

第4章

南アフリカ流通小売企業の アフリカ進出

兒玉 高太朗

はじめに

全民族が参加した1994年の制憲議会選挙と前後して、南アフリカ共和国（以下、南ア）は、アフリカ地域を含む国際社会に正式に復帰した。以後、南ア企業は自国経済の自由化と対外開放に伴う市場競争の激化にさらされ、内部ではより民主的かつ公正な経営を求められることとなった。自らの組織再編、非白人職員・資本の導入、企業の社会的責任（CSR）の強化、黒人消費者向け市場開拓の強化、外資との積極的連携などを通じて、各企業ともに内外環境の急速な変化を生き抜いてきた。資産の保全・運用や資金調達強化に向けては、法人籍の国外移転や海外主要証券市場への上場が過去5年で目立つ。新市場開拓においては足元のアフリカ市場に着目する企業が多い。

本章では南アが加盟する南部アフリカ開発共同体（Southern African Development Community: SADC）¹地域に焦点を当て、国際・地域社会への復帰後、南アの域内貿易、投資活動にどのような変化が生じたのかを概観する。その上で、南ア企業をアフリカ市場へと向かわせる動機や狙い、経営の実態に

¹ 南ア、ボツワナ、レソト、ナミビア、スワジランドの南部アフリカ関税同盟（Southern African Customs Union: SACU）5カ国に、アンゴラ、コンゴ民主共和国（DRC）、マダガスカル、マラウイ、モーリシャス、モザンビーク、タンザニア、ザンビア、ジンバブエの9カ国を加えた全14カ国で構成される。

つき、地域の経済や産業、市民生活と密接な関わりを持つ流通分野に焦点を当てて論じる。

第1節 アフリカ市場開拓

1. 「1割市場」SADC

IMF[2001、2005]によると、南ア輸出総額に占めるSADC向け輸出比率は1994年に8%だったものが96年には12%に達し、その後は10%内外で推移している。ただし正確には南ア貿易統計は南ア一国の数字ではなく、南アが通関業務を代行する南部アフリカ関税同盟（Southern African Customs Union: SACU）総体の域外とのやりとりを示しており、したがってSACUの域内貿易、すなわち南アとその他SACU加盟国（ボツワナ、レソト、スワジランド、ナミビア）との輸出入はここに含まれていない。南ア（SACU）の全アフリカ向け輸出割合は95年以降、ほぼ13%台で推移しており、最大の輸出相手国であるアメリカ（10%、2004年）を凌駕する。近年、急成長市場として注目されている中国だが、南アにとって

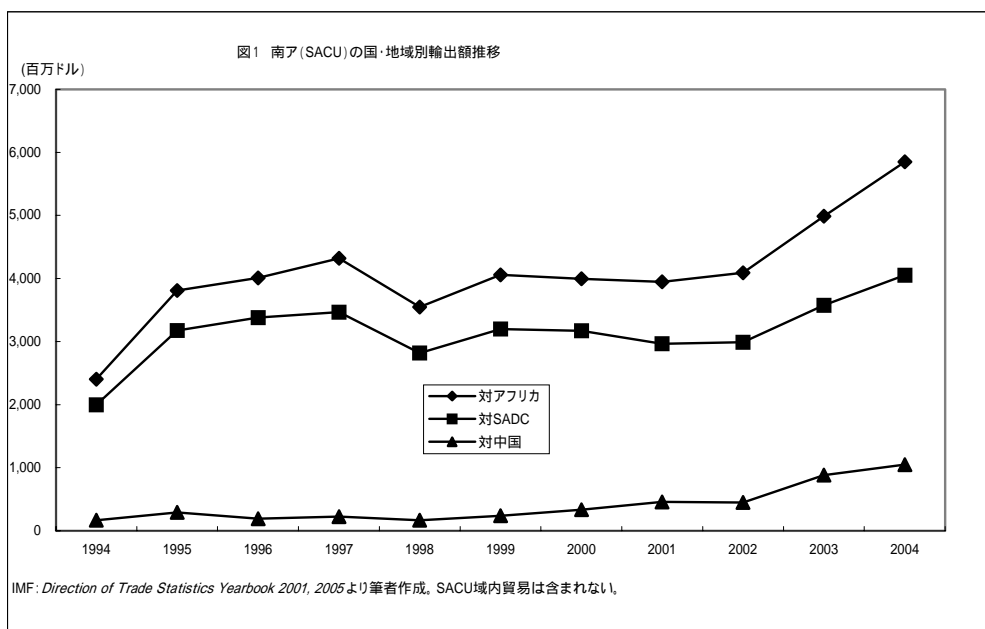


表1 南アの対SADC輸出品目内訳（各年の構成比1%以上）

（百万ランド）

HS	品目	1996	構成比 (%)	2004	構成比 (%)	04/96増減率 (%)
.27	鉱物性燃料	1,746.0	12.6	3,633.8	14.1	108.1
.84	一般機械	2,182.0	15.8	3,317.7	12.8	52.1
.87	自動車	1,325.0	9.6	1,813.9	7.0	36.9
.72	鉄鋼	603.7	4.4	1,549.2	6.0	156.6
.85	電気機械	599.8	4.3	1,505.4	5.8	151.0
.39	プラスチック	443.9	3.2	1,216.5	4.7	174.1
.73	鉄鋼製品	453.0	3.3	1,206.5	4.7	166.3
.48	紙・紙材	618.2	4.5	761.3	2.9	23.1
.38	各種化学製品	360.8	2.6	661.4	2.6	83.3
.22	飲料	240.3	1.7	657.8	2.5	173.8
.10	穀物	117.7	0.9	596.8	2.3	406.8
.31	無機肥料	354.7	2.6	573.9	2.2	61.8
.40	ゴム製品	235.2	1.7	535.5	2.1	127.7
.17	砂糖	184.6	1.3	466.7	1.8	152.8
.28	無機化学品・稀土類	211.0	1.5	417.9	1.6	98.1
.34	石鹼・ワックス・デンタル製品	248.4	1.8	410.7	1.6	65.3
.90	医療用光学機器	145.0	1.0	379.5	1.5	161.6
.94	家具	146.3	1.1	316.2	1.2	116.1
.33	香水・化粧品	113.2	0.8	305.3	1.2	169.7
.76	アルミニウム	82.9	0.6	291.0	1.1	250.9
.29	有機肥料	94.5	0.7	264.5	1.0	179.8
.21	各種食品	100.0	0.7	252.7	1.0	152.6
.08	食用果実・ナッツ	59.8	0.4	247.9	1.0	314.5
.04	乳・卵製品	147.9	1.1	191.8	0.7	29.7
.15	食用油脂類	185.8	1.3	178.6	0.7	3.8
.11	食用粉・スターチ・麦芽	277.2	2.0	107.0	0.4	61.4
総額		13,831.9	100.0	25,859.6	100.0	87.0
1%超の品目数		20		23		総額増加率超 17

出所：World Trade Atlas（南ア歳入庁統計ベース）をもとに筆者作成。

は依然、SADCの4分の1程度の輸出先に過ぎない。

SADC域内における南アの貿易相手国は当初、ジンバブエ、ザンビア、マラウイ、モザンビークに偏っていた。1994年時点での南アの対SADC貿易に占める上記4カ国の構成比は輸出で79%、輸入で76%に相当した。しかしその後、政治的混乱が続くジンバブエへの輸出が減少し、かわって、産油国アンゴラへの輸出が急増した。

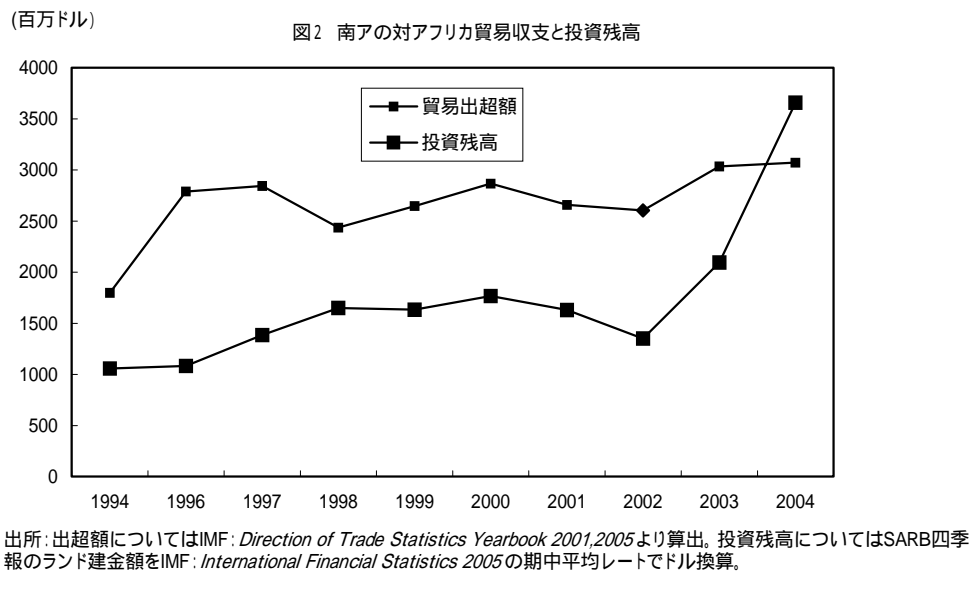
主要輸出品目をみると1996年時点では、HS2ケタ分類で構成比5%超のものは一般機械、鉱物性燃料、自動車の3項目のみ、1%超は20項目に過ぎなかった。しかし2004年には、上記3品目に加え鉄鋼、電機が構成比5%を超え、1%を超す品目群数は23に増加した。この23品目のうち、1996～2004年期間における輸出総額の伸び率(87%)を上回ったものは実に17品目に上るが、これを商品種でみると、機械機器類、金属製品、燃料・化学品、食品・飲料、各種生活用品、に分類される。殊に、
、
の伸びが著しい。このことは、域内で活発化するインフラ・資源開発プロジェクトへの資機材供給に加え、各国市民の消費生活に南ア製品が浸透し始めたことを示している。

2. 対SADC投資

1994年以降の南アの対外FDIは、自国企業グループの国際的再編に伴う資本移動期²を除き、概ね10～20億ドルと対内投資額を上回る規模で推移している(UNCTAD [2000-2005])。南ア準備銀行統計(SARB [1996-2005])によると対アフリカ投資残高は、94年以降、対SADC投資を中心³に増加基調を維持しており、2003年には20億ドル、2004年には30億ドルの大台を突破した。特に2004年の対アフリカ投資残高は対アフリカ貿易出超額を過去10年で初めて上回った。

² UNCTAD [2000 - 2005]によると南アのFDI outflowは、2000年は2億7,100万ドル、2001年はマイナス31億8,000万ドル、2002年はマイナス3億9,900万ドル、2003年は5億7,700万ドルである。同時期、南ア最大の鉱山系財閥Anglo American Corporation(AAC)が法人籍をイギリスに移転し、傘下企業や親族企業との株式持合いを解消するなどして大規模な組織再編を行った。また、南ア準備銀行(South African Reserve Bank: SARB)の各年四季報によると、2000年以降、南ア企業の中では過去に設立した国外子会社を分社化する傾向がみられ、出資引き上げや追加投資の停止が続いた。

³ 対アフリカ投資残高に占めるSADCの割合は2004年に7割を切った(68%)が、2001年以降は9割以上を維持してきたと推計される。



増加の一途にある対アフリカFDIは、南ア企業がアフリカ市場を単なる輸出先ではなく、リターンが見込める投資先として重視していることの証左である。

3. 北上する南ア企業

南ア企業の対アフリカ投資については、同国の調査機関等がデータベースや各種報告書を取りまとめている。ここでは、各業種大手34社の域内投資実績(全232案件)についてみてみよう(Kreditinform Associated Company [2005])。

まず、南ア企業の国外進出時期をみると、全体の4分の1に相当する57案件は、アパルトヘイト体制が実質的に瓦解する1990年以前のものである。うち30案件はSACUに集中し、なかでも、南アが国連決議に反して実効支配を続けたナミビアへの進出件数が際立って多い。SACU以外の進出先は、80年の独立まで親南ア白人政権が存続したジンバブエを除くと限定的で、非SADC諸国への進出事例はみられない。その後、90年のアパルトヘイト廃止宣言から南ア大手企業の対SADC進出が始まり、94年にピークを迎えている。以後、年によって増減はあるものの、年平均で10件程度の新規投資が90年代末まで続き、2000年前後からSADC以外の国々への投資が増えている。投資先としては英語圏諸国が中心で、

中でも鉱物資源を有する国への進出が目立つ。

業種別にみると、SADC諸国に対しては1980年代末までに自動車関連事業・サービス（部品の製販、完成品の販売、メンテナンス）や港湾・海運サービス、ビジネス支援サービス（コンサルタント等）、金融・保険業が進出済みであった。90年以降、保険業、建設業、各種工業・サービス部門での企業進出がみられるようになり、94年にはホテル・観光部門、食品・飲料や化学等製造業部門でも新規投資が活発化した。以後は金融・保険部門、携帯電話事業などで南ア企業の新規投資が続いた。そのなかでも近年、きわめて活発な展開を示しているのが流通小売業である。一方、非SADCアフリカ諸国では、98年以降、IT・通信部門や農業・食品・飲料部門を中心に新規投資が本格化し、資源ブームに入った2000年以降は鉱業・金属加工部門や石油・ガス部門での新規投資が顕著となった。また流通小売部門でも南ア系資本の進出が東アフリカ地域を中心に活発である。

表2 南ア・ヨハネスブルク証券取引所上場企業（34社）の業種別対アフリカ投資件数

	~ 89	90~ 93	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	累計	構成比 (%)
金融	2	1		1		1		2			1			8	3.4
化学	1	1	6		1			5	1	1				16	6.9
保険	5	3	3	3	2	4	1		2	1	2		1	27	11.6
電気電子													2	2	0.9
鉱業/金属	1	1					2		34		2	1	5	15	6.5
農水産・食品・飲料	2	3	7	1	1	4	1	2	1	1		5		28	12.1
建設		6	3	1			1	1	1	1				14	6.0
IT・通信	1						3		3	1				8	3.4
流通小売	1	1	2	6	1	2	4	2	3	3	3	3		31	13.4
ビジネス支援	6	1				1	1			1	8			18	7.8
セメント・窯業			1								1			2	0.9
石油・ガス										1	1		2	4	1.7
家具・建材		1	1										2	4	1.7
ホテル・観光	1		3							1				5	2.2
自動車関連	28	6												34	14.7
海運・港湾サービス	9					1								10	4.3
各種工業・サービス		1	5											6	2.6
合計	57	25	31	12	5	13	13	12	14	11	18	9	12	232	100.0

出所：Who Owns Whom 2005 ; Africa Inc.より筆者作成。

第2節 南ア流通小売企業

流通小売企業は対SADC投資案件数で累計13%（2位）、非SADCアフリカ地域でも13%（3位）を占める。筆者は南アの調査機関⁴の協力を得て、SADC域内進出企業を対象に投資・経営環境調査をアンケート記入方式で実施し、28社（うち南ア系22社）から有効回答を得た。このうち18社が南ア系流通小売企業⁵である。

1. 国外進出の様態

アンケートに回答した南ア流通小売企業18社の進出先は、南アを除くSADC14カ国中、11カ国に上る。大半が100%出資で、現地資本との合併は少ない。現地資本の参加がみられるのはいずれも南アの国際社会復帰以前に進出した事例である。本社から数名の経営管理者が派遣されているが、従業員のほとんどは現地採用である。雇用規模は18社全てが250名を超えており、半数は500名超の社員を雇用している。

進出の動機については、アフリカ市場では競争者がいないか、あるいはきわめて少ないという点をあげる企業が多い。それゆえ、市場の発展性を考えると高収益が期待できるという。また、政治・社会的安定と市場経済化が定着してきたことを重視している。販売チャンネルをもっていたかどうかや、南アとの地理的近接性は重視されておらず、各企業とも対SADC投資をあくまで「新規市場、新規ビジネス」と捉えていることがうかがえる。

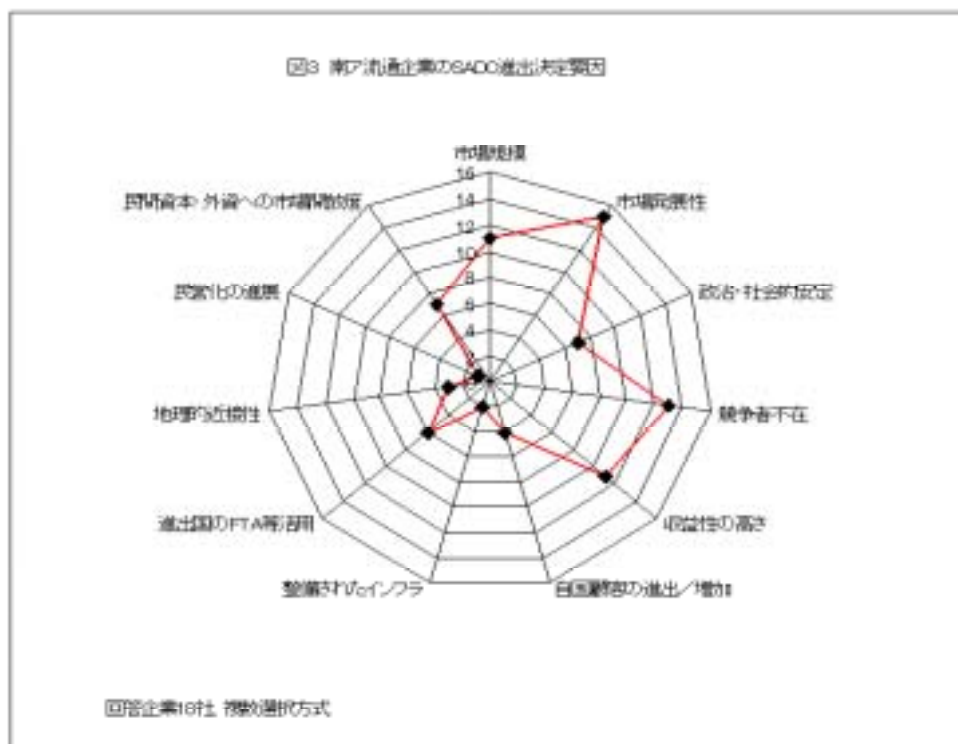
各社は国外での事業立ち上げにあたり、大半が自己資金を投入している。事業パートナーについては11社が独力で発掘しているが、事前に欧米や南アのこ

⁴ Executive Research Associates (ERA) 社。SADCを中心に、サブサハラ・アフリカにおける南ア企業のビジネス戦略に詳しい。

⁵ Shoprite Holdings（南ア以外のアフリカ15カ国で10ブランド、170の小売店舗を持つ）とMetoz Holdings（同8カ国で10ブランド、285の卸・小売店舗を持つ）の2グループから回答を得た。売上高はそれぞれ、南ア内3位（303億ランド、2005年度）、1位（515億ランド、04年度）。前者は総売上高の10%を南ア国外の店舗で得ている。ちなみに2位はPick'n Pay Holdings（売上高319億ランド、05年度）で、SADC4カ国に3ブランド、91店舗を展開している。4位のWoolworths Holdings（122億ランド、05年度）はアフリカ12カ国に31のフランチャイズ店舗を構える。

ンサルタント企業を活用しているケースも多いという⁶。目を引くのは、2社が南ア政府・公的機関を通じてパートナーを得ている点だ。南ア通産省（Department of Trade and Industry：DTI）は本省、あるいは各国にある大使館の商務部を通じて、自国進出企業に対し市場情報や企業情報を提供しており、その成果が進出事例からもうかがえる。

投資（事業）申請から開業に至るまでの期間は、3ヵ月超が全体の56%、6ヵ月超が28%、1年以上かかったケースも17%に達している。SADC諸国政府は一律に「円滑、迅速、簡素な投資手続き」をPRしているが、実態はこれに見合ったものではない。特に企業が問題視しているのは、電力、通信、水など付帯インフラの整備、外国人社員派遣に際する滞在査証・労働許可書の取得、土地の確保である。投資優遇措置の適用や法的登記手続きにも時間を要している。逆に、人材の確保と金融サービスへのアクセスは比較的良好であったとの声が多い。後者については、現金ビジネスが基本の進出企業は収益の安全か



⁶ Shoprite Madagascar の General Manager 談（2005年7月21日）

つ迅速な本国送金を求めるが、南ア系金融機関の域内進出がこれを可能にしている。人材確保については各社とも、進出先メディア等を通じての求人広告で必要な人材を確保（41%）しているほか、最近は人材派遣（斡旋）業者の利用（25%）も目立つ。

2. 営業実態

経常利益については、「現状で赤字」と回答した企業が全18社中6社を占め、アンゴラやマダガスカルなど非英語圏と、進出初期の国が多い。事業の立ち上げ時は初期投資の負担にたえなければならないものだが、企業は数年後の黒字転換を目標にして、事業立ち上げ当初の赤字を織り込んでいる⁷。残り3分の2の企業の経常利益は黒字であるが、利益率は10%未満、10～20%が各28%で、20%以上の国はジンバブエとマラウイのみである。南アではアフリカでの投資収益は高いといわれるが⁸、流通業に関してはそれほどでもないようだ。SADC各国ともにマクロ経済指標では景気の回復、高成長が目立つ。これを反映し、南ア系非流通企業、非南ア系企業は域内市場動向について、総じて「拡大基調（各々の平均指数⁹は4.0と4.5）」と捉えている。しかし南ア系流通企業は、国によって差はありながらも、「横ばい、やや上向き（3.4）」との評価が支配的である。

賃金動向については、年平均の引き上げ幅が5%未満は39%、5～10%は44%と、ほぼ各国の消費者物価上昇率¹⁰に見合うか、やや抑制されている。

フランスやオランダなど欧州系流通企業が専ら各国高所得層（外国人居住者含む）を、また中国企業が低所得層を顧客対象とする中、南ア企業は進出先国

⁷ Shoprite Madagascar の General Manager 談（2005年7月21日）。

⁸ 南ア商工会議所（Chamber of Commerce and Industry South Africa : CHAMSA）の主任研究員によれば、南部アフリカ市場での南ア企業の収益率は対中南米比で3～4倍、先進国比で3～12倍も高いという（2005年5月4日）。

⁹ 1を縮小、5を拡大、横ばいを3として域内平均を算出。

¹⁰ IMF の World Economic Outlook Database (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/02/data/index.htm>, Sep 2005)によると、SADC加盟国の2004年の消費者物価上昇率は、5%未満がDRC、モーリシャス、ナミビア、南ア、スワジランド、タンザニアの6カ国、5%以上10%未満がボツワナ、レソトの2カ国、10%以上20%未満がマダガスカル、マラウイ、モザンビーク、ザンビアの4カ国、20%以上がアンゴラ、ジンバブエの2カ国。

それぞれの「中間所得層」に専ら焦点を当てて営業している（Shoprite Holdings [2005]）。このため給与所得者の賃金動向が売り上げを左右すると考えられることから、流通小売企業自身がどのような賃金水準を設定しているかも、各国の経済実態を把握する上で重要な指標になると思われる。

3. 商材や機材の調達

SADC域内での南ア系流通小売企業の商材調達先は平均3カ国で、なかでも現地供給者と南アが大きい。例えば、マダガスカルに進出するShoprite社によると、当初は南ア製品の比率が過半であったが、現在は現地調達比率が食料品等を中心に6～8割程度まで高まっているという¹¹。ただし、この場合の「現地調達」の意味するところは、「現地生産者、並びに現地中間流通業者を通じて調達した商材」である点には注意を要する。同社はこれまで、進出先で販売する南ア製品の比率を3割から1割程度に抑制することを目標としてきた（Marches Tropicaux [2006]）。

南アと現地のほかは、中国とEUが第三の調達先である。第三国製品は、自由港を抱えるモーリシャスや南ア港湾を経由して、現地港湾（33%）、あるいは南アから陸路（57%）を通じて輸送されている。

現地製品は食料品（穀物や生鮮食料品、半加工品）が中心で、一部に家庭用品がみられる。中国製品は衣料や玩具、文具、家庭用品、麺類など一部加工食品が中心である。南アとEUは洗剤やトイレタリー用品、化粧品、冷凍・缶詰製品や乳製品、調味料など加工度の高い食料品、書籍類など競合類似品が多い。欧米系ブランドのライセンス製品も南アからの調達が中心で、ケニアやジンバブエ、ガーナなどの生産拠点からの輸入品もみられる。第1節で触れた南アの対SADC輸出品の多様化は、自国流通資本の域内展開に拠るところが大きいと考えられる。

店舗の開設、営業に必要な資材・設備、事務機器、輸送機器など資本財の調達先は、南ア（46%）とEU（42%）で拮抗している。現地調達比率は8%に過ぎず、SADC製品の利用も皆無である。包装資材については、南アが48%である

¹¹ Shoprite Madagascar の General Manager 談（2005年7月21日）。

のに対し現地調達も42%あり、SADC域内他国からの輸入もみられる。調達ルートについては商材同様、南アからの陸上輸送か現地の港湾を利用して搬入している。

競合先をみると現地流通業者が最も多く、南アの同業他社、EU系、中国系、SADC域内他国資本、インド系が続く。国籍別の競争相手数は域内で3.6となり、過去から市場の囲い込みが進み南ア製品へのなじみも深いSACU諸国やジンバブエでは概して少ない。安価な中国製品や密輸・模造品の大量流入は、南ア系流通企業の6割が「脅威」と捉えている。

4. 経営上の問題点

アンケート調査においてビジネスの阻害要因について尋ねたところ道路、鉄道など運輸インフラの不備を挙げた社が全体の6割に上り、不安定な電力供給がこれに続く。SADC域内の幹線道路は約5万km¹²だが舗装率は21%に過ぎず、サブサハラ域内平均(13%)は上回るものの、世界の中・低所得地域の中では低水準にある(World Bank [2005])。鉄道については約3万キロが敷設されているが、いずれも十全に機能しているとはいえない¹³。道路、鉄道ともに多くが独立以前に建設されたものだが、その後、内戦やアパルトヘイト時代の南アの不安定化工作¹⁴で破壊されたものもある。電力不足は、タンザニア、マラウイ、マダガスカル、ジンバブエで指摘されている。

経常営業コストの上昇要因では、賃金上昇が3割と最高で、公租公課¹⁵、前述

¹² 主要都市間を結ぶ国際道路を指す。SADC ウェブサイトによればヒトの移動の8割、域内貿易の2割を支えている (http://www.sadc.int/index.php?action=a1001&page_id=is_transport_guideline_roads、2006年1月2日)。

¹³ 現在稼働しているのは、南アから隣接国への国際線、ウォルビスベイ(ナミビア)、ダルエスサラーム(タンザニア)、ナカラ(モザンビーク)、マプト(同)の各港と各国内陸部・第三国を結ぶ路線。

¹⁴ 旧ローデシアが80年にジンバブエとして独立した。自国への波及効果を恐れた当時の南ア政府は80年代を通じ、アンゴラやモザンビーク、レソトの反政府勢力に軍事支援を行うとともに、アフリカ民族会議(African National Congress: ANC)の国外拠点やナミビア独立を目指す南西アフリカ人民機構(South West Africa People's Organization: SWAPO)の拠点を攻撃した。同時に、国境封鎖、インフラ運営にかかる技術者や機材引き揚げ、破壊などを通じ、周辺諸国の経済に打撃を与えた(林[1999])。

¹⁵ ERAを通じて調査したSADC主要国の法人税率は、南アが29%、タンザニアとモーリシャスが25%、ジンバブエが10~40%、マラウイが30%、モザンビークが32%、モーリシャ

の輸送コストと合わせて全体の8割を占める。賃金水準は各社とも極力抑制に努めつつ、労働生産性を現行以上に高めることで増収増益を図ろうとしている。公租公課の圧縮には各社とも良案を持っておらず、個別、あるいは現地経済団体を通じた対政府ロビーイング活動、法律会計事務所を通じた節税対策¹⁶がなされている。輸送コストの軽減は賃金対策と並び、企業の重要な課題である。各社ともサプライチェーンの効率化を最大の対策に挙げており、その中には現地調達率のさらなる向上も含まれる。また、輸入通関時間の短縮を当局に働きかける企業もある¹⁷。

ほかに、HIV/AIDS（24%）、市場の想定以上の縮小（22%）を指摘する声が強い。従業員の欠勤率はマラウィの一部企業を除き各社とも5%未満である。また7社が商材・資機材の納期遅延、ランド高を指すとみられる為替変動を問題点として挙げている。

5. SADC市場の展望

内政、マクロ経済、購買力、法制度、ガバナンス、資金調達、経済インフラ、為替、治安、税負担、人的資源開発、公共サービスの12項目に関する各国の中期展望を、「横ばい」を3として5点満点で尋ねたところ、SADC各国の平均は2.95であった。

アンゴラ、モーリシャス、モザンビーク、マダガスカル、マラウィの評価が比較的高い一方で、ザンビアについては内政、インフラ、治安、為替、公共サービスの悪化が予想されており、ジンバブエについては全項目が悪化するとみられている。

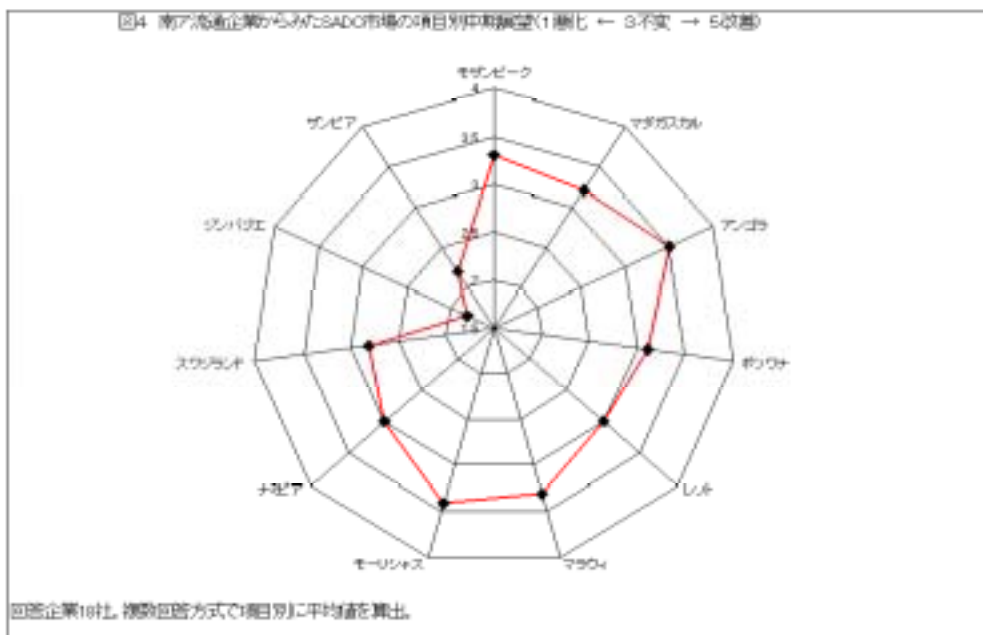
南ア企業の域内展開はアフリカ各国に新たな産業や商機、雇用を生み出してきた。結果としてSADCの域内貿易・投資は量的な拡大、質的な多様化をみた。企業は今、南部アフリカ以外のアフリカ諸国に進出するのみならず、インド¹⁸な

スが25%、アンゴラとマダガスカル、ナミビア、ザンビアが35%。公租公課にはこの他、関税や消費税など各種非法人税が含まれる。

¹⁶ アンケート結果、並びに Shoprite Madagascar の General Manager からのヒアリング（2005年7月21日）。

¹⁷ 同上。

¹⁸ Shoprite Holdings は2004年、アフリカ域外では初めて、インド（ムンバイ）に1号店を開



どアジア諸国市場の新規開拓も視野に入れた新たな経営戦略の構築に着手しつつある。

ここで再度、南ア系流通企業がSADC内で直面している経営上の課題を整理すると、次のようになる。

煩雑な行政手続き（投資申請、会社登記、優遇措置適用、労働・滞在査証取得）

適切な営業用地の取得が難しいこと

脆弱かつ高コストなインフラサービス（電力、水、輸送路）

重い租税負担

商材・資機材の輸送と通関に時間がかかりすぎることに

人件費の上昇

HIV/AIDSの蔓延

輸送ルートが制約的であることから効率的なサプライチェーンの構築が難しいこと

不安定な通貨・為替レート

設。同社は、良好な物流機能を有しインドと関係が深いモーリシャスを拠点にして、インド市場の開拓を進める方針である。

安価なアジア（中国）製品、密輸・模造品の流入増

今回の企業アンケートではまた、各国政府やドナー国・機関に期待する事柄を自由選択式で回答願った。上記10点以外に企業の要望が強かった（10%以上の回答率）ものは、

地域市場統合や域外諸国とのFTA締結の促進

現地におけるビジネス・パートナーの育成と多様化

の2点である。

興味深いことに、非南ア系企業が改善を要する問題として指摘していた「汚職対策」について、南ア企業は深刻な問題とみなしていない。企業倫理が国際的に厳しく監視される中、南アでも官民あげてその遵守が提唱されているが、アフリカ諸国に進出した南ア企業が汚職の魔手を厳然と断ち切っているのか、あるいは「柔軟に対処」しているのか、その実態は明らかでない。ただ、現地事情を知悉した人材をうまく活用¹⁹しているらしいことは確かである。

第3節 企業支援

南ア企業が国外で遭遇している問題を解決する方途については、既に各国で、あるいはSADCレベルで議論され、具体的プロジェクトもいくつか提示されている。SADC域内運輸回廊計画²⁰は南部アフリカに地域輸送網を構築しようとするものだし、運営権譲渡方式による既存鉄道網の補修、SADC貿易議定書による域内FTAの創設²¹、港湾運営へのPPP方式の導入など、インフラ整備と貿易自由化が構想されている。

¹⁹ 例えば汚職・腐敗の蔓延がしばしば指摘されるナイジェリアで、携帯電話市場に参入して大きな成功を収めている南アのMTN社幹部（General Manager）は、「法規制に精通し、政府当局と巧みに交渉し、国民の消費性向を知悉した事業パートナーの確保が成功要因の一つだった」と述べている。（2005年5月4日）

²⁰ 南北、マプト開発（既稼動）、ベイラ、ナカラ、ムトワラ、ダルエスサラーム、ウォルビスベイ、ナミビア開発、ロビート、マランゲ開発の10回廊（Corridor）計画。ヒトや財を運ぶ輸送路のみならず、エネルギー・通信網接続、沿線地域開発を含む「空間的開発（Spatial Development）」を基本理念とする。

²¹ 2008年までに域内貿易を自由化し、2010年には関税同盟へと以降することが2005年8月のSADC首脳会議でも確認されている。

事業立ち上げにかかる時間とコストの圧縮は、各国に設置されている単一投資申請窓口機関の機能に査証発給代行権限や用地斡旋サービスを加え、大統領府や首相府の直轄にするなど、包括的かつ省庁横断的で強力な決定権限を有する機関に編成し直すことで可能となろう。既に類似の手法により企業の評価が高まっている国²²もある。

域内に進出する南ア系流通小売資本はいずれも、コスト削減、現地産業の振興、消費者特性に応じた商材提供の観点から、現地産品の従前以上の取り扱い増を検討している。そこで、流通小売企業や仲買業者の商品開発・資金供給能力の構築、流通小売企業と生産者との直接商談の場の設定、国内主要農産品に関わる詳細な生産・流通マップの作成を、公的資金を投じ、進出流通小売企業の協力を得てSADCレベルで一斉に実施することは検討に値しよう。農業部門に新たな販路を生み出すのみならず、SADC域内全域に流通ネットワークを持つ南ア系流通小売企業を介した広域的商材供給も展望しうるのではないだろうか。

日本政府は2004年11月のTICAD・アジア＝アフリカ貿易投資会合（Asia-Africa Trade and Investment Conference、AATIC）で、小泉首相自らが、適切な産業育成策、競争力ある商品の開発、地場中小企業の振興、民間企業の社会貢献の促進、の4つの柱を打ち出した。いずれも上述のアフリカ民間部門支援に直接、間接に寄与しうる方針である。特に～については、従来の対政府アプローチを越えて、現地（進出）企業への直接支援に踏み込まぬ限り有効打とはならない。アフリカ地域に広く根を張って産業発展に貢献している南ア企業となんらかのかたちで協働していくことができれば、日本の対アフリカ協力が新しい視座が得られるかも知れない。

主要参考文献

< 外国語文献 >

IMF [2001、2005], *Direction of Trade Statistics Yearbook*, Washington : International

²² マダガスカル投資申請窓口機関 GUIDE（貿易・産業省管轄）がこれに相当する。

Monetary Fund

Global Trade Information Services [1993-2005], *World Trade Atlas*

UNCTAD [2000-2005], *World Investment Report*, Geneva: United Nations
Conference on Trade and Development

SARB [1996-2005], *Quarterly Bulletin, March 1996 - December 2005*, Pretoria: South
African Reserve Bank

Kreditinform Associated Company [2005], *Who Owns Whom in South Africa, Africa
Inc.*, Randburg: Kreditinform Associated Company

IMF [2005], *World Economic Outlook Database, September 2005*, Washington:
International Monetary Fund

Shoprite Holdings Ltd [2005], *Annual Report 2005, Chief Executive Officer's Report*,
Brackenfell: Shoprite Holdings Limited

Marches Tropicaux [2006], *Marches Tropicaux et Mediterraneens, 6 janvier 2006*,
Paris: Promoguide Paris Sarl

World Bank [2005], *World Development Indicators 2005*, Washington: World Bank

< 日本語文献 >

林晃史 『南部アフリカ政治経済論』 日本貿易振興機構アジア経済研究所、
1999年、133～135ページ

< ウェブサイト >

参照したサイトのURLは、閲覧日とともに脚注に付記した。