省が実施した「我が国企業の海外事業活動調査」によると、1997年から2010年にかけて日本企業のアジア進出件数が爆発的に伸びていることが分かる。一方で先進国である北米やヨーロッパへの進出は、低下もしくは横ばいとなっている。

図表 1 日本企業の海外進出件数および対象地域の推移



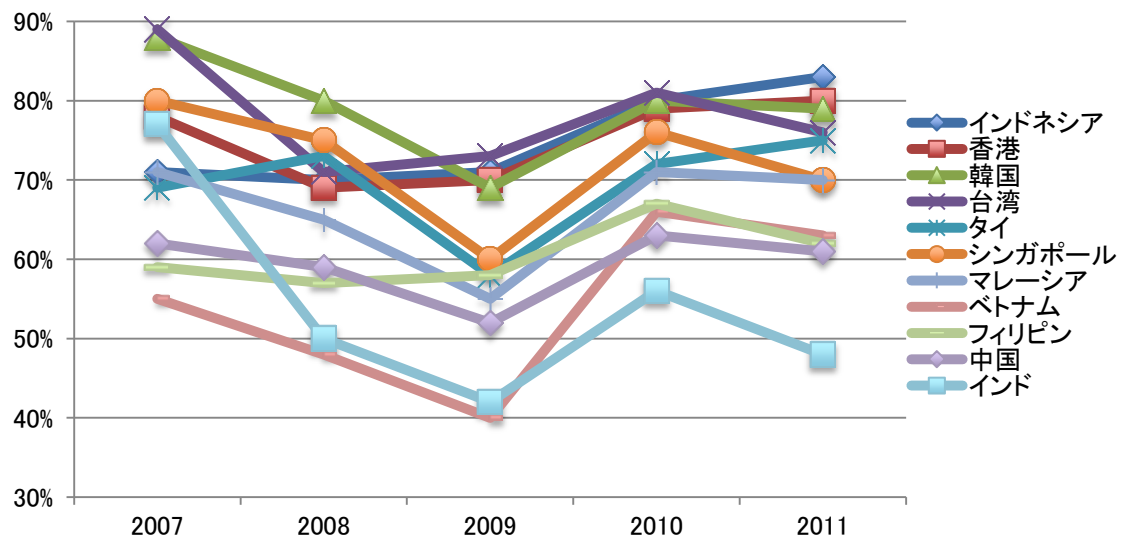
(出所: 経済産業省「我が国企業の海外事業活動調査」より PwC 作成)

次に、アジア市場に進出する日本企業のうち、黒字となっている企業の推移を見ていく。

2007 年においては進出企業全体のうち、半数を大きく上回る 73%が黒字となっている。2009 年には世界金融恐慌の影響を受けて一時的に 59%まで落ち込んだものの、2011 年には黒字企業の割合は 70%まで回復している。

進出国ごとに見ると、2007 年は香港、台湾、韓国、シンガポールといった NIES (Newly Industrializing Economies) と呼ばれる国々での黒字企業の割合が高かった。近年では、インドネシア、タイにおける ASEAN 5 での黒字企業の割合が増加している傾向となっている。

図表 2 日本企業のアジア進出における黒字企業の割合の推移

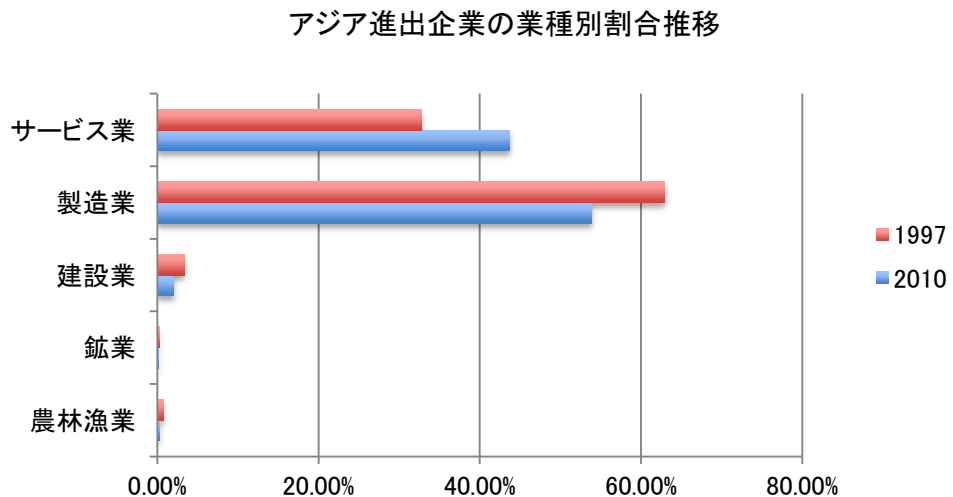


(出所: 経済産業省「我が国企業の海外事業活動調査」より PwC 作成)

さらに経済産業省「我が国企業の海外事業活動調査」では、アジア諸国へ進出した日本企業の動向として、当初の進出国のみならず、その近隣諸国への拡大が図られていることを示唆している。これは「進出先近隣第三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」との調査回答が 2001 年調査から 2011 年調査までの 10 年間の間で 24.6%から 73.2%に急増していることから明らかとなっている。

次にアジアへ進出した日本企業を業種別割合の推移(1997年から2010年)を見ると、製造業の割合が11ポイント減少している一方、サービス業が11ポイント増加しており、日本企業の進出動機が先進国への輸出向け製造業から現地市場向けサービス業へシフトしていることが分かる。

図表 3 アジア進出企業の業種別割合推移



(出所: 経済産業省「我が国企業の海外事業活動調査」より PwC 作成)

(2) 平均賃金からみた生産拠点としてのアジア市場、アフリカ市場

次に、企業の収益構造に大きな影響を及ぼす現地労働者の賃金について見ていく。

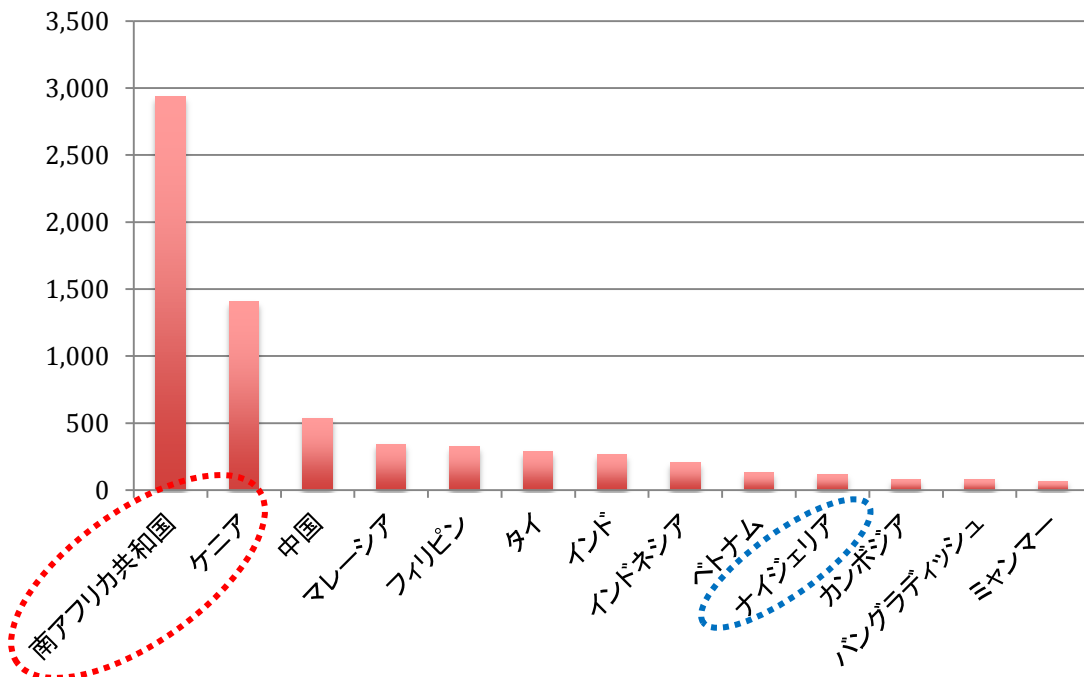
労働者の賃金は、企業のビジネスモデルが B to B か B to C かにより一般的に異なる。現地を生産拠点として見ている B to B 型ビジネスモデルの企業が、海外進出を決定するにあたって重要指標としているのが、現地労働者の平均賃金である。この平均賃金をアジア市場とアフリカ市場で比較してみる。

下記図表にて示した通り、南アやケニアは他のアジア諸国と比較しても極めて高い賃金水準であることがわかる。一般に、経済発展が遅れているアフリカの方が賃金水準が低いという認識が持たれることが多いが、これは事実と反したものである。

中国、インドおよび ASEAN-5 のアジア諸国の中で最も高い賃金水準である中国の平均賃金と比較しても、南アは中国の 5.4 倍での \$2,938、ケニアは 2.6 倍の \$1,409 と非常に高い賃金水準である。そのため、1970 年代、1980 年代の日本企業がアジアへ進出した際のビジネスモデルである、日本市場および他の先進国への輸出向け製品の生産・加工拠点としては適した環境ではないと言える。

ただし、ナイジェリアの賃金水準は非常に低く、\$114 と、B to B を主とする企業が事業拡大対象国として挙げているベトナムやカンボジア等における安価な賃金水準と同レベルであることがわかる。

図表 4 アジア、アフリカ主要都市における一般工職の平均賃金 (US\$)



(出所: JETRO)

(3) アジアとアフリカの消費者市場の特性

前頁で述べた通り、アフリカにおける労働者の賃金水準は高いため、アフリカ諸国にて日本市場向けまたは先進国への輸出向け製品の製造および加工拠点とすることは経済合理性が少ないと考えられる。

従って、現地消費者をターゲットとしたビジネスモデルを前提としてアフリカ市場の特徴を検証してゆく必要がある。

以下では現地における消費者1人当りの GDP 額を 2010 年度実績と 2017 年度の予測値をもとに、アジアとアフリカを 5 つのグループに分類して比較してゆく。

(ア) 2010 年時点で 1 人当たりの GDP が 1 万 USD を越えている国

当該国の特性を見てみると赤道ギニア、セيشェルは、先進国並みの水準であるが、両国に共通している点は、赤道ギニアは 68 万人程度、セيشェルは 8 万人程度と人口が少なく、かつ、赤道ギニアは原油、セيشェルは観光業と、外貨を獲得するための産業が確立している。人口成長率の観点から見て国内市場の大規模な拡大可能性は低い国と言える。

(イ) 2010 年時点で 1 人当たりの GDP が 6,000 USD を越えており、2017 年までに 1 万 USD を超えることが見込まれる国

当該国の特性を見てみる ASEAN-5 の中で 1 人当たりの GDP が最大であるマレーシアや、アフリカ大

陸内で最大の GDP である南アが含まれる。当該国は、産業構造が日本を含めた先進国と比較的近く、第 1 次産業の比率が僅少であり、第 3 次産業多い。また、消費者は生活に必要な耐久消費財の所持率が高い。

(ウ) 2010 年時点で 1 人当りの GDP が 4,000 USD を越えており、2017 年までに 3,000 USD 以上 1 万 USD 以下となることが見込まれる国

今後のアジアにおいて消費市場の拡大が見込まれる中国やタイが含まれており、アフリカ諸国からは、資源国であるナミビアおよびアンゴラが含まれる。当該諸国においては、食料等の生活に必要な項目への支出が比較的少なくなっており、耐久消費財の普及率も国によりばらつきはあるものの、所持率は比較的高いと言える。

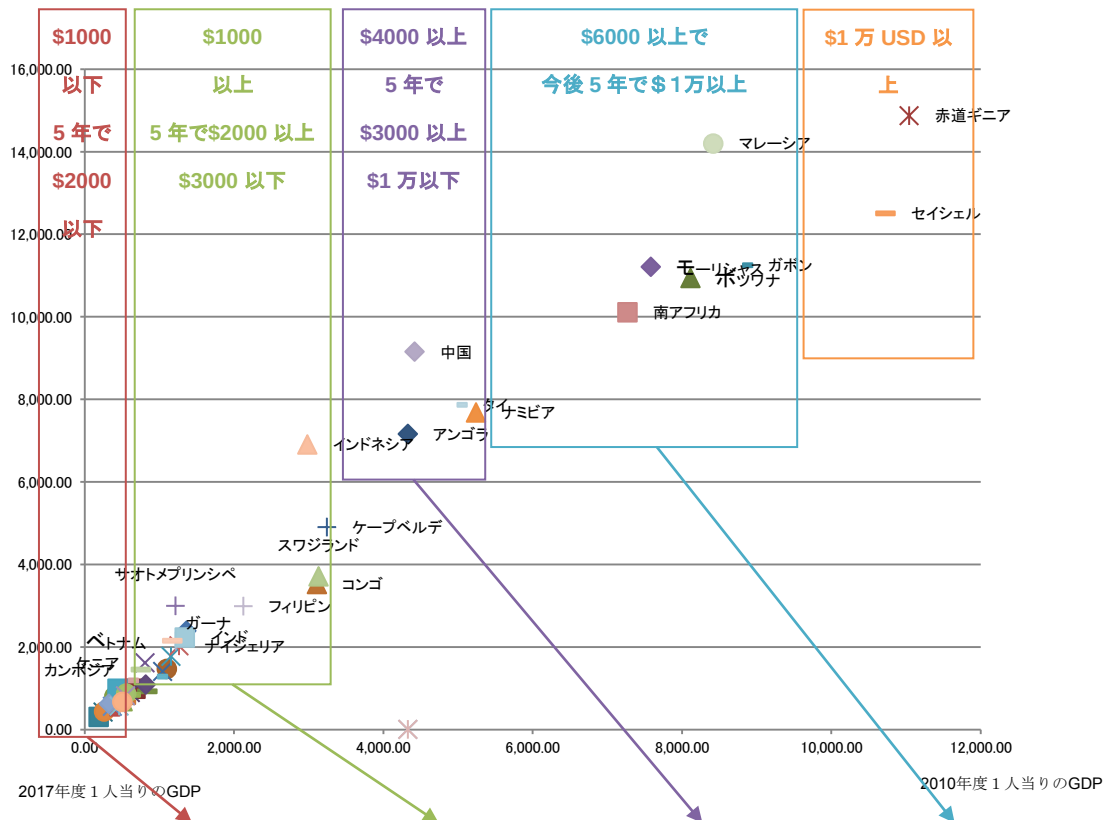
(エ) 2010 年時点で 1 人当りの GDP が 1,000 USD を越えており、2017 年までに 2,000 USD 以上 3,000USD 以下となることが見込まれる国

産業構造は国によりばらつきがあるため、第 1 次産業が主となる国も第 3 次産業が主となる国も含まれている。インドネシア等の第 3 次産業が占める割合が高く、人口成長率が高い国については、今後の消費市場の拡大に伴う経済成長が見込まれている。しかし、現段階の支出の割合を見ると食料等の生活必需品への支出が高く、耐久消費財の普及率は国により大幅に異なるが、比較的低いと言える。

(オ) 2010 年時点で 1 人当りの GDP が 1,000 USD を越えており、2017 年までに 2,000 USD 以下となることが見込まれる国

農業、漁業等の第 1 次産業が国の主産業となっている国が多く含まれており、今後 5 年を見ても大幅な消費は見込みにくい国々であり、耐久消費財の普及率も低い。そのため、アジア諸国ではアジア諸国では、人件費が低いということから製造業を営む企業が製造拠点として進出する国が多く含まれている。そのため、当該カテゴリに分類されたアフリカ諸国も、賃金水準、インフラの整備度合い、政府による規制を考慮した場合、今後日本企業の進出対象候補国となりうる可能性がある。

図表 5 アジア、アフリカ諸国の1人当りの GDP 推移



	\$1000以下 5年で\$2000以下	\$1000以上 5年で\$2000以上 \$3000以下	\$4000以上 5年で\$3000ドル以上 \$1万以下	\$6000以上で 5年で1万ドル以上
産業構造 消費の特徴	- 産業構成比率をみると第1次産業が10%以上を占めている国が多く、第3次産業の割合が低い - 食品・飲料などの基礎的支出必需品に対する支出割合が大きい(40%程度)(ベトナム)	- 産業構成比率をみると国により大きく異なり、ナイジェリアやガーナ、インド等一部の国で第1次産業が10%以上を占める国がある - 食品・飲料などの基礎的支出必需品に対する支出割合が大きい(30%以上)を占める。(インドネシア、インド、フィリピン)	- 産業構成比率をみると第1次産業の割合が低く、第3次産業の割合が高い(最大6%以下) - 食品・飲料への支出が約25%を占め、基礎的支出必需品に対する支出が少なくなる傾向にある(中国、タイ)	- 産業構成比率をみると第1次産業の割合が低く、第3次産業の割合が高い(最大3%以下) - 食品・飲料、住宅・光熱や交通・通信への支出が多い(マレーシア、南ア) - 経済的余裕に伴い、半耐久消費財や嗜好品への支出が伸びている(南ア)
車	1.1% (2009年ベトナム)	3.9%-11.8% (2009年インド) (2009年フィリピン)	3.9%-13.3% (2009年中国) (2009年タイ)	61.5% (2009年 マレーシア)
電化製品	29.9% (2009年ベトナム)	17.9%-47.5% (2009年インド) (2009年フィリピン)	60.1%-87.3% (2009年中国) (2009年タイ)	84.8% (2009年 マレーシア)
家電	86.0% (2009年ベトナム)	33.8%-90.3% (2009年インド) (2009年フィリピン)	96.5%-96.6% (2009年中国) (2009年タイ)	96.5% (2009年 マレーシア)
冷蔵庫	17.1% (2009年ベトナム)	16.2%-29.1% (2009年インド) (2009年フィリピン)	29.0%-61.0% (2009年中国) (2009年タイ)	37.2% (2009年 マレーシア)

(出所: Euro monitor International より PwC 作成)

(4) アジアとアフリカにおける市場の特性

アジアとアフリカの市場について共通して言えることは、国および地域により、所得、主要産業、都市化、消費者の人種、文化的背景が異なるため、消費者の嗜好も大きく異なるということである。そのため、進出に際しては徹底した市場調査が不可欠となる。また1人当たりGDPにより分類した場合、市場が求めるサービス・製品、ロジスティックス、価格・品質、およびマーケティング方法の特徴として下記が挙げられる。

	\$1000以下 5年で\$2000以下	\$1000以上 5年で\$2000以上 \$3000以下	\$4000以上 5年で\$3000ドル以上 \$1万以下	\$6000以上で 5年で1万ドル以上
製品 サービス	一部の高所得者、中間層は存在するものの、大多数消費者低所得者であることから生活必需品への需要がある。 また、先進国で一般的に使用されている消費財等が普及していないケースもある。	一部の高所得者、中間層は存在するものの、大多数消費者低所得者であることから生活必需品への需要がある。	中間層が増加していることにより、半耐久消費財、嗜好品への需要も高まっている。しかし、国により生活に必要な耐久消費財の普及が進んでいない場合もあるため、需要がある。	中間層の所得向上に伴い、半耐久消費財、嗜好品および幅広いサービスに需要がある。例えば、加工食品、マイホーム購入に伴うインテリアグッズ、ファッションや美容品、金融や保険等
ロジス ティックス	大多数の消費者が住んでいる農村地域へのインフラは未整備であることが多い。そのため分散している消費者に対しては、現地において広域なロジスティック網を有している流通業者と提携をしてディストリビューションすることが必要。	都市化が進む国においては、消費者の所得が上昇し、都市部への流通網は整備されている。しかし、農村地域へのインフラが整備されていない場合は、現地のディストリビューターと提携することが必要。	都市化が進んでいる国が多く、消費者の所得が上昇し、都市部への流通網は整備されている。	国内および海外からの物品を流通させるための流通網は整備されている傾向にあり、また、南アのように大陸の窓口となり他地域への流通窓口拠点となっているケースもある。
価格 品質	価格志向が強く、品質よりも低価格が好まれる傾向にある。	価格志向が強く、品質よりも低価格が好まれる傾向にある。	所得の拡大から、一部の消費者は価格志向から品質重視型に転換してきている傾向にある。	高所得者に対しては、先進国の価格帯や品質は高いものも受け入れられる。しかし、低所得者層向けにはスベックを必要最低限にし、コストが安いものが好まれやすい。
マーケ ティング	携帯の普及率が高い国・地域においては、SMS等を利用可能。また、口コミが消費者行動に影響を与えることもある。	携帯の普及率が高い国・地域においては、SMS等を利用可能。また、口コミが消費者行動に影響を与えることもある。 またテレビやインターネットの普及率が高い国では、それらの媒体を通してマーケティングが可能。	携帯の普及率が高い国・地域においては、SMS等を利用可能。また、口コミが消費者行動に影響を与えることもある。 またテレビやインターネットの普及率が高い国では、それらの媒体を通してマーケティングが可能。	テレビやパソコンの普及率が高いことから、それらの媒体を通してマーケティングが可能。

(出所:PwC 作成)

以上の比較分析を纏めると、アフリカ市場への進出は、一般労働者賃金がアジア市場と比較して高いことから、日本国内または他の先進国市場向け製品の製造・加工拠点とするよりも、進出先国およびその周辺国の消費市場における売上拡大を目的とした進出が適している。また、アフリカにおける進出先国およびその周辺国にて受け入れられる製品・サービスおよびそれらの販売チャネルは、産業構造も含んだ経済の成熟度合いにより、国および地域で異なっている。

よって、アフリカ大陸と一口に言っても多岐多様に亘る消費市場があるため、市場で受け入れられる商品・サービスおよびそれらの販売チャネルは、各市場の特性に見合った戦略をもとに検討する必要がある。

3. ビジネスリスクおよび進出条件

本項では、アフリカ進出企業および政府関係者へのインタビュー結果を中心に今回の調査を通じて認知されたアフリカにおけるビジネスリスクと企業が進出する際の条件について整理する。

(1) 認知されているアフリカにおけるビジネスリスクと分類

分類	リスク	リスクの内容
事業組成	現地パートナー	事業の可否は、適切な現地パートナー選択の如何となるが、パートナーの探し方や契約方法が分からない。
	投資スキーム	アフリカへの貿易・投資には、日本から直接ではなく、欧州や中東・アジアを経由する方法が有利と理解しているが、投資スキームが複雑で理解するのが困難。
商取引	代金回収	アフリカ市場では信用商取引が未発達であるため、代金の未回収リスクが非常に高い。
インフラ	電力	生産活動を安定して行うための電力が圧倒的に不足している。停電も多いため、工場オペレーションや情報通信に支障をきたす。
	物流	保管倉庫や交通網、国境手続きの整備等が未発達なため、製品の品質を維持することが難しく、また最終消費者に届けるまでに多くの時間を要する。
関税・通関	日本との FTA	日本と南アとの間には FTA が未締結であるが、EUとは締結されているので、EU 製品と比較して日本製品は価格競争が低下しており、マーケットシェアが低くなる。
為替	為替変動	ZAR／円の為替変動幅が大きく事業収益の予測が困難。
	通貨統一	アフリカ大陸内に複数の国が隣接し、通貨が異なるため、貿易手続きが煩雑となる。商取引には南ア・ランド等、基軸通貨を定めておく必要がある。
生産活動	原材料調達	製造業における部品、原材料の現地調達が困難。輸入に頼ることとなるがコスト面で現実可能性が低い。
法規制	薬事法	医薬品の自由販売が規制されているため、製品展開に制限がある。
人材	現地人雇用義務	BBBEE 義務に沿って採用を行っていかなければならないため、企業側の負担に繋がる。

	人件費	BBBEE 枠で採用する黒人は、一般的に勤労意欲が低い。一方、人件費は割高となり、企業ニーズに合った人材の確保が困難。
	人材の流出	優秀な人材は、他社や国外に流出する可能性が高い。質の高い管理者層、技術者の確保が難しい。
保健	HIV 感染症問題	エイズ感染防止に関する企業の手当義務が負担となっている。
治安	安全面の不安	犯罪の多発による安全面の不安が現地の日本人駐在員派遣の際の障害となっている。
政治	政権の不安定	政権交代や過度の権力の集中、国家間の緊張関係などが企業の事業見通しを不透明にする。
ガバナンス	責任説明の欠如や腐敗	公共部門の説明責任が欠如しているとともに、企業においてもガバナンス制度が導入されていない。 官僚・企業組織に腐敗が見られる。

(2) 企業側が条件とする進出の前提条件や制約

分類	条件の分類	内容
前提条件	十分な情報収集	経済成長率、人口動態など、基礎的な情報は国内でも収集可能であるため入手し、市場規模の概要を把握することが第一歩である。
	現地市場ニーズの理解	現地の社会ニーズや消費者の嗜好等は、国内のみで収集することは困難であるため、現地を拠点とした調査報告書やマーケティング分析の参照、または実際に足を運ぶことにより理解することが必要である。
	対象顧客の特定	複数の国籍、人種、所得層が混在するアフリカ諸国でビジネスを行うに際しては、進出予定国で対象となる顧客の属性や嗜好・行動パターンを詳細に調査する必要がある。
	自社の競争優位性の分析	現地の社会ニーズ、消費者の嗜好、対象顧客の特定をもとにビジネス機会を見つけ出し、そこに提供しうる自社の競争優位性を分析することが必要である。
	適正なパートナーの選定	ビジネス機会を特定できたとしても、市場進出には政府機関への手続きや既存企業との競合等により様々な障害が発生する。そのような場合に、現地の

制約		事情に精通し、調整能力のあるパートナーが必要となる。
	グローバル人材	日本から地理的距離も遠く、文化・習慣も全く異なる新興国でビジネスを推進してゆくためには、英語力のみならず、現地社会とのコミュニケーション能力や、競合するその他新興国企業との交渉能力など、グローバル人材としての高い能力が必要となる。
	現地市場への参入障壁	公共事業入札に関する外資規制や、業界特有の規制の他、既存企業による寡占状態など、現地市場への進出に関しては様々な障壁がある。それらの障壁の解消に係る時間とコストが合理的なものであるかを見極める必要がある。
	新興国企業との競合	アフリカ市場の成長性に着目した新興国企業が既に多数進出している。日本から進出する際には、現地企業のみならず、これら新興国企業（主に中国・インド企業）との競合を想定し、自社の競争優位性を明確にしておく必要がある。
	現地人雇用義務	アフリカでは、BBBEE 法等により、現地人の雇用が守られているため、安い人件費を狙ったアジア進出初期のような採用はできない。たとえ効率性の面で劣ったとしても一定数の黒人を雇用する義務が生じる。
	電力供給制限	南アを除き、ほとんどのアフリカ諸国で電力供給の制限があり、重工業の生産活動には制限がある。 頻繁な停電により工場オペレーションが止まる他、情報通信が断絶することも想定しておく必要がある。
	物流制限	港湾、空港とも対応能力の限界に達しているため、海外から部品や原材料を輸出する場合、保税倉庫で止められる等の物流制限が頻発する。 また、道路も整備されておらず、国境手続きも統一されていないため、追加物流コストが発生する。

4. 進出企業の実例

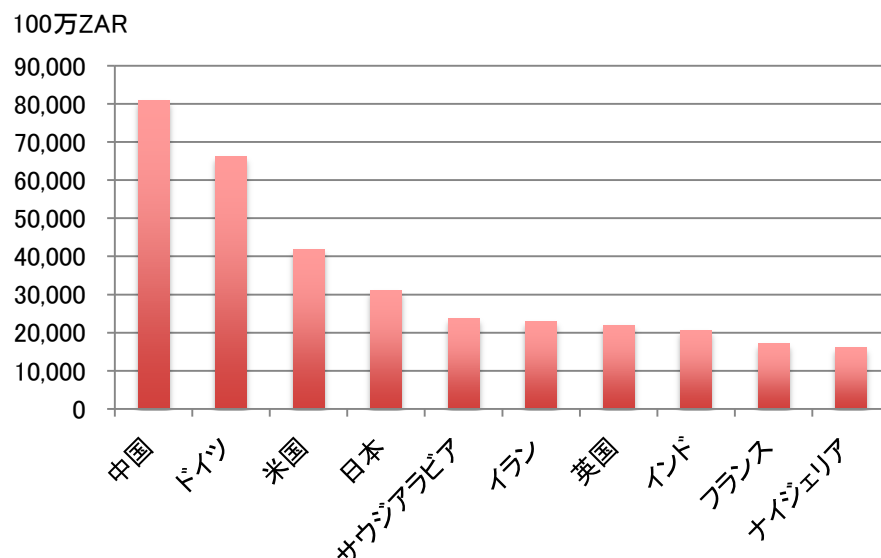
これまで、既にアフリカへの進出を果たしている企業の意見や、アジアとの比較など、ビジネス上のテーマごとに分析を行ってきた。

本項では、実際に進出している企業とはどのような企業であるのか、またそれらの企業はどのような事業戦略に基づき、アフリカ進出を成し遂げたのかに焦点を当てる。ここでも、企業を日本企業、欧米企業、新興国企業、の3グループに分類し、各グループを代表する企業を数社ずつ選定し、ケーススタディとして取り上げる。

(1) アフリカ市場へ進出する外資系企業

各社の事例を紹介する前に、まずは南アおよびケニアの市場への各国の進出度合を示す指標の一つとして、両国の輸入動向を概観する。

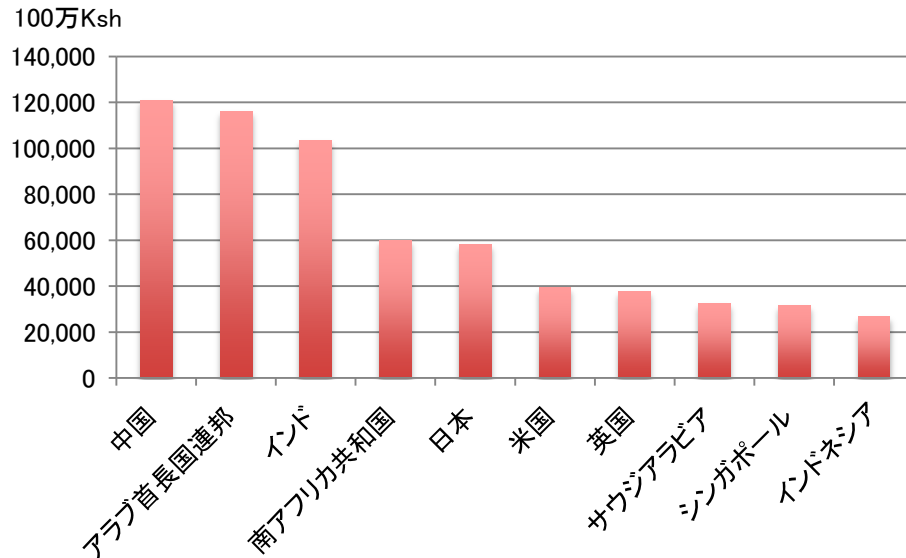
図表 6 南アの輸入金額上位 10 カ国 (2010 年)



(出所: JETRO⁴ ホームページ、最終更新日: 2011 年 09 月)

⁴ http://www.jetro.go.jp/world/africa/za/stat_04/

図表 7 ケニアの輸入金額上位 10 カ国 (2010 年)



(出所 JETRO「ケニア共和国 経済概況とビジネス動向」、2012⁵)

各国に共通する特徴として、次の点が挙げられる。

- 中国が最大の輸入相手国である。
- 南アではサウジアラビア、イラン、ナイジェリア、ケニアではアラブ首長国連邦、サウジアラビアといった産油国が目立つ。
- 両国の宗主国であるイギリスがともに 6 位に位置づけている。
- 産油国でも宗主国でもない輸入先の国として米国およびアジア諸国が目立つ。

なお、日本は南アで 4 位、ケニアで 5 位と上位に位置づけているが、その内訳は主な乗用車や貨物自動車、もしくはその部品が大半を占める。

⁵ http://www.jetro.go.jp/world/seminar/111203/material_111203.pdf

(2) 日本企業

アフリカ市場への日本企業進出の遅れが指摘される中、他社・他業界に先駆けてアフリカへ進出を果たした日本企業はどのような背景で進出したのか。アフリカ進出済みの日本企業としては総合商社や自動車メーカー、家電メーカー、建設業の4業種の健闘が目立つ中、非耐久消費財を取り扱う貴重な企業事例として、南アへ進出済みの日系文具メーカーの株式会社パイロットコーポレーション（以下、パイロット社）および、ケニア進出済みの日系食品メーカーの日清食品ホールディングス株式会社（以下、日清食品）について紹介する。

事例① 南ア進出済み日系企業

親会社企業名（国籍）	株式会社パイロットコーポレーション（日本）
アフリカ地域現地法人名	Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd.
アフリカ進出の背景	1998年6月、パイロット社は南アに現地法人 Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd.（以下、パイロット南ア社）を設立した。 現在、パイロット南ア社に駐在する日本人は同社代表の鶴岡氏1名のみであり、他の社員は全て現地で採用している。
主な顧客層	パイロット南ア社の南アにおける売上げの大部分は都市部である。 南アにはLSM⁶:7～10が総人口の30%、LSM:5～6も同様に総人口の30%存在し、パイロット南ア社が南アで主なターゲットとしている顧客層はこれらLSM:5～10の所得層である。 パイロット南ア社の売上は、スーパーなどの量販店よりも、いわゆる独立系店舗（小売あるいはオフィス納品業）と呼ばれる形態の店舗の方が比率として大きい。

⁶ LSMに関する説明はP127を参照

低所得者層向け事業	パイロット南ア社が実施したタウンシップのマーケティング調査により、タウンシップで Bic 社製品を使う消費者の多くは、子供の頃から Bic 社製品に慣れ親しんでいるために Bic 社製品を買い続けている事、また彼らはペンの購入時に Bic 社製品しか選択肢がないために Bic 社製品を購入する事、消費者は基本的にキオスクで購入し、さらにキオスクは makro (WalMart 傘下のホールセラー) で仕入れていることが判明した。これらの結果を受け、ソウエトにて安価なボールペン (日本の一般的なボールペンの 10 分の 1 程度の価格) をキオスクへ直接卸すというテストマーケティングを実施している。 その後、ソウエトでの販売は継続しており、現在では約 100 店舗と取引がある。ソウエト内での営業にあたっては、南ア人の白人がタウンシップで受け入れられることは難しく、鶴岡氏と黒人ワーカーが直接出向いている。 ソウエトでの低所得者層向けビジネス、すなわち BOP ビジネスは利益が薄いために主力事業には成り得ないが、サブプロジェクトとして継続したいと考えている。消費者が子供のうちにパイロット社製品を刷り込ませておくことで、経済がさらに成長した 10 年後に彼らが購入するのではないかと期待している。 子供へのプロモーション活動としては、南アフリカ教育省が企画するスポーツイベントのスポンサーを務めるような活動も行っている。
サプライチェーン	南アでは、パイロット南ア社はほぼ全ての文具店に直接、商品を卸している。問屋を通じて商品を卸すのはごく一部の小さな小売店のみである。南アでの販売網は、代理店時代から存在していた取引先を引き継いだものが多い。同社の営業販売者は白人とインド系の南ア人である。

競争の様子	アフリカでは先述の仏系文具メーカーBic 社が 50 年前からアフリカへ進出しており、非常に大きなシェアを誇っている。ケニアのナイロビに委託工場があり、そこで製造して周辺国へ輸出しているようである。 南アではパイロット社製品の模倣品が市場に大量に出回っており、そのほとんどは中国産である。模倣品への対策としては、中国で毎年、世界最大級の見本市が開催されるため、そこに東京本社 of 知的財産室が調査に赴き、模倣品を発見しては法的手段に訴えるという方法を取っている。ちなみに、文具業界には中国の他に巨大な見本市が世界に 2 つあり、ドバイとフランクフルトでも毎年一回ずつ開催されている。
アフリカビジネスにおける課題やリスク	パイロット南ア社が現地で直面した課題は以下の通りである。 アフリカの文具業界は、アフリカとは言えインド人商売であることがビジネス上の最大の課題といえる。実際、パイロット南ア社はアフリカにおいてアフリカ人が経営する代理店とはほとんど取引をしていない。なお、中国系の小売店経営者は見受けられない。 日本製の高品質という強みは年々、消費者への訴求力を弱めている。アフリカの文具ユーザーの多くは、品質よりも価格重視の傾向にあるため商品の企画や開発よりも製造コストの削減が最重要である。日本では新商品が発売されれば「とりあえず買って試してみる」という消費者が多いが、一方、南アは保守的で同じ商品を買いつける消費者が多くブランドスイッチに最低 3 年かかると言われる。 未払リスクは、南ア以外のアフリカ諸国においては最大の課題といえる。例えば、パイロット南ア社が 2011 年にジンバブエの企業と交わした取引のケースでは、「ジンバブエの国全体で米ドルが不足するために、8 月回収予定であった代金を 10 月まで支払えない」と取引先に言われ、非常に心配した経験がある。ちなみにパイロット南ア社はナミビアとボツワナ以外のアフリカでは米ドルで取引をしている。

規制	南ア国内の取引先から BBBEE スコアの取得を要求されるため、パイロット南ア社も一番下のレベル 8 ではあるが、スコアを取得している。なお、事務用品の政府調達に納品業者が参加するには BEE スコアがレベル 5 以上でなければならないというルールがある。
アフリカの労働市場	パイロット南ア社は現在、現地での製品の組立てを行っていないが、ボールペンのキャップをくるくると回してはめる程度の簡単な商品に関しては、たとえ南アでの現地組立てを始めとなった場合でも労働者の技術レベルに何ら問題はないと考えている。 パイロット南ア社の雇用形態には正規社員とカジュアル（日雇い）の二通りがある。カジュアルは主に倉庫で働かせており、週に 4,000 円程度の給料を支払う。 管理職にも南ア人を配置している。管理職であるにも関わらず、時間を厳守しない、あるいは約束を履行しない事は多々ある。それ以外のマネジメント能力に関して特に大きな問題はない。 パイロット南ア社では従業員の教育に関し、特に事務所として定めた研修は用意していない。

（出所：PwC によるパイロット南ア社へのインタビュー ※2012 年 6 月 22 日実施）

事例② ケニア進出済み日系企業

親会社企業名（国籍）	日清食品ホールディングス株式会社（日本）
アフリカ地域現地法人名	NISSIN FOODS HOLDINGS
アフリカ進出の背景	日本でチキンラーメンを発売開始した 1958 年から 50 周年の節目として、2008 年に日清食品は「百福士プロジェクト」を立ち上げた。この名称は日本食品の創業者である安藤百福氏の名に由来するもので、2008 年から 50 年間で 100 個の社会貢献活動を実施するという構想である。 現在の日清食品ホールディングス株式会社の安藤宏基 CEO が国際連合世界食糧計画(WFP)協会の会長を兼任していることもあり、会社としても CSR、特に途上国の食糧支援分野への関心は高かった。 百福士プロジェクトの第一弾として、2008 年 3 月からケニアにて Oishii Project を開始した。 Oishii Project ではケニアのジョモ・ケニヤッタ農工大学(Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology)大学内に小型のチキンラーメン製造機を設置し、貧しい児童が多く通う小学校等にチキンラーメンを昼食として提供している。チキンラーメンの製造機は日本から輸入したものであるが、原材料は極力、現地で調達するようにしている。 対象地にケニアを選定したのは、食料が不足する国であり、かつ日清食品がケニア出身のランナーを抱えていたという縁によるものである。 日清食品がケニアで社会貢献事業を開始するにあたり JICA に相談したところ、ジョモ・ケニヤッタ農工大学を Oishi Project のパートナーとして紹介された。その理由は、同大学は ODA による援助を多く受け入れており、日本で学んだことのある教授や学生も多く、非常に親日的なためである。 現在、Oishii Project に参画する日清食品の社員は、Project Leader を務める岡林氏一人のみである。

ケニアの市場について	Oishi Project は CSR 活動であるが、岡林氏はケニアのマーケットにビジネスの可能性を感じている。その際は単なる利益追求型のビジネスではなく、栄養付加の高い製品を提供する、あるいは現地に多くの雇用を生むなどの効果を通じて現地の人々の生活向上に資する、社会貢献性も兼ね備えた事業が望ましいと考えている。 現代の日本では食の欧米化が進み日本人による米の消費量が減少しているのと同様、ケニアでも欧米から持ち込まれた小麦、米、メイズ等の消費が増加している一方で、現地で元来の主食であった雑穀等の消費が減少している。 岡林赴任当時の 3 年前はラーメンという料理を知るケニア人は稀であったが、今ではラーメンを知る人が普通になったと岡林氏が実感するほど、ケニア人の食生活は多様化している。 食品業界にとってケニアは今後の成長が見込まれる魅力的なマーケットである。ケニアの総人口は約 4000 万人で日本の人口の約 3 分の 1 であるが、0～15 歳の人口だけを比較すれば、日本よりもケニアの方が多という興味深い結果がある。一方の日本は総人口が減少しているのに加えて少子高齢化が進み、日本人の胃袋が小さくなっているため、日本の食品産業は海外進出を真剣に検討する必要があると岡林氏は考えている。 食品産業以外の製造業から見れば、4,000 万人程度の人口で現在の経済成長のスピードでは、進出先の市場としてはまだまだという印象を持つと思われる。但しケニアだけでなくアフリカ全体として市場を見れば、その規模は決して小さくはない。 牛乳やパンなどの消費期限が早い製品はケニア国内でも生産されるが、その他の製品、例えば加工食品や洋服、文房具などはほぼ輸入品である。 岡林氏のケニア赴任後、最も大きかったイメージとのギャップは、国民の所得階層やそれに対応する市場の幅が非常に広い点である。地場のプレハブ小屋のような個人経営の店舗から Nakumatt のような大型スーパーマーケットまで存在し、市場の様子がバラエティに富んでいる点に驚かされたという。
アフリカビジネスにおける課題やリスク	日清食品が現地で直面した課題は以下の通りである。 まだまだ日本にアフリカに関する情報が少なく、かつアフリカは物理的にも心理的にも日本から遠いこともあり、本社の関心

を維持してもらうことに苦労がある。

東京本社の社員が持つアフリカのイメージの多くは、飢餓・腐敗汚職・犯罪といったネガティブなものばかりである。特に、政府による突然の民間事業の国有化や、紛争や内戦の発生など、いわゆるカントリーリスクと呼ばれるリスクへの不安が大きい。これらネガティブなイメージの払拭は困難である。

ケニアでは停電が頻発するなど、水や電気、道路などのインフラにまだまだ整備の余地が大きい。特に製造業にとって物流は重要であり、例えばモンバサ港で資材が2ヶ月も3ヶ月も滞るような事態が生じる場合には、資材を1,2ヶ月前もって発注する必要が発生するため、企業としてはリスクが高まることとなる。また情報インフラの整備も未熟であり、ケニア現地で調べて得られる情報と、日本にいながらインターネットを利用して調べて得られる情報とにさほどの差異はない。

市場に関する情報の不足は、ビジネスを行う上での大きな課題となり得る。例えば日本であれば、店舗数や店舗あたりの売上などの断片的な情報だけでも市場規模の推定が可能であるが、ケニアではそのような情報が全く得られないために市場規模の推定は極めて困難である。これに比べ、アジアは比較的に情報が豊富であるため、会社として投資先を選定する際は信頼性の高い情報を有する市場、つまりアジアやその他の地域がアフリカよりも優先されることとなる。

物価の高さについて日本国内のイメージと実際とのギャップが大きい。そのため、例えば仮に現地でラーメンを販売する妥当な価格を東京の社員に提示しても、「そんなに高価では売れないのでは」という意見が返ってくる。

仮にケニアでビジネスを開始するとなった場合、資金回収が一つの課題となると見ている。例えば大型スーパーマーケットの Nakumatt では商品を卸してからキャッシュの回収までに120日もかかると話を伺った。もし日清食品がスーパーマーケットに商品を卸すこととなった場合には120日回収では資金繰りが困難となる。

日本人はケニアの消費者を所得別にカテゴライズし、各層にはそれぞれの購買様式が存在すると考えがちである。しかし実際には各層の間でも購入される商品やその価格帯は入り乱れており、一概には消費者をカテゴライズできない。これはケニア

	の市場を見る上で注意が必要な点である。例えば所得が低い人でも、中間層向けの高価格高品質な商品を購入することがある。 ケニアの特徴として、あるいは新興国に共通する事かもしれないが、先進国が辿った経済発展と同様の段階を踏むのではなく、文明を一段飛ばしで成長する点が興味深い。例えば、日本人は「バイクすら流通していない市場で人々は自動車を購入するのか」と疑うが、ケニア人は最初から自動車を購入する。また、郵便制度すら整っていないにも関わらず、固定電話や FAX よりも携帯電話やインターネットが普及している。
現地生産	現地で製造すれば必ずしも輸入品よりコストが安くなるわけではない。ケニアは現在、主に中国、インドネシア、シンガポール、モーリシャス、カナダ、インド、ベトナム等から食料品を輸入しているが、これらと現地生産を比較しても価格優位性が出てこない。その理由として原材料の高さが挙げられる。ケニアでは小麦粉や油、包材などを全て輸入しているために原材料が安くない。特に小麦粉は競争が緩いためかケニアでは非常に高価である。
アフリカの労働市場	現地に日本人駐在員を増やそうとする場合、社内で適切な人材、あるいはアフリカへの赴任を希望する社員を探すのは難しい。 現地の修理工に機械設備を修理してもらっても、翌日にまた壊れてしまうことがあるなど、現地の技術に関する能力は相当に低い。ある日系建設会社では、日本人 1 人分の能力・労働力を確保するのにケニアでは 4 人のケニア人を雇う必要が与えられているほどである。そのため、技能が高いケニア人はどの企業でも重宝されるようである。
規制	ケニアの食品産業に関する規制は、他国と比べれば緩い印象である。極端に言えば、日本で販売の許認可を得られる商品であればケニアでも認められると思ってよい。ただし、許認可事態は厳しくないものの、役所に許認可を申請してから取得するまでに非常に時間がかかる点が問題である。

現地での日本人の印象	日清食品が ODA 関連の事業を行うことはないため日本の ODA の便益を直接受けることはないが、ODA による日本人のイメージ向上という効果を通じて日清食品も間接的に便益を受けている。ケニア国内で日本人であるがために嫌な思いを経験したことはない。一方、中国も援助は活発な様子ではあるが、中国の援助は中国企業のためであるという印象を持つケニア人もいらしく、日本人のイメージ向上とは事情が異なるようである。
------------	---

(出所:PwC による日清食品へのインタビュー ※2012 年 6 月 18 日実施)

(3) 欧米企業

次に、主にインターネットで公開されている資料を中心に調査を行った、アフリカ進出済み欧米系企業のアフリカ地域における市場認識および戦略を事例として掲載する。

事例③ アフリカ地域(複数国)進出済み欧米企業

親会社企業名(国籍)	Nestlé S.A.(スイス)
アフリカ地域現地法人名	Nestlé Equatorial African Region (EAR) (Nestlé S.A.の 100%子会社)
アフリカ地域における市場認識および戦略	栄養・健康食品分野で世界最大の企業である同社のアフリカ進出は早く、19 世紀末よりアフリカ大陸広域に事業を展開している。 今日アフリカ大陸に 26 の製造拠点を有し、現地従業員 14,300 人を直接雇用、50,000 人を間接雇用している。 アフリカ大陸におけるネスレ製品の浸透率は高く、53 カ国において販売されている。 Nestlé EAR 社は 2008 年 9 月に設立され、ケニア、アンゴラ、ブルンジ、コモロ、コンゴ共和国、コンゴ民主共和国、ジブチ、エリトリア、エチオピア、マダガスカル、モーリシャス、モザンビーク、マラウイ、ルワンダ、セーシェル、ソマリア、タンザニア、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエの 20 カ国で営業を行っている。 2010 年における Nestlé EAR 社の活動は以下の通り。 ・ 製造工場 2 拠点の開設 ・ 配送センター 8 拠点の開設 ・ 営業会社 8 社の設立 ・ 駐在員事務所 4 拠点の設立 ・ 主要ブランド ➢ ネスカフェ ➢ ミロ ➢ ネスレ・ドリンク・チョコレート ➢ セレヴィータ ➢ ナン ➢ セレラック ➢ マギー ➢ ネスレ・シリアルズ ➢ キットカット ・ 現地における製品・マーケティング戦略 ・ ブランドの確立(ニド、マギー、ネステア、ネスカフェ等)と

	低価格帯の乳製品の展開
--	-------------

(出所: Nestlé S.A. ホームページ)

事例④ アフリカ地域(複数国)進出済み欧米企業

親会社企業名(国籍)	Unilever PLC(イギリス) Unilever NV(オランダ)
アフリカ地域現地法人名	Unilever South Africa (Unilever PLC の 100% 子会社)
アフリカ地域における 市場認識および戦略	Unilever 社のアフリカ進出は 100 年以上前に遡り、アフリカ大陸全土にわたり、石鹸から食品まで幅広い製品の販売を行っていた。 今日では、サブサハラ地域を重要市場として同地域 48 カ国における販売に注力している。 このような戦略に基づき、2011 年 9 月には南アのダーバンに Unilever グローバルで 2 番目に大きな規模となる加工食品製造工場の建設を開始した。敷地面積は 78,000 平方メートル、床面積は 22,000 平方メートルにのぼる。 本工場の名前は現地語で 'Morning Star' という名前がつけられており、現地向けにブランド開発された製品の生産を行う。生産可能容量は年間 65,000 トンにのぼる。 本工場は南ア内では 5 番目の工場となり、同国の産業方針行動計画(IPAP)に則るものである。 Unilever 社では Global Unilever Sustainable Living Plan (USLP) という行動計画を掲げており、10 億人の人口の生活向上と健康増進を目指している。本向上はその行動計画の一環として推進されている。 同工場では、2,700 人の南ア現地スタッフを雇用し、地域の経済開発にも貢献する。

(出所: Unilever Global ホームページ)

事例⑤ アフリカ地域(複数国)進出済み欧米企業

親会社企業名(国籍)	Danone S.A.(フランス)
アフリカ地域現地法人名	Danone South Africa (Danone S.A.の 100%子会社)
アフリカ地域における市場認識および戦略	Danone 社のアフリカ大陸進出は 1998 年で歴史は 14 年あまりである。アパルトヘイト制度撤廃後、現地企業との資本提携で合弁会社を設立することで南ア市場に進出。 2010 年にそれまで 12 年間にわたる合弁パートナーだった現地企業 Clover 社を買収したことにより Danon South Africa 社(完全子会社)が誕生した。 Danone 社は 1919 年の創業以来、ヨーグルト製品を通じた健康への貢献を事業領域としており、南ア市場における信頼と革新のブランド・イメージを築くことに成功しており、同市場における生鮮日用食品・デザート分野で 43%のマーケットシェアを誇っている(現地最大のメーカー)。 1998 年の進出当時より、売上は順調に拡大しており、2010 年の売上は 20 億 ZAR にのぼっている。 国内(ヨハネスブルク近郊)2 か所の製造工場で生産される生鮮日用食品およびデザートの量は年間 15 万トンにのぼる。 直接雇用従業員は 650 人、間接雇用は 2,000 人に上る。 生産拠点では、2,500 万 ZAR を投資し、乳製品充填装置部門最大手のアーシル社(Arcil)から導入した高性能 FFS(form, fill and seal systems)機器を導入している。生産拠点で最新のテクノロジーを駆使した設備を導入することで、生産能力を高め、製造プロセスやメンテナンスにおけるコストを最大限に押さえている。 流通システムにおいては、冷蔵庫設備を兼ね備えた小規模店舗をインド系の既存の配送業者が小型トラックで毎日巡回している。またトラックがアクセスできない地域や居住区については、地元の女性を「ダニレディーズ」として採用し、訪問販売を行っている。この訪問販売システムは地元の雇用創出に繋がると同時に、ダニレディーズを通じて、母親たちに子供の栄養ニーズを理解してもらい、同時にブランドの浸透を図ることを目的としている。

(出所: Danone Global ホームページ、ジェトロ「南アフリカ市場と市場開拓」2012 年 3 月)

事例⑥ アフリカ地域(複数国)進出済み欧米企業

親会社企業名(国籍)	Coca Cola Company(アメリカ)
アフリカ地域現地法人名	Coca Cola South Africa (Coca Cola の 100%子会社)
アフリカ地域における 市場認識および戦略	Coca Cola 社の南ア進出は 1928 年に遡る。この年、最初の ボトリング工場と配送センターがヨハネスブルグに開設された。 現在、南アはアフリカ大陸における最大の市場となっている。 同社は南ア以外にもアフリカ大陸全土に販売網を有しており、 80 のブランドを年間 9 億 2,500 万人の消費者に届けている。 大陸内の流通ネットワークは 37 のボトラーを通じてくまなく張 り巡らされており、正規・非正規のルートで 90 万の小売店に卸 されている。 Coca Cola South Africa 社は Coca Cola のグローバルネット ワークの中でもトップ 10 に入る業績を示しており、同社の統計 では、南アで一人当たり年間 235 本の同社ブランドの飲料が消 費されている。 同社の成功要因は、現地のボトラーとのパートナーシップが 鍵となっている。ユニバーサル・モデルという標準モデルに基づ き、同社は飲料の生産を担い、一方でボトラーはボトリングと流 通を担っている。 同社は、多岐に渡る原料の調達や雇用を通して現地経済の 発展に大きく貢献している。

(出所: Coca Cola ホームページ)

(4) 新興国企業

ここではアフリカに既に進出しているインド系の製薬企業が、どのようにしてアフリカでビジネスを成功させたのか、インタビューで聞いた内容を元に紹介する。

事例⑦ 南ア進出済みインド企業

親会社企業名（国籍）	Dr. Reddy's（インド）
アフリカ地域現地法人名	Dr. Reddy's Laboratories (Pty) Ltd
アフリカ進出時の様子	Dr. Reddy's 社は 1997 年から 1998 年にかけて、4 商品の販売申請を南ア当局へ提出し、2003 年に許可された。同年、南アに初めて事務所を設置し、2004 年から南アで事業を開始した。当初は南アの輸入・販売会社 Pharmaplan (Pty) Ltd を通じて商品を南アで販売していた。 2004 年から 2007 年にかけて、Dr. Reddy's 社は自社で営業担当者を雇い、現地の営業を開始した。
アフリカの市場の様子	自国の製品を南アで販売するのは一般的には容易ではないが、もしその商品が非常にユニークであれば、市場から受け入れられる可能性は高い。
成功要因	2007 年に現地社員を営業担当として雇い始め、同年に 10 名であった営業担当者を 2012 年には 40 人にまで増やした。それと同時に売上げも伸び、2007 年の 2,200 万 ZAR が、2012 年には 15,500 万 ZAR となった。売上げ増加の理由は、商品の高品質さも当然あるが、医者や診療所・薬局への営業を強化した事が大きいと考えている。なお、これは日本や中国のように病院を通じて医薬品を販売する必要がある国では難しかったであろう。 未知の市場で事業を始める際に考えるべき問題のうち一つは、その市場でいかに自社の商品に高い価値を認めてもらうかである。これは、良い商品を作り、消費者の声に直接耳を傾けることで対処可能である。 外国の企業が初めてアフリカへ進出する場合、進出先の市場で人々に対し、自社が如何に世界的に有名な大企業であるかを示すことがビジネスを成功させる一つの方法である。 アフリカで成功した理由の一つは、現地の産業に精通した現地の社員を採用したことである。 進出先の経済動向、法規制、政治環境などに関心を払うことは

	非常に重要である。 南アでビジネスを成功させるためには、最終的には自社の製品を自分で販売できるようにならなければならない。そして市場に入り込むためにはある程度の初期投資が必要となる。それは、最初は大幅な値下げを行い、店舗で販売スペースを確保し、評判を上げる必要があるからだ。この方法は一見コストがかかるように思えるが、市場に進出するための初期投資として捉えることが重要である。
主な顧客層	南アには大きな私立病院グループが三グループ存在し、これらが売上げの大半を占める。公立の病院は自社の売上げの 2 割程度である。
サプライチェーン	南アの現地小売業者は値段に関する要求が厳しいため、彼らとの交渉が進出時の課題の一つとなる。 交渉は通常英語で行われるが、日本的な控えめさは全く評価されず、むしろ押し出しの強さや粘り強さがコミュニケーションの鍵となる。 南アの良い点は、ビジネスに関する透明性の高さである。つまり一度契約を交せば確実に代金を受け取る事が出来る。他のアフリカ諸国ではこうはいかない。
競合の様子	もう一つの問題は、自社の製品を販売するにあたり、如何にして既存の市場プレイヤーである現地企業に事業を妨害されない環境を構築するかである。これは現地の有力企業とパートナーシップを組むことで対処可能である。
アフリカビジネスにおける課題やリスク	南アに限って言えば、規制が厳しいためコピー商品に妨害される可能性は低い。
規制	2005 年の一年間に、約 70 の商品申請を行い、それから平均して約 3.5 年をかけて販売の許可を取得した。 南ア以外のアフリカ諸国は債権の未回収リスクが高すぎるため、事業を広げるつもりはない。
アフリカの労働市場	アフリカでは優秀なマネジメント層の人材を確保するのが困難である。Dr. Reddy's 社でも会社のトップ経営層を揃えるのに 3 年半を要している。 特にアフリカ進出直後は会社が無名であるため人材を惹きつけるのが難しい。労働市場においても、如何に自社が海外では信頼

	における大企業であるかを積極的に PR することが重要である。 良い人材を集めるための良いアプローチは、人材紹介会社に高いフィーを提供し、彼らに自社の評判をよく伝えることである。人材会社に自社のパンフレットを渡し、自社のウェブサイトを教えることである。 現在、Dr. Reddy's 社には 70 名の社員がいるが、インド人は経営層の 3 名のみで、残りは全て南ア人である。
--	--

インタビュー先リスト

以下、今回のインタビューに協力頂いた日系企業の一覧および、南アおよびケニアで実施したインタビューから得られた各企業の意見をテーマ毎に分類した表を掲載する。

(インタビュー実施機関:2012 年 5 月 23 日～7 月 10 日)

<インタビューを実施した日本企業の概要>

進出国	インタビュー先	主要業種	進出形態
南ア	株式会社サンエース 代表取締役会長 グループ CEO 佐々木 亮氏 Sun Ace South Africa (PTY) LTD Managing Director Mr. Gary van Eyk	化学原料の製造・販売	合併会社
南ア	株式会社サカタのタネ 取締役 執行役員 品質管理本部長 田崎 正光氏	種子・苗木・農園 芸用品の生産・販売	日本本社による 現地企業買収
南ア	大手製造業 グローバル事業開発 統括マネージャー	製造・販売	日本本社による 米国企業買収に伴う 取得
南ア	Terumo Corporation – South Africa General Manager 眞田 幸茂氏 Product Manager 神谷 晶宏氏	医療機器の販売	日本本社の駐在 員事務所
南ア	Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd. 鶴岡 齊氏	筆記具の販売	現地法人
南ア	大手製造業 CEO(日本人)	製品の製造・販売	現地法人
南ア	Sony South Africa (Pty) LTD. General Manager 六車進氏 Financial Controller	電気機器の製造・販売	現地法人

	Mr. Eugene Dsouza		
ケニア	日清食品ホールディングス株式会社 ケニア Oishi プロジェクトリーダー 岡林 大祐氏	食品（カップ麺） の 製造・販売	現地農工大学と の共同プロジェクト(CSR 事業)
ケニア	大手製造業 General Manager（日本人）	製品の販売	現地法人
ケニア	大手製造業 Managing Director Executive Assistant to MD（日本人）	製品の組立・販 売	現地法人

<インタビューを実施した欧米企業の概要>

進出国	インタビュー先	主要業種	進出形態
南ア	Pfizer Laboratories (Pty) Ltd. CEO and Country Manager South Africa Mr. Brian Daniel Business Intelligence & Development Manager Jasques Mare	米国系 製薬会 社	現地法人
ケニア	GlaxoSmithKline South Africa (Pty) Ltd Managing Director and General Manager Mr. John Musunga	イギリス系 製 薬会社	現地法人
ケニア	Dreampower Ricciardi SRL Limited, Sales Director Mr. Ashfaq Makrani Operations Manager Ms. Rita Ricciardi	イタリア系 再生 可能エネルギー 機器製造会社	現地法人

<インタビューを実施した新興国企業の概要>

進出国	インタビュー先	主要業種	進出形態
南ア	Dr. Reddy's Laboratories (Pty) Ltd	インド系 製薬会 社	現地法人
ケニア	Tata Africa Holdings (Kenya) Limited Head -Business Development (East Africa) Mr. Ajay Mehra	インド系 自動車 製造会社	現地法人

4章 アフリカビジネスの概況

1. サブサハラアフリカのビジネス概況

アフリカビジネスの概況を示すにあたり、地域別のマーケット概況を見ていく。一口にサブサハラアフリカと言っても、経済の発展度合、産業構造や消費者の消費嗜好は同一ではない。そのため、サブサハラを西部アフリカ、中部アフリカ、南部アフリカおよび東部アフリカ地域の4つに分け、それぞれどのような特徴があるかを見ていく。

下表に示した通り、GDP への産業別の構成度を地域別に見てみると、地域により大きく異なることがわかる。

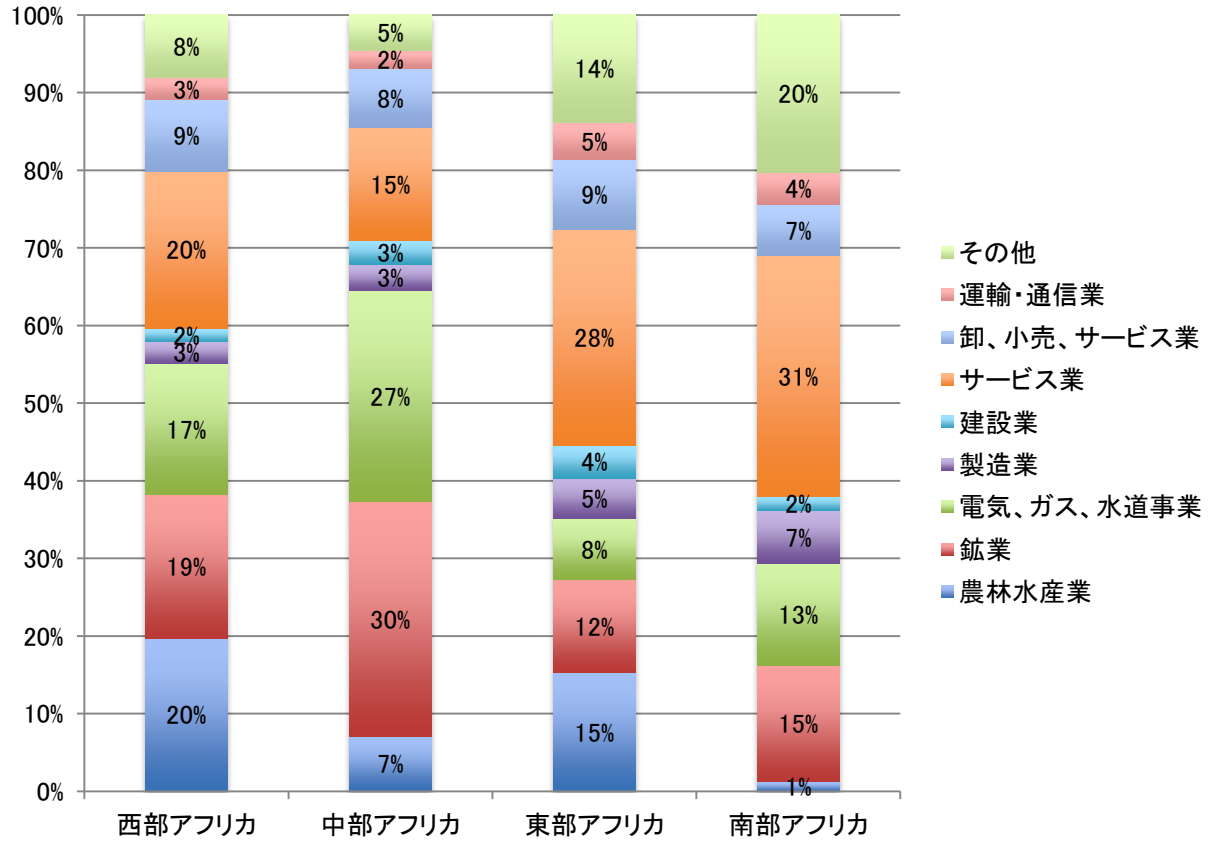
西部アフリカは、アフリカ最大の人口を要するナイジェリアおよびガーナを要する地域である。当該地域の産業別の構成を見てみると、農林水産業の割合 20%と、他の中部、南部、東部アフリカと比べて一次産業の構成比が高くなっており、カカオやコーヒーの生産量が高いガーナやコートジボワール、キャッサバやヤムイモ、タロイモの生産量が世界1位であるナイジェリアを含むためである。また、当該地域の特徴としては鉱業が占める割合も比較的高く、石油や天然ガスの産出量が高いことに起因する。日本の総合商社も積極的に進出しており、三菱商事はリベリアにおいて石油ガス探鉱事業、三井物産はガーナにおいて石油探鉱事業に出資し、ビジネスを展開している。

中部アフリカは、近年経済成長が著しいアンゴラを含む地域である。当該地域の特徴は、鉱業が占める割合が非常に高い点が挙げられる。これは、ナイジェリアに次ぐ石油産出国であるアンゴラ、銅の生産が盛んなコンゴ民主共和国を含むためであると考えられる。当該地域においても総合商社が積極的に進出しており、アンゴラでは、豊田通商が鉄鉱石、三菱商事が石油開発、双日がセメントプラントの建設、丸紅が製糖・バイオエタノールの生産工場を建設している。

東部アフリカは、ケニアやタンザニアを有する地域であり、他の地域に比べ鉱業が占める割合が低く、農業およびサービス産業が経済を牽引している。コーヒー等の農産物の生産量が高いことに加え、当該地域における特筆すべき特徴としては、金融、IT や観光業などのサービス産業が発達していることである。タンザニアでは、近年南アからの投資により金融や通信部門が発達しており、ケニアと並ぶ東アフリカの重要なハブとなっており、パナソニック、住友化学やヤマハなどの日本のメーカーも製造拠点を構えている。

南部アフリカはサブサハラ地域の GDP の約 30%を占める南アを有する地域を指す。当該地域の特徴としては、農林水産業が産業構成に占める割合が非常に低く、サービス業が重要な役割を占めているという点である。また、鉄鉱石やプラチナ鉱山を有する南ア、ニッケルや銅の産出が盛んなボツワナ、ウランや天然ガスの産出地であるナミビアを有することにより、鉱業の割合も比較的高い。

図表 1 サブサハラアフリカ地域における地域別産業構成比率



(出所:UNCTAD)

このように、サブサハラアフリカにおけるビジネスを概観すると、地域により重要となる産業が大きく異なり、それぞれに特徴を有していることがわかる。

次章より、サブサハラアフリカおよび南部アフリカ経済の牽引役である南アおよび東アフリカ経済の牽引国であるケニアにおけるビジネス概況を国別に見ていく。

2. 南アのビジネス概況

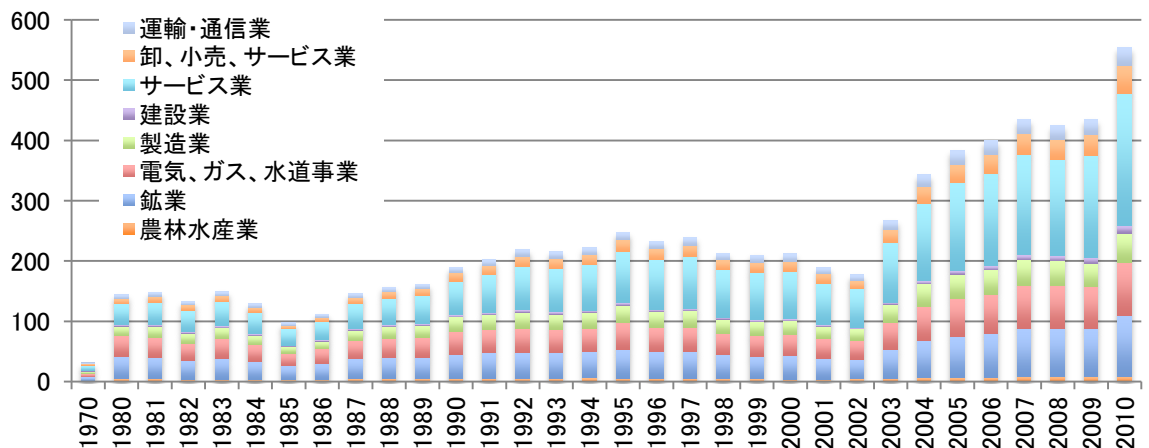
(1) 経済統計・市場統計から見るマーケット

南ア経済は 1994 年のマンデラ政権発足後、GDP は除々に成長したものの、1998 年から 1999 年にアジア経済危機の影響でマイナス成長となった。その後、2003 年に南ア経済は高金利とランド高により成長率は鈍化したが、2003 年で底打ちした後、金融政策の大幅な緩和および内需の拡大により、2004 年から 2008 年の 5 年間で急速な伸びを示した。2009 年の米国に端を発した金融不安の影響で一時マイナスに低下したものの 2010 年は世界経済の回復および FIFA ワールドカップの開催による経済効果、政府による利下げ効果、政府のインフラ投資拡大により上向いた。IMF によると、引き続き GDP の成長は見込めるものの、実質成長率の予測は 2012 年 2.7%、2013 年 3.4%と慎重な見解を示している、一方で、2012 年 6 月の南アフリカ準備銀行の発表によると、2012 年は 3.0%、2013 年は、3.9%、2014 年は 4.1%の成長率が見込まれている。

GDP の産業別構成推移を見てみると、19 世紀の後半にダイヤモンドおよび金が発見されて以来、鉱業が占める GDP の割合が高く、鉱業主導で経済成長してきたが、これらを資本の原資とし、製造業や金融などのサービス業が発達してきた。

2010 年時点での南アにおける GDP の産業別構成要素は、前述の通り農林水産業が 1%、鉱業が 15%、電気・ガス・水道事業が 13%、製造業が 7%、建設業が 2%、サービス業が 31%、卸・小売が 7%、運輸・通信業が 4%と、先進国同様、南ア経済は第 3 次産業の割合が高くなっている。

図表 2 南アにおける GDP の産業別構成推移(10 億 USD)

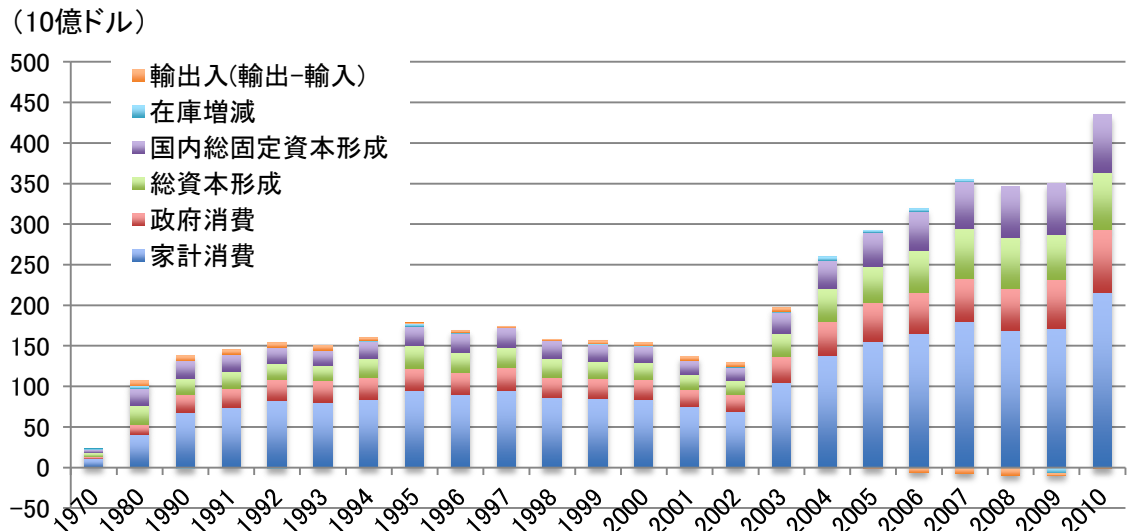


(出所: UNCTAD)

南アにおける GDP を需要項目別で見ると、最大の構成要素は家計消費支出で全体の約 60%、次に政府消費が約 20%を占めており、家計消費支出が GDP を牽引していることが分かる。

また、下図表より、家計最終消費支出の拡大傾向にあり、2010 年には 2,000 億 USD (1.6 兆 ZAR) 規模に達しており、消費活動が南ア経済の動向に大きな影響をもたらす要素となっていると言える。

図表 3 南アにおける GDP 消費支出、固定資本形成構成推移



(出所:UNCTAD)

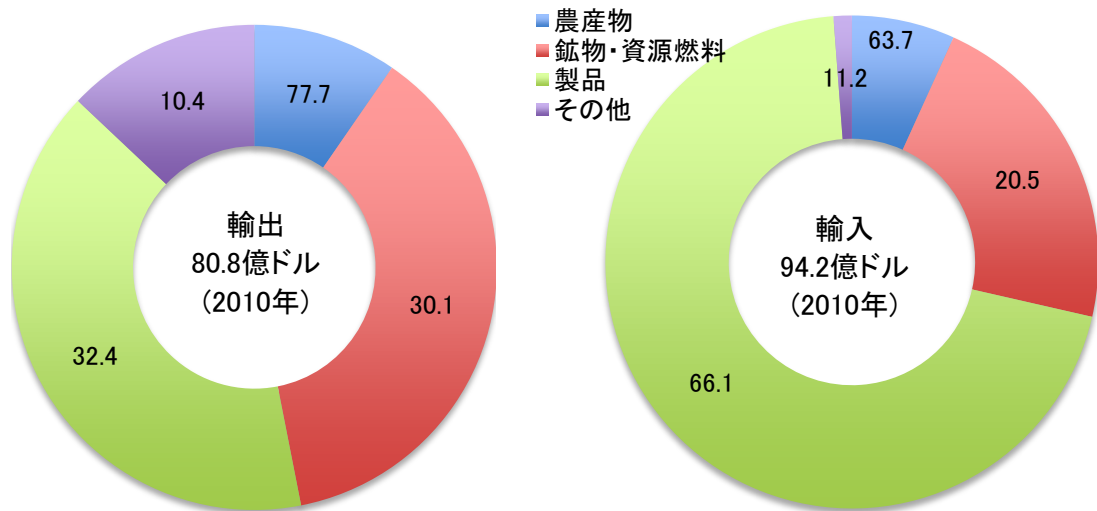
南アにおける貿易額を見てみると、輸入の額が輸出の額を上回っているのが特徴であり、2010 年度の輸出額が 808 億 USD である一方、輸入は 942 億 USD となっており、約 140 億 USD の貿易赤字となっている。元来、南アは鉱業資源の輸出を通して工業製品を輸入する貿易構造であったが、現在では、工業製品の輸出が盛んになってきている。

南アにおける輸出の内訳を見てみると、下図表が示すように製品の輸出が最大であり、32.4 億 USD と、鉱物資源の 30.1 億 USD と上回っている。南ア歳入庁によると 2010 年度の品目別輸出推移を見ると、製品の具体的な内訳としては、一般機器・電気機器、輸送機器、自動車部品に大きく分けられる。一般機器・電気機器は、触媒を含む排ガス用の清浄機および半導体デバイスが、2009 年度から比べて増加している。輸送機器および自動車部品については、世界的な自動車需要の回復に伴って 2010 年度は大きく伸びを示している。次に、資源燃料について品目別輸出推移を見てみると、自動車排ガス浄化触媒の原料として使用されるプラチナや、金、鉱物性生産品、石炭、鉄鉱石等の貴石・貴金属、また、フェロクロム、フェロマンガ、フェロバナジウム等の卑金属や石油が主な輸出品である。農産物については、メイズや米などの穀物がジンバブエを始めとする近隣国へ輸出されている。

輸入の内訳を見てみると、下図表が示すように製品の輸入が 66.億 USD と、鉱物資源の 205 億 USD を大きく上回っている。南ア歳入庁による発表による 2010 年度の品目別輸入推移をみると、主要な輸入品は機械類、鉱業製品、化学品、自動車および同部品であり、これらは 1998 年度から大きく変化し

ておらず、これらの上位5品目で全体の75%程度を占めている。近年では、携帯電話を中心とする電話機、自動データ処理機およびそれらの部品、発電設備用の蒸気タービンなどの建設機械が輸入されており、輸送機械では乗用車、貨物自動車およびトラックが主な輸入品目である。

図表 4 南アにおける輸出入の内訳

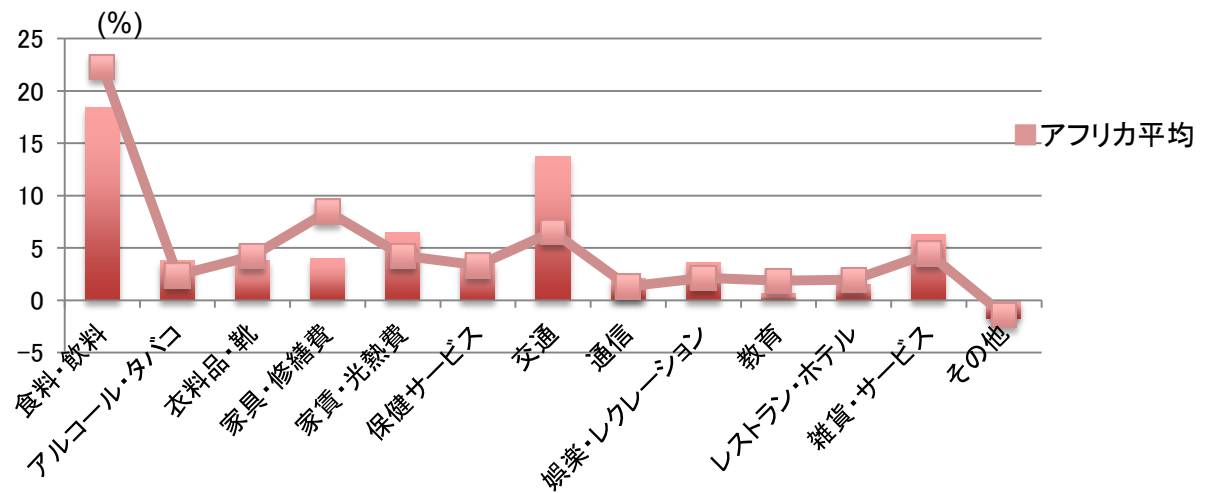


(出所:WTO より PwC 作成)

南アの経済動向に大きな影響をもたらす、最終家計消費支出の内訳を見てみると、家賃・光熱費・保健・交通・通信等生活に関連するサービスへの支出が全体の28%と高く、次に非耐久消費財である食料・飲料への支出が全体の26%を占めている。

アフリカ平均と比較して、特徴的な点としては、食料・飲料や家具・修繕費への支出割合が低く、交通への支出割合が高い。

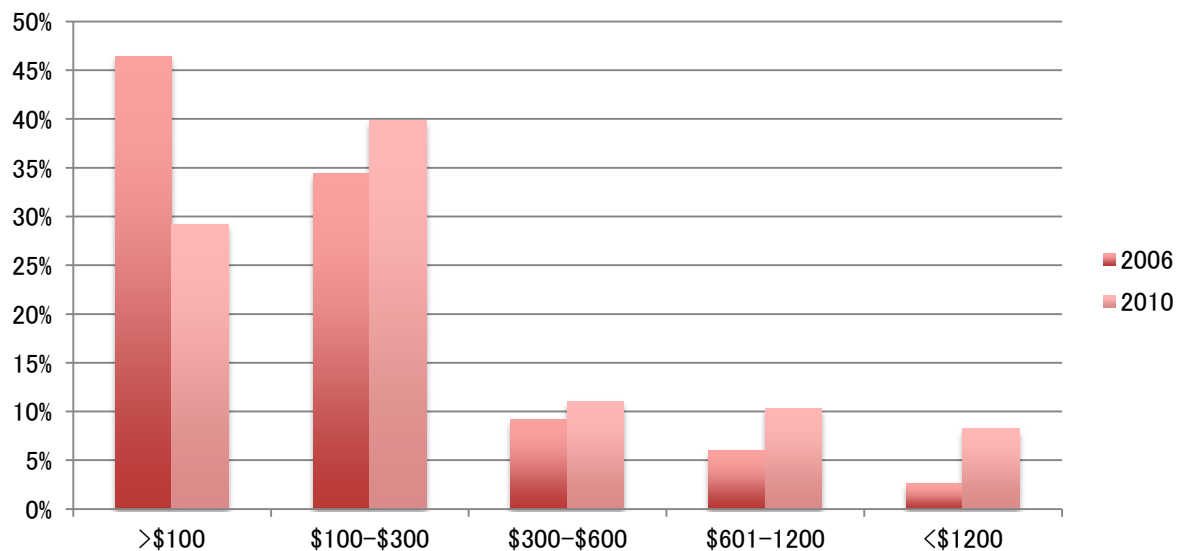
図表 5 南アにおける最終家計消費支出の内訳(2009 年)



(出所: アフリカ開発銀行より PwC 作成)

南アの1ヶ月あたりの支出額と世帯数を2006～2010年の変遷で見ると、月間\$100以下の可処分所得がある世帯数が、4年間で約15ポイント低減しており、\$601-1200および\$1200以上の可処分所得がある世帯数が2倍前後に増加している。

図表 6 南アにおける可処分所得の世帯数割合



(出所: 南アフリカ統計局、JETRO より PwC 作成)

(2) 製品・サービスや顧客から見るマーケット

南アにおける産業・サービスの概観を捉えるため、第1次産業、第2次産業、第3次産業別の業種における主要な製品・サービスおよび業種の特徴を概観していく。

(ア) 第1次産業

業種	主要な製品・サービス	業種の特徴
農業、 林業	・耕種農業 (メイズ、小麦、サトウキビ、ひまわり、大豆等) ・園芸作物 (ブドウ、柑橘類、亜熱帯果物、ドライフルーツ、野菜) ・家畜関連 (羊毛、オーストリッチ皮、鶏肉製品、鶏卵等)	・GDPの2%程度を占め、労働人口の約8%が従事している。 ・大規模農業が盛んである。 ・農業、林業からの収入は縮小傾向にあるものの、農産加工品関連産業は発達してきている ・メイズや砂糖など輸出用の農業製品の生産が盛んである。 ・中間層のマイホーム購入により一般消費者向けの家庭菜園用の種への需要が伸びてきている。 ・近年動物製品と園芸作物からの農業総収入が増加してきている。 ・南ア政府はワイン産業の競争力強化に力を入れており、海外における市場拡大を見込んだ政策が講じられている。
漁業	・漁業 (イワシ、まぐろ、イカ、アワビ等) ・水産養殖業 (バベルフィッシュ等)	・小規模漁民と、大規模漁民の両方が存在しており、小規模漁民が占める割合が大きい。 ・国内市場よりも輸出向けに採取されており、輸出額が輸入額を大幅に上回っている。 ・日本へのアワビの輸出が盛んであるが、アワビの養殖に対する規制が強化されてきている。 ・イワシの缶詰の生産はなされているが、漁業加工業への需要が高まってきている。

(イ) 第2次産業

業種	主要な製品・サービス	業種の特徴
鉱業、採石業、砂利採取業	・金 ・プラチナグループ (プラチナ、パラジウム、ロジウム、ルテニウム、イリジウム、オスミウム) ・石炭 ・鉄鉱石 ・マンガン ・クロム ・バナジウム	・鉱物資源の輸出額が、全輸出額の 40.1%を占めており、市況に大きな影響を受けやすい状態にある。 ・鉱物資源の採掘は、歴史的背景より形成された財閥が中心的な役割を担っている。 ・石炭の 70%は、国内市場向けに生産されており、発電および液化燃料化に使用されている。 ・輸出産業の多角化を図るため、1995 年に自動車産業プログラムを実施することにより、鉱業の GDP 構成比を 20.6%から 9.7%(2000 年) へ低減させた経緯がある。 ・鉱物資源開発にあたり、インフラの未整備、エスコムによる電力供給の不安定さ、国有化の議論が指摘されている。 ・近年の資源価格の高騰により、鉱業の経済活動への金銭的寄与度は依然として高い。しかし、金の労働市場については、ガーナやコンゴ共和国からの低賃金労働者の労働市場への進出により、南ア労働者と競合関係となっている。
製造業	・石油・プラスチック製品(石炭、石油製品、基礎化学品) ・食料・飲料 ・基礎金属・鉄鋼・機械類 ・輸送機器・同部品(自動車)等	・政府により外資系商品に対して高関税が課せられてきたため、国内製造業者が保護されてきた経緯があるため、国際競争力が低く、製造業の輸出比率は低い。 ・政府は雇用創出のための重要な産業として認識しており、外資の誘致による技術導入により技術の向上を図るための政策を講じている。 ・自動車の製造については 2012 年より電気自動車の生産を開始し、年間生産台数 5 万台のうち、4.5 万台を欧州へ輸出する予定である。 ・南ア市場における消費者向け機器市場において最大の売上高を占める製品は PC であり、当該市場内売上高のうち 63%を占めている。 ・耐久消費財である洗濯機、冷蔵庫、掃除機などの白物家電は韓国メーカーが市場を席巻している。

(ウ) 第3次産業

業種	主要な製品・サービス	業種の特徴
情報通信業	電気通信 電子決済サービス ソフトウェア開発	・情報通信技術を提供する会社は既に 3000 社以上サービス提供を行っており、技術開発のためのインフラは整備されており、労働者のスキルも比較的高い。
金融業 保険業	銀行 保険	・中間層の増加に伴い、各金融機関は信用販売やローン等のサービスに力を入れてきている。
不動産	住宅	・一般消費者向けの住宅については、需要の伸びは停滞すると予測されている。 ・都市化が進むとともに、住宅への需要が増えてきているが、一般的にレンガ造りで建設される低所得者向け住宅は、供給が間に合っていない状態であり、政府も住宅整備に力を入れている。
観光業	法人向け旅行 個人向け旅行 ホテル	・会議やビジネスによる法人の旅行者が増加していることに加え、個人旅行者獲得のためエコツーリズムやスポーツツーリズム等多岐にわたるテーマでの観光サービスを提供していることによりインバウンドの観光客数は年々増加傾向にある。 ・2010 年度の FIFA ワールドカップの開催が観光業の宣伝となったことに起因し、訪問客が増加した。
製薬・医療・健康	特許医薬品 ジェネリック医薬品 OTC 医薬品 医療機械	・外国企業が多く進出しており、技術移転を行った経緯より、現地における製造も盛んである。 ・貧富の差が高く、低所得者層の医療機関へのアクセスが制限されていることから、抗レトロウィルス薬等の薬品に対する継続的な需要が見込める。 ・医療機器については外国企業が主な供給元となっている。

3. ケニアのビジネス概況

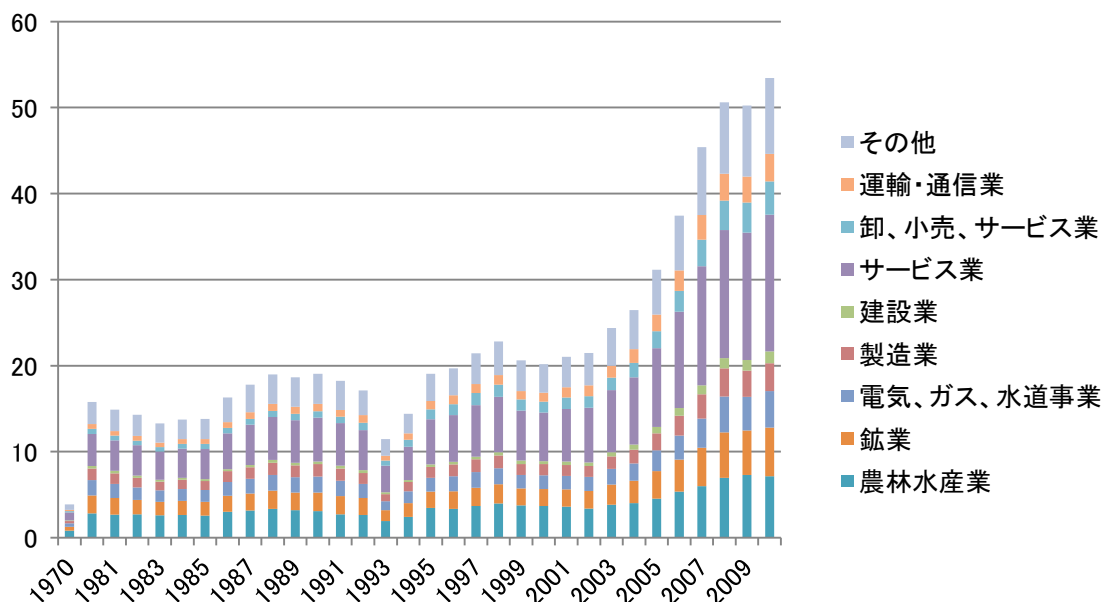
(1) 経済統計・市場統計からみるマーケット

ケニア経済は、2001 年から現在に至るまで、急速な成長率を示しているものの、2008 年から 2009 年にかけては、米国に端を発した金融不安や世界的な原油および食料品価格の高騰などにより、GDP 成長率が鈍化している。しかし、2010 年になり、気象条件が好転したことにより、農林水産業部門が産業を牽引し、2009 年から 2010 年にかけての GDP の成長率は 2.6%であったものの、2010 年から 2011 年にかけては 5.6%を記録している。また、IMF によると 2012 年の GDP 成長率も堅調で 5%を上回るとの見解を示している。

GDP の産業別構成推移を見てみると、基本的には農業依存型の経済構造であるものの、2007 年以降は海外からの観光客増加による観光業の増加によるホテル・レストラン業が成長などを起因として、サービス業の発達が見られる。また、ダイヤモンドや金の発掘が進められることにより、鉱業の GDP に寄与する割合も増加してきている。

2010 年時点でのケニアにおける GDP の産業別の構成要素は、前述の通り農林水産業が 13%、鉱業が 11%、電気・ガス・水道事業が 8%、製造業が 6%、建設業が 3%、サービス業が 30%、卸・小売が 7%、運輸・通信業が 6%と、農業や鉱業が重要な役割を占めると共に、サービス業も重要な構成要素となっている。

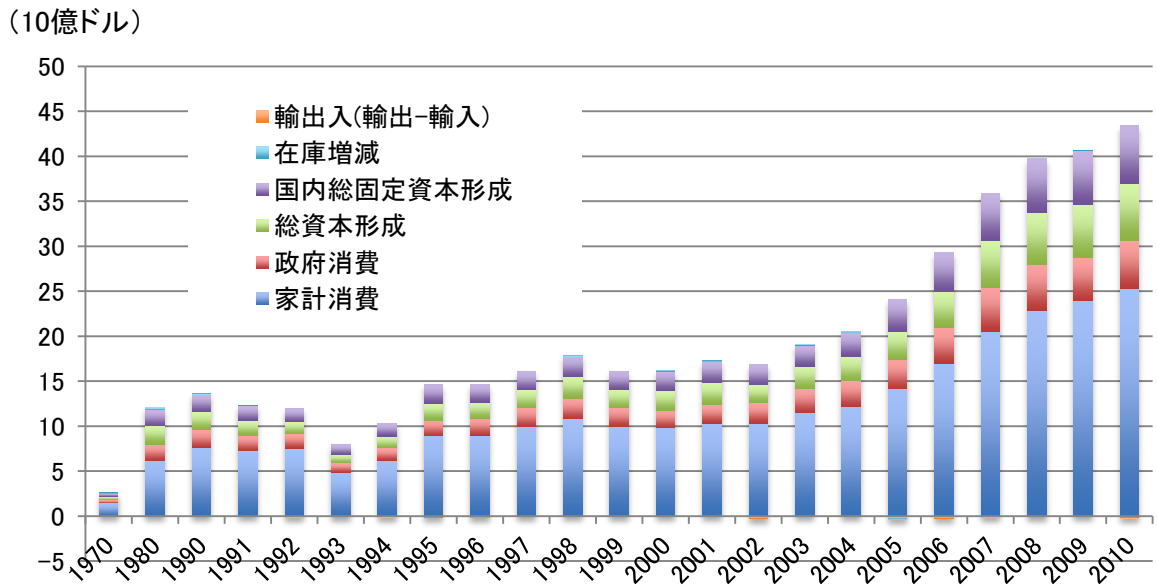
図表 7 ケニアにおける GDP の産業別構成推移(10 億 USD)



(出所:UNCTAD)

ケニアにおける GDP を需要項目別で見ると、最大の構成要素である家計消費支出は 2010 年時点で全体の約 79%、次に政府消費が約 15%を占めており、家計消費支出が GDP を牽引しており、2010 年には 250 億 USD 規模に達している。

図表 8 ケニアにおける GDP 消費支出、固定資本形成構成推移



(出所:UNCTAD)

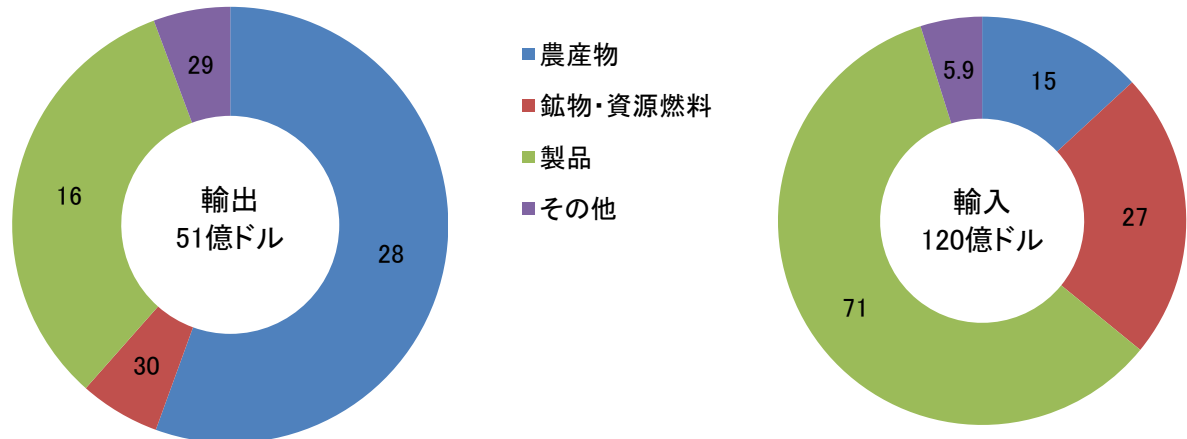
ケニアにおける貿易額を見てみると、南アと同様、輸入の額が輸出の額を大きく上回っているのが特徴であり、2010 年度の輸出額が、51 億 USD である一方で、輸入額が 120 億 USD と輸出額の 2 倍以上の金額を輸入しており、大幅な貿易赤字となっている。

ケニアにおける輸出の内訳を見てみると、下図表が示すように、農産物の輸出が最大であり、28 億 USD で、全輸出の 50%以上を占めている。ケニア政府によると 2010 年度農産物の主要輸出品目は紅茶(全輸出額の 23%を占める)、続いて、園芸作物(16.8%)、コーヒー(4.3%)であり、これらの 3 主要輸出品目が占める割合は近年拡大傾向にある。しかし、農産物の輸出額は天候に左右されやすく、かつ、コーヒーのように国際市場にて取引額が決定される品目は市場価格に多大な影響を受ける。これら 3 主要輸出品目以外の主要輸出品目としては、衣料品(4.0%)や近隣アフリカ諸国向けの鉄鋼(3.1%)、機械、部品などの中間財や資本財である。また、鉱物資源燃料については、ソーダ灰(1.9%)やセメント(1.9%)、石油(1.8%)などがある。しかし、石油については、アラブ首長国連邦やサウジアラビアから輸入したものを近隣のアフリカ諸国向けに再輸出をしている。そのため、輸入品目において鉱物・燃料資源が占める割合が比較的高くなっている。

輸入の内訳を見てみると、下図表が示すように、製品の輸入が 71 億 USD と輸入額全体の 60%以

上を占めており、続いて鉱物・燃料資源が 27 億 USD を占めている。製品の具体的な品目としては、産業用機関が全輸入額の 17.8%を占め、続いて石油製品(15.2%)、機械部品(12.9%)であり、これらの輸入額が上位を占める理由としてはケニア国内で調達できないことが起因している。

図表 9 ケニアにおける輸出と輸入の内訳

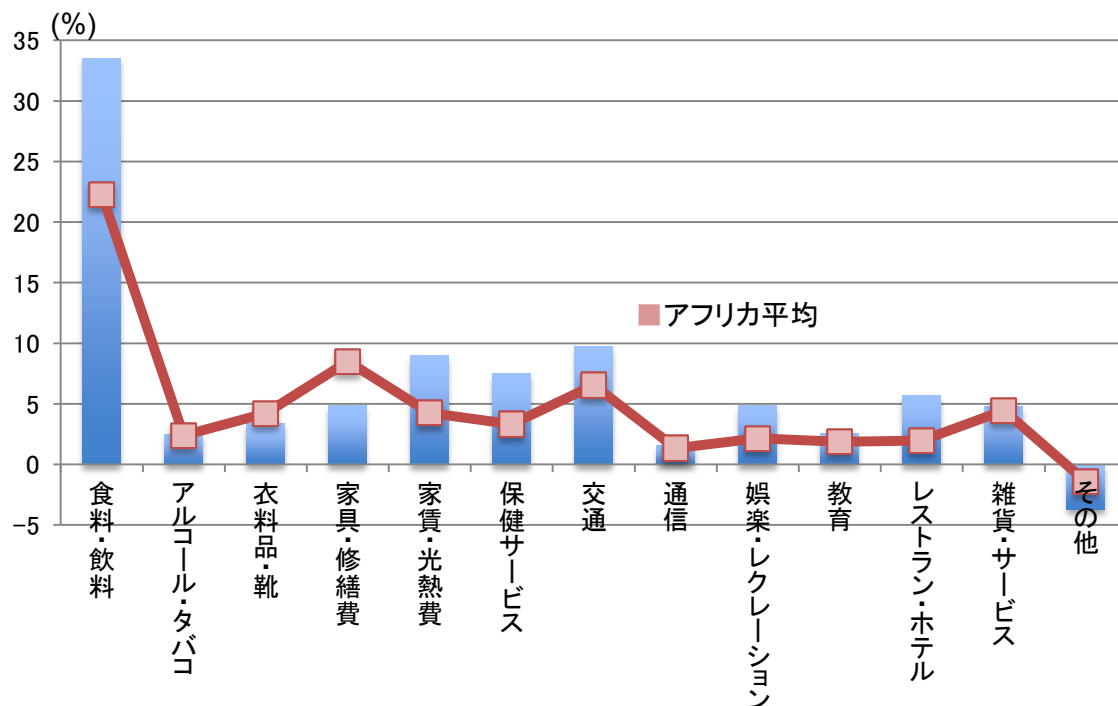


(出所:WTO より PwC 作成)

次にケニア経済の GDP の約 80%を占める、最終家計消費の内訳を見ていく。

ケニアにおける消費の内訳の特徴としては、下図表にて示した通り、食料・飲料への支出が高く、アフリカの平均値と比較しても 10 ポイント以上高くなっている。しかし、ケニアにおける消費の特徴的な点は、娯楽・レクリエーションやレストラン・ホテルなどの生活の維持に直接関連しないサービスへの支出がアフリカの平均割合を上回っていることであり、これは生活を楽しむ志向が高いためであると考えられる。

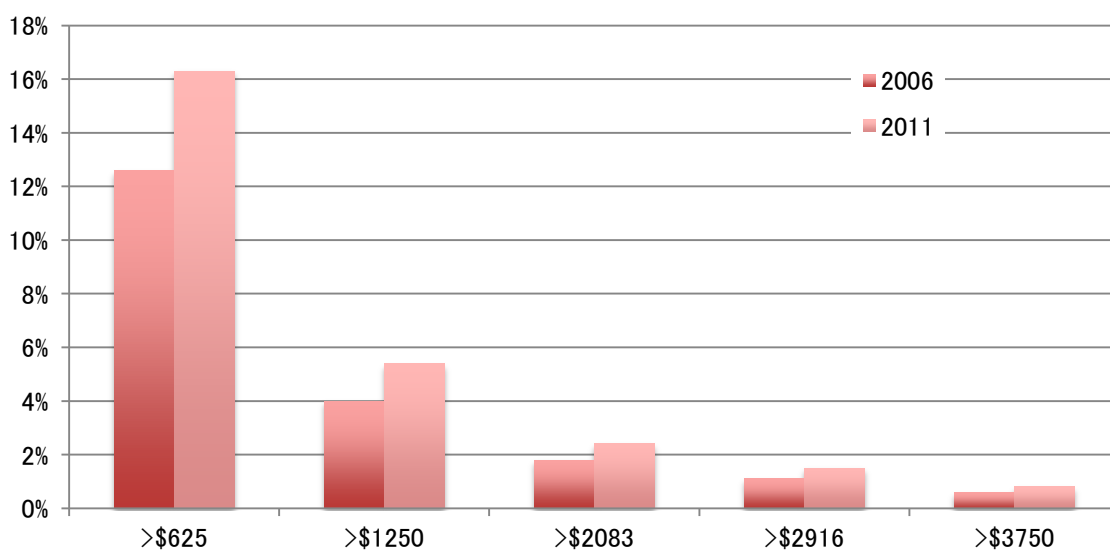
図表 10 ケニアにおける最終消費支出の内訳(2009 年)



(出所: アフリカ開発銀行より PwC 作成)

ケニアの1ヶ月あたりの支出額と世帯数を2006および2010年の変遷で見ると、月間\$625以下の可処分所得がある世帯数が、5年間で12%から16%へ増加しており、消費者の可処分所得が増加していることがわかる。

図表 11 ケニアにおける可処分所得の世帯数割合



(出所: Euromonitor International from national statistics)

(2) 製品・サービスや顧客から見るマーケット

(ア) 第1次産業

業種	製品・サービス	特色
農業、林業	メイズ 紅茶 コーヒー豆 園芸作物 (切り花、野菜、果実) 酪農	・農業は、経済発展、国民生活水準の向上、食料確保、雇用確保、輸出作物生産による外貨獲得、国内産業への原料供源、地域開発、貧困救済の役割果たしており GDP に直接的に 22%間接的に 26%貢献している。 ・農業は、食品加工産業などの関連産業への原料供給源として全体の 75%を占めている。 ・農作物は、当該国における輸出額全体の約 60%を占めている。 ・地域別に気候や地理条件が異なるため、生産可能な作物が異なる。 ①高原地帯(ハイランド): コーヒー、紅茶、切り花、果実、野菜や酪農が盛んで換金作物が多い ②ビクトリア湖周辺: 穀物、砂糖 ③インド洋沿岸: 野菜、果実 ④北部乾燥地帯: 放牧 ・小規模農家が主であり、ケニアコーヒー公社、ケニア綿花公社、ケニア食肉公社により保護を実施している。 ・主要農産物であるメイズは、ウガリの原料で国内消費されている。しかし、気候の変動により年度毎に生産量の変動に影響がある。 ・主要輸出品として生産されているのが紅茶であり、紅茶の生産量の 55%が小規模農家が生産している。ケニア茶業開発機構(KTDA)を通じて加工販売している。 ・コーヒー豆は、二期作で生産量が多いことが利点であるが、国際価格に変動されやすいため年度毎に金額に変動がある。また、2/3 が小規模農家による生産。Coffee Research Foundation がコーヒー豆の生産、加工マーケティングを行う機関 ・園芸作物最重要作物は切り花であり、バラやカーネーション等を欧米に輸出している。
漁業	淡水魚 海水魚 甲殻類	・ビクトリア湖からの淡水魚の水揚げが多く、牛肉の代替食物として見直されてきている。 ・また、金額は僅少ではあるものの、淡水魚の養殖もおこなわれている。

(イ) 第2次産業

業種	製品・サービス	特色
鉱業、採石業、砂利採取業	ソーダ灰 ダイヤモンド 金	・ソーダ灰は鉱業生産の50%を占めている。しかし、ダイヤモンドや金の発掘が進み、金額的にはソーダ灰を近年上回っている。
製造業	繊維 自動車 鉄鋼 食品加工	・他の東アフリカ諸国に比べてインフラが整備されていることにより工業化が進んでいるものの、GDPに占める割合は10%程度である。 ・エネルギー価格の上昇と海外市場との価格競争により、GDPに占める金額的割合が近年減少傾向にある。 ・主なサブセクターは、 ①繊維産業:ただし、アメリカとの貿易制限により産業が縮小 ②自動車産業:部品を輸入し、組み立て生産を行っている。 ③鉄鋼:建設向けおよび再輸入向け製品の生産。自動車関連品は自動車の加工業の衰退により減少傾向。非鉄金属部門では、セメント生産が、ウガンダおよびタンザニアへの輸出が伸びている。 ④食品加工:乳製品、穀物、食肉加工が主な製品である。

(ウ) 第3次産業

業種	製品・サービス	特色
情報通信業	携帯電話通信 モバイルバンキング インターネット通信	・携帯電話の普及に伴い、GDP に対する寄与額が増加してきている。 ・携帯電話の料金体系は、プリペイド式が主である。 ・近年の通話料金および通信料金の値下げにより、低所得者でも携帯電話の所持が可能となり、モバイルバンキングの普及が増加している。
運輸業	鉄道 道路 水運 空運 倉庫業	・乗用車の新規登録台数増加に伴い、免許書交付数および道路料金からの歳入が増加している。 ・鉄道は、インフラの老朽化により、使用率は減少傾向にあったが、エジプトおよび南ア企業からの投資により、効率性を考慮したインフラの再構築が検討されている。
金融業・保険業	銀行 保険	・都市化に伴う住宅着工数の増加により、一般消費者が住宅ローンを締結件数が増加している。 ・携帯電話の普及により、モバイルバンキングの使用率が増加してきている。
観光業	法人向け観光業 個人向け観光業	・観光業 旅行客は伸びてきているものの宿泊施設が未整備である。しかし、観光客増加傾向にあるため、業界としては良い見通し
医療、健康、製薬	医薬品(輸入)	・企業により、製薬品の価格決定が可能であり、政府により規制されていない。 ・製薬品に対して輸入関税がかからない ・薬品の登録プロセスが East African Medicines と Food Safety Commission の設立により簡素化される可能性がある。 ・近年健康意識が高まっており、ライフスタイルの欧米化に伴い、子供の肥満が増加傾向にある。 ・現在政府による社会保障スキームが検討されている段階であるため、今後医薬品への需要が高まる可能性がある。