

July 2019

JBIC Today

特集

今こそ、“アフリカ”を知る！

- ▶ このエリアを理解する「ポイント」は何か？
- ▶ 企業の取り組みに見る、潜在力と可能性
- ▶ 中国、インド、トルコ……。諸外国の最新動向

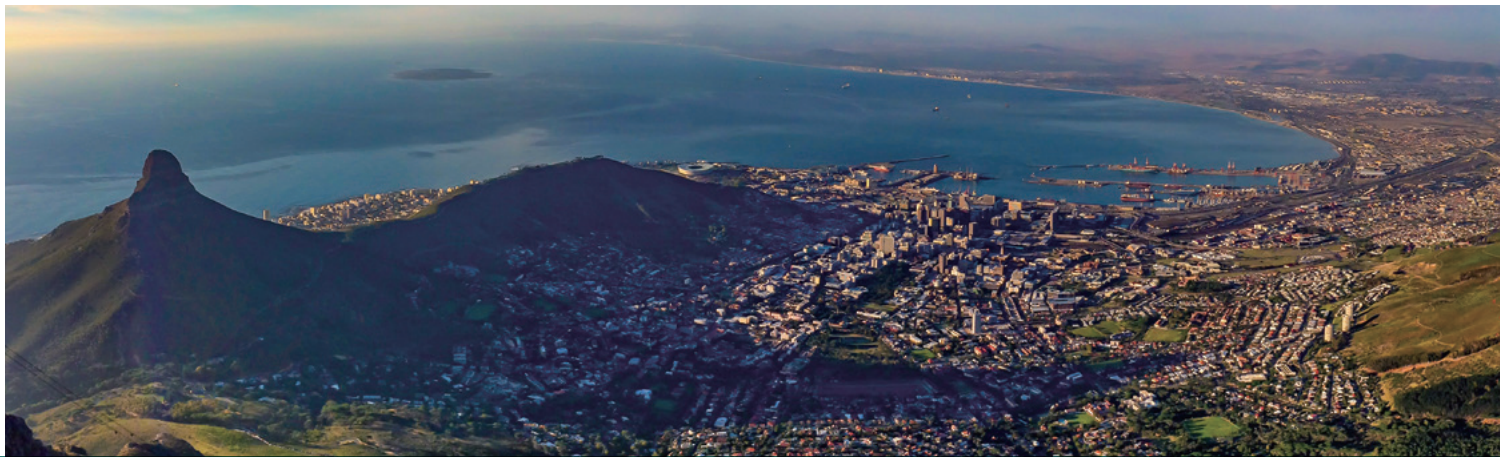
The Focus / わが社のグローバル展開

決め手は、プラスαのブルーオーシャン戦略

グローバル・レポート From 若手職員

Project 最前線

- ▶ シャルジャ首長国。増える電力需要に応じた大型発電所の開発が！
- ▶ 日本企業のビジネスを後押しへ アルゼンチン国立銀行向けに融資
- ▶ 先端技術スタートアップ企業を発掘。視線は今、北欧・バルト地域へ



特集 今こそ、“アフリカ”を知る！

このエリアを理解する「ポイント」は何か？

豊富な資源や人口増加などで注目されるアフリカでは、いま、さまざまな改革が進みつつある。今後、日本企業がアフリカビジネスに参入するには、どうすればよいのかを探った。

世界六大陸の中で、ユーラシア大陸に次いで大きく、気候・文化・国の多様性にあふれるアフリカ。アフリカという地域全体を理解するためのポイントは何だろうか。

弊行、国際協力銀行 (JBIC) の外国審査部長を務める細野健二によれば、アフリカの可能性を探る上でキーワードとなるのは、①「豊富な資源」、②「人口の増加」、③「域内外の連結性」の3つであるという。

「石油のようなエネルギー資源から鉱物、食料まで、アフリカは豊富な資源を有しており、それらの開発にまつわる産業において将来的に高い需要が

期待されます。また、人口の増加が続くとともに、経済発展も進んできました。自動車普及の拡大が象徴するように、消費者の購買力も高まってきています。インフラ整備もまさにこれから本格化し、関連分野の需要も拡大するでしょう。域内の貿易の自由化協定が結ばれるなど、広大な大陸内で地域統合が進んでいます。加えて、欧州とアジアをつなぐ要所に位置しており、地理的な優位性も高いといえそうです」(細野)

アンゴラや南アフリカでは政権交代を機に改革を推進

アフリカの国々については、不安定な政治経済情勢に関するニュースばかりに目がいきがちである。だが、広いアフリカにおいてはさまざまな改革の動きが進んでいる。

「確かに、民主化のプロセスの中では政治的な混乱もありました。しかしながら、平和裏に選挙が実施されるに従って、多くの国々では民主化が浸透しています。そういった中で先行事例として挙げられるのがアンゴラと南ア

フリカで、政権交代を機に改革が推進され、投資促進と財政強化等の両立に取り組んでいます」(細野)

アンゴラや南アフリカなどでは国営企業の改革や民間投資の活用といった政策が進められており、海外資本の流入促進も図っている。先に述べたようなポテンシャルを生かして高成長を遂げるためには、今後もアフリカ諸国が経済改革や投資環境整備に力を注いでいくことが不可欠となろう。

では、そういった政策が打たれることを前提とすれば、日本企業はどのようにしてアフリカ向けビジネスに参入していくのがよいのだろうか。

「まず想定されるのは、電力・インフラなど、これから需要の高まる分野における機器輸出です。また、法律・税・会計・許認可等の制度の整備が進めば、民間企業が直接投資を行う環境も整います。新たなインフラの建設のみならず、老朽化した発電設備の更新や鉄道の電化などの更新需要も期待されます」(細野)

アフリカ経済の現状を把握するうえでは、国際通貨基金(IMF)が「世界経済

見通し」や、アフリカ「地域経済見通し」において指摘した、同地域の課題を理解しておくことが重要だと細野は説く。

「2019年4月に公表された同見通しによると、資源価格変動への対応、財

政強化、バッファー構築などの重要性が指摘されています。同時に民活や経済構造多角化の意義・ポテンシャルも示唆されており、将来的に産業の裾野が拡大していくことに期待したいと考えています」(細野) ✓

社会構造からアフリカの未来を知る

資源一大産出地として世界経済に組み込まれる

一方、日本貿易振興機構(JETRO)アジア経済研究所の理事で、アフリカ地域研究と開発経済学を専門とする平野克己氏は次のように指摘する。

「アフリカの経済成長は資源価格の推移に連動しています。2003年のイラク戦争から2014年頃まで資源価格の高騰が続いたことで、一部の例外を除いて、アフリカのほぼ全域で経済成長が加速しました」

こう聞くと、先々で資源価格が低迷するようなことがあれば、現地の経済も低迷を余儀なくされるようにも思われるが、それは早計に過ぎるようだ。

平野氏によれば、すでにアフリカはグローバル経済で大きなウエートを占めてきているという。

「実は、20世紀が終わるまでアフリカは資源の供給地としてさほど期待され

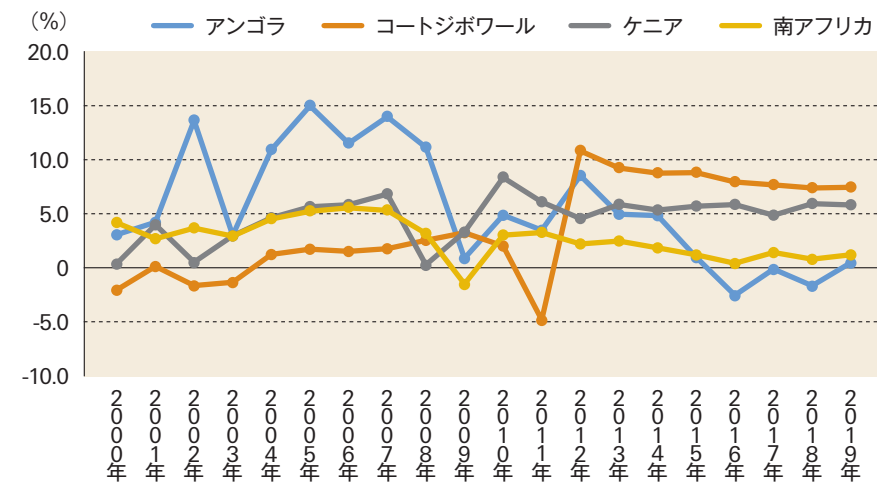
ていませんでした。ところが、中国が経済大国として台頭してきたことで、世界全体における資源の需要が一気に約3割も拡大しました。そして中国はその3割分を確保するために、先陣を切ってアフリカの資源開発に資金を投じたのです。その結果、資源需要の大幅拡大をまかなう一大産出地として、21世紀を迎えてからのアフリカは、完全にグローバル経済の一部として組み込まれています」(平野氏)

東アジアとは大きく異なる成長パターンに注意

このように経済成長が資源需要に支えられるアフリカは、日本や東アジア諸国と比べると、成長パターンが大きく異なってくる点については、注意が必要だと平野氏は訴える。

「日本をはじめとする東アジア諸国は水田耕作とモノづくりによって成長

▶4カ国のGDP実質成長率の推移



※コートジボワールは2016年以降、他の国は2017年以降は予測数値
出典：IMF「World Economic Outlook Database」(2019年4月)



JETRO アジア経済研究所 理事

平野 克己氏

を遂げました。そのようなパターンでは人口が局地に集中し、経済発展に伴って所得が均等化(中間所得層が拡大)する傾向がみられます。しかし、それはあくまで一つの成長パターンであり、アフリカでは、経済成長が進むと所得はむしろ不均衡化し、貧困層が分散します。つまり、成長とともに貧富の差は拡大し続けていくのです」(平野氏)

このような社会構造や経済的条件の違いを理解した上で、現地のニーズを徹底的に分析したビジネスを展開することこそ、アフリカで成功する秘訣のようだ。

「たとえば、治安面もあってか、アフリカにおける送金需要は世界随一。こうした背景を踏まえて、南アフリカのスタンダード銀行は自前でアフリカ全土に送金網を整備してきましたし、最近ではケニアでモバイル送金サービスを手掛けるMペサが高い支持を得ています」(平野氏)

この傾向はアフリカに限ったものではない。中長期的に世界の人口が増加していく中で考えれば、所得の不均衡化はアフリカだけでなく、世界中に広がっていく可能性が高い。つまり、中間層をビジネスのターゲットにするのではなく、あらゆる生活ニーズへの対応が必要になるだろう。

その意味で、いまの段階からアフリカ市場のニーズを捉えておくことは、今後の世界市場を見極める上でも有効な手段となるのではないだろうか。



特集 今こそ、“アフリカ”を知る！

企業の取り組みに見る、潜在力と可能性

アフリカで160年以上にわたりビジネスを展開し、市場の把握に努め、
2012年には豊田通商グループに参画した
CFAO社長 リチャード・ビエル氏に話を聞いた。

——1852年にアフリカでビジネスを開始してから、CFAO（セーファーオー）は現地で160年以上もビジネスを展開しています。アフリカでの長期の事業経験のメリットは何でしょうか？

ビエル氏 長年の経験に伴う市場への深い理解とノウハウです。CFAOは、2度の世界大戦、植民地独立、多数のアフリカ危機、2008年のリーマンショックといった中でも、アフリカから一度も撤退することはありませんでした。その年月から得た強みの一つは、アフリカ全土にわたるプレゼンスです。36

カ国に拠点があり、残り18カ国でも事業を展開しています。この地理的な多様性により、リスクを分散できます。もう一つは、多種多様なビジネスライン（産業機器、ヘルスケア、消費財）を有し

B to B の製品とノウハウを B to C に応用

——CFAOは調査機関と協力して、アフリカの中間層に関する調査レポートを発行しました。アフリカの中間層のニーズを捉えるためには何が重要でしょうか？

ビエル氏 CFAOの成長を支える重要な要素の一つは、アフリカの中間層の増加です。これまでは、主に薬局、法人企業、非政府組織、行政などのB to B(G)ビジネス顧客が対象でした。我々はB to Bセグメントでのリーダーシップを継続しつつ、自動車、ヘルスケア、消費財の3つの事業領域で個人の顧客層を拡大するため、我々のサービスや取り扱う製品とノウハウをB to Cマーケットに適応させたのです。これにより、自動車セクター、特に四輪車と二輪車については取り扱い製品と提供す

ていることです。このような、地理的・業種的な多様性は、リスクの分散と、アフリカ大陸のGDP成長率を上回る安定的な成長をもたらす上で非常に重要です。

るサービスを強化したことで、個人顧客の購買力に適応できるようになりました。この取り組みは、当社のスズキとヤマハとのパートナーシップ強化にもつながり、中古車市場への初進出にもつながりました。

当社のB to Cセグメントで最も象徴的なプロジェクトは、スーパーマーケットおよびショッピングセンターの開発プロジェクトです。2015年12月に「PlaYce(プレイス)」1号店をコートジボワールのアビジャンにオープンしました。現在、コートジボワール、セネガル、カメルーンの3カ国で、PlaYceのようなスーパーマーケットと現地の店舗が並ぶショッピングモールだけでなく、カルフルマーケット（スーパーマーケット）やスペコ（キャッシュ&キャリア方式）



©Thomas Renaut



©CFAO Group all rights

のような店舗も建設しています。これは、CFAOグループのビジネスモデルを変える挑戦であるとともに、直接・間接的に多数の雇用を生み出すものです。中間層の期待に応えるために重要なことは、手ごろな価格で質の良い製品とサービスを提供すること、進展がまだまだ遅れている低い購買力を考慮に入れることです。

——アフリカ諸国はAfCFTA（アフリカ大陸自由貿易協定）を結ぶ方向に動いています。この協定は地域内での経済統合を促進するのに役立つと期待されています。そのような中、CFAOにとって、どのようなビジネス機会が生み出されると考えていますか？

ビエル氏 アフリカの経済統合は、この大陸にとって間違いなく重要な課題の一つです。この自由貿易協定構想は、アフリカ大陸の経済的な転換のキーになると思います。たとえば、現在モンバサ（ケニア）とカンパラ（ウガンダ）間でコンテナを移動すると、1,000kmをわずかに超える距離にもかかわらず、同じコンテナを上海からモンバサに輸送するほどの時間がかかります。またアフリカには、大手有力企業や大規模プロジェクトの関心を引くほどの市場規模を有していない国も少なくなく、経済活動の分断に苦しんでいます。経済統合は、小規模市場に成長の機会を与えると同時に、国家単位でなく、市場レベルでのアフリカへのアプローチを

可能にするのです。

——CFAOは2012年に豊田通商グループに参画しました。特定のセクターに重点を置き、アフリカビジネスにおいて豊田通商と協力し合うことで、どんな相乗効果が期待できますか？

ビエル氏 2012年、豊田通商はCFAOと豊田通商のベストプラクティスの共有やシナジーの創出、相互理解の促進を図るべく、フランスと日本の両拠点に「アライアンスチーム」を設立しました。その後、2017年4月のCFAOと豊田通商のアフリカ事業の統合により、このシナジーの創出はさらに加速しました。我々と豊田通商は、尊敬や謙虚さなど共通の価値観を持ち、互いを大いに補完し合っています。CFAOが敏捷さと起業家精神、167年の実績を示す一方で、豊田通商は長期的なビジョンと運用効率、継続的な業務改善の必要性を示してくれています。この結果、豊田通商の積極的なサポートもあり、複数の現地サイトで「カイゼン」および「アンゼン」の活動を取り入れ始めています。また、このアライアンスにより自動車業界や消費財業界のメーカー企業との協業プロジェクトの機会が創出されたり、プロジェクト自体が加速したりしています。

——地理的・歴史的な距離を乗り越え、多くの日本企業がアフリカへの進出を試みています。大企業のみならず、中

堅・中小企業、ベンチャー企業を含む日本企業が、アフリカ大陸で良好な関係を築く良い方法がありますか？

ビエル氏 まず、開発援助の成果やTICAD（アフリカ開発会議）の成功もあり、日本はアフリカで非常に良いイメージを持たれています。アフリカ市場に参入する日本企業は、このプラスのイメージの恩恵を受けるといえるでしょう。海外展開は、大企業だけに頼ってはい上手いきません。必然的に柔軟性と敏捷さに優れた小規模プレーヤーのネットワークを頼りにする必要があります。アフリカでは、経済構造の90%が小規模企業とマイクロ企業で構成されていることを考えればなおさらのことです。成長セクターは数多くありますが、たとえば、教育は多くの投資家の関心を引きまします。また、再生エネルギー、住宅産業、ヘルスケアにも膨大な機会があるでしょう。最も重要なことは、謙虚で融通の利く長期的なアプローチを提案することです。我々は、利益をもたらす公正な関係を育成するためにアフリカへ参入するのです。その点で、日本のアプローチは正しいと思います。

■ CFAO 会社概要

創業…………… 1852年
従業員数…………… 1万5500名（連結）
売上…………… 44億ユーロ（2019.3期）
所在地…………… フランス パリ
代表者…………… リチャード・ビエル
事業内容…………… 自動車輸出入、医薬品卸など



特集 今こそ、“アフリカ”を知る！

中国、インド、トルコ……。諸外国の最新動向

アフリカと周辺諸国の地政学的、歴史的なつながりは、アフリカを知る上で欠かせない要素だ。これらの国は何に着目し、どんな方法でアフリカとの関係構築を進めているのか。各国のアフリカ戦略について、それぞれの国に拠を構えるJBIC首席駐在員が分析する。

中国

自国の経済発展に伴い 重点分野が変化。 環境・衛生・教育・ 民生などにシフトする

JBIC北京駐在員事務所 首席駐在員 越智 幹文

中国のアフリカ諸国との関係の歴史は古く、建国直後の1950年代の南南協力(途上国同士の支援・援助)にさかのぼります。そして今世紀に入り、中国経済が発展すると、必要な資源の確保を中心としたアプローチに変わってきました。現在の中国のアフリカ進出におけるメインプレーヤーは、インフラ建設や資源開発を手掛ける大規模国有企業です。しかし、昨年のFOCAC(中国・アフリカ協力フォーラム)で採択された「行動計画」を見ると、今後の重点分野は、環境分野・キャパシティビルディング・衛生・教育・民生などにシフトしていくことが見込まれます。さらに、アフリカ諸国に経済貿易協力区を建設して、通信や金融分野への投資の受け皿を作るような動きも見られます。

中国のアフリカ向け投資は日本と比べて先行しており、進出の産業の幅も広いことから、日本企業がアフリカに進出する場合、中国企業と連携することで得られるメリットは少なくないでしょう。中国としても、

最近では国際協調によるリスク分散を志向し始めており、win-winの関係が期待できます。

地政学的、歴史的なつながりとは？

インド

存在感回復へ。 産業政策と外交政策の 融合を軸に関係を再構築

JBICニューデリー駐在員事務所 首席駐在員 林谷 一郎

インドとアフリカは歴史的につながりが深いものの、インドは、外交面の動きは少なく、むしろインド内需に対応した生産／投資リソースの流用が一部で行われている程度の位置づけというのが実態でした。それが、2000年代後半に入り、中国がアフリカに急接近したことを受け、インド政府もアフリカとの関係強化を意識し始めました。2008年にインド政府は、IAFS(インド・アフリカフォーラムサミット)を初開催、アフリカ諸国へインドへの回帰を呼びかけ、外交的展開を強化。2014年に発足したモディ政権では、3回目の同サミットを2015年にデリーで拡大開催したり、2017年にはモディ首相の地元アーメダバードにAfDB(アフリカ開発銀行)の年次総会を誘致するなど積極的に関係の構

PickUp JBIC Activity

アンゴラ・ナミベ港に 質の高いインフラを提供

石油・天然ガス部第3ユニット 板垣 彩香

アフリカ南西部に位置するアンゴラ共和国は日本の約3.3倍の国土を持ち、人口は2,881万人、首都はルアンダです。27年間にわたる内戦からの復興が進行中です。

2019年1月、JBICはアンゴラ政府向けに輸出クレジットラインを設定し、3月に2件の個別貸付契約を締結いたしました。対象案件は、アンゴラ交通省港湾局が実施するナミベ港拡張と、サコマール港改修であり、豊田通商および東亜建設工業からの資材・役務の輸出を支援するものです。

ナミベ港のコンテナターミナル拡張により、隣国ナミビアの港への依存軽減、アンゴラ南部の経済活性化が見込まれます。また、カシング鉱山の鉄鉱石輸出港であるサコマール港の改修は、より多くの鉄鉱石輸出を可能とし、アンゴラの外貨獲得・経済多角化への貢献が期待されます。JBICと豊田通商、東亜建設工業が、アンゴラ政府へ両案件をパッケージ提案(10年間取り組んできたナミベ港拡張にアンゴラ政府として最優先のサコマール港改修を追加)したことが功を奏し、受注へとつながりました。本件はアンゴラにおいて日本企業が参画する初的大型港湾開発案件です。

ロウレンソ大統領は、政治基盤の強化と行財政改革に着手し、IMF(国際通貨基金)とも2018年12月に新規プログラムを締結しました。そのような中、JBICはIMFへ本案件につき情報共有した上で、アンゴラの債務持続性に配慮したファイナンスを提案することができました。

アンゴラの今後の経済発展、また今後の日本企業によるアフリカ向けビジネスのさらなる拡大を願っています。



本プロジェクトを担当した、石油・天然ガス部第3ユニットのメンバー。
左から加藤ユニット長、板垣係員、細島参事役。

築を進めました。さらに、国内エネルギー政策の一つである太陽光発電促進策を海外展開させるべく、国際機関であるISA(国際太陽光連盟)の枠組みをフランス政府とともに提唱し、インド輸出入銀行がアフリカでの太陽光発電事業支援を積極的に行うなど、産業政策と外交政策を融合させたアプローチをしています。

インド輸銀のアフリカ向け支援としては、政府借款による電力・水などのインフラ支援や自動車、バスなどの提供を進めています。また、農業、繊維、鉄鋼などの海外投資案件に対しファイナンスの提供も行なっています。インドのアフリカ投資には日本企業との連携例は多くはありませんが、両国の相互補完のメリットを見出すことが連携につながるでしょう。

トルコ

アフリカ各国に張り めぐられたネットワークが 企業の進出を加速させる

JBICパリ駐在員事務所 首席駐在員 五辺 和茂

トルコのアフリカ政策は、近年始まったものではありません。エルドアン大統領は、アフリカ諸国との関係強化に向け、2003年からさまざまなイニシアティブに着手。また、2005年を「アフリカの年」と銘打って、トルコの在アフリカ大使館を増加させています。2008年には、トルコ・アフリカ・パートナーシップサミットも開催。こうした取り組みの成果もあり、2018年10月にイスタンブールで開催されたトルコ・アフリカ経済ビジネスフォーラムには、アフリカ43カ国から約7000人が参加しています。

トルコのアフリカ投資は、今後も拡大が見込まれますが、それには2つの背景があります。一つは前述の政策によって在アフリカ大使館が急増し、2018年末時点で41カ所に及び、米中仏に次ぐ位置にいること。もう一つは、国営航空会社であるターキッシュエアラインズがアフリカ54都市に定期便を就航していることです。この2つのネットワークはトルコ企業のアフリカへの進出を促すことになると考えられるからです。

日本企業との連携も大いに期待されます。トルコ企業には、積極的なリスクテイク、トップダウンの速い意思決定などの特徴があります。これらと日本企業の技術力・ファイナンス力が合わることで、互いを補完し、強力なチームになりうるといえます。

決め手は、プラスαのブルーオーシャン戦略

——ジェットエイト株式会社

「国際クール宅配便」という新しい市場を切り拓き、グローバルな展開を突き進む
ジェットエイト株式会社。その発想の源泉について、社長である西氏にお聞きする。

お客様の無駄を取り除く、
徹底したサービスを生み出す！



自分が欲しい商品やサービスはどんなものか——。これは新たなビジネスを考
えるときの思考法の一つだ。ニーズはあ
るが、世の中に存在しないモノを提供で
きれば、ブルーオーシャンに漕ぎ出すこ
とができる。そこは競合が少なく、大きな
可能性を秘めている市場だ。この発想を
もって海外展開の道を切り拓いた企業が、
ジェットエイト株式会社である。

過去の体験を振り返り 発想し、戦略を練る

海外物流を生業とする同社は、2004年
の設立時から果敢に海外へ挑み続けてい
るが、その背景にあるのは「ブルーオー
シャン戦略」である。競合のいない市場
を創造し、高付加価値なサービスを低コ
ストでユーザーに提供することで、利益
の最大化を目指す戦略といえる。

では、同社が創造した市場とは何か？
それは、医薬品やケミカル素材、食品な
どの小口貨物の温度管理付き国際輸送、
いわゆる「国際クール宅配便」である。

同社の代表取締役・西 将弘氏によると、
発想のヒントは自身のロンドン留学時代
での実体験にあったらしい。

「“日本食”が恋しくなり実家から送っ
てもらおうとしたんですが、当時は冷

凍・冷蔵が必要な食品を送る手段がなく、
あきらめた経験がありました。起業後、
ブルーオーシャン戦略の書籍に出合い、
そのときの体験を思い出したのです。国
際クール宅配便はブルーオーシャンでは
ないのか、と。改めて調べてみると、Port
to Portの温度管理物流は存在しましたが、
予想通り Door to Doorの国際クール宅配
便は存在しませんでした。これだ、と思
いましたよ」

冷凍・冷蔵品を荷主から送り先までワ
ンストップで配送してくれるのは、ユー
ザーにとって付加価値になる。しかし、
西氏は、さらに、輸出入時に必要な書類
の作成代行サービスも提供することを考
えたのだ。海外戦略に、プラスの“差別
化”も加えたのである。

「周囲は猛反発ですよ。検疫や通関に
必要な書類は、荷主が用意するのが常識
です。それを請け負うなど、責任問題に
なったときのリスクが大きいというので
す。しかし私たちのお客様である企業の
研究員や技術者にとって、輸出入関連の
書類作成など専門外です。そこに労力を
割かれて肝心の研究開発の時間が削ら



冷蔵車の荷台。病院から依頼された冷蔵指定「検体」は、徹底した温度管理の下に輸送する。もちろん、輸出入時に必要となる書類の作成代行サービスも実施。これが他社との大きな差別化となっている。

ジェットエイト株式会社
代表取締役

西 将弘 氏



左／JET8 (Thailand) Co., Ltd. が所有する冷蔵車。タイでは、このクルマによって Door to Doorの国際クール宅配を展開している。
右／安心安全。海上コンテナ詰め作業もお客様からのリクエストでカスタマイズする(タイにて)。

れるのは無駄でしかありません。当社は、
ただ荷物を運ぶのではなく、日本の研究
力や開発力の最適化、最大化の支援に重
きを置いているので、書類作成代行は絶
対に外せないサービスだと考えました」
とはいえ、輸出入関連の書類作成ノウ
ハウなどなかった当初は、幾度もの失敗
も経験することになった。それでもあき
らめず、失敗を糧としてノウハウを蓄積
したことで、現在では、他社がやりたが
らない書類作成代行がプラスαの高い付
加価値となり、ユーザーから選ばれる大
きな理由の一つになっているのだ。

JBICとの直接取引により 企業の信頼性を高める

ジェットエイト株式会社の進撃は続
く。同社は、タイでの事業拡大を図るべ
く、現地法人JET8 (Thailand) Co.,Ltd. が実
施する国際貨物運送事業に必要な資金を、
JBICの現地通貨建てクロスボーダーロー
ンによって調達した。現法を設立した
2009年当時、中間層が伸長するタイには、
確かなニーズが存在していた。だからこ
そ隣国ミャンマーにも現法を設立し、両
国間運送網を築くなど、実績を積み重ね
ていった。その粘り強さが花開き、直近5
年間は、平均して売上高年率2割増の急
成長を実現している。

「タイの人は、ちょっと気になるところ
があると病院へ行き、薬を買う傾向にあ
ります。そのため、所得の上昇とともに健
康にかかる費用がかなり高くなっている
のです。タイ現地法人は日系の売り上げ
が1割に過ぎません。現地に根づいた営
業戦略を展開してきたことで、タイ国内
の病院間輸送ニーズをしっかりと取り込む
ことができたことに誇りを持っています」
今回の資金調達は、社屋や倉庫を整備

し、さらなる飛躍の礎を固めるためのも
のだが、別のメリットも期待できると西
氏は力強く続ける。
「経済が成熟するに従って、企業は高
い信頼性を求められます。親子ローンの
形ではなく、今回JBICという政府系金融
機関と現法とが直接取引できたという事
実は、今後、現地における当社の信頼性
を、間違いなく高めてくれるはずですよ」
同社が現在進める海外展開として、
ミャンマー、バングラデシュでは、土木・
社会基盤開発における西氏のバックグラ
ウンドを生かし、プラント関連の大型機
械や、資材の輸入手配に力を入れている。
さらに北米カナダ法人での貿易事業、そ
して、さらなるブルーオーシャンを求め
て、アゼルバイジャンやジョージアへの
進出プランも進めている。

「今まで海外で戦ってきて痛感するの
は、オンリーワンといえる“尖ったもの”
がないと世界では戦えないし、勝つこと
も絶対にできないということです。しか
し、最近の経営者は、貸借対照表の負債
を軽くすることばかり意識して、守りに
入る傾向が強い。それでは駄目だと考
えます。なぜなら、背負うものを大きく
することでこそ、“尖り”が出てくるも
のだと思うのです。世界で戦いたいなら
『もっと負債を重くしてもかまわない、背
負え！』と言いたいですね！」

海外で戦い、勝つために
尖ったものを身につける！



西社長(前列・右から3人目)を囲む、JET8 (Thailand) Co., Ltd.の社員。タイ国内の病院間輸送ニーズを掴み、急成長を続ける。

企業DATA

ジェットエイト株式会社
設立…………… 2004年
資本金総額…………… 1億5,880万円
事業内容…………… 国際エクスプレス貨物を主体とした航空貨物の運送業
航空貨物輸送に付随する自動車での陸路貨物運送業
倉庫業および梱包業
国際航空貨物の輸送および通関に関するサービス業務
本社所在地…………… 東京都文京区本駒込5-28-7
JBICとの関わり
タイでの事業拡大を図るべく、現地法人JET8 (Thailand) Co.,Ltd. が実施する国際貨物運送
事業に必要な資金を、JBICより現地通貨建てクロスボーダーローンによって融資を受ける。

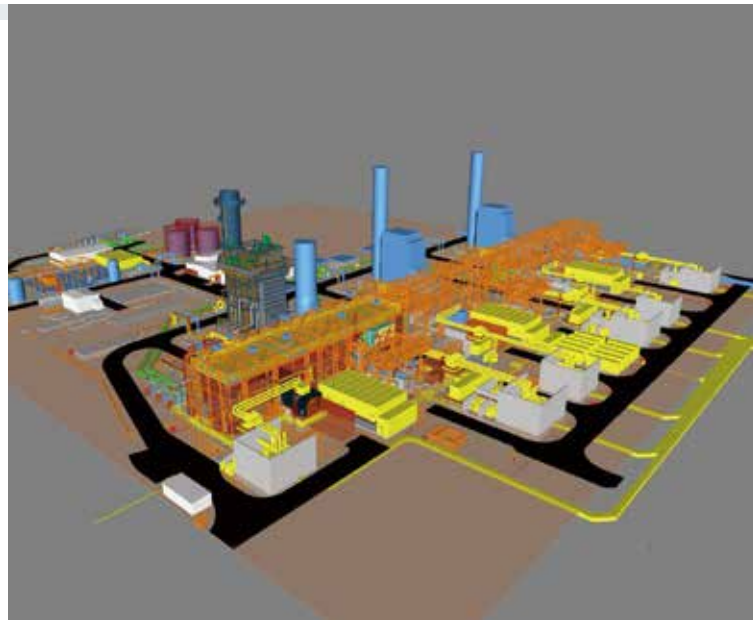
Project 最前線

JBICは世界各国でさまざまなプロジェクトに取り組んでいる。
最新案件の意義やJBICの役割について、若手職員がレポートする。

アラブ首長国連邦の首長国の一つ、シャルジャ首長国。増える電力需要に呼応して、大型発電所の開発が！



上・下ノドバイの北東に位置するシャルジャ首長国の市街地の風景。



ハムリヤ天然ガス焚複合火力発電設備の完成予想図。

アラブ首長国連邦 (UAE) と聞くと豊富な石油資源をイメージするかもしれませんが、ところが、UAEを構成する7つの首長国の一つであるシャルジャ首長国は様子が違います。シャルジャ首長国は資源が多いわけではなく、産業は多様です。電力に関しては、供給の約5割をアブダビ首長国に頼っており、残りは国内の老朽化が進む発電所でまかなっている状況です。

経済成長とともに電力需要が増加の一途をたどる中、同首長国政府は、高効率なガス火力を利用した大型発電所の開発を進めています。私が担当した「ハムリヤ天然ガス焚複合火力発電事業」もその一つで、住友商事、四国電力、米国GEの子会社、現地政府機関の4社が出資する事業会社SHIPCO (Sharjah Hamriyah Independent Power Company PJSC) に、JBICと民間銀行 (一部NEXI保険付き) が協調融資を行うプロジェクトです。

SHIPCOはハムリヤ地区で発電容量1800メガワット (MW) の天然ガス焚複合火力発電所を建設・所有・運営し、2023年5月に商業運転開始を予定しています。自前で発電設備を建設・運営し、電力を販売する独立系発電事業者 (IPP) は、同首長国では初めて。JBICがスポンサーから本プロジェクトの相談を最初に受けたのは2017年でしたが、私は案件が本格的にスタートした2018年4月にこの案件の

担当になりました。

同首長国へは2018年の夏と秋の2回、出張をしました。JBICとして同首長国に対する融資は初めての予定だったため、夏の出張では首長国に関する情報を全般的に集める必要があり、現地で政府関係者などと面談を実施。

秋には、プロジェクトが環境に与える影響を調査するため、発電所の建設予定地を訪れました。実際に行ってみると、書類上ではわからないシャルジャ首長国の経済環境や発電所建設への強い期待が見えました。

本プロジェクトは私にとって初めての新規承諾案件でしたので、契約書の交渉やリスク分析、関係者間の調整など大変なこともありましたが、経験豊富なチーム内のノウハウを活かすことで、なんとか乗り切ることができました。

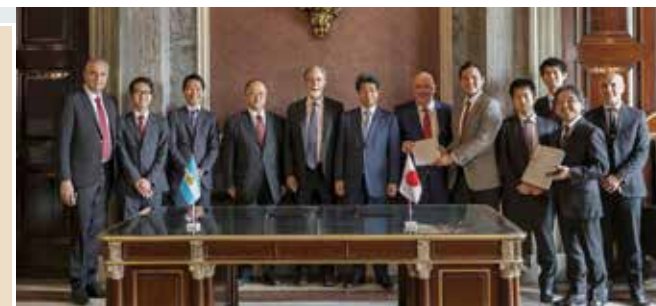
このような案件にチャレンジできたことは、私にとって大変貴重な財産です。

profile



辛川 知優 (からかわ・ちひろ)
インフラ・環境ファイナンス部門
電力・新エネルギー第1部
第2ユニット (当時)
「文化が異なる国との交渉は大変ですが、やりがいを感じますね」

日本企業のビジネスを後押しへ
アルゼンチン国立銀行向けに融資



2018年11月29日にブエノスアイレスで開催された調印式。

アルゼンチンは2001年のデフォルト宣言後の経済低迷を経て、2015年に国際金融市場への復帰を果たしたばかり。しかし、日本と同国の経済的なつながりはもともと深く、インフラ関連設備の輸出を再開したい日本企業が多いのも事実です。何とか、日本企業のビジネスを後押しできないか。そこでJBICは、同国内最大の銀行であるアルゼンチン国立銀行に対して融資枠 (クレジットライン) を設定し、日本製品の輸出を支援することにしました。

本融資はJBICが2016年10月より開始した「特別業務」として実施する案件です。同行向け融資は20年ぶり。JBICブエノスアイレス事務所が窓口とな

て同行との関係を維持しつつ、東京から営業担当が頻繁に出張して交渉を進めました。同行とは良好な関係ですが、お互い譲れない条件を抱えていますので、緊迫した協議が続きました。特に難しかったのは、調印のタイミング。双方とも2018年11月30日から始まるG20ブエノスアイレス・サミットに合わせたタイミングで調印式を行いたいという強い意志があったので、契約交渉と関連手続きが

間に合うよう文字通り奔走しました。

契約調印の2日前に行内の決裁が下り、そのまま行き立ての契約書を抱えて飛行機に飛び乗り現地へ。調印を無事に終えた帰りの飛行機の中では大きな達成感に包まれました。

profile



米村 崇 (よねむら・たかし)
資源ファイナンス部門
鉱物資源部 第1ユニット
「前例のないことでも柔軟にチャレンジできるのがいいですね。トライ&エラーを繰り返すことで、自分自身の成長にもつながります」

北欧・バルト地域は過去にノキアに勤めていた人材の流出や政府系ファンドによるスタートアップ企業支援を背景に、スタートアップ企業の勃興が盛んな地域です。IoT、AIなどの先端技術を有する企業が数多く存在するさまは「ヨーロッパのシリコンバレー」とも言われています。

JBICは2016年10月にエクイティファイナンス部門を立ち上げ、2017年6月にはJBICと経営共創基盤 (IGPI) の合併会社JBIC IG Partners (JBIC IG) を設立しました。今回、JBIC IGとバルト地域最大のPE・VCファームであるエストニアのAS BaltCapが共同で北欧・バルト地域の先端技術スタートアップ企業に投資するファンドを設立、JBICは4,000万ユーロの出資をコミットしております。

profile



市原 遼子 (いちはら・りょうこ)
エクイティファイナンス部門
エクイティ・インベストメント部
第3ユニット調査役
「常に半歩先を歩き、企業に新たな情報・視点を提供するが私たちの使命です」



現地でのファンド設立イベントの様子。

ファンドにはJBICのほかにもオムロン、パナソニック、本田技研工業が参画し、総額約1億ユーロ規模で運営を始めました。JBICグループとして、投資から得る利益だけでなく、これらの日本企業がこのファンドの運営チームを介して現地で技術探索をしたり、買収先として有望な企業を探したりするサポートができればと考えています。私自身として、子会社であるJBIC IGとの協業案件ということで、LP (出資者) としてだけでなく、GP (ファンド運営者) としての目線を意識して業務を進められた点が醍醐味でした。ファンドは設立・投資してからが勝負ですが、JBIC IGをはじめ関係者間で密に連携したことで、効率よく第一歩を踏み出すことができたと思います。

先端技術スタートアップ企業を発掘。
視線は今、北欧・バルト地域へ

日本の力を、世界のために。

Supporting Your Global Challenges

「JBIC Today」2019年7月号

【発行】

株式会社国際協力銀行 企画部門 経営企画部 報道課

〒100-8144 東京都千代田区大手町1丁目4番1号

TEL 03-5218-3100

ホームページ <https://www.jbic.go.jp>

Facebook <https://ja-jp.facebook.com/JBIC.Japan/>

表紙写真：©Product/VGL/Geoscience/Planetobserver Agency/Artbank

掲載写真の一部は、
Shutterstockのライセンス許諾により使用しています。

※本誌に掲載されている画像、文章の無断転用・無断転載はお断りします。



この印刷物は、
植物油インキを使用しています。

