

MESSAGE

2

洞窟から世界へ

林 滋樹

## 特集 成熟国家日本の統治システムを考える

4

成熟国家日本の進むべき方向

立松博史  
三崎富査雄

6

「小さな政府」によるインフラ事業の再構築と  
新たな成長産業の創出

持丸伸吾  
北崎朋希

英国・オーストラリアの経験から見た示唆

18

公の業務の担い手としてのNPO育成の仕組み

綿江彰禪

英国の取り組みを参考に

28

シンガポールにおける政府系ファンドと  
政府系企業の「協奏」

野呂瀬和樹  
井ノ口雄大

テマセク・ホールディングスとGLCの強さの背景

42

積極的な労働市場政策による経済成長

小林一幸

デンマークの施策とわが国への示唆

NAVIGATION &amp; SOLUTION

50

最後の巨大市場アフリカへのエントリー戦略  
急速に立ち上がるフロンティア市場をどう読み解くのか

小池純司  
平本督太郎

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

72

保険資金運用の規制緩和

神宮 健

NRI NEWS

74

IT市場の変化と今後のトレンド

桑津浩太郎

FORUM &amp; SEMINAR

78

最新IT動向と企業情報システムへのインパクト

## 洞窟から世界へ

執行役員保険ソリューション事業本部副本部長  
保険営業推進部長

林 滋樹



桜の花びらが音もなく散っていくのを階段教室の窓から眺めながら、私の大学時代は衝撃的な言葉を耳にすることから始まった。西洋哲学史のI教授の高らかな宣言、「諸君らを暗黒の世界から解き放ってあげよう」。

いったい何が始まるのか不安に満ちた学生たちにI教授が始めたのは、紀元前6世紀の最初の哲学者といわれたタレースの思想をなんとギリシャ語で音読することだった。

延々と続く音読講義。今でもその一節を口ずさむことができるほどだ。やがてI教授は語った。「諸君らは洞窟の入り口に背を向けて松明に揺らめく自らの影に恐れおののくおろかな者である。今や諸君らは自らがおろかな存在であると理解したのであろう」

何と理不尽で不条理な講義であったことか。しかし過去の常識を打ち碎き、自ら世界に目を向けることが生きることだと教えてくれた素晴らしい講義だった。

あれから四半世紀が過ぎた今も、自らが真実に背を向けているおろかな人間ではないかと夢に見て目が覚めるときがある。

洞窟は暖かく外敵も存在しないためしばらくは生き延びることができる。だがそれは永遠ではない。洞窟から出て真実の世界に出た者だけが生き延びることができる。

日本経済は「失われた10年」、最近では「20年」という表現でも語られるようになった。本当は最初から失っていたのかもしれない。今や振り返ることは無意味なことだ。

この世紀になり活発化したグローバリズムは、ボーダーレスとは何なのかを思い知らせてくれている。目の前に存在する「見えてい

る」この国を囲む海は、経済的・文化的にはすでに、いわば「存在していない」も同然なのだ。この国の、わずかな先に10倍の人口を有し10倍の速度で進んでいる国家がある。またその国の南には15倍の人口を抱える国家にならんとしている国もある。いずれも猛烈な教育を若者に要求し、あらゆる意味において競争するメカニズムを持っている。実際に自らの目で見たと新興国のエネルギーはさまざま面白いものがある。「桁違いの大きさ」と「桁違いのスピード」を所与のものとして認識することがスタートラインになっている。

洞窟の外に背を向けることはできない。

さて、資源もないこの国が世界で生き残るには、あらためて「知的資産創造」の視点が必要なのではないか。

知的資産——。知的でなければ資産ではない。たとえば第一次産業の農業は知的資産の塊である。水田への水の張り方次第で生産性は大きく異なってくる。鉱物資源も、「資産」化するにはその資源が高付加価値をもって取引されるべき戦略が必要であり、需要を満たすだけの単なる供給者になった瞬間には淘汰が始まっているのだと思う。

知的資産を創造するために思うことは、垂直統合のマネジメントである。1990年代に厳しい体験をした日本の自動車会社は、車種別に統合した責任体制を取った。事業の組成から資金の回収まで一貫したコンセプトと責任体制に裏づけられたビジネスは、決断力が違う。最近の事例ではiPS細胞の研究にかかわるマネジメントも同様に見える。資金調達(国からの巨額な予算化措置)から研究チームの

組成、社会への訴求まで一貫したマネジメントのもとで運営されていることを印象づけている。企業や組織の「知的資産創造」は個人プレイの集積で実現できるのではない。リーダーシップと明確なコンセプトがあり、社会や企業の合意のうえで資本と人材の集中投下が必須である。スマートフォンという新たなデバイスを世に送り出したときの逸話も同様にある。デザインの細部への厳しいダメ出しやプレスリリースに至るまで、リーダーのマネジメントの息吹が感じられるのではないか。

もう一つ。模倣不可能な知的資産の形成には「ムーブメント」が必要だ。iPS細胞は世の中をより良き方向に変えるという信念が、周囲の企業や社会を巻き込んで一つのムーブメントを形成している。プロパガンダではなく、新たな時代の双方向性の情報発信がムーブメントを支えていくのだと思う。リーダーと顧客や一般人の間、さらにボーダーレスに海外へと、双方向性の情報発信の広がり、グローバルに通用する新たな知的資産の形成につながっていくと感じている。

I 教授に暗黒の世界から連れ出してもらった3年後、私はバッグ1つを背負って西洋哲学の放浪の旅に出た。むろん最初に訪れたのはギリシャ。アテネ郊外のスニオン岬に佇み、感じた。高く広がる青い空、素晴らしく美しいエーゲ海。そしてぶどうかオリーブぐらいいしか育たない厳しい大地。「知」を創出せざるをえない美しくも厳しい環境がそこにあった。今は思う。われわれも厳しい環境を心底理解することが知的資産創造の第一歩なのだ。

(はやししげき)

# 成熟国家日本の進むべき方向

立松博史



三崎富査雄



## 企業経営に大きなインパクトを与える 国の制度や政策

企業経営を取り巻く環境が不透明さを増しているなかで、企業が成長を遂げていくには、足元の事業を固めていくことが重要であると同時に、将来に備えたりリスクテイクも求められる。しかしながら、現下の不透明な環境のなかでは経営の短期志向が一層強まり、企業経営者のリスクテイク能力は低下傾向にあると思われる。その結果、将来の企業成長のための仕込みが十分でずにグローバル市場での競争優位性を失いつつあり、中長期を見すえた先行投資に対するリスクコントロールのあり方が、今、問われている。

中長期的な企業経営に大きなインパクトを与える事象の一つに、国の制度や政策動向がある。近年は首相が毎年変わり、消費増税などマニフェスト（政権公約）に書かれていない政策も出てくるなど、政策の論点が短期でめまぐるしく変わる部分もあった。ただし、法律や制度の変更には時間がかかるため、企業経営のスピード感からすれば、その変化は中長期的なものといえよう。実際の企業経営に与えるインパクトは不確かであるが、たとえば大阪維新の会らが問題提起した大都市制

度の見直しも、2012年通常国会で「大都市地域特別区設置法」として成立するなど、国・地方の統治システムの改革も着実に進んでいる。

本特集では、このような政策動向の将来予測をするのではなく、今後わが国が確実に進んでいくべき方向性について、海外事例を踏まえながら論じていきたい。論点を先に明らかにしておくとして、①実質的な権限を有する行政単位の小規模化、②公共分野での民間セクターのさらなる活用、③政府の適切な関与・コントロール——である。

### ①実質的な権限を有する行政単位の小規模化

現状でも都道府県や市区町村などの行政単位はあるものの、実質的に権限を有するのは国であって、その権限を都道府県や基礎自治体に委譲するなり、国と同等の権限を有する「道州」を新たに設置するなり、といった方法が考えられる。どのような区割りが適切かという議論はさまざまであるが、いずれにせよ、行政単位を小規模化して権限と責任の及ぶ範囲を小さくすることで、機動的かつ効率的な圏域運営をしていくべきである。

ただし、その圏域は小さければ小さいほど

よいというものではない。激化する国際競争のなかで経済成長を続けていくには、その圏域の核である大都市が活力を維持・向上する仕組みと仕掛けが必要である。ロンドンでは、首都の発展戦略を担う主体としてGLA (Greater London Authority) が2000年に創設され一定の成果を挙げている。全国で画一的な産業振興政策を推進するのではなく、地域の独自性を勘案し、地方でできることを実行していける環境整備が必要である。

再上場を果たした日本航空 (JAL) の好業績も、稲盛和夫現取締役名誉会長が京セラで実践してきた「アメーバ経営」が奏功したからだといわれる。アメーバ経営の特徴は、組織を小さなユニットに分けて、市場の動きに即座に対応できるような部門別採算管理を取ることにより、また、そのユニットの経営を「アメーバリーダー」に任せることによって、経営者意識を持った人材を育成していくことにある。企業経営のみならず、地域経営においても同様の考え方は参考になるであろう。

## ②公共分野での民間セクターのさらなる活用

公共分野の事業の担い手を、行政自体や外郭団体ばかりでなく、民間企業やNPO (非営利組織) など、能力があり高い費用対効果を出せる主体に任せていくことが望ましい。英国やオーストラリアでは、上下水道や空港などのインフラ事業を中心とした公営企業を民営化することで、事業そのもののサービスレベルの向上および関連産業の創出を実現してきた。また英国では、NPOセクターとの協働を積極的かつ効果的に進めていくべく、「コンパクト (協定)」と呼ばれる覚書やSLA (サービスレベル・アグリーメント) の締結

などの取り組みを進めている。

ただし、民間等への外部委託や地方分権を極限まで進めていけばよいというものではない。次の③も重要である。

## ③政府の適切な関与・コントロール

英国では上下水道事業の経営を、まずは各地方の公的機関の株式会社化で民営化しつつも、施設・設備の整備が完了した後の維持管理段階では、効率的かつ安定的な業務を広範に遂行すべく、地方自治体から中央政府機関への集権化を進めている。シンガポールの場合は、財務省が株式を100%保有する政府系持株会社テマセク・ホールディングス (Temasek Holdings) が政府系企業への出資・管理を行い、政府の方針を反映しつつも企業利益の最大化を図っている。一方、デンマークでは、事業縮小や撤退など経済的理由による整理解雇が比較的容易にできる反面、失業保険制度や、次の仕事に移るための職業教育プログラム、再就職支援制度などのセーフティネット (安全網) が充実している。

本特集の4本の論考では、特に②公共分野での民間セクターのさらなる活用、③政府の適切な関与・コントロールについて、海外事例を中心にその実態を詳細に論じる。

### 著者

立松博史 (たてまつひろふみ)  
公共経営コンサルティング部長  
専門は経営戦略、事業戦略など

三崎富査雄 (みさきふさお)  
コンサルティング事業本部パートナー  
専門は実行支援型プロジェクトマネジメント、サービス産業政策・事業化支援など

# 「小さな政府」によるインフラ事業の再構築と新たな成長産業の創出

英国・オーストラリアの経験から見た示唆

持丸伸吾



北崎朋希



## CONTENTS

- I 成熟国家における「小さな政府」の意義
- II 英国の「小さな政府」への取り組みと成果
- III オーストラリアの「小さな政府」への取り組みと成果
- IV 英国・オーストラリアの経験から見たわが国への示唆

## 要約

- 1 英国では、1980年代以降の上下水道、電力・ガス等の民営化によって、政府の役割がインフラ事業の「サービスプロバイダー（提供主体）」から、サービス提供事業者の規制や監督をする「サービスコミッショナー（規制監督責任主体）」へと転換した。これにより、国内外から多様な事業者が参入可能となりインフラ事業の市場は活性化し、サービス水準が向上した。
- 2 オーストラリアも1990年代以降、発電、道路、空港などの民営化を進めている。これにより、財政負担を抑制しつつもインフラが整備され、さらにインフラ事業に精通した運営会社や投資運用会社など、新たなインフラ関連企業が国内で多数創出されている。こうした企業の一部は、欧州を中心として国外のインフラ整備・運営を担うまでに成長している。
- 3 日本は今後、社会資本ストック総額で700兆円を超える膨大なインフラを運営・維持管理しなければならない。それには、最も効率的に運営できる主体によって、サービス水準を一定に維持しつつ、国民の負担を最小化する必要がある。そのためにも政府は自らの役割を必要最小限の規制・監督に限定するとともに、世界中から事業者を呼び込むことも含め、明白なルールのもと、インフラ事業を最も効率的になるよう産業として育成すべきである。

## I 成熟国家における 「小さな政府」の意義

わが国では現在、少子高齢化・人口減少などを背景にした成長率の低下による国内市場への閉塞感があり、成長市場はアジアにしかないといった極端な意見も見られる。また、政府の財政も悪化の一途をたどっており、国と地方を合わせた政府債務残高のGDP（国内総生産）比は先進国中最悪の214%に達し、この問題への対処も喫緊の課題である。

このような状況はわが国特有のものではなく、先進国ではどこでも起こりうる問題であり、対応を図ってきた国も少なくない。そうした処方せんの一つが「小さな政府」である。ここでいう小さな政府とは、いわゆる新自由主義に基づく低負担・低福祉・自己責任を追求するという意味ではなく、政府による国民生活への直接サービスの提供範囲を小さくし、民間でできることは可能な限り民間で、という考えである。

先進成熟国は、米国を除けば出生率は一律に低く、程度の差こそあれ少子高齢化が進展して国内市場は成熟し、既存産業の成長機会が国外が中心という点で基本的に共通している。そうした状況にあってもなお、国内市場が拡大期にあった政策（低負担高福祉）が固定化されたままでは、政府の歳入と歳出がバランスされず、その結果、政府債務は増加する。繰り返しになるが、これはわが国にかぎらず、先進成熟国に共通の課題である。

こうしたなかで、政府債務を圧縮しつつ国内に新産業を創出する手段として、小さな政府の追求という考え方が有効に機能してきた。つまり、従前は政府が行っていた事業

（サービス）の実施主体を民間事業者に転換することで、政府債務の圧縮と新たな産業の創出という2つの政策目標を同時に達成実現する取り組みである。

たとえばわが国でも、過去に日本国有鉄道（国鉄）の民営化という、まさに政府が直接提供していたサービスを民間に転換することにより大きな果実を得た経験がある。一般にこうした政府事業の「民営化」には、営利追求によってサービス品質が低下するのではないかという懸念が提起されがちだが、少なくともわが国ではそうした懸念が顕在化する可能性は低いと思われる。国鉄からJRへの例はもちろんのこと、わが国の公的なサービスを担う民間事業者の水準は総じて高く、献身的とさえいえるからである。

このような国民性を有するわが国ならば、他国以上に、小さな政府による債務圧縮と新産業創出は可能で、その効果も大きいのではないだろうか。

本稿では、政府部門の事業・負債を切り離し、民間事業者の市場に解放つことで新産業の創出と成長を実現した成功例を示し、そこからわが国への示唆を抽出したい。

まず第Ⅱ章で英国の取り組みを見る。英国では、小さな政府実現に向けて、政府の保有する事業の民間への開放および資産売却という、いわゆる「オフバランス」をひととおり進めたうえで長期の経済成長を実現した。もちろん、成功の理由がこのオフバランスだけにあるわけではないが、大きな要因の一つであったことは疑いがない。

1980年代から90年代を通じた英国の改革については、これまでも多くの研究や検証がされている。特に民営化に関しては、わが国

図1 1980年代の英国における構造改革



でも過去に類似の改革があった鉄道事業や郵便事業などの分野の成果について、一定の評価が進んでいる。

次に第Ⅲ章でオーストラリアを取り上げる。オーストラリアでも、1990年代以降、発電、道路、空港などのインフラの民営化が進み、近年はインフラ事業の整備・運営に投資資金を集める「インフラファンド」が目立っている。

本稿では、こうしたインフラ事業のなかで、今後わが国でも、前述したオフバランスの進展が見込まれる上下水道分野と空港分野を取り上げる。

これらの分野は、2011年のPFI法（「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」）改正で、政府によるオフバランスへの障害が小さくなったために、今後の進展が見込まれている。特に空港分野では、国管理空港の民間経営を可能とする新たな

な法改正も見込まれており、民間企業による参入が大きく進展すると期待できる。

そこで、世界でさまざまな取り組みが進んでいるなかから、成功例である英国の上下水道とオーストラリアの空港の取り組みの手法と成果を明らかにしたうえで、わが国への示唆を抽出する。

## Ⅱ 英国の「小さな政府」への取り組みと成果

英国は1980年代の改革を通じて、世界に対して小さな政府のモデルを示したといえる。これは、水道や空港など経済インフラの整備水準が一定以上に達した先進国において、政府の役割を、資金調達に始まるインフラ事業の整備・維持運営ではなく、そうした事業に対する規制・監督に転換することで、国内に新産業を創出しようというモデルである。1980年代のこうした改革の成果が、90年代から2000年代にかけてのメジャー政権、ブレア政権の15年に及ぶGDPのプラス成長と就業者数の増加という経済発展をもたらした。

英国の1980年代の構造改革は、多くの著名国営企業の民営化や政府保有株の売却など、政府資産の圧縮による小さな政府の実現ばかりが目立っている。しかしその成果の前提には図1に示すように、硬直した労働市場の抜本的な改革と、外部からの成長資金の供給を可能にする資本市場改革が同時に実施され、政府資産の売却はそのなかの一要素にすぎないという認識を持つことが重要である。つまり、政府事業の民営化や資産売却で生じる新たな産業・サービスが軌道に乗り成長するための資金と人材が適切に供給される



仕組みが同時に整えられたことで、単なる政府の負債圧縮ではなく、新たな成長産業の創出につながったと捉えるべきなのである。

そうした前提を理解したうえで、英国の上下水道事業の民営化を詳しく見ていきたい。

## 1 上下水道事業の「民営化」の経緯

英国（イングランド・ウェールズ地方）は、各地方の公的機関の株式会社化という方法で上下水道事業を民営化した。

まず1973年水法（The Water Act）によって、イングランド・ウェールズ地方の上下水道事業は、10水系に分けられた地方水管理庁（Regional Water Authority）に統合された。統合前は当該地域内には官民合わせて約200の上水道事業者が混在し、下水道事業のほうは約1300の地方自治体が運営していた。それが1973年水法の施行により、一部の上下水道会社を例外として地方水管理庁に統合し、約7万5000人の地方自治体職員を同庁に移籍させて、地方自治体は上下水道事業の経営に基本的に関与しないことになった。また、上下水道会社のうち比較的規模が大きい29社は存続したものの、地方水管理庁と同等の財務規律が求められるなどの規制を受けることとなった。

その後1989年水法により、10水系の地方水管理庁は、上下水道事業を一体的に行う組織として株式会社化された。その際、国はこの新しい株式会社が一定期間安定的に経営ができるよう、拒否権という特殊な権利を持つ黄金株の株主として関与した。しかし、1994年に黄金株の期限が来たことですべての株式が民間に売却されて完全民営化された。その際、上下水道会社の負債約76億ポンド（約

1兆円）を政府が引き受け、さらにその上下水道会社に対し一定期間減税措置を講じるなどして、経営の安定化を間接的に支援した。

英国におけるこの上下水道事業のオフバランスの流れを見ると、地方自治体から中央政府への集権化を有効に活用している点が極めて特徴的である。

わが国では、「上下水道など住民の生活に密着したインフラ事業は、住民ニーズの反映や利害調整といった面から住民に近い基礎自治体で行うのが適当である」という考えが定着しており、その役割を国の機関に集約化するという議論はなかなか見られない。しかし問題なのは、施設の整備が完了した維持管理段階でもインフラ事業に対してそうした考え方が適切であるのかということである。なぜなら、維持管理業務が中心になれば、どの場所を整備していくかといった利害を調整するケースは少なく、むしろ、広範に効率的・安定的に業務を遂行するほうが重要となるからである。つまり、より効率的な業務が可能なよう、地方自治体よりも広域な事業主体にその機能を移す、すなわち集権化という考えが有効になる可能性がある。

さらにいうと、効率性という点を重視するのであれば国・地方自治体がそうした事業を運営する必要はなく、株式会社化・民営化のほうが理にかなっている。

このように考えてくると、英国の上下水道事業のようにいったん集権化したうえでの民営化は、先進成熟国のインフラ事業の手法としては示唆に富んでいる。

## 2 上下水道事業に対する規制強化

こうした経緯で創設された英国の上下水道

会社の経営に関する包括的な規制・監督は、新たに設立されたOFWAT (Office of Water Services) が担うことになった (現在の正式名称はThe Water Services Regulation Authority 〈水サービス規制庁〉であるが、設立当初のOFWATの略称が継続して使用されている)。

OFWATの規制・監督の範囲は多岐にわたり、上下水道会社はこのOFWATから料金などの規制を受けるとともに、20年先までの投資計画や資本投下の水準をあらかじめ作成し提出することが義務づけられている。またOFWATは、各社が提出する毎年の財務報告などから、その年のインフラ投資が顧客サー

ビスをどのように向上させたかを詳細に把握し、その内容も規制・監督している。

表1に示すようにその結果は毎年公表されており、基準を満たさない項目が一定期間あると、OFWATはその上下水道会社の事業許可を取り消せる権限を有している。

ここでは詳しい説明は省略するが、上下水道会社はこのほかにも、水質規制 (環境保全) や料金設定 (消費者保護) などの規制も受けるため、経営の自由度は高くない。しかしそれでも、外国資本を含む多くの民間資本が導入されていることに鑑みれば、経営の工夫による収益確保の余地はあると見られる。

地方水管理庁を前身とし、事業規模が大き

表1 OFWAT (Office of Water Services) による上下水道会社に対する経営状況評価結果 (Companies' performance 2010-11)

	消費者経験				信頼性と有効性			環境影響		
	消費者満足	供給中断	飲料水の基準適合	排水氾濫	維持管理	浄水供給安全性	漏水	温室効果ガス	汚染事故	良好な排水処分
<b>上下水道会社</b>										
Anglian Water	○	○	○	○	×	○	×	○	○	○
Dwr Cymru	○	○	○	○	○	×	×	○	×	○
Northumbrian Water (north east)	○	○	○	○	×	○	×	○	○	○
Northumbrian Water (Essex and Suffolk)	○	○	○	—	○	×	○	○	—	—
United Utilities	○	○	○	○	×	○	○	○	○	○
Southern Water	○	○	○	○	×	○	×	○	○	○
Severn Trent Water	○	×	○	○	×	×	×	○	○	○
South West Water	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×
Thames Water	○	○	○	×	○	○	○	○	○	○
Wessex Water	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Yorkshire Water	○	○	○	○	×	×	×	○	○	○
<b>上下水道会社</b>										
Bristol	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
Cambridge	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
Dee Valley	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
Portsmouth	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
Sembcorp Bournemouth	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
Sutton & East Surrey	○	○	○	—	○	×	○	○	—	—
South East	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
South Staffs	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
Veolia Central	○	○	○	—	×	○	○	○	—	—
Veolia East	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—
Veolia Southeast	○	○	○	—	○	○	○	○	—	—

注) ○: 事業者のパフォーマンスについての懸念がない  
 ×: 事業者のパフォーマンスに懸念がある  
 —: 当該事業者の対象サービス範囲外

出所) OFWATのWebサイト ([http://www.ofwat.gov.uk/regulating/prs\\_web201110perf\\_summ](http://www.ofwat.gov.uk/regulating/prs_web201110perf_summ), 2012年8月7日時点) より作成

い10水系の上下水道会社（WaSC：Water and Sewerage Companies）10社は、民営化後こそ約半数が上場していたが、現在は3社が外国資本によって完全子会社化され、非上場化が進んでいる（表2）。たとえばイングランド南西部のバースをサービス提供地域とするウェセックスウォーターも、建設企業を主体とするマレーシアのコングロマリットYTLが買収し非上場となった。現在上場している上下水道会社は1社のみである。

このような上下水道事業への自由な資本参加はわが国では想定しにくい、英国にすれば、1980年代からの小さな政府の基本的な政策理念に沿ったものである。すなわち、従来の規制や労働市場の問題などによって生産性を抑制されている事業に対して、その生産性・顧客サービス水準の向上を目的に、外部からの参入を可能にして、国外からも資本や人材を受け入れようという考え方である。前述のように、英国では小さな政府といっても政府資産を売却するだけではなく、あくまでも労働市場改革や資本市場改革と一体的であ

ることが前提となっている。


### 3 「小さな政府」推進の結果

英国の上下水道事業の例を見ると、小さな政府とは、政府の規模を単純に「小さくする」のではなく、その「役割をデザインし直す」と捉えることができる。つまりこのことは、政府がその役割を、住民に対し自らがインフラ事業のサービスを提供する「サービスプロバイダー（提供主体）」から、住民にサービスを提供する事業者を規制・監督する「サービスコミッショナー（規制監督責任主体）」に転換することを意味する。

英国では上下水道事業と同様に、電力・ガス、空港の分野でも、民営化とともに、実質的な規制強化と捉えるべき改革が進められてきた。一般的にはサッチャー政権以降、小さな政府により規制緩和が大きく進んだという印象があるが、政府がサービスを直接提供せずに民間に委ねたインフラ事業では、逆に規制が強化されたという点に留意すべきである。上下水道事業の場合、上下水道会社を監

表2 イングランド・ウェールズ地方の上下水道会社（WaSC：Water and Sewerage Companies）10社

企業名	所有企業（親会社）	国	種別	参考
Anglian Water	Osprey/AWG	英国	非上場	3iなど3ファンドのコンソシアムが共同で保有
Northumbrian Water	Cheung Kong Infrastructure Holdings	香港	非上場	香港のインフラファンドが保有
North West Water	United Utilities	英国	非上場	英国の代表的インフラサービス企業であるUnited Utilitiesが保有
Severn Trent Water	Severn Trent	英国	上場	
Southern Water	The Royal Bank of Scotland	英国	非上場	
South West Water	Pennon Group	英国	非上場	30%を5金融投資家が保有
Thames Water	Macquarie Group	オーストラリア	非上場	Kemble Waterを通じた保有
Welsh Water	Glas Cymru	英国	非営利企業	政府出資の非営利企業が保有
Wessex Water	YTL	マレーシア	非上場	マレーシア企業による保有
Yorkshire Water	Kelda Group	英国	非上場	2ファンドが7%保有



出所) 各種資料より作成

督・規制するOFWATが新たに設立され、経営の安定性を確保するため上場企業以上に情報開示を求めるとともに、事業への投資水準まで指導する権限を有することになったのは前述のとおりである。

すなわち、上下水道事業などインフラ事業の典型的な特徴である独占性（ある一定の地域内では他の事業者が事業をすることができない）や公益性（一般市民から産業利用まで日常生活・経済活動で広く必要とされる）を持つ事業の場合、事業から得られる利潤は相応の規制を受けるということである。このように、民間への事業開放と規制を一体的に強化することこそが小さな政府の考え方である。

それならば、民間企業が自由に活動することを前提とする民営化をあえて進める意義はどこにあるのかという疑問が生じる。政府が規制を強化し精細に監督するような事業であれば、政府が直接実施するという方法も考えうる。

しかし逆に、こうした規制強化が必要になる民営化にこそ、今後わが国が取り組むべき価値があるのではないだろうか。

具体的にはサービス水準（アウトカム）の規定に加え、その維持に必要な投資の規制・監督もすることで経営の規律を持続させるのである。こうした監督をしても経営能力が不足する場合には、政府は事業者（経営主体）を交代させてサービスの維持を図る。つまり、政府がサービスを直接提供すると、経営主体の交代の選択肢も含め、経営を規律し続けることによってサービス水準を向上させていくというインセンティブが働きにくくなる。一方、民間企業はそうしたサービス水準の合理的追求に適していることから、民営化

するとサービス水準の大きな改善が期待できる。

事業を展開する民間企業側の視点から見れば、英国では上下水道事業の経営権は自由化されているため、株式の取得を通じて誰でも参入できる。しかし、OFWATによる経営への監視があるため、開かれた市場であっても効率的に経営ができなければ利潤は得られない、もしくは退場を迫られる極めて厳しい市場である。

一方、政府側から見れば、世界中から最も優れたプレイヤー（事業者）を集めて競わせる「ウインブルドン現象」を期待でき、それにより高い経営効率を実現し、しかもその成果は税金からの補助金等に依存せず、料金収入のみで上下水道事業が運営される。

もちろん、英国の単位水量当たりの水道料金はわが国と比べて高く、またロンドン等の大都市ほど配水などの効率が高いため料金は安く、郊外は高いという料金体系への不満もある。しかしながら、多くの税金が投入され上下水道トータルでの負担額がわかりにくい、つまり、上下水道一体での経営効率化へのインセンティブが低いわが国と比べると、ある意味で合理的な負担と考えることもできる。

こうしてみると、英国における小さな政府は結果として、インフラ事業を世界最高水準の効率性で経営することを可能にしたといえるであろう。

### Ⅲ オーストラリアの「小さな政府」への取り組みと成果

英国に次いでオーストラリアも、1980年代

後半に財政赤字の長期化による行財政改革の必要性と、増加するインフラ需要への投資資金不足のため、発電、道路、鉄道、上下水道、空港、通信などを中心に、多くの事業を民営化した。

なかでも空港分野は、民営化後に事業価値を大きく高めたことから、近年、特に注目されている。以下ではオーストラリアにおける空港の民営化の経緯と得られた成果から、小さな政府路線による効果を見る。

## 1 空港事業の「民営化」の経緯

オーストラリアでは1980年代前半まで、全国約500の空港を連邦政府が所有・運営していた。しかし、増加する航空需要に応じた空港の拡張費用が財政赤字のため不足したことから、空港の運営効率化を目的に、1988年に連邦空港公社（FAC：Federal Airports Corporation）が設立された。旅客数の多い23の空港が連邦政府からこのFACに、その他の空港は地方自治体に移管された。FACは、1988年からの10年間で、旅客数と取扱貨物量を増加させ、空港の収入を約1割増加させる

ことに成功した。

その後1996年に空港法が改正され、FACが管理していた空港は長期リース方式で売却されることが決定した。連邦政府が売却の主な条件としたのは、

- ①契約期間は50年（49年の延長可）
- ②外国資本は49%未満
- ③航空系収入（着陸料や駐機料など）にブライスカップ規制（消費者物価指数などに基づき料金の上限を設定すること）を導入

——の3点であった。

この方針に基づいて、1997年にはメルボルン空港、ブリスベン空港、パース空港の3空港が売却され、1998年にはアデレード空港、ダーウィン空港、キャンベラ空港などの14空港が売却された。さらに2002年にはシドニー空港を含む5空港も売却された。

売却先の選定に当たって連邦政府は、①関心表明、②仮入札、③最終入札という3段階の入札プロセスを実施して、入札価格を最大化した。さらに入札価格の最大化だけが選定基準ではなく、「提案の説得力と構成内容」

表3 オーストラリアにおける旅客数上位の5空港の売却状況

	シドニー空港	メルボルン空港	ブリスベン空港	パース空港	アデレード空港
2009～10年旅客数	3,446万人	2,592万人	1,890万人	999万人	702万人
民営化時期	2002年	1997年	1997年	1997年	1998年
売却額（オーストラリアドル）	55億8,000万	13億1,000万	13億9,000万	6億4,000万	3億6,000万
売却先	MApp Airports + HOCHTIEF AirPort	AMP Capital + BAA	QIC + Schiphol	Hastings + BAA	UniSuper
経営会社	Southern Cross Airports Corporation Holdings	Australia Pacific Airports Corporation	Brisbane Airport Corporation	Airstrialia Development Group	Adelaide Airport
運営会社	Sydney Airport Corporation	Australia Pacific Airports Melbourne		Westralia Airports Corporation Pty	
その他関連会社		Australia Pacific Airports Launceston			Parafield Airport

出所) 各空港運営会社公表資料をもとに作成

「提案の明確さと確実さ」「提案者の財政および経営管理能力」「空港に関連する法律や政策との整合性」「従業員の公平公正な待遇」「空港サービスの効果的な開発に対する約束」も考慮された。その結果、多くの空港は、国内の投資運用会社と国外の空港運営会社の共同によって落札された（前ページの表3）。

たとえば1997年に売却されたメルボルン空港は、オーストラリア最大の生命保険系投資運用会社AMP Capital（AMPキャピタル）と、英国ヒースロー空港の運営会社BAAが共同で落札し、ブリスベン空港は、州政府系投資運用会社QIC（Queensland Investment:クイーンズランドインベストメント）とオランダのSchiphol（スキポール）空港の運営会社Schipholが、やはり共同で落札している。

またパース空港は、オーストラリアの民間系投資運用会社Hastings（ヘイスティングス）とBAAが共同で落札したほか、2002年に売却されたシドニー空港では、オーストラリア最大の投資銀行であるMacquarie Group

（マッコーリーグループ）が設立した空港投資運用会社MAp Airports（マップエアポート）と、ドイツの建設会社HOCHTIEF（ホフティフ）の子会社であり外国の空港の運営実績を有するHOCHTIEF AirPort（ホフティフエアポート）が共同で落札している。

## 2 空港民営化による成果

オーストラリアで数多くの空港会社の株式を保有しているのが、Hastingsの組成するインフラファンドである。Hastingsは、空港と鉄道を含むインフラに投資する上場ファンドを3つ組成しており、それらは、

- ①資産の約9割を空港で占めるAustralian Infrastructure Fund（オーストラリアン・インフラストラクチャー・ファンド、1997年設立、11億オーストラリアドル、空港以外のインフラも含む）
- ②The Infrastructure Fund（ザ・インフラストラクチャー・ファンド、1998年設立、6億8000万オーストラリアドル）
- ③Utilities Trust of Australia（ユーティ

図2 Hastings（ヘイスティングス）が保有するインフラファンドと空港への投資状況

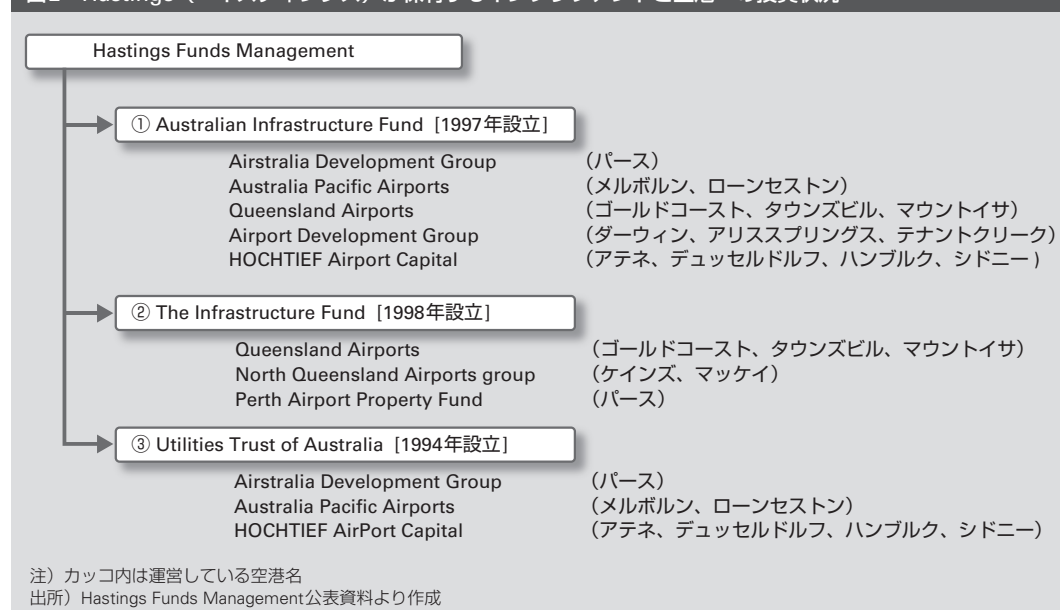
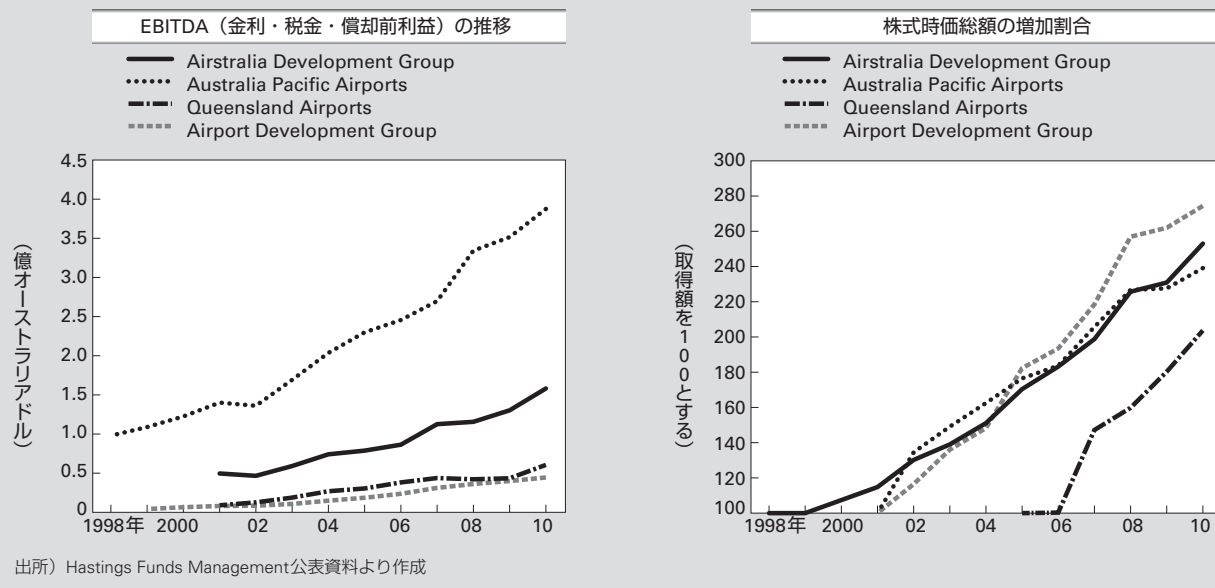


図3 Hastingsが保有する空港会社のEBITDAおよび株式時価総額の推移



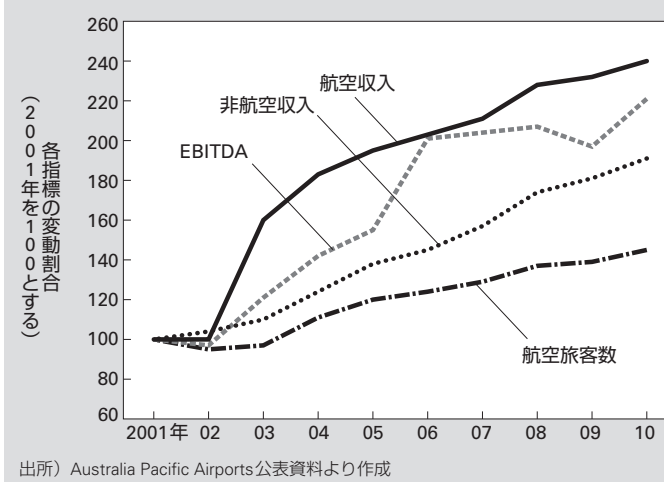
リティーズ・トラスト・オブ・オーストラリア、1994年設立、23億オーストラリアドル)

—である(図2)。

Hastingsが保有する空港会社のEBITDA(金利・税金・償却前利益)の推移を見ると、民営化以降約10年で、メルボルン空港を運営するAustralia Pacific Airports(オーストラリア・パシフィック・エアポーツ)は約4倍、ダーウィン空港などを運営するAirport Development Group(エアポート・ディベロップメント・グループ)は約10倍に増加している(図3左)。また、株式時価総額の推移を見ても、取得時から約2、3倍にまで増加している(図3右)。

収益が大幅に拡大した背景には、LCC(格安航空会社)就航による航空旅客数の増加という要因だけではなく、空港会社が収益を拡大するために実施したさまざまな取り組みが大きく寄与している。たとえば民営化した多

図4 メルボルン空港における航空旅客数および事業収入関連指標の推移



くの空港では、州政府の補助金や税優遇を活用したLCCの拠点機能(航空機のメンテナンスや乗務員のトレーニングに必要な施設など)の誘致、空港内の商業テナントの入れ替えや商業スペースの拡大、旅客ターミナル・駐車場の拡張、周辺余剰地でのホテルおよびオフィス開発、空港アクセス道路の整備など、収益拡大に向けた多様な投資活動を積極

的に展開している。その結果、たとえばメルボルン空港では、航空旅客数の伸びを上回る事業収入を達成している（前ページの図4）。

### 3 「小さな政府」路線の結果

近年、外国の空港運営会社の経営ノウハウを習得したオーストラリアの投資運用会社は、欧州を中心として外国の空港へ積極的な投資を開始している。

たとえばHastingsはHOCHTIEF AirPortと共同で、2005年にアルバニアのティラナ・リナ空港、07年にはギリシャのアテネ空港とハンガリーのブダペスト空港などに投資している。MAp AirportsはMacquarie Groupと共同で、2005年にデンマークのコペンハーゲン空港、06年にベルギーのブリュッセル空港などに投資している。

またわが国に対しても、羽田空港の拡張に伴う旅客数の増加などを見込んで、Macquarie Groupが2007年に、羽田空港の旅客ターミナルビルを運営する日本空港ビルデングの株式を約20%取得したことは記憶に新しい（ただし09年に売却済み）。

このようにオーストラリアの空港民営化は、増加する航空需要に応じて必要となる空港拡張費用を民間資金によって賄えただけでなく、外国の空港運営会社の経営ノウハウを活用して空港事業の効率化を実現し、さらに世界で通用する空港運営会社や空港投資運用会社という産業を創出したといえよう。

## IV 英国・オーストラリアの経験から見たわが国への示唆

英国とオーストラリアの経験から見たわが

国への示唆は大きく2つある。

第1に、外国の事業者を含めインフラ事業に多様な参加者を呼び込むことによってインフラ事業そのものを活性化させ、サービス水準も向上させて国民に還元した点である。

第2に、インフラ事業の関連産業を新たに創出した点である。英国の上下水道事業の民営化では、上下水道会社というこれまでにない産業を生み出した。英国の都市部の上水道事業は19世紀から事業として成立していた。しかし民営化によって汚水処理や雨水排水といった下水道事業も合わせた総合的な水道事業として成立させ、しかもそのうち数社は株式を上場している。またオーストラリアの空港民営化においても、空港運営会社や空港投資運用会社という業態を新たに誕生させている。

現在、政府債務危機にあるギリシャでも多くの政府資産・事業の売却が予定されている。しかし、同国が資産・事業売却で圧縮できる債務は全体のわずか5%にすぎない。したがって売却の目的は債務圧縮ではなく、外国からの資金や事業者の参入を促して国内産業の活性化を図るという企図がそこには見て取れる。

わが国が置かれている状況は、現在のギリシャや1980年代の英国とは必ずしも同じではない。また、そうした政府が関与するさまざまなインフラ事業も個別には異なるため、これらの事例を直ちにわが国に当てはめるのは適切ではない。

しかしこうした取り組みが、結果としてサービス水準の向上や産業の創出をもたらした点は参考にすべきであろう。国内の成熟したインフラ事業が、安全性や安定性といった公



益的側面を担保するのはもちろん不可欠であるが、そのうえで最も効率的に経営できる事業者を参入させ、インフラ事業を成長産業へと転換させていこうという視点こそが重要である。

この視点は小さな政府という考え方の中身とも直結する。本稿で繰り返し述べてきたように、小さな政府とは、政府が事業を直接実施する主体から、利用者便益を確保する主体になることである。つまり、サービスをどのような料金でどう実施するのが最適であるのかをチェックする主体への役割転換であり、新たな産業としてサービス提供主体は民間セクターに移管する手法である。

さらにいえば小さな政府とは、一定水準に達している「インフラ整備などを活用して生産性向上が求められる成熟国家の政府の役割を、成長産業育成のコミッショナーに転換すること」も意味する。

人口減少期にあって、今後わが国は、社会資本ストック総額で700兆円を超えるとされるインフラ事業を維持管理していくため、それらの料金の値上げは避けがたい。したがっ

て、最も効率的に運営できる主体が、サービス水準を一定に維持しつつも税金も含めたトータルな国民負担を最小化することを目指さなければならない。

そこで政府は、自らの役割を必要最小限の規制・監督に限定するとともに、明白なルールのもとで、世界中から事業者を呼び込むことを含めてインフラ事業を最も効率的になるよう産業として育成し、さらにグローバルに展開できるまでにサービス水準を高めていくことに注力すべきである。

本格的な人口減少期を迎えるわが国としては、債務危機が先行した欧州などでの経験を踏まえて、「新たな小さな政府像」を世界に示していくことが求められる。

#### 著者

持丸伸吾（もちまるしんご）

公共経営コンサルティング部上級コンサルタント  
専門は官民連携、インフラファイナンスなど

北崎朋希（きたざきともき）

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は都市・不動産、インフラ分野の政策立案支援、  
事業戦略立案・実行支援など

# 公の業務の担い手としての NPO育成の仕組み

## 英国の取り組みを参考に

綿江彰禪



## CONTENTS

- I 公の業務の担い手としてのNPOへの期待の高まり
- II 日本におけるNPOへの委託事業の実態と問題点
- III 英国政府によるボランティアセクターへの業務委託拡大
- IV 英国のボランティアセクターへの業務委託における工夫
- V 日本のNPO育成への示唆

## 要約

- 1 1995年の阪神・淡路大震災を契機に、日本では98年12月に特定非営利活動促進法（通称、NPO法）が施行され、以降、NPOには公の業務の担い手としての期待が高まっている。
- 2 これを受けて行政によるNPOへの事業委託は拡大しているが、これらの事業は必ずしも継続性が担保されているわけではない。そのため、多くのNPOは既存のリソース（経営資源）のままこうした事業に対応しがちで、それが組織の疲弊を招きやすい状況となっている。
- 3 日本と同じような問題を抱えていた英国では、1997年に誕生した労働党のブレア政権時に、政府とボランティアセクター（VS）とが互いに良好な関係を構築するための原則を定めた「コンパクト（協定）」が締結された。コンパクトには、「契約は複数年を前提とすべき」点などが言及されており、事業委託の問題点を解消しようとしている。その後は、各地方自治体でもVSとの間でコンパクトが結ばれるようになっており、英国では広く普及している。このほか、ボランティア組織（VO）に補助金が支給される場合には、「SLA（サービスレベル・アグリーメント）」を締結するという工夫もされている。
- 4 日本においてもNPOに公の業務の担い手を期待するのであれば、コンパクトのような工夫が必要である。そのためには英国のように、多くの団体の代表性を持ち優れた政策提言機能を有する中間支援組織の育成も、併せて不可欠である。

## I 公の業務の担い手としての NPOへの期待の高まり

1995年1月に起きた阪神・淡路大震災の際のボランティアの活動が契機となって、日本では98年12月に、特定非営利活動促進法（以下、NPO法）が施行された。NPOは、行政が弱点としがちな意思決定の速さや柔軟性、機動性を備えている。また、利益追求よりも社会的問題の解決に根ざしたミッション（使命）の達成が優先される傾向がある。これらの点からNPOは、行政や民間事業者以外の、公共性の高い業務の第三の担い手として有力視されている。

そして2003年9月には地方自治法の改正に伴い、「指定管理者制度」が導入され、法人やその他の団体（NPOなど）も公の施設を管理できるようになった。さらに、2006年5月には、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（略称：市場化テスト法）」が成立し、法令に特例を設けることで、従来は民間委託ができなかった業務についても官民競争入札などが可能になり、NPOが公の

業務を担ううえでの環境整備が進んだ。

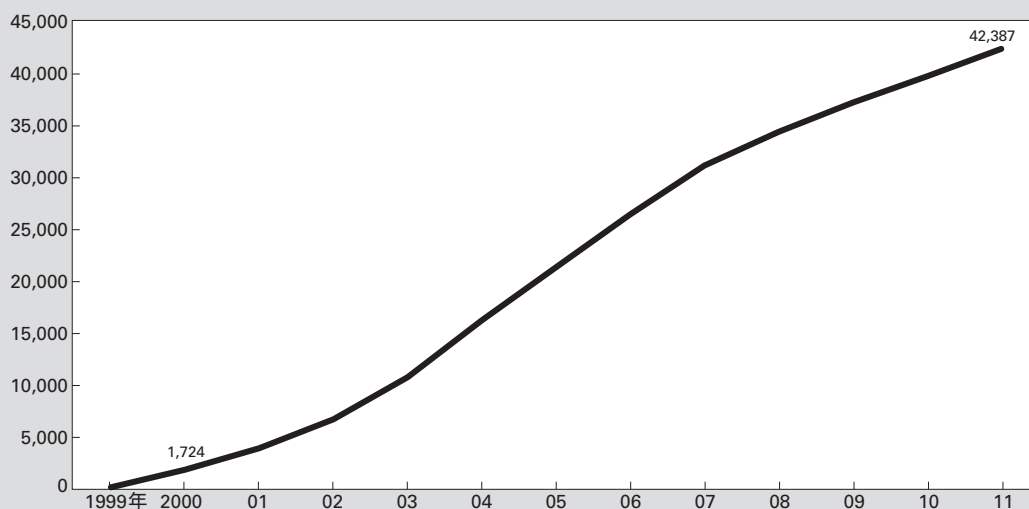
この流れは民主党政権下でも促進され、鳩山由紀夫内閣総理大臣の施政方針演説（2010年1月）では「新しい公共」<sup>※1</sup>というコンセプトが掲げられ、公の業務の担い手としてのNPOという認識が世のなかに広く共有されるようになってきている。

NPO法の成立以降、NPOの団体数は増加の一途で、内閣府が実施した調査「『新しい公共』に関する取組について」によると、2000年に1724であった認証NPO法人数は、11年には4万2387へと大幅に増加しており（図1）、社会的な影響力も拡大していると思われる。

## II 日本におけるNPOへの 委託事業の実態と問題点

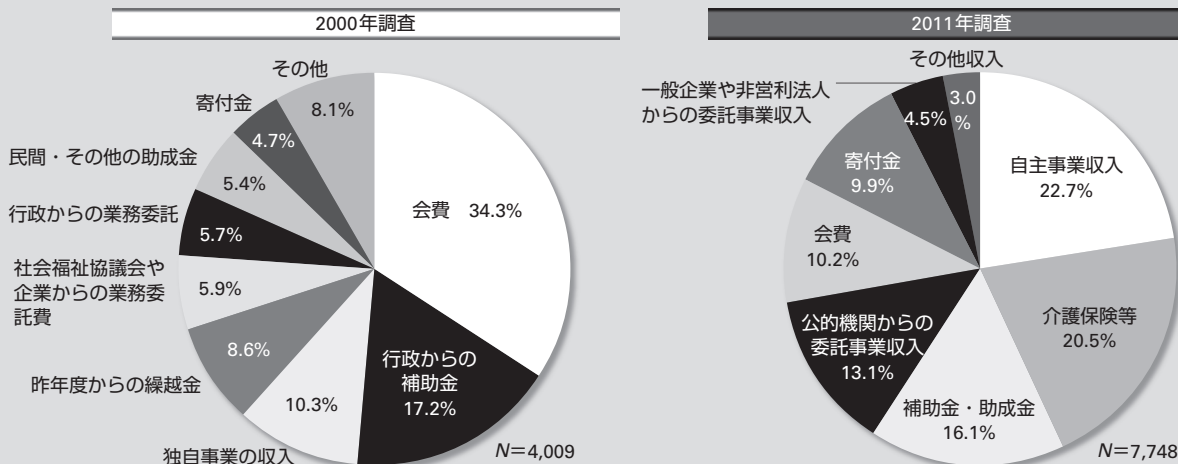
こうした環境下において、日本では行政関連機関（以下、行政）からNPOへの委託事業が増加している<sup>※2</sup>。次ページの図2に示した内閣府の調査「平成12年度 市民活動団体等基本調査」および「平成23年度 特定非

図1 認証NPO法人数の推移



出所) 内閣府「『新しい公共』に関する取組について」2012年9月6日

図2 NPOの収入の内訳

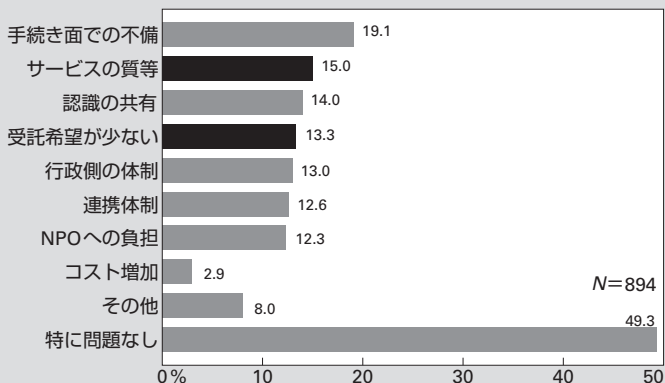


注) 2000年調査は市民活動団体などを対象に、2011年調査はすべてのNPO法人を対象にしている。2000年時点ではNPO法人は普及しておらず、当時の市民活動団体と現在のNPO法人は類似した目的を持つ団体を指すと考えられるため、これらを比較した

出所) 図左: 内閣府「平成12年度 市民活動団体等基本調査」

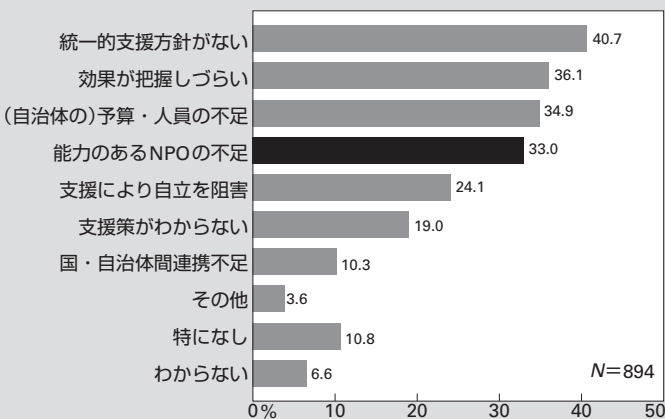
図右: 内閣府「平成23年度 特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査」

図3 NPOへの事業委託にかかわる問題点



出所) 経済産業研究所「平成18年度 NPO法人の活動に関する調査研究 (地方自治体調査) 報告書」

図4 NPOへの支援を行ううえでの障害



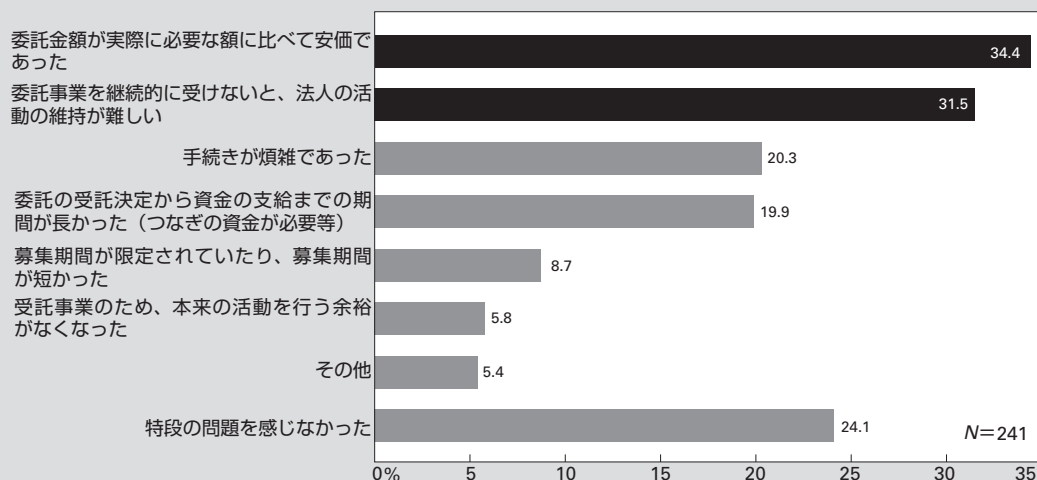
出所) 経済産業研究所「平成18年度 NPO法人の活動に関する調査研究 (地方自治体調査) 報告書」

営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査」によると、NPO法人の収入に占める「行政からの業務委託 (公的機関からの委託事業収入)」の割合は、2000年調査の5.7%から11年調査では13.1%に上昇しており、NPOにとって重要な収入源になっている。前ページの図1のとおりNPOの数も増加していることから、この間、行政による委託事業費の絶対額も増加していると想定される。

行政によるNPOの支援方法は、通常、大きく「委託」と「補助」とに分けられる。委託とは、本来、行政が行うべき業務をNPOが行うものであり、成果物の所有権や知的財産権は行政側に帰属する。また、補助とは、特定組織の業務が高い公益性を持つと認めた場合に、その組織に対して財政援助を行うものであり、成果物の所有権や知的財産権は機関側に帰属する。

従来、日本におけるNPOへの支援は後者

図5 NPOが行政から事業を委託される際の問題点



出所) 内閣府「平成18年度市民活動団体基本調査報告書——特定非営利活動法人と官とのパートナーシップに関する基礎調査」2007年4月

の補助が主であった。図2左の内閣府の調査では、2000年時点でNPOの収入に占める「行政からの補助金」の割合は17.2%であり、これは、「行政からの業務委託」の5.7%を大きく上回っている。しかし近年、この補助は行政にとって、

- 成果物が明確ではなく、納税者への説明責任を果たすことが難しい
- 費用対効果の検証が難しい
- 資金の活用状況のモニタリングが緩慢になり、NPOとの適度な緊張関係が失われる

——などがデメリットとして認識され、そのため委託による支援が多くなってきている。

一方で、経済産業研究所の「平成18年度NPO法人の活動に関する調査研究（地方自治体調査）報告書」によると、地方自治体がNPOへの事業委託について持つ問題点としては、「サービスの質等」や「受託希望が少ない」などが指摘されている（図3）。ま

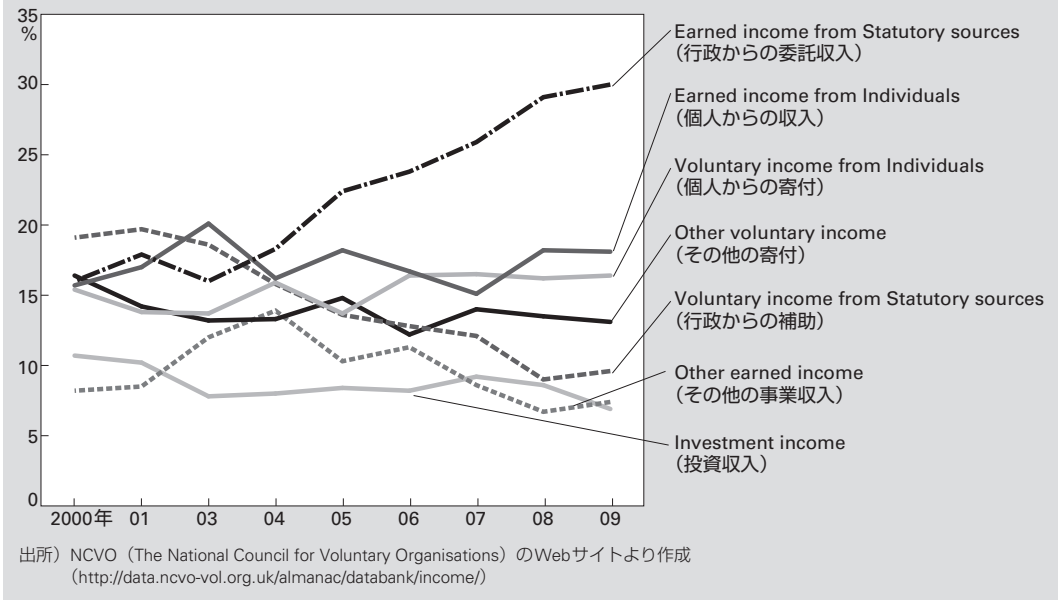
た、NPOを支援するうえでの障害として、約3分の1の地方自治体が、「能力のあるNPOの不足」と回答している（図4）。

つまり、行政としてはNPOへの業務委託を拡大していきたいものの、その期待に応える能力のあるNPOが、地域では必ずしも十分に育ってきていないことがわかる。

さらに、行政からの事業受託はNPO側にとって、「委託金額が実際に必要な額に比べて安価であった」点や「委託事業を継続的に受けないと、法人の活動の維持が難しい」点などが、問題として指摘されている（図5）。

通常、行政は単年度予算のため、委託事業の継続性は担保されない。したがって、NPOは行政から事業を受託しても、自組織を拡大・強化する判断はなかなかしにくい。そのため多くのNPOは、既存のリソース（経営資源）のまま事業を受託し、結果として職員にかかる負担が増大しているばかりか、事業の遂行に必要なコストが賄えないケースもある。このように、NPOが行政から事業

図6 英国のボランティア組織（VO）の収入内訳の推移



を受託すればするほど、皮肉にも職員の精神的な疲弊や経営資源の減少を招く状況となっている。

行政は事業委託により公の業務の担い手となるNPOが育つことを期待しているが、実際は、行政が事業を委託するとNPOの組織能力は弱体化し、育成につながっていないというジレンマを抱えている。日本のNPOへのこのような事業委託のあり方には、今後さらなる工夫が求められる。

### Ⅲ 英国政府によるボランティアセクターへの業務委託拡大

英国では日本と類似した状況が先行していた。1979年に保守党のサッチャー政権が誕生し、新自由主義を掲げて「小さな政府」路線のもと、「官から民へ」のさまざまな改革が進められた。その改革の一つが、1980年に導入された「強制競争入札制度」である。同制

度では、地方自治体の業務を民間企業がその業務を手掛けたとした場合と同じ基準で入札にかけることが義務づけられており、対象は当初一部の業務に限定されていたが、その後、順次拡大されていった。同制度は、1990年に誕生した同じ保守党のメージャー政権下で一層促進され、最終的にはほぼすべての公の事業が対象となった。この結果、保守党政権の18年間で公共サービスの実施コストは確かに低減した。しかしサービスレベルは向上せず、いわゆる「安かろう悪かろう」のサービスが横行してしまったことが、当時、新たな問題として浮かび上がっていた。

1997年の政権交代で労働党のブレア政権が誕生すると、同政権は、保守党政権下での競争原理への過度な偏向を反省し、小さな政府の理念を維持しながらも、収益性向上が難しい福祉などの分野では、むしろ積極的に支援するという立ち位置を取った。

その後、2000年には強制競争入札制度が廃

止され、価格と質を同時に追求する「ベストバリュー政策」が取られるようになった。そしてそのベストバリュー政策の一つとしてボランティアセクター（Voluntary Sector、以下、VS）<sup>注3</sup>との協業が重視されるようになり、労働党政権下ではVSへの委託事業が急増した。英国の中間支援組織である全国非営利組織協議会（The National Council for Voluntary Organisations、以下、NCVO）の調査によると、ボランティア組織（Voluntary Organisation、以下、VO）の収入に占める行政からの委託収入は、2000年の16%から09年には30%に上昇している（図6）。また、行政によるVSへの委託額も2倍以上に拡大している（図7）。

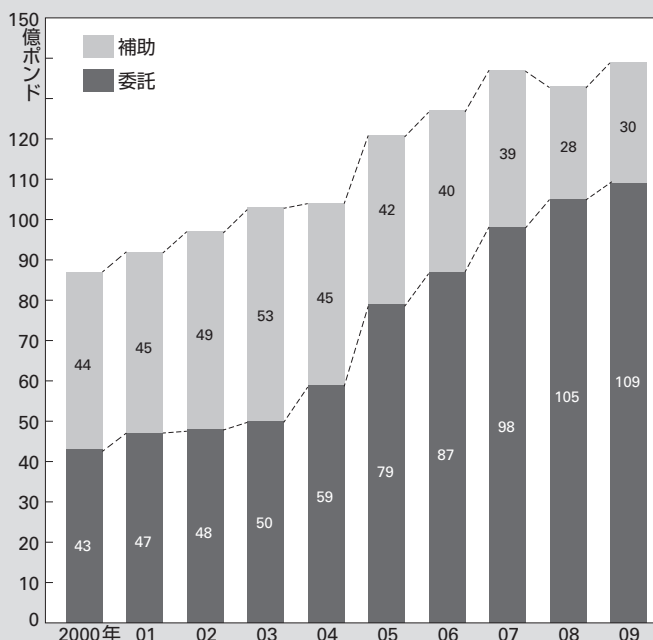
委託事業の契約が単年である点や事業の全額が補助されない点は英国も日本と同様で、こうした制約が、VOにとって公的資金の活用のしにくさになっていると指摘されている。そこで英国では、次章で述べる「コンパクト」や「SLA（サービスレベル・アグリーメント）」を締結することによって、これらの問題を解決しようとしている。

## IV 英国のボランティアセクターへの業務委託における工夫

### 1 「コンパクト（Compact）」

ブレア政権ではVSを、業務の「委託先」ではなく、「パートナー」として認識していた。労働党が政権を握る前年の1996年、NCVO主催の委員会の答申において、「VSの重要性および政府とVSの関係性を強化すべきである」旨が示された。これを受けて労働党は、1997年5月の選挙に向けた政策文書

図7 英国における行政によるボランティアセクター（VS）支援額の推移



出所) NCVO (The National Council for Voluntary Organisations) のWebサイトより作成 (<http://data.ncvo-vol.org.uk/almanac/voluntary-sector/income-in-focus/what-are-the-main-trends-in-statutory-funding/>)

(「New Labour's policy」1997年2月公表)

に、

- 「政府はVSとの関係性を強化すべきである」
- 「そのためには『コンパクト』の締結が必要である」

—という旨の文言を盛り込んだ。そして、労働党が政権を取った後の1997年6月、政府、およびNCVOを中心としたVOとの間で相互のパートナーシップのあり方を討議するワーキンググループを立ち上げた。

このワーキンググループに直接参加したのは65のVOであったが、1997年11月から98年2月にかけて、同グループはこれらのVO以外の2万を超えるVOからも意見を集め、その結果を議論に反映することで、ワーキンググループの代表性や公平性をできるだけ担保す

表1 英国のナショナルコンパクト（2010年版、抜粋）

1	強く、多様性、独立性のある市民社会（全8項目）
1.1	非営利セクターがミッションを達成するための独立性を尊重し、支えます
1.2	政府が目指す目標を追求するに当たって、有効な組織に対しては合理的かつ公正な支援を行うことを約束します
1.4	データや情報をできるだけ公開し、透明性を最大限確保します
2	効果的で透明性の高い政策、プログラム、公共サービスの設定（全9項目）
3	即応性と質の高いプログラムとサービス（全19項目）
3.3	すべての資金提供においては意思決定の際の明確な根拠を示すことにより、透明性を確保します
3.4	価格以上の価値が提供される事業に対しては、複数年の資金提供を約束します 提供期間は、その事業のアウトカムが達成できるスパンで行います 複数年契約を結ぶことが最適ではないと見なされる事業については、そのように判断した理由を示します
3.6	契約の際には、事前に社会的、経済的アウトカムのモニタリング方法について合意します モニタリングの際に必要な情報およびその必要性、活用方法を明確にします
3.7	資金を支払う際には、人材教育やボランティアの関与に伴う費用を含め、関係する間接費のすべてを適切にお支払いします
3.10	事業費用が発生する際には、事前に資金をお支払いするなど、適切な資金提供をすることで、できるだけ多様な組織が事業に関与できるようにします
4	プログラムやサービスの変更に関する取り決め（全7項目）
4.1	プログラムまたはサービスに問題が発生している場合は、資金提供を打ち切る前に、成果を最大化させるための行動計画に合意します
4.3	資金提供のあり方を変更したり、打ち切る場合は、最低3カ月前までにそのように決定した明確な根拠とともに通知します
5	平等で公正な社会（全5項目）

出所) HM Government 「The Compact」

るよう努めた。

そして1998年11月に、「コンパクト（通称、ナショナルコンパクト）」が締結されることになった。コンパクトは「同意、協定、契約」といった意味を持ち、政府とVSとの間でより良好な関係を構築するため、互いの原則について定めた覚書のようなものである。なかでもナショナルコンパクトは、政府各省や外郭団体と、英国のVOとの間で結ばれるすべての契約に適用される。コンパクト自体に法的拘束力はないが、VSとの関係性を政府が初めて明文化した取り組みとして画期的であったといえる。

ただし、この1998年版コンパクトは文章量が多すぎるとの批判があり、2009年と10年に

改訂された。現行の2010年版では、

- 1 強く、多様性、独立性のある市民社会
- 2 効果的で透明性の高い政策、プログラム、公共サービスの設定
- 3 即応性と質の高いプログラムとサービス
- 4 プログラムやサービスの変更に関する取り決め
- 5 平等で公正な社会

—について、政府とVOそれぞれが取るべき態度の原則を定めている<sup>注4</sup>（表1）。

たとえば、「3 即応性と質の高いプログラムとサービス」では、

- 事業委託では間接費も支援すること
- VO側にコストが発生する前に資金を支



## 払うこと

- 契約は複数年を前提とすること

——など、さまざまな項目が盛り込まれている。

政府がVSとナショナルコンパクトを締結したのを受けて、1999年以降、各地方自治体と各地域のVSとの間にもコンパクト（通称、ローカルコンパクト）が結ばれるケースが出てきた。そして2000年7月に、政府から「ローカルコンパクト・ガイドライン」が発表され、こうした流れは政府によっても促進されることとなった。ナショナルコンパクトが政府とVSの双方の態度の原則を大枠で定めたものであるのに対し、ローカルコンパクトには、それぞれの地域の状況に即し、行動にまで踏み込んで詳細に規定している例も見られる。

NCVOによると、2012年現在、地方自治体の97%がこのローカルコンパクトを締結しているとされる。行政とVSとがコンパクトを締結することには、前述のような事業委託の際のVOの精神的な疲弊や資源の減少を避けようという努力が認められ、VOは、長期的視点に立った経営資源の拡大や組織の成長を実現しやすくなったと考えられる。

ナショナルコンパクトのVS側の代表窓口は、「コンパクトボイス (Compact Voice)」という中間支援組織が担っている。コンパクトが政府や各地方自治体で運用されるようになった現在でも、政府、およびコンパクトボイスを主体とする中間支援組織との会議が年1回開催され、今後のコンパクトのあり方などが議論されている。

コンパクトに法的拘束力がないことはすでに説明したとおりだが、コンパクトボイス

表2 SLA (サービスレベル・アグリーメント) のサンプル

1.	アグリーメントの目的 (全3項目)
2.	VOの独立性の担保 (全1項目)
3.	VO支援の範囲 (全1項目)
4.	VO支援の内容 (全1項目)
5.	VOの実施内容 (全4項目)
6.	(カウンシルとVOの) 協力の内容 (全2項目)
7.	VOの代表性 (全1項目)
8.	補助の内容 (全7項目) ● 金額、支払い方法、使用目的の制限など
9.	特定の追加タスク (全4項目) ● アニュアルレポートの作成、モニタリング会議への出席など
10.	アグリーメントの前提となる認識 (全4項目)
11.	モニタリングと評価の方法 (全2項目)
12.	スタッフについて (全1項目) ● スタッフの配置におけるVOの独立性
13.	アグリーメントの見直し (全2項目) ● 支援の見直しや打ち切りの条件など

出所) サウス・スタフォードシャー・カウンシルとサウス・スタフォードシャー・コミュニティ・アンド・ボランティア・アクションの間のサービスレベル・アグリーメント (<http://www.sstaffs.gov.uk/pdf/CVA%20SLA%20to%2031032013.pdf>)

は、政府や地方自治体がコンパクトの原則を守っていない場合の報告窓口となっており、年1回の政府との会議でこれらの報告と是正を求められるため、行政側の緊張感も維持されている。

## 2 SLA (サービスレベル・アグリーメント)

英国でも日本と同様に、説明責任の点から「補助」は避けられ、「委託」へのシフトが進んでいる。事実、前述のNCVOの調査によると、VOの収入に占める「行政からの補助」の割合は2000年の19%から09年の9%に半減している (22ページの図6)。また、行政による「補助」の絶対額も約3分の2に縮小している (23ページの図7)。

しかし、補助金は必ずしも短所ばかりではない。VOにとって補助金は資金活用の自由

度が高く、委託金よりも使い勝手がよい。また、成果物の所有権や知的財産権がVO側に帰属するという点でも補助金はVOの自立を促しやすい。英国では、補助金の長所を認めつつもその短所を解消しようとする目的から、地方自治体とVOとの間で「SLA（サービレベル・アグリーメント）」を結ぶことがある。SLAとは、行政とそれぞれのVOとの間で、補助金の活用に関する基本原則を取り決めた覚書である（前ページの表2）。SLAを締結することにより、補助金のメリットである資金活用の柔軟性を残しつつも、行政にとっては、コントロールが必要な部分のリスクを事前に排除している。

## V 日本のNPO育成への示唆

現在、日本のNPO従事者は約3万2000人といわれている。一方、英国のVS従事者は77万5000人といわれている。日本のNPOの社会的影響力は拡大してきたとはいえ、英国のVOのプレゼンス（存在感）とは開きがある。

今後、日本のNPOが英国ほど重要な位置を占めるかどうかは未知数であるが、現在の日本の財政状況に鑑みると、「官から民へ」の事業移管は促進され、そうした流れのなかでNPOの役割は重要度を増すであろう。公の事業の担い手となるNPOの育成は急務であり、本稿で取り上げた英国のコンパクトのように、日本でも行政が、NPOとの関係性をより具体的に表明すべきではないだろうか。

最後に付け加えておきたいのが、NPOの育成における中間支援組織の役割である。本

稿で取り上げた英国のコンパクトやSLAの締結には、NCVOやコンパクトボイスなどの中間支援組織が重要な役目を担っている。日本でも中間支援組織の重要性はこれまでも議論されているが、多くの団体の代表性を持つ英国のような中間支援組織はまだ存在せず、優れた政策提言機能を備えた組織も充実しているとはいえない。

事業型のNPOを育成するには優れた中間支援組織の育成も不可欠であり、今後これら双方の育成と行政の支援のあり方をセットで議論すべきであろう。

### 注

- 1 内閣府「新しい公共支援事業について」（2011年3月10日）によると、「『新しい公共』は、従来は官が独占してきた領域を『公（おおやけ）』に開いたり、官だけでは実施できなかった領域を官民協働で担ったりするなど、市民、NPO、企業等が公的な財やサービスの提供に関わっていくという考え方」とされている
- 2 内閣府によると、認証NPO法人数は2000年の1724から11年の4万2387へと大幅に増えている。また、20ページの図2に示したとおり、NPO法人の収入に占める行政からの委託事業費の割合も増加しているため、行政からのNPOへの委託事業費は増加していると思われる
- 3 英国では、非営利部門をボランティアセクター（VS）と呼び、日本ではNPOに当たる非営利組織はボランティア組織（VO）と呼ぶのが一般的である
- 4 最初の1998年版では、
  - ① コンパクトのステータス
  - ② ビジョン
  - ③ 原則
  - ④ 政府による取り組み（独立性の担保、資金提供、政策立案、有効な方策）
  - ⑤ VSによる取り組み（資金調達と説明責任、政策立案、実践方法）

- ⑥ 黒人やマイノリティ団体に関する課題
- ⑦ 意見相違に関する解決方法
- ⑧ コンパクトの推進方法  
——の8項目について言及されていた。これは、保守党に政権が交代した現時点（2012年12月）も運用されており、2010年版は保守党のキャメロン政権のもとで改訂された

#### 参考文献

- 1 塚本一郎・山岸秀雄・柳澤敏勝『イギリス非営利セクターの挑戦——NPO・政府の戦略的パートナーシップ』ミネルヴァ書房、2007年
- 2 金川幸司『協働型ガバナンスとNPO——イギリス

スのパートナーシップ政策を事例として』晃洋書房、2008年

- 3 的場信敬『政府・地方自治体と市民社会の戦略的連携——英国コンパクトにみる先駆性』公人の友社、2008年
- 4 原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO再構築への道』勁草書房、2010年

#### 著者

綿江彰禪（わたえあきよし）  
公共経営コンサルティング部副主任コンサルタント  
専門は文化政策、クリエイティブ・シティ政策、クリエイティブ産業論など

# シンガポールにおける政府系ファンドと 政府系企業の「協奏」

## テマセク・ホールディングスとGLCの強さの背景

野呂瀬和樹



井ノ口雄大



## CONTENTS

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| <b>I</b> アジアの要、シンガポール             | <b>IV</b> GLCシステムの4つの礎        |
| <b>II</b> シンガポール経済を牽引する政府系企業（GLC） | <b>V</b> テマセク・ホールディングスとGLCの変化 |
| <b>III</b> GLCを統括するテマセク・ホールディングス  | <b>VI</b> GLCシステムの弊害          |
|                                   | <b>VII</b> GLCとの競合・共存         |

## 要約

- ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国をはじめとする広域アジア市場への関心が高まるなか、地域統括会社の設置国としてシンガポールが注目されている。経済成長が著しく、世界トップレベルのビジネス環境を備えたシンガポールだが、その発展は主に政府系企業（GLC）によって牽引されてきた。
- GLCは政府系持株会社のテマセク・ホールディングス（Temasek Holdings、以下、テマセク）が統括している。テマセクは官僚出身者に加え、民間出身の投資プロフェッショナルなどから構成されており、その傘下のGLC群の経営スタイルは政府系企業の経営としては異質な、極めて市場主義的な特徴を持つ。
- テマセクおよびGLCを中心としたシンガポールの経済システムは、政・官・民（GLC）が緊密かつ効率的に連携することで推進されてきた。この連携は、シンガポールの教育政策や官庁における人材登用といった社会制度が礎となり、実現されている。
- シンガポールが経済発展に成功して先進国となった今、テマセクやGLCに求められる役割も変化してきた。一方で、その弊害も指摘されている。テマセクやGLCは方針転換や民営化を通じ、その活動を新たなステージに進めている。
- 日本企業のアジア事業展開が活発化するなかで、今後GLCとの競合や共存が必要になる場面も増えていくであろう。シンガポール政府と連携するGLCとの競合においては、日本企業も日本政府と連携することが有効な方策になる。また、すでにGLCの買収や事業提携を行っている日本企業も存在する。

## I アジアの要、シンガポール

### 1 広域アジアへの関心の高まり

「アジアの時代」という言葉を聞くようになってすでに久しい。高い人口成長率を誇り、1人当たりの購買力も向上するなか、消費市場としての魅力が増している。この成長が今後も長期的に続いていくことは疑いが無い。

また、2012年11月20日にはカンボジアの首都プノンペンにおいて、ASEAN（東南アジア諸国連合）、日本、中国、韓国など16カ国により「域内包括的経済連携（RCEP）」の協定締結に向けた交渉開始を宣言する式典が開催された。2013年早期に交渉を開始し、15年末までの妥結を目指している。この協定により、域内貿易が活性化され、さらなる市場創出が期待される。

一方、多くの日本企業が昨今の政治・経済情勢に鑑み、「チャイナ・プラスワン」の掛け声のもと、これまでの中国への過度な依存からの脱却を図っている。その結果、広域アジア、特にASEAN市場への関心が急速に高まっている。

## 2 シンガポールを拠点としたアジア展開

ASEAN市場への事業展開を検討する企業の多くが、その拠点をシンガポールに設置している。シンガポールは世界トップクラスのビジネス環境を誇り、IFC（国際金融公社）と世界銀行が毎年集計している世界各国のビジネス環境のランキングである「Doing Business」の最新版で1位にランクされている。特に創業手続き（4位）、投資家保護（2位）、国際貿易（1位）、精算手続き（2位）といった項目が高く評価されている。

加えて、シンガポールには国内に地域統括会社を設置した企業に対する税制優遇措置があることから、ASEANないしその周辺市場をターゲットとする場合、同国に拠点を設置するケースが多い。

## II シンガポール経済を牽引する政府系企業（GLC）

### 1 好調なシンガポール経済

マレー半島の南端に位置する島国シンガポ

図1 シンガポールの名目GDP（国内総生産）の推移

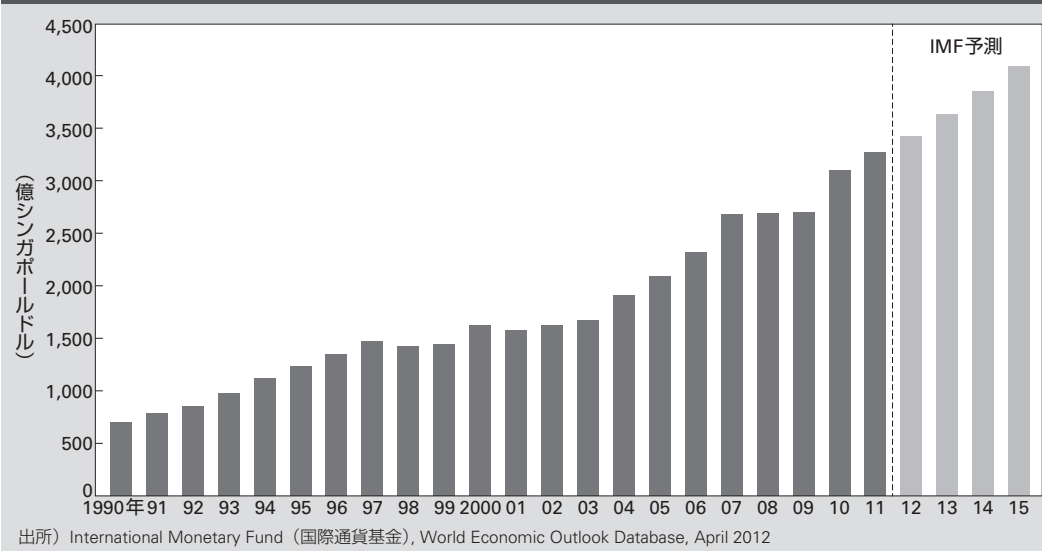
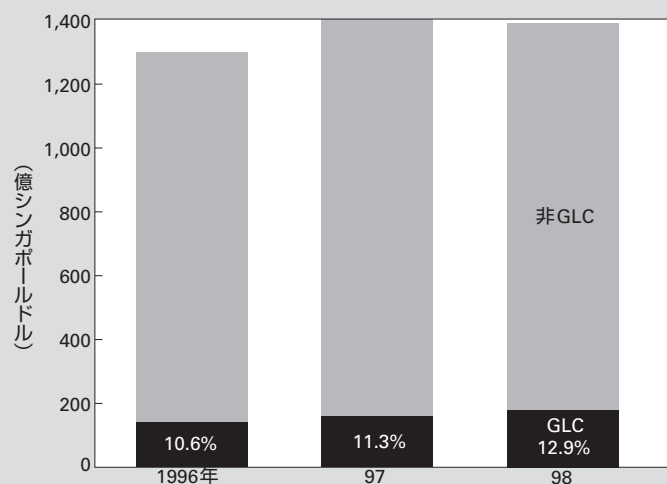


図2 シンガポールのGDPに占めるGLCの貢献度（1996～98年）



注) GLC : Government Linked Company (政府系企業)  
出所) シンガポール統計局「国内総生産への政府系企業の貢献」2001年3月

ールは、707.1km<sup>2</sup>の国土に約500万人が居住する小国である。前述のようなビジネス環境の整備による外国企業誘致政策などの成果もあり、目覚ましい経済成長を遂げ、世界経済のなかで大きなプレゼンス（存在感）を誇っている。同国の名目GDP（国内総生産）は、ほぼ一貫して増加傾向を維持しており、1990年から2010年までの年平均成長率は7.7%に達する（前ページの図1）。

また、世界経済フォーラム（World Economic Forum）が毎年集計している世界各国の国際競争力ランキング『Global Competitiveness Report』の2012年版では、シンガポールは142カ国中2位にランクインしている。なお、1位はスイスである。

## 2 GLCのプレゼンス

好調なシンガポール経済だが、その発展の過程および現在の経済構造には一つの特徴がある。市場で、GLC（Government Linked Company：政府系企業）と呼ばれる企業群

が極めて大きなプレゼンスとなっている点である。GLCとは、当初、政府が直接的または間接的に株式を保有している企業や、役員会に政府首脳クラスを就任させるなど、経営に対する政府の影響力が大きい企業を指していた。しかし、2002年8月27日の国会討議で、GLCは「政府が、政府の持株会社であるテマセク・ホールディングス（Temasek Holdings、以下、テマセク）あるいは他の行政機関、法定機関を通して20%以上の議決権株を保有する企業<sup>注1</sup>」と定義された。なお、GLCは政府系企業でありながらも、純民間企業と全く同様に会社法と証券産業法に則って監督される。

2005年末時点のシンガポール証券取引所では、全上場企業672社のうちGLCは37社（5.5%）であったが、時価総額では合計4378億シンガポールドルのうちGLCが1756億シンガポールドル（40.1%）を占めていた<sup>注2</sup>。このことから、シンガポールの証券市場におけるGLCの存在感の大きさがうかがえる。

また、シンガポール統計局が2001年に公表したレポート「Contribution of Government-linked Companies to Gross Domestic Product：国内総生産への政府系企業の貢献」によれば、1998年時点のシンガポールのGDPに占めるGLCの貢献度は12.9%に達すると述べられている（図2）。1999年以降のデータは公表されていないが、テマセクの公表<sup>注3</sup>によれば2011年時点の貢献度は10%程度と見積もられる。ただし、多くの国内企業がGLCとの取引に依存していることから、同国経済に対するGLCの実質的なインパクトはより大きいとする意見もある。

そもそもGLCは、独立後のシンガポールが

国内経済を発展させていくうえで、必要に応じて政府部門から分社化する形で設立されてきた。1965年にマレーシア連邦から分離独立した際、国内産業が軽工業しかなかったシンガポールは、雇用の受け皿を確保すべく重工業化を推し進めることを決定した。そこで、国内民間企業がリスクを取りにくい重工業部門（造船、海運、石油関連産業など）を中心にGLC群が設立された。また、海外企業を誘致するために、国内のインフラ開発（港湾、住宅、工業団地など）の機能を担うGLC群も設立された。

前述の定義にもあるとおり、これらGLCの大部分は政府系持株会社テマセクの傘下で経営されてきた。新興国では、政府が国営企業を設立し、その企業に市場機能を担わせている事例は多々ある。しかし、テマセクのようなSWF（Sovereign Wealth Fund：政府系ファンド）を持株会社として政府部門の外に設立し、その下で政府系企業を管理するモデルはシンガポール特有のものである。

### Ⅲ GLCを統括するテマセク・ホールディングス

#### 1 テマセクの概要

テマセクは1974年に設立された持株会社であり、シンガポール財務省が100%の株式を保有している。現在の従業員数は約400人で、うち35%を外国籍の人材が占める多国籍企業である。運用資産額は、近年ではリーマン・ショックの影響を受けた2009年を除いて増加傾向を維持し、2012年度末時点で1980億シンガポールドル（約12兆4000億円）に達すると見込まれている。

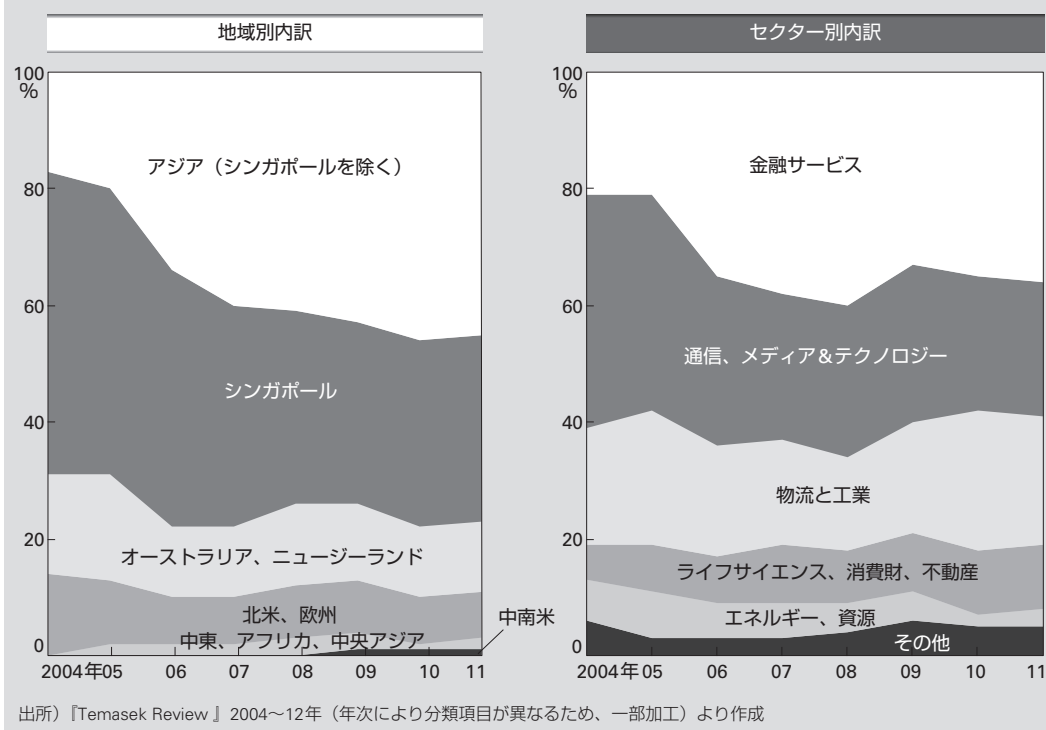
テマセクは、現在ではGLCの民営化を進めており、次第にGLCの監督という目的を軽減させ、純粋なSWFとしてグローバルに投資活動を行うことに軸足を移している。

表1 テマセクの主要投資先企業

企業名	出資比率 (%)
<b>金融サービス</b>	
Bank of China Limited	2
China Construction Bank Corporation	8
DBS Group Holdings Ltd	30
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	67
Standard Chartered PLC	18
ICICI Bank Limited	2
<b>通信、メディア&amp;テクノロジー</b>	
Shin Corporation Public Company Limited	42
Singapore Technologies Telemedia Pte Ltd	100
STATS ChipPAC Ltd	84
Bharti Airtel Limited	5
MediaCorp Pte Ltd	100
Singapore Telecommunications Limited	54
<b>エネルギー、資源</b>	
The Mosaic Company	5
Chesapeake Energy Corporation	—
Clean Energy Fuels Corp.	—
FTS international, Inc.	40
Inmet Mining Corporation	11
MEG Energy Corp.	6
<b>物流と工業</b>	
Keppel Corporation Limited	21
Neptune Orient Lines Limited	66
PSA International Pte Ltd	100
Sembcorp Industries Ltd	49
Singapore Technologies Engineering Ltd	51
Singapore Airlines Limited	56
Singapore Power Limited	100
SMRT Corporation Ltd	54
<b>ライフサイエンス、消費財、不動産</b>	
Olam International Limited	16
CapitaLand Limited	40
Celltrion, Inc.	10
Li & Fung Limited	3
M+S Pte. Ltd.	40
Palau Indah Ventures Sdn Bhd	50
Mapletree Investments Pte Ltd	100
SATS Ltd.	43
Wildlife Reserves Singapore Pte Ltd	88

出所) 『Temasek Review 2012』

図3 テマセクのポートフォリオの変遷



なお、2012年度末時点で、同社が主要投資先として挙げている企業は前ページの表1に挙げた35社であり、産業分野、国籍ともに多様なポートフォリオとなっている。

## 2 テマセク設立の背景

前述のとおり、シンガポール政府はマレーシア連邦から独立した後、産業育成・市場形成を目的に次々とGLCを設立していった。その際に中心的役割を担ったのが、1961年に設立されたEDB（Economic Development Board：経済開発庁）であった。その後、次第に数を増すGLC群を集中的に管理するため、1974年、政府は財務省の傘下にテマセクを設立した。設立当時にテマセク傘下に移管されたGLCは36社で、運用資産額は3億4500万シンガポールドルであった。当初のテマセ

クの役割は、移管されたGLC群のモニタリングと財務省および内閣への報告であったが、1979年にM&A（企業合併・買収）によって投資先を拡大していく計画を掲げ、83年には290億シンガポールドルの資産を58社（およびその子会社の490社）に投資するに至った。1990年代になると、テマセク傘下の代表的なGLC群がシンガポール証券取引所の優良銘柄に認定されるようになった。

## 3 テマセクのポートフォリオの変遷

前述のとおり、テマセク設立時のポートフォリオは国内のGLC36社によって構成されていたが、海外企業への投資も進めており、特に2002年以降はその勢いが増している。図3左の地域別内訳に見られるように、近年では



自国シンガポールを除くアジア諸国への投資比率を高めている。一方、シンガポール国内への投資比率は縮小傾向にあり、その他の国々への投資比率はおおむね一定である。テマセクが成長著しいアジア市場を重視している姿勢がうかがえる。

また、当初は重工業やインフラ関連企業への投資比率が大きかったテマセクのポートフォリオであるが、現在はより知識集約型の産業への投資を増加させている。図3右のセクター別内訳に見られるように、近年では特に「金融サービス」セクターへの投資比率が増大している。また、「物流と工業」や「ライフサイエンス、消費財、不動産」のセクターへの投資比率がやや大きくなっている。「通信、メディア&テクノロジー」セクターは比率としては減少傾向にあるものの、依然大きな割合を占めている。

なお、図3では投資額の内訳を示しているが、運用資産額自体は2004年の900億シンガポールドルから11年の1930億シンガポールドルへと倍増している。

知識集約型産業への投資を増やしているテマセクの方針は、シンガポール政府が進めている産業政策と軌を一にしている。EDBによれば、シンガポール政府は戦略重点分野として、

- バイオメディカル・サイエンス
- 環境・水処理技術
- 双方向デジタルメディア
- クリーンエネルギー

——の4分野を挙げている。国内産業振興や外資誘致を目的にさまざまな助成制度を設けているシンガポールであるが、特にこの重点4分野については、表2に示すとおり各分

表2 政府の重点4分野に対する助成制度

バイオメディカル・サイエンス分野

- トランスレーショナル・クリニカル・リサーチ旗艦プログラム (TCR)

環境・水処理技術分野

- 環境・水処理研究プログラム (EWRP)

双方向デジタルメディア分野

- 「フューチャー・オブ・メディア」プロジェクト

クリーンエネルギー分野

- クリーンエネルギー研究プログラム (CERP)
- 民間部門太陽エネルギー利用促進制度 (SCS)

出所) JETRO (日本貿易振興機構) のWebサイトより作成

野における企業活動・研究活動を対象とした助成金などの支援制度が設けられている<sup>注4</sup>。これらの制度がテマセクのポートフォリオにも間接的に影響を与えていると考えられる。

## 4 テマセクのGLCマネジメント

テマセクは、GLCを純民間企業と同様に商業目的で経営していることはすでに述べたとおりで、その経営スタイルには以下の4つの特徴がある。

### (1) 競争環境にさらす

公的企業であっても政府補助金などは交付されず、一企業体としての独立した採算性が求められる。したがって、経営に行き詰まったGLCは清算もしくは売却されることもある。たとえば1996年にはコンストラクションテクノロジー (Construction Technology) が売却され、97年にはマイクロポリス (Micropolis) が清算された<sup>注5</sup>。

また、政府やテマセクはGLCの信用保証などは行わない。したがって、金融機関がGLCに投融資をする際には、テマセクや政府の保

証を期待せずに査定を行わなければならない。ただし実態は、GLCは純民間企業と比較するとリスクが低く見積もられ、結果的に好条件で資金調達が行われている事例も散見される。

さらに、GLCは積極的なリスクテイクも求められる。テマセクは政府系企業の管理・育成だけではなく、SWFとして純粋な投資収益を追求する側面があるため、GLCに投入した資金のリターンを最大化させる必要がある。そのためGLCは、現業維持にとどまらず、新たな事業機会を求めてアクティブに事業展開しなくてはならない。

## (2) 人事・経営モラルの観点から管理する

テマセクは、GLC各社の取締役の選任において株主権利を行使する。取締役会メンバーの専門性が補完関係にある状態の実現を目指し、民間セクター出身の人材を中心に各GLCの取締役会を構成する。一方で、GLCの個々の経営問題には基本的に関与しない。このためGLC各社は自立性・主体性を持った事業活動を行うことが可能となる。

また、テマセクは傘下のGLCに対し、情報公開・透明性を担保するコーポレートガバナンス（企業統治）を要求する。米国のエンロン事件<sup>26</sup>の直後に行われたテマセクのS・ダナバラン（S. Dhanabalan）会長によるスピーチ「Why Corporate Governance - A Temasek Perspective」で、同氏はコーポレートガバナンスの重要性を強調するとともに、テマセクの取り組みの成果として、CLSA Asia-Pacific Markets<sup>27</sup>によるシンガポールのコーポレートガバナンス・ランキングの上位15社中11社が、同社傘下のGLCであ

ったことを紹介している。

## (3) 世界展開を前提に経営する

政府の意向を反映して設立・運営されてきたGLCであるが、決して国内向け事業に専念しているわけではなく、各社ともグローバルに事業展開している。たとえばシンガポール・テレコム（Singapore Telecommunications〈SingTel：シングテル〉）は、インドやパキスタン、ASEAN諸国、オーストラリアなどに関連会社を有し、それらの企業を通じて通信事業を展開している。シンガポール航空（Singapore Airlines）は、英国のスカイトラックス（Skytrax）による「Global Airline Ranking（国際航空会社ランキング）」で、最高ランクである5つ星の評価を得ている。また、キャピタランド（CapitaLand）は、アジアや欧州の20カ国110都市で不動産開発事業を手がけている。

シンガポールは小国であることから、国内市場には限りがある。そのため、GLCに対しても国内市場に安住することを許さず、国際競争力を備えるよう要求してきた背景がある。

## (4) イグジット（出口）戦略を持っている

前述のとおり、テマセクは投資収益の最大化を目指しているため、ポートフォリオの編成には政府の方針を考慮すると同時に、株式市場の動向を見すえたうえでGLCの株式売買やIPO（Initial Public Offering：新規株式公開）を行っている。その結果、テマセクは政府からの追加出資を受けることなく、自らの投資収益によって運用資産額を積み上げている。また、IPOなどを通じてGLCは財務基盤を強化し、さらなる競争力の向上に努めてい

る。

テマセクによるGLCの株式売買やIPOの副次的効果として、シンガポール証券市場の整備・活性化の促進が挙げられる。GLC株の放出によって株式市場に流動性が生まれ、外国からの投資を集めやすくなり、結果的にGLC以外の民間企業にとっても資金調達や事業売却が容易になった。

以上のように、シンガポールにおけるテマセクを通じたGLCの経営方針は、他国の政府系企業の経営方針に比べより市場主義的であり、そのスタイルはさながらプライベート・エクイティ・ファンドのようである。その結果、GLCは自己変革と収益性の向上が常に求められ、一企業としての競争力を獲得している。

## IV GLCシステムの4つの礎

これまで述べてきたように、シンガポールでは、政府、テマセク、GLCがそれぞれの独立性を保ちつつも効果的に連携し、シンガポールの国家としての繁栄を実現している。この仕組みを便宜的に「GLCシステム」と呼ぶことにする。このGLCシステムを成立させている礎として、以下の4点が挙げられる。

### 1 「超エリート」の養成

天然資源を持たないシンガポールは、人材こそが唯一の自国資源であるとし、建国以来、自国民の教育に対して高い関心を払ってきた。その教育政策は苛烈を極めており、世界でも類を見ないエリート選抜・育成体系が確立されている。

シンガポール国民は幼少期より幾度となくふるいにかけてられ、選別されていく。その選別は小学生時代に全国民が受験する「統一テスト」から始まり、その結果によって選択できる進路が決定される。その後も中学、高校と選別は続き、最優秀層は国の補助金を受けて欧米のトップ大学に送り込まれるなど、はっきりと区別される。統一テストの結果は、個人名を記したランキングが全国紙の一面に掲載され、各学年で誰が高得点を取得しているのかが全国民に知らされる。

シンガポール政府はこのようにして選別したエリート候補生を徹底的に支援する代わりに、政府機関への就職を義務づける。その結果、シンガポールの優秀層は軒並み政・官・軍に吸収され、それがテマセク、GLCの幹部となっていくことになる。

このエリート選抜・育成体系は、人種や家庭環境などは一切考慮せず、純粹にテストの結果のみで選別することから、誰にも平等な機会が与えられている。しかし実態としては、小学生時代のテストで高得点を獲得するために幼稚園時代から競争が始まっており、富裕層のほうがより上質な準備教育を受けることができるため、結果的に富裕層の子どもがテストでも高得点を取るという事実も指摘されている。

### 2 実績主義

人材の選別は、政府部門への就職後も続く。シンガポールの官僚は入省直後から常に実績で評価され、若手のうちからランクづけが始まる。また、一つの省にとどまらずに3～5年のサイクルで省を超えた異動を繰り返し、ときにはGLCにも勤め、そのたびに新た

な分野で卓越した成果を残すことが求められる。

同国の官僚の評価基準は、人民行動党が策定した「潜在能力鑑定システム (Potential Appraisal System : PAS)」で表3に示した4点が定められており、この基準に従って各勤務先の評価を受ける<sup>28)</sup>。なお、このPASはロイヤル・ダッチ・シェル (Royal Dutch Shell) の上級職員の昇格制度をベースに策定された。

実績によって厳しく評価する一方で、優れた成果を残す人材に対しては十分な報酬で報いている。優秀な官僚には外資系企業などからのアプローチも多いため、人材の流出を避けるためにも人材市場の給与水準を考慮し、見劣りしないだけの報酬額を設定している。

### 3 「天下り」と「天上り」

前述のとおり、シンガポールのエリートは複数の政府機関やGLCに次々と勤務し、昇進を重ねていく。また、その一部は政治家に転身し、人民行動党員として大臣職などに就くこともある。

官僚からGLCへの異動は、日本のいわゆる「天下り」のシステムと類似している。しかしシンガポールでは、官僚出身であってもGLCに転じればそこでの経営手腕を厳しく評価され、結果を残せなければ解雇される。ま

た、官庁からGLCへの異動は一方通行ではなく、再び官庁に戻ることも一般的である。その際にも、GLCでどのような成果を残したかによって、こういったポジションに戻るのかが決まる。優秀な官僚は、40代後半には事務次官まで上り詰め、さらに複数の政府機関やGLCのトップを歴任することも珍しくない。

このように、省庁やGLCといった枠を超えてエリート人材が流動的に活用されているため、結果的に政治、行政、GLCの意思疎通が自然と維持され、常に一枚岩として統制の取れた体制が構築されている。

なお、このようなエリート人材の任用権限は役員・諮問事項指名理事会 (Directorship and Consultancy Appointments Council : DCAC) が有しており、トップダウンで決定されている。

### 4 クリアな法治

前述のとおり、GLCは純民間企業と全く同様に会社法と証券産業法に基づいて経営されている。法の適用が極めてクリアになされており、そのうえで各社は純粋に利益を追求している。GLCは政府系企業であり、その経営者の多くが官僚出身であるものの、常に好業績という結果を求められていることから、個々の経営に対して政治的な意図や過去のしがらみなどが介在する余地は一切ない。

政府がGLCに対して影響力を行使するのは、トップ人事と法規制を通じてである。法規制の検討に当たっては、前述のとおり政府とGLCとの意思疎通が常に取れていることから、極めて効果的かつ合理的な法規制の制定が可能となっている。

表3 潜在能力鑑定システム (PAS) の評価基準

評価基準	定義
①ヘリコプター資質	高い視座から物事を把握・観察する能力
②分析力	事実を理性的・正確に分析できる能力
③想像力	問題に対する新たな解決方法を考案する能力
④現実性	ビジョンと創造性を現実結びつけて完成させる能力

出所) 顔尚強『シンガポールPAP政権——資本主義の頭と社会主義の心』シンガポール日本商工会議所、2011年

以上のようにシンガポールのGLCシステムは、人材の育成・登用・インセンティブづけに関して緻密に設計された制度のうえに成り立っている。

## V テマセク・ホールディングスとGLCの変化

### 1 テマセクのオープン化

テマセクは当初、産業育成・市場形成を目的に設立されたGLC群を集中管理するために設立されたことはすでに述べた。しかしその後、シンガポールの産業や市場が十分に発展し、自律的に運営されていく状況になったことで、テマセクの役割も変わってきている。近年は保有するGLC株を売却し、そこで得た資金を用いて海外の先進的な企業への投資や買収に活発に動いている。

テマセクのこのような変化は、1993年にゴ－・チョクトン (Goh Chok Tong) 首相 (当時) が唱えた海外展開促進政策に端を発する。同政策は、シンガポールの国際化の推進を主軸に据え、国内で成功した事業モデルを海外で再構築するものであった。テマセクもこの政策の執行において重要なポジションを担っており、傘下のGLCの海外展開を後押しした。

また、テマセクの方針転換がもたらした直接的な出来事は、2002年にホ－・チン (HO Ching) 氏がテマセクのCEOに就任したことである。ホ－氏はリー・シェンロン (Lee Hsien Loong) 現シンガポール首相の妻であり、シンガポール国立大学でエンジニアリングの学士号、米国のスタンフォード大学で電気科学の修士号を取得し、国防省や主要GLC

の一つであるシンガポール・テクノロジー・グループ (Singapore Technologies Group) に勤務した経験を持つ同国の「超エリート」の一人である。ホ－氏はテマセクに求められる役割の変化をより強く推進し、テマセクによる海外企業などへの投資を主導してきた。

かつてのテマセクは情報公開がほとんどなされておらず、その実態は謎に包まれていた。しかし、海外企業などへ投資するに当たり、この秘匿性が相手方に不信感を募らせることになり、投資が失敗する事例も散見された。このことから、ホ－氏はテマセクの透明性に強くこだわり、その活動方針を示す「テマセク憲章」を発表すると同時に、2004年より年次レポート『Temasek Review』を出版して、その実態に関する情報公開を推し進めてきた。

### 2 GLCの民営化

テマセクによる株式売却を通じ、GLCが続々と民営化されている。まずテマセクは傘下企業を2つのグループに分類した。

「グループA」は国内で、国の安全と社会の安定にかかわる資源と施設を管理する企業と、国民にサービスを提供する公益企業で、これらの企業は継続して所有する。

「グループB」は国内で成長の限界に達した企業で、グローバルなネットワークを活かして事業機会をつかむ。他の企業と戦略的またはビジネス上意味がある提携には、場合によってはオープンな姿勢を取る。また、グループB企業の国際市場での長期的な成功を支えるためには、「新株発行やM&Aを通じて持株比率を下げる用意がある」との方針を示し

た<sup>注9</sup>。

この方針のもと、シンガポール・ナショナル・プリンターズ (Singapore National Printers)、シュガー・インダストリー・オブ・シンガポール (Sugar Industry of Singapore)、ジュロン・シップヤード (Jurong Shipyard)、イントラコ (Intraco)、ナショナル・アイアン・アンド・スチール・ミルズ (National Iron & Steel Mills)、ユナイテッド・インダストリアル (United Industrial) などが民営化 (上場、他社への株式譲渡・売却) されたり、他の上場GLCの子会社となったりした。なお、シンガポール・ナショナル・プリンターズは2008年にテマセクから凸版印刷に株式が売却され、現在は凸版印刷の完全子会社であるトッパンリーフオン (Toppan Leefung) となっている。

また、完全民営化ではないものの、テマセクは2012年3月にセムコープ・マリン (Sembcorp Marine) の株式3%分 (6200万株) を2億6000米ドルで売却した。同様に、9月にはシングテルの株式2.5%分 (4億株) を10億米ドルで売却した。

ただし、民営化推進のスケジュールについては定められておらず、また、シンガポール政府は財政的事情により急ぎ株式を売却する必要もないため、テマセクは個別企業の民営化のタイミングは株式市況を見て適宜判断すると述べている。

## VI GLCシステムの弊害

### 1 GLCの必要性

前述のように政府主導による企業育成が行われてきたシンガポールであるが、近年では

政府による市場介入に対する疑問の声も多く、国家と市場の関係に異変が生じている。

2002年のリー・シェンロン首相による答弁「シンガポール株式会社発展のために」では、GLCの存在意義に関するシンガポール政府の公式見解が述べられている。そこでは、GLCの存在によって外資系企業による国内市場の寡占化が防がれてきたこと、インフラ開発などのリスクが高く民間企業では参入が難しい分野をGLCが担ってきたことを挙げ、GLCはシンガポール経済の発展に不可欠な存在としている<sup>注10</sup>。

## 2 指摘される弊害

GLCの存在に反論を唱えるグループは、GLCが国内経済に及ぼしている弊害として、以下のような点を挙げている。

### (1) 民業の圧迫

シンガポールには全国労働組合会議 (National Trade Union Congress : NTUC) という国民生活の安定化を目的に設立された公的機関があり、このNTUC傘下には小売業や公共交通を営む企業が60社程度存在する。テマセク傘下のGLCと、NTUC傘下の企業を合わせると、シンガポールにおけるほぼすべての産業に政府系企業が関与していることになる。

この状況を受け、純粋な民間企業にとっての事業機会を国が奪っているとの指摘がある。実際、シンガポールでは一部の財閥系企業や外資系企業を除き、純民間企業の層が薄いといわれている。なお、前述のGLC民営化の推進は、こうした批判を回避する目的もある。

## (2) 人材の独占

前述のエリート養成システムが原因となり、国内の優秀な人材を政府部門やGLCが独占してしまうため、民間企業の人材レベルが向上しないという問題がある。

加えて、起業の文化も育ちにくいことから、民間主導による新産業の創出・育成が進みにくい。そこで、シンガポール政府は国内のアントレプレナー（起業家）を育成するべく2002年に設立された規格生産性革新庁(The Standards, Productivity and Innovation Board : Spring Singapore) を通じた支援策などを提供している。

## (3) 格差の拡大

上述の「民業の圧迫」や「人材の独占」の結果として、国内の経済格差の拡大が近年問題視されている。エリート養成システムは優秀な人材を選別するには効果的な制度だが、そのレールに乗れなかった場合、挽回のチャンスは乏しいのが実態である。

米国CIA（中央情報局）の調べによると、シンガポールのジニ係数は2011年時点で47.3であり、世界で29番目に格差の大きな国とされている<sup>注11</sup>。

2011年のシンガポール総選挙で人民行動党は総議席87のうち81議席を獲得したものの、得票率は過去最低の60.1%となり、06年の総選挙時から6.5ポイント低下した。同党への支持率低下の主な要因の一つに格差問題が挙げられる。同国の中間・低所得者層による政権に対する反発の拡大を抑えるために人民行動党は、外国人労働者の流入規制や低所得者世帯への「物品・サービス税バウチャー（払い戻し）」といった政策を打ち出している<sup>注12</sup>。

## VII GLCとの競合・共存

事業の海外展開を積極的に進めているGLCは、シンガポール国内、東南アジアはもとより、その周辺国まで事業範囲を広げている。今後日本企業がアジアを中心とした海外市場への進出を加速させていくなかで、GLCとの競合や共存が必要になる場面も多いであろう。その際に日本企業が認識すべきポイントを述べる。

### 1 官民連携による競争

GLCはシンガポール国内市場で、純民間企業に比べて政府から何らかの便宜を図られていることはない。しかし、海外市場の開拓においては、シンガポール経済の発展に資するに過ぎず、政府は積極的にサポートすることになる。たとえば大型のインフラプロジェクトなどの重要案件は、国のトップが営業活動をするケースもある。中国や韓国、フランスなどが、国家元首によるトップ営業によって大型案件を自国企業が受注するよう働きかけた事例はよく知られているが、シンガポールも同様の活動を行っているといわれている。

また、シンガポール企業の国際展開を支援することを目的に設立されたInternational Enterprise Singapore（IEシンガポール：国際企業庁）は、企業の輸出事業の相談窓口業務やマーケットデータの提供、さらに人材育成や各種ファイナンススキームによって自国企業の海外事業を支援している。

加えて、2012年度第4四半期に活動を開始予定のクリフォード・キャピタル（Clifford Capital）は、シンガポール初の輸出入銀行として注目されている。このクリフォード・

キャピタルによって、シンガポール企業が海外で手がける案件に対するプロジェクトファイナンスの付与が可能となり、同国企業の海外展開がより一層加速すると見られている。なお、クリフォード・キャピタルには三井住友銀行が一部出資している。

このように、政府からの支援を陰に陽に受けて事業を展開するGLCと競合するうへでは、日本企業も日本政府と連携することが有効な場面がある。昨今ではアジアだけでなく中東・アフリカ諸国の市場開拓に向けて日本政府が日本企業を支援するスキームが多数運用されている。そういった取り組みを活用することで、市場へのアクセスを容易にし、リスクを低減できるのではないか。

## 2 GLCとの提携・買収

GLCを、競合としてではなくビジネスパートナーとして捉えることもできる。

すでに述べたとおり、凸版印刷は以前よりテマセクと共同出資していたシンガポール・ナショナル・プリンターズを2008年に完全子会社化した。キリンホールディングスは2010年にテマセク傘下のビール製造・不動産コングロマリットのフレーザー・アンド・ニープ (Fraser & Neave、以下、F&N) の株式15%を取得して、アジアにおける事業展開の足がかりとした。2012年11月時点で、キリンホールディングスはシンガポールのオーバーシーズ・ユニオン・エンタープライズ (Overseas Union Enterprise : OUE) が実施しているF&N株のTOB (株式公開買い付け) に応じて全株を売却した後、F&Nの飲料事業をOUEから買収することを検討している。グリーは2012年11月に、シンガポールの大手通

信キャリアのシングテルと包括業務提携を締結した。この提携により、シングテルの通信網を活用してグリーのコンテンツを販売・決済することが可能になった。

このように、テマセクのポートフォリオ再編に伴って実施されるGLCの株式売却の機会を活かした買収・資本提携や、さらなる事業展開を目論むGLCとの業務提携などを通じて、日本企業はアジア市場への事業展開を非連続的に拡大させることも可能である。

以上、シンガポールのテマセクやGLCを取り巻く実態「GLCシステム」を明らかにし、日本企業の経営への示唆を示した。GLCシステムは日本の国営企業や第三セクターの経営モデルとは大きく異なる特徴を持つことがわかりただけたと思う。今後アジアおよび周辺国での事業展開の途上でGLCと遭遇した際に、相手の理解を深めるうへで本稿が一助となれば幸いである。

なお、1984年に創業したNRIシンガポールは、2012年、NRIアジア・パシフィックとして機能強化し、傘下に周辺諸国のオフィスを従えるアジア地域統括会社となった。アジアを中心とした海外事業展開において、調査・戦略立案・実行支援まで、ぜひともご活用いただきたい。

---

本稿は、野呂瀬和樹「SWFが主導する企業・産業育成——シンガポールTemasekの方法論」(『NRIパブリックマネジメントレビュー』2012年9月号)を増補したものである。

### 注

- 1 伊瀬知強、横越純「シンガポールにおける公企業の民営化」『自治体国際化フォーラム』2004年



- 6月号、自治体国際化協会
- 2 池田一智「シンガポールにおける政府系企業 (GLC) の概要について」『自治体国際化フォーラム』2007年11月号、自治体国際化協会
  - 3 Temasek Letters & Statements “Statement of Clarification - Temasek's share of Singapore economy possibly around 10%,” August, 2011
  - 4 JETROのWebサイトより
  - 5 Temasek Letters & Statements “Temasek cannot divest stakes in GLCs overnight,” May 2000
  - 6 2001年、米国の大手エネルギー企業であったエンロンの、不正経理・不正取引による巨額の粉飾決算が発覚した事件
  - 7 香港が本拠地の民間金融機関。投資銀行業務、株式売買仲介および資産運用を主な事業とする。株式調査や経済分析に定評がある
  - 8 顔尚強『シンガポールPAP政権——資本主義の頭と社会主義の心』シンガポール日本商工会議所、2011年
  - 9 顔尚強『シンガポール経済を主導するGLC (シ

- ンガポール政府系企業)』シンガポール日本商工会議所、2007年
- 10 日本政策投資銀行「シンガポールのGLC論争——政府系企業の役割と存在意義」2002年9月
  - 11 Central Intelligence Agency (CIA) “The World Factbook”
  - 12 JETRO「日刊 通商弘報」2012年3月6日

#### 著者

野呂瀬和樹 (のろせかずき)

公共経営コンサルティング部コンサルタント

専門はエマージング市場戦略 (東南アジア、中東、アフリカ)、インフラ事業、マクロ経済分析、イスラム金融など

井ノ口雄大 (いのくちゆうた)

NRIアジア・パシフィック

Consulting Department IT / Business Solution Division, Senior Consultant

専門は海外市場参入戦略、企業アライアンス、ITサービス事業、スマートコミュニティ事業など

# 積極的な労働市場政策による経済成長

## デンマークの施策とわが国への示唆

小林一幸



## CONTENTS

- I デンマークの政策に着目する意義
- II 「フレキシキュリティ」と呼ばれるデンマークの仕組み
- III 「黄金の三角形」を成立させている積極的な労働市場政策
- IV 失業者との継続的な連絡の維持とアクティベーション
- V 成長分野への再就職を迫る政府
- VI 経済成長に向けた人材流動化に積極的に取り組むべき中央政府と企業

## 要約

- 1 デンマークでは、「フレキシキュリティ（黄金の三角形）」と呼ばれる、①柔軟な労働市場、②手厚い失業保険制度、③積極的な労働市場政策——によって人材の流動化を促し、経済成長を図っている。
- 2 特に近年は積極的な労働市場政策に力点を置いており、職業訓練の仕組みを充実させることによって労働市場が求める人材を育成し、成長産業への人材移転を進めている。
- 3 生産年齢人口が頭打ち状態にある日本においても、人材の流動化は大きな課題の一つである。日本政府には、限られた人材を可能なかぎり活用して国家の成長を促す「絵姿」を示すことが求められている。
- 4 日本の経営者は、労働市場の流動化を前提に人事戦略・人材育成戦略を考え始めるべき時期に来ている。

## I デンマークの政策に着目する意義

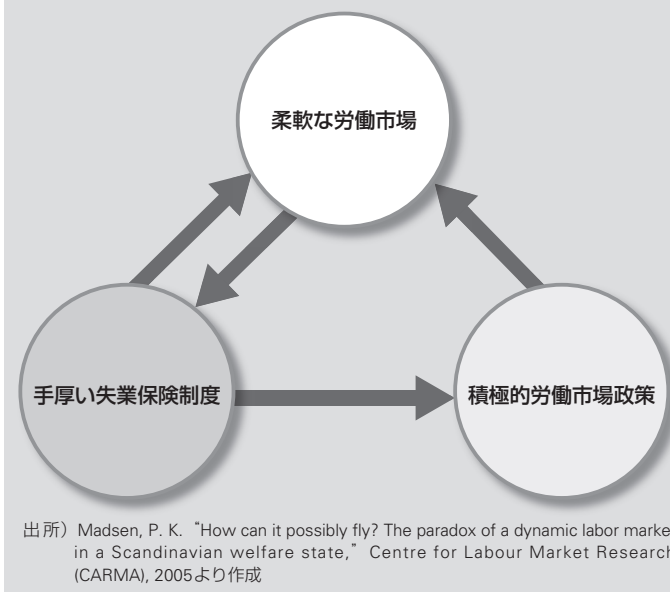
国の統治に関する近年の議論のなかには、「民間に任せるべきことは民間に任せ、地方に任せるべきことは地方に任せる」という意見が多く見られる。こうした意見はただちに否定されるものではないが、中央政府として「かわり続けるべきもの」、あるいは「かわりを強化すべきもの」についての議論と併せて検討される必要がある。人口減少や高齢化が進むなかで国家の経済成長を目指すには、中央政府はどう関与すべきか。この問いに対し本稿では、とりわけ労働市場政策における中央政府と民間、地方自治体という視点から、デンマークの例を取り上げて論じたい。

デンマーク、フィンランド、スウェーデンなどの北欧諸国は、手厚い社会保障の仕組みが備わった社会福祉国家として、いわゆる「大きな政府」の代表例である。しかも、グローバル企業を多く輩出している国々であり、経済状況が縮小均衡に陥っているわけでは決してない。こうした国のなかでもデンマークの労働市場政策と経済成長のかかわりを把握することは、わが国の今後の労働市場政策と経済成長のかかわりを検討するうえで意義があると考えられる。

## II 「フレキシキュリティ」と呼ばれるデンマークの仕組み

デンマークは面積が約4万3000km<sup>2</sup>（フェロー諸島およびグリーンランドを除く）、人口は約558万人<sup>1)</sup>で、九州とほぼ同じ面積に兵庫県とほぼ同じ人口が暮らす国であるが、

図1 デンマークの「フレキシキュリティ（黄金の三角形）」



1人当たりGDP（国内総生産）は世界トップレベルにある。デンマークの代表的なグローバル企業としては、風力発電機メーカーのヴェスタス、製薬メーカーのノボ・ノルディスクなどが挙げられる。

デンマークは、柔軟な労働市場と手厚い社会保障とを同時に成り立たせる「フレキシキュリティ」<sup>2)</sup>と呼ばれる仕組みによって、高福祉とグローバル化による経済成長を促進してきた。このフレキシキュリティは、

- ①柔軟な労働市場
- ②手厚い失業保険制度
- ③積極的労働市場政策

——によって成り立っており、「黄金の三角形」とも呼ばれる（図1）。

これら3点の密接な相互連携によって、雇用の保障（同一企業内の雇用保障ではなく、職業訓練などの活性化施策と手厚い失業保険給付を基盤とした雇用の場の確保）を実現している。

### ①柔軟な労働市場

デンマーク政府は、雇用者による恣意的な不公正解雇を厳格に規制する一方、事業縮小や撤退といった経済的理由による整理解雇については労使協議で解決すべき問題として、公的介入には慎重である。

### ②手厚い失業保険制度

事業縮小や撤退といった経済的理由による整理解雇が労使協議によって解決可能であることに併せて、デンマークでは失業保険制度が充実している。基本的には、失業直前3カ月の平均給与の90%を上限とする金額を、最長2年間受け取ることができる。

### ③積極的労働市場政策

失業後に次の仕事に移るための職業教育プログラムや再就職支援制度が充実しており、失業者が短期間に再就職できるような支援がなされている。

## Ⅲ「黄金の三角形」を成立させている積極的な労働市場政策

デンマークが黄金の三角形を実現できているのは、積極的な労働市場政策が特に強く影響している。デンマークでは、失業抑制とグローバル化による経済競争に対処するために、セーフティネット（安全網）型の単なる失業給付ではなく、個々人の職業能力を高めるための政策を志向し、失業状態をできるだけ短くして再就職を促す取り組みに注力している。

そのため、職業紹介、職業訓練、障害者就労支援、失業者対策事業、新卒者対策といっ

た、いわゆる積極的労働市場政策に多額の公的資金が投入されている。経済協力開発機構（OECD）が公表している各国の積極的労働市場政策費のGDP比率を比較すると、北欧諸国は総じて高い。なかでもデンマークは特に高く（2010年で1.9%）、日本（同0.3%）の6倍以上になっている（図2）。その代わりに、デンマークの消費税率は25%と、国民の税負担は日本よりも重い。国民に広く負担を求めつつも積極的労働市場政策を進めることで、失業率抑制と経済成長による国民所得の向上を図ろうとしているのである。

失業状態をできるだけ短くし、再就職を促すデンマーク政府の意向は、失業保険の受給条件にも表れている。同国の失業保険制度は「ゲント方式」と呼ばれ、労働組合が失業保険基金を管理し、これに政府が補助金を交付する仕組みとなっている。労働者は任意で労働組合と失業保険基金に加入する。失業保険基金への加入率は70%程度である。受給額を見ると、前述のように、基本的に失業直前3カ月の平均給与の90%を上限とする金額が受け取れる。日本の場合は離職前賃金の50～80%であることから、デンマークのほうが手厚い。また、デンマークでは企業側の保険料負担はなく、この点においても、日本より公的支援が手厚い（表1）。

一方、こうした手厚い失業保険の受給条件としては、

- ①ジョブセンター（職業安定所）への登録
- ②ジョブセンターおよび失業保険基金での面接
- ③求職活動
- ④職能向上のためのアクティベーション（後述）への参加

——が求められており、これによりできるだけ早期の再就職を促進している。

#### IV 失業者との継続的な連絡の維持とアクティベーション

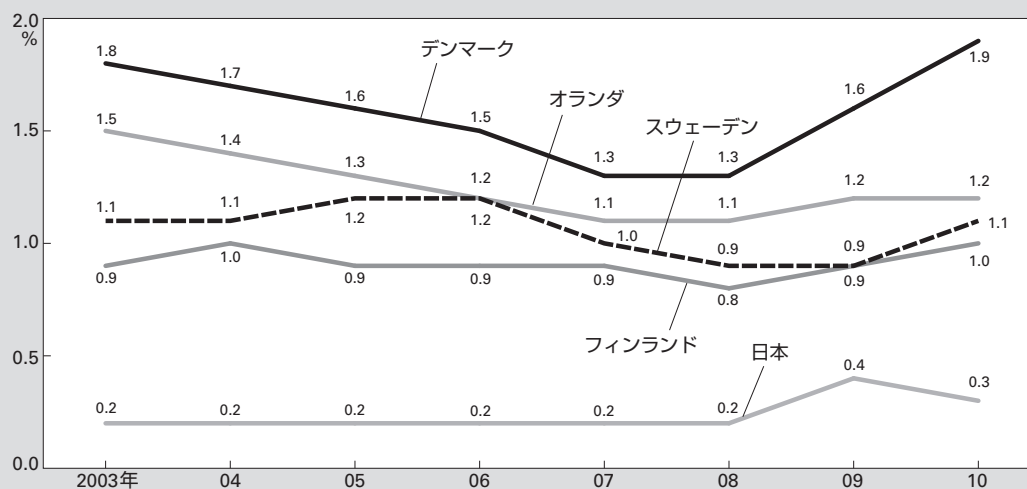
デンマークの積極的労働市場政策は1990年代前半から実施され、求職活動および職能向

上を支援してきた。現行の制度は、失業者との継続的な連絡と、「アクティベーション」と呼ばれる、失業保険の受給資格維持のために参加が必要な、職能向上を目的とした教育および労働プログラムから構成されている。

#### 1 失業者との継続的な連絡の維持

失業者の再就職を積極的に支援するため

図2 積極的労働市場政策費のGDP（国内総生産）比率



出所) 経済協力開発機構 (OECD) 「Public expenditure on active labour market policies % of GDP」(2012年7月11日) の試算をもとに作成

表1 デンマークと日本の失業保険制度

	デンマーク	日本
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>失業保険は任意加入 (加入率70.5% (2010年12月現在))</li> <li>保険料は年額3,672クローネ (約4万8,000円)</li> <li>企業からの保険料負担はなし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強制加入</li> <li>一般求職者給付の場合、国庫負担割合は13.75% (暫定措置。本則は25%)</li> <li>保険料は事業主と労働者が原則折半して負担</li> </ul>
受給条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>最低1年間失業保険に加入していること</li> <li>失業保険に加入している状態で、定められた期間の勤務実績があること <ul style="list-style-type: none"> <li>フルタイム勤務の場合、過去3年間に52週間 (1,924時間)</li> <li>パートタイム勤務の場合、過去3年間に34週間 (1,258時間)</li> </ul> </li> <li>地元のジョブセンター (職業安定所) に登録</li> <li>法律で定められたジョブセンターおよび失業保険基金との面談に出席</li> <li>1日前の通知で、フルタイムの仕事に勤務を始められること</li> <li>求職活動をすること</li> <li>アクティベーション (職能向上を目的とした教育および労働プログラム) への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則として離職前2年間に12カ月以上被保険者期間があること</li> <li>公共職業安定所 (ハローワーク) に来所し、求職を申し込み、就職しようとする積極的な意思があり、いつでも就職できる能力があるにもかかわらず、本人や公共職業安定所の努力によっても職業に就くことができない「失業状態」にあること</li> </ul>
受給期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>最長2年間 (失業者になってから3年以内であること)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢、被保険者期間、離職の理由などにより、90~360日</li> </ul>
受給額	<ul style="list-style-type: none"> <li>失業直前3カ月の平均給与の90%を上限</li> <li>※ただし1日当たり766クローネ (約1万円) を超えて受給はできない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職前賃金の50~80%</li> <li>※低賃金ほど率が高い。60歳以上65歳未満の者については45~80%</li> </ul>

出所) JETRO (日本貿易振興機構) 「デンマークの雇用政策」(2011年4月)、労働政策研究・研修機構 「データブック国際労働比較2012」より作成

に、ジョブセンターでは失業者ごとに担当者が選任され、この担当者が、①履歴書面談、②求職面談、③受給資格審査面談を実施する。これらを通じて失業者の求職状況を定期的に確認することで、早期再就職への適切なアドバイスを提供するとともに、失業者が求職活動を怠らないよう監視をする（表2）。以下、上述の①から③までを順に述べる。

### ①履歴書面談

失業者は、失業後1カ月以内に履歴書面談をしなければならない。履歴書面談では、作成した履歴書の承認を担当者から受ける。

### ②求職面談

履歴書面談後は、3カ月ごとにジョブセンターで求職面談が実施される。当該失業者がすぐに就職可能な能力を有している場合は、求職活動の内容についての面談がされる。職能不足などから当該失業者がすぐに就職できない場合は、就職可能な能力を備えるための対策についての面談が実施される。

### ③受給資格審査面談

失業保険を受給するには、失業者は労働市場にすぐに復帰できる状態でなければならない。そのためには、国内に滞在し、特定職種のみではなく幅広く求職活動を行い、ジョブセンターなどから斡旋された仕事には、勤務開始1日前の通知でも就業可能であることが求められている。

受給資格審査面談は、この条件を満たすかどうかの判断が目的で、再就職のために何をしているのか、今後どのような求職活動をするのかについても面談される。この面談は履歴書面談後3カ月ごとに行われる。

## 2 アクティベーション

アクティベーションとは、失業者の職能向上を目指した活動で、具体的には、

- ①カウンセリングとガイダンス
- ②企業における職業訓練
- ③賃金補助による採用
- ④言語教育

——の4つのプログラムが用意されている。失業者にはこれらのプログラムを受ける義務があり、受けないと失業保険の受給資格を失う。以下具体的に述べる。

### ①カウンセリングとガイダンス

プログラムの開始に当たり、失業者に対してプログラムの情報提供やガイダンスを実施する。

### ②企業における職業訓練

企業における職業訓練とは、再就職の方向性を決定する必要がある失業者、および職務・言語・社会的能力の不足などにより通常の労働市場での就業が困難な失業者向けのプ

表2 デンマークにおける失業者の早期再就職実現に向けた取り組み

概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 継続的なコミュニケーションと、アクティベーションの2本立て</li> </ul>
継続的なコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ジョブセンターでは失業者ごとに担当者が選任され、密なコミュニケーションを維持</li> <li>• 履歴書面談</li> <li>• 求職面談（3カ月ごと）</li> <li>• 受給資格審査面談（3カ月ごと）</li> </ul>
アクティベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30歳以上60歳未満が対象で、遅くとも失業後9カ月後までに受ける権利および義務が発生</li> <li>①カウンセリングとガイダンス</li> <li>②企業における職業訓練               <ul style="list-style-type: none"> <li>即時に就職可能な能力を持つ場合は最大4週間</li> <li>上記に当てはまらない場合は最大13週間</li> </ul> </li> <li>③賃金補助による採用               <ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業や公共セクターへの就業を通じて、失業者の職務、言語、社会的能力を再訓練（賃金補助あり）</li> </ul> </li> <li>④言語教育</li> </ul>

出所) JETRO「デンマークの雇用政策」(2011年4月)より作成

プログラムである。民間企業や公共セクターなどが雇用主に賃金補助を支給し、職業訓練の場を提供してもらう。

### ③賃金補助による採用

失業者の職務・言語・社会的能力の再訓練のために雇用主に賃金補助が支給されることで、失業者の雇用が一時的に確保される。

②の企業における職業訓練とは異なり、民間企業が採用した場合は通常の労働・給与条件となる。

### ④言語教育

移民や難民のためにデンマーク語を教育する。

デンマークのアクティベーションのような公的支援は、わが国にも類似する制度はあるが、内容はデンマークのほうが充実している。たとえばわが国の公共職業安定所（ハローワーク）でも再就職のカウンセリングや相談を行っている。しかしデンマークの場合、前述のように失業者ごとに担当者が選任され、その担当者が失業者の求職状況を頻繁に確認しながら二人三脚で再就職を目指すなど、コミュニケーションの密度が濃い。公的な職業訓練については、わが国でも職業能力開発促進法によって、座学や実習を通じたさまざまなプログラムが実施されているものの、デンマークのほうがプログラム作成に労使や企業が深くかかわっており、より実践的であるとされている。

さらにデンマークの場合、政策の効果を厳しくモニタリングしている点にも特徴がある。デンマークでは、再就職の取り組みは地

方自治体を実施し、その費用の一部を国が還付するという仕組みになっている。還付に際して国はアクティベーションの内容まで確認し、地方自治体のアクティベーションが再就職につながっていなければ、その分は還付されない。地方自治体が国からの還付目当てに、当該失業者の再就職に適切かどうかを判断せず手当たり次第に職業訓練をさせることを防ぎ、再就職につながる効果的なアクティベーションとするような仕組みとしている。

## V 成長分野への再就職を迫る政府

このようにデンマークでは、失業してもできるだけ早期に再就職できるような積極的労働市場政策を取ることによって、柔軟な労働市場が形成されている。

そして、この政策は今なお改定され続けている（表3）。特に近年の動向として注目すべきは、個人の意向よりも市場が求める分野

表3 デンマークの失業者対策の厳格化の変遷

施行年	内容
1994年	(労働市場改革を実施) ・失業保険給付期間が無期限から7年間に制限 ・7年のうち前半4年間は12カ月間の職業訓練・教育を受ける権利と義務が発生、後半3年間は職業訓練・教育に参加しなければならない ・25歳以上の公的扶助受給者は受給からの1年後までに職業訓練・教育への参加が義務化
1996年	・失業保険給付期間が6年間に短縮
1997年	・失業保険受給に必要な職歴が、直近3年間で26週から56週に拡大
1998年	・失業保険給付期間が5年間に短縮 ・原則的にすべての公的扶助受給者は受給開始3カ月後からアクティベーションへの参加を義務化
1999年	・失業保険給付期間が4年9カ月間に短縮
2000年	・失業保険給付期間が4年3カ月間に短縮
2001年	・失業保険給付期間が4年間に短縮
2010年	・失業保険給付期間が2年間に短縮

出所) 嶋内健「デンマークにおけるアクティベーション政策の現状と課題」『立命館産業社会論集』(立命館大学産業社会学会、2008年9月)、菅沼隆「デンマークにおける失業手当期間の短縮——フレキシキュリティの解体?」『週刊社会保障』(2011年2月14日号、法研)より作成

に再就職を迫る傾向を強めている点である。失業時のセーフティネットの充実がデンマークの特徴であったが、近年では失業保険の給付期間短縮や給付条件の厳格化が進んでいる。この背景には、失業者が長期間にわたって求職活動を十分にしない、諸外国と比べて給付期間が長い、といった問題を解消しようという意図がある。労働市場改革以前の1993年までは、失業保険の給付期間は無期限であったが、94年以降は徐々に制限され、2010年には2年間に短縮された。労働市場改革後の1994年と2010年を比較すると、この16年間で給付期間は最長7年間から同2年間へと3分の1以下に短縮されている。

このような失業保険の給付期間短縮や給付条件の厳格化により、デンマークでは失業者を半ば強制的に再就職させる仕組みになってきている。これによって、失業保険の給付よりも、求人のある業界・企業への再就職を促進させている。成長余地のある業界・企業への人材供給を実現した結果、1990年代はバイオや製薬企業の育成が、2000年代に入ってから環境分野における産業育成が進んだ。デンマーク風力産業協会(Danish Wind Industry Association)によれば、ヴェスタスに代表される風力発電産業の就労者は2011年時点で2万5520人と、02年に比べて20%以上も増加している。風力発電関連の輸出額も、2011年までの過去5年間で年平均8%程度ずつ伸びている。

このような動きから、近年のデンマークの雇用を巡る仕組みは、柔軟性と保障の両立を目指した以前からのフレキシキュリティ(黄金の三角形)というよりも、流動性(Mobility)と教育(Education)を重視した政策で

ある「モビケーション」と捉えるべきとの主張も見られる。

以上からデンマークでは、失業保険の給付期間や条件を厳しくして短期間で再就職するモチベーションを高めること、およびアクティベーションに代表される教育プログラムによって、そのときどきに市場が求めている能力を身につけさせることで、成長分野への労働力供給を支援していると捉えることができる。

## VI 経済成長に向けた人材流動化に積極的に取り組むべき中央政府と企業

前章までで述べてきたように、デンマークでは、再就職を強制的に促す政策を展開してまで労働力を成長分野にシフトさせ、経済成長を図ってきた。その結果、失業率も2007年や08年は3%台にまで低下していた。しかし、2008年のリーマン・ショック後の経済危機には対応できず、09年と10年の失業率が6、7%台にまで高まると、減税や失業保険の給付拡大などの政策を求める声が上がってきた。政府は再就職を促進させるための積極的労働市場政策をさらに強化してはいるものの、失業率を再び低下させるには至っていない(2011年の失業率は7.6%)。その意味では、現在のデンマークの仕組みが国家の経済を成長させる絶対的な政策であるとはいえない。

しかし、時代に沿った産業に人材をシフトさせ、国としての競争力を確保していく手段の一つとしては、デンマークの取り組みは日本にも参考になるのではないだろうか。生産



年齢人口の減少が見込まれる日本では、1人当たりの生産効率の向上と併せて、成長産業への人材の流動性向上は、経済成長のためには重要になっていくと考えられるからである。特に、中高年のホワイトカラーを中心に人材の流動性は低く、中高年であっても成熟産業から成長産業への労働力移転を進めることが課題である。

日本において中高年のホワイトカラー人材の流動性が低い要因として、転職をしようにも新たなスキル（技能）を身につけるための制度が十分に備わっていないこと、スキルを身につけるために必要な期間の社会保障制度が十分でないことが指摘されている。終身雇用の仕組みが機能しているうちは、これらの制度はあまり必要とされないため問題ではなかった。しかし、終身雇用が成り立たなくなってきた現在では、職業訓練の仕組みとその間の社会保障制度を、国は再度見直すべき時期にきているのではないだろうか。

「小さな政府」を目指すにせよ「大きな政府」を目指すにせよ、国家の経済成長力をどのように維持向上させていくのかというビジョンと、そのビジョンを実現するための効果

的な施策を検討するという点において、中央政府の役割は必要であろう。日本政府は限られた人材を可能なかぎり活用して、国家の成長を促す「絵姿」を示さなければならない。

一方、企業から見ると、職業訓練の充実と社会保障制度の充実による人材の流動化は、即戦力となる人材を現状以上に確保しやすくなるという点では望ましい。ただし、退職リスクは現在よりも高まる。たとえば、重要機密を扱う人材や特別な能力・技能を持つ社員の退職は、企業にとって大きな痛手になる。そのため経営者は、これまで以上に、流動化した労働市場を前提とする情報管理のあり方や人事戦略を考えておかなければならない。

---

#### 注

- 1 デンマーク統計局（2012年）
- 2 労働市場の柔軟性（Flexibility）と保障（Security）を両立させようとする政策を表した造語

---

#### 著者

小林一幸（こばやしかずゆき）  
公共経営コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は官民連携政策、公的組織改革、物流業界・交通インフラ業界の事業戦略立案・実行支援など

# 最後の巨大市場アフリカへの エントリー戦略

## 急速に立ち上がるフロンティア市場をどう読み解くのか

小池純司



平本督太郎



### CONTENTS

- I 急成長するアフリカ市場と進出を急ぐ欧米・アジア企業
- II 日本におけるアフリカビジネスの現状と課題
- III アフリカ市場開拓に向けたシナリオの描き方
- IV アフリカ市場へのエントリー戦略

### 要約

- 1 2013年に横浜で「TICAD V（第5回アフリカ開発会議）」の開催が予定されるなか、現在アフリカ市場への注目が高まっている。また、2010年に南アフリカで「FIFA ワールドカップ」が開かれアフリカ市場のメディアへの露出が高まったこと、BoP（Base of the economic Pyramid）ビジネスという概念が日本市場に浸透したこともあり、実際にアフリカ市場への進出を検討し始める日本企業が急速に増えている。とはいえ、アフリカ大陸には54もの国が存在し、どこから進出すればよいかの判断ができず、第一歩を踏み出せない日本企業も多い。
- 2 この課題を解決するには、①経済共同体を活用した複数国での事業展開、②中間層比率の上昇によりビジネス環境が整備されてきた国での地域拠点整備——の2つの視点を持つことが重要である。これにより、日本企業はどの国から進出し、事業をどう広げていくかのビジョンを描くことが可能となる。
- 3 実際にアフリカ市場にエントリーするには、①アフリカ市場の発展ビジョンの作成と市場の創造、②信頼のおける現地パートナーの発掘、③経済エコシステム（生態系）とバリューチェーン（価値連鎖）の独自構築による他社への参入障壁と自社成長基盤の創出——の3つが必要となる。これらのアクションを、自社単独ではなく日本政府や国際機関、NGO（非政府組織）などと連携しながら展開していくことによって、進出コストを抑えつつ、フロンティア市場開拓の特徴である先行者利益の獲得に向けた第一歩が踏み出せる。

# I 急成長するアフリカ市場と 進出を急ぐ欧米・アジア企業

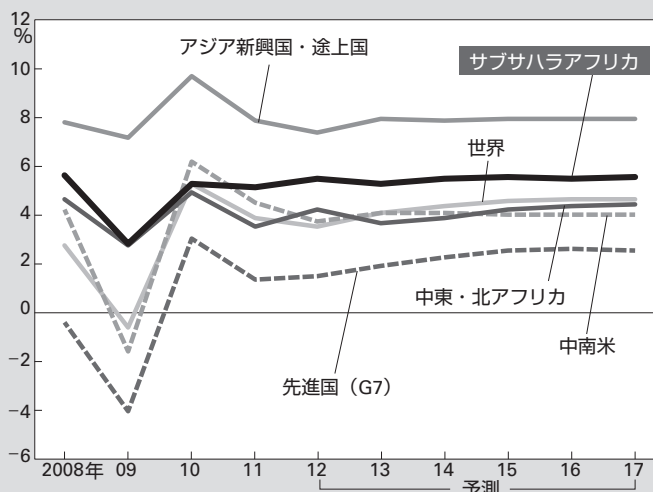
## 1 成長するアフリカ市場

現在、ビジネスをグローバルに展開する企業の多くが、アフリカ市場への関心を急速に高めている。この理由は何であろうか。

第1に、アフリカ市場には2008年のリーマン・ブラザーズの破綻によって引き起こされた金融危機によるダメージが少なく、かつ金融危機後も順調に回復を遂げている点が挙げられる（図1）。先進国市場においては金融危機による経済の冷え込みが一向に回復しない一方で、新興国では金融危機によるダメージは比較的少なく、なかでも欧米市場への依存度がこれまで低かったアフリカ市場は特にダメージが少なく、経済的な回復も早かった。

第2に間断のない人口の増加がある。現在、企業のグローバル戦略のなかで、新興国・途上国市場の存在はかつてないほど大きな地位を占め、各国の市場規模が以前よりも

図1 実質GDP（国内総生産）の成長率比較

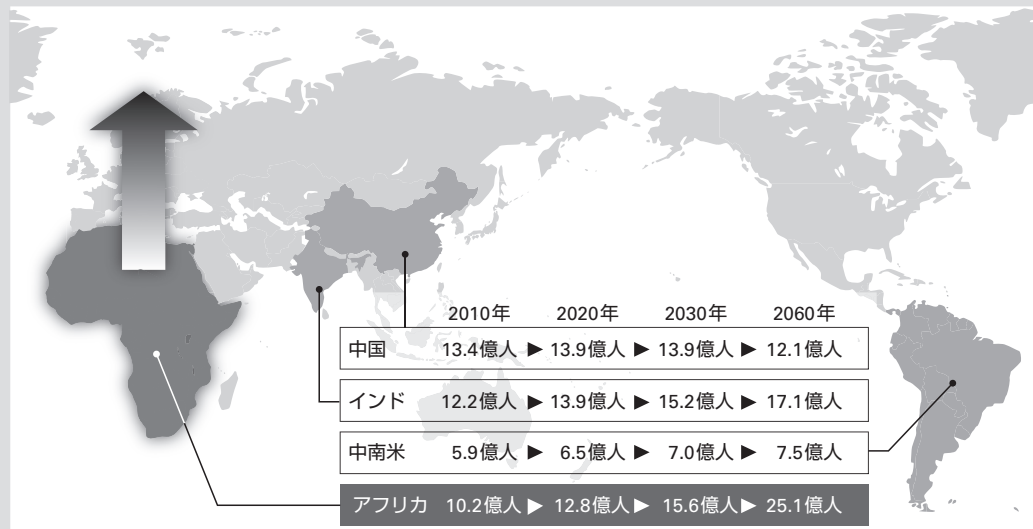


注) サブサハラ: サハラ砂漠以南地域  
出所) Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, IMF (国際通貨基金)「World Economic Outlook」より作成

強く注目されるようになってきている。

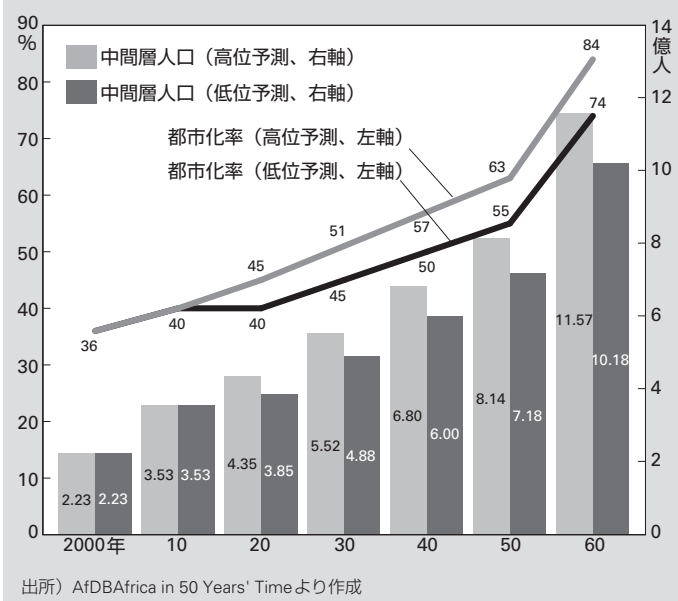
これまでアジアの人口増加を支えてきた中国およびインドの人口上昇率が、今後20年で鈍化もしくは減少に転じていく一方で、アフリカでは今後90年以上にわたって人口の急激な増加が止まることはない。2010年に10億人を突破したアフリカの人口は、30年には15億

図2 各地域の人口の見通し



出所) Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariatより作成

図3 アフリカにおける中間層人口と都市化率の見通し



6000万人、60年には25億1000万人まで増加し、中国およびインドの人口を大幅に上回る見込みである（前ページの図2）。

第3に中間層市場の拡大がある。2000年以降に見られた携帯電話の急速な普及は、アフリカに多くの所得向上機会をもたらした。アフリカ大陸で、携帯電話は約半数の人々に行き渡っており、情報格差はかつてなく縮小している。特に携帯電話網を活用した送金サー

ビスが浸透したことで、市場における金銭的な動きが円滑化している。

こうした変化もあって、アフリカ市場内で情報が入手しやすくなった。そしてアフリカの人々の所得向上機会が増え、海外からも人・モノ・金のリソース（資源）が集まるようになってきている。所得向上機会が増えたことで、アフリカ全体で中間層比率が継続して高まりつつあり、アフリカ市場のボリュームが一層増大している。

実際に、2000年時点で2億2300万人しかいなかった中間層人口は、30年には5億5200万人（高位予測の場合、以下同）、60年には11億5700万人にまで増加すると予想されている。併せて、2000年時点で36%であった都市化率は、30年には51%、60年には84%と、多くの人々が都市に居住するようになると予想されている（図3）。

## 2 欧州・アジア企業によるアフリカ市場進出の状況

アフリカ市場への注目が高まることで、欧州企業、そして韓国・インドをはじめとするアジア新興国企業によるアフリカ市場への進

表1 欧州、韓国、インド企業のアフリカ地域における売上状況の例

企業名	業種	拠点を有する国数(国)	売上(億円)	アフリカ地域の売上比率	為替	備考
エリクソン (スウェーデン)	インフラ	51	1,213.8	4.50%	1SEK=11.9円 (2011年12月)	サブサハラアフリカのみ
ボーダフォン (英国)	情報通信	9	7,770.4	13.78%	1KSH=0.86円 1ポンド=121.5円 (2011年12月)	ボーダコム業績とサファリコム持株割合(40%)のみを計上したものを全体売り上げで割っているため、本来はこれにエジプト、ガーナ分が加算される
ネスレ (スイス)	食品	51	2,421.5	3.50%	1CHF=83.5円 (2011年12月)	
サムスン電子 (韓国)	耐久消費財	7	1,025.8	0.90%	1ドル=83.4円 (2010年12月)	
パーティ・エアテル (インド)	情報通信	16	778	27%	1ドル=77.8円 (2011年12月)	
ゴドレジ・コンシューマー・プロダクツ (インド)	耐久消費財	18	33.5	5.10%	1ドル=77.8円 (2011年12月)	

注) CHF: スイスフラン, KSH: ケニアシリング, SEK: スウェーデンクローナ  
出所) 各社アンニュアルレポートなど公開資料より作成

出や事業拡大が加速している。欧州・韓国企業のなかにはすでに数千億円台の売り上げを確保している企業が出現し、数十～数百億円台の売り上げを上げているインド企業も少なくない（表1）。インド企業のなかには、全世界に3000万人といわれる印僑のネットワークを活用してアフリカ市場進出を積極的に推進しているところも多い。

欧州・アジア新興国のこうした企業のアフリカ市場での売り上げは、今後急拡大していくことが見込まれる。実際、各社はアフリカ市場への投資を積極的に拡大し、拠点数や流通網を拡大している。たとえば韓国のサムスン電子は2015年までに、アフリカ市場を中国に匹敵する市場に成長させるとしている。具体的には、2015年までにアフリカ市場の売り上げを100億ドルとし、特にテレビや生活家電の売り上げを4倍以上に伸ばすという目標を掲げている。

サムスン電子は2009年の時点で、15カ国でしか製品を販売していなかったが、10年には42カ国に拡大させており、また、09年に32社

であった流通業者を10年には80社に増やしている。さらに2012年には、アフリカの現地法人を、3つの法人（南アフリカ、ナイジェリア、ケニア）、4つの分所・営業所（ガーナ、セネガル、スーダン、モーリシャス）に拡大・再編している。

加えてサムスン電子は、現地に特化した製品開発に力を入れている。たとえばアフリカの電力供給の不安定さに備えて瞬間的な電圧変動にも耐えられるテレビや、アフリカ音楽に適したイコライザー（音質調整機能）を内蔵したテレビ、停電しても保冷効果が3時間以上続く冷蔵庫、気温・湿度・電圧の変動に強いエアコン、太陽光下でもすぐに充電できる小型ノートパソコンなどを開発・販売している。

### 3 アフリカ市場向けのファンドの実態

こうした企業のアフリカ市場進出・事業拡大とともに、同市場を対象とする投資ファンドも増えている（表2）。なかにはすでに数

表2 アフリカ市場向けのファンド

ファンド名	ファンドマネージャー	ファンドサイズ (万ドル)	重点地域	重点領域
Capital Alliance Private Equity	African Capital Alliance	26,900	西アフリカ、南部アフリカ	通信、金融サービス、石油・ガス、電力、商業、交通
Africa Infrastructure Investment Fund II	Africa Infrastructure Investment Managers (Macquarie Group)	32,000	サブサハラアフリカ	インフラ
Health in Africa Fund	Aureos	10,000	アフリカ	医療
Pan-African Investment Partners II	Kingdom Zephyr	49,200	アフリカ	インフラ、住宅、消費財、通信、金融サービス
Modern Africa Fund	Modern Africa Fund Managers	10,500	アフリカ	通信・IT（情報技術）、農業・エンジニアリング、金融サービス
E+Co	E+Co	20,000	アフリカ、アジア、中南米	クリーンエネルギー
GroFin Africa Fund	GroFin	12,500	ナイジェリア、ガーナ、ルワンダ、ケニア、タンザニア、ウガンダ、南アフリカ	マルチプル
Root Capital	Root Capital	20,000	アフリカ、南アメリカ	農業、ハンドクラフト、エコツーリズム、漁業
Atlantic Coast Regional Fund	Advanced Finance & Investment Group	7,200	モロッコからアンゴラにかけてのアフリカ大西洋沿岸諸国	工業、金融サービス、インフラ

出所) The Rockefeller Foundation Impact investing in West Africaをもとに作成

億ドル規模のファンドもあり、アフリカ市場への資本の流れがこれまで以上に大きくなっている。これらのファンドに特徴的な点は、

- ①資源やインフラにかぎらず、消費財や農業、情報通信、中小企業を投資対象とする巨大ファンドが誕生し始めたこと
  - ②これまで投資対象になりにくかった西アフリカ向けにも巨大ファンドが誕生し始めたこと
- である。

たとえばルートキャピタル (Root Capital) は、コーヒーをはじめとする農業生産者組合に融資するファンドで、地場銀行が融資するには信用力が不足し、マイクロファイナンス機関にとっては規模が大きすぎる同組合を対象に、2万5000ドル～100万ドルの範囲内で融資する。ルートキャピタルにはスターバックスが出資しており、同ファンドはスターバックスのコーヒー豆の安定的な調達にも大きく貢献していると考えられる。

アフリカ市場でのこうしたファンドの活性化は、現地企業の事業拡大を推進し、結果として、先進国企業の事業拡大を促進することになる。

## II 日本におけるアフリカビジネスの現状と課題

### 1 日本企業の進出の少なさ

前章で確認したように、アフリカ市場への海外企業の進出は加速しており、そうした企業を資金的な面から後押しするファンドの存在感も高まっている。一方、日本企業のアフリカへの進出状況を見ると、アジア地域と比べて圧倒的に少ない。アジア各国に進出して

いる日本企業の現地法人数は1万3684社であるのに対して、アフリカ各国の同現地法人数は119社にとどまっている（週刊東洋経済臨時増刊『[[国別編] 海外進出企業総覧2011] 東洋経済新報社、2011年）。

日本企業の進出を後押しする日本政府関連機関の支援も現時点（2012年）では少なく、在外大使館以外でアフリカの国々に多くの拠点のある日本政府機関は、29カ国に事務所・支所を構えるJICA（国際協力機構）だけで、JETRO（日本貿易振興機構）の事務所さえも5カ国にとどまっている。

### 2 日本企業の進出が遅れている要因

日本企業の進出が遅れている要因は、主に、

- 一国の市場規模の小ささ
  - 現地の貧弱なインフラ状況や不十分な場合が少なくない現地の人々の基礎教育レベル、そして治安対策コストなどのいわゆる「アフリカコスト」の大きさ
  - 現地情報の不足
- が挙げられる。以下、順次見ていく。

#### (1) 一国の市場規模の小ささ

アフリカ市場は地域全体では人口も多く、最後の巨大市場として注目されている一方で、一国の市場規模は小さい。人口が1億人を超えるのはナイジェリアのみで、5000万人を超える国も、エジプト、南アフリカ、エチオピアなどに限られる。実際に、今後の人口成長を加味した中長期的視点でも、2012年時点で3000万人以上の人口を有するモロッコ、アルジェリア、ケニア、タンザニア、ウガンダなど以外の魅力は乏しい。このように、一国ごとの市場が小さいために、日本企業はそ

それぞれの国を有望な市場であるとは捉えられず、それがアフリカ進出がなかなか進まない要因であると考えられる。

## (2) アフリカコスト

アフリカ市場での事業には、他地域にはない余分なアフリカコストがかかる。まずインフラが十分に整備されていないために、何をするにも自社負担で対応しなくてはならない点である。具体的には、電力供給が不安定なために、自家発電の仕組みを用意する必要がある。事業に必要な人材の確保にも他地域よりコストがかかる。ときには基礎教育から人材を育成するとともに、HIV（ヒト免疫不全ウイルス）対策などヘルスケア関連にもコストがかかる。また、治安が悪いために、万が一に備えてセキュリティ対策を講じておく必要がある。さらに政府案件の事業を推進する際は、場合によっては事業の正式な許可が政府から下りなかったり、途中で事業が中断したりすることもあり、そういうことがあると確保した人材の維持費がかかり、結果として予定の2、3倍の負担となるケースがある。

このように、アフリカ市場は他地域よりもさまざまな面でコストをかけなければ満足に事業が推進できず、こうした状況が日本で過大に紹介されることも、日本企業にアフリカ市場進出を躊躇させている要因と考えられる。

## (3) 現地情報の不足

前述したように、アフリカ市場に進出している日本企業自体は少ない。日本政府関連機関の拠点数や職員数も少ないことから、日本で入手できる現地の最新情報も限られる。そのため、実際には急成長している直近のアフ

リカ市場の正確な動向がつかめず、「苦勞が多く実りが少ないアフリカ市場」というかつての情報ばかりにとらわれ、進出の検討が進まない状況にある。

## 3 アフリカ市場進出の変化の兆し

アフリカ市場への進出にはこのようなさまざまな課題があるなか、近年は少しずつではあるが変化の兆しが見え始めている。本稿では大きく4つに注目したい。

1つ目は、日本企業によるM&A（企業合併・買収）の増加である。長期化する円高が後押しする形で日本企業のM&A数は増えている。この動きはアフリカ市場にも及び始め、アフリカの現地企業を積極的に買収する日本企業が増えており、しかも数が増えるだけでなく、これまでになかった大型のM&A案件も見られるようになってきている。

たとえばJTは、ハガー・シガレットをはじめ、アフリカ地域のたばこ事業者の買収を進めている。また豊田通商は、西アフリカ地域で自動車販売事業を展開するCFAOを買収することで、東西のアフリカでの販売網を確立した。

このようにアフリカの現地企業を直接買収するケースのほかにも、インド企業を買収することで、被買収企業の持つアフリカでの事業基盤を獲得する日本企業もある。たとえばインドのランバクシー・ラボラトリーズ（以下、ランバクシー）を買収した第一三共である。前述したように、近年インド企業のアフリカ市場進出が増加しており、ジェネリック医薬品（後発医薬品）に強みを持つ大手製薬会社のランバクシーも、インド国内市場はもとよりアフリカ地域にも積極的に事業を展開

しており、第一三共はランバクシーの買収で、その幅広い事業基盤を獲得できた。このように、M&Aによってアフリカ市場での事業基盤を一気に確立する日本企業が増加し始めている。

2つ目は、「BoP (Base of the economic Pyramid: 経済ピラミッドの底) ビジネス」(買い手、売り手、起業家としてのBoP層を特にターゲットとする収益創出事業) をきっかけにした進出である。2009年のいわゆる「(日本における) BoPビジネス元年」をきっかけに、日本企業によるBoPビジネス展開が急速に増加している。特に、日本政府による公的支援を受けたBoPビジネスの展開数は多く、たとえば、JICAによる1社当たり5000万円の実行可能性調査の支援を受けた企業は50社以上に及び、そのなかでもアフリカでBoPビジネスを試みている企業は多い。こうした企業には、大手だけではなく中堅・中小も含まれていることから、BoPビジネスという概念の広がり、結果としてアフリカ市場への日本企業の進出を後押ししているといえる。

3つ目は、日本企業のグローバルビジネスの拠点である「中東」の位置づけの拡大である。アラブ首長国連邦ドバイ首長国(以下、ドバイ)の急成長により同国に拠点を設立する日本企業が増え、ドバイから中東・アフリカ市場全体を把握しようとする動きが高まっている。これまでは欧州に拠点を置き、そこからアフリカ市場を見ている日本企業が多かったが、それに加えて中東からもアフリカ市場を見る日本企業が増えたことで情報の入手ルートが増え、次第にアフリカの最新事情が入手できるようになってきた。

4つ目は、2013年6月に開催される「TICAD V (第5回アフリカ開発会議)」を契機に増加が予想される、日本政府による日本企業のアフリカ進出支援の動きである。TICADは5年に1回開かれる日本政府主催のアフリカ関連の国際会議である。横浜で開かれるTICAD Vでは、これまで以上に官民連携の強化が予想されており、12年10月に再開されたJICAによる海外投融資制度のアフリカ市場での活用も、TICAD Vの場で言及されるものと見られる。また、同月にアフリカ開発銀行のアジア拠点が日本に設置されたことから、日本政府がこれまで以上にアフリカの日本企業支援に注力できる環境が整いつつあるといえる。

### Ⅲ アフリカ市場開拓に向けたシナリオの描き方

以上のような変化の兆しを捉え、自社のアフリカ市場の進出・事業拡大を推進していくには、日本企業はこれまでとは異なるアフリカ市場進出および横展開のシナリオを持たなければならない。このシナリオを作成するにはアフリカ市場を、

- ①マクロ指標から見たアフリカ市場の見方
  - ②他国企業の地域拠点
  - ③国際金融機関の投融資対象としてのアフリカ市場の有望度
- の3つの視点から捉え直す。

#### 1 マクロ指標から見たアフリカ市場の見方

アフリカの場合、国別人口と1人当たりGDP(国内総生産)だけで有望市場を見出



すのは難しい。

前述したようにアフリカの1国当たりの人口は少なく、そのため国別人口だけでは有望な市場に見えない。1人当たりGDPも、この指標に頼りすぎると、アフリカ特有の事情から市場の有望度を見誤る場合がある。アフリカ市場は、石油などに代表される資源によりGDPが大幅に押し上げられている国が多く、その場合、実際には市場が成長していない国であっても1人当たりGDPが高くなるからである。

そのため、アフリカ市場の有望度を正確に見極めるには、国別人口および1人当たりGDPに加えて、①経済共同体、②中間層人口、③中間層比率、④若年層人口——という4つの要素に注目する必要がある。

## (1) アフリカ市場の有望度を見極める 4つの要素

### ①経済共同体

アフリカには複数の経済共同体が存在し、近年では各経済共同体が自由貿易圏を形成して同共同体内での貿易が活発化している（次ページの図4）。なかでも東アフリカ共同体（EAC）は、ケニア、タンザニア、ウガンダ間を中心に活発化している。このような経済共同体が機能することで、市場を一国ごとではなく経済共同体単位で捉えることができるようになる。市場をいわば「点」から「面」として認識することが可能となる。たとえばEACは1億3000万強の人口があり、アジア各国と比較しても十分な市場規模を有している。このように、国単位ではなく地域に注目し、なかでもケニアのようにEACの拠点になりうる国から地域市場に進出することが望

ましい。

なお、このようにアフリカ市場を地域で見ると、言語圏に注目することは必須である。たとえば北アフリカはアラビア語圏、東アフリカは英語圏、西アフリカはフランス語圏が多く、そうした言語圏の結びつきの強さが、地域への展開に大きく影響してくる。具体的にいえば、言語圏の結びつきは現地の販売代理店（ディストリビューター）の物流網にも大きく影響するため、同じ経済共同体のなかでも共通する言語圏がどの範囲に広がっているのかを特に確認しておく必要がある。

### ②中間層人口、③中間層比率

次に注目すべきことは、アフリカで急増している中間層の存在で、中間層は、その規模、国の全人口に占める割合、将来の成長性の3点で見ておく必要がある。

まず「中間層人口」に注目することで、進出候補国に豊かな市場が実際にあるのかどうかを見極める。また、「中間層比率」に注目し、中間層市場が進出候補国の主要市場となっているかどうかを見極めることが重要である。これによって、中間層市場が存在するか、企業が実際に中間層向け物流網・店舗網を通じてアプローチできる市場が多く存在するかが確認できる。こうした視点は、進出候補国への地域拠点の設置のしやすさにも大きく影響する。

### ④若年層人口

そして中間層だけではなく、将来所得を向上させていく予備軍である各国の若年層人口にも注目することで、その国の今後の市場成長余地を見極められる。

## (2) 地域拠点を見極めるための 4つのカテゴリー

経済共同体、中間層人口と同比率、若年層人口——これらの指標に注目することで、どこに有望な市場があるかの目途が立てられる。具体的にはアフリカ各国を、以上の3つの指標によって4段階のカテゴリーに分類し、地域拠点に適した国を選定する（60ページの表3）。

最初の「カテゴリー1」はすでに市場が成熟しつつあり、中間層比率が75%を超え、総人口が1000万人を超えている国々である。経済共同体のなかでも影響力が特に大きく、中間層の規模が大きい順に注目度が高い国となる。具体的には、エジプト、モロッコ、アルジェリア、チュニジアといった北アフリカ諸国である。

次の「カテゴリー2」は、近い将来、市場

の成熟が期待できると同時に、中間層比率が33.3%を超え、総人口が1000万人を超えている国々である。カテゴリー1同様に、経済共同体のなかでの影響力が特に大きく、中間層の規模が大きい順に注目度が高い国となる。具体的には、南アフリカ、ケニア、ガーナ、コートジボワール、カメルーン、アンゴラ、セネガルである。カテゴリー1およびカテゴリー2の市場規模は現在でも十分魅力的で、地域戦略を展開する際の拠点として注目すべき国々である。

「カテゴリー3」は、経済面から見た場合、今のところ国全体の市場の成熟度は低いものの、今後の市場拡大の可能性がある国々である。中間層比率は33.3%以下であるが中間層人口は500万人を超えており、今後の成長力に期待するという意味から、若年層人口の規模が大きい順に注目度が高い国々となる。具

図4 アフリカの経済共同体

代表的な経済共同体	略称	合計人口数	国名（太字は経済共同体のなかで特に影響力が大きい国）
東南部アフリカ市場共同体 (19カ国)	COMESA	4億4,080万人	ブルンジ、コモロ、コンゴ民主共和国、ジブチ、 <b>エジプト</b> 、エリトリア、エチオピア、ケニア、リビア、マダガスカル、マラウイ、モーリシャス、ルワンダ、セーシェル、スーダン、スワジランド、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエ
西アフリカ諸国経済共同体 (15カ国)	ECOWAS	2億9,530万人	ベナン、ブルキナファソ、カーボヴェルデ、コートジボワール、ガンビア、 <b>ガーナ</b> 、ギニア、ギニアビサウ、リベリア、マリ、ニジェール、 <b>ナイジェリア</b> 、セネガル、シエラレオネ、トーゴ
南部アフリカ開発共同体 (14カ国)	SADC	2億6,960万人	ザンビア、タンザニア、ボツワナ、モザンビーク、アンゴラ、レソト、マラウイ、スワジランド、ジンバブエ、ナミビア、 <b>南アフリカ</b> 、モーリシャス、セーシェル、コンゴ民主共和国
東アフリカ共同体 (5カ国)	EAC	1億3,460万人	<b>ケニア</b> 、タンザニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ
アラブ・マグレブ連合 (5カ国)	AMU	8,700万人	アルジェリア、リビア、モーリタニア、 <b>モロッコ</b> 、チュニジア
南部アフリカ関税同盟 (5カ国)	SACU	5,670万人	<b>南アフリカ</b> 、ボツワナ、レソト、スワジランド、ナミビア
中部アフリカ経済通貨共同体 (6カ国)	CEMAC	4,100万人	ガボン、カメルーン、コンゴ共和国、赤道ギニア、チャド、中央アフリカ

出所) The East African Community Webサイト等各種公開資料をもとに作成

体的には、ナイジェリア、エチオピア、タンザニア、ウガンダである。こうした国々は、地域拠点から地域市場を面で押さえる際に進出すべき国であろう。ただし、ナイジェリアはアフリカのなかでも群を抜いて人口が多いため、単国でも市場として捉えることが可能である。ナイジェリアに進出する場合は、同国のなかでも首都など中間層比率が高い地域だけに事業を展開することで、成熟した市場に十分アプローチできると考えられる。

最後の「カテゴリ-4」、および人口が少ないために1から4のカテゴリに入らない国々については、現段階では市場が成熟しておらず急激な成長も見られない。しかし国によっては、治安が安定している、特定の事業セクターだけ発達しているといった特性も見られるため、地域戦略を展開する際の効率性および現地パートナーとの関係を考慮しながら、

自社の市場に加えるかどうかを検討すべき国々だと考えられる。今後の成長力に注目するという意味から、このカテゴリも、若年層人口の規模が大きい順に注目度が高い国である。

## 2 他国企業の地域拠点

次に、アフリカ市場で先行する他国企業がどのように進出しているのかを検証することで、地域拠点が実際に機能しているかどうかを確認する。

たとえば、エリクソン（スウェーデン）、シュナイダーエレクトリック（フランス）、ボーダフォン（英国）、サムスン電子（韓国）、ネスレ（スイス）、ユニリーバ（オランダ・英国）といった、欧州・アジア企業のアフリカ拠点を注目すると、各企業ともやはり地域拠点を設置し、アフリカ市場を面で捉えていること

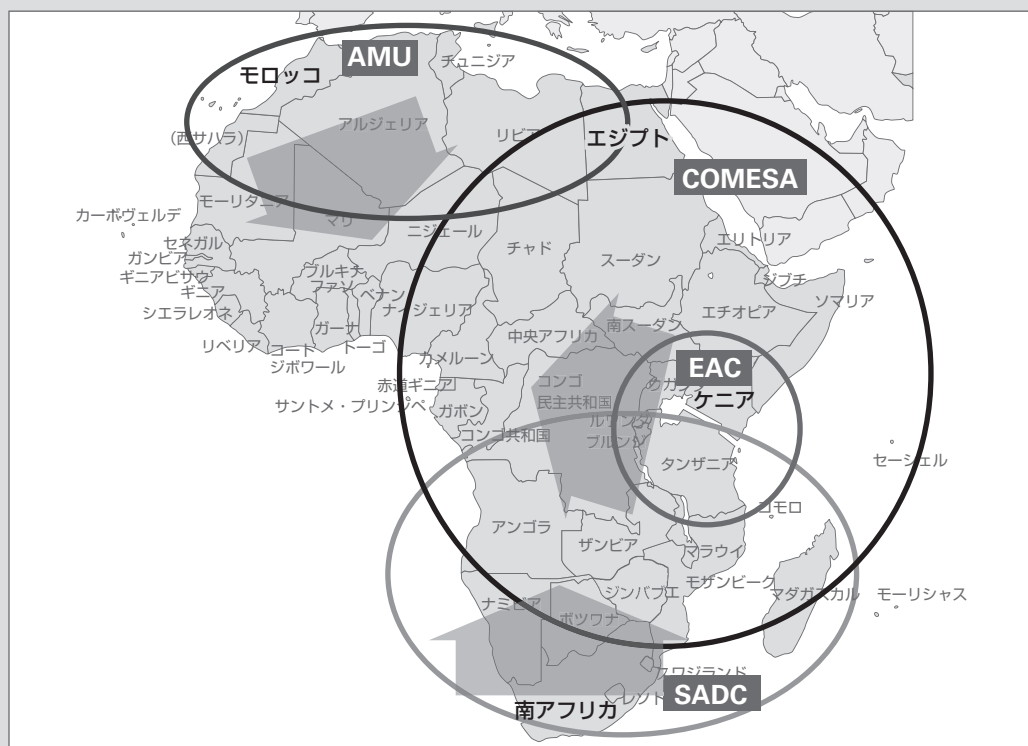


表3 アフリカ市場のカテゴリー分類

国名	中間層比率 (%)	中間層人口 (2011年、千人)	若年層人口 (2011年、千人)	参加している主な経済共同体	経済共同体のなかで特に影響力が大きい国	総人口 (2011年、千人)	1人あたりGDP (2011年、ドル)
エジプト	79.7	63,247	25,831	COMESA	●	79,356	2,922
モロッコ	84.6	27,230	8,931	AMU	●	32,187	3,162
アルジェリア	76.6	28,094	9,640	AMU		36,676	5,001
チュニジア	89.5	9,536	2,468	AMU		10,655	4,593
ガボン	75.4	1,145	537	CEMAC		1,518	10,982
南アフリカ	43.2	21,855	15,075	SADC、SACU	●	50,591	8,342
ケニア	44.9	18,369	17,653	COMESA、EAC	●	40,910	882
ガーナ	46.6	11,326	9,594	ECOWAS	●	24,304	1,588
コートジボワール	37.1	8,417	8,190	ECOWAS		22,687	1,049
カメルーン	39.2	8,206	8,109	CEMAC		20,934	1,234
アンゴラ	38.1	7,477	9,073	SADC、SACU		19,625	5,061
セネガル	35.7	4,799	5,559	ECOWAS		13,443	1,096
コンゴ共和国	31.4	1,249	1,680	COMESA、SADC		3,977	3,792
モーリタニア	42.8	1,394	1,406	AMU		3,256	1,227
ナミビア	47.4	1,013	836	SADC、SACU		2,138	6,087
レソト	37.4	968	812	SADC、SACU		2,588	1,040
ボツワナ	47.6	882	656	SADC、SACU		1,853	8,844
ガンビア	37.9	679	777	ECOWAS		1,791	620
ジブチ	40.1	339	321	COMESA		845	1,500
カーボベルデ	46.4	241	155	ECOWAS		520	3,737
ナイジェリア	22.8	36,558	69,609	ECOWAS	●	160,342	1,541
エチオピア	21.5	18,669	34,581	COMESA		86,834	351
タンザニア	12.1	5,103	20,709	EAC		42,176	550
ウガンダ	18.7	6,583	16,691	COMESA、EAC		35,201	453
モザンビーク	9.4	2,070	10,507	SADC		22,017	551
マダガスカル	9	1,967	9,117	COMESA		21,851	428
ニジェール	14	2,112	7,869	ECOWAS		15,085	428
ブルキナファソ	13.3	2,000	7,686	ECOWAS		15,034	670
マリ	25.1	3,465	7,475	ECOWAS		13,803	796
マラウイ	8.5	1,374	7,056	COMESA、SADC		16,166	350
ザンビア	14.4	1,956	6,270	SADC		13,585	1,355
ルワンダ	7.7	786	4,690	COMESA、EAC		10,208	585
ギニア	10.6	1,122	4,374	ECOWAS		10,589	438
ベナン	17.7	1,755	3,968	ECOWAS		9,914	756
ブルンジ	3.3	278	3,230	EAC		8,436	197
シエラレオネ	18.6	1,116	2,575	ECOWAS		6,000	347
トーゴ	20.4	1,456	2,418	ECOWAS		7,139	511
リベリア	4.8	215	1,796	ECOWAS		4,469	258
ギニアビサウ	17.8	300	637	ECOWAS		1,683	586
スワジランド	20.6	242	456	COMESA		1,176	3,332
コモロ	24.8	169	322	COMESA		680	853
赤道ギニア	282			CEMAC		1,351	14,374
モーリシャス			278	SADC		1,289	8,520
ジンバブエ			4,871	COMESA、SADC		12,575	735

有望国

カテゴリー1  
すでに市場として成熟しつつある国々

\* ガボンとは総人口が少ないため、カテゴリー1から除外

有望国

カテゴリー2  
将来的にカテゴリー1に入る潜在市場性が高い国々

\* コンゴ共和国以下は総人口が少ないため、カテゴリー2から除外

有望国ではないが、潜在市場として一部の国を選定

カテゴリー3

国全体の経済発展の度合いは低いですが、今後の市場成長や主要都市の潜在市場性は期待できる国々

カテゴリー4

現時点では、将来の市場として潜在市場性が低い国々

\* リベリア以下は総人口が少ないため、カテゴリー4から除外

注) なお、2011年時点で人口が500万人に満たない国および中間層比率のデータが欠如している国（赤道ギニア、モーリシャス、ジンバブエ）はカテゴリー分けから除く。また、外務省から退避勧告が発出されている地域は表に含めていない  
出所) アフリカ開発銀行、国際連合、世界銀行公開情報をもとに作成

表4 欧州・韓国企業による地域拠点

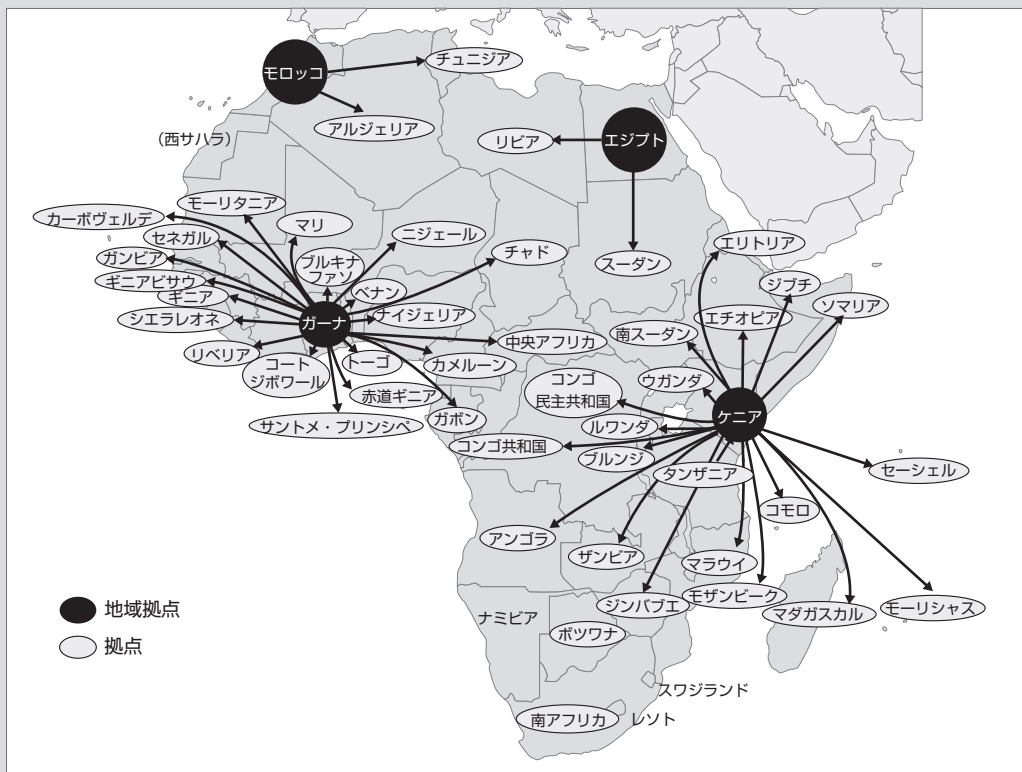
	インフラ	インフラ&耐久消費財	耐久消費財		消費財	
	エリクソン	シュナイダーエレクトリック	ボーダフォン	サムスン電子	ネスレ	ユニリーバ
北アフリカ	エジプト	エジプト	—	—	モロッコ エジプト	モロッコ
東アフリカ	ケニア	ケニア	—	—	ケニア	ケニア
西アフリカ	セネガル	セネガル コートジボワール ナイジェリア	—	—	ガーナ	—
南部アフリカ	南アフリカ	南アフリカ	南アフリカ	南アフリカ	—	—

が読み取れる（表4）。また、各企業の地域拠点は、前述したマクロ指標から分析した際の国々に一致する。具体的には、北アフリカではエジプトとモロッコ、東アフリカではケニア、西アフリカではセネガル、コートジボワール、ガーナ、ナイジェリア、南部アフリカでは南アフリカである。各企業のこうした地域拠点が管轄する国々を見ても、各経済共

同体の範囲と一致する部分が多い（図5、次ページの図6）。

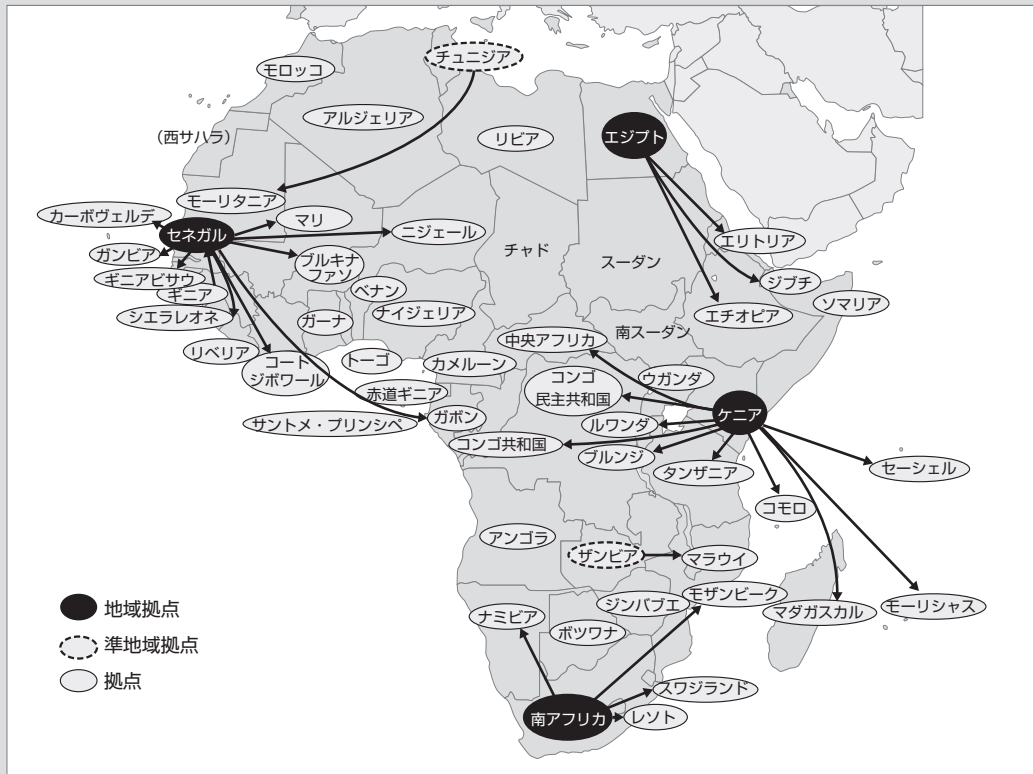
ただし、地域拠点が管轄する拠点数に着目すると、ナイジェリアは単国で捉えているか、多くとも2カ国を管轄するにとどまっており、地域拠点として位置づけられることが少ないことも読み取れる。また、地域展開という視点では、カメルーンから中央アフリカ

図5 アフリカ市場におけるネスレの地域拠点と地域拠点の管轄国



出所) ネスレのWebサイトなど各種公開資料より作成

図6 アフリカ市場におけるエリクソンの地域拠点と地域拠点の管轄国



出所) エリクソンのWebサイトなど各種公開資料より作成

の市場を管轄しようという企業もある。しかし同地域の市場の有望度はまだ低く、他地域への進出が相当進んだ後の戦略になると考えられる。

### 3 国際金融機関の投融資対象としてのアフリカ市場の有望度

最後に、成長市場に対し積極的に投資している国際金融機関の拠点・投融資実績に注目したい。特に本稿では、新興国における世界最大のプライベート・エクイティファンドである国際金融公社 (IFC) の拠点・投融資実績に注目する。

IFCは、商業銀行が投融資をしない企業を対象に、国際開発の観点から積極的に投融資

をする世界銀行グループの中核組織である。IFCの投資担当者には民間の投資銀行出身者が多く、そのために投融資のパフォーマンス (運用実績) は最低でも年10%のリターンを維持するなど、非常に優良な投融資が行われている。したがって、①IFCの地域拠点に注目すれば、ビジネスチャンスに関する情報が集まりやすい国はどこであるかがわかる。次に、②各国へのIFCの投融資実績に注目することによって、今後その国における産業の多角化の進捗度合いや、業種ごとのビジネスチャンスの有無も把握できる。IFCの投融資実績は公開されているため、アフリカ各国の地場銀行が自らの投融資戦略を立案する際に参考にするケースも多いといわれる。

まず、①のIFCの地域拠点を見る（表5）。IFCはサブサハラ（サハラ砂漠以南）アフリカのヘッドオフィスを南アフリカに設置し、ここからサブサハラアフリカ市場全体の情報を把握している。また、リージョナル・ヘッドオフィスを東アフリカのケニア、西アフリカのセネガルに置いており、地域別のより詳細な情報はこうしたリージョナル・ヘッドオフィスから把握していると考えられる。その意味では、マクロ指標による分析や欧州・アジア企業のアフリカ市場進出状況にも一致している。

次に、②のIFCの投融資実績に注目する。本稿では、2010年度に発表された近年の投融資実績から各国の有望分野を把握する。

最初にアフリカ市場全体の投融資実績を見ると、かなりの数を金融が占めている。これは単純に、市場が活性化すると事業を支える金融セクターが伸びるという事実以外に、IFCが地場銀行に一定規模の投融資を行い、その地場銀行が現地企業に中小規模の投融資をするという仕組みがよく採用されているからである。

金融以外に投融資対象企業が多い業種を見ていくと、

- ①資源関連
- ②アフリカの多くの人口が従事し、各国のGDPの多くの割合を占める農業
- ③食品や繊維・衣料などの消費財
- ④観光関連
- ⑤インフラとしての情報通信・電力
- ⑥さまざまな製造業を支える化学・素材や輸送・倉庫業

——が伸びていることがわかる。

以上を踏まえてアフリカ市場を全体で見る

表5 IFC（国際金融公社）の地域拠点

	国名
サブサハラアフリカ・ヘッドオフィス	南アフリカ
リージョナル・ヘッドオフィス	ケニア、セネガル
リージョナル・オフィス	カメルーン、中央アフリカ、コートジボワール、コンゴ民主共和国、エチオピア、ガーナ、リベリア、マダガスカル、モザンビーク、ナイジェリア
カントリー・オフィス	ブルキナファソ、ルワンダ、シエラレオネ、タンザニア、ザンビア

と、IFCの投融資が受けられる規模や成長力を持つ企業は、食品や繊維・衣料のように人口の増加によって必ず必要となる産業に加え、現地中小企業の事業基盤を支える産業が主であることがわかる。

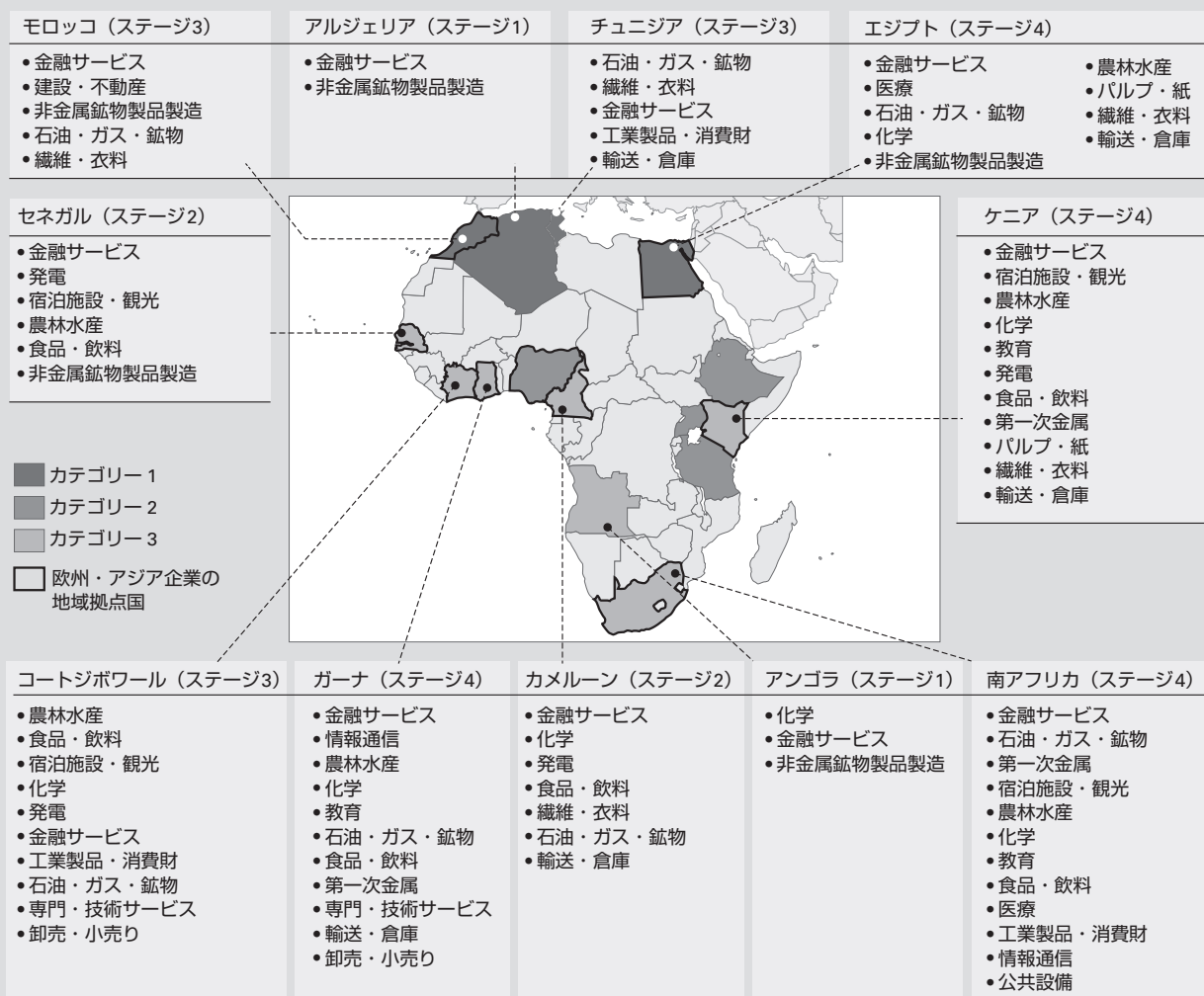
次に、前述したカテゴリー1およびカテゴリー2の国々に注目し、各国でどのような産業がIFCの投融資対象になっているのかを把握する。これにより、各国の産業の多角化がどこまで進んでいるのかが明確となり、自社のビジネスチャンスの有無を把握できる。

アフリカの産業の多角化は、大きく4つのステージを経て進んでいくであろう。まず素材などの産業である。アフリカでは、先進国や国際機関等の援助により、道路・港湾などをはじめとしたインフラプロジェクトが進んでいる。そのため、そのプロジェクトに必要な素材などの産業が活性化する。

次に農業の活性化や観光業による国の経済成長が始まり、その後、中間層人口がある程度増加し非耐久消費財・耐久消費財の需要が拡大してから、それに応じて関連産業が拡大する。続いてより質の高いサービスを求めて、教育や医療などの分野への民間投資が増加していく。以下に整理すると、

- ステージ1：セメントなどインフラプロ

図7 日本企業のアフリカ展開が有望視される新たなビジネスと産業分野のマッピング (例)



注) IFCのWebサイトなど各種公開資料より作成

ジェクトに紐づく非金属鉱物製品製造や化学のみ

- ステージ2：農業や食品・飲料、もしくは宿泊施設・観光
- ステージ3：繊維・衣料や工業製品などの非耐久消費財・耐久消費財
- ステージ4：教育や医療などの公益的な業種

——の順で投融资対象が拡大していく。各ステージに着目することで、各国における産

業の多角化の進捗度合いがわかり、自社の業種がその国において成長段階にあるかどうか把握できる。

#### 4 アフリカ市場進出シナリオを描く

これまで紹介した3つの視点より得た情報から、アフリカ市場にどのように進出していけばよいのかが業種ごとに見えてくる。

そうした検討から作成したのが、図7に示した「日本企業のアフリカ展開が有望視され



る新たなビジネスと産業分野のマッピング(例)」である。ここからは、たとえば、日本企業の進出が非常に少ない西アフリカが、実際には有望な市場であることがわかる。アフリカ市場の場合、地域的な偏りを持たずに、東西南北の各地域を視野に入れて地域戦略を立てることで、アフリカという巨大市場のなかの有望市場を確実に押さえていくことが必要である。

他方、地域拠点は、東アフリカならケニア、南部アフリカは南アフリカと比較的絞りやすいのに対して、西アフリカには地域拠点になりうる国が複数存在している。そのため、各国における産業の多角化のステージおよび言語圏との関係から最適な拠点を選ぶ必要が出てくる。そうすることで、東西南北の各地域での展開に必要な拠点を選び出し、自社に適したアフリカ市場進出シナリオを描くことができる。

## IV アフリカ市場への エントリー戦略

アフリカ市場進出シナリオを描いたら、次に、地域拠点となる国に実際に進出しなくてはならない。その際にもアフリカ市場独自のエントリー戦略を立てる。そうでなければ、せっかく描いたシナリオを実現するのが難しくなる。そこで本稿では、

- ①自社の創業理念に基づいたアフリカ市場の発展ビジョンの作成と市場の創造
- ②信頼における現地パートナーの発掘
- ③経済エコシステム（生態系）とバリューチェーン（価値連鎖）の独自構築による他社への参入障壁と自社成長基盤の創出

——の3つの要素を組み込んだエントリー戦略を提示したい。

### 1 アフリカ市場の発展ビジョンの 作成と市場の創造

アフリカ市場は急成長を遂げつつあるが、その成長はまだ途上にある。そのためエントリー戦略を描く際には、初めに各国・各地域が今後どのように成長していくのかのビジョンを作成する。そしてそのビジョンを実現するに当たり、自社はどのような価値が提供できるのか、その価値を提供するためにどのような製品・サービスを提供していくべきかを明確にする。このとき、先進国市場で自社が得意とするような製品・サービスに縛られてはならない。全く新しい市場において、現地の人々と共にどのようなライフスタイルを築いていくのかを考える。

たとえば、日本企業では珍しくソマリアを除くアフリカ53カ国で事業を展開しているヤマハ発動機は、アフリカ市場では二輪車だけでなく船外機を多く販売している。同社はアフリカ市場で船外機の販売を始める際、「船外機の普及と販売拡大には水産業全体の発展が不可欠」と考え、「人々が豊かに暮らせる将来のあるべき漁村」までをイメージしたという。つまり、単なる船外機の販売ではなく、漁業、水産加工業、販売までを含めた事業の創造と発展に貢献することを目指したのである。

具体的には、同社がイメージした将来のあるべき漁村の姿の実現に、2つのステップで独自の価値を提供した。

ステップ1は、現地の人々の生活が豊かになるには、まず多くの魚を獲りそれを新鮮な

状態で保存することが重要であるとして、漁法・鮮度保持の手法を提供した。

次にステップ2として、魚の加工・販売の手法を提供した。注目すべきはその方法である。ヤマハ発動機はそのために、同社がこれまで船外機を販売してきた日本の漁村を訪ね、漁法・鮮度保持、および魚の加工・販売の手法を収集し、その結果を冊子体にまとめて提供した。すなわち、ヤマハ発動機が長年をかけて日本の顧客と編み出した知見を、マニュアルにまとめてアフリカ各国の人々に提供したのである。

ヤマハ発動機はこうした手法を提供するとともに、もちろんその手法を効率的に実現できる手段として船外機を販売しており、マニュアルの最後には同社の船外機の情報が掲載されている。すなわちヤマハ発動機は、「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」という同社の企業目的に基づいてアフリカ各国の将来のあるべきビジョンを描き、そのビジョンから市場を創造するとともに自社の事業展開に成功したのである。

## 2 信頼のおける現地パートナーの発掘

実際にアフリカ市場において、自社単独で事業を創造していくのはなかなか困難である。ビジョンを実現するためにも市場を創造するためにも、アフリカ市場をよく知る現地パートナーは必要不可欠である。しかし、信頼のおけるそのようなパートナーをアフリカ市場で探し出すことは非常に難しい。特に、今後の自社の地域戦略と一致し、しかも経済共同体内の複数国で事業を展開している企業となると、なおさら困難である。また、日本企業が

求めるコンプライアンス（法令遵守）に則った企業や、日本企業の求める規模の事業に対応できるような企業も少ない。

こうした状況を打開するには、現地パートナーの、①発掘方法と、②連携手法に工夫をしなければならない。①の発掘方法に関しては、近年、国際機関が信頼のおける現地の成長企業を発掘し始めていることから、そうした国際機関と連携する、もしくはその国際機関の持つリストをうまく活用すれば現地パートナーの候補を見つけ出すことができる。国際機関はコンプライアンスなどに厳しい基準を設けているため、その点でも、日本企業が現地パートナーとするのにふさわしい企業を見つけやすくなる。国際機関がかかわってくることから、現地政府の汚職などの影響からも逃れられる可能性が高まる。

国際機関の持つ具体的なリストとしては、前述したIFCの投融資先のリスト、およびUNIDO（国際連合工業開発機関）が提供する「AfrIPANet（アフリパネット）」というアフリカへの投資を促進するためのプラットフォームがある。なお、IFCの投融資先は公開されているため同公社との連携は必須ではないものの、連携したほうが現地パートナーの発掘が円滑になるであろう。一方、AfrIPANetによって蓄積された情報は公開されていないため、これを活用するにはUNIDOとの連携が必須となる。

こうした国際機関との連携に加えて、アフリカの現地業界団体でも信頼のおけるパートナー候補のリストを持っている可能性がある。特に先進国政府が現地業界団体を支援し、現地金融機関と連携して先進国企業と現地企業とのマッチングを促進しているような

ケースでは、パートナー候補のリストを入手できる可能性が高まる。成長著しいアフリカ市場で現地パートナーを発掘するには、こうした官民連携の手法を活用することが非常に有効である。

また、すでにアフリカ市場に進出している第三国の企業との連携も有効である。前述したように、第一三共はインドのランバクシーを買収することでアフリカ市場での販売網を獲得した。すでにアフリカ市場に進出しているアジア新興国企業で現地パートナーとなりうるような企業なら日本企業単独でも発掘でき、この場合、日本の金融機関や政府関係機関の支援も得られやすい。

②の連携手法としては、短期的な事業提携やM&Aのほかに、現地企業への中長期的な支援も有効である。なぜなら、アフリカの現地企業はアジアの現地企業に比べて先進国企業との連携の経験は乏しいものの、成長余地が非常に大きいからである。その成長余地を引き出すために支援するのである。

たとえば住友化学は、A・トゥー・Z・テキスタイル・ミルズ（A to Z textile Mills、以下、A to Z）というアフリカ企業と合弁会社ベクター・ヘルス・インターナショナル（Vector Health International）を設立し、防虫蚊帳のオリセットネットの販売を行っている。住友化学はまずA to Zに技術支援をして、A to Zがオリセットネットを製造できるようにした。そしてその後、上述の合弁会社を設立し、工場設立時にはJBIC（国際協力銀行）の融資を活用した。こうすることで日本政府の「お墨付き」を得、現地合弁会社の信用力を高めたのである。

一方、IFCは近年、サプライチェーン（供

給網）や販売代理店の支援に力を入れている。アフリカのような成長市場の場合、現地パートナーの資本力の低さが、原材料調達や販売規模拡大の足かせとなるケースが多い。販売代理店を通じてのみ市場に参画している先進国企業の多くがそうした悩みを抱えている。そこでIFCは現地金融機関を支援し、同金融機関が先進国企業の現地パートナーであるサプライヤー（原材料・部品供給者）や販売代理店の事業拡大のために必要な投融資を積極的に行うことで、事業規模の拡大を図っているのである。

こうした支援に併せて日本の政府関係機関の支援策を活用するのも有効である。住友化学が活用したJBICはもちろん、2012年10月に再開されたJICAの海外投融資による財務的支援や、HIDA（海外産業人材育成協会）による技術支援の活用も有効であろう。そのうえで官民連携の手法まで活用すれば、日本企業単独ではハードルの高い現地企業への支援も可能となり、信頼のおける現地パートナーが確保できるようになる。

現地パートナーの発掘で最も重要なことは、自社のビジョンの実現に共感してもらえる相手かどうかの見極めである。そしてその現地パートナーが自社だけでは対応できないリソース・ノウハウ・人脈を有しているかどうかまで見極めて選ぶ必要がある。それには当然、自社のリソース・ノウハウ・人脈をしっかり棚卸しし、そのうえで、複数の候補から最適な現地パートナーを選定する。この点は、アジアで現地パートナーを探すケースと全く変わらないが、アフリカ市場の場合は、現地パートナー候補の成長可能性を見極め、場合によっては前述したような支援をしなが

らパートナーの成長を図っていく。そのためにも現地へ赴き、コミュニケーションを密に取りながら相手の価値観・考え方を理解することが重要である。

現在アフリカ市場では、北アフリカの民主化の動きやコートジボワールの内戦終結など、新しい時代の幕開けに皆が期待で胸をふくらませている。アフリカの現地企業には、古い時代のパートナーである欧州企業ではなく、新しい時代のパートナーを欲している企業も少なくない。こうしたタイミングに合わせて、日本企業もしっかりと腰を据え、強い信頼関係を築ける現地パートナーを発掘することが求められる。

### 3 経済エコシステムとバリューチェーンの独自構築による他社への参入障壁と自社成長基盤の創出

最後に、アフリカ市場に進出した後も自社事業を継続的に成長させられるよう「他社（後続企業）への参入障壁」を高め、また、アフリカ市場の急成長とともに自社事業も発展させられる「自社の成長基盤」を創出しておきたい。

#### (1) 他社への参入障壁

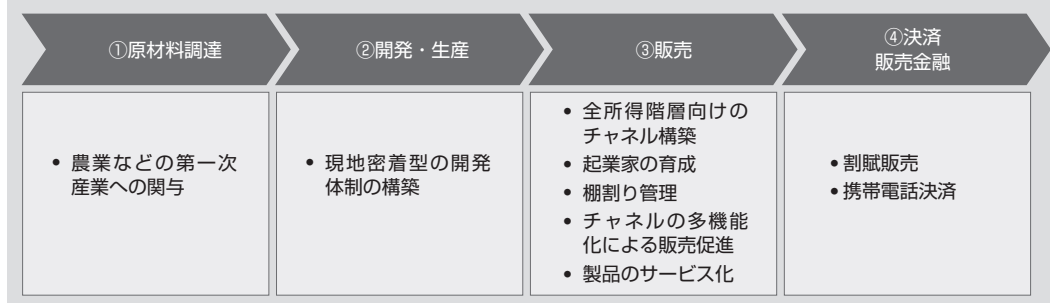
アフリカ市場にはすでに中国・韓国企業が進出しているため、製品を単純に販売しているだけでは、価格の安い模倣品や類似品をすぐにつくられてしまう。そうならないためには、自社独自の経済エコシステムを構築し、さらに他の組織の製品・サービスと組み合わせることで高い付加価値を創出し、それにより他社に対する参入障壁を高めておくことが

必要になる。

たとえば前述したヤマハ発動機は、セネガルにおいてイスラエルのネタフィムと連携し、農業従事者に「点滴灌漑システム」を提供している。セネガルでは、一般的な農業従事者が活用できる水の量は限られており、灌漑施設も設置されていないため、農業従事者は自ら水を汲み、目分量で作物に撒水している。このためこの作業に多くの時間がかかるばかりか、作物に適量の水が行き渡らず生産性の低下を招いている。そうした状況に鑑みヤマハ発動機は、自社のエンジン技術とネタフィムの点滴灌漑チューブとを組み合わせることで、人を新たに雇うことなく農作業の効率を高め、限られた水を効率的に活用できるようにした。また、こうした点滴灌漑システムを現地の人々が有効に活用できるよう、ヤマハ発動機はNGOと連携し、農作業自体の指導もしている。

アフリカでは、ヤマハ発動機のエンジンに類似する中国製品が半分以下の価格で販売されている。しかし、このように複数の組織が連携すれば、人々の収入向上に大きく貢献できる。こうした事業を積極的に構築していくことで、中国企業などにはできない市場を創造できる。複数の企業が連携してより高い価値を生み出していくことを、C・K・プラハラードは『ネクスト・マーケット——「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』（英治出版、2005年）のなかで「経済エコシステム」と呼んでいる。低価格製品を次々と開発・販売する中国・韓国・現地企業との競合になるアフリカ市場では、こうした取り組みによって他社への参入障壁を高めることができるのは、日本企業の大きな武器と

図8 バリューチェーン（価値連鎖）の構築



なろう。

## (2) 自社の成長基盤

アフリカ市場は急速に発展しているため、自社の事業もその成長に合わせていかなければならないが、その場合、一つの製品を単体で販売するだけでは、製品がすぐに陳腐化し、顧客から見放されてしまう。そうさせないためには、エントリー時に自社が構築した原材料調達や流通網・メンテナンス網を活用し、現地で求められているさまざまな製品・サービスを展開していくことで対応を図る。

そして以上の、①他社への参入障壁と②自社の成長基盤を満たすには、自社のビジョンを実現するために必要なバリューチェーンを描き、不足部分があればそれをどのように埋めていくのかを検討する。既存の製品・サービスで代替するのではなく、現地の人々と共に創造していくことで、他社には真似のできないバリューチェーンを構築する必要がある。

実際には原材料調達から決済・販売金融まで、バリューチェーン上でのさまざまな工夫が考えられる（図8）。

まず「原材料調達」（図8①）では、農業などの原材料生産にまで積極的に関与するこ

とにより、原材料を安価で安定的に調達し、最終的には価格競争力の強化や安定的な製品提供が実現できる。たとえば、ネスレは東アフリカで、東アフリカ酪農開発委員会と連携して酪農家を支援している。現地業界団体・組合組織と連携して酪農家・カカオ農家などを支援することは、結果的に、新鮮な原材料の安価で安定的な調達を可能にする。アフリカは、インフラが未整備で輸送コストがかかるとともに、農業が主要産業である国が多い。そのような事業環境下においてこうした工夫をすることは、製品の最終価格（低価格化）に大きく反映されるばかりか、今後食料価格が高騰していくことが予測されるアフリカ市場にあって、後続企業に対する大きな差別化要因となるであろう。

次の「開発・生産」（図8②）については、現地密着型の開発体制を構築することで、現地のニーズに適合した製品が開発できる。

たとえば、サムスン電子はケニアのストラスモア大学の@iLabAfrica（アット・アイ・ラボ・アフリカ）と連携し、「Built for Africa（ビルト・フォー・アフリカ）」という「アフリカにおけるアフリカの人々によるアフリカのための製品」を開発している。そ

の成果として、停電になっても保冷材によって冷蔵が継続できる冷蔵庫などの製品コンセプトの創出に成功している。冷蔵庫は冷蔵できなくては製品価値がない。電化地域でも停電の起きやすいアフリカ市場では非常に評価される製品であろう。サムスン電子は、他に南アフリカのケープタウン大学とも同様の取り組みをしている。

またエリクソンは、モバイルイノベーションセンターという事業創造型の研究所をガーナ、ケニア、南アフリカに設置している。同研究所からはすでに「ダイナミック・ディスカウント・ソリューション (DDS)」という、利用者の地域密度、利用時間密度の高低に応じて携帯電話の利用料金を最大95%値下げする新たなサービスが生まれ、アフリカばかりでなく先進国においても有益なサービスとして提供されている。DDSは、低価格の要求が強いアフリカ市場の人々に訴えるとともに、利用時間帯および地域における電波の混雑を平準化するために通信量のピークを下げるができる。その結果、アフリカ市場のインフラの脆弱性を補いながらも、利用人口の増加で必要となるインフラへの追加投資の削減も同時に実現するサービスとなっている。

このような現地密着型の開発体制を構築して現地のニーズや環境に適合した製品・サービスを次々に生み出し、そのノウハウを蓄積していくことは、急成長市場においては、後続企業に対する大きな差別化要因となろう。

3番目の「販売」（前ページの図8③）については、販売・メンテナンス網が未整備のアフリカ市場では、販売・メンテナンス網を独自に構築すること、およびそれによって既

存の販売チャンネルに対する交渉・影響力を高めることで、安定した物流コストで安定した量の自社製品を流通させ、製品の品質を保持することが可能となる。

たとえば住友化学は、防虫蚊帳のオリセツトネットを流通させるに当たり、自社でトラック運転手を雇用して製品を配送するとともに、携帯電話網を活用しながら各チャンネルの在庫を管理しているという。こうすることで、在庫切れのない安定的な流通を実現している。

また、ザコカ・コーラ カンパニーの東南アフリカ地域のボトリング会社であるコココーラサブコは、現地の起業家に倉庫業の事業機会を提供することで、インフラの未整備な地域にある小さな店舗に対しても商品の安定的な流通を実現させた。このように販売・メンテナンス網を自社で構築することで、たとえば後続企業が大資本であっても簡単にひっくり返せない取引関係をつくり出せる。同時に、自社が構築した販売・メンテナンス網のさらなる活用により新しい製品を次々に流通させ、市場の成長に合わせて事業も成長させていくことができる。

最後の「決済・販売金融」（図8④）については、クレジットカードや販売金融が浸透していないアフリカ市場の場合、決済の仕組みを独自に構築していくことで、他社には不可能な消費者層にまでアプローチできるようになる。

たとえばボーダフォンのケニア子会社であるサファリコム (Safaricom) は、「M-PESA (エムペサ)」という自らが構築した携帯電話網を活用する送金の仕組みを通じて、さまざまな製品の販売促進をしている。そして、サ

ファリコムからスピンアウトしたベンチャー企業M-KOPA（エムコパ）は、主にソーラーランタンの販売をしている米国のDライトデザイン（d.light design）と連携し、太陽光発電装置と家の照明器具をセット販売している。M-KOPAは製品に認証装置を付与し、M-PESAを通じて電力料金をプリペイドで支払うと機器が認証されて照明器具が点灯するようになっている。これは消費者の初期投資（イニシャルコスト）を引き下げ、その分の利益をランニングコストでカバーすることをねらった仕組みである。このように、サファリコムのような独自の決済機能を持つ組織と連携することは、消費者に対して自社独自のアプローチを可能とし、後続企業の参入障壁を高めることになる。

アフリカ市場では、経済エコシステムとバリューチェーンを独自構築することで、自社事業の発展性を高め、後続企業に対する参入障壁を高めることになる。もちろん、すでに独自の経済エコシステムやバリューチェーンを構築した現地企業も増えてきており、そうしたビジネス基盤をM&Aや出資によって獲得することも可能である。しかし、現時点ではその数も限られていることから連携に関する提案が殺到している。そのため、短期的にはそうした企業との連携を視野に入れながら

も、中長期的には独自の仕組みを構築していくことによって、自社の市場優位性を保ちやすくするのであろう。

今後数十年成長を続けるアフリカ市場で自社の事業を継続的に成長させるには、現時点の事業は巨大なアフリカ市場へのエントリー戦略と位置づけ、利益創出よりも自社事業に対する顧客基盤の構築など、ビジネス基盤の確立を優先させたほうがよい。そうすることで、将来得られる果実は計り知れないほど大きくなる。

幸い、アフリカ市場でも日本製の自動車が多く走っており、日本製品への信頼は厚い。日本製品へのこうした信頼が他国企業に奪われないうちにアフリカ市場に進出し、5～10年後の競争優位を獲得するために投資することが、日本企業がアフリカ市場を起点に成長を実現させるための近道であると考えられる。

#### 著者

小池純司（こいけじゅんじ）

公共経営コンサルティング部グループマネージャー  
専門は新興国市場向け事業戦略・参入支援、公的セクターのマネジメント改革、公的金融など

平本督太郎（ひらもととくたろう）

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント  
専門はアフリカ市場進出支援、BoPビジネス支援、コーポレートベンチャー制度構築・運用支援、CSR戦略策定支援、次世代経営人材育成など

## 保険資金運用の規制緩和

神宮 健

2012年の中国保険業界は、保険料収入が伸び悩み、また資金運用成績が悪化するなど苦戦した。そうしたなかで、保険資金の運用面では規制が緩和され、今後の保険会社経営に影響を与えると見られる。

### 悪化した2012年1～9月期の業績

中国の保険業界では、2011年に保険給付・配当が増加する一方、資金運用成績が悪化し、それに伴い解約が増えるなど、損益状況が変調を見せていた。2012年1～9月期の上場保険会社の業績を見るかぎり、こうした状況はあまり改善していない。

2012年1～9月期の上場保険会社の業績を見ると、中国平安保険の純利益は前年同期比31.6%増となったが、新華人寿保険は同2.42%の増益にとどまり、中国人寿保険と太平洋保険はそれぞれ同55.0%、同55.3%の減益となった。中国平安については銀行部門の収入が倍増しており、保険部門のみの状況はそれほど良くないものと見られる。

2012年1～9月期の特徴として、第1に保険料収入の伸びの鈍化が挙げられる。以下では、主に生命保険を中心にみることにする。販売面で、銀行における保険窓口販売（以下、窓販）に関して2010～11年に発表された規定の影響が現れている。これは銀行の窓販での不適切販売等の行為の取り締まりのために、①顧客に保険商品を直接販売する者は、保険代理従業人員資格証書を持つ銀行の販売員であること、②商業銀行の各支店が業務提携できる保険会社数を原則3社までにすることな

どを定めた<sup>注1</sup>。

この規定を受けて銀行窓販による保険料収入が減少した。2012年上半期の動向を見ると<sup>注2</sup>、中国人寿では保険料収入が前年同期比5.1%減少、うち保険窓販分（新規契約）は同33.7%減少した。中国平安では保険料収入が同5.0%増加、うち窓販分は同35.7%減少、新華人寿は保険料収入が同10.4%増加、うち窓販分は同12.9%減少、太平洋は保険料収入が同1.2%増加、うち窓販分が39.3%減少した。このように保険料収入は伸び悩み、最近増加傾向にある保険解約と保険給付の伸びを下回ることになった。

第2に、資本市場の低迷から、資産（有価証券）の減損処理額が大きくなった。中国人寿では減損処理が1～9月で前年同期の5倍弱の約290億元に上り、他の3社も軒並み増加した。

第3に、これに関連して投資リターンも低下した。2012年上半期の投資収益率は、中国人寿が2.83%（総投資収益率。減損処理前の純投資収益率では4.48%）、中国平安が同じく3.7%（同4.5%）、太平洋が3.9%（同4.9%）、新華人寿が1.8%（同2.2%）である。ちなみに、2012年前半の銀行預金金利は6カ月物で3.3%、1年物3.5%であり、銀行理財（資金運用）商品の利回り

はさらに高い。保険料収入に占める配当付保険（「分紅保険」）の割合が約7～8割と<sup>注3</sup>、投資型商品が大部分を占める市場構造のなかでの投資リターンの低下は、新規契約の低迷や解約増加につながった。投資収益率の低下の一因として、投資範囲が限られていることが挙げられている。

### 資金運用面の規制緩和

このように保険業界が苦戦するなか、当局は制度面から手を打っている。2012年6月に保険資金運用の改革に関する内部討論会が開かれ、これを受けて7月に「保険資金の債券投資暫定弁法」「保険資金の株権（持分）・不動産投資に関する問題についての通知」等4本、10月には「保険資金の金融商品投資に関する通知」をはじめ、金融商品、インフラ債権、金融デリバティブ商品、株価指数先物への投資や海外投資に関する弁法等6本が発表された<sup>注4</sup>。

投資範囲の拡大と投資制限の緩和により、投資収益率の向上を図ることがねらいであり、並行してリスク管理も強化される。具体的には、銀行・信託・証券等の発行する資産運用商品や銀行融資証券化商品等、各種金融商品についての投資規定が明確にされた（表1）。また、金利・外貨・株式指数先物等のデリバティブ商品への投資がリスク回避手段と



表1 保険資金運用の改革

投資商品	新規定	投資商品	新規定
政府債券・準政府債券	投資総額は自主決定	金融デリバティブ商品 フォワード、先物、オプション、スワップ等	ヘッジ、リスク回避に限る。投機目的では取引できない。①現有資産・負債、会社全体に対するヘッジ、リスク回避、②将来1カ月以内に購入する資産のリスクヘッジ、あるいはその将来の取引価格の確定
企業（公司）債券	有担保企業（公司）債券は投資総額を自主決定。無担保非金融企業（公司）債券は前季末総資産の50%以下	株式指数先物	デリバティブの規定に基づき、リスクヘッジ案を定める
金融企業（公司）債券	<ul style="list-style-type: none"> <li>商業銀行債券は国内長期格付がA以上。国際的格付会社の長期格付がBB以上。商業銀行ハイブリッド債券は国内格付がAA以上</li> <li>証券会社債券は国内長期格付がAA以上。国際的格付会社の長期格付がBBB以上</li> <li>保険会社転換債券、ハイブリッド債券、劣後定期債券は当局の批准を得て発行した債券であること</li> <li>国際開発機関の人民元債券は国内格付がAA以上。国際的格付会社の長期格付がBBB以上</li> </ul>	株権（国内証券取引所に未上場の株式会社有限会社の持分）	<ul style="list-style-type: none"> <li>未上場企業持分・持分投資ファンド等関連商品への投資（額面）は合計で前季末資産の10%以下（旧規定）未上場企業持分への投資（額面）は前季末資産の5%以下。持分投資ファンド等の持分関連金融商品への投資（額面）は同4%以下。両者の合計は同5%以下</li> <li>同一持分ファンドへの投資（額面）は当該ファンド発行規模の20%以下。同一保険集団においては、投資合計は同60%以下（旧規定）同一ファンドへの投資（額面）は当該ファンド発行規模の20%以下</li> </ul>
非金融企業（公司）債券（企業債券、公司債券、中期手形、短期融資券、超短期融資券等。転換社債、その他保監会が規定する投資商品）	<ol style="list-style-type: none"> <li>純資産が20億元以上、国内長期格付がA以上、ないし国際的格付会社の長期格付がBB以上</li> <li>有担保の場合、国内長期格付がAA以上</li> <li>無担保の場合、同じくAA以上、短期融資券はA-1</li> </ol>	不動産・不動産関連金融商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産、インフラ債権投資計画、不動産関連金融商品の額面合計は、前季末総資産の20%以下。うち、不動産は15%以下、インフラ債権投資計画と不動産関連金融商品の合計は20%以下（旧規定）不動産への投資（額面）は前季末総資産の10%以下、不動産関連金融商品への投資（額面）は同3%以下、両者の合計は同10%以下</li> <li>同一のインフラ債権投資計画あるいは不動産投資計画への投資は当該計画の50%以下、その他の不動産関連金融商品の場合、20%以下。同一保険集団においては同一計画（商品）への投資は当該計画（商品）発行規模の60%以下（旧規定）一不動産投資計画への投資（額面）は当該計画の50%以下、その他の不動産関連金融商品の場合は、当該商品の発行規模の20%以下</li> </ul>
金融商品 商業銀行理財商品、銀行融資証券化商品、集合資金信託計画、証券会社の専項資産管理計画。インフラ債権投資計画、不動産投資計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>商業銀行理財商品（国内格付がA以上、国際的格付会社の格付がBB以上）、銀行融資証券化商品（国内格付A以上）、集合資金信託計画（固定収益類は国内格付A以上）、証券会社の専項資産管理計画（国内格付A以上）の合計（簿価）は前季末総資産の30%以下。インフラ投資計画（国内格付A以上）と不動産投資計画（国内格付A以上）の合計（簿価）は20%以下</li> <li>単一の商業銀行理財商品、銀行融資証券化商品、集合資金信託計画、専項資産管理計画の投資額（簿価）は当該商品の発行規模の20%以下。インフラ投資計画、不動産投資計画は50%以下。同一保険集団においては、投資合計が発行規模の60%以下</li> </ul>		

注)「季」は四半期  
出所) 保険監督管理委員会発表の弁法等(本文参照)より作成

して可能になった。ただし、投機目的の投資は許可されず、実物商品等への投資も禁止された。さらに、投資先国・地域についても、従来の「発展成熟した資本市場」との規定から25の発展市場と20の新興市場が明示された。

投資比率の規制緩和を見ると、前四半期末資産に占める比率（額面）について、未上場企業持分への投資の場合は5%以下から10%以下に、不動産投資の場合は10%以下から20%以下に、無担保非金融企業・公司債の場合は20%以下から50%以下にというように変更された。また、債券投資については、投資適格の格付が明確化された。

投資範囲の拡大やヘッジ手段の導

入を通じて、株式市場の影響を大きく受ける体質からの改善が期待される。一方、他の金融機関との関係については、投資家向け運用商品での競合だけでなく、保険会社が他の金融機関の商品で資金運用するという協力関係も強くなると見られる。

注

- 1 神宮健「中国における銀行の保険窓販の動向」『金融ITフォーカス』（2011年9月号、野村総合研究所）参照
- 2 2012年前半は販売チャネル別データが入手可能
- 3 2010年71.0%、11年80.2%。『中国保険市場年報』2011、12年版、中国金融
- 4 7月は「保険資金の債券投資暫定弁

法」[「保険資金の株権（持分）・不動産投資に関する問題についての通知」][「保険資金委託投資管理暫定弁法」][「保険資産配置管理暫定弁法」]の4本。10月は、「保険資金資産管理会社に関する事項についての通知」[「保険資金の金融商品投資に関する通知」][「インフラ債権投資計画管理暫定規定」][「保険資金海外投資管理暫定弁法の実施細則」][「保険資金の金融デリバティブ商品取引参加についての暫定弁法」][「保険資金の株価指数先物取引参加についての規定」]の6本

『金融ITフォーカス』2013年1月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）  
NRI北京金融システム研究部長

# IT市場の変化と今後のトレンド

桑津浩太郎

これまでパソコンやインターネットの普及により成長してきたIT（情報技術）市場は今、成熟の時代を迎え、新たにスマートフォンやスマートテレビ、M2M（マシン・ツー・マシン）などの多様なサービスがネットワーク上に重畳されつつある。「産業のIT化」や「スマート化」と表現されるこれらの市場においてIT産業は、自身を中心に他の産業が回っているというそれまでの「天動説」的な自己認識を改めざるをえない。一方で、社会インフラとの連携強化とも併せて、IT基盤がさらに大規模化し、経済性・信頼性を両立させるための運用管理の重要性が高まっていく。

## 転換期のIT市場

IT市場は今、成熟しつつも新たな成長を目前にしているという転換期にある。これまでIT市場の成長をけん引してきたパソコンや固定ブロードバンドなどの機器・サービスが成熟化しつつある

一方で、スマートフォン（高機能携帯電話端末）の急速な普及に伴い、「Twitter（ツイッター）」「LINE（ライン）」のようなコミュニケーションツールや、位置情報に基づく地図・ナビゲーション、ソーシャルゲームなどの新たなサービス

が急成長しようとしているからである。

IT市場の成熟化の傾向は、企業のIT支出の動向にも表れている（図1）。ITアウトソーシングなどは依然として成長ポテンシャルを保持しているものの、新興国へのIT投資を除けば、前年比2桁増といったかつてのような高成長は期待しにくい。企業のIT支出は、技術革新を背景にした新規投資よりも、既存システム資産の老朽化に対する更新サイクルに左右される傾向をますます強めている。

もちろん、企業間での取引、バリューチェーン（価値連鎖）の最適化、消費者を含む顧客との関係強化など、各種のロスを減らして生産性を高める活動は今後も重要であり続けることは明らかで、ITがそのために必要な基盤であることに変わりはない。しかし、IT自体の技術革新に依存したIT市場の成長は期待しにくくなっていることは間違いない。

## 進むITサービスの「階層化」

IT市場の量的な成長が鈍化するなかで、IT利用という視点では質的な成長が期待できる。オフィスにおけるペーパーワークの効

図1 企業のIT支出の動向

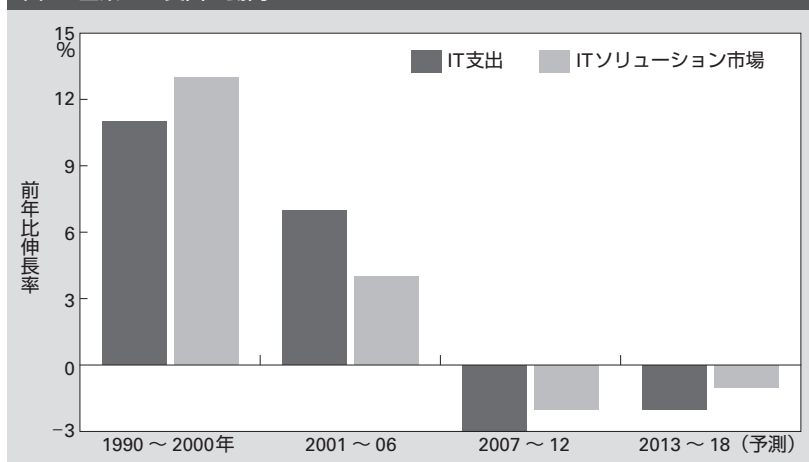
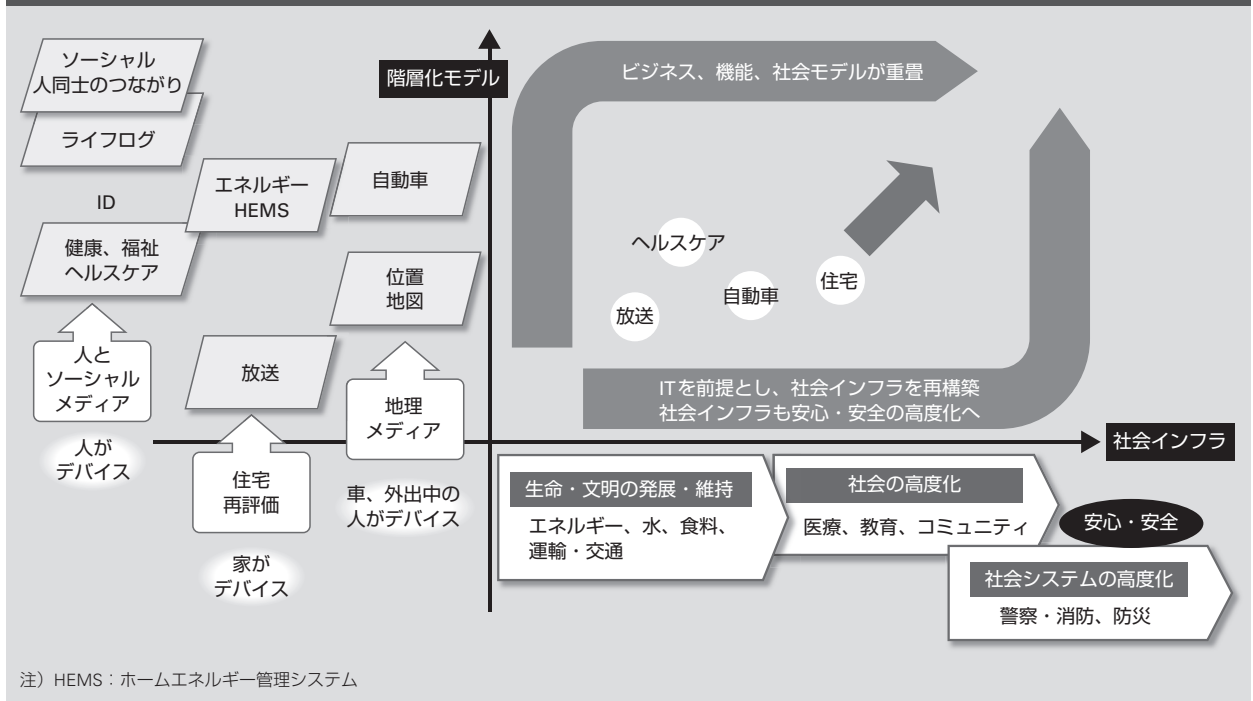


図2 社会インフラの成熟化と機器による階層化モデルの進展



率化という、これまでITが得意としてきた分野では市場が成熟化する一方で、スマートフォンを活用したサービスや、ソーシャルネットワークのような人間関係へのIT活用、M2Mといった自動車および住宅と産業機器間の連携など、新たな利用シーンの探索やアプリケーションソフトの開発が盛んになっているからである。

新たなIT利用が幅広い分野で進んできた背景には、ネットワーク基盤が整備されたことやクラウドコンピューティングの普及などにより、安価で迅速な情報システ

ム構築やサービス提供が可能となったことがある。

こうして、今やさまざまなアプリケーションソフトやサービスが、標準化されつつあるID連携などによってネットワーク上に重畳され、組み合わせて提供されるという「階層化」が進展することになった(図2)。IT市場は成熟化したどころか、ますます「花盛り」といった見方もできるのである。ネット企業と流通業や製造業が連携したO2O(オンライン・ツー・オフライン)と呼ばれる動きもその一つである。これは、商品

やサービスを購入する際にインターネットを利用して情報収集や意思決定をする消費者の行動やマーケティング施策をいう。

また、総合商社や大手陸運企業が「産業のIT化」「スマートインダストリー」といった言葉を自社の事業戦略を表すキーワードにするケースも見られる。これらの動きは、IT産業が、自身を中心に他の産業が回っているという「天動説」的な自己認識を改め、他の産業と目標を共有して「顧客とともに栄える」という「地動説」的な事業戦略への転換を求められて



いることを象徴している。

ITのコモディティ（汎用品）化が進むにつれて、利用者がITを活用するための環境が整っていき一方で、従来のような技術による差別化ではなく、利用者視点での機能の実装や、ビジネスに直結した新たな次元でのIT活用が着々と進められていることに注目する必要がある。情報システム部門やCIO（最高情報責任者）は、IT戦略の策定に際して、これまで以上に社外や事業との連携を深めることが求められる。

## 成長期に入るM2M市場とその問題点

### (1) M2Mの特徴

IT市場が成熟化するなかで、ITサービス業界が期待している分野の一つがM2Mである。ITの利用シーンが従来の「人対人」「人対システム」から、「機器対機器」さらには「機器対社会インフラ」へと拡大することで、新たな事業機会、ビジネスモデル、IT進化の方向性を提供することが期待されるのである。

M2Mは、これまでも自動販売機の商品の在庫管理やセキュリティ監視などで利用されてきた。最近では電力分野のスマートメータ

ー、自動車向けITS（高度道路交通システム）関連、血圧・血糖値測定などの健康管理、住宅のセキュリティやエネルギー管理など広範囲に適用・応用されており、M2M市場は成長期に入ろうとしている。

これらの分野がM2Mに期待するのは以下の点である。

- ①最適化機能（需給調整の最適化、無駄をなくしたエコロジー対応）
- ②業種をまたぐ異なる社会インフラの複合・一体化と横断化（エネルギーと交通等、異なる分野の統合的な運用管理など）
- ③社会インフラの運用管理機能（大規模社会インフラの運用管理、顧客対応・課金などビジネス機能の階層化、グローバルサービスハブの運用管理など）
- ④社会インフラ提供におけるノウハウや仕組みのパッケージ化（管理システムのパッケージ化、ナレッジイントラネットの構築、遠隔ラーニングなど）

このようにM2Mは、個人の利便性よりも、無駄の排除による社会インフラの効率の向上やエコロジー対応など、社会的な利益の増

大に寄与することを目的とするもので、社会インフラの頭脳や神経として欠くことのできない役割を果たす。

### (2) 市場としての問題点と対応策

市場という観点から見たM2Mの問題点は、機器が扱うデータ量が少なく、通信サービスの面では端末当たりのサービス収入があまり期待できないことである。そのためユーザー企業側が、監視機器の付加価値向上や保守生産性の向上、自動検知などによって利益を得られるビジネスモデルを構築しないかぎり、M2Mの普及や事業拡大は難しい。

また、機器の初期費用負担に対して、収益を広く薄く長期間にわたって回収するものであるため、短期間での事業性確保が困難となるケースも見られる。

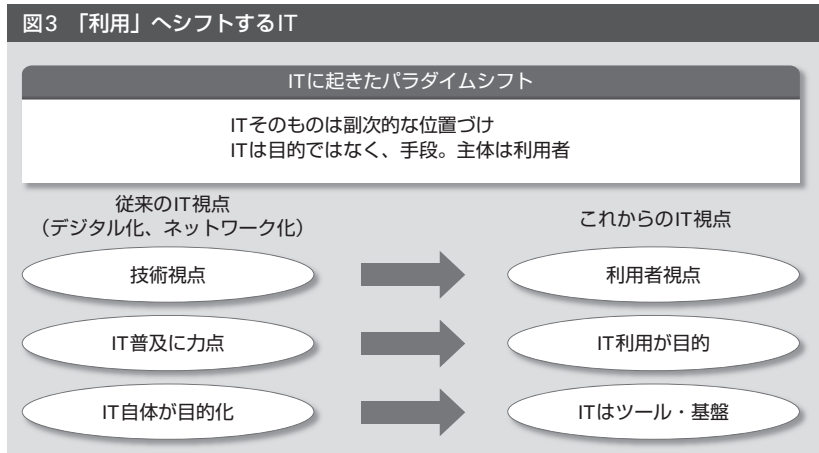
さらにM2Mは、オフィスワークの生産性改善やエンターテインメントを目的とするものとも異なり、人の目に触れにくいシステムである。そのため、対象とする機器や装置、自動車などの更新サイクルに依存することになりがちで、独立した市場を形成しにくいという問題もある。

上述のようなM2Mの問題点へ

の対応策として、関連する法整備や政府による経済的インセンティブなどが考えられる。たとえば、エネルギー、医療・福祉、自動車など、それぞれの分野における社会インフラの更新と同期させる形で、機器導入に対する補助金や、導入負担を軽減するためのエコポイントの付与、電力買い取りなどの政策的な支援が期待される。また、機器の利用状況や環境負荷の軽減効果を定量化して、それに応じてM2Mの導入者が利益を得られる仕組みも効果的と思われる。

### 社会インフラとして 大規模化するIT基盤

今後、IT活用のコストが大幅に減少し、ITサービスのコモディティ化がさらに進むとともに、企業は自身のビジネスに即した完成度の高いITサービス群を「部品」として利用することがますます容易になるであろう。それは、これまで技術そのものを中心に考えてきたITから、「利用」中心のITへとシフトしていくことを意味する（図3）。



そのような新しいITサービスは、国境を越えたネットワーク、高い信頼性を持つ大型データセンター群、膨大なIT資産を前提にした高度な運用管理などによって支えられる。IT基盤は、このように大規模化するにつれて、これまで以上に社会インフラとしての性格を強めていくことになる。

これまでも、金融機関の大規模なオンラインシステムや大手流通企業のサプライチェーン（供給網）、POS（販売時点管理）システムなど、IT基盤は社会を支える欠くことのできないインフラとして機能してきた。これまでのオフィスワークやコミュニケーショ

ンから、今後は、エネルギー、交通、ヘルスケア、教育など社会のあらゆるインフラが大規模なIT基盤を組み込むことが前提となる。IT基盤は経済性を求められるとともに、信頼性を高めるための高度な運用管理がますます重要になっていくであろう。

『ITソリューションフロンティア』

2013年1月号より転載

桑津浩太郎（くわづこうたろう）

ICT・メディア産業コンサルティング  
部長主席コンサルタント

## 最新IT動向と企業情報システムへのインパクト

主催：野村総合研究所 2012年11月27日（東京）

野村総合研究所（NRI）は、年に2回、最新IT動向に関するITアナリストの調査研究の成果を公開する「ITロードマップセミナー」を開催している。今回も「最新IT動向と企業情報システムへのインパクト」をテーマに、421人にご参加いただいた。セミナーは4つのセッションで構成され、今後の企業情報システムに大きな影響を与えると予想される技術の動向とビジネスへのインパクトについて展望した。

最初のセッションでは、イノベーション開発部の城田真琴が「Internet of Things（モノのインターネット）時代の到来——全てがネットに繋がる時代に何が起こるのか」と題して、IoTの全体像を整理するとともに、リアルとバーチャルをつなぐツールとしてのIoTの可能性について展望した。城田は、「今後は、モノの状態に応じたダイナミックプライシングなど新たなサービスが生まれる可能性があるが、企業には利用者が対価を払う価値のあるサービスの開発が求められる」と指摘した。

続いて、同部の藤吉栄二が「NFCで実現する新ビジネスの可能性——オンラインとオフラインの融合を加速する新技術への期待」と題して、企業活動におけるNFC（Near Field Communication）活用の可能性について解説した。藤吉は、「NFCは決済やマーケティング、機器認証などの用途に利用できるが、マーケティング目的での利用の場合、商品の認知から購入、共有に至る各シーンでNFCを活用することで顧客経験価値向上が期待できる」と指摘した。

次に、同部の亀津敦が「位置情報サービスがもたらす顧客サービスの進化——新たな競争の舞台とな

る位置情報関連技術の最新動向」と題して、位置情報を用いて実現されるネットとリアルが融合したサービスの可能性について展望した。亀津は、「位置情報を活用することで、企業は、送客やインスタ・ナビゲーションなど、生活者と実店舗・サービスとの距離に応じたさまざまなサービス提供が可能となる。今後は位置情報に各種データを組み合わせることで、よりの確に生活者の状況を把握し、その場に応じたサービスの提供が可能になる」と指摘した。

最後のセッションでは、同部の中村博之が「オムニチャンネル・コマース——すべてのチャンネルを考慮した顧客接点の再構築」と題して、オムニチャンネル（企業が持つすべてのチャンネルを活用して顧客にアプローチする方法）の活用事例を紹介しながら、オムニチャンネルによる顧客接点の再構築の仕方について解説した。中村は、「顧客接点の再構築は、業務特性や自社のポジショニングなど正確な環境分析に基づいたロードマップ策定から始めるべき」と提言した。

本セミナーの講演内容は「USTREAM（ユーストリーム）」で同時配信され、多くの方々に視聴いただいた。なお、現在USTREAMのWebサイトでアーカイブが視聴可能となっている。

イノベーション開発部ITアナリストの調査研究の成果は、東洋経済新報社から『ITロードマップ2013年版——情報通信技術は5年後こう変わる』と題して2012年末に刊行されている。

.....  
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

ITロードマップセミナー事務局  
電子メール：it-rm-qa@nri.co.jp