

最後の巨大市場アフリカへの エントリー戦略

急速に立ち上がるフロンティア市場をどう読み解くのか

小池純司



平本督太郎



CONTENTS

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

要約

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

I 急成長するアフリカ市場と 進出を急ぐ欧米・アジア企業

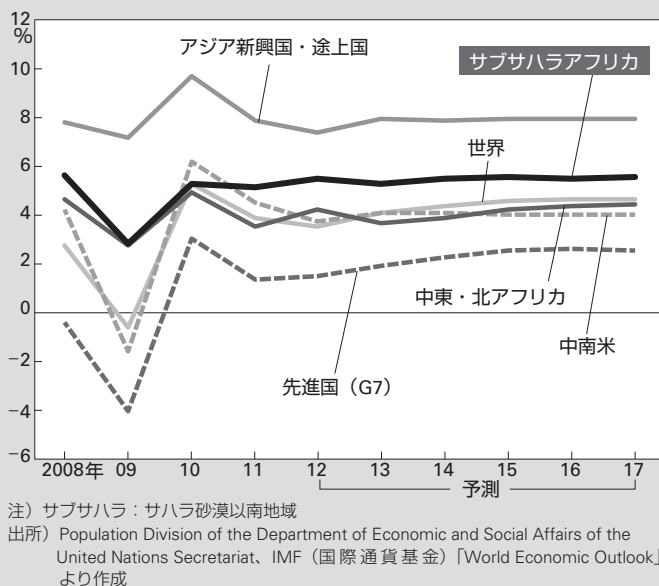
1 成長するアフリカ市場

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

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

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

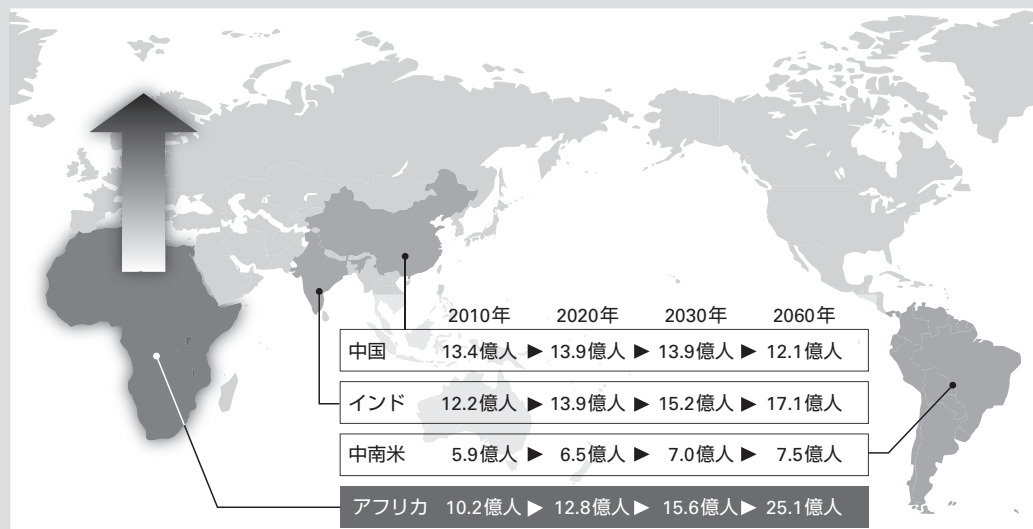
図1 実質GDP（国内総生産）の成長率比較



強く注目されるようになっていく。

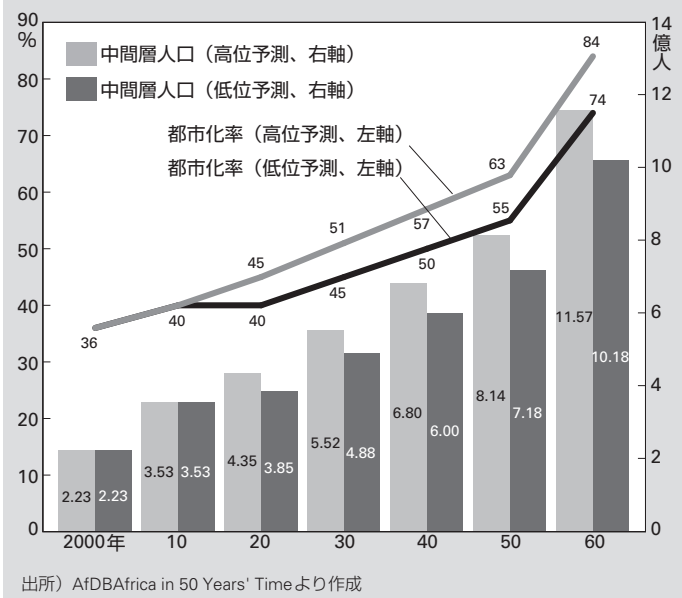
これまでアジアの人口増加を支えてきた中国およびインドの人口上昇率が、今後20年で鈍化もしくは減少に転じていく一方で、アフリカでは今後90年以上にわたって人口の急激な増加が止まることはない。2010年に10億人を突破したアフリカの人口は、30年には15億

図2 各地域の人口の見通し



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

図3 アフリカにおける中間層人口と都市化率の見通し



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

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

ビスが浸透したことで、市場における金銭的な動きが円滑化している。

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

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

2 欧州・アジア企業によるアフリカ市場進出の状況

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

表1 欧州、韓国、インド企業のアフリカ地域における売上状況の例

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

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

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

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

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

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

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

3 アフリカ市場向けのファンドの実態

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

表2 アフリカ市場向けのファンド

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

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

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

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

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

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

II 日本におけるアフリカビジネスの現状と課題

1 日本企業の進出の少なさ

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

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

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

2 日本企業の進出が遅れている要因

日本企業の進出が遅れている要因は、主に、

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

——が挙げられる。以下、順次見ていく。

(1) 一国の市場規模の小ささ

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

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

(2) アフリカコスト

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

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

(3) 現地情報の不足

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

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

3 アフリカ市場進出の変化の兆し

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

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

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

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

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

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

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

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

Ⅲ アフリカ市場開拓に向けたシナリオの描き方

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

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

1 マクロ指標から見たアフリカ市場の見方

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

すのは難しい。

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

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

(1) アフリカ市場の有望度を見極める 4つの要素

①経済共同体

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

ましい。

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

②中間層人口、③中間層比率

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

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

④若年層人口

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

(2) 地域拠点を見極めるための 4つのカテゴリー

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

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

次の「カテゴリー2」は、近い将来、市場

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

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

図4 アフリカの経済共同体

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

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

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

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

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

2 他国企業の地域拠点

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

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

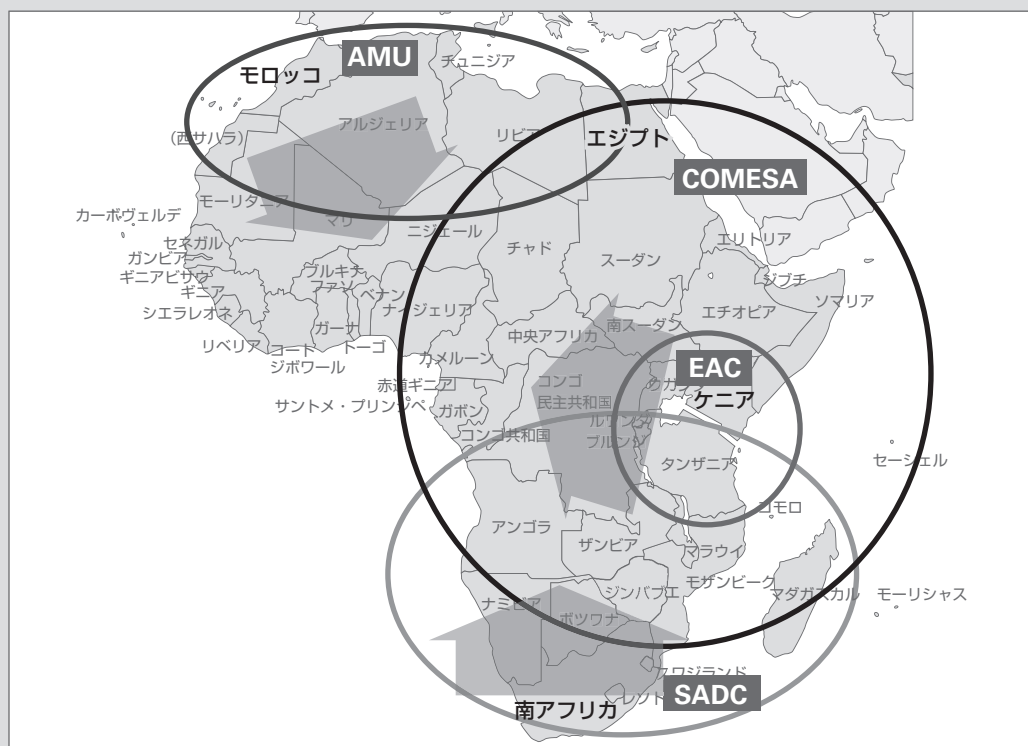


表3 アフリカ市場のカテゴリー分類

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

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

有望国

カテゴリー 1

すでに市場として成熟しつつある国々

* ガボンと総人口が少ないため、カテゴリー1から除外

有望国

カテゴリー 2

将来的にカテゴリー 1に入る潜在市場性が高い国々

* コンゴ共和国以下は総人口が少ないため、カテゴリー2から除外

有望国ではないが、潜在市場として一部の国を選定

カテゴリー 3

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

カテゴリー 4

現時点では、将来の市場として潜在市場性が低い国々

* リベリア以下は総人口が少ないため、カテゴリー4から除外

表4 欧州・韓国企業による地域拠点

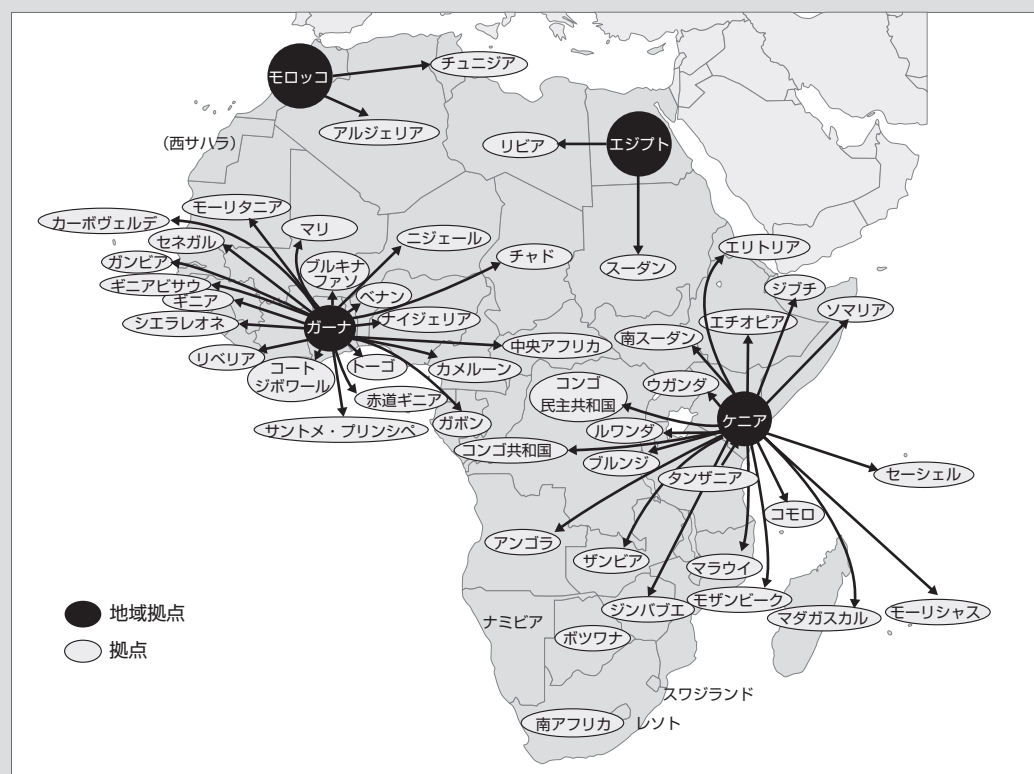
	インフラ エリクソン	インフラ&耐久消費財 シュナイダーエレクトリック	耐久消費財 ボーダフォン サムスン電子		消費財 ネスレ ユニリーバ	
北アフリカ	エジプト	エジプト	—	—	モロッコ エジプト	モロッコ
東アフリカ	ケニア	ケニア	—	—	ケニア	ケニア
西アフリカ	セネガル	セネガル コートジボワール ナイジェリア	—	—	ガーナ	—
南部アフリカ	南アフリカ	南アフリカ	南アフリカ	南アフリカ	—	—

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

同体の範囲と一致する部分が多い（図5、次ページの図6）。

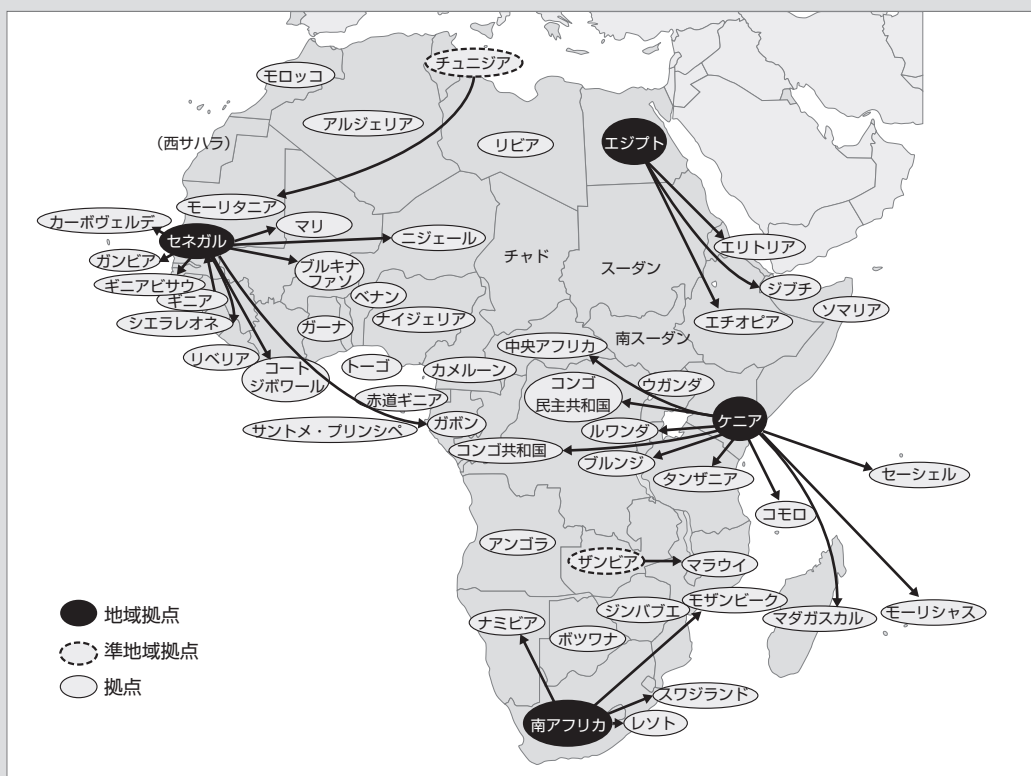
ただし、地域拠点が管轄する拠点数に着目すると、ナイジェリアは単国で捉えているか、多くとも2カ国を管轄するにとどまっており、地域拠点として位置づけられることが少ないことも読み取れる。また、地域展開という視点では、カメルーンから中央アフリカ

図5 アフリカ市場におけるネスレの地域拠点と地域拠点の管轄国



出所）ネスレのWebサイトなど各種公開資料より作成

図6 アフリカ市場におけるエリクソンの地域拠点と地域拠点の管轄国



出所) エリクソンのWebサイトなど各種公開資料より作成

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

3 国際金融機関の投融資対象としての のアフリカ市場の有望度

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

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

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

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

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

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

金融以外に投融資対象企業が多い業種を見ていくと、

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

——が伸びていることがわかる。

以上を踏まえてアフリカ市場を全体で見る

表5 IFC（国際金融公社）の地域拠点

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

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

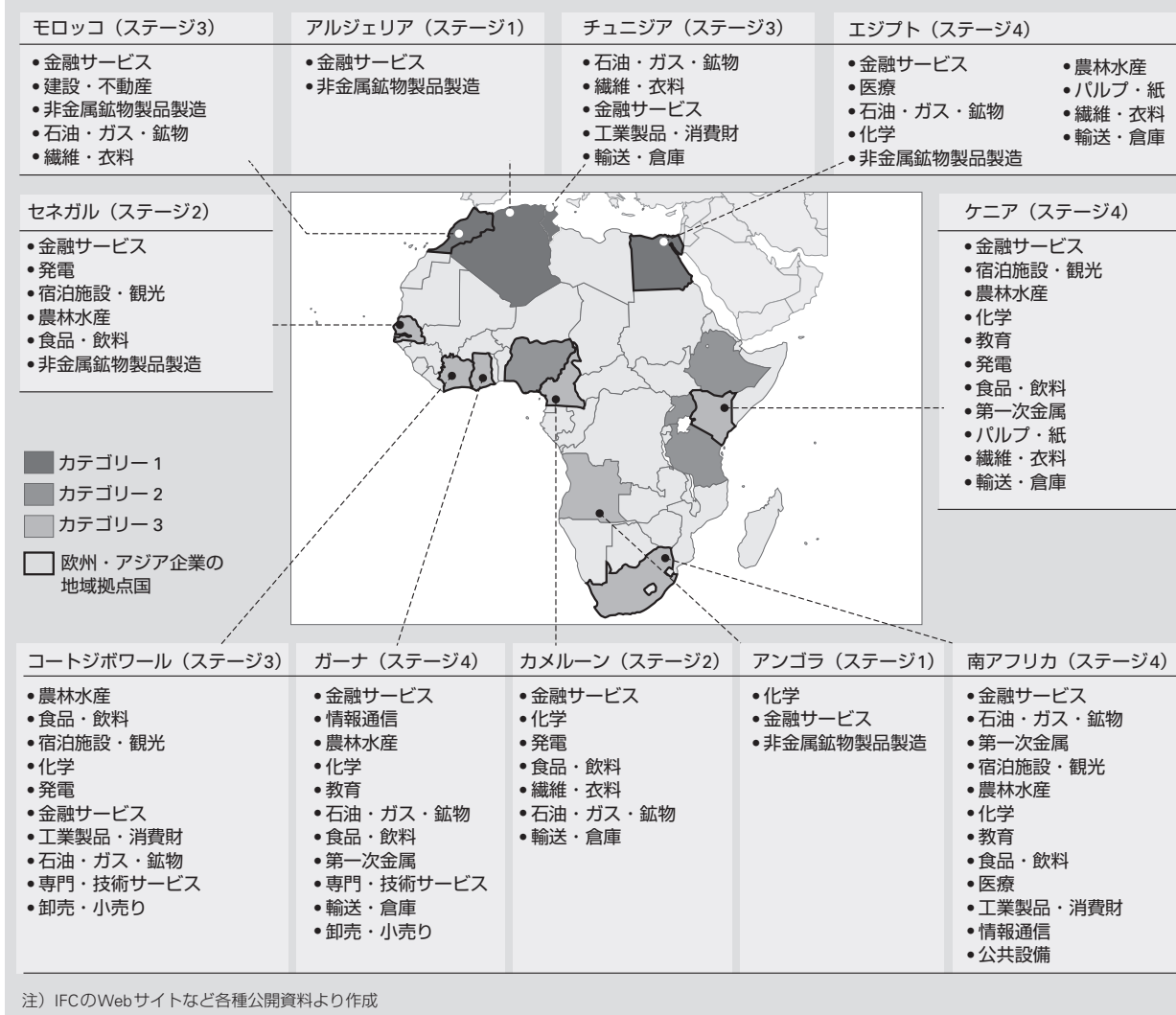
次に、前述したカテゴリー1およびカテゴリー2の国々に注目し、各国でどのような産業がIFCの投融資対象になっているのかを把握する。これにより、各国の産業の多角化がどこまで進んでいるのかが明確となり、自社のビジネスチャンスの有無を把握できる。

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

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

- ステージ1：セメントなどインフラプロ

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



ジェクトに紐づく非金属鉱物製品製造や化学のみ

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

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

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

4 アフリカ市場進出シナリオを描く

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

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

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

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

IV アフリカ市場への エントリー戦略

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

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

——の3つの要素を組み込んだエントリー戦略を提示したい。

1 アフリカ市場の発展ビジョンの 作成と市場の創造

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

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

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

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

状態で保存することが重要であるとして、漁法・鮮度保持の手法を提供した。

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

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

2 信頼のおける現地パートナーの発掘

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

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

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

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

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

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

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

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

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

一方、IFCは近年、サプライチェーン（供

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

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

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

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

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

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

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

（1）他社への参入障壁

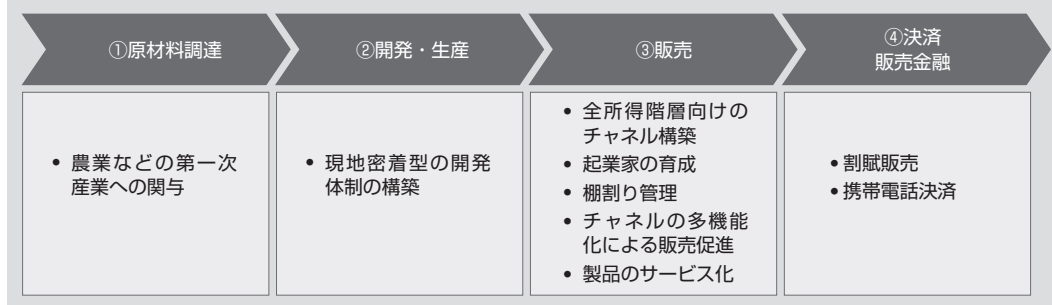
アフリカ市場にはすでに中国・韓国企業が進出しているため、製品を単純に販売しているだけでは、価格の安い模倣品や類似品をすぐにつくられてしまう。そうならないためには、自社独自の経済エコシステムを構築し、さらに他の組織の製品・サービスと組み合わせることで高い付加価値を創出し、それにより他社に対する参入障壁を高めておくことが

必要になる。

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

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

図8 バリューチェーン（価値連鎖）の構築



なろう。

(2) 自社の成長基盤

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

著者

小池純司（こいけじゅんじ）

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

平本督太郎（ひらもととくたろう）

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