

# JBIC Today



特集

## トルコ「欧州」「アラブ」「ペルシャ」のはざまの地域大国

▶「ビジネス拠点」としての魅力

▶ JBIC Interview

- トルコから第三国へのビジネス拡大へ連携強化に期待
- 商取引をするうえで知っておくべきイスラムの価値観とは

The Focus / わが社のグローバル展開

## 最善・最短の成功法則は現地の「繁盛企業」に学ぶ

グローバル・レポート From 若手職員

## Project 最前線

- ▶ モロッコの再生可能エネルギー普及に貢献する陸上風力発電事業
- ▶ 「経済フロンティア」バングラデシュで1,100億円規模の大規模融資
- ▶ 日本企業の米国法人・ベトナム法人の太陽光パネル用板ガラス製造プラント建設を支援





Feature



## 特集 トルコ「欧州」「アラブ」「ペルシャ」のはざまの地域大国 「ビジネス拠点」としての魅力

親日的で日本企業がビジネスを展開する環境が整っているトルコ。  
最近ではトルコ国内だけでなく、トルコ人のネットワークを生かした  
欧州、アフリカとのビジネスも育ちつつある。

——日本とトルコは現在、どのような  
関係にあるのでしょうか。

**玉木** 日本とトルコ関係を理解するには、トルコの歴史をひも解いておく必要があります。そもそもトルコ人は、中央アジアを拠点にしていました。中国が万里の長城を築いたのは、トルコ人からの侵略を逃れるためだとも言われています。そのためトルコ人は、東に行けなくなり、西へ移動していきました。中央アジアを席卷し、さらにはボスポラス海峡を越えて欧州まで足を踏み入れたのです。そしてオスマン帝国と呼ばれる大帝國となったトルコは、

1453年にコンスタンティノープルを陥落させ、現在のイスタンブールになりました。こうした歴史背景があるため、トルコは現在でも中東において、高い存在感を維持しているのです。

### 欧米の勝手な国境画定で 中東が火薬庫に

——中東が現在のような形になったのはいつからでしょうか。

**玉木** 1914年に始まった第一次世界大戦がきっかけになっています。この大戦でオスマン帝国が敗れ、支配していた地域は、イギリスやフランスなど当時の欧米列強に分割されました。イスラム教とユダヤ教あるいはイスラム教の中でもシーア派とスンニ派などの違いによって、線引きされ勝手に国境を決められてしまったのです。それが中東にいざこざを発生させ、中東を世界の火薬庫にしてしまったのです。また、中東にサウジアラビアやUAE(アラブ首長国連邦)などの産油国が加わったことで、関係がさらに複雑になっています。  
——日本と中東はどんな関係にありま

すか。

**玉木** 日本はトルコに限らず中東全体とよい関係を築いています。日本は石油の99%以上を輸入しており、その多くを中東に頼っています。最も比率が高いのがサウジアラビアで約40%、次いでUAEの約25%となっています。日本が必要としている石油の9割弱は中東から来ているのです。ですから、中東にとって日本は大きな貿易の相手国ですし、日本から見ても中東の安定が日本経済の安定につながります。このような状況から、日本は中東のすべての国とよい関係を保つ必要があります。イランとも関係は良好ですし、イランの対抗馬であるサウジアラビアとも仲良くしています。日本の中東外交は、欧米とは違う独自の形をとっていますが、その背景には日本のエネルギー問題があるのです。

### トルコと日本が固い絆で 結ばれた二つの出来事

——トルコにとって日本はどのような国でしょうか。

**玉木** トルコ人にとっても日本は、とてもイメージのよい国です。そのきっかけをつくったエルトゥールル号事件(下記Column参照)については、トルコの小学校の教科書にも掲載されています。トルコ人は子どものころからそれを学んでいるので、日本に好意をもっているのです。

また、歴史的に見てトルコは常に東側をロシアからの侵略に晒されていて、実際に戦争もしています。長くロシアに脅かされてきただけに日露戦争で「ロシアに勝った日本は素晴らしい」との思いもあります。

さらにトルコ人は、ムスリム(イスラム教徒)であることもキーワードになっています。ムスリムの人々は基本的にキリスト教と対立してきたわけですが、産業革命後はキリスト教を中心とした欧米列強が世界を席卷してきました。日本は第二次世界大戦で欧米列強と戦い負けたにもかかわらず、その後よみがえりました。日本はG7の中で唯一キリスト教国ではありません。トルコを侵略したこともない日本が、戦争に負けたにもかかわらず工業国として立ち上がり、G7の一員として世界をリードしている。そんな日本にトルコは頼りたいとの気持ちもあるのです。

——イラン・イラク戦争では日本人がトルコに助けられましたね。

**玉木** そうです。当時、イランに取り残された日本人をどう救出すればいいのかが問題になりました。日本政府は

政府専用機を飛ばすことができない、日本航空もリスクの観点からフライトできない状況でした。その中でトルコが一肌脱ぎ、トルコ航空を飛ばして、テヘランにいた日本人を救出してくれたのです。

これはエルトゥールル号の恩返しといわれていますが、背景には日本の商社マンの活躍もありました。その商社マンがトルコに留学していた際懇意にしていたトルコ人の友人が、イラン・イラク戦争時のトルコの大統領でした。その縁もありフライトが実現したのです。この経験は素晴らしいエピソードとして日本に伝わり、日本とトルコとの良好な関係に貢献しています。

### 外国企業の参入を助ける トルコのビジネス環境

——これまでの経緯を考えると、トルコは親日的であり日本企業がビジネスをしやすい環境にあると考えていいのでしょうか。

**内野** そうですね。トルコは欧州と経済的なつながりが強い一方で、非常に親日的な面があり、日本企業がビジネスをしやすい環境にあります。また、我々が業務上で接する政府や金融機関、ビジネス界の方々は、仕事が丁寧で、誠実かつ仕事熱心な方が多く、日本人と相通ずるところが多いかと思います。現地に進出している日本企業の方からは、トルコ人は手先が器用といった



インフラ・環境ファイナンス部門  
電力・新エネルギー第2部  
第3ユニット  
ユニット長

内野 美佳

お話もよく聞きます。

人口8,000万人超という消費者市場としての魅力に加えて、若くて優秀かつ親的な人材が豊富にいることから、製造・輸出拠点としての魅力も大きく、自動車や電機、食品をはじめとして、すでに多くの日本企業がトルコに進出しています。代表的なのは1990年代にトヨタ自動車が現地のサバンジュ財閥と組んで、トルコで車の生産を始めたことです。これは欧州への輸出を目的としたもので、大規模な生産拠点となりました。最近では、こうしたビジネスを支えるインフラとして、日本郵船が物流事業として自動車専用ターミナルを建設し、当行もファイナンス面で支援しました(4ページ支援事例紹介参照)。  
**玉木** また、世界の趨勢として大型インフラは莫大な資金がかかることから、いわゆるPPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ=官民連携)の形で開発

## Column

### エルトゥールル号遭難事件

1890年9月16日、トルコ軍艦エルトゥールル号が、和歌山県串本町の紀伊大島沖で台風により座礁。紀伊大島の島民は身の危険も顧みず必死の救助活動を行い、死者・行方不明者587名を出す中で69名を救助しました。報道で事故を知った日本国民から多額の義援金が寄せられたことも、トルコ国民を深く感動させたといわれています。現在、串本町には慰霊碑が建てられ、毎年追悼式典が行われています。写真は2015年の式典(提供=時事通信)。







が進められるケースが増えています。

一例を挙げれば、トルコでは強固な病院ビジネスのPPPモデルが確立しています。病院経営は、病院を建設して医師を雇い、患者から治療費を受け取ることで成り立ちます。しかし、海外の事業者が新規参入し、同様に医療行為によるビジネスを進めるのは難しい面があります。そこでトルコのPPPでは、事業者が建物を建築して病院のオペレーションができる状態を整えれば、一定の対価を受け取ることができるモデルになっています。海外からも事業参画がしやすいのです。トルコ政府にしても資金が潤沢にあるわけではありませんから、外国企業が参入しやすい環境を整え、病院などの基礎的なインフラを整えているのです。JBICでも3年前に日本企業が事業参画するイキテリ総合病院のPPP事業向け融資に調印しました(5ページ支援事例紹介参照)。

## トルコネットワークを活用し 第三国でのビジネスを拡大

——トルコの経済環境はいかがですか。

**玉木** 足元の経済環境は決していいわけではありませんが、長い目で見た場合には、地理的な優位性を持っていますし、かつては宿敵だったロシアやイラン、カタールもいまや味方に引き入れていますから、日本企業にとっては安心してパートナーシップを組める環境にあると思います。

中東は欧州、アジア、アフリカの結節点に位置しています。その中でトルコのイスタンブールは、欧州とアジアをつなぐ位置にあります。また、南側にはアフリカを抱えているため、昔からシルクロードの一部として人・モノ・お金の流れがありました。さらに太陽がさんさんと照り、雨が降り、川が流れる自然環境に恵まれていたため、豊かで大きな帝国が育ったのです。時代によって支配する国は変わったわけですが、それが多文化との交流が得意な人たちを育てていきました。時代によってベルシャ商人、フェニキア商人、トルコ商人などと呼ばれてきましたが、商売上手で知られてきました。

——トルコはアフリカとも関係が深まっていますね。

**内野** 多文化との交流を得意としてき

た特性やリスクテイク力の高さを生かして、最近トルコ人が活躍しているのがアフリカです。エルドアン大統領の下、トルコ政府もアフリカ各国との関係を深めており、アフリカ大陸におけるトルコ大使館は過去10年間で3倍以上に増えました。また、現在、アフリカの最も多くの都市に運航しているのはトルコ航空です。これらに伴い、建設業を中心に、多くのトルコ企業がアフリカでビジネスを展開しています。

——トルコと連携して日本企業によるアフリカへの投資も始まっていますか。

**内野** トルコには、日本企業がパートナーとして信頼をおいている財閥がいくつも育っており、こうした財閥は海外展開に積極的です。これまでも、トルコ国内のみならず、中東やロシア、中央アジアで、日本企業とトルコ財閥がコンソーシアムを組んでインフラ建設等のプロジェクトで協働してきており、当行も一部のプロジェクトをご支援してきていますが、アフリカでも両国の企業が連携する例が出てきています。

私どもも、トルコ国内での日本企業によるビジネスはもちろんのこと、日本企業とトルコ企業が、アフリカを含め第三国で連携してビジネスをする上でのお手伝いを、これまで以上に行っていきたいと考えています。

**玉木** トルコ政府への支援も積極的におこなっています。たとえばトルコ政府が円建ての債券(サムライ債)を東京で発行して資金調達をする際、当行が保証を付ける形でサポートしました。これは日本企業が活躍する場としてト

ルコが大切であり、また、このような支援が地経学的に非常に重要なトルコ、ひいてはトルコを中心とした地域の安定に貢献すると認識し支援しているものです。

また、トルコにも当行と同じような

役割を果たすトルコ輸出入銀行があり、企業の貿易などをサポートしていますので、こうした政府系の金融機関とも組んで、トルコ国外でのビジネスもファイナンス面からサポートしていきたいと考えています。

## 支援事例紹介

### イキテリ総合病院インフラPPP事業

本事業は、双日株式会社及びトルコの建設大手Ronesans Holding A.S.が出資するトルコ法人Istanbul PPP Saglik Yatirim A.S.(以下「IPSY」)がトルコ・イスタンブール市イキテリ地区において、トルコ最大規模の総合病院(病床数:2,682床)となるイキテリ総合病院を建設し、同病院でトルコ保健省が医療サービスを提供するのに対してIPSYが同病院施設の運営・管理事業をPPP形式で実施するものです。本事業は、双日株式会社が出資者として事業参画し、25年間に亘り運営・管理に携わると共に日本の病院運営・管理ノウハウの導入を目指すトルコの大型病院PPP事業であり、日本企業及びJBICにとって初めての事例となります。

調印日:2017年7月20日 承諾額:約813億円(JBIC分)



## イスタンブール駐在員事務所を開設

2020年3月19日、JBICはイスタンブールに事務所を開設した。初代首席駐在員と駐在員に抱負を聞いた。

——トルコの市場としての魅力は。

トルコは、購買力のある中間層を含む8,000万以上の人口を抱える有望な市場です。欧州、中東、ロシア、中央アジア、アフリカの結節点でもあり、各地域へ事業展開をする上で足掛かりにできます。2000年代以降、欧州への輸出拠点としての地位を確立し、約6万社の外資系企業が進出しました。

特に近年、トルコ企業が積極的にアフリカで事業展開する事例も増えています。こうしたトルコ企業と協業することで、日本企業がアフリカへ進出する新たな道が開けると考えています。

——イスタンブールに事務所を開設した目的はなんですか。

これまでよりお客様に近い場所で、より早い段階から案件形成を支援し、投資促進やトルコ企業との協業実現に貢献したいと考えています。

また、私たちはトルコを「CORE」と見えています。「Center Of Regional Economy」(地域経済の中心)であり、「Collaboration with Reliable Partner」(信頼できるパートナーとの連携)が期待できる場所との意味です。しかし、投資先としてのトルコの魅力や第三国への事業展開におけるパートナーとしてのトルコ企業の潜在力は、まだ日本では広く認識されていません。そこで今回、イスタンブールに事務所を開設することで、これまで以上に多くの機会を捉

え、トルコの魅力・潜在力を発信していきたいと考えています。

——トルコでのビジネスを検討する日本企業にメッセージはありますか。

当行には、日本企業の事業展開を支援するためのさまざまな金融ツールに加え、トルコ政府、銀行、民間企業とのネットワークもあります。単なる金融支援にとどまらず、これまでに培ったノウハウを活用し、お客様が抱える課題を共に解決していきたいと考えています。ぜひお気軽にご相談ください。

(鈴木竜太首席駐在員、宮崎桃衣駐在員)



住所: Esentepe Mahallesi, Büyükdere Cad. No:199/95, Levent 199, Kat (Floor) 20-34394 Şişli/İstanbul, Turkey  
電話: +90-212-337-4060 FAX: +90-212-270-0700

## 支援事例紹介

### 自動車専用ターミナルへの融資

トルコは、自動車の製造・輸出拠点として世界的にも注目されています。こうした背景のもと、日本郵船株式会社は、イスタンブールから70kmほど東にあるコジャエリ県キョルフエズ地区で自動車専用ターミナルの建設・運営事業を実施しています。本件は、日本郵船株式会社とトルコ有力財閥OYAKの傘下企業との合併で、JBICは同合併会社に対し、民間銀行との協調融資による支援を決定しました。OYAKは、傘下にトルコ最大手の鉄鋼事業者などを有しており、今回の融資をきっかけに、今後も日本企業がOYAK傘下企業と協業する機会が拡大・多様化していくことも期待されます。

調印日:2019年10月4日 承諾額:44百万米ドル限度(JBIC分)







**特集** トルコ「欧州」「アラブ」「ペルシャ」のはざまの地域大国

## JBIC Interview

### トルコから第三国へのビジネス拡大へ連携強化に期待

駐日大使が語るトルコの魅力と、今後のビジネス展開の可能性とは。

#### 日本との貿易規模は 年間40億米ドル

日本とトルコの経済連携を図るために開催されている日本トルコ経済合同委員会は、1987年に第1回会合が行われました。その後、93年に投資面の協定が結ばれ、以来、両国は関係を深めてきました。また、経済関係をより緊密にするための経済連携協定(EPA)は2014年以降、協議が続いています。

トルコ側のデータによると、現段階で248社の日本企業がトルコで経済活

動を行っています。貿易額は19年時点で、日本からトルコへの輸出が約35億米ドル、トルコから日本への輸出は5億米ドルで、合計40億米ドルに達しています。しかし、両国の経済規模からすると、この金額は小さいと考えています。今後は、両国が一層協力することで、日トルコ企業による第三国への事業展開を図るなど、さまざまなパートナーシップを戦略的に強化していきたいと思います。

#### 若く豊富な人材と 地の利に恵まれた国

日本企業がトルコへ投資するメリットは数多くあると考えています。まず、トルコは、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカに近接しており、その地理的特徴から短時間のフライトで多くの国にアクセス可能です。また、EUと関税同盟を結んでおり、トルコを経由して輸出がしやすい環境にあります。

また、製造業に目を向けると、トルコは原材料や中間財を入手しやすい位置にあります。そして製品の消費地と

してのロシアやヨーロッパへアクセスが良く、製造拠点としても魅力的です。労働力の面でも、若い人材を集めやすいのと同時に、経験豊富な人材もあふれています。規律正しく、ルールを守る人が多いので、付加価値の高い製品をつくる日本企業に貢献できるでしょう。これを証明する例として、日系の自動車工場があります。さまざまな指標はありますが、世界中にある同社の自動車工場の中で、トルコ工場は最も評価を受けているのです。

もう一つの強みとして、トルコ人のビジネスマンは周辺諸国と非常に良好な関係を築いていることが挙げられます。日本企業がトルコの周辺諸国に事業を展開する際には、このパイプを活かすことができるでしょう。

#### さらなる 関係強化に期待

日本が誇る技術力と資本力に、トルコの若くて優秀な労働力や、近隣諸国とのネットワークが加われば、非常に大きな相乗効果が得られると思います。

トルコは消費市場としても魅力的です。人口は8,000万人を超えていますし、平均年齢は30代前半と、消費に積極的な層を多く抱えています。また、第三国でのビジネス連携においても日本企業に期待しています。両国首脳は、2013年に「戦略的パートナーシップの構築に関する共同宣言」に署名し、それ以降

も第三国連携に言及しています。特にアフリカや中央アジアでのビジネス連携が見込まれており、具体化に向けて協議を加速させたいと考えています。

JBICとの関係では、93年に前身の日本輸出入銀行より230億円規模の融資を実行していただいたことを覚えています。直近では、トルコ政府によるサム

## 商取引をするうえで知っておくべき イスラムの価値観とは

旅行するのとビジネスをするのとで、トルコの印象はなぜ変わるのか。根底に流れる「イスラム」の本質を探る。

#### 世代間で異なる 宗教の捉え方

現在、トルコは、エルドアン政権のもとイスラムの諸価値に軸足を置いています。しかし、イスラム国家(イスラム教国)にしようとしているかというなら、それはありません。あくまで、敬虔なイスラム教徒が自由に信仰を実践できるようにするだけです。2000年代まで、世俗主義を頑なに守ろうとした軍部や司法があったので、しばしばイスラム政党の活動を禁止してきましたが、それは民主主義に反するというのが現政権の立場です。

トルコの伝統的エリートには、むしろ「イスラムは一切表にでるな」という厳しい世俗主義を支持する人がいて、イスラムを毛嫌いする傾向があります。そのため、トルコで仕事をする日本企業の皆さんに注意してほしいのは、現地スタッフがそういう人である場合、彼らの話ばかり聞いているとトルコの実態とずれ、方向性を見誤るということです。

かつてトルコへ進出した日本企業の多くは、保守的なイスラム教徒の採用を避けたものですが、現政権はイスラムの価値に軸足を置いているので、そ

のような採用方針では政権と反し商売がしにくくなってしまいます。

ただ、イスラムについて本質的な価値観だけは学んでください。日本ではイスラムというとインバウンド・ビジネス向けに、すぐにハラールがどうこうという話が出てきますが、そんなことはどうでもいいのです。たとえば、ハラール＝許されている、というのは「誰が許すのか」を知っていることが大事なのです。あれは「神＝アッラー」が許したものだという意味ですから、現世の人間がハラールを認証できるはずがないことはわかりますよね。それで商売をするのは、しばしば詐欺とみなされるので注意が必要です。

#### 民主主義国として 貴重な情報ハブ

イスラムには、子供やお年寄りなど弱い立場の人は守らなければならないという価値観があります。これは日本の伝統的な教えに通じるため、共感しやすいと思います。

旅人には優しくしなさいという教えもあるので、旅行で訪れた人の多くが「トルコ(イスラム圏の)人は優しい」と感じるはずです。

ライ債に保証を付けていただくなど、さまざまな支援をしていただいています。

今後両国が協力して、トルコ国内はもちろんのこと第三国でビジネスを展開する際、JBICの力は不可欠です。また、このたびはイスタンブールに事務所を開設することを歓迎します。これまで以上をサポートを期待しています。



同志社大学大学院  
グローバル・スタディーズ研究科 教授  
内藤 正典氏

その一方で、ビジネスで接すると、親日的かどうかは関係ありません。イスラムではビジネスは公正かつシビアなゲームになるからです。イスラムのことを理解していないと「人が変わった」などと勘違いしがちですが、彼らにとってはそれが当たり前ののだとわきまえておく必要があります。

最後にトルコが置かれている稀有なポジションについて話しておきたいと思います。トルコは産油国ではないため軽視されがちですが、アラブ諸国やイランなどを周辺に抱え、欧州をつなぐパイプラインも通るなど、エネルギーの安全保障で非常に重要な国です。

また、周辺諸国の情報を収集する拠点としても稀有な国でもあります。地理的にアラブ諸国やイラン、中央アジア、EU、ロシアなどから人の往来が盛んで、かつ民主主義の土台がしっかりとできている法治国家なので、客観的な情報が得やすいからです。



# 最善・最短の成功法則は 現地の「繁盛企業」に学ぶ

——株式会社ヤマト

岩手県や宮城県で焼肉・冷麺店を展開する株式会社ヤマトがタイに進出したのは、  
今から15年ほど前のこと。現地での紆余曲折の数々を、緑川智恵子社長が語る。

現地を肌で感じることから  
新たなビジネスは始まる

そもそも、株式会社ヤマトはなぜタイに進出したのか。代表取締役の緑川智恵子さんは、「パイナップルを輸入するためにバンコクを訪れたのが始まりでした」と、15年前を振り返る。

当時、BSE(牛海綿状脳症)の影響でアメリカ産牛肉が輸入できなくなり、代わりに入ってきたのがオーストラリア産牛肉(オージービーフ)だった。今でこそ配合飼料で育てられ、日本向けの肉質となっているが、当時のオージービーフは牧草を食べていて肉質が硬かった。

「そこで、自然の酵素を使って柔らかくできないかと考えたときに思いついたのが、パイナップルだったのです」

## 肉質改良用にタイの パイナップルを輸入

パイナップルにはタンパク質分解酵素が含まれており、肉を漬けておくと柔らかくしてくれる効果があるという。そこで、仙台の輸入業者を通じてタイからパイナップルを輸入してみた。しかし、実が小さく使える部分が少なく、「日本で買ったほうが安いくらいだった」という。

タイの業者にそのことを伝えると、「取引を中断する前に、一度、現地を見に来てくれないか」と誘われた。

株式会社ヤマト  
代表取締役

緑川 智恵子 氏

誘いを受け、タイに飛んだのが緑川社長の夫(先代社長)である。先代は現地でパイナップルの質を認め、輸入を決めたという。その後もバンコクの魅力に惹かれ、バナナや観葉植物を育てるビジネスなどを現地で手掛けたが、2011年の台風で洪水が発生し、すべて流されてしまった。

緑川社長は「これでタイから撤退し、国内事業に専念するだろう」と考えたそうだが、先代社長は諦めなかった。今度は本業である「ヤマトを現地にオープンしたい」と言い出したのだ。

「すぐに現地法人を立ち上げて、オープンの準備に入りました」

しかし、そこからが大変だった。売上が伸び悩むなか、半年後に先代社長が他界したのだ。すべてを引き継いだ緑川社長だが、先代社長の経営方針に救われた部分もある。先代は新しいビジネスに挑戦し続ける一方で、ある程度の道筋をつけたら、「あとはがんばってくれ」と社員に任せていた。その後は口を出さない。それに付いていくのは大変だったが、おかげで社員が育ち、先代社長が亡き後も、国内事業に関しては問題なく継続ができそうだった。ただ、バンコクの店舗だけが悩みの種だった。地理的に遠いため、海外店舗に不安を感じる人も多く、取引先をはじめ周囲からは「撤退するべき」との声が相次いだ。

「加えて、女性社長でどこまでできるのか、といった不安も多かったと思います。特に、先代が急逝したため引き継ぎもままならない状況でしたから、取引先



「ヤマトタイランド」は業績好調。食肉等の加工事業も受託量が拡大し、JBICと七十七銀行の協力による融資を受けた。

の方々にすれば、『無理して傷口を広げないでくれ』というのが本音だったのでしょう」

しかし緑川社長のなかには、「撤退するのは簡単だが、早々に諦めていいのだろうか」という思いもあった。加えて、投資した資金が回収できず、本体もダメージを受けるという事情もあったという。売却するにしても、投資額の10分の1を回収するのが精いっぱい。現地法人の社長とも相談し「がんばるしかない」と決めた。そこで思いついたのは、成功している会社に教えを乞うことだ。

「現地で店舗展開を進めている日系の居酒屋チェーンに相談に行きました」

## 食肉加工業に進出。 現地の飲食店を顧客に

そこで真っ先に言われたのは「地元の方がお客様にならないければ難しいですよ」ということだった。当初ヤマトは、駐在員など現地の日本人をターゲットにしていた。しかし、その居酒屋チェーンの客を見ると、ほとんどがタイ人だったという。価格も安くはなかったが、びっくりするほどにぎわっていた。

「そして、タイ人を集客するにはSNSがいいと教えてもらいました」

店舗のPRに関しては、すでに契約している会社があったが、違約金を支払って解約し、構築し直した。また、現地に合わせてメニューも工夫したという。

「味には自信があったので、調味料で工夫したのです」

タイの飲食店には、甘味、酸味、辛味の3種類の調味料がテーブルに用意されており、客が好みに応じて味を調整するのが普通だった。同社もそれを取り入れた。効果はすぐに表れ、半年後には売上

が目に見えて増加しはじめた。

店舗が軌道に乗ったことから、現地の飲食店向けに食肉等の加工事業にも乗り出した。その後は受託量が拡大したため、19年6月にJBICと七十七銀行の協力による融資を受けることにした。

「おかげで、冷凍庫や真空加工機を増設することができました。これにより、食肉加工の処理能力だけでなく、新たな食材の加工を受託する余裕ができたので、新規取引先の開拓にも力を入れられるようになりました」

将来的にはタイ以外への進出も実現したいと考えている。同社では、加工部門を担う関連会社の株式会社ヤマトフードサービスでベトナム人の技能実習生を受け入れている。しかし、国内で就労できるのは1年間。その後は帰国するしかない。習得した技術を生かせないのはもったいない。同社がベトナムに進出すれば、帰国後も彼らに活躍してもらえる場ができる。今後の挑戦に期待できそうだ。



人気メニューの冷麺。タイでも同じ味を提供している。

## 企業DATA

### 株式会社ヤマト

設立…………… 1986年  
資本金…………… 300万円  
事業内容…………… 飲食業、給食事業  
本社所在地……… 岩手県北上市北鬼柳15地割11番地2  
JBICとの関わり

バンコクでの飲食店事業・食肉加工業を増強するための資金として、現地法人に直接融資するクロスボーダーローンを受ける。



# Project 最前線

## モロッコの再生可能エネルギー普及に貢献する陸上風力発電事業



モロッコ北部タザ州に計画されている風力発電タービンの設置予想。

アフリカ北西部に位置するモロッコは、従来の鉱物資源の生産に加え、近年は衣料品や自動車、鉄道車両の製造などで経済成長を遂げています。モロッコ政府は、環境負荷を低減しつつ拡大する電力需要に対応するため、2030年までに発電容量に占める再生可能エネルギー比率を52%とする目標を掲げています。

このような背景のもと、三井物産とフランスの再生可能エネルギー事業会社EDF Renouvelables, S.A. (EDFR) は、プロジェクト会社(PETS)を設立し、同社を通じてモロッコ北部のタザ州に発電能力87.21MWの陸上風力発電所を建設・所有・運営し、完工後20年にわたって、モロッコ電力・水公社に売電することになりました。この案件は2012年に三井物

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。

産とEDFRが事業権を獲得したものです。しかしその後、モロッコ側の事情で時間を要したことから、ファイナンス契約の準備を含めて早期事業化が求められていました。そんな折、2018年秋に三井物産からJBICに早期のプロジェクト・ファイナンス組成再開の依頼がありました。

「早速、阿部ユニット長とモロッコに向かい三井物産、EDFR、政府関係者と協議を行いました。2019年夏には、スポンサー、レンダーなどがバリエーションに集まり集中的に融資条件等を議論することで、議論が大きく進捗し、その協議からわずか数カ月で、融資条件が基本的に合意され、融資契約書調印に向けて物事が加速化しました」(西田)

「日本企業がアフリカで再エネ事業に取り組んだ件数は決して多くはありません。その意味で、今回の案件はとても意義深いものです。特に、アフリカは欧州企業の存在感が大きいこともあり、今回のようなプロジェクトは、欧州企業と日本企業のアフリカにおける協業の促進にもつながります。

エジプトやケニアなど他のアフリカ諸国でも、日本企業が

事業参画を狙う再生可能エネルギープロジェクトがあります。各国ではファイナンス面でも日本からの支援に期待を寄せています。JBICでは、日本企業の国際競争力の維持・向上につながる日本のインフラ輸出戦略の推進を、今後も金融面から支援していきたいと思っています」(阿部)

### profile



阿部 亮一 ユニット長 (あべ・りゅういち) 西田 良平 調査役(当時) (にしだ・りょうへい)

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

「今後も、低炭素型インフラ輸出を推進する日本企業の海外事業展開を支援していきたいです」(西田)

## 「経済フロンティア」バングラデシュで1,100億円規模の大規模融資

米やジャートなどの農作物は、ガンジス川の豊かな水に恵まれ、バングラデシュの主要産業となっています。一方で、肥料の年間需要約250万トンのうち、約150万トンを入力に依存しています。そこで国営化学公社Bangladesh Chemical Industries Corporation (BCIC) が計画したのが、国内最大規模・最新鋭の肥料プラントの新設です。

この事業を落札したのが三菱重工業株式会社(MHI)でした。JBICでは、MHIのプラント輸出を支援するため、BCICとの間で、協調融資総額約1,103億円を限度とするバイヤーズ・クレジット(輸出金融)の貸付契約を締結しました。

「JBICはこれまでもバングラデシュ向けに融資してきましたが、今回は融資額が大きく、またBCICにとっては初の対外借入れでもありました。そのため、JBICの融資スキームの説明から始めましたが、バングラデシュ政府内部での調整もあってか、なかなか回答が得られない状況が続きました。

そこで状況を打開すべく、2019年6月に首都ダッカに入り、対話によって双方の信頼関係を構築しました。課題が明確になったことで一気に交渉が進展し、11月に契約調印に至りました」(藤井)

肥料プラントは2020年に着工され、2023年に完工する予定です。このプラントにより、農業セクターにおいて重要なアンモニア・尿素肥料の国内生産量(自給率)が大きく向上する

肥料プラント完成予想図。



ことが期待されています。

「近年、バングラデシュは実質GDP成長率が7%を超える経済成長を続けており、JBICでも『経済フロンティア』の一国として注目しています。その中で1,100億円規模の融資を実現できたことは大きな意義があります。この経験を活かし、他の経済フロンティア国における日本企業の輸出や海外事業展開も支援していきたいと考えています」(森本)

### profile



森本 聡一郎 調査役 (もりもと・そういちろう) 藤井 晴菜 副調査役(当時) (ふじい・はるな)

インフラ・環境ファイナンス部門  
電力・新エネルギー第2部 第2ユニット

「成長著しいバングラデシュの経済を支える重要なプロジェクトに貢献できたことにやりがいを感じました」(藤井)

## 日本企業の米国法人・ベトナム法人の太陽光パネル用板ガラス製造プラント建設を支援

再生可能エネルギーの活用が世界的に拡大しています。太陽光発電パネル市場では中国企業が優位にある中、米国企業で唯一高いシェアを維持しているのがファーストソーラー社(FS)です。FSは、日本板硝子製の透明導電膜ガラス(TCOガラス)を使い、気候変化に強く、出力が安定しやすい薄膜系太陽光モジュールをグローバルに製造・販売しています。

日本板硝子は、FSとの間でTCOガラスの長期供給契約を結んでおり、FSの高機能モジュール増産に対応するため、米国でのTCOガラス生産設備新設と、ベトナムの既存生産設備増強を決定。2018年夏にJBICへ融資依頼が持ち込まれました。JBICにとっては久しぶりの窯業向けの融資でした。

「市場環境の変動が激しい業界だけに、様々な課題を迅速にクリアしていかなければなりません。日本板硝子の舞鶴事業所を訪ね、高機能なガラスの生産現場や研究開発の様子に触れたことは、課題解決の突破口となりました」(田宮)

そして2019年8月、総額1億5400万米ドル(JBIC分)の貸付契約を締結。「ESG投資の潮流に即し、地球環境保全目的に資する本融資の実現は大きな意義があると言えます。日本板硝子はTCOガラスのような高付加価値(VA)製品の開発・販売強化を経営戦略に掲げており、当該戦略の一環に位置づけられる本事業を支援することができたことは大変光栄。今後も様々な分野での融資を実現していきたいです」(宇都宮)



ファーストソーラー社の太陽光パネル。同社ではTCOガラスを使った高効率の最新型太陽パネルを製造する。

### profile



宇都宮 俊夫 調査役 (うつのみや・としお) 田宮 慎太郎 副調査役 (たみや・しんたろう)

産業ファイナンス部門  
産業投資・貿易部 第1ユニット

「交渉の立ち上げから貸出実行の事務手続きまですべてを担当し、自らの成長につなげることができました」(田宮)

## 日本の力を、世界のために。

---

### Supporting Your Global Challenges

#### 「JBIC Today」2020年4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：PIXTA

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、大豆油インキを包含した  
植物油インキを使用しています。

