

# 最後の巨大市場アフリカにおける 農業ビジネスを核とした新規事業戦略 ICT・金融イノベーションによるバリューチェーン改革

小池純司



平本督太郎



## CONTENTS

- I 急成長するアフリカ市場の要となる農業ビジネス
- II 農業を核としたビジネスと農業発展段階に応じた市場の形成
- III 農業における新たなイノベーションと欧米・新興国企業の積極的な事業展開
- IV 日本企業による新規事業推進に向けた提言

## 要約

- 1 2013年6月、「TICAD V（第5回アフリカ開発会議）」が開催された。官民連携をテーマとしたサイドイベントも多数開催され、TICAD Vを通じて、多くの日本企業がアフリカという最後の巨大市場に接することとなった。TICAD Vを経て日本政府は、「農業」をアフリカの経済および社会の成長を加速させるための源泉と位置づけており、日本企業にも、急成長するアフリカ市場の要となる農業ビジネスを核とした事業戦略の推進が求められている。
- 2 今後の農業ビジネスにおいては、従来のような農業関連の企業ばかりではなく、さまざまな業種での事業機会が拡大するものと期待できる。実際にアフリカでは、農業に関する世界的な官民連携イニシアチブが組成され、多種多様な欧米・現地企業が農業ビジネスに参入し始めている。特にICT（情報通信技術）・金融イノベーションによるバリューチェーン改革は、アフリカの農業を飛躍的に発展させるとともに、事業機会を増加させると考えられる。
- 3 こうした新たな事業機会を活かし日本企業がアフリカ市場で事業拡大を図るには、農業ビジネスにおける、①「市場へのアクセス確保」と「最終製品へのコミットメント」、②非営利組織とのアライアンス、③複合領域でのシナジー創出——が必要となる。これらを押さえながら、国ごとに異なる農業ビジネスに合わせた新規事業戦略を推進していけば、アフリカ市場で先行する欧米・アジア新興国企業に対して競争優位性を確保できる。

## I 急成長するアフリカ市場の 要となる農業ビジネス

### 1 アフリカにおける農業ビジネスの 活性化

2013年6月、「TICAD V（第5回アフリカ開発会議）」が開催された。39人の国家元首・首脳級を含むアフリカ51カ国、35カ国の開発パートナー諸国・アジア諸国に加え、72の国際機関および地域機関の代表、ならびに民間セクターやNGO（非政府組織）等市民社会の代表など約4500人以上が参加し、わが国が主催する会議のなかでも最大規模の国際会議となった。また、官民連携をテーマとしたサイドイベントも多数開催され、多くの日本企業がTICAD Vを通じてアフリカという最後の巨大市場に接することとなった。

日本政府は今後5年間で官民合わせて3兆2000億円の支援を表明しており、同時に今後のアフリカ開発の方向性を示す「横浜宣言2013」と、同宣言に基づく今後5年間のTICADプロセスの具体的な取り組みを示す「横浜行動計画2013-2017」の2つの文書を公開した。

この2つの文書のなかで特に重視されている産業セクターの一つに「農業」がある。横浜宣言2013は、「農業従事者を成長の主人公に」というキーワードのもとに、農業をアフリカの経済および社会の成長を加速させるための源泉と位置づけ、自給的農業から商業的農業への移行を促すための支援を行い、農業セクターの成長率6%を達成するなどの目標を掲げている。

南米のように大規模農業を展開できる状況にはないアフリカ地域では、小規模農家によ

る農業をいかに活性化し、それを通じてアフリカをいかに豊かにしていくか、その実現が求められている。こうした状況下において、日本企業においても、急成長するアフリカ市場の要となる農業ビジネスを核とした事業戦略が求められている。

とりわけこれからは、ICT（情報通信技術）・金融イノベーションによる農業の飛躍的発展が期待され、従来のような農機メーカーや肥料メーカー等、農業に直接接点を持つ企業ばかりでなく、それ以外の電機メーカー、通信企業、エネルギー企業、水関連企業、食品企業などのさまざまな業種で事業機会が拡大すると見込まれる。

実際、2012年5月の「G8キャンプデービッド・サミット」のイニシアチブ「New Alliance for Food Security and Nutrition（食料安全保障と栄養のためのニューアライアンス）」には各国がコミットし、その後さまざまな民間企業が同イニシアチブへの参画を表明した。「New Alliance for Food Security and Nutrition」は、各先進国政府機関・現地政府・国際開発関連機関・民間企業がアフリカにおいて連携し、アフリカへの農業投資の強化を通じて、2022年までに5000万人の人々を貧困から救済し、アフリカの成長を加速させることを目的としたイニシアチブである。

具体的には、2015年までに先進諸国から合計約40億ドルの投資が約束されており、12年までにブルキナファソ、コートジボワール、エチオピア、ガーナ、モザンビーク、タンザニアの6カ国が、13年には新たにナイジェリア、ベナン、マラウイが重点国に選定され、官民連携プロジェクトが計画・推進されている。

このイニシアチブに参画している企業のうち、グローバル企業だけでも、通信企業のボーダフォン、ICT企業のSAP、金融機関のエコバンク、スイス・リー、食品企業のダノン、ネスレ、クラフトフーズ、消費財企業のユニリーバなどがあり、これまで農業ビジネスに直接関与してこなかったような企業名が挙がっている点が特徴的である（表1）。

本稿では、こうしたさまざまな企業が注目するアフリカでの農業ビジネスという新たな事業機会の紹介と、先行企業の取り組み、そして日本企業がアフリカで農業ビジネスに参入するための示唆を提示する。

## 2 アフリカ市場の急成長と 農業セクターが抱える課題

現在、アフリカ市場は急成長を遂げている。アフリカの実質GDP（国内総生産）成長率は世界平均を上回っており、アジア新興

国・途上国の次に成長している地域である。人口増加も著しく、2030年には中国もしくはインドを超えると予想されている。さらに、2000年時点で2億2300万人でしかなかった中間層人口は、30年には5億5200万人に、60年には11億5700万人にまで増加するという予測もある。急成長するこのアフリカ市場での欧州・韓国・インド企業の売り上げは年々増加しており、同市場だけで1000億円以上を売り上げる企業も少なくない（詳細は、小池純司・平本督太郎「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」『知的資産創造』2013年2月号、参照）。

アフリカ市場の成長の源泉となっているのは農業である。アフリカ諸国のGDPにおける農業の割合は高く、人口の約6、7割が農村地域に住んでいる。アフリカ地域で農業が国のGDP内訳の20%以上を占めている国は30

表1 New Alliance for Food Security and Nutrition（食料安全保障と栄養のためのニューアライアンス）における対象国と支援計画

対象国名	コミットメント額 <sup>注1</sup> (百万ドル)	参加グローバル企業名 <sup>注2</sup>
ブルキナファソ	644	Ecobank Group, AGCO, United Phosphorous, Yara International, African Cashew Initiative <sup>注3</sup> , Competitive African Cotton Initiative
コートジボワール	290	Nestlé, Barry Callebaut, Cargill, Cemoi, Mars, Compagnie fruitière, Danone, World Cocoa Foundation, Competitive African Cotton Initiative, African Cashew Initiative <sup>注3</sup> , Rabobank, Groupe Louis, Groupe MIMRAN, Groupe CEVITAL, Groupe CIC, Groupe ETG, NOVEL Group, SUD INDUSTRIES
エチオピア	1,199	AGCO, Diageo, DuPont, Netafim, Swiss Re, Syngenta, United Phosphorous, Yara International
ガーナ	542	African Cashew Initiative <sup>注3</sup> , AGCO, Armajaro Trading, Rabobank, SABMiller, Swiss Re, Unilever, United Phosphorous, World Cocoa Foundation, Yara International
モザンビーク	384	African Cashew Initiative <sup>注3</sup> , AGCO, Cargill, Competitive African Cotton Initiative, Corvus Investment International, Itochu, Jain Irrigation, Nippon Biodiesel Fuel, SABMiller, Sumitomo Corporation, Toyo Engineering Corporation, United Phosphorous, Vodafone
タンザニア	894	AGCO, Armajaro Trading, Diageo, Monsanto, SABMiller, Swiss Re, Syngenta, Unilever, United Phosphorous, Vodafone, Yara International

注1) 2012～15年におけるG8諸国からコミットメントされた支援金額（2012年までに重点国として選定された国々のみ）

2) イニシアチブに参加しているグローバル企業の一覧

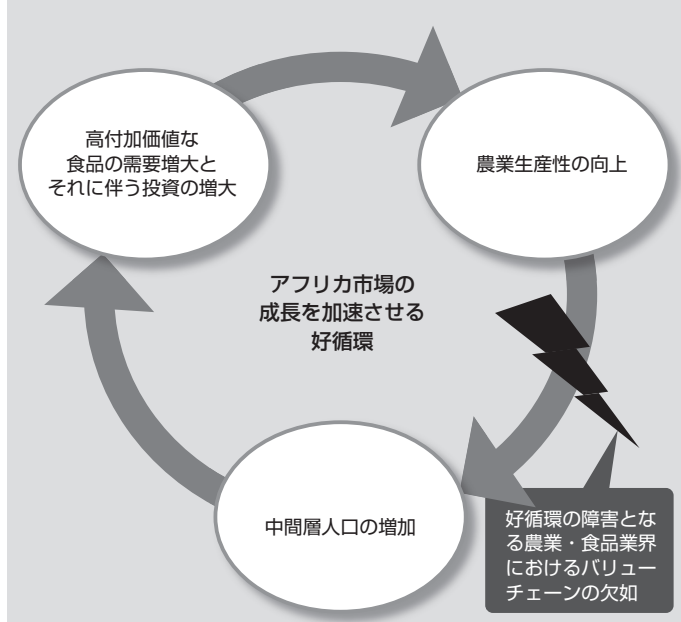
3) African Cashew Initiativeには「Internsnack Group, Kraft Foods, Olam International, SAP, Trade and Development Group」が含まれている

カ国以上にもものぼる。たとえば、ナイジェリアは約32.7%、ケニア約28.5%、ガーナ約25.6%、エチオピアでは約46.4%を占める。農村地域の人口比率は、ナイジェリアが約49.8%、ケニア約75.6%、ガーナ約47.5%、エチオピアで約82.7%を占める。そのためアフリカでは、農業生産性の向上がGDPの成長に寄与する度合いが非常に高く、かつその恩恵を受ける人々も多い。それゆえに、農業生産性の向上がアフリカ市場の成長を加速させるという好循環を生みやすいと考えられるのである。

好循環の仕組みは以下のとおりである。まず農業生産性が向上する。これによって農村地域の収入が増え、多くの農村人口が中間層に移行する。このことはアフリカ地域で急増している中間層がさらに増加することを意味する。そして、こうした中間層は生活水準の向上によって品質のより高い食品を求めるようになる。これに伴い高付加価値な食品市場が増大し、関連事業への投資も増大していく。こうした投資が増大することで、農業生産性がさらに向上するような取り組みも増加していく。このような好循環が生まれれば、中間層人口の増加がますます加速し、結果としてアフリカ各国の消費者市場が拡大することになる。

しかし、これまでアフリカ地域では、こうした好循環が生まれにくい状況にあった(図1)。小規模な農地、農業技術の不足、インフラの欠如、加工技術の不足などさまざまな課題が挙げられるが、こうした課題を包括的な言葉で表すならば、根本的な課題とは「農業・食品業界におけるバリューチェーンの欠如」である。

図1 農業生産性の向上によってアフリカ市場の成長を加速させる好循環とその課題



「農業・食品業界におけるバリューチェーンの欠如」とは、「川上の農業から、食品の販売・飲食サービスの川下まで」で構成されるバリューチェーンが国内でつながっていないという意味である。バリューチェーンの各段階で投資が増加し農業生産性が向上しても、バリューチェーン全体でその効果が共有されない状態である。

日本では、農業生産等の第一次産業だけではなく、食品加工等の第二次産業、流通・販売の第三次産業まで組み込むことで農業従事者の事業を拡大させるという取り組みが重視されているが、アフリカはそれ以前に、国内のバリューチェーンがつながっていない。その結果、国内で生産された農作物は付加価値のないまま安価に輸出され、富裕層・中間層向けの付加価値の高い農作物は海外から輸入されている。輸出入における食品の割合を、農業大国である南米のブラジルやアルゼンチ



表2 南米の農業大国とアフリカ主要国の輸出入に占める食品の割合の比較

地域	国	輸出に占める食品の割合 (%)	輸入に占める食品の割合 (%)
南米	ブラジル	31.08	4.65
	アルゼンチン	51.12	2.62
アフリカ	ブルキナファソ	33.35	15.11
	コートジボワール	29.52	19.24
	エチオピア	78.54	10.97
	ガーナ	60.67	15.33
	ケニア	47.92	12.05
	モザンビーク	15.74	11.61
	ナイジェリア	3.34	10.25
	セネガル	28.56	22.42
	南アフリカ	8.73	5.84
	タンザニア	31.87	9.96

出所) 世界銀行「WDI 2010」のデータより作成

ンと比べるとその違いは明確である(表2)。

ナイジェリアと南アフリカを除くアフリカ主要国は、ブラジル・アルゼンチン同様、輸出に占める食品の割合が高い。一方、輸入に占める食品の割合は、ブラジル・アルゼンチンが非常に低いのに対して南アフリカを除くアフリカ主要国は約10~22%と、南米2カ国の2~8倍にも及ぶ。すなわち、南米2カ国と比較すると、アフリカ主要国は国内で消費する食品が十分に賄えていないにもかかわらず、海外に輸出していることになる。

もちろんアフリカでも南アフリカのように、農業以外の製造業等が発達し、しかも食品産業等も同じように発達していることから、輸出入ともに食品の占める割合が低い国もある。しかし、アフリカ経済を牽引するこの南アフリカ以外は、全般的に上述のような傾向にある。アフリカのなかでも巨大市場として注目されるナイジェリアも、広大な土地があり農業人口が非常に多いにもかかわらず、ほとんどが小規模な農地であることから

農業生産性が低い。このため、食品の輸出はおろか輸入に頼り、成長の好循環をつくれず、自国の持つ巨大市場の潜在的な成長力を引き出せずにいる。

### 3 アフリカの農業を飛躍的に発展させるICT・金融イノベーション

以上のように、バリューチェーンの分断によりこれまで成長を加速できずにいたアフリカの農業・食品業であるが、近年この状況を打破する取り組みが各地で進められている。それらに共通する特徴は、

- ①ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ
- ②農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する  
——といった農業分野へのICT・金融イノベーションの導入である。

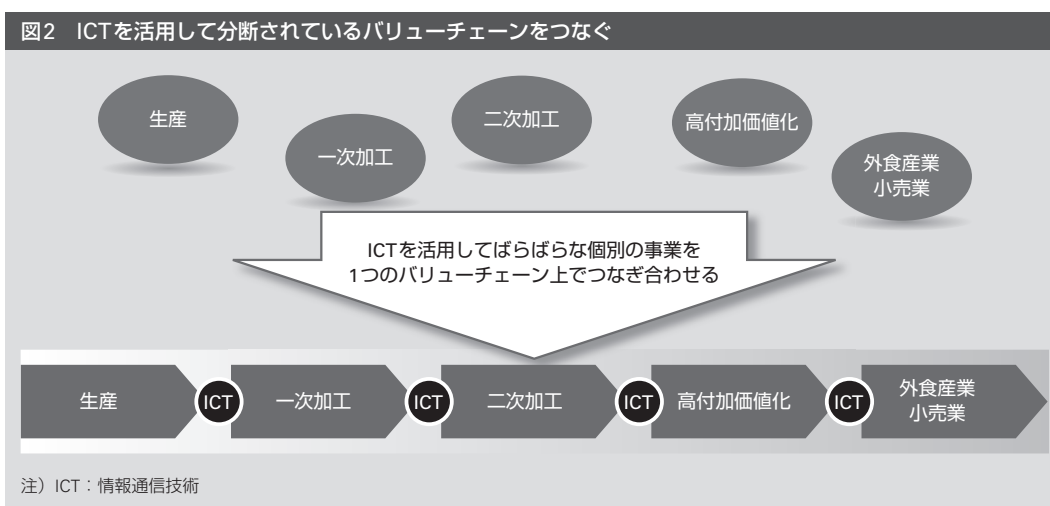
#### (1) ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ

①の「ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ」とは、バリューチェーンを構成する事業に対して、農業関連の情報を広く提供したり個別の事業が生み出す情報をバリューチェーン全体で共有したりして、バリューチェーンをつなぎ合わせることを意味する(図2)。

このようにすることで、農作物を購入する食品企業や小売業者などは必要な農作物を安定的に効率よく調達できるようになり、農業従事者も市場へのアクセスが容易になり、農作物販売によって安定的収入が確保できるようになる。

たとえばSAPはガーナで、ビル・アンド・

図2 ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ



メリンダ・ゲイツ財団およびドイツの援助機関であるGIZ（ドイツ国際協力公社）と連携して、スマートフォン（高性能携帯電話端末）の農業用アプリケーションソフトを開発し、農作物をIDで管理するとともに、農作物の生産量や価格などをバリューチェーン上で共有することで取引の透明性を向上させている。また、ボータフォンはエジプトで、農業・土地開拓省や農業調査センター（ARC）と連携し、携帯電話網を通じて農業従事者に農業情報を提供するサービスを展開している。

このように、アフリカで普及している携帯電話をうまく活用することで農業従事者に農業関連情報を提供し、それをバリューチェーン上で共有する取り組みが始められており、農業生産性を向上させている。

## (2) 農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する

②の「農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する」とは、農業従事者などに金融サービスを提供することで、肥料や種子、さらには農機・食品加工

機械の購入を促し、農業生産性を高めることを意味している（次ページの図3）。

農業金融サービスでは、

①小規模農業従事者への小口金融サービスの浸透

②ミッシングミドルの解消

——の2つの点が大きな課題となっており、それを解決するための組織や方策が次々に生み出されている。

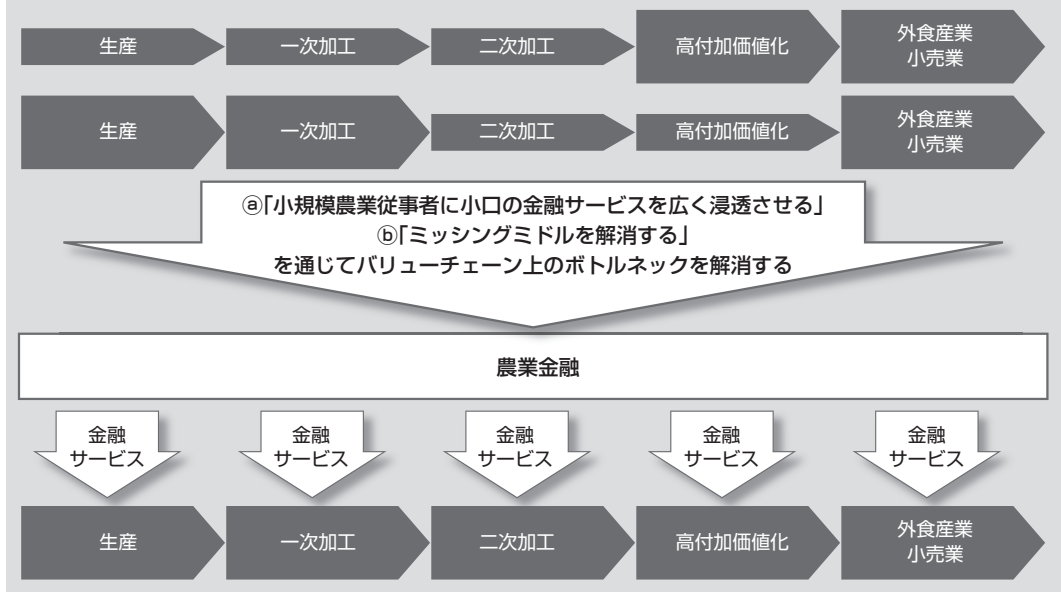
①は小規模農業従事者に小口の金融サービスを広く浸透させることである。具体的には小規模農業従事者に対して、

- 肥料や種子、農機などの購入費用を蓄えるための預金サービス
- 不足資金を補う融資サービス
- 天候による農作物の損害を補償する保険サービス

——などの各種金融サービスが提供されることによって、小規模農業従事者は、より付加価値の高い作物や広い面積の農地で農作物を生産できるようになる。

こうした課題解決にも、アフリカでは携帯電話網を活用した金融サービスが利用され、

図3 農業金融を通じてバリューチェーンを構成する個別のプロセスを強化する



注目を集めている。

たとえば、ボーダフォンはケニアの現地法人であるサファリコムを通じて、保険会社UAP Insurance of Kenyaやスイスの農業ビジネスグループSyngenta Foundation for Sustainable Agricultureと連携し、農家向けのマイクロインシュアランス「Kiswahili」（収穫に対する保険で、「安全な農業」の意）などを提供している。さらにボーダフォンは、米国の援助機関USAID（米国国際開発庁）および農業関連の技術支援・金融支援を行うNGOのテクノサーブと連携し、ケニア、モザンビーク、タンザニアの3カ国で「The Connected Farmer Alliance」というイニシアチブを推進している。このイニシアチブでは、携帯電話網を活用して小規模な事業者50万人以上に、農業のサプライチェーンの改善や農業従事者への金融サービスを提供し、農業生産性の向上に取り組む。このように援助機関・農業関連機関・通信企業・金融機関が

連携し、小規模農業従事者に金融サービスを提供する取り組みが、アフリカ各地で始まっている。

⑥の「ミッシングミドルの解消」とは、小口・無担保融資のマイクロファイナンスとしては大規模で、しかし商業銀行から受ける金融サービスとしては小規模であることから、途上国では提供されていない「中規模の金融サービス」を指す。

具体的には、融資額1万～100万ドルで、数百人規模の農業組合が利用する金融サービスである。アフリカではこうした金融サービスが普及していないことから農業組合を通じた農業も効率化・活発化せず、結果として農作物の一次加工などの産業も発達していない。この課題を解決するため、最近では、先進各国の政府や国際機関からのグラント（補助金・助成金等）、民間企業のCSR（社会的責任）資金、中長期的な視点で投資する投資家の資金——これらを組み合わせて財務リタ

ーンと社会リターンの両立を図る、「インパクトインベストメント」の活用が期待されている。

たとえば、1999年に設立された非営利のファンドであるルートキャピタルは、ミッシングミドルの解消に向けた金融サービスを提供している。2万5000~100万ドルを年金利10~12%で融資しており、主に、信用取引（農産物等）向け短期融資と固定資産（農機等）向け長期融資である。

ルートキャピタルは、約100の機関投資家から6500万ドルの出資を受けているファンドで、最大の出資者は米国の公的機関であるOPIC（The Overseas Private Investment Corporation）、次が前述のビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団、3番目はスターバックスである。ルートキャピタルの主な融資分野は、コーヒーをはじめとする200~500人規模の農業組合で、個人への融資はしていない。

ルートキャピタルのほかにも、African Agricultural Capital FundやAgDevCo、前述のテクノサーブといったファンド・非営利組織がミッシングミドルの解消に向けた農業従事者向け金融サービスを提供し、最近ではエコバンク、エクイティバンクなどの大手金融機関も徐々に敷居を下げミッシングミドルの解消に向けた取り組みを始めている。

こうした金融サービスの普及により、アフリカ各国は自国内の農業生産性の向上を図るとともに、一次加工・二次加工などの産業も拡大していくと考えられる。

これまで述べてきたとおり、「ICTを活用して分断されているバリューチェーンをつなぐ」「農業金融を通じてバリューチェーンを

構成する個別のプロセスを強化する」という2つのICT・金融イノベーションにより、アフリカの農業は大きな変革期を迎えている。なかでも携帯電話が、アフリカの農業セクターの飛躍的な発展と、新たな事業機会を抽出する鍵となっている。

ボーダフォンは、農業向けのこうしたモバイルサービスの重要性を強く認識しており、アフリカ各国で単一のサービスを提供するだけでなく、

- ①金融サービスへのアクセス改善
- ②農業情報の提供
- ③サプライチェーン効率化のためのデータの可視性の改善
- ④市場へのアクセスの拡大

——という4つの分野それぞれに3種類ずつ、合計12の事業機会を抽出し、それに当てはまる事業を各国で模索している。

WEF（世界経済フォーラム）が発表している農業に関するロードマップでは、全世界の農業生産性を2030年までに現在よりも20%向上させ、生産量を40億トンから55億トンに増加させることを目標に掲げている。内訳は、大規模農業の生産性向上により6億トン、小規模農家の生産性向上により6億トン、農地拡大により3億トン増やすとしており、これを見ればわかるとおり、米国やブラジルの大規模農業と同程度の期待が、アフリカのような小規模農業の生産性向上にも寄せられている。

また、世界銀行の「Growing Africa: Unlocking the Potential of Agribusiness（成長するアフリカ：アグリビジネスの潜在力を解き放つ）」によれば、アフリカの食糧システムは、「政府やビジネス界の指導者が政策や方



針を根本的に見直し、農業・農家・アグリビジネスへの支援について再考すれば、現在年間3130億ドルにとどまっているアフリカの農業生産の規模を、3倍に拡大できる可能性がある」としている。具体的には、2030年までに1兆ドル規模の食糧生産が達成できるとしている。

すなわち、今後これまで以上に世界中のリソースがアフリカの農業に集まり、前述したように、従来農業との接点が少なかった民間企業の参入が加速していくことを示唆している。以上から日本企業も、アフリカ市場における農業ビジネスという新たな事業機会に目を向ける必要性が高まってきているといえるだろう。

## II 農業を核としたビジネスと 農業発展段階に応じた 市場の形成

### 1 アフリカ市場における 農業ビジネスの位置づけ

これまで述べたように、ICT・金融イノベーションによる農業セクターの発展は、アフリカ市場の成長を加速させると期待できる。他方、農業関連以外の民間企業がアフリカ市場で事業展開するうえで、農業ビジネスはどのような意味を持つのだろうか。

欧米や日本の先進企業の動向に注目すると、2つの観点から、農業ビジネスがアフリカ市場での事業推進に欠かせない事業領域として捉えられていることがわかる。それは、

- アフリカ市場における差別化要因の創出
- 農業ビジネスにおける新たな事業の開発——であり、これらによってアフリカ市場

での自社の競争優位性が高まるということである。

### (1) アフリカ市場における差別化要因の 創出

「アフリカ市場における差別化要因の創出」とは、農業ビジネスの展開により既存事業の差別化および売り上げ拡大を図っていくという視点である。アフリカ市場では現在、インド・中国企業が「安かろう悪かろう」の製品を販売し、しかも実際に市場で受け入れられていることから、欧米・日本企業は苦戦を強いられている。

こうした環境下にあって、インド・中国企業に品質の高さやアフターサービス面で対抗していくことは、アフリカで事業を推進するうえで必要不可欠であるが、それだけでは、すでに大きなシェアを築いている両国企業を追い越すのは難しい。

たとえば、ヤマハ発動機とホンダ（本田技研工業）はアフリカ各地で二輪車事業を展開している。しかし、アフリカの二輪車事業は、前述のようにインド・中国企業がほとんどのシェアを奪ってしまっている。特にインド企業の製品は現地でも人気が高く、事業の成長も著しい。

こうした劣勢を挽回するために、ヤマハ発動機とホンダは現地での生産体制の確立や現地仕様の製品の開発、現地販売代理店のメンテナンス体制の強化などの取り組みを進めている。ただし、アフリカ市場で事業を継続的に成長させていくには、インド・中国企業の影響力がすでに強い市場だけでなく、両国企業の影響力が及んでいない市場への展開が必要である。具体的には、農村部に住む人々に

対するアプローチである。現段階では、二輪車を販売するインド・中国企業ともに農業ビジネスに大々的には参入していない。だからこそ日本企業が農業ビジネスに参入することによって、インド・中国企業との将来的な競争に打ち勝てるだけの優位性を獲得しておくのである。

二輪車事業と農業ビジネスとは一見関係が薄いように見えるが、農業の機械化が進めば、エンジンや発電機等の需要は高まる。こうした将来的な需要を見込み、農業ビジネスで先んじて独自の物流網やメンテナンス網を構築するとともに、品質の良い日本製品の使用が所得向上につながることを農業従事者に意識づけられれば、後発で農業ビジネスに参入してくるインド・中国企業の製品に対する競争優位性が高まると考えられる。

実際にヤマハ発動機は、セネガルやタンザニアで農業ビジネスに参入している。イスラエルの大手灌水関連製品メーカーのネタフィムと連携し、点滴灌漑の設備にヤマハ発動機製の農業用ポンプを取り付け、これにより農業生産性の向上を図るビジネスモデルを構築しようとしている。

点滴灌漑とは、農地にチューブを張り巡らせ、チューブに空けた特殊な穴から農作物に点滴のように水やりをする仕組みで、節水しながら適量の水を農作物に与えることで生産を拡大させようという製品である。ヤマハ発動機は、現地での自社のレピュテーション（評価・評判）の向上を図るとともに物流網やメンテナンス網を構築することで、二輪車事業の継続的な事業拡大も視野に入れた農業ビジネスを展開していると考えられる。

このように、自社事業の競争優位性を高め

るために農業ビジネスに参入することは、アフリカビジネスで、インド・中国企業などとの競合で差別化を図るための重要な戦略の一つとなる。

## (2) 農業ビジネスにおける新たな事業の開発

「農業ビジネスにおける新たな事業の開発」とは、急成長する農業の生産性向上に大きく貢献する新たな製品・サービスを活用した事業を展開していくという視点である。

たとえば東レは、現在、南アフリカにおいて、日本の経済産業省やUNDP（国連開発計画）の支援を受けながら、砂漠・荒廃地を農地化・緑化して食糧不足を緩和するため、防砂網・植生基盤・点滴灌漑を組み合わせたシステムを小規模農家に普及させる事業を展開している。

このシステムは、繊維技術を持つ東レと、その繊維でチューブをつくる技術を確立したミツカワ、および点滴灌漑の技術を持つ前述のネタフィムが連携することで誕生した（詳細は、小池純司・平本督太郎・和泉隆則・野呂瀬和樹「気候変動の適応策に着目したフロンティア市場の開拓戦略」『知的資産創造』2013年4月号、参照）。このシステムはTICAD Vでも展示され、安倍晋三首相もブースを訪れ高い評価をしており、今後、日本の先進的な取り組みとしてアフリカ中への展開が期待できる。

農業ビジネスでのこうした新たな事業開発は、アフリカ市場の成長を加速させ、その結果、日本企業の継続的な成長も実現できるという、アフリカと日本とのWin-Winの関係を築き上げる一つの要素になるであろう。

## 2 農業ビジネスにおける アフリカ市場の主要国

広大なアフリカ大陸において、日本企業は農業ビジネスをどのように展開していけばよいただろうか。本稿では初めに、アフリカ54カ国のうち今後急成長が見込まれる農業ビジネスの主要国における農業の現状を紹介することで、日本企業による進出機会を明らかにしたい。

まず、農業ビジネスの主要国はどのような国であろうか。前述したとおり、アフリカの農業を加速する要素として注目すべきは、ICT・金融イノベーションである。そのため、ICT企業が地域拠点を構えるほど経済規模が大きく成長も著しく、国際開発金融機関・国際金融機関等の拠点もあり、かつローカルな金融機関の活動も活発という国でなら、農業ビジネスの大きな成長が見込まれる。

表3 アフリカ主要国の農業ビジネスの現状

		生産	一次加工	二次加工
望まれる状態		<ul style="list-style-type: none"> <li>一定規模の組織化された農業・水産業が確立されている</li> <li>灌漑や農機の普及が進んでいる</li> <li>原料の調達や生産が可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同じサイズにカットする技術を有している</li> <li>農作物の品質が均一化されている</li> <li>収穫後の物流網が構築されている</li> <li>収穫後の品質の維持管理手法が確立されている</li> <li>一定規模の一次加工業者が存在する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ製品や冷凍製品の製造法を用いて加工食品の製造が可能である</li> <li>製造後、輸送や陳列に適したパッケージングが可能である</li> <li>一定規模の二次加工業者が存在する</li> </ul>
アフリカ主要国の状況	エジプト (B)	○農業の拡大により、農業資材と農業施設の需要が拡大している	○農産物の一次加工技術を持っている工場が存在している	○近年、二次加工業者は増加している
	モロッコ (A)	○灌漑設備を利用した大規模農業経営が行われている	○農産物の一次加工技術を持っている工場が存在している	○缶加工できる企業など、二次加工業者が存在している
	ナイジェリア (C)	●肥料使用率が低く、農機の普及も進んでいないため、生産性が低い	●機械化が十分に進んでおらず、砂糖や小麦粉などの装置型産業の拡大が望まれている	●一定規模の二次加工業者が少ない
	セネガル (C)	●農業が拡大傾向にある一方で、農業従事者の組織化が進んでおらず、農機・農業施設・設備が不足している	●果物等の生鮮食品の保管や物流の整備がなされておらず、一次加工機械等の導入が進んでいない	●一定規模の二次加工業者が限られている
	ケニア (B)	○小規模農家に対する育成ニーズは高い一方で、中規模農家が台頭している	○一次加工業者が増加してきている	●二次加工業者は存在するが、価格競争力は弱い
	エチオピア (D)	●小規模農家が多数を占めているとともに、農業生産性が低いため、耕作可能な農地が余っている	●一次加工業者が増加しているが、少ない	●二次加工業者が限られている
	モザンビーク (D)	●小規模農家が多数を占めており、組織化されていない	●一次加工業者が少ない	●特定分野では二次加工業者は増加しているが、全体では少ない

注) カッコ内のA、B、C、Dは本文に示した農業ビジネス状況と対応している  
 出所) 野村総合研究所 経済産業省委託事業報告書「アフリカ地域のビジネス展開、インフラ案件形成支援に向けた海外投融資の活用方策に係る調査」、その他公開資料より作成

東西南北それぞれの地域の農業ビジネスにおける主要国をこうした観点から抽出すると、エジプト、モロッコ、ナイジェリア、セネガル、ケニア、エチオピア、モザンビーク、南アフリカとなる。ただし南アフリカは、他のほとんどのサブサハラ（サハラ砂漠以南）の国々と状況が異なり、すでに先進国と同じ水準の農業・食品市場が形成されている。そこで本稿では、南アフリカ以外の国々

を紹介する。なお、本稿では詳述しないが、先に挙げた国以外で今後農業ビジネスの発展が見込めるものとしては、前述のG8のNew Alliance for Food Security and Nutritionで重点国となっているブルキナファソ、コートジボワール、ガーナ、タンザニア、ベナン、マラウイが挙げられる。

野村総合研究所（NRI）は2012年度に、経済産業省委託事業「アフリカ地域のビジネス展開、インフラ案件形成支援に向けた海外投融資の活用方策に係る調査」を通じて、エジプト、モロッコ、セネガル、ナイジェリア、ケニア、エチオピア、モザンビークに拠点を置く41の金融機関などに対して、アフリカ地域における海外投融資の活用可能性に関するヒアリング調査を実施した。その際、金融機関から見て、「各国の農業ビジネスのどの部分に成長余地があるのか、投資余地があるのか」といった農業ビジネスに関する情報も入手した。

本稿ではこうした情報にNRIの独自の知見を加え、各主要国の農業ビジネスの現状を、生産、一次加工、二次加工、高付加価値化、**外食産業・小売業**——などのバリューチェーンを構成するプロセス別に整理した（表3）。その結果、農業ビジネスの状況によって、主要国は以下に示すA、B、C、Dの4つの段階に大きく分けられることが明らかになった。

**(A) 国内の消費市場の成長が著しく、  
農業ビジネスのバリューチェーンの  
すべての要素が整っている国**

(A)は、「国内の消費市場の成長が著しく、農業ビジネスのバリューチェーンのすべての要素が整っている国」である。主要国で

◎急成長市場（濃い網かけ） ●萌芽市場 ○成長市場（濃い網かけ）	
高付加価値化	外食産業・小売業
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値製品の製造が可能である</li> <li>● 大規模農業会社や食品加工会社が存在している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中間層市場が一定規模あり、外食産業や小売業において、フランチャイズ展開などの組織化が進んでいる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品加工の高付加価値化ができる企業が不足している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 消費市場の急拡大により、外食・小売業が急拡大している</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 輸出向けの高付加価値製品の生産が可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 消費市場の拡大により、外食・小売業が拡大している</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生活スタイルの変化によりパッケージ食品のニーズが高まっている一方で、対応できる事業者が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 人口の多さと中間層の拡大により小売業が活性化している</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値化が可能な農作物の収穫が可能であるにもかかわらず、事業者の数は限られている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ フランス系・スペイン系のスーパーマーケット事業者が参入しており拡大し始めている</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値化の技術を有する企業が不足している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 消費市場の急拡大により、外食・小売業が急拡大している</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品加工などの高付加価値化の技術を有する企業が不足している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後、スーパーマーケットなどの小売業の発展が有望視されているが、現状では十分ではない</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値化技術はなく、南アフリカからの輸入に依存している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後、スーパーマーケットなどの小売業の発展が有望視されているが、現状では十分ではない</li> </ul>



はモロッコが該当する。

モロッコは農業や水産業が盛んで、食品加工・水産加工に高い技術を持つ事業者も多い。また、中間層の増加に伴い自国の消費市場が伸びているとともに、欧州市場への高付加価値食品の輸出も多い。現地企業向けに食品加工機械を納入している日本企業もある。今後こうした市場はさらに成長していくことが見込まれ、食品企業や食品加工企業にとっては、進出や事業拡大をすぐにでも検討すべき市場である。

**(B) 国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの一部が整っていない国**

(B)は、「国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの一部が整っていない国」である。主要国ではエジプトとケニアが該当する。

中間層の増加に伴い、両国とも自国の消費市場が伸びている。農作物の生産も増加傾向にあり、一次加工の技術を持つ事業者も増えている。しかし、二次加工や高付加価値化の技術を持つ事業者は限られており、ケニアのコーヒー、紅茶、ナッツなど一部の食品を除けば、急成長する自国の消費市場への供給は十分でなく、輸入に頼っている部分が多い。逆にいえば、二次加工や高付加価値化に対する事業機会が非常に大きい市場である。

**(C) 国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの大部分が整っていない国**

(C)は、「国内の消費市場の成長は著しいが、農業ビジネスのバリューチェーンの大部

分が整っていない国」である。主要国ではナイジェリアとセネガルが該当する。

ナイジェリアとセネガルは、中間層の増加に伴い自国の消費市場が伸びているが、農作物や水産物の生産量およびそれらを食品に加工する技術を持った事業者は少なく、高付加価値食品の多くを輸入に頼っている。ただしセネガルは気候等の環境が良いため、農作物・水産物ともに今後成長する可能性が非常に高く、また、数は限られるものの、海外市場に製品を輸出している事業者も存在する。したがって、両国とも農作物・水産物の販売先は確保しやすいことから、生産・一次加工・二次加工・高付加価値化まですべてを包括した事業者や、個別のプロセスをITでつなぎ合わせるICT事業者にとっては事業機会が大きい市場だといえる。

**(D) 成長の可能性は大きいですが、現時点では国内の消費市場が十分に成長しておらず、農業ビジネスのバリューチェーンの大部分が整っていない国**

(D)は、「成長の可能性は大きいですが、現時点では国内の消費市場が十分に成長しておらず、農業ビジネスのバリューチェーンの大部分が整っていない国」である。主要国ではエチオピアとモザンビークが該当する。

エチオピアとモザンビークの農業ビジネスも、今後の成長は著しいと考えられるものの、現状では国内の消費市場も十分に成長していないため、まずは海外市場の販売先を確保し、そのうえで生産から高付加価値化までをカバーする一元的な農業ビジネスの事業展開が必要となる市場である。

表4 各国における事業機会が大きい主な農作物・水産物

	すでに輸出向け製品のバリューチェーンが確立している主な農作物・水産物	商業化による急成長が見込め、日本企業の参入余地が高い主な農作物・水産物	
アフリカ主要国の状況	エジプト	小麦、鶏肉・卵、綿花	テンサイ、ジャガイモ、トマト、ナッツ、牛乳
	モロッコ	オリーブ、エビ、オレンジ	—
	ナイジェリア	—	キャッサバ、小麦、牛乳、鶏肉・卵、カカオ豆、ゴム、パーム、シア、綿花、カニ、エビ、マグロ
	セネガル	—	コメ、小麦、トマト、綿花、サトウキビ、パーム油、カカオ豆、タコ、エビ、マグロ
	ケニア	マンゴー、ナッツ、コーヒー、紅茶、牛乳	コメ、キャッサバ、トウモロコシ、大豆、ジャガイモ、トマト、鶏肉・卵、サトウキビ、ナイルパーチ
	エチオピア	—	コメ、テフ、コーヒー、ゴマ、綿花、トマト、牛乳、鶏肉・卵、サトウキビ
	モザンビーク	—	コメ、キャッサバ、トウモロコシ、大豆、ジャガイモ、紅茶、パーム油、綿花、サトウキビ、タコ、エビ

出所) 野村総合研究所 経済産業省委託事業報告書「アフリカ地域のビジネス展開、インフラ案件形成支援に向けた海外投融資の活用方策に係る調査」、その他公開資料より作成

以上、農業ビジネスにおけるアフリカの主要国を4つの段階に分類したが、実際には、あるバリューチェーンが例外的に発達している地域・産物や、気候・土地条件によっては投資に対するリターンが低い地域・産物も存在する。そのため、事業機会の大きい主な農作物・水産物を国ごとに把握しておくことが重要となる(表4)。

たとえばエジプトとケニアは、前述したように農業ビジネスのバリューチェーンの一部が整っていない(B)に分類される国とはいえ、エジプトでは小麦、鶏肉・卵、綿花、ケニアではマンゴー、ナッツ、コーヒー、紅茶、牛乳のバリューチェーンは確立されており、両国で生産された高付加価値食品は、すでに国際市場での評価も高い。

また、各国ごとの気候・土地条件に適した成長が期待される農作物・水産物は、今後バリューチェーンを構築していく際に、さまざまな現地ステークホルダー(利害関係者)と連携しやすい分野であり、民間企業による事

業機会が大きいと考えられる。自社が推進しようとする事業と、各国のこうした状況とを照らし合わせたうえで事業展開を検討していくことが重要である。

### Ⅲ 農業における新たなイノベーションと欧米・新興国企業の積極的な事業展開

これまで述べてきたとおり、アフリカにおける農業ビジネスの事業機会はさまざまな業種に拡大してきている。そこで本章では、農業における新たなイノベーションとして、

- 食品・外食・小売企業
- 食品加工・取引企業
- 農機メーカー、四輪・二輪車メーカー
- ICT企業

——のそれぞれの事業分野における欧米・新興国企業の先進事例を紹介することで、各業種の具体的な事業機会を示す。

## 1 食品・外食・小売企業の先進事例 (コカ・コーラ)

短期的な進出を考えれば、食品・外食・小売企業の場合、エジプト、モロッコ、ケニアのように民間農業企業が商業的に生産しているか、あるいは民間企業によりプランテーションや輸出向け製品のバリューチェーンがすでに確立されている市場に参入するのが望ましい。

しかし、そうした市場はすでに競争過多になっているケースが多い。そこで中長期的な視点から考えるのであれば、ナイジェリアやセネガルのように、国内の消費市場は成長しているにもかかわらず、農作物・水産物の生産は商業化されておらず、小規模農家や小規模漁師が自家消費用に生産している市場か、あるいは一部存在する農業組合などの団体が主体で生産している市場への参入が望ましい。

たとえば、ザ コカ・コーラ カンパニー(以下、コカ・コーラ)は、東アフリカ地域を中心に活動するボトリング会社であるコカコーラ・サブコ、ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団、テクノサーブと連携し、ウガンダとケニアの小規模果樹農家に技術支援や金融サービスを提供し、収穫されたマンゴーやパッションフルーツなどの果物をコカ・コーラがジュースの原料として買い取る「Project Nurture」を展開している。

同プロジェクトのスタートは2010年で、5000万人以上の小規模果樹農家の収入を14年までに倍増することを目標としている。ケニアとウガンダでは、生産したマンゴーを用いてすでに「ミニッツメイドマンゴー」として販売しており、コカ・コーラにとっては、製

品の原材料となる新鮮な果実を現地で安定的に調達することによって、経営の安定化、コスト削減、成長する現地消費市場での競争力強化といったメリットが得られる。コカ・コーラはこうした経験を活かして、中南米のハイチでもマンゴー農家を支援するプロジェクトを展開しており、ジンバブエやナイジェリア、ガーナでの展開も視野に入れている。

コカ・コーラのプロジェクトを通して、アフリカでの農業支援は、他国・他地域への横展開にも有用であることが読み取れる。コカ・コーラのように、農業のノウハウを持つ非営利組織(テクノサーブ)と連携し、篤志家や開発援助機関からの支援を受けながら自社で新たな市場を開拓していくということは、食糧危機が今後一段と深刻化していく可能性が高まるなかにあつて、食品・外食・小売企業の安定的な経営には欠かせない取り組みになっていくと考えられる。

## 2 食品加工・取引企業の 先進事例 (DADTCO)

食品加工・取引企業にとって短期的な進出を考えれば、エジプト、モロッコ、ケニアのような、農業から二次加工まで組織化され生産されている市場に参入するのが望ましい。理由は、食品加工機械の稼働率を一定以上に保つ、もしくは食品・外食・小売企業に農作物・水産物を販売するには、農業・水産業が商業化されており農作物・水産物を安定的かつ持続的に調達できる環境が必要だからである。また、現地に食品企業が複数存在し競争関係があることで、食品加工・取引企業にとっての事業機会が大きくなることも想定される。

他方で、そうした市場はすでに競争過多になっているケースが多いため、中長期的な視点に立てば、ナイジェリア、セネガル、エチオピア、モザンビークのような、現状では農業の商業化・組織化が進んでいないものの、これから投資の活発化が見込める市場に進出するのが望ましい。

たとえばオランダの農業・食品加工企業DADTCO (Dutch Agricultural Development and Trading Company) は、ナイジェリアで、オランダの開発援助機関DGIS (Directorate-General for International Cooperation)、国際機関IFDC (International Fertilizer Development Center) と連携し、移動可能な小工場「AMPU (Autonomous Mobile Processing Unit)」を活用した食品加工・取引事業「キャッサバプラス」を展開している。

これは、主にキャッサバを加工して食品会社に販売する事業で、小規模農家から調達したキャッサバをAMPUで洗浄・皮むき・細断・選別・脱水して高品質なキャッサバケーキとして一次加工し、その後工場で高品質なキャッサバ粉に二次加工して食品会社へ販売している。

DADTCOは、ナイジェリアだけでなくモザンビークやガーナでも同様の取り組みをしており、ナイジェリアではFlour Mills of Nigeria、モザンビークではSABMillerの子会社であるCervejas de Moçambique、ガーナでは同じくSABMillerの子会社であるAccra Breweryを主要顧客としている。SABMillerは、DADTCOとの取引を通じてモザンビークとガーナ両国で、キャッサバを原材料としたビール「Impala」の販売を開始している。DADTCOは、ガーナでの初期

投資総額710万ドルを4年で回収する見込みとし、5年後のIRR (内部利益率) を38%と設定している。

この事業を通じた現地農家への影響力は大きく、各国で1400~1500人の小規模農家の農業生産性の向上・農業経営の安定化に貢献している。アフリカでは道路など交通インフラが整備されている地域は非常に限られている。そのため、収穫した農作物を食品加工事業者へ運ぶ際に多くが腐敗や傷みなどで損失してしまう。DADTCOのように、食品加工・取引企業が小規模農家の住む場所まで積極的にアプローチしてバリューチェーンをつなぐことができれば、食品加工・取引企業は、他社の参入前に食品・外食・小売企業との安定的な取引を確立できるようになる。

### 3 農機メーカー、四輪・二輪車メーカーの先進事例 (LK International Company)

短期的な進出を考えれば、農機メーカー、四輪・二輪車メーカーには、エジプト、モロッコ、ケニアのような、農業から二次加工まで組織化して生産されている市場が望ましい。農業組合などの組織に対する販売戦略が容易で、こうした組織に金融サービスとともに農機、四輪・二輪車を販売するのである。

しかし、このような市場はすでに競争過多になっている可能性が高く、しかも、多くの日本企業は、価格競争で勝つことはできない。中長期的な視点からは、ナイジェリア、セネガル、エチオピア、モザンビークなどで商業農業・水産業が確立される前の早い段階に参入することが望ましい。こうした市場に対して、高品質な農機、四輪・二輪車および



充実したメンテナンス網に支えられた生産性の高い農業の重要性を浸透させていくことが、競争に打ち勝つ大きな要因となる。

たとえば、ガーナと英国とのジョイントベンチャーである農機・四輪・二輪車メーカーのLK International Companyは、二輪車やトラックの輸入販売を主事業としながらも、こうした製品を改造した農機を販売している。研究開発は英国で行い、低価格化のため中国で生産し、ガーナの食糧農業省と連携して現地農業従事者に多目的農耕三輪車の普及を進めている。

LK International Companyは、ガーナでは「モーターキング」というブランド名で事業を展開しており、二輪車の後輪を改造して三輪車にし、農作物を積める荷台をつけたり、付属品で灌漑用水装置なども設置したりできる。同社の取り組みは、自社製品にこだわらず、現地ニーズに合わせて既存の製品を改造し提供しているという点で注目される。農機・四輪・二輪車メーカーは、LK International Companyのように、既存の製品群にとらわれずに、まずは現地の農業従事者のニーズに適したモビリティを提供することが必要である。

さらにいえば、「人間の活動の質と量の向上・拡大」というモビリティの原点から自社の提供価値を見つめ直し、農機・四輪・二輪に共通する動力源を核として、現地に適した製品を開発・普及させていくことが重要である。このようにすることで、アフリカで急激に成長する農業ビジネスのバリューチェーンのあらゆるプロセスで事業機会を見出せるようになるだろう。

## 4 ICT企業の先進事例 (シュナイダーエレクトリック)

ICT企業の農業ビジネスにおける事業機会は、1つにはICTサービスの提供を通じて、バリューチェーンの各プロセスを担う個々の事業の生産性を拡大する、2つ目には、各プロセス間の情報格差を埋め合わせてバリューチェーンを結合する——という領域にある。

特にエネルギー管理分野や、携帯電話を通じた情報サービス・金融サービスの提供は、今後あらゆる国で急速に拡大していくと予想される。たとえばケニアやルワンダのように携帯電話による金融サービスが広く普及し、携帯電話網を活用して新規事業を立ち上げようとする起業家が多く、そうした起業家を積極的に支援している国では、ICTサービスの成長が加速化していくであろう。

他方、ICT企業は従来農業ビジネスとの接点が少なく、他業界と比べると技術革新が圧倒的に速いため、事業参入のタイミングを見極めるのが難しい。そこで求められるのは、事業に主体的にかかわろうとしている事業パートナーを発掘し、そのパートナーを事業主体としてさまざまな事業サービスを同時並行で進めていくことである。

たとえば、フランスの大手エネルギー管理企業シュナイダーエレクトリックは、アフリカなどでBoP (Base of the economic Pyramid) 関連ビジネスを立ち上げる起業家に投資するために、自社の従業員や外部の機関投資家の資金を中心とした投資ファンドを運営している。この投資ファンドの大部分は債券等による安定的な運用であるが、一部の資金は、革新的なエネルギー関連事業を展開する起業家に投資している。特にアフリカで

は、革新的なエネルギー関連事業と農業ビジネスとを組み合わせている起業家を支援している。

具体的には、投資ファンドを通じてセネガルの再生可能エネルギー事業者のKAYERを支援している。KAYERは、現地の農業組合等に対し灌漑用水の設置・運営などを目的とする太陽光発電システムを提供している。現時点では数千万円規模の事業にとどまっているが、毎年30～40%成長しており、現地の農業ビジネスの成長を自らの事業の成長に確実に結びつけている。

多くの日本企業同様、シュナイダーエレクトリックも巨大企業であるがゆえに、農業ビジネスのようにこれまで接点の少なかった事業への進出には非常に慎重である。とはいえ、慎重になりすぎていては現地のICTの革新的な発展についていけず、事業機会を逸してしまう。だからこそ、自社が手をつけにくい事業に対しては、「現地起業家への支援」という形を取ってさまざまな事業にかかわっている。現地起業家への投資を通して経営に積極的にかかわることで、現地起業家が推進しようとしている事業が成り立つのか、成長性は高いのか、事業を成長させる際の成功要因は何か——といった生の情報を把握しようとしている。

シュナイダーエレクトリックは起業家に対して投資家としてかかわるだけでなく、社内の「プロボノ制度（専門知識を活かした社会貢献）」と連携し、出資先の現地企業に自社社員を派遣し、技術協力を通して投資先の成長を加速させると同時に、現地の情報を取り込もうとしている。自社にとって未知の領域であっても、このような形の先行投資によっ

て現地の生の情報を入手できれば、事業参入のタイミングの精度を高めることができる。そしてその際は、「現地企業への投資・技術協力→事業提携→M&A（企業合併・買収）あるいは合弁会社設立」のように段階的に参入することで、事業上のチャンスやリスクを見極めながら、円滑に本格的な事業を展開できるようになるだろう。

## IV 日本企業による新規事業推進に向けた提言

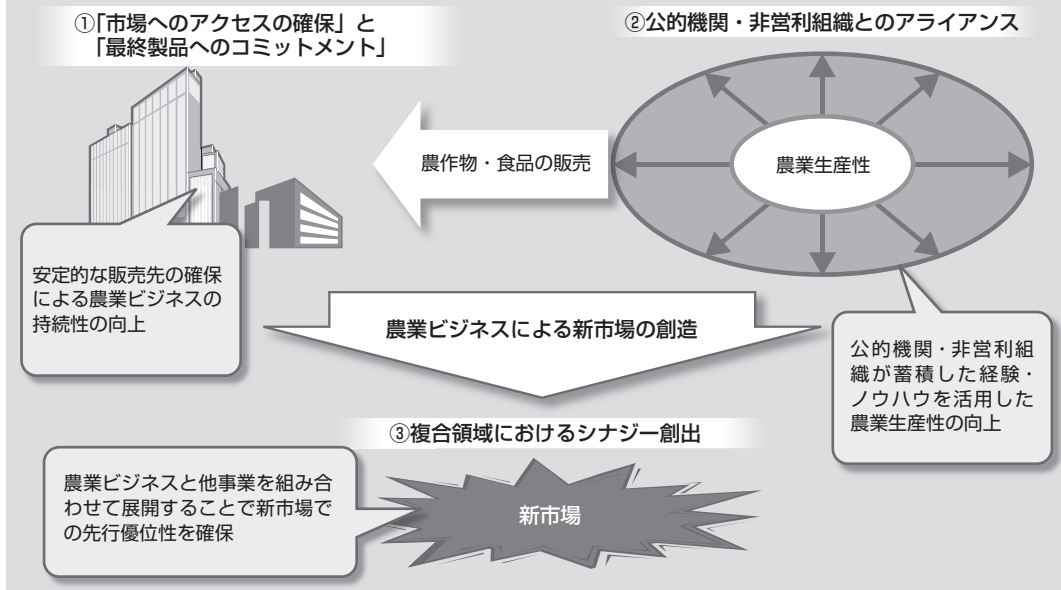
最後に、日本企業がアフリカ市場の農業ビジネスに新規参入するうえで重要となる3つのポイントを示す（次ページの図4）。それは、

- ①「市場へのアクセスの確保」と「最終製品へのコミットメント」
  - ②公的機関・非営利組織とのアライアンス
  - ③複合領域におけるシナジー創出
- である。

### 1 「市場へのアクセスの確保」と「最終製品へのコミットメント」

農業ビジネスが成り立つには、農作物や加工した食品を購入してくれる顧客がバリューチェーン上に確保できているという「市場へのアクセスの確保」と、最終顧客である消費者に高く評価されるよう、食品の質を高める「最終製品へのコミットメント」が重要である。事業展開上、自社がバリューチェーンの一部のプロセスにしか関与しない場合であっても、「市場へのアクセスの確保」、および「最終製品へのコミットメント」がバリューチェーンの最終プロセスで確保されていなけ

図4 農業ビジネスへの事業進出上重要になる3つのポイント



れば、バリューチェーン上で資金の流れが滞る可能性が高くなるため、事業を持続的に成長させていくことは難しい。

● 市場へのアクセスの確保

「市場へのアクセスの確保」という観点からいえば、海外市場や国内市場に自社の農作物を大量に購入してくれる顧客との強固なつながりがあるか、あるいは現地パートナーがそういう顧客とつながりがあるかが、農業ビジネスの成否を大きく分ける。もしもそうしたつながりがないのであれば、まずそのつながりをつくるか、もしくはそうしたつながりのある現地パートナーと提携することから始める。

これまでもさまざまな開発援助機関がアフリカの農業を支援してきたが、市場に対してこうしたアクセスを確保できない取り組みの場合は、農業生産性が向上したとしても、結果的に農業従事者の所得向上にはつながら

ない。したがって、どのような業種であっても、事業の実現性を高めるにはこの点を確保することが重要である。

他方、アフリカの消費市場が急拡大していることを理由に、海外の食品会社がアフリカへの進出を検討・推進しても、現地で原材料が調達できずに事業範囲が極端に限られてしまう、もしくは原材料は海外から調達してくるしかなくその分利益が減少してしまうというケースをよく耳にする。日本企業で進出している味の素や日清食品も同様の課題を抱えていると考えられる。逆にいえば、アフリカの農業ビジネスにはまだ手つかずの事業機会があり、早期に参入することで、販売先の安定的な確保という農業ビジネスにおいて非常に重要な出口確保が可能になる。

● 最終製品へのコミットメント

ただし、「市場へのアクセスの確保」を実現するには、「最終製品へのコミットメン

ト」も併せて重要となる。たとえば、食品企業が原材料を調達する際、自らの最終製品の質を保つために、農作物の質、すなわち味・硬さ・形・大きさ・色などが均一であることを重視するのは当然である。その基準を維持するには、食品企業の求める質を栽培前から細かく把握しておく必要があり、こうした基準を保ったうえで食品企業が調達する量を安定的に栽培する必要もある。気候変動などにより農作物が壊滅することもありうる。そうしたリスクを考慮したうえで、地理的に離れた複数地域で栽培してリスクを回避するなどの工夫によって初めて継続的な調達契約が可能となる。

「最終製品へのコミットメント」とは、日本企業がもともと得意としてきた考え方であり、日本企業の強みでもある。事実、日本の地方の中小企業が製造している食品加工機械は、アフリカでも非常に高い評価を受けている。

たとえば、カニカマ製造装置メーカーであるヤナギヤ、パンなどの製造に必要な自動成型機のレオン自動機、インスタントラーメンの麺製造機の大竹麺機がその代表企業である。こうした企業は、食品加工機械メーカーであるにもかかわらず、顧客である食品企業と連携し、最終製品の味を高めるために自らの社員を現地に派遣し、食品加工機械を現場で調整している。インド・中国企業などが食品加工機械を納めるだけで最終製品に関与しない一方で、原材料や現地の気温・湿度・水の特性などの諸条件によって味が大きく変わることに配慮して最終製品の質にまでこだわる日本企業への評価は非常に高い。特に西アフリカを中心とするフランス語圏では味に対

する基準が非常に厳しいため、日本企業の持つこうした強みは、現地において非常に大きな競争優位性となるであろう。

## 2 公的機関・非営利組織との アライアンス

次に重要なのが公的機関・非営利組織とのアライアンスである。農業ビジネスは地理的条件や気候などに大きく影響を受けるため、現地での農業経験が非常に重視される。そうした経験を豊富に持つのは、これまで長期間にわたり現地で農業支援をしてきた公的機関・非営利組織である。これらの機関・組織による支援は、畝をつくって水はけを改善し農作物の生育を管理しやすくすることや、収穫した農作物が輸送中に傷まないようにプラスチック製のかごで養生することなど、基本的ではあるが農業生産性が確実に高まる手法を複数組み合わせるものが多い。こうした機関・組織と連携することにより、現地の実情に合った農業ビジネスを、比較的迅速かつ容易に立ち上げることができる。

また、その後の横展開まで考えるのであれば、特定国だけではなく、さまざまな国で同様の展開をして現地の小規模農家とのネットワークや信頼関係を構築している公的機関・非営利組織との連携が有効である。具体的には、日本企業がアフリカ市場に進出する際に最も有効に活用できる経験・ノウハウは、JICA（国際協力機構）に蓄積されている。JICAはアフリカ各国で農業プロジェクトを手がけている。こうした農業プロジェクトと連携することが、農業ビジネスの効率的な推進に有益である。さらにJICA筑波では、「小規模農家用適正農機具開発普及コース」とし



て、日本型の農機をアフリカ仕様に変更・改造する研修に、アフリカ各国の農業関係省庁からスタッフを招いている。JICAのこうした知見やネットワークを活用することで、国ごとに異なるアフリカの農業環境に合致した農業ビジネスが可能になるだろう。

以上の観点に加えて、もちろん農業ビジネスの起爆剤となるICT・金融サービスの活用に精通した公的機関・非営利組織との連携も欠かせない。

農業ビジネスはバリューチェーンがつながって初めて事業性が高まる。そうするには、ICT・金融サービスを活用してバリューチェーンの断絶を解消する必要がある。幸いにも、前述したテクノサーブのように、近年はICT・金融サービスを積極的に活用して農業支援をする非営利組織が増えてきている。早期の進出によってこうした非営利組織と連携し、農業ビジネスを組成していくのである。

### 3 複合領域におけるシナジー創出

最後に重要なのは、複合領域におけるシナジー創出である。農業ビジネスが重要なのは、アフリカの農業市場が急拡大しているからという理由だけではなく、アフリカの今後の消費市場における競争優位性を確保するには、農業市場にアクセスすることが極めて効果的だからである。そのため、他事業と区別して農業ビジネスだけを推進するのではなく、他事業とのシナジーを積極的に創出していく必要がある。

たとえば、農業ビジネスは分散型インフラビジネスとの相性が非常に良い。日本企業でいえばヤマハ発動機やウェルシィが、東アフリカで安全な水の供給と農業とを組み合わせ

た事業を展開している。両社は村落向けの浄水装置を販売しており、こうした分散型インフラが継続的に利用されていくようになるには、現地の人々に、川から汲み上げた無料ではあるが不衛生な水ではなく、有料であっても安全な水を使うほうがよいという価値観を提示しなければならない。

それには、健康な生活は安全な水からという衛生教育と併せて、安全な水が購入できるように収入を高める必要がある。そのために、飲料水・生活用水だけではなく灌漑用水までも提供し、前述した点滴灌漑などにより農業生産性を高めて農業従事者の所得を向上させるのである。

太陽光発電のような分散型エネルギーも同様で、太陽光発電によって農業生産性の向上が見込めるのであれば電力への支出を増やせるようになり、前述のKAYERのように事業の拡大可能性も高まる。

農村部において農業は生活の中核である。ICTや金融サービスといったツールの活用や、水やエネルギー等の基本的なインフラの設置など、農業所得の向上の仕掛けをつくれれば、農村部全体の発展が促される。これによって生活向上のためのさまざまな需要が生まれ、農村部全体の生活向上に早くからかかわってきた企業は、結果としてその新市場における先行優位性が高まる。農業ビジネスを単独のビジネスと捉えるのではなく、アフリカ市場とともに自社が成長していくうえでの重要なビジネスと位置づけることこそが、今後大きく成長していくアフリカ市場における日本企業の存在感を高めることにつながる。

以上、アフリカにおいて日本企業が農業ビ

ジネスに進出する際に重要となるポイントを提示した。TICAD Vで示されたように、アフリカの成長に日本企業が貢献することは、日本企業のこれからの継続的な成長にも大きくかかわってくる。アフリカの急成長は、現地に行けば誰もが肌で感じることができる。その成長を持続可能なものとし、その成長力と自社の事業との結びつきをさらに強めていかななくては、現地での事業成長はありえない。

本稿が、農業ビジネスを起爆剤として、最後の巨大市場アフリカにおける日本企業の事業拡大に貢献するとともに、日本とアフリカ

との共存共栄の関係の発展に貢献することを強く望む。

#### 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BoPビジネス支援、アフリカ市場進出支援、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