

# 日立 総研

特集

地域連携でクロスボーダー型  
インフラ整備を進めるアフリカ

vol.10-4

2016年2月発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による

# 日立 総研

vol. 10-4  
2016年2月発行

- 2 巻頭言  
4 対論 ～ Reciprocal ～

## 特集

## 地域連携でクロスボーダー型 インフラ整備を進めるアフリカ

- 12 日立総研レポート  
クロスボーダー型インフラで成長をめざすアフリカ市場  
研究第四部 部長 尾崎 久明
- 寄稿  
16 「日本らしさ」をアフリカにーアフリカ開発会議、初のアフリカ開催ー  
外務省 アフリカ部長 丸山 則夫 氏
- 寄稿  
22 GROWING AFRICA: Domestic Finance for Infrastructure Development  
Soteri Gatara
- 寄稿  
26 Particularity of cross-border Infrastructure Project: case study of Northern Corridor  
Cezzy KANIONGA KANIONGA
- 寄稿  
30 India-Africa Trade and Investment Relationship: From Goods to Services  
Dr. Rajat Kathuria Tanu M. Goyal
- Voice from the Business Frontier  
36 日立的取り組みを通して見たアフリカ市場とビジネス環境の今  
日立ヨーロッパ社 ヨハネスブルグ事務所 所長 藤岡 圭亮 氏
- 40 研究紹介  
42 先端文献ウォッチ

## 「AI × IoT」の社会科学的考察

(株) 日立総合計画研究所  
取締役社長  
白井 均

AI (人工知能)、IoT (Internet of Things) といった新たな技術革新が社会を大きく変えるのではないかと注目を集めています。

AIの研究は既に50年以上の歴史があり、過去にも注目されたことがあります。今回は3度目のAIブームと言われていますが、最新鋭のAIは、音声や画像も含め、膨大な情報を認識し、自ら学習し、自律的に進化する機能が注目されています。

IoTとは、あらゆるモノがインターネットにつながることで、その際インターネットにつながるモノ、すなわちさまざまな製品も自ら情報を収集、解析し、ネットワークを通じて相互にやり取りできるようになります。では、AIとIoTによってわれわれの社会はどう変わっていくのか、ここでは社会科学的な視座でその意義を考えてみましょう。

われわれが日々活動する経済社会には、依然としてさまざまな無理、無駄、ミスマッチが残されており、不便、非効率、不公平を感じることも多々あります。最大の理由は、経済活動を支える組織、企業、産業の間にさまざまな障壁が残されており、必ずしも合理的、効率的に「つながっていない」ためです。例えば、われわれが生活する都市や街を考えても、交通は鉄道、地下鉄、バス、個人の自動車などさまざまな手段によって構成されています。これらを最適に「つなぐ」仕組みがあれば、利便性は飛躍的に向上します。健康管理も医師、病院、保険会社、社会保障を担う公的機関の間が有機的につながれば、予防から治療までより効果的、効率的なケアが可能になります。

AI、IoTは組織、企業、産業の壁を越えて経済社会に新たな「つながり」を形成します。IoTによりリアルタイムで情報を「収集」し、組織、企業、産業の壁を越えて「共有」された情報をAIによって「解析」「活用」することができれば、無理、無駄、ミスマッチを限りなくゼロに近づけ、最も合理的、効率的に「つながる」ことが可能となります。こうした取り組みを重ねることにより、社会システム全体の生産性も飛躍的に高まります。

日々の経済活動は、個人や企業などの経済主体が相互に連携、協力して目的達成のために活動することによって成り立っています。その際、各経済主体は目的達成のために最も適した信頼できる相手を見つけ出し、適切な対価で成果を上げることを相互に合意する必要があります。これら一連の活動にはそのために費やした時間、労力に応じてコストが発生します。これはトランザクションコストと呼ばれます。いわば「つながる」ことに要するコストです。

トランザクションコストは、①アクセスコスト (最も適切な取引相手を探し、相手と接点を持つために必要なコスト)、②インタラクションコスト (モ

---

---

ノ、サービスを取引する相手が信頼できるかの確認、取引に合意するための交渉・調整などにかかるコスト)、③ディストリビューションコスト(モノ、サービスを相手に届けるために要するコスト)によって構成されます。トランザクションコストは、一般に取引コストと訳されますが、企業間の契約の際に発生するコストだけを意味するものではありません。同じ企業の中でも、A部門とB部門が連携してプロジェクトを進めるといった場合も、何らかの時間や労力がコストとして発生します。AI、IoT、ビッグデータなどの技術革新は、情報の収集、共有、分析にかかる手間を劇的に引き下げたため、トランザクションコストも大きく低下させます。

トランザクションコストの低下は、既存の産業の枠組みも越えた産業の融合、再編をもたらし、やがて経済社会全体の効率化、最適化に向かいます。従来は企業や産業が異なれば、情報やデータは共有、活用されなかったため、どこかで必ず無駄、ミスマッチ、非効率が発生しましたが、今後は、複数の産業が融合、再編され、新たなサービスが提供されていきます。

サービスの供給者が限られ、寡占状態にある社会システムは数多く存在します。その場合、供給者が圧倒的に多くの情報を保有するのに対し、利用者には与えられる情報や選択肢は限られます。利用者にも情報が共有化されるようになれば、供給者側は、利用者のニーズに対応したサービスを設計するようになり、サービスを利用する企業や個人は、より効率的で価値あるサービスを選択することができます。

時間や労力などトランザクションコストの削減が進めば、サービスの利用者は①必要な時に、②最適なサービスを利用し、③利用したサービスの量と価値に応じて支払うことが一般化していくでしょう。こうした流れが進めば、企業や個人はやがて自らモノを所有しなくても、使いたい時にサービスを購入すればよい、と考えるようになるでしょう。

「つながる」ことによって効率性、利便性が向上する分野は数多く残されていますが、「つながる」ためには、制度や仕組みの変革も不可欠です。制度や仕組みは、現状の産業構造、企業間の関係に基づいて作られているため、新たな環境に対応した制度改革、規制緩和を官民合意のもとで進めることが必要です。

日立総研では、社会システムにおける無理、無駄、ミスマッチの極小化への挑戦によって、サービスの水準と効率を高める「Innovation to ZEROs 革命」を提唱しています。少子高齢化が進展する結果、労働力人口の減少と貯蓄率低下が避けられない今後の日本において、いかに経済活力を維持するかは最も重要な政策課題です。エネルギー、環境にも配慮し、高いサービス価値を提供する新たな社会システムを日本から世界に展開することができれば、経済活性化につながるだけでなく、新たな国際貢献にもつながるでしょう。

# クロスボーダー型投資によるインフラビジネスを支援 ～開発途上国への民間投資をサポートする国際機関の役割～

世界銀行グループが目標としている「貧困の撲滅」と「繁栄の共有」の実現に向け、アジア、アフリカなど開発途上国への民間投資が注目を集めています。一方、企業や金融機関は投資で直面する政治的リスクは慎重にならざるをえません。今回は、開発途上国への投資促進を目的に、新興国の政治的リスクから生じる損失に保証を提供する世界銀行グループの多数国間投資保証機関(MIGA/本部:ワシントンD.C.)の本田桂子長官にお話を伺いました。



## 本田 桂子氏

多数国間投資保証機関(MIGA)長官CEO

ペイン・アンド・カンパニー、リーマンブラザーズ、マッキンゼー・アンド・カンパニーのディレクター(シニアパートナー)をへて現職。

また、一橋大学大学院客員助教授(国際企業戦略研究科金融戦略コース)、中央大学会計大学院非常勤講師、早稲田大学客員教授、内閣府 規制改革・民間開放推進会議メンバーをつとめた。

著書として、『マッキンゼー合従連衡戦略』(1998年、東洋経済新報社)、『マッキンゼー 事業再生一ターンアラウンドで企業価値を高める』(2004年、ダイヤモンド社)(いずれも共著)。訳書として『企業価値経営』(マッキンゼー・アンド・カンパニーほか著、2012年、ダイヤモンド社)

## 民間投資の促進を目的に設立

**白井:** 多数国間投資保証機関(MIGA: Multilateral Investment Guarantee Agency)は世界銀行グループ(以下、世銀グループ)の一員で、開発途上国への対外直接投資(FDI: Foreign Direct Investment)促進のため、戦争・テロ・内乱や国有化・収用、投資先政府の契約不履行などの政治的リスクに関して投資家や金融機関に保証を提供する機関と伺っています。最初に、MIGAが設立された背景、歴史的経緯をご紹介いただけますか。

**本田:** 現在は、民間投資が政府開発援助(ODA: Official Development Assistance)をかなり上回っている状態ですが、今から20~30年前、MIGAが設立されたころはまだODAが一般的な時代でした。そのような中で、もっと民間投資を活用できないものか、という意識が高まりました。しかし、民間サイドにしてみると、やはりいろいろなリスクがある。そこで、政治的リスクを一部保証し、民間投資を促進する国際機関、MIGAが設立されました。

当初は海外投資家によるエクイティ(equity=株式)投資(新規投資の他に既存プロジェクトの拡張、近代化、改善、強化に関連した投資なども含む)に対し、政治リスクを保証しておりました。現在は、政治リスク保険を銀行をはじめとする有利子負債の、だし手に提供するとともに、開発効果の望めるプロジェクト遂行にあたり、政府等に対して、民間金融機関が貸し出しを行う際に、債務不履行の保証も提供しています。

2008年の金融危機以降、銀行の資本規制が厳しくなっている影響もありますので、規制への対応を含めお手伝いし、業容を拡大しているところです。

**白井:** MIGAは基本的にクロスボーダー型投資を保証の対象とされています。世界を見ますと、環太平洋戦略的経済連携協定(TTP: Trans-Pacific Partnership)の交渉が合意に至り、アジア、アフリカなど、世界各地で自由貿易協定(FTA: Free Trade Agreement)、関税同盟などの地域連携が進んでいます。MIGAが設立された当初に比べ、クロスボーダー型インフラ投資に

も新たな動きが見られるのでしょうか。

**本田:** MIGAが設立された27年前と現在との比較はしていないのですが、等比級数的にクロスボーダー型投資が伸びたのは間違いのないと思います。それはここ10年くらいの状況を見ても明らかです。

しかしながら、現在の発展途上国向け投資を見ると、約7割が投資適格であるトリプルB以上の国向けで、こうした国々への民間のクロスボーダー型投資は増加しているのですが、それに満たない格付けの国への投資は、あまり多くありません。

## インフラ投資の政治的リスクをカバー

**白井:** 日立のように新興国でインフラビジネスを展開している民間企業も、さまざまな問題に直面します。一つの国でも大変なところを、クロスボーダー型投資ということになれば各国間の利害調整など、さらに難しい課題に直面すると思います。そういった諸問題への対応も含め、MIGAの果たす役割について、具体的な事例を交えてご紹介いただけますか。

**本田:** 先ほども申し上げたように、MIGAは二つの事業分野に取り組んでいます。一つは「政治リスク保険」です。例えば、配当や融資の返済金などを他の通貨に交換できなくなる「通貨の兌換停止」、送金できなくなる「送金制限」、所有権や支配権などが国有化されてしまう「収用」、当該政府が投資家との契約に違反する「契約不履行」、債務または保証の支払いを怠る「政府の債務不履行」、戦争や内乱などにより資産が破壊されたり事業が中断したりする「戦争・テロ・内乱」のリスクをカバーしています。

もう一つは、最近新たに始めた「信用保証事業」です。国や一部の地方公共団体、政府関連企業のローンの信用保証もしています。

## 日立建機のザンビア事業を保証

**本田:** 「政治リスク保険」では、日立建機さんのザンビアでの事業に保証を提供しています。今年8月には現地

を訪れて事業の内容を拝見しました。ザンビアには大きな銅山があり、そこに建設機械を納入しているということでしたが、納入後、使用しているうちにいろいろと補修箇所が出てきます。その際、今までは南アフリカまで運び、そこでメンテナンスを行ったうえで現地に戻っていたそうです。しかしかなりの距離があるため、ザンビア国内でメンテナンスができるように工場を作られ非常に好調のようでした。これから業容拡大される予定だそうです。



日立建機さんが心配されたのは、紛争、国有化などのリスクでした。その点をMIGAが全面的にバックアップし、その旨を、政府、財務省、中央銀行総裁にもお伝えして進めています。

**白井:** MIGAが保証の対象とする国は、いろいろな資料を拝見しますと、財政的・経済的に有望であり、環境面にも配慮し、投資受け入れ国の労働基準と開発目的に適合することが必要とあります。先進国から見れば当たり前のことですが、開発途上国、新興国にとってはなかなかハードルが高いようにも見えます。実際にはどのような審査、プロセスを経て、保証の最終的な判

断をされるのでしょうか。

**本田:** プロセスとしては、まず申込書をいただき、開発効果を実現できるかをチェックした後に現地へスタッフを送り、環境面、社会面、開発効果などについてデューデリジェンス\*を行います。事業としてある程度の収益を上げられなければ民間投資家が引き揚げてしまいますので、その点も調査します。案件は全て取締役会を通さなければなりませんので、その判断を待つてからスタートします。

モニタリングと呼んでいます。案件の推進途中に現地を訪問して確認も行います。環境面はどうか、社会面はどうかというような内容をヒアリングし、何か問題を抱えているときにはMIGAの専門家が解決策を探っていきます。ザンビア、コートジボワール、ミャンマーなど各地で、似たような問題が起きることが多いので、MIGAでは「こういうとき、他社はこのような調整をされていました」といった情報をお伝えし、対応していただきます。

プロセスを踏んでいく際、全く問題のない案件はありません。問題が起きるたび一つひとつ対応していきます。MIGAから「これについては、こういう措置を取られてはいかがですか」というように提案をしながら、うまく調整していただくことで案件が成立します。MIGAには大企業のお客さまも多いので、社会的責任をきちんと果たしていただくための支援にも取り組んでいます。

**白井:** 世界銀行傘下の機関ということで、世界銀行(以下、世銀)との役割分担、連携も重要だと思います。実際には、日々どのように協力しながら進められているのでしょうか。

**本田:** 世界銀行総裁はMIGAの総裁でもありますが、日常業務はMIGAの中で管理しています。世銀との連携は、合同役員会が週に1回から2週間に1回のペースで行われます。私もメンバーなので、今朝も7時半から会議に出席してきました。何か問題があれば、この合同役員会で情報を共有することがまず一つです。MIGAは各国に事務所を持っているわけではありませんが、世銀はほぼすべての国に事務所がありますので、カントリーディレクターと呼ばれる各国の代表者がうまく間



に入って業務を推進しています。

先ほどお話したザンビアにはドイツ人女性のコントリーマネージャーがいます。彼女は日立建機さんの案件内容をしっかり把握し、何か問題が起きたときには政府と話をするという万全の支援体制で取り組んでいます。

※投資用不動産の取引、企業買収などで行われる資産の適正評価。資産や買収対象企業の価値、収益力、リスクなどを詳細かつ多角的に調査し評価すること。

## 目標は「貧困の撲滅」と「繁栄の共有」

**白井:**世界の成長エンジンといわれるアジア地域に目を向けて少しお話を伺いたと思います。近年、東南アジア諸国連合(ASEAN: Association of South-East Asian Nations)による経済統合、東アジア地域包括的経済連携(RCEP: Regional Comprehensive Economic Partnership)、あるいはTPPなど、さまざまな動きが進んでいます。

例えばASEANの経済統合が進めば、カンボジア、タイ、ベトナム、ミャンマー、ラオスといったメコン地域諸国をつなぐインフラ整備など、クロスボーダー型投資においても新しい動きが出てくるのではないのでしょうか。MIGAが特にアジア地域で力を入れておられる分野や取り組みがありましたら、ご紹介ください。

**本田:**おっしゃるように近年のアジアはまさしく世界経済の成長をけん引していますし、開発の世界では優等生的な位置を占めていると思います。だからといって、全く改善の余地がないかというところではないと思います。

MIGA、世銀グループの目標は二つあります。一つは「貧困の撲滅」、もう一つは「繁栄の共有」です。私どもは1日1ドル90セント以下で生活している人々を極端な貧困状態と定義しています。アジアもそうした人々がかかりいる状況ですので、その支援に力を入れています。さらに重要なのは、経済の二極化が進んで貧富の差が激しい国も多く、そのギャップを埋めていくことだと思います。

近隣諸国をつなぐインフラ整備の話も出ましたが、地域的な観点からいえば、一つの国ではなく複数の国

で、例えば発電余力のある国から近隣国に送電するなどの施策にも取り組んでいきたいと思います。これこそ多国間取引のできる世銀グループならではの味だと感じます。

一つひとつの国に向けた投資においても支援が足りない国がたくさんありますので、そのサポートにも力を入れていかなければなりません。このような取り組みには、やはり世銀グループ全体の連携が重要になります。世銀と、世銀グループのIFC、MIGAが連携し、国ごとの



現状把握、事業計画のすり合わせを行い、世銀グループ全体で目標に取り組んでいます。

**白井:**今お話されたほかにも、MIGAが力を入れていきたい分野や取り組みがありましたらお聞かせください。

**本田:**MIGAの保証を受けたプロジェクトは、雇用創出をはじめ、給水、電気供給などのインフラ整備、金融システムの強化、税収確保、技術やノウハウの移転、環境に配慮した資源活用に貢献しています。

制度や政策実行能力に弱さのある低所得国、紛争によって厳しい状態にある貧困国を世銀ではFragile and Conflict-Affected Countries Groupと定義して

おり、MIGAも支援していければと考えています。

## アフリカのインフラ整備に注力

**白井:** 話題をアフリカに移したいと思います。本田さんとは以前、世界経済フォーラムで一緒にさせていただきました。そのときにお話を伺って驚いたことがいくつかあります。アフリカではまだ内戦が続いているのかと思っていたのですが、ほとんどの国で内戦が終わりつつあり、それとともに各地域で連携の動きも出ています。一方で、いまだに貧しい国が多いのも事実です。そういう意味ではMIGAに期待される役割も大きいと思いますが、特に注力されていることは何でしょうか。

**本田:** サハラ以南アフリカへの支援は世銀グループにとって最優先課題であり、MIGAの保証はこの地域の開発に海外からの直接投資を誘引する重要な役割を担っています。

MIGAの取り組みは二つあります。一つはインフラ整備です。これはアジアに比べて遅れています。サハラ以南アフリカの発電能力は、かなりの部分が南アフリカにあります。あれだけ大きな大陸ですから国もたくさんあるのですが、まだ発電容量が小さく、道路の整備も進んでいないので、力を入れていきたいと思います。

もう一つは、プロジェクトの続行をサポートすることです。最近、資源価格の下落が大きいために、民間の投資家も新規投資は様子見の動きになり投資が停滞しています。アフリカは資源依存度が高い国が多いので、MIGAの後押しで何とかプロジェクトを続行できるように手を尽くしています。具体的には、資金調達コストを若干、圧縮する方向でプロジェクトを見直していただいて、続行が可能かどうか、いくつかの案件においてご相談しているところです。

**白井:** 経済的に一番豊かな南アフリカでもまだ電気が不足している地域があります。隣国にはより貧しい国がたくさんあり、インバランスが生じています。内戦が終わったとはいえ、まだまだ大変な状況です。連携するにしても課題がたくさんありそうですが、新たなアプローチとしては何が考えられるでしょうか。

**本田:** やはり、民間投資家の層を拡大したいという気持ちは強いです。比較的所得の高い国にはMIGAの信用保証を提供し、欧州だけではなく今までアフリカに投資をしてこなかった、米国や日本を含むアジアの大手銀行からも資金を呼び込んでいくことを考えています。また、これまで以上に踏み込んだ形で保証を提供するケースもあります。現在、市場では官民が連携して公共サービスを提供するPPP (Public-Private Partnership) が拡大しています。例えば発電事業において、PPPを実施する際は、民間投資家が電力発電事業を行い、各国の電力会社に購入してもらい送配電す



るケースが多く、電力購買契約を結びます。契約がきちんと執行されるように、MIGAは契約履行保証を提供しているのですが、投資条件設定が難しい国にも踏み込んで実施しています。

例えば、コートジボワールにアフリカ開発銀行の本部があるのですが、内戦により一時的にチュニジアに移転していました。内戦終結後すぐ、同行がコートジボワールに戻る前にMIGAから保証を提供しています。こういった支援の枠を広げる取り組みも積極的に進めたいと思っています。

## 各国政府や他の国際機関との連携を拡大

**白井:** 今年アジアインフラ投資銀行(AIIB: Asian Infrastructure Investment Bank)が中国主導のもとに設立され、日本でも大変注目を集めています。当初、日本はAIIB設立をクールに見ていたのですが、出資国は50カ国以上にのぼり、予想以上にたくさんの国が出資を決めました。マスコミの影響もあるのかもしれませんが、戦後の世銀、国際通貨基金(IMF: International Monetary Fund)体制への挑戦という見方もあります。AIIBの設立を中心とした最近の中国

## 日本の果たすべき役割について

**白井:** 日本のMIGAに対する出資比率は5.1%で、米国に次いで第2位です。開発途上国のインフラ整備や民間企業による投資促進の観点から、日本の果たすべき役割についてどのように考えていらっしゃいますか。また、本田さんは日本政府の立場ではなく国際機関で外から今の日本をご覧になっているわけですが、日頃感じていることをお聞かせください。

**本田:** 現在、日本はMIGAの投資家国別ランキングで第6位です。昔は10位にも入っていなかったのですが、ここ2年ぐらいで投資額が非常に増えている状態です。日本政府というよりも、日本の投資家に考えていただきたいのは、アフリカは「ビジネスとしても収益の出る機会は十分にある」ということです。政治的リスクなどから「ちょっとアフリカは……」と食わず嫌いにならず、ぜひお考えいただきたいと思います。お付き合いする投資家の中には「アフリカは初めて」という方も大勢いらっしゃるので、そういう方々の後押しをするために、さまざまな保証に関して詳細に分かりやすく情報公開しながら進めていくことが私どもの役割だと考えています。

日本の国際協力銀行(JBIC: Japan Bank for International Cooperation)がインドネシアの水力発電に投資される際に、MIGAが保証を提供しました。JBICが標準的融資を出す場合はインドネシア政府からの債務保証を必要とするのですが、昨今、どこの国もあまり保証を出したがる傾向にあります。格付けに響く心配があるからです。そこで、JBICにはインドネシア政府からの保証の代わりに、先ほど紹介したMIGAの「契約履行保証」を活用することで納得していただき、インドネシア政府とも話をしMIGAが保証を提供しました。

この他、日本貿易保険(NEXI: Nippon Export and Investment Insurance)と連携して、ある日本企業に共同保証(送金規制、収用、戦争・紛争による損失保証)を提供する話が現在進んでいます。最近案件も大型化してきていますので、MIGAにしてもNEXIにして

の動向について、世銀、MIGAではどのように捉えていらっしゃいますか。

**本田:** 世界的な観点から捉えると、資金の需要に対してまだ供給が不足している状態ですので、AIIBともパートナーとして協力していきたいと考えています。昨年、北京に行ったときにAIIBと打ち合わせもしてきました。AIIBとしてはMIGAのように保証を提供する機能をすぐにつくる予定はないようですので、機会があれば一緒に取り組んでいきたいということは話しています。





も、ある程度リスクを共有しながら進めていけば、さまざまな形で貢献できると思います。

### 多国籍チームでインフラ投資を

**白井:** 日本企業も世界各地でインフラビジネスに取り組んでいます。日立もインフラ分野に注力していますが、新興国のインフラビジネスを巡ってはドイツなどの先進国に加えて中国も勢いを増しており、世界のインフラ企業との競争が激しくなっています。インフラビジネスを拡大する日本企業に期待することがありましたらお聞かせください。

**本田:** 日本の企業は、オールジャパンチームでの取り組みを好みますが、最近の傾向としては多国籍チームといえますか、複数の国で編成する動きが広がっています。例えば、先ほどお話したコートジボワールの案件は、フランスや韓国など3、4カ国でチームを編成して

プロジェクトを遂行しています。それぞれの企業ごとに得意分野が違いますので、連携効果も高いわけです。ですから、日本企業も多国籍チームを組んで投資を考えていただければと思います。コートジボワールの案件を手掛けた韓国企業の担当者と話をしたことがあるのですが、フランス企業と一緒に働くことで学んだことも多く、従業員にも刺激になっているということでした。ぜひ、オールジャパンだけではなく多国籍チームでの取り組みも視野に入れていただければと思います。

### 資金提供で終わらず心に残る支援を

**白井:** MIGAの役割やインフラビジネスなどのお話をいろいろ伺ってきましたが、最後に本田さん自身について少しお話をうかがいたいと思います。本田さんはマッキンゼー・アンド・カンパニーのアジア部門で初の女性シニア・パートナーとして活躍された後に、MIGA

の長官に就任されました。国際機関ではさまざまな国の人々と一緒に仕事をされているわけですが、日々心掛けておられることがありましたらご紹介ください。

**本田:** 毎日、勉強です(笑)。コミュニケーションをとり分かりやすく伝えることはもちろんですが、いかにスタッフにやる気を持ってもらうかということが非常に大切だと思っています。“あうんの呼吸”では伝わりませんから。

**白井:** 前職のマッキンゼー・アンド・カンパニーでも、当然ながら日本人以外の社員の方々とも一緒に仕事をされていたと思いますが、国際機関というとまた全く違う世界なのでしょうか？

**本田:** 前職は先進国出身のメンバーが多く、なおかつ似たような大学、大学院の出身者が大勢いたので、日常会話は日本語ではありませんでしたが、わりと“あうんの呼吸”ができました。MIGAはもう少しダイバーシティが大きいので、それだけ難しいともいえますが、逆にそこがこの組織のだいご味でもあると思います。今以上に精進していきたいと思っています(笑)。

**白井:** 本田さんはご自身のキャリアの中でいろいろなことを既に達成されてきたかと思いますが、これからMIGAで成し遂げたいこと、夢がありましたらお聞かせいただけますか。

**本田:** 世銀グループに来て実感したのは、日本は第二次世界大戦後しばらく、投資を受ける側であったということです。新幹線は最初、世銀の融資で造られました。それが今やドナー国として、投資をするないしは援助する側になりました。世界の多くの国がそれに続くような、そんな支援をしていけたらと思います。

日本が世銀から融資を受けていた時代のことを覚えておられる、特に官庁勤務の年次の高い方々と話をすると、「あのとき、日本は助けてもらったのだから、私たちも何かなくてはいけない」と言っていたことがあります。単なる融資だけでなく、何らかの付加価値をもたらし、それが人々の気持ちの中に残るのは本当にすばらしいと思います。10年後、ひよっとしたら20年後かもしれないですが、「あのとき、MIGAの保証があったから今がある。今度は私たちもMIGAのお手伝いをしたい」

ということを、今投資している国の若い人たちに言っていただけるような仕事をしていきたいと、スタッフとは話をしています。

**白井:** 世銀の融資で新幹線が造られたことは多くの日本人から忘れられていたのですが、2020年の東京オリンピック開催が決まり、前回の東京オリンピックの歴史を振り返る中で、新幹線の生まれた経緯がメディアでも紹介されるようになりました。そういえばあのころの日本は世銀のバックアップがあったなど……(笑)。

**本田:** そうですよ。あまり言うと年が分かっちゃいますが(笑)。

**白井:** 本日はお忙しいところをありがとうございました。

**本田:** こちらこそありがとうございました。

## 編集後記

MIGA長官をつとめておられる本田さんは、日本の大学や大学院で教鞭を執ったご経験もお持ちです。今回は、MIGAが新興国・地域のリスク保証の点から民間投資を支援する仕組み、アジアやアフリカなどの新興国・地域が抱える開発上の課題、投資促進において日本が果たすべき役割などについて分かりやすくお話していただきました。国・地域の枠を越えたクロスボーダー型投資が増える中、貧困の撲滅や繁栄の共有のためには、世界銀行グループ内はもちろんのこと、他の国際機関との連携も求められるというお話を伺い、重要課題に対してパートナーとともに取り組むことの意義を改めて考えさせられました。また、日本企業に対しても、国・地域の枠を越えた多国籍チームを形成して案件に取り組むことで、それぞれの得意分野をより生かすことができるというお話は大変示唆に富むものでした。



# クロスボーダー型インフラで成長をめざす アフリカ市場

研究第四部 部長 尾崎 久明

資源ビジネスにより注目を集めてきたアフリカ、特にサブサハラ地域は、中国をはじめとした需要先の景気減速と原油価格の下落により、再び『絶望の大陸 (Hopeless Africa)』（英エコノミスト誌、2000年5月）に戻ってしまうのであろうか。そうではない、と確信できる動きが見え始めている。（本稿ではサブサハラアフリカを中心に考察し、注釈の有るもの以外は全てサブサハラ地域を指す。）

## 1. 近年のアフリカ市場の変化

まず、近年の三つの市場の変化を確認しておきたい。一つ目は、内戦国の減少が挙げられる。アフリカの歴史は内戦の歴史ともいえるほど、アフリカ各国はこれまで民族紛争や政権争いを繰り返してきた。しかしその状況も近年ようやく落ち着きを見せてきている。2000年当時13カ国あったサブサハラの内戦国も、現在、主な内戦国はソマリアを含む3カ国のみとなっている。

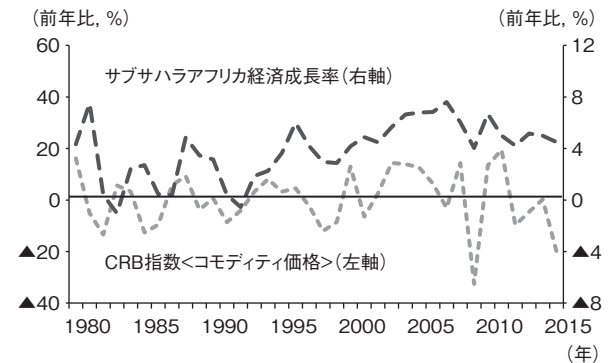
二つ目の市場変化は、経済成長である。世界各地域に対し、発展の遅れるサブサハラ45カ国の経済成長率を比較してみても分かる通り、グローバル経済環境が厳しさを増す中でも、サブサハラ経済は堅調な動きを見せている（図1）。また、80年以降の資源を含むコモディティ価格の伸び率と比較した場合、2010年以降、資源価格が下落する厳しい環境下でも、サブサハラアフリカ経済は底堅さを見せている（図2）。三つ目の市場変化は、中間所得層の台頭である。アフリカ全体での1人当たり国民所得は、2013年時点で2,000ドルを超える水準に達している。また、国連定義に当

地域名	経済成長率 (%)	
	00⇒05年	10⇒15年
サブサハラ(45カ国)	5.4	5.1
ASEAN-5	5.1	5.4
EU	2.4	1.1
全世界平均	4.1	3.9

資料：IMF 資料より日立総研作成

図1 経済成長率比較

てはめた中所得国<sup>1</sup>の数は、2000年の9カ国に対して、2013年には17カ国へと増加している。



資料：ロイター、IMF 資料より日立総研作成

図2 サブサハラの経済成長とコモディティ価格

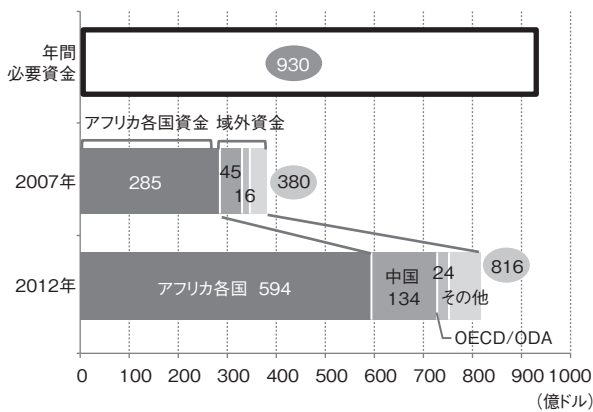
## 2. 広域インフラ整備が成長の課題

以上の前向きな変化もあるが、持続的な経済成長のためには、依然として低水準にあるインフラ整備が最重要課題である。主要な課題の一つはエネルギーインフラの整備遅れである。1人当たり電力消費はインドと比較しても低位にあるが、発電インフラを持ってない非資源国は大規模な送配電システムにより周辺国からの電力やガスの確保が必要となる。もう一つは域内輸送インフラの不足であり、各国間貿易を低い水準にとどめている。さらに内陸国は、域外との交易のために港湾へのアクセスが必須となる。サブサハラの経済成長には、こうした一国内にとどまらない、周辺国をまたいだクロスボーダー型の広域なエネルギーインフラ、輸送インフラの充実が必要となる。

次にインフラ整備に必要な資金状況を見る（図3）。世銀によると、サブサハラの全インフラ開発<sup>2</sup>のために必要な資金は2010年からの10年間において年間930億ドル（約11兆円）と試算されている。これに対し、域内各国の政府資金は、経済成長、経済システムの安定化により、2007年の285億ドルが2012年には594

<sup>1</sup> 国連定義：1人当たり国民所得が1,916ドル以上。

<sup>2</sup> 発電、送配電、港湾、輸送、上下水、通信などのシステム整備とメンテナンスを含む。



資料：世界銀行、IMF、各種資料より日立総研作成  
図3 アフリカのインフラ開発資金

億ドルまで拡大している。また、域外資金も増加しており、特に近年は中国がアフリカインフラ開発投資を大きく拡大、2012年には134億ドルの資金をつぎ込んでいる。域外資金拡大に向けてアフリカ各国もビジネス環境改善に努めており、サブサハラ5カ国を例に見ても、2005年から2015年にかけて多くの改善がみられる(表1)。

しかしながら、こうしたアフリカ各国の資金確保努力と域外資金の増加にもかかわらず、インフラ開発資金は依然不足している。

表1 ビジネス環境比較

項目	建設許可取得		投資家保護		徴税		契約強制力	
	05	15	05	15	05	15	05	15
南アフリカ	71	69	80	72	74	89	65	53
ナイジェリア(ラゴス)	42	42	53	68	40	32	29	49
ケニア	83	59	50	47	50	72	58	56
モーリシャス	59	77	77	65	91	92	60	71
アンゴラ	65	67	53	57	61	62	33	26

(参考)

インド(ムンバイ)	19	35	57	73	39	56	26	32
中国(上海)	10	46	43	43	16	65	71	80

注：各項目100点満点。網掛け数字=05年比改善項目。  
資料：世銀資料より日立総研作成

### 3. 地域連携で加速するクロスボーダー型インフラ整備

サブサハラ各国の経済規模がまだまだ小さい現状では、大規模なインフラ整備の資金確保には限界がある。そのため、経済効果が大きくかつ各国一部費用負担で進められるクロスボーダー型インフラ開発への各国の期待は拡大している。しかし、複数国が関与するクロスボーダー型インフラ整備は、当然ながら民族、言語、商習慣から通貨、技術レベル、法制度、尺度単位、といっ

た各国固有の制度、文化の違いを解消しつつ開発を進めなければならない。他方、インフラ開発資金の確保、そして整備後に得る権益や経済効果に見合った収支の配分もまた困難な課題である。しかし、インフラ整備を進めサブサハラ経済を成長させるためには、これらの課題をどうしても克服する必要がある。それには当事者間での協議では限界があり、調整役となる第三者を含めた、推進体制の構築が必要である。アフリカ各国は近年、これを地域連携、およびアフリカ大陸全体の連携をてこにして取り組んでいる。

地域連携については、REC (Regional Economic Communities、地域経済共同体) がインフラ整備に向けた域内各国間の協力の母体となっている。現在、主に六つのRECがアフリカ大陸に存在する(図4)。その中でも、北部、東部に位置するEAC、SADC、COMESAの三つのRECは、より大きな経済圏創出のためさらなる統合に合意済みである。

REC名称	SACU	ECOWAS	EAC	SADC	COMESA	UEMOA
参加国数	5	15	5	15	19	8
主要国	南アフリカ ボツワナ	ガーナ ナイジェリア	ケニア タンザニア	南アフリカ アンゴラ	エジプト ケニア	ベナン セネガル
GDP(億ドル)	4,454	3,720	840	6,580	5,080	1,300
人口(億人)	0.6	3.0	1.4	2.7	4.4	1.0
位置						

注：SACU=Southern Africa Customs Union,  
ECOWAS=Economic Community Of West African States,  
EAC=East African Community,  
SADC=Southern African Development Community,  
COMESA=Common Market for Eastern and Southern Africa,  
UEMOA=West African Economic and Monetary Union  
資料：各種資料より日立総研作成

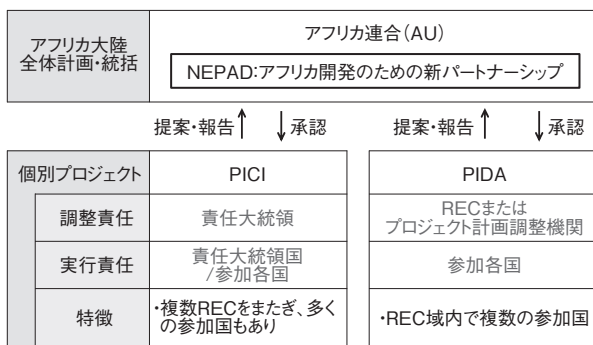
図4 主な地域経済共同体

RECおよびプロジェクト参加各国は、AU (African Union、アフリカ連合)のもとで推進体制を構築し、提案/認可、実行、調整など、それぞれの責任を明確化してクロスボーダー型インフラ整備を推進している。

### 4. クロスボーダー型インフラ整備案件の推進体制

ここでは地域連携のもとで進む、クロスボーダー型インフラ整備に向けた体制について纏(まと)めてみる(図5)。

クロスボーダー型インフラ整備プロジェクトは、AUの傘下組織であるNEPAD (New Partnership for



資料：AU、PICI、PIDA 資料より日立総研作成  
図5 クロスボーダー型インフラプロジェクト推進体制

Africa's Development、アフリカ開発のための新パートナーシップ)に提案され、AU 首脳会議により優先プロジェクトとして承認される必要がある。承認を経て実施段階に進んだ個々のプロジェクトは、定期的

に責任者から NEPAD へと報告される。これらクロスボーダー型インフラ整備プロジェクトは、①複数の REC をまたがる広域大規模プロジェクトであり、域内国の大統領の一人が『責任大統領』として調整役に任命される「PICI (Presidential Infrastructure Champion Initiative)」案件、②各 REC 内の複数国にまたがるプロジェクトで、REC またはプロジェクト計画調整機関がプロジェクトの調整責任を持つ「PIDA (Programme for Infrastructure Development in Africa)」案件の 2 種類に大別される。

PICI 案件については、現在 9 件の大規模プロジェクトが責任大統領のもとで進んでいる(表2)。PICI 案件は、NEPAD が主体となって個別プロジェクト計画の立案を行い、責任大統領はプロジェクトの調整責任を負う。実行は、責任大統領国のリーダーシップのもと参加各国の責任で行う。定期的な進捗(しんちよく)は、責任大統領を通じ NEPAD に報告される。このように、各者の責任を明確にしてプロジェクトを推進している。あくまで参加各国がプロジェクト推進

表2 計画・実行段階にある PICI 案件

#	責任大統領	プロジェクト名	計画	実行
1	アルジェリア	サハラ横断高速道路		○
2	アルジェリア	光ファイバーケーブル横断		○
3	ナイジェリア	ガスパイプライン		○
4	セネガル	ダカール-ジブチ道路/鉄道	○	
5	南アフリカ	南北回廊		○
6	コンゴ民主	キンシャサ-ブラザビレ回廊	○	
7	ルワンダ	周辺国光ファイバ/ICT接続		○
8	エジプト	地中海-ビクトリア湖回廊		○
9	ケニア	Lamu港開発(LAPSSSET)		○

資料：PICI 資料より日立総研作成

の実行責任者ではあるが、NEPAD と責任大統領がその調整と進捗を厳しく管理する。

例えば、ダカールとジブチをつなぐ道路・鉄道プロジェクト(図6)は、西アフリカのセネガルから、東アフリカのジブチまでをつなぐ大陸横断交通インフラ整備である。総延長は約9,000kmに達し、4のREC(ECOWAS、ECCAS、COMESA、IGAD)と、10の国をまたぐ巨大なプロジェクトである。責任大統領にはセネガルの大統領が任命されており、資金計画、調整の責任を負っている。



資料：PICI 資料より日立総研作成  
図6 ダカール・ジブチ道路/鉄道プロジェクト

次に、AU/NEPAD が管掌するもう一つのクロスボーダーインフラ整備のPIDAは、特定REC内の各国がクロスボーダーで進めるプロジェクトであり、51件のプロジェクトが承認されている。特に16件が優先して開発が進められている(表3)。

PIDAでは、REC、または個別プロジェクトごとに設置されるプロジェクト計画調整機関が重要な役割を担う。参加各国が個別に資金調達やプロジェクト推進に責任を持つのが大前提ではあるが、各国間の利害調整にはRECやプロジェクト計画調整機関が、その機能を果たしている。PICIと同様、プロジェクトの進捗はNEPADが定期的に報告を受け、管理を行う。

例えばPIDAの北部マルチモーダル回廊(図7)は、東部アフリカのRECであるCOMESA参加各国の連携による、鉄道、高速道路、パイプラインの整備に向けたクロスボーダー型インフラプロジェクトである。参加各国の中でも海岸線を持たないルワンダ、ブルンジ、ウガンダ、南スーダンにとっては、海へつながる

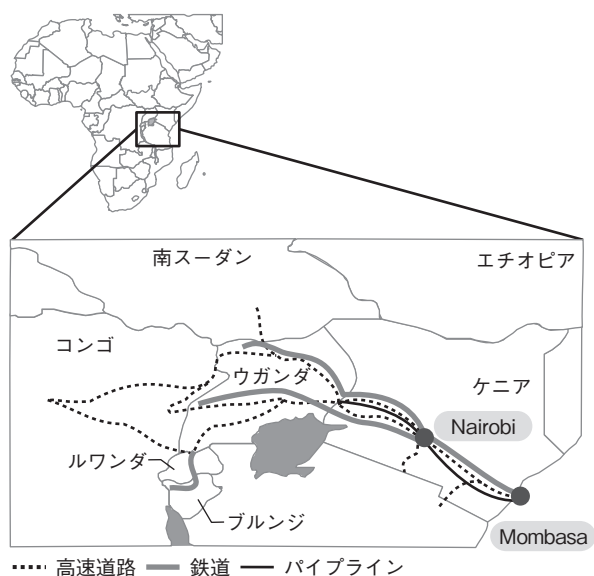


重要なインフラルートとなる。本プロジェクトでは、参加する6カ国が人と資金を出し合い、固有の計画調整機関であるNCTTCA (Northern Corridor Transit and Transport Coordination Authority) を設置し、各国が抱えるインフラ開発の課題共有、資金提供や利益の分配、法整備面などの利害調整にあたっている。

表3 PIDA 優先案件

分野	プロジェクト名	推進REC			
		北東部	中部	西部	南部
エネルギー	Mphamda-Nkuwa				○
	Lesotho水力II				○
	Inga水力III		○		
	Sambaglou水力			○	
	Batoka水力	○			
	RuziziIII	○			
	ウガンダ-ケニアパイプライン	○			
輸送	北部マルチモーダル回廊	○			
	南北マルチモーダル回廊	○			○
	中央回廊	○			
	Beira-Nacala回廊	○			○
	南部アフリカハブ港/鉄道				○
	Abidjan-Lagos回廊			○	
	西アフリカハブ港/鉄道			○	
水	Fomi灌漑用水			○	
ICT	ブロードバンド	○	○	○	○

資料：PIDA 資料より日立総研作成



資料：NCTTCA 資料、ヒアリングより日立総研作成  
図7 北部マルチモーダル回廊プロジェクト

## 5. おわりに

経済成長は進みつつあるが、いまだにサブサハラ地域の多くの国では経済基盤が脆弱（ぜいじゃく）であり、テロや内戦の継続など、カントリーリスクの高い地域も一部残っている。それでも経済発展という共通の目標のもとで、隣国、周辺国との連携という選択を取ったのは、アフリカ各国の、決して過去には戻らないという強い意志の表れと考える。本年は「第6回アフリカ開発会議（TICAD VI）」がケニアで開催予定である。日本企業としても、リスク管理能力を高めながら、アフリカでの事業を拡大する好機である。日立総研は今後、同地域の市場分析、研究を通じて拡大するアフリカインフラビジネス機会を明らかにしていく。

# 「日本らしさ」をアフリカに —アフリカ開発会議、初のアフリカ開催—

外務省

アフリカ部長 丸山 則夫

(まるやま のりお) 1959年富山県生まれ。1983年東京大学経済学部卒業後、外務省に入省。大臣官房人事課、経済局国際機関第二課首席事務官、在香港総領事館領事、在フランス大使館参事官、中東アフリカ局アフリカ第一課長、欧州局西欧第一課長、欧州局政策課長、在カンボジア大使館公使、EU代表部次席大使、欧州局参事官兼中央アジア・GUAM外務省特別代表を経て2014年7月より現職。

## CONTENTS

1. 変わってきたアフリカ
2. 対アフリカ外交：「日本らしさ」の発揮
3. TICAD VI に向けて

日本が主導してきた国際会議である「アフリカ開発会議（TICAD：Tokyo International Conference on African Development）」が今年8月、初めてアフリカ（ケニア）で開催される。この会議は1993年以来、5年ごとに日本で開催され、既に20年以上の歴史を有している。今や日本の対アフリカ外交を象徴する会議と言っても過言ではない。

筆者自身、2003年の第3回会合（TICAD III）に当事者の一人として関与する機会があり、その準備に大変な思いをした記憶があるが、その当時と比べても最近のTICADは規模も大きくなり、内容も多岐にわたっている。その背景にはアフリカ自身が、TICADを開始した90年代前半に比べ大きく変化し、日本の対アフリカ外交もそれに呼応してきたことがあろう。

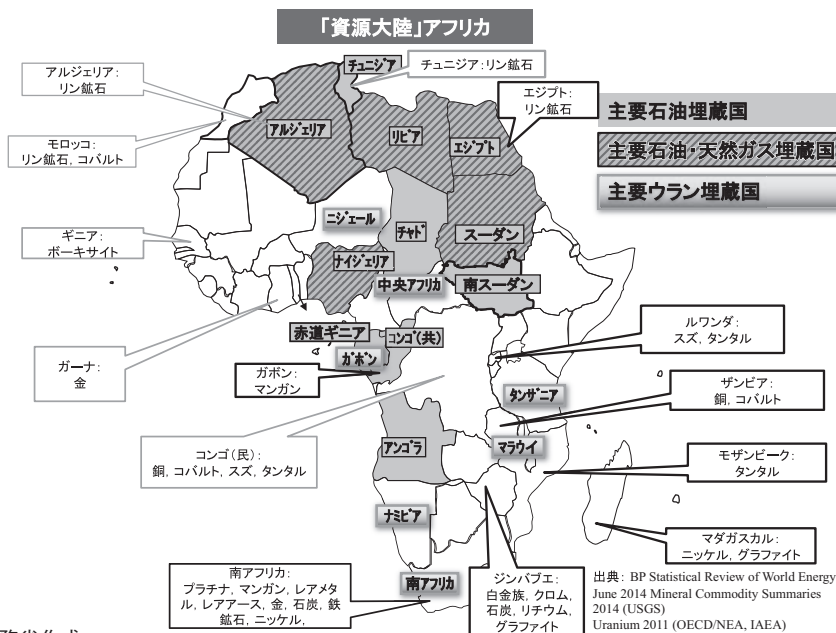
そこで本稿では、筆者自身の十数年前の体験と比較し、アフリカでは何が変わったのか、それを踏ま

えて日本はどのような視点から対アフリカ外交を進めようとしているのか、そして次回初めてアフリカで開催されるTICADで何を達成しようとしているのかについて概説する。

## 1. 変わってきたアフリカ

### 1.1 援助から貿易・投資へ

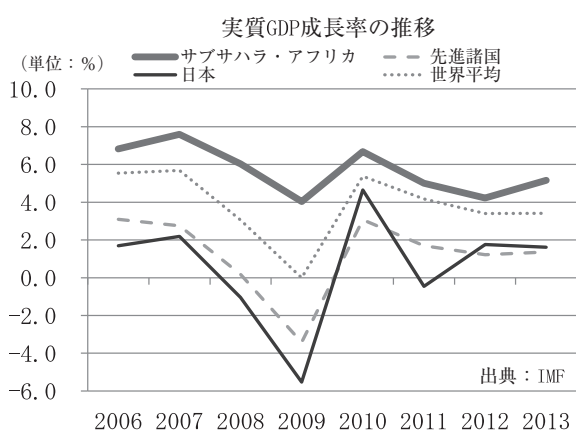
アフリカといえば、豊富な資源が思い浮かぶ（図1）。これまで対アフリカ外交というと、どちらかといえば、資源外交と思われていた。今でもそうした側面は確かにある。しかし、筆者が十数年ぶりにアフリカを担当して驚いたのは、めざましいアフリカの経済成長ぶりである。サブサハラ・アフリカの平均成長率は6%前後を維持、名目GDPは10年前の約4倍である（図2）。もはやアフリカは資源だけで



資料：各種資料より外務省作成

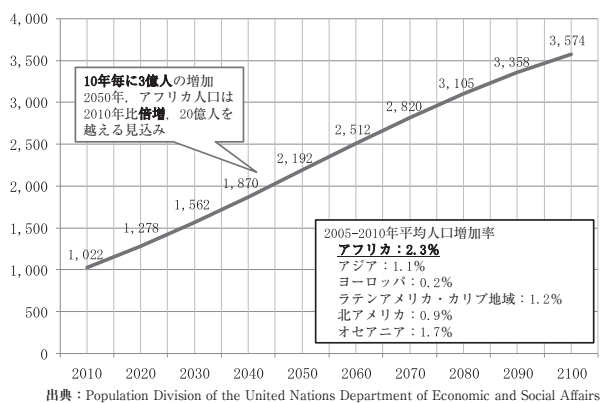
図1 アフリカの資源

はない。豊富な資源がもたらす潜在力に経済の成長力が加わった。それに伴い、着実に中間層が育ってきている。2020年には人口が2億に達する見込みであるアフリカ西部の大国ナイジェリアでは中間層は既に人口の4分の1近くを占めるともいわれている。そして成長を下支えする人口はさらに上昇を続けている(図3)。こうした実態を踏まえ、アフリカにとっての発展のためのプライオリティーはこれまでの援助中心から貿易・投資の促進に明らかにシフトした。



資料: 各種資料より外務省作成

図2 アフリカの成長率



資料: 各種資料より外務省作成

図3 アフリカの人口

## 1.2 政治・外交分野での変化

こうした経済面での変化はアフリカの内政・外交にも良い意味での変化をもたらしている。内政面であれば、民主的な政権交代が現実のものとなってきたことである。多くの国では選挙による大統領の交代が当然のように行われ、例外もないわけではないが、民主主義の定着は明らかにアフリカ全体の新しいトレンドである。

外交の分野での変化は、アフリカ連合(AU: African Union)の存在感がますます高まっている

ことである。54カ国のアフリカ大陸が一つにまとまることで、国際社会でアフリカは大きな外交的力を発揮する。この傾向はますます顕著になっている。国際会議でのアフリカは、味方につければ頼もしく、敵に回せば侮れない。常にアフリカの先頭を走ってきた南アフリカは今ではG20のメンバーでもある。

また、アフリカを地域レベルで統合する動きも活発化し、アフリカの各地域機構が関税同盟に向けて動いている。一国では市場としての魅力が少ない場合でも、地域レベルで経済統合が進展すれば、発展の可能性は大きく広がる。

## 1.3 国際社会の見方にも変化

こうしたアフリカの変化に国際社会も敏感に反応した。20年前、アフリカが暗黒の大陸とやゆされ、先進国ドナーが「援助疲れ」と言ってアフリカに見向きもしなかったころ、アフリカの重要性を論じたのは日本であり、その実行の証しがTICADであった。それが今では中国、EU、南米、韓国、インド、トルコ、米国等が同様な会議を開催するようになった。成長する大陸アフリカに、先進国は再び戻り、新興国も躍り出てきた。

日本国内でも見方は変化した。一昔前であれば、日本の総理、閣僚がアフリカを訪問するには何か特別な機会が必要であったが、今や通常の外交の一環としてとらえられている。

政府内ではアフリカの成長を日本の成長に取り入れるという考え方も出てきた。総理官邸で「アフリカ経済戦略会議」という官房副長官を議長とする次官級の各省横断的な会議が定期的に開催されることや、政府の「日本再興戦略」の中でアフリカの重要性が毎年のように言及されることなどは10年前の筆者には想像すらできなかったことである<sup>1)</sup>。

<sup>1)</sup> ・日本再興戦略-JAPAN is BACK-(2013年)〈アフリカ地域〉「欧米や中国企業等に比べ、日系企業の進出は圧倒的に遅れていることを踏まえ、まずは一つでも多くの成功事例を生み出すことを目指す。具体的には、第5回アフリカ開発会議(TICAD V)の成果も踏まえ、企業の関心喚起や進出機会の創出、日本の認知度向上、資源分野での貿易投資促進、インフラの整備、産業人材育成等を実施する。また、現地体制の強化や投資協定の締結等を行うことにより、2020年までに「輸出額及び現地法人売上高」の2011年比3倍を目指す。」

・「日本再興戦略」改訂2014-未来への挑戦-

「アフリカでは、広域市場創設につながる地域経済共同体の取組を促す。」

・「日本再興戦略」改訂2015

「アフリカ地域経済共同体との間での広域開発推進のための協力関係を強化すべく、昨年10月に担当大使を新設した他、ハイレベル政策対話や現地人材育成支援等を行った。」

経済界の関心にも前向きな変化が見られるようになった。資源への関心に加え、ビジネス機会の拡大としてとらえるようになってきている。東京で開催される数多くのアフリカ関係のビジネスセミナーが盛況であることはもちろん、アフリカで開催されるビジネスセミナーにも多くの企業が日本から参加している。JETRO の行ったアンケート調査でも、アフリカに進出した多くの企業から、アフリカビジネスの営業利益が改善した、事業展開を拡大する、との回答が寄せられている（表1）。

#### 1.4 変わらぬアフリカの課題

その一方で、筆者としては、アフリカが直面する課題は変わっていないことも実感している。貧困、教育、保健・衛生、汚職、紛争などは残念ながらアフリカにとって大きな課題であり続けている。貧困を例にとれば、成長する都市部とその恩恵を被ることができない農村部では貧富の格差が広がり、暴力的過激主義といった新たな脅威が入り込む隙を与えている。西アフリカで猛威を振るったエボラ出血熱は幸いにも終息したが、アフリカの保健・衛生の分

野がいかに脆弱（ぜいじゃく）であるかも露呈した。また、アフリカに進出した日本企業の大多数は、アフリカにおける経営上の問題として政治的・社会的安定性に問題ありとしている。

そして、成長を続けるアフリカも最近の資源価格の下落の影響を大きく受けている。

こうした根本的な課題への対処なくして、アフリカの成長、経済社会発展は持続しえないことは明らかである。


## 2. 対アフリカ外交：「日本らしさ」の発揮

一方では急速に変わり、他方では依然として変わらないアフリカ。そのアフリカに日本は何を求め、何をすべきなのか。ここでは日本の対アフリカ外交のあり方について考えてみたい。

### 2.1 日本のなすべきこと

日本とアフリカとの関係は援助国と被援助国との関係ではない。共通の課題に立ち向かい、共通の目


表1 JETRO 在アフリカ進出日系企業実態調査（2014年度）



## 調査結果のポイント

### アフリカ進出日系企業

#### 事業拡大への意欲が高く、現地化を図りながら、売上げ増を期待する日系企業



---

- 1

**事業拡大の意欲は、アフリカ全体では約7割。** 今後1～2年の事業展開の方向性を「拡大」と回答した企業は、製造業で前年から減少し、非製造業では拡大した結果、両者は、ほぼ同水準となった。特に、モロッコ(78.9%)、ケニア(73.1%)、エジプト(71.8%)などで拡大意欲が旺盛。「売上増加」を見込み、「販売機能の強化」を図る意欲が強い。
- 2

**黒字企業の割合は、アフリカ全体で過半を超える。** 2014年の営業利益(見込み)を「黒字」とした企業の割合は54.4%。製造業(62.2%)が非製造業(50.9%)を上回る。国別では、南アフリカ共和国(66.7%)において黒字を見込む割合が高い。
- 3

**2015年の景況感は、アフリカ全体で改善見込みが過半を超える。** 2015年の見通しについては、営業利益が「改善」するとした企業の割合が52.8%に達する一方、「悪化」は14年見込みから減少し、10.6%となった。改善の理由は「現地市場での売上増加」が最大。
- 4

**現地化の課題は、「人材の能力・意識」と「幹部候補の採用難」。** 現地化に向けて「現地人材の研修・育成の強化」(56.7%)に取り組む企業が最も多い。しかし、課題として「現地人材の能力・意識」(42.6%)、「幹部候補人材の採用難」(37.3%)が指摘される。体制整備に向け、日本人駐在員の増加を見込むのが2割にとどまるのに対し、現地従業員の採用増を見込む企業は5割。
- 5

**FTA活用は、アフリカ全体では2割。モロッコやエジプト進出企業が活用。** 調達や販路拡大のためにFTAや関税同盟を活用する企業は、前回(2012年)と比較すると、「利用している」が増加(8.9ポイント)したものの、21.3%にとどまる。業種別では、製造業(36.2%)が非製造業(15.3%)を大きく上回る。国別にみると、利用率が高いのは、モロッコ(43.8%)やエジプト(25.6%)の進出企業。ケニアでは、半数が「今後の利用を検討中」と回答。

Copyright © 2015JETRO. All rights reserved. 禁無断掲載

資料：JETRO 提供

的に向けて歩む対等のパートナーとしての関係である。

これまで見てきたように、今日のアフリカは豊富な資源と人口10億人の巨大な市場を有する、世界の希望を担う大陸を意味する。アフリカの成長を持続可能なものとするために日本がアフリカに協力し、その成長を日本の成長にも取り込むという、共に発展するウィン=ウィンのシナリオを描くことができる。そのために日本としてなすべきことは、第一にアフリカの持続可能な開発を支援することであり、第二に貿易・投資促進のための環境整備である。特に貿易・投資促進のための環境整備については、インフラ整備についてもその視点から実施し、人材育成も日本企業にとっての即戦力たり得る質の高い人材を戦略的に育成していく必要がある。また企業進出リスクの削減も重要課題である。

共通の課題ということでは、アフリカが直面する感染症、環境、テロなどの問題は日本も直面する国際的課題であり、これらの問題に日本とアフリカが積極的に対処していくことが求められている。これらの国際的課題への対処は今年から国連安全保障理事会の非常任理事国となった日本に特に求められることであるが、アフリカの抱える問題の解決にも直結し、企業のアフリカ進出促進のための環境整備の観点からも重要である。

さらにいえば、アフリカの平和と安定に貢献することは国際協調主義に基づく積極的平和主義の実践に他ならない。特に貧富の格差や貧困がテロの温床となり、エボラ出血熱が安全保障上の脅威と認識されるなど、平和・安定と開発の境界線がますますなくなりつつあるアフリカでは、開発のツールを駆使した、問題の根源に対処する日本の支援は大いに期待されるであろう。

## 2.2 「日本の土俵」を戦略的に作る

既に述べたように、今日、さまざまな国がアフリカに関心を示し、TICADと類似の枠組みも乱立している。

こうした中で、筆者が日ごろから特に重要と感じていることは、日本が他国の中に埋没せず、優位な立場で独自性を発揮できる「日本の土俵」をできるだけ多く確保し、その土俵が重要なものとして国際的にも認知されることである。こうした「土俵」を数多く作っていくことが、対アフリカ外交の戦略的な実施であると考えられる。

日本の強みは何といても優れた技術と人材育成。こうした日本の強みを「日本らしさ」として具体的に目に見える形でアフリカにアピールしていくことが日本を印象づけることになると思う。

また、日本が一般的にもたれている良い印象を「日本らしさ」として積極的に打ち出していくことも考えていく必要がある。日本といえば、長い伝統と固有の文化を今に受け継いでいる国であると同時に科学技術では最先端を行く国である。礼節を重んじる国であり、教育はしっかりしている。街はきれいで、治安も良い。そうした日本から学びたいと思うアフリカの人々は多い。

## 2.3 日本の思想を打ち出す

「日本らしさ」を打ち出していく中で、その背景にある日本独自の思想、精神も十分に理解してもらうことが重要である。

日本がTICADで提唱した「オーナーシップとパートナーシップ」の考え方は当時の欧米の対アフリカ支援の考え方とは一線を画する、いかにも日本らしい哲学であり、今日の日本とアフリカの信頼関係の源となっている。また、人間の安全保障は、もはや日本の援助哲学と言える。経営の分野での「カイゼン」は既に成功の代名詞として定着した。ちなみにエチオピア等には「カイゼン」の理念を実践するためのKaizen Instituteが存在する。

そして、人間の安全保障や「カイゼン」の背景には「一人、ひとりを強くする」という考え方があり、これは一昨年エチオピアにて、安倍総理が打ち出された日本のアフリカ外交の根底にある考え方である。



(写真) Kaizen Instituteの研修にて、カイゼンボードの説明をするJICA専門家

## 2.4 官民連携

既に述べたようにアフリカが特に日本に期待しているのは、貿易であり、投資であり、高い技術であり、職業訓練である。その実現に向けては、官民連携による質の高いインフラ整備、人材育成が不可欠であり、民間投資促進という視点も官の施策には必要である。戦略的な対アフリカ外交は官民連携なしには実現できない。

日本の優れた技術を官民連携で活用していく事例はアフリカでも数多い。エネルギー、資源開発などの分野はもちろんであるが、意外と知られていない最近の例としてはエボラ出血熱対策が挙げられよう。感染予防対策として、アフリカの約10カ国の空港などに日本企業との連携で日本の空港で使用されているサーモグラフィ装置の提供が実現した。また、現場では日本の製薬会社の薬、日本の大学が開発した迅速検査キットも大いに貢献した。こうした事例はこれからも増えていくことは疑いない。

人材育成ということでは、ABEイニシアティブはこれまでにない、新たなタイプの官民連携である<sup>2</sup>。日本企業がアフリカに進出するにあたって必要とする人材を日本の大学院に留学させるとともに、その後日本企業でインターンシップを行う制度である。当面1,000人が目標であるが、日本で育成された人材が増えることにより、日本企業のアフリカ進出を促進することも期待される。

## 2.5 オールジャパンで日本らしさを

対アフリカ外交をさらに深めていくために、また、日本らしい支援を打ち出していくためには、アフリカに関心を有している市民社会、特にアフリカをさまざまな側面から専門的に研究されている方々やアフリカの現場で実際に活動を行っている方々を含むいわゆる「オールジャパン」としての認識を共有していくプロセスが重要だと実感している。こうした問題意識から昨年末からTICAD VIに向けた意見交換会を開始した。市民社会の活動は日本らしさに

<sup>2</sup> ABEイニシアティブ

TICAD Vの支援策として2013年6月、安倍総理から表明。5年間で1,000名のアフリカの若者を日本に招へいし、日本の大学院における教育と日本企業によるインターンシップの機会を提供するもの。このイニシアティブを通じて、アフリカの産業人材が育成されるとともに、日本企業のアフリカ人材との人脈・ネットワークが形成され、アフリカの若者がアフリカビジネス水先案内人として、日本企業のアフリカ進出に貢献することが期待されている。

溢（あふ）れている。この認識共有のプロセスの中から、TICADに向けて「オールジャパン」の連携がさらに強まっていくことを期待している。

## 3. TICAD VIに向けて

冒頭で言及したとおり、今度のTICADは初めてアフリカで開催される。これまでのTICAD以上に日本という存在が意識されるTICADになると思われる。TICADが中国、インド、欧米等の類似のフォーラムとも比較されることになろう。そうした中、TICAD VIの成功には、いかにTICADの場で日本の独自性を発揮した、日本らしい支援を打ち出すことができるかにかかっていると考えている。

「日本らしさ」は、計りにくいものなので、わかりやすく、具体化、可視化することが重要である。繰り返しになるが、日本の強みは高度の技術と丁寧な人材育成である。いずれも民間企業との協力なくして実現できない。次回TICADでは官民連携、ビジネスが大きな柱になると考えるゆえんである。

TICAD VIでとりあげるべき重要な点は三つある。

第一に、2013年のTICAD V以降に発生した、アフリカが新たに直面している喫緊の課題に対応すること。エボラ出血熱の流行をもたらした保健・衛生システムの脆弱性、暴力的過激主義の拡大やテロの多発、国際資源価格の下落をもたらす経済上の困難への対応は不可欠である。保健・衛生分野での対策、若者が過激主義に染まらないための対策（教育、職業訓練など）、資源国における経済の多角化といった具体的な対応策を示すことがTICAD VIには求められている。

第二に、アフリカの新たなオーナーシップに積極的に応えること。TICAD VIをアフリカがオーナーシップを発揮して策定したアフリカ独自の開発計画（アジェンダ2063）<sup>3</sup>を後押しするための会議としたい。

<sup>3</sup> アジェンダ2063

アフリカ連合（AU）の前身であるOAU（アフリカ統一機構：1963年設立）設立50年に際し策定が決定された、今後の50年を見据えたアフリカの統合と開発に関する大綱。2015年1月のAU総会で採択された。具体的には、貧困削減、教育改革、イノベーションの促進、経済改革、農業の近代化など幅広い分野における取り組みが規定されている。

第三に、国際社会の重要アジェンダのフォローアップ。TICAD が他国のフォーラムと異なるのは、TICAD がオープンでマルチの国際会議であることである。国連など国際場裏で議論されている主要な課題は TICAD の課題でもある。次回 TICAD は昨年末パリ協定を採択した COP21 の後に行われる初めてのアフリカ諸国、先進国を含む首脳レベルでの国際会議となることから、COP21 のアフリカでのフォローアップについて TICAD としてのメッセージを発出する必要がある。さらに国際的な開発目標である SDGs<sup>4</sup> も次回 TICAD の重要なテーマである。アジェンダ 2063 の支援は、SDGs の達成にもつながる。

日本としての取組ということでは、アフリカ各国の要人が特に日本に期待しているのが、若者の職業訓練である。日本の官民のこれまでの人材育成での実績、一人ひとりを大切に指導するその質の高さが高く評価されてのことである。若者支援は社会の安定化に直結し、テロを生み出す土壌を作らないとの観点からも重要である。

保健・衛生システムの脆弱性の克服、感染症対策は大きな課題であり続けている。われわれはエボラ出血熱の教訓を忘れてはならない。保健分野でこそ質の高い人材育成が求められている。

また、急増する人口を背景に、都市問題のもたらす負の影響も深刻である。住宅不足、電力不足、ゴミ処理、交通問題の解消にはあらゆる側面からの検討が必要であろう。同時に環境への配慮も忘れてはならない。日本の技術と経験を駆使した再生可能エネルギー、公共交通整備などはこうした問題への日本らしい回答であろう。

都市開発の一方において、貧困対策には農村部の発展が不可欠であることはいままでもない。そのためにも、これまでのように個々の農民を支援していくのはもちろんであるが、それに加えて、分断されたアフリカの連結性を高め、貿易・投資につなげていくということも視野におかなければならない。複数の国にまたがるフードバリューチェーンの構築は

一つの回答となろう。

以上の取り組みを進めるにあたっては、日本企業のこれまでの経験や高い技術の活用と同時に、現地の治安や保健・衛生といった、一企業だけでは対処できない問題への対処も不可欠である。これらの問題について、官と民がどのように協力して対応していくかは、官民連携でのアフリカ進出を考える際の重要なポイントと認識している。こうした点も次回 TICAD に向けてさらに議論していきたい。

TICAD V の開催された 2013 年と比べ、アフリカは新たな挑戦に直面している。そういう時だからこそ、日本はアフリカとともに歩むという決意を示したい。

2014 年のアフリカ政策スピーチで安倍総理が述べられたように、「アフリカの人々、一人ひとりが、自分たちの能力に自信を持ち、未来を築く努力を重ねていくことが大切」であり、日本にはそのために役に立てる力がある。オールジャパンがその力を結集し、具体化・可視化し、日本らしさに満ちあふれた TICAD とすることが TICAD VI に与えられた使命である。

(以上は筆者の個人的な意見である。)

<sup>4</sup> SDGs (Sustainable Development Goals)

2001 年に策定されたミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs) の後継として、昨年 9 月、国連において、「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ (2030 アジェンダ)」が採択された。この中で、2030 年までに達成すべき国際開発目標として、17 ゴール・169 ターゲットからなる「持続可能な開発目標 (SDGs)」が策定されている。

## GROWING AFRICA: Domestic Finance for Infrastructure Development

Soteri Gatera

Chief, Industrialization and Infrastructure Section,  
Regional Integration and Trade Division

United Nations Economic Commission for Africa  
(UNECA)

*\*Soteri Gatera is the Chief of Industrialization and Infrastructure Section at the Regional Integration and Trade Division of the UN Economic Commission for Africa (ECA). As a Chief, he manages and coordinates ECA's programs and activities in sectoral areas related to industrialization and infrastructure development in Africa. Prior to joining ECA, Soteri worked as a Director General in the Rwandan public service responsible for highways administration and the National Road Fund. He has also previously worked as an Assistant Lecturer in construction technology and management to undergraduates at The University College of the University of Dar-es-Salaam, faculty of Architecture and Building Economics. Soteri has a Masters in Civil Engineering from Dar-es-Salaam University in Tanzania (1993), an MBA in Public Sector Reforms from The Maastricht School of Management in Holland (2004).*

### 1. Introduction

Africa is on an unrelenting growth path. The growth rate is respectable and has been sustained inexorably in spite of recent global financial crisis. The continent's growth performances have brought to the fore huge opportunities for investment in all sectors of its economy. The buoyancy of the economy is a strong reflection that the fundamentals for sustained growth are being deeply entrenched and are taking hold – improvement in the governance environment; growing effectiveness of both the public and private sector institutions; macroeconomic stability; responsive macroeconomic and social policies; growing investor confidence and deepening financial markets, among others. For Africa to move beyond the present level of growth and development and pull most of its economies into middle class, it needs a sustained flow of a significant amount of development finance for the implementation of development programs at national, regional and continental levels. In this regard, African Governments have consistently stressed the need to strengthen domestic resource mobilization to close the existing gap between domestic savings and investment requirements as well as ensure better access to stable, adequate and predictable finance for regional infrastructure programs.

### 2. Infrastructure Initiatives

Infrastructure development and maintenance remains core components of national and regional development initiatives in Africa, the most recent of which are the New Partnership for Africa's Development (NEPAD) and Agenda 2063. The Program for Infrastructure Development in Africa (PIDA) provides a long-term vision for Africa's infrastructure development and a platform for African

countries, both individually and collectively, to mobilize required financial resources. The Presidential Infrastructure Champion Initiatives (PICIs), which consists of nine mega inter-regional infrastructure projects championed by some African Heads of State and Government and drawn mostly from PIDA, provides further impetus to the fast implementation of regional infrastructure programs in Africa. It should be noted that PIDA itself draws largely from the infrastructure master plans of members States, regional economic communities and corridors that link African landlocked countries to the sea ports.

### 3. Infrastructure Financing

For quite a long time, the discourse on Africa's infrastructure gap has mainly focused on the external finance sources paying little regard to the role of domestic finance in financing infrastructure. National governments in Africa are the main single source of infrastructure financing and this role is fast increasing. Based on the IMF estimates in 2014, Africa finances about 65% of her infrastructure expenditures – almost \$60 billion (about 4% of sub-Saharan GDP) from public sector budgets. Domestic resources in sub-Saharan Africa have increased thanks to debt relief, increased revenue collection, gains from the commodity price boom and, more generally, improved macroeconomic and institutional policies. Analysis by country indicates that South Africa continues to dominate the continent in terms of absolute national budget allocation. At about \$30 billion, South African infrastructure spending in 2012 was by far the largest in sub-Saharan Africa. Kenya and Namibia each allocated \$3.0 billion on infrastructure during the same year while Tanzania and Ethiopia spent about \$1.7 billion each. It has been estimated that Africa countries need to



invest 5 – 6% of their GDP in infrastructure to sustain their economic growth. In Africa, we see countries like Angola and Cape Verde apportioning more than 8% of their GDP on infrastructure development and maintenance while countries like Zimbabwe, Sierra Leone, Cameroun, Ghana and Nigeria allocated much smaller proportions (see Figure 1 and Table 1 below).

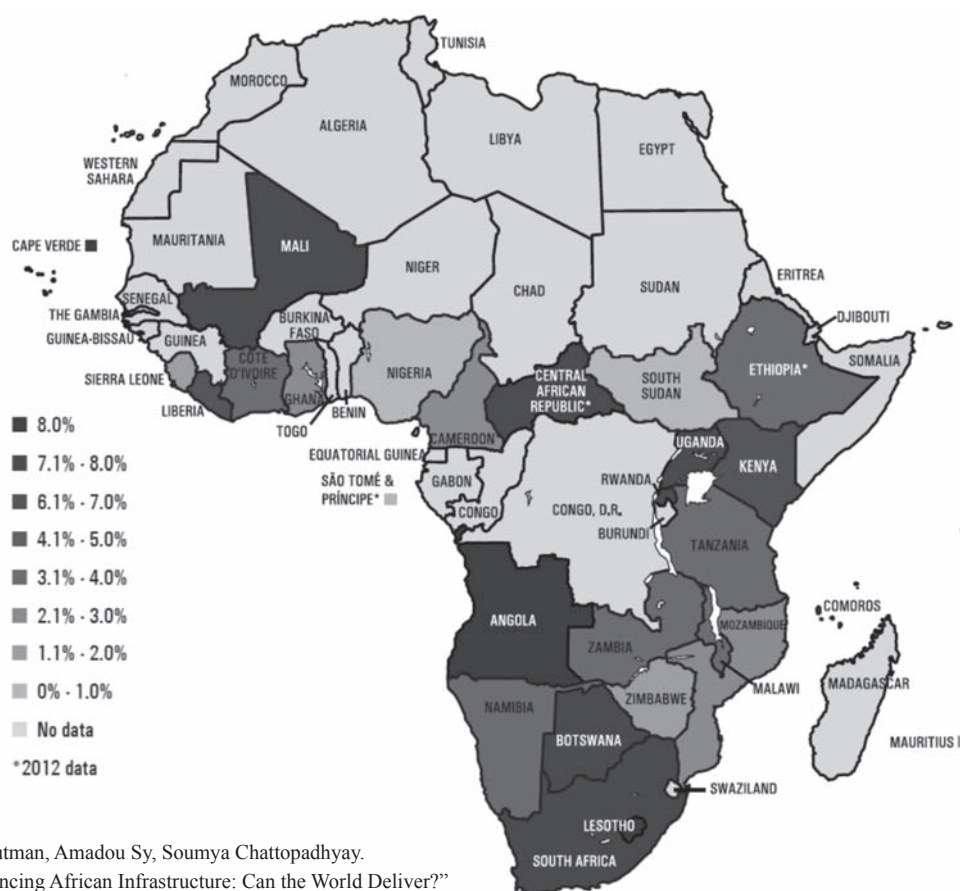
The tax – to – GDP ratio has remained over 20% for the period 2000-2013. However, it can be seen that increased tax mobilization has been driven by resource rich countries. Oil exporting countries have higher volatility in tax mobilization driven by fluctuations in international petroleum prices (higher prices in 2000-2008 followed by a slump since 2009). Other resource-rich countries experienced the same scenario with their respective commodity price trends. The World Bank study indicates that tax mobilization, although more stable, remains low in spite of significant efforts and reforms in non resource-rich countries. For instance, the general tax to GDP ratio in 2013 ranged from 2.8% in the Democratic Republic of Congo

(DRC) to 25% in South Africa. Therefore, in spite of good progress in raising revenues, African countries need to raise more domestic finance to meet their infrastructure gap.

#### 4. Beyond National Budgets

African leaders, convinced of benefits from economies of scale from well managed trade corridors, have recently focused and mobilized resources for joint cross-border mega infrastructure project. Some of these projects are briefly highlighted below.

- A 4,401 km (\$23.7 billion) natural gas pipeline from Nigeria to Algeria via Niger and from Algeria to Spain. This pipeline project will be completed in 2018.
- An 8,715 km road/rail project which entails combining Trans Africa Highway (TAH) section 5 (Dakar to N’djamena) and TAH 6 (N’djamena to Djibouti). This project is estimated at \$8.15 billion and the financing mechanism is being negotiated.
- The construction of a multi-modal (road, railways and ports) trans-continental interconnector that ultimately



Source : Jeffrey Gutman, Amadou Sy, Soumya Chattopadhyay. March 2015. "Financing African Infrastructure: Can the World Deliver?" The Brookings Institution

Figure 1: National Budget Allocation to Infrastructure in 2013

connect Cape Town in the South and Cairo in the North. The project entails several components, all of which are in various stages of the development cycle, that includes road, rail, bridge, border post and energy projects.

- The construction of navigation line between Lake Victoria and the Mediterranean Sea. The idea is to promote inter modal transport by integrating river, rail, and road transport facilities along the Nile Corridor and to develop river management capacity.
- The LAPSET Corridor project (Kenya Shillings 2.7 trillion) is the first large, high impact infrastructure project initiated by Kenya without external assistance. The infrastructure asset will connect

Table 1: Percentage of GDP to Infrastructure in some countries

Country	Percentage of GDP Allocated to infrastructure
Angola	8.0% +
Cape Verde	8.0% +
Lesotho	8.0% +
Botswana	7.1% - 8.0%
Central Africa Rep	7.1% - 8.0%
Mali	7.1% - 8.0%
South Africa	7.1% - 8.0%
Uganda	7.1% - 8.0%
Rwanda	7.1% - 8.0%
Kenya	6.1% - 7.0%
Liberia	6.1% - 7.0%
Cote d'Ivoire	4.1% - 5.0%
Malawi	4.1% - 5.0%
Mauritius	4.1% - 5.0%
Tanzania	4.1% - 5.0%
Zambia	4.1% - 5.0%
Ethiopia	3.1% - 4.0%
Namibia	3.1% - 4.0%
Cameroon	2.1% - 3.0%
Ghana	2.1% - 3.0%
Mozambique	2.1% - 3.0%
Sierra Leone	1.1% - 2.0%
Zimbabwe	1.1% - 2.0%
Nigeria	0% - 1.0%
Sao Tome and Principe	0% - 1.0%
South Sudan	0% - 1.0%

Source : Jeffrey Gutman, Amadou Sy, Soumya Chattopadhyay. March 2015. "Financing African Infrastructure: Can the World Deliver?" The Brookings Institution

Kenya's Port of Lamu to South Sudan and Ethiopia.

- Ethiopia's Grand Renaissance Dam (\$5.0 billion) under construction along the river Nile is earmarked for generating 6000MW of hydro power and is scheduled for completion in 2017.
- A high speed standard gauge modern railways from the port of Mombasa in Kenya joining Kigali in Rwanda and Juba in South Sudan is also under construction and scheduled for completion in 2018.

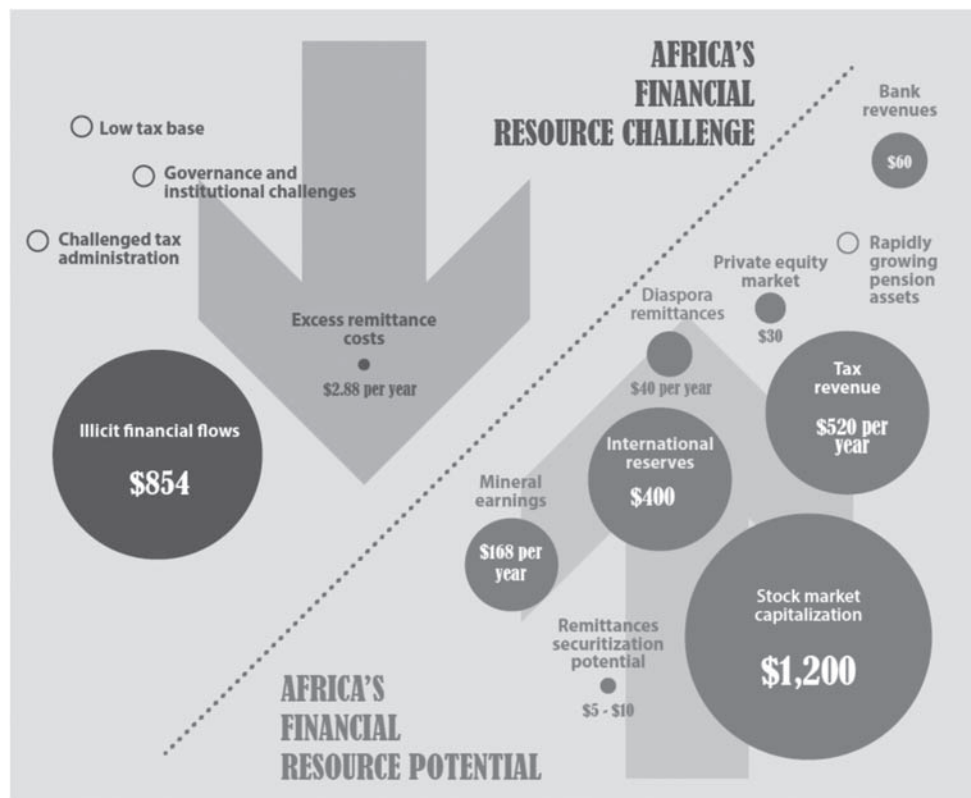
#### 5. Need for More Domestic resource Mobilization for infrastructure Development

Infrastructure development in Africa has the potential to raise GDP by 2% and develop the backbone for rapid and massive industrialization, which in turn, will boost the capacity to generate more domestic resources. The need for additional resources for infrastructure development is undeniable. Despite the promising economic development, a number of African countries still face structural problems to growth. Nonetheless, on the balance African countries have the potential to generate significant domestic financial resources (see Figure 2) from the encouraging economic performances.

There is an enormous resource base in the various forms including pension funds. For instance, the size of Africa's pension funds is growing at a staggering pace. South Africa saw her pension fund assets grow from \$166 billion in 2007 to \$277 billion in 2011 while Nigeria grew from \$3 billion in 2008 to \$14 billion in 2010; the assets of Namibia's pension funds are estimated at \$1.84 billion. Kenya's pension funds account for wealth estimated at \$4.45 billion.

African countries raise more than \$527.3 billion annually from domestic taxes, compared to \$73.7 billion received in private flows and \$51.4 billion in official development assistance. This indicates that there is a huge potential in tax revenue (see Figure 2).

Further still, Africa earns more than \$168 billion annually from minerals and mineral fuels and has more than \$400 billion in international reserves held by its central and reserve banks. Remittances by Africans living in diaspora climbed to \$60 billion in 2012. The World Bank estimates that in the next decade the amount remitted by Africa's diaspora could grow to \$200 billion. Africa has the potential to raise between \$5 billion and \$10 billion annually in the international capital market through securitization of



Source : Abdalla Hamdok. March 2015. “Innovative Financing for the Economic Transformation of AFRICA” United Nations Economic Commission for Africa

Figure 2: Africa’s Financial Resources Potentials and Challenges (billions)

remittances from its diaspora communities.

Stock market capitalization in Africa rose from \$300 billion in 1996 to \$1.2 trillion in 2007. Some 39 African countries issue treasury bills and 27 offer treasury bonds. With more than 700 bonds worth \$206 billion issued by African countries as at December 2011, the emergence of respectable bonds market is within reach. Banking revenues were last year estimated at \$60 billion and there is high liquidity in the banking sector. It should further be noted that no more than ten African countries have established sovereign wealth funds.

Illicit financial flows from the continent reached \$854 billion over the period between 1970 and 2008 which amounts to a yearly average of about \$22 billion in lost financial resources. If curtailed, such resources flows could be made available for the implementation of national and regional development programs, infrastructure included. The private equity market in Africa is currently worth about \$30 billion and is fast growing. The private equity market could be a formidable alternative source of capital for investments in infrastructure programs that are under

financed but offer high returns.

All these potentials, among others, signify resources that could support Africa’s infrastructure programs and projects, if appropriate measures and instruments are put in place. Given the resource potential of domestic sources of development finance and the encouraging performance of some of them, Africa is poised to bridge its infrastructure deficits within the next decade. There is sufficient evidence that fundamentals exist for the continent to raise substantially more financial resources domestically to implement not only continental infrastructure programs but also all developmental initiatives in Africa as articulated in the Africa agenda 2063.

## Particularity of cross-border Infrastructure Project: case study of Northern Corridor

Cezzy KANIONGA KANIONGA

Program Officer,  
Private Sector Investment Promotion

Northern Corridor Transit and Transport  
Coordination Authority (NCTTCA)

*\*Please note that the views expressed in this article are my own, and do not necessarily represent the opinion of NCTTCA.*

*Cezzy Kanionga is Program Officer of Private Sector Investment Promotion in NCTTCA in Kenya. Prior to join NCTTCA in 2013, he worked as senior project manager at the Multimodal Freight Management Office (OGEFREM) in Democratic Republic of Congo. Cezzy holds a Master 2 in IT application for Project Management, Studies and Multimedia from University of Paris VI Marne-la-Vallée, France. He also has diploma of Project Assessment, Analysis and Planning from "Centre de Perfectionnement en Technique de Développement (CEPETEDE)" of Kinshasa, DRC, and diploma of Project Management from Central Institute of Technology of Perth, Australia.*

### 1. Presentation of the NCTTCA

#### Establishment and description

The transport corridor linking the Kenyan seaport of Mombasa, on the Indian Ocean coast, with Uganda, Rwanda, Burundi, the Democratic Republic of Congo and Southern Sudan is referred to as the Northern Corridor. It is the busiest Corridor in East and Central Africa handling in the region of 24 million tons of import/export cargo through the Port of Mombasa of the countries mentioned above. The corridor also handles a substantial volume of intra-regional trade estimated to be over 3 million tons per annum.

The Northern Corridor is a multi-modal transport corridor, combining surface modes of transportation, which include road, rail, inland waterways and pipeline. The main road network runs from Mombasa Sea Port through Kenya and Uganda to Kigali in Rwanda, Bujumbura in Burundi and to Bukavu, Goma, Kindu and Kisangani in the Democratic Republic of Congo. The road network also links Kenya and Uganda to Juba in South Sudan. The rail network runs from Mombasa Sea Port through Nairobi, Malaba, and Kampalato Kasese in Western Uganda, close to the border with the Democratic Republic of Congo. A branch line radiates from Nakuru to Kisumu on Lake Victoria, from where rail wagon ferries link to the railway system in Uganda at Port Bell. Another rail branch line runs from Tororo in Eastern Uganda to Pakwach in the Northern Uganda, from where river steamers used to provide links with Nimule in South Sudan. The oil pipeline runs from Mombasa through Nairobi and Nakuru to Kisumu and Eldoret in western Kenya, from where the land

locked countries access their fuel imports. The Corridor also links Mombasa to Northern Tanzania and Ethiopia.

The institutional framework for the management of the corridor has been established by the Northern Corridor Transit and Transport Agreement (NCTTA), a Treaty signed by the countries of Kenya, Uganda, Rwanda, Burundi, and DR Congo and of which South Sudan joined recently, for the facilitation of transit traffic and trade along the Northern Corridor.

The Treaty instituted the Northern Corridor Transit Transport Coordination Authority (NCTTCA). A Council of Ministers in charge of transport from the signatory countries plays the active role of supreme body for the implementation of the provisions of the Treaty.

The NCTTA provides the basic framework for cooperation among the contracting States in the facilitation of trade and traffic movement in their respective territories to and from the sea through the port of Mombasa. Prior to the Treaty, transit trade operated on the basis of bilateral agreements, which did not offer a coherent framework for standardized services and transit trade procedures across the different Member States.

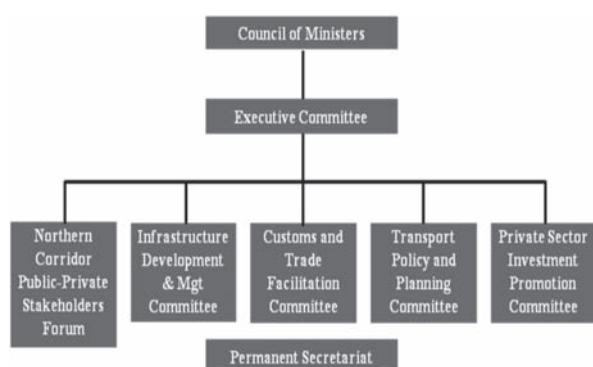
#### Mandate of NCTTCA

The overall mandate of the NCTTCA is the removal of all obstacles to the flow of trade and services along the Northern Corridor. In fulfilling this mandate, the objectives of the NCTTCA are as specified in Agreement and they include:

- To facilitate trade, the movement of persons, vehicles and goods in domestic, regional and international transport;
- To stimulate economic and social development in the territories of the contracting parties;
- To transform the Corridor into a Development

- Corridor which, in addition to offering safe, fast and competitive transport and transit services that secure regional trade, will stimulate investments, encourage sustainable development and poverty reduction;
- To implement strategies for accelerating economic and social growth along the Corridor while ensuring environmental sustainability.

Institutional framework of NCTTCA



Source : NCTTCA

Figure 1: Institutional Structure of NCTTCA

The Council of Ministers comprises of Ministers responsible for transportation matters in each of the Contracting States is the top most policy organ of the Authority. It is the policy making body of the NCTTCA and its decisions are binding on all contracting parties. Below the Council of Ministers is the Executive Committee. This is an inter-governmental Committee composed of Permanent Secretaries or their equivalents that are responsible for transport matters in each of the Contracting States. The Executive Committee is primarily responsible for initiating general principles and policies governing the NCTTCA, as well as strategies for transport and trade facilitation, infrastructure development and harmonization of national policies. The Executive Committee is also the organ responsible for resourcing the Secretariat, in terms of human and financial resources, and the supervision of the Secretariat. The executing organ of the NCTTCA is the Permanent Secretariat. It is based in Mombasa and it is responsible for coordinating implementation of the Northern Corridor Agreement and any other decisions and resolutions made by the Council of Ministers and the Executive Committee.

A number of Specialized Committees have been put in place to synthesize and make appropriate recommendations

to the Executive Committee. These are: (i) Northern Corridor Public-Private Stakeholders Forum; (ii) Committee on Infrastructure Development and Management; (iii) Committee on Transport Policy and Planning; and (iv) Committee on Customs and Transit Facilitation and (v) Private Sector Investment Promotion Committee.

The Northern Corridor transport systems are dominated by road and rail transport modes. Road transport accounts for over 95% of all freight and rail transport accounts for less than 5%. Air transport is predominantly for passenger traffic between the member states of the Northern Corridor. However, due to the poor state of road infrastructure in the DRC and the lack of a rail network, goods are transported by rail/road up to Goma, Beni or Bunia and then airlifted to Kisangani, Kindu and other destinations within the eastern part of that country. As a result consumer prices are 3 to 4 times more expensive in places like Kisangani and Kindu.

2. Overview infrastructure cross-border projects in the Northern Corridor

Identification of regional projects in the Northern Corridor

Early in this decade, more precisely in 2010, NCTTCA developed the Northern Corridor Spatial Development Program (NCSDP). This important document identified economic impact areas in the Northern Corridor region and shaped a series of integration projects in the various sectors of Transport, Mining, Energy, Information Technology and Services in general. The NCSDP also identified challenges and strengths to the realization of these projects for the transformation of the Corridor in an economic development Corridor.

In 2011, the Northern Corridor Infrastructure Master Plan was developed by building on previously developed NCSDP. The plan includes 36 projects and priority actions for the implementation of projects.

These projects are divided between roads, railways, seaports, inland waterways, pipelines, border crossings, but also special emphasis was placed on capacity building including institutional support to States in PPPs. A total project costs over a period from 2011 to 2030 was estimated at 4.5 billion dollars.

The identification of projects through the Northern Corridor Infrastructure Master Plan also informed the

Program for Infrastructure Development in Africa (PIDA), for which in the Priority Action Plan for the transport sector, retains the modernization of the Northern Corridor road as one of the highest priority of the program with an estimated cost of 1 billion US dollars.

But the biggest challenges remains the mobilization of funding for the implementation of these regional projects. Nevertheless with greater willingness at the highest political level in the member States, a number of initiatives have been undertaken to develop the implementation of the Space Program and the Northern Corridor Infrastructure Master Plan.

With regards to the projects at Member States level and which are subject of monitoring by NCTTCA, there is the initiative of the Northern Corridor integration projects. This initiative stems from the will of Heads of States from Northern Corridor to actually see things moved. Therefore heads of states of Kenya, Uganda, Rwanda and South Sudan agreed to meet every two months for monitoring and overseeing by themselves the implementation of the integration projects. In the particular sector of rail ways, one of the biggest projects overseen by the heads of States is the Standard Gauge Railway (SGR).

### 3. Northern Corridor Cross-border Infrastructure projects: features and issues

The Northern Corridor itself is a cross-border transport infrastructures project. Many cross-border projects are being implemented in rail ways, roads, inland waterways, border posts and pipeline sectors.

In railways, Kenya, Uganda, Rwanda and South Sudan have agreed under Northern Corridor Integration Projects to develop a Standard Gauge Railway (SGR) stretching from Mombasa to Nairobi, Kampala, Kigali, Juba and Kisangani. To interconnect all the Northern Corridor Member States, NCTTCA has been requested to facilitate, through advocacy, the extension of the SGR projects in the rest of the Member States. Therefore NCTTCA organized Bilateral Technical Meetings between Uganda and DRC on Standard Gauge Railway (SGR) in coordination with the Ministry of Works and Transport, Republic of Uganda on 24<sup>th</sup> November 2014 and June 2015 in Kampala, Uganda.

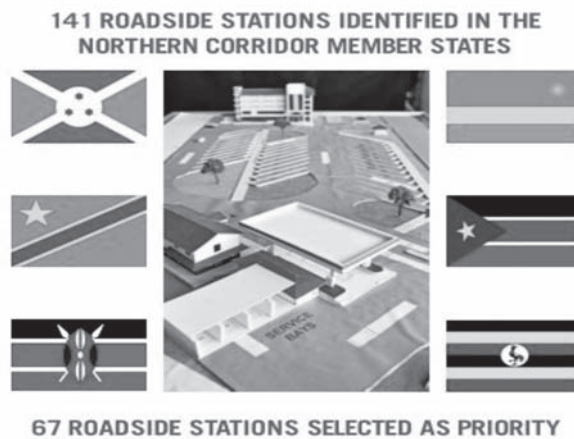
Some sections of the Northern Corridor road network are being developed as cross-border projects such as the



Note : The 1987.7 meters long Tsavo Super Bridge, with the highest point of 35.1 meters being constructed by China Road and Bridge Corporation (CRBC) will run over the Tsavo River and the existing meter gauge railway.

Source : Xinhuanet.com

road section from Mbarara via Mpondwe in Uganda to Kisangani via Kasindi and Beni in DRC. Some bridge projects on the Northern Corridor road network are developed between countries as cross-border projects. In border posts' domain, NCTTCA has initiated the One Stop Border Post (OSBP) as cross-border projects between DRC and Uganda, Rwanda and Uganda, Rwanda and DRC, Rwanda and Burundi. In the domain of road modernization and road safety, many other cross-border projects are ongoing such as the Roadside Stations program (RSS).



Source : [www.roadsidestations.org](http://www.roadsidestations.org)

NCTTCA as an intergovernmental agency does not implement projects for the Member States. The project are undertaken by the Member States themselves. The NCTTCA's role is to monitor the implementation process and report to the Member States on progress achieved. On behalf of the Member States, NCTTCA also seeks funds from donors to implement projects. The Organization

conducts also project studies up to feasibility stage. It is on the basis of studies undertaken that the Member States carry on the construction phases of projects.

With regard to cross-border projects, NCTTCA organizes bilateral meetings between concerned countries and comes up with agreement on the way forward for the implementation of such projects. In this process a certain number of issues are addressed. At implementation level, issues faced are relating to funding, politic crisis between the concerned countries, project management and capacity building within the member states, etc.

Upon completion of project, issues related to management, maintenance and reporting are addressed. But currently, most of cross border project are managed independently from each other country. This does not allow the setting of common standard among countries. Once a project has been completed, each country tries to manage the section or component within its territory in accordance with its own regulation. This represents a challenge to NCTTCA in terms of harmonization of rules related to implementation and management of cross-border projects. It is against this background that the organization seeks to come up with guidelines applicable to all Member States.

The projects are taken in their globality for the interest of the whole region in view to facilitate the monitoring and the request for funding from donors. Cross-border infrastructure allows to have uniform infrastructure standards in the region. Efforts should be kept in the process of harmonization of rules among the Member States. This will enhance the regional integration process.

## India-Africa Trade and Investment Relationship: From Goods to Services

Dr. Rajat Kathuria  
Director and Chief Executive

Tanu M. Goyal  
Consultant

Indian Council for Research on International  
Economic Relations (ICRIER)

*\*Please note that the views expressed in this article are authors' own, and do not necessarily represent the opinion of ICRIER.*

*Dr. Rajat Kathuria has been working at ICRIER since September 2012. He has over 20 years experience in teaching and 10 years experience in economic policy besides research interests on a range of issues relating to regulation and competition policy. He worked with Telecom Regulatory Authority of India (TRAI) for eight years. Dr. Kathuria also worked with The World Bank, Washington DC as a Consultant. He has an undergraduate degree in Economics from St. Stephens College, Masters from Delhi School of Economics and Ph.D. degree from the University of Maryland, College Park.*

*Tanu M. Goyal has been working at ICRIER since 2008 and has worked on projects for the Government of India, ADB, European Commission, among others. She holds a Masters degree in Economics with specialisation in world economy, from Centre of Trade and Development (CITD), Jawaharlal Nehru University, New Delhi.*

The global financial crisis that had its roots in developed markets wrought enormous damage on countries across the globe. As a result of the crisis, emerging markets seriously began to explore options to safeguard themselves against future shocks, including the possibility of deeper economic and political engagement with other emerging markets. For example, BRICS members (Brazil, Russia, India, China and South Africa), successfully established a BRICS development Bank (New Development Bank or NDB) to provide an alternative source for credit flows aimed at financial stability, growth and development. Further, South-South Cooperation in terms of trade and investment increased and became a major source of growth and employment generation (CII/WTO 2013<sup>1</sup>). Likewise, India and Africa are seeking to enhance their historical ties to foster greater trade and investment flows in light of the changing geopolitical landscape. Post crisis, the India-Africa engagement has already touched new highs.

India and Africa together constitute one third of the World's population of which a majority are youth<sup>2</sup>. Several similarities bind the two regions. Africa is a continent with 54 countries, divided in six broad regions – North Africa, Central Africa, East Africa, West Africa, Southern African Customs Union (SACU) and other South

African Countries. Each region has distinctive natural resource endowments with varying levels of economic development and political stability. Between the 29 States

and seven union territories in India too there is considerable variation in endowments and development. India's size and diversity means that it is often characterized as a subcontinent. Recent growth in India has been high and seen as a ray of hope in an otherwise flagging global economy. The International Monetary Fund (IMF) predicts that India will grow at 7.5 per cent in 2016 while for the different regions within Africa the estimated growth forecast ranges from 1.3 to 4.3 per cent (IMF 2015<sup>3</sup>).

Following independence, both India and Africa adopted a common and shared approach at international fora. The post colonial troubles were similar and several studies have also highlighted that India and Africa have common futures (ORF 2015<sup>4</sup>). The historical trade and investment linkages were the result of robust inter-governmental and people-to-people relations. In the new millennium, there is potential for rejuvenating the relationship especially in view of the emerging global geopolitical landscape. This short paper discusses the current level of trade and investment flows between India and Africa and based on that makes suggestions for potential areas of collaboration.

### 1. India-Africa Trade Relations

Africa is a critical trading partner for India for two reasons – volume of trade and its composition. In 2014-15, Africa's share in India's total trade was about 9.4 per cent, marginally higher than in 2010-11 (Figure 1). Bilateral

<sup>1</sup> [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/a4t\\_e/global\\_review13prog\\_e/india\\_africa\\_report.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/global_review13prog_e/india_africa_report.pdf)

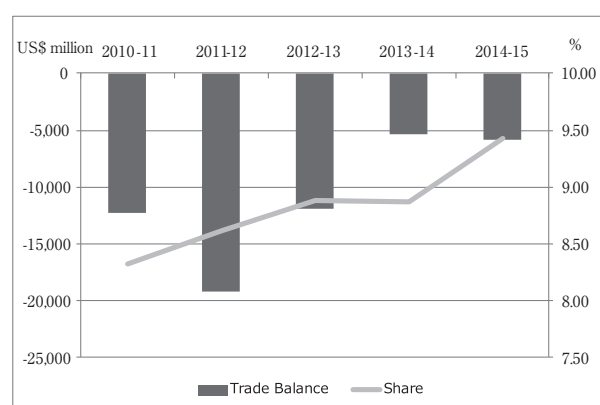
<sup>2</sup> <http://thewire.in/2015/10/24/the-india-africa-relationship-is-beyond-strategic-considerations-13932/> (accessed on 22 January 2016)

<sup>3</sup> <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/text.pdf>

<sup>4</sup> <http://www.orfonline.org/wp-content/uploads/2015/12/Common-Futures1.pdf>



trade was valued at \$71.5 billion in 2014-15, substantially more than the value of \$5.3 billion in 2001.<sup>5</sup> India is a net importer of goods from Africa, although the negative trade balance has been declining in recent times (Figure 1) due to the fall in the value of imports from Africa on the back of falling commodity prices of oil and other minerals.



Source: Calculated from Directorate General for Foreign Trade (DGFT), Department of Commerce, Government of India  
 Figure 1: Trade Balance and Share of Africa in India's Total Trade (2010-11 to 2014-15)

East Africa accounts for a majority share of India's exports while India's imports reflect a preference for the West African region (Table 1). This is due to composition of the trade with these regions. The West African region, particularly Nigeria accounts for the bulk of India's oil imports. Compared with this, India exports refined petroleum products to East African countries including Mauritius and Kenya. Other key items of import include

African cash crops such as shelled cashews, vegetables, nuts, coffee, tea and minerals such as gold, copper, coal, rock phosphate, etc. India's exports largely consist of vehicles, drugs and pharmaceuticals, engineering products and also a few agricultural products such as basmati rice.

The pattern of trade between India and Africa reflects the natural resource advantage of Africa as predicted by the classical theories of international trade. The balance of trade in favour of Africa in goods vis-à-vis India is based largely on Africa's commodity exports. India on the other hand has emerged as a major global player in services. India ranked as the 8<sup>th</sup> largest exporter and importer of commercial services in 2014 (WTO 2015<sup>6</sup>). Bilateral services trade data however are not readily available. Global sector wise services trade data show that while India is a net exporter Africa is a net importer of services. Table 2 reveals that in the category 'other services' including construction, financial services, telecommunication and business services India's exports to the rest of the world were in excess of US\$ 61 billion in 2014. This is India's top export category and at the same time it is also the top category of services import for Africa, reflecting enormous potential for trade in services.

Table 1: Region-wise India's Trade with Africa in 2014-15

Region	Exports (US\$ Million)	Share (%)	Imports (US\$ Million)	Share (%)
Central Africa	1,251.26	3.81	265.82	0.69
East Africa	10,152.26	30.91	1,441.99	3.73
North Africa	5,711.68	17.39	4,065.83	10.52
Other South African Countries	3,214.03	9.79	5,259.43	13.61
Southern African Customs Union (SACU)	5,532.43	16.85	7,567.23	19.59
West Africa	6,980.27	21.25	20,034.56	51.86
<b>Total Africa</b>	<b>32,841.93</b>		<b>38,634.86</b>	

Source: Calculated from Directorate General for Foreign Trade (DGFT), Department of Commerce, Government of India

<sup>5</sup> Calculated from Directorate General for Foreign Trade (DGFT), Department of Commerce, Government of India and CII/WTO (2013)

<sup>6</sup> [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)

Table 2: India and Africa's Global Trade in Service in 2014  
(US\$ Million)

Region/Category	Export	Import	Trade Balance
<b>India</b>			
Services	156,209	147,888	8,321
Goods-related services	383	246	137
Transport	18,627	77,256	-58,630
Travel	19,700	14,596	5,105
Other services	117,499	55,790	61,709
<b>Africa</b>			
Services	106,760	183,710	-76,950
Goods-related services	1,970	NA	
Transport	29,470	71,040	-41,570
Travel	42,580	25,900	16,680
Other services	32,740	86,050	-53,310

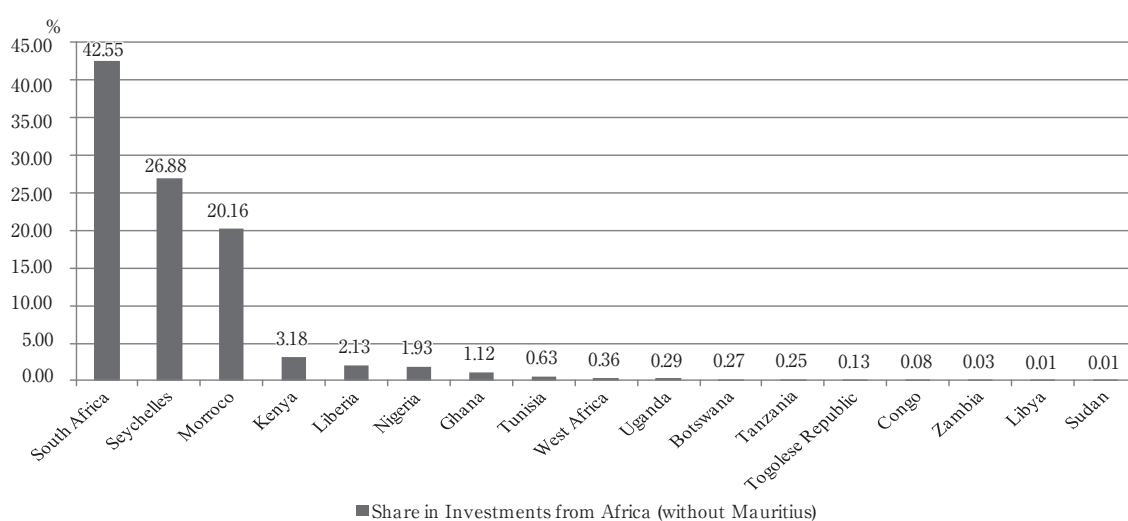
Source: Calculated from United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Statistics.

## 2. India-Africa Bilateral Investments

In India, the data for inward foreign investments is available with the Department of Industrial Policy and Promotion<sup>7</sup> and outward investments is available with the Reserve Bank of India<sup>8</sup>. Bilateral investments between India and Africa have grown substantially over the last

decade and show one interesting feature. Mauritius is the single largest investor from Africa to India and also the top source of all foreign investments into India. It is well known that these investments originate in other countries and are routed through Mauritius to leverage tax advantages rather than being driven by conventional reasons of efficiency or market expansion (Box 1). Between April 2000 and September 2015, the total investments from Africa were around \$92 billion of which 99.2 per cent were routed through Mauritius. Excluding Mauritius, the total investment from Africa during the same period amounts to just \$683.9 million. South Africa, Seychelles, Morocco, Kenya and Liberia are key investors from Africa. Figure 2 shows the share of different African countries in the total investments into India from Africa. Mauritius is excluded since the large inflows from there dwarf the other source countries into insignificance. The issue of Mauritius is dealt separately in the Box.

A majority of the investments from African countries (excluding Mauritius) are directed towards the drugs and pharmaceutical sector. This includes investment in manufacturing as well as wholesale and retail trading of drugs. Other key sectors of investment include construction, maintenance and other allied activities, hotels and rooming and lodging services, data processing and software services, among others.



Source: Extracted from DIPP, Government of India.

Figure 2: Share of African Countries in Total Investment from Africa to India from April 2000 to September 2015 (Excluding Mauritius)

<sup>7</sup> <http://dipp.nic.in/English/Default.aspx>

<sup>8</sup> <https://www.rbi.org.in/>

**Box 1: Decoding Mauritius - A Route for Foreign Investments**

As reflected in the available data, 90 per cent of Indian overseas investments in Africa and almost 99 per cent inward investments from Africa are directed to or via Mauritius. A majority of the investments made via Mauritius are not by companies that are of Mauritian origin but by companies that are directing their investments into India through a subsidiary in Mauritius. The companies are essentially availing the tax advantages offered in Mauritius and since India has a Double Taxation Avoidance Agreement (DTAA) with Mauritius, such investments escape taxation in India as per the Indian tax rates and laws. Under the Income Tax Act 1961 of India, there are two provisions, Section 90 and Section 91, which provide specific relief to taxpayers to save them from double taxation. Section 90 is for taxpayers who have paid the tax to a country with which India has signed DTAA. When compared with India, tax rates in Mauritius are significantly lower – the corporate tax rate is about 15 per cent in Mauritius while it is over 30 per cent in India and the capital gains tax in Mauritius is 3 per cent while it is higher in India. Therefore, Mauritius is regarded as ‘tax haven’ and companies interested in investing in India often direct their investments via Mauritius making use of the DTAA between India and Mauritius.

Routing investments through Mauritius has often attracted criticism and has led to disputes with the Indian tax authorities. Mauritius is considered as a route to avoid taxes and many companies including Vodafone have faced the tax authorities for non-payment of tax in India under the aegis of the DTAA with Mauritius. Despite this, with a share of 34 per cent in India’s total inward investment, Mauritius continues to be the most popular source of routing investments in India.

With regard to investments in Africa, India has emerged as a major investor from the developing world, surpassing even China in recent times. The spatial coverage of Indian investments is vast covering a large number of countries such as Mozambique, Egypt, South Africa, Kenya, Sudan, Tunisia, Benin, Burkina Faso, Chad, Djibouti, Guinea Republic, Sierra Leone and Swaziland, among others. In all, Indian companies have invested in around 40 African countries. Like with inward investments, a large majority of the investments are directed towards Mauritius, although the ultimate destination could be different. Between July 2007 and May 2015, almost 21 per cent of total Indian overseas investments were in Africa, of which 89.5 per cent were accomplished via Mauritius. Nearly 20 per cent of these investments are made by two large Indian companies. In 2014 ONGC Videsh Limited made an investment of \$2.6 billion in Mozambique while Reliance Industries Limited made an investment of \$6.7 billion in Mauritius in 2010. The skewness in the investment data suggests a need for diversification. Opportunely, a number of Indian companies are now establishing presence in Africa in the financial, insurance, real estate and business services and wholesale, retail trade, restaurant and hotel services.

### 3. International Agreements

India and Africa are members of several international fora. Besides India has concluded or is negotiating agreements with various African nations. India has both Bilateral Investment Promotion Agreements as well as DTAAAs with several African countries including Egypt, Kenya, Libya, Mauritius, Morocco, Sudan and South Africa, among others. India is also negotiating trade and investment agreements with different African nations or regions. For example, India-Egypt Preferential Trade Agreement, India-Mauritius Comprehensive Economic Cooperation Agreement and India-Southern African Customs Union Preferential Trade Agreement are under negotiation, to name a few.

Although an enthusiast for the multilateral process, the new realism of regional and bilateral agreements has resulted in India having negotiated and concluded several comprehensive economic partnership agreements with Japan, Korea, Singapore and Malaysia. India is also negotiating with countries and blocs such as Thailand and European Union. More recently, India’s upgraded its engagement with Association of South East Asian Nations (ASEAN) from just goods’ liberalisation to include services and investments thus launching the ASEAN-

India Comprehensive Economic Cooperation Agreement. In the backdrop of the 'Look East, Act East' initiative of government, it is likely that India's engagements with East and South East Asia will continue to expand. At the same time, the government has enacted policies to enlarge India's activities with Western markets through the 'Look West' policy.

Parallel to this, Africa's effort to integrate within the continent is likely to boost international trade among the countries in the African continent. Africa has several trade agreements or ongoing negotiations within the region such as the Southern African Customs Union (SACU) and the Tripartite Free Trade Area and with other countries and regions such as the European Free Trade Association, European Union and Turkey, among others. Interestingly, while a majority of African trade integration is within Africa, India has integrated across different regions, particularly East and South East Asia. Therefore, there is a window of opportunity for businesses in third country markets to explore possibilities of economic engagement with India and Africa through each other.

#### 4. Going beyond Goods: Potential Areas for Future Engagements

The above discussion highlights that while trade and investments flows between India and Africa are already large, their trade baskets are diversifying and services are gaining importance. In terms of investment, Africa is the single largest investor in India, globally, though a majority of the investments are made via Mauritius, a tax haven. Bilateral agreements have a strong role to play in this context. The growing bilateral engagements have made it more attractive for third country's to exploit trade complementarities between India and Africa and establish presence in either/both the markets using their respective bilateral agreements. Some of the potential areas for investment are listed below:

a) Food processing industries: India is importing a cash crops from Africa, while the processed food products are being exported from India to Africa. There is scope for investment in food processing industries in India considering the sector enjoys incentives from the Indian government. Food processing is one of the priority sectors for India. The government allows

100 per cent foreign direct investment in the sector and companies can establish production networks in the food value chain. A lot of investment is coming in the food processing in India and therefore it is a potential area for enhancing trade and investment between India and Africa.

- b) Information and communication technology (ICT): There are clear complementarities in this sector. While India is one of the largest exporters of services, Africa is a net importer. Indian companies have an established competitive advantage in IT/ITeS. According to the Network Readiness Index Report (2015)<sup>9</sup>, Africa fairs poorly in terms of the environment for ICT. In September 2015, the Indian government and ICT companies visited Africa to explore opportunities in the market. Given the overall importance of technology in the growth process, there is potential for Indian companies to invest in Africa in this sector.
- c) Financial services: There are a large number of Indians residing in Africa. Moreover, since the levels of trade and investments have increased, there is scope for establishing physical presence of banking and financial institutions in African countries. The Third India Africa Forum Summit (IAFS) in October, 2015 saw India commit to a \$10 billion line of credit to Africa at concessional rates. India's cumulative line of credit to Africa after the first two summits was around \$7.4 billion that helped in building infrastructure. Establishment of Indian financial institutions in Africa will further assist in strengthening the business relations between the two markets.
- d) Knowledge-based services: Both India and Africa boast of a large share of youth in their respective populations. India is acclaimed to have a large English speaking population that formed the basis for the success of the Business Process Outsourcing (BPO) Industry in India. As India inevitably moves up the value chain in this realm, there is opportunity for Africa to fill the space vacated by India. The presence of a large Indian population in Africa provides scope for establishing education

<sup>9</sup> <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/network-readiness-index/>

institutes and skill development centers in Africa to exploit such future opportunities. In the past three years alone, 25,000 Africans have been trained or educated in India.<sup>10</sup> There is hence a scope for establishing joint training or education centers in Africa in collaboration with businesses so that the trained persons can be absorbed in the workforce. Skill development is a crucial input to developing the ICT capabilities in Africa. ORF (2015)<sup>11</sup> has highlighted that in Africa, government funding is geared towards university education rather than technical and vocation training. Therefore, this is an important area for private investment.

- e) Health services: India is globally competitive in providing low cost health services. These can be offered to Africa through two routes – First, Indian companies can invest in health services sector in Africa and movement of professionals including health workers can be made easier. Second, the Indian government can offer easier access to African nationals on account of medical tourism to India. The two governments can collaborate to establish digital connection between the health centers so that the patients can locate and communicate with health professionals in each others markets.

## 5. Conclusions

Overall, the India -African economic relationship has made substantial progress, but there is vast potential. At one level, Africa could focus on diversifying exports beyond commodities by increasing awareness of the preferential treatment possibilities. Doing more value addition leveraging the foreign investment route shows promise for Africa. Geographical diversification in export markets will provide insurance against the downturn in China. India, on its part should focus on expanding the scope of its investments, both geographically and sectorally. Indian capital, skills and technology can be used to add value to African raw materials before these are exported, thus helping create jobs and profits in Africa. This will

also be a politically expedient strategy. Overall, the India – Africa story is one that holds immense promise for the future. With young populations, abundant natural resources, good connectivity and strong ties, both continents can progress rapidly on the path of sustainable and inclusive development.

<sup>10</sup> <http://thewire.in/2015/10/24/the-india-africa-relationship-is-beyond-strategic-considerations-13932/> (accessed on January 19, 2016)

<sup>11</sup> <http://www.orfonline.org/wp-content/uploads/2015/12/Common-Futures1.pdf>

## Voice from the Business Frontier

日立ヨーロッパ社 ヨハネスブルグ事務所 所長 藤岡 圭亮 氏

## ～日立の取り組みを通して見たアフリカ市場とビジネス環境の今～



藤岡 圭亮(ふじおか けいすけ)氏  
1989年日立製作所入社。2001年に日立製作所として初のPFI事業(※1)契約に携わる。2003年日立(中国)有限公司。2010年日立プラントテクノロジーインド支店長。2013年電力・インフラシステム営業統括本部の中東支社にて水処理などの営業サポートを経験。2015年より、日立ヨーロッパ社ヨハネスブルグ事務所所長に就任し、現在に至る。

最後のフロンティア市場として注目を集めて久しい、アフリカ市場のビジネス環境について、日立ヨーロッパ社ヨハネスブルグ事務所所長の藤岡圭亮氏にインタビューしました。

Q1. ヨハネスブルグ事務所のミッションと日立グループのアフリカにおける事業概要について、お聞かせください。

当事務所のミッションは、アフリカ・サブサハラ地域での日立グループの活動および製品・サービスの拡販支援です。事務所が直接関わっている製品は、電力の受配電機器、交通では車両電気品などインフラ関連製品が主です。日立グループでは他に、日立製作所のヘルスケア社、日立コンシューマ・マーケティング、日立産機などが代理店経由での拡販を支援しています。また、日立建機とHitachi Data Systems(以下、HDS)がアフリカに数カ所拠点をもち事業展開しています。アフリカにおける日立グループの売り上げは日立建機とHDSが中心です。最近、当事務所は水処理分野の拡販支援も精力的に行っています。

Q2. これまで世界を舞台にご活躍されてきたご経験から、アフリカで生活するうえで、日本を含む他の国々と異なる文化、生活環境の違いでご苦労されることはありますか。

時間感覚は国によって異なると感じます。個人的な見方ですが、締め切りから逆算して行動するのが中国。ただし、必須と考えられる手順以外をスキップする場合があります。手続きや議論を重視しても予定通りにはいかないのがインド。時間の流れは遅いが着実に実行するのが南アフリカ、と感じています。

同じアフリカでも、エジプトではテロや抗議運動に日ごろから注意していましたが、日常生活で危険を感じることはあまりなかったと思います。ホテルや英国人コミュニティではラマダン中でも退勤時間の午後3時から普通にビールが飲めました。市内にゴルフ場も数カ所ありましたので、さほど窮屈な思いをすることなく生活をしていました。一方、ここ南アフリカでは歩いて5分の距離でも自分で運転して車で移動します。また、市内の一般道路では制限速度時速80キロという所がありますが、対面通行でも場合によっては後ろから時速100キロ近いスピードで走ってきてパッシングされることも多いなど、生活環境が大きく異なります。

Q3. 仕事上、商習慣の違いでご苦労されたこと、現地人材のマネジメントで日本と比べて難しいことはありますか。

先に述べた時間感覚の違い以外に、新興国の人たちと会話していると「今日よりも明日はきっと良くなる」と将来に希望を持っている人が多いように思います。自己主張も強いのですが、やる気や向上心があり、消費意欲も旺盛です。彼らのエネルギーを組織の成長、成果につなげるのがボスの役割だと思います。また、ナイジェリアや南アフリカもそうですが、自分たちは黒人の中間所得層を意味する「ブラックダイヤモンド」だという意識を強く持っています。南アフリカでは黒人優遇策によって白人の雇用が難しくなっています。大学を卒業しても就職できない人が多いようで、そうした人たちは英語圏の国に出ていく傾向があります。

商習慣では、法務担当者による従業員へのコンプラ

イアンズ教育を定期的にも実施しています。

**Q4. アフリカでのビジネスは政変や紛争が大きく影響すると思いますが、実際はいかがでしょうか。**

WHO（世界保健機関）からエボラ出血熱も終息宣言が出され、ナイジェリアのボコハラム問題などは残っていますが、紛争もおおむね沈静化していると思います。それよりも資源価格の下落と中国経済の変調が、資源国の経済に影響しています。ナイジェリア、アンゴラ、ガーナ、ザンビア、南アフリカなどの資源国は経済の減速、通貨安に見舞われています。そのため多くのアフリカ諸国で投資資金の不足がビジネスに影響しています。

アフリカは日本からも遠く離れており、なじみのない地域ですので、少々のことでも日本人たちは大げさに受け止められてしまう感じがします。エボラ出血熱にしても、ガーナの日系商社の方に話を聞くと、通常の仕事をしている限りでは感染リスクはほとんどないそうです。

**Q5. 中国やインドと比べた、アフリカ市場の魅力はどういったところでしょうか。**

中国やアジア諸国と大きく違うのが、若年層・中間層の拡大です。合計特殊出生率（※2）の世界各国ランキングの上位はアフリカ諸国であり、アジアと欧州各国はおおむね下位です。若年層・中間層の増加は、労働人口と消費者市場の拡大につながります。インフラの脆弱（ぜいじゃく）さが欠点ですが、逆にインフラ投資のチャンスがある、という見方もできます。少子高齢化に向かうアジアとは対照的に、経済の伸びる余地が大きい地域と考えます。

**Q6. アフリカ市場には旧宗主国（※3）としての欧米各国だけでなく中国やインドの企業も数多く参入していると伺います。これらの企業はどのような分野でどのように事業を展開しているのでしょうか。また、事業展開に先進国企業との違いはあるのでしょうか。**

欧州企業はアフリカで長い歴史をもつ企業も多く、現地法人や合併企業があり、地元根付いています。

小売りからインフラプロジェクトにいたるまで広範囲に活動しています。

中国系企業は、中国政府の資金を中心にインフラプロジェクトを手掛けているケースが多いですが、不動産投資も増えています。南アフリカでは2014年に中国南車集団がボンバルディアと組んで電気機関車359両、北車集団がGEと組んで内燃機関車232両を受注しています。ちなみに、北車と南車は現在は合併しています。ケニアのモンバサ港と首都ナイロビを結ぶ鉄道整備も中国が手掛けています。これは鉄道、港、道路など複数の交通機関を組み合わせた交通インフラの北部マルチモーダル回廊の一部になります。昨年12月にヨハネスブルグで開催された中国・アフリカフォーラム（FOCAC）で、中国は600億ドルの資金援助を表明しました。

インド系企業は、移民3世4世が地元根付いている企業と、新たにインドから進出してきた企業に分類されます。新たに進出した企業では通信会社の買収、モザンビークの油田権益の一部買収など投資が多いように思います。インド系移民のネットワークも無視できません。エテクウィニ市の水衛生局に行った際、インド系の職員が多いのには驚きました。

なお、インフラ開発においては資材などの現地調達義務が、大なり小なり課せられます。一番厳しい南アフリカでは、例えば、中国企業が行った鉄道事業の国産化率は65%といわれています。加えてブラック・エコノミック・エンパワーメント政策（積極的差別是正措置）も厳しく、一般企業でも黒人を多く雇用している会社からの物資調達を優先する、といった規制がさらに厳しくなろうとしています。他のアフリカ諸国でも発展段階に応じて、徐々に国産化率が厳しくなってくると思います。

**Q7. 日系企業の進出状況はいかがでしょうか。また、現地の方は日系企業や日立に対してどのような印象を持たれていると感じますか。**

南アフリカでは、日系金融機関が事務所を新規開設したり、人員を拡充したりしています。生活基盤の整ったヨハネスブルグをアフリカ全体のゲートウェイと位置付けているようです。景気は決して良くないのですが、外資系企業が多いサントン地区では、富裕層・外国人向けのオフィスビルや高級アパート、商業施設の

建設が盛んです。アフリカ全体を見据えて外資の進出が増えている証しといえます。ケニアではオートバイやトラックの現地組み立て、日系ブランドのインスタント麺や調味料の販売が始まっています。日系のファストフードレストランが進出するなど市場開拓に向けた動きもあります。しかしながら日本および日系企業の知名度や印象は、エジプトやアジア諸国に比べてまだ薄いと思います。日立は、80年代後半の円高以前は、鉱山向けの冷凍機や家電、重電機器、鉄道向け機器を数多く納入していましたが、現在は欧州や韓国、中国メーカーに押されています。

**Q8. 現地企業との連携は事業を推進するための一つ的手段になると考えますが、現地企業はどの程度育っているのでしょうか。具体的な事例があればお聞かせください。**

南アフリカの企業は既に他のアフリカ諸国へ進出していますし、他のアフリカ諸国でも有力なパートナーは既に先進国の企業と提携しているので、日系企業はパートナー探しに苦勞する、という話は聞きます。

社内外の方々との会話や出張先での印象では、アフリカ東部では、地元根付いたインド系企業が有力なパートナーになり得る、と感じます。新たにインドから進出してきた企業の方が有利と思うかもしれませんが、インド系移民も2世、3世となると、ナショナリティは自分が住む国と答えます。むしろ競争力のある商品を日系企業が持っていれば、パートナーとして選択してくれると思います。

**Q9. 現在は南部中心の事業展開ですが、今後はどの地域・国が有望とお考えですか。参入しやすい国とそうでない国があればお聞かせください。**

短期的に有望と考えるのは、ケニアを中心とするアフリカ東部、エチオピア、タンザニアです。この東部地域は非資源国が多く、昨今の資源価格の下落に影響されることなく、着実に経済成長を続けていて、経済成長率は6%台を維持しています。実際に医療機器や分析装置の見積もり引き合いなども増えています。ケニアは外資誘致に積極的ですし、ケニアの国民性もあって、先進国企業が比較的雇用しやすい環境です。陽気で勤勉、社交的でなおかつ出稼ぎを多く出して

おり、アジアでいえばフィリピンのようなです。ヨーロッパの商習慣を受け入れている点も大きいと思います。さらに東部各国が東アフリカ共同体 (East African Community) を形成し、EAC 域内人口1億5千万人の共通市場化を進めています。英語圏ですから、日本企業にとってはフランス語圏の西部地域より参入しやすいでしょう。

資源価格は中長期的に今の低水準が続くとは思いませんから、ナイジェリア、ザンビア、南アフリカ、アンゴラ、モザンビークなどの資源国での事業展開が有望と考えます。特にモザンビークに注目しています。南アフリカから対応できる国であり、洋上ガス田の資源国です。財政状況もアンゴラやガーナほどに悪い話は聞きません。トヨタ自動車の工場のある南ア・ダーバン港の港湾能力はすでに限界といわれていますが、その近隣のモザンビーク・マプト港はそれを補完する機能が期待されており、円借款のプロジェクトも進められています。

**Q10. 今後、アフリカで成長が期待される分野と日立グループが貢献すべき事業をお聞かせください。また、その際にどのような課題が考えられるでしょうか。**

上下水道整備、鉄道、電力などのインフラ整備は魅力的ですが、計画から実現まで時間が掛かり、その国の政府機関、資金援助などを行う公的機関の手続きにも影響を受けます。そのためインフラビジネスと並行して農業や食品、医療分野等の民間向けビジネスも伸ばしたいと思います。

医療に関して言えば、アフリカ東部地域はインド系移民やヨーロッパの移民の富裕層がかなりいることに加え、中間層の所得増加で医療市場が拡大しています。感染症への対応も対症療法から予防へと広がっています。近代的な病院も増えていますので、MRIやエックス線装置、CTなどの医療機器の需要は高まっています。東部地域は中東やインドからのアプローチが強いので、日立グループもインドの工場から商材を輸出することが可能だと思います。電力供給も十分ではないので、省エネ関連の商材の拡販も見込めます。できることから、どんどん市場に食い込んでいくことが大事だと思います。

現在南アフリカは深刻な水不足で、海水淡水化プラ



ントの需要が高まっています。大規模な水処理プラントとは別に、財政状況の良い自治体向けの小規模な海水淡水化プラントビジネスも、あまり時間をかけずに実現可能と考えます。一方で、南アフリカ以外の国でのインフラビジネスには資金不足の問題があり、数年単位の時間がかかるのではないかと見ています。

課題は、日立の製品を取り扱う現地パートナーの開拓、事業ノウハウの蓄積です。近年日立グループの分社化が進み、横の人のつながりが希薄になっています。未開拓地域の市場開拓は、日立グループで課題や情報を共有してスピード感を持って進めたいと考えます。

Q11. 最後にアフリカで挑戦したいことはありますか。

業務の課題は先に述べたとおりですが、日立グループ各社がアジアなどで現地生産を行っており、今後アフリカにもアジア製製品を輸出するケースが増えると思います。実際、当事務所とアジアの日立グループ現地法人が直接連絡を取り合うケースが増えています。アフリカ市場への日本製・アジア製製品の投入などグローバルにビジネスを統括する機能、生産国を問わな

い日立ブランドの価値向上が、今後重要になると思います。

アフリカ各地に出張して、関係者の話を聞く度に、目からうろこが落ちるような経験をします。アフリカは地域ごとに特徴があり、これまで申し上げた考え方も、半年後には変わるかもしれません。

個人的な挑戦ということでは、サファリツアーや好きなワイナリーめぐりを楽しみたいです。南アフリカには、ゲーリー・プレーヤー（※4）が設計したゴルフ場が併設されているサファリもあるんですよ。

（※1）PFI 事業

Private Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）。公共施設などの建設、運営などを民間企業の資金とノウハウを活用する手法

（※2）合計特殊出生率

1人の女性が生涯に産む子どもの平均人数

（※3）旧宗主国

旧植民地に対してその旧植民地を所有した国

（※4）ゲーリー・プレーヤー

南アフリカ出身のプロゴルファー



## 「アジア水素社会の構築」

研究第二部 主任研究員  
吉井 英生

2015年12月、フランスのパリで開催されたCOP21（第21回気候変動枠組条約締約国会合）において、1997年のCOP3で採択された「京都議定書」以来、初の法的枠組みとなる「パリ協定」が採択された。このことは、地球温暖化問題の解決に向けて久々に明るいニュースとなった。

2020年以降の地球温暖化ガス削減の基本的な道筋を描いた「パリ協定」は、今後の、エネルギー・環境分野の政策とビジネスの動向に大きな影響を与えるものと考えられる。地球温暖化問題への注目が再度高まる中で、利用段階でCO<sub>2</sub>を排出しない水素の役割が増していくと想定される。日立総研では、「国内展開」、「技術開発」、「海外展開」の3つの切り口から、エネルギー分野に起こりうるイノベーションを展望し、「水素社会のあるべき姿」を検討する研究に取り組んでいる。

## 1. 国内展開：水素の地産地消拡大

水素は、現時点では電気の送配電網、都市ガスの導管網といった供給インフラが整備されていないため、既存の供給インフラに制約されることなく、地域特性に応じた普及・拡大が可能な分散型エネルギーである。

東京都は、①環境負荷の低減（利用時にCO<sub>2</sub>を排出しない）、②エネルギー供給源の多様化（化石燃料、再生可能エネルギー、木質バイオマス、水などさまざまな一次エネルギーから生成が可能）、③経済産業への波及効果（日本の高い製品技術力、産業の裾野の広さ）、④非常時対応（病院や学校（避難所）などの公共施設では、定置用燃料電池や燃料電池車に搭載された水素を使った電力供給が可能）、に着目し、2020年オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて水素社会構築を主導し、その実績を後世にレガシーとして残すことをめざしている（表1）。

コンビナートを抱え副生水素の利活用が可能な、北九州市、周南市、川崎市、再生可能エネルギー由来の水素活用をめざすつくば市、五島列島、下水ガスの改質利用をめざす福岡市、エネルギー環境都市の柱として水素の利活用を位置づける横浜市など、自治体ごとに多様な取り組みが進められており、水素社会構築に向けた自治体間の競争が広がっている。

表1 東京都の水素社会実現に向けた取り組み

施策	2020年目標
・水素ステーションの整備	・35カ所
・燃料電池車、FC（燃料電池）バスの普及	・燃料電池車6,000台 ・FCバス100台以上
・家庭用FC、業務・産業用FCの普及	・家庭用：15万台 ・業務用・産業用：本格普及
・安定的な水素供給	・ハイブリッド車の燃料代と同等以下の水素価格

資料：東京都資料より日立総研作成

自治体の取り組みを政府も支援しており、資源エネルギー庁・燃料電池推進室は ①研究開発人材の育成、②事業者の育成、③社会的受容性の向上などを目的に、2016年度371億円の予算（補助金など）を要求している。

日立総研では、自治体の取り組み（いわば「点」）の相互連携の過程で蓄積された知見、経験を自由に互換、共有できる面的な展開とするために有効な方策の検討を進めている。

## 2. 技術開発：水素バリューチェーンの確立

経済産業省は、「エネルギー基本計画」（2014年4月）において、「将来の二次エネルギーでは、電気、熱に加え、水素が中心的役割を担うことが期待される」（P26）、と明記している。今後、水素の製造、貯蔵・輸送、供給、利用にわたる「水素バリューチェーン」を構成する、多様な関連製品が製造され、事業性の高いビジネスモデルの構築が期待される。

例えば、家庭用燃料電池や燃料電池自動車は既に実用化されている。今後は、燃料電池フォークリフト、燃料電池バス、LNG発電を代替する水素発電などの新たな用途が考えられる。特に、水素を発電用エネルギー源として海外から輸入する場合、同じガスである、LNGのサプライチェーンを、「水素サプライチェーン」のモデルとすることも可能である。

日本では、既に内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）の一つである「エネルギーキャリア」の研究開発計画において、省庁横断的な技術開発が推進されている。ここでは、東京オリンピック・パラリンピックでのデモを踏まえた水素導入シナリオと技術を2018年までに確立することが決まっており、現在年

間 30 億円程度の予算が投入されることになっている。  
 一方、経済産業省のロードマップが示す通り(図1)、燃料電池車の車両価格、燃料としての水素価格は、2025年や2030年をターゲットに、さらに低減していく必要がある。

### 3. 海外展開：アジア水素社会構築への貢献

水素社会構築を日本だけで終わらせることなく、今後の世界経済のエンジンの一つである ASEAN 諸国に広げることも、地球温暖化問題解決のために有効である。今後、ASEAN 諸国で増大するエネルギー需要を賄うためには、潜在量が大きいものの、約 97% が利用されていない再生可能エネルギーを有効活用することが必要である(図2)。例えば、再生可能エネルギーによって発電された電力を活用した水電解などを通じ

て安価な水素を製造し、低コスト型「CO<sub>2</sub>フリー水素供給システム」を導入することができれば、系統電力が行き届かない地域でも分散型電源として活用できる。

1996 年以来、水素製造・貯蔵・利用(燃料電池)に関する研究を継続しているマレーシア、産官学によるフォーラム「燃料電池コミュニティ」を立ち上げているシンガポールなど、日本との提携・協力が可能な国々もあり、日立総研では、水素を利用したエネルギーの「地産地消」は、ASEAN 諸国でも可能と考える。

### 4. 終わりに

水素は、まだ多くの課題が残されているものの、電気・熱に続く第三の二次エネルギーになる可能性を有する。  
 日立総研は、今後も、「アジア水素社会」を具現化する道筋を明らかにすべく、研究を進めていく。

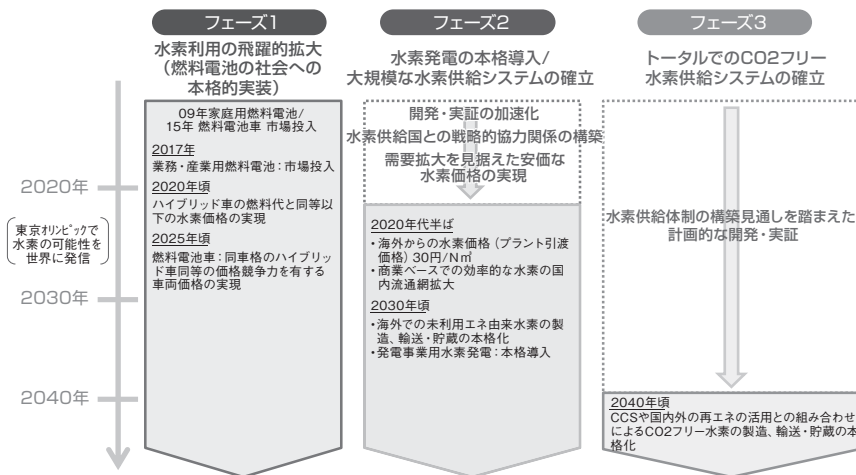
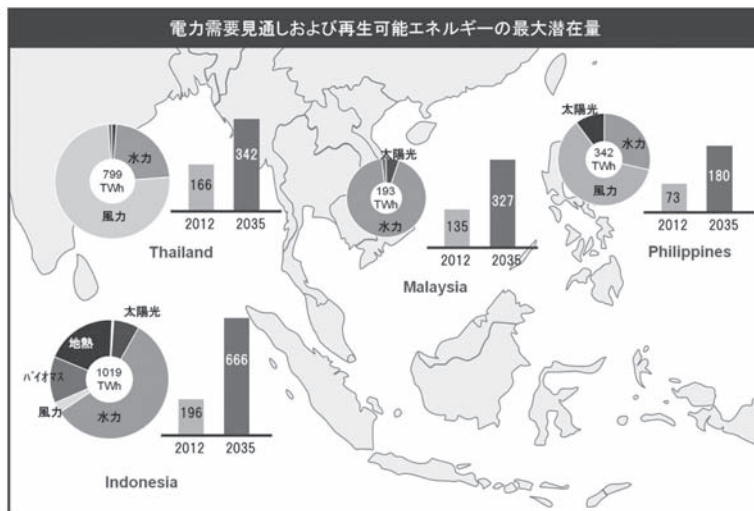


図1 経済産業省「水素社会実現に向けた三つのフェーズ(ロードマップ)」



資料：IEEJ, ADB, ASEAN のエネルギー省庁データを基に日立総研作成

図2：電力需要見通し(棒グラフ)、再生可能エネルギーの潜在量(円グラフ)

## Engaging and Integrating a Global Workforce

研究第三部 主任研究員 城本 昌二

経済のグローバル化が進む中、企業と労働の関係が多様化・複雑化している。

本書は、世界的な HR (Human Resources: 人事部門) 関連団体である SHRM (Society for Human Resource Management) の論文である。現在と将来の企業活動や労働力のマクロな変化をグローバルな視点で分析し、HR の将来の方向性に示唆を与えるものとなっている。

### 1. 労働力のマクロな変化

本書では、まず基本的な分析として、労働力の変化に関する数多くのデータを示すとともに、特に以下の三つの変化が企業の HR に大きな影響を与えるとして紹介している。

#### 変化 1：国ごとに大きく異なる労働人口の増減

15 歳から 64 歳の労働人口は、2030 年までの 15 年で、ドイツ、ロシア、日本などの先進国で 10% 以上減少する一方、新興国では、ナイジェリアの 35% 増をはじめ、フィリピンやサウジアラビアで 20% 以上、インドでも 15% 以上の増加を見込んでいる。

#### 変化 2：途上国における教育水準の向上

教育水準は、近年、途上国においても大きく向上しており、2010 年には大学や研究機関などでの高等教育を受けた合計人数は、OECD 国と非 OECD 国との間でほぼ同数になっている。このことは、優秀な人材の供給源の拡大を示しており、グローバルに展開する企業にとっては、優秀な人材プールが拡大したことを意味する。

#### 変化 3：国際的な労働力移動

国をまたがる労働力の移動も活発化している。労働力の移動規模は、1990 年の 1 億 5,400 万人から 2013 年の 2 億 3,200 万人に増加しており、移動先の大半は OECD 国である。中所得国 (注) からの高い学力と技術力を有する労働力の移動は急速に進んでいる。例えば、米国で働くインド人の大卒比率は 40% に迫り、

世帯収入も 10 万ドル超の水準となっている (2012 年)。  
注) 中所得国 (国連定義: 1 人当たり国民所得 1,916 USD/ 以上)

従来の HR は、進出先の労働市場へのアクセス強化と人材確保に注意を払ってきた。しかし、以上の大きなマクロ変化は各国市場を個別に見ているだけであった HR の役割に疑問を投げかける。

### 2. 企業戦略がもたらすワークスタイルの変化

労働力そのものの変化だけでなく、ワークスタイルの変化も進んでいる。

企業は固定費削減のため、短期プロジェクトや高い専門性が求められる業務で、一時的に雇用されるテンポラリー労働者の活用を拡大している。このような業務は、正社員の職を得やすい国内の技能の高い人材にとっては魅力的な仕事とは言い難い。しかし、少しでも高い給与を求める外国人労働者にとっては魅力があり、テンポラリー労働者の増加につながっている。

テンポラリー労働者には、On demand worker や 1099 worker (1099 は米国の非給与所得申告書の様式番号であり、個人事業者を指す) と呼ばれる、企業と直接雇用契約を結ばない労働者もいる。企業との雇用関係がないことから社会保険上の十分な保障を得られないなどの問題も指摘されている。今後、保護の観点での法律の整備や、それに対応した企業側の対応が求められることが予想される。

また、在宅勤務などのリモート勤務者も、通信や PC などテクノロジーの発達、企業側の管理コストの低減や人材採用での効率・効果の追求を背景に増加しつつある。労働者側にワークライフバランス上のメリットがあることも増加の一因と考えられる。リモート勤務に関するデータをみると、米国では、労働者全体におけるリモート勤務者の比率は、1980 年の 0.75% から 2010 年には 2.4% に増加している。英国やドイツの管理職の約 50% はリモート勤務を認められ、途上

国では10～20%の管理職が自宅での勤務を行っている。

しかし、ギャラップ社の調査によると、リモート勤務は自ら業務を管理し責任を負うことからポジティブな評価を得る一方で、頻繁にリモート勤務を続ける者の会社への帰属心・愛着心は低下する傾向にあるという結果も出ており、運用の難しさを露呈している。

### 3. 文化的差異を強みに

先述の労働力の移動の拡大や働き方の変化は、職場に文化的な多様性をもたらすとともに摩擦も引き起こす。さらには、従来は機能していたHR戦略のあり方や社員の育成方法への見直しを迫られるといった影響も及ぼしている。

出身国が異なれば文化的な背景も、労働に対する価値観も異なる。社員のモチベーションを維持していくために企業は、その違いを十分に理解することが重要となる。

米国では、2015年時点で企業が雇用するヒスパニックなどのマイノリティ層の比率は40%弱となっているが、2043年までには50%超となり、マイノリティ層のマジョリティ化が予測されている。この結果、労働に対する倫理観やモチベーションの源泉などの多様化がさらに進展していく。これは、「企業文化」の再定義が求められることを意味し、企業幹部は、多様化した価値観に対する感受性と受容性が一層求められる。

文化的な多様性の確立に成功した企業は、新たな市場への参入に際して、さまざまな地域から優秀な人材を採用することにより、事業の成功可能性を高めることができる。例えば、異なる文化が融合する機会となる国際的なM&A事例に目を向けると、その70%は適切な統合(PMI: Post Merger Integration)ができなかったことによって失敗している。統合失敗の内の30%は文化面での融合失敗によるものである。しかし、異なる価値観を持つ労働者を組織内に持つことは異文化への理解を深める契機となる。この結果、PMIにおいては、堅持すべき企業固有の文化と、新たに加わる労働者のローカルな文化とのバランスをとることがより容易となり、統合の成功確率は高まることとなる。

また、日々社内で多様な考え方に基づく意見を戦わ

せることで、従来の発想を超えたアイデアが生まれることも期待される。

## 4. 新たなHRの役割

以上の分析をふまえ、本書では四視点から今後のHR部門の役割についての提言がなされている。

### ①多様化した人材の育成施策

グローバルな労働力の採用とマネジメント、文化的融合に着目した労働環境、人材育成の重要性。特に採用に関しては、採用後、文化的なギャップを埋めるため、ビジネス慣習などを含む異文化交流に関する教育プログラムの開発・適用なども重要になる。

### ②地域特性をふまえた会社の戦略決定サポート

従来のHRの機能にとどまらず、進出先における文化、労働力、市場の複雑性の分析などを通して、HRとして総合的なオペレーションリスクを会社の戦略決定に必要な判断材料として経営層に提供。

### ③多様な文化を包み込むリーダの育成

文化的に多様な集団はよりイノベティブなアイデアを生み出す。そうした集団の強みを引き出すための優れたリーダの育成が求められる。このような労働者間での協力を促すような方法を作り上げ、国や民族を超えて価値観や主義を伝えあい、理解しあうことは、グローバルな組織に成功をもたらす上で重要なこととなる。

### ④進出先の現地法の理解と順守

頻繁に改訂される複雑な労働法などを地域ごとに最新情報として把握し、法制定の社会的背景まで理解することの必要性。グローバルなビジネス知見とローカル情報を併せ持つことで、より事業リスクの判断力は向上し、それが企業の国際的競争力を高めることになる。

グローバルな労働力が、質的、量的に変化していく中、企業にとっては、多様な労働者の考え方や慣習などを理解し、職場での共通文化を育むことが重要となる。HRは文化の融合を適切に推進し、法的理解も含め、リスク低減を図ることが求められる。

本書はHR向けの論文であるが、異なる文化的基盤を持つ人材と仕事を行う方々にとっても役立つものと考えている。多くのデータや事例からグローバル化という言葉が、従来以上に実感あるものとして響くであろう。

# 日立 総研

vol.10-4

2016年2月発行

発行人 白井 均

編集・発行 株式会社日立総合計画研究所

印刷 株式会社 日立ドキュメントソリューションズ

お問合せ先 株式会社日立総合計画研究所

東京都千代田区外神田一丁目18番13号

秋葉原ダイビル 〒101-8608

電話：03-4564-6700（代表）

e-mail：hri.pub.kb@hitachi.com

担当：主任研究員 宮崎 真悟

<http://www.hitachi-hri.com>

All Rights Reserved. Copyright© (株)日立総合計画研究所 2016（禁無断転載複写）  
落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。



# 日立 総研

[www.hitachi-hri.com](http://www.hitachi-hri.com)

