

JICAの民間連携によるアフリカ市場への進出・展開の新たな試み

—日本の中小企業による西アフリカ・ブルキナファソでの活動事例として

法政大学地域研究センター客員研究員 鎌田 洋祐

要旨

本稿では、日本の中小企業が海外、特にこれまであまり注目されてこなかったアフリカで、JICA（独立行政法人 国際協力機構）による民間連携の新たな試みによって展開していることにフォーカスした。西アフリカの小国ブルキナファソで JICA の民間連携を通じて、大阪の中小企業が開発した「徴税管理システム」に係る現地調査を

行い、その後受注という成果を得ることが出来た。この調査を事例として取り上げ、今後日本の中小企業が開発途上国やアフリカへ興味を持ち、進出、展開に寄与するものであると考察する。

キーワード：JICA、民間連携、ブルキナファソ、中小企業、徴税管理システム

Advance to Africa market and new effort of development by private cooperation of JICA.

— As an activity case at Japanese West Africa by small and medium enterprises in Burkina Fasso —

Hosei University Center for regional Research, Visiting Fellow
Yosuke Kamada

Abstract

Japanese small and medium enterprises made Focus the thing developing by a new try of private cooperation by JICA (Japan International Cooperation Agency) at foreign countries and Africa which wasn't being watched so much up to now in particular by writing. It was possible to do a field survey the “tax collection management system” that small and medium enterprises in Osaka have developed it through private cooperation of JICA in Burkina Fasso in the West

Africa affects and get an outcome as receipt of order. Japanese small and medium enterprises will take up this investigation as a case, and have an interest to a developing country and Africa and go from now on, and when I contribute to development, it's considered.

Keyword: JICA, private cooperation, Burkina Fasso, small and medium enterprises, tax collection management system

I はじめに

筆者は、かつて日本の総合商社に勤務し、アフリカに通算 13 年もの間駐在した経験から、その後コンサルタントとして活動を始め、独立法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency 以下 JICA）による技術協力の専門家や、日本の企業がアフリカへ進出・展開するための支援業務に取り組んできた。2013 年 2 月、JICA の公募によるアフリカでの中小企業の活動を支援する案件に応募し、その後 1 年間アフリカでの調査や、

その結果をまとめた報告書の作成を担当するコンサルタントとして活動することとなった。この案件で支援し、一緒に活動したのが、大阪の中小企業株式会社ビー・エム・シー・インターナショナル（BMC international：以下 BMC）である。従業員 10 数名の小さな会社であるが、商店等のキャッシュレジスターに簡単な機器を取り付け、付加価値税（日本の消費税に相当）データーを国税当局が把握する「徴税管理システム」を開発して、欧州、南北アメリカ、及びアジアを中心に取引を行っている。近年途上国やアフリカを新たな商機として捉え、進

出・展開を具体化したいと考えていたところに JICA の新しいスキームを耳にし、対象企業に選定された。

本稿は、日本の中小企業が海外、特にこれまであまり注目されてこなかったアフリカで、JICA による民間連携という途上国での新たな試みを通じて、進出・展開を始めようと現地で実施した調査を事例としてまとめ、考察したものである。

後述する通り、これまで日本の開発途上国に対する国際貢献は政府開発援助（ODA）と言われる多国間援助と二国間援助を軸に行ってきた。これらはいわゆる「援助」の枠で実施されており、医療、教育、飲料水の確保など、国づくりに最低限に必要な人道的支援から、道路、橋梁の敷設や火力発電所の建設などの基礎インフラ整備の支援までを行ってきた。一方で海外における日本企業による民間の「経済活動」も活発に行われており、高品質の製品や技術を武器に次々と海外に進出、展開し、かつては開発途上国と言われた国々を中進国へと押し上げ、ビジネスを通じて経済発展に多大な貢献をしてきた。こうした「官」と「民」による途上国への支援や経済的な貢献は今後も積極的に続けられると思われるが、開発途上国側からはこれまで通りの「援助」を貰うのではなく、投資を含む経済活動を中心とした対等な「WIN WIN の関係」を求める要求は日々高まってきている。また日本国内においてもこれまで海外進出に躊躇していた中小企業を中心に、アジアやアフリカの開発途上国に対して新たなマーケットとして捉え、機会があれば進出、展開を考えており、高い関心が集まっている。こうした状況から、途上国への「援助」の窓口であり、実施機関であった JICA が、これまで培ってきた経験を、日本の中小企業を対象（一部は大企業も可）とした開発途上国への進出、展開を後押しする民間連携の事業が開始された。

本稿の構成は、続く第 2 節では課題の背景として、これまでの日本の ODA と民間連携について紹介する。第

3 節では事例にみる地域課題を解決する事象として、ブルキナファソにおける BMC の「徴税管理システム」に係る現地調査をケーススタディとしてその内容について説明する。第 4 節ではこの調査による効果を考察する。

II 課題の背景

1 日本の ODA

これまで開発途上国の社会・経済の開発を支援するため、政府をはじめ、国際機関、NGO、民間企業などさまざまな組織や団体が経済協力を行っており、これらの経済協力のうち、政府が開発途上国に行う資金や技術の協力を政府開発援助（Official Development Assistance : ODA）と言われ、ODA は、その形態から多国間援助（国際機関への出資・拠出）と二国間援助に分けられる。二国間援助については「有償資金協力」（円借款に代表される低利で返済義務があるもの）、「無償資金協力」（無償供与のもの）、「技術協力」（日本人専門家の派遣など技術を教えるもの）、及び「ボランティア派遣」（海外青年協力隊など）の方法で実施されてきた。日本の ODA は 1950 年代の独立まもないアジアの国々に対する戦後賠償に始まり、その後は全世界の途上国へ活動範囲を広げていき、1989 年に ODA の実績として世界第 1 位となった。その後 1993 ～ 2000 年の 8 年間世界 1 位を維持して、今日まで開発途上国に対して非常に高い貢献を行ってきたことは周知の事実である。2014 年の日本の ODA 支出総額は 1 兆 6,556 億円（JICA 年次報告書 2015）であり、依然高い貢献を続けている。2010 年からの 5 年間の ODA 実績の推移は以下の表 1 の通りである。

JICA はこの ODA を一元的に実施する機関として様々な事業を行っており、2016 年 1 月現在「すべての人々が恩恵を受けるダイナミックな開発」（JICA ホームページ

表 1 ODA 実績の推移

（単位：億円）

政府開発援助	二国間		2010	2011	2012	2013	2014
		無償資金協力	3,041.81	4,015.44	2,488.84	6,862.52	2,543.22
		技術協力	3,061.53	2,824.38	2,918.43	2,741.27	2,763.27
		贈与計	6,103.33	6,839.82	5,407.27	9,603.80	5,306.49
		貸付等（有償資金協力）	7,305.05	6,068.93	6,177.70	9,513.48	7,812.75
	多国間	計（総額ベース）	13,408.38	12,908.75	11,584.97	19,117.27	13,119.24
		国際機関への出資	3,233.10	3,099.33	3,354.01	2,898.61	3,437.04
		ODA 計（支出総額）	16,641.49	16,008.09	14,938.98	22,015.88	16,556.28
		前年比伸び率（％）	-8.9	-3.8	-6.7	47.4	-24.8
		対 GNI 比（％）	0.20	0.18	0.17	0.22	0.19

出所：外務省 ODA 白書各年版、JICA 年次報告書 2015

2016) というビジョンを掲げ、開発途上国が抱える課題解決に対する支援を行っている。

これまで日本の ODA についての文献・研究は、供与が開始され 60 年以上が経ち、数多く取り上げられている。布目 (2011) は、ODA の正の側面を取り上げ、これまでの日本の貢献によって外交的成果を上げたと言っている。1950 年代の黎明期の援助から現代まで日本の ODA の特徴について「元々日本の ODA は、アメリカの安全保障の庇護のもと、西側の一員として、友好国を重点的に供与してきたもの」であり、この方針によって冷戦時代終結の 1990 年頃まで行われてきた。しかし冷戦後は途上国のニーズの変化や国際援助社会の潮流の変化が起こり、「貧困対策や NGO, NPO との連携を重視すべきである」西垣 (2009) との考え方が日本の ODA の主流となった。アジア重視から貧困削減をめざすアフリカへの援助も増え、これまでと違った視点で途上国への支援を始めている。

2 民間連携

これまで日本の ODA が拡大していく中で JICA の活動は、「援助」としての枠組みの中で、開発途上国の課題を解決するために積極的に支援を行ってきたが、一方で近年、開発途上国の経済成長と持続的な社会発展・貧困削減における民間企業や民間資金の重要性は増してきており、投資を含む企業の「経済活動」によって開発途上国の課題を解決していくという新たな考え方が生まれた。こうした流れの中で JICA は、ODA 事業を通じて蓄積した海外の現地情報や豊富なネットワークを生かして民間企業を対象とした、官民連携 (Public-Private Partnership : PPP) によるインフラ整備の支援事業や、途上国の貧困層を対象とした BOP ビジネス (Bottom of Primide : BOP) の支援事業、また 2012 年 3 月に日本政府による「中小企業海外展開支援大綱」の改訂を期に、中小企業を対象とした中小企業海外展開支援事業を始めた。(JICA 年次報告書 2015) これらの支援事業は、開

発途上国の貧困層の抱える課題の改善への貢献を前提とした企業に対して、各企業からの企画・提案書を公募し、現地進出に向けた情報収集や事業計画作成の調査から、製品・技術の有効性を実証し、普及に繋げる活動を支援するものまで、現地における企業活動のレベルに合わせて支援するものである。特に中小企業が活用可能な支援メニューについては以下の表 2 の通りである。

これまで JICA の民間連携事業を扱った文献、研究は、事業を始めて数年であり、非常に限られている。荒木 (2011) は、戦後始まった日本の ODA は元々「経済発展を通じた貧困削減」というコンセプトで動いていると論じている。日本の民間企業が戦後賠償や ODA の案件での受注を期に、アジアの国を中心に進出、展開し、その後その国の経済発展に大きく寄与してきた事実があり、このことから民間連携は新しい ODA のスキームでなく、本来日本の企業が得意とするものである。

III 事例に見る地域課題を解決する事象

本節では JICA の民間連携を活用して、日本の中小企業とコンサルタントが実際西アフリカで調査を行った活動事例について、以下の通りに述べる。

1 背景

アフリカの開発アジェンダにおいて、投資・貿易の促進は大きな課題となっており、近年は資源開発、エネルギー、通信といった分野を中心に世界各国からの対アフリカへの直接投資が増加している。本邦企業のアフリカ進出の機運も高まってきているものの、日本からアフリカは遠隔の地にあり、国、地域、企業活動など基礎的情報の入手が容易ではなく、また異なる商習慣、事業環境等が本邦企業の進出を阻んできた側面がある。これらの背景を踏まえ、本件「アフリカ開発のための民間技術導入可能性調査」を実施した。本調査は、アフリカの開発

表 2 JICA 中小企業海外展開支援事業の支援メニュー

スキーム名	予算上限	期間	対象者
協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)	5000 万円 (中小企業のみ 2000 万円を上限にすることも可)	最大 3 年間	大企業と 中小企業
開発途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業	2000 万円	最大 2 年間	
中小企業海外展開支援事業 基礎調査	850 万円	数ヶ月～1 年程度	中小企業 のみ
中小企業海外展開支援事業 案件化調査	3000 万円又は 5000 万円	数ヶ月～1 年程度	
中小企業海外展開支援事業 普及・実証事業	1 億円	1 年～3 年	

出所：JICA ホームページ [2016]

に資するビジネス展開に関心を有する本邦企業の事業化、技術導入策に関する現地調査活動を行い、その過程で得られる情報の取りまとめを行ったものである。

2 調査の目的と内容

本調査では、コートジボワール国、セネガル国、およびブルキナファソ国の3か国を対象とし、本邦企業が有する民間技術をアフリカ開発の文脈で有効に活用するとの観点から実施した。調査では、アフリカにおける本邦企業の事業展開にあたって必要となる基礎的情報、事業環境の収集を目的とする。また、アフリカ進出を想定する本邦企業をケーススタディとして取り上げ、事業化に必要な導入期の支援及び現地雇用の創出や地域経済の発展に貢献する持続的ビジネスプランの策定支援を取りまとめた。

対象地域：アフリカ地域コートジボワール国、セネガル国、ブルキナファソ国

業務期間：2013年4月から2014年2月まで

実施機関：各国の現地関係機関（経済・財務省租税総局、商工会議所）、現地企業、多国籍企業、本邦企業

作業内容：①アフリカにおける本邦企業の事業展開にあたって必要となる基礎調査

- ・現地企業の状況（規模、信用性、資本構成等）の確認
- ・現地法制度や商習慣、労働力、雇用制度等の観点から関連分野の投資・貿易における障害、課題を確認
- ・産業関係機関（商工会議所）の業務範囲と活動状況を確認
- ・多国籍企業の活動情報の把握及び課題のヒアリングと分析
- ・現地に進出している本邦企業へのヒアリングと分析

②ケーススタディ「徴税管理システム」の環境事業調査

- ・システム導入における基礎情報の入手
- ・現地政府、現地協力企業と参加企業との関係構築の支援
- ・ケーススタディの分析
- ・ビジネスプラン策定

3 アフリカにおける本邦企業の事業展開にあたって必要となる基礎調査

今回の調査の当初の対象は3カ国（コートジボワール、セネガル、ブルキナファソ）であったが、第1次、

第2次調査の結果、ブルキナファソに対象を絞り込んだため、以下ではブルキナファソにおける調査結果を示す。

（1）現地企業の状況（規模、信用性、資本構成等）の確認

①規模

ブルキナファソの現地企業の規模別の数は年間売上げ1,500万CFAフラン¹⁾以下の零細企業が35,000社と圧倒的に多い。一方5,000万CFAフランを超える企業が3,500社ある。

②信用性

現金、小切手による決済がほとんどである、金銭や、契約にかかるトラブルについて一切聞かれなかった。

③資本構成

聞き取り調査をした会社全てが現地に住む個人の出資による会社設立である。

（2）現地法制度や商習慣、労働力、雇用制度等の観点から関連分野の投資・貿易における障害、課題の確認

①現地法制度

法律改正が頻繁に行われている。現地輸入関税も改定が行われており注意が必要である。輸入関税は品目別に税率が違い、乗用車、電子機器、服飾品など完成、製品化されているものと、現地の農産物を脅かす野菜、食肉などの食料品は20%と高く設定されている。一方金属板、機械部品など1次加工品については10%、原料、素材、工具類、トラックなどは5%に抑えられている。

②商習慣

ほとんどが現金または小切手の決済を行っている。このため金銭に関するトラブルは少ない。クレジットカードによる決済も出来るが、使える所は限られている。商品を注文する際に前金を払うことはなく、商品と引き換えに代金を払う。

③労働力

職業教育、専門教育の低さが挙げられている。また一般的に学校では学科が中心で、実務の教育がされていないため、従業員を雇用した後に企業内で職業訓練をする必要がある。高技能者は引き抜かれることが多いため、企業側は高い賃金を払うなど対策を講じている。中学を卒業したものは就学対象者のわずか5人に1人である。

④雇用制度

従業員を雇用する場合、一般に有期限雇用にするとした答えが圧倒的に多かった。また有能な社員を確保するために長期間の有期限契約にすることで配慮を行なっている。労働裁判はあるが、雇用する側に不利な問題は起きていない。

(3) 産業関係機関（商工会議所）の業務範囲と活動状況

ブルキナファソ商工会議所は、以下の3つの使命（諮問・代表・行政）を実現するために必要な行政・司法・財政手段を与えられた公的機関である。

①諮問

商業・工業・企業問題に関する行政当局への意見具申と情報提供、ならびに経済発展に関するビジネス環境を提示する。

②代表

国家的・地方的・国際的な要望を含む民間企業の問題に関して、ブルキナファソ商工会議所が代表している

③行政

様々な経済分野に影響する公益または共同の営利サービスの管理と発案を主要な業務として据えている。この使命を通して、ブルキナファソ商工会議所は、1) サービス・商工業の営利に関して、インフラの実現と管理を行う。2) 財務・市場調査に関して、企業のトップに対する協力と経営実務者の能力強化を行う。3) プロジェクトの管理と立ち上げに関して、プロジェクト促進者への協力と助言を行う。

(4) 多国籍企業の活動情報の把握及び課題のヒアリングと分析

ヒアリングで明らかになった課題は下記の通り。一番の課題として挙げられたのは、人的資源についてであった。職業訓練、専門教育の質の低さが指摘されており、各企業内において技能研修を頻繁に行っている。さらにヨーロッパやアフリカ周辺国へ企業の負担で研修に出している企業もあり、社員のスキルを高めることに腐心していることが明らかになった。

- ①人的資源の問題は最大の課題であり、各企業は解決しようと努力している。
- ②物資の調達に時間と費用がかかる。空輸しても通関で止められてしまう。
- ③法制度は整っているが、朝令暮改的であり、注意が必要である。
- ④大統領選挙など政治的要因による混乱を危惧してい

る。

- ⑤インフラ整備の遅れから企業の負担が生じている。

(5) 現地に進出している本邦企業へのヒアリングと分析

ヒアリングで明らかになった課題は下記の通り。人的資源についての課題が優先課題として取り上げられており、多国籍企業からのヒアリング調査同様の結果が出ている。また雇用についても上位の課題として挙げている。ここから、労働力としての人的資源が本邦企業のアフリカ進出において、課題の1つとなりうる事が分かる。

- ①良い人材を確保すること、企業と人材とのマッチングが難しい。
- ②正規雇用は企業に負担であり、派遣会社からの人材を使っている。
- ③物資の調達、搬出に時間と費用がかかる。
- ④大統領選挙など政治的要因による混乱を危惧している。
- ⑤人や企業の信用はまちまちであり、人脈の構築は重要な要素である。

4 ケーススタディ「徴税管理システム」の事業環境調査

(1) 基本戦略

これまで一部の商社や ODA 関係の業務に限られていたアフリカでの本邦企業の活動が、近年盛り返りを見せている。その理由として、(1) 世界最後の未開の市場である、(2) 鉱山開発などの豊富な天然資源の宝庫である、(3) フェアトレードや BOP ビジネスの関心が高まっているからである。このような状況を背景として、本調査ではケーススタディとして西アフリカ3か国（セネガル、コートジボワール、ブルキナファソ）の経済・財務省の徴税部門である租税総局（DGI）を中心に、調査団に参加した BMC の「徴税管理システム」の導入に際しての事業環境調査を行うとともに、租税総局に働きかけて、実際に導入へ結びつけることを目標とした。

(2) ビー・エム・シー・インターナショナル（BMC）とその製品

BMC は、1976 年に高性能電卓の製造、販売を開始し、以後アップルコンピューターの輸入や PC 関連の輸出を行うとともに 1987 年にキャッシュレジスターの製造を開始した。以後、付加価値税（Value-added Tax：以下 VAT）徴収のための特殊な仕掛けを施したキャッシュレジスター等に特化し、この方式の徴税を法律で義務づけた国へ向けての機器の開発、製造、販売に携わってきた。BMC の製品は世界 20 カ国以上で採用されており、各国の税収改善に貢献してきた。近年日本のマスコ

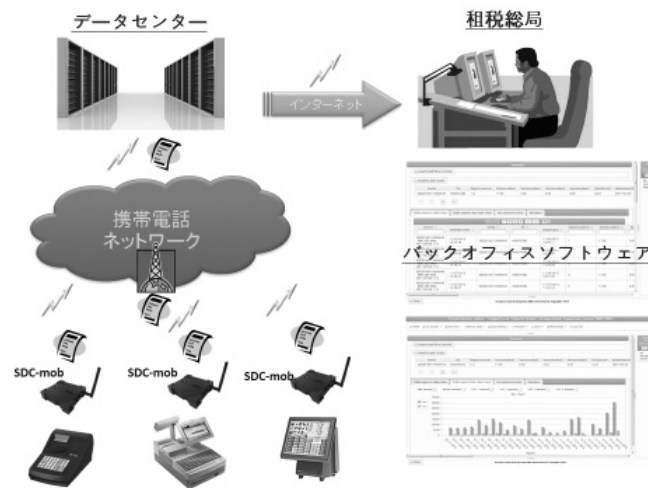


図1 「徴税管理システム」概略図

ミに取り上げられ、日本経済新聞には「独自技術でアフリカ開拓」(2013年10月3日地方経済版)等、同社の活動は度々記事になっている。またNHKの「BS海外レポート」(2014年5月放映)や、テレビ東京の「ガイアの夜明け」(2014年4月6日放映)にも登場している。

BMCの主力製品であるVAT徴収管理システムは、キャッシュレジスターに設置することで、消費者から徴収したVATの脱税を困難とする機器である。当該システムは、これまで徴税出来なかった税の徴収が可能であ

ることから、VAT導入済みでキャッシュレジスターの普及も進んでいる先進国を中心にアジア、中南米の市場に展開してきた。近年高い経済成長を背景に、税収を増やしたいアジア、アフリカの政府からの積極的な引き合いが増えている。

今回の調査でBMCが導入を提案している同社の「徴税管理システム」について、次の機器やソフトウェアから構成されている。システムの概略は以下の図1の通りである。

表3 対象国の調査比較

国名	コートジボワール	セネガル	ブルキナファソ
人口(2012 世銀)	2,060万人	1,310万人	1,750万人
1人あたりのGNI ²⁾	1,090米ドル	1,070米ドル	570米ドル
現地関係機関名	首相府経済・財務担当省租税総局(DGI)	経済・財務省租税・内国税総局(DGI)	経済・財務省租税総局(DGI)
システムの導入意欲	関心を示す 前向きの発言をするが、行動が一致していない	関心を示す 前向きの発言をするが、行動が一致していない、導入は時期尚早との意見あり	導入意欲が非常に高い 経済・財務大臣が導入に意欲的、租税総局長が自ら音頭を取って動いている
租税総局の体制	総局長を中心にしているが、幹部の不在が多い	総局長など幹部は多忙で、課長級が中心	総局長を中心にまとまりがある
要人との接触	首相府経済特別顧問と面談	なし	経済・財務大臣と面談
コミュニケーションの頻度	電話、メールによる返信は一切なし	電話、メールによる返信は一切なし	電話、メールによる返信は頻繁に行う
導入ターゲットの設定	年商10億CFAフラン以上700社	年商5億CFAフラン以上500社	年商5,000万CFAフラン以上3500社
対象業種	石油元売り会社 ガソリンスタンド	スーパーマーケット、 ガソリンスタンド	ホテル、レストラン、 スーパーマーケット
通信の状況 (携帯、インターネット)	ほぼ良好 大手2社	ほぼ良好 大手3社	速度は遅いが良い 大手3社
電力の状況	1週間に1回ほど停電 (長時間ではない)	1週間に1回ほど停電 (長時間ではない)	頻繁に停電あり 週4~5回ほど (長時間ではない)
抵抗勢力の有無	有(レバノン系商店、欧州系商店、現地事業主)	有(レバノン系商店、欧州系商店、現地事業主)	有(レバノン系商店、欧州系商店、現地事業主)

出所：調査団作成

- ①システム端末（セールスデータコントローラ：SDC 機器）
- ②データセンター
- ③バックオフィスソフトウェア

（3）対象3カ国の絞り込み

対象国は第1次調査開始時に3カ国（コートジボワール、セネガル、ブルキナファソ）であったが、調査を集中して進めるために絞り込みを行った。3カ国ともシステム導入について関心は示しているが、①システム導入の意欲、②租税総局の体制、③要人との接触、④コミュニケーションの頻度については、ブルキナファソが比較的上位であると判断され、調査を進める中で導入の可能性が最も高いと考えられた。またビーエムシーインターナショナル（BMC INTERNATIONAL：BMC）からも同様な判断がなされたことで、調査を継続する対象国はブルキナファソに決定した。

（4）調査国の説明

①ブルキナファソの位置

対象3カ国を1カ国絞り込み、ブルキナファソで調査が続けられることになった、ケーススタディとして取り



図2 ブルキナファソの位置

上げるブルキナファソの位置は以下の図2で示す通りである。サハラ砂漠の南に位置する内陸国である。

②ブルキナファソの概要

ブルキナファソは1960年にフランスから独立したが、内陸国ゆえのハンディと半砂漠の国土における農業主体の経済構造から、1人あたりのGNIは570米ドルと他のアフリカ諸国と比べても低い水準であり、現在も世界最貧国の1つとして数えられる国である。日本との関係は良好であり、2009年1月に首都ワガドゥグに日本大使館が開設され、JICAによる無償資金協力や技術協力及び海外青年協力隊の派遣が行われている。ブルキナファソの概要については以下の表4の通りである。

（5）ケーススタディの概要

調査団員である本邦企業のBMCの「徴税管理システム」の導入に際しての事業環境調査を行うとともに、現地関係機関である租税総局に働きかけることで実際の導入に結びつけてビジネスとして成立出来るようにする。

ケーススタディの期間

- 2013年4月～2014年2月（約10か月）
- ・第1次現地調査（2013年4月～5月）
 - ・第2次現地調査（2013年6月～7月）
 - ・第3次現地調査（2013年10月～11月）
 - ・第4次現地調査（2014年1月～2月）

ケーススタディの内容

- ①「徴税管理システム」の事業環境調査
法律改正整備、ファイナンス構築、機器の使用の可否など事業環境を調査する。
- ②「徴税管理システム」の導入支援
現地政府、現地協力企業とBMCとの関係構築を支援する。
- ③ケーススタディの分析
4回の現地調査の結果より、成果と改良すべき点を整理して分析する。

表4 ブルキナファソの概要

首都	ワガドゥグ	1人あたりのGNI	570米ドル（2012年 世銀）
政体	共和制	経済成長率	6.5%（2013年 世銀）
人口	1,693万人 （2013年、世銀）	主要貿易品目 （2013年）	輸出 綿花、金、シアバター 輸入 資本財、石油製品、食料品
面積	274,200平方キロメートル （日本の約70%）	主要貿易国 （2013年）	輸出 中国、インドネシア、日本、タイ 輸入 コートジボワール、フランス、 ガーナ、インド
言語	フランス語（公用語）	対日貿易額 （2013年） 主要品目	対日輸出 40.41億円 対日輸入 5.12億円 輸出 採油用種（ごま）、化学製品 輸入 ゴムタイヤ、医療品

出所：外務省ホームページ（2016）

④ビジネスプラン策定

4回の現地調査の結果より、ビジネスプランを策定する。

ケーススタディの目標

①上位目標

BMCの「徴税管理システム」が導入される。

②目標

BMCの「徴税管理システム」の導入可能性が高まる。

5 ビジネスプランの策定

ケーススタディでの調査より「徴税管理計画」のビジネスプランをまとめると、次の図3のようになる。

(1) 流通、設置計画

① SDC 機器

- ・SDCのシステム機器の販売は輸入代理店（CFAO TECHNOLOGIES）を通してユーザーである納税者に販売する。
- ・輸入業者は販売代理店（DETASIS 等）に対して、SDC機器を販売する。

- ・販売代理店が納税者にSDC機器を販売すると共に、メンテナンスなどのアフターサービスを提供する。
- ・販売代理店は法律により租税総局から供給業者の認定を受けている必要がある。
- ・SDC機器販売代理店、レジスター販売代理店（MERVEILLE 等）が持つ販売代理店網とアフターサービス網を活用して、SDC機器の設置、メンテナンスを行う。

② データサーバーとバックオフィスソフトウェア

- ・BMCはデータサーバーとバックオフィスソフトウェアを租税総局に供給する。
- ・BMCはサーバーシステムの構築を行う。
- ・サーバーシステムの運営、管理は租税総局が行い、BMCが支援する。

(2) 事業実施計画

第1段階の実施の費用3億2801万CFAフランは政府予算による準備が進められている。また第1段階でシステムが導入され税収増の効果が出れば第2段階の設置費用は増収分から十分原資を捻出することが出来る。

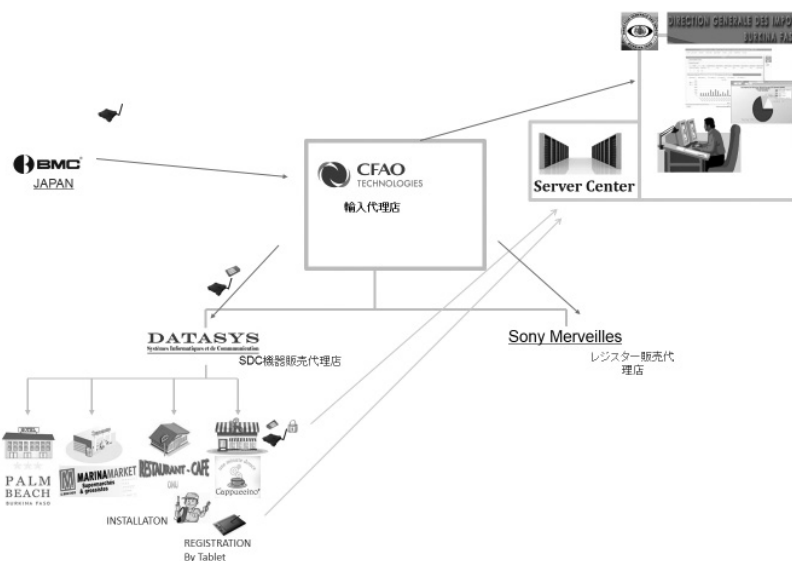


図3 ビジネスプランの策定

表5 初回導入計画

段 階	第1段階（1 st STEP）	第2段階（2 nd STEP）
実施予定時期	2014年6月～	2015年4月～
導入対象事業者	年間売上げ5,000万CFAフラン以上の国最上位の企業、商店 500台	年間売上げ5,000万CFAフラン以上の大規模企業、商店 500台
事業規模予算	3億2801万CFAフラン（SDC機器500台、キャッシュレジスター250台、サーバー、バックオフィス）	2億7,401万CFAフラン（SDC機器500台、キャッシュレジスター250台、バックオフィス）
予想される税収額	45億CFAフラン（回収率100%） 27億CFAフラン（回収率60%）	第1段階＋22億CFAフラン

出所：調査団作成

表 6 初回導入計画（第 1 段階）予算

サーバー本体、設置費用	57,461,834 CFA フラン
通信システム構築費用	6,225,033 CFA フラン
SDC 機器費用（500 台）	131,683,368 CFA フラン
キャッシュレジスター（250 台）	35,195,373 CFA フラン
接続ソフト費用	90,023,539 CFA フラン
技術者派遣費用	7,442,153 CFA フラン
合 計	328,011,300 CFA フラン

出所：調査団作成

(3) 持続的な地域経済の発展への貢献

初回導入計画による税収増に伴い、持続的な地域経済の発展に繋がる国家財政への貢献についての試算を以下の図 4 のように行った。

(4) 実施計画スケジュール

実施計画スケジュールを以下の図 5 のようにまとめた。

6 その後の経過

現地調査は 2014 年 2 月に終了し、この調査の最終報告書は 3 月に纏められた。これにより JICA の民間連携による調査は終了したが、その後もブルキナファソ側とコンタクトが続けられ、同年 4 月に同国財務省、租税総局より初回導入計画に準ずる予算額でオファーが入り、受注が決まった。同時にブルキナファソ側から 3 億 2000

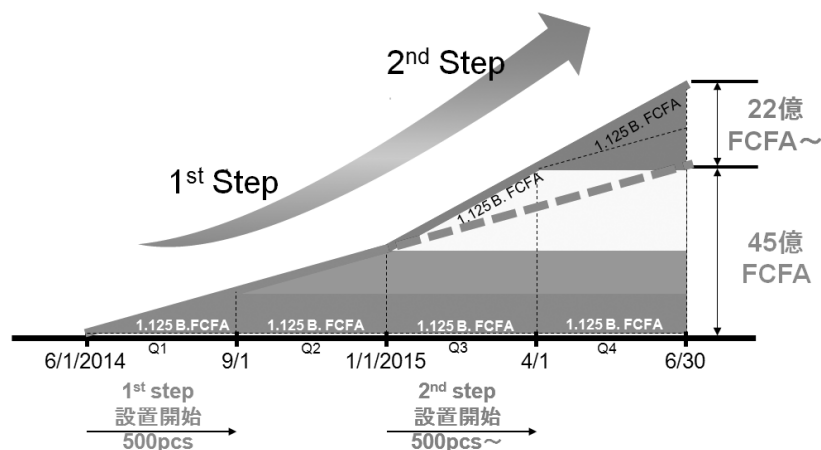


図 4 税収試算

	2014年												2015年	
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月		
法律改正ドラフト完成														
省令による改正法発表														
BNC/租税総局業務提携														
公聴会準備														
公聴会（ワガドゥグ）														
公聴会（ワガドゥグ）														
広告準備														
広告実施(テレビ、ラジオ、新聞)														
製品到着、設置準備														
第1段階SDC設置 500台														
サーバーシステム構築														
第1段階DCI運用開始														
第2段階SDC設置 500台														
第2段階DCI運用開始														

(2015年4月～)

図 5 実施計画スケジュール

万 CFA フラン（日本円で約 6,300 万円）が BMC 側に入金され、製品の輸出準備が開始された。同年 5 月、SDC 機器の接続を予定している対象企業、商店向けの公聴会を首都ワガドゥグで実施、6 月から 7 月にかけて現地に SDC 機器 500 台とサーバー本体が到着、納入された。

IV 考察

1 ケーススタディの分析

ケーススタディの目標である「徴税管理システム」の導入可能性が高まるは、対象国の関係協力機関である租税総局が導入に興味を持ち、実施に向けて前進したかがポイントになる。計 4 回の現地調査による成果は次の通りである。

成果（1）アフリカ市場の有効性

対象 3 カ国でプレゼンテーションを実施したが、全ての国で「徴税管理システム」の導入の検討を行い、関心を高めることが出来た。付加価値税（VAT）など徴税の問題は先進国だけでなく、アフリカなど途上国においても同様の問題が存在し、当該システムの市場が大いにあることが確認された。

成果（2）人間関係構築の効果

各国関係協力機関と面談する機会にあわせて、人間関係、信頼関係を構築するというスタンスを取り続けた。ブルキナファソでは最初のプレゼンテーション以来、租税総局長自らが導入推進の旗振り役となり、以後頻繁なコンタクトによって人間関係、信頼関係が深まり、導入の実現に向けて大きな効果をもたらすことが出来た。

成果（3）課題の克服

「徴税管理システム」を導入するにあたって多くの課題があったが、特に「ファイナンスの構築³⁾」と「法律改正の準備⁴⁾」は、調査の当初より時間と労力がかかると思われた。各回の現地調査において工程を示し、課題を解決、克服していく戦略を取ったことにより、導入の実現に向けて大きく前進することが出来た。

成果（4）製品の現地化

各国関係協力機関より多くの質問、疑問が寄せられ、SDC 機器やデータサーバーを含む当該システムが砂、埃のなどアフリカの気候、風土に合わせた製品に改良の必要があることが判明した。スペックを改良したことにより、アフリカの市場に対応が可能な製品の現地化を行うことが出来た。

2 成功要因の分析

受注という最高の成果が出た最大の要因は、関係協力機関の中でも担当部局である租税総局との人間関係、信頼関係の上に導入実施に向けて動いたことが大きかったと思われる。成功要因として以下の点が考えられる。

（1）協力体制の構築

調査団は関係協力機関の人物に対して、面談終了後に連絡先（電話番号、メールアドレス）を入手して、その後面談のお礼や資料の請求などでメールを送り、人間関係の構築が出来よう心掛けた。送信したメールの 2 割ほどから返信があり、実際ブルキナファソではこのようなきっかけから、調査団と租税総局との間でコンタクトが始まり、これが導入可能性を高めることに最も貢献したと思われる。

（2）工程の明示化

調査団は各回の現地調査において、租税総局が導入の検討を進めるにあたり導入プロセスを示して、どのような手順で行うのが良いのか判りやすく説明することを心掛けた。調査では全体の工程を表すものと、法律改正に関わるものを使用した。これらのプロセス通りに調査が進むことはなかったが、現地調査ごとに修正を加えて現実的に一步一步進めたことが、導入可能性を高めることに繋がったと考えられる。

（3）問題の共有と解決

調査団は租税総局に対して、無理な計画を押し付けるのではなく、問題や疑問を共有して適切なアドバイスをを行うように心掛けた。これらのアドバイスを実行に移し 1 つ 1 つ解決することによって、導入の可能性を高めることに繋がったと考えられる。

（4）戦略の実行

調査団は導入を推進する上で適宜戦略を立て、現地調査期間中に出来る限り実行した。これらの戦略として「ファイナンス構築」や「トップダウンアプローチ⁵⁾」などが挙げられる。これらを実行したことにより、現実的に導入の実施に向けて動き出し、可能性を大いに高めることに繋がったと考えられる。

3 改良すべき点

ケーススタディから改良すべきことは以下の点が考えられる。

（1）状況を適切に判断する

調査団は現地調査に入る前に連絡を取り、準備を進め

た上で現地に乗り込む体制でいたが、いざ現地で調査を開始すると現地側の準備不足、キーパーソンの不在、あるいは実施計画の変更など、予定通りの調査が行われることが出来ずにその都度対応に追われた。このことから現地調査は状況に合わせて冷静に対応し、ある程度の時間の幅を持って実施することが必要である。

(2) 希望を無理に通さない

調査団は各回の現地調査の方針において、現地関係協力機関と協議の上で調査を進めることに徹していたが、限られた期間内で結果を出したいとの焦りから、調査団の意向を無理に通そうとして問題になってしまった。このことから一方的に希望を通さず、双方納得の上で調査を進めなければならない。

3 この結果から何が分かるのか

本調査のケーススタディでの経験に基づく、今後のアフリカでの本邦企業の進出・展開に資する教訓は以下の通りである。

(1) 本邦企業の技術導入、製品についてのニーズはある。

今回の調査における「徴税管理システム」はアフリカにおいてニーズがあることが確認され、現在もブルキナファソで導入するための交渉が進行中である。日本製品は品質、技術とも優れていると評価されており、受け入れられる下地はあると思われる。今後アフリカ向けの価格設定や、厳しい気候に対応できるスペックを工夫できれば、本邦企業にとってチャンスは十分にあると考える。

(2) ファイナンスの構築が難しいため、工夫することが必要である。

「徴税管理システム」の導入を進めるにあたり、最大の懸案の1つは「ファイナンスの構築」であった。調査団は知恵を絞り、大臣や租税総局との折衝を経て、ファイナンスを構築することに成功した。本邦企業はニーズの確認、ビジネスモデルの構築とともに、工夫を凝らしてファイナンスの構築を行うことが必要である。

(3) 現地側に振り回されずに前進する気概が必要である。

国内準備期間中に現地関係機関とメール、電話でのコンタクトを続けて現地調査に臨んできたが、現実にはキーパーソン不在、導入プロセスの変更、さらには導入の延期など、その時々で起こる現地側の事象への対応に追われた。それでも粘り強くコンタクトを続けてシステム導入の可能性を一步一步高めてきた。本邦企業は現状を理解した上で「日本の技術を導入する」との大局を持つ

て、アフリカでの活動、展開を行うことが必要である。

(4) アフリカはビジネスにならないと先入観があるが、創意と工夫で解決できる。

今回の参加企業である BMC は大阪の社員 10 数名の中小企業であるが、アフリカを最後のフロンティアとして捉え、毎回の調査に積極的に臨んでいた。VAT の徴税システムという先進国でも売り込みが難しい商材を、あえて日本から遠いアフリカを商機として捉えて、もう一步で受注というところまで来ている。アフリカはビジネスにならないとの先入観を捨て、本邦企業が本来持っている創意と工夫による企業精神によって新しい市場の開拓に繋がる。

V おわりに

JICA の民間連携による中小企業海外展開支援事業は、一般的にはその活動についての認知度はまだ高いとは言えないが、2014 年度では各支援事業の合計で 49 件が採択され、応募する企業は年々増加している。これは企業側が発展途上国に対して関心を持ち、展開・進出にするにあたり、JICA のスキームを活用して、その先にあるビジネスに繋がりたいとの高いニーズがあることが分かる。またこれまで JICA との接点が無く、JICA の案件や途上国に精通しているコンサルタントと面識がない企業に対して、JICA は説明会を頻繁に行っており、今後応募に関心を持つ企業はさらに増えると予想される。しかし本稿の事例のようにその後ビジネスに繋がる企業が出る中で、各企業が必ずしも予想した成果に結びつくとは限らないため、JICA との契約期間終了後に諸事情により途上国への進出・展開を断念した企業も少なくない。これらの企業を 1 社でも増やすためには、基礎調査や普及・実証事業と一緒にを行うコンサルタントの役割は非常に大きく、単に調査や分析だけを行うだけでなく、ファイナンスの構築や大臣との交渉を含めた生々しい「ビジネスの現場」での実力やイノベティブな発想が試される。筆者は途上国向けの企業コンサルタントを生業としている身であり、高い技術力や、人的資源が豊富である日本の中小企業が 1 社でも多く途上国に関心を持ってもらい、従来難しいと思われていたアフリカへの企業の進出・展開をサポートしたいと願ってやまない 1 人である。JICA の民間連携を含め、国による途上国への進出・展開、さらに継続的に事業を続けるための支援環境が整えることが出来るのであれば、途上国発による日本の技術力の再生とさらなる発展に繋がっていくと考えられる。

註

- 1) CFA フラン 旧フランス領西アフリカを中心とする 8 カ国の共通通貨。2016 年 1 月現在、1CFA フラン = 0.19 円
- 2) 従来国民概念の測度として国民総生産 (GNP) を用いていたが、現在は同様の概念として国民総所得 (GNI) が新たに導入された。
- 3) 「ファイナンスの構築」とは、途上国側は国の予算が脆弱であり、予算を捻出するための財政事情を調べ、企業側がファイナンスを構築する必要がある。
- 4) 「法律改正の準備」とは、SDC 機器の接続を義務化するために現行の徴税法に条文を加えて改正する必要がある。
- 5) 「トップダウンアプローチ」とは、実務に関しては省庁の局長、課長、各担当らを押さえることが重要であるが、最終的な決定の是非を決めるのは大臣であるため、大臣との直談判が重要となる。

参考文献

- 外務省 [2014]『ODA 白書』外務省
外務省 [2013]『ODA 白書』外務省
外務省 [2012]『ODA 白書』外務省
国際協力機構 [2015]『JICA 年次報告書』国際協力機構
国際開発ジャーナル [2011]『国際開発ジャーナル 10 月号』国際ジャーナル社
石田洋子 [2008]『アフリカに見捨てられる日本』創成社
石田哲也、野村宗訓 [2014]『官民連携による交通インフラ改革 PFI, PPP で広がる新たなビジネス領域』同文館出版
大野泉 [2015]『町工場からアジアのグローバル企業へ：中小企業の海外進出戦略と支援策』中央経済社
下村恭民、中川淳司、齋藤淳 [1999]『ODA 大綱の政治経済学』有斐閣
福川伸次、根本祐二、林原行雄 [2014]『PPP が日本を再生する 成長戦略と官民連携』時事通信出版局
西垣 昭、下村恭民、辻 一人 [2009]『開発援助の経済学』有斐閣
下村恭民、辻 一人、柳田十一、深川由紀子 [2009]『国際協力—その新しい潮流』有斐閣
布目稔生 [2011]『歴史から見た日本の ODA』創成社
村井吉敬 [1992]『検証ニッポンの ODA』学陽書房
鷺見和夫 [1989]『ODA 援助の現実』岩波新書
OECD [2006-2010] The DAC Journal : Development-Cooperation, OECD
World Bank [2011] Yes africa can : success from a dynamic continent, World Bank
UNDP [2008] Human Development Report, UNDP