

# 日本企業のアフリカ進出のチャンス・現状・課題



2013年7月26日  
アフリカビジネスパートナーズ  
梅本優香里

yukari.umemoto@abp.co.jp  
080-5078-6411  
www.abp.co.jp

# 本日の内容

- ▶ **チャンス**: 日本企業にとってのアフリカビジネスの魅力
  - アフリカビジネスのウソ・ホントーアフリカのビジネス環境の実態ー
  - 日本企業の強みとビジネスチャンス
- ▶ **現状**: 日本企業のアフリカビジネスの実態
  - 事業実施企業数、業種、事業実施国
  - 特徴
  - 近年の動き
- ▶ **課題**: 日本企業におけるアフリカビジネスへの課題
  - 日本企業のための、アフリカビジネスの始め方
  - アフリカでビジネスを行うためのマインドセット
  - アフリカでビジネスを行うためのリスク対応

# 日本企業にとってのアフリカビジネスの魅力

## 従来語られてきたアフリカの魅力

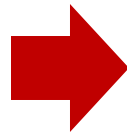
- ▶ 高い経済成長率
- ▶ ビジネス環境の整備
  - 政治の安定
  - インフラ・ビジネスシステムの整備
- ▶ 消費市場の拡大
  - 都市化
  - 中間層の出現
  - 若年人口の多さと今後の増加

## 今日お伝えしたいアフリカの魅力

- ▶ 品質で勝負できる市場もある
- ▶ 組織化、効率化、バリューチェーンの構築により、付加価値を生める余地がある
- ▶ イノベーションを生み出す環境がある
- ▶ 現地にも良い企業が多くある

# アフリカのビジネス環境の実態(1):「品質で勝負できる市場もある」

アフリカでは安いものしか売れない。中国製品には勝てない

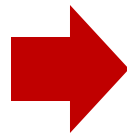


- ・品質がよいもの、長持ちするもの、使い勝手がよいもの、保証があるものを欲しがる消費者が、確実に増えている

- ・C/Pや長期回収を考慮する、資本力のある企業も存在

---

アフリカといえば、BOPビジネスだ

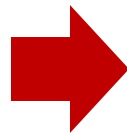


- ・人口の4割は、貧困層でない層

- ・BOP層であっても、カッコいいもの、ブランドもの、自慢できるものが好きなのは、同じ。BHNだけにお金を払うわけではない

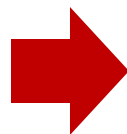
## アフリカのビジネス環境の実態(2):「組織化、効率化、バリューチェーンの構築により、付加価値を生める余地がある」

そもそもリソースがない



・豊かな資源や農作物、成長市場、様々なレベルの小売、優秀な人材、港と道路、ITインフラ・・・リソースは、意外とある

組織化、効率化、バリューチェーンの構築が、進んでいない



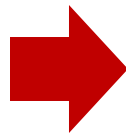
・事実。しかし、

・組織化することで付加価値を生んだ事例: サファリコムモバイルバンキングシステムM-Pesaで、一番の偉業はパパ・ママショップの組織化

・花卉、乳製品など、効率的な生産体制・サプライチェーンをもつ業界もある

# アフリカのビジネス環境の実態(3):「イノベーションを生み出す環境がある」

まず、先進国に追いつく必要がある

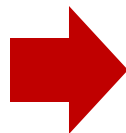


・先進国がたどったステップとは、まったく違った発展を遂げている実績

・小さな付加価値をとりになくとも、残されている大きなニーズ。「必要は発明の母」「まだできあがっていない国」

・何十年ものビジネス経験がある日本人ビジネスパーソンたちの、いきいきとした姿

水、電気、病気・・・BHNの充足で精一杯な、大変な人たち

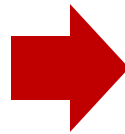


・やってみる精神をもち、新しいものへの拒否感がない人たち

・明日は今日よりよくなると、本気で信じている人たち

## アフリカのビジネス環境の実態(4):「現地にも良い企業が多くある」

現地の企業は、未熟なスモールビジネスばかり



- ・資本力のある財閥が存在
- ・経営手法、財務、コンプライアンスに優れた優良企業も存在
  - －欧米と取引がある企業やインド系企業の存在

- ・外国直接投資の増大が、その動きを後押し

教育が遅れているアフリカには、優れた人材が不足している



- ・普及した初等教育、上がる進学率、学歴社会化
- ・モバイル、IT、BPO、サービスの分野では特に、ベンチャーが次々と誕生
- ・欧米流を身につけた、超エリートである海外還流組の存在

# 日本企業の強みとビジネスチャンス

## アフリカの魅力

- ▶ 品質重視市場
- ▶ 組織化、効率化、バリューチェーン構築の余地
- ▶ イノベーションの環境
- ▶ 現地優良企業の存在

## 日本企業の強み

- ・品質・技術力、丁寧なサポート
- ・日本というブランド
- ・ビジネスモデルの蓄積

## 強みを活かせる事業領域(例)

- ▶ 消費財、日用品の販売事業
  - － 食品、水、電気製品からヘルスケア、美容まで
- ▶ 現地企業向けBtoB製品・サービス
  - － 日用品の原料供給
  - － 産業用機械、ビジネス機器、医療機器、工場エンジニアリング、環境技術
- ▶ バリューチェーンやシステムが成功要因である事業
  - － 運輸、物流、流通、モール運営、外食チェーン、リース事業
- ▶ イノベーションが可能な環境は、日本企業のリソースを引き出す



# 日本企業のアフリカビジネスの実態：企業数

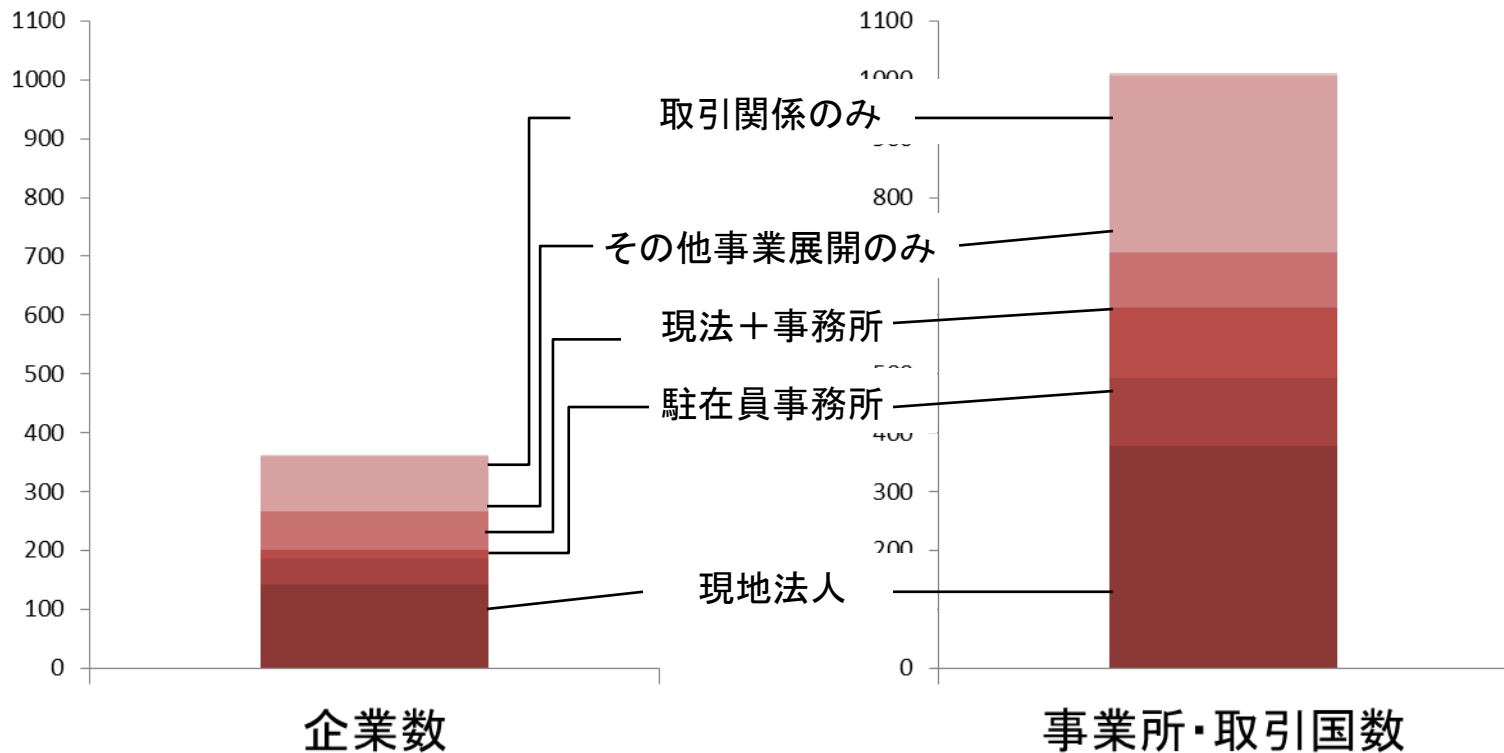
〈アフリカで／と事業を行っている日本企業数〉

**363社**

うち201社が現地になんらかの拠点

**1,012**事業所・取引国数

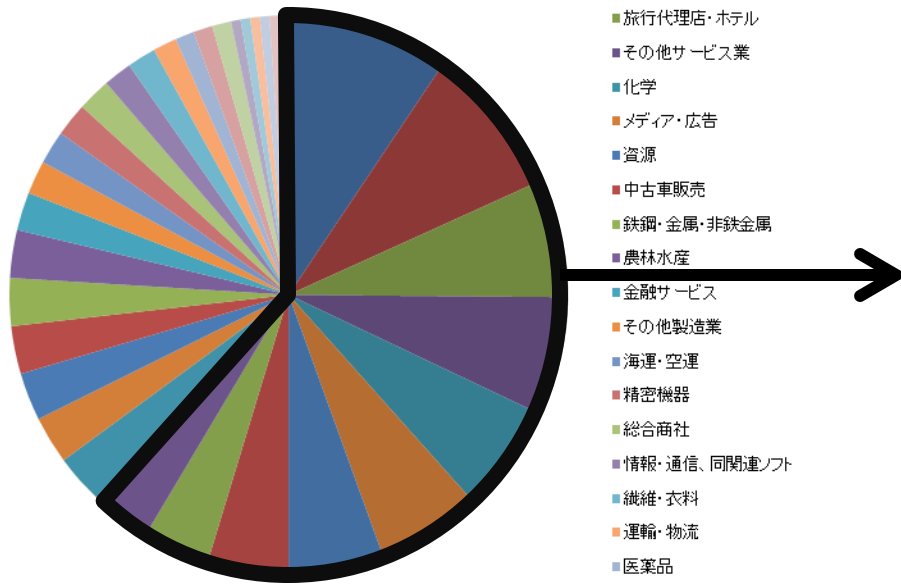
現地拠点数はうち613



出所：アフリカ開発銀行アジア代表事務所・アフリカビジネスパートナーズ（2013年7月時点）

# 日本企業のアフリカビジネスの実態：業種

## ▶ 多岐に渡る



N=363(企業数)

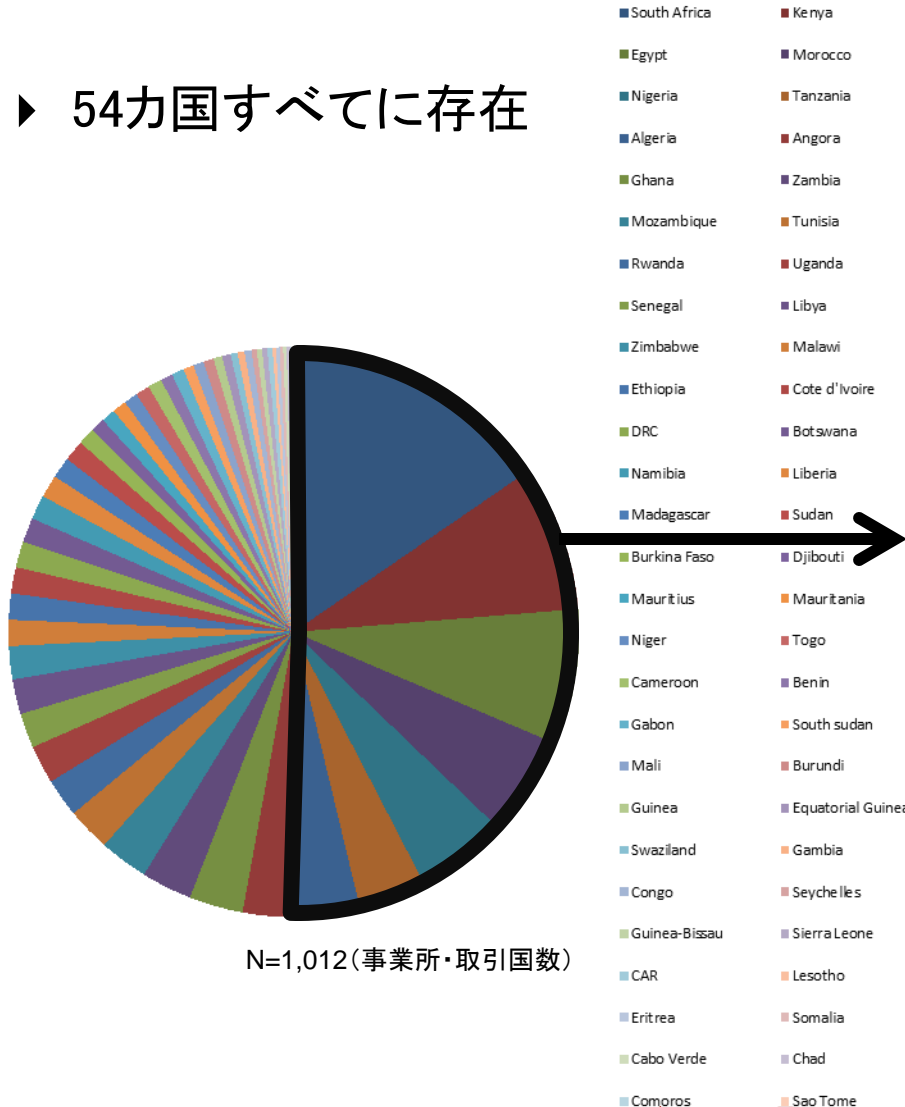
- 一般機械
- 開発および海外プラント建設、同関連ビジネス
- 専門商社
- 電気・電子・情報機器、同関連部品
- 自動車・輸送用機器、同関連部品
- 開発コンサル
- 特定製品輸入
- ビジネスコンサルティング・会計サービス
- 旅行代理店・ホテル
- その他サービス業
- 化学
- メディア・広告
- 資源
- 中古車販売
- 鉄鋼・金属・非鉄金属
- 農林水産
- 金融サービス
- その他製造業
- 海運・空運
- 精密機器
- 総合商社
- 情報・通信、同関連ソフト
- 繊維・衣料
- 運輸・物流
- 医薬品
- 食品・飲料
- 生活系製造業
- ガラス・セメント・土石製品
- 外食
- 教育
- 紙・パルプ
- 重機
- 小売

## ▶ 電気、自動車を押さえて一般機械(産業用機械)がトップ

上位業種	企業数
1 一般機械	34
2 開発および海外プラント建設、同関連ビジネス	32
3 専門商社	25
4 電気・電子・情報機器、同関連部品	25
5 自動車・輸送用機器、同関連部品	23
6 開発コンサル	22
7 特定製品輸入	20
8 ビジネスコンサルティング・会計サービス	17
9 旅行代理店・ホテル	14
10 その他サービス業	12
11 化学	11
12 メディア・広告	10
13 資源	10
14 中古車販売	10
15 鉄鋼・金属・非鉄金属	10
16 農林水産	10

# 日本企業のアフリカビジネスの実態：事業実施国

▶ 54カ国すべてに存在



▶ 南アフリカが大差をつけトップ  
 - 地域別の偏りは(思ったより)少ない

上位50%を占める国	事業所・取引国数
1 南アフリカ	156
2 ケニア	84
3 エジプト	78
4 モロッコ	58
5 ナイジェリア	53
6 タンザニア	39
7 アルジェリア	36

地域別	事業所・取引国数
南部アフリカ	312
東アフリカ	236
北アフリカ	217
西アフリカ	196
中央アフリカ	51

# 日本企業のアフリカビジネスの実態：特徴

特徴	企業例
(1) 南アを中心に、自動車及び関連会社が進出	南アにトヨタ及びトヨタ系サプライヤー企業が集結、ホンダ（ナイジェリアで二輪）、日産、三菱、マツダ、スズキ
(2) 電機各社は各国に拠点・販売代理店。得意商品を持つ	東芝（液晶テレビなど）、シャープ（冷蔵庫、OA機器）、パナソニック（エアコン）、NEC（マイクロ波通信システム）
(3) 中小一般機械メーカーが現地企業向けに販売	大竹麵機（製麵機）、レオン自動機（食品成形機）、ナサ（食品加工機器）
(4) 現地企業向けBtoB製品・サービスも多数	・カネカ、電気化学工業（女性用かつら原料） ・ビー・エム・シー（付加価値税（VAT）徴収・管理システム）、グローリー（現金処理機）、セイコーエプソン、リコー（OA機器）、カービュー（中古車販売サイト） ・テルモ（人口心肺装置）、東芝メディカルシステムズ（MRI）、ニプロ（透析製品）
(5) 消費財、日用品の販売が進展	パイロット（ボールペン）、ぺんてる（文房具）、HOYA（メガネレンズ）、ヤマハ（楽器）、大塚製薬（ポカリスエット）、ユニ・チャーム（おむつ）、資生堂（高級化粧品）、日清食品、サンヨー食品（即席麺）
(6) 邦銀の出張所が出揃う	三井住友、東京三菱、みずほが南アに出張所

# 日本企業のアフリカビジネスの実態：近年の動き(2010～)

企業名	時期	動き	企業名	時期	動き
日清食品	2013年	ケニアで合併設立。2013年9月から即席麺の輸入販売を開始予定	パナソニック	2011年	アンゴラに駐在員事務所設立
日野自動車	2013年	ケニアでトラックの組立生産再開を発表	NEC	2011年	南アに現地法人設立
みずほコーポレート銀行	2013年	南アに出張所開設を決定	日立製作所	2011年	米子会社日立データシステムズが南アShoden Data Systemsを買収
サンヨー食品	2013年	ナイジェリア現地企業に出資、即席麺参入	HOYA	2011年	2006年南アで買収した現地メガネレンズ販売会社を完全子会社化
ソニー	2013年	モロッコ、ガーナ、ナイジェリア、アンゴラに地域拠点、67拠点を正規サービスセンターを立ち上げる計画を発表	関西ペイント	2011年	南ア塗料大手Freeworld Coatings社をTOBにより連結子会社化
ホンダ	2013年	ケニアに現地法人を設立し、二輪の組立生産・販売を開始することを発表	味の素	2011年	エジプトに現地法人設立(販売)、コートジボワールに現地法人設立(販売)
三菱東京UFJ銀行	2013年	南アの駐在員事務所を出張所に格上げ	島津製作所	2011年	南アに販売会社設立。大学、研究機関向け分析計測機器販売
楽天	2013年	子会社カナダKobo社が南アで電子書籍事業開始	日本たばこ産業	2011年	スーダン・南スーダンのタバコ会社Haggar Cigarette & Tobacco Factory (HCTF)買収
徳洲会	2013年	エチオピアとチュニジアに病院を開設予定	三井住友銀行	2010年	南アで出張所開設
日立建機	2012年	ザンビアに鉱山機械用部品再生工場	東京海上日動火災保	2010年	エジプトで2008年現地法人設立、2010年生命保険・損害保険事業開始
NEC	2012年	ナイジェリアに現地法人設立	日立建機	2010年	地域統括会社として日立建機アフリカを設立
豊田通商	2012年	仏大手商社で西・中央アフリカ32カ国にネットワークを持つCFAO社を子会社化	NTT	2010年	南ア大手ITシステムDimension Data社買収
富士フィルム	2012年	南ア現地法人、モロッコに駐在員事務所設立	商船三井	2010年	コートジボワールに現地事務所設立
コマツ	2012年	セネガルに現地法人設立	パナソニック	2010年	ナイジェリアに駐在員事務所設立
古河ロックドリル	2012年	削岩機(ドリル)の販売。南アに2012年駐在員事務所設立	資生堂	2010年	南アで高級化粧品販売を開始
高砂香料工業	2012年	モロッコとマダガスカルで現地企業を買収/合併設立	ユニ・チャーム	2010年	エジプトに現地法人設立
日本たばこ産業	2012年	エジプトで水タバコ会社買収。タンザニアのタバコ会社に75%出資			
カービュー	2012年	ケニアに現地法人設立			
エイチ・アイ・エス	2012年	ケニア支店開設			

# 日本企業におけるアフリカビジネスへの課題

- ▶ 挑戦・実施する企業が少ないことが、一番の課題
  - 中国と比べて／どこと比べて・・・というわけではなく、日本企業に用意されているだろうチャンスに比較して、少ない
  - 現時点では競争環境が、他地域と比べて厳しくないところがアフリカの魅力のひとつ。日本企業が大挙してアフリカにでかけていく頃にも、そうである保証はない
  - 事業リスクとリターンが読めないということがひとつの理由(→P14)
  
- ▶ アフリカでビジネスを行うためのマインドセットを持つ(→P15)
  - アフリカビジネスに特有の「意識の持ち方」があるのは事実
  
- ▶ リスク対応について、考える(→P16)

# 日本企業のための、アフリカビジネスの始め方

- ▶ まずはリスクの少ない方法から始めてみる
  - トレーディングから始めてみる
  - 技術ライセンス提供から始めてみる
  - 国際機関の入札から始めてみる
  - CSRから始めてみる
- ▶ 現地パートナーを見つけるのが難しければ、
  - 既存の海外パートナーと一緒に行く
  - 旧宗主国やインドに進出後、その協業先とともに進出する
- ▶ M&Aも有効。たとえば方法として・・・
  - 他国人材、現地人材を交渉に充てる
  - PEの投資先や国際機関が融資済の企業を買う

# アフリカでビジネスを行うためのマインドセット

## ▶ 経験値を積むことを重要視する

- 小さくでもいいから始める
  - 若い社員を一人駐在させるだけでも、土地勘とネットワークが手に入る(手を挙げる若者は必ずいる)
- 試行錯誤を早く、たくさん繰り返すことが、成功への近道

## ▶ 顧客・消費者のニーズを真摯に解釈する

- 「優れた商品だから売れるはずだ」は失敗のもと
- 一方で、自社の強み・リソースで勝負する
- 「モノ」だけでなく、「仕組み」が大事
- うまいかないのは、こちらが悪い。現地で試行錯誤して、こちらが変化する

## ▶ 信用できる現地パートナーを見つけるには

- 「信用できるビジネスパートナーを見つけられるか」は成否を左右する
- 「圧倒的な優れた相手を見つける(そのためのルートを確保する)」か、「リスクヘッジできる範囲内でとりあえずパートナーシップを組み、トライアンドエラーで辿りつく」か
- 相手には相手の理屈と理由が必ずある。それを受け入れられるかどうか信用できるかどうかの分かれ目。起点は相手ではなく、こちらにある



# アフリカでビジネスを行うためのリスク対応

- ▶ 「アフリカビジネスのリスク」というマジックワードを使わず、「何のリスクか」を明確化する
  - リスクの種類により、背景やとりうる予防策が違う
  - リスクとその被害を最小化する予防策は必ずある

リスクの種類	例
(1) 政治リスク	政情不安、不正・汚職、贈収賄、国有化・接收、法の未整備、送金規制など
(2) 経営・取引上のリスク	契約不履行、代金回収、労働問題・労働争議など
(3) セキュリティリスク	
(3-1) 紛争、テロ、暴動	紛争の勃発、テロ攻撃、テロによる誘拐、暴動など
(3-2) 犯罪	強盗、殺人、金銭を目的とした誘拐、窃盗、スリ、ひったくりなど
(4) 衛生上のリスク	感染症、不衛生な水・食事による疾病など

- ▶ セキュリティリスクに対するには、「情報」「作法」「現地人脈」
  - 詳細は本日(7/26)「日経ビジネスオンライン(web)」に掲載しましたので、ご一読いただければ幸いです。  
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130723/251411/>)

# お問い合わせ先

- ▶ この資料について:  
梅本優香里(うめもとゆかり)  
yukari.umemoto@abp.co.jp  
080-5078-6411
- ▶ アフリカビジネスパートナーズについて:  
弊社webサイト <http://abp.co.jp/>
- ▶ 弊社発行の「週刊アフリカビジネス」について:  
弊社webサイト <http://abp.co.jp/mm/>
- ▶ お仕事のご依頼、お問い合わせについて:  
info@abp.co.jp または  
yukari.umemoto@abp.co.jp (080-5078-6411 梅本)まで、  
お気軽にお問い合わせください