



**TICAD7を契機に日・アフリカ関係の新たな構想を
～アフリカの持続可能な成長に民間起点の貢献を果たす～**

2018年9月

公益社団法人 経済同友会

《目 次》

I. 今こそ、アフリカの内なる改革に本気のコミットメントを	1
1. 自立的・持続的成長に向けた自己変革に挑むアフリカ	1
2. 新たな成長フロンティアとして新興国からも注目を集めるアフリカ	2
3. 今、アフリカ市場に挑むことで得られる果実は大きい ～進出企業 30 社の声～	2
II. 「民」の力を活かし、日本のアフリカ戦略を進化させる	4
1. 民間セクターをアフリカ開発の原動力に	4
2. 「実績」を生み出すため、官民連携の進化を求める	5
(1) TICAD に向けた従来の「官民連携」の限界	
(2) 民間起点で官民連携の進化を目指す	
III. TICAD プロセスの刷新によって、日本の覚悟を示すべき時	7
1. 「モデルチェンジ」の時を迎えた TICAD プロセス	7
2. TICAD と両輪を成す、公式な民間対話の枠組の発足を	7
3. 民間起点のアフリカ戦略立案に向けた国内体制の整備を	9
(1) 企業経営者を中心とするアフリカ・ビジネス官民協議会の発足	
(2) パートナーシップ創出の受け皿となるワーキング・グループの設置	
IV. 民間企業の背中を押すための官民連携を	12
1. フロントランナーと成功事例を生み出すための重点化（脱・総花主義）	12
2. 多彩なパートナーシップを活用したアフリカ進出の加速（脱・自前主義）	13
(1) ビジネス・パートナーシップを支える官民連携	
(2) 現地に根を下ろす TICAD 共催者や国際機関、地域機関のリソース動員	
3. 官民連携が活きる分野で、具体的な課題解決に取り組む	14
(1) アフリカ・ビジネスを担う人材育成に向けた連携強化	
(2) ガバナンス改善から持続的成長に至る好循環の成功例を生み出す	
V. おわりに	16
アフリカ委員会 名簿	17

1. 今こそ、アフリカの内なる改革に本気のコミットメントを

1. 自立的・持続的成長に向けた自己変革に挑むアフリカ

アフリカの国々は、2000年代に入って、高度経済成長を経験するとともに、徐々に政治的安定を達成していった。これによって、アフリカのリーダー層の間に、中長期的な目線で持続的な成長を目指すことへの自負が育ち、2010年代に入ってからは、各国首脳が自らアフリカの開発と経済構造改革を主導する意志と覚悟を明言するようになった。

2013年には、アフリカ連合の全加盟国が、自ら求めるアフリカの姿、長期開発ビジョンとして「Agenda 2063」を総意によって採択した。このビジョンは、アフリカ自身の手による持続的な成長、地域経済統合、平和と安定、国際社会における存在感の確立など、アフリカが希求するものを描き出している。

また、この実現に向けて、アフリカ各国首脳は、自国の持続的成長と経済的機会・雇用創出を最優先課題に掲げ、産業の多角化など構造変革に取り組もうとしている。さらに、この野心的な目標を実現するためには、域内外からの支援が不可欠であることも、アフリカのリーダー層の間で広く認識されている。自国に投資を呼び込み、産業育成につなげる好循環を生み出すことが必要であり、そのために、投資環境の整備、良い統治の実現など、経済を支える国家基盤を整えるための改革に着手するという決意を、各国首脳がはっきりと表明するようになってきた。

アフリカ各国が、地域単位また大陸単位で、人・もの・金の自由な往来を担保する自由貿易圏の構築に向けて動き始めていることも、こうした流れの一環と言えるだろう。

こうしたアフリカの機運を受け、国際社会も、アフリカの理想を尊重し、その実現に寄与するような形で、パートナーシップの輪を強化・発展させていく必要がある。かつて、列強諸国の利害によってアフリカが分割・分断され、植民地化された歴史を、今世紀、経済の力で再現するようなことがあってはならない。

各国のアフリカに対する関心は、2000年代以降、飛躍的な高まりを見せている。今後は、そうした各国それぞれの関与が、アフリカの自己改革を真に後押しするものであるか、また最適かつ時宜を得た形で提供されているかを、問うていく必要があるだろう。

2015年の国連総会では、「Agenda 2063」と、国連「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」および持続可能な開発目標（以下SDGs）とを整合的かつ同時並行的に追求していくことが確認された。このことは、アフリカが、自らの将来を決定する意志と能力を国際社会に証明した、画期的な成果である。

わが国も、この二つのビジョンを長期的な基本指針として、アフリカの自己改革のパートナーとして関与を深めていくべきである。

2. 新たな成長フロンティアとして新興国からも注目を集めるアフリカ

日本にとってアフリカは、地理的にも心理的にも距離のある、なじみの薄い地域である。アフリカに関する情報・知見不足や、市場としての未成熟さに起因する不安が大きく、そのことが多くの企業にとって、アフリカ進出に二の足を踏む要因となっている。しかしながら、日本にとどまったまま、アフリカの環境が改善されることを待っている時間的猶予は、実はあまり残されていない。

アフリカ各国では、2000年代の高度経済成長を経て、都市化の進行、中間層の台頭が進みつつあり、一部の大都市圏は ASEAN 並みの成熟度に達したという指摘もある。これを背景に、欧州、米国、インドや中国に加えて、最近では、ASEAN など新興国までもが、新たな成長機会と市場を求め、アフリカへの進出を加速させている。

近い将来、アフリカの市場環境が成熟する頃には、既にこれらの国々の製品、サービス、規格がアフリカに根付いていることだろう。そうした環境に後発者として乗り込むことは、今、未知のリスクに挑む以上に厳しい挑戦となりうることを認識する必要がある。

また、各国は、アフリカに対し、潜在的な成長性以上の期待を寄せ始めている。アフリカや他の新興国では、経済・社会インフラや基本的なサービスが未成熟で、先進国にとって「当たり前」のニーズが満たされていない。この状況を逆手に取り、「無いことの強み」を活かす形で、最新技術の画期的な応用や新しい組み合わせによる革新的な事業が生み出されている。このように、アフリカには、企業が人々のニーズに密着し、イノベーションを創出する力を養う場としての可能性も秘められていることにも、今後注目していく必要がある。

3. 今、アフリカ市場に挑むことで得られる果実は大きい ～進出企業 30 社の声～

経済同友会は、アフリカに進出している日系企業 30 社の実務担当者に対し、進出・事業展開の経緯とアフリカの現状に対する認識について聞き取り調査を行った。そして、その多くが、思い切って現地に飛び込むことでしか得られない学びや出会いがあること、そのようにあがきながら体得したノウハウやリソースが、事業の拡大・加速につながったことを一様に語ってくれた。一度進出して撤退したものの、アフリカ市場の魅力をあきらめきれず、失敗を糧に再挑戦したいという意欲を示す企業もある。

アフリカと言う未知の市場に挑むことによって得られる果実は、そのための苦労を大きく上回る。われわれ企業経営者は、このフロントランナーたちの声に、今こそ真摯に耳を傾けるべきである。

日本企業は、自らが、アフリカにとって最適なパートナーとなりうる実績と資質を持っていることに自覚と自信を持つべきだ。敗戦から急速な復興を果たし、それと同時に東南アジア諸国の開発と産業化に尽力した実績への信頼と期

待は高い。日本企業の進出がもたらすものは、事業によって生み出される雇用や経済的価値ばかりではない。人材育成、勤労観と高い職業倫理、顧客や消費者のニーズにきめ細かく寄り添う姿勢、長期的な信頼関係を重視する経営スタイル、そして確かな品質に対するこだわりなどを、事業を通じて現地に根付かせることをも意味する。

日本が戦後復興の途上にある中、企業が果敢にアジア諸国に進出したのは、近隣諸国に繁栄と安定をもたらし、共に育つことに日本の未来があると確信したからではなかったか。そしてこれからの世界を考えれば、アフリカがその豊富な若年層の力を前向きに活かして、健全かつ持続的に経済成長を遂げていくことが、世界の安定と繁栄を決定づける要因に他ならない。

持続可能な成長を遂げる平和な世界を、そしてその実現に貢献する活力ある日本を次世代に引き継ぐため、日本企業は戦後復興当時と同じ気概を持ち、今こそアフリカの自己変革に寄り添い、アフリカの未来に賭ける決断をすべきである。

II. 「民」の力を活かし、日本のアフリカ戦略を進化させる

1. 民間セクターをアフリカ開発の原動力に

アフリカ諸国が独立の道を歩み始めてから、半世紀以上の時が経った。この間、日本は長年にわたってアフリカの開発と成長を支援し、1993年には、アフリカ開発会議（以下 TICAD）の発足によって、国際社会の関心を再びアフリカへと向かわせる契機を作った。そして、以降も、「アフリカのオーナーシップとそれを支える国際社会のパートナーシップ」をスローガンに、時代の変化に対応しながら、アフリカの開発を一貫して支援している。

その TICAD 発足から 25 年が経過した今、日本は、アフリカ内外の変化を直視し、自らのアフリカに対するコミットメントを進化させ、新しい段階に進むべき時を迎えている。

世界各国がアフリカとの経済的な関係強化を加速させる中、「国際社会の目をアフリカ開発に向けさせる」という TICAD の一つの役割は既に達成された。そして今、アフリカ各国の首脳の間には、「援助から貿易・投資へ」という新たな段階に進んでいる。民間セクターの役割、特に、企業が貿易・投資を通じて、アフリカにとって意義ある事業を展開することにより、その経済・社会の発展を牽引することに、幅広い期待が寄せられている。

「最後のフロンティア」アフリカは、民間セクターの参画による本格的な経済成長を目指す段階に入った。本会が行った調査でも、将来的なアフリカの重要性と潜在性には疑いの余地がないこと、日本企業の経営姿勢がアフリカで広く歓迎される素地が整いつつあること、そして、長期的な視点に立ってアフリカへの浸透を目指す上で、最適な進出のタイミングはまさに「今」であるということ——といった認識をつかむことができた。

日本はこうした状況にどう向き合っていくか。確実に必要なことは、「援助から貿易・投資へ」という新たな流れに対応するため、民間セクターを実質ある形で日本のアフリカ戦略に巻き込むこと、そのために民間と政府、国際的なパートナーとの連携をもう一段進化させることである。

その方向に思い切って舵を切るタイミングは、今、この時に他ならない。来年には、第7回目となる TICAD が日本で開催される。この機に、アフリカの経済成長に伴走する真のパートナーとなる日本の覚悟を示し、そのための新しいアプローチを打ち出すことが必要である。

2. 「実績」を生み出すため、官民連携の進化を求める

(1) TICAD に向けた従来の「官民連携」の限界

日本は、アフリカ・ビジネスにおいて他の国々に大きく遅れを取っており、総体として存在感の薄いプレイヤーの集まりにとどまっている。アフリカとの地理上の距離故に、文化・人的交流の歴史が浅いことは、容易に解消できない日本の弱みである。

この状況を覆すには、TICAD の枠組を活用して組織的に実績を生み出すため、官民が戦略を共有し、相互に連携のあり方を進化させることが不可欠である。

2008 年の TICAD IV 以降、アフリカ開発をめぐり「官民連携」、「援助から貿易・投資へ」というメッセージが発せられるようになり、日本でもアフリカ開発に向けた官民連携の必要性が謳われるようになった。ただ、その意図はありながらも、TICAD に関わる官民連携は、従来の形式や手法の延長線上に止まっているように思える。

例えば、多国間の政府間会議である TICAD 本会合に対し、民間セクターは、オブザーバー・参考人的な位置づけでアドホックな立場で参加しており、会議のアジェンダ設定や日本政府のコミットメント策定過程に深く関わっているとは言えない。このことが、TICAD に期待される新たな役割と日本国内での機運との間に齟齬を生んでいるように思える。

日本国内では、TICAD V を契機に、政府が官民対話の枠組を発足させているものの、この動きも、次回の TICAD が政治日程の射程に入ってから、時限的な形で企画・運営されてきたのが実態と思う。

その結果、TICAD のフォローアップ、次回会合に向けた課題設定のため、継続的に活動をしている「官」に対し、民間の関与は、TICAD の前後に限られ、いわば「間欠泉」的な盛り上がりには止まってきたように思える。

さらに、現政権の下、政府全体としてアフリカ開発に注力する方向が共有されているのは前進と言えるが、複数の省庁がそれぞれ個別にアフリカに関する取り組みや、官民連携枠組を立ち上げている。

このような時限的で分散した「官民連携」の繰り返しは、官民双方に互いに対する何らかの不満を残し、特に民間企業には全体観を欠いた受け身の姿勢、「官民連携疲れ」の空気を生み出しているようにも感じられる。

(2) 民間起点で官民連携の進化を目指す

アフリカが、民間セクターの参画による開発の加速を求める中、日本としてその声に応え、「援助から貿易・投資へ」という方向性に実態を持たせるため、わが国の官民連携のあり方を進化させるべきである。

その基本指針は、まず、民間起点の官民連携への転換である。これからのア

フリカの開発・成長の原動力たるビジネス、貿易・投資の担い手である民間セクターのニーズや知見を起点に、その背中を強く押すことを官民連携の目的に据えるべきだ。また、それを前提に、TICAD プロセスやアフリカ戦略の立案、実施に係るプロセスを再構築することが必要である。

その上で、アフリカ開発の優先課題に関する官民の対話、官民連携の取り組みを恒常化すべきである。TICAD の開催サイクルが5年から3年に短縮され、新たに日本・アフリカ官民経済フォーラムが発足したことにより、今後、日本とアフリカの官民双方のリーダーが、およそ1年半のサイクルで顔を合わせる事となる。アフリカ開発を、官民が一緒になって継続的に PDCA サイクルを回し、共に成果を生み出していくべき課題と位置づけ、それにふさわしい対話・連携体制を構築すべきである。そうする中から、アフリカの真のニーズ、日本に対する要請や、日本が重点的に取り組むべき分野・課題について、共通の認識が生まれてくるだろう。

さらには、官民の継続的な対話から抽出された重点課題を軸に、その解決に寄与する技術やノウハウを持った官民のプレイヤーを結集し、協働に向けた具体的なイニシアティブを生み出すような仕掛けが必要となる。このように、共通の課題解決に意欲を持つ、セクター横断的な連携を生み出すことで、日本が総体として持っている強みが引きだされ、発揮されるだろう。また、このようなシナジーこそ、SDGs に代表されるさまざまな開発課題の「根」を効果的に絶つことにつながるのではないか。

このような観点から、個々の省庁・政府機関が独自に展開しているアフリカに関する取り組みも、TICAD に向けた一つの枠組に収斂させ、政府および官民一体となった取り組みへと活かすべきである。

これらの基本方針に沿って、日本の官民の力を結集し尽くしたとしても、日本の独力だけでは、アフリカに関する歴史的な蓄積やリソースの限界がある。日本はまだ、アフリカの人々の生活と真のニーズ、市場特性に関する深い知識と経験を持たない「ビギナー集団」であることを自覚し、アフリカに精通する第三国、国際機関の力を自らの戦略に織り込むべきだ。このため「自前主義」の姿勢を脱却し、これまで、TICAD を主導してきた実績とネットワークを活かすことで、アフリカへの関与を一層深化・加速させるべきである。

こうした方向性に沿って、日本が思い切って舵を切り、アフリカとの協働に真剣に取り組む姿勢、そのための構想を示せるかどうか、来たる TICAD 7 に向けた最大の課題である。

III. TICAD プロセスの刷新によって、日本の覚悟を示すべき時

1. 「モデルチェンジ」の時を迎えた TICAD プロセス

1993年に、およそ1000人規模の政府間会議としてスタートしたTICADは、2016年の第6回会議では、日本とアフリカ各国の政府関係者、国際機関のみならず、経済界、NPO・NGO、ドナー諸国の関係者など、1万1000人におよぶ多彩な参加者が集う一大イベントへと成長を遂げた。

参加者の拡大と多様化に伴い、TICADは、政府首脳間の対話（本会合）に加えて、ステークホルダー間のネットワーキング、ビジネス促進に向けた対話とトップ外交、展示会、特定の開発課題に関する議論・対話など、多彩な機能を備えた「場」へと変貌している。これを可能にしたのは、TICADが一貫して、開かれた多国間の包摂的な枠組という特質を貫いてきたことに他ならない。

これからは、従来のTICADの大原則と成果を踏まえつつ、より鮮明に「貿易・投資によるアフリカ開発の加速」を中心的課題に据えて、それにふさわしい枠組へとTICAD全体を刷新することが不可欠である。

その際に重要なことは、TICADプロセスの中に、アフリカ開発の担い手として期待される民間セクターの役割を制度的に位置づけること、そして、多様なステークホルダーをより深く巻き込み、アフリカのビジョン実現に寄与するような、実効性あるパートナーシップの創出を目指すことである。

2. TICADと両輪を成す、公式な民間対話の枠組の発足を

従来、TICADの主たる成果は、アフリカ首脳の声聴き、それを受けた日本政府側が信頼に足るコミットメントを示し、その着実な実行状況を開示していくことであった。アフリカ各国が、持続的な成長に向かうための自己変革を目指す中、これからのTICADにおいては、アフリカ側にも行動を促し、ガバナンス改善をはじめとする課題解決に向けたコミットメントを引き出し、その着実な進捗を支援していくことも、TICADの成果と位置付けられるべきである。

そうしたコミットメント、特に、アフリカ側が国際社会に約束すべきことについては、民間セクター、特に企業にとっての重要課題・優先事項が反映されるべきである。このため、TICADという政府間対話と両輪を成す形で、公式な民間対話枠組を立ち上げ、ビジネスの最前線からの生の声を集約し、組織的かつ定期的に各国首脳に伝える受け皿とすることを提案したい（図1参照）。

この枠組は、開かれた多国間の包摂的な会議というTICADの本質を踏襲し、日本企業を中心に、アフリカ、そして他ドナー諸国など、幅広い民間セクター、国際機関等の参画によって支えられるべきである。そして、アフリカ・ビジネスに関わる当事者に対し、それぞれの経験・知見を共有し、グローバルな視点

でさまざまな課題の克服に資する、民間発のパートナーシップを生み出すプラットフォームを提供する。

その一方、各国の政治的なリーダーシップなくして前進が望めない課題については、民間対話によって抽出された意見・提案を、TICAD 本会合に臨む各国首脳に直接伝えることにより、具体的なコミットメントに落とし込まれるよう、はたらきかけを行う。

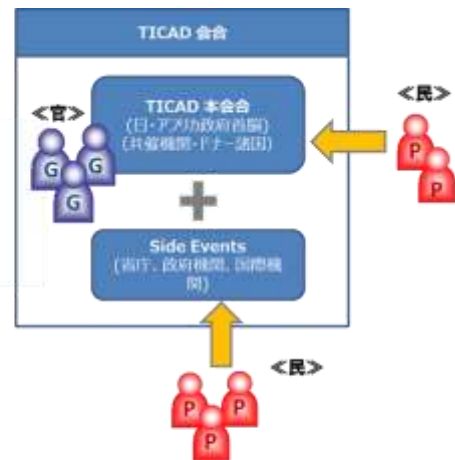
アジア太平洋地域の経済統合を担う APEC は、APEC ビジネス諮問委員会 (APEC Business Advisory Council)、OECD は経済産業諮問委員会 (BIAC : Business and Industry Advisory Committee to the OECD) という公式な民間諮問機関を設けており、この枠組の下、民間経済界が自らの知見を活かした提言を加盟国首脳に行っている。

アフリカ各国の国内体制や TICAD での議論の成熟度は、まだその水準に達してはいないものの、将来的に同様の枠組を構築することに向けて、機運醸成を始める必要があるのではないかと。

【図 1 : TICAD に対する民間の参画のあり方】

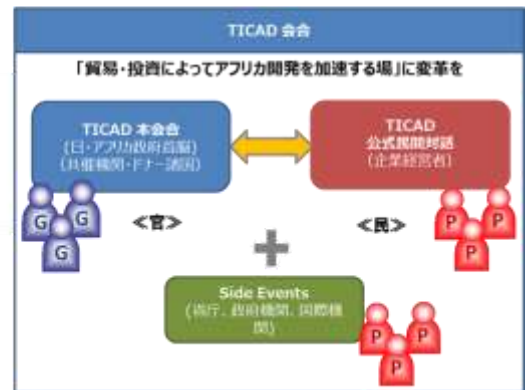
1. モデルチェンジの時を迎えたTICADプロセス
(これまでのあり方と問題点)

- 日本政府による実績・進捗、新しいコミットメントの表明が主たる成果 (アフリカ側のコミットメントはなし)
- 民間の本会合への参加はアドホックであり、個別企業単位
- サイドイベント等を通じて、さまざまな機能が包含され、参加機会と機能は拡大しているが、本会合には反映されず



2. TICADと両輪を成す、公式な民間対話の枠組みの発足を
(これからのTICADへの民間の参画のあり方)

- アフリカと日本、他ステークホルダー、それぞれが達成すべき目標を掲げ、コミットメントを示す
- 公式な民間対話の枠組みを発足。組織的・継続的にビジネスの声と要望を各国首脳に届ける。(TICADのアジェンダ・セッティング過程 + 本会合開催時等)



3. 民間起点のアフリカ戦略立案に向けた国内体制の整備を

(1) 企業経営者を中心とするアフリカ・ビジネス官民協議会の発足

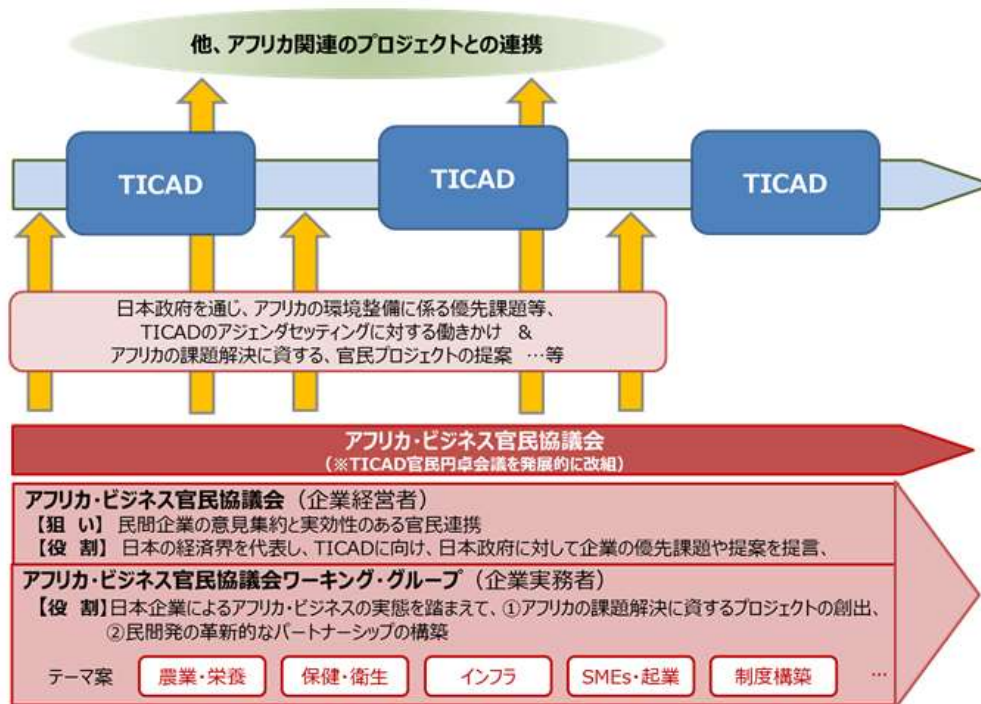
「官民連携」をキーワードとしてTICADプロセスの進化を目指すにあたって、日本国内においても、そうした取り組みを支える体制を整える必要がある。

具体的には、アフリカで事業を展開する日本企業の経営者を中心に、アフリカ戦略に関わる既存の官民会議を抜本的に改組する形で、常設の「アフリカ・ビジネス官民協議会（仮称）」を設置することを求めたい（図2参照）。

この協議会の役割は、まず、政府間会議である TICAD 本会合において、「貿易・投資によるアフリカ開発の加速」という目的に資する実効性ある議論が行われるよう、日本政府を通じて、アフリカ・ビジネスに関わる日本企業の問題意識や優先課題、具体的提案を提言することである。具体的には、同協議会は、日本政府に対し、個々の企業の実体験を踏まえて、アフリカの国内改革と日本企業の進出の促進につながるような、具体的施策を提案し、TICAD 本会合のアジェンダ・セッティングに反映する。

加えて、アフリカの課題解決のため、日本の官民の強みが発揮できる重点分野や効果的なプロジェクトの「種」を特定し、TICAD で提示する日本発のコミットメントを継続的に生み出すことを支援する。それと同時に、TICAD を補完する公式な民間対話の枠組に対しても、こうした知見・問題意識を提供し、民間セクター同士の協力・連携の機運作りに寄与する。

【図2：TICAD を支える日本国内の官民連携のあり方】



※各省庁が個別に立ち上げている官民連携枠組みは、官民協議会およびワーキング・グループに集約する

【アフリカ・ビジネス官民協議会】

位置づけ：	日本の官民が共同で運営にあたる会議体。(外務大臣が主催する TICAD 官民円卓会議を母体に改組することを想定)
構成：	アフリカ・ビジネスに取り組む企業の経営者 アフリカ支援に関わる日本の各省庁・政府機関代表者 通年・常設の会議として設置 国際機関・アフリカの開発機関の関係者や、アフリカに深い見識を有する有識者をアドバイザーとして活用することも重要。
役割：	アフリカ・ビジネスに関わる企業経営者を主体とする議論・検討を通じて、TICAD プロセスに取り込むべき重要課題を特定。日本政府への提言を通じて、TICAD の議題設定過程に組織的に反映する。 個社の取り組みを越え、日本として、TICAD を活かして実現・アピールすべきプロジェクト、重点分野を特定する。 そうした日本の民間ならではの知見を、公式な民間対話の枠組に参考情報として提供し、TICAD における首脳級の官民対話の活性化にも寄与する。
機能：	年間を通じ、3～4回の定期会合を開催。TICAD のプロセスにタイミングを合わせて、日本政府に対する提言を行う。 具体的には、TICAD 開催の1年～半年前を目途に、次回 TICAD でとりあげるべき課題、示すべきコミットメント等について、総理大臣宛の提言を策定。同時に、そうした知見を公式な民間対話の枠組にも参考情報として提供する。 TICAD 終了後は、成果について政府からの報告を受け、フォローアップに向けた民間の役割、官民連携の方向性等について協議を行う。

(2) パートナーシップ創出の受け皿となるワーキング・グループの設置

アフリカ・ビジネス官民協議会（仮称）による提言の実効性を高めるためには、協議会の下に、企業と関係省庁の実務者によるワーキング・グループを設置することが効果的だと考える。

当ワーキング・グループの役割は、アフリカを知る実務者の知見に基づき、アフリカと日本企業の双方にとって重要な課題や、官民連携の必要性・緊急性が高い分野を洗い出し、優先順位を持って協議会に具申することである。また、そのようにして抽出された具体的な課題・分野毎に複数の分科会を設け、関係省庁・政府機関の関係者も巻き込みながら、恒常的に議論を行う。

この目的は、実務者の声を政府のアフリカ戦略に繋げると同時に、共通の開発課題に取り組む民間企業同士の連携、それら民間企業と「官」との連携等、革新的なパートナーシップを民間目線で生み出す受け皿を作り出すことにある。

る。こうした観点から、現在、個々の省庁が推進している官民連携の取り組みも、原則として同協議会およびワーキング・グループの枠組の下に集約し、日本の官民の総合力を高める方向に向かうべきだ。

今年発足した TICAD 7 官民円卓会議では、企業実務者主体のワーキング・グループが新設された。このような動きを、より実質的・持続的な官民連携、PDCA サイクルに落とし込んでいくべきである。

IV. 民間企業の背中を押すための官民連携を

これから日本が目指すことは、アフリカの健全な成長に寄与しながら、日本のアフリカにおける存在感を高めていく、そのような取り組みを加速することである。日本企業にとって、今こそが、長期的な目線でアフリカへの進出を考える好機であり、そうした企業の背中を力強く後押しし、アフリカの持続的な成長に対する日本ならではの貢献を具体化することが政府の役割に他ならない。

そのため、新たな TICAD プロセスという「器」を構想し、それを活用すると同時に、官民の対話・連携を通じて日本の強みや優先順位を見極め、焦点を絞った戦略に落とし込み、着実な実行に繋げていくことが極めて重要である。

1. フロントランナーと成功事例を生み出すための重点化（脱・総花主義）

政府が民間セクターを「後押し」するにあたっては、集中的に支援をする対象や分野を重点化し、優先順位をつけるべきである。

世界各国がアフリカ進出を加速させる中、日本のプレゼンスを急速に高めるためには、今すぐに、意欲を持って挑戦するフロントランナーの数を増やし、アフリカに展開する日本企業層を厚くしていく必要がある。

そう考えた際、大企業の場合は、インフラ開発などの分野を除けば、アフリカ進出に向けた障壁を乗り越えるためのリソースに致命的な不足はない。あとはリスクをとって挑戦する覚悟を持ち、思い切って一步を踏み出すことを求めるばかりである。

一方、フットワークの良さと挑戦意欲に勝るものの、持続的に時間をかけて事業に取り組む体力、リソースに欠ける中小企業・スタートアップ企業にこそ、重点的に支援を振り向ける必要がある。

海外市場に活路を求める中小企業や、アフリカの人々の生活にインパクトを生み出そうとする起業家の数は着実に増えている。この動きを加速するため、この新しいプレイヤーのニーズに焦点を当てた支援策を、官民連携によって構築する必要がある。

その一例は、これら企業が必要とする資金スキームである。アフリカでは、企業が安定収益をあげるまで、他の新興国と比較して長い時間を要する。この間、リソースに限りがある中小企業にとって、長期戦に備えた資金や、事業拡大を支える資金の担い手が不足しているとの声がある。また、JICA、JETRO 等政府機関がさまざまな事業段階に合わせた複数の支援スキームを準備しているが、それらが企業の発展に応じて、切れ目のない形で運用され、制度間連携が図られているか、改めて検証する必要があるだろう。

さらに、アフリカでは、入念に事前調査をした上でも、想定通りに物事が進まないことを前提に、多くの企業がビジネスに取り組んでいる。実際に現地に入り、体験を通じて理解を蓄積した上でビジネスプランを最適化し、「走りなが

ら考える」姿勢が必要となることが、アフリカにおける事業創造の特徴と言えるだろう。こうした固有の事情に即し、政府の支援スキームも申請・認可の前提となる条件や要件に、一定の柔軟性を持たせることが必要と考える。

2. 多彩なパートナーシップを活用したアフリカ進出の加速（脱・自前主義）

民間企業のアフリカ進出を阻む最大の要因は、アフリカに対する知見不足とそれに伴う不安感だと言う。アフリカ市場において後発に当たる日本企業にとって、一から「自前」でノウハウやネットワークを蓄積する時間的猶予はない。現に、アフリカに進出している日本企業の多くは、第三国や現地のパートナーとの連携によって足らざるリソースを補い、事業展開を加速している。こうした観点から、日本のアフリカ戦略の一つの柱に、民間セクターの進出加速に向けた多彩なパートナーシップ形成を据える必要がある。

（1）ビジネス・パートナーシップを支える官民連携

日本企業が官に期待する重要な支援は、信頼に足る第三国や現地のパートナーと出会う機会の創出である。政府は、既にアフリカ域外の複数のJETRO事務所にアフリカデスクを設け、企業間連携を促進することを決定しているが、このような支援の一層の拡充を期待したい。

特に、日本の在外公館、JETRO、JICA など政府関係機関の拠点には、日本企業の潜在的なパートナー候補——企業、NPO・NGO、研究機関等——の発掘を、今後の主要なミッションと位置付けていただきたい。また、情報収集・集約と民間に対する効果的な情報提供において、組織の壁を超えた連携と窓口の集約を期待する。

また、政府機関による資金スキームについても、「自前主義」の発想から脱し、支援対象に対する考え方を柔軟化することを求めたい。日本企業の中には、アフリカへの進出にあたり、時に相手企業のブランドや製品を表に立て、そこに相乗りする形で事業を行っている例もある。第三国製品を調達し、日本企業がビジネスを展開するなど、今後、さまざまな形で国境を越えた企業間連携が起きてくることを想定し、「日本および日本企業の裨益」に対する考え方、支援対象のとらえ方を、現実に即してアップデートしていく必要があるだろう。

（2）現地に根を下ろす TICAD 共催者や国際機関、地域機関のリソース動員

日本が独自に展開するネットワークを補完する形で、さまざまな強みを持つ

国際機関、アフリカ連合、NEPADなどの地域機関、開発金融機関との関係を一層強化し、その知見やネットワークを民間セクターのアフリカ進出支援に繋げることを求めたい。

日本政府としては、ドナーとしてこれら機関に対する一定の影響力を発揮しており、政策面での連携や政府関係機関によるプロジェクト支援を行っているが、アフリカ各国の国内課題、SDGs への取り組みにおいて、今後、中心的な役割を果たすことが期待されているのは民間セクターである。

国際機関や地域機関、特に、現地に緊密なネットワークを有する国連開発計画（UNDP）など、国際機関との間で日本の民間セクターとの定期的・継続的な対話機会を設けるなど、コミュニケーション・チャンネルの確立に取り組んでいただきたい。

3. 官民連携が活きる分野で、具体的な課題解決に取り組む

（1）アフリカ・ビジネスを担う人材育成に向けた連携強化

アフリカに進出する企業に共通する最大の課題は、現地における人材の確保・育成である。日本企業がビジネスを通じて人材育成の効果を上げていくためには、日本とアフリカ双方の政府と民間との問題意識の共有、連携を生み出すことが極めて重要である。

多くの日本企業は、現地人材の育成を自らの経営課題と位置付けており、中には、自社の実務に直結したスキル・能力開発を超えるスケールで、初等教育や医療・保健サービスの提供にまで踏み込んでいる例もある。また、衛生や栄養、安全性と品質、環境・資源保護の重要性など、自社の顧客・消費者開拓の一環として、社会教育に寄与している例もある。

しかし、ビジネスに直結するスキルや技能以前の素養、例えば基礎学力、組織で働く上で求められる習慣、そもそも、働き、自立することの意義といった価値観に至っては、個々の企業の努力だけで克服できる問題ではない。

アフリカにおいて、企業が人材を育成するための前提として、各国政府が基礎教育に取り組む必要があることを、さまざまなチャンネルを通じて働きかけていく必要がある。同時に、民間企業による現地人材育成への取り組みを各国の政策や成長戦略と結び付け、公的な支援・連携、インセンティブの付与を促すことも必要と考える。

TICAD Vを契機に発足した「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ（ABE イニシアティブ）」についても、日本企業のアフリカ進出の促進という観点から、見直しと一層の拡充を求めたい。特に、プログラム修了者を「知日派・親日派人材」として活用する体制が弱いように思われる。終了者を組織化し、日本政府や企業や推進するプロジェクトとのマッチングを図る体制を整えるなど、人材活用に向けた方策を講じるべきである。

(2) ガバナンス改善から持続的成長に至る好循環の成功例を生み出す

アフリカ各国の産業政策や、経済活動に関わる制度の突然の変更、行政能力の未成熟による運用上の問題、組織の縦割りによる非効率性なども、企業の努力だけでは克服できない、重大なビジネスリスク、進出にあたっての障壁である。

この問題の解決に向け、政府には、二国間・多国間のあらゆる枠組を駆使して、粘り強くアフリカ側に改善を働きかけていくことを求めたい。

その際、54 カ国全体への働きかけと並行して、自国の環境整備、制度改革に真摯に取り組む意欲ある国を敢えて選抜し、具体的なパイロット・プログラムを立ち上げ、先行して成功事例を作り出すような手法も検討する必要がある。

例えば、ルワンダは、2017年に発表された世界銀行報告書によって、「過去15年間で最も多くのビジネス改善を実施した国」と評価されており、対内投資額、経済成長率、そして世界銀行による「ビジネスのしやすい国ランキング」等がそうした努力に対する対価を明確に示している。

各国指導者が、改革に対する国内の抵抗を乗り越えるためにも、第二、第三のルワンダを生みだし、ガバナンス改革の経済的な効果を可視化することが有効だと考える。特に重要な課題については、問題意識を共有する他のドナー国や国際機関、開発金融機関と連携し、具体的なプログラムの提案・立ち上げのプラットフォームとして、TICADを活用することも意義が大きい。

また、各国の国内構造改革と並行し、アフリカ域内における制度的なハーモナイゼーションを支援することも、重要なビジネス環境整備となりうる。

文化的にも歴史的にも多様性に富む54カ国の間には、規格・認証面で複数の制度が並立している。これを地域の単位で束ね、共通のルールに基づいてビジネスを展開できる「面」としての市場を育てることが重要だ。

政府は既に、地域経済共同体との定期的な会合を設けているが、その関係を一層深め、実質的な協力へと深めていただきたい。

V. おわりに

アフリカは今、自ら希求する将来像の実現に向けて、着実に変化を遂げようとしている。この動きに呼応して、日本も自らのアフリカに対する関与を抜本的に改めて行く必要がある。

過去10年間で、TICADに対する期待は着実に変化しており、それに応えるため、TICAD本会合の枠組に民間が参画できる場を作る形で、何度かマイナーチェンジが実現されてきた。そして、初めてアフリカの地で開催されたTICAD VIでは、本会合のほぼすべてのセッションに日・アフリカ双方の企業経営者が出席し、各国首脳に対して、ビジネスを通じてアフリカ開発に貢献する意欲を語った。これによって、アフリカのTICADに対する期待値はかつてないほどに高まっている。

こうした時だからこそ、今、日本が率先してTICADの進化、新しいアフリカ開発の枠組を示すことが極めて重要である。来たるTICAD 7において、従来の延長線から大きく飛躍し、「モデルチェンジ」した革新的なTICADの姿を示すことができなければ、日本に対する今の期待は大きな失望に転じかねない。次回のTICADを好機として、政府は、戦略的な官民連携体制を整え、新しい流れを生み出し、加速させるための「一押し」を加える必要がある。

一方、われわれは、日本企業の経営者に対して、アフリカに対する認識を早急に改め、本格的にアフリカへの進出に着手することを呼びかけたい。

アフリカが、将来、世界経済の中核市場となることに疑いの余地はない。この可能性に賭け、アフリカにとって欠くことのできない、存在感あるプレイヤーとして日本が成功することを目指し、競争に臨んでいくべきである。

アフリカにおけるビジネス基盤はいまだ未成熟だが、今、挑戦する価値は十分にある。制約の多い環境下で、革新的なビジネスモデルを生み出そうと試行錯誤することは、日本企業がグローバルプレイヤーとしてレベルアップする好機となるだろう。そのために必要な学びは、現地に飛び込むことでしか得られない。

日本企業は、これまで磨き上げてきた製品・サービスや、その経営姿勢、人材育成に対するコミットメント等により、アフリカの「中からの改革」を支える重要なパートナーとなりうる。このことを信じて、アフリカとともに成長する未来を選択し、今、一歩前に踏み出すべきだ。

われわれが実施したアフリカ進出企業30社への調査は、アフリカ市場の現状について、数多くの新鮮な気付きをもたらした。より多くの企業がアフリカに進出し、現地で直面した課題、壁を乗り越えるための知恵を共有していくことが、日本のアフリカ戦略を加速させる力となるだろう。

今こそが、アフリカの変革と成長に寄り添う、本格的な協働に乗り出す好機である。来るTICAD 7に向け、民間セクターの気概と意欲を支え、加速させるための体制が形成・拡充されることを期待しつつ、そのために引き続き率先して声を挙げて行きたい。

以上

アフリカ委員会 名簿

2018年9月現在
(敬称略)

委員長

横井 靖彦 (豊田通商 顧問)

副委員長

石塚 達郎 (日立建機 代表執行役 執行役会長)
井出 達也 (フジタ 上席執行役員)
岩井 睦雄 (日本たばこ産業 取締役副社長)
河村 肇※ (丸紅 常務執行役員)
渋澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
陳野 浩司 (国際金融公社 チーフ・インベストメント・オフィサー)
降旗 洋平 (日本信号 取締役会長)

以上8名

事務局

樋口 麻紀子 (経済同友会 政策調査部 次長)
菅 正太郎 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)
宮 寄 加津美 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

※河村 肇 氏は2018年4月退会