

東アフリカ ～現地パートナーを活用したアフリカ進出～

2019年8月23日、海外投融資情報財団（JOI）は、UNIDO 東京投資・技術移転促進事務所、国際協力銀行（JBIC）の後援を得て、メグラジュ・グループとの共催で表題のセミナーを開催いたしました。本稿では当日の概要をお届けします。（文責：JOI）

ケニアの現地パートナーの活用

ビノイ・R.V. メグラジュ
(メグラジュ・グループ 副会長)

メグラジュ・グループについて

メグラジュ・グループは、1922年にインドからの移民である創業者がケニアに創設した、ケニアの印僑である。当初は卸・小売業、製造業、金融・貿易業を行っていたが、1970年代はじめに本社をロンドンに移し、東アフリカを主な顧客に金融サービス業を中心に事業を拡大していった。現在は、英国、インド、ケニア、日本およびドバイに拠点を構え、関連会社を含め、欧州、アフリカ、アジアおよび北米の13カ国で、信託サービスや投資銀行アドバイザー業務を展開している。ケニアを中心とする東アフリカでは、Meghraj Capitalが投資銀行業務やコンサルティング業務、MTC Trust & Corporate Servicesが資産管理業務を行っている。

日本事務所はケニア製造業者協会（KAM）およびケニア民間セクター連合（KEPSA）の駐日代表を兼務しており、日本企業との間ですでに20件以上のアド



メグラジュ・グループ メグラジュ副会長

バイザリー契約を締結している。

東アフリカ概要

東アフリカの政府間協力機構として東アフリカ共同体（EAC: East African Community）がある。EACはケニア、ルワンダ、タンザニア、ブルンジ、ウガンダおよび南スーダンの6カ国で構成され、本部はタンザニアのアルーシャにおかれている。域内の人口は1.9億人、GDPは1740億ドルで、近年は年平均6%を超える経済成長を遂げている。2005年に関税同盟を結成し、労働や財・サービスの移動の自由化を目指している。

域内最大の6100万人の人口を擁するタンザニアは、2017年の1人当たりGDPが958ドル、経済成長率は6.8%、過去5年間の人口増加率が3.2%と有望な市場であるが、強い権力をもつ大統領が必ずしもビジネスフレンドリーとは言えない面があり、世銀のビジネス環境ランキングは近年低下を続け、2018年には190カ国中144位である。地場民間企業では国内投資より海外投資が活発である。

ウガンダは人口が4600万人で、人口増加率は過去5年間で域内最高の3.4%である。2017年の1人当たりGDPは606ドル、2019年の実質GDP成長率は6%と好調である。世銀のビジネス環境ランキングは2018年に127位とタンザニアを上回り、投資環境はビジネスフレンドリーであるが、人口規模が示すように市場規模が大きい。このため外資系企業は先ずケニアに進出し、その後市場規模の拡大を目的にウガンダでの事業展開を図るとするのが一般的である。

ルワンダは、2017年の1人当たりGDPが748ドルで、2019年実質GDP成長率は7.5%と高水準である。世銀のビジネス環境ランキングは2018年に29位と域内最上位で投資環境は良好であるものの、人口が1300万人にすぎず、市場規模が制約される。このため、ケニアから事業を始めて、その後ルワンダに拡大するというケースが多い。

ケニアは、人口が5200万人と、域内ではタンザニアに次ぐ規模で、過去5年間の人口増加率は3.0%と高水準である。1人当たりGDPは2017年に1595ドル、2019年の経済成長率は5.7%である。大統領のイニシアティブで投資環境の整備が進められており、世銀のビジネス環境ランキングは、2014年の136位から2018年には61位に急速に上昇している。汚職も減ってきている。

東アフリカへのゲートウェイとしてのケニア

ケニア経済は、東部および中部アフリカにおいて、規模が最大で、かつ発展段階が最も進んでいる。都市中間層の台頭や成長促進的なマクロ経済政策を背景に、今後の力強い経済成長が見込まれている。東アフリカ地域の中心に立地しており、EAC関税同盟によってケニアから周辺諸国を含む1.4億人の市場へのアクセスが可能である。労働力は、教育水準も高く勤勉で起業家精神にあふれている。

ビジネスでは主に英語が使われており、英国による植民地支配の名残で会計・法制度は整備されている。アフリカ全域との航空路が発達しており、港湾などのインフラ整備もかなり進んでいる。政府は「Vision 2030」を策定し、優先分野の達成目標を掲げている。経済開発の重点分野を、国民皆保険、製造業、適正価格の住宅および食料安全保障としている。

ケニアはアフリカ21カ国が構成する東南部アフリカ市場共同体 (COMESA: Common Market for Eastern and Southern Africa) のメンバー国でもあり、ケニアを含むそのうちの16カ国で自由貿易地域 (COMESA原産の製品をゼロ関税とする) を形成している。

ケニアは2017～18年度の世銀ビジネス環境ランキング報告書で、3つ以上の分野で改善が最も著しかった10カ国に含まれた。多国籍企業では、伝統的に南アフリカにアフリカ統括拠点をおくのを通例としていたが、最近はケニアが南アフリカにとってかわるようになってきている。IBM、グーグル、マイクロソフト、コカ・コーラ、ネスレ、GEなどがナイロビにアフリカ統括拠点を構えている。日本企業にもそうした動きが広がっている。国連アフリカ本部もケニアに立地している。

ケニア企業とのパートナーシップ

日本企業がケニア経由で東アフリカ市場への参入を

目指す場合、①販売契約の締結、②新規参入、③地場企業とのエクイティ・パートナーシップ、戦略的提携、合弁、④買収の4つの形態から選択できる。①では事業機会を十分に生かすことができない一方、②はリスクが大きすぎるといえ、③または④を選択すべきであろう。

現地パートナーとしては、ケニア人が所有・経営する企業と印僑 (本国から移民・定住したインド人で、30年以上、多くは50～100年のケニア在住の家系) ビジネスがある。速やかな市場への参入、情報の収集、リスクの軽減には、適切な現地パートナーと組むことができるかどうかを鍵を握っている。パートナーについては、事業・経営能力、事業範囲、企業文化、信頼性、価値観、評判等を吟味し、長期的パートナーシップを提案すべきである。信頼関係の構築が重要であり、信頼に足る仲介者を介するのがよいと思われる。

ケニア企業の特徴を指摘すると、ケニア人企業の場合は、第一に借入への依存、第二に外資系パートナーやプライベート・エクイティに開放的、第三に家長の逝去が承継問題の係争を引き起こしがちといったことがある。同じケニア人でも印僑の場合は、さらに、長期的な関係性を重視する事業スタンス、所有・経営権は一族に集中、ビジネスカルチャーは日本企業と親和的といった点を指摘できる。印僑はケニアの人口の0.21%にすぎないものの、数世代に渡りケニアで事業を行っており、経済活動におけるシェアは高い。

ケニア企業は、経済成長と市場の拡大、中間所得層の成長、EAC市場への参入機会の増大という明るい見通しの一方で、競争の激化とそれに伴う利益率の低下や、金利規制による借入コストの上昇に直面している。製造業では中国からの輸入品との競争も激化している。このため、外資企業からの出資や経営ノウハウの移転を求めており、とりわけ日本企業への期待は大きなものがある。

日本企業との提携に積極的な地場企業は、金融サービス、農業・食品産業、鉄鋼、ITサービス、医療・医薬品、物流、繊維、包装といった分野に見られる。しかしながら、いずれのセクターも、日本企業にとってパートナーとしての要件を満たしていると思われる企業は限られている。ケニアを足掛かりに東アフリカ市場への参入を考えるなら、今こそ、絶好の機会といえよう。

ロート製薬株式会社のケニア現地法人設立による具体例

阿子島 文子 (ロート製薬株式会社 広報・CSV推進部/
ロートメンソレータム・ケニア社元現地代表)

ロート製薬の海外事業展開とケニア現地法人の設立

ロート製薬は、1899年に創業した医薬品・化粧品・機能性食品等の製造販売会社である。目薬の会社として広く知られているが、近年は薬に頼らない製薬会社、人々の健康と美の創造を目指している。海外事業は、1988年のアメリカを本拠地とするメンソレータム社の買収を契機に本格化した。

2012年6月にアフリカ市場調査を開始し、同年東アフリカのケニアへの進出を決定した。2013年5月には首都ナイロビに現地法人を設立、現在はケニア、ウガンダ、タンザニア、ルワンダ、ブルンジ、エチオピアの東アフリカ6カ国を対象に、日本人1名を含む8名の従業員で、化粧品・医薬品の輸入販売を行っている。営業スタッフはパートナー企業が雇用・管理し、直接雇用は行っていない。

現地法人の設立について、ワンストップサービスもあるので手続きは1週間で完了できるというのが建前となっているが、当社の場合は数カ月を要した。遅延の原因は弁護士の登記手続ミスや当局の書類紛失などである。

ようやく登記が完了したところで、大きな問題に直面した。それは、外資は事実上、医薬品輸入ライセンスを取得することができないということである。医療



ロートメンソレータム・ケニア社 阿子島 元現地代表

品がだめならまずは化粧品を、と調査したところ、製品規格の問題でロートの化粧品の輸入許可は取得できないことが明らかとなった。会社を設立したものの、売ることがないという事態に陥ったのである。

その後、粘り強い交渉でケニアの化粧品規格の一部変更にごまかせることができ、2014年に化粧品の輸入販売を開始、さらに、2016年には医薬品の輸入ライセンスを取得し、輸入販売を開始するとともに、タンザニア、ウガンダ両国の事業を開始した。2018年にはアフリカ人向けヘアケアブランドを立ち上げた。

東アフリカ市場の特徴

東アフリカは、ケニアの人口が約5000万人、タンザニアが5700万人、ウガンダが4300万人と、域内全体で1.7億の人口を擁している。また、ケニアの首都ナイロビは高地にあり気候が穏やかで、日本の夏の方が過ごしにくく感じる。

アフリカは、アジアの次の市場と位置付けられることが多いが、アジアとは異なる発展経路をたどる可能性が高いことを指摘したい。アフリカではデジタル化の進展が速く、モバイルマネーの普及に象徴されるリープフロッグ型発展がみられる。一例として固定電話回線のインフラが未整備なため、固定電話を飛び越えて携帯電話やスマホが一気に普及するという現象である。このようなICTを中心とする新技術の流入による変化は、ここ5～10年に顕著である。現地の人々は新技術への適応も速い。このほか、植民地の歴史や文化の影響も見逃せない。

日本人による起業を除き日本企業の進出は、ケニアが52社、タンザニアが24社、ウガンダが13社にとどまっている。中国や韓国、欧州に比べると見劣りがする現状は、自分が、アフリカとのかかわりについて、公的な援助活動やNGOではなく民間ビジネスの分野を選んだ理由のひとつでもある。

駐在時代の3つのモットー

ケニア駐在時代に心がけていたことや、駐在経験から学んだこととしてあげたいことは、第一に、日本人として当たり前のことを当たり前にする、第二に、人と人の信頼関係を構築する、そして第三に相違性と共通性を理解するよう努力することである。

第一について、アフリカビジネスとしてデジタル分野に注目が集まっている昨今であるが、デジタル分野

の成長は、アフリカ諸国で深刻な問題である貧富の格差の構造的解決に対する効果は薄いのではないかと懸念している。日本が得意とする製造業や消費財産業は、今後のアフリカ経済の発展に不可欠であり、ICTはそれを加速させることができる。その意味で、日本人として当たり前のことを当たり前にするということが重要と考えられる。

第二について、事業パートナーとの関係を述べると、ロートケニア社はインド系ケニア企業の医薬品代理店（ディストリビューター）をパートナーとしているが、対等なパートナーとしてこちらが提供できることを摸索し、彼らが見落としている現地マーケットの情報を提供できたことで信頼を勝ち得た。スタッフとの関係では、たとえば遅刻や嘘といった問題では、仕事上のルールとして許容できないことは譲らない、すなわち、遅刻する、嘘をつくことは事務所では厳禁という方針で臨んだ。遅刻は、現地スタッフにとっては自己のコントロール外の要素があるので仕方ないという発想に対して、5分の遅刻は他人の時間を無駄にする問題であると説明して、行動を変えてもらうことができた。それが大事なことだと思えば、行動は変わってくる。

第三については、対話して理解する、間違いなのではなく、単に違うだけ、異なる意見であるということ認識する、言葉の奥に隠れた価値観の違いを理解することが重要と思われる。スタッフとの関係では、日本人である自分にはただの言い訳にしか聞こえない報告も、彼らなりの論理があり大事にしているところが違うだけにすぎないということを理解したうえで、事務所内では嘘を言わずに端的に報告してもらうように徹底した。

東アフリカ消費財ビジネスのポイント

ロートケニア社の事業は消費財ビジネスであり、流行・嗜好を理解することが出発点となる。東アフリカの嗜好性として、第一に、欧米・中東との文化的・精神的距離の近さがあり、それは、スマホ等の浸透により一気に加速している。第二に、ここ5年くらいの現象として、美容面で欧米スタンダードの美のみならず黒人の美にプライドをもとうという、アフリカルネサンスの潮流がある。そして最後に、独自の歴史的背景をもつ多くの民族の存在に、教育・生活水準の格差が相まって、嗜好も多様である。

このため、マーケティング戦略ではセグメンテーションが容易ではない。ブランド戦略では、汎用性を

確保しつつ、誰にシャープに届かせるか、ということが重要となる。

たとえば、消炎鎮痛剤で大きなシェアを占めるDeep Heatという医薬品がある。東アフリカで販売されている同製品のパッケージは、英国等のものとは異なる。売上げの2%を学校に救急箱を届けるキャンペーンに充当していることが広く評価されていることもあり、東アフリカではブランドとして定着している。

人事管理の留意点

一口に東アフリカといっても、国ごとに歴史は異なり、微妙な文化的差異がある。人事管理では、モチベーションの引き上げや評価システムに、それらを反映させることが必要である。

また、現地の仕事の仕方は欧米型のJob Description方式である。日本企業の一般的な仕事の進め方と異なり、全てが指示（Order）・管理する側の責任なのであって、たとえば、事務所内でお金がかすね盗られた場合、盗みを働いたスタッフではなく、盗みを阻止できなかった管理者の責任が問われる。

さらに、個人的な印象として“Smart is cool.（ずるがしこいことがクール）”とでもいうような文化があるように思われる。現地の人々にとっては、賢く生きて成功することが大事なのであり、ウサギとカメの寓話が途中で休んだウサギが最終的に勝利するというストーリーになっている地方もある。とはいえ、キリスト教文化の影響で、善悪の基準は表面的にはその道徳観に従っている。

現地スタッフの採用に際しては、話を聞くことができるかどうか、新しい概念を受け入れて行動することができるかどうかを基準とした。

現地での事業は困難がつきものであるが、何事も、突破できる人間関係やルールがどこかにあるものだ。あきらめないでさまざまなアプローチを試みるということに尽きるのではないか。

