

特集

アフリカビジネスの 新たな挑戦

—TICAD7 の戦略

アフリカのオーナーシップと、
国際社会のパートナーシップを掲げて、
アフリカ開発のトレンドをリードしてきたTICAD。
今年8月に7回目の開催を迎えるが、
成功のカギを握るのはビジネスだ。
変貌するアフリカに寄り添いながら、
民間主導の開発戦略を描く。

ケニア・ナイロビ市街を望む(アフロ)

出遅れた日本企業 第三国連携で挽回を図れ

座談会

アフリカビジネスパートナーズ
代表パートナー

梅本優香里

日本貿易振興機構理事

平野克己

経済同友会アフリカ委員会委員長

豊田通商シニアエグゼクティブアドバイザー

横井靖彦

外務省アフリカ部長（司会）

牛尾滋

アフリカは最後の経済フロンティア。
開発の主体はODAから民間投資へ。

しかし実際にアフリカに進出する

民間企業は少ない。

巻き返しの戦略はあるのか。

ビジネスの現場を熟知する四人が語る。

牛尾 今年八月二八〜二九日に第七回アフリカ開発会議

（TICAD7）が横浜で開催されます。一九九三年にT

ICADIを開催し、九八年のTICADIIでオーナ

シップとパートナーシップという基本理念を提示しまし

た。二〇一六年のTICADVIは初めてのアフリカのケニ

アでの開催となりましたが、アフリカのオーナ

の高まりを示すものとして高く評価してよいと思います。

この間の大きな変化は、アフリカ開発においてビジネスの

果たす役割が大きくなったことです。いまやアフリカに流

れる民間資金は、政府開発援助（ODA）など公的資金の

約二倍となり、日本政府としても官民協調で民間投資促進

を後押ししてきました。

ビジネスの役割は拡大したが……

横井 ご指摘の流れは、企業の側でも強く感じます。

二〇一三年のTICADVでは、民間企業を巻き込んだア

自社のグローバル戦略の中で アフリカを不可欠と認識できるか。 それが進出のカギを握る。

フリカ開発という路線が明確に示され、続くTICADVでは、日本の実業界から数十人のトップがナイロビを訪れました。実際に現地を視察し、アフリカの人たちと議論したことは、たいへん意義深い経験でした。総じて評価は高く、なかには「ミャンマーよりも可能性があるね」と話す人もいました。しかし、出席した企業が帰国後にアフリカに向けて新たなアクションを起こしたかという点、残念ながらそうではありません。

梅本 私もTICADVIに参加した企業トップの方々にお話を伺いましたが、やはりTICADはアフリカ開発を支援する枠組みであり、会議全体の立て付けとしては、ビジネスは傍流的な位置づけにあると感じられた方が少なくないようでした。ビジネスに関わる企業にとつては、コンセ



うめもと ゆかり マーケティングリサーチ会社やコンサルティングファームで日本企業の海外進出、新規事業開発などに携わった後、2012年日本で唯一のアフリカビジネスに特化したコンサルティング会社アフリカビジネスパートナーズを創業。開発学修士(雇用、職業訓練)。

プチュアルな宣言の文言よりも、例えばどれだけ現地企業との会合をセッティングできるかといった具体的な進捗が大事です。

平野 私も強い危機感を持っています。実際問題として、TICADVIで安倍総理が、アフリカに対して官民あわせて三〇〇億ドルの資金投入をすとした目標額は、おそらく達成できないでしょう。それどころか、日本のアフリカに対する貿易も投資も徐々に減ってきているのが現実です。

横井 ひるがえってアフリカ側からこの状況を見ると、冷戦終焉後に誰も声をかけてくれなかったときは、TICADの意義は大きかったのですが、ここ数年は中国はもちろん、それ以外のアジア諸国も自国の成長の糧としてアフリ

カへの進出を始めています。アフリカ側の選択肢が増えるなかで、日本の相対的な地位は低下せざるを得ません。TICADはモデルチェンジが必要な時期に来ていると感じます。

進出遅れる日本企業

牛尾 今年三月、英国エコノミスト誌に「The new scramble for Africa」という記事が掲載されました。米国、中国、ロシアに加えて、トルコやインドネシアなどの企業があフリカへ進出する様子がレポートされるなか、日本についてはただ「TICADを開催している」との一行が記されているだけでした。

外務省の「海外在留邦人数調査統計」（平成三〇年版）によると、アフリカにおける日系現地法人数は七九六社ですが（次ページ図参照）、確かに出遅れていると思います。なぜなのでしょう。

梅本 諸外国の進出には、二つのパターンがあると思います。一つは中国に代表される新興国の場合。経済レベルが近く、お互いがお互いを必要としている「相思相愛」の関係で、中国は豊富な資金でアフリカのインフラ整備を進めると同時に、多くの企業が携帯電話をはじめさまざまな日

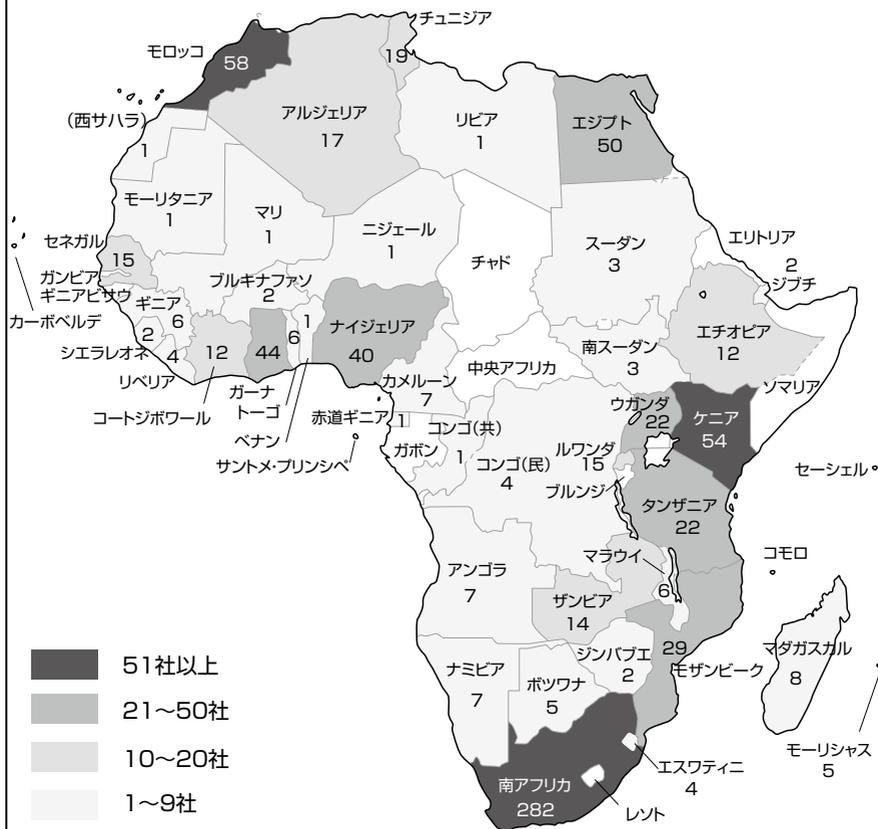
用品の販路を開拓しています。他方で、アフリカ側にも中国の購買力は資源や農産物などの輸出の機会であり、中国政府はそのために優遇措置を与えるなど、国家レベルでビジネスが進んでいます。

一方で先進国は、旧宗主国を含めて、必ずしも自国経済の維持・発展にアフリカが構造的に組み込まれているわけではありません。進出している企業は、将来を視野に入れたグローバル戦略のなかで、アフリカの存在を自社にとって戦略的に不可欠と認識するがゆえに、アフリカに出ていきます。日本も後者の先進国ですが、世界でどう戦っていくかという戦略がない企業が多く、よってアフリカの戦略的価値への意思決定ができぬまま、二の足を踏んでいるという状況ではないでしょうか。

横井 二の足を踏むのは、アフリカをよく知らないがゆえの不安が大きいのではないのでしょうか。不安にもいくつか段階があつて、例えばビジネスを行う上での法律や制度が未整備だとか、汚職が多いといったことは、一企業だけで対応できる問題ではありません。官民が協力してアフリカ側に改善を促す、そういうオールジャンの取り組みが並行して進められると、状況も変わってくると思います。

梅本 欧米の企業がアフリカのビジネスを熟知しているか

日本企業のアフリカ進出数



- 51社以上
- 21~50社
- 10~20社
- 1~9社

■ 日系現地法人数 ※1

40カ国 796社

(※1) 拠点数には、本邦企業（支店・駐在員事務所）のほか、現地法人（現地法人化された日系企業、本邦企業が出資する海外の現地法人、日本人が海外で興した企業）を含む。

出典：外務省領事局「海外在留海外在留邦人数調査統計」（2011年版～2018年版）をもとに編集部作成

といえは、必ずしもそうではありません。アフリカでの経験が豊富なごく一部の企業を除いては、みな手探りの状態です。では何が違うかというと、繰り返しになりますが、彼らはグローバルな戦略のなかでアフリカ進出を明確に位置づけているので、意思決定が前向きかつ迅速なのです。日本の場合、海外展開は欧米と東南アジアに偏っており、先方に請われてみんな一緒に進出する「ツアーコンダクター型」か、何らかのネットワークを頼って進出するケースが多い。アフリカあるいはインド以西と、日本に近いアジアの国々ではカルチャーが違います。アジアで通用した方法が、アフリカを含む他の地域では通用しないときに、これまでと違う方法で取り組めるかが成否をわけています。

M&A、業務提携、販売委託……
アフリカ進出には、現地を知る
外国企業との提携は不可欠だ。



よこい やすひこ 1977年トヨタ自動車入社。常務役員・豪亜・中近東営業部担当などを経て、2009年豊田通商専務自動車本部長、副社長を歴任。18年同社顧問。17年から経済同友会アフリカ委員会委員長。

横井 国によって地理的、歴史的、心理的につながるの深い国、成長の糧となる地域があるのはある程度は自然なこと、日本の場合、それは東南アジアでした。逆の見方をすれば、日本がアフリカに出遅れているように、欧州はアジアに出遅れているし、実は中国もそうです。中国経済が成長した二〇〇〇年代には、アジアをめぐる市場獲得の戦いはほとんど終わっていました。それゆえに中国は次なる成長の糧を求め、アフリカに進出したのです。もちろん日本企業がグローバル企業として生き残ろうとすれば、梅本さんが指摘のとおり、次なる糧を見定めていかねばなりません。

平野 かつては先進国の企業間で、ラテンアメリカは米国、アフリカは欧州、東南アジアは日本、といったある種の「棲

「日本とアフリカ」を超えて、 主要プレイヤーが世界中から参画する カラフルなTICADにしたい。

み分け」がありました。しかし一九九〇年代、プレイヤーの行動様式は大きく変わります。M&Aを繰り返し、世界中に支店を持って投資や貿易を展開する、本来の意味での巨大グローバル企業が誕生したのです。それから二〇年が経ちましたが、日本の貿易投資はいまだに中国、米国、ASEANに集中している。グローバルゼーションの流れに立ち遅れてしまいました。

横井 それを打ち破って、八〇年代にいち早くインドに目をつけたのは、スズキです。二〇〇〇年代に入るとインドは世界的に注目を浴び、ほかの日本企業もその流れに乗ろうとしています。世界のビジネスはさらにアフリカをもターゲットにして動き始めています。スピード感があまりに違いますね。



ひらの かつみ 1984年早稲田大学大学院経済学研究科修了。博士（グローバル社会研究）。在ジンバブエ大使館専門調査員などを経て、アジア経済研究所入所。ジェットロ・ヨハネスブルクセンター所長などを経て、2015年より現職。著書に『経済大陸アフリカ』など。

私は日本企業に戦略がないとは思いません。アフリカを重視する経営者も少なからずいます。しかしさまざまな不安を乗り越えて勝負するための戦力、すなわち人材が不足しており、躊躇する企業も少なくありません。

平野 日本企業は、戦力は不足しても、資金は比較的潤沢です。M&Aで現地に強い企業を買収することも有力な選択肢です。そうすれば人材もついてくる。のちほど議論になると思いますが、第三国を含めたさまざまな国際提携の可能性を模索すべきでしょう。

M&Aによる販路拡大と人材確保

牛尾 日本企業にとって有望な分野、あるいは逆に難しい分野はありますか。

平野 一時期はBOP (Base of the Pyramid) ビジネス、すなわち世界の人口の七割を占める年間所得が三〇〇〇ドル以下の低所得層を対象に、その生活に役立つ製品やサービスを提供するビジネスに関心が集まりました。しかし今のところこの分野で、アフリカで成功しているのは、味の素などきわめて限られています。

近年注目が集まるのは、質の高いインフラシステムの輸出です。ただ、これを担う主体が日本国内にない。アグリビジネスしかり、水ビジネスしかり、二一世紀型ビジネスのプレイヤーがいないのです。これは対アフリカビジネスというよりも日本の実業界が抱える根本的な問題で、まず日本自身が変わらなければアフリカ進出も進まない。日本経済がグレードアップして強化されることが、結果的にアフリカへの貢献につながるのだと思います。

梅本 BOPビジネスの難しさは、BtoC——つまり消費者に向けたビジネスだったところにあります。テクノやインフィニティといった携帯電話を販売する中国の企業は、それこそ津々浦々、村の奥まで出かけて販売し、いまやどんな小さな村でもそれらの端末を売る店を見かけます。これは中国企業が、現地スタッフを大量に雇い、それぞれ地べたを這うような販売を行ってきたからです。

平野 一九九〇年代に中国のZTEがエチオピアに進出し、苦難を乗り越えてIT基盤を作った。その結果、エチオピアのマーケットを広げ、通信網をほぼ独占しました。

梅本 日本企業がこれと同じことをできるかといえば、難しいでしょう。日本としてはむしろBtoBのほうに目を向けるべきで、現地の工場向けの機械などは始めやすいと思います。現地の工場を回ると、産業ごとに評判のよい機械があり、その中には日本メーカーの製品がかなりあります。誰もが知るような有名企業ではありませんが、いわゆるニッチトップで、現地の需要は高い。しかし代理店はなく、日本の本社に英語で注文のEメールを書いても、返事が来ないそうです。

横井 ひとくちに工業用機械といっても、グローバル企業が購入するハイエンドな機械もあれば、現地の地場産業などは、多少性能は落ちても価格も抑えたものが欲しい、というケースもあります。後者の場合、必ずしも日本製である必要はなく、アジアで生産した製品をアフリカで売ってもよい。さまざまな形で国境を越えた企業間連携のあり方を考えたいところです。

牛尾 第三国との連携はアフリカ進出に向けた大切なステップになりそうです。

横井 経済同友会がアフリカに進出している日本企業三〇社に対して行ったインタビュー調査によると、M&A、業務提携、販売委託など形態はそれぞれですが、すべての企業が進出に際して何らかの外国企業のサポートを受けています。パートナーとなるのは、東アフリカではインド、西アフリカではフランスの企業が多いですね。西アフリカのフランス語圏の国々は、言語だけでなく経済・社会のシテムがフランス流です。当社もフランスのアフリカ専門商社CFAO社を買収したことで、それまで取り付く島もなかった現地の企業や政府関係者との関係ができ、まるで霧が晴れたような状況になりました。もちろんアフリカの企業でもよいと思います。現地を知る水先案内人の存在は不可欠です。

梅本 豊田通商によるCFAO（フランスの大手商社）の買収は、日本企業のアフリカビジネスという観点で、たいへんインパクトのある買収だったと思います。

牛尾 ほかにはどのような会社があフリカで活躍していますか。

梅本 豊田通商は代表格ですが、先ほど平野さんが言及された味の素、ほかには日本たばこ産業（JTI）、関西ペイントといった、明確に世界と戦う意思がある企業が、現地

法人の買収や資本参加を通じて積極的に事業を展開しています。YKKもそうですね。YKKは途上国でのビジネス経験が長いですが、高級ファスナーとして高いブランドを持ち、量的シェアより販売額で世界シェアトップを維持してきました。しかし中国企業のファスナーの質が向上し始めてシェアを追い上げており、逆にYKKは安価な現地市場向けのファスナーに力を入れ始めるなど、興味深い展開を見せています。

牛尾 欧米への輸出品をアフリカで製造する、というケースもありますね。

梅本 スペインまで船で一五分のモロッコは、新たな「欧州の工場」として、仏系自動車メーカーを中心に投資が続いています。ワイヤーハーネス世界大手の矢崎総業や住友電装は、エジプトやチュニジアに工場があります。物流コストが多くを占めるワイヤーハーネスの場合、アジアで調達した原料を加工し、欧州に供給する上で、アフリカには「地の利」があるのです。欧米の縫製企業がエチオピアに進出したのは、エチオピアからヨーロッパへの地理的近接性に加えて、アフリカで製造した衣料には特惠関税が適用されるので、コスト面でもメリットがあるからです。グローバル企業にとって、アフリカは「遠い」どころか、地理的

なハブにもなるのです。

牛尾 他方で苦勞している事例もあると思います。

梅本 日本企業によるアフリカでの消費財の販売は、軒並み苦勞しています。アフリカにおける市場ニーズや流通は日本やアジアと違う点が多いのが難しい点かと思います。

プラクティカルな支援が役に立つ

牛尾 日本政府の取り組み、あるいは官民協力のあり方についても伺います。

横井 TICADはビジネスとうまくシンクロできていないところがあります。プロセスを含め、もっとビジネスを組み込んだモデルチェンジが必要でしょう。その意味で、今年三月にTICAD官民円卓会議で採択された提言に基

援助を待つのではなく、自ら主導してビジネス環境を整える。そのような政府が増えつつある。



うしお しげる 1986年東京大学卒業、外務省入省。中東アフリカ局アフリカ第一課長、国際協力局開発協力総括課長、在インドネシア大使館公使、駐コンゴ民主共和国大使などを経て、2018年より現職。TICAD7 事務局長を務める。

づき、民間企業のアフリカ進出促進を目的としたアフリカビジネス協議会がスタートしたのは、歓迎すべきことです。日本企業、関係省庁・政府機関、国際機関による常設の会議体ですので、情報共有や意見交換にとどまらず、政府支援策の検討や実施などについても議論を深めたいですね。

牛尾 民間企業としては、アフリカ進出にどのような懸念を持っているのでしょうか。

横井 先ほど、情報不足からくる漠然とした不安と申しましたが、この不安には三つのレベルがあります。第一に、アフリカが構造的に抱える貧困・衛生・治安といった基礎的条件が欠如していることへの不安。第二に、制度や商慣行、あるいは汚職といった、それぞれの国のビジネス環境に適應できるか、という不安。第三に、アフリカを知らな

い、自社に人材がない、パートナーは見つかるのか、といった不安です。

第一については、持続可能な開発目標（SDGs）が人口に膾炙するようになりましたが、国際社会全体で対応すべき問題です。第二については、日本企業・政府の働きかけの問題でもありますが、相手国政府が取り組むべき課題でもありません。第三については、情報提供などでの官民協力は重要ですが、基本的には企業が克服すべき課題です。

梅本 私は、ビジネスの進展を左右する環境整備は政府にしかできないことなので、ぜひそこに力を注いでほしいと思います。

牛尾 環境整備とは、例えばどういう点ですか。

梅本 投資協定や租税条約などの大きなところがまずあります。貿易に係る制度や手続きの優遇措置や、相手国政府の投資や税・雇用制度に関する情報提供、正確な治安情報の提供、さらに現地日本企業に対する英文公文書の発行なども、民間企業ではやりにくいことです。個人的に困っているのは、ビザを取得しなければいけない国の数の多さです。日本滞在時は、次の出張に備えて各国大使館をスタンプリーのように回っています（笑）。

横井 フランスはパスポートを二通発行することが可能

で、一つの国にビザ申請をしている間に、別の国に出張ができます。この辺りのプラクティカルなところは、さすが旧宗主国（笑）。現場の苦労をよくわかっています。

アフリカ諸国間の競争を促す

牛尾 この辺りはアフリカ側の課題でもありませんね。ほかにも、改善を促すべき点はあると思います。

梅本 マクロの視点で申し上げると、やはり物理的なインフラの未整備、国際間のみならず国内の物流もままならない状況は、ビジネスに関わるすべての人が抱く不満でしょう。今年五月にアフリカ大陸全体をカバーした自由貿易協定「アフリカ大陸自由貿易圏」(AfCFTA) 設立協定が発効しました。先行する東アフリカ共同体(EAC)でさえ十分な自由化が進んでないのに大丈夫かという懸念がないわけではありませんが、仮にうまくいったとしても、前提となる物流機能が改善されなければ効果は半減します。

横井 政府のガバナンスが問われています。いまや国際的なビジネスのしやすさ (ease of doing business) の指標があるので、努力している国は数値化され、国際的な評価を受けられるようになっていきます。いまやアジア諸国を超えるアフリカの国も珍しくありません。それだけに政府の

能力に関心が集まっています。

牛尾 東南アジアが発展したのは、単に日本がODAを出したからではなく、それに応えて自主的にビジネス環境を整備する政府があったからです。アフリカにおいても、国際社会からの援助を待つのではなく、自ら主導してビジネス環境を整える姿勢が不可欠だと思いますが、積極的な対応を進めるのは、どのような国ですか。

平野 代表的なのは、一九九〇年代に登場したメレス政権以降のエチオピア、大虐殺の悲劇を乗り越え経済成長を維持しているカガメ政権のルワンダ、といったところででしょう。反対に南アフリカでは急速にガバナンスが悪化し、低成長に苦しんでいる。現在のラマポーサ政権がこれをどのように立て直すか、アフリカ経済全体に影響を与えるだけに、気がかりです。

また、日本ではほとんど知られていませんが、モーリシャスは注目に値します。マダガスカルよりさらに東にあるインド洋上の小さな島国ですが、現在は金融立国として名を成し、アフリカ投資のゲートウェイとして注目されています。世界銀行のビジネス環境ランキングで二〇位(二〇一九年)を占め、アフリカ内では一〇年以上にわたり一位です。TICAD7に際して同国経済開発庁が東京オフィスを、

日本貿易振興機構(JETRO)内に開設する予定です。

牛尾 モーリシャスは環太平洋パートナーシップ(TPP)にも入るといふ構想を有しているようです。

横井 他方、対話をしながら事態を改善させていくケースもあろうかと思えます。わが社がケニアに肥料工場を建設したときのことです。この工場では原料を輸入し、それらを混ぜ合わせて肥料にしてみました。ところが一部の原料を輸入する際に税金がかかり、無税で輸入できる完成品肥料の価格のほうが安いという事態に陥りました。そこで、「この商品は付加価値を生み、雇用も創出しているのに、原料に税金がかかるのはおかしい」と、ケニア政府に見直しを申請しているところです。制度の不備があっても、それを改善することがケニアの利益になるならば、政府が動いた事例もこれまでありました。具体的な事例を通して、中からビジネス環境を変えていくこともできると思えます。その際の働きかけを日本の官民が協力して行えれば、なおよいでしょう。

梅本 損得に敏感なケニアらしいエピソードですね。もちろん損得だけでは動かしづらい国もありますが、お互いがプラスになる状況を提示できることは重要です。上から目線で「これが正しいやり方だ、正しいルールだ」と押し付

けても、「こちらにはこちらの正しきがある」と言われたらそれまでです。その国の持つ文化や慣習を尊重しつつ、共通の利益を見出していく努力は欠かせません。

牛尾 私が在インドネシア日本大使館で勤務していたとき、援助の話は二割程度で、残りの八割はこちらのカードを示しながら、先方に日本企業が活動しやすくする交渉をしていた感じでした。この辺りはアジアもアフリカも変わりません。

横井 まさにその通りで、私たちがアフリカで苦労だと思っていることは、かつて日本企業がアジアで経験していたことと、本質的には変わらないところも多いのです。ひよっとしたら、ルワンダ、ウガンダ、ケニア、ガーナといった国よりも、かつての東南アジアのほうが厳しい環境だったかもしれません。

カラフルなTICADに

牛尾 これまでの議論を踏まえ、八月のTICAD7に期待することを改めて伺います。

横井 今年四月にTICADに向けた官民田卓会議が提言した二国間ビジネス環境改善委員会の設置が決まりました。アフリカ五四カ国すべてを対象にはできませんので、

一〇カ国程度になるのではないのでしょうか。

平野 ある程度日本企業が進出している国が対象になるでしょう。現地で日本人商工会を結成できる基準は現地法人が二〇社と言われています。

横井 その基準で行くと、南アフリカ、エジプト、モロッコ、ケニア、ナイジェリア……、だいたい一〇カ国くらいになると思います。

平野 西アフリカではセネガルも重要な国で、ヤマハ発動機やカゴメなどが進出していますが、二〇社にはとどいていません。

横井 進出するとすれば、民間企業は冷徹に比較し、明確な優先順位をつけて進出先を選びます。外務省は言いにくいかもしれませんが、政府としてもどの国を重視するか優先順位をつけることも必要だと思えます。

牛尾 日本企業が裨益し、現地の住民も豊かになる——そこを見極めて相手政府とデールし、ビジネス環境を整備していかなければなりません。

平野 アフリカ諸国は、外部に対しては強い団結を示しますが、各国間で産業調整がとれているわけではない。皆、ライバルです。それを逆手に取るわけではありませんが、アフリカに競争を促すことも、全体の発展にとって大切な



2016年8月にナイロビで開催されたTICAD VIで閉会の挨拶を述べる安倍首相。左端は開催国ケニアのケニヤッタ大統領（AFP=時事）

ことです。

横井 それらも含めて、われわれのメッセージをしっかりと伝え、アフリカ側がそれに触発されて具体的なアクションにつながることを期待しています。同時に三年に一度だ

け盛り上がるのではなく、アフリカでのビジネスへの関心、あるいはアフリカへの関心が持続するような情報発信のあり方も考えていきたいと思っています。

梅本 今回のTICAD 7は、これまでに増して多くの取り組みがあり、情報発信も充実していると感じています。アフリカビジネスの実態が広く知られるような機会になればいいですね。

平野 私は今度のTICAD 7の柱は、第三国連携だと思っています。会議の規模やコミットする金額は、中国アフリカ協力フォーラム（FOCAC）のほうが大きいのは確かです。しかしFOCACは中国一色です。TICADの魅力は、日本政府がさまざまな機関と協力・共催していることで、サイドイベントには、国際機関はもちろん、インド、フランス、トルコなど、世界中に参加を呼びかけています。横浜に行けばインドの企業幹部と名刺交換できる、フランスの企業と商談を始めた、地方の中小企業の優れた技術や製品に出会えた、といった幅の広さ、色彩の豊かさを魅力として打ち出したい。第三国企業との連携で進出の活路を見出したい日本企業の戦略ともマッチしています。インターナショナルでカラフルなTICADになってほしいと思います。