

アフリカ進出のすすめ ~進出企業 30 社の声~

2019年2月

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに ~委員会の問題意識~	1
インタビューの概要	3
l. なぜアフリカか? きっかけ・決め手はどこに?	8
1. さまざまなエントリーポイント、それぞれのアプローチ	8
2. 経営トップの強い思いと覚悟、現地理解が道を拓く	11
. 将来を見据え、今、進出	15
1. 将来の主力市場に今から入り込み、長期目線で取り組む	15
2. 他社が入り込む前に押さえる必然性	18
Ⅲ. 進出のカギはパートナーシップ	19
1. 進出企業はどのようなパートナーシップを構築・活用したか	
2. パートナーシップ構築の意義、パートナーシップによって得られたこと	24
3. パートナーの選定、パートナーシップを成功させるための秘訣	25
IV. 最大の障壁「人材」を乗り越える	30
1. ローカル人材の「質」や行動特性による課題	30
2. 人材の障壁を乗り越える工夫	32
V. 現地に寄り添う「日本流」は通用する	35
1. 上から目線にならず、相手の目線に合わせて信頼関係を築く	35
2. 現地の人材を育てながら、共に成長を目指す	36
3. 現地のニーズに対する理解と対応	37
おわりに	39
アフリカ委員会 名簿	40
アフリカ委員会 ワーキング・グループ 名簿	41
参考資料	42

はじめに ~委員会の問題意識~

経済同友会は、アフリカを日本にとって重要な経済的パートナーと見なしており、より 多くの日本企業がアフリカに進出し、その開発と成長にコミットする必要があると、一貫 して提案し続けてきた。

「最後のフロンティア」と呼ばれるアフリカは、中長期的に、世界の主要市場に成長する潜在性を秘めており、その活力を取り込むことが、日本企業のさらなる成長の原動力につながるだろう。その意味で、「アフリカには、日本の未来がある」と言っても過言ではない。

また、アフリカが健全で持続的な成長を遂げていくことは、世界の安定と繁栄、そして、持続可能な開発目標(SDGs)に象徴されるグローバル課題の解決にとっても不可欠な条件である。そして、日本はアフリカにとって最適なパートナーとなりうる実績と資質を備えている。敗戦からの復興、ASEAN 諸国の産業化への貢献といった実績に加え、日本企業が海外の進出先にもたらすもの――雇用や経済的価値を越えた、日本企業ならではの価値にアフリカ各国が期待を寄せている。

この数年間で、こうした認識を現実に移すための機が熟してきた。

2013 年5月に開催された第5回アフリカ開発会議(TICAD V)を転機に、アフリカ開発における民間セクターの役割が注目されるようになった。「援助から貿易・投資へ」という大きな方針転換を受け、ODAに加え、ビジネスの力を活かしてアフリカの成長を支援しようという方向性が、国際社会で広く共有されるようになった。

その3年後、初めてアフリカで開催された TICAD VI を契機に、日本のビジネス・コミュニティでは、アフリカに対する前向きな関心が一層の高まりを見せている。

アフリカ諸国も、開発と成長に関するオーナーシップを発揮しつつある。2015年に、アフリカ連合 (AU) の総会で、長期開発ビジョン「Agenda 2063~ 私たちが求めるアフリカ」が採択された。同ビジョンは、アフリカ自身の力で、包摂的で持続可能な成長を達成することを謳っている。中でも、各国首脳は、対内投資を梃子に産業多角化と雇用創出を図るため、国内改革に着手する決意を表明するようになってきた。

このように、国際社会、アフリカ、日本との間で、まさに「啐啄同時」と呼ぶべき環境が整いつつある。

この機運を一層高め、日本企業の幅広いアフリカ進出を後押しするため、本会では、 既にアフリカに進出している日本企業の経営者・実務者から生の声を聴き集め、その エッセンスをアフリカに関心を持つ人々に届けることとした。

リスクを恐れず、思い切った決断を下し、日々アフリカに向き合う当事者の生きた知 見や想いに勝る説得材料はない、と考えたからである。 結果、ワーキング・グループの集中的な調査により、既にアフリカに進出している日本企業 30 社へのインタビューを実施できた。フロントランナーとして障壁を乗り越え、アフリカビジネスの最前線を切り拓いてきた経験を、数時間にわたって惜しみなく共有くださった関係各位には、心からの謝意を表したい。

新鮮な気づきや驚き、深い洞察に満ちた各社からの報告を通じて、一人でも多くの企業経営者、企業関係者がアフリカ進出を前向きにとらえ、行動に向けて動き出すきっかけを作ることができれば幸いである。

インタビューの概要

1. インタビューの狙い・目的:

- 既にアフリカに進出している日本企業から、自社のアフリカ進出をめぐるストーリーや、ビジネスを通じて得られた知見を聴き取り、未進出企業にとっての気付きにつながるような情報発信を行う。
- 調査の結果、得られた知見を発信することによって、幅広い日本企業のアフリカ 進出の促進・加速、第7回アフリカ開発会議(TICAD 7)に向けた機運醸成につ なげる。

2. インタビュー実施時期:

● 2018 年1月~6月にかけて実施。

3. 調査手法と主な質問項目:

- 対象企業に、調査の狙い・趣旨等について個別に事前説明を行った後、同日も しくは別日に対面方式にてインタビュー(90~120分)を行った。インタビュー対象 は、企業経営者、日本におけるアフリカ事業統括担当者、現地法人幹部、現地 事業の立ち上げ担当者や駐在員等。
- インタビューでは、アフリカ事業の立ち上げ・展開の経緯、進出に先立つ検討段階の対応と課題、進出を決断するに至った要因、実際に進出した後に直面した課題とその克服方法、一連の事業展開・拡大等を可能にした重要な要素――等について聴き取り調査を行った。
- 同調査実施のため、アフリカ委員会正副委員長の所属企業の実務者によるワーキング・グループを設け、延べ20人を超える体制で30社への調査を行った。

4. 調査対象企業:

- アフリカ諸国、中でも、日本企業が多く進出している国に拠点を設けている企業 を候補とし、そのうち、1)進出の歴史が長い企業/浅い企業、2)業種、3)企業 規模といった観点から、全体の多様性を考慮しながら対象企業を選定。
- 日本企業の進出をアフリカの開発、生活の質の向上につなげるという委員会の問題意識から、人々の生活に密接な関係を持つ産業、すなわち、農業・食品、衛生・医療、教育等の分野が織り込まれるよう、特に留意をしている。
- インタビューに協力いただき、かつ当報告書への企業名掲載を許可くださった 企業の概要を以下に示す。インタビューを受けたことや、企業名が特定される形 でのインタビュー内容の公開を辞退された企業もある。

カゴメ

①加工用トマトの栽培・販売 ②セネガル ③2014 年、協力準備調査(JICA)を活用し、セネガルでのトマト栽培・加工事業について調査。2017年 アフリカビジネス実証事業(JETRO)の認定。加工用トマトの営農会社 Kagome Senegal を設立。

サカタのタネ

①種苗の生産・販売 ②南アフリカ、ケニア、モロッコ ③1999 年に代理店であった南アフリカの老舗種苗会社・メイフォードシーズを買収、在仏の EMEA(欧州、中東、アフリカ)地域統括会社傘下のサカタシード・サザンアフリカとして東部・南部アフリカを管掌。その他地域は主要市場に連絡事務所を置きEMEA地域統括会社が直轄。

サンヨー食品

①即席麺、調味料、トマトペースト、ビスケット、キャンディー、飲料などの製造・販売 ②ガーナ、ナイジェリア ③2013年、シンガポールに本拠地を置く農業商社オラムの ナイジェリア食品子会社に出資して、即席麺の合弁企業を設立。2014 年、オラムが 新たに設立した西アフリカの食品事業持株会社株式を 25%取得。周辺国での即席 麺や調味料、飲料などの総合食品事業に提携を拡大。

日本たばこ産業

①たばこの製造・販売 ②南アフリカ、ザンビア、マラウィ、エチオピア、スーダン、タンザニア、南スーダン、ナイジェリア、エジプト、チュニジア、モロッコ ③1999 年米 国 RJR ナビスコ社より米国外たばこ事業を買収したことを契機に参入。以降、スーダン(2011)、エジプト(2012)、エチオピア(2016)等で、地場たばこ企業を買収。

鳥取再資源化研究所

①農業資材(土壌改善ができる多孔質ガラス発泡材「ポーラスα」等)の製造・販売。②モロッコ ③2008 年以降、モーリタニア、ケニア、セネガル、モロッコ、ソマリアにて調査プロジェクト等を実施。2017 年、モロッコにて販売会社設立。

LIXIL

①簡易トイレ・SATO™ 開発・販売。②南アフリカ、ケニア ③2011 年、アメリカンスタンダード社を買収。同社のSATO™プロジェクトを引き継ぐ。バングラデュでの実績を踏まえて2014 年、アフリカに進出。

フジタ

- ①建築・十木事業 ②ケニア、ウガンダ、ガーナ、エチオピア、モザンビーク
- ③2017年より有償、無償のODAの応札に参加。

富士フイルム

①写真フイルム、写真印画紙などの製品販売(フイルム事業)、X線装置や内視鏡といった医療機器および医療ネットワーク商材の販売(メディカル事業) ②南アフリカ、モロッコ ③1970 年代、代理店による写真フイルム・印画紙などの製品販売開始。2010 年頃に医療機器の販売開始。2012 年モロッコに駐在員事務所設立、南アフリカに現地法人設立。

関西ペイント

①建築用・自動車用塗料事業 ②ザンビア、ジンバブエ、スワジランド、南アフリカ、ナミビア、マラウィ、ボツワナ、ケニア、ナイジェリア、モロッコ ③2011 年、南アフリカ企業 Freeworld Coatings (現、Kansai Plascon Africa) を買収。以降、南アフリカ子会社が、ジンバブエ、ナイジェリアの企業に出資。2017 年、ウガンダ、タンザニア、ケニアに展開する Sadolin グループに子会社を通じて 100%出資。日系以外を含む自動車用塗料も展開。

サラヤ

①アルコール消毒剤の現地生産・販売 ②ウガンダ ③2011 年、現地法人サラヤ・イーストアフリカを設立。2015 年、ケニアへ出荷開始、2017 年、サラヤケニア設立。2016 年、ウガンダの病院に全自動医療器具洗浄消毒器導入。日本食レストランを経営する日本企業・COTS COTS への出資を通じて、食品衛生事業の展開を準備。

武田薬品工業

①医薬品販売 ②南アフリカ、ケニア、エジプト ③2010 年、世界エイズ・結核・マラリア対策基金(通称:グローバルファンド)を通じて、アフリカの保健医療人材の育成・強化を図る寄付プログラム「タケダ・イニシアティブ」を開始。2011 年、スイス・ナイコメッド社買収により、南アフリカ・エジプトに拠点を取得。2016 年、TICAD 6 に合わせて「医薬品アクセス」戦略を策定し、ケニアに拠点を設立。

本田技研工業

①二輪車、四輪車の製造・販売 ②南アフリカ、ケニア、ナイジェリア ③1979 年よりナイジェリアで二輪車現地生産、2013 年より四輪車輸入販売、2015 年より四輪現地生産。1980 年代よりケニアで四輪車輸入販売。2000 年より二輪車輸入販売。2013年ケニアに二輪車の生産・販売の拠点として現地法人を設立。その他、南アフリカに進出。

ヤマハ発動機

①船外機・ボート販売、二輪車製造・販売、簡易型小型浄水装置(クリーンウォーターシステム)の販売事業 ②51カ国に事業展開 ③1960年代南アフリカに販売特約店設立、ODA 関連事業(船外機販売等)に着手、二輪車製造開始。

コマツ

①建設・鉱山機械の販売・サービス ②南アフリカ、ケニア、セネガル、ザンビア、ナミビア、ボツワナ、モザンビーク ③1961 年、南アフリカに販売代理店設立、1997 年現地法人化。南アフリカ周辺国にも現地法人設立。その他、支店、駐在員事務所、サービスサポートセンター、トレーニングセンター等を展開。

日立建機

①建設・鉱山機械の販売・サービス ②ザンビア、南ア、モザンビーク ③1965 年南アに代理店を設立、1976 年駐在員事務所を開設、1998 年南アの代理店を買収し、現地法人設立。以後、モザンビーク(2010 年)、ザンビア(2010)に現地法人設立。

日本信号

①交通信号機の販売 ②ウガンダ ③首都・カンパラにおける交通管制センターの整備・交差点の信号化に係る ODA 案件により、道路信号機器を提供。

NEC

①通信・放送インフラ(情報通信機器、放送機器等)の販売、セキュリティシステム (指紋照合、顔認証等の生体認証)の提供 ②南アフリカ、ケニア、ナイジェリア、アルジェリア、エジプト、リビアほか ③2011 年南アフリカ、2012 年ナイジェリアに現地 法人設立。2015 年、南アフリカのシステム開発企業 XON 社と資本提携、2018 年に子会社化。

シスメックス

①検体検査機器・試薬・ソフトウェアの開発・製造・販売・サポート ②南アフリカ、ガーナ、ブルキナファソ、ナイジェリア、エジプトの現地法人を拠点に 53 か国で販売およびサービス・サポートを展開 ③1980 年に設立した地域統括拠点(ドイツ)がアフリカ進出を開始。2001 年代理店販売開始。

公文教育研究会

①教育サービス(公文式教室)の提供 ②南アフリカ ③1991 年南アフリカで教室開設。1996 年ヨハネスブルクに現地法人設立。南アフリカのほか、ケニア、ザンビア、ナミビア、ボツワナにて教室展開。

ナリカ

①理科教材の製造・販売 ②ケニア ③過去の日本の支援によって設立された、理数教員養成研修センター(CEMASTEA)が機能していたこと。中小企業海外展開支援事業(JICA)の 2014 年案件化調査と 2015 年普及実証事業を活用した「児童・生徒中心の学習を支援する理科教材」の普及実証事業を実施し、現地における足がかりが構築できたこと。

豊田通商

①自動車、食品、化学品、資源・エネルギー事業等多数 ②100%子会社である CFAO 社を通じ、リビアを除くアフリカ 53 カ国に事業展開 ③1964 年、日本製完成車の輸出を開始。1991 年、アンゴラ自動車代理店に出資。2000 年、アフリカ統括拠点を南アフリカに設置。2012 年、CFAO を買収。

丸紅

①自動車、食品、化学品、資源・エネルギー、プラント、ICT 事業等多数 ②アンゴラ、ボツワナ、南アフリカ、モザンビーク、エチオピア、ケニア、ガーナ、コートジボワール、ナイジェリア、アルジェリア、エジプト、リビア、モロッコ ③1957 年カイロ、1961年ナイロビに出張所を開設。2015年アフリカ統括を南アフリカに設置し、サブサハラ・アフリカ地域を管轄(マグレブ地域は欧州 CIS 統括管轄下、エジプト・リビアは中東統括管轄下)。

トリドール

①飲食店経営 ②ケニア ③2015 年、ケニアにファーストフード店「Teriyaki Japan」を 2 店開設。翌年、現地企業に譲渡。2016 年、ウガンダの日本人経営レストランに 出資。

損害保険ジャパン日本興亜

①現地提携保険会社を通じた損害保険サービスの提供 ②南アフリカ ③2014年4月、日系損害保険会社として初めて南アフリカに駐在員事務所開設。2017年、南アフリカ Sanlam、Santam およびモロッコ Saham と提携。

東京海上日動火災保険

①生命保険・損害保険サービスの提供 ②南アフリカ、エジプト ③2015 年、南アフリカ駐在員事務所開設、南アフリカ Hollard 社と提携。

三菱 UFJ 銀行

①銀行業務、国情調査、エージェント業務 ②南アフリカ、エジプト ③1961 年ヨハネスブルク駐在員事務所、1962 年カイロ駐在員事務所を開設。1999 年エジプト投資庁と業務提携、2010 年アフリカ輸出入銀行と業務提携、2011 年エジプト Commercial International Bank と業務提携、モロッコ BMCE との業務提携、2013 年南アフリカ貿易投資庁と業務提携、2014 年南アフリカ FirstRand グループと業務提携。2016 年モロッコ投資庁と業務提携。

1. なぜアフリカか? きっかけ・決め手はどこに?

1. さまざまなエントリーポイント、それぞれのアプローチ

「最後のフロンティア」、アフリカの潜在性や市場としての魅力・可能性が、日本でも認識されるようになってきた。豊富な天然資源、膨大な人口、拡大する中間層、開発課題を梃子とするイノベーションのうねりなど、アフリカの「光」が人々の注目を集めている。

初めてアフリカで開催された 2016 年の第6回アフリカ開発会議 (TICAD VI) を契機にアフリカを訪問し、その活力と経済・社会変革に向けた意欲を実感した企業関係者の多くが、アフリカと自社との接点を探り始めている。

ただ、そうした可能性を知ることと、実際にビジネスを始めること、さらに、現地に 人を送り、拠点を設けることの間には、まだ大きな壁が横たわっていることも事実だ ろう。

一口にアフリカと言っても、その領域は広大で、54の国々は地勢や産業、制度、 文化などあらゆる面で多様であり、どこに最初の一歩を踏み出すべきかを見定め るのも容易ではない。

こうした中、アフリカビジネスで先行する各社は、一体どこで、何を契機にゴーサインを出したのか。最初の一歩、そして、さらに大きな飛躍に踏み切った経緯は何なのか。この問いに対する答えも、実は、セクターや企業の規模、ターゲットとする顧客像により、実に多様であることが分かった。

①グローバルにビジネスを展開する上で、当然の選択肢としてアフリカ進出を決めた企業、②自社ビジネスの将来の中核市場と定め、息長く市場を知り、育て、浸透することを選択した企業、③海外展開を目指す中で、競合との関係から「勝ち目」のある市場を求めた結果、アフリカにたどり着いた企業、④現地やビジネスパートナーからの提案・要請に真摯に応えることが事業拡大につながった企業等、そのストーリーは実に多彩である。

(1) 当然の選択肢としてのアフリカ

「なぜアフリカか」という問い自体があまり意味を持たないケースもある。グローバルに市場を求め、事業を展開する企業にとって、アフリカも当然その戦略の一部に含まれる。「アフリカだから」と決して特別視はしていない、というのである。

コマツ (2018年2月時点)

創業の精神の筆頭に「海外への飛翔」が挙げられているように、もともと 海外志向が強かった。アジア、中近東への進出と同時に、アフリカにもマー ケットや案件があったので進出した。「アフリカだから」という事情はない。

トリドール (2018年3月時点)

全社的に、「世界 6,000 店舗」を目標に、世界戦略を打ち立てているが、 実際の進出地域には偏りがあった。アジア、欧州、北米など、行きやすいと ころだけでは、6,000 店舗という目標は達成できない。

また、企業文化として、他の企業が進出していない地域に進出したいという、いわゆるベンチャー精神があった。

日本たばこ産業 (2018年1月時点)

グローバル市場においてアフリカは、ポテンシャル市場という位置づけである。マーケットエントリーに制約があるところもあり、収益性の向上に時間を要する場合もある。しかしながら長期的な戦略に基づき市場参入し、プレゼンスを高めていく。(自社の)ビジネスプランを作る上では、「アフリカだから」と特別視するのではなく、その市場が事業戦略上適切であるかに基づき判断をしている。

中には、海外事業全体の拡大を図るために、パートナーとなりうるグローバル・カンパニーを探した結果、南アフリカを本拠地とする企業との提携に至った、という例もあった。検討段階で、特にアフリカ進出を狙っていたわけではなく、「アフリカ発祥の企業」を特別視することもなく、企業文化に共感した上で買収を決断したという。

(2) 将来の中核市場を押さえる

現在の主力市場――中国・インドなどアジア諸国――が成長のピークを迎える時期はいつか。その後、10年、20年後に、自社製品の主力ユーザーは世界のどこにいて、中心的な市場はどこに移るのか。

このような長期的な視点から、人口・経済成長・購買力の推移を見通し、次に「来る」市場はどこかを考えた結果、アフリカに着目したという企業は多い。ただ、そこから実際の進出に踏み切るには、自社事業が成り立つかどうかを冷静に判断する姿勢と、時間をかけて浸透し、市場の成熟と収穫を待つという長期視点に立った決断と覚悟が必要になるようだ。

カゴメ (2018年3月時点)

長期的な視野に立って、統計・調査などで将来の市場の伸長性を計算 し、アフリカの消費が伸びていることに注目した。中でも、トマト事業の浸透 に必要な、トマト消費と栽培の文化があって、他の強いプレイヤーがいない 中西部、優良なパートナーのいるセネガルを選んだ。

(3)「手つかず」の市場を求めて

企業がグローバルな事業戦略を立案する上で、重要な要素は「競合」の存在である。国内市場の縮小や寡占化という将来展望を踏まえて、海外に活路を見出すのは、業種・業界、企業規模を問わず、多くの日本企業に共通する宿命だ。

その流れを決めた上で、先行する欧米企業がどこに展開しているのか、それに 対抗する比較優位はあるのか、あるいは、それら先行者が未開拓の市場はどこか といった問いを重ね、「アフリカ」に行きついた企業もある。

日本信号 (2018年1月時点)

アフリカ以外の地域では、自社製品に関して、日本とは異なる標準規格が既に浸透している。アフリカは、まだ欧米の規格が完全には浸透していないため、ここに参入の余地があるという判断があった。

そうした時に、コンサルタントからの引き合いを受けて、ウガンダに交通信 号機を納入したことが、アフリカ進出の第一歩となった。

(4) 現地・パートナーからの提案・要請を受けて

アフリカで暮らす大多数の人にとって、私たちが当然のように日本で享受している生活、サービス・製品は、「当たり前」とはほど遠いものだろう。

留学等でアフリカから日本にやってきた人が、自分達の問題を解決し、生活の 改善のために切実に必要なものを見つけ出すこともある。そして、それを何として も自国に持ち帰りたいという、たった一人の強い思いが、日本企業の進出につな がることもある。

鳥取再資源化研究所 (2018年2月時点)

モーリタニアから鳥取大学に来ていた留学生が、帰国後に、ポーラスα (廃棄ガラス瓶を原料とする土壌改良材)を自国に入れたいという思いを持ったことが契機となって、県の補助金や JICA のスキームを活用して、モーリタニア、ケニア、セネガルで自社製品の実証実験を行った。

その過程で良いコンサルタントとの出会いもあり、最終的には、ビジネスとして成立させるため、一定の購買層がいる国に行かなくてはという判断から、モロッコに進出した。

また、思わぬきっかけでアフリカに「深入り」することになった企業があることも興味深い。

例えば、日立建機は、現地パートナーや顧客からの強い要請に応えていく中で、 代理店を介した事業から現地企業の買収へ、周辺国へのさらなる拠点拡大へと、 南部アフリカにおける事業を拡大・深化させている(章末参照)。

また、豊田通商も、もともとはトヨタ自動車のシッパー業務という輸出ベースの事業を行っていたが、現地代理店株主がトヨタ自動車との直接貿易を提案し、豊田通商としての商圏消失の危機に直面した。この時、現地担当者は、「むしろこの機会に代理店経営に乗り出すべき」との提案を、集中在庫保有などの代理店向けサービス拠点の設立という中長期の構想と共に経営トップに持ち込み、当時の役員を丸一日かけて説得したという。その結果、現地代理店への資本参加に踏み切り、「現地で価値創造をする」という現在の方針の基盤ができたのだという。

これらのケースは、一見受け身に見えるが、タイムリーで果断な意思決定が、将来に向けた重要な投資につながった例と言えるだろう。

その他にも、国際機関、JICA・JETRO 等へのプログラムへの参加を通じて、自社の製品・サービスに対する現地からの熱烈な歓迎を受け、それに着実かつ誠実に向き合ったことが、現在のビジネスの基礎を作った、という事例も複数見られた。 (Ⅲ. (3)参照)

2. 経営トップの強い思いと覚悟、現地理解が道を拓く

企業規模やセクター、事業特性によってアフリカとの出会いはさまざまだが、いずれのケースにも共通するのは、経営トップに、アフリカに対する強い思いと、ビジネスの場として見たアフリカに対する深い理解があったことである。

(1)経営トップの強い思い

経営トップのアフリカに対する強い思い、困難な市場に挑む覚悟は、組織全体にアフリカビジネスに対する理解を生み、見出された機会・契機を実際の行動に繋げる上で、大きな推進力となる。

武田薬品工業(2018年5月時点)

2011年のナイコメッド社の買収により新興国事業が拡大し、グローバル・カンパニーとして、低中所得国における医薬品アクセス改善への取り組みが強化された。

欧米企業の活動を知るクリストフ・ウェバー社長は、自ら、医薬品アクセス (Access to Medicines) に対する強いコミットメントを対外的に発信している。

日本信号 (2018年1月時点)

アフリカ進出の背景には、経営者の思いとアフリカ市場への期待があった。降簱洋平 会長は、常に市場としてのアフリカに期待を持ち、進出を狙っていた。こうしたトップの思いもあって、会社全体として、アフリカは巨大市場であり、アジアに次ぐ重要な市場だという見方が根付いている。

トリドール (2018年3月時点)

社長は「やるぞ」と言っていて、アフリカ市場の将来性に大きな期待を寄せている。事業を行うプレイヤーはまだ圧倒的に少なく、間違いなく市場はある。社内でもきわめて関心が高い。

鳥取再資源化研究所(2018年2月時点)

(アフリカ進出を巡り、)社長に対して、社外や株主からは反対もあった。また、小規模な企業、ビジネスであることから、販売代理店経由での輸出ではなく、100%現地子会社設立という形態での進出に対して、JETRO等から過大な負担に対する懸念が示された。しかし、社長の「アフリカ進出が可能だ」と証明したいという意気込み、「日本の中小企業のロールモデルになる」というモチベーションから、進出を決断した。

(2) 経営のアフリカ事業への理解

経営トップをはじめとする本社経営層が、アフリカの現状に対する深い理解を持ち、進出当初の困難やリスク、ビジネスが成立するまでの長い時間軸を許容することは、継続的にビジネスを進めていくための土台として、極めて重要である。

自動車•輸送機 (2018 年3月時点)

会社創立直後から、もともとアフリカは視野に入っていた。規模的に見た 潜在性・可能性には疑いはないが、問題は、「いつ(収益性のある市場とし て成熟するのか)」ということ。タイミングは読めないが、その時のために、 今、できることをやり続ける。

社内ではアフリカ市場に対する理解が醸成されている。他事業部と事業評価の指標が大きく異なることはないが、アフリカ事業が CSR 的な意味を持つことは勘案されている。

電機・精密 (2018 年4月時点)

アフリカビジネスは進展が遅いため、予算化した案件が想定の期内に収まらないことがある。ある程度時間がかかるということは見込むべき。

この点、自社の経営層は既に理解をしている。全力を尽くしながらも、結果が伴わないという経験をしている。会社全体が長期的な覚悟を持っており、また、最終的には大きくなる市場だということも認識している。

また、当初は、現場と本社との間に温度差があったものの、現地での実績が上がるにつれ、社内の認識や対応が変わって行ったという例もある。

富士フイルム (2018年3月時点)

次の市場として BRICs が注目を集めていた時に、自社も新興国に注目 するようになった。その際、新興国市場の開拓に関する投資が、社内上、全体の収益に影響を及ぼさないよう、特別枠が設けられたことは大きなメッセージとなった。首脳・閣僚の外遊時に、本社の経営層も頻繁に中東・アフリカ両地域を訪れてくれた。

ただ、新興国市場の中で、中東・アフリカは最も注目されておらず、本社から大々的な権限を委譲してもらっていながら、レポーティングは求められていなかった。2011年度末に、海外事業全体が予算達成困難だった中、ガーナでGEを逆転して案件を受注したことをきっかけに、アフリカに対する社内の見方が変わった。

【日立建機】

「出ざるを得ない」の連鎖が、地域的・面的な事業拡大の基礎に

- アフリカへの進出は、当初は、現地パートナーや顧客からの強い要請によって、「進出しないわけにはいかなくなった」という事情による部分があった。
- 1960 年代から現地代理店を通じ、製品の販売を継続してきた。 転機は 1998 年、長年の実績がある現地代理店を買収し、南アフリカ会社 を設立したこと。当時、現地代理店は赤字で、代理店の親会社からは、撤 退するか、日立建機が買収して継続するか、という提案があった。 思い切って買収した結果、想定していた期間内に黒字化を達成しただけ でなく、南アフリカやその周辺国へ事業を展開する足掛かりを作ることに つながった。
- 2度目の転機は 2008 年、ザンビアへの支店開設。当時、ザンビアの顧客から、保守サービスを向上するために現地に拠点を作れないか――という強い要望が挙がっており、これにお応えしなければ取引を切り替えられる恐れもあったが、現地の将来性を考えた結果、支店開設を決定。これが功を奏し、実際に現地に支店を開設し、当社の顔が顧客に直接見えることで、顧客の信頼感や市場でのプレゼンスが格段に高まった。これを受け、2010 年にはザンビア支店を格上げすることにして、現地の部品再生・販売サービス会社を立ち上げるに至った。
- 進出の経緯は当初は「受け身」に近かったが、結果的に進出したことは事業の拡大につながった。製品からアフターサービス、部品再生など、新製品以外のバリューチェーンまで一貫した部品・サービス体制の拡充によって顧客の信頼を勝ち取ったことは大きい。業績も順調に伸び、南アフリカの実績ある人材を獲得したことが、周辺諸国に関する理解やネットワークの構築をもたらし、ひいては、南部アフリカ全体での事業拡大の基礎になったと実感している。

(2018年1月時点)

Ⅱ、将来を見据え、今、進出

人口構成、経済成長率、消費動向等を総体として見た場合、アフリカの市場として の潜在性に疑いの余地はない。ただ、個々の企業にとっての問題は、どのような時間 軸で採算が取れるようになるのか、市場が成熟するのはいつかというタイミングである。

実際に、新興国全体を視野に入れた場合、アフリカが「将来の市場」であることには 賛同しても、自社の話となれば、「まだ早いのではないか」という反応を示す経営者は 決して少なくない。

しかし、進出企業の経験、生の声を聴いた結果、アフリカビジネスに意欲があるならば、一歩踏み出すべきタイミングは「今」に他ならないという思いを強めることになった。その背景には、アフリカという市場の特性や、アフリカを取り巻く他の国々の動きという要因がある。今後、時間が経てば経つほど、アフリカに進出するハードルは高くなる一方だ。今決断し、思い切って動く必要性について、実際に各社の声を見てみたい。

1. 将来の主力市場に今から入り込み、長期目線で取り組む

「今がアフリカ進出の好機」だということは、今現在、アフリカ各国が日本企業にとって採算性の高い、「儲かる」市場であるという意味ではない。アフリカの消費者の間で、日本製品の品質・性能、多様性に釣り合うだけの十分な需要が熟すのは、まだ先のこととなるだろう。

しかしながら、アフリカの全人口に占める中間層の割合が約3割に達し、今後、一層拡大していくと言われる中、成熟の時が到来してから動き出しても時は遅い。アフリカを知る多くの企業は、早い段階から現地に入り込み、地域に根を張ることの重要性を認識して、息の長い取り組みを始めている。

自動車・輸送機(2018 年3月時点)

今まで「シンプルで長持ち」といった価値が求められてきた。インド、中国の製品との競争が激しいが、いずれ、消費者のニーズが多様化した際には、自社の強みが活きる。一定規模を見込める入札案件に関するビジネスがあり、この安定的な基盤があることで、先を見越した投資もできる。

また、未知の市場を開拓するにあたって、自ら取れるリスクの範囲で小さく事業を始め、経験やノウハウを蓄積することを当面の課題と位置づけている企業もある。

日本信号は、「将来的にアフリカの鉄道ビジネスに本格参入することを目指す。それに向けて、まずはウガンダの信号機ビジネスで勉強中」とのことだ。

さらに、BOPビジネス、社会課題解決を通じて市場理解を深めつつ、自社ブランドの浸透を図り、段階的に主力事業の展開やスケールアップに備えている企業もある。

サラヤ(2018年3月時点)

経験を蓄積させることが重要。まずは現地での生産・販売も小規模で始めて、実際にアフリカでプレーしてみることを重視している。

消毒は、「手洗い」という文化を作り、浸透させる啓蒙活動が必要であり、時間がかかる。並行して「衛生」を基本に、食品衛生・冷凍食品製造などの事業に取り組んでおり、こちらは足が速く、消費も早いという特徴がある。カンボジアで実施している食品関係の事例をケニアに持ってくることで、中長期的なビジネス(消毒)と短期的なビジネス(食品)をうまく組み合わせていく。

同様に、LIXIL は、現在はソーシャル・ビジネスとして、簡易トイレ・SATO™の普及に取り組んでいるが、いずれ市場が発展すれば、日本で販売しているような、より高価格帯・高付加価値の商品を展開する方針だという。その意味で、SATO™ビジネスは、アフリカの社会課題解決への貢献であるとともに、LIXILブランドの早期浸透と将来の事業展開につながる「種まき」ととらえることもできる。

これらの企業は、いずれも、長期的な視野に立って、アフリカ進出を進めているが、その際の具体的な時間軸はどのくらいだろうか。進出企業の多くは、少なくとも 10 年単位でじっくりと腰を据えて取り組み、試行錯誤を重ねる姿勢である。

武田薬品工業(2018年5月時点)

アフリカビジネスについては、長期投資(20~30年)を前提に取り組んでおり、短期での投資回収には重点を置いていない。

アフリカは、実際に出てみないとわからない部分が多い。 段階を分けて 小さくスタートし、様子を見ながら発展させていく方針である。

自動車・輸送機 (2018 年5月時点)

現在の主力市場は中国、インドなどアジア。今後の若年層の伸び等を考えると、次はアフリカしかない。一足飛びに、大きな成果を出すのは無理だし、リスクも大きい。毎年毎年、確実な成長、拡大を目指すものの、経営を軌道に乗せるためには、10年以上は現地で事業を継続する根気強さと粘りが必要だと考える。

海外展開の基本方針は、「小さく産んで大きく育てる」。将来的には現地 生産を視野に入れて開拓していく。

フジタ(2018年1月時点)

2025 年に向けた自社の長期ビジョンでは、「海外インフラエ事の拡大」が成長戦略の一つである。15 年程前にアフリカの ODA 案件を受注したが、関与は一旦そこで終わっている。今回、ゼロからアフリカ事業を再開するにあたっては、(人を派遣して、工事が完了すれば撤収というような)いわゆる「落下傘」の仕事ではなく、その地域の社会に役立つサービスを提供するような仕事をしよう、という方針である。さらに、20~30 年間、腰を据えて商売できるか、という視点も加わった。

サカタのタネ (2018年4月時点)

アフリカで成果を上げるには時間がかかるので、気長に取り組む必要がある。現地企業を子会社化し、自社グループの一員として他地域と同様の管理を行うと、現地の実情に合わず高コスト体質になってしまうこともある。 現地で自活してオペレーションができるようになるまでには、相当な試行錯誤の時期があることを想定する必要がある。

ナリカ (2018年3月時点)

学校教育を支える企業として、元々長期的なビジネスマインドがあり、ケニアで結果を出すべく、ケニア政府が掲げている Vision2030 (10 年先)を見据えて取り組んでいる。

近視眼的ではなく、長期的な視野を持つことが重要であり、自社の事業の範囲を越えて柔軟に捉える必要がある。

2. 他社が入り込む前に押さえる必然性

日本から見ると、「将来の市場」であるアフリカにも、欧州を始めとするグローバル企業、インド・中国等の企業が進出している。セクターによる差異はあるものの、アフリカの主要国では、主だった市場のプレイヤーが出揃いつつあるようだ。

「先行者利益」の重要性は、当然、アフリカにも共通する。 いかに迅速に消費者の 心をつかみ、ブランドを根付かせるかという競争はもう既に始まっている。

自動車・輸送機 (2018 年3月時点)

アフリカの消費者には保守的な面もあるので、一旦定着したブランド・製品から自社に切り替えさせるのは生半可なことではない。他社に市場を制覇される前に、先んじて手を打つのが鍵だと思う。一方で、どうやって現地で当たるものを発掘するかは簡単ではない。

関西ペイント (2018年3月時点)

(グローバルな事業展開を検討し始めた当時、)欧州の大手企業がまだ 進出していない地域がアフリカ・中東だった。レイトカマーが後から一般消 費者向けの市場に自前で入り込むのは非常に難しい。

「先行者利益」の奪い合いは、何も市場シェアに限ったことではない。現地市場を知悉し、ネットワークを持つパートナーの獲得という観点でも、他が動く前に押さえる発想が必要になる。ケニアの経済団体(KEPSA: Kenya Private Sector Alliance)幹部によると、日本企業にとって、有望なパートナーとなり得る地元企業の数は、一つの業界に数社程に限られ、早く動かなければこうしたパートナーとの関係構築もままならないという。実際に、損害保険ジャパン日本興亜も、早期進出の意義として優良なパートナー獲得を挙げている。

損害保険ジャパン日本興亜 (2018年6月時点)

2013 年半ば頃、TICAD V に関連して、今後数年かけて、官民連携でアフリカに大々的な投資を行うという報道がなされていた。当時、日系の損害保険会社がアフリカに進出していない中で、当社は本格的なアフリカ進出の検討に入った。南アフリカには日系企業 200 社が進出し、事業を拡大させていく中で、2014 年 4 月に日系保険会社として最初に進出し、イニシアティブを取りたい、という思いもあった。

その後、他社損保も進出したが、他に先んじて進出したことで、現地最大手の保険会社と提携できたことは最大の収穫だった。

新しいチャレンジは、業績が好調な時がチャンスである。日本企業の好業績が伝えられている今が挑戦の時期だと考える。

Ⅲ、進出のカギはパートナーシップ

1. 進出企業はどのようなパートナーシップを構築・活用したか

アフリカへの進出、市場開拓を目指す企業は、その過程で、実にさまざまな壁に直面する。ただ、特に日本企業に固有の大きな壁とは、進出を決定する以前に、そもそもアフリカを良く知らない、なじみがない、検討のための情報をどう手に入れるのかも手探り状態——というような、"Familiarity"不足だと言える。

この Familiarity をゼロから自前で蓄積し、ネットワークや人脈、知見を開拓するには膨大な時間がかかる。アフリカでは、既に数世代にわたって事業を行っている欧州企業、豊富な資金力と機動力で進出を加速するアジア諸国が活躍している。日本企業にとって、足場を築くまでの時間的な猶予は限られている。

進出企業の多くは、この Familiarity の壁を、多様なパートナーシップの構築・活用によって乗り越えたようだ。

各社によるパートナーシップ構築・活用の背景には、企業経営者の粘り強い取り組み、戦略的な調査と分析、幸運な出会い、企業同士の交流・共感など、とても豊かなストーリーがある(章末 関西ペイント事例参照)。

ここではまず、「誰と、どうパートナーシップを組んだのか」という観点から、①現地企業等とのパートナーシップ(12社)、②第三国企業等とのパートナーシップ(5社)、③政府機関・国際機関の活用(7社)、④独自開拓・販売代理店等の活用(6社)という分類に添って、いくつかの事例を紹介したい。

(1)現地企業とのパートナーシップ

アフリカ各国の市場特性や文化、諸制度に最も良く通じているのは、やはり、 現地の地元企業である。自社と共通する、または相互補完性のあるビジネスを 既に行っている企業とのパートナーシップ形成によって、アフリカへの一歩を踏 みだした企業が多い。

現地パートナーが持つ市場への Familiarity を活用することで、ビジネスリスクを軽減し、日本からの技術やシステム、経営ノウハウを組み合わせることで、相互補完的にビジネスを拡大していくケースが多く見られた。

金融セクターの場合は、アフリカに進出している日本企業の事業サポートや 情報収集が当初の進出目的であり、現地企業のみならず、官公庁との業務提 携からスタートする例が多いようだ。 現地パートナーとの協力が、進出国、一国内には止まらず、次の展開機会に繋がるケースもある。特に、南アフリカなど地域の主要国のパートナーを獲得したことが、周辺国に関する知見・ネットワークを持つ人材の獲得につながり、「次の一歩」を生んだ事例もある。(→第1章 日立建機事例等)

(2) 第三国企業とのパートナーシップ

アフリカと歴史的・経済的に深く結びついている第三国と連携し、一緒にアフリカに進出する方法もある。そのパートナーとしては、イギリス、フランスなど欧州の旧宗主国に加え、東部アフリカと世代を超えた交流を持つインド、トルコのような中東諸国等、さまざまな例がある。例えば、サンヨー食品は、シンガポールを拠点とするグローバルな農業商社、Olam International との提携によって、ナイジェリアでの事業拡大を果たした(章末参照)。

また、豊田通商は、2012 年にフランス商社 CFAO との提携によって、アフリカ全域に及ぶ商圏を確立している。

豊田通商 (2018 年1月時点)

将来の経済成長に期待し、西アフリカへの進出を検討していたのだが、全く足掛かりがなく、長年手が打てずじまいだった。西アフリカでは、フランスの CFAO 社がマルチブランドを扱っていて市場シェアも高く、成長のポテンシャルが高い企業であると感じており、当社として何かコラボレーションができないか、かねて動向を注視していた。

そうした中で、CFAO 社が売却されそうだとの情報をキャッチし、いち早く プロジェクトチームを編成して株式取得に動き、2012年、TOB により子会社 化した。

これによって、当社に欠けていた西アフリカをすっぽりとカバーすることができ、ビジネス・ネットワークがアフリカ 54 ヵ国中 53 ヵ国に広がった。また、多くの有能なアフリカ専門人材を保有できたことは、貴重な財産である。

(3) 政府機関・国際機関のネットワークを活用

パートナーシップを組む相手は、民間企業には限られない。日本やアフリカ 各国の政府関係機関、国際機関など、パブリック・セクターのアクターは、ビジネスの力をアフリカ開発に活かそうという認識と意欲を高めている。

大使館、JICA、JETRO、そして国連機関の名前を挙げると、民間企業、特に

中小企業やスタートアップからは、「敷居が高い」、「どう接点を持ったらよいのかわからない」といった声も聞かれる。しかし、これら機関は、それぞれの専門性、長年にわたり培ってきたノウハウ・情報を持ち、民間支援のためのさまざまなスキームを準備している。

リスクを抑えながらアフリカと接点が持てる、情報・資金・ネットワークなど、外部のリソースを活かして自社に足りないものを取り込めるなど、さまざまな可能性を貪欲に追求することが、道を切り拓く。

カゴメ (2018年3月時点)

進出に向けた現地調査の段階では、JICAから(調査)費用を含むサポートを、事業化段階では、JETROから資金補助、会社設立ノウハウやコネクションの面でサポートを受けた。

当初は独力で事業プランを達成できると考えていたのだが、実際には、 現地の農業を熟知した人材や、コネクションが必要だった。そうした面での JICA からの協力がなければ、事業化は達成できなかっただろう。

他の国での経験から、海外で現地法人を設立する際には、現地の制度に精通した窓口役が必要だと感じていた。今回も JETRO の「アフリカビジネス実証事業」に応募したことで、現地の制度理解、コネクション等、得られたものは大きかった。

鳥取再資源化研究所 (2018年2月時点)

県や中小企業庁、JICA、JETRO等、できるだけ外部リソースを活用した。 アフリカは、他の途上国地域と比べると相対的に未発達であるがゆえに、 JICA等の社外のリソースが使いやすい。JETROは、JICAにはない、現地 の経済界とのつながりを多く持っており、ビジネスの観点では力が大きい。 また、海外事業に係る資金は、基本的には外部リソース(補助金)を活用 し、銀行につなぎ融資をしてもらった。

中小企業のアフリカ進出は、良いコンサルタントに出会えるかで6~7割が決まる。2~3割は現地のカウンターパート、そして残り1割は、経営者の決して諦めない気持ちだと思う。

ナリカ (2018年3月時点)

日本とケニアの間で長期間実施されてきた理数教員養成プロジェクト (SMASE プロジェクト)が終了していたこと、その成果物として、CEMASTEA という国立教員養成研修センターが完成し、毎年全アフリカから多くの理数 科教員がそこで研修を受けていることを知った。

学校教育向けの理科教材事業は、教育省など政府機関との良好な関係を築く必要があるため、この(先行する)プロジェクトを通じて構築された日本政府とケニア政府との強固な関係と、順調に機能している教員養成研修センターが、ケニアへの進出の判断の決め手となった。

アフリカの公的機関も、投資誘致や民間企業との連携に意欲的に取り組んでいる。サンヨー食品は、駐日ナイジェリア大使館が主催するミッションへの参加をきっかけに、有力なパートナーとの関係構築に至った(章末参照)。日立建機は、アフリカの地域開発機関との接点を糸口に、自社が直面する課題について、進出先の政府と直接交渉するルートを開拓した。

日立建機 (2018月12月時点)

アフリカ連合 NEPAD(※)の幹部と面会した際、アフリカ各国が大陸規模の自由貿易圏構築に合意していると聞いた。しかし実際には、自社が進出している南部アフリカの国同士でも、関税や通関のロジの問題が残っていて、事業の円滑な展開・拡大の障壁となっている。

NEPAD の長官に、この問題が解決されれば、ザンビアにある工場を地域のハブ工場として位置付け、より多くの雇用を創出できる、という展望を伝え、進出国政府の首脳と直接交渉する様、展開を始めることができた。

※NEPAD(アフリカ開発のための新パートナーシップ)は、2001 年に採択されたアフリカ 自身による開発のためのイニシアティブ。この実施を担うNEPAD計画調整庁は、アフ リカ連合の公式な開発機関(AUDA: African Union Development Agency)に改組され る。

自社の事業領域と関連性の高い分野を専門とする国際機関との連携が、進 出のきっかけ、後押しにつながった例も少なくない。これは特に、保健、衛生な ど、開発に直結する課題を事業領域とする企業にとって、親和性の高いアプロ ーチだろう。

サラヤ (2018年3月時点)

UNICEF 主催の視察に同行してウガンダを訪問した。医療施設を訪問した時、アルコール消毒が行われていないことに気付いた。夜には地元産の蒸留酒がふるまわれたのに、医療現場では「なかなか寄附してもらえない」ということで消毒剤が使われていない。(蒸留酒を作るための)蒸留設備はあるのだから、工程を重ねれば十分な度数のアルコールを製造できる、ウガンダこそアルコール製造の適地だと確信した。これは現地に行ってみなければ、わからないことだった。

日本のNGOを通じて、政府が資金拠出している海外の団体と連携するなど、NPO/NGOとパートナーシップを組み、お互いに補完しあいながら事業を進めている。

LIXIL (2018 年3月時点)

(トイレの普及、衛生環境の改善という共通課題について)マーケットや現地の社会的課題を知っている国際機関・NGOから情報をもらい、それを元に当社が事業・ビジネスを作る、という分担で協業しながら取り組んでいる。

衛生課題解決の分野には、UNICEF、世界銀行、各国衛生省などが力を 入れて活動しているので、それらの機関とパートナーシップを組み、商品の 認知度を向上させるのが効果的だ。

(4) 独自開拓の企業は販売代理店を活用

特定のパートナーシップに依らず、独自に市場開拓に取り組む企業にとっては、現地や第三国の販売代理店との関係構築が、事業の足場として重要なようだ。時間と闘いながら事業を立ち上げていく中、まっさらな人材を採用し、一から育てる余裕はない。そのような場合や、政府とのコネクションがものを言う製品・事業の場合、既に経験・ネットワークある現地人材を取り込んでいくことが、成功への近道となる。

富士フイルムは、中東・アフリカ市場への医療機器展開に向けて、現地に派遣された担当者が自らキーパーソンを発掘し、一人ひとりと直接会って、夢や展望、自社と働くことでもたらされる機会を示しながら、チームビルディングに取り組んだ。その成果は、富士フイルムの新興市場ビジネス全体を見ても、画期的な成果創出につながり、ひいては、社内のアフリカビジネスに対する認識を一新させるに至ったそうである(章末参照)。

2. パートナーシップ構築の意義、パートナーシップによって得られたこと

パートナーシップの価値は、第一に、アフリカという未知の市場に関する Familiarity の補完だが、それぞれの企業は、事業特性や自社固有のリソース、比 較優位を見極めた上で、さまざまな成果をそこから引きだしている。

第一に、異なるバックグラウンドを持つパートナーが組むことで、ビジネスの上流から下流に至る、一気通貫のバリューチェーン構築を実現することができる。

サンヨー食品 (2018年3月時点)

農産物商社であるOlam International は、川上(原料)、川中(製造)には強かったが、川下(販売)は西アフリカのパッケージ・フードビジネスに限られていた。この部分を自社が補完する形で、商流全体を押さえることができた。

第二に、既にアフリカの一部地域に進出していた企業が、地理的な相互補完性の高いパートナーと組み、一気にアフリカ全域を押さえることで市場認知度が高まり、新たなアライアンスを呼び込むことに成功した例もある。

豊田通商 (2018 年1 月時点)

(CFAO 社の)買収によって得られたものを付け加えると、アフリカでのネットワークが広がるにつれて、他の優良企業とのアライアンスのチャンスが広がったことが挙げられる。カルフール、ハイネケン、サノフィをはじめ、欧州企業との事業拡大が進みつつある。

第三に、提携先企業のブランド力という魅力もある。自社ブランドが直接的に消費者の目に触れなくとも、既に定着しているブランドに「相乗り」することで、実利を得る発想だ。

関西ペイント (2018年3月時点)

現地では、敢えて自社ブランドを前面には出していない。提携先企業が持っている、既に現地で馴染のあるブランドの方が、製品の競争力を維持でき流通させやすい。

3. パートナーの選定、パートナーシップを成功させるための秘訣

(1)企業理念やビジネスゴールの共感

パートナーの発掘・選定の「決め手」として、多くの企業は、企業理念とミッション、存在意義を共有できることを挙げた。そこには、事業に取り組む時間軸、市場・顧客との向き合い方等、幅広い要素が含まれる。多くの場合、トップ同士が直接顔を合わせて共感を育んだことが、信頼というビジネスの基盤構築につながっている。

食品 (2018年3月時点)

(パートナーとは)「食を通じて現地の人々の幸せに貢献したい」というミッションと、社会価値を高める CSV 経営の理念など、トップ同士のマインドが合致していた。

カゴメ (2018年3月時点)

パートナーに求める条件は、企業理念の他、品質、収益、事業展開に対する自社方針を共有でき、お互いに親和性があること。合理性のみを追求する企業とは、あまり親和性がないように感じている。直接会えば、第一印象で親和性の有無はわかる。

ただ、文化的な背景や経験が全く異なる企業同士が、価値観を完全に共有するのは容易ではない。その差異を認めた上で、最低限のベースとして、「ビジネスのゴール」をパートナーシップに必要なものとして挙げる企業もあった。

自動車•輸送機(2018年3月時点)

海外のパートナーと、企業のビジョンや価値観を共有するのは難しいが、 最低限、ビジネスのゴールや方向性、お互いが違いを乗り越えて獲得した いものは何かをしっかり確認・共有する。それができないと、後のビジネス・ プロセスもぶれていってしまう。

最低限の経済的合理性は確保しながら、(製品を)売りっぱなしにはしない、一緒に売って、一緒に儲けて、現地の生活レベルの向上に貢献しよう、 という点は共有できていると思う。

(2) 役割分担(シナジー)と継続的対話

もう一点、重要なのは、自社とパートナーとの役割分担、特に、現地企業の判断を尊重する「任せる経営」の実践である。アフリカのように変化の激しい事業環境では、現地を知悉したパートナーに判断を任せ、自社としての強みをもってその経営を補完するという、一定の割り切りが重要なようだ。

日本企業として譲れない部分や、日本ならではの良さを織り込みつつ、現地に根を張るスタッフやパートナーをフルに活用するスタイルを確立することが重要である。

自動車•輸送機 (2018 年3月時点)

顧客や工場の人的管理は現地に任せ、われわれは、自身が得意とする 製造技術・ノウハウを提供することで、シナジーを生み出す。

関西ペイント (2018年3月時点)

(アフリカ事業については)南アフリカ子会社の事業運営にあたっては、 基本的に現地に判断を任せている。一方で、誰を現地のトップに据えるのか、適任者を見極め、送り込む、選ぶのが親会社の仕事だと考えている。

このように、日本から強いコントロールをせず、「任せる経営」と役割分担を徹底する前提として、現地との継続的で多層的なコミュニケーションが重んじられている。

某社 (2018年6月時点)

自社から経営層の過半数を一気に送り込むようなやり方はせず、買収先企業の考え方を取り入れる姿勢をとっている。同時に、経営層だけではなく、組織のあらゆる階層毎に連絡がとり合えるよう、組織同士のネットワークを作る取り組みをしている。深いコミュニケーションを取ることが重要。

関西ペイント (2018年3月時点)

(買収後も)現地パートナーの方針を尊重し、経営陣の入れ替えを行わなかった。「任せる」ことと「コントロール」のバランスにおいては、対等な関係であることを示すことが重要。支配しない分、その代わりに対話を増やして相手の状況を知る。そうした中で、どれだけガバナンスが効かせられるかで、(成否が)決まってくる。

【関西ペイント】

粘り強い交渉の末、現地トップメーカーを買収

- 現社長が三菱商事から自社に転じ、国際本部長に就任した 2007 年を転機に、精力的な海外進出が始まった。それまでは、売上の 60%が国内だったが、今では海外売上が 60%を超えるまでに変化している。
- 単独で海外市場に出るには資金も時間もかかる。自前主義の発想は捨てて、進出方法やマジョリティを取ることにはこだわらない。パートナーとは、理念の共有、信頼関係の構築ができるかどうかを重視する。
- 企業買収のポイントは3つのパターンに分かれる。第一に、自社の足場を 新しく作るため、既に現地に足場を持っている企業。第二に、自社にはな い技術を持っている企業。第三に、他社に買収されると非常に困る企業。
- 世界的に業界再編が進む中で、欧米大手企業がまだ進出していないのが中東・アフリカだった。将来の需要拡大を期待し、早期参入を目指すことにした。
- アフリカについては、現社長の伝手で、南アフリカのトップメーカー、Freeworld Coatings が買収できそうだ、という情報を入手した。すぐに交渉したのだが、当時の Freeworld Coatings 経営陣が MBO を検討していたため断られた。一旦は諦めようとしたが、海外の経験豊富な経営者からも助言を受け、MBO に応じようとしていた大株主に直接アプローチすることを決定。Freeworld Coatings は磨けばもっと光る、国際的に通用する企業になれる、MBO をしたらその可能性はなくなる――と説得し、相手の心を動かした。その声が他の株主にも広がったかどうかは定かではないが、結果的には、株主総会で MBO が否決された。その後、経営陣が MBO を断念したところで TOB を行った。敵対的な買収ではないということ、同社の買収の意義を周知するために、メディアも積極的に活用した。
- 結果的に買収は成功、南アフリカのトップメーカーと組み、中長期的にアフリカ全土を市場としてとらえることができるようになった。
- 現地とのやり取りでは、経営の仕方や、現地が何を必要としているかなど、 自分たちが学ぶことの方も多い。日本の常識は世界の非常識だと感じる。 特に、日本は(海外での) B to C ビジネスのノウハウが弱い。南アフリカと いう最先端のマーケットでお客様のニーズを聞くのは、とても重要なことで ある。この数年で、一気に自社の空気も変わった。グローバルな文化が浸 透し、「海外事業をやりたいから、関西ペイントに入りたい」という人材も増 えてきた。 (2018 年3月時点)

【サンヨー食品】

経営者自ら現地に足を運び、グローバル・プレイヤーとの提携に成功

- 経済同友会のアフリカセミナーに参加して、社長のアフリカへの関心が高まった為、2011 年からアフリカ市場について調査・研究を開始。人口・GDP・消費・所属の増大が見込まれていたので、進出のタイミングを計っていた。下調べを大事にし、2~3年を費やした。情報収集には、商社や経済団体、大手コンサル、調査会社、出版物等、各方面を広く活用。そして、アフリカの総人口の2割を占めるナイジェリアに注目するようになった。
- 2012 年5月、駐日ナイジェリア大使館主催の貿易使節団に、自社担当部長が参加。大使館のアレンジにより、現地でインスタント・ラーメンを作っているメーカー5社と面談できた。ただ、その際は工場見学ができなかったので、7月に再びナイジェリアを訪問し、工場を見学したことをきっかけに、現地製粉会社傘下の即席麺会社との取引をもちかけられた。その親会社がシンガポールを拠点とする Olam International だった。
- 同年8月、社長と担当部長がシンガポールを訪問して、Olam に合弁事業を提案した。アフリカはリスクがあるので、過半数を取るのは控え、最初から25%出資と決めて提案を行った。この点は、グローバルに事業を展開したいOlamにとっても安心材料だったようだ。
- 同年9月、社長自らナイジェリア・ラゴスを訪問。インスタント・ラーメン以外 の事業を含む全工場を見せてもらった。その際、現地の市場を見ようと青 空市場にも足を運び、露店のラーメンも食べる。その様子を見た Olamの 社員から、「本物の食品屋だな」と言われ、専門家として認められた。
- 以降の交渉では、最初から社長が訪問して信頼関係を築き、その後、外部の専門家を活用しながら迅速に進めた。交渉があまり長引くと、お互いの信頼関係がもたなくなる。また、自社の工場長経験者が現地で技術指導を行ったことも大変高く評価された。
- こうした経過で、2013 年8月に即席麺の合弁会社の登記が完了。当初は 即席麺事業だけだったのだが、信頼関係が高まり、「全ての加工食品を一 緒にやりませんか」という話になった。即席麺事業から、より規模・付加価 値の高い総合食品事業(調味料、トマトペースト、ビスケット&キャンディ 一、飲料等)への出資という二段階目に移行した。
- いずれの場合も、自己資金で許容できる範囲で出資を決めている。エグジットは目的にせず、長期的にリターンを期待する農耕型の投資である。 長期的なパートナーシップの証として、Olam 本体の株も2%程保有するようになり、第5位の安定株主として喜ばれている。投資に関する意志決定プロセスは保守的で慎重だが、決断したら早い。自分たちにできること・できないこと、身の丈をわきまえた経営を行っている。(2018年3月時点)

【富士フイルム】 夢を語り、足で稼いで独自にチームとネットワークを開拓

- アフリカでは、写真フイルム事業が先行しており、当初は、在庫管理・物流に強い商社と協業していた。2008 年頃からメディカル分野への参入を目指ようになった。専門知識が必要な事業なので、商社との協業ではなく、自社として取り組む方針が打ち出された。当時27歳の担当者が中東・アフリカ地域の立ち上げ担当として赴任。さまざまな国から人材が集まるドバイを拠点として定めた。
- 医療機器の主な販売先は政府である。また、自社は後発で、若い人を雇い、育てている時間がなかった。そのため、既に政府とのネットワークや事業ノウハウ・人脈を持っている人材を自社に引き入れることにした。
- 具体的には、SNS やヘッドハンティング企業を活用し、他の医療機器代理店で実績のある人物や、耳に入ってくる競合他社の有力者に直接アプローチして、「一緒に中東アフリカ地域で No.1 になろう」と語りかけた。大きな夢を一緒に実現しようという姿勢を示すと、入社直後からファミリーの一員として即戦力になってくれる。
- その他、ドアノックや展示会も活用してネットワークを拡大。日本企業への 親近感があったこと、フイルム事業を通じて自社のネームバリューがあっ たことから、アプローチを拒否されることは少なかった。(進出間もない)富 士フイルムならゼロから仕事を立ち上げられること、今いる企業では無理 でも、富士フイルムなら統括拠点のトップにもなれること等が魅力として伝 わったようだ。
- やるべきことを一歩進めると、次にやるべきことが出てくる、ロールプレイングゲームのような感覚で体制を構築してきた。仲間が増えれば、できることが大きくなり、大きな案件も取れるようになる(し、それによって成果もついてくる)。家族のような仲間たちを Happy にするため、寝る間も惜しんで働いた。
- 折々に、日本本社が現場の声を理解しきれないことがあったのが、唯一の障壁かもしれない。医療機器は、一旦納入すれば消耗品の売り上げが定常的に生じる。よって、医療機器自体は安くして、消耗品売上で回収するスキームで入札したところ、後から本社に叱責されたこともあった。
- 重要なことは、アフリカでチームを作って自立させること。アフリカは日本とは文化が違う。日本にお伺いを立てる時間がもったいない。

(2018年3月時点)

Ⅳ. 最大の障壁「人材」を乗り越える

多くの企業は、アフリカにおいて、想定内・想定外のさまざまな課題に直面し、それを乗り越えている。

エネルギー・物流など、各種インフラが整わないこと、現地の購買力の低さ等は、ある程度、織り込み済みとして、進出先の政府が、特定の産業振興に関わる政策や外資系企業の進出に係る諸条件を急に変更すること、進出先の政治・経済情勢の変化に伴い、為替リスクが生じたり、外貨確保が困難な状況に陥ったりすること、現地に人を派遣する上での懸案事項となる治安の問題、運用・実体が伴わない諸規制・制度等、事業を安定的に発展させる上での課題は極めて多岐にわたる。

また、一カ国での事業が軌道に乗ったとしても、歴史的・文化的な多様性と、関税・ 通関といった制度上の壁故に、規模的な事業拡大につなげるのは容易ではない。そ して、その多くが一企業の力ではどうにもならない問題である。

このように、さまざまな課題、トラブルを経験してきた企業関係者が、中でも多く挙げた問題は「人材」に関わるものだった。現地に溶け込み、現地化を図ることが成功の鍵と言われるアフリカで、現場を担う人材の確保、育成、活用という問題にどう向き合うかが、まさに現在進行形の課題である。

1. ローカル人材の「質」や行動特性による課題

第一に、現地でワーカーとして働く層の人材に、日本との大きなギャップを痛感したという例が多い。計算や読み書きなど、基礎学力・スキルが普及していないという悩み、また、時間に対する感覚や備品の取り扱いなど、勤務態度に問題を抱える企業もある。中には、毎日の売上金の一部が消えてしまう状況を、「悪い精霊が持って行った」等、文化的な背景の下で一蹴されてしまう状況すらあるようだ。

経営方針の浸透、技術者・マネジメントとしてのトレーニングなど、事業に直結 する教育・訓練は、場所を問わず、企業にとって当然の役割と見なされていても、 初等教育に属するレベルの人材育成を担うには限界がある。

第二に、現地の従業員や日々のオペレーションをマネジメントできる人材の確保にも、多くの企業が苦労している。そもそも、そうした能力ある人材の絶対数が少なく、競争が激しい。折角雇用した人材が、他の企業、他のセクターに容易に流れてしまう、日本人を派遣して直接マネジメントに当たらせると、人件費コストが想定外に膨らむ、といった問題が生じている。

トリドール (2018年3月時点)

経営層を現地でリクルートできるのが理想的だが、そうした人材がいないため、実際には日本から現地に2名を派遣せざるを得ず、人件費がかかった。このコストが最終的に一時撤退を決めた最大の要因。

色々な面で、従業員のモラルが日本とは違った。飲食店は人材の流動性が高いので、人間関係・信頼関係をつくるのも難しかった。

カゴメ (2018年3月時点)

試験栽培時に、日本から遠隔で管理をしたところ、現地の人材だけではマニュアル通りにきちんと栽培することができず、収穫量が激減してしまった。日本人による細かなマネジメントが必要だと痛感した。

ただし、現地作業員の人的マネジメントのためには、フランス語・ウォロフ語を話せる必要があり、そこについては自社駐在員で対応することは難しい。農業セクターの賃金体系では、優良な人材は他のセクターに流れてしまうため、安定的に人材を確保することが難しい。

現地人材に起因する課題とともに、一部の企業からは、そもそも、グローバルな 事業開拓を担える人材が多くない、社内メンバーを確保し、求心力を維持するこ とが困難など、「自社」内の人材を巡る問題について、話を聞くことができた。

武田薬品工業 (2018年3月時点)

自社にはアフリカ専任チームがある訳ではなく、異なる事業部、それぞれの機能から、人的リソースを集めてプロジェクトチームを組成している。

社内でも他の部署から人材を確保するのは大変なこと。また、それぞれ本業がある中で、一業務としてアフリカ・プロジェクトにコミットしてもらい、同じ方向を見てもらえるように舵を取り、モチベーションを維持するためには、短期的な損益に拘泥しない適切な業績評価指標が必要。

ビジネスを担うのは、やはり「人」である。そのため、自社にとってのアフリカビジネスの位置づけに応じて、社内人材の経験・スキルを有効に活用し、柔軟に組織を動かす発想も必要となるのだろう。

丸紅 (2018 年1月時点)

アフリカ市場開発の拠点として、2009 年に南アフリカにサブサハラデスクを設置。各営業部隊からの駐在員がアフリカ大陸を広域カバーする営業活動により、アンゴラの国営繊維工場のリハビリ案件受注につながった。

また、当時プラント系の専門家が駐在していたことに加えて、ヨハネスブルグ支店長がポルトガル語を話せたことが、(ポルトガル語を公用語とする)アンゴラでの案件受注に起因した面もある。

2. 人材の障壁を乗り越える工夫

人材という壁を乗り越えるため、進出企業はさまざまな工夫をしている。その際、 一つのキーワードは、「日本人だけ・自社リソースだけ」という姿勢を捨て、幅広く 最適な人材を求め、戦力化する姿勢だと思われる。現地人材の「質」、スキル等、 一社だけで、短期間で開発できる問題ではないが、人材という問題にとことん向 き合い、進出先に適したマネジメントを確立することが競争力につながっている。

(1)「アフリカを肌で知る」人材の確保・活用

一つの発想は、アフリカ各国・各地を肌で知る日本人を「水先案内人」として自社に取り込むことだ。日本信号等は、アフリカのローカル・コミュニティに溶け込んだ経験のある、青年海外協力隊出身者の採用を進めている。このことは、国際貢献、開発課題への取り組みに意欲を持ち、自ら行動したものの、「その後」のキャリアに悩む若手人材に新しい可能性を提供することにもつながる。

自動車・輸送機 (2018 年3月時点)

当社は青年海外協力隊出身者の採用が多く、アフリカ担当メンバー全体の2割に達する。協力隊出身者は、新興国の、しかも僻地でさまざまな経験をして鍛えられているし、各国に対する肌感覚もある。この方々に先導されて、社員が新興国に入り込み、馴染んでいく。

アフリカは、日本から見て、物理的にも心理的にも距離が遠いので、こう した人材がいなければ容易には踏み込めない。一方、アフリカやインドのよ うなところは、どうしても「合わない」と拒否反応を示す人もいて、社員の反 応は二極化する。「(地域や国への思い入れのないまま)仕事だから」という だけで、取り組める地域ではないと思う。 もう一つは、日本人・現地人材にこだわらず、何らかの知見・経験を持つ第三国 出身者を育て、活用する方法である。

コマツ (2018年2月時点)

1980 年代くらいまでは、日本からの出張者を中心にサービス・オペレーションを行っていたが、現在、日本人だけでは対応できなくなっている。現地の人のトレーニングは当然として、(進出先での)サービス員として、フィリピン人を自社で教育して派遣するようにしてきている。フィリピンは国外への出稼ぎ労働者が多く、政府もそれを奨励している。彼らは海外志向が高く、アフリカへの抵抗感も低い。勤勉で手先が器用、英語が堪能、フランス語習得へのモチベーションも高い。非常に有能で顧客にも喜ばれる。

2008 年、コマツはフィリピンに自社直営の人材開発センターを設立し、 工科系・高専系の人材を集め、1~2年の研修プログラムを経てから海外 に赴任させるような体制を整えた。

日立建機 (2018 年1月時点)

オーストラリア人等、現地の(第三国からの)外国人人材も活用できる。モザンビークは公用語がポルトガル語なので、ブラジル人に頼るのが有効だった。このように、進出してみれば活かせる人材が見つかることもある。

事業として現地に根付かせ、雇用を創出するという狙いもあり、彼らのノウハウを、徐々に現地の人に引き継がせていくようにしている。

また、トリドールは、国内には語学力を含む海外事業の素養を持った人材が足りず、海外の有能な人材の獲得も難しい状況の下、海外・現地採用の人材を他の地域での事業に充てるなど、さまざまな工夫をしている。こうした地域間の人材移動・活用を念頭に、日本の現場への海外人材の受け入れを緩和してほしい、といった希望もあるようだ。

(2) 現地人材の育成・活用、事業のローカライゼーション

現地の人材不足という課題に直面しつつも、多くの企業関係者は、「現地人材を育成・活用するのが最善」という見方を語った。

シスメックス (2018年4月時点)

「現地の知恵を最大限活用する」が社風。現地をよく知り、ネットワークを持つ地元人材が中心となりアフリカビジネスを運営している。日本からは駐在員を送っていない。

公文教育研究会 (2018 年4月時点)

現地のニーズは現地の方にしかわからない。ごく少数の日本人駐在員 (責任者)を除き、公文式教室の指導者、指導者を支える教室スタッフ、現 地法人の社員もすべて現地の方。

サラヤ (2018年4月時点)

日本人だけでやるという発想ではなく、現地の方をできるだけ活用したい。今はどこにいてもコントロールはできる。日本からは遠隔で見て、現地のマネジメントは現地スタッフに任せるようにしたい。信頼できる現地の代表ができるのが一番の形。

また、国内・自社人材の育成については、「実際にビジネスをやってみながら育てる」ことが、一つの回答と言えるかもしれない。関西ペイントでは、急速な海外展開と並行して、生産、購買、人事、技術など部門毎の連携を促進、海外グループ会社の担当者と英語で議論する「グローバル会議」を根付かせ、それが社内文化の変革に役立った、と言う。

関西ペイント (2018 年4月時点)

小さなことの積み重ねが大きな変化となり、それが一気にスパイラルとして上がっていく。若手向けに実践的な長期留学制度を設ける、海外の人を招いて話す機会を作る、積極的に出張に行かせるなど、海外を肌で感じる機会を増やす。こうしたチャンスができれば、上も含めて一気にパラダイムが変わる。

今回のインタビューでは、必ず、各社が直面した困難とそれを乗り越えた方策 について質問をしたのだが、事前に想像していたよりも「苦労譚」は少なく、企業 関係者の語り口は前向きであった。

未知の市場には、「わからないこと」に起因する恐怖感・警戒感が付きまとう。 しかし、そうした心理的な壁を乗り超えて現地に飛び込んだことで、生の現地理 解と教訓が得られた、もがきまわる中で必要な支援者、ルートが切り拓かれた、と いうのが全体に共通する印象である。その意味では、挑戦する価値があった、と いうのが、来し方を顧みての各社の評価だと言える。

「わからない」の壁を前に立ちすくんでいても、リスクはゼロにはならない。まずは一歩飛び込み、ビジネスを介してアフリカと触れあうことが、リスクを低減させる最善の道なのかもしれない。

V. 現地に寄り添う「日本流」は通用する

歴史的に、日本企業は海外進出先から高い評価と歓迎を受けてきた。都市・経済インフラ、エネルギー供給基地、新しい工場と持続的な雇用、質の高い製品とサービスといった、企業活動の「成果物」が、人々の生活を飛躍的に向上させてきたからだ。

しかし、日本企業が進出先にもたらしてきたものは、それだけではない。日本企業と働くことで、高い勤労観と職業倫理、顧客や消費者のニーズにきめ細かく寄り添う姿勢、長期的な信頼関係を重視する経営、確かな品質に対するこだわりとそれを支える技術・技能・ノウハウなどの価値が、事業を通じて現地に根付いてきた。

一見、遠くて異質に思えるアフリカでも、このような関係は成り立つのだろうか。この問いかけに対し、複数の進出企業から、「日本流はアフリカでも通用する」という力強い回答が得られている。

1. 上から目線にならず、相手の目線に合わせて信頼関係を築く

多くの日本人は、アフリカに対する自らの最大の強みに気づいていないのかもしれない。日本は、アフリカとの歴史的な関わりが希薄で、アフリカに収奪者として関わった負の歴史や、宗主国と植民地という「上下関係」の意識を持っていない。

このことが、現地の顧客やパートナーと同じ目線に立って関係構築に取り組む、 中立性として現れることで、アフリカからの信頼感につながっているという指摘があった。

自動車•輸送機 (2018 年3月時点)

「上から目線」にならずに、現地のエンドユーザーにもしっかり寄り添えることは、日本ならではの強みかもしれない。欧州など旧宗主国の人との間には、どうしても主従関係・上下関係の意識が残っているようだ。

関西ペイント (2018年3月時点)

「上から目線」にならずに、現地企業と同じ目線で親会社の戦略を展開していくことを心掛けている。親会社の戦略を現地に浸透させる中で、どうしても現地には合わない提案があれば、それを軌道修正するのも、地域を統括する部署の役割だ。そうしたやりとりを通じて、現地との信頼感ができあがっていく。

電機•精密 (2018 年4月時点)

日本には、穏やかさや親しみ、中立性がある。(日本政府が実施している)ABEイニシアティブでも、日本ならではの愚直さ、誠実さが高く評価されている。

2. 現地の人材を育てながら、共に成長を目指す

アフリカ各国が、特に日本企業に期待を寄せているのは、ビジネスを通じた人材育成である。また、日本企業が、製品販売だけではなく、売った後・作った後のアフターサービスにも力を入れていることが、現地人材の育成にもつながるとアフリカで歓迎されている。このような取り組みは、結果的に、より長く、より有効に自社製品を使ってもらい、ビジネスを継続させることにも寄与している。

コマツ (2018年2月時点)

自社の企業文化として、「販売して終わり」という対応はない。現地でアフターサービスまでできるかどうかを見極め、それができる案件に絞って受注している。これは収益目線ではなく、販売者として当然の責任である。

そのため、ケニアやセネガル、南アフリカの拠点にはトレーニングセンターを設置するなど、現地のワーカーのレベルアップを図っている。

シスメックス (2018 年4月 時点)

アフリカでの市場拡大を期待して、主力事業において自社製品の導入 台数を増やすことに注力している。その際重要なのは、アフリカは、単に良 い商材があるからと言って勝てる市場ではないということである。

製品そのものの競争力に加えて、現地保健省との関係強化、代理店教育への投資、サービス・サポート体制の拡充など、市場開発が重要。例えば、拠点のある南アフリカやガーナには顧客・代理店向けの研修施設を開設している。こうした取り組みが、安価な中国製機器との差別化につながる。将来的には、研修で使い慣れた自社製品が導入される、といった可能性にも期待している。

富士フイルム (2018年3月時点)

対象を自社顧客に限定せず、新しい技術に関する勉強会を実施している。これによって、勉強会の案内と事後のフォローという自然な形で、販売スタッフと(見込み)顧客との間に接点が生まれるようになった。自社の製品を買いたいお客様の声もあり、販売促進に繋がっている。

3. 現地のニーズに対する理解と対応

日本ならではの企業文化や事業ポリシーはアフリカでも通用し、歓迎される。 その一方で、「事業を継続するための努力は、製品・サービスを通じて顧客の支持を獲得することに尽きる」(自動車・輸送機)という声に象徴されるように、既存の製品・サービスを現地ニーズに適した形で提供するための努力も欠かすことはできない。

LIXIL (2018年3月時点)

(衛生的な排泄は)生活に密着した課題であり、需要は膨大。現地の人にとって手が届く価格で製品を提供すること、適正な値決めが第一。アフリカでは、(展開している)製品は同一だが、国毎に価格を設定している。

将来的には、SATOTMを設置した人が、より上位の製品を購入する可能性がある。BOP 層には SATOTM、中間層にはマイクロフラッシュ(節水)トイレ、富裕層には LIXIL Africa の取り扱い製品を提供している。さらに、生産台数の増加や流通コストの低減など、採算性は常に厳しく工夫している。

サカタのタネ (2018年3月時点)

アフリカ特有のニーズとして、特に、輸送性、貯蔵性、長持ち、傷まないといった点に関して要求度が高い。小規模農家向けに小パックの製品、蓋付きで保存できる形態での製品提供等を行っている。

また、現地の識字率を考慮し、包材をあまり変えないようにしている。これは競合他社も実施していること(そのため、現在も SAKATA のブランドと、現地のブランド名称を並用)。

富士フイルム (2018年3月時点)

現地のニーズを受けて、「砂が入らない仕様にしてほしい」、「頻発する停電を想定した仕様にしてほしい」と、本社の開発担当に頼んだ。砂対策は自社で対応したものの、後者については、そのニーズを理解してもらえなかった。そのため、世界中探しまわって OEM 先を見つけ、富士フイルムブランドで売り出したところ大ヒットした。さらに、同製品は、同じ課題を持つ他の新興国でも売れた。

アフリカ市場では後発にあたる日本が市場に浸透するためには、さまざまな形で、「アフリカに選ばれる最適なパートナー」として、自らの存在感を高め、アピールする必要がある。

その鍵は、まず、現地の市場、ニーズを深く理解し、その中で「日本流」を活かし、長期的な視点から事業基盤を構築していくことにあるのだろう。

おわりに

将来、アフリカが世界の中核市場となることに疑いの余地はない。

国家として・市場として見た基盤はいまだ未成熟だが、だからこそ、今挑戦する価値がある。アフリカを巡る競争は既に本格化し始めており、消費者の認知度や市場シェア、優良な現地パートナーを巡る「椅子取りゲーム」は、今後一層厳しさを増していく。 ただ待っているだけでは、アフリカのリスクは決してゼロにはならない。まずは、国家規模で自己変革に取り組むアフリカに飛び込み、そこから体験を通じて学び、必要なノウハウやリソース、ネットワークを体得することが、次の一手に繋がっていく。

今回インタビューした多くの企業は、10年、20年先を見据えて、そうした学びとビジネスの足場作りに取り組んでいる。中には、ODA事業から始めて60余年に及ぶ実績を持ちながら、いまだ「学習中」という企業もある。一方で、集中的な「種まき」のステージを終え、速度を上げて事業拡大へのシフトチェンジを狙う企業もある。一度撤退しながらも、アフリカ市場に大きな期待を寄せ、態勢を整えた上で再進出に意欲を燃やす企業もある。

それぞれが、それぞれの流儀でアフリカをとらえ、自らに適した機会とアプローチを 見出し、主体的に時間軸と戦略を決定して将来に向けた布石を打っている。

そこには、「横並び」や「他社への追随」という発想はない。

アフリカに限らず、未知の市場には、今回、調査に協力いただいたようなフロントランナーがまず突出し、先行して道を切り拓くものだ。今後、この後に一定の数・幅の企業群が続くことを期待したい。日本は、欧州、中国、インド等に比べ、アフリカビジネスでは後発者だが、多種多様な民間企業がアフリカに浸透し、現地で直面した課題や、壁を乗り越えるための知恵をお互いに共有していけば、日本総体としてのプレゼンスは飛躍的に拡大していくだろう。

そのような未来に向けて、当報告書で取り上げた進出企業の声が「アフリカ進出のすすめ」となり、多くの企業関係者の背中を後押しすることを期待している。今後も、 当調査の結果を活かし、率先して機運醸成に取り組んでいきたい。

以上

アフリカ委員会 名簿

2019年2月現在 (敬称略)

委員長

横 井 靖 彦 (豊田通商 顧問)

副委員長

石 塚 達 郎 (日立建機 代表執行役 執行役会長)

井 出 達 也 (フジタ 上席執行役員)

岩 井 睦 雄 (日本たばこ産業 取締役副社長)

渋 澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

陳 野 浩 司 (国際金融公社 チーフ・インベストメント・オフィサー)

降 簱 洋 平 (日本信号 取締役会長)

以上7名

事務局

樋 口 麻紀子 (経済同友会 政策調査部 次長)

で 正太郎 (経済同友会 政策調査部 マネジャー) 宮 嵜 加津美 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

アフリカ委員会 ワーキング・グループ 名簿

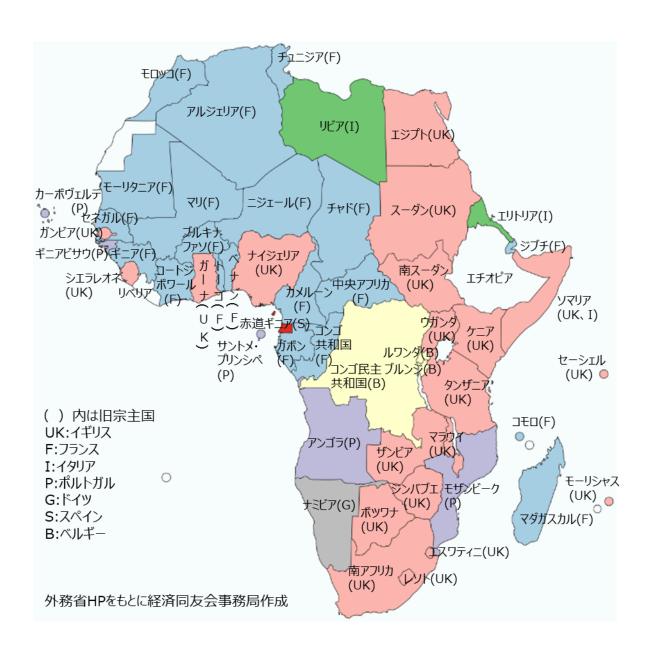
(敬称略)

主査	羽	田		裕	(豊田通商 渉外広報部 海外渉外室 室長)
	待	鳥	真日	由子	(豊田通商 渉外広報部 海外渉外室 課長補)
	倭		浩	司	(豊田通商 渉外広報部 海外渉外室 課長補)
	阿	部	雅	典	(豊田通商 渉外広報部 海外渉外室 主任)
	飯	坂	裕		(豊田通商 アフリカ本部 アフリカ事業開発部
					事業開発グループ 主任)
	中	村		彩	(豊田通商 アフリカ本部 アフリカ事業開発部
					事業開発グループ)
	茂	木		博	(日立建機 営業統括本部 営業本部 アフリカ・
					中東・インド戦略部 経済協力チーム 部長代理)
	加	藤	健	_	(日立建機 営業統括本部 営業本部 企画部 主任)
	菅	原	有	希	(日立建機 営業統括本部 営業本部 企画部)
	土	田		岡川	(フジタ 国際支社 営業統括部 営業部長)
	熊	本	光	男	(フジタ 国際支社 営業統括部 営業部長)
	묘]]]	直	哉	(フジタ 国際支社 営業統括部 営業次長)
	関		琢	史	(日本たばこ産業 たばこ事業本部 渉外企画室 次長)
	瓜	生		渉	(日本たばこ産業 たばこ事業本部 渉外企画室 次長)
	小	倉	朋	子	(日本たばこ産業 たばこ事業本部 渉外企画室
					外交担当 課長代理)
	小	西	_	博	(丸紅 市場業務部 中東・アフリカチーム長)
	陶	Щ	慎	介	(丸紅 市場業務部 課長 中東・アフリカチーム)
	井ノ	' 口	_	善	(丸紅 市場業務部 中東・アフリカチーム 課長補佐)
	齌	藤	祐	介	(日本信号 国際本部 国際事業部 国際営業部)
	吉	村		歩	(日本信号 国際本部 国際事業部 国際営業部)
	樋	П	麻絲	记子	(経済同友会 政策調査部 次長)
	菅		正ス	太郎	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
	宮	嵜	加着	丰美	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
	坂	本		茂	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
	小	島	彩	華	(経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー)
_					以上 25 名

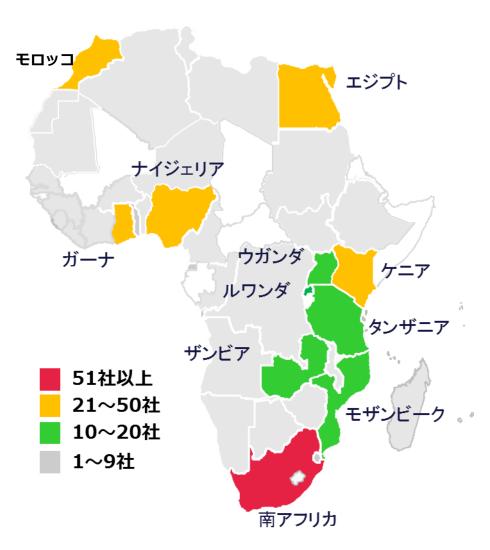
企業インタビューを行った期間に関わりのあった関係者全員を掲載。所属・役職は 2018 年1月~6月当時のもの。ワーキング・グループには、2017 年度アフリカ委員 会正副委員長の所属企業から任意で参加いただいた。

参考資料

● アフリカ地図



● 日本企業のアフリカ進出数



■日系現地法人数

39ヵ国 **543**社(※1) (※1) 現地法人化された日系企業法人数

(同一企業が複数国に進出している場合は複数でカウント)

■ 内 サブサハラ_(※2) (※2 北アフリカ6ヵ国と南アを除く)

(日本企業と資本関係のある外国企業の進出先は含まない)

32ヵ国 233社

(参考) **ミャンマー 249**社 ベトナム 1,474社

出典:外務省 海外在留邦人数調査統計(平成30年度版)

● アフリカのビジネス環境

- ・ 世界銀行が毎年、各国のビジネス環境を以下の指標に基づいて評価。
 - ①事業設立、②建設許可取得、③電力供給体制、④不動産登記、
 - ⑤信用力、⑥納税環境、⑦貿易環境、⑧少数株主保護、
 - ⑨契約履行状況、⑩破綻手続
- ・一部のアフリカ諸国ではビジネス環境が改善されてきている。

各国のビジネス環境ランキング

	国	2015 年	2018 年	順位変動	
ア	モーリシャス	32	20 (1)	12	
	ルワンダ	62	29 (2)	33	
	モロッコ	75	60 (3)	15	
J	ケニア	108	61 (4)	47	
アフリカ内トップ 10	チュニジア	74	80 (5)	-6	
	南ア	73	82 (6)	-9	
	ボツワナ	72	86 (7)	-14	
	ザンビア	97	87 (8)	10	
	セーシェル	95	96 (9)	-1	
	ジブチ	171	99 (10)	72	
고	ガーナ	114	114 (14)	0	
アフリカその他の注目国	エジプト	131	120 (16)	11	
リリーカー	コートジボワール	142	122 (17)	20	
その	ウガンダ	122	127 (18)	-5	
他	セネガル	153	141 (22)	12	
の 注	ナイジェリア	169	146 (26)	23	
	エチオピア	146	159 (34)	-13	
	カメルーン	172	166 (39)	6	
	日本	34	39	-5	
	中国	84	46	38	
アジア	インド	130	77	53	
	ベトナム ミャンマー	90	69	21	
	ミャンマー	167	171	-4	

(世銀「Doing Business Report」をもとに経済同友会事務局作成)

● アフリカは長期ビジョンを掲げ自己変革に向けて取り組んでいる

- 2013 年にアフリカ連合が、自ら求めるアフリカの姿として、長期開発ビジョン「Agenda 2063」を発表、2015 年1月採択。
- ・ 2015年に国連総会において、「Agenda 2063」とSDGsを整合的に、同時並行的 に追及していくことが確認された。

Agenda 2063 The Africa We Want 7つの願い

われわれが求めるアフリカ

- =アフリカの市民たちの力で前に進む、統合され、繁栄し、平和な アフリカ、国際社会でそのダイナミックな存在感を発揮するアフリカ
 - 1. 包摂的で持続可能な開発に根差した豊かな、繁栄するアフリカ
 - 2. 政治的に結びつき、汎アフリカ主義とアフリカ・ルネッサンスの理想に基づく、統合されたアフリカ
 - 3. 良き統治、民主主義、人権・正義・法の支配を尊重するアフリカ
 - 4. 平和で安定したアフリカ
 - 5. 強固な文化的アイデンティティを持ち、遺産、価値、道徳感を共有するアフリカ
 - 6. 人々、特に女性と若者の潜在性を活かし、子供らを育て、人間主導の開発を遂げるアフリカ
 - 7. 強く、統合され、レジリエントで影響力あるグローバルなプレイヤーにして国際 社会のパートナーとしてのアフリカ

これらのビジョン実現に向けて、経済の改革・成長・産業化、大陸間自由貿易圏創設 (CFTA)の加速、アフリカの牽引力としての若者の支援、アフリカパスポートの導入、インフラ開発による大陸の接続、国際場裡の交渉におけるアフリカの統一的な発言力の 増大、実施・モニタリング・評価制度の策定等の、具体的な達成目標を掲げる。

(参考 https://au.int/agenda2063/about)

● サブサハラ地域経済成長率

サブサハラ・アフリカ諸国は、2000年代に高度成長を経験し、現状平均3~4%の見通し。2050年には、一人当たりGDPが5000ドル近くに達するとの推計も。



● 各国の人口見通し

- ・ アフリカの人口は2050年までに倍増、中国・インドを抜き、24.8億人に達する。
- ・ 2050年までに増加する世界人口のうち、半数以上はアフリカ。 (百万人

順位	2015年		2050年		
川貝1立	国名	総人口	国名	総人口	
	-	-	アフリカ	2,473	
1	中国	1,371	インド	1,705	
2	インド	1,312	中国	1,337	
-	アフリカ	1,178	-	-	
3	アメリカ合衆国	321	ナイジェリア	399	
4	インドネシア	258	アメリカ合衆国	386	
5	ブラジル	208	インドネシア	322	
6	パキスタン	189	パキスタン	310	
7	ナイジェリア	182	ブラジル	238	
8	バングラテシュ	162	バングラデシュ	202	
9	ロシア連邦	144	コンゴ民主共和国	195	
10	日本	128	エチオピア	188	
11	メキシコ	127	メキシコ	164	
12	フィリピン	101	エジプト	151	
13	エチオピア	99	フィリピン	148	
14	ベトナム	92	タンザニア	137	
15	エジプト	92	ロシア連邦	129	
16	ドイツ	82	ベトナム	110	
17	イラン		日本	108	
18	トルコ	79	ウガンダ	102	
19	コンゴ民主共和国	77	トルコ	96	
20	タイ	68	ケニア	96	

(世界銀行"World Development Indicators"より経済同友会事務局作成)