

**独立行政法人国際協力機構**

**アフリカ地域  
投資促進支援業務**

**ルワンダ共和国  
投資促進分野情報収集結果報告書**

**2017年6月**

**株式会社コーエイ総合研究所**

**EY 新日本サステナビリティ株式会社**

### **本報告書の利用についての注意・免責事項**

本報告書は、2017年3月までに入手した情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。また掲載した情報・コメントは、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。本報告書はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本報告書にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求めください。

独立行政法人国際協力機構、株式会社コーエイ総合研究所、EY 新日本サステナビリティ株式会社は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害及び利益の損失については、一切の責任を負いません。これは、たとえ独立行政法人国際協力機構、株式会社コーエイ総合研究所、EY 新日本サステナビリティ株式会社がかかる損害の可能性について知らされていても同様とします。

アフリカ地域投資促進支援業務  
ルワンダ共和国投資促進分野情報収集結果報告書

目次

要約	
第1章	業務全体及び調査の概要..... 1-1
1.1	業務の背景..... 1-1
1.2	業務の目的..... 1-1
1.3	業務の実施体制..... 1-1
1.4	ルワンダ共和国投資促進分野情報収集調査の実施方針..... 1-2
第2章	ルワンダ共和国の概要..... 2-1
2.1	国土..... 2-1
2.2	政治概況..... 2-1
2.3	社会概況..... 2-3
2.4	経済概況..... 2-7
第3章	ルワンダ共和国における投資動向分析..... 3-1
3.1	投資の動向..... 3-1
3.2	外国投資の動向..... 3-4
3.3	代表的外国投資事例と傾向..... 3-6
第4章	産業における投資ポテンシャル分野..... 4-1
4.1	ルワンダにおける資源の賦存..... 4-1
4.2	ポテンシャルに関連する諸項目の現状..... 4-1
4.3	事業所 (establishment) の現状..... 4-4
4.4	潜在的投資分野及びセクターと投資上の課題..... 4-7
第5章	ルワンダ共和国の投資政策..... 5-1
5.1	投資政策分析の構成..... 5-1
5.2	投資に係る政策・法制度の概要と一体性の評価..... 5-1
5.3	投資促進に関する法制度の分析..... 5-10
5.4	投資促進に関連する政策・制度..... 5-12
5.5	ビジネス・投資における法制度の透明性..... 5-24
5.6	投資促進政策・制度・取り組みと調整メカニズムに関する評価..... 5-29
第6章	ルワンダ共和国の投資環境分析..... 6-1
6.1	投資環境概観と分析手法..... 6-1
6.2	ビジネス環境の現状..... 6-3
第7章	ルワンダ共和国の投資促進機関と機能等に係る分析..... 7-1

7.1	RDB の組織・機能.....	7-1
7.2	RDB による投資促進業務内容 .....	7-4
7.3	RDB の組織・機能及び投資促進業務の評価 .....	7-8
<b>第 8 章</b>	<b>結論 .....</b>	<b>8-1</b>
8.1	投資促進に係る現状の総合評価 .....	8-1
8.2	ルワンダにおける外国投資促進に向けた提言 .....	8-4

### 表一覧

表 2-1	主な社会開発指標 .....	2-5
表 2-2	GDP シェア構成の推移（1999 年～2015 年） .....	2-11
表 2-3	ルワンダにおける主要輸出品目（2015 年） .....	2-13
表 2-4	ルワンダにおける主要輸入品目（2015 年） .....	2-13
表 2-5	REC の地域統合に向けた進捗状況 .....	2-15
表 2-6	REC 及びルワンダの基礎指標の比較 .....	2-17
表 3-1	総資本形成の内訳と推移（2010 年～2015 年） .....	3-1
表 3-2	セクター別海外直接投資額（2005 年～2015 年） .....	3-5
表 3-3	業種別海外直接投資額（2005 年～2015 年） .....	3-5
表 3-4	国別海外直接投資額（2005 年～2015） .....	3-6
表 3-5	企業の海外進出パターン .....	3-6
表 3-6	ルワンダにおける外国投資の進出パターン事例.....	3-7
表 3-7	外資と国内資本の連携事例.....	3-8
表 3-8	技術導入型投資事例 .....	3-9
表 3-9	系列連携型投資事例 .....	3-10
表 3-10	政府施策伴奏型投資事例 .....	3-10
表 3-11	国際支援プロジェクト端緒型投資事例 .....	3-11
表 3-12	関連事業併走型投資事例 .....	3-11
表 4-1	ルワンダ及びアフリカ、アジア各国における労働賃金比較 .....	4-3
表 4-2	ルワンダ及びアフリカ、アジア各国における電力料金比較 .....	4-4
表 4-3	形態別及び事業所数構成 .....	4-4
表 4-4	事業別事業所数構成 .....	4-5
表 4-5	売上規模別事業所数構成 .....	4-5
表 4-6	セクター別従業員数構成 .....	4-6
表 4-7	ルワンダとカンボジアの事業所数・従業員数比較.....	4-6
表 4-8	ルワンダにおける政府調達構成及び財源構成（公示ベース） .....	4-9
表 5-1	企業の規模の定義 .....	5-4
表 5-2	2015 年投資促進法の主な内容 .....	5-7

表 5-3	各省及び 2015 年投資促進法の優先分野／セクター .....	5-9
表 5-4	2015 年投資促進法で規定される投資家の権利とその保護 .....	5-10
表 5-5	2015 年投資促進法における主な優遇及び 2005 年投資及び輸出促進法との比較.....	5-12
表 5-6	ルワンダにおける PPP プロジェクト .....	5-16
表 5-7	SEZ 政策の骨子 .....	5-18
表 5-8	ルワンダにおける SEZ 制度の概要 .....	5-19
表 5-9	SEZ 開発、運営/管理、許認可に係わる機関と役割分担 .....	5-21
表 5-10	工業団地の開発進捗状況 .....	5-23
表 6-1	ルワンダとアフリカ諸国との Doing Business の DTF スコアの比較 .....	6-2
表 6-2	ルワンダの Doing Business の DTF スコアの比較 .....	6-2
表 6-3	EAC 諸国の会社設立、事業運営に係る Doing Business 指標比較 .....	6-4
表 6-4	ルワンダの事業会社が負担する税の概要 .....	6-9
表 6-5	ルワンダ人雇用に比例した法人税の軽減税率 .....	6-11
表 6-6	EAC 諸国の納税に係る Doing Business 指標 (DTF) 比較 .....	6-13
表 6-7	ルワンダの土地制度の概要 .....	6-15
表 6-8	ルワンダにおける土地登記とサブサハラ・アフリカとの比較 .....	6-16
表 6-9	WDA の活動実績 .....	6-19
表 6-10	ルワンダの為替管理の概要 .....	6-20
表 6-11	ルワンダとサブサハラ・アフリカとの銀行アクセス指数比較(2015) .....	6-22
表 6-12	ルワンダの輸出時に必要な手続き .....	6-23
表 6-13	ルワンダの輸入時に必要な手続き .....	6-23
表 6-14	輸出入通関手続きに当たっての必要書類 .....	6-24
表 6-15	輸入通関手続きに当たっての必要書類比較 .....	6-24
表 6-16	ルワンダにおける通関分類 .....	6-25
表 6-17	ルワンダ輸入時に支払う主な税務及び手数料 .....	6-26
表 6-18	EAC 共通域外関税の税率 .....	6-26
表 6-19	EAC における貿易振興に向けた優遇 .....	6-26
表 6-20	アフリカ及びアジア諸国の平均関税率 .....	6-27
表 6-21	貿易手続きに関する電子シングル・ウィンドウでの手続き .....	6-28
表 6-22	貿易手続き簡素化・改善に向けたの取り組み .....	6-28
表 6-23	ルワンダの主な国際物流ルート .....	6-31
表 6-24	航空貨物扱量 .....	6-32
表 6-25	ルワンダ、タンザニア、ケニアの車輛登録台数 .....	6-33
表 6-26	キガリまでの輸入に関する輸送コスト .....	6-34
表 6-27	輸入にかかる時間 .....	6-35

表 6-28	東アフリカ、アジア各国の電力アクセス（2014年）	6-37
表 6-29	主な発電所と最大出力	6-37
表 6-30	電力供給種類と割合	6-37
表 6-31	電力供給を受ける際の時間とコスト比較	6-38
表 7-1	RDB 投資促進部の主な職掌	7-3
表 7-2	RDB 投資促進部の人数（2016年12月現在）	7-4
表 7-3	重点対象国・産業（2016年12月現在）	7-5
表 7-4	OSC の各デスクと業務内容	7-7

### 図一覧

図 1-1	標準化業務のフロー	1-2
図 2-1	ルワンダ共和国全図	2-1
図 2-2	ガバナンス指標の比較	2-2
図 2-3	腐敗認識指数（2016年）	2-3
図 2-4	人口と都市人口率の推移	2-4
図 2-5	人口ピラミッド（2014～2015年）	2-4
図 2-6	ルワンダの教育制度	2-6
図 2-7	TVET 機関の生徒数の推移（2011年～2015年）	2-7
図 2-8	高等教育機関の生徒数の推移	2-7
図 2-9	ルワンダの名目 GDP と実質 GDP 成長率の推移（1990年～2016年）	2-8
図 2-10	実質 GDP 成長率と1人あたり名目 GDP の推移	2-8
図 2-11	EAC 諸国の名目 GDP（2016年）	2-9
図 2-12	EAC 諸国の実質 GDP 成長率の推移（2010年～2016年）	2-9
図 2-13	GDP シェア構成（2015年）	2-10
図 2-14	貿易収支の推移	2-12
図 2-15	主要輸出相手国及び輸出額比較	2-14
図 2-16	主要輸入相手国及び輸入額比較	2-14
図 3-1	GDP に占める総資本形成の割合の推移（2010年～2015年）	3-1
図 3-2	資本収支の推移	3-2
図 3-3	認可済み投資案件及び投資額の推移（2000年～2017年）	3-3
図 3-4	セクター別認可済み投資金額（2000年～2013年）	3-3
図 3-5	セクター別認可済み投資案件数（2015年～2017年）	3-4
図 3-6	海外直接投資（ストック額・流入額）の推移（2005年～2015年）	3-4
図 4-1	ルワンダにおける天然資源賦存と国立公園	4-1
図 5-1	PPD の体制図	5-28
図 6-1	投資事業のライフサイクル概念図と手続き	6-1

図 6-2	ルワンダにおける土地登記のフロー .....	6-16
図 6-3	ルワンダの金融資産の内訳（2015年） .....	6-21
図 6-4	ルワンダを通過する国際物流ルートと物流施設 .....	6-30
図 6-5	ルワンダとアフリカ、アジア諸国の物流セクターパフォーマンス .....	6-31
図 7-1	RDB のホームページ .....	7-5
図 7-2	投資の段階 .....	7-6

## 略語表

略語	和名 英語名または仏語名
ACCA	英国勅許公認会計士協会 Association of Chartered Certified Accountant
ACP	アフリカ・カリブ・太平洋地域 African, Caribbean, and Pacific Area
AEO	認定通関業者、特定保税承認者 Authorized Economic Operator
AGOA	アフリカ成長機会法 African Growth and Opportunity Act
AMU	アラブ・マグレブ連合 Arab Maghreb Union
AQA	品質保証監査 Audit Quality Assurance
ARIPO	アフリカ地域工業所有権機関 African Regional Industrial Property Organization
ASEAN	東南アジア諸国連合 Association of Southeast Asian Nations
AU	アフリカ連合 African Union
AfDB	アフリカ開発銀行 African Development Bank
B/L	船荷証券 Bill of Lading
BEPS	税源浸食と利益移転 Base Erosion and Profit Shifting
BIT	二国間投資協定 Bilateral Investment Treaty
BRD	ルワンダ開発銀行 Rwanda Development Bank
CAPMER	中小企業支援センター Centre for Support to Small and Medium Enterprise
CEMAC	中部アフリカ経済通貨共同体 Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEN-SAD	サヘル・サハラ諸国国家共同体 Community of Sahel-Saharan States
CEO	最高執行責任者（本報告書では RDB 長官） Chief Executive Officer
CET	域外共通関税 Common External Tariff
COMESA	東南部アフリカ市場共同体 Common Market for Eastern and Southern
CPD	継続的専門能力開発 Continuing Professional Development
DGIE	出入国管理局 Directorate General of Immigration and Emigration
DTF	ビジネス環境指標のベストパフォーマンス国からの差 Distance to Frontier
DWT	載貨重量トン数 Deadweight tonnage



略語	和名 英語名または仏語名
DfID	英国国際開発庁 Department for International Development
EAC	東アフリカ共同体 East African Community
EACCMA	東アフリカ関税同盟関税管理法 East African Community Customs Management Act
EBA	武器以外の全て Everything But Arm
EBM	電子決済機械 Electronic Billing Machine
ECCAS	中部アフリカ諸国経済共同体 Economic Community of Central African States
ECOWAS	西アフリカ諸国経済共同体 Economic Community of West African States
EDPRS 1	第一次経済開発貧困削減戦略 Economic Development and Poverty Reduction Strategy I
EDPRS 2	第二次経済開発・貧困削減戦略 Economic Development and Poverty Reduction Strategy II
EGF	輸出金融 Export Growth Facility
EIA	環境影響評価 Environmental Impact Assessment
EPA	経済連携協定 Economic Partnership Agreement
EPZ	輸出加工区 Export Processing Zone
EU	欧州連合 European Union
FDI	外国直接投資 Foreign Direct Investment
FTA	自由貿易協定 Free Trade Agreement
FTZ	自由貿易区 Free Trade Zone
GAAP	一般に（公正妥当と）認められた会計原則 Generally Accepted Accounting Principles
GDP	国内総生産 Gross Domestic Product
GSP	一般特惠関税制度 Generalized System of Preference
HIDA	人材・組織能力開発機構 Human Resource and Institutional Capacity Development Agency
IASB	国際会計基準審議会 International Accounting Standards Board
ICD	内陸コンテナデポ Inland Container Depot
ICSID	投資紛争解決国際センター International Centre for Investment Disputes
ICT	情報通信技術 Information and Communication Technology

略語	和名 英語名または仏語名
IDEC	産業開発・輸出委員会 Industrial Development and Export Council
iCPAR	ルワンダ公認会計士協会 Institute of Certified Public Accountants in Rwanda
IFC	国際金融公社 International Finance Corporation
IFRS	国際財務報告基準(民間) International Financial Reporting Standards
IGAD	政府間開発機構 Intergovernmental Authority on Development
IMF	国際金融基金 International Monetary Fund
IPP	独立系発電事業者 Independent Power Producer
IPRC	高等教育のポリテクニク Integrated Polytechnic Regional Centre
IPSAS	国際財務報告基準(公的部門) International Public Sector Accounting Standards
ISA	国際監査基準 International Standards on Auditing
ISP	インターネットサービスプロバイダー Internet Service Provider
JETRO	日本貿易振興機構 Japan External Trade Organization
JICA	国際協力機構 Japan International Cooperation Agency
KIA	キガリ国際空港 Kigali International Airport
KLP	キガリロジスティクスプラットフォーム Kigali Logistics Platform
KSEZ	キガリ経済特区 Kigali Special Economic Zone
LAIS	土地管理情報システム Land Administration Information System
LDC	後発開発途上国 Least Developing Countries
LED	発光ダイオード light emitting diode
LPI	物流パフォーマンス指標 Logistics Performance Index
MFN	最恵国待遇 Most Favored Nations
MICE	多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称 Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions
MIFOTRA	公共事業・労働省 Ministry of Public Sector and Labour
MIGA	多数国間投資保証機関 Multilateral Investment Guarantee Agency
MINAGRI	農業動物資源省 Ministry of Agriculture and Animal Resources

略語	和名 英語名または仏語名
MINEACOM	貿易・産業・EAC 省 Ministry of Trade, Industry and East African Community Affairs
MINECOFIN	財務・経済計画省 Ministry of Finance and Economic Planning
MINEDU	教育省 Ministry of Education
MININFRA	インフラ省 Ministry of Infrastructure
MINIRENA	天然資源省 Ministry of Natural Resources
MINISPOC	スポーツ・文化省 Ministry of Sport and Culture
NAEB	国家農業輸出開発局 National Agricultural Export Development Board
NCIP	北部回廊イニシアティブプロジェクト Northern Corridor Initiative Projects
NGO	非政府組織 Non Governmental Organization
NIRDA	国家研究開発院 National Institute of Research and Development
NISR	ルワンダ国家統計局 National Institute of Statistics of Rwanda
OECD	経済協力開発機構 Organisation for Economic Co-Operation and Development
OHADA	アフリカ商事法調和化機関 Organization for the Harmonization of Business Laws in Africa
ORTPN	ルワンダ観光・国立公園局 Rwanda Office of Tourism and National Parks
OSBP	ワンストップボーダーポスト One Stop Boarder Post
OSC	ワンストップセンター One Stop Center
PCT	特許協力条約 Patent Cooperation Treaty
PEZ	プライムエコノミックゾーン社 (KSEZ の開発・運営会社) Prime Economic Zone Ltd.
PFI	投資のための政策枠組み Policy Framework for Investment
PPD	官民対話 Public Private Dialogue
PPP	官民連携 Public-Private Partnership
PRSC	貧困削減支援借款 Poverty Reduction Support Credit
PRSP	貧困削減戦略 Poverty Reduction Strategy Paper
PSF	民間セクター連合 Private Sector Federation
RALIS	ルワンダ家畜検査認証サービス Rwanda Animal Livestock Inspection and Certification Services

略語	和名 英語名または仏語名
RCGT	地域関税保証金制度 Regional Customs Transit Guarantee
RCRSA	ルワンダサービス商業登記機構 Rwanda Commercial Registration of Services Agency
RCTS	地域電子貨物追跡システム Regional Cargo Tracking System
RDB	ルワンダ開発庁 Rwanda Development Board
REC	地域経済共同体 Regional Economic Community
REIC	ルワンダ企業投資会社 Rwanda Enterprise Investment Co.
REMA	ルワンダ環境管理庁 Rwanda Environmental Management Authority
RIEPA	ルワンダ投資・輸出促進機構 Rwanda Investment and Export Promotion Agency
RITA	ルワンダ情報通信技術機構 Rwanda Information and Communication Technology Authority
RNRA	ルワンダ天然資源庁 Rwanda Natural Resources Authority
RPF	ルワンダ愛国戦線 Rwanda Patriotic Front
RRA	ルワンダ歳入庁 Rwanda Revenue Authority
RSB	ルワンダ標準局 Rwanda Standards Board
RSSB	ルワンダ社会保障理事会 Rwanda Social Security Board
RURA	ルワンダユティリティ規制庁 Rwanda Utilities Regulatory Authority
ReSW	ルワンダ電子シングルウィンドウシステム Rwanda Electric Single Window
SADC	南部アフリカ開発共同体 Southern African Development Community
SCT	単一関税地域 Single Customs Territory
SDGs	持続可能な開発目標 Sustainable Development Goals
SEZ	経済特別区 Special Economic Zone
SEZAR	経済特区規制庁 Special Economic Zone Authority of Rwanda
SME	中小企業 Small and Medium-sized Enterprises
SPIU	単一プロジェクト実施ユニット Single Project Implementation Unit
SPS	衛生植物検疫 Sanitary and Phytosanitary
TFTA	三者間自由貿易地域 Tripartite Free Trade Area

略語	和名 英語名または仏語名
TICAD V	第5回アフリカ開発会議 Tokyo International Conference on African Development V
TIN	納税者番号 Tax Identification Number
TMEA	トレードマーク・イーストアフリカ (DfID 他の援助機関が拠出して活動している組織) Trade Mark East Africa
TSS	技術高校 Technical Secondary School
TTC	教員養成校 Teacher Training College
TVET	職業技術訓練 Technical and Vocational Education and Training
UNCTAD	国連貿易開発会議 United Nations Conference on Trade and Development
VAT	付加価値税 Value Added Tax
VTC	職業訓練センター Vocational Training Centre
WDA	雇用開発局 Workforce Development Authority
WDI	世界開発指標 World Development Indicator
WIPO	世界知的所有権機関 World Intellectual Property Organization
WTO	世界貿易機関 World Trade Organization



## 要約

### 1. 国の概要

アフリカ東部に位置するルワンダ共和国（以下、ルワンダ）は、国土面積は四国の1.4倍（26,338 km<sup>2</sup>）、人口は1,210万と、アフリカで人口密度が最も高い国である。同国は、北はウガンダ、東はタンザニア、南はブルンジ、西はコンゴ民主共和国（以下、コンゴ（民））に囲まれた内陸国である。丘陵地が多く、「千の丘の国」と呼ばれている。



出所：JICA 調査団作成。

図1 ルワンダ共和国全図

ルワンダの概要は以下の通りである。

表1 概要

1	国土面積	26,338 km <sup>2</sup> (2010年)
2	人口	1,210万人 (2014年)
3	首都	キガリ
4	気候	ルワンダはほぼ赤道直下に位置するにも関わらず、その海拔の高さから気候は温帯に属している。2月-5月と9月-12月の年2回が雨季となる。
5	言語	キニアルワンダ語、英語（2009年公用語に追加され、仏語に代わって教育言語となった）、仏語
6	宗教	キリスト教（カトリック、プロテスタント）、イスラム教
7	政治体制	ポール・カガメ大統領を元首とした共和制。

出所：日本国外務省 (<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/rwanda/data.html>)

表 2 主な経済指標

項目	値	年
1 名目 GDP 総額	82.7 億ドル	2015 年
2 実質 GDP 成長率	6.9%	2015 年
3 消費者物価上昇率	4.5%	2015 年
4 輸出額	7.2 億ドル	2014 年
5 輸入額	19.9 億ドル	2014 年
6 直接投資受入額	4.7 億ドル	2015 年
7 対米ドル為替レート	721.8RwF	2015 年

出所：日本国外務省（<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/rwanda/data.html>）、UNCAD stats

表 3 主な社会開発指標

項目	値	年	
1 平均寿命	66.7 歳	2015 年	
2 乳児死亡率 (千人あたり)	32 人	2014/15 年	
3 妊産婦死亡率 (出生 10 万あたり)	210 人	2014/15 年	
4 成人識字率	70.5 %	2015 年	
5 初等教育純就学率	(男児)	97.3 %	2016 年
	(女児)	98.0 %	2016 年
6 初等教育から前期中等教育への進学率	(男児)	75.0 %	2014 年
	(女児)	70.7 %	2014 年
7 前期中等教育修了率	(男児)	93.0 %	2009 年
	(女児)	90.9 %	2009 年
8 前期中等教育から後期中等教育への進学率	(男児)	81.2 %	2014 年
	(女児)	96.4 %	2014 年

出所：1-3, 6, 8：NISR (2016) Statistical Yearbook 2016、4：UNESCO Institute for Statistics (2016) <http://uis.unesco.org/en/country/rw>、5：Ministry of Education (2016) 2016 Education Statistical yearbook、7：Ministry of Education (2013) Education Sector Strategic Plan 2013/14 – 2017/18

## 2. 投資有望分野

ルワンダにおける潜在的な投資分野を決める主要なファクターは以下の通りである。

EAC、COMESA 等の地域経済共同体の統合の深化は、域内市場へのアクセス、人材・資金・原材料などのリソース調達の可能性、各種ルールの明確化や共通化による制度面での質の向上などが期待できる。進出外国企業は、ルワンダだけでなく、コンゴ（民）を含めた近隣国市場を視野に入れている。他方、電力、物流等コスト優位やより大きな市場に近接するケニア、タンザニア、ウガンダの既存産業集積地との競合や役割分担を考慮する必要がある。

民間セクターの経済規模や企業規模・能力はまだ発展段階であり、政府調達等政府セクターの経済活動の役割が依然大きい。

電力や物流が周辺国と比較して高額であるのに対し、人件費が比較的低いこと、欧米諸国が適用するアフリカ成長機会法（AGOA、アメリカ）、武器以外全て（EBA、EU）、一般特惠関税（GSP、その他先進国）の活用が可能であるなどのメリットに着目した投資も見られる。

良好なガバナンスの現状に加え、政府によるビジネス環境向上や積極的な産業育成政策



も実施中である。加えて、民間側の投資リスクの回避、政府、ドナー等の政策目標達成双方の目的が合致した形で、ドナーによる周辺環境整備や資金協力などが発端となる事例も見られた。

これを踏まえて投資ポテンシャルは以下が挙げられる。

表 4 投資ポテンシャル事例

ポテンシャル	概要	業種事例
国内市場、地域市場向け製品	大規模な投資を伴うオートメーション機械（装置）の導入による事業展開を想定する分野。既存の製品により付加価値をつけて差別化を図るか、新規製品の導入により、市場を確保。地域市場も狙う。	食品加工、包装材、建設資材など
政策における戦略産業	主要経済開発、産業・貿易振興政策における戦略セクター。政府による積極的な振興策が採られている。官民連携を基調としたインフラ整備等も含む。	ICT、建設資材、縫製、MICE、インフラ整備など

出所: JICA 調査団作成。

### 3. 主要関連政策と政策策定プロセス

ルワンダでは、長期政策である Rwanda Vision 2020 において、2020 年までの中所得国入りを目指し、5 カ年の実施計画、産業、貿易、輸出振興、中小企業振興、ICT、観光等の政策を策定している。こうした政策には民間セクター主導、民間の資金・ノウハウの活用も実施方針として挙げられている。

ルワンダの投資政策・投資促進政策の分野における政策形成の特徴として、世界銀行グループが作成する Doing Business 指標の活用、上位政策から各省庁・機関、場合によっては関連民間セクター団体等も含めた業績管理がある。Doing Business については、ルワンダ開発庁（RDB）に設置された Doing Business ユニットを中心に、指標の構成を十分に研究した上で、関連各省での制度・運用の改善調整、モニタリングを行ってきた。各省庁では職員が業績ベース契約を結び、目標に対する成果を引き出す仕組みが導入されている。

政策策定における透明性では、政府のリーダーシップ、ドナー等による官民対話の機会が設けられている。こうした機会が結実した政策もあるが、一方では民間セクターの規模から対等な立場での対話には限界があることは留意が必要である。

### 4. 法制度の枠組み

ルワンダにおける投資に関連する法制度では、公平性、投資家保護等の基本的事項に対応する内容になっている。また、投資促進については、①ビジネス環境の向上による投資・操業コストの低減、②産業・輸出振興政策を通じた投資促進、③民間投資への税制優遇が主な柱となっている。

投資に関する法令では、2005 年に制定された投資及び輸出促進法（Law No. 26/2005 of

17/12/2005 Relating to Investment and Export Promotion and Facilitation) に代わり、新たに 2015 年投資促進法 (Law No. 06/2015 of 28/03/2015 Relating to Investment Promotion and Facilitation) が制定された。2015 年投資促進法においては、優先セクターが明確化され、同法の付属文書で優遇に関する規定が整理された。2015 年投資促進法の主な内容は以下のとおりである。

表 5 2015 年投資促進法の主な内容

項目	概要	該当部分
基本条項	本法の目的、用語の定義	第 1-2 条
投資家に対する保証、投資の優先セクター	投資家の国籍に関わらず全ての業種が開かれていること (内外非差別の原則)、及び、投資の優先セクターが、輸出、製造業、エネルギー、運輸、ICT、金融サービス、低価格住宅の建設であることを規定。	第 3-5 条
投資家保護・権利	投資家の資本と資産の保護、本国への送還の権利、知的財産権の保護を規定。また紛争解決についても規定。	第 6-9 条
投資認可手続き	投資優遇に関する認可手続きと必要書類を規定。また、申請後 (書類に不備がなければ) 2 営業日以内に認可証が発行されることを規定。	第 10-12 条
投資認可を受けた投資家の義務	投資認可を受けた投資家がすべき事項を規定。	第 13 条
RDB の役割	投資促進に関する RDB の役割を規定。	第 14 条
投資業務の変更・停止・終了	投資業務の変更・停止・終了に関する事項を規定。	第 15-17 条
投資認可証のキャンセル	投資認可証のキャンセルに関する事項を規定。	第 18-21 条
経過措置	投資及び輸出促進法 (2005 年) から投資促進法 (2015 年) への移行に関する経過措置について規定。	第 22-25 条
優遇措置	投資認可を受けた投資家の具体的な優遇措置を規定。	付属文書

出所: 2015 年投資促進法を基に JICA 調査団作成。

インフラ整備、公共事業・サービス提供への官民連携に向けた法制度として、2016 年に PPP 法 (Law No.14/2016 of 02/05/2016 Governing Public Private Partnership) が策定された。これに先立ち、ルワンダでは既に電力の分野を中心として PPP 案件が実施中である。

## 5. 投資環境

### (1) 進出形態と手続き

ルワンダで事業を営む組織は、ルワンダの会社法 (Law No. 07/2009 of 27/04/2009 relating to companies) に従う必要がある。実務上、投資家はオンラインでの法人登記<sup>1</sup>に加えて、RDB 内の登記長官事務所 (Office of the Registrar General)、もしくは県事務所に赴き申請登録する方法がある。会社設立登記に際しては、RDB での登記長官事務所が一元的な窓口であり、法人情報の登記簿への登録、管理、抹消に係る業務を管轄している。同事務所では、商業登記をすることで事業活動に必要とされる手続きが完了する。つまり、一度の申請書類で、

<sup>1</sup> RDB ウェブサイト (<http://org.rdb.rw/>)

登記簿への登録、RRAによる納税者番号（Tax Identification Number: TIN）、社会保障局による社会保障番号がそれぞれ取得可能である。創業に要する時間は6時間程度となっている。

## (2) 投資認可

ルワンダの投資認可に係る法制度は、2015年に制定された投資促進法（Law No. 06/2015 of 28/03/2015 Relating to Investment Promotion and Facilitation）に一元的に規定されている。なお、投資認可は、優遇措置を受けるための認可という位置づけである。

投資家は、会社を設立し、各業種で特定されている営業活動に必要な事業ライセンスを関連省庁より取得した後、RDBに投資優遇に関する認可取得のための申請を行う。認可手続き及び意思決定は、RDB庁舎の1階に設置されているワンストップセンター（One Stop Center: OSC）で全て完結する。具体的なプロセスは、OSCへのヒアリングより以下のとおりとなっている。なお、商業活動は直接投資と見なされず、投資促進法の適用対象外である。

### <投資優遇認可に係るRDB内のプロセス>

- ① 投資家は、申請書類をRDBのOSCに提出（オンライン申請も可）
- ② OSC Division Managerが申請書類のレビューチームを指定する（投資事業の内容を踏まえてOSCの各デスク担当者よりチームが編成される）
- ③ 各担当者より、それぞれの所掌における検討結果（提案）が出された後、レビューチーム内で協議が行われる
- ④ OSC Division Managerが認可の可否について最終決定を行う。

\*規定では、書類に不備がなければ2営業日以内に認可証が発行される（2015年投資促進法第12条）。

申請に必要な書類は以下のとおりである。

### <必要書類>

- ① 企業の法的立場を明記した証書
- ② 投資事業のビジネスプラン
- ③ 関連法に則ったEIA証書
- ④ 雇用創出数と雇用の形態
- ⑤ 申請料の支払い証書（申請料は500ドル）
- ⑥ 営業活動に必要な各種事業ライセンス

出所：2015年投資促進法第11条

## (3) 税制・税務手続き

ルワンダで事業を行う組織は、ルワンダ源泉の所得を原因として課税される。原則として1月1日から12月31日を課税年度とし事業遂行に要した費用は税務上の損金とみなされ

る。加えて、従業員の訓練や研究開発において発生する費用は損金算入可能である。但し、ここでの費用の範囲にはそれらの活動を実施するための土地や建物などの不動産の取得や開発費用は含まれない。税務当局はルワンダ歳入庁（Rwanda Revenue Authority: RRA）であり、税務に係るあらゆる事項（課税、徴税、還付、税務訴訟等）を管轄する権限を有し財務省の管掌の下にある。税法は、RRA のウェブサイト公表されており、税目ごとに実態法や手続法が存在する。事業会社がルワンダにて負担する主な税金は下記の通りである。

表6 ルワンダの事業会社が負担する税の概要

税目	税率(%)	備考
法人所得税	30	新規上場企業は、発行株式の程度に応じて5年間の軽減税率（20%、25%、28%）が適用される。税法にある零細・小企業は売上規模に応じて一定額の法人税の納税が必要。
支店税	30	支店が稼得した利益に課される。税率は租税条約締結国との間では軽減される。
源泉税：		
配当	15	但し、ルワンダもしくはEACの税務上の居住者が、取引所に上場する企業から受け取る配当の場合は源泉税が5%。
利子	15	
ロイヤリティ	15	
サービス	15	非居住者による技術サービス、プロフェッショナルサービスが対象。
付加価値税	18	免税の物品を除いて、ルワンダ国内で提供時または輸入時にあらゆる商品・サービスに課される税金である。
輸入時に支払う主な税務および手数料		
関税（東アフリカ共通域外関税）	CIF 価格の 0%、10%、25%	RRA
VAT	品目により CIF 価格と関税の和の 18%	RRA
源泉税	CIF 価格の 5%	RRA
Consumption Tax	品目による	RRA
インフラ開発税（Infrastructure Development Levy）	EAC 域外からの輸入品へ価格の 1.5%	—

出所：現地インタビュー結果に基づき JICA 調査団作成

#### (4) 土地の取得と不動産登記

ルワンダにおける土地の使用と管理を決定した土地法（Law No. 03/2013 of 16/06/2013 Governing Land in Rwanda）が基本法となって、その他の土地関係の法及び規則が制定されている。また、ルワンダの土地制度は、天然資源省（MINIRENA）が土地の管理、計画、割当等に係る政策策定、法制度整備を行うが、登記に関しては、ルワンダ天然資源庁（RNRA）が管轄している。

ルワンダの土地は、Public Land と Private Land の 2 種類に分類できるが、前者はさらに 5 つの種類に分かれている。土地制度の概要は表のとおり。

表 7 ルワンダの土地制度の概要

No.	土地の種類	概要	備考
1.Public Land		公的機関が所有する土地	
1)	State Land in Public Domain	ルワンダ国家が所有し、ルワンダ国民の公益のために使用される土地で原則的に譲渡ができない。	湖・河川・国立公園、国道等
2)	Local Land in Public Domain	地方自治体が所有し、地方住民の公益のために使用される土地で、原則的に譲渡ができない。	
3)	State Land in Private Domain	国の土地であるが土地の譲渡が可能	空閑地、没収した土地等
4)	Local Land in Private Domain	地方自治体の土地であるが譲渡が可能。	
5)	Public Institution Land	省庁・大学等公的な機関が所有する土地で譲渡が可能	
2. Private Land		個人または企業が所有する土地	

出所：RNRA へのヒアリングに基づき JICA 調査団作成

#### (5) 労働事情

ルワンダの労働関係の規則は労働法（Law No. 13/2009 of 27/05/2009 regulating labour in Rwanda）とその施行細則が主な法的根拠であり、一般原則・労働組合・雇用形態・報酬・労働条件・外国労働者の雇用等の内容が記載されている。管轄する省庁は公共事業・労働省（Ministry of Public Service and Labour：MIFOTRA）であり、スキル開発のガイドラインや、国家雇用プログラム（National Employment Program）が作成され政策が実行されている。

ルワンダでは一定程度のルワンダ国籍の人材を優先雇用させる仕組みがあり、高度専門職人材は将来的な現地人への移行が求められており、外国人を雇用する際、投資法での投資額の要件を満たさない場合には、なぜその人材が必要とされるかということの説明文書が求められる。2015 年投資促進法では税制優遇を受けるための条件として、ルワンダ人の雇用とトレーニングを施すことが定められているほか、直接税に係る法律では、外国投資家に対して一定の条件を満たすことを前提に、雇人数によって法定税率からの軽減税率が適用される。

#### (6) 金融・外国為替

ルワンダは、經常取引及び資本取引については自由で国際収支の赤字対策などを理由に為替取引を制限しないことを約束する IMF 協定第 8 条国の条件を遵守している。主な根拠法令は ルワンダ国立銀行の地位に関する法（Law No.11/97 of 26/97/1997 regarding the status of National Bank of Rwanda）及び 2013 年規則第 5 号（Regulation No.5/2013）である。上記の外国為替法令によれば、ルワンダでは投資家は、公認外国為替取扱銀行を通じて利益・配当

を送金または輸出入決済等のために自由に外貨交換を行うことができる。ルワンダにおける経常取引と資本取引に係る為替管理の概要は表のとおりである。

表 8 ルワンダの為替管理の概要

取引の内容	必要な条件
1) 経常取引の場合	経常取引（貿易決済、海外への配当金・金利支払い等）については、全く制限はなく基本的に自由で事前申告義務はない。但し、外貨建ての支払いについては公認外国為替取扱銀行を通じて、裏付け書類の提出と共に行う必要がある。 輸出収益は輸出された日から3カ月以内に本国に送金することが義務付けられている。
2) 資本取引の場合	資本取引は原則自由であるが、不正なマネーロンダリング・テロ資金等の送金をチェックするため、1万ドルを超える送金の場合は、外為取引銀行を通じて当局への報告が必要となっている。 また、海外からローンを借りる場合は、借入者は統計上の目的のために商業銀行を通じて中央銀行に規定のフォームを提出する必要がある。

出所：各種資料に基づき JICA 調査団が作成

#### (7) 貿易通関制度

ルワンダは EAC 関税同盟に加盟していて、関税に関するルールは、東アフリカ関税同盟関税管理法（EACCMA）及び EAC 関税規則（East African Community Customs Management Regulations）に基づく。産業・貿易振興を目的とした保税、関税の減免についても、EAC レベルでの規則を遵守する必要がある。例えば、地域を限定した保税、関税の減免を認めるスキームについては、東アフリカ関税同盟設立にかかる議定書の中で輸出振興政策の一環として枠組みが定められている。しかし、経済特区（SEZ）に関しては具体的な政策、法制度が策定されていない。

貿易開始時に必要な手続きは次の通りである。また、このほか、輸出入に関する規制や許認可を要する品目があり、こうした品目については、許認可に係る手続きが発生する。

#### 輸出時における事前手続き

輸出品目に関する規制では、EAC 関税管理法（EAC Customs Management Act: EACCMA）の Second Schedule に記載の品目、特定の農産品については、輸出業者としての登録等の手続きが必要となっている。

また、その他の輸出時の産品別手続きについて下記に示した。

表 9 ルワンダの輸出時に必要な手続き

	手続き	管轄
農産物 (未加工)	検疫証明の取得	Rwanda Animal Livestock Inspection and Certification Services (RALIS) (MINAGRI)
コーヒー、 紅茶	輸出ライセンス取得、品質検査認定 (Certification of Quality)、衛生植物検疫 (SPS) 認定が必要な	NAEB (MINAGRI)

	手続き	管轄
	場合は MINAGRI	
鉱物	Rwanda Natural Resource Authority、 International Conference of the Great Lakes Region の Mining Export License、Certified Training Chain の取得	RNRA

出所：Trade Mark East Africa/PSF, Export Handbook

### 輸入時における手続き

輸入時には、輸入許可取得が必要な品目や、ルワンダ国内法で定められた品質基準を証明する検査結果の添付が必要な品目がある。前者については、薬品がルワンダ電子シングル・ウィンドウ（Rwanda Electronic Single Window: ReSW、後述）に統合されているが、各省における審査と証明の発行は各省のシステムで実施され、部分的にシングル・ウィンドウに統合が進んでいる。そのため、輸入許可が必要な品目、手続き詳細やシングル・ウィンドウへの統合状況などは、手続きの際に確認する必要がある。植物・動物検疫については、Trademark East Africa の支援を受けて手続きのオンライン化が進められているとみられるが、本調査では十分な情報を収集することができなかった。ルワンダにおける輸出入申請に必要な書類は下記の通りである。

表 10 輸出入通関手続きに当たっての必要書類

輸出	輸入
① コマーシャル・インボイス	① 輸入ライセンス
② 輸出申告書	② 輸入申告書
③ 梱包明細書	③ 船荷証券（B/L）または航空貨物運送状 （Air Way Bill）、
④ 検疫証明書	④ 梱包包明細書
⑤ 原産地証明	⑤ リリースオーダー
⑥ 輸出ライセンス	⑥ 関連機関からの認可書（検疫、薬品等）
⑦ リリースオーダー	

出所：Doing Business 2017 を基に JICA 調査団作成。

### (8) インフラ(電力、物流、工業団地)

電力および物流にかかるコストはそれぞれ下表の通りである。

表 11 電力供給を受ける際の時間とコスト比較

	ルワンダ	ケニア	ウガンダ	カンボジア	サブサハラ・ アフリカ
手続き（数）	4	3	6	4	5.1
時間（日）	34	95	66	179	115.4
コスト（一人当たり GDP に 対する割合、%）	2,722.6	642.0	8,449.0	2,173.3	3,711.1
電力供給安定度と料金の透 明性指数（0-8）	0	0	4	3	0.5
参考:Doing Business で調査 した電力料金（¢/kwh）	17.9	17.6	22.7	17.8	—

出所：世界銀行 Doing Business 2017

注：コストは電力契約締結、供給開始に向け必要な書類手配、資機材購入、工事費等の合計。

表 12 キガリまでの輸入に関する輸送コスト

国名	積み地～最寄り港	コスト (ドル)	内陸輸送	コスト (ドル)
ルワンダ	横浜～ダルエスサラーム	4,788	ダルエスサラーム- キガリ	4,000～ 5,000
	イスタンブール～ダルエ スサラーム	2,000	モンバサ-キガリ	4,500～ 5,000
南アフリカ	横浜～ダーバン	2,200	—	—
ケニア (ナイロビ)	横浜～モンバサ	4,478	モンバサ- ナイロビ	1,000

注：40 フィートコンテナあたりの価格。

出所：インタビュー、JETRO 投資コスト比較資料、Shippers Council of Eastern Africa、East Africa Logistics Performance Survey2015 に基づき JICA 調査団作成。

ルワンダでは、2010 年に SEZ 政策、2011 年に SEZ 法 (Law No05/2011 of 21/03/2011 Regulating Special Economic Zones) を策定し、ルワンダ経済特区庁 (Special Economic Zones Regulatory Authority of Rwanda: SEZAR) が設置された。最初の SEZ として、キガリ SEZ を整備している。しかし、現状では、SEZ がこの 1 カ所のみであり、SEZAR による実施が期待される業務量に満たないという判断から、独立した組織ではなく、RDB 内の部署として機能している。SEZ 法が定める SEZ 制度は下記の通り。

表 13 ルワンダにおける SEZ 制度の概要

項目	主な業務内容
SEZ 設置のクライ テリア (第 4 条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業・農産加工、金融、観光及びレクリエーション活動、グリーンエネルギー関連産業、住居用建物等の振興またはその他のタイプの経済開発センターの振興に向けた良好な環境の提供</li> <li>・ 上記活動に特化した土地の特定</li> <li>・ インフラ開発、既存施設の改良による上記の土地の開発</li> <li>・ 投資家の満足度の高い迅速で効果的なサービス提供</li> </ul>
ゾーンのタイプ (第 5 条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自由貿易区 (Free Trade Zone: FTZ) と非自由貿易区(non-FTZ)</li> </ul>
ネガティブリスト (第 6 条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ネガティブリストがある場合はそこで規定される産業への投資の立地が可能 (注：具体的なネガティブリストについては後述)。</li> </ul>
関税の扱い (第 33、34 条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FTZ への輸入は免税。輸入した製品は FTZ 内の倉庫で規定の期間保税扱いで保管できる。</li> <li>・ 各 SEZ には関税事務所を設置し、モニタリングを行う。</li> <li>・ FTZ 内では、持ち込まれた製品の再包装、組み立て、流通、仕分け、等級分け、洗浄、国内製品との混合を行うことができる。</li> <li>・ それらの製品が関税地域外に販売された場合は、免税扱いのままとする。それらの製品が関税地域内に販売された場合は、関税規則により定められた関係する関税を化される。</li> </ul>

出所: SEZ 法

## 6. 投資促進機関

ルワンダにおける投資促進業務の担当機関はルワンダ開発庁 (RDB) である。その責務は、以下のとおりである。



- 発展の加速化、政府及び民間セクターの積極的な役割の促進
- 国内投資・外国直接投資の促進
- 付加価値のある財・サービスの地域・国際市場への輸出
- 観光業、観光関連の国立公園やその他保護区の保全に関する政策・戦略の提案・実施、観光促進に係る政府への助言
- ICTに関する政策・戦略の提案・実施、ICT振興に係る政府への助言
- 公共・民間投資に関するガイドラインの提示、事業計画の分析、政府決定の実行のフォローアップ
- 民営化プログラムの実施及びモニタリング、政府への助言
- 起業家精神の育成、民間企業の創設・育成支援
- 近代化、パートナーシップの活用及び貿易会社の登録、担保付き取引、知的財産権及び商業活動の開始・実施・終了に係る権利に関する活動の開始・実施・フォローアップ
- 効率性・競争力の向上に向けて、能力強化への投資促進及び雇用者の技能開発プログラムへの民間セクターの動員
- 投資家の環境基準順守に係る促進・支援
- 類似の地域・国際機関との協力・連携
- 開発事業に関する政府への助言

RDB は、投資を呼び込むにあたっての基礎的な情報提供活動として、英語でのウェブサイト (<http://www.rdb.rw/home.html>) とパンフレット類を主要媒体とした広報活動を行っている。広報ツールは半年ごとにレビューを行い、必要に応じ更新している。

また、RDB では、進出支援、操業支援、アフターケアと一貫した投資サービスを行っている。主なサービスは以下のとおりである。

<RDB による投資家へのサービス>

- 進出支援: ①外国投資家のビザ・労働許可の取得支援、②投資環境等に関する情報提供
- 操業支援: ③ビジネス活動に必要な情報提供及び各種ライセンスや土地取得等の支援、④投資優遇に関する認可取得の支援、⑤ビジネス活動に必要なインフラ(電気・水道)の整備・確保のための支援
- アフターケア: ⑥ビジネス活動の現場視察による事業計画の進捗状況の確認、⑦優遇措置の合意内容に関するモニタリング、⑧課題解決支援

ワンストップサービスセンター (One Stop Center: OSC) は RDB 庁舎の 1 階に設置されており、OSC 内に設置されている各デスクと担当官の人数及びその主な役割は以下のとおりである。OSC の公式な開業時間は、午前 7 時～午後 5 時である (オンラインでは 24 時間受付となっている)。

表 14 OSC の各デスクと業務内容

デスク名	業務内容	所管官庁と配置人数
出入国管理	ビザと労働許可に関する事項を担当	大統領府の Migration Department の担当官が常駐（2名）
RRA	徴税・税制優遇に関する事項を担当	RRA の担当官が常駐（午前 7 時～午後 4 時（1名）、4 時～深夜まで（1名）の 2 名体制 （※）オンライン申請に対応するため、開業時間後も RRA の担当官が業務にあっている
EIA	環境インパクト評価に関する事項を担当	（かつては Rwanda Environment Management Authority の担当官が常駐したが）現在は RDB 職員に権限委譲され、RDB 担当官が担当（6名）
ユティリティ	電力及び水に関する事項を担当	電力は Rwanda Energy Group、水は Water and Sanitation Corporation の各担当官（各 1 名）が常駐
RSB	基準・認証に関する事項を担当	ルワンダ標準局の担当官が常駐（1名）

出所: RDB へのインタビューにより調査団作成

## 7. 結論

ルワンダは、1994 年に起こったジェノサイド・内戦以降、紛争後の緊急対策と復興、経済開発と貧困削減の二つの時期を経て、現在は経済構造の転換を進める時期に来ているといえる。この中で、大統領の強いリーダーシップ、政策・制度構築、政策実施に向けたモニタリングの実施と業績管理の一貫した政府の政策運営が投資環境の向上に奏功している。一方、産業構造、民間セクターの能力は未だに開発途上の段階であり、経済成長を大きく牽引する輸出産品や国内産業の育成が急務である。

これまでの外国及び外国資本、または技術が参加した投資事例では、市場規模は小さいものの、最終工程生産拠点を販売先であるルワンダへ移転し、まずは国内市場を獲得する水平的直接投資の事例がみられる。あるいは EAC 域内及び近隣国を中心に工程間の分業体制をとったり、系列グループ内にセクター横断的に分業体制をとったりするパターンもみられる。一方、市場が小さく、投資リスクに対応するため、スタートアップ当初等で、ドナー機関等による支援を受けた案件も見受けられた。

世銀グループによる Dosing Business のスコアは高いものの、行政機関、民間セクターともに能力強化の途上にある現状では、各投資家は認可取得後のプロジェクト実施、操業開始時期に様々な課題に直面する。こうした課題の多くは、セクター固有のものも多く、RDB から所轄が離れている可能性も高い。そのため、顧客サービスの一環としてアフターケアをどの程度まで実施するか、RDB の能力と所管する分野を踏まえた上で、適正な実施方法を検討する必要がある。その上で十分に投資家の理解を得るとともに、関連する諸機関との連

携等現実的な対応を考案することがのぞましい。このような対応は、投資家の業績を上げるだけでなく、RDB や関連諸機関の顧客管理の視点では、評価と信頼性を維持するために重要である。



## 第1章 業務全体及び調査の概要

### 1.1 業務の背景

2013年6月に開催された第5回アフリカ開発会議(Tokyo International Conference on African Development V: TICAD V)においては、TICAD Vの主要テーマである「強固で持続可能な経済」「包摂的で強靱な社会」「平和と安定」に沿って、今後のアフリカ開発の方向性について活発な議論が行われた。今後のロードマップとして採択された横浜行動計画では、経済成長の促進の観点から民間投資の役割が強調され、資源以外の多様な分野へも投資を誘致し、雇用、地元企業と外国企業のビジネスリネージ、技術移転の促進を図る重要性が掲げられた。これらの取り組み促進に向け、我が国はアフリカ10カ国への産業アドバイザー派遣等の支援を表明した。

これを受けて、国際協力機構(Japan International Cooperation Agency: JICA)は、既に数カ国への個別専門家派遣を行っている。その他の国からも派遣等の要請があるが、投資促進という課題に対処するためには、投資政策・投資環境(法的側面を含む)の分析・改善という政策・制度面での知見に加え、外国投資の誘致促進に向けたビジネスに関する知見も求められ、幅広い支援を効果的に行うことが課題となっている。

このような背景から、①今後投資促進分野での取り組みを検討する国に対する投資促進分野の情報収集(以下、「投資促進分野情報収集業務」、または「情報収集業務」)、②複数国への投資促進分野の個別専門家派遣業務(以下、「個別専門家派遣業務」)の2つを一括して対応することで、より包括的、効果的な取り組みを促進することが求められている。

### 1.2 業務の目的

上記の背景を踏まえ、本業務の目的は以下のとおりである。

- 対象国の投資環境、投資ポテンシャル及び投資促進体制を分析し、外国企業に投資意向調査を行い、当該国の投資促進に当たっての課題を整理する。
- 個別専門家派遣業務の対象国については更に投資環境改善への助言及び投資促進に向けた投資促進機関等の能力向上支援・投資誘致支援を行う。

### 1.3 業務の実施体制

上記の背景及び目的を踏まえ、調査対象国(エチオピア、コンゴ民主共和国、カメルーン、ルワンダ)については下図のとおり調査を実施し、当該国の投資促進にあたっての課題を整理する。また調査実施にあたっては、標準化業務として各調査項目を有機的に連携させ、包括的なアプローチをとる。特に投資環境・投資促進機関については、情報収集項目・内容を標準化して経済協力開発機構(Organisation for Economic Co-Operation and Development: OECD)の投資のための政策枠組み(Policy Framework for Investment: PFI)、世界銀行の「世界のビジネス環境 2017」(以下、Doing Business 2017)等の枠組みや情報を参照にして分析すること

で、各国の状況を相対的に比較できるようにする。

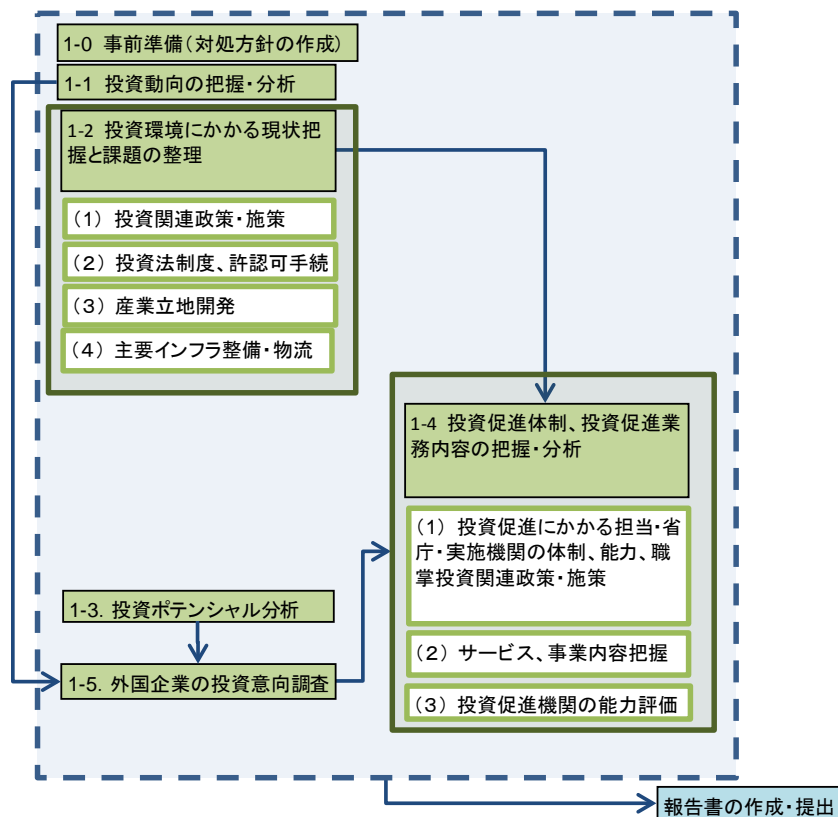


図 1-1 標準化業務のフロー

個別専門家派遣業務対象国（ケニア、ザンビア、ガーナ）については、標準化業務で得られた結果を基に、実際に技術支援を行い、成果の検証を行うことで、今後の他のアフリカ諸国、ひいては、広く途上国における投資促進支援の実施手法を検討する上で参考となる教訓・知見を得ることを狙いとする。

#### 1.4 ルワンダ共和国投資促進分野情報収集調査の実施方針

ルワンダ共和国（以下、ルワンダ）は2012年に長期計画、Rwandan Vision 2020の見直しを行い、2020年の中所得国入りを掲げ、一人当たりGDPを1,240ドル、貧困層比率20%を目標に設定した。更にこうした目標の達成に必要な経済・産業構造の変革を指向し、グッドガバナンス、人材・知識集約的、民間セクター主導、生産性が高く市場指向の農業、地域及び国際的な経済への統合を政策の柱として掲げている。2013年から18年における国家開発計画、第2経済開発・貧困削減戦略（Economic Development and Poverty Reduction Strategy II: EDPRS 2）においても、国内産業の成長に向けたインフラ等基盤整備、輸出振興、民間投資促進を優先分野に挙げている。

このような政策目標の下で、ルワンダは近年高い経済成長率を維持し、過去5年間の平均成長率は7%台となっている。この成長には、牽引役として積極的に振興してきた金融やICTなどのサービス産業の貢献も大きい。民間セクターの操業環境向上と投資促進に向けた

取り組みにより、世界銀行の **Doing Business** は 2017 年版で 190 カ国中 56 位、アフリカにおいてモーリシャスに続く 2 位となっている。しかし輸出が国際価格に左右されやすい一次産品中心であることに対して、経済開発の進展による輸入が増大し、貿易赤字が拡大している。内陸国であり、小さな国土に擁する人口は 1,100 万人という制約がある中、目標とする経済成長を達成するには、引き続き生産性が高く競争力の高い民間セクターの育成が鍵となる。そのために国内外投資家による質の高い投資を促進することが肝要である。

一方、アフリカでは地域経済統合の取り組みが進められ、投資家の市場、投資戦略、産業立地の選択において、地域統合の広がりや深化が重要な要素となっている。ルワンダは東アフリカ共同体 (East African Community: EAC) と東南部アフリカ市場共同体 (Common Market for East and Southern Africa: COMESA) に加盟するが、特に EAC では関税同盟が発足し、隣国ウガンダ、タンザニア、ケニアの三カ国の間では単一関税地域の制度の施行が開始されている。また、COMESA と南部アフリカ開発共同体 (Southern African Development Cooperation: SADC) を含む広域自由貿易圏 (Tripartite Free Trade Area) が署名され、近隣国を含めたアフリカ大陸の多くの地域を包含する共通市場形成への調整が進んでいる。こうした地域経済圏内・外において優位なポジションを特定し、経済開発のイメージを想定した上で、民間投資と外国投資の戦略的な促進を図る必要がある。

上記の状況の踏まえ、地域及び国際経済におけるルワンダの競争力や投資ポテンシャルを考慮し、今後同国が投資促進を進める際に課題となる点を整理する。





## 第2章 ルワンダ共和国の概要

### 2.1 国土

アフリカ東部に位置するルワンダ共和国（以下、ルワンダ）は、国土面積は四国の1.4倍（26,338 km<sup>2</sup>）と小さく、アフリカで人口密度が最も高い国である。同国は、北はウガンダ、東はタンザニア、南はブルンジ、西はコンゴ民主共和国（以下、コンゴ（民））に囲まれた内陸国である。丘陵地が多く、「千の丘の国」と呼ばれている。



出所：JICA 調査団作成。

図 2-1 ルワンダ共和国全図

### 2.2 政治概況

#### 2.2.1 略史

ルワンダは、1890年にドイツ領東アフリカに編成され、第一次世界大戦後の1919年からベルギーの委任統治下に置かれ、1962年にベルギーから独立した。独立以前から、フツとツチの抗争が繰り返されていたが、1990年にウガンダに避難していたツチが主体のルワンダ愛国戦線（Rwanda Patriotic Front: RPF）とフツ政権との間で内戦が勃発し、1994年にハビヤリマナ大統領暗殺を契機にフツ過激派によるツチ及びフツ穏健派の大虐殺が起こった。同年、RPFが全土を完全制圧し、ビジムング大統領・カガメ副大統領の新政権が成立した。2003年には新憲法が制定されたほか、複数候補者による初の大統領選挙が実施され、カガメ大統領が当選し、2010年に再選、現在に至る。カガメ大統領は汚職対策に注力しており、

他のアフリカ諸国と比べて汚職が少なく、治安が良い。次回の大統領選挙が2017年8月に予定されており、カガメ大統領の三選<sup>2</sup>が予想されているが、今後の内政動向を注視する必要がある。また、2015年に入り、隣国ブルンジの情勢が悪化したことにより、ブルンジ難民の流入が続いている<sup>3</sup>。

## 2.2.2 ガバナンス

ルワンダの治安と法の支配の現状について、モ・イブラヒム財団<sup>4</sup>が全アフリカ54カ国を対象に2006年から毎年発表しているイブラヒム指標<sup>5</sup>を使って概観する。下図は、同指標のうち、治安と法の支配に関する項目について、ルワンダの位置する東アフリカ地域及びサブサハラ地域の平均値と比較したものである。2006年から2015年までの間、法の支配、透明性、個人の安全の指標では、東アフリカ及びサブサハラ・アフリカ地域の平均を常に上回っている。国家安全保障については、東アフリカの平均を上回っていたものの、2008年から悪化し、2008年の80.9から2015年の57.9へ20ポイント以上も低下している。



出所：Mo Ibrahim Foundation (2016) Ibrahim Index of African Governance

図 2-2 ガバナンス指標の比較

<sup>2</sup> 2015年の国民投票による憲法改正により、禁止となっていた大統領の三選が可能となった。

<sup>3</sup> 本節は、外務省「ルワンダ共和国基礎情報」(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/rwanda/data.html#section1>)を参照した。

<sup>4</sup> セルテル社の創設者モ・イブラヒム氏が同社を売却した際に得た利益で創設した財団。同財団は、アフリカ諸国の発展には統治とリーダーシップが重要であると考え、本報告書で使用したイブラヒム指標の作成に加え、モ・イブラヒム賞（アフリカのノーベル賞と呼ばれる）の設立・授与等を行っている。

<sup>5</sup> イブラヒム指標は、アフリカ諸国の統治の健全性・透明性の向上に向けて、治安と法の支配、国民参加・人権、持続可能な経済開発、人間開発の4点について関連データを指標化し、ガバナンスの質について、各国の経年変化やアフリカ諸国間の比較を可能にしている。

下図は、汚職・腐敗防止活動を展開する国際 NGO トランスペアレンシー・インターナショナルが毎年発表している、公務員や政治家の腐敗の度合いを数値化した腐敗認識指数について、2016 年のアフリカ及びアジアの状況を色分けした地図である。サブサハラ・アフリカでは、ボツワナが 100 点満点中 60 点（176 カ国中 35 位）で、最も汚職が少ないと認識されている。その後のカーボベルデ（59 点、同 38 位）に次いで、ルワンダはモーリシャスと並んで 54 点（同 50 位）で、サブサハラ・アフリカでは第 3 位となっており、サブサハラ・アフリカの平均の 31 点を大きく上回っている。アジアと比較しても、ルワンダは韓国やマレーシアと同程度であり、汚職があるとされる認識度合いが比較的低いといえる。

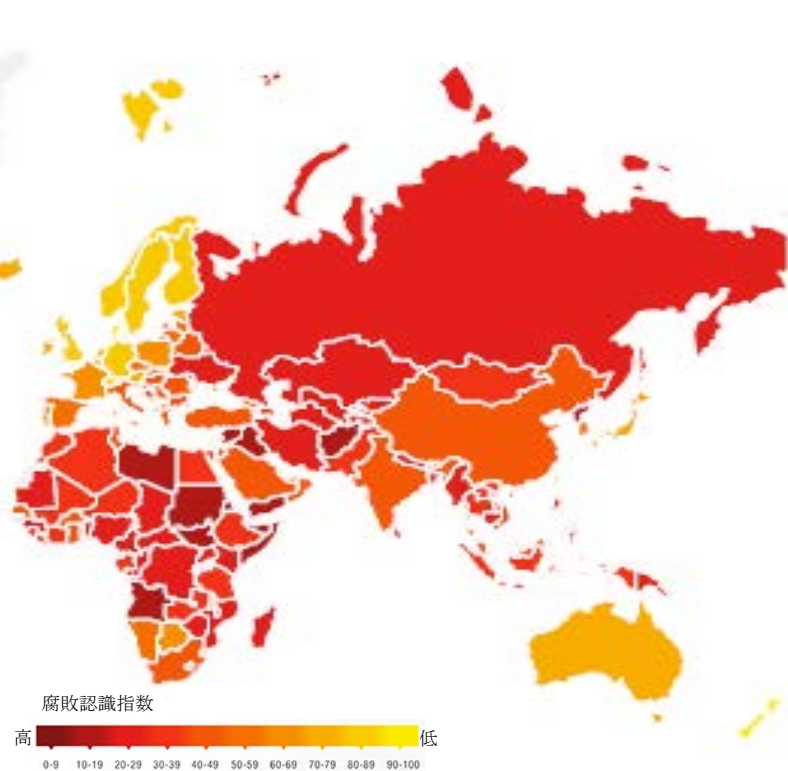
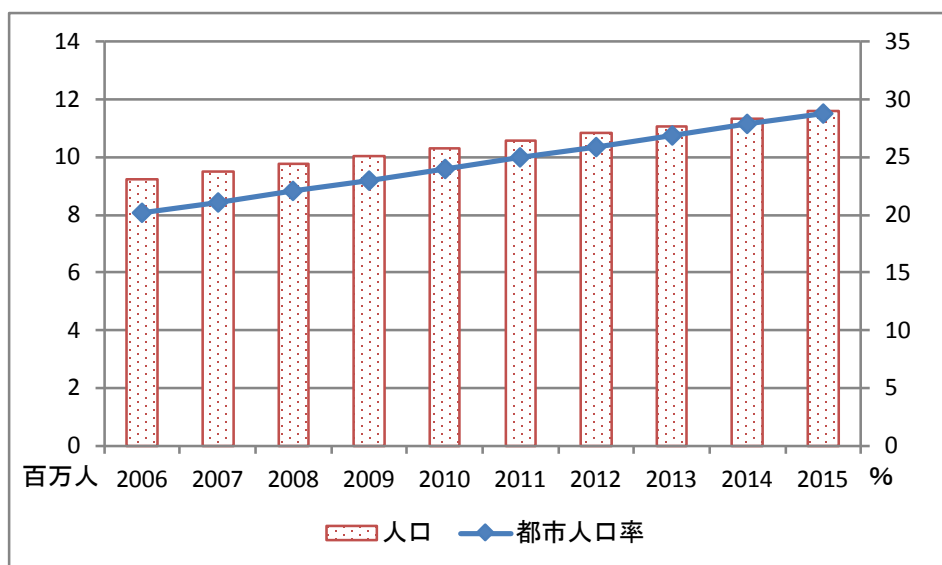


図 2-3 腐敗認識指数（2016 年）

## 2.3 社会概況

### 2.3.1 人口動態

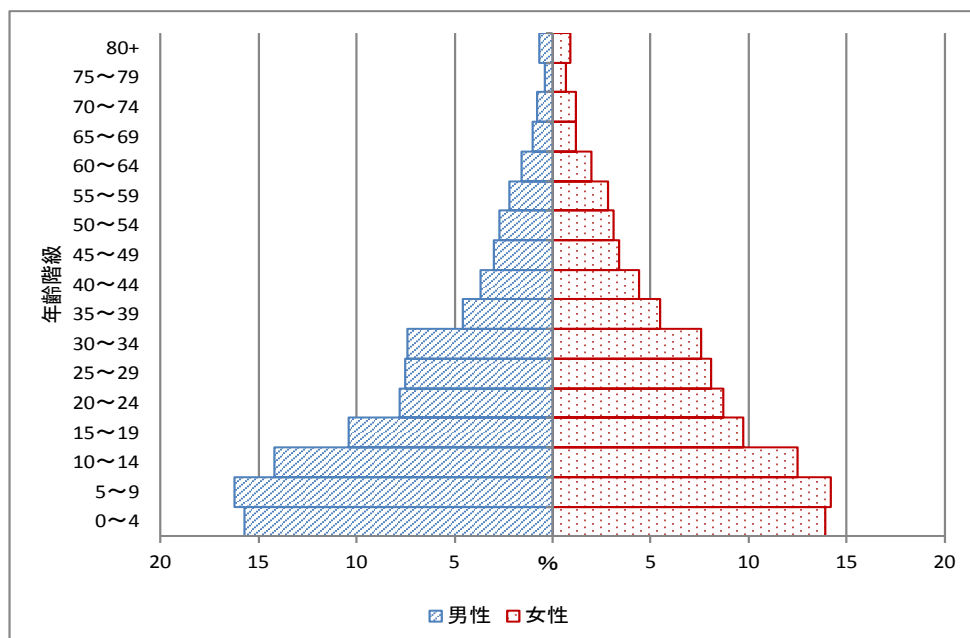
2006 年に約 923 万人だったルワンダの人口は、その後年平均約 2.6%の人口増加率を記録し、2009 年には 1,000 万人を突破した。人口増加と共に、2006 年には全人口の約 20%だった都市人口も増加している。都市人口増加率は 2010 年に入って鈍化したものの、都市部の人口の割合は 2015 年には約 29%へ達し、都市への人口集中が進んでいる。



出所：World Development Indicators (2017) に基づき JICA 調査団作成。

図 2-4 人口と都市人口率の推移

年齢別の人口構成を見ると、19 歳までの人口が全人口の 50%以上を占めており、若年人口が圧倒的に多いことが分かる。東南アジア諸国の多くが 2020 年代に高齢社会に突入すると予測されている中<sup>6</sup>、これから人口ボーナス期を迎えるルワンダは、引き続き高い労働供給力を持っていると言える。一方では、増える労働人口を吸収するべく労働市場の整備や雇用政策が重要となっている。



出所：NISR, Ministry of Health, and ICF International (2015) Rwanda Demographic and Health Survey 2014-15 に基づき JICA 調査団作成。

図 2-5 人口ピラミッド (2014~2015 年)

<sup>6</sup> JETRO (2015) ジェトロセンサー3月号。

## 2.3.2 保健・教育の現状

保健、教育などの主な社会開発指標は下表に纏めたとおりである。

表 2-1 主な社会開発指標

項目	値	年	
1 平均寿命	66.7 歳	2015 年	
2 乳児死亡率 (千人あたり)	32 人	2014/15 年	
3 妊産婦死亡率 (出生 10 万あたり)	210 人	2014/15 年	
4 成人識字率	70.5 %	2015 年	
5 初等教育純就学率	(男児)	97.3 %	2016 年
	(女児)	98.0 %	2016 年
6 初等教育から前期中等教育への進学率	(男児)	75.0 %	2014 年
	(女児)	70.7 %	2014 年
7 前期中等教育修了率	(男児)	93.0 %	2009 年
	(女児)	90.9 %	2009 年
8 前期中等教育から後期中等教育への進学率	(男児)	81.2 %	2014 年
	(女児)	96.4 %	2014 年

出所：1-3, 6, 8：NISR (2016) Statistical Yearbook 2016、4：UNESCO Institute for Statistics (2016) <http://uis.unesco.org/en/country/rw>、5：Ministry of Education (2016) 2016 Education Statistical yearbook、7：Ministry of Education (2013) Education Sector Strategic Plan 2013/14 – 2017/18

ルワンダの平均寿命は 66.7 歳となっており、これは、サブサハラ・アフリカ地域の平均寿命 (58.9 歳) より 8 歳ほど長い。また、妊産婦死亡率はサブサハラ・アフリカ地域が 10 万人あたり 551 人であるのに対し、ルワンダは 210 人と半分以下となっている<sup>7</sup>。

15 歳以上の成人の識字率が、サブサハラ・アフリカ平均が 64.3%であるところ、ルワンダは 70.5%となっている。また、初等教育純就学率は男児・女児共に 95%を超えており、前期中等教育への進学率も 70%以上と高い数値となっている。前期中等教育の修了率も 90%以上と高く、サブサハラ・アフリカの平均 (37%)<sup>8</sup>を大きく上回っている。

ルワンダの教育制度は、下図のように、就学前教育が 3 年間、初等教育が 6 年間となっている。中等教育は前期中等教育と後期中等教育<sup>9</sup>に区分され、前期中等教育の修了後は、後期普通中等学校 (General Secondary School) や職業技術訓練 (Technical and Vocational Education and Training: TVET) 機関の技術高校 (Technical Secondary School: TSS) などへ進学することができる<sup>10</sup>。高等教育では、ディプロマ・学士・修士・博士など 7 つのレベルの学位<sup>11</sup>を授与している。なお、TVET には、TSS の他、前期中等教育レベル相当の職業訓練センター

<sup>7</sup> 平均寿命並びに妊産婦死亡率共にサブサハラ・アフリカ地域の数字も人間開発報告書 (2016) による。

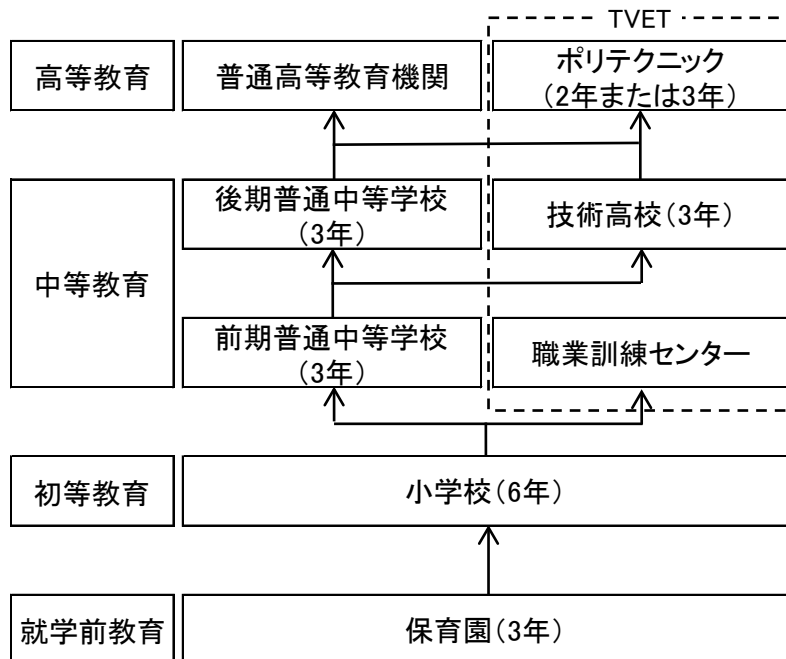
<sup>8</sup> UNICEF Global databases 2016

<sup>9</sup> 基礎教育は、2008 年に初等教育と前期中等教育の 9 年となった後、2012 年から大統領の公約に基づく政策により後期中等教育を加えた 12 年間へ延長された。

<sup>10</sup> 後期普通中等学校と TSS の他、教員養成校 (Teacher Training College: TTC) へ進むこともできる。

<sup>11</sup> サーティフィケート (Certificate)、ディプロマ (Diploma)、上級ディプロマ (Advanced Diploma)、普通学士学位 (Ordinary Degree)、優等学士学位 (Bachelor's Degree with Honours)、修士 (Master)、博士 (Doctoral) の 7 つのレベル。取得に必要な要件は、Higher Education Council (2007) Rwanda National Qualification Framework で規定されている。

(Vocational Training Centre: VTC) や高等教育のポリテクニク (Integrated Polytechnic Regional Centre: IPRC) の3つがある。



出所：Higher Education Council (2007) Rwanda National Qualification Framework、Ministry of Education (2013) Education Sector Strategic Plan 2013/14 – 2017/18, Ministry of Education (2016) 2016 Education Statistical Yearbook に基づき JICA 調査団作成。

補足：記載の期間は標準年数であり、留年などにより長くなる場合もある。また、職業訓練センターや普通高等教育機関は、レベルなどにより期間が異なる。

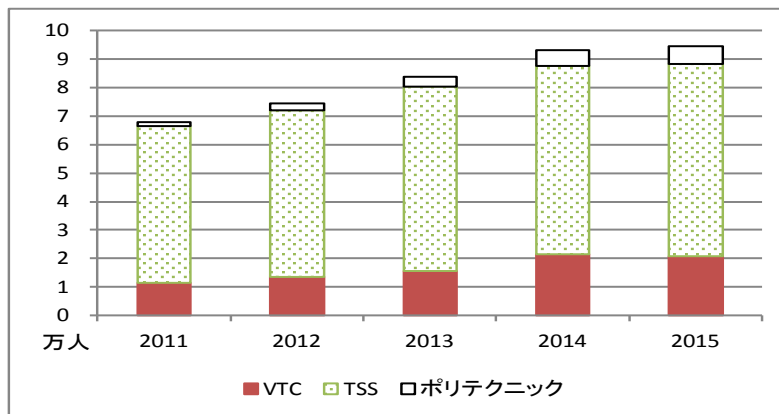
図 2-6 ルワンダの教育制度

ルワンダでは、大虐殺やディアスポラの影響などにより、技術者・エンジニアをはじめとする専門人材が不足している。Vision 2020 では、「人的資源開発と知的集約型経済の実現」を掲げており、経済成長の担い手となる人材の育成（特に科学技術分野）を目的として、職業訓練学校が設置された。現在、TVET の認定校は、VTC が 175 校、TSS が 200 校、ポリテクニクが 16 校<sup>12</sup>ある。大学など、TVET 以外の普通高等教育機関としては、公立 10 校と私立 35 校<sup>13</sup>が認定されている。

VTC、TSS、ポリテクニクのいずれにおいても生徒数は増加傾向にある。とりわけポリテクニクの生徒数の増加が著しく、VTC と TSS と比して絶対数は少ないものの、2011 年から 2015 年にかけて 1,571 人から 5,980 人へと 4 倍近い伸びを示している。普通高等教育機関の生徒数は、2011 年の 62,734 人から 2015 年には 87,013 へ約 1.4 倍と緩やかに増加している。

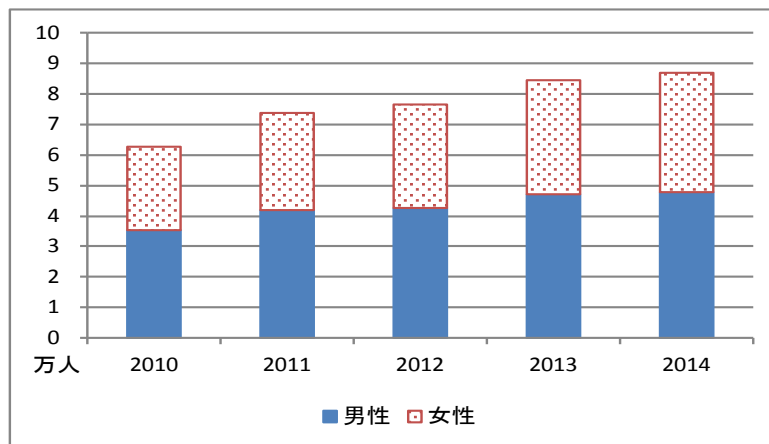
<sup>12</sup> Workforce Development Authority (WDA), TVET Information System, <http://www.wda.gov.rw/tvetis/index/>

<sup>13</sup> Ministry of Education (2016) 2016 Education Statistical Yearbook



出所：NISR (2016) Statistical Yearbook 2016 に基づき JICA 調査団作成。

図 2-7 TVET 機関の生徒数の推移 (2011年～2015年)



出所：NISR (2015) Statistical Yearbook 2015 を基に JICA 調査団作成。

図 2-8 高等教育機関の生徒数の推移

また、教授言語はフランス語であったが、2007年の東アフリカ共同体 (East African Community: EAC)<sup>14</sup>加盟や2009年のイギリス連邦加盟、国際的なビジネスへの参画などにより英語の重要性が高まり、2009年から英語による教育を実施している。ただし、2011年から、初等教育1年生から3年生までは母語であるルワンダ語 (キニアルワンダ) で教えることとなったが、英語は必修科目となっている。フランス語は中等教育から選択科目として履修可能だが、公式な教授言語ではなくなった<sup>15</sup>。

## 2.4 経済概況

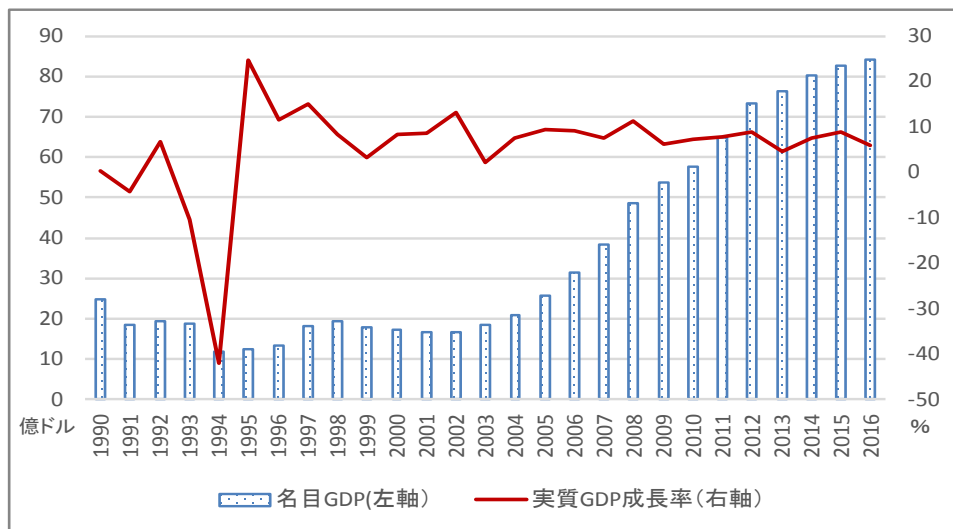
### 2.4.1 国内総生産 (GDP)

ルワンダの名目 GDP の長期的な推移をみると、1994年の大虐殺で一気に落ち込んだが、1998年には1994年以前の水準に回復し、2003年から発展の段階へ入ったことがわかる。

<sup>14</sup> ルワンダの他、ウガンダ、ケニア、タンザニア、ブルンジ、南スーダンの計6カ国から構成される地域共同体。詳細は2.4.4参照。

<sup>15</sup> JICA/国際開発センター (2012年)「基礎教育セクター情報収集・確認調査 国別基礎教育セクター分析報告書—ルワンダ—」。

その後、2003年から2016年にかけて年平均12%<sup>16</sup>の高成長を遂げ、名目GDPは約17億ドルから約84億ドルへと飛躍的に増大した。この急速な復興・発展により、ルワンダは「アフリカの奇跡」といわれている。

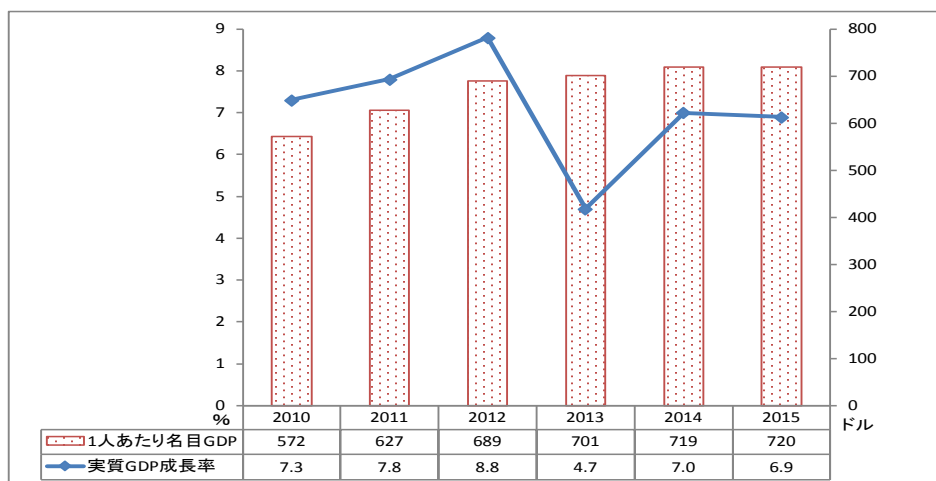


出所：IMF, World Economic Outlook Database, April 2017 に基づき JICA 調査団作成。

補足：実質 GDP 成長率は 2014 年基準価格。

図 2-9 ルワンダの名目 GDP と実質 GDP 成長率の推移（1990 年～2016 年）

2010 年から 2015 年までの実質 GDP 成長率（2011 年基準価格）をみると、2012 年から 2013 年にかけて 8.8%から 4.7%へ落ち込んだものの、その後は 7.0%前後に回復・維持している。1 人あたり名目 GDP も徐々に増加傾向にあり、2010 年の 572 ドルから 2015 年には 720 ドルとなった。なお、2015 年のサブサハラ・アフリカ平均の 1 人あたり名目 GDP は 1,594 ドル<sup>17</sup>となっている。



出所：NISR (2016) Statistical Yearbook 2016

補足：実質 GDP 成長率は 2011 年基準価格。

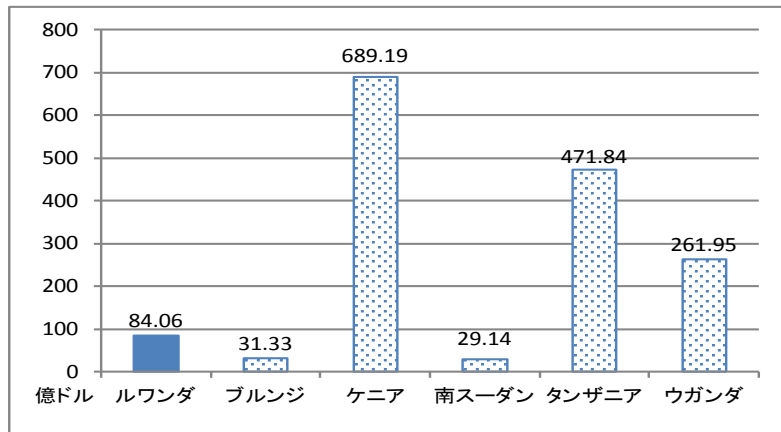
図 2-10 実質 GDP 成長率と 1 人あたり名目 GDP の推移

<sup>16</sup> 年平均成長率は、名目 GDP の金額を基に算出。

<sup>17</sup> World Bank. World Development Indicators.

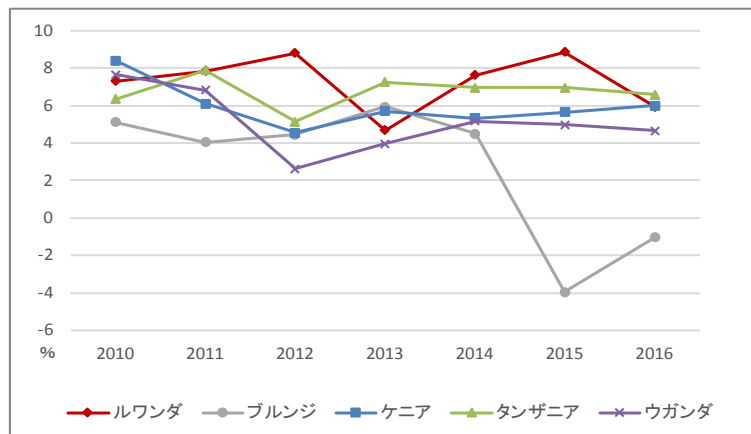


ルワンダの経済規模を EAC 加盟国と比較すると、2016 年のルワンダの名目 GDP は約 84 億ドルで、ケニア・タンザニア・ウガンダと大きな差がある。他方、実質 GDP の成長率は EAC 諸国の中でも概して高い数値を維持している。



出所：IMF, World Economic Outlook Database, April 2017 に基づき JICA 調査団作成。  
補足：ルワンダ以外は推定値。

図 2-11 EAC 諸国の名目 GDP (2016 年)

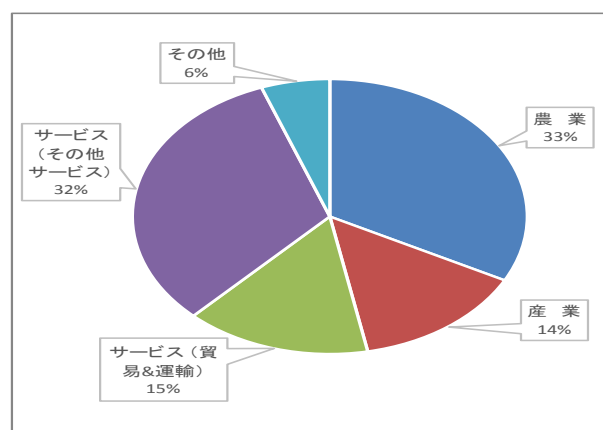


出所：IMF, World Economic Outlook Database, April 2017 に基づき JICA 調査団作成。  
補足：ブルンジ・ケニア・タンザニアの 2016 年の数値、ウガンダの 2015 年以後の数値は推定値。基準価格は、ルワンダ 2014 年、ブルンジ 2005 年、ケニア 2009 年、ウガンダ 2010 年、タンザニア 2007 年。

図 2-12 EAC 諸国の実質 GDP 成長率の推移 (2010 年～2016 年)

## 2.4.2 産業構造

ルワンダの GDP 構成 (2015 年) は、農業部門 33%、産業部門 14%、商業・運輸を含むサービス部門 47% となっており、経済は主に農業とサービスに支えられている。産業部門では、製造業の割合は GDP 比 5% 前後と小さく、1999 年以降シェアに大きな変化はみられない。建設部門については、2010 年前後からの建設ラッシュにより、同 5% 前後から、産業部門全体の約半分の約 7% (GDP 比) を占める拡大を示している。



出所：NISR (2016) National Account 2015 に基づき JICA 調査団作成。  
補足：2015 年の GDP 総額は約 81 億ドル。

図 2-13 GDP シェア構成 (2015 年)

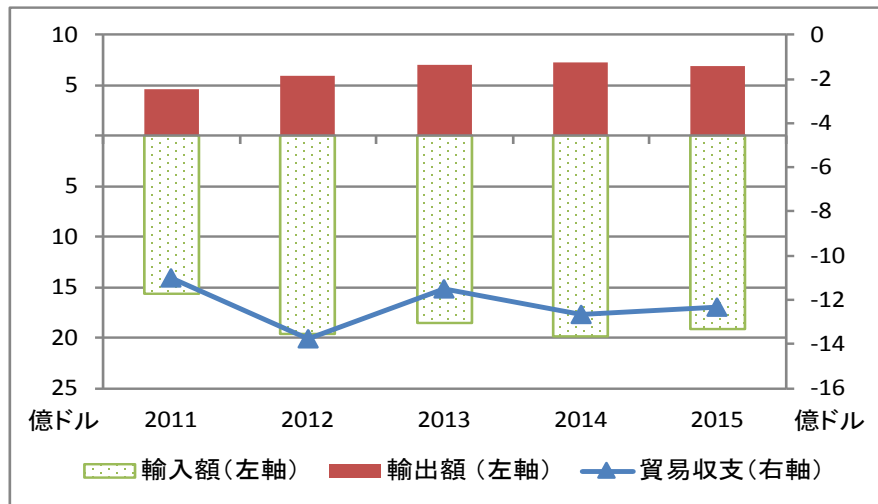
表 2-2 GDP シェア構成の推移 (1999年～2015年)

	ISIC4	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>産 業</b>	<b>B-F</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>
鉱 業	B	0%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%
製 造 業	C	8%	7%	6%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
食品加工	CA	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
飲料・タバコ	CB	5%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%
縫製・衣料・皮革製品	CC	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
木材・製紙・印刷	CD	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
化学・ゴム・プラスチック製品	CE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
非鉄金属製品	CF	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
金属製品・機械・部品	CG	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
家具等その他製品	CH	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
電 力	D	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
上下水道・廃棄物	E	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
建 設	F	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%
<b>サービス</b>	<b>G-T</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>47%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>
<b>貿易及び運輸</b>	<b>G-H</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>
自動車メンテナンス及び修理	GA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
卸売・小売	GB	9%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	11%	13%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
運 輸	H	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>その他サービス</b>	<b>I-T</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>
ホテル及びレストラン	I	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
情報通信	J	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	3%	2%	2%	3%
金 融	K	3%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
不 動 産	L	10%	9%	9%	8%	8%	7%	7%	6%	8%	8%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6%
プロフェッショナルサービス	M	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
行政サービス	N	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%
公共・社会行政サービス	O	5%	5%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
教 育	P	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%
健康・社会福祉	Q	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
文化その他サービス	R-T	1%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%

出所：NISR (2016) National Account 2015 に基づき JICA 調査団作成。

### 2.4.3 貿易構造

ルワンダの貿易は、2015年の輸出額6.8億ドル、輸入額19.2億ドルと、輸入超の構造が顕著で、収支マイナスは若干拡大傾向を示している。対EAC貿易の割合は、2014年では、輸出で21%（約9,500万ドル）、輸入で27%（約4.7億ドル）<sup>18</sup>と、EACとのつながりが大きい。対EAC諸国輸出では、ケニアへの輸出シェアが高く、EAC輸出額の71%となっている。輸入については、ウガンダのシェアが高くEAC諸国からの輸入総額の約半分（50%）となっている。



出所：NISR (2016) Statistic Yearbook 2016 に基づき JICA 調査団作成。  
補足：輸出額、輸入額共に FOB ベース。

図 2-14 貿易収支の推移

#### (1) 品目別輸出・輸入動向

主要な輸出品目については、中心的な輸出製品であるコーヒー、紅茶が、輸出の約22%を占めているが、~~ニオブ、バナジウム、タンタル~~、錫、金、タンゲステン等の鉱物資源も35%以上を占め、小麦粉、メイズ粉等の農業製品（約7%）、畜産関係の品目と続く。しかし、一次産品が多く、付加価値がついている工業製品輸出の割合は高くない。

<sup>18</sup> NISR (2015) Statistic Yearbook 2015

表 2-3 ルワンダにおける主要輸出品目（2015 年）

品目	FOB 価格 (百万ドル)	割合 (%)
<b>合計</b>	<b>390.35</b>	<b>100.00</b>
ニオブ鉱、バナジウム鉱、タンタル鉱（精鉱を含む）	64.01	16.40
コーヒー（煎ったものを除く。カフェインを除いていないもの）	61.79	15.83
その他の紅茶（発酵したもの）及び部分的に発酵した茶	45.47	11.65
錫鉱（精鉱を含む）	33.76	8.65
金（白金をめっきした金を含むものとし、加工していないもの。一次製品及び粉状のものに限る）	29.91	7.66
紅茶及び部分的に発酵した茶（正味重量が3キログラム以下の直接包装にしたものに限る。）	22.13	5.67
タンゲステン鉱（精鉱を含む）	17.51	4.49
小麦粉及びメスリン粉	12.16	3.12
トウモロコシ粉	10.22	2.62
家畜の牛（生きているものに限る）で純粋種の繁殖用のもの	6.17	1.58

出所: NISR (2016) Statistic Yearbook 2016 に基づき JICA 調査団作成。

輸入品目では、携帯電話、医薬品、砂糖類、植物油、中古衣料など一般消費財が多く、商業輸入の傾向が強い。また、建設の拡大に伴う建設資材としてセメントなどの輸入が多い。なお、下表は 2015 年の数値であり、中古衣料が 1.46% を占めているが、2016 年の国内縫製産業セクター振興などを目的とした輸入規制により、現在は縮小していると考えられる。

表 2-4 ルワンダにおける主要輸入品目（2015 年）

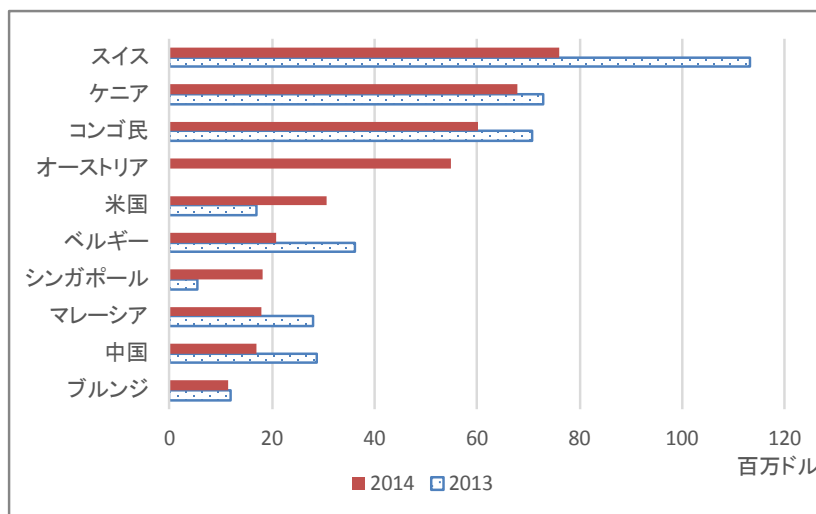
品目	CIF 価格 (百万ドル)	割合 (%)
<b>合計（全品目）</b>	<b>1862.99</b>	<b>100</b>
その他ポルトランドセメント	82.75	4.44
携帯回線網用その他の無線回線網用の電話	75.64	4.06
その他医薬品（混合し又は混合してない物品から成る治療用又は予防用のもので、投与量にしたもの（経皮投与剤の形状にしたものを含む。）又は小売用の形状若しくは包装にしたものに限る）	64.38	3.46
その他粗糖（香料又は着色料を加えてないものに限る）	45.9	2.46
植物性油脂及びその分別物	36.15	1.94
中古の衣類その他の物品	27.13	1.46
鉄又は非合金鋼のフラットロール製品（クラッドし、めっきし又は被覆したもので、幅が600ミリメートル以上のものに限る） 亜鉛をめっきしたもの（電気めっきによるものを除く）	26.96	1.45
その他小麦粉及びメスリン粉	26.83	1.44
その他医療用又は獣医用の機器（シンチグラフ装置その他の医療用電気機器及び視力検査機器を含む）	20.25	1.09
鉱物性肥料及び化学肥料（窒素、りん及びカリウムを含有するものに限る）	19.17	1.03

出所: NISR (2016) Statistic Yearbook 2016 に基づき JICA 調査団作成。

## (2) 国別輸出・輸入動向

貿易相手国としては、輸出においては、アフリカ諸国では、EAC（特にケニア）に加え、

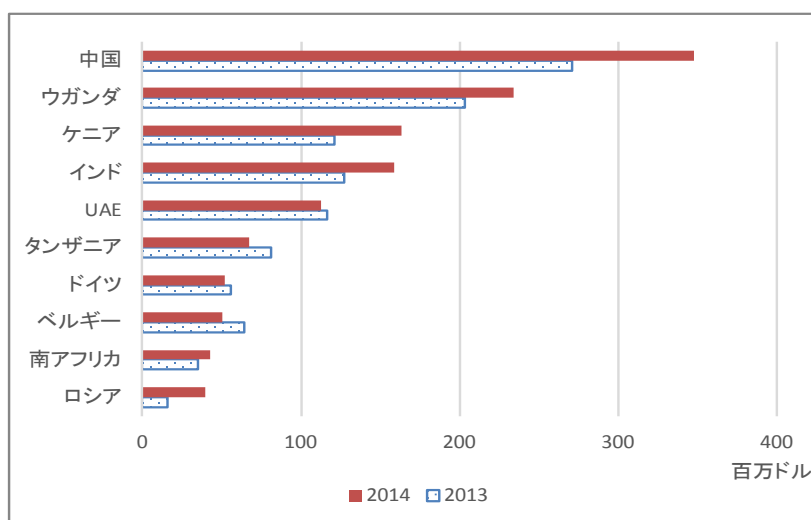
コンゴ民、欧州では、スイス<sup>19</sup>、オーストリア、ベルギーとのつながりが強い。また、アジアではシンガポール、マレーシア、中国等が主要な輸出相手国となっている。



出所：NISR (2015) Statistic Yearbook 2015 に基づき JICA 調査団作成。  
補足：金額は CIF ベース。

図 2-15 主要輸出相手国及び輸出額比較

輸入では、ウガンダからの輸入額が大きかったが、2013 年には中国からの輸入が逆転する形になり、中国からの輸入額が圧倒的に大きくなっている。輸入面では特に、EAC 諸国とのつながりが大きく、ウガンダ、ケニア、タンザニアとのつながりが強い。



出所：NISR (2015) Statistic Yearbook 2015 に基づき JICA 調査団作成  
補足：金額は FOB ベース。

図 2-16 主要輸入相手国及び輸入額比較

#### 2.4.4 アフリカにおける地域経済圏とルワンダ共和国

アジアや欧米における域内貿易と比較するとアフリカの域内貿易比率は低く、輸出、輸入

<sup>19</sup> 対スイス輸出の主要産品は、卑金属鉍、精鉍（ニオブ、バナジウム、タンタル鉍、タンタル精鉍）及びコーヒー。

ともに全体の 10%程度にとどまっている<sup>20</sup>。そこで、アフリカ 55 カ国・地域が加盟<sup>21</sup>する世界最大の地域機関であるアフリカ連合（African Union: AU）は、8 つの地域経済共同体（Regional Economic Community: REC）を認知し、まずはそれぞれの共同体で域内貿易の活発化、ヒト・モノ・カネの自由な移動を進めようとしている。AU は、最終的にはアフリカ大陸全体の政治的・経済的統合の実現と紛争の予防、解決を図ることを目指している。下図で 8 つの REC の地域統合の進捗につき比較した。

表 2-5 REC の地域統合に向けた進捗状況

地域経済共同体名	設立年	加盟国数	自由貿易	関税同盟	共同市場	通貨同盟
南部アフリカ開発共同体 (Southern African Development Community: SADC)	1992	15				
○ 東アフリカ共同体 (East African Community: EAC)	2000	6				
西アフリカ諸国経済共同体 (Economic Community of West African States: ECOWAS)	1975	5				
○ 東南部アフリカ市場共同体 (Common Market for Eastern and Southern Africa: COMESA)	1994	19				
○ 中部アフリカ諸国経済共同体 (Economic Community of Central African States: ECCAS)	1983	11				
アラブ・マグレブ連合 (Arab Maghreb Union: AMU)	1989	5				
サヘル・サハラ諸国国家共同体 (Community of Sahel-Saharan States: CEN-SAD)	1998	29				
政府間開発機構 (Intergovernmental Authority on Development: IGAD)	1986	8				

出所：AU ホームページ（<http://au.int/en/organs/recs>）、AfDB (2014) Tracking Africa's Progress in Figures を基に JICA 調査団作成。

補足：濃いグレーは導入済み（完全に施行されていない場合もある）、薄いグレーは検討中、白は進捗なし。また、「○」はルワンダが加盟している REC である。

ルワンダは EAC、COMESA<sup>22</sup>、ECCAS<sup>23</sup>の 3 つに加盟している。EAC は、2010 年に関税同盟の移行期間が完了し、域外共通関税（CET）及び域内共通の原産地規則の導入が実現しているが、CET は全ての輸入品に適用されておらず、例外が多い<sup>24</sup>。同 2010 年、共通市場に関する議定書（Common Market Protocol）も発効し、東アフリカ旅券（East African Passport）の導入など、ヒト・サービスの移動の自由が推進されている。通貨同盟については、2023 年までに通貨統合に向け協力するとの条項を含む議定書に 2013 年に署名されている。

COMESA は、2000 年に 14 カ国<sup>25</sup>が COMESA 自由貿易協定を受諾したが、エチオピアやコンゴ民など不参加の加盟国もある。2009 年には関税同盟への移行が宣言されたものの、

<sup>20</sup> 他地域における輸出、輸入の域内貿易の比率は、ASEAN は 26%、23.5%、EU は 61.8%、56.3%、NAFTA は 48.5%、33.7%である（AfDB (2014) Tracking Africa's Progress in Figures）。

<sup>21</sup> 日本未承認の「サハラ・アラブ民主共和国」を含む。

<sup>22</sup> 加盟国は、ルワンダの他、ブルンジ、コモロ諸島、コンゴ（民）、ジブチ、エジプト、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、セーシェル諸島、スーダン、スワジランド、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエの計 19 カ国。現在、南スーダンの加盟を検討中。

<sup>23</sup> 加盟国は、ルワンダの他、アンゴラ、ブルンジ、カメルーン、中央アフリカ共和国、チャド、コンゴ（民）、赤道ギニア、ガボン、コンゴ共和国、サオトメ・プリンシペの計 11 カ国。

<sup>24</sup> 具体的な例については、「第 6 章 6.2.8 貿易に関する手続きと関税」を参照のこと。

<sup>25</sup> ルワンダの他、エジプト、ジブチ、スーダン、ケニア、ブルンジ、マダガスカル、マラウイ、モーリシャス、ザンビア、ジンバブエ、コモロ、リビア、セーシェル諸島の 14 カ国。

未だ域内関税撤廃に向けたプロセス中であり、CET の導入は加盟国によりばらつきがある。今後、2025 年までに共通市場、2018 年までに通貨同盟への移行を目指している。

なお、ルワンダが加盟している EAC と COMESA、それに SADC の 3 つの REC (いずれかに加盟している国数：27 カ国) は、東部・南部アフリカ地域の人々の生活の向上及び貧困削減に資する持続可能な経済開発実現と大陸レベルの経済統合の促進を図ることを目的として、2015 年 6 月に 24 カ国<sup>26</sup>が三者間自由貿易地域 (Tripartite Free Trade Area: TFTA) 設立宣言に、うち 16 カ国<sup>27</sup>が合意文書に署名して、TFTA が設立された。今後、2017 年までにアフリカ大陸自由貿易地域の設立を予定している。

中部アフリカ諸国経済共同体 (Economic Community of Central African States: ECCAS) は、ガボンのリーブルビルに本部が設置されており、ルワンダを含めて 11 カ国から構成されている。ECCAS は 2004 年に自由貿易圏を発足させ、関税同盟を指向しているが、統合の進捗は十分でない。そこで、ECCAS の旧フランス植民地の 6 カ国が中部アフリカ経済通貨共同体 (Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale : CEMAC) の加盟国<sup>28</sup>でもあるため、より統合への進捗が進んでいる CEMAC に平仄を合わせるべく、2014 年から CEMAC との統合を見据えた協議を開始している。CEMAC は、AU で正式に認知されている REC ではないが、既に共通通貨、議会、裁判所を有しており、加えて、加盟国間の関税制度の調整や一般特惠税率の採用を始めるなど、2025 年の経済統合に向けて準備を進めている。

ルワンダと加盟している 3 つの REC の主な基礎指標を下表に示す。いずれの REC と比べても、全体に対するルワンダの国土や人口・経済規模は小さいが、経済成長率は高い。市場規模の小さいルワンダは、REC という大きな市場を活用しながら、経済成長を目指す他の加盟国と競い合っていくことになると考えられ、REC 域内におけるルワンダの位置づけが重要となる。

<sup>26</sup> COMESA、SADC、EAC のいずれかに加盟している 27 カ国のうち、リビア、エリトリア、2016 年に EAC に加盟した南スーダンを除く 24 カ国。

<sup>27</sup> 署名国は、ルワンダの他、アンゴラ、ブルンジ、コモロ、コンゴ (民)、ジブチ、エジプト、ケニア、マラウイ、ナミビア、セーシェル諸島、スワジランド、スーダン、タンザニア、ウガンダ、ジンバブエの計 16 カ国。

<sup>28</sup> CEMAC の全ての加盟国は ECCAS の加盟国でもある。



表 2-6 REC 及びルワンダの基礎指標の比較

REC 名/国名	面積 (平方km)	人口 (千人)	名目 GDP (百万ドル)	1人あたり 名目 GDP (ドル)	実質 GDP 成長率 (%)
EAC	1,705,810	161,342	146,298	907	5.9
COMESA	11,170,101	505,376	702,830	1,391	4.1
ECCAS	6,547,170	174,740	242,786	1,389	3.4
ルワンダ	24,670	11,610	8,096	697	6.9
<b>各 REC に占めるルワンダの構成比</b>					
EAC	1.4%	7.2%	5.5%	-	-
ECCAS	0.4%	6.6%	3.3%	-	-
COMESA	0.2%	2.3%	1.2%	-	-

出所：面積は World Bank (2017) World Development Indicators、その他は UNCTAD Stat (<http://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>)。

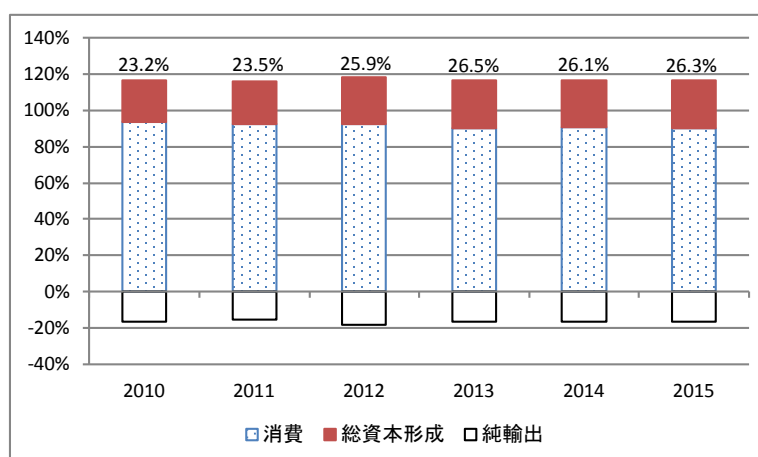
補足：面積は 2016 年、その他は 2015 年。EAC の数値は、面積は南スーダンを含む 6 カ国の合計値だが、その他は南スーダンを除く 5 カ国の合計値。



## 第3章 ルワンダ共和国における投資動向分析

### 3.1 投資の動向

GDP に占める総資本形成の割合は、2010 年から 2015 年にかけて 25%前後で推移している。2010 年から 2013 年に 23.2%から 26.5%へ増加した後、2015 年まで 26%台を維持している。



出所：NISR (2016) Statistical Yearbook 2016

補足：数字は総資本形成の割合。

図 3-1 GDP に占める総資本形成の割合の推移 (2010 年～2015 年)

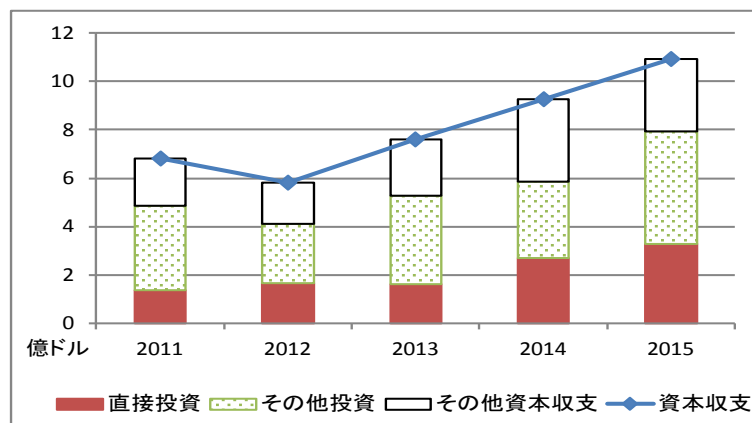
総資本形成は、2010 年から 2015 年までの間、約 15%の年平均成長率で増加した。内訳をみると、下表のとおり、総固定資本形成が全体の 97%前後を占めており、その 60%以上が建設投資によるものである。

表 3-1 総資本形成の内訳と推移 (2010 年～2015 年)

	2010	2011	2010	2013	2014	2015
総固定資本形成	97.0%	97.1%	96.8%	96.3%	96.6%	97.5%
建設投資	60.7%	66.9%	64.3%	66.0%	66.5%	68.0%
その他	36.3%	30.3%	32.5%	30.2%	30.1%	29.5%
在庫投資	3.0%	2.9%	3.2%	3.7%	3.3%	2.5%

出所：NISR (2016) Statistical Yearbook 2016

ルワンダの国際収支統計における資本収支は、2011 年の約 7 億ドルから 2012 年に一旦落ち込みをみせたが、その後は増加の一途をたどり、2015 年には約 11 億ドルに達した。そのうち、直接投資は、金額では 2011 年の 1 億ドル強から 2015 年には 3 億ドル強へと堅調な伸びを示しているが、資本収支に占める割合は 20%から 30%に留まっている。



出所：NISR (2016) Statistical Yearbook 2016 に基づき JICA 調査団作成。

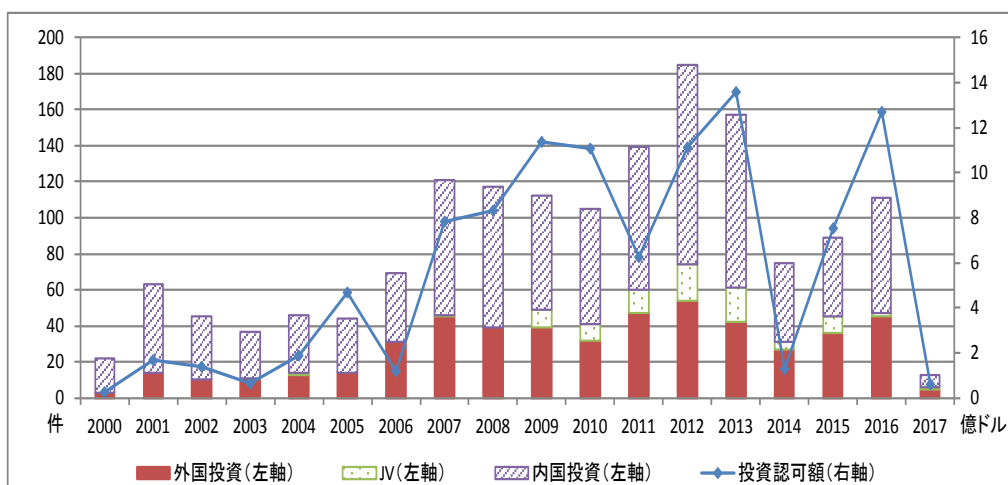
図 3-2 資本収支の推移

ルワンダでは、投資案件を実施するための許可を政府から受ける必要はなく、優遇付与を希望する場合のみ、ルワンダ開発庁 (Rwanda Development Board: RDB) へ申請し認可を受けることになっている。したがって、RDB で把握している投資動向は、投資認可を申請・取得した投資のみとなっている。なお、年、セクター、国あるいは外国・内国などの項目別による案件数・金額を網羅したデータが開示されなかったため、分析可能な範囲に制約がある。

下図の 2000 年から 2017 年までの投資動向をみると、2005 年の投資及び輸出促進法 (Law No. 26/2005 of 17/12/2005 Relating to Investment and Export Promotion and Facilitation) の制定を機に、投資が加速したことがわかる。2015 年には投資促進法 (Law No. 06/2015 of 28/03/2015 Relating to Investment Promotion and Facilitation) へ改定され、投資優遇措置も変わったが、改定からまだ日が浅く、その影響を評価するのは尚早である。

外国投資<sup>29</sup>の認可件数をみると、2000 年の 3 件から 2006 年には 31 件へと 10 倍に増え、2012 年に 54 件でピークに達した後、2014 年まで減少したが、その後回復傾向を示している。内国投資は 2000 年から 2007 年にかけて 19 件から 75 件へと約 4 倍に拡大し、2012 年に 111 件と 3 桁を記録したが、その後 2015 年まで落ち込みをみせた。国内資本と外国資本との合弁事業 (JV) の件数は少なく、最も多い 2012 年でも 20 件となっている。また、投資認可額は、下落した年もあるが、総じて増加している。

<sup>29</sup> 外国投資家は、2005 年投資及び輸出促進法や 2015 年投資促進法で細かく定義されている。後者の定義では簡潔に言えばルワンダ及び EAC と COMESA 加盟国以外の企業／投資化のことを指しているが、本節で記載している統計資料ではルワンダ以外となっている。

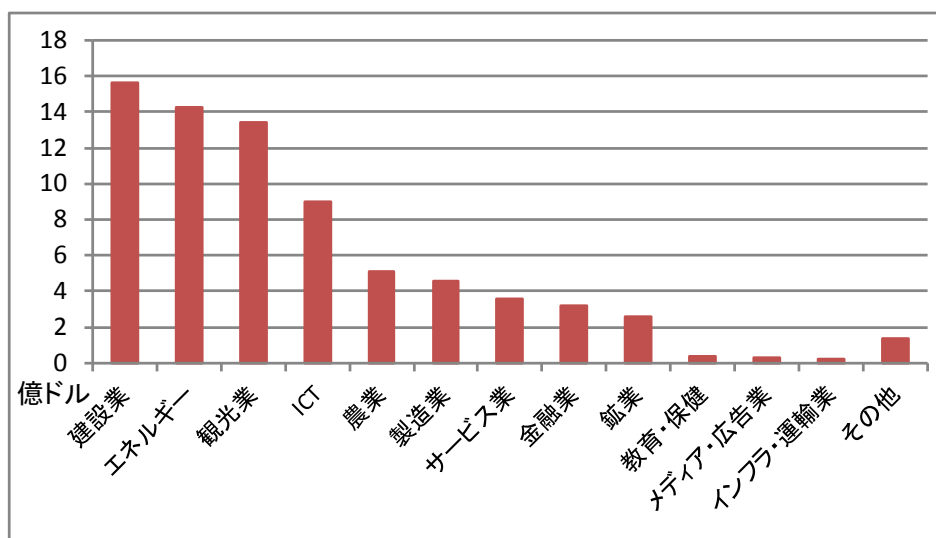


出所：RDB からの資料に基づき JICA 調査団作成。

補足：2017 年は 2 月までの数値。

図 3-3 認可済み投資案件及び投資額の推移（2000 年～2017 年）

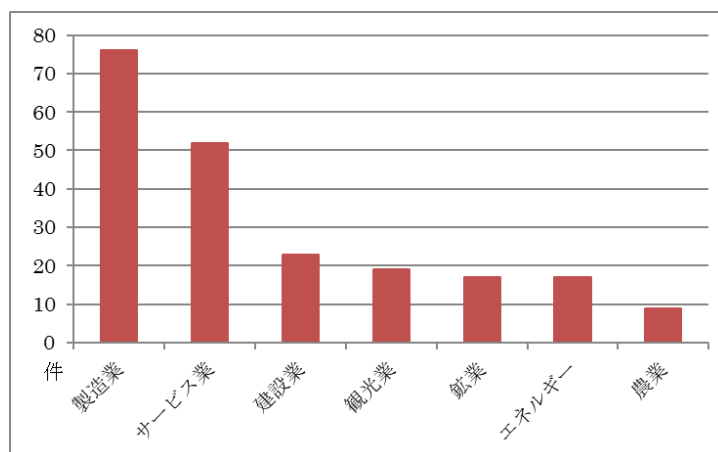
セクター別にみると、2000 年から 2013 年までのストック額は、建設業やエネルギーなどインフラへの投資が大きく、約 30 億ドルと全体の 4 割を占めている。次いで観光業、ICT となっている。



出所：RDB (2016) The Revised Investment Code

図 3-4 セクター別認可済み投資金額（2000 年～2013 年）

セクター別の案件数は、2015 年以後のデータしか入手できなかったが、製造業が 76 件で最多となっており、総件数の 3 分の 1 を占めている。次に 52 件のサービス業が続き、製造業とサービス業とで全体の 60% を占めている。

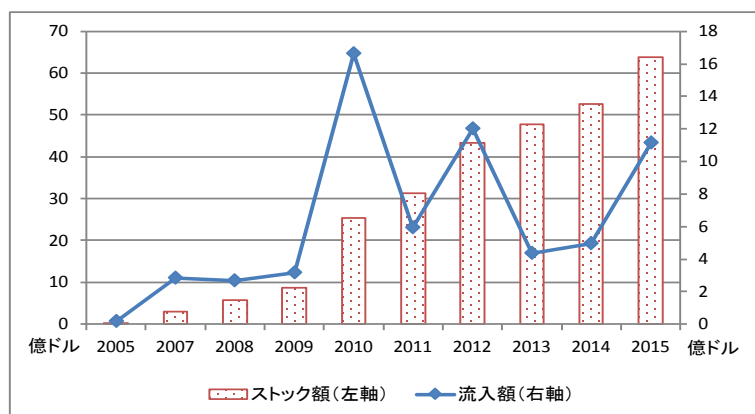


出所：RDB からの資料に基づき JICA 調査団作成。  
補足：2017 年は 2 月までの数値。

図 3-5 セクター別認可済み投資案件数 (2015 年～2017 年)

### 3.2 外国投資の動向

UNCTAD のデータ<sup>30</sup>をみると、2000 年から 2005 年にかけての外国直接投資流入額はほぼ横ばいであったが、投資及び輸出促進法が制定された 2005 年から右肩上がりとなっている。また、fDi Intelligence によると、2005 年から 2015 年の間<sup>31</sup>のルワンダへの外国直接投資流入額は、年によって大きく異なるものの、ストック額<sup>32</sup>は順調に増加しており、2009 年に約 9 億ドルから 2010 年には約 25 億ドルへと倍増し、2014 年には 50 億ドルを突破した。



出所：fDi Intelligence (Financial Times Ltd)

補足：2015 年は 7 月までの数値。

図 3-6 海外直接投資 (ストック額・流入額) の推移 (2005 年～2015 年)

下表に示すとおり、2005 年から 2015 年までの間に 117 件の投資がルワンダになされ、累積投資額は約 64 億ドルに達している。セクター別にみると、案件数としては、金融セクターが最多 (39 件) となっており、続いて通信 (17 件)、ビジネスサービス (8 件) となっている。金融セクターのみで総件数の 3 分の 1、金融と通信で約半数を占めている。累積投資

<sup>30</sup> UNCTAD Statistics.

<sup>31</sup> 2006 年のデータはない。

<sup>32</sup> ストック額は、2005 年からの累積金額であり、2004 年以前の金額は含まれていない。

額では、石炭・石油・天然ガスセクターが約 29 億ドルで全体の約 45%を占める最大のセクターとなっており、1 件当たりの平均投資額も約 6 億ドルで最大となっている。石炭・石油・天然ガスの次に、累積投資額では通信、金融が続いているが、平均投資額では金属、再生可能エネルギーとなっており、資源関連分野への投資は 1 件当たりの投資規模が大きい。

表 3-2 セクター別海外直接投資額（2005 年～2015 年）

セクター	案件数	累積投資額	平均投資額
金融	39	3.9	0.1
通信	17	5.4	0.3
ビジネスサービス	8	0.6	0.1
食品・たばこ	6	1.3	0.2
石炭・石油・天然ガス	5	28.9	5.8
ホテル・観光	5	2.6	0.5
保健医療	4	0.5	0.1
金属	4	2.9	0.7
再生可能エネルギー	3	2.1	0.7
自動車部品	3	0.3	0.1
その他	23	15.3	0.7
合計	117	63.8	0.5

出所：fDi Intelligence (Financial Times Ltd)

補足：2015 年は 7 月までの数値。単位は億ドル。

業種別にみると、件数では、ビジネスサービスが 47 件と最大で、全体の約 4 割を占めている。次いで販売・マーケティング業、製造業、小売業、情報通信技術（Information Communication Technology: ICT）・インターネットとなっており、これらトップ 5 の業種で全体の 8 割強を占めている。累積投資額では、製造業が約 23 億ドルで全体の 3 分の 1 以上を占め、これに建設業、電力、採掘業などインフラや資源等の大規模投資が求められる業種が続いている。

表 3-3 業種別海外直接投資額（2005 年～2015 年）

業種	案件数	累積投資額	平均投資額
ビジネスサービス	47	4.6	0.1
販売・マーケティング業	16	1.2	0.1
製造業	15	22.5	1.5
小売業	12	1.0	0.1
ICT・インターネット	7	4.9	0.7
電力	6	9.2	1.5
建設業	5	11.7	2.3
採掘業	2	8.1	4.0
物流・運輸業	2	0.3	0.2
保守・修理業	2	0.1	0.1
その他	3	0.2	0.1
合計	117	63.8	0.5

出所：fDi Intelligence (Financial Times Ltd)

補足：2015 年は 7 月までの数値。単位は億ドル。

国別にみると、案件数、累積投資額ともにケニアがトップとなっており、全体の約3割を占めている。案件数では、ケニア、インド、アメリカと続いている一方、EAC加盟国であるケニア、ウガンダ、タンザニアで総件数の約40%を占め、EACからの投資件数が多いといえる。累積投資額では、ケニア、アラブ首長国連邦、インド、南アフリカとなっている。

表 3-4 国別海外直接投資額（2005年～2015）

投資元国	案件数	累積投資額	平均投資額
ケニア	35	20.8	0.6
インド	9	2.4	0.3
アメリカ	8	1.9	0.2
ウガンダ	7	0.8	0.1
南アフリカ	6	2.0	0.3
ナイジェリア	5	0.6	0.1
アラブ首長国連邦	5	2.5	0.5
タンザニア	5	0.6	0.1
ルクセンブルク	4	1.1	0.3
中国	4	0.4	0.1
その他	29	30.8	1.1
合計	117	63.8	0.5

出所：fDi Intelligence (Financial Times Ltd)

補足：2015年は7月までの数値。単位は億ドル。

### 3.3 代表的外国投資事例と傾向

資源関連産業を除く企業の海外進出パターンは、水平的直接投資と垂直的 direct 投資の2つに分けることができ、また近年では、垂直的 direct 投資の拡張型として輸出基地型 direct 投資が1つの類型として考えられている<sup>33</sup>。水平的 direct 投資では、主に（完成品の輸出に係る）貿易コストの削減と現地市場の獲得を目的とし、販売先で最終財の生産を行う。垂直的 direct 投資では、主に生産コストの削減を目的とし、労働集約的な生産工程を低賃金国に移転させ国際分業を行う。また、輸出基地型 direct 投資では、第三国輸出を目的とし、輸出先に近接する国で最終財の現地生産を行う。下表にそれぞれの特徴をまとめた。

表 3-5 企業の海外進出パターン

	水平的直接投資	垂直的 direct 投資	輸出基地型 direct 投資
メリット	貿易コストの削減	生産コストの削減	生産・貿易コストの削減
主な進出先	市場規模の大きい国	低賃金国	市場に近い低賃金国

出所：経済産業研究所、内閣府等の文献に基づき JICA 調査団作成。

下表では本調査において聞きとりを行った企業のうち代表的なものの特徴を踏まえて分類した。表には、外国資本のみの投資だけではなく、ルワンダ資本の投資に外資が参加している事例も含めている。

<sup>33</sup> 国際貿易と貿易政策研究メモ（2011年、経済産業研究所）、日本経済 2012-2013（2012年、内閣府）、企業の海外進出と収益力（2014年、日本銀行）他。



表 3-6 ルワンダにおける外国投資の進出パターン事例

業種	事業内容	投資元	投資タイプ	パターン
製造業	LED 電器の製造・国内販売	外資	水平的直接投資	技術導入型 政府施策伴走型
製造業	屋根材の製造、高価格帯製品の製造、先進国の技術導入	外資、ルワンダ政府合弁	水平的直接投資	技術導入型
流通	冷凍シーフードの輸入及び国内向け卸売販売 ケニアに本社があり、物流インフラを自前で整備	外資	水平的直接投資	系列連携投資型 関連事業併走型
製造業	鉄鋼製品製造（丸鋼等建築資材）	外資	水平的直接投資 （地域市場輸出）	技術導入型
製造業	鉄鋼製品製造（屋根材）、アフリカ地域で展開するグループの企業	外資	水平的直接投資	系列連携投資型
製造業	女性用衛生用品製造	外資	水平的直接投資	技術導入型
製造業	プラスチック製包装材の製造	内資	水平的直接投資	技術導入型
製造業	紙製包装材の製造	外資	水平的直接投資	技術導入型
製造業	飲料製造、ウガンダへの輸出も手がける	内資	水平的直接投資 （地域市場輸出）	技術導入型
建設業	建設、コンクリート製品製造、建設業から派生し、ブロック等の コンクリート製品製造も手がける	外資	水平的直接投資	関連事業併走型
農産品 加工業	ポテトチップス製造、販売、原材料は周辺農家から直接調達	外資と内資の合弁	水平的直接投資 （地域市場輸出）	国際支援プロジェクト 端緒型
製造業	ポスター、チラシ、教科書などの印刷、欧州系投資家の資本参 加、技術提供を受ける	外資と内資の合弁	水平的直接投資	技術導入型
製造業	飲料製造、ルワンダの大手資本傘下企業	内資	水平的直接投資	政府施策伴走型
製造業	衣料品（ワークウェア、ユニフォーム、スポーツウェア）の製 造、販売、大部分は北米/欧州向けだが国内・地域市場向けにも製 造	外資	輸出拠点型/垂直的 直接投資 水平的直接投資	政府施策伴走型
農業 農産品 加工業	茶（紅茶、緑茶）の生産、加工、輸出、販売、旧国営製茶工場を 民営化時に取得。外資の資本参加、技術提供等を受ける	内資、外資、ルワ ンダ政府の合弁	垂直的 direct 投資 （資源賦存型）	資本提携型
輸出業	コーヒーの輸出業者	内資、外資合弁	垂直的 direct 投資 （資源賦存型）	資本提携型

出所：JICA 調査団作成。

### 3.3.1 特徴的な投資パターン

ルワンダにおける投資の現状は、資本関係に注目すると、他国の状況と同様に、内外を問わず、投資家が直接起業するパターンと、資本提携や資本参加を通して投資を実現するパターンが確認されている。海外直接投資は、従来から産業の中心的な存在となってきた飲料、建設等の分野に見られる大手事業者に存在感がある。また、インフラ系、エネルギー系の大型プロジェクトへの投資の拡大も見られる。

本調査中にヒアリング調査を行った企業において見られた特徴は、近隣国資本が第三国の技術を採用し、ルワンダ資本との合弁でルワンダに起業したケースが挙げられる。また、汚職の少なさや、法令の明確さ、政府対応のスムーズさを含め、投資環境が他のアフリカ諸国と比較して優れていることを評価してルワンダにおける起業を決めているケースが顕著であった。例えば、屋根材の製造を行う会社では、後者の環境を重視し、ルワンダ資本との合弁事業を開始している。ルワンダ市場あるいはアフリカ市場において、第三国技術による付加価値が製品・サービスの比較優位となる市場セグメントを狙い、投資環境の良いルワンダをその拠点に選択するというパターンである。

以下では、今回のインタビュー調査を通して、投資パターンの類型化を試みた。

#### (1) 伝統的投資パターン

最も基本的な投資パターンは、製造・販売拠点を設立して事業展開する「直接投資」と、ルワンダ側にある経営資源と提携することで進出をする「資本提携型」投資パターンである。本調査中で注目されたのは、後者の内、ルワンダ側もしくは第三国の投資家からの出資を軸に投資展開をするパターンである。このパターンには、①設立当初から共同出資体制をとるもの、②ルワンダ企業の事業展開に対し、外国投資家が出資するものが確認できた。後者については、国営企業の民営化のケースも含む。このパターンは、必ずしもルワンダ独特のものではないが、政府系の大企業との連携を軸とした第三国からの投資は、今後、国内産業が育ってきた際の大企業と外資の連携モデルの一つとして注目される。

表 3-7 外資と国内資本の連携事例

業種	投資形態
製造業 (印刷業)	より高度な技術導入によるキャッチアップ。外資の資本参加による大規模投資。機械に付帯する研修教育、メンテスキルなどで外資パートナーからの技術指導あり。資本財だけでなく、人材・スキル向上（品質向上）に貢献。
製造業 (鉄鋼業)	ルワンダ政府系資本との資本提携。国内から EAC 市場への展開を意図する。その拠点としてルワンダを選択（理由は、汚職が少なく、制度が整備されているからとのこと）。
コーヒー 輸出	従来からの事業の拡大。農村連携、独自市場開発。外資大資本参入による経営維持拡大。
農業 農産加工	茶生産、加工。全体の生産、輸出量がまだ小さいため（需要に対する生産規模が追いついていない可能性あり）、競争による競争より連携による輸出競争力拡大を希求する趣旨から外資と提携。

出所：インタビューに基づき JICA 調査団作成。

## (2) 特徴的投資パターン

本調査においては、事業展開の形に注目し、大きく分けて以下のとおり 5 種類の投資パターンが確認できた。なお、実際のビジネスの現場では、これらのパターンを幾つかを組み合わせて事業展開をはかる企業が多く、以下は、あくまで概念的類型化としてとりまとめている。

### 1) 「技術導入型」(装置型) 投資パターン

相応の規模の投資を伴う製造機械(装置)の導入により、国内生産品としては、技術水準・品質の高い製品製造をもって輸入代替を進める投資のパターン。これら企業では、まず国内市場で一定のシェアを確保した後、市場のリーダーシップを維持するための対応を図ると共に、スピルオーバー的に周辺他国(特に EAC 諸国)への輸出を推進するという傾向がある。この戦略は、輸入代替が進んで国内市場での評価が得られると、周辺国へも波及効果が期待できる。また、それぞれの市場を担当する取扱業者や輸入業者(ディーラー、代理店等)の関心を捉えることができれば、周辺国だけでなくこれら業者が管轄する市場へのアクセスを得ることが可能である。

表 3-8 技術導入型投資事例

業種	投資形態
製造業 (LED 製造)	従来の技術から LED を利用した照明器具への市場開拓。ルワンダ国内にない性能の製品を導入することによって、輸入代替となる。消費者が、製品の寿命の長期化により製造コストをカバーする価値が認識されれば、材料輸送コストが高くても市場を確保することができるという戦略。流通・販売業者にも趣旨徹底することで販売は流通・販売業者に任せておけるようになる。南部アフリカへの輸出を視野に入れている。流通業者・販売業者から打診を得ているもので、これらが距離、コストに関する要素も考慮したうえでコンタクト取ってきている。
製造業 (鉄鋼業)	導入技術による製品の品質でマージンを得て輸送コスト、原材料コスト等を相殺する販売戦略。低価格ではなく、高付加価値を基本とした市場参入。
製造業 (包装材)	設備(製造機械)の更新による新技術導入。ウガンダとの設備投資競争にはなっているが、ルワンダ市場においては、同社の製品は高付加価値製品として扱われている。生産性向上を設備投資(機械数拡大)により実現。今後の設備投資・生産性競争の先駆けとなるケース。
製造業 (包装材)	政府の政策(プラスチックバッグの禁止)を活用し、先行者利益確保、追従競争者に対抗する技術導入、設備投資を戦略的に実施する。また、先行者利益を得られる新製品開発(設備投資による新製品導入)への展開もはかっている。
製造業 (飲料)	ウガンダからの技術者の投入。積極的技術導入と品質管理による差別化の戦略化。
製造業 (紙製品)	女性用衛生用品製造。製造機械を導入し参入。先行者利益で、国内市場は、ほぼ寡占。

出所：インタビューに基づき JICA 調査団作成。

### 2) 「系列連携型」投資パターン

企業グループの特徴・強みを活かした進出(投資)のパターン。このパターンでは、①EAC 域内及び近隣アフリカ諸国で分業体制をとるもの、②アフリカ以外の拠点を含めた分業体

制をとるもの、③系列グループ内にセクター横断的分業体制（企画、製造、運輸、流通等の分業体制）をとるもの、があり、それぞれに販売対象市場であるルワンダに最終工程生産拠点、または販売拠点を確保している。

表 3-9 系列連携型投資事例

業種	投資形態
製造業 (鉄鋼業)	域内グループ展開。系列企業が原材料を輸入し、モンバサ、ダルエスサラーム等の港湾近くで中間製品製造・加工。ルワンダにて最終加工・販売。
流通 (冷凍食品販売)	グループ系列企業によるバックアップ体制の構築。グループ内にある、食品輸入企業、流通企業、コールドチェーン運営企業それぞれの系列企業が連携し、それぞれの経営資源を活かして、ルワンダでは、冷凍食品の販社として事業展開。

出所：インタビューに基づき JICA 調査団作成。

### 3) 「政府施策伴走型」投資パターン

本投資パターンは、政策の要請を実現するため、政府と連携して事業展開をするもの。官民が win-win の関係で効果的な投資を推進している。開発途上国の発展段階では、大規模投資に対して、政策的な判断に基づく優遇措置がとられる場合がある。官民の癒着、汚職のリスクなどへの懸念があるが、ルワンダでは、政治的に強いイニシアティブ、雇用創出等の政策目標との合致、透明性の確保、デュープロセスの遵守、汚職レベルの低さから、現在までのところ大きな批判の対象になっていないと考えられる。特に政策目標のうち、雇用機会の創出が重要な課題であり、労働集約的産業（食品加工、縫製業）への政府の期待は大きい。また、Made in Rwanda 政策を進める上で、政府調達とは有効な施策実施手段であり、これに関係する分野は本投資パターンといえる。物品の調達では、軍服・制服の縫製、インフラ整備用資材などが政府調達されている。

表 3-10 政府施策伴奏型投資事例

業種	投資形態
製造業 (飲料)	政府による送電・上下水道等、便宜供与支援。雇用創出に向けた重点分野であり、公的な調達による支援
製造業 (縫製)	経済特区における政府支援。制服等の商品特性特化産業。雇用創出支援型。
製造業 (鉄鋼製品)	政府調達への建設資材供給。
製造業 (電気機器)	政府調達への LED 製品供給。

出所：インタビューに基づき JICA 調査団作成。

### 4) 「国際支援プロジェクト端緒型」投資パターン

国際機関の途上国支援の一環として提供されたプロジェクト（貧困削減、農村開発、環境保護等）を端緒として、プロジェクトにおける成果の一部を民間事業として継続・発展させて事業展開する投資パターン。国際機関からの支援による他国における農園事業成功実績

の移転、二国間支援の優遇措置への優位なアクセス等、起業自体は新たな取り組みとなるものの、事業ノウハウや優遇環境の確保など、投資にあたってのアドバンテージを有する。

**表 3-11 国際支援プロジェクト端緒型投資事例**

業種	投資形態
製造業 (食品製造)	オランダ政府の途上国農村支援事業をベースとしたプロジェクトのルワンダへの展開。

出所：インタビューに基づき JICA 調査団作成。

#### 5) 「関連事業併走型」投資パターン

主たる事業に関わる事業を組み合わせて事業化する投資パターンであり、例えば、建設業と建設資材製造双方を手がける事業形態がある。本調査においては、建設会社1社の例を確認するだけであったが、今後の展開については、流通業1件に本パターンに該当しうるケースが確認できた。インタビューを通して、建設業を中心に、本パターン拡大の傾向があるとの感触を強くしたものの。

**表 3-12 関連事業併走型投資事例**

業種	投資形態
建設業 (建設、生コン製品製造)	建設を軸に、建設資材（セメント、ブロック）生産展開をベースカーゴ化し、建設事業の繁閑による収益性を平準化する。
流通	系列企業製品（冷凍シーフード）搬送用のコールドチェーン。他のサプライヤーの製品の再販、冷凍庫のレンタルスペース展開等を検討中。

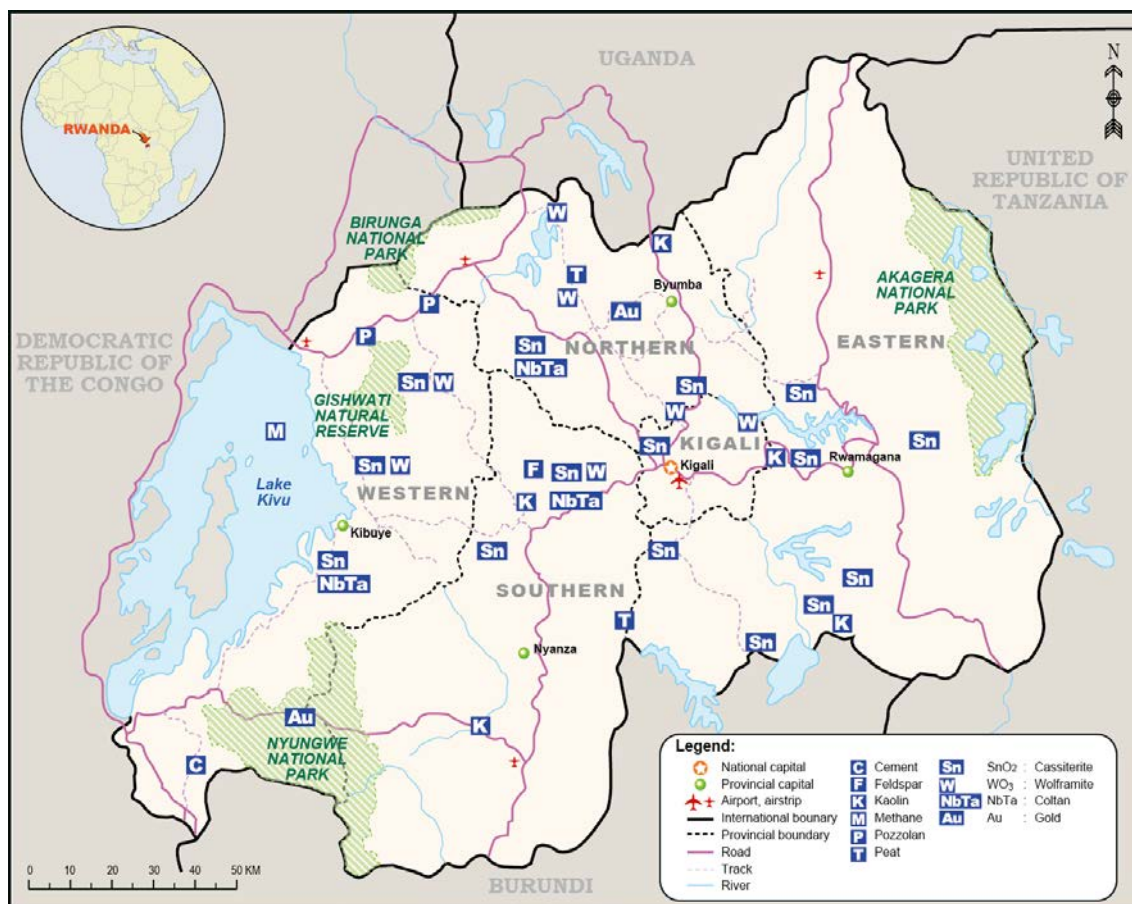
出所：インタビューに基づき JICA 調査団作成。



## 第4章 産業における投資ポテンシャル分野

### 4.1 ルワンダにおける資源の賦存

ルワンダにおける天然資源の分布は下図の通りである。



出所: JICA 調査団

図 4-1 ルワンダにおける天然資源賦存と国立公園

### 4.2 ポテンシャルに関連する諸項目の現状

#### 4.2.1 地域経済共同体への加盟

##### (1) 東アフリカ共同体 (East African Community: EAC)

EAC は現在、ルワンダのほか、ケニア、タンザニア、ブルンジ、ウガンダが加盟している。最近新たに加盟した南スーダンの人口を加えた加盟国の総人口は1億7000万人強となっている。

こうした経済統合によりルワンダが得られる投資促進に向けたプラスの効果として、①市場拡大、②技術系、専門分野における人材の確保、③域内企業の進出の可能性、④近接地からの原材料の供給、⑤地域経済共同体による投資環境整備——が挙げられる。このような点が同域内における産業拠点及びグローバルな競争の中での投資先としてのルワンダの魅力に影響してくると考えられる。

①については、域内単一関税地域化による市場の拡大がある。企業ヒアリング等では、非関税障壁について特に挙げられていないが、これは、ルワンダの対域内市場輸出がまだそれほど多くないということもありうる。一方、ケニア、ウガンダでの聞き取りでは、各国でのセンシティブな物品（農産品など）の例外規定による関税障壁、原産地規制に関する解釈、品質認証を理由とした市場参入の妨害等の問題が指摘されている。そのため、域内製品との競合が可能な製品競争力の向上は必要であり、統合の進捗の実態には留意が必要だが、市場拡大は引き続き期待できる。

②については、既に技術系専門分野の人材では、ケニア人、ウガンダ人などを雇用する例が多数見られた。また、ケニア系大学等の教育機関の進出も見られ、人材育成にも効果が期待される。

③についても、近隣国の企業が、製造業、小売業、金融等様々な分野に進出している。そうした企業の中には、④に踏み込んだバリューチェーンの形成を行っている企業もある。製造業では、以下の節でも触れるが、モンバサやダルエスサラームに揚がる重量や嵩のある原材料の半製品化と中間財の供給を沿海部やダルエスサラーム、ナイロビ、カンパラといった域内の産業集積地が担うことで、安価な原材料購入を可能とするバリューチェーンを形成し始めている。

⑤については、関税に係るルールの明確化、単一関税地域（Single Customs Territory: SCT）の導入に加え、北部回廊イニシアティブプロジェクト（Northern Corridor Initiative Projects: NCIP）（「第6章 6.2.9 物流」を参照）や電力供給ネットワークを形成する東アフリカパワープール（East African Power Pool）等、地域におけるインフラ整備等の投資環境整備の取り組みにより、広域での投資環境向上が見込まれる。

## (2) 東南部アフリカ共通市場（Common Market for Eastern and Southern Africa: COMESA）

COMESA はエジプトやリビアの北アフリカ諸国、EAC 諸国、ザンビアやジンバブエ等 SADC、セーシェルなど島嶼国も加えた 20 カ国が参加し、域内では 4 億人を越える人口を擁する地域を包括している。

また、2015 年には EAC、COMESA、SADC の広域 FTA が発足した。加盟各国の署名などの作業が進められている。

### 4.2.2 輸出における特惠措置

ルワンダは輸出において次の制度により各市場の特惠関税の優遇を受けることができる。

#### 1) 武器以外のすべて（EBA）

EU は、これまでアフリカ・カリブ海・太平洋（African, Caribbean, and Pacific Area: ACP）諸国向けの特恵関税制度について、ロメ協定、コトヌ協定により適用してきた。しかし EU に



よる一方的な特惠措置について WTO 違反の懸念が高まり、後発開発途上国（LDC）は「武器以外の全て」（Everything But Arm: EBA）を適用し、引き続き対象国の特惠措置を継続させている。EAC レベルでは、包括的な経済連携協定（Economic Partnership Agreement）の交渉が進められてきたが、未だに署名に至っていない。ルワンダはその間 EBA のステータスを自動的に適用されている。

## 2) 先進国：一般特惠関税（GSP）

一般特惠関税制度（Generalized System of Preference: GSP）の適応を受けている先進国において、途上国からの輸入品のうち、所定の農林水産品、鉱工業品については、一般の関税より低い税率での輸入を可能とする制度。

## 3) アフリカ成長機会法（AGOA）

ルワンダは対アメリカ輸出における免税アクセスが認められるアフリカ成長機会法（African Growth and Opportunity Act: AGOA）の適用国である。2016 年のデータでは、AGOA による特惠を受けた製品輸出は、アメリカ向けの輸出額の 4.8% を占めるに留まっている<sup>34</sup>。AGOA は欧州の GSP と違い、繊維製品の第三国からの原材料輸入を認めているため、ケニア、エチオピア等ではアジア諸国等からの縫製産業立地促進に貢献している。

### 4.2.3 コスト要素

#### (1) 労働人口と賃金

ルワンダの労働人口は、人口全体の増加とともに年率 3% 程度で増加している。労働賃金は、最低賃金の改定が長らく行われていないため聞き取りによって得られた数値と他国との比較を行った。

表 4-1 ルワンダ及びアフリカ、アジア各国における労働賃金比較

	ルワンダ	ケニア (ナイロビ)	タンザニア (ダ・レスサラム)	カンボジア (プ・ノンペン)	ラオス (ビエンチャン)
ワーカー (USD/月)	60~260	209~885	125	175	140
最低賃金 (USD/月)	—	168	58	153	100

出所：JETRO。ルワンダは企業インタビュー結果に基づく。

注：カッコ内はデータの基となっている都市。データは製造業の未熟練労働者（またはワーカー）のデータ。タンザニアの最低賃金は「一般職員」のカテゴリーのもの。

業種や企業の方針によってばらつきがあるが、未熟練の場合、月額 60 から 65 ドル程度と回答する企業が複数あった。東アフリカにおける比較では、幅があるものの、比較的安価と考えられる。しかし、実質にはコストは労働生産性によっても左右されることに留意する必要がある。

<sup>34</sup> AGOA.Info (<https://agoa.info/profiles/rwanda.html>) による US Department of Commerce データの引用参照。

## (2) 電力に係るコストと質

ルワンダの電力アクセスのある人口比率は2014年で19%と低く、送電網からの電力供給を受けている世帯は全体の20%程度となっている<sup>35</sup>。電力供給の質では課題を指摘する企業が多かったが、経済特区（Special Economic Zone: SEZ）入居企業の場合比較的供給が安定していて、また停電する場合も計画停電で、対応が可能であると答える企業もあった。下記は各国の一般用電力料金を比較したものである。ルワンダは16セント（126フラン）だった電力料金を2016年末に11セントに引き下げた。改定にはおおむね好意的だが、デマンドチャージ等を考慮すると、引き続き周辺国等と比較して魅力的ではないという評価もあった。

表 4-2 ルワンダ及びアフリカ、アジア各国における電力料金比較

	ルワンダ	ケニア (ナイロビ)	タンザニア (ダルエスサラーム)	カンボジア (プノンペン)	ラオス (ビエンチャン)
使用料金 (USD/1kwh)	0.11	0.07	0.09	0.17	0.09
月額基本 デマンドチャージ (USD)	デマンドチャージ: 1.461.4/kVA サービスチャージ: 4.07	月額基本: 166 デマンドチャージ: 2.15/kVA	デマンドチャージ: 9.6/kVA	—	—

出所：JETRO。ルワンダはREG資料。

注：産業用大口。ルワンダはUSD1=757.26RWFで計算（1kwh=83RWF）、オフピーク(23h-08h)。

## 4.3 事業所 (establishment) の現状

2014年、事業所調査によれば、ルワンダの事業所数は154,236事業所となっている。事業所の形態別にみると、このうち約95%が民間企業で、国営もしくは国の資本参加がある事業所は1.1%、組合形式をとっているものが1.3%、NGO等の団体が2.9%となっている。従業員数による規模別にみると、小・零細規模が圧倒的で98.8%を占める。大規模は約300、中規模で約1,600事業所となっている。事業別にみると、GDP構成からも推察されたとおり、サービス部門の事業所数が多く、特に商業・小売り関係で78,464(50.9%)、ホテル・飲食関係で44,626事業所(28.9%)と、この2分類で約80%、その他サービスを含めると全体の86.5%を占めている。これに対し、製造業は10,742事業所と、全体の7%に留まっている。

表 4-3 形態別及び事業所数構成

設立形態	事業所数	%	従業員規模	事業所数	%
合計	154,236	100	合計	154,236	100
民間	146,227	94.8	零細企業(1-3)	138,894	90.1
官民共同出資	81	0.1	小企業(4-30)	13,385	8.7
公営	1,499	1	中企業(31-100)	1,628	1.1
組合	2,071	1.3	大企業(100+)	329	0.2
内資NGO	2,406	1.6			
国際NGO	142	0.1			
第三セクター(市民団体・官共同)	1,810	1.2			

出所：Establishment Census 2014 (NISR) に基づき JICA 調査団作成

<sup>35</sup> WDI、MININFRA(2015)、Energy Sector Strategic Plan 2013/14-2017/18

表 4-4 事業別事業所数構成

産業(事業)	事業所数	%
合 計	154,236	100.0
農林水産業	751	0.5
鉱業	282	0.2
製造業	10,742	7.0
電力・ガス等	25	0.0
上下水道・廃棄物処理等	64	0.0
建設業	157	0.1
商業・修繕等	78,464	50.9
運輸・倉庫	288	0.2
宿泊・飲食サービス	44,626	28.9
情報通信	404	0.3
金融・保険業	1,150	0.7
不動産業	4	0.0
プロフェッショナルサービス	962	0.6
行政サービス	929	0.6
公共・社会行政サービス	104	0.1
教 育	3,483	2.3
健康・社会福祉	1,245	0.8
芸術・芸能等	156	0.1
その他サービス	10,400	6.7

出所： Establishment Census2014（NISR）に基づき JICA 調査団作成

年間売上額の規模別の事業所数構成をみると、全体的に売上額 1,200 万フラン（約 15,600 ドル）以下の事業所が 95%を占めており、産業全体が、売上規模の少ない企業（事業所）によって構成されていることが分かる。その中で、特に商業・小売、宿泊・飲食、製造業では、ほとんどが売上規模の少ない企業であることがわかる。これに対して、電気・ガス等、建設、金融の 3 部門では、5,000 万フラン（約 65,000 ドル）超の企業が、セクター内の企業数のそれぞれ 46%、41%、44%を占めており、相対的に売上規模の大きい企業が中心になった事業活動のあるセクターということができる。

表 4-5 売上規模別事業所数構成

経済活動	年間総売上規模（2013年）											
	合計	FRW 300,000	FRW 300,000 - 12 百万	12-20 百万	FRW 20 - 50 百万	FRW 50 百万	不明					
合 計	86,445	<48,027	55.6%	34,717	40.2%	1,318	1.5%	788	0.9%	1,501	1.7%	94
農林水産業	622	136	21.9%	352	56.6%	38	6.1%	26	4.2%	68	10.9%	2
鉱業	213	33	15.5%	119	55.9%	14	6.6%	6	2.8%	40	18.8%	1
製造業	7,192	<4,053	56.4%	2,941	40.9%	60	0.8%	44	0.6%	83	1.2%	11
電力・ガス等	15	1	6.7%	6	40.0%	0	0.0%	1	6.7%	<7	46.7%	0
上下水道・廃棄物処理等	37	12	32.4%	17	45.9%	4	10.8%	0	0.0%	3	8.1%	1
建設業	139	10	7.2%	43	30.9%	16	11.5%	12	8.6%	<58	41.7%	>0
商業・修繕等	46,948	<24,232	51.6%	21,210	45.2%	710	1.5%	315	0.7%	438	0.9%	43
運輸・倉庫	214	35	16.4%	110	51.4%	19	8.9%	18	8.4%	30	14.0%	2
宿泊・飲食サービス	23,340	<15,960	68.4%	7,002	30.0%	162	0.7%	73	0.3%	120	0.5%	23
情報通信	204	90	44.1%	84	41.2%	6	2.9%	4	2.0%	20	9.8%	0
金融・保険業	1,040	41	3.9%	252	24.2%	117	11.3%	166	16.0%	<459	44.1%	>5
不動産業	4	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%	0	0.0%	1	25.0%	0
プロフェッショナルサービス	649	137	21.1%	399	61.5%	53	8.2%	27	4.2%	33	5.1%	0
行政サービス	596	162	27.2%	365	61.2%	19	3.2%	22	3.7%	28	4.7%	0
教 育	489	69	14.1%	234	47.9%	54	11.0%	53	10.8%	77	15.7%	2
健康・社会福祉	348	76	21.8%	218	62.6%	19	5.5%	10	2.9%	25	7.2%	0
芸術・芸能等	66	12	18.2%	44	66.7%	6	9.1%	2	3.0%	2	3.0%	0
その他サービス	4,329	2,967	68.5%	1,320	30.5%	20	0.5%	9	0.2%	9	0.2%	4

出所： Establishment Census 2014（NISR）に基づき JICA 調査団作成

また、従業員数のセクター別構成をみると、総従業員数 493,302 人に対して、商業・小売、宿泊・飲食、製造業、教育、の 4 部門で、総数の約 70%を占めている。(それぞれ、24.4%、16.7%、8.0%、16.9%)。前 3 部門は、特に売上規模の小さい企業の多いセクターであり、多くの従業員が相対的に低賃金下にあることが考えられる。

表 4-6 セクター別従業員数構成

経済活動	総従業員数	
	従業員数	%
合計	493,302	100.0
農林水産業	27,830	5.6
鉱業	16,282	3.3
製造業	39,708	8.0
電力・ガス等	1,845	0.4
上下水道・廃棄物処理等	1,139	0.2
建設業	5,325	1.1
商業・修繕等	120,482	24.4
運輸・倉庫	4,694	1.0
宿泊・飲食サービス	82,213	16.7
情報通信	1,925	0.4
金融・保険業	11,216	2.3
不動産業	9	0.0
プロフェッショナルサービス	3,151	0.6
行政サービス	11,283	2.3
公共・社会行政サービス	21,443	4.3
教育	83,569	16.9
健康・社会福祉	26,477	5.4
芸術・芸能等	1,470	0.3
その他サービス	33,241	6.7

出所： Establishment Census 2014 (NISR) に基づき JICA 調査団作成

ルワンダにおける産業の状況は、事業所数、従業員数からみると、相対的に小規模であることが、特徴的といえる。あくまで、イメージを持つためではあるが、同じような人口、経済規模、また、製造業が弱いカンボジアと比較すると、人口が約 8 割で一人当たり GDP が 6 割強のルワンダの総事業所数は、カンボジアの 3 割程度、また、従業員規模も 3 割程度と、コンパクトな印象となる。雇用創出を政策の重要な柱の一つとするルワンダとしては、一層の起業の推進等を含めた産業の裾野及び雇用機会拡大が期待される場所である。

表 4-7 ルワンダとカンボジアの事業所数・従業員数比較

	ルワンダ		カンボジア	
人口(百万)	11.3	77%	14.7	
GDP (US\$ 十億)	8.14	46%	17.70	
一人当たり GDP (US\$)	720	63%	1,140	
事業所数	154,236	30%	513,759	
大企業 (100+)	329	37%	895	従業員数 100+
中企業 (31-100)	1,628	39%	4,204	20-99
小企業 (4-30)	13,385	21%	64,779	4-19
零細企業 (1-3)	138,894	31%	443,881	1-3
従業員数	613,907	33%	1,874,670	

出所： Establishment Census 2014 及び Economic Census 2015 (NISR) に基づき JICA 調査団作成

この背景として、①近年の歴史的困難な経験が、社会だけでなく経済にも影響を残し、経済成長は回復したとはいえ、構造的には未だいわば開発の初期段階にあること、②経済発展のための政治的に高いイニシアティブにより、政府と民間の連携が進み、良い意味での計画性が高まったため、産業基盤整備の効率化がはかられてきたことが挙げられる。前者については、現在もインフラ投資にプライオリティーがおかれ、政府調達（公共投資部門）の役割が大きいことから推し量ることができる。後者については、国民対話による官民の直接対話、民間セクター連合（Private Sector Federation: PSF）等産業団体による政策実施のためのコミットメント<sup>36</sup>等によって、現段階では、競争よりも協調に重点がおかれ、国の経済発展優先、産業においてはナショナルチャンピオン擁護・育成の傾向がみられる。こうした、官民が Win-Win となる連携は、今日のルワンダにおいては経済発展を効率化する上で重要なトリガーとなっていることは間違いない。

こうした状況は、ともすれば官民癒着による弊害や非競争的（不公平な）環境につながる危険性を孕んでいるが、現在のところ、強い政治的イニシアティブによってデュープロセスの遵守、透明性の確保・実行が、確保されているため、投資環境がアフリカにおいて高い評価を得ていることにも呼応して、産業構造をポジティブに支えている。

現状のルワンダの産業構造は、それぞれのセクターで、過度な競争が生じていないためにこうした環境がうまく機能しているといえるが、官民連携が非競争的に作用したり、透明性を欠く取り組みが横行したりしないよう、十分な注意が必要であろう。Made in Rwanda 政策等を通して、輸入代替を進める上でも、雇用機会の拡大、起業家支援を進めることが重要であり、こうした分野での今後の一層の投資機会が確保されることが期待される。

#### 4.4 潜在的投資分野及びセクターと投資上の課題

前項の産業構造、前章の 3.3.1 で分類した投資のパターンから、潜在的な投資分野を考察すると以下を投資ポテンシャル分野として整理できる。

##### (1) 「装置」産業（資本集約的投資）

輸入代替となる製品で、大規模な投資を伴うオートメーション機械（装置）の導入による事業展開を想定する分野に投資ポテンシャルがある。規模の大きな初期投資（設備投資）を支える需要の存在が必要だが、新規製品導入や製造能力が高くなるため、差別化の有効な要素ともなる。一定の投資資金が確保できれば、技術の導入、原材料供給ルート等も機材・装置の調達先からの支援を得られることもある。品質競争力があれば、そもそも国内市場では新しい製品であり、輸入品はルワンダ市場までの輸送費はいずれにしても負担することになることから、輸送コストは価格面での不利と相殺効果を期待できる。このカテゴリーの投資が適切な分野としては、食品加工、包装材、建設資材等である。

<sup>36</sup>官民対話においては、政府政策に基づき、一定の輸出額などをコミットする MOU などが産業界と結ばれることがある。

但し、近隣諸国市場（EAC 及び周辺国）を越えて、先進国市場で国際競争力を得るためには、技術・品質双方においての更なる向上が必要であり、中長期的な技術力への投資が必要となる。当面は、国内、EAC 域内・周辺国の市場までをターゲットとした規模とした投資戦略が現実的であり、投資規模と市場規模のバランスを見極め、過剰投資とにならないようにすることが課題であろう。

## (2) 政策における戦略産業

Vision 2020 をはじめとする各種政策において戦略セクターとされる ICT、建設資材、縫製、MICE 関連産業等に潜在性が見込まれる。また、政策の重点でもあるインフラ整備関係の投資についてもこれらセクターとの関係を軸に検討されることにより、より投資効果を高めることが可能である。

### 1) ICT セクター

ICT はルワンダにおける戦略的セクターでもあるが、ICT と一言でいっても、包含される分野や業務内容は範囲が広い。国際的な取り組みについて顕著な投資が実施される分野において、ルワンダでも投資が起こる可能性がある。その意味からは、顕著な外国投資や国際機関等からの支援がトリガーとなることが十分に考えられる。

本セクターでは、大手通信事業に韓国からの投資・支援が進み、国内のウェブ ISP 事業も拡大している。ISP 事業が投資効果の試金石として注目される。また、ICT Chamber のイニシアティブを中心に、ICT 起業も拡大しつつある。ICT 人材は未だ十分とはいえ、短期的には外資の導入や政府・国際機関支援が必要である。これらの潮流の中で、現在 Northern Corridor Technology Alliance では、ルワンダ、ケニア、ウガンダのハイレベルで推進する NCIP で以下の 13 のプロジェクトを推進するため活動をしている。いずれも F/S の必要があり、海外からの支援に期待がかかっている。また、その F/S の結果次第では投資を検討する可能性を示唆する動きも見られる<sup>37</sup>。こうした投資の実現に向けた人材育成と、適用可能な投資スキーム（例えば PPP 方式等）の見極めが条件となる。

#### <NCIP における推進プロジェクト>

- 1) Regional e-learning platform
- 2) E-health
- 3) Regional e-soko (trading platform)
- 4) E-customs single window
- 5) E-immigration (single tourism visa application and online payment platform)
- 6) Fiber optic along all infrastructure projects (ex. Standard Gauge Railway, Oil pipeline, Roads, Electricity Network)
- 7) Regional Citizen Database Harmonization

<sup>37</sup> 2016 年 12 月 1 日東京にて第 1 回 ICT ビジネスフォーラム会合開催。

- 8) Last Mile Connectivity
- 9) Cyber Security
- 10) Electronic Cargo Tracking System
- 11) National ID Integration
- 12) Electronic Addressing System for Postal Codes, GPS, GIS
- 13) Regional Government to Citizen Services Platform

## 2) 建設資材（政府調達を足がかりに技術力蓄積）

建設ブームは沈静化したといわれているが、インフラ関係、ホテル及び観光施設建設は、ひき続き堅調な拡大、あるいは一定のレベルの需要維持が予想される。一方、政府調達分野においては Made in Rwanda 政策を支援するためのガイドライン（No. 440/10/16/TC, 19 April 2016, Ministry of Finance and Economic Planning）が出され、この分野での国内調達が推進されていること、インフラ・建設部門への公共投資が進んでいることから<sup>38</sup>、建設資材関係の国内調達市場は今後需要が拡大すると予想される。市場シェア確保に加え、技術投資を進めることで政府調達以外の市場への進出を視野にいれることができる好機といえる。政府調達分野を越えた事業展開への拡大が重要である。

現在政府調達市場は、財源が確保された公示ベースでも 2015/16 年度で約 7.6 億ドル規模にあり、この規模をベースとする市場が存在する。またこうした傾向は、建設・土木（インフラ）部門が中心ではあるが、軍服、政府関係機関の制服等、縫製部門等への広がりがある。

表 4-8 ルワンダにおける政府調達構成及び財源構成（公示ベース）

		2011-2012 (会計年度)		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
		金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア
調達形態	物品・資機材	440.5	50.4%	227.0	47.6%	385.4	60.8%	199.0	34.9%	202.0	26.6%
	サービス	37.1	4.2%	40.7	8.6%	64.1	10.1%	49.6	8.7%	57.1	7.5%
	使役	397.1	45.4%	208.7	43.8%	184.0	29.0%	322.3	56.5%	500.6	65.9%
	合計	875	100%	476	100%	633	100%	571	100%	760	100%
財源	国債	702.3	80.3%	279.4	58.6%	284.2	44.9%	442.0	77.4%	603.9	79.5%
	その他関係機関	80.4	9.2%	64.9	13.6%	74.3	11.7%	10.7	1.9%	16.1	2.1%
	国際機関	-	-	-	-	-	-	-	-	32.3	4.3%
	国際機関直接援助	91.9	10.5%	132.1	27.7%	275.0	43.4%	111.1	19.5%	96.1	12.7%
	歳入	-	-	-	-	-	-	7.1	1.2%	11.1	1.5%
	合計	875	100%	476	100%	633	100%	571	100%	760	100%

単位：百万ドル

出所: Rwanda Public Procurement Authority, Annual Report (2012 - 2016)に基づき JICA 調査団作成

## 3) 縫製業（大手との連携、棲み分け）

「雇用創出産業」として政府支援も受けやすい分野。中古衣料の輸入規制等により国内生産品への需要は拡大している。ルワンダ自体は、小規模の市場ではあるが、EAC の総 GDP・140 億ドル市場を視野にいれた投資潜在性がみられる。既に政府調達分野では、大手企業の

<sup>38</sup> 政府調達支出に占める公共工事の割合は、2013 年度 29%が、2015 年度では 65.9%、総額は 7 億 6,000 万ドルに拡大している。

進出があるため、競争的投資より、連携的な投資の方向性が現実的である（例えば、衣料関係アクセサリ及び関係製品（ボタン、ファスナー、衣料用接着剤等））。政策でも戦略分野とされている蚊帳、テント、ホテル等観光施設用リネン等縫製関係製品等での棲み分けも必要。バリューチェーン開発と生産性向上に加え、輸送コストと優遇施策との相殺関係の実現が課題である。

#### 4) MICE

高級化、高品質化するホテル、コンベンションセンターに対応するサービス業のアップグレードがキーポイントとなる。現在キガリを中心に、MICE 拡大を意識したホテル、レストラン部門での成長が進んでいるが、これらをつなぐ、交通サービス（タクシー、リムジン、バス、近距離航空便等）、リゾートホテル等と主要幹線をつなぐ道路整備、水道、電気・通信インフラの整備及び高度化等、MICE 関連インフラ整備、加えてコンベンション企画運営サービス、通訳・翻訳サービス等、一般の観光業、高品位の標準を確保した一連の MICE 関連サービス部門はこれからの需要が期待される。

そのため、ホテルをはじめ各種の関連サービス分野での人材育成は急務であり、職業訓練教育事業分野も潜在的な投資分野といえる。人材育成に加え、政府の戦略・施策との連携が重要である。



## 第5章 ルワンダ共和国の投資政策

### 5.1 投資政策分析の構成

OECD による投資のための政策枠組み（Policy Framework for Investment : PFI）では、第1章で政策横断的な投資政策の課題として、投資政策における強力な制度と効果的な公共ガバナンス、投資促進における信頼性、投資政策への政府の一体的なアプローチ、政府内各機関間の調整、透明性とステークホルダーの関与、政策デザインと実施における確信と改善、国際協力を挙げている。投資政策においては、次章で詳細を述べるような投資家が経験する様々なビジネス環境の向上が必要であり、多数の政策分野にわたる取り組みを推進する政府政策の一体性、政府間調整と投資家の信頼を獲得するための信頼性、透明性が必要である。そのため本章では、①投資に係る政策の一体性、②国際的な枠組みとの関係性を踏まえた投資に係る法制度の特性、③投資促進に関する法制度の分析を行った後、④投資促進に関連する優遇制度等の施策を外観する。その上で、⑤政策策定・実施面におけるステークホルダー間の調整と実効性確保の現状をレビューし、最後に、これまでの分析・レビューを踏まえて⑥投資促進政策・制度・取り組みと調整メカニズムに関する評価を行う。

### 5.2 投資に係る政策・法制度の概要と一体性の評価

#### 5.2.1 国家開発戦略における投資環境整備の位置づけ

ルワンダの国家開発政策は、長期国家ビジョンである Rwanda Vision 2020（2000年策定、2012年改訂）の下で策定された5カ年の実施計画である貧困削減戦略（Poverty Reduction Strategic Paper (PRSP) : 2002～2006）、第一次経済開発貧困削減戦略（Economic Development and Poverty Reduction Strategy I (EDPRS 1) : 2008～2012）、第二次経済開発貧困削減戦略（Economic Development and Poverty Reduction Strategy II (EDPRS 2) : 2013～2018）より構成される。

Rwanda Vision 2020 は、2020年までの中所得国入りを目指して、①対外援助依存の脱却に向けたマクロ経済の安定と富の創出、②構造的な経済転換、③生産性の高い中間層と起業家精神の創出を掲げている。そして6つの柱に、①グッドガバナンス及び法の支配による国家、②人的資源開発及び知識ベースの経済、③民間セクター主導による経済、④インフラ開発、⑤生産的でマーケット指向の農業、⑥地域及び国際経済統合を設定し、横断的分野として、①ジェンダー平等、②環境保護及び持続的な自然環境管理、③ICTを含む科学技術を挙げている。当初の2000年版では2020年までに達成する目標として、一人当たりGDP目標を900ドルに設定していたが、その後の堅調な経済成長を踏まえて2012年版では1,240ドルに上方修正された。

これまでの目覚ましい経済発展と成果を踏まえてカガメ大統領は、2016年12月15、16日に開催された Government National Dialogue（「5.5.2(3)官民対話（Public Private Dialogue）と政策への反映の取り組み」を参照）でのスピーチで、「2050年までにルワンダは高所得国入り

する」という目標を表明し、Rwanda Vision 2050 の概要が発表された。Rwanda Vision 2050 の5つの主要分野は、①生活の質、②近代的なインフラ及び生活、③繁栄に向けた変革、④Vision 2050 の価値観、⑤国際協力及びポジショニングで、これらの分野で示されたビジョンの達成に向けて、①高度かつ持続的な経済成長（年平均 GDP 成長率 10%超の実現）、②ルワンダ人の肯定的な価値観の構築、③ICT やビジネス環境改善など成功した基盤の構築を目指すこととしている。

Rwanda Vision 2020 の下で策定された PRSP では、1994 年に起こったジェノサイド・内戦後の人道援助からの復興を目指したが、EDPRS 1 は、復興から持続的成長へ軸足を転換した。EDPRS 2 は成長を更に加速させて（年平均 GDP 成長率 11.5%）、2020 年までの中所得国入りを実現することを掲げている。EDPRS 2 は、①経済成長の加速による中所得国入り、②貧困削減、③農外雇用、都市化、④対外依存度の減少、⑤民間セクター主導の成長を5つの目標とし、その達成のために優先分野として、①経済構造の転換、②農村開発、③生産性向上と若年層の雇用、④説明責任あるガバナンス、を掲げている。

産業、貿易に係る主な個別政策については、次項で詳細を述べるが、貿易・産業・EAC 省（Ministry of Trade, Industry and East African Community Affairs: MINEACOM）主管の国家産業政策（2011 年 4 月）、中小企業開発政策（2010 年 6 月）、経済特区政策（2010 年 5 月）、ルワンダ貿易政策（2010 年 6 月）、国家輸出戦略 II（2015 年 10 月）等がある。また、MINEACOM は新たに Made in Rwanda 政策を策定中で、同政策も 2017 年中の制定が予定されている（各政策の概要は「5.2.2 関連政策の概要」を参照）。各政策・戦略とも投資促進の重要性を掲げており、Vision 2020 の目標の達成（投資額を 2020 年までに GDP の 30%に引き上げること<sup>39)</sup>）及び各政策のビジョン実現のためには、投資（外国投資及び国内投資）促進が不可欠であるとしている。

これらの政策に共通する考え方は、①輸出振興を図り、貿易赤字問題に対処すること、②国内製造業を振興し、輸入代替を促進することで外貨を節約すること、③ICT や金融サービスなどの高付加価値サービス産業を振興し、外資導入を促進すること、④中小企業を育成し、雇用創出を図ることである。こうした背景には、ここ数年の経済発展の結果、輸入超過がより大きくなってきたこと、ルワンダのおかれた環境で対応が可能かつ高付加価値と考えられる分野（輸出振興、ICT、金融等）で産業高度化を図ろうとしていること、雇用創出等の政策目的に対して、脆弱な国内投資家の能力向上、投資を牽引する外資導入を進めようとしていることがある。（「5.2.4 投資政策及び関連政策・法制度の一体性の評価」を参照）

## 5.2.2 関連政策の概要

MINEACOM による産業、貿易に係る主な個別政策の概要は以下のとおりである。

<sup>39)</sup> 投資が GDP に占める割合の実績は、2000 年：13%、2006 年：16.3%、2010 年：21%、2012 年：24.4%。（出所：国家産業政策、経済特区政策、ルワンダ貿易政策）

## (1) 国家産業政策(2011年4月)

国家産業政策(National Industrial Policy)に示されたビジョンは、「2020年までに農外雇用を増加させると同時に、競争力ある産業及び高度なサービスセクターで15億ドル超の輸出を創出すること<sup>40)</sup>」である(同政策目標の1つに、投資がGDPに占める割合を2020年までに30%に引き上げることが明記されている)。同ビジョンを達成するため政府は、①国内消費向け製品の生産性の向上、②ルワンダの輸出競争力の強化、③ルワンダの工業化のためのビジネス環境整備を目標に掲げている。そして、これを実現するための政策枠組みとして、①既存の比較優位のある産業への支援、②中・ハイテク産業を対象とした新たな可能性がある産業への支援、③これら産業の促進のためのビジネス環境の整備を挙げており、短・中・長期と段階的な支援の方向を示している。具体的な支援対象産業クラスターは以下の通り。

- インフラ整備:エネルギー分野への政府投資の促進、SEZの開発と産業部門への土地の提供、道路網の整備
- 人的資源開発:製造業への能力強化支援、優先セクターの企業ニーズに応じた経営及び技術指導、科学技術分野に特化した奨学金の増加
- 金融アクセス向上及び投資促進:ルワンダ開発銀行を通じた長期資金の供与、選定された産業クラスターにおける投資のフィービリティ調査の実施、資本市場の開発
- 輸出促進
- 技術、リサーチ、イノベーション振興
- 原材料及び産業投入:選定された産業クラスターにおけるバリューチェーン分析の実施、主要な産業の原材料についてEACによる域外共通関税(Common External Tariff: CET)引き下げ交渉を行う
- 操業環境の向上:家内工業(cottage industries)の開発・促進
- 環境の持続性:産業廃棄物の管理システムの構築、PPPを通じたSEZ内の工場や倉庫の建設、全産業を対象としたクリーンプロダクションシステムの実施

MINEACOMによると、国家産業政策は、国家産業運営委員会(National Steering Committee for Industry)での横断的協議・調整を経て策定されている。また、2011年に産業開発・輸出委員会(Industrial Development and Export Council: IDEC)が設置されており<sup>41)</sup>、MINEACOM大臣が議長を務め、関連省庁(財務・経済計画省(Ministry of Finance and Economic Planning: MINECOFIN)、農業動物資源省(Ministry of Agriculture and Animal Resources: MINAGRI)、インフラ省(Ministry of Infrastructure: MININFRA)、教育省(Ministry of Education: MINEDU)、RDB、中央銀行等)の大臣・長官やPSF等の民間組織の長がメンバーとして参加している。IDECは産業政策関連の様々な課題を協議・調整する場として機能している。

<sup>40)</sup> 2010年の実績は4.5億ドル。(出所:国家産業政策)

<sup>41)</sup> 実際の稼働は2012年。

## (2) 中小企業開発政策(2010年6月)

中小企業開発政策 (Small and Medium Enterprises (SMEs) Development Policy) に示されたビジョンは、「国の経済開発に大いに資する持続可能かつダイナミックな SME のクリティカルマスを創出すること」である。同政策によると、ルワンダの民間セクターの 97.8% が中小企業で、民間セクター雇用の 36% が SME による雇用となっている (企業の規模の定義は以下表参照)。SME 開発は雇用促進の観点からも重要であり、同ビジョンを達成するため政府は、①起業家支援、②ビジネスサービスへのアクセス促進、③ファイナンスへのアクセス促進のための制度整備、④SME 開発のための適切な規制枠組み・制度組織の整備を政策目標に掲げている。これに関して、SME 開発公社 (SME Development Corporation) を設立して自立的に民間投資誘致活動が行えるようにすべきとの提言が示されている。

表 5-1 企業の規模の定義

企業の規模	純資本投資額 (百万 Rwf)	年間売上高 (百万 Rwf)	雇用者数
零細	0.5 未満	0.3 未満	1~3 人
小	0.5 以上から 15 未満	0.3 以上~12 未満	4~30 人
中	15 以上~75 未満	12 以上~50 未満	31~100 人
大	75 以上	50 以上	100 人超

出所：中小企業開発政策を基に調査団作成

MINEACOM の SME 局では、SME 支援の一環として、SME クラスタ戦略を策定しており、SME クラスタの優先 20 分野を特定し、各クラスタのバリューチェーン連携強化に向けた支援業務を展開している。SME クラスタの優先 20 分野は、下記の通りである。

園芸、魚、牛乳、肉、蜂蜜、木材、ファッション及び仕立て、エッセンシャルオイル、皮革、ジャガイモ、エコツーリズム、マカダミアナッツ、スパイス、セラミックス及び陶器、手工芸、メイズ、鉱物・宝石、キャッサバ、小麦、ICT 及び業務アウトソーシング

同省の SME Department によると、SME クラスタ関係者による SME フォーラムが設置されており、2014 年より稼働している。同フォーラムは年 2 回開催され、政府関係機関や NGO 等も参加して SME のビジネス課題が協議され、改善に向けたアクション計画が策定されている。アクション計画の実施状況等のフォローアップは MINEACOM が行っているとのこと。なお、SME フォーラムは、官民対話 (Public Private Dialogue: PPD) の窓口機能も果たしており、PPD の代表者が SME フォーラムに参加し、同フォーラムで取り上げられた課題等が PPD にフィードバックされている。(「5.5.2(3)官民対話 (Public Private Dialogue) と政策への反映の取り組み」を参照)

## (3) 経済特区政策(2010年5月。改訂作業中)

経済特区政策 (Special Economic Zone Policy) に示されたビジョンは、「ルワンダの開発目標の達成に資する既存及び将来の経済特別区 (Special Economic Zone: SEZ) の成功裏の開発と公的資源の最も効率的かつ費用対効果の高い活用を確保すること」である。同ビジョンを

達成するため政府は、①外国投資及び国内投資の増加、②雇用及び収入の創出、③輸出の増加と多様化促進及び外貨獲得、④産業の開発、⑤技術の向上と技術移転の促進を目標に掲げている。同政策は、投資促進の重要性を1番目に掲げており、Vision 2020の目標達成（投資がGDPに占める割合を2020年までに30%に引き上げる）の重要性を謳っている。

同政策には、経済特区の範囲、インセンティブ、インフラ開発、規制枠組と監督組織等が記載されているが、現在、政策の改訂作業が進められている（2017年中の改訂が見込まれている）。MINEACOMによると、想定される入居企業の業種や主な市場（輸出指向型/内需型）を念頭に、工業団地とSEZ/輸出加工区（EPZ）の明確化を図り、インセンティブやリース条件等の具体的な制度を明確にしていくとの説明があった（「5.2.2 関連政策の概要」を参照）。

#### (4) ルワンダ貿易政策(2010年6月)

ルワンダ貿易政策（Rwanda Trade Policy）に示されたビジョンは、「ルワンダ人の雇用創出、収入増加、生活水準の向上を目指して、持続可能かつ多様な上質の製品とサービスの国内、域内、国際貿易の促進を図ること」である。同ビジョンを達成するため政府は、①貿易促進のための生産性及び競争力の向上及び多様化、②物品及びサービスの輸出入の推進、③FDIを含む投資の促進、④研修を通じた貿易に関するスキルの向上、⑤科学・技術・イノベーション政策・戦略・組織の強化、⑥国際貿易促進のための組織の整備を目標に掲げている。③については、生産セクターへの投資促進の重要性を指摘しており、中長期的な対策として、農業セクターへの外国投資・国内投資の増加を図るための投資環境の整備、とりわけ新たな製品への多角化が期待される農産物（例えば有機栽培農産物）の輸出やコーヒー・紅茶など既存の製品の高付加価値化に資する分野の環境整備を挙げている。更に、製造業及びサービスセクターのFDI促進を図るとしている。また、短期的な対策として、農業分野への投資促進を視野に入れて、①既存の農業分野の商習慣やマネジメント方法をレビューし、ネスレやフェアトレードグループ等の多国籍企業との業務提携の可能性を調査すること、②ルワンダ政府のWTOコミットメントと整合的な形で、農業分野への補助金供与の可能性を調査することを挙げている。そして、ルワンダの貿易政策は、EACやCOMESA等の枠組みでのルールに調和した形で発展させていくとしている。なお、MINEACOMによると、同政策は策定後既に7年が経過し、経済特区政策の改訂やMade in Rwanda政策の策定（「(6)Made in Rwanda政策」を参照）など新たな動きがある中で、改訂の必要性は認識されているが、現時点で具体的な動きはないとのことだった。

#### (5) 国家輸出戦略II(2015年10月)

国家輸出戦略II（National Export Strategy II）は、輸出促進に向けて、①高い成長可能性がある輸出セクターへの直接の介入、②ルワンダ製品及びサービスの市場アクセスの向上、③輸出市場への参入及び成長のための企業能力の向上、④輸出金融（Export Growth Facility: EGF）の制定を戦略的目標に掲げている。同戦略は、輸出構造の多様化実現を目指して、輸

出分野を①伝統的な輸出分野（コーヒー、紅茶、鉱物等）、②非伝統的な輸出分野（花卉・園芸、農産加工、製造業等）、③高い成長可能性がある業種（ファッション、バイオテクノロジー等）に分類し、とるべき輸出振興策を提案している。

## (6) Made in Rwanda 政策

ルワンダ政府が調査時点で新規策定を進めていた Made in Rwanda 政策は、元々はドイツの支援で策定された国内市場再確保戦略（Domestic Market Recapturing Strategy）（2015年3月）より派生した政策である。同戦略の策定時の調査で、ルワンダは輸入代替の潜在性があり、輸入代替を進めることで（楽観的シナリオで）4億5,000万ドルの外貨が節約できるとの結果が出ており、セメントや建設資材は国内生産量を増やすことが可能であることが指摘された<sup>42</sup>。

MINEACOM へのヒアリングによると、Made in Rwanda 政策は、貿易赤字問題への対応策として導入するものであり、これまで政府が進めてきた輸出振興・輸入代替促進の延長線上にある取り組みであるとのことである。2017年中の制定が見込まれている。具体的には、国内市場の拡大が見込まれる主な分野<sup>43</sup>の振興に向け、以下の施策を検討している。一部の取り組みは既に導入済・実施中であり、Made in Rwanda 政策はこうした取り組みを事後的に包含している。

### ルワンダ国内で生産された製品に対する国民の意識改革の嚮導

国内産の製品に目を向け、消費者の購買意欲を高めるよう見本市（既に2回開催済）やメディア・キャンペーンを実施。今後、地方にもキャンペーンを拡大していく予定。

### 国内産製品の価格面及び品質面での競争力向上のための取り組みの推進

価格面では、電力料金の値下げを2回実施済（直近では2016年12月に値下げを実施）。エチオピアの電力料金をベンチマークとしており、今後も漸減させていく。また、原料や製造機械の輸入に係る付加価値税（Value Added Tax: VAT）の免税を導入済。国内製造業者への周知目的で、EAC 関税同盟ルールに照らしつつ、輸入に係る VAT の免税対象となる原料の一覧表を官報で公表した。品質面では、製造業への技術支援を促進していく。

### 中古衣料輸入の段階的縮小

中古衣料に係る輸入税を引き上げ、中古衣料の輸入を段階的に縮小している。これは EAC 関税同盟ルールに基づくもの。上記の原料輸入の VAT 免税との相乗効果で地場企業の衣料品の生産拡大、雇用創出が期待される。

<sup>42</sup> 出所：Domestic Market Recapturing Strategy の 4.3 Anticipated Impact (p.8) より。

<sup>43</sup> MINEACOM によると、具体的には、砂糖、土地（不動産）、蚊帳、肥料、環境に優しい包装が対象分野とのことだった。

## 政府調達に関し国内製造業者からの優先的な調達を推進

政府事業における、国内製造製品の優先調達。これにあわせて公共調達法は改訂済である。

## 工業団地設置の促進

比較的低価格で土地やインフラ施設へのアクセスが可能な工業団地を整備し、製造業者の入居、投資を促進していく。

### 5.2.3 投資に関連する法制度

ルワンダでは、2005年に制定された投資及び輸出促進法（Law No. 26/2005 of 17/12/2005 Relating to Investment and Export Promotion and Facilitation）が2015年に改訂されて現行の2015年投資促進法（Law No. 06/2015 of 28/03/2015 Relating to Investment Promotion and Facilitation）となり、投資促進に向けた制度整備が進められている。投資促進機関であるRDBによると、2015年投資促進法の主な目的は「戦略的かつ優先分野に投資事業のターゲットを絞り込んで優遇を与えることにより、ルワンダ政府の戦略に統合的な大規模投資を呼び込み、より大きな経済インパクトを創出すること」とのことだった。「税込の確保の要請に対応して焦点を絞って優遇を付与する」という目的もあったと考えられる。

優先セクター（2015年法の第3条に明記）についてはSMEの投資促進も図り、セクター全体の裾野を広げることも狙っている。これまで2005年投資及び輸出促進法の下では、国内市場に焦点が当てられ、投資の規模や分野等を問わず一般的な投資促進が推進されてきたが、2015年投資促進法下ではグローバルな観点から戦略的・優先分野に投資事業のターゲットを絞り込んで優遇を与えることで、上記の目的の達成を図るとしている。

2015年投資促進法は、ルワンダが加盟するEACの域内ルールに準拠し、かつ、輸入税の免除等についてCOMESAガイドラインとの重複を是正しており、関連法・規則間の合理化・調和化を図った形で制定されている。

また、投資促進法は、投資促進に係る基本的な政策方針、投資認可手続き、RDBの役割、投資業務の変更・停止・終了、投資認可証のキャンセル、新法への経過措置等が規定されており、同法の付属文書（ANNEX）に具体的なインセンティブが明記されている。内外非差別の原則、投資家の権利、投資家保護も同法で規定されている。RDBによると、ルワンダ政府は外資参入について規定した国内法・規則（ネガティブリスト等）は策定していない。

2015年投資促進法の主な内容は以下のとおりである（同法の付属文書に規定されている投資優遇措置及び2005年の投資及び輸出促進法との比較については「5.4.1 民間投資促進に向けた税制・行政手続きに関するインセンティブの付与」を参照。）。

表 5-2 2015年投資促進法の主な内容

項目	概要	該当部分
基本条項	本法の目的、用語の定義	第 1-2 条

項目	概要	該当部分
投資家に対する保証、投資の優先セクター	投資家の国籍に関わらず全ての業種が開かれていること（内外非差別の原則）、及び、投資の優先セクターが、輸出、製造業、エネルギー、運輸、ICT、金融サービス、低価格住宅の建設であることを規定。	第 3-5 条
投資家保護・権利	投資家の資本と資産の保護、本国への送還の権利、知的財産権の保護を規定。また紛争解決についても規定。	第 6-9 条
投資認可手続き	投資優遇に関する認可手続きと必要書類を規定。また、申請後（書類に不備がなければ）2 営業日以内に認可証が発行されることを規定。	第 10-12 条
投資認可を受けた投資家の義務	投資認可を受けた投資家がすべき事項を規定。	第 13 条
RDB の役割	投資促進に関する RDB の役割を規定。	第 14 条
投資業務の変更・停止・終了	投資業務の変更・停止・終了に関する事項を規定。	第 15-17 条
投資認可証のキャンセル	投資認可証のキャンセルに関する事項を規定。	第 18-21 条
経過措置	投資及び輸出促進法（2005 年）から投資促進法（2015 年）への移行に関する経過措置について規定。	第 22-25 条
優遇措置	投資認可を受けた投資家の具体的な優遇措置を規定。	付属文書

出所: 2015 年投資促進法を基に JICA 調査団作成

2015 年投資促進法の 22 条に 2005 年投資及び輸出促進法から 2015 年投資促進法への経過措置が規定されている。2005 年の旧法では優遇措置が適用されていたが、2015 年の新法下では当該優遇措置が適応対象外となる投資家には、新法がルワンダ政府の官報に公示されてから 12 カ月間の移行期間が与えられ、移行期間中は旧法での優遇措置が継続適用されることとなっている（「第 6 章 6.2.2 投資関連認可」を参照）。

## 5.2.4 投資政策及び関連政策・法制度の一体性の評価

上述した政策・法制度は整合性が確保されており、政府全体で国の経済開発の方向性が共有されている。ルワンダでは、大統領及び政策トップの強固なリーダーシップと政治的な意思があり、国が目指す方向性が明確である。また、カガメ大統領の長期安定政権の中で構築された国家システムにおいて政策のヒエラルキーが整備されており、国家開発長期ビジョンである Rwanda Vision 2020 から 5 年の実施計画である EDPRS 2、各省の関連政策や戦略、年次計画・予算書に至る政策において、政府の優先分野・重点分野等がカスケード方式に踏襲されている。また、こうした政策方針の周知や実施を支える仕組みとして、上層部から各職員、中央から地方、民間セクターに対しても業績ベースの契約（Performance Based Contract）による目標設定とコミットメント、進捗モニタリングと達成度に対する責任を課している。また、個別事業に関する業績ベースの契約は年次の予算プロセスを通じて関係各省庁、州知事、PSF の間で締結され、対象事業の実施にコミットする仕組みとなっている<sup>44</sup>。

<sup>44</sup> MINECOFIN の National Project Monitoring Unit が、事業実施の進捗やパフォーマンスのモニタリング及



このため、業績ベースの契約の締結を通じて政策から現場での実施に至るまで、一貫性が確保される仕組みとなっている。

これらの政策に共通する考え方は、前述のとおり①農業生産性の向上、農産品の高付加価値化を通じて輸出振興を図ること、貿易赤字問題に対処すること、②国内消費財や建築資材等について国内製造業を振興し、輸入代替を促進することで外貨を節約すること、③ICTや金融サービスなどの高付加価値サービス産業を振興し、技術移転の便益も享受できる外資導入を促進すること、④中小企業を育成し、雇用創出を図ること、である。

このように、ルワンダでは産業政策、貿易政策、投資政策が明確に打ち出され、一貫性が確保されている。ルワンダの現行の経済政策におけるキーワードは、「輸出振興」、「輸入代替促進」、「外資導入」、「雇用創出」であり、優先セクターはこれらのキーワードと密接に関連する分野が設定されている。また、MINEACOMの主導により2015年頃から推進されてきたMade in Rwanda政策は、政府内のみならず、あらゆる分野・規模の民間企業の現場にまで浸透しており、現地ではRwanda Vision 2020及び2050の目標達成に向けた機運の高まりがみられる<sup>45</sup>。

国家開発計画を主管する財務・経済計画省、産業・貿易政策を主管するMINEACOMの重点分野と、2015年投資促進法に明記されている優先分野・セクターは下表のとおりである。

表 5-3 各省及び2015年投資促進法の優先分野／セクター

MINECOFIN	MINEACOM	2015年投資促進法 (第3条)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸出</li> <li>・ 雇用創出</li> <li>・ 農業</li> <li>・ エネルギー</li> <li>・ 社会的保護 (social protection)</li> <li>・ サービスデリバリー</li> <li>・ 都市化と地方の開拓 (urbanization and rural settlement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内生産のための産業の成長、輸出振興及び多様化</li> <li>・ 雇用促進のためのSME開発</li> <li>・ 国際貿易の簡素化・合理化</li> <li>・ 地域統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸出</li> <li>・ 製造業</li> <li>・ エネルギー、運輸、ICT、金融サービス、低価格住宅の建設</li> </ul>

出所：投資促進法及び各省へのヒアリングに基づき JICA 調査団作成

EDPRS 2の5つの目標の1つに掲げられているとおり、ルワンダは民間主導・知識主導の経済成長を推進しており、民間セクターは重要なステークホルダーに位置づけられている。前述の業績ベースの契約の締結対象にPSFが含まれているのは、こうした背景があるため、民間セクターも政府関係機関と共に業績ベースの契約を締結して国の開発・発展にコミットしている。

関係者間で締結された業績ベースの契約に基づく目標の達成度のレビューを行っている。

<sup>45</sup> 現地ヒアリングを行った現地企業いずれも同政策には好意的で、現時点で直接的な便益はまだないものの、国内市場の拡大や地域市場での競争力強化を通じた、将来的なビジネス機会の拡大を期待する声が寄せられた。

なおルワンダでは、制度的には、政策策定・実施・モニタリング・評価の基盤整備が進み、透明性や説明責任が確保され、課題解決に向けて邁進しているように見える。他方、このような仕組みが、深層においては政治による実質的なコントロールにもつながっており、こうした状況下での政府関係者や民間セクターの思考回路やインセンティブについても留意する必要がある。（詳細は「5.6 投資促進政策・制度・取り組みと調整メカニズムに関する評価」を参照）

### 5.3 投資促進に関する法制度の分析

#### 5.3.1 公平性

2015年投資促進法では、第2章で外国投資家<sup>46</sup>を含めた全ての投資家に対する自由な投資及び産業活動を述べている。但し、輸出、製造業、エネルギー、運輸、ICT、金融サービス、低価格住宅等の優先産業への従事をより奨励するとしている（第3条）。また、第5条では外国投資家の扱いについて内資投資家との差別のないことが規定されている。外国投資に関するネガティブリストはない。

#### 5.3.2 投資家保護

2015年投資促進法では、第4条で投資家の権利について述べている。

表 5-4 2015年投資促進法で規定される投資家の権利とその保護

該当部分	内容
第4条	投資家の権利
第6条	投資家の資本・財産所有権の保証 公平な補償がない場合の利益、所有物の差し押さえ、収用の禁止。
第7条	投資家の知的財産権の保護
第8条	投資家の資本、財産の本国送還、利益の本国送金の自由

出所: 2015年投資促進法

紛争解決について、国際的な商事紛争の仲裁判断についての枠組みを取り決めたニューヨーク条約（New York Convention）、国家と他の国家の国民との間の投資紛争の解決に関する条約に基づく投資紛争解決国際センター（International Centre for Investment Disputes: ICSID）、MIGA に加盟している。また、Africa Trade Insurance Agency にも加盟していて、貿易・投資に係る保険を提供している。

また、投資家の所有地に対する国家収用については、投資促進法で、公共の利益に資する場合に国家収用を行うとし、その際には相応の補償がない限り行わないとしている。

<sup>46</sup> 2015年投資促進法第1章第2条の24項では、外国投資家の定義をEAC及びCOMESAに市民権を持たない自然人、ルワンダ、またはEAC、COMESA加盟国での企業登録をしていない企業・共同企業体（パートナーシップ）、またはルワンダ資本とEAC、COMESA以外の国からの投資家との合弁で後者の資本比率が51%以上と規定している。

### 5.3.3 知的財産権の保護

#### (1) 国際的な枠組みへの参加

ルワンダは、世界知的所有権機関（World Intellectual Property Organization: WIPO）、アフリカ地域工業所有権機関（African Regional Industrial Property Organization: ARIPO）へ加盟している。ARIPOは1976年にジンバブエ首都のハラレに本部を設立し、アフリカ地域における広域知財登録を行っている。現在ルワンダを含め19カ国が加盟している。WIPO、特許協力条約に加盟。特許、実用新案、商標、意匠、商号、地理的表示、著作権に関する分野に対応している。また、ルワンダは下記の条約、国際協定を批准している。

- 世界知的所有権機関条約(WIPO Convention)
- 工業所有権の保護に関するパリ条約(Paris Convention for the Protection of Industrial Property)
- 文学的および美術的著作物の保護に関するベルヌ協定(Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works)
- 特許協力条約(Patent Cooperation Treaty: PCT)<sup>47</sup>
- 標章の国際登録に関するマドリッド協定(Protocol Relating to the Madrid Agreement Concerning the International Registration of Marks)
- 衛星送信信号保護条約(Brussels Convention Relating to the Distribution of Programme-Carrying Signals transmitted by Satellite)
- 意匠の国際登録に関するハーグ協定(Hague Agreement Concerning the International Registration of Industrial Designs)

#### (2) 知的財産権保護に関する国内制度と仕組み

知財に関する法令は、知的所有権保護に関する法（Law No. 31/2009 of 26/10/2009 on the Protection of Intellectual Property）で規定されている。同法で規定される分野は、競争、著作権及び著作隣接権、知財権の行使、地理的表示、産業意匠権、集積回路の回路配置図、特許、商号、商標、伝統文化、伝統的知識となっている。

ルワンダでは、知財法での知的財産に係る政策決定や紛争解決に当たる権限は「産業担当大臣」（Minister in charge of industry）となっているが、MINEACOMが産業に関する知財、スポーツ・文化省（Ministry of Sport and Culture: MINISPOC）が著作権についての政策・制度構築を担っている。施策実施については、商号、商標、特許等の登録、遵法に向けた執行をRDBの登記局（Office of Registrar General）が管轄している。知財に関する権利侵害があった場合は、商業分野の調停制度を活用するなどして調整を行うが、場合によっては権利侵害として知財法で処罰規定が規定されている。

現在 PCT やマドリッド協定、ハーグ協定等に対応する国内法の改定に向けた検討が

<sup>47</sup> WIPO ウェブサイトによる。

MINEACOM と MINISPOC にて開始されている。

審査官は RDB に 7 名いるが、法律の専門家であり、実際の審査は国家研究開発院 (National Institute of Research and Development: NIRDA) に委託する。しかし、実際は RDB における知財登録の多くは商標で、多くは外国企業。日本企業からは合計 559 の商標登録がなされている。特に 231 個が 2010 年以降の登録となっている。ルワンダにおいては知財に対する理解が十分でないことから、周知が重要と考えられている。また、司法の能力強化も重要であり、WIPO の支援、ケニア、タンザニアからの裁判官招聘など、トレーニングを行っている<sup>48</sup>。

また、EAC では偽物、海賊版製品に対する規制を行ってきたが、ルワンダにおける規制は水際で取り締まるルワンダ歳入庁 (Rwanda Revenue Authority: RRA) が管轄している。

## 5.4 投資促進に関連する政策・制度

### 5.4.1 民間投資促進に向けた税制・行政手続きに関するインセンティブの付与

2015 年投資促進法の付属文書において具体的な投資優遇措置が明記されている。前記のとおり、ルワンダでは投資優遇措置の付与に関する事項は、産業・分野に関わらず、同法及びその付属文書の中で一元的に規定されている。2015 年投資促進法における主な優遇制度は下表のとおりである。表中 2005 年の投資及び輸出促進法との優遇制度等の比較をあわせて行った。

表 5-5 2015 年投資促進法における主な優遇及び 2005 年投資及び輸出促進法との比較

項目・優遇措置	2015 年投資促進法	2005 年投資及び輸出促進法
法人税（基本税率は 30%）	優先セクター（輸出、ICT、エネルギー、運輸、金融サービス、低価格住宅、物流）への投資の場合は 15%、国際企業でルワンダに本社もしくは地域事務所がある企業は 0% (ANNEX I, II)	ルワンダ人の雇用人数、輸出額に応じて、30%の基本税率から 2~7%の減税措置あり。ルワンダに本社がある外国企業は 0% (ANNEX 2 C, D)
戦略的事業への投資	5,000 万ドル相当額以上の投資で、投資額の 30%を資本として、エネルギー、製造業、観光業、保健、ICT、輸出関連事業の業種に投資する事業者は 7 年間の優遇税制が付与される (ANNEX III)	閣議決定により追加の優遇装置が付与される (Article 19)
キャピタルゲイン税	免税される。ただし、商業的な不動産の販売に関する収入は免税の対象外 (ANNEX VI)	免税措置なし
VAT 免税・還付	免税に関しては VAT 法に準拠する。VAT の還付は還付申請の受理から 15 営業日以内に行う (ANNEX VII) <sup>49</sup>	投資事業に関連する設備・材料・サービスの輸入に係る VAT が免税される (Article 17)
加速償却	地方：50% (ANNEX VIII)	キガリ市：40%、キガリ市外：50% (ANNEX 2 A)

<sup>48</sup> RDB へのインタビューに基づく。

<sup>49</sup> VAT の還付については、施行後制度変更があった。本文を参照。

項目・優遇措置	2015年投資促進法	2005年投資及び輸出促進法
資産の保護	投資家の資本と資産の保護に加えて知的財産権の保護も対象（投資促進法、Article 6, 7）	土地収用からの資本と資産の保護のみが対象（Article 30）
申請後の投資認可にかかる期間	2営業日以内（Article 12）	10営業日以内（Article 5）
投資最低金額	撤廃。ただし、入国に関する優遇措置を受ける場合の最低投資額は520,000ドル（ANNEX IX）	100,000ドル：ルワンダ国民及び COMESA 諸国民による投資 250,000ドル：外国投資家による投資（Article 2）
優先セクター	1. 輸出、2. 製造業、3. エネルギー、運輸、ICT、金融サービス、低価格住宅の建設（投資促進法、Article 3）	1. ICT、2. 観光業、3. エネルギー、4. 農業及び農業関連産業・漁業・林業、5. 工業、6. 再輸出貿易、7. 鉱業、8. リサーチ、9. インフラ（特に水資源関係）、10. 廃棄物リサイクルの10分野（Article 29）
建設業への優遇措置	優遇措置を撤廃	VAT 及び関税支払いの代わりに5%の均一の手数料を支払う（Article 28）
関税	EPZ にて利用する製品のみ免税（ANNEX V）	投資事業に関連する機械及び設備の輸入税が免除される（ANNEX 1）

出所：2015年投資促進法、2005年投資及び輸出促進法及びRDB資料による。

2015年投資促進法は、世界銀行、IFC、DfIDの支援を得て、MINEACOMを含む関係省庁が参加して策定された。2005年の旧法下での課題として、税収へのインパクトとRDBとRRA間のコミュニケーションの問題があったことから、課題に対処すべく、十分なコンサルテーションが重ねられた。そして、優遇の発出とアクセスに関して齟齬のないよう、RRAから税制優遇に係わる職員がRDBに派遣されるとともに、RRAによる事前確認が徹底された。

2015年投資促進法が旧法と比べて特徴的なのは、①優先セクターが絞られ、法人税減税が優先セクターに限定されたこと、②7年間の優遇税制が付与されるセクターが特定されたこと、③VAT還付の早期手続き（15営業日以内）が明示されたこと、④投資認可にかかる期間が従来の10営業日から2営業日以内に短縮されたこと、⑤投資最低金額が撤廃されたこと、⑥建設業への優遇措置が撤廃されたことである。

投資家へのヒアリングでは、「2015年投資促進法で投資最低金額が撤廃されたことにより、優先セクターで投資金額が少なくても優遇にアクセスできるようになった」、「優遇措置や優先セクターが明確になって分かりやすくなった」、「投資認可に関する手続きが明確になっていて、投資家にとって予見可能性が増した」といったコメントがあった。他方、「優先セクターについては、国民の約7割が農業従事者にもかかわらず、農業が含まれていないのは問題」といった指摘もあった。

VAT の免税に関しては VAT 法に準拠することとなっているが、2012 年 11 月制定の VAT 法 (Law No. 37/2012 of 09/11/2012 establishing the Value Added Tax) が 2016 年 10 月に新 VAT 法 (Law No. 40/2016 of 15/10/2016 establishing the Value Added Tax) に改訂され、その第 2 条に VAT の免税対象となる物品及びサービスが明示された。その中で、「産業活動における機械、資本財及び原材料のうち、当該産業を管轄する省庁の大臣が策定したリストに掲載され、かつ、税務当局の大臣が承認したもの」が免税対象<sup>50</sup>となっている。企業ヒアリングにおいて、2005 年投資及び輸出促進法下では VAT が免税だったが、2015 年投資促進法の適用後は VAT 免除が撤廃された企業で、2016 年 10 月の VAT 法の改正により再び VAT の優遇措置 (VAT 還付) を認められた企業が複数確認された。これらの企業はいずれも Made in Rwanda を担う製造業であった。実際、中古衣料輸入制限がなされている中で、繊維製品及び皮革について原材料輸入に係る VAT は免税となっており、2016 年 12 月に MINEACOM 大臣がこれに関して公式表明を行っている。かかる対応は、2015 年投資促進法の制定により VAT 免税から除外されたルワンダ国内市場への製品供給を支える重要な企業に対して、ルワンダ政府が Made in Rwanda 政策との整合性の確保も念頭に置いて、VAT 法を改訂することで優遇を再開させたものと考えられる。

建設業への優遇措置の撤廃については、優遇の付与が財政を大きく圧迫するとの政府判断により実行されたものであった。実際の運用においては、優遇を得ていた企業は、2015 年投資促進法の適用まで 12 カ月間の移行期間が与えられ、移行期間中は旧法での優遇措置が継続適用された。しかし、優遇取り消しによる経営への影響は避けられず、同業界から優遇撤廃の見直しを求める動きが出ている。実際、建設業界からの提起により PPD の場で協議が行われている（「5.5.2(3)官民対話 (Public Private Dialogue) と政策への反映の取り組み」を参照）。これに対して、RDB では現在、建設業界の全容を把握するための調査を実施中で、調査結果を踏まえて今後の具体策を検討する方針である（「第 6 章 6.2.2 投資関連認可」を参照）。

2015 年投資促進法の導入以降は、まだ新法移行による税収、経済効果に関するインパクト調査は実施されていない。同法が制定され、12 カ月間の移行措置があるため、実際に運用が開始されてからまだ年月が浅く、新たな優遇制度の有効性を評価・検証することは困難と考えられる。一方、会社設立から投資認可までの手続きに比して、操業に係る困難を訴える企業も散見された。投資認可後のモニタリングにより、操業の現状を把握する必要はあると考えられる。その結果を基に、優遇措置の付与による税収減、投資促進、雇用促進や経済活動の活発化による税収基盤の拡大を通じたプラスの経済効果のバランスを極力早期に見極めることも必要である。

<sup>50</sup> 例えば、非営利の給水、医療・保健サービス、交通・運輸サービス、本、出版物、動産・不動産リース料、金融・保険サービス、農産品、農業用資材、携帯電話と SIM カード、IT 製品、産業用機械が挙げられる。

## 5.4.2 公共投資事業への民間企業の参入促進（PPP/コンセッション）

Vision 2020 及び EDPRS 2 では、国内外経済の相互のつながりを向上させ、経済開発を促進するために、エネルギー、物流等のインフラ整備の重要性が強調されている。この中では、資金調達的手段と民間セクター活性化に向けた PPP の役割についても述べられている。

官民連携方式による公共サービス提供と調達については、基本的な枠組みとなる法令として 2016 年に改正された「官民連携を管理する法律」（Law No.14/2016 of 02/05/2016 Governing Public Private Partnership、以下「PPP 法」）がある。PPP 法では、インフラ整備及び運営管理だけでなく、観光開発、天然資源開発、社会サービス分野における官民連携も視野に入れている。

### (1) PPP 方式事業の形成に係る法的枠組み

PPP 法の対象分野は、管理運営受託（Management Contract）、民間セクターが民間資金も含めた資金で施設整備後、所有権を有し、運営を行う Built-Own-Operate（BOO）、施設整備、一定期間後運営後に政府へ返還する Built-Own-Transfer（BOT）、整備済み施設を民間にリースし、運営させる Lease-Operate-Development（LOD）等としている（PPP 法第 3 条）。一方 PPP 法では公共調達、国営企業等の民営化については扱っていない（PPP 法第 4 条）。公共調達については、「公共調達に係る法律」（Law No. 12/2007 of 27/03/2007 on Public Procurement）によって規定されている。また、民営化については「民営化に係る法律」（Law No. 2 of 11/03/96 on Privatization and Public Investment）により規定されている。

PPP 方式の案件形成・実施における主要関連機関は、運営委員会（Steering Committee）、契約担当機関（Contracting Authority）、RDB が挙げられる。運営委員会は、MINECOFIN、MININFRA、RDB、及び契約担当機関で形成され、プロジェクト応募資格を得る企業のショートリスト作成や契約交渉権 1 位の指名を行う。案件形成・プロポーザル、調達と入札手続きの準備、運営・管理、民間セクター側パートナーとの契約等は契約担当機関が行う。PPP 方式の案件形成・調達では全体的な実施ガイドラインの策定や個別案件の契約交渉を中心に進めるのは RDB となる。

### (2) PPP 案件形成から事業者採択、実施までの流れ

PPP 案件は、一般的な PPP 案件の種類と同様、契約担当機関の出した仕様に基づく入札による民間事業者の選定（Solicited）と特定の要件を満たすという条件付きであるが、民間事業者によるプロポーザル、または契約担当機関の要請に基づくケース（Unsolicited）がある。前者に関する案件形成と事業者選定プロセスは次の通りである。事前に向けたプロセスは①契約機関による F/S の実施、②運営委員会による PPP プロジェクト F/S 承認、③契約機関によるプロジェクト関心表明の要請、④応募業者のショートリスト作成、⑤契約機関のショートリスト業者に対する入札資料作成要請、⑥入札説明会、⑦入札・入札資料審査、⑧契約機関と 1 位特定事業者との契約交渉、⑨契約署名・案件開始となっている。

### (3) PPP 方式事業実施状況

PPP による案件は、世界銀行が纏めた資料によると下記の 8 件の実績がある（下表参照）。セクターは全ての案件が電力となっている。

表 5-6 ルワンダにおける PPP プロジェクト

プロジェクト名	ファイナンス・クローズ年	投資額 (百万米ドル)
Akanyaru Valley Peat-Fired Power Project	2015	320.00
Agahozo-Shalom Youth PV Solar Plant	2014	24.10
Rwanda Mountain Tea Giciye SHPP	2012	12.00
KivuWatt	2011	142.00
Gisenyi Methane Gas Plant	2010	16.00
Kibuye Power 1	2005	76.00
Aggreko 10 MW Power Station Rwanda	2005	1.58
Electrogaz	2003	0.00

出所：世界銀行 PPIAF、PPP Knowledge Lab ウェブサイト

更に、別の資料では農業案件（灌漑、花卉栽培）、ICT（通信インフラ、サービス）についての実績も挙げられている<sup>51</sup>。これらの案件は上記 PPP 法の施行される前に融資契約が締結されていたため、契約に到るプロセスは RDB がリードし、各契約担当機関上層部で意志決定を行って来た。また、このほか、最近ではキガリ物流ハブ（Kigali Logistics Platform: KLP）の設置について、2016 年 1 月にブゲセラ空港（Bugesera International Airport）建設、2016 年 9 月に PPP 事業者についての署名がされている<sup>52</sup>。

### (4) PPP 案件形成と実施における課題

ドナー等へのヒアリングでは、制度としては必要な法令等を備えているものの、経験が少ないことから、契約交渉や実施段階におけるプロセス、決定事項の履行における調整が求められる場面があるということであった。PPP 法施行前の評価ではあるが、EIU による PPP 制度運用組織の評価では、特に Operational Maturity の評価が他の指標と比して低く、15 カ国中 11 位となっている<sup>53</sup>。本指標では、プロジェクト形成、評価、実施面での質を問うも

<sup>51</sup> East African Chamber of Commerce, Industries and Agriculture (2014) Attracting funding of PPPs through an action plan and accompanying guidelines and hand book for advocacy and awareness creation for the management of PPP deals based on business climate assessment and gap analysis

<sup>52</sup> MINEACOM 報道資料

([http://www.minicom.gov.rw/index.php?id=24&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=1054&cHash=b4cc92f79f5889be2a450e57839d7b01](http://www.minicom.gov.rw/index.php?id=24&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1054&cHash=b4cc92f79f5889be2a450e57839d7b01))、MININFRA 報道資料

([http://www.mininfra.gov.rw/index.php?id=19&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=178&cHash=5d04b28399926f7da4feff4c933101b3](http://www.mininfra.gov.rw/index.php?id=19&tx_ttnews%5Btt_news%5D=178&cHash=5d04b28399926f7da4feff4c933101b3))

<sup>53</sup> Economic Intelligence Unit and World Bank (2015) Evaluating the environment for public-private partnership in Africa: The 2015 Infrascope



のだが、上記の聞き取り結果を裏付けるものといえる。

### 5.4.3 産業用地供給の現状と産業立地に係る政策

限られた国土面積と高い人口密度から、既存の産業が集積を形成せず、ばらばらに立地していること、電力、給水といった基礎インフラアクセスの課題に対して効率的に対応する必要があることから、産業用地の整備を政策的に進めるニーズがあった。2011年に策定された国家産業政策（National Industrial Policy）では製造業者等による土地確保の困難や土地登記制度の課題について述べている<sup>54</sup>。

2011年に策定された国家産業政策ではインフラ開発の一環として、PPPを活用し、既に設立済みのキガリ経済特区（Kigali Special Economic Zone: KSEZ）に加え、Technopole（ICT、ナノテク等へのハイテクパーク）、農産加工パーク、観光・リゾート都市（キブ湖周辺、キブベルト）、バイオテクノロジーパーク（ブゲセラ）の開発・運営を行うこととしている。加えて、県レベルでの産業用地の配置を支援するとしている。また、2009年に策定されたルワンダ観光政策（Rwanda Tourism Policy）では、土地の確保を主要課題の一つとして挙げている。

産業用地の供給拡大とアクセスの強化については、①SEZ開発、運営、管理、②MINEACOMによる工業団地開発、③RDBによる土地紹介機能の整備が挙げられる。また、物流関連施設として、キガリ近郊にKLPをPPPプロジェクトとして設置を進めている。

SEZとしては、現在キガリ近郊に唯一のSEZであるKSEZを設置している。また、国土開発政策で提唱されている副都市構想（Secondary City）に合わせて、KSEZに加えて、9カ所に郡工業団地（District Industrial Park）の建設を計画している（後述参照）。

#### (1) 特区制度の概要

##### 1) EACにおける経済特区制度の概要

ルワンダが加盟する東アフリカ関税同盟は、輸出加工区（Export Preprocessing Zone: EPZ）、SEZなどの産業・貿易振興を目的とし、地域を限定した保税、関税の減免を認めるスキームについて、共通の関税法等の設置と運用に関するルールを定めている。東アフリカ関税同盟では、設立にかかる議定書（Protocol on the Establishment of the East African Customs Union：以下「プロトコール」）、東アフリカ関税同盟関税管理法（East African Community Customs Management Act: EACCMA）及びEAC関税規則（East African Community Customs Management Regulations）によって、関税に係るルールの取り決めを行っているが、この中で輸出振興政策の一環として、関税の減・免税措置を伴う制度についても制度の枠組み、運用について規定をしている。プロトコールのPart Fでは輸出振興スキームを取り上げ、関税払い戻し（Duty Drawback）、関税・VAT免税スキーム（Duty and VAT remission scheme）、製造業保税スキーム（Manufacturing under Bond Scheme）、EPZにつき言及されている。また、それぞれについ

<sup>54</sup> Ministry of Trade and Industry, National Industrial Development Policy (April 2011)

てプロトコールの付属文書として規則 (Regulations) が規定されている。プロトコールでは、輸出振興スキーム全般に関して、同スキームを利用する場合、域内市場への製品・サービス提供に関する制限（売上げの 20%以内）を設けるなどしている。

一方、SEZ については、Part G で別途項目が設けられている。しかし、本項で具体的に述べられているのは今のところフリーポートについてのみである。EAC における SEZ 政策については、既に数年にわたって議論がなされているが、本調査を実施した 2017 年 3 月時点では未だに結論が出ていないため、SEZ 制度の詳細やその内容と運用を規定する EAC レベルの法制度整備には至っていない。

## 2) ルワンダの経済特区制度の概要

### SEZ 政策の概要

ルワンダの SEZ 制度は、2010 年に政策、2011 年に「経済特区の規制に関する法」(Law No05/2011 of 21/03/2011 Regulating Special Economic Zones、以下「SEZ 法」) が策定され、これを基に整備されてきた。もともと自由経済区 (Free Economic Zone) を設置し、2005 年策定の投資法で優遇の付与を行っていたが、同法には特区開発にかかる許認可、入居に係るライセンスの付与などの事項は含まれていなかった。また、実質的には EPZ であり、多様なセクターを対象とするには十分でなかった。そのため、2010 年の政策では土地の扱いと権利、土地収用やインフラ整備に係る論点の整理、優遇、規制官庁の位置づけ等について検討し、法制度整備の方針を打ち出した。2010 年策定の経済特区政策 (Special Economic Zone Policy、以下「SEZ 政策」) では下記のような方針が示されている。

表 5-7 SEZ 政策の骨子

項目	主な内容
SEZ のスコープと資格要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象セクターは柔軟に対応</li> <li>入居企業への厳しいパフォーマンス要求はしない</li> </ul>
ゾーン開発、運営・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な PPP アレンジメントを想定</li> <li>民間セクター主導の開発を志向</li> <li>SEZ 指定には全てのケースに所定の手続きを義務づけ</li> </ul>
土地利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEZ に特化した土地利用に関する規定を適用</li> <li>SEZ 開発は公共の利益とする</li> <li>土地所有については既存の国家レベルの土地規制に従い、ルワンダ国民の所有を認めるが、外国人については所有を認めず、99 年のリースとする</li> </ul>
インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府及びデベロッパーによる良好なインフラの提供、ワンストップセンターを通じた行政手続きの簡素化</li> <li>各 SEZ には関税事務所を設置し、モニタリングを行う</li> <li>デベロッパー、オペレーター、ユーザー (入居者) は法人税を 15%とする</li> </ul>
補完する政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家環境、労働基準の適用</li> <li>国内産業とのリンケージ、技術向上、労働者のスキル向上等への波及効果を促進</li> </ul>
経済特区庁の組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制官庁としての経済特区庁の設置</li> </ul>

項目	主な内容
枠組み	・ RDB による各種行政手続きワンストップサービスの代行

出所: GOR(2010), Special Economic Zone Policy

### SEZ 法とその関連法令の概要

SEZ 法では、SEZ 設置の目的を下記に挙げ、産業振興を進めるためのインフラ整備の必要性を重要な目的としている（第 3 条）。

- ・ 開発済み土地用地の増加、開発促進に向けた利用可能なインフラ整備
- ・ SEZ 開発、運営・管理への民間セクターの参入促進
- ・ 関連する国際条約等を踏まえ労働者の権利を尊重しながら、労働力に対する訓練、能力向上に向けた民間セクターの活動の調整
- ・ 国際基準を踏まえた個人の所有権保護
- ・ 企業登録、通関手続き、その他許認可発出の合理化
- ・ ゾーン内の競争の促進と独占の防止
- ・ 国際的な法令や条約に則り環境保全に重点を置いた質の高いビジネス環境振興

SEZ 法が定める SEZ 制度は下記の通り。

表 5-8 ルワンダにおける SEZ 制度の概要

項目	主な業務内容
SEZ 設置のクライテリア (第 4 条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業・農産加工、金融、観光及びレクリエーション活動、グリーンエネルギー関連産業、住居用建物等の振興またはその他のタイプの経済開発センターの振興に向けた良好な環境の提供</li> <li>・ 上記活動に特化した土地の特定</li> <li>・ インフラ開発、既存施設の改良による上記の土地の開発</li> <li>・ 投資家の満足度の高い迅速で効果的なサービス提供</li> </ul>
ゾーンのタイプ (第 5 条)	・ 自由貿易区 (Free Trade Zone: FTZ) と非自由貿易区(non-FTZ)
ネガティブリスト (第 6 条)	・ ネガティブリストがある場合はそこで規定される産業以外への投資の立地が可能 (具体的なネガティブリストについては後述)。
関税の扱い (第 33、34 条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FTZ への輸入は免税。輸入した製品は FTZ 内の倉庫で規定の期間保税扱いで保管できる。</li> <li>・ 各 SEZ には関税事務所を設置し、モニタリングを行う。</li> <li>・ FTZ 内では、持ち込まれた製品の再包装、組み立て、流通、仕分け、等級分け、洗浄、国内製品との混合を行うことができる。</li> <li>・ それらの製品が関税地域外に販売された場合は、免税扱いのままとする。それらの製品が関税地域内に販売された場合は、関税規則により定められた関係する関税を課される。</li> </ul>

出所: SEZ 法

SEZ 法では、ルワンダの関税地域 (Customs Territory) 外の扱いとする自由貿易区 (Free Trade Zone: FTZ) と、関税地域内の位置づけとなる非自由貿易区 (non-FTZ) が規定されている<sup>55</sup>。一方、現状では FTZ のスキームを適用したゾーンはなく、個別の企業数社が EAC

<sup>55</sup> EAC 関税同盟加盟により、関税地域が加盟国全体を含める単一関税地域の扱いとなったことから、FTZ からルワンダ国内、及び EAC 諸国への輸出を行う場合は、EAC の単一域外関税、及びその他輸入に係る

関税制度の定める EPZ スキームを活用しているにとどまる。この場合、運用は上記プロトコール、EACCMA で規定し、認可等の管理は RDB で担当している<sup>56</sup>。

また、目的にもあるとおり、SEZ 法ではインフラ整備の促進と行政手続き等の合理化による良好なビジネス環境の提供を制度設置の大きな柱としている。そのため、後者についてはワンストップサービスについても設置を言及している（第 32 条）。

### 開発と土地所有に関する方針

土地の開発は SEZ 政策策定時には、プロジェクトの財務面での実現可能性と財政負担や開発に係る民間のノウハウ活用などを想定し、政府開発後のコンセッションや、BOT 方式、民間による開発など、開発方式の柔軟性を打ち出していた。KSEZ については、開発業者であり政府も資本参加する Prime Economic Zone Ltd (PEZ)<sup>57</sup>が土地を所有し、土地の収用や住民移転・補償も行った。一方、現在開発中の工業団地については、政府が土地収用、F/S の実施、外部インフラ、内部インフラ整備を行っている。

また、民間が土地収用に係る手続きを実施した際の時間などを考慮して、SEZ 開発の経済性を確保できた案件という条件を付して、SEZ 開発を公共性の高いプロジェクトとして、土地収用を政府が行うこととしている。また、土地所有については、外国人の所有は認めず、99 年までのリースを認めている。

### ネガティブリスト

SEZ への立地を禁止、または制限する産業・製品については、経済特区へのネガティブリストを決定する大臣命令 (Ministerial Order No.12/2012 of 20/02/2012 determining Negative List for Special Economic Zones in Rwanda) で定めている。EACCMA で輸入が禁止されているもの、武器、危険物質や禁止物質が含まれる蒸留飲料、国際的に規制されている薬物、国際条約により規制される危険廃棄物、使用済みタイヤ、偽物・コピー商品、指定農薬、指定工業用薬品が挙げられている。

### SEZ 運用にかかるルール

SEZ 開発、運営に関しては 2012 年に経済特区開発・運営に係る規則 (Regulation on the Development and Operation of Special Economic Zones, Regulation No.01/2012/SEZAR adopted on 20/12/2012、以下「SEZ 規則」) が策定されている。

---

税を課されることとなる。

<sup>56</sup> RDB ウェブサイト内のルワンダにおけるビジネス手続きを説明したサイトによると、RDB の Marketing and Business Development Specialist が担当することになっている (<http://businessprocedures.rdb.rw>)。

<sup>57</sup> ルワンダ社会保障局 (Rwanda Social Security Board: RSSB)、Sonarwa、ルワンダ開発銀行 (Rwanda Development Bank: BRD)、Crystal Venture Ltd、MAGERWA、エジプト資本の Prime Holdings 等が出資した。

## インセンティブ

現在の SEZ 法においては、FTZ への輸入に対する関税の免税措置以外は SEZ デベロッパー、オペレーター、ユーザーが得られる優遇については述べられていない。現在の KSEZ のユーザーは投資法による投資ライセンスを取得し、これに付随する優遇を得ている。

### 3) ルワンダの経済特区制度実施体制の概要

ルワンダにおける SEZ 設置及び運営・管理に向けた規制機関として、SEZ 法に基づき、ルワンダ経済特区庁（Special Economic Zones Regulatory Authority of Rwanda: SEZAR）が設置された。更に 2012 年のルワンダ経済特区庁の権限、組織と機能を定める首相命令（Prime Minister's Order No. 21/03 of 05/03/2012 determining the powers, organization and functioning of the Rwanda Special Economic Zone Authority）で定められている。同首相令で述べられた SEZAR の主な権限と機能は下記の通りである<sup>58</sup>。

- SEZ 法の遵守と施行
- SEZ に係る国家戦略政策、SEZ 設置、開発、運営・管理に係る政府へのアドバイス
- SEZ デベロッパー、オペレーター、ユーザーへのライセンス審査・付与
- 法令に沿った SEZ デベロッパー、オペレーター、ユーザーへの行政手続き実施
- SEZ 内での禁止、制限活動の決定
- SEZ 内インフラの質、機能の規制、監督、モニタリング
- SEZ の投資促進
- SEZ デベロッパー、オペレーター、ユーザーに関する情報管理
- SEZ 内産品への原産地証明の発行
- ワンストップセンター (One Stop Center: OSC) の設置、管理
- 関連省庁・機関との行政手続き分野に関する合意形成、契約締結、基準策定

各手続きを所管し必要な決定等を出す機関は下記の通り。

表 5-9 SEZ 開発、運営/管理、許認可に係わる機関と役割分担

機関		SEZAR	RDB	その他	デベロッパー／オペレーター
SEZ 認定	SEZ 認定			Prime Minister's Order	
SEZ 規則	SEZ 規則策定、ネガティブリスト			Prime Minister's Order	
SEZ 開発	PPP や政府用地における開発におけるデベロッパー調達	✓			
	デベロッパー資格審査	✓			
	プロポーザル審査	✓			

<sup>58</sup> 第 4 条

機関		SEZAR	RDB	その他	デベロッパー／オペレーター
	ライセンスの付与	✓			
	環境影響評価（Environmental Impact Assessment: EIA）審査・認定		✓		
	建築許可	✓			
SEZ 入居	EIA 実施要否審査		✓		
	EIA 審査・認定		✓		
	ライセンスの付与	✓			*
	建築許可*		✓		
	建築確認*		✓		
EPZ 認定	プロポーザル審査・認定		✓		

注：2017年3月現在。

\*SEZ 入居者へのライセンスについては、SEZ 規則で、オペレーターが代行できるとしている。また、建築許可と建築確認（Occupational Permit）は通常の建設案件であれば地方自治体（KSEZ の場合キガリ市）が対応するものだが、KSEZ については SEZAR が許可権限を持っている。PEZ が申請書類を受付け、SEZAR に提出する。

出所：SEZ 規則、ビジネス関連手続きに関する RDB ウェブサイト（<http://businessregulation.rdb.org>）、RDB へのヒアリングに基づき JICA 調査団作成。

現状では、既存の SEZ が KSEZ のみであり、SEZAR による実施が期待される業務量に満たないという判断から、RDB 内に SEZAR の機能を設置し、SEZAR に当たる RDB 内の SEZ 担当部署には4名の職員が配置されている。各種許認可については RDB にある会社設立や投資認可に係るワンストップ機能を活用し、ゾーン入居に係る建築許可、建築確認については、入居企業は PEZ を通じて申請を提出し、SEZAR が認可する。

SEZ 法、同首相令や規則においても各ゾーンに OSC 設置を行うことが述べられているが、具体的な機能、組織体制については述べられていない。また、KSEZ 内にも OSC は依然設置されていない。2010年 SEZ 政策では、当初の行政手続きについては、既に RDB 内に設置されている OSC を活用することが効率的であると結論づけている<sup>59</sup>。後述の通り、現在の KSEZ への進出については RDB の機能が対応している。

## (2) KSEZ の概要

現在計画中の経済特区・工業団地の土地は国家が確保し、デベロッパーに対して99年のリース契約やフリーホールドの契約にて土地を提供している。KSEZ の場合は、政府機関が資本参加していて、土地は PEZ が所有している<sup>60</sup>。

開発、運営・管理は開発業者であり政府も資本参加する PEZ が行っており、民間セクター主導を目指している。開発面積はフェーズ1が98ha（70プロット）、フェーズ2が178haで、調査時点ではフェーズ1は大部分が売却済み、操業開始済みである。フェーズ1、フェーズ2を通じて特定産業の集積を形成するのではなく、様々なセクターを受け入れている。

<sup>59</sup> GOR (2010) Special Economic Zone Policy

<sup>60</sup> RDB への聞き取りによる。

製造業だけでなく、物流関連（倉庫業）なども含まれるが、フェーズ2ではICTに特化した地区も設置する。土地の価格は現在ウェブサイト上では62ドルとなっている<sup>61</sup>。しかし、ヒアリングによると、入居者の多くは数年前に土地価格が低い時期にリース契約や購入を行っているため、中心価格はずっと安価であった。

### (3) 工業団地整備の現状

ルワンダ政府は、キガリ及び各副都市（Secondary City）に郡工業団地（District Industrial Park）の設置を計画し、下記の通り開発を進めている。

表 5-10 工業団地の開発進捗状況

都市名	規模(ha)	現状
Bugesera	330	土地収用済み。 F/S、技術調査済み。 フェーズ1（100ha）建設工事中。
Huye	50	土地収用終了済み。 F/S、技術調査済み。 ゾーニング、境界画定済み。
Rwamagana	80	土地収用終了済み。 F/S、技術調査済み。 周回道路完成済み。
Nyagatare	50	土地収用済み。 F/S、技術調査済み。
Musanze	164	土地収用の手続き中。
Nyabihu	44	土地収用終了済み。 F/S、技術調査済み。 ゾーニング、境界画定済み。
Muhanga	63	土地収用手続き開始予定。 F/S、技術調査済み。
Rusizi	45	土地収用終了済み。 F/S、技術調査済み。 ゾーニング、境界画定済み。
Kicukiro SME Park	43.2	土地収用終了済み。 F/S、技術調査済み。 基本インフラ整備中

注： 2017年3月現在  
出所： MINEACOM 資料

開発においては、官民連携方式や民間主導を進めることを構想しているが、適切な開発業者を特定することが難しく、ブゲセラではフェーズ1の100haの開発についてゾーン内・外の基礎インフラをMINEACOMの予算で開始している。同様に、ルワナガマ（Rwamagana）、ルシジ（Rusizi）でも開発を開始するとしている<sup>62</sup>。

### (4) SEZ 政策の見直し

ルワンダ政府は現在2010年SEZ政策の見直しを行っている。SEZ政策策定時にはEAC

<sup>61</sup> ウェブサイト (<http://businessprocedures.rdb.rw/menu/234?l=en>) (2017年4月アクセス)

<sup>62</sup> MINEACOM への聞き取りに基づく。

による SCT が未発効であったため、EAC 域内輸出を見越した FTZ スキームを含めた SEZ 設置の意義が見いだされた。しかし、EAC 諸国も国内と同様の関税地域扱いになったことから、FTZ における製品は EAC 域内輸出において関税が発生するため、競争力を確保できなくなった。こうした状況の変化だけでなく、2015 年投資法による優遇との棲み分け、デベロッパー、オペレーターの良いユーザー確保に向けたインセンティブの付与などの課題等についても検討の余地がある。また、現状では工業団地と SEZ は類似した制度の形を取っていて、開発、規制・管理の在り方について、整理し合理的な体制を形成することも求められている。

現在見直しの行われている SEZ 政策案では、特区制度と特区の定義、PPP 方式の在り方、特区指定要件と手続き、土地所有制度、優遇制度の整理・拡充、許認可、環境、労務等の行政手続き、各種政策との整合性の確保、SEZAR の機能強化について、方針と方向性が検討されているとされる。更に、政策策定後、政策主旨に沿って SEZ 法の見直しも行われる見通しである<sup>63</sup>。

#### 5.4.4 その他の投資優遇制度

既述のとおり、ルワンダでは 2015 年投資促進法の付属文書意で挙げられている以外の各産業別に纏めた投資優遇制度はない。他方、政府にとって特に優先度の高いセクター、更に戦略的に重要度の高い企業については、同法に示された優遇パッケージに加えた優遇を交渉して得ることができる。例えば、官民対話の取り組みを通して政府と企業の間で覚書 (Memoranda of Understanding: MOU) を締結することがよくあるが、企業側が輸出や生産拡大の目標値を設定し、これを実施することを条件に政府からの優遇や便宜を受ける内容の合意を結んでいる。例えば、外資系縫製企業は数千人単位で現地雇用を創出しており、政府が一部負担するかたちで従業員向けのトレーニングが実施されている。こうした業績ベースの合意を締結している場合、企業側は目標の達成度に応じてインセンティブ内容の拡大や期限の延長など、より有利な条件を交渉する優先的な地位が得られると考えられる。

### 5.5 ビジネス・投資における法制度の透明性

#### 5.5.1 国際的な枠組みへの加盟による法制度整備

##### (1) 多数国投資保証機関 (Multilateral Investment Guarantee Agency: MIGA)

途上国への投資の際、収用、通貨換金・送金の停止、戦争・内乱等の非商業リスクを保証する MIGA に加盟していて、2005 年以来、銀行、鉱業、鉱業向け重機の販売・保守、製造業、通信設備等の分野の投資に対して保証が提供されている。

##### (2) 二国間投資協定 (Bilateral Investment Treaty: BIT)

ルワンダは、ベルギー、ルクセンブルク、ドイツ、韓国、アメリカと BIT を締結し、発効

<sup>63</sup> MINEACOM への聞き取りに基づく。



している。また、モーリシャス、南ア、モロッコ、トルコとの協定を署名している<sup>64</sup>。

## 5.5.2 政策策定・投資促進に向けた制度整備に係る調整と実効性確保の現状

ビジネス環境整備や投資促進に係わる政策の効果を確認し、政策の新設、改善に結びつける取り組みとして、①Doing Business 指標に沿ったビジネス環境の改善、②Issue Tracker と呼ばれる政府機関内のオンライン掲示板システムを活用した課題解決の取り組み、③官民対話と政策への反映の取り組みが挙げられる。各取り組みの内容は以下のとおりである。

なお、ルワンダは EAC 及び COMESA に属し、地域共同体に所属し、双方が進める地域経済統合への参加を通じた貿易・投資振興を志向している。各地域共同体の統合状況とルワンダの法制度整備への影響は下記の通りである。また、その他の投資保護等に係わる国際機関への参加状況も記載した。

### (1) Doing Business 指標に沿ったビジネス環境の改善

#### 1) RDB の Doing Business Unit

Rwanda Vision 2020 の 6 つの柱の一つに「民間セクター主導による経済」があり、ルワンダ政府は、2020 年の中所得国入りを目指して、投資環境整備のための諸改革を進めてきた。しかし、国家レベルでの調整機能が不十分であったため、その役割を担う目的で、2008 年に RDB 内に Doing Business Unit が設置された。同ユニットは、当初世界銀行の支援により設置され、4 名のコンサルタントが配置されていたが、支援が終了した後もコンサルタント 1 名が常駐して業務を行っている。同ユニットは、RDB の機構改編により発展的に解消される見込みで、今後は競争力向上に向けた局が設置されて、これまで実施してきた Doing Business 指標に基づく取り組みだけでなく、世界経済フォーラムのグローバル競争力指標 (Global Competitiveness Index) などもカバーし、競争力に係わる幅広い分野に対応することとなっている。

#### 2) Doing Business 指標に沿ったビジネス環境整備の取り組み

Doing Business 指標に関する国家レベルでの調整プラットフォームとして、MINEACOM 大臣が議長を務める Doing Business に関する国家運営委員会 (National Steering Committee on Doing Business) が設置されており、改善に向けた行動計画を策定、実施をモニタリングする仕組みがある。政府側からは、MINEACOM、公共サービス労働省 (Ministry of Public Services and Labor: MIFOTRA)、天然資源庁 (Rwanda Natural Resources Authority: RNRA)、ルワンダ中央銀行など関連省庁・機関の代表者が、民間側からは PSF の代表者が参加している。また、世界銀行、IFC、DfID、Trade Mark East Africa (TMEA) など投資環境整備支援に係わるドナーも協議に参加しており、定期的な協議 (年に 1~2 回) が行われている。

協議においては、Doing Business の各指標に基づいて毎年行動計画が策定され、実施中の

<sup>64</sup> UNCTAD ウェブサイト (<http://investmentpolicyhub.unctad.org/IIA/CountryBits/176>) に基づく。

改善に向けた取り組みの進捗状況について議論が行われる。行動計画案は、10の指標それぞれに対して短期・中期の活動計画が策定される。Doing Business Unit がフォーカルポイントとなって、関係各省庁・機関と調整して作成され、国家運営委員会の承認と閣僚承認を経て最終設定される。行動計画の実施進捗状況は、毎年年末に国家運営委員会の場で報告され、進捗状況が芳しくない分野については担当省庁から状況説明が行われる。例えば、建設許可の取得などより努力が必要な分野についてはサブ・グループを設けて協議が行われている。Doing Business Unit へのヒアリングによると、これまでの達成状況は9割超とのことだった。

### 3) ドナー関係者による評価

ヒアリングを行った複数のドナーから、「ルワンダの投資環境は、制度的には非常に整備されているが、実態面でみると改善の余地がある」とのコメントが寄せられた。また、「ルワンダは Doing Business 2017 報告書のランキングでは世界で 56 位（アフリカではモリシヤス（世界で 49 位）に次いで 2 位）でビジネスを支える制度は適切に整備されているが、Doing Business で計測されない部分については改善の余地がある」というのがドナー共通の見解であった。つまり、ルワンダ政府は Doing Business 指標の評価を上げるための対応を行っているが、その一方でこうした取り組みは表層的な評価への対応に留まりがちで、実態としては Doing Business 指標が捉えきれていない部分におけるビジネス課題への対応については十分でないという意見である。また Doing Business の指標評価の弱点として、「キガリのみのデータに基づいており、地方の現状が反映されてない」ことが課題として指摘された。

## (2) ルワンダ政府内の Issue Tracker を活用した課題解決の取り組み

産業部門が直面する政策課題について政府関係機関内で情報共有を行い、解決に向けた提案等を行うツールとして、2014年に Issue Tracker と呼ばれるシステム（ウェブ・オンラインシステム）が導入されている（実際に稼働し始めたのは2015年9月）。MINEACOM へのヒアリングによると、本取り組みは同省の主導により導入されたもので、現状、MINEACOM、RDB、MINAGRI の関係職員に ID が割り当てられ、オンラインでつながっているとのこと。民間企業等より提示された問題点等を踏まえて、課題や対応策等について書き込みができる掲示板の役割を果たしているとのことだった。今後、同システムを地方レベルまで拡大する計画があり、全国 30 の郡の職員への研修が開始されている。MINEACOM によると、これまで RDB ではアフターケア部の担当官が毎日対応・フォローしていたが、組織改編後の対応状況は不明とのことだった。本システムの活用状況を RDB のアフターケア部に確認したところ、同部では本システムについて把握していないとのことだった。このことから、Issue Tracker を活用した政府内の課題解決の取り組みは未だ十分には浸透・機能していないと考えられる。

## (3) 官民対話(Public Private Dialogue: PPD)と政策への反映の取り組み

ルワンダの投資・ビジネス環境の改善に向けた官民協議の枠組みとして、PPD のメカニズムが整備されている。PPD は大統領の強いリーダーシップの下、Rwanda Vision 2020 及び

Vision 2050 の達成に向けて官民が協力しながら内陸国の諸制約の克服を図り、輸出振興、輸入代替促進、外資導入、雇用創出を進めるためのビジネス環境を整備する枠組みである。

ルワンダでは、毎年、大統領、各省大臣等と民間セクターの間で活発に官民対話が行われており、PPD は政府方針の共有やビジネス課題について民間から意見を出す場となっている。民間セクターは PSF<sup>65</sup> が代表として対話に参加している。ビジネス活動のボトルネックの改善やビジネス環境整備に資する改革の推進を図る目的で、大統領のプレゼンスの下、ビジネス環境に係る議論が継続されている。また、出された意見に対処するための行動計画が策定され、同計画の実施進捗や達成状況のモニタリングが行われている。

### 1) PPD の仕組み

PPD の下には税制 (tax)、環境 (environment)、基準 (standard)、公共事業 (utility)、プロフェッショナルサービス、女性のビジネス (women in business) と課題毎にプラットフォームが設置されており、各プラットフォームのフォーカルポイントとなる関連省庁と民間企業の間で官民対話が行われている (ハイレベルの対話は四半期毎、テクニカルレベルの対話は毎月もしくは必要に応じて行われる)。

プラットフォームの枠組みで議論しても解決ができない問題は、上位の PPD にあげて協議が行われる。例えば、2005 年に制定された投資及び輸出促進法は外国企業への優遇が手厚く国内企業にとっては不公平な法律であったこと、政府がプラスチック袋の使用禁止令を出したことで企業の競争力に影響が出ていること<sup>66</sup> (EAC 諸国との競争で不利になること)、商業認可 (Trading License) など地方税について、県が独自に高額に設定する場合があること、政府事業の支払いが遅延していること、電力料金が高いこと等の問題がこれまで PPD で議論されている。また、最近議論されたアジェンダとして、2015 年投資促進法が建設業への優遇を除外にしたことの問題が取り上げられ、建設業界からの提起により PPD の場で協議が行われた (「第 6 章 6.2.2 投資関連認可」を参照)。

PPD で取りあげられる課題は、民間企業から提起されたものが中心となっている。統括組織である PSF はその傘下に 10 の Chamber、更に Chamber の下に 75 の Association (各 Chamber の下に 5~8 の Association が設置されている) から構成されており<sup>67</sup>、Association も複層構造<sup>68</sup>となっている。こうした民間セクターの重層的な枠組みの下、民間企業がビジ

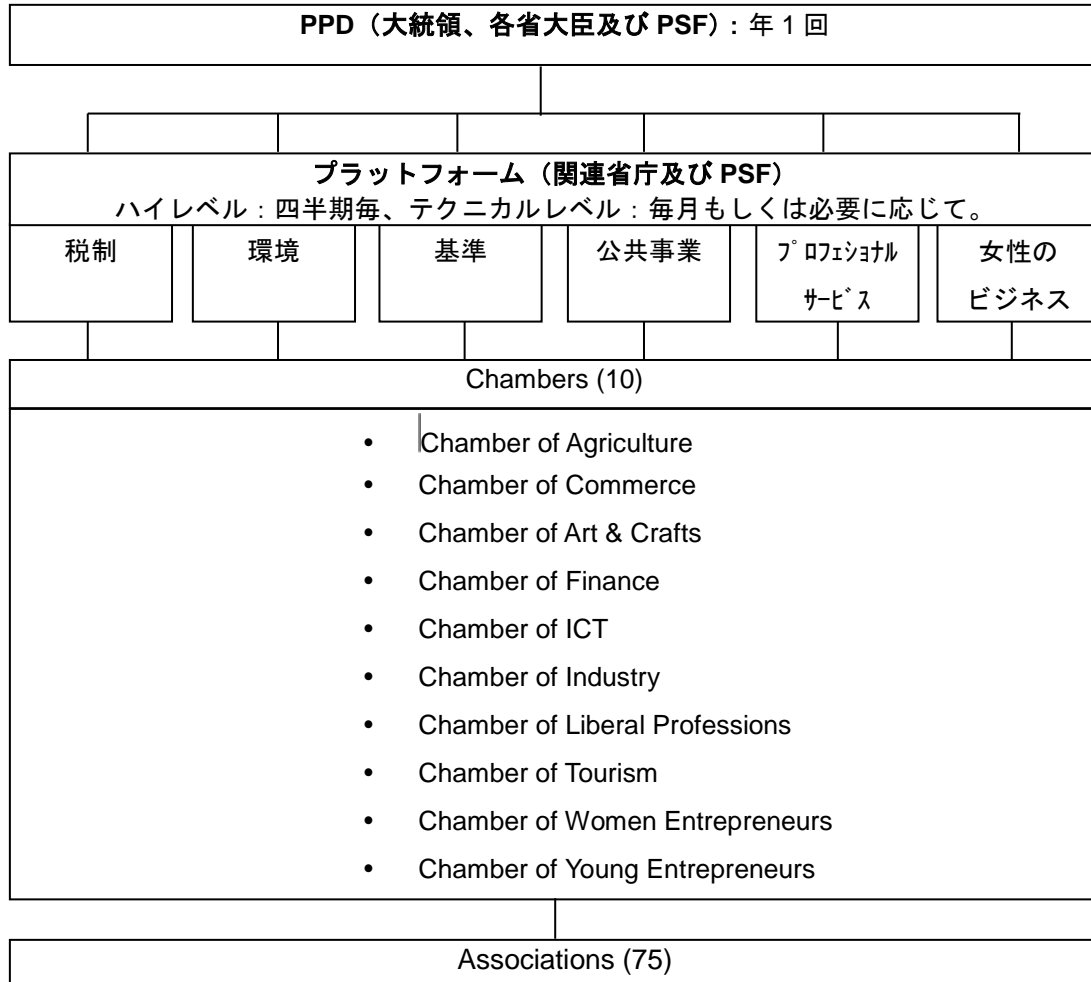
<sup>65</sup> PSF は 1999 年 12 月に設立された。

<sup>66</sup> 環境への配慮のため、ルワンダでは 2008 年以降、プラスチック製のパッケージの利用が禁止されており、代替利用されている紙バックは割高という問題が指摘されている。また、他の EAC 諸国ではプラスチック製のパッケージが許されているためルワンダ製品の価格競争力を奪っているという見解もある。

<sup>67</sup> 例えば、製造業の Association は、Chamber of Industries に属しており、同 Chamber には製造業の他、鉱業、印刷業、建設の Association で構成されている。皮革・家具、農産品・食品加工 (タバコ、飲料等)、建設資材、化粧品等の分野の企業がメンバーとなっている。

<sup>68</sup> 例えば、現地ヒアリングを行った Rwanda Mining Association (RMA) は、総会 (General Assembly) - 執行委員会 (Executive Committee) - 県の委員会 (Committee of Provinces) - 郡の委員会 (Committee of Districts) の 4 層構造となっている。RMA ではビジネス課題等について、課題別にタスクフォースを設置して協議を行っており (例えば、税について議論を行うフォーラムがある)、会員の声を取りまとめ、

ネスの現場で直面している課題をボトムアップ（Association→Chamber→PSF）で、また、政府方針の共有はトップダウンの双方向のチャンネルで課題解決と政策・制度変更の周知が行われている。



出所：現地ヒアリングに基づき JICA 調査団作成

**図 5-1 PPD の体制図**

## 2) その他の官民対話の仕組み

ルワンダには PPD 以外にも複数の対話の枠組みがある。例えば、SME に関しては、SME フォーラムが別途設置されている（2014 年より稼働）。年 2 回開催される SME フォーラムには政府関係者や NGO も参加し、同フォーラムで取り上げられた課題や提言が PPD の枠組みにもフィードバックされる仕組みとなっている。また、PSF は SME の能力強化支援を行っており、例えば、GIZ が実施中の Nucleus Program への協力を通じてビジネスプランの作成方法、帳簿のつけ方、会計システムの理解促進など SME へのサポートを行っている。

また、一般国民が対話に参加する枠組みとして Government National Dialogue がある。同

Chamber of Industry を通じて PSF に提起している。

Dialogue は大統領を議長とした政府の説明責任に関するパブリックヒアリングで、毎年年末に開催され<sup>69</sup>、行政側の取り組みに対して国民がチェック機能を果たす場となっている。Government National Dialogue は、ビジネス界だけでなく一般国民も参加して行われている。この他に、Government Retreat と呼ばれる対話の枠組みがあり、課題に応じて官民協議が行われている<sup>70</sup>。直近では政府のサービスデリバリーの問題が取り上げられた。

### 3) PPD の成果と課題

現地ヒアリングを行った限りでは、PPD はルワンダ政府及び民間セクターの双方より高く評価されていることが判明した。実際、これまで PPD を通して問題が提起され、制度化された支援措置は少なくはなく、例えば、輸出企業の資金調達を支援するための EGF の設置も成果の一つである。現在、ルワンダ開発銀行では、輸出振興のための①事業拡大、②設備投資（機械購入）、③輸出保証についての制度金融<sup>71</sup>が提供されている。また、2 度にわたって電力料金の引き下げ等、民間の声に基づく施策の実施実績がある。

他方、複数のドナー関係者からは課題として、民間部門の能力不足を指摘する声が寄せられた。このような指摘では、PPD においては、実際には民間の存在感がほとんどないことが課題として挙げられる。民間セクター自体が規模の小さな無数の零細・小規模企業であり、民間セクターの代表である PSF は財務面、能力面の双方で制約がある。そのため、投資家の PSF への信頼感は薄いことや、PSF 傘下の各業界団体（Chamber や Association）の能力の課題、強力なメンバーの不足があることが指摘されていた。更に、行政官庁の許認可権限の駆使、政府調達や業績ベースの優遇付与、産業に対する政府のコントロールなど、官民の力関係に問題があると指摘する声もあった。加えて、PSF にはルワンダ政府が資本参加する企業も多く参加していること、規模の小さい Chamber、Association が完全な民間セクターの代表としての機能を果たしにくいという点についても、留意する必要がある。実際、PSF の要人が政府の指名で決定することもあるとのことだった。ルワンダの官民対話とその有効性、今後の進め方を考える際は、民間側の経済における役割と代表性、政府の持つ権限とのバランスに十分留意する必要がある。

## 5.6 投資促進政策・制度・取り組みと調整メカニズムに関する評価

### 5.6.1 ルワンダのコンテキスト

ルワンダは、1994 年に起こったジェノサイド・内戦以降、現在に至るまで以下の 3 つのパラダイムシフトを経てきている。

- 1994 年～2004 年 紛争後の緊急対策と復興：社会開発と国家統合

<sup>69</sup> 2016 年は、12 月 15、16 日の 2 日間にわたって実施された。（テレビ、ラジオ、インターネット等で生中継された。）

<sup>70</sup> 調査期間の直近では、2017 年 2 月末～3 月初旬にかけて 5 日間実施された。

<sup>71</sup> EGF として開発銀行より、①Investment Catalyst Fund、②Matching Grant、③Guarantee が供与されている。

- 2005年～2012年 経済開発と貧困削減:経済成長に向けた生産セクターへの投資
- 2013年～現在 経済構造の転換:投資・ビジネス環境の向上、ソフト面での強化(会社登記、土地登記、納税、輸出入等の電子化や、投資促進法をはじめビジネス活動に資する法令・規則等の整備)

これらの3つのパラダイムにはほぼ重なる形で PRSP、EDPRS 1、EDPRS 2 の3つの中期開発計画が策定されている。そして、これらの根幹にある Rwanda Vision 2020 は、今後一層の経済成長を目指して 2016年12月に Rwanda Vision 2050 へとシフトしており、ルワンダ政府は更に野心的な目標を掲げている。

ルワンダ政府は対外援助依存度を下げつつ、民間投資を成長の原動力とするため、投資促進を図っている。しかし、内陸国であり開発途上国である制約に起因する高いビジネスコストの問題が民間セクター開発のボトルネックとなっていることから、電力供給の強化、運輸インフラの強化、金融アクセスの向上、能力・技術の向上等を通じた労働生産性の強化を図ってきた。Made in Rwanda 政策は、国内産業の育成を促すための象徴的な政策であり、政府による効果的なPRが奏功して、同政策は民間セクターに認知され、幅広い支持を得ている。

2000年に大統領に就任し、その後現在までの17年間国のリーダーであるカガメ大統領は、シンガポールのリー・クアンユー元首相や韓国のパク・チョンヒ元大統領を手本に強固なリーダーシップを発揮している。大統領は、国家開発に強くコミットしており、国として目指すビジョンや政策運営を明確に示しており、民間からも高い評価と支持を得ている。外国投資家はルワンダの治安が良いことや極めて汚職が少ないこともカガメ政権の成果であり、周辺国とは一線を画するルワンダの大きな特徴であると異口同音に支持している。

### 5.6.2 投資促進に向けた政策の対応と実施状況評価

こうしたルワンダのコンテクストの中で、投資促進政策・制度・取り組みと調整メカニズムに関する同国の特徴をまとめると、主に以下の4点が挙げられる。

- ① カガメ大統領及び政策トップの強固なリーダーシップと政治的な意思があり、政策文書は国家開発長期ビジョンから各省の計画・戦略、年次計画・予算書に至るまで一貫性が確保され、政府の方向性や優先分野が明確に示されている。
- ② 政策方針の周知や実施を支える仕組みとして、業績ベースの契約が適用されている。同契約を通じて、目標設定とコミットメント、進捗モニタリングと達成度に対する責任が公的セクターの職員レベルまで課されている。また、民間セクター団体も業績ベースの契約を締結し、政策実施に協力している。
- ③ 政府は、Doing Business 指標の改善で良い成果をあげ、国のイメージを飛躍的に上げて対外的にアピールしようとしている。
- ④ PPD の取り組みは、官民対話だけではなく、改革の実施・モニタリング・評価を行うシステムとしての役割も持ち、実効性を確保するためのフォローアップシステムが組み込まれている。

課題として、民間部門が弱く、対話を行う官民のバランスに課題がある点が指摘される。

こうした特徴それぞれに対して、課題も指摘される。まず、①については、「ルワンダでは大統領に権力が一極集中する統治機構のため、政府行政官の行動様式に負の影響を与えている」との指摘がある。すなわち、上層部からの指示がなければ自分で動かない、意思決定ができない、というループに陥りがちであるとの指摘が現地関係者から示された。また、「政府は、Rwanda Vision 2020 に続き Vision 2050 も非常に野心的な目標を掲げているが、仮に目標が達成されなかった場合、現在の安定政権が揺さぶられる恐れがあるのではないか」との懸念の声があった。「ルワンダは大統領 1 人のリーダーシップに依拠するところが大きい、国の運営は、(属人的な資質に頼るのではなく) 国家システムを整備することが重要」との指摘があった。

②については、ルワンダにおける官民の力関係について、留意すべき点を示している。民間セクターも国の開発を担う重要なステークホルダーとして、「仕組み」の中に組み込まれ、政府の方針・戦略に沿ったビジネス展開が求められる。また、企業側はコミットしたパフォーマンスを達成することにより、更に有利な優遇措置・条件を獲得して優先的な地位を得ることができるというインセンティブとモチベーション付与がある。

③については、目に見える成果の発現に向けて業績を示すことを促す反面、現地関係者からは、こうした評価が表層的になりがちで、指標がカバーしていない分野には十分な対応が及ばないという問題が指摘されている。

④については、「PPD はシステム・制度的には良く設計されているが、対話の当事者である官民の能力のバランスが釣り合っていない」と指摘されている。ルワンダ政府は民間セクター主導による経済発展を Rwanda Vision 2020 の柱の 1 つとしつつも、実際には民間部門は弱く、実質的には公的セクター主導の開発の様相を呈している。実際、ルワンダ経済の 80% を支えるのが公共投資であり、ビジネス活動を行う企業も国営、政党、軍、政府系企業が中心で、民間企業は少ない。

### 5.6.3 改善の方向性

上記の特徴を踏まえて、改善の方向性としては、政策・制度面と実施面でのギャップを埋めることが重要である。PPD ではビジネス環境の改善に向けた改革の実施・モニタリング・評価を行うシステムは整備されているものの、民間セクターの能力が弱く、実態としては政府主導の改革となっている。このため、脆弱な民間セクターの底上げを図る取組が有効と考えられる。一案として、①各業種で形成している商工会議所等民間セクター団体が抱える課題を把握・分析し、②EAC や COMESA のルールや、国内の法律・規則との整合性等も踏まえた上で、改善に向けた現実的な対応策を PSF/プラットフォーム/課題別の官民対話の枠組みに提起し、③政府関係機関と共に対処状況のモニタリングができるような技術支援・能力強化を図っていくことが考えられる。





## 第6章 ルワンダ共和国の投資環境分析

### 6.1 投資環境概観と分析手法

#### 6.1.1 投資環境の分析手法

投資環境とは、投資家が事業開始から操業において直面するビジネス環境であり、各種規制等の制度環境、インフラ整備等が含まれる。投資事業の開始から終了までをライフサイクルと考えた際に、業種、進出形態等により違いはあるが、様々な事業運営に係る手続きが発生する。下図はこうした投資の流れと発生する手続きについて整理したものである。

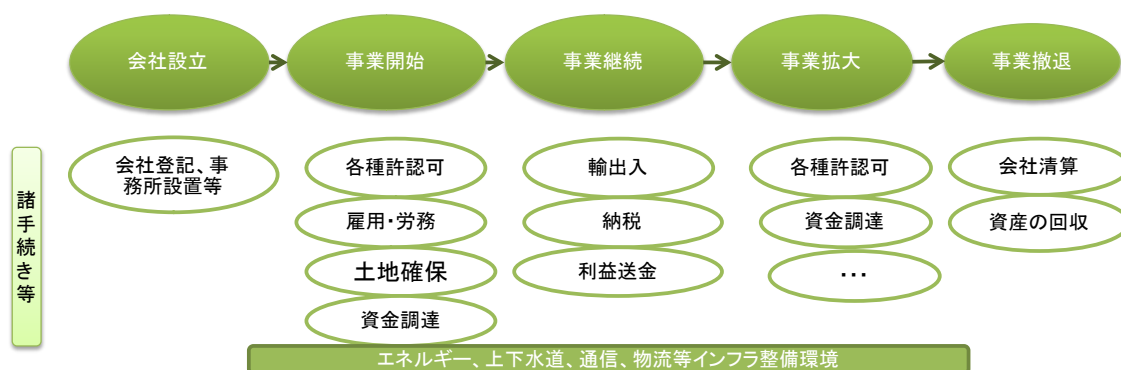


図 6-1 投資事業のライフサイクル概念図と手続き

なお、業種や進出形態によって必要となる手続きには違いがある。加えて、操業においては、電力、上下水、通信等のインフラへのアクセス、物流網の利用等が図られ、こうした分野の規制等ソフト面とハード面でのインフラ整備状況も重要な要素となる。

投資環境の分析においては、投資家の直面する手続き等の規制について、①手続きの仕組みの概観、②コスト、時間といった投資家が体験するビジネスを実施するにあたっての負荷、制度・手続きの処理の他国との比較等による現状の評価、③課題の抽出、④政府及び他ドナーによる改善に向けた取り組みの現状について纏める。

#### 6.1.2 ルワンダの投資環境概観とスコープ

ルワンダの投資環境について、Doing Business を基に概観する。ルワンダでは、前章で述べたとおり、ビジネス環境向上に向けた目標に Doing Business を採用している。同調査では、ビジネス環境の状況を図る代表的な分野について設定された項目ごとに、最高スコアをマークした国からどのくらい乖離しているかを示す指数である Distance to Frontier (DTF) 指数を作成している。同指数は 0 から 100 の幅で数値が大きいほど乖離幅が小さくなっている。2017 年版におけるルワンダの評価は下表の通りである。アフリカ地域では特に評価の高いモーリシャスと EAC 諸国、エチオピアと比較を行った。また、ルワンダが地域での比較においては非常に高い評価となっていることを勘案し、アジア、ヨーロッパ諸国との比較も行った。

表 6-1 ルワンダとアフリカ諸国との Doing Business の DTF スコアの比較

Economy	Ease of starting a business	Ease of dealing with construction permits	Ease of getting electricity	Ease of registering property	Ease of getting credit	Strength of minority investors protection index	Ease of paying taxes	Ease of trading across borders	Ease of enforcing contracts	Ease of resolving insolvency	Overall DTF	Overall rank
Mauritius	91.65	76.55	63.22	61.99	65.00	65.00	82.96	78.67	68.65	69.06	72.27	49
Rwanda	87.17	55.40	60.69	92.67	95.00	51.67	79.69	71.19	56.76	47.85	69.81	56
Kenya	83.13	57.18	64.43	54.40	70.00	53.33	61.72	66.38	58.27	43.39	61.22	92
Uganda	71.30	57.19	44.78	55.81	65.00	50.00	74.71	58.90	60.60	39.40	57.77	115
Tanzania	79.14	61.69	70.52	51.37	65.00	40.00	54.13	20.21	61.66	41.04	54.48	132
Ethiopia	55.96	48.83	58.64	51.30	15.00	31.67	72.06	42.39	59.06	37.60	47.25	159

出所：Doing Business 2017 を基に JICA 調査団作成。

表 6-2 ルワンダの Doing Business の DTF スコアの比較

	Starting a business	Dealing with construction permits	Getting electricity	Registering property	Getting credit	Protecting minority share	Paying taxes	Trading across borders	Enforcing contracts	Resolving insolvency	DB overall DTF	DB overall Rank
Rwanda	87.17	55.40	60.69	92.67	95.00	51.67	79.69	71.19	56.76	47.85	69.81	56
Moldova	91.96	54.14	74.60	82.92	70.00	63.33	84.76	92.32	60.87	52.61	72.75	44
Thailand	87.01	75.65	83.22	68.34	50.00	66.67	68.68	84.10	64.54	77.08	72.53	46
Kenya	83.13	57.18	64.43	54.40	70.00	53.33	61.72	66.38	58.27	43.39	61.22	92
Philippines	68.86	69.45	86.90	57.54	40.00	41.67	65.74	69.39	49.24	55.24	60.40	99

出所：Doing Business 2017 を基に JICA 調査団作成。

ルワンダは総合評価では、DTF 値が 69.81 で、190 カ国中 56 位である。EAC 諸国との比較では、ルワンダに続くケニアの DTF 値 61.22 (92 位) を引き離している。また、一人当たりの GDP が中所得国以上のフィリピンと比較しても高位となっている。特に評価が高かったのは、会社設立 (Starting a business)、不動産登記 (Registering property)、融資へのアクセス (Getting credit) であったが、EAC 諸国と比較して DTF 値が低かったのは、建設許可の取得 (Dealing with construction permits)、電力アクセス (Getting electricity)、契約履行の遵守 (Enforcing contracts) であった。

2017 年版を 2016 年版と比較すると、全体としては DTF 値 68.63 から 69.81、順位で 59 位から 56 位と多少の改善が見られた。中でも国境をまたぐ貿易 (Trading Across Borders) は DTF 値 59.89 から 71.19 とスコアの大きな改善があり、順位も 44 位上がった。DTF 値ではそれほど大きな変化ではなかったが、建築許可の取得 (Dealing with Construction Permits) も 33 位順位を上げた。

一方、投資家が体験する具体的なビジネス環境を評価するためには、Doing Business の指標で計測されない分野を含めた各種規制環境と企業が被る負担等の現状の詳細を把握する必要がある。例えば、他の指標と比較して高位となっている融資へのアクセスについては、金融セクターの発展、資金ソースの多様化、金利等の要素を含めた評価ではない。そのため以下では、会社設立から事業操業段階にいたる企業のライフサイクルにおける分野のうち、

重要な数分野を取り上げ、外国及び国内投資家の操業体験に基づく制度運用の実態面の課題抽出や可能な範囲で周辺国等との比較により分析する。

## 6.2 ビジネス環境の現状

### 6.2.1 会社設立

#### (1) 制度概要及び手続概要

ルワンダで事業を営む組織は、ルワンダでの「会社に係る法律」(Law No. 07/2009 of 27/04/2009 relating to companies、以下「会社法」)に従う必要がある。この会社法には、事業会社に係る一般的な規定、事業運営に関する規定(設立・会社形態・商号・定款、株式全般、株主の権利と義務等)、会社の運営管理(取締役の権利と義務、会計帳簿や監査、合併等)の詳細な定めがある。また、同法には外国会社に対する章が個別に設けられており、外国法人に求められる規定(起業、財務報告、清算等)が簡潔に整理されている。

外国投資家がルワンダに投資をするにあたって、2015年投資促進法(Law No. 002/2015 of 18/05/2015 relating to investment promotion and facilitation)では特に業種についての制限が設けられていない一方で、優遇が付与される優先分野については言及がある。ここでいう外国投資家とは、ルワンダ国籍もしくはEAC、またはCOMESA国籍でない自然人もしくは法人(会社、パートナーシップ等)、ルワンダで登記されている法人(会社、パートナーシップ等)でEACまたはCOMESA国籍以外の外国株主割合が51%以上の法人のいずれかと定義されている。なお、2005年の投資及び輸出促進法においては、投資許認可を得るためには、外国投資家(250,000ドル)及びルワンダ国内もしくはEACまたはCOMESA域内からの投資家(100,000ドル)それぞれで最低投資額が存在していたが、2015年投資促進法において制限は撤廃されている。現在のところ、外国人の無条件雇用が承認されるための閾値(250,000ドル以上の投資で外国人の雇用が3名まで可能)として投資額が設定されるのみである(「5.4.1 民間投資促進に向けた税制・行政手続きに関するインセンティブの付与」を参照)。

ルワンダで創業に要する時間は約6時間、要するステップは下記の2つとされている<sup>72</sup>。実務上、投資家はオンラインでの法人登記<sup>73</sup>に加えて、RDB内の登記長官事務所(Office of the Registrar General)、もしくは県事務所に赴き申請登録する方法がある。

Step1: 商号の承認と創業申請の提出

Step2: 登記証明書(Certificate of incorporation)の受領

会社設立登記に際しては、RDBでの登記長官事務所が一元的な窓口であり、法人情報の登記簿への登録、管理、抹消に関する業務を管轄している。同事務所では、商業登記をす

<sup>72</sup> 創業だけでなく、事業開始に至るまでは、事前のRDBへの登録(Obtaining an electronic signature)、電子決済機械(Electronic Billing Machine: EBM)の購入、Trading License(Patent)の支払いが必要であるが、これらを考慮しても事業開始までに要する時間は短いことに変わりはない。

<sup>73</sup> RDBウェブサイト (<http://org.rdb.rw/>)

ることで事業活動に必要とされる手続きが完了する。つまり、一度の申請書類で、登記簿への登録、RRAによる納税者番号（Tax Identification Number: TIN）、社会保障局による社会保障番号がそれぞれ取得可能である。

そのほか、外国投資家がルワンダで支店を開設または子会社を創業する際に設立登記に必要とされる主な書類は以下の通りである。設立登記には費用は発生しない。

- 株主もしくは取締役のパスポートコピー
- ルワンダ在住の取締役一覧(最低一人)
- ルワンダ法人設立概要書類(議事録等)
- ルワンダ法人設立に関する委任状(公証人による認証)
- 親会社の登記証明書・定款等ならびに親会社の概要に関する宣誓供述書のコピー(公証人による認証)

## (2) 現状の分析と課題

ルワンダは、アフリカの他国と比較すると、企業に関係した法制度面での整備が相当程度進んでいる国である。政府レベルではトップダウンのリーダーシップにより、政治的な安定度と政策が適切に実行される環境にある。会社に関する法律は上記会社法が採用され、法的な確実性が担保されているほか、「ルワンダの銀行業に係る法律」(Law N° 007/2008 of 08/04/2008 concerning organization of banking) では、ルワンダで事業を営む銀行、銀行以外の金融機関、その他の事業会社のための財務報告と監査の制度が明確にされている。また、Capital Markets Authority が 2011 年に設立され資本市場を規制する制度が整ったこと、不動産鑑定評価にかかる制度を政府側でその重要性が理解され規制が整備するようになったことなど、事業環境全般に関係する制度が整備されてきていることは評価できる。政府側の腐敗なくその透明性は高く、政府の強いコミットメントが感じられ、民間セクターにおいてもコンプライアンス意識が高まっているとの声も聞かれた。EAC 域内の Doing Business 2017 指標に基づいた関連する指標の比較結果は、以下の通りである。

表 6-3 EAC 諸国の会社設立、事業運営に係る Doing Business 指標比較

DB の指標	ルワンダ	ブルンジ	ケニア	タンザニア	ウガンダ
Starting up Business	76	18	116	135	165
Protecting Minority Investors	102	137	87	145	106
Enforcing Contracts	95	149	87	59	64
Resolving Insolvency	73	141	92	100	111

出所：Doing Business 2017 に基づき JICA 調査団作成。

制度の実態を見ても、現地日系企業、外資系企業含むインタビューにおいて会社設立の際の手続きの煩雑さ、難解さにおいての課題を挙げる企業は皆無であった。RDB が掲げている迅速な起業が実践されており、オンライン手続きなどで手続きを簡素化し、創業にかかる費用を極力抑えていることは中間に入る業者による不正を防ぐ意味でも効果を発揮しているものと考えられる。

EAC 加盟国のケニアでは植民地時代の 1948 年に会社法が成立して以来最近に至るまで、改正は行われてこなかった。また、仏語圏アフリカ諸国では財務報告についてのフレームワークがアフリカ商事法調和化機関（Organization for the Harmonization of Business Laws in Africa : OHADA）の枠組みのなかでようやく整備されてきている状態である。他方、ルワンダはビジネス界の要望を踏まえて、法制度が適切に整備されており、政府による行政サービスは非常に効率的である。加えて、政府は PSF や RDB によるチャネルを通じて民間企業との対話の機会を積極的に設けている。例えば、現地会計事務所の代表社員へのインタビューでは、他国では省庁の上層部と面会するのに 1~2 か月程度かかるが、ルワンダでは 1~2 日程度ですぐに面会ができるとのことで、政府側がビジネス界の声を取り入れることに積極的である姿勢の表れであると判断できる。

### (3) 改善の方向性

会社設立の手続きが容易であることはビジネス環境整備の第一歩であるが、投資家が長期的にビジネスを行う視点からは制度面での安定性が重要である。ルワンダでは、公共調達などでの腐敗や取引先による契約不履行といった声を耳にすることは少なく公正性が保たれていると判断できる。Doing Business 2017 の DTF スコアの平均に基づくベンチマーク結果では、ルワンダはサハラ以南の他アフリカ諸国との比較では、ビジネス環境においてモーリシャスに次ぐ優等国であるとされている。その一方で、投資家がルワンダで事業を継続的に行う上では、上記の指標のうち起業に関連する制度のみならずそのほかの少数株主の保護、契約履行、破綻処理の面でも改善が求められる。

また、現行の会社法の一部に政府の関与を示唆する条項がみられる。具体的には、公益もしくは会社の株主・債権者の保護を目的として、管轄省庁による判断もしくは一定割合以上の株式・債権を保有する者からの申し立てがあった場合には、当該会社の抱える状況について担当大臣が登記長官（Register General）に対して検査する指示を出すことが記載されている。本条項に類似する制度としては、日本では会社法に認められている少数株主権の一つとして、総株主の議決権の 3%以上または発行済株式総数の 3%以上を保有することを条件として検査役請求権が存在するものの、政府が関与するという条項は存在しない。また、中所得国であるフィリピンの会社法では、株主の権利において帳簿の検査・調査権が認められているものの、必要株式数の記載なく、同様に政府の関与についても特段言及はない。上記の条項については、公益という観点から濫用がされている実態やルワンダ政府による強権発動の実態などは聞かれなかったものの、外国投資家にとって留意が必要な点である。

## 6.2.2 投資認可

### (1) 制度概要及び手続概要

ルワンダの投資認可に係る法制度は、2015 年に制定された投資促進法（Law No. 06/2015 of 28/03/2015 Relating to Investment Promotion and Facilitation）に一元的に規定されている。ルワンダでは、特定セクターへの投資について別途規定した法律はなく、投資促進法及びその

付属文書に投資促進の一貫として投資優遇措置の付与に関する事項が規定されている。なお、投資家は会社設立後、投資認可を取得することなく操業できる。すなわち、ルワンダにおける投資認可は、優遇措置を受けるための認可という位置づけである。商業活動 (trade) は直接投資と見なされないため、投資促進法の適用対象外である。

### 1) 基準

投資促進法の第 12 条において、RDB は「投資認可の申請要件を充足し、かつ、各業種で特定されている営業活動に必要な事業ライセンスを取得した申請者」に対して、申請書が提出されてから 2 営業日以内に投資認可を発行することが規定されている。投資認可の申請要件は、同法の第 10 条に申請手続き、第 11 条に必要書類が規定されている (詳細は後述参照)。RDB の認可判断に係る具体的な基準は同法には明記されておらず、これに係る RDB の内部文書は開示されなかった。

### 2) 優先セクター・業務

投資促進法の第 3 条に優先セクター・業務が規定されている。具体的には以下のとおりである。2005 年に制定された投資及び輸出促進法 (Law No. 26/2005 of 17/12/2005 Relating to Investment and Export Promotion and Facilitation) と比べて、分野・業務が絞られている (2015 年法と 2005 年法の優先セクター・業務の比較は第 5 章の表 5-5 を参照)。その目的は、戦略的かつ優先分野に投資事業のターゲットを絞り込んで優遇を与えることで、ルワンダ政府の戦略に整合的な大規模投資を呼び込み、より大きな経済インパクトを創出することである。

#### <投資促進法の優先セクター／業務>

- 輸出
- 製造業
- エネルギー、運輸、ICT、金融サービス、低価格住宅の建設の各分野

出所：2015 年投資促進法第 3 条より

### 3) 投資優遇に関する認可手続きと必要書類

投資家は、会社を設立し、各業種で特定されている営業活動に必要な事業ライセンスを関連省庁より取得した後、RDB に投資優遇に関する認可取得のための申請を行う。認可手続き及び意思決定は RDB 庁舎の 1 階に設置されているワンストップセンター (One Stop Center: OSC) で全て完結する体制が構築されている。具体的なプロセスは、OSC へのヒアリングより以下のとおりとなっている。(OSC の現状については、「第 7 章 7.2.3 ワンストップ・センター (OSC) の現状」を参照)

#### <投資優遇認可に係る RDB 内のプロセス>

- ① 投資家は、申請書類を RDB の OSC に提出 (オンライン申請も可)

- ② OSC Division Manager が申請書類のレビューチームを指定する（投資事業の内容を踏まえて OSC の各デスク担当者よりチームが編成される）
- ③ 各担当者より、それぞれの所掌における検討結果（提案）が出された後、レビューチーム内で協議が行われる
- ④ OSC Division Manager が認可の可否について最終決定を行う。

\*規定では、書類に不備がなければ 2 営業日以内に認可証が発行される（2015 年投資促進法第 12 条）。

申請に必要な書類は以下のとおりである。

<必要書類>

- ① 企業の法的立場を明記した証書
- ② 投資事業のビジネスプラン
- ③ 関連法に則った EIA 証書
- ④ 雇用創出数と雇用の形態
- ⑤ 申請料の支払い証書（申請料は 500 ドル）
- ⑥ 営業活動に必要な各種事業ライセンス

出所：2015 年投資促進法第 11 条

#### 4) 投資認可取得後の優遇措置の適用とモニタリング

投資家は、投資認可を取得した後、自動的に優遇措置が適用されるわけではない。毎年、次年度に移行する 3 カ月前までに正式な財務報告書を RDB に提出する必要がある、輸入税の免税、VAT の還付、所得税の免税等の優遇措置適用の要件を満たす必要がある（条件が充足されない場合、優遇は適応されない。また輸入税の免税については、原材料リストを予め RDB に申請し、官報に掲載されている必要がある。）こうした優遇措置の適用要件の充足状況は（RDB ではなく）RRA でモニタリングが行われている<sup>74</sup>。

#### 5) 投資及び輸出促進法（2005 年）から投資促進法（2015 年）への経過措置

2015 年投資促進法の第 22 条に経過措置規定がある。2005 年投資及び輸出促進法では優遇措置が適用されていたが、2015 年投資促進法下では当該優遇措置が適応外となる投資家には、2015 年投資促進法がルワンダ政府の官報に公示されてから 12 カ月間の移行期間が与えられ、移行期間中は投資及び輸出促進法での優遇措置が継続適用される。RDB へのヒアリングでは、投資家は、移行期間中、優先分野への業務拡大や新規投資等を行うことで 2015 年投資促進法下でも優遇措置が適用可能であること（すなわち、RDB との個別交渉が可能

<sup>74</sup> RDB でも実際にプロジェクトが進捗しているか、実績はどうか等プロジェクト進捗状況と成果についてはモニタリングを行っている。

であること)が示唆された。

## (2) 現状の分析と課題

現地日系企業、外資系企業含むヒアリングでは、投資認可の取得手続きに関して、手続きの煩雑さや所要時間等について、特設課題の指摘はなかった。実際、OSC 内に設置されている各デスクの受け入れ体制が整備されており、また、オンラインでの申請も可能で簡素化されている。

### 6.2.3 税務・会計制度

#### (1) 制度概要及び手続概要

##### 1) 税務に係る制度のアウトライン

ルワンダで事業を行う組織は、ルワンダ源泉の所得を原因として課税される。原則として1月1日から12月31日を課税年度とし事業遂行に要した費用は税務上の損金とみなされる。加えて、従業員の訓練や研究開発において発生する費用は損金算入可能である。但し、ここでいう費用の範囲にはそれらの活動を実施するための土地や建物などの不動産の取得や開発費用は含まれない。税務当局はルワンダ歳入庁 (Rwanda Revenue Authority: RRA) であり、税務に係るあらゆる事項 (課税、徴税、還付、税務訴訟等) を管轄する権限を有し財務省の管掌の下にある。税法は、RRA のウェブサイト公表されており、税目毎に実態法や手続法が存在する。例えば、法人税は「直接税に係る法律」(Law No. 16/2005 of 18/08/2005 on direct taxes on income) がその課税根拠法であり、手続法としての大臣命令 (Ministerial Orders) や 長官規則 (Commissioner General Rules) がある。

##### 2) 会計規則

ルワンダで事業を営む組織は、2009年の会社法により企業の規模を問わず国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards: IFRS または International Financial Reporting Standards for SMEs: IFRS SMEs、公的部門は International Public Sector Accounting Standards: IPSAS) による会計帳簿作成と財務報告が義務付けられることとなった。また、国際監査基準 (International Standards on Auditing: ISA) による監査が必須であり、監査済みの財務諸表を期末日から3か月以内、連結財務諸表は6か月以内に提出の必要があるものの、「小規模民間企業 (Small Private Enterprises)」は監査の義務はないとされている<sup>75</sup>。税務報告目的ではIFRS以外、Simplified Accountingでも許容される。ここでいう Simplified Accounting とは、簡易的な貸借対照表と損益計算書及び債権債務及び銀行取引一覧など最低限の財務情報のことを指す。

会計関連の団体として、ルワンダ公認会計士協会 (institute of Certified Public Accountants

<sup>75</sup> Small Private Enterprises の明確な定義はなく、各省の大臣に一任されている。例えば、RRA の定義では、税務目的の監査は年間売上が4億ルワンダフラン以下の企業は監査が求められない。小規模事業者は財務大臣の定めによる会計報告が許容されるとされている。



in Rwanda: iCPAR) があり、ルワンダでの会計制度を整備し、会計面での政府に専門的な助言を行うためにルワンダ会計士協会の設立とその権限、組織及び役割を定める法律 (Law No. 11/2008 of 06/05/20 establishing the institute of certified Public Accountants of Rwanda and determining its powers, organisation and functioning) により設立された。所轄は財務省である。内国・外国企業からの会計に係る諸問題について相談に応じ、対応策を策定・実施する役割を担っている。会計監査基準自体は IFRS/IAS を適用するために iCPAR では基準自体を策定する権限は持たないが、国際会計基準審議会 (International Accounting Standards Board: IASB) の公開草案へのコメントやルワンダ国内での啓蒙活動の窓口、ルワンダの公認会計士の管理や教育、会計に関する教育を行っている。

### 3) 租税条約の締結状況

二重課税を排除するための租税条約は、EAC 加盟国、南アフリカ、モーリシャス、ベルギー、バルバドスと締結している。いずれも経済的に深い関係がある国との締結であり、ドイツやトルコとは締結予定がある。日本には今のところアプローチをしていない。外国人投資家は源泉地国の課税だけでなく、親会社の国で在外所得がどのように課税されるかの考慮が必要であり、関連する企業のタックスプランニングに関係する問題である。例えば、親会社の国の外国税額控除 (Foreign Tax Relief) や外国子会社からの配当金の益金不算入 (Foreign Dividend Exclusion) 制度を有する国もあり、税額控除により海外子会社の税負担を軽減できる場合もある。

優遇税制を考慮しない場合の法人に関係する主な税金は以下の通りである。前年度の納税実績をもとに四半期ごとに納税が求められ、翌事業年度の3月末までに申告、納税 (源泉税、納税分を控除した後) を行う。課税所得がない場合もゼロリターンの提出が必要とされ、過去の損失の繰延期間は5年間認められている。

表 6-4 ルワンダの事業会社が負担する税の概要

税目	税率(%)	備考
法人所得税	30	新規上場企業は、発行株式の程度に応じて5年間の軽減税率 (20%、25%、28%) が適用される。税法にある零細・小企業は売上規模に応じて一定額の法人税の納税が必要。
支店税	30	支店が稼得した利益に課される。税率は租税条約締結国との間では軽減される。
源泉税:		
配当	15	但し、ルワンダもしくは EAC の税務上の居住者が、取引所に上場する企業から受け取る配当の場合は源泉税が5%。
利子	15	
ロイヤリティ	15	
サービス	15	非居住者による技術サービス、プロフェッショナルサービスが対象。
付加価値税	18	免税の物品を除いて、ルワンダ国内で提供時または輸入時にあらゆる商品・サービスに課される税金である。

出所：現地インタビュー結果に基づき JICA 調査団作成

## (2) 現状の分析と課題

ルワンダの税務当局は、Vision 2020 や EDPRS 2 の目標を達成するために、2015 年からの 3 か年の戦略計画を公表している。その戦略的な優先事項とアクションプランとして、①申告・納税時のコンプライアンス強化、税務監査対象の拡大、②VAT 徴収のための電子決済機械 (Electronic Billing Machine: EBM) 制度の強化による VAT 行政の改善、③EBM 導入範囲の拡大による課税ベースの拡大の他、RRA のサービスレベル向上やキャパシティビルディングなどが掲げられている。これらの取り組みが功を奏して、税収の伸び (前年比 14.8% の増)、税収の GDP に占める割合が 15.3% から 16.1% に上昇、歳入の拡大 (予算比 104.3% に増) に寄与した。他方、税法の解釈、納税者のコンプライアンス意識の向上、税務当局の組織上の非効率さについて、引き続き改善の必要を認識している。

法定税率は 30% を超え日本と同レベルであるのは企業の税負担が大きいという指摘もあるが、EAC 域内ではタンザニア、ケニアなどは法人税率が概ね同じであり、ルワンダのセキュリティ、透明性、政治的な安定度を考えると、税率のみが投資家の意思決定に影響を与えるものでもない。ただし、経済的関係の強い欧州では 20% 代が中心であるため、ルワンダ国内での法人税の課税逃れを防ぐためには、移転価格制度の整備が大きな課題である。実際に、ルワンダでの移転価格制度への対応は、ガイドラインを OECD ルールに基づいて作成しており、現行の税法等において独立企業間価格の定義やその算定方法の概要は記載があるが、ルワンダでの本格的な制度の整備はこれからである。近いうちに国際税務を担当する部門を組織内に作り、必要なスキルを持つ人材を確保し、税源浸食と利益移転 (Base Erosion and Profit Shifting: BEPS) 対策のアクションプランを実行できる陣容をそろえ、自国の課税ベースが確保される。

また、外国人投資家が拠点を設立するにあたって検討を要するのが PE (Permanent Establishment) である。PE は進出先の海外現地国で事業活動を行う際の一定の「場所」「施設」「機能」「拠点」のことであるが、ルワンダでは、直接税に係る法律において、現行の OECD モデル租税条約第 5 条 (恒久的施設) を参考にした定義がある。そこでは、ルワンダで法人登記をしていない事業体であったとしても、日々のビジネスの状況、株主総会の開催場所、帳簿の保管場所、主要株主、役員の居住場所などの実態面をみて、事業活動の有無を判断する。例えば、出張サービスを行う者が PE と見做されるかどうかという論点があるが、ルワンダの場合は、誰がルワンダ居住者とみなされるかは法人税に明確に記載があり (例えば、連続・非連続を問わず 183 日以上ルワンダに滞在する者) そのルールが適切に執行されている。なお、税負担の観点から言うと、出張者によるサービスが提供される場合は、雇用する法人が、VAT (18%) 及びサービス提供に課せられる源泉徴収税 (15%) を負担する必要があり、ルワンダに法人を設立するほうが税負担は軽くなる。

2015 年投資促進法における優遇税制以外にも、直接税に係る法律 (Law No. 16/2005 of 18/08/2005 2005 on Direct Taxes on Income) においては、1 課税期間において 6 か月以上ルワ

ンダ人を雇用し、その従業員に係る源泉税が0%ではない場合、その雇用人数によって法人税の法定税率が軽減される。この軽減率の適用にあたって上記条件が存在する背景には、ルワンダ国民の非正規社員としての雇用や低賃金での雇用を妨げる政策的意図があるものと推測される。

表 6-5 ルワンダ人雇用に比例した法人税の軽減税率

適用税率からの軽減率	雇用人数
▲2%	100人から200人
▲5%	201人から400人
▲6%	401人から900人
▲7%	900人以上

出所：直接税に係る法律に基づき JICA 調査団作成

同法には、輸出をする事業者に対して以下の通り外貨獲得額に応じた軽減税率適用もあるほか、マイクロファイナンス事業者には管轄省庁の承認により5年間の法人税免税が適用される制度も存在するなど、ルワンダ政府の投資法と整合性のとれた税制度が整備されているのが特徴的である。

このような現状に対して、税務面での具体的な課題を挙げた企業は少ないが、会計税務の人材が不足していること、企業・政府機関の担当者が会計基準を理解していないこと以外にも、帳簿が適切に作成されていないこと、取引の証憑や必要な文書が適切に管理されていないことが実態面の課題として挙げられた。また、会計人材が増えないことでCFOや財務担当の役員を海外から雇用せざるを得ず、ビジネスコストが増大する。ルワンダ公認会計士協会によると実際にルワンダ企業の70%以上が外国人のCFOやコントローラを雇用しているとのこと。また、残りの30%についても税務申告を期限通りに行わない、誤って行うなどにより追徴課税、延滞税が科される等の厳しい罰則を受ける事例も民間セクターへのインタビューにより挙げられた。また小売、中小事業者のようなVAT非登録事業者は、ルワンダの税制度を遵守するのであればEBMを用いて電子的に証憑を発行する義務があるが、紙での証憑を発行することも多く、結果としてそのような業者から調達を行う事業者は仕入れにより負担するInput VATをVAT納税申告時に、控除することができない。なぜならば、手書きの領収証はRRAからは正式な証憑として認められず、売り上げにより発生するOutput VATと相殺できないからである。結果として多額のVATの納税が必要とされキャッシュフローに影響を与えることになる。また、会計帳簿上は費用として計上しているが、税務上費用とできないために課税所得が過大となりその分、法人税の納税額が上昇する場合もヒアリングの結果聞かれた<sup>76</sup>。

会計面での課題について、2015年の世界銀行による報告書<sup>77</sup>では、①適切な法制度整備、

<sup>76</sup> 企業が提供する商品やサービスのうち、原材料が海外サプライヤーからの輸入品が中心である場合には、その取引の証憑は適切に用意されていることも多いと考えられ、この点がどの程度重要度が高いかは企業毎に異なる。

<sup>77</sup> Republic of Rwanda ROSC A&A 2015 Report on the Observance of Standards and Codes- Accounting and Auditing (Report No: ACS17317)

②十分なキャパシティの確保（トレーニング、資格制度、継続教育）、③制度の執行（監査の品質保証、規制当局）が改善すべき点と指摘されており、これに対してルワンダ政府及びiCPARは、Vision 2020、EDPRS 2と整合するように行動計画を実施中である。例えば、監査人の監査結果を保証するための組織として、品質保証監査（Audit Quality Assurance: AQA）部門が政府及びドナー支援によりiCPAR内に設立されたが、人員不足で実質的な活動は2014年半ばまで実施されなかった。iCPAR自体の能力強化や会員の継続的能力開発（Continuing Professional Development: CPD）プログラムの実施、会計士の能力向上のプログラムが計画され、ワークショップや様々な会合により会員の能力維持が目標として掲げられている。こうした取り組みを踏まえ、今後は特に、ルワンダ国内の会計監査の実務と法律での要求事項のギャップについて継続的にモニタリングする要請がある。国際会計士団体の支援を得ながら啓蒙活動や品質管理専門の人員のトレーニングを行っているが、組織としては脆弱なままであり、ガバナンスの強化と事務局機能の強化、安定した活動資金の確保が必要である。

併せて、監査人のローテーション、適切な財務報告を遵守することに関する啓蒙プログラムの実施、iCPARの検査機能の強化等が課題としてあげられる。

このように、税務・会計いずれの面においても政府の定める開発目標を大前提として目標設定がなされていることがルワンダでの特徴である。そしてこの目標達成に関連して、税務面ではEAC域内各国の税務当局とは6か月ごとに会合が開催され、徴税や脱税、関税に係る課題が毎度話し合われる。RRAでは自国の税制度を定期的にレビューしながら、EAC各国の税制度と、税務政策段階や税の執行段階で統一化していくことを目指している。

### (3) 改善の方向性

ルワンダでは、国内の課税制度では直接税に係る法律を核として適切な税制度が存在し、必要な税制が実情を踏まえて整備され、国際課税面でも国際慣行に沿った制度が整備されつつある。現地企業、業界団体、外交団などにヒアリングしたところ、税率自体への不満や税法の違反時の罰則の厳しさに対する不満の声は聞かれるものの、他アフリカ諸国で聞かれた税務当局からのハラスメントは多くなかった。その一方で、ルワンダの税制度では税率を上げることが最終目標として、源泉税や物品税は規定が細かく納税者と税務当局との意見の相違があることは聞く。但し、これはアフリカ諸国、ひいては先進国でも、程度の違いは有るが起こりうることであり、ルワンダ特有の問題ではない。

外国企業がルワンダへの投資を決断するにあたって、税制優遇措置は外国人投資家にとって投資検討の大きな要因となりうる一方で、各国の税制も個別に検討をする必要がある。さらに、投資家の視点からすると、資金調達方法やサプライチェーンをシフトすることによる高税率国から低税率国への利益のシフトや、進出形態・取引ルート・取引形態も含めて総合的な観点から最適なタックスプランニングをすることが通常である。例えば、Doing Business 指標のうち税に係る項目の比較結果は下表の通りであり、2017年の調査からVAT

の還付に係る時間や手続きについても検討されている。ルワンダの VAT 法では、VAT の課税期間終了後以降に申告書を含む必要書類が受領されてから 30 日以内に還付されるルールとされるが、その還付の前に長官が Verification (Refund Audit) を 3 ヶ月以内に求めることができる」とされている。2017 年の調査結果では 59 時間とされているが、現地ヒアリングでは、VAT の還付は相当の時間がかかるとの声が聞かれた。

表 6-6 EAC 諸国の納税に係る Doing Business 指標 (DTF) 比較

Doing Business の指標	ルワンダ	ブルンジ	ケニア	タンザニア
Paying taxes	79.6	62.2	61.7	54.1

出所：Doing Business 2017 に基づき JICA 調査団作成

ルワンダの会計実務の現状としては、企業・政府機関の担当者が国際会計基準そのものを理解していないこと、帳簿が適切に作成されていないことや取引の証憑や必要な文書が適切に管理されていないなど会計以前の問題が多い。また、会計人材の不足も課題となっている。実務上、これまでは英国勅許公認会計士協会 (Association of Chartered Certified Accountant : ACCA) の資格を持つものが監査を実施していたが、絶対的な人数が少なく政府は会計人材向けの育成のために働く職員向けに政府が費用を負担する形で、スキルアッププログラムを行っており、民間セクター向けは、監査基準の啓蒙、SME/民間企業向けといった各種セミナーのスポンサーをしている。また、iCPAR の啓蒙活動 (例えば、会計関連のカリキュラムを大学で開催)、政府での会計担当者雇用における要求事項 (会計専門家であること)、学生の意識改革 (4 大卒だけでは就職できないため専門知識を身に着けるマインドになっていること) などにより、大学生向けの会計、経済、会計の選考をする学生は数が増えている。こうした取り組みを通じて育成された人材は、実務の場で具体的な経験を積むことでビジネスに必要な知識と技術を身につけていくことが通常である。そのため、現在外国人に頼る専門人材の育成と雇用については、拙速に対応するのではなく、競争力に直結する企業側の負担を十分に考慮し、今すぐ確実なスキルを持つ人材を必要とする企業側の需要と人材育成にかかる時間、費用などのバランスを取りながら、徐々に進めていく必要がある。

現状のルワンダの法人税率 (30%) は国際的にみても高止まりしている。各国政府は 2000 年以降法人税率の切り下げ競争を展開してきており、世界主要地域における法人税率の平均を見てみると低下傾向で 2015 年は 25% を切るレベルとなっている。また、外国投資家が法人税負担の多寡を見る上では、表面税率だけでなく負担の実態としての実効税率を検討するとされている<sup>78</sup>。マリーズ・レビューによると、企業が自国生産か他国生産かを決定する際に影響を及ぼすのは「実効税率」であり、一国での投資水準に影響を与えるのは優遇税制などの政策的な措置を考慮した「限界税率」、多国籍企業が利益をどこに留保するかと

<sup>78</sup> ここでいう実効税率とは分母に課税上の所得を取り、税法上の標準的な税率によって計算した税額を分子にとった結果である。課税上の所得と会計上の利益とは一致せず、国ごとに異なる税法だけでなく、投資促進の為の政策的な優遇税制、外国税額控除、欠損金の繰越、タックスプランニングを駆使した課税所得の圧縮等の節税行為を加味すると、単純な国際比較は難しい。

いう観点からは「法定税率」が重要な指標となるとされている<sup>79</sup>。ルワンダは、まずは、国際的にみて高い法定税率の引き下げが実効税率の軽減を図る上でも優先されるべきである。

## 6.2.4 土地の取得と不動産登記

### (1) 制度概要及び手続き概要

ルワンダは独立以降 2004 年になるまで長期間に亘り明確な土地政策や土地法は存在せず、土地所有制度は地方においては慣習法で対応し、成文法は都市において適用されているに過ぎなかった。

土地制度の法的枠組みは、ルワンダにおける土地の使用と管理を決定した「土地に係る法律」(Law No. 03/2013 of 16/06/2013 Governing Land in Rwanda、以下「土地法」)が基本法となって、その他の土地関係の法及び規則が制定されている。土地法が制定された目的は、急激な経済成長や人口増に伴う土地の需要が高まったこと、農業部門における土地所有制度確立の必要性、信頼できる土地登記制度の必要性、国家所有の土地を正当な市場価格で取引する必要性、土壌・環境保全の必要性等に対応するためである。

効果的かつ効率的な土地政策を実行するために以下の主な方針が採用された。

- 土地は過去・現在・未来の世代の共通な遺産であり、全てのルワンダ人は土地アクセスへの平等な権利を有する
- 土地制度は所有権の保全を保証する必要がある
- 土地使用目的を明確化する
- 都市部と農村部の土地管理及び使用方法の違いを考慮する
- 土地取引と土地税は土地開発の一環として土地行政の中に包含する 等

ルワンダの土地制度は、天然資源省 (Ministry of Natural Resources: MINIRENA) が土地の管理、計画、割当等に係る政策策定、法制度整備を行うが、登記に関しては、ルワンダ天然資源庁 (Rwanda Natural Resources Authority: RNRA) が管轄している。

また、土地行政機関として、国家レベルでは National Land Centre が RNRA の中に設立され、地方レベルでは 5 つの Province (県) 及び 30 の District (郡) にある Land Bureau とリンクしている。なお、ルワンダの地方自治制度では District の下には 416 の Sector (区域) があり、さらにその下には 2146 の Cell (村) がある。これらの土地事務所は全国レベルと地方レベルの Land Commissions によって監督されている。

ルワンダの土地は、Public Land と Private Land の 2 種類に分類できるが、前者はさらに 5 つの種類に分かれている。土地制度の概要は下表のとおり。

<sup>79</sup> Auerbach, A.J, M. Devereux, and H. Simpson(2007) “Taxing Corporate Income”, Paper Prepared for The Mirrlees Review, Reforming the Tax System for the 21<sup>st</sup> Century

表 6-7 ルワンダの土地制度の概要

No.	土地の種類	概要	備考
1. Public Land		公的機関が所有する土地	
1)	State Land in Public Domain	ルワンダ国家が所有し、ルワンダ国民の公益のために使用される土地で原則的に譲渡ができない。	湖・河川・国立公園、国道等
2)	Local Land in Public Domain	地方自治体が所有し、地方住民の公益のために使用される土地で、原則的に譲渡ができない。	
3)	State Land in Private Domain	国の土地であるが土地の譲渡が可能	空閑地、没収した土地等
4)	Local Land in Private Domain	地方自治体の土地であるが譲渡が可能。	
5)	Public Institution Land	省庁・大学等公的な機関が所有する土地で譲渡が可能	
2. Private Land		個人または企業が所有する土地	

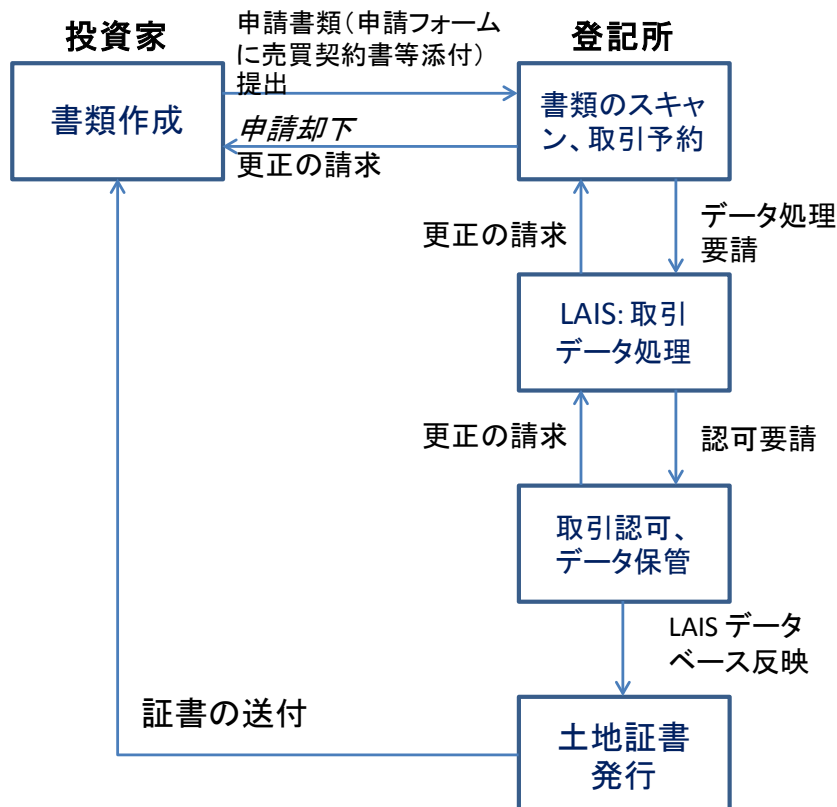
出所：RNRA へのヒアリングに基づき JICA 調査団作成

ルワンダ国民が上表の Public Land 3)～5)及び Private Land の土地を取得する場合は、99 年までの長期リース契約となる（更新可能）。一方、現行の法令では経済特区で工業・商業・住宅用の土地を取得する場合は、無期限の自由土地所有（freehold title）を認められる。

外国人または外国企業（ルワンダ資本が 51%未満の合弁企業を含む）がルワンダに投資し上表の Public Land 3)～5)及び Private Land の土地を取得する場合は、49 年までの長期リース契約による（更新可能）。但し、ルワンダとの二国間または多国間協定により相互に自由土地所有の取決めがある場合は、外国人・外国企業であっても自由土地所有が可能である。外国人または外国企業が経済特区で工業・商業・住宅用の土地を取得する場合は、ルワンダ国民と同様の扱いとなり無期限の自由土地保有を認められる。農業用地については、外国人でもルワンダ国民であっても長期リース契約となる。（前者は最長 49 年、後者は 99 年）。

ルワンダ政府は、土地所有の管理、特に土地登記の際の土地権利証を適正に管理する目的で、土地管理情報システム（Land Administration Information System: LAIS）を DfID、オランダ政府、スウェーデン国際開発庁等のドナーの支援を受けて開発し、2012 年から同システムを稼働させている。LAIS は、中央に集中処理システムを有し、インターネットのウェブブラウザを通じてオンラインで土地証書の発行申請ができる。また、土地の分割、土地証書の譲渡、土地の統合等も申請することができる。

商業・産業用地の土地登記のプロセスは以下の通りである。



出所：各種資料及び RNRA へのヒアリングに基づき JICA 調査団が作成

図 6-2 ルワンダにおける土地登記のフロー

世界銀行の Doing Business2017 によればルワンダは土地登記の容易度のランクが前年度から順位を 8 位上げて 4 位となり、DTF の値も前年度から 4.92 ポイント上げて 92.67 となっている。サブサハラ・アフリカでトップであるだけでなく、OECD 高所得国の平均値と比較しても手続数・時間・コスト・行政の質全ての点において優れている。LAIS が本格的に機能して手続が簡素化されている面が評価されていると考えられる。

表 6-8 ルワンダにおける土地登記とサブサハラ・アフリカとの比較

指標	ルワンダ	サブサハラ・アフリカ	OECD 高所得国
手続 (数)	3.0	6.2	4.7
時間 (日)	12.0	59.7	22.4
コスト(土地価格に対する%)	0.1	8.0	4.2
土地行政の質にかかる指標 <sup>80</sup>	28.0	8.4	22.7

出所：Doing Business 2017

## (2) 課題と改善の方向性

LAIS の本格稼働によりキガリ市においては、電子化が進んで土地登記の手続きが大幅に改善されたが、地方においてはインフラ整備が不十分であるため十分機能していない。未

<sup>80</sup> 土地行政の質に係る指標は、以下の 4 つの側面から構成され 0~30 の数字で評価される (数値が高い方が質が高い)：インフラの信頼性、情報の透明性、地理的なカバレッジ、土地紛争解決。



だに地方においてはインフォーマルに土地を売買して土地を登記しない人々が多く存在するため、一般大衆への教育・啓蒙により意識を変えて行く必要がある。また、ルワンダ政府は土地行政について徹底的に電子化を推進しているが、国内には対応できる IT 専門家が不十分でウガンダや欧州（オランダ等）の専門家を雇用しており、国内の専門家の育成も必要である。

さらに、現状では RNRA には「Land Bank」のような機能はなく、個別の問い合わせに対応している状況であるが、将来的には投資家に適切な土地を紹介できる機能を備える必要がある。

## 6.2.5 労働制度

### (1) 制度概要及び手続概要

ルワンダの労働関係の規則は「労働に関する法律」(Law No. 13/2009 of 27/05/2009 regulating labour in Rwanda、以下「労働法」とその施行細則が主な法的根拠であり、一般原則・労働組合・雇用形態・報酬・労働条件・外国労働者の雇用等の内容が記載されている。管轄する省庁は公共事業・労働省（Ministry of Public Service and Labour: MIFOTRA）であり、スキル開発のガイドラインや、国家雇用プログラム（National Employment Program）が作成され政策が実行されている。例えば、セクター毎に求められるスキルレベルを特定して職業技術訓練（Technical and Vocational Education and Training: TVET）を強化しているほか、RDB 内に Employee Service and Career Advisory Services を設置し雇用のミスマッチを補う取り組みをしている。その他、ブルーカラーを増やすために、PSF が窓口となりながら PPP の形式で外部の訓練プログラムを提供している他、高度専門家、例えば財務担当者については、iCPAR が会計専門家を増加させるための啓蒙活動やキャパシティ向上のための訓練プログラムを提供している。

なお、ルワンダでは一定程度のルワンダ国籍の人材を優先雇用させる仕組みがあり、高度専門職人材は将来的な現地人への移行が求められており、外国人を雇用する際、投資法での投資額の要件を満たさない場合には、なぜその人材が必要とされるかということの説明文書が求められる。2015 年投資促進法では税制優遇を受けるための条件として、ルワンダ人の雇用とトレーニングを施すことが定められているほか、直接税に係る法律では、外国投資家に対して一定の条件を満たすことを前提に、雇用人数によって法定税率からの軽減税率が適用される。

ビザ発行、就労許可証については RDB が取得支援することとされ、出入国管理総局（Directorate General of Immigration and Emigration: DGIE）からの担当者が RDB に常駐している。DGIE では、Temporary Residence Permit か Permanent Residence Permit のいずれかを発行する権限を有しており、投資家の場合は通常 Temporary Residence Permit に該当し、該当する業種毎にフォーム、要件、有効期間などの情報が公表されている。外国人駐在員の労働

許可の取得手続はオンライン<sup>81</sup>で可能であり必要書類が明記されている。提出が求められる主要書類は次の通り。

- 申請書(写真付)
- 申請者の CV・学歴証明・パスポートのコピー
- 投資国本国の警察が発行する犯罪証明書
- 申請者の雇用主による推薦状

## (2) 現状の分析と課題

ルワンダ政府は、Vision 2020、EDPRS 2 でも人材開発、教育の質向上、労働市場のスキルマッチング、企業家精神育成、スキル開発に重点を置き、雇用創出と民間セクターの需要に合った人材供給を目指している。現地企業へのヒアリングによると、ワーカーレベルの雇用は量の面では課題はないが、質の面では課題を抱えているとの声が多い。そこで、各企業では新卒者や若年層に対しては MINEDU 傘下の雇用開発局 (Workforce Development Authority: WDA) をルワンダ国民向けに各種職業訓練を行う機関として利用しているのが実態である。

政府側は TVET や PSF を通して労働市場の需要と供給をマッチングさせている。また、四半期ごとに開催される MIFOTRA 設置の Sector Skills Council が重要な会合であり、産業界が労働市場を見てニーズを把握し WDA と情報共有をしている。MIFOTRA は労働情報を管理する情報システムを用意し、それらを WDA でも利用しているほか、TVET 卒業生の就職状況、雇用者の満足度などのアンケートを行い、サービス内容を定期的に見直している。具体的には、職業訓練のためのインフラの用意 (地方における TVET 施設の拡充、訓練施設の供給・補修や研修教材の提供、特に女性向けの TVET 施設の認知度向上等)、サービス品質向上 (新分野でのカリキュラム開発: 地熱、太陽光、水力、ガス等のエネルギーセクター、評価制度や保証制度の準備、定期的な職業訓練校の品質管理チェック、トレーナー向けのトレーニング、関係者の拡充 (TVET への民間部門の参加、PSF 参加者への啓蒙活動)、National Employment Program の実施 (このプログラムにおいて、約 5,000 人が WDA 主催の短期プログラムに参加) がこれまでの実績である。

WDA は、特に若年層や女性の雇用を重視しており、定期的に提供されるプログラムには Vocational Training Center (1~12 か月)、Technical Secondary School (3 年)、Polytechnic Diploma (1~2 年) が存在する。活動目標ごとの実績は下表の通りである。ターゲットとする産業は 16 種類用意され、特に重視する分野は、建設、ホスピタリティ含む観光、製造業全般である。これらの優先業種やプログラムの内容は RDB との四半期毎の会合を開催し、産業界のニーズを把握するようにしている。

<sup>81</sup> ウェブサイト <https://www.migration.gov.rw/>

表 6-9 WDA の活動実績

活動目標	2014	2016
カリキュラム数	38	98
訓練学校数	63	392
トレーナー数	2,909	4,721
訓練生徒数	51,773	116,292

出所：WDA インタビュー結果に基づき JICA 調査団作成

他方、マネージメントや高度な技術専門家を任せられる絶対数の人材が足りないため、ウガンダ、ケニアからの人材雇用をする企業が多い。この現状を改善するために、MIFOTRA では 2013 年から 2018 年の間での重点領域ごとに求められる人材の数値目標を設定している。特に、理工系の人材の拡充に重点を置き奨学金を出して海外での学位取得（博士号、修士号）をさせるなどの取り組みを行ってきた。

外国投資家の事業立ち上げ時期には駐在員が数多く必要とされたと考えられており、外国人雇用人数や現地人への移管時期については厳格に適用されるわけではないが、ルワンダ国籍の従業員に対して継続的にトレーニングを施しスキルアップさせることが求められる。この点は政策的な後押しがあり、トレーニングに要した費用は損金算入される等の税務上のメリットを享受できる。実際、外資系衣料品製造会社が工場で働く従業員 800 人規模のトレーニングを行った際に、その費用は税務上の恩恵を受けた実績がある。このような条件が存在する背景は、外国人の労働を妨げることを意図するものでなく、途上国に限らずみられることであり、日本でも高度スキルを有する人材には優先的にビザが発給されること、滞在期間の延長などが認められていることと同様の意図であると考えられる。

### (3) 改善の方向性

企業インタビューの結果、外国人駐在員の雇用における労働許可や査証の取得手続きの問題点を挙げる企業は少なかった。オンライン化された効果で不必要な行政手続きが削減されており、各窓口で文書を提出すればすぐに承認されるとの声が大半である。スキルのある現地労働者の雇用にあたっては WDA の職業訓練サービスを利用する企業もある。数年前と異なり、WDA は事業会社のニーズに応えられるようなサービスを行っているとの評価があり、一般的なトレーニングを行うには十分である。

ただし、WDA の課題の第一は予算が限られていることである。TVET の運営コストは高く、職業訓練校で利用する機械装置なども高額である。また、実務に役立つ教材を用意するコストも大きな負担となっている。例えば木材加工技術を教える場合は、実際に木材を用意する必要がある。したがって、活動を円滑に行うために援助機関からの各種支援が今後も必要と考えられる。加えて、2016 年 5 月にサービスを開始した FabLab のようなものづくりのノウハウと工作機械を実験的かつ実践的に使用できる場が提供されることは、訪問者がそれら機械や工業製品デザインソフトウェアの使用の実践的なトレーニングや製品開発のための専門的なアドバイスを受けることができることから非常に有用である。

技術力向上のための専門家の確保や、このような産業人材の育成において投資家のニーズに見合う技術をもつ人材育成サービスの充実が求められる。

ルワンダ人の優先雇用については、能力を見て彼らに経営層を任せている企業は少ない。一方、各地に居住しているディアスポラの活用が検討できる。そのため、例えば毎年開催されている Rwanda Day というイベント<sup>82</sup>を積極的に活用することは重要である。大統領自らが世界各国のディアスポラ人材を訪問しルワンダでの就職を勧めることは、現在外国人が担当している上級職のポジションをルワンダ人で補うことを可能にするものである。同時に、産業振興を積極的に推進するためには高度人材を確保するための政策的な後押しが必要である。外国人労働力は、新技術だけでなく、ルワンダに益となる専門知識や経験をもたらすという利点を活用することが望ましい。

## 6.2.6 外国為替管理・送金制度

### (1) 制度概要及び手続概要

ルワンダは、経常取引及び資本取引については自由で国際収支の赤字対策などを理由に為替取引を制限しないことを約束する IMF 協定第 8 条国の条件を遵守している。主な根拠法令は「ルワンダ国立銀行の地位に関する法律」(Law No.11/97 of 26/97/1997 regarding the status of National Bank of Rwanda) 及び 2013 年規則第 5 号 (Regulation No.5/2013)<sup>83</sup>である。上記の外国為替法令によれば、ルワンダでは投資家は、公認外国為替取扱銀行を通じて利益・配当を送金または輸出入決済等のために自由に外貨交換を行うことができる。

ルワンダにおける経常取引と資本取引に係る為替管理の概要は下表のとおりである。

表 6-10 ルワンダの為替管理の概要

取引の内容	必要な条件
1) 経常取引の場合	経常取引（貿易決済、海外への配当金・金利支払い等）については、全く制限はなく基本的に自由で事前申告義務はない。但し、外貨建ての支払いについては公認外国為替取扱銀行を通じて、裏付け書類の提出と共に行う必要がある。 輸出収益は輸出された日から 3 カ月以内に本国に送金することが義務付けられている。
2) 資本取引の場合	資本取引は原則自由であるが、不正なマネーロンダリング・テロ資金等の送金をチェックするため、1 万ドルを超える送金の場合は、外為取引銀行を通じて当局への報告が必要となっている。 また、海外からローンを借りる場合は、借入者は統計上の目的のために商業銀行を通じて中央銀行に規定のフォームを提出する必要がある。

出所：各種資料に基づき JICA 調査団が作成

世界銀行<sup>84</sup>によればルワンダの外貨準備高は経済発展に伴い順調に増え、2011 年には初めて 10 億ドルを超え、2013 年には 10.07 億ドルと過去最大となった。しかし昨今の一次産

<sup>82</sup> 2016 年はサンフランシスコで開催された (<http://rwandaday.org/2016>)。

<sup>83</sup> 同規則は、主に資本取引の自由化及びそれに伴う為替取引のルール等を規定している。

<sup>84</sup> <http://data.worldbank.org/indicator/FI.RES.TOTL.CD>

品価格の下落により 2016 年末には 9 億ドル程度まで減少している（輸入の約 4 ヶ月分）。

2016 年 12 月時点における中堅クラスの商業銀行へのインタビューによれば、国際収支の悪化により 2016 年 7 月は中央銀行から商業銀行への外貨の割当が限定され、1,000 万ドルの外貨交換の要請に対して 2,000-3,000 ドルの割当に 2 週間程度かかったという情報があった。また、中央銀行へのインタビューによれば、1 つの銀行で 100 万ドル以上の外貨交換を行うには時間を要する場合があるとのことで、原則的に外為の規制はないものの外貨準備高の状況によっては外貨交換が円滑に行われない場合があると考えられる。

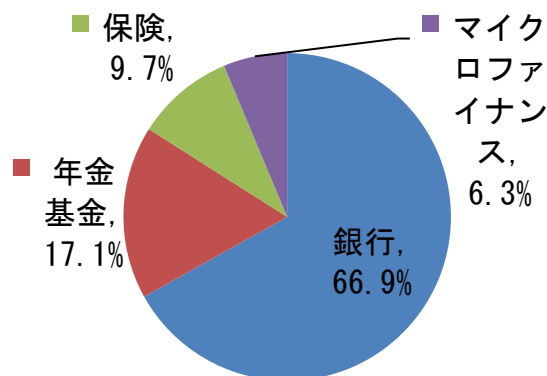
## 6.2.7 金融

### (1) 制度概要

ルワンダの金融セクターには、銀行、資本市場、保険、年金基金、マイクロファイナンス等があるが、金融資産の 3 分の 2 程度を銀行セクターが占めている。現在商業銀行は 12 行あり、3 つのマイクロファイナンス銀行、1 つの開発銀行と 1 つの協同組合銀行がある。

銀行セクターは、地場系銀行と Kenya Commercial Bank や Ecobank 等のアフリカ地域銀行が中心で、その内政府系のキガリ銀行（Bank of Kigali）が市場シェアの 30% を占めている。グローバルベースの銀行は進出していない。

資本市場はルワンダ証券取引所では 7 社が上場しているが、ナイロビ証券取引所とのクロス上場(cross listing)<sup>85</sup>が 4 社で、国内企業の上場は 3 社のみである<sup>86</sup>。株式の売買は極めて限定的であり、現状では市場としての機能は限定的だが、ルワンダ政府は今後国営企業の民営化による新規上場により市場を発展させる計画を有している。株式以外には、国債、投資信託等の商品がある。保険セクターは政府系の会社が 2 社、民間会社が 13 社あるが、市場規模に対してプレーヤーの数が多く過当競争のため保険会社の支払余力（solvency margin）が低くなっていることに鑑み、中央銀行は新規のライセンスは発行しない方針である。



出所：中央銀行

図 6-3 ルワンダの金融資産の内訳（2015 年）

<sup>85</sup> 相手市場の株を自市場でも売買できるような上場形態のこと

<sup>86</sup> Bralirwa Ltd, Bank of Kigali Ltd., Cristal Telecom Ltd. の 3 社

インタビューによれば、ルワンダの商業銀行からのローンは短中期（1-5年）が中心で、現状の金利水準は短期（3年以内）で年17-18%程度、中期（3-5年）で16%程度となっている。商業銀行の収益の割合は大企業・中堅企業向けのコーポレートバンキングが中心であるが近年中小企業や個人向けのリーテールバンキングの割合は増加傾向にある。

ルワンダにおける銀行アクセスの指数をサブサハラ・アフリカと比較すると、下表に示すように、ルワンダの数値はサブサハラの平均値と近いが、成人千人当たりの銀行借入者数を除き、ルワンダの数値が若干低くなっている。しかしながら、ケニアと比較すると全ての指数で相当の開きでルワンダの数値が低く、金融アクセスの点では改善の余地が大きい。

表 6-11 ルワンダとサブサハラ・アフリカとの銀行アクセス指数比較(2015)

	ルワンダ	ケニア	サブサハラ アフリカ
成人千人当たりの銀行 預金者数 (人)	146.1	1,315.6	154.8
成人千人当たりの銀行 借入者数 (人)	35.4	231.1	35.1
成人 10 万人当たりの 銀行支店数	25.5	49.0	N.A
成人 10 万人当たりの ATM 数	5.7	10.2	6.1
民間企業への国内融資 (GDP に対する%)	21.3	34.8	29.3

出所：世界銀行 WDI を基に調査団作成

## (2) 改善に向けた政策とドナー等による支援

ルワンダ政府は、治安の良さ、ICT インフラ、英語・仏語に堪能な人材等を利用し「The Central Gateway to Africa」というスローガンを掲げ、国際金融サービスセンター (International Financial Service Centre) をルワンダに誘致する長期構想を有している。MINECOFIN が策定した5カ年間の Rwanda Financial Sector Strategy (2013-2018) によれば、ICT、国際物流、銀行サービス、ファンドマネジメント、証券市場、マイクロファイナンス等の振興により国際金融サービスセンターを実現させる構想を有している。

中小企業向け金融に関しては、中長期資金を必要とするポテンシャルの高い社歴の浅い中小企業を対象に IFC、オランダの NGO、及び国営のルワンダ企業投資会社 (Rwanda Enterprise Investment Co.: REIC) 及び Business Partners International (BPI) が 共同でファンドを組成して投融資を行っている事例がある。

また、輸出企業の資金調達を支援するために EGF を設置し、ルワンダ開発銀行を通じて、①10億フランの Investment Catalyst Fund (輸出業者への低利の補助金付融資)、②マッチング・グラント (輸出に必要 ISO, ハラール等の認証を得るためのコストの半分を補助)、③保証 (輸出業者が商業銀行から貿易金融を受ける際の保証) を行っている。

## 6.2.8 貿易に関する手続きと関税

### (1) 輸出入に係る手続きの概要

ルワンダの輸入にかかる物流は大部分がダルエスサラーム、モンバサ経由である。輸出入に係る手続きのうち、留意すべき点につき下記に纏めた。

## 1) 事前の手続き

国際物流では、貿易開始時に必要な手続きは次の通りである。また、このほか、輸出入に関する規制や許認可を要する品目があり、こうした品目については、許認可に係る手続きが発生する。

### 輸出時における事前手続き

輸出品目に関する規制では、EAC 関税管理法 (EAC Customs Management Act: EACCMA) の Second Schedule に記載の品目、特定の農産品については、輸出業者としての登録等の手続きが必要となっている。また、その他の輸出時の産品別手続きについて下記に示した。

表 6-12 ルワンダの輸出時に必要な手続き

	手続き	管轄
農産物 (未加工)	検疫証明の取得	Rwanda Animal Livestock Inspection and Certification Services (RALIS) (MINAGRI)
コーヒー 紅茶	輸出ライセンス取得 品質検査認定 (Certification of Quality) 衛生植物検疫 (SPS) 認定が必要な場合は MINAGRI	NAEB (MINAGRI)
鉱物	Rwanda Natural Resource Authority、 International Conference of the Great Lakes Region の Mining Export License、Certified Training Chain の取得	RNRA

出所：Trade Mark East Africa/PSF, Export Handbook

### 輸入時における手続き

輸入時には、輸入許可取得が必要な品目や、ルワンダ国内法で定められた品質基準を証明する検査結果の添付が必要な品目がある。前者については、薬品がルワンダ電子シングル・ウィンドウ (Rwanda Electronic Single Window: ReSW、後述) に統合されているが、各省における審査と証明の発行は各省のシステムで実施され、部分的にシングル・ウィンドウに統合が進んでいる。そのため、輸入許可が必要な品目、手続き詳細やシングル・ウィンドウへの統合状況などは、手続きの際に確認する必要がある。植物・動物検疫については、Trademark East Africa の支援を受けて手続きのオンライン化が進められているとみられるが、本調査では十分な情報を収集することができなかった<sup>87</sup>。

表 6-13 ルワンダの輸入時に必要な手続き

品目	手続き	管轄
農産物 (未加工、種苗)	検疫証明の取得	Rwanda Animal Livestock Inspection and Certification Services (RALIS) (MINAGRI)
農業資材	農薬等輸入許可の取得	
食肉等	輸入許可の取得	

<sup>87</sup> 検疫に係るオンライン化 (e-RALIS) についての広報が MINAGRI から発出されている (ReSW ウェブサイト、<http://sw.gov.rw/?p=358>)

品目	手続き	管轄
強制規格が定められている品目 <sup>88</sup>	輸入時、品質分析証明書 のRSBへの提出	ルワンダ標準局(Rwanda Standards Board: RSB)
中古衣料 <sup>89</sup> 、中古のバッグ、靴等	燻蒸証明書の提出	—
薬品、薬品製造等に係わる機材	輸入許可の取得	Ministry of Health

出所：US Department of Commerce ウェブサイト、RBS ウェブサイト、ReSW ウェブサイトを参照し JICA 調査団作成。

## (2) 通関手続きの概要

ルワンダにおける輸出入申請に必要な書類は下記の通りである。

表 6-14 輸出入通関手続きに当たっての必要書類

輸出	輸入
① コマーシャル・インボイス	① 輸入ライセンス
② 輸出申告書	② 輸入申告書
③ 梱包明細書	③ 船荷証券 (B/L) または航空貨物運送状 (Air Way Bill)、
④ 検疫証明書	④ 梱包明細書
⑤ 原産地証明	⑤ リリースオーダー
⑥ 輸出ライセンス	⑥ 関連機関からの認可書 (検疫等)
⑦ リリースオーダー	

出所：Doing Business 2017、RRA ウェブサイト等を基に JICA 調査団作成。

また、参考として輸入については、ケニア、他の事例としてシンガポール、モルドバ<sup>90</sup>と比較した。留意すべき点として、Doing Business で調査対象としている輸入製品は自動車部品となっているため、上記の表で示した必要書類のうち、該当しないものがある。

表 6-15 輸入通関手続きに当たっての必要書類比較

ルワンダ	ケニア	シンガポール	モルドバ
①輸入ライセンス	①輸入申告書	①コマーシャル・インボイス	①梱包明細書
②輸入申告書	②輸入前品質証明 (PVoC)	②梱包明細書	②コマーシャル・インボイス
③船荷証券 (B/L) または航空貨物運送状 (Air Way Bill)、	③船荷証券 (B/L)	③輸入許可	③売買契約
④梱包明細書	④コマーシャル・インボイス	④通関申請	④CMR waybill
⑤リリースオーダー	⑤梱包明細書		⑤ 原産地証明
	⑥関税支払証明		⑥輸入申告
	⑦ターミナル内取扱費レシート		
	⑨税額申告書		

出所：Doing Business 2017

<sup>88</sup> ルワンダの強制認証については、標準法 (No.43/2006 of 05/10/2006) により定められている。RSB によると、食品、薬剤、化学品、化粧品、潤滑油、肥料、靴磨き剤、生理用ナプキン、塗料、建設資材、電池等の品目について強制規格を定めている。これらについては、品質検査結果を提出する必要がある。

<sup>89</sup> 中古衣料は繊維・縫製産業の発展を阻害する懸念があるとして、近年輸入を制限する動きがある。

<sup>90</sup> シンガポールは、ルワンダが政策的にモデルとしている国であること、モルドバは DB2017 でルワンダより上位で低所得国、内陸国であることから選定した。



書類数は、同じ EAC 域内のケニアと比較して少なく、Doing Business における上位国と比較しても少ない。

通関ではリスク・マネジメントとして、輸入貨物をブルー、イエロー、レッドの3レーンに分類している。通関は UNCTAD が開発した ASYCUDA World を導入していて、通関申請が出されると、システム上でリスク判定が行われる。RRA によると、全貨物の CIF 価格の15%強がレッドに分類される<sup>91</sup>。電子通関システムは現在全国及び SCT による国境となるダルエスサラーム、モンバサを含めた税関に導入されている。また通関システムは後述のシングル・ウィンドウのシステムに統合されている。

表 6-16 ルワンダにおける通関分類

	検査概要	処理件数に占める割合	所要時間
ブルー	検査なし、事後調査あり	約 50%	平均 2 時間
イエロー	書類検査	約 35%	-
レッド	現物検査	約 15%	2%ほどは 1 日掛かるが、80%は 3~4 時間

出所：RRA へのインタビューに基づき JICA 調査団作成。

RRA では、ブルーラインの貨物については検査なしの通関を行うが、事後調査を実施し、リスクコントロールを行う。また、ブルーのうち2%について、ランダムで抽出したサンプルを検査する Supplier Check を実施する。

このほか、生鮮品、壊れ物、工場における機材の部品などは、Quick Discharge を申請することができる。また、コメ、砂糖、セメントなどのバルク貨物についても、トラックに積んだままの状態での通関（DSC 扱い）を受けることができる<sup>92</sup>。

なお、輸入でダルエスサラーム港、モンバサ港を利用する場合、EAC による単一関税地域（Single Customs Territory: SCT）の国境となるため、物流の多くが現在ダルエスサラーム、モンバサ双方での通関が可能となっている（物流ルートについては「6.2.9 物流」を、SCT については「6.2.8 貿易に関する手続きと関税(4)貿易手続き改善への簡素化に向けた取り組み」を参照）。

ルワンダは、対コンゴ民主共和国とのインフォーマルな国境交易があるが、COMESA の枠組みで簡素化された貿易ルールが適用され、簡易原産地証明の適用が開始されている。2,000 ドル以下の輸出者は簡易原産地証明を利用することができ、関税については免税となる。また、100 品目程度の共通貿易品がリスト化され、貿易手続きが簡素化される見込みである。

<sup>91</sup> 本項における RRA へのインタビューは 2016 年 12 月に実施された。

<sup>92</sup> RRA ウェブサイト (<http://www.rra.gov.rw/index.php?id=227>)

### (3) 輸出入における税金

#### 1) 輸出入における税金の概要

輸入において発生する関税、手数料は下記の通り。このほか、モンバサ、ダルエスサラームにおける港湾手続きに関する手数料が別途掛かる。

表 6-17 ルワンダ輸入時に支払う主な税務及び手数料

税務・手数料	税率など	管轄
関税（東アフリカ共通域外関税）	CIF 価格の 0%、10%、25%	RRA
VAT	品目により CIF 価格と関税の和の 18%	RRA
源泉税	CIF 価格の 5%	RRA
Consumption Tax	品目による	RRA
インフラ開発税（Infrastructure Development Levy）	EAC 域外からの輸入品へ価格の 1.5%	—

出所：RRA ウェブサイト等資料を基に JICA 調査団作成。

但し、源泉税については、PSF などが発行する納税証明書（Quitus Fiscal）を交付されれば、免税の扱いを受けることができる<sup>93</sup>。

#### 2) 関税に係る制度と枠組み

関税に関する法制度は、上述の通り、EAC による共通関税制度を取っていて、EACCMA、域外共通関税（Common External Tariff: CET）を採用している。輸入に掛かる関税率については、CET により、免税/0%、10%、25%が適用される。但し、特定のセンシティブ品目については 25%以上の税率を課すことができる。

表 6-18 EAC 共通域外関税の税率

対象品目	税率
免税品	0%
原材料	0%
中間製品	10%
最終製品	25%

出所：EAC ウェブサイト

EAC 関税同盟設立プロトコールでは、貿易振興に向けて域内共通の関税の免税・減税措置を定めている。

表 6-19 EAC における貿易振興に向けた優遇

制度	概要
関税免除 (Duty Remission)	製造業向け原材料として輸入されたもの、EAC 加盟国国内での消費を目的とし、EAC 理事会が公示を行った製品について、免税輸入が認められる。各企業は RRA に免税申請を行い、RRA から EAC 事務局へ申請がなされる。有効期間は 12 ヶ月。利用においては、保証金（Bond）を支払い、問題なく処理された後返金される。

<sup>93</sup> PSF ウェブサイト（<http://wwwpsf.org.rw/spip.php?article29>）

制度	概要
関税等払い戻し (Duty Drawback)	輸入された品目が輸出されたり、指定された方法で利用されたなどの条件に見合ったりする場合、輸入時に支払った関税、物品税が払い戻される。
輸出加工区	特定地域について、域内では原材料について、製品を輸出する限り免税輸入することができる。

出所：EAC Customs Union Protocol、EACCMA、RRA ウェブサイト  
(<http://www.rra.gov.rw/index.php?id=235>)

下表は周辺国とアジアの事例としてカンボジアを例に各国との最恵国待遇（Most Favored Nations: MFN）と地域経済共同体における平均関税率を比較した。ルワンダの税率は EAC 域内の共通域外関税を適用していることから、周辺国との比較では高くはないが、カンボジアと比較して高くなっている。EAC 域内は、制度上は加盟国間の関税は特定の製品を除き免税となっている。他国（ケニア、ウガンダ）での企業等からのヒアリングでは、国境での実質的な徴税や各国での対応のばらつきが見られることが聴取されているが、対ルワンダに関する意見は特に聴取されなかった。

表 6-20 アフリカ及びアジア諸国の平均関税率

国名	平均関税率 (MFN、%)	平均関税率 (地域経済共同体、%)
ルワンダ	12.6	0
ケニア	12.7	0
ウガンダ	12.1	0
カンボジア	11.9	2.9

出所：WTO の資料を基に JICA 調査団作成。カンボジアは 2014 年、その他は 2016 年の Tariff Profile を参照。地域共同体はルワンダ、ケニア、ウガンダは EAC 内、カンボジアは ASEAN 内の平均。

#### (4) 貿易手続き改善への簡素化に向けた取り組み

##### 1) SCT の活用

SCT の導入により、EAC 関税地域における国境での通関が可能となった。つまり、海路や陸路で EAC 域外からの輸入、またはそれら地域への輸出を行う際、トランジットで貨物を輸送してきた EAC メンバー国の国境が EAC 関税地域の国境となるため、輸入に関してはモンバサ港、ダルエスサラーム港など主要港湾等で通関を行い、ルワンダ国内に入った貨物は荷主に直接輸送ができるようになった。RRA では、トラックのターンアラウンドタイムが短縮されたため、物流量が増加し、徴税額の増加につながったと評価している<sup>94</sup>。SCT での国境通関は全ての品目に認められているわけではないが、聞き取りを行った多くの企業での活用が見られた。

##### 2) 貿易に関する手続きのシングル・ウィンドウの設置

貿易に関する手続きを電子シングル・ウィンドウで行うシステム（Rwanda Electric Single

<sup>94</sup> RRA へのインタビューに基づく。

Window: ReSW) が開設されている。申告、審査、請求と支払い、貿易に係る書類のデータ管理などをプラットフォーム上で処理する。現在 ReSW で処理できる貿易手続きは下記の通りである。

表 6-21 貿易手続きに関する電子シングル・ウィンドウでの手続き

手続き	概要
投資法によるインセンティブの管理	投資認可で認められた品目リストの電子登録・管理。入力は RDB が行い、通関時に参照される。
免税処理	同上。
リスク管理	事後審査対象抽出、管理等
貨物マニフェスト	
保税倉庫の管理	MAGERWA 社の持つ保税倉庫の貨物管理
通関に係る公示、告示	手続きの変更等についての告知
原産地証明発行	原産地証明の申請、発行
動物/植物検疫、輸入許可管理	認可証のアップロードのみ。認可そのものは MINAGRI 等が管轄していて、システムは統合されていない。
TIN の管理	会社設立の際に取得した番号を RRA 内部で共有。
貿易関連ライセンスの管理	通関業者、輸送業者、倉庫業者のライセンス管理。
輸入車両の車両登録	車体番号登録、車両登録番号の自動付与
COMESA Bond Guarantee	トランジットボンドの管理
石油製品の在庫管理	デポにおける在庫・取引情報管理
通関業者との問い合わせ対応	電話等の直接のやりとりは汚職等のリスクが高いため、システム上の SMS や e-mail で対応する。
M-Declaration、SMS-Declaration	小規模輸入業者については携帯電話等からの簡易申告が可能。
ブラックリスト車両の登録とスクリーニング	インターポールの盗難車両に関する車体番号情報の管理と摘発。

出所：RRA への聞き取り、ReSW ウェブサイトを基に JICA 調査団作成。

### 3) 貿易手続き改善への取り組み

貿易手続きについては、下記のような対応により手続きに係るコスト、時間、リスク軽減を進めてきた。

表 6-22 貿易手続き簡素化・改善に向けたの取り組み

手続き	概要
保税倉庫	輸入品の一定期間の保税扱い。
AEO スキーム	EAC で導入された、簡素化された通関手続き制度。登録企業は基本的にブルーラインでの通関処理がなされ、サンプルのみ事後検査を受ける。
ゴールドカード	ルワンダ独自の簡素化された通関簡素化制度。通関の優先、物理的検査の場合、スキャンや輸入者の敷地内での検査の実施など、国境での貨物の滞留を防ぐことができる。
ワンストップボーダーポスト (One Stop Border Post: OSBP)	国境における通関、入国管理等の手続きを 1 カ所で処理するシステム。日本、TMEA の支援により、Rusumo (タンザニア国境)、Gatuna (ウガンダ国境)、Kagitumba (ウガンダ国境) に設置済み。
ReSW	上述の通り。

出所：RRA への聞き取り、同ウェブサイトを基に JICA 調査団作成。

ゴールドカード（Gold Card Scheme）は、これまでの関税含む税務処理においてルール遵守の実績のある企業にのみ認められるもので、通関のブルーレーン扱い、優先処理ができる。ルワンダ在の企業であること、一般に（公正妥当と）認められた会計原則（Generally Accepted Accounting Principles : GAAP）に基づく会計記録の保持、通関に係わる物品の動きに関する記録保持の能力、公認会計士による年次監査実施、常勤の会計士雇用、事後調査への協力可能性を条件としている。事前審査のあと MOU を結ぶ。

### 地域電子貨物追跡

北部回廊では TMEA の支援を受けて、ルワンダ、ケニア、ウガンダ共通の地域電子貨物追跡システム（Regional Cargo Tracking System: RCTS）を導入した。この措置によって、リスクの高い貨物への国境における検査などの手続きが簡素化されるため、貨物輸送時間が短縮され、輸送費も低減すると想定されている<sup>95</sup>。

### COMESA 地域関税保証金制度 (Regional Customs Transit Guarantee: RCTG)

内陸国では、貨物通過国の国境でトランジット貨物に対する関税支払いに対する保証金とその証明の提示を求められる。仮に貨物がトランジット国を通過せず、国内で売却などされた場合の関税をあらかじめ保証金として支払う義務に対して、COMESA 加盟国で活用できる保証金制度（Regional Customs Bond Guarantee）を設立した。制度自体は 1990 年からあるものの、実際に実施の目処が立ったのが 2012 年からである。保証金義務が発生する最初の国で発行した保証金が最終目的地までカバーでき、保証金支払い証明の提示において一本化することで煩雑な手続きを回避できる。

## (5) 貿易手続きにおける課題と改善の方向性

ルワンダは貿易手続きの課題低減に向け、手続きの簡素化、迅速化については、SCT の活用、シングル・ウィンドウの設置等、EAC 諸国に先駆けた制度、システムの導入を積極的に進めてきた。

課題として、前触れなく適用される輸入品に関する規制、通関に係る時間等が挙げられたが、聞き取りを行った企業の多くが投資認可を得て、資機材の免税輸入を行っていることから、通関に伴う課題についてはそれほど多く聞かれなかった。他方、シングル・ウィンドウによる手続きの簡素化が対応できるのは、既に電子化された手続きがシングル・ウィンドウのシステムに統合されている場合のみとなる。農業関連投資については、種苗の輸入、製品の輸出において、MINAGRI 側の機関のシステム電子化や、輸入許可に関する制度構築の段階の特性から、手続きに困難を生じる事例も見受けられた。

経済発展や開発の中で種苗を含む農業資材等、優先産業育成に重要な品目の輸入についての制度を合理化することが、必要である。一方、省庁のシステム電子化は短期間で解決す

<sup>95</sup> The East African 2017 年 3 月 24 日付記事 (<http://www.theeastafrican.co.ke/business/Rwanda-launches-electronic-cargo-tracking-system/2560-3863508-wro84sz/index.html>)

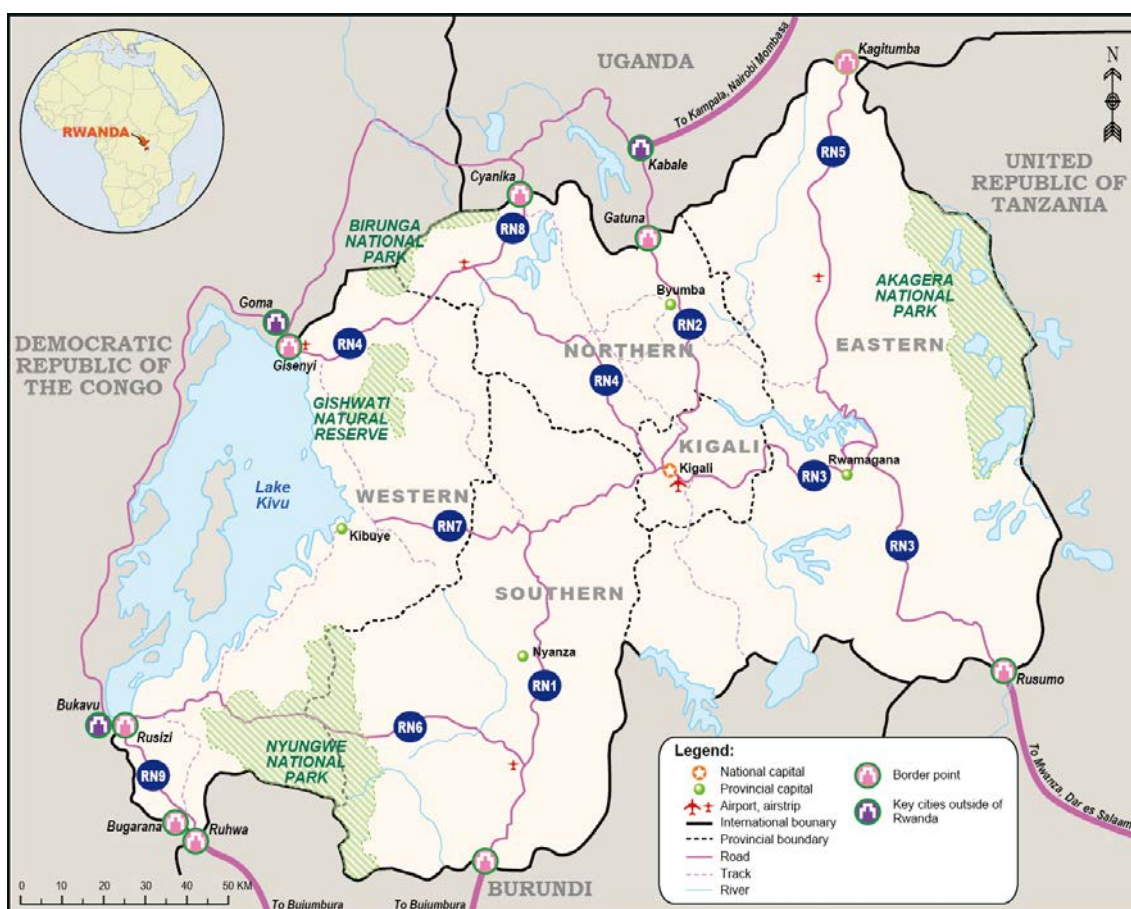
ることではなく、現在 TMEA が支援を行いながら徐々に ReSW のカバレッジを広げているが、こうしたステップバイステップでの改善の進捗が期待される。

## 6.2.9 物流

### (1) ルワンダと国際物流の概要

ルワンダは東部と中部アフリカの間接点に位置し、内陸国であることから、EAC、COMESA 域外の海路を利用する物流はインド洋岸のダルエスサラーム、モンバサ両港を利用している。

インド洋からルワンダに到る内陸輸送経路はダルエスサラーム港を起点とした中部回廊とモンバサ港を起点とした北部回廊がある。それぞれのルートは下図の通りである。



出所：各種資料を基に JICA 調査団作成。

図 6-4 ルワンダを通過する国際物流ルートと物流施設

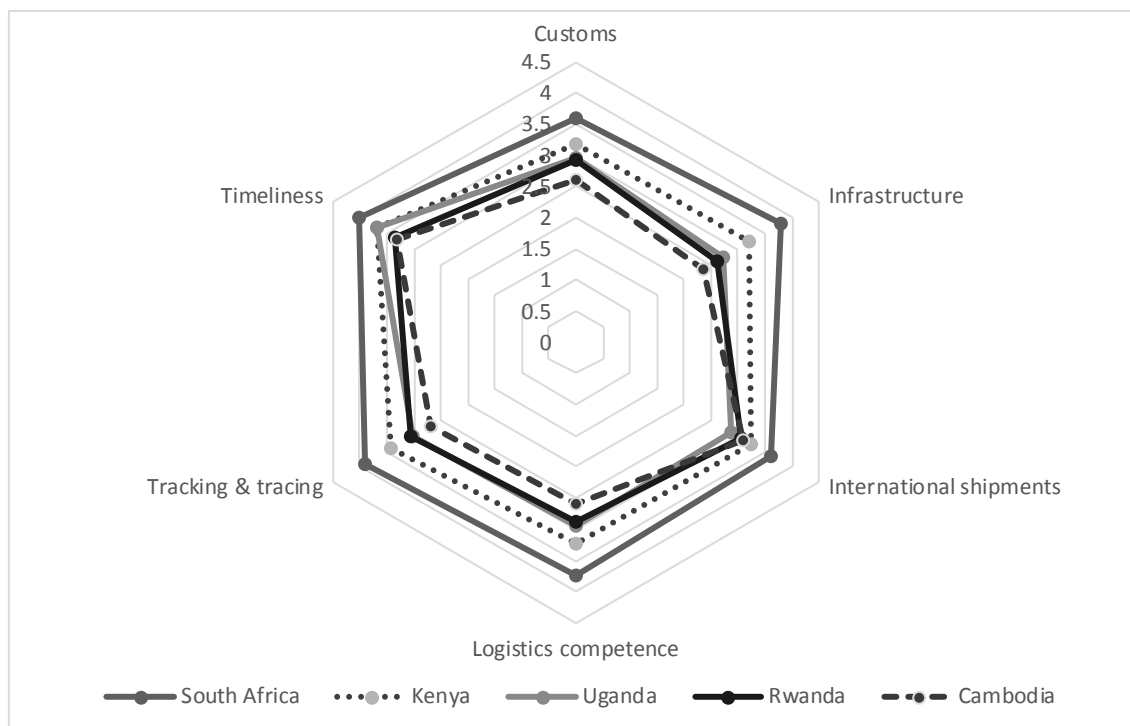
国際物流の主要ルートは、大きく分けて次のルートと施設が存在する。

表 6-23 ルワンダの主な国際物流ルート

モード	概要
空路	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際空港はキガリ国際空港。</li> <li>欧州（ブリュッセル、アムステルダム、ロンドン）、アフリカ諸国（ナイロビ、モンバサ、ダルエスサラーム、エンテベ（ウガンダ）、ブジュンブラ（ブルンジ）、アジスアベバ、ラゴス、ヨハネスブルク、ルサカ（ザンビア）、リーブルビル（ガボン）、ブラザビル（コンゴ（共））など）、中東（トルコ、カタール、UAE）、アジア（ムンバイ）、との直行便就航。</li> </ul>
海路	<ul style="list-style-type: none"> <li>内陸国のため、国際港湾は主にダルエスサラーム（タンザニア）、モンバサ（ケニア）を利用。</li> </ul>
陸路	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダルエスサラーム（タンザニア）～ルスモ～キガリ（中部回廊）</li> <li>モンバサ～ナイロビ～マラバ（またはブシア、以上ケニア）～カンパラ（ウガンダ）～ガトゥナ～キガリ</li> <li>キガリ～ブジュンブラ（ブルンジ）</li> <li>キガリ～ギセニ～ゴマ（コンゴ（民））</li> <li>キガリ～ルシジ～ブカブ（コンゴ（民））</li> </ul>

出所：各種資料を基に JICA 調査団作成。

物流の質を示す Logistics Performance Index（LPI）2016 年版によると、ルワンダのスコアは 160 カ国中 62 位となっている。



出所：世銀 LPI2016 を基に JICA 調査団作成。

図 6-5 ルワンダとアフリカ、アジア諸国の物流セクターパフォーマンス

上図は EAC 諸国（ケニア、ウガンダ）、南ア、同じ低所得国であるカンボジアについて比較したものである。全体的に南ア、ケニアより低スコアとなっている。LPI 全体のスコア（2.99）に比して高かったのは、国際物流の手配の容易さ（International shipment）、貨物の追跡（Tracking & tracing）、時間の正確さ（Timeliness）である。

一方、カンボジアとの比較では、多くの項目でより良いスコアとなっている。今後、前項で述べた電子貨物追跡システム導入や SCT を使った主要港湾での通関などによる物流の質の向上が期待される。

## (2) 国内物流施設

### 1) 空港施設

国際線用の空港はキガリ国際空港（Kigali International Airport、KIA）、カメンベ国際空港（Kamembe）の2港、国内ではギセニ（Gisenyi）、このほか、ルヘンゲリ（Ruhengeri）、ブタレ（Butare）、ネンバ（Nemba）に空港がある。KIA は大型機の発着が可能な滑走路がないが、地形上、滑走路を延ばすことも困難である。

下表は航空便利用の乗降客と貨物量の推移を表している。乗降客数はここ数年増加傾向となっている。2010 年から比較すると、2014 年までの5年間に航空貨物扱い量は24%増となっている。一方、乗降客数は大きく伸び、トランジットを含めると80%の伸びとなった。

表 6-24 航空貨物扱量

		2010	2011	2012	2013	2014
乗降客 (単位：人)	国際線（乗降数）	277,842	323,978	396,607	443,517	445,438
	国内線（乗降数）	9,444	20,931	28,953	25,765	20,949
	トランジット	26,041	32,418	63,343	90,249	102,594
	<b>総乗客数</b>	<b>313,327</b>	<b>377,327</b>	<b>488,903</b>	<b>559,531</b>	<b>568,981</b>
航空貨物 (単位：トン)	国際貨物 (輸出・輸入合計)	6,148	5,721	6,255	6,961	7,587
	<b>貨物量 (貨物・郵便合計)</b>	<b>6,352</b>	<b>5,922</b>	<b>6,857</b>	<b>7,389</b>	<b>7,906</b>

出所：NISR、Statistical Yearbook 2016

ルワンダ政府はブルンジ国境に近いブゲセラ（Bugesera）郡に新空港の建設の計画を進めている。既存のキガリ国際空港では今後の需要に対応した滑走路や施設の拡張が難しいという判断に基づく。ブゲセラ国際空港建設・運営は PPP 案件として、2016 年にポルトガル企業と契約を結んでいる<sup>96</sup>。

また、現状では、国内の航空輸送需要が小さいため、航空産業は主に官主導、国営航空であるルワンダ航空が牽引するが、活発な民間参入が可能となる需要量になるまでは、このような業界の構造が現実的であると考えられる<sup>97</sup>。

### 2) 道路網と道路輸送

ルワンダは比較的高い道路密度を有していて、2013 年の AfDB の資料ではアフリカ平均

<sup>96</sup> MININFRA プレスリリース

([http://www.mininfra.gov.rw/index.php?id=19&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=178&cHash=5d04b28399926f7da4feff4c933101b3](http://www.mininfra.gov.rw/index.php?id=19&tx_ttnews%5Btt_news%5D=178&cHash=5d04b28399926f7da4feff4c933101b3))

<sup>97</sup> AfDB (2013) Rwanda Transport Sector Review and Action Plan



の一平方キロ当たり 0.57 キロに対して、0.53 キロと、ほぼ平均的な値となっている<sup>98</sup>。2014 年の統計で舗装、未舗装の国道、郡道の総延長は約 6,655 キロとなっているが、そのうち舗装がなされているのは 20%程度となっている<sup>99</sup>。国道の 73%は「良い状態」となっているが、この数値が郡道では 57%に留まる<sup>100</sup>。幹線の整備は比較的進んでいるものの、地方、村落における道路の整備は引き続き課題となっている。

下表はトラック及び乗用車の登録台数をタンザニア、ケニアと比較したものである。EAC の資料ではルワンダの数値が 2011 年までしか記載がないため、トラックについては、ルワンダの *Statistical Yearbook* において「トラックの累積登録台数」を同一のカテゴリの数値と見なして、数値を引用した。これによると、ルワンダにおけるトラックの登録台数はケニア、タンザニアと比して非常に限られている。乗用車についても、統計が多少古くなるが、人口が約 4 倍のケニアに対し、ルワンダの乗用車の登録台数はケニアの約 10 分の 1 と、モータリゼーションはまだ大きく進捗していないと考えられる。

表 6-25 ルワンダ、タンザニア、ケニアの車輛登録台数

		2011	2012	2013	2014	2015
トラック	ルワンダ	3,134	3,435	3,931	4,315	4,502
	タンザニア	66,352	72,445	79,476	89,592	95,402
	ケニア	72,915	80,736	90,306	100,987	142,036
乗用車 (民間)	ルワンダ	5,634	-	-	-	-
	タンザニア	340,748	378,228	434,738	511,359	562,355
	ケニア	54,796	56,502	58,799	61,222	100,984

出所: EAC Secretariat, East African Community Facts and Figures (2016) Report, NISR, Statistical Yearbook 2016

また、2013 年のケニア、タンザニア、ルワンダ各国の運輸業者組合会員社に対する調査では、ルワンダの Rwanda Transporters Association 加盟社はケニア、タンザニアの輸送業者と比して一社あたりの保有車両台数が少なく、1 台という企業の割合が大半を占めた。このことから、道路輸送を担う産業振興の課題も指摘される<sup>101</sup>。

ルワンダの貿易はダルエスサラームを起点とする中部回廊、モンバサを起点とする北部回廊に大きく依存している。ヒアリングでは、ダルエスサラームを利用する企業が多かった。両港が公開する資料で採用しているデータの単位が違うため、どちらの扱いが多いか数値で比較することができないが、トランジット貨物全体に対するルワンダ向けの割合はダルエスサラーム港のほうが高かった。ルワンダ向けトランジット貨物は、ダルエスサラーム港で 2013/14 年には全体で 457 万トンのうち、67 万トンを含め、トランジット貨物全体の

<sup>98</sup> 同上

<sup>99</sup> NISR, Statistical Yearbook 2016

<sup>100</sup> MININFRA, Forward Looking JSR 2016/17

<sup>101</sup> Hartmann, Olivier, and Ephrem Asebe (2013) Road Transport Industry in East Africa

14.7%となっている。一方、モンバサ港の扱いは、2016年でトランジット貨物 775 万 DWT（載貨重量トン）に対し、19 万 DWT と、全体の 2.5%を占めるに過ぎない。

### 3) 内陸貨物用施設

中部回廊と北部回廊が交わり、物流のハブとなっている首都・キガリに倉庫及び通関等の機能を持つ物流施設が設置されている。保税倉庫はもともと国営企業で後に民営化された MAGERWA 社が独占していたがその後自由化された。現在も MAGERWA 社がキガリ市内のサイトを所有し、保税及び非保税倉庫、コンテナヤードなどを有している。保税倉庫業の自由化は 2005 年で、MAGERWA 社は政府の資本撤退、民間へのシェアの売却により、現在三井物産株式会社傘下のシンガポール企業が保有している。現在 MAGERWA 社は、上記の施設に加え、キガリ郊外と国境に 10 カ所の倉庫施設を有している。

ルワンダ政府は、物流機能強化に向けてキガリ郊外の空港近くに PPP 方式で物流ハブを整備することを計画している。KLP の構想で、ドライポートとして、保税倉庫等の物流施設を集中的に整備する。2016 年年初にドバイをベースとする国際港湾オペレーターである Dubai Port World (DPW) 社が Built-Own-Transfer (BOT) 方式で請け負うことが決定した。25 年間のコンセッションとなる。規模は全体で 9 万平米の面積になる予定で、このうち 12,000 平米のコンテナヤードと 19,600 平米の倉庫機能を設置する。処理能力は年間 5 万 TEU を想定<sup>102</sup>。

## (3) 国際物流に掛かるコストと時間

### 1) 輸送費用

輸入に係る輸送費について、企業インタビューによって得られた情報を纏めたものが下表である。なお、比較として例示した各国のデータは JETRO のデータ、Shippers Council of Eastern Africa の資料を参照した。また、実際の運賃は品目の重量等により変わる。

表 6-26 キガリまでの輸入に関する輸送コスト

国名	積み地～最寄り港	コスト (ドル)	内陸輸送	コスト (ドル)
ルワンダ	横浜～ダルエスサラーム	4,788	ダルエスサラーム-キガリ	4,000～5,000
	イスタンブール～ダルエスサラーム	2,000	モンバサ-キガリ	4,500～5,000
南アフリカ	横浜～ダーバン	2,200	—	—
ケニア (ナイロビ)	横浜～モンバサ	4,478	モンバサ-ナイロビ	1,000

注：40 フィートコンテナあたりの価格。

出所：インタビュー、JETRO 投資コスト比較資料、Shippers Council of Eastern Africa、East Africa Logistics Performance Survey2015 に基づき JICA 調査団作成。

<sup>102</sup> DP World プレスリリース資料 ([http://web.dpworld.com/wp-content/uploads/2016/02/2015\\_01\\_19\\_Kigali\\_Logistics-Centre\\_Eng.pdf](http://web.dpworld.com/wp-content/uploads/2016/02/2015_01_19_Kigali_Logistics-Centre_Eng.pdf))

日本からダルエスサラーム、モンバサまでの海上輸送コストは、輸入では高額となっているが、輸出では安価になる（例：横浜までで 2,450 ドル程度）。内陸輸送費用は、聞き取りでは、モンバサ港と比較してダルエスサラーム港からの方が多少安価になるが、ダルエスサラーム港では貨物の滞留、通関等の手続きの遅れにより結果的にコストがかかることがあるとの指摘があった。

物流業者への聞き取りでは、トラックの運賃については、中部回廊では、タンザニアのトラック業者の参入が増えたため、価格が下がったが、品質面での課題が指摘する意見もあった。しかし、ルワンダの運送業者は規模も小さく、また、タンザニア国内においては、様々な嫌がらせも受けることもあるため、操業が難しいという状況が指摘された。

## 2) 輸送時間

主要貿易相手地域との海上輸送に要する時間は、下表の通りである。

表 6-27 輸入にかかる時間

	積み地～最寄り港	海上輸送	通関	内陸輸送
中部回廊経由	中国－ダルエスサラーム	20～30 日	3～7 日	5～7 日
	イスタンブール－ダルエスサラーム	25 日		
北部回廊経由	モンバサ	－	2～3 日	7～8 日

出所：企業へのインタビューに基づき JICA 調査団作成。

ダルエスサラーム、モンバサ双方からの距離が長く、内陸輸送に時間が係る。中部回廊と北部回廊との比較では、前者は国境通過が 1 回なのに対し、後者は 2 回であること、港湾からの距離が非常に長いことから、北部回廊の方が長時間かかる一方、港湾における処理では、モンバサ港の方が効率的であり、所要日数はあまり変わらないという指摘もあった。

## (4) 課題

ルワンダは、国際港湾からの距離と国境の通過などから、現状の輸送モードでは内陸輸送に係るコストと時間がかかってしまう。また、課題の中には、ダルエスサラーム、モンバサ両港の処理能力、港湾荷役や各種手数料、両港周辺の交通渋滞等沿道道路インフラ等、ルワンダ政府のみでは対応が難しい要因も大きい。

一方、物流量が依然として十分な規模にないため、輸送コストも割高となっている。前項で述べたとおり、国境における手続きについては、EAC、及びルワンダ独自の取り組みによって時間とコストの短縮が図られてきている。RRA ではトラックのターンアラウンドタイムも短縮していると見ている。しかし、製造業の場合、原材料調達を行うアジア方面等への発注から貨物がルワンダに到着するリードタイムは依然として長いため、原材料の仕入れをなるべく纏めて行い、在庫を長期間持つ必要があるとの指摘があった。

また、航空貨物輸送についても、まだ十分な輸送機材が投入されていない一方、市場も大

きくないため、運賃は高いという指摘がある。野菜、魚加工品等生鮮食品、花卉等の欧州・米国方面への出荷は東アフリカでは既に主要輸出品として航空便を活用してきたが、ルワンダではまだ十分な活用に至っていない。

## (5) 改善の方向性

ルワンダ政府は、内陸国（Land-locked）ではなく接続国（Land-linked）を標榜し、物流インフラの整備による地域物流における積極的な役割を担うことを志向している。そのため、内陸輸送の機能強化に向けたインフラ整備、前項で述べた貿易手続きの簡素化によるソフト面での対応を進めている。前者については、新空港やドライポート（例えば KLP）の建設がある。隣国コンゴ（民）の資源等、長期的なポテンシャルを考慮し、物流需要の増加が見込まれる一方、現状の物流量は依然として大きくないため、適正な施設規模や整備プロセスを想定することが重要となる。同施設は PPP 方式による整備を進めるが、プロジェクトのリスク・マネジメントを重視し、今後の民間セクターの参入を促すような留意が必要である。

北部回廊においては、ルワンダ、ケニア、ウガンダ各国の大統領の強いリーダーシップの上で Northern Corridor Initiative Projects (NCIP) が立ち上げられた。ルワンダの物流が主要国際港湾の処理能力と回廊を通過する各国のインフラと物流産業から大きく影響を受けることから、地域を通じた取り組みの推進は重要である。NCIP では北部回廊の物流インフラ整備、人の移動、貿易手続きに関する簡素制度整備等だけでなく、エネルギー、土地、ICT 等、回廊全体の開発に資する諸分野に対応している。同イニシアティブは政治的に優先度が高いため、プロジェクトによっては実現性が高いと考えられる。

このうち、輸送モードのシフトによる輸送コストの大幅減が期待されるインフラ整備として、モンバサ港からナイロビ、カンパラを通過し、キガリに到る標準軌道（Standard Gauge Railway）建設がある。既に 2017 年 5 月にケニアのモンバサーナイロビ間の整備が終わり、開通している。しかし、資金、土地の確保などの様々な課題があるため、ルワンダまで延伸するまでには相当の時間が係ると考えられる。中部回廊にもダルエスサラームを基点とする同様の鉄道整備構想があるが、長期的にはこうしたモーダルシフトによる輸送面での大幅な状況改善が起こることが期待される。

## 6.2.10 電力

### (1) ルワンダの電力供給の現状

#### 1) 電化率と供給能力

ルワンダの電力アクセスのある人口比率は 2014 年に 19.8%となっている。この数値は、東アフリカ諸国ではケニアを除いて大差がないが、カンボジアとの比較では依然低い数値となっている。都市部の電力アクセスは人口の 71.8%だが、農村部は 9.1%と、著しい差がある<sup>103</sup>。電力の契約者数は徐々に増えていて、2011 年の 26 万人から 2015 年には 57 万人

<sup>103</sup> WDI

に増加している<sup>104</sup>。

表 6-28 東アフリカ、アジア各国の電力アクセス（2014年）

(%)	ルワンダ	ケニア	タンザニア	ウガンダ	エチオピア	カンボジア
人口当たりの電力アクセス	19.8	36.0	15.5	20.4	27.2	56.1

出所：世銀 WDI

2017年の発電容量は全体で210.9MWとなっている<sup>105</sup>。また総発電量は年々増えていて、2014年以降、Nyabarongo1の操業開始、その他小水力、火力、太陽光、メタンなどの新規発電所の操業が相次ぎ、発電量は増加している。主な発電施設と最大出力は下記の通りである。

表 6-29 主な発電所と最大出力

		最大出力 (MW)	2015年の発電量 (MWh)
水力	Ntaruka	11.3	36,422
	Mukungwa1	12.0	10,990
	Mukungwa2	2.5	10,139
	Nyabarongo1	28.0	137,724
	Ruziziz 2	12.0	
	Rukarara1	9.5	43,351
	Rukarara 2	2.2	
火力	Gishoma	15.0	
	KSEZ TPP	11.0	59,047
	SES CIMERWA	14.0	19,520
	Jabana 1	7.8	20,935
	Jabana 2	20.0	100,404
メタン	Kibuye Gaz Methane	26.4	7,971
太陽光	GigaWatt	8.5	13,347

出所：REG ウェブサイト (<http://www.reg.rw/index.php/projects/generation/625-power-generation>)、NISR Statistical Yearbook 2016

ルワンダの電力供給は水力発電が40%強を占め、ディーゼル火力発電、メタンガス発電がこれに続く。また、下表のとおり一部ウガンダ、コンゴ（民）からの売電で賄っている。

表 6-30 電力供給種類と割合

	(%)					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
水力	45.97	42.00	43.85	51.53	43.22	40.85
ディーゼル火力	35.73	41.29	39.97	30.63	27.84	24.68
メタンガス	3.40	3.11	3.01	2.31	15.91	14.10
太陽光	0.24	0.22	0.21	5.61	4.70	5.84
ピート	—	—	—	—	—	7.15
輸入	14.65	13.39	12.96	9.93	8.33	7.38

出所：REG ウェブサイト

<sup>104</sup> NISR, Statistical Yearbook 2016

<sup>105</sup> REG ウェブサイト

EDPRS 2 に基づき策定した Energy Sector Strategy Plan 2013/14-2017/18 では、2018 年までに発電能力を 563MW に拡大するとともに、電力アクセスの人口割合を 70%にすることを目標としている。このうち、グリッドへのアクセスを 48%、残り 22%をオフグリッドへのアクセスで対応するとしている。こうした目標達成に向けて、主に水力、火力、メタンガス、ピートの発電容量と輸入を増加する見込みを立てている<sup>106</sup>。

## 2) 電力コストと質

電力アクセスについて、世界銀行の Doing Business 2017 では、下記の通り評価している<sup>107</sup>。

表 6-31 電力供給を受ける際の時間とコスト比較

	ルワンダ	ケニア	ウガンダ	カボ・ブ・ゾア	サブサハラ・アフリカ
手続き（数）	4	3	6	4	5.1
時間（日）	34	95	66	179	115.4
コスト（一人当たり GDP に対する割合、%）	2,722.6	642.0	8,449.0	2,173.3	3,711.1
電力供給安定度と料金の透明性指数（0-8）	0	0	4	3	0.5
参考:Doing Business で調査した電力料金(¢ /kwh)	17.9	17.6	22.7	17.8	—

出所：世界銀行 Doing Business 2017

注：コストは電力料金ではなく、電力契約を締結し、供給を開始するために必要な書類の手配、資機材購入、工事費等の合計。

電力供給についての評価は既に第 4 章で述べたとおりである。ルワンダでは、電力料金が高額であるという認識に基づいて、2016 年末に産業用電力料金の大幅値下げを行った。電力料金設定は下記に述べる通り、ルワンダユティリティ規制庁（Rwanda Utilities Regulatory Authority: RURA）の管轄にあるが、国庫からの補助金により低価格とする措置を取った。

## (2) 電力事業における民間参入の現状と今後の方向性

ルワンダでは、電力及び上水道の事業を公的機関（電力・水衛生公社（Electricity, Water and Sanitation Authority））が行ってきた。2011 年に「電力を管理する法律」（Law No.21/2011 of 24/06/2011 Governing Electricity in Rwanda、以下「電力法」）を制定し、電力事業に関する自由化と規制について規定した上で、2013 年には電力事業と給水事業を分離し、前者について持ち株会社である Rwanda Electricity Group と傘下の Electricity Utilities Corporation Ltd.、Electricity Development Corporation Ltd.の 2 社を設立した。前者が既存発電/送配電施設管理、

<sup>106</sup> Energy Sector Strategy Plan 2013/14-2017/18

<sup>107</sup> 実際の順位は、手続き、時間、コストの他、2016 年から電力供給の電力料金の透明性、実際の 1kWh 当たりの電力料金額を基に算出される複合指数で合計を算出される。

発電・送配電を担う。また、周辺国からの送電、IPPからの売電についても管理する。後者が新規電力関連施設整備を行う<sup>108</sup>。

電力、給水、通信等の公共サービスに関する許認可はRURAが一元的に行っている。RURAの設立は2001年の旧法によるが、現在はRURA設立及び使命、権限、組織、機能を定める法律（Law No. 09/2013 of 01/03/2013 Establishing Rwanda Utilities Regulatory Authority (RURA) and Determining its Mission, Powers, Organisation and Functioning）で規定されている。

発電事業にはIPPが複数参入していて、マイクロ及び小水力や他の再生可能エネルギー案件も含まれる。大規模なものとしては、メタンガス火力のKivuWattがある。また、泥炭（PEAT）を活用したPEAT発電については、3.5億米ドルのPPPプロジェクトの融資契約が2017年3月に結ばれている（Akanyaru Valley Peat-Fired Power Project）<sup>109</sup>。

第5章でも述べたとおり、ルワンダでは民間セクターの資本とノウハウを活用したインフラ整備を志向し、2016年のPPP法成立前から大規模な発電施設の設置と運営を行うIPP案件を実施してきた。PPP法の成立はPPP方式インフラ投資を促進する上で重要な役割を果たしているが、一方では、PPP方式自体、世界的、特に開発途上国では様々な試行錯誤が進められているところである。IPP投資家へのインタビューによると、政府のPPP案件実施経験が少ないため、契約交渉、実施段階では様々なリスクを想定するべきであるという指摘があった（5.5.2 公共投資事業への民間企業の参入促進（PPP/コンセッション）参照）。

<sup>108</sup> REG Website (<http://www.reg.rw/index.php/about-us>)

<sup>109</sup> Africa finance Corporation によるプレスリリース (<http://www.africafc.org/News-Events/News-Press-Releases/Landmark-80MW-peat-to-power-project-in-Rwanda-reac.aspx>)





## 第7章 ルワンダ共和国の投資促進機関と機能等に係る分析

### 7.1 RDB の組織・機能

#### 7.1.1 RDB の設立根拠・権限

ルワンダにおける投資促進業務の担当機関は、ルワンダ開発庁（Rwanda Development Board: RDB）である。同庁は、2008年にRDBの設立及び責務・組織・機能の規定に係る基本法（Organic Law No. 53/2008 of 02/09/2008 Establishing Rwanda Development Board (RDB) and Determining Its Responsibilities, Organization and Functioning）を受け、ルワンダの発展の加速化を目的に、以下の8つの機関<sup>110</sup>を統合し、大統領府の管轄機関として設立された。技術面・行政面の監督は、MINEACOMが行うこととなっている。

- ルワンダ投資・輸出促進機構 (Rwanda Investment and Export Promotion Agency: RIEPA)
- ルワンダ情報通信技術機構 (Rwanda Information and Communication Technology Authority: RITA)
- ルワンダ観光・国立公園局 (Rwanda Office of Tourism and National Parks: ORTPN)
- ルワンダサービス商業登記機構 (Rwanda Commercial Registration of Services Agency: RCRSA)
- 人材・組織能力開発機構 (Human Resource and Institutional Capacity Development Agency: HIDA)の一部
- 民営化事務局 (Privatization Secretariat)
- 中小企業支援センター (Centre for Support to Small and Medium Enterprise: CAPMER)
- ルワンダ環境管理庁 (Rwanda Environmental Management Authority: REMA)の一部

RDBの権限や職掌については、2013年のRDBの設立及びミッション・組織・機能の規定に係る法（Law No. 46/2013 of 16/06/2013 Establishing Rwanda Development Board (RDB) and Determining Its Mission, Organization and Functioning）<sup>111</sup>により規定されている。その責務は、以下のとおりである。

- 発展の加速化、政府及び民間セクターの積極的な役割の促進
- 国内投資・外国直接投資の促進
- 付加価値のある財・サービスの地域・国際市場への輸出
- 観光業、観光関連の国立公園やその他保護区の保全に関する政策・戦略の提案・実施、観光促進に係る政府への助言

<sup>110</sup> Organic Law N° 53/2008 of 02/09/2008 Establishing Rwanda Development Board (RDB) and Determining Its Responsibilities, Organization and Functioning によると、最初の6つの機関を統合するとなっているが、RDBへの聞き取りによると、8つが統合されたとのことである。

<sup>111</sup> 2013年の同法は、2008年のRDBの設立及びミッション・組織・機能の規定に係る基本法がRDBの設立及び責務・組織・機能の規定廃止に係る基本法（Organic Law N° 06/2013/OL of 16/06/2013 Repealing Organic Law N° 53/2008 of 02/09/2008 Establishing Rwanda Development Board (RDB) and Determining Its Responsibilities, Organization and Functioning as Modified and Complemented to Date）により2013年に廃止され、新たに制定されたものである。

- ICTに関する政策・戦略の提案・実施、ICT 振興に係る政府への助言
- 公共・民間投資に関するガイドラインの提示、事業計画の分析、政府決定の実行のフォローアップ
- 民営化プログラムの実施及びモニタリング、政府への助言
- 起業家精神の育成、民間企業の創設・育成支援
- 近代化、パートナーシップの活用及び貿易会社の登録、担保付き取引、知的財産権及び商業活動の開始・実施・終了に係る権利に関する活動の開始・実施・フォローアップ
- 効率性・競争力の向上に向けて、能力強化への投資促進及び雇用者の技能開発プログラムへの民間セクターの動員
- 投資家の環境基準順守に係る促進・支援
- 類似の地域・国際機関との協力・連携
- 開発事業に関する政府への助言

## 7.1.2 RDB の組織体制・予算・人員

### (1) 組織体制

RDB の経営に係る意志決定機関は、理事会（Board of Directors）、最高幹部（Senior Management）で構成されている<sup>112</sup>。RDB のトップである理事会は、RDB 長官（Chief Executive Officer: CEO）<sup>113</sup>と大統領令により任命された 8 名からなり、メンバーの少なくとも 30% は女性とすることが定められている。理事会は、少なくとも四半期に 1 回は開催されることとなっている。理事会の職務内容は下記のとおりである。

- RDB の戦略的ビジョン及び活動計画の決定・実施のフォローアップ
- 内規の承認
- 組織構造の原案の承認（制定は首相令による）
- 年間予算案の承認
- 活動計画・予算に基づく RDB の業績評価
- 活動報告書・財務報告書の承認
- 最高幹部以外の職員の任命・解任
- 幹部・職員の業績のモニタリング
- 四半期ごと及び必要に応じ、大統領へ活動報告書、MINEACOM へ写しの提出

最高幹部は、RDB 長官をトップに以下のメンバーからなる<sup>114</sup>。RDB 長官は大統領令、その他のメンバーは首相令により任命される。

<sup>112</sup> Law No. 46/2013 of 16/06/2013。

<sup>113</sup> RDB 長官は、民間セクター開発に係る省庁間の調整・連携を図るため、閣僚となっている。

<sup>114</sup> Law No. 46/2013 of 16/06/2013 には、最高観光責任者は記載されていないが、RDB への聞き取りによると、最高観光責任者も含まれるとのことである。

- ・ 長官 (CEO)
- ・ 最高執行責任者 (Chief Operating Officer)
- ・ 最高財務責任者 (Chief Financial Officer)
- ・ 最高観光責任者 (Chief Tourism Officer)
- ・ 各部長

RDB では 2016 年 12 月に組織改編が行われたが、本業務調査団には組織図は開示されなかった。RDB への聞き取りによると、分野横断的な部署として、投資促進部、登記局、競争力・ビジネスコミュニケーション部<sup>115</sup>、戦略的投資部、SEZ・輸出部<sup>116</sup>がある。分野別の部署としては、観光部、保全部、ICT 部がある。このほか、管理・支援部門として、調達部、法務部、単一プロジェクト実施ユニット (Single Project Implementation Unit: SPIU)、総務部、IT 運用部、財務部がある<sup>117</sup>。

本調査では、投資家との窓口となる投資促進部を中心に調査を実施した。同部は、投資マーケティング課・ワンストップセンター (OSC) 課・アフターケア課の 3 つの部署から構成されており、組織改編による大きな変更はない。各課の主な職掌は下表のとおりである。

表 7-1 RDB 投資促進部の主な職掌

課名	主な職掌
投資マーケティング課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ルワンダの売り込み (マーケティング)</li> <li>・ 投資促進に係る各種イベントの実施・参加</li> <li>・ 潜在的な投資家への情報提供</li> </ul>
OSC 課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資に係る相談</li> <li>・ 投資登録・認可</li> <li>・ ビザ・労働許可取得に関する支援</li> <li>・ 公共サービス (水、電力) へのアクセス支援</li> <li>・ 土地へのアクセス及び建物建設に関する支援</li> <li>・ EIA 証書取得に関する支援</li> </ul>
アフターケア課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優遇措置付与支援</li> <li>・ 事業計画の実施状況のモニタリング及び実施促進</li> <li>・ 優遇措置内容におけるコンプライアンスの確認</li> <li>・ パートナーの紹介・マッチング</li> <li>・ 投資家と公的機関との紛争解決</li> <li>・ 官民対話</li> <li>・ 政策提言</li> </ul>

出所：RDB への聞き取りに基づき JICA 調査団作成。

<sup>115</sup> 組織改編により、Doing Business ユニットから格上げ・新設された部署で、これまで改善に取り組んできた Doing Business の指標だけでなく、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs) や国際競争力指標などビジネス分野に関連する経済社会分野 (教育・保健・インフラなど) にも対象を広げ、国全体の競争力の強化を図ることを目指している。

<sup>116</sup> SEZ 法 (Law No. 05/2011 of 21/03/2011 Regulating Special Economic Zones in Rwanda) により 2012 年に設立された SEZ の監督・規制機関である SEZAR が、現時点では操業中の SEZ が KSEZ の 1 カ所しかないため、移行措置として RDB 内に設置されている。2012 年に出された首相令により、当面 RDB 内で操業することとなっているが、草案中の改正 SEZ 政策において、SEZAR の独立の方向性が示されている。

<sup>117</sup> RDB. 2017. Client Service Charter.

## (2) 予算・人員体制

RDB 全体の 2016 年度政府予算額は、約 5,311 万ドルとなっている<sup>118</sup>。予算の内訳をみると、管理・支援サービス費（職員給与などの間接費）が約 604 万ドル、事業費が約 4,707 万となっている。事業費のうち、投資・ビジネス促進に係る予算<sup>119</sup>は約 67 万ドルで、1%程度に留まっている。実際の配分額や政府資金以外からの予算額などについては RDB から情報が開示されなかったため不明である。

投資家の窓口となる投資促進部の職員数は、2016 年 12 月の時点で下記のとおり 33 名となっており、少人数で業務を実施していることになる<sup>120</sup>。

表 7-2 RDB 投資促進部の人数（2016 年 12 月現在）

部署名・役職名	人数（人）
部長	1
アドバイザー	1
投資マーケティング課	11
ワンストップセンター課	13
アフターケア課	7
<b>合計</b>	<b>33</b>

出所：RDB からのヒアリングに基づき JICA 調査団作成。

アフターケア課は、2017 年 3 月時点では 5 名のみとさらに減っていた。投資認可を受けた企業には各社 1 名ずつ担当者がアフターケア課から配置されるが、少ない職員でも 150 社ほど担当している。こうした業務量が各社への対応を十分にするために適正であるかは、本調査においては十分な確認ができなかった。

## 7.2 RDB による投資促進業務内容

### 7.2.1 広報・誘致活動

RDB は、投資を呼び込むにあたっての基礎的な情報提供活動として、英語でのウェブサイト (<http://www.rdb.rw/home.html>) とパンフレット類を主要媒体としている。広報ツールは半年ごとにレビューを行い、必要に応じ更新している。

<sup>118</sup> 2016 年度国家財政の規定に係る法（Law No. 31/2016 of 30/06/2016 Determining the State Finances for the 2016/2017 Fiscal Year）。

<sup>119</sup> 輸出・ビジネス振興や SEZ など投資促進と関連のある費目もあるが、ここでは投資・ビジネス促進という費目のみを対象とした。

<sup>120</sup> 上記人数は RDB 全体の職員数ではなく、また、経済規模、組織の権限等も同じでないため一概には比較できないが、例えば、エチオピアの投資促進機関であるエチオピア投資促進委員会の職員数は定員の約半分程度しか人員が配置されていなかったが、それでも 2015 年の調査時には 188 名の職員が在籍していた。

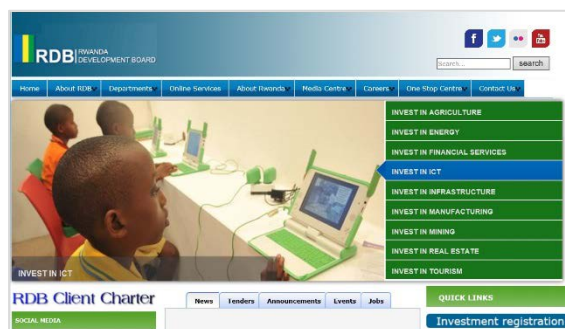


図 7-1 RDB のホームページ

ウェブサイトのトップページには、投資関連のイベント情報、ルワンダの魅力、ルワンダのビジネス環境情報等が纏められており、タブやリンクからは、セクター別の投資機会、会社設立・投資登録に係る情報等より詳しい情報があることが分かりやすく示されている。更に詳細をみると、RDB が提供するサービスの情報に加えて、ルワンダの社会と経済に関する一般情報、投資機会についてのアピール、投資のためのガイドや具体的な優遇措置、事業を開始するために必要な許認可手続、投資に関する法的情報、ビジネス環境全般と多様な情報が提供されており、投資家は役に立つ情報を RDB のホームページ上で見つけることが可能である。また、相談窓口として連絡先の電子メールアドレスや電話番号を掲載しており、潜在的な投資家が直接連絡をとれるよう最低限工夫されている。

パンフレットについては、投資手続きに関する資料や重点産業・有望産業の概況や投資機会に関する資料などを作成しており、RDB のウェブサイトからも入手可能となっている。

その他、投資家に対する直接的な情報提供の機会として投資家向けイベントを不定期に開催しており、最近のルワンダ国内で行われたイベントとしては、グローバル・アフリカ投資サミット（2016年9月5～6日）や世界経済フォーラム・アフリカ会議（2016年5月11～13日）の実績がある。また、投資ミッションの派遣・受入も行っており、最近ではオーストラリア、ドイツ、トルコなどへ派遣したとのことだった。

RDB では、投資誘致における重点対象国 10 カ国についての検討を毎年 12 月に行っている。2016 年 12 月時点での重点対象国・産業を以下に示す。

表 7-3 重点対象国・産業（2016 年 12 月現在）

国	産業	国	産業
アメリカ	IT	中国	建設用資機材
アラブ首長国連邦	多種	ドイツ	製造業
インド	多種	トルコ	包装
韓国	多種	ナイジェリア	製造業・農産品加工・金融
ケニア	製造業・農産品加工・金融	南アフリカ	製造業

出所：RDB からのヒアリングに基づき JICA 調査団作成。

## 7.2.2 投資家へのサービス

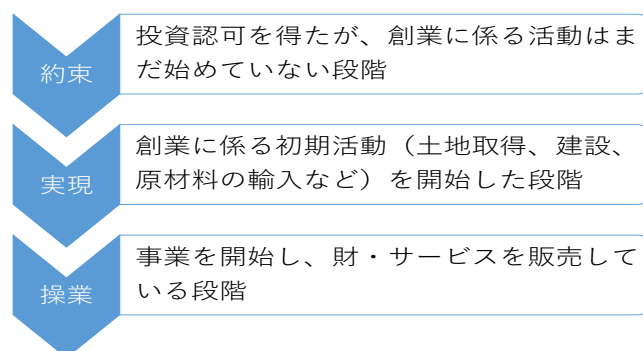
RDB では、進出支援、操業支援、アフターケア、モニタリングと一貫した投資サービスを行っている。主なサービスは以下のとおりである。

### <RDB による投資家へのサービス>

- 進出支援:①外国投資家のビザ・労働許可の取得支援、②投資環境等に関する情報提供
- 操業支援:③ビジネス活動に必要な情報提供及び各種ライセンスや土地取得等の支援、④投資優遇に関する認可取得の支援、⑤ビジネス活動に必要なインフラ(電気・水道)の整備・確保のための支援
- モニタリング、アフターケア:⑥ビジネス活動の現場視察による事業計画の進捗状況の確認、⑦優遇措置の合意内容に関するモニタリング、⑧課題解決支援

操業支援のうち、③については、土地取得支援は、投資家からの要望を受けて、OSC で土地取得に関する情報やガイダンスを投資家へ提供し、アフターケアの担当官が質問・照会対応や関連機関への紹介・アポ取りを行うこととなっている。④については、以前は農業など分野によっては異なる法律で優遇策が規定されていたが、重複や混乱を回避するため、現在は全ての優遇措置が 2015 年投資促進法で規定されている。

モニタリング、アフターケアのうち、⑥については、投資登録の際に提出することとなっている 5 年間の事業計画書の実施状況を確認しており、課題が発生している場合には解決に向けた支援をしている。RDB では、事業計画の進捗の確認及びモニタリングのため、投資を以下のとおり「約束 (commitment)」「実現 (implementation)」「操業 (operation)」の 3 段階に分類し、投資登録後 5 年以内に操業が開始できるよう注力している。モニタリングの結果は顧客関係管理システムで管理されており、RDB 内で共有されている。



出所：RDB からのヒアリングに基づき JICA 調査団作成。

図 7-2 投資の段階

⑦については、投資認可を取得すれば自動的に優遇措置が適用されるわけではなく、毎年、投資家は財務報告書を当該年度終了後の 3 か月以内に RDB へ提出し、輸入関税、VAT、所得税の免税などの優遇措置適用の要件を満たす必要がある。財務報告書やこれらの優遇措置の適用条件の充足状況は RRA が確認を行っており、RDB のアフターケア課では現場視察による物理的な確認を中心に行っている。⑧については、投資家からの連絡や現場訪問を通

じ、投資家が直面している課題について把握し、他の部署や関係省庁と協力しながら解決を図っている。課題によっては、ハイレベルでの解決を図る場合もあるとのことだった。このほか、政府が投資家の声を聴き、課題の解決を図る官民対話の場が設けられている（「第 5 章 5.5.2(3)官民対話（Public Private Dialogue）と政策への反映の取り組み」を参照）。

### 7.2.3 ワンストップセンター（One Stop Center: OSC）の現状

RDB の OSC は、投資家相談窓口、投資認可という RDB の主要な活動の 1 つを担っており、投資促進部の中で一番多くの職員を抱える課である。OSC は、RDB 庁舎の 1 階に設置されており、出入国管理、RRA、EIA、ユティリティ、RSB の各サポートデスクより構成されている。投資認可に関わる意思決定は、OSC 内で全て完結する体制がとられている。また、投資家は、申請書類一式をオンラインで提出することが可能であり、手続きが簡素化されている。各サポートデスクは、投資認可申請時の投資家相談や投資認可業務（ビジネスプランのレビュー等）を行うだけでなく、投資認可後の投資家に対して、必要に応じてアフターケア課と連携して必要な助言等の支援を行う。また、投資家の求めに応じて、土地取得支援も行うとのことだった。

OSC へのヒアリングによると、OSC 内に設置されている各デスクと担当官の人数及びその主な役割は以下のとおりである。OSC の公式な開業時間は、午前 7 時～午後 5 時である（オンラインでは 24 時間受付となっている）。

表 7-4 OSC の各デスクと業務内容

デスク名	業務内容	所管官庁と配置人数
出入国管理	ビザと労働許可に関する事項を担当	大統領府の Migration Department の担当官が常駐（2 名）
RRA	徴税・税制優遇に関する事項を担当	RRA の担当官が常駐（午前 7 時～午後 4 時（1 名）、4 時～深夜まで（1 名）の 2 名体制 （※）オンライン申請に対応するため、開業時間後も RRA の担当官が業務にあっている
EIA	環境インパクト評価に関する事項を担当	（かつては Rwanda Environment Management Authority の担当官が常駐したが）現在は RDB 職員に権限委譲され、RDB 担当官が担当（6 名）
ユティリティ	電力及び水に関する事項を担当	電力は Rwanda Energy Group、水は Water and Sanitation Corporation の各担当官（各 1 名）が常駐
RSB	基準・認証に関する事項を担当	ルワンダ標準局の担当官が常駐（1 名）

出所：RDB へのインタビューにより調査団作成

投資家は、会社を設立し<sup>121</sup>、各業種で特定されている営業活動に必要な事業ライセンス

<sup>121</sup> 第 6 章で述べたとおり、会社設立についても RDB の庁舎 1 階の登記局、またはオンラインでの登記が可能。

を関連省庁より取得した後、OSC に投資認可の申請を行うことになっている。現地日系企業、外資系企業含むインタビューにおいて、会社設立、事業ライセンス、投資認可のいずれについても手続きの煩雑さや所要時間等に関する問題の指摘はなく、迅速なビジネスの立ち上げに貢献していると考えられる。また、OSC による土地取得支援に関しては、政府が推進している土地利用に関する計画・方針を踏まえて、製造業等は SEZ への入居が奨励されており、OSC では必要に応じて RDB 内に設置されている SEZAR の協力を得て投資家への情報提供を行っている<sup>122</sup>。

しかし投資認可を取得した企業のうち、操業段階に移行した企業がどの程度あるのか情報・データは RDB より開示されなかったため、こうした会社設立時の支援に対し、操業準備段階、更には操業開始後に RDB または他の管轄省庁による有効な支援が行われているかは十分な検証ができていない。

## 7.2.4 政策提言

RDB における政策提言に係る活動はアフターケア課が担当部署である。これに付随して、投資家への政策変更の周知・情報提供も同課で行っている。また、PPD もアフターケア課の所掌であり、MINEACOM をはじめとする政府関係機関や地方政府及び PSF などと連携して政策事項の検討や投資環境の改善を図るための協議を行っている（「第 5 章 5.5.2(3)官民対話 (Public Private Dialogue) と政策への反映の取り組み」を参照）。アフターケア課では、アフターケア関連業務の過程で投資家側から示された意見等も踏まえて PPD に参加しており、ビジネス環境改善への施策策定につなげる検討を行っている。最近の PPD でのアジェンダに 2015 年に制定された投資促進法が建設業界への優遇を除外にしたことの問題が取り上げられた。PPD での議論を踏まえて、現在、RDB では、建設業界の全容を把握するための調査を実施しており、調査結果を踏まえて今後の具体策について検討する予定とのことだった（「第 6 章 6.2.2 投資関連認可」）。

また投資促進部以外では、Doing Business における評価の向上を目指した Doing Business Unit が部に格上げとなり、競争力・ビジネスコミュニケーション部が設置された。政策提言に留まらず、具体的なビジネス環境向上に向けた成果を出すための各関連省庁との調整等を行っている。

## 7.3 RDB の組織・機能及び投資促進業務の評価

### 7.3.1 組織・機能の評価と改善の方向性

RDB は 2016 年 12 月に組織改編を行い、現在、職員の募集及び実施体制の強化を図っているところである。これまで、RDB は Doing Business のランキングの向上に係る取り組みを中心に、投資環境の改善に注力してきた。今後、Doing Business や OSC を超えて、投資環

<sup>122</sup> RDB では SEZ 以外の土地を紹介するリストを保持していて、紹介が可能との情報もあるが、リスト化されている土地の状況に関する情報や手続きについては十分な情報を得ることができなかった。



境を改善し、投資家へのサービスを充実させるには、人材の拡充と育成が必要である。人材・能力に関する課題として、例えば、担当官により対応にばらつきがある点が投資家から指摘されている。また、ルールの中で業務を行うことは長けているが、質の向上につながる本質的な業務への理解と実施に向けた能力が必要との声も聴かれた。

### 7.3.2 投資促進業務の評価と改善の方向性

#### (1) 広報活動

潜在的投資家に向けた広報・誘致活動として、RDB はホームページを通じて様々な情報を発信している。パンフレットやニュースレターなどの紙媒体の広報ツールが用意されているほか、Facebook や Twitter といった不特定多数のユーザーに容易に到達できるソーシャルメディアも活用していることは評価できる。また、ビジネス環境や投資手続きに関する情報も充実しており、海外にいながらにして必要な情報が得られ、さらには会社登録や投資登録までオンラインで行えることは投資家から好評を博している。

一方、投資家からは、多くの外国人にとってルワンダといえば依然として内戦等、過去のネガティブなイメージが強く、この 20 年間で劇的に成し遂げた復興・発展については十分に知られていないため、投資先候補として挙げられにくい点が指摘された。

一方、本業務に並行して行った南ア等での聞き取りでは、Doing Business の結果の良さに着目する投資家も多く、世界的に利用されている指標の活用による効果的な訴求が奏功している面も見られた。過去のイメージを払拭し、ルワンダの新たなイメージを構築することは引き続き重要であり、具体的には、ルワンダの現状を客観的かつ視覚的に伝えることは有効であると考えられる。そのため、既に活用されている各種統計、映像等の活用の他、第三者（既に進出済みの企業等）の声（ルワンダの現状や成功事例）の紹介を通じてルワンダのイメージを向上することも効果的であると考えられる。この点で、下記に述べる既存投資家の満足度を上げて、よいフィードバックが得られるようなシステムの構築と各種課題解決が有効であると考えられる。

#### (2) 投資家へのサービス

RDB は投資家向けサービスとして、進出支援・操業支援・アフターケアを行っているが、現状では OSC へ最多の職員が配置され、投資認可に関する業務が中心となっている。会社設立及び投資認可に係る手続きは簡単かつ迅速で、投資家からの評価は高い。

会社登録や投資認可までの段階については特段の課題が指摘されていない一方、事業開始後に様々な課題に直面するという声が聞かれ、アフターケアについては評価が分かれた。課題として挙げられたものには、電力、給水といったインフラ整備に係る課題、金融アクセスに係る課題など、投資促進機関の管轄外であることも多いこともある。しかし、RDB のアフターケア担当者による支援や PPD を通じた問題解決を評価する声が聴かれた一方、税制などの投資・ビジネスに係る法規制の変更など、投資家に必要な最新の情報の一括提供などにおいて、RDB のアフターケアとしての役割が期待されているが、十分に果たせていな

いという指摘があった。

アフターケア担当職員は担当する企業が決められていて、モニタリングをかねて投資案件の進捗を確認することが求められている。こうした職員は積極的に支援に動くように心がけているということだが、投資家の中には、モニタリングのための現場踏査が行われていないという現状を指摘する声もあった。また、支援においては相談を受けなければ積極的に支援には動かない、相談しても省庁間でたらい回しにされ問題解決に至らないという声が聴かれた。加えて、特に聞き取りを行った会社には KSEZ 入居社や大企業が多かったため、課題解決には RDB の担当官ではなく、政府高官との人脈を活用するケースも多く見られた。

投資家のアフターケアへの不満の一因として、RDB と投資家との間でアフターケアについての認識に違いがあることが考えられる。RDB にとっては、投資登録に伴うアフターケアは操業開始までであり、前述の投資の実現段階において問題が発生しないようにし、投資認可後 5 年以内に操業を開始することに重点が置かれている<sup>123</sup>。5 年を超えての投資家へのサービスは、モニタリングに付随する対応といえる。一方、投資家側としては、操業段階に入って以後の相談・問題解決なども期待しており、操業後のサービスもアフターケアの一環という意識になっていると考えられる。

しかし本調査においては、上述の通り、認可後操業に到った投資件数や実績額等の詳細な情報が開示されていないため、モニタリング及び操業までのアフターケア業務の有効性については十分な検証と評価ができなかった<sup>124</sup>。法改正から日も浅く、操業に到る企業は限られると考えられるが、優遇の有効性評価や投資効果の発現に向けたモニタリング・アフターケア機能の充実はいずれにしても重要と考えられる。また、投資家満足度の向上に向けて、まずアフターケアの対象期間・範囲を明確にし、投資家と RDB との間の認識の共通化を図ることが重要である。

定められた範囲のアフターケアを円滑に実施するため、担当者数や職員一人当たりの担当件数などの実施体制の構築・強化からアフターケアの評価に至るまでの一連の仕組みをつくるのが肝要である。アフターケアの評価については、現状として、業績に基づく契約に対応企業数や応対時間などの定量的な指標は含まれているが、サービスの質を測る指標を加え、質の向上を図る必要がある。

<sup>123</sup> 2015 年投資促進法第 3 章第 11 条により、投資登録の際に提出する事業計画書に操業開始日を記載することとなっている。

<sup>124</sup> ルワンダ政府資料によると 2010 年から 2014 年に登録された投資プロジェクトの 84% は実現 (implementation) に到っているとしている (Government of Rwanda (2015)、Government Annual Report July 2014-June 2015)。しかし、当該報告書では操業にこぎ着けた割合については述べられていないこと、84% がプロジェクト数、投資額等のような数値に対する達成度が不明瞭であることから、正確な評価が困難である。

## 第8章 結論

### 8.1 投資促進に係る現状の総合評価

#### 8.1.1 政治経済背景

ルワンダは、1994年に起こったジェノサイド・内戦以降、紛争後の緊急対策と復興、経済開発と貧困削減の二つの時期を経て、現在は経済構造の転換を進める時期に来ているといえる。この中で、大統領の強いリーダーシップ、政策・制度構築、政策実施に向けたモニタリングの実施と業績管理の一貫した政府の政策運営が投資環境の向上に奏功している。一方、産業構造、民間セクターの能力は未だに開発途上の段階であり、経済成長を大きく牽引する輸出産品や国内産業の育成が急務である。

ルワンダはEAC、COMESAなど地域経済統合の中での経済開発を志向している。特に国際港湾からの主要物流ルートであるタンザニア、ケニア、ウガンダを含む地域各国との経済統合に向けたEACの取り組みは、ルワンダの投資環境に大きく影響するだけでなく、メンバー国との競合、分業等の結果次第でルワンダの地域経済における役割や産業配置に大きく影響を及ぼすと考えられる。

また周辺国における政治状況であるが、EAC諸国は最近加盟した南スーダン、隣国ブルンジを除き、政治的に比較的安定し、堅調な経済成長を続けてきている。一方、隣国コンゴ(民)、ブルンジにおける政治的混乱に留意する必要がある。

#### 8.1.2 投資ポテンシャルの現状

これまでの外国及び外国資本、または技術が参加した投資事例から、投資ポテンシャルとしては以下の形態が見られた。

進出先選定にあたっては、市場規模、生産コストの削減が重要な要素となる。ルワンダの場合、市場規模は小さいものの、最終工程生産拠点を販売先であるルワンダへ移転し、まずは国内市場を獲得する水平的直接投資の事例がみられる。この際の特徴的な外国投資のパターンの一つとして、外国からの技術支援等を背景に、ある程度の規模の投資を伴う製造機械(装置)の導入により、技術水準・品質の高い製品を国内で製造し、輸入代替を進めるパターン(「技術導入型」(装置型)投資パターン)が挙げられる。ここでは、原材料の輸送コストが高いが、高水準・高品質による付加価値で相殺するという戦略がとられている。ルワンダ国内市場で一定のシェアを確保した後、EAC諸国など周辺国への輸出を展開するという傾向がみられる。多くの水平型企业は地域市場への展開を念頭にしているが、既に地域市場での製品販売を行っている社もある。

EAC域内及び近隣国を中心に工程間の分業体制をとったり、系列グループ内にセクター横断的に分業体制をとったりするパターン(「系列連携型」投資パターン)もみられる。このパターンでは、販売市場であるルワンダに最終財の生産拠点や販売拠点の構築・確保を行っている。国際分業ではあるものの、生産コストの削減を目的に低賃金国で分業を行う垂直

的直接投資というより、市場と生産・販売拠点との近接性を求めている分業であり、水平的直接投資に近い。

また、民間側の投資リスクの回避、政府、ドナー等の政策目標達成双方の目的が合致した形で、「国際支援プロジェクト端緒型」「政府施策伴走型」の案件も見られた。前者は国際機関、ドナー等が資金援助等を行うもので、後者は政府調達、政府による資本参加、優遇付与等支援を行うケースである。特に民間セクターの育成が十分でなく、B-to-B型ビジネスの経済活動規模が限られる中、政府セクターの支援をテコに業務を軌道に乗せるケースもある。

コストの優位性を基に、輸出産業向け投資を行う（垂直型）、更に国際的なバリューチェーンの一部をなし最終消費地に製品を供給する拠点整備（輸出基地型）など、アジア諸国に見られる直接投資のパターンについては、輸送費、電力等の生産コストからみた優位性が低いものの、欧米諸国の開発途上国向け市場アクセス措置の活用、特定製品の生産が可能な自然条件重視、国営企業民営化等機会を捉えた投資の実績はある。但し、農業・農産加工においては、原材料の生産性の課題に起因する十分な量の確保における問題も指摘され、増産に向けた「国際支援プロジェクト端緒型」「政府施策伴走型」のアプローチとの連携も必要と考えられる。

### 8.1.3 投資環境の評価

ルワンダは世銀・IFCによるDoing Business指標では数年来アフリカ第2位とガバナス、行政手続き等の面で評価されてきた。投資家への聞き取りで挙げられた操業面での課題は、人材、電力、給水、物流コストなどであった。また、Doing Business指標では十分にカバーされていない分野についても課題を指摘する声もあった。

行政手続き面では、Doing Businessの指標に合致している点については、様々な努力により手続き簡素化、コスト削減が図られている。例えば、国際物流では電子シングル・ウィンドウの導入、EACの制度を使った関税手続き簡素化などが挙げられる。一方、税務会計では、会計税務人材の不足。財務・経理担当者の海外からの雇用、税務行政官の能力の課題による処理時のトラブル等が指摘された。また、徴税を確実にを行うためのEBMの導入に伴う実質的な企業の操業に係る負担の増大、VATの還付の実質的な遅れなど、様々な理由で結果的に民間セクター側に負担を強いる政策の例も挙げられた。

人材確保の課題については、現地企業への聞き取りでは、マネジメントや高度な技術専門家を任せられる絶対数の人材が不足するため、ウガンダ、ケニアからの人材雇用をする企業が多い。マネジメントレベルの人材不足は周辺国でも比較的良好に見られる課題ではあるが、経済発展の途上であり、技術を有する経験を積んだ人材の不足がより深刻と考えられる。

電力、給水等へのアクセスについては、聞き取りを行った企業にKSEZ入居企業が多く含まれたが、供給の質、価格についての課題を指摘する声が多かった。電力については、IPP

も含めた電源開発だけでなく、補助金を投入した電力料金低減を行っているが、依然周辺国と比して高額となっている。

#### 8.1.4 投資法制度の評価

##### (1) 投資法と投資促進に係る制度の評価

ルワンダにおける投資に関連する法制度では、公平性、投資家保護等の基本的事項に対応する内容になっている。また、投資促進については、①ビジネス環境の向上による投資・操業コストの低減、②産業・輸出振興政策を通じた投資促進、③民間投資への税制優遇が主な柱となっている。

ビジネス環境向上については、**Doing Business** で取り上げられる項目における行政手続き簡素化、インフラ整備等による投資コスト削減に取り組んでいて、対象となる分野では成果を上げてきた。2015年に投資促進法が策定され、①優先セクターの絞り込みと明確化、②税制優遇の制限、③投資認可にかかる期間短縮、④投資最低金額の撤廃がなされた。2015年投資促進法の導入以降、日が浅いため、新法移行による税収、経済効果に関するインパクト調査は実施されていない。産業・輸出振興政策を通じた支援については、各種政策を裨益している企業からは好意的に評価されている。

##### (2) ビジネス環境向上に向けた取り組みの評価

ルワンダでは、**Doing Business** の評価向上に向けた国家運営委員会と **RDB** 内に設置された **Doing Business Unit** による指標の分析と改善に向けた対策の実施・モニタリングを進めてきた。また、広く民間セクターとの対話と改善に向けた事業進捗モニタリングを **PPD** の枠組みで実施している。

政策実施に当たっては、政府機関では業績ベース契約の導入で、政策目標に照らした担当官レベルまでの業績の管理を行っている。一方、民間セクターも、民間セクター団体としてのコミットメントではあるが、**PPD** の中で成果達成に向けた業績ベースの契約を政府と結んでいる。政策策定、業績管理においてはある程度の透明性が確保されているといえる。

しかし、民間セクターの主要アクターが零細・小企業であり、民間セクター団体の能力も十分でない現状については留意する必要がある。

#### 8.1.5 投資促進機関の評価

投資促進、ビジネス環境向上に向けた政策実施機関として **RDB** の役割は多岐にわたる。このうち、広報、許認可における手続きについては、おおむね高く評価される。特に会社設立から投資認可に到る手続きについては、キガリでは **RDB** 庁舎内のワンストップセンターや電子手続きの利用が可能である。

投資家が特に時間をかける認可前の相談等への対応については十分な情報を得ることができなかった。また、アフターケアについては、企業サイドでの聞き取りでは高評価とほと

んど対応されていないような事例の紹介などが入り交じった状況であり、会社設立から投資認可に到る手続き面での業務実施状況に比して、必ずしも評価が高い分野ではなかった。これは、RDBにおける職員数、予算等の能力課題、投資認可以外の分野におけるRDBの対応の権限など、構造的な課題も指摘されるが、一方では、投資家サイドの支援に対する期待感、RDB以外の行政機関における顧客対応の不備等にも起因していると考えられる。

## 8.2 ルワンダにおける外国投資促進に向けた提言

### 8.2.1 民間セクター開発の推進

#### 1) 民間セクターの政策提言能力向上

PPDではビジネス環境の改善に向けた改革の実施・モニタリング・評価を行うシステムは整備されているものの、民間セクターの能力が弱く、実態としては政府主導の改革となっている。このため、脆弱な民間セクターの底上げを図る取組が有効と考えられる。既に他ドナーによって支援されてはいるが、民間セクター団体の機能強化による政策提言能力向上も中長期的には対応が効果的となっていくと考えられる<sup>125</sup>。

#### 2) 専門人材育成に向けた対応

財務会計、専門性の高い技術分野における人材は官民双方で十分に確保されていない。このような分野の人材は高等教育等での政策面での取り組みが可能な分野での対応も重要であるが、産業や実務で期待される能力、技術の習得には経験の蓄積が必要である。そのため、民間セクターの活性化が最終的には必要条件となる。その間には拙速なローカル人材への転換を課すのではなく、柔軟な入国管理政策の方針を適用することで、技術的ニーズのギャップを埋めることが検討できる。

### 8.2.2 セクター別投資促進

#### (1) 「装置」産業(資本集約的投資)

食品加工、包装材等の投資がこのカテゴリーに入る。この分野は、ケニア、ウガンダ、タンザニア、大規模な製造施設を使ったアジア諸国からの輸入とのコスト競争力を考慮する必要がある。周辺国及び地域外からの輸入品との競争を踏まえ、地域諸国の企業の進出促進、新規技術導入促進と人材育成等支援の組み合わせなどがあり得る。

<sup>125</sup> アジアにおいては、政策・制度改革支援に関して、プログラム・ローン（財政支援）による支援と、相互補完的に実施する技術支援の組み合わせを進めてきた例えばベトナムでは、世界銀行、アジア開発銀行、JICAの他、DFID等の欧州ドナーを含む複数のドナーの協調により、貧困削減支援借款（Poverty Reduction Support Credit: PRSC）と呼ばれるプログラム・ローンが10年超に渡って実施された。具体的には、同国が進める各種改革（投資・ビジネス環境整備、公共財政管理、金融セクター、国営企業改革、行政改革、環境管理、インフラ整備、教育、保健、汚職対策）への支援（具体的な政策アクションの抽出、同アクションの実施状況のモニタリング、達成状況の確認）が行われた。こうした支援については、ドナーコーディネーションの状況やドナーサイドのモニタリング等の実施能力も勘案した上で検討する必要がある。

## (2) ICT セクター

B-to-B のサービス提供、大規模な製造業の設置に向けた条件が十分にそろっていないことを考慮し、政府セクターや行政手続きにおける電子化への民間参入などを基にした振興を進めることが検討できる。

## (3) 建設資材

政府調達、インフラ整備の需要に対応し、引き続き需要がある。重量のある製品、大きな製品は市場に近い立地で製造することや、組み立てや最終工程を行うこともある。こうした業種は食品加工、包装材と同様、周辺国及び地域外からの輸入品との競合を踏まえ、地域諸国の企業進出、または地域で入手できる製品との差別化が可能な技術の導入の促進と人材育成等支援の組み合わせなどがあり得る。

## (4) MICE

キガリや主要都市における交通サービス、道路整備、水道、電気・通信インフラの整備、及び高度化等を進めることで、MICE 関連セクター全体の活性化とサービスの向上を図る。輸送、その他インフラ開発政策との連携を確保する。また、MICE 関連インフラ整備、加えてコンベンション企画運営サービス、通訳・翻訳サービス等、一般の観光業、高品位の標準を確保した一連の MICE 関連サービス部門の充実に向けた人材育成が重要な要素となる。

## (5) 農業・農産加工

農産加工では、良質な原材料の安定供給が振興の大前提となる。ルワンダでは伝統的な輸出産品であるコーヒーであっても十分な生産量を確保できていない状況である。また、新規作物の導入やより加工に向いている作物の生産など、加工産業の育成に向けた生産・営農、更に農業資材の分野で機能強化を進める必要がある。その点で、良質の種子等を導入する際の手続き面での制度改善や生鮮品輸出に向けた専門的な物流施設と手続きの合理化等を進めることがのぞましい。

## (6) インフラ整備

産業立地整備も含めたインフラ整備については、資金面、技術面での民間セクターの積極的な参加を図る方針を示している。一方、インフラ投資はリスクが大きく、官民の間でのリスクの対応や市場の確保などに十分な見通しをつけておく必要がある。そのため、現状では、電力セクターでの独立系発電事業者（Independent Power Producer: IPP）等の実績や、産業セクターの国営企業買収等を除くと、採算が十分に取れると判断される有望なプロジェクト形成に時間を要している状況である。KSEZ や工業団地建設において、実質的には政府予算や政府系金融機関での対応が目立つが、こうした現状から、対応としては現実的ともいえる。積極的な民間投資を誘致することは引き続き重要であるが、政府サイドでは、専門的な分析と十分な協議が可能な人材を配置し、民間サイドの信頼とリスクの適正な分担を可能とすることが必要である。

## 8.2.3 投資促進政策実施体制の強化

### (1) RDB の投資家向けサービスと適切なコミュニケーションの確立

行政機関、民間セクターともに能力強化の途上にある現状では、各投資家は認可取得後のプロジェクト実施、操業開始時期に様々な課題に直面する。こうした課題の多くは、セクター固有のものも多く、RDB から所轄が離れている可能性も高い。そのため、顧客サービスの一環としてアフターケアをどの程度まで実施するか、RDB の能力と所管する分野を踏まえた上で、適正な実施方法を検討する必要がある。その上で十分に投資家の理解を得るとともに、関連する諸機関との連携等現実的な対応を考案することがのぞましい。このような対応は、投資家の業績を上げるだけでなく、RDB や関連諸機関の顧客管理の視点では、評価と信頼性を維持するために重要である。

### (2) RDB の投資案件形成に向けた機能強化

本調査を含む本体プロジェクトにおける事業経験から、投資家が案件形成を行う許認可以前の段階では、様々な情報収集、関連行政機関への打診等を行っている。このような作業に費やすリードタイムは、投資決定に向けた採算性の確認、案件実施段階でのリスクの低減のために重要である。このようなプロジェクトのパイプライン段階での支援を可能とする人材の育成も重要である。法務、財務、税務などの分野の人材とともに、PPP 案件形成に向けたインフラ、国際契約等に関する知識を有する人材の登用や外部機関との連携も検討することがのぞましい。