

アフリカにおけるニューノーマルと日本企業の事業機会



株式会社 AAIC Japan

代表取締役 パートナー 難波 昇平
 コンサルタント 一宮 暢彦
 コンサルタント 星野 千秋

新型コロナウイルスによるパンデミックは、世界中のすべての人々が、年齢や職業に関係なく、ほぼ同じタイミングで同じリスクに晒されるという、これまでの金融危機などとは異なり、世界中の人々が当事者となった危機である。アフリカも例外なくその脅威に直面したが、現在は徐々に経済活動を再開しつつある。本稿では、まずコロナ前のアフリカの「ノーマル（常態）」について具体的な企業事例を交えて紹介した後、アフリカにおける「ニューノーマル（新常态）」と日本企業の事業機会について考察したい。

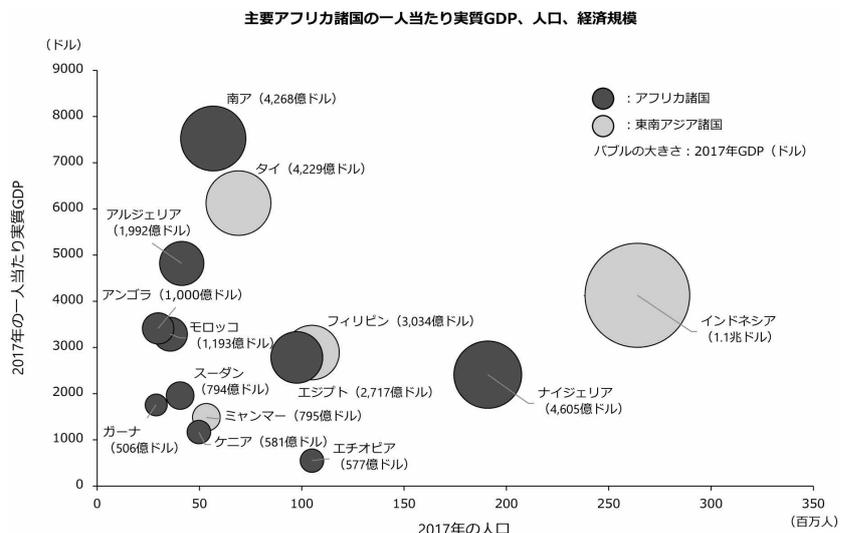
新型コロナ前のアフリカにおける「ノーマル（常態）」

アフリカ大陸には54の国がある。面積はおおよそ3000万km²で、日本の約80倍、米国・英国・西欧州・中国・インド・日本を合わせたよりも大きく広大な面積をもつ。このため、数千の民族・言語、旧宗主国の違いなど一言では語れない多様性をもつが、まずはマクロ視点で他地域と比較してみたい。東南アジア諸国とアフリカ諸国の経済規模を比較すると、それぞれ約2.8兆ドルと2.4兆ドルとなる（2017年）。「思ったよりもアフリカの経済規模が大きい」と感じた方が多いのではないだろうか。さらに、国ごとに人口と1人当たりGDPに分解して比較してみると（図表1）、アフリカの東西南北の主要国（ケニア、ナイジェリア、南アフリカ、エジプト）に近い東南アジアの国々（ミャンマー、インドネシア、タイ、フィリピン）が存在することがわかる。さらに、近年日本企業からの人気の高いケ

ニアの世帯別可処分所得分布を見ると、中間層（1.16万ドル）以上の人口は、2018年のケニア全体で4.4%、首都ナイロビで19.1%存在する。さらに、2025年にはそれぞれ7.9%、32.9%と予測されており、アジア諸国と同様に中間層の成長が著しい¹。経済成長に伴い商業施設の建設も進んでおり、ナイロビ市内には約12店舗の近代的ショッピングモールが存在するほか、スーパーマーケットのCarrefour（仏系）が8店舗、ローカル系最大手のNaivasは62店舗存在する（ただし、都市部のスラムや農村部で基本的なインフラや医療アクセスの課題が残るため、サブサハラアフリカは他地域よりも開発指標（図表2）で劣後する点は補足したい）。

このように、一般的な日本人の感覚より「発展している」ケニアだが、日本のタイムマシン経営の視点で見れば十分かという点と必ずしもそうではなく、独自の進化、場合によっては日本の先を行く社会システムが存在している。たとえば、ケニア最大の通信キャリア

図表1 アフリカと東南アジアを比較すると、ほぼ互角の国々がならぶ



出所：World Bank（2017年データ）を基に、AAIC作成

図表2 サブサハラアフリカでは、都市部の急速な発展の一方、スラムや農村部での課題が残り、他地域よりも開発指標は劣る

World Development Indicators	World	Sub-Saharan Africa	Middle East & North Africa	East Asia & Pacific
Access to electricity	90%	48%	96%	98%
Basic drinking water services	90%	61%	94%	93%
Basic sanitation services	73%	31%	91%	84%
Physicians (per 10,000 pop.)	15.7	2.3	13.2	16.6
Primary school enrollment	90%	78%	95%	96%

出所：World Bank, "World Development Indicators"

Safaricomが提供しているM-PESAというサービスがある。M-PESAを端的に説明すると、モバイルマネーサービスである。携帯電話を利用して決済、送金、出金が可能で、日本のPayPayなどに近いサービスである。ケニアは、2006年当時の銀行口座の保有率が14%程度²であったため、多くの人が銀行に貯蓄することも、都市部から農村部の家族へ仕送りすることも難しかった。一方、携帯電話は急速に普及しており（2006年：約24%→2010年：約60%³）、携帯電話の口座にトップアップした残高から、通信回線を利用して、電話番号1つで送金できるM-PESAは大きな支持を集め、爆発的に普及し、今では流通総額が約5.6兆円（2016年）とケニアのGDPの半数近くの金額となるまでに成長した。近年「キャッシュレス化」に力を入れた日本とは大きな違いで、銀行口座を保有する前にモバイルマネーが常態となった。

このように、先進国のタイムマシン経営では語れない新興国から生まれた革新的サービスを「リープフロッグ（蛙飛び）イノベーション」と呼ぶ。M-PESAのようにローカル企業によるイノベーション事例もあるが、海外企業が同様の手法をとり、アフリカ諸国へ進出するケースもある。

海外企業のアフリカへの進出パターン

ここで、営利目的でアフリカへ進出する海外企業について目的別に整理してみたい（図表3）。第一にアフリカ諸国を消費市場ととらえて進出する例がある。欧米諸国や中印企業の中には成功事例も多くみられる。たとえば、化粧品大手のロレアルは、東西南

北に5つの拠点を設けたうえ、自社はマーケティングを担当し、販売は現地代理店に任せるかたちをとる。おもしろいのは、参入時に投入するエントリーブランドを決めており（Softsheen Carson）、現地での一定の浸透後に次

のブランド（L'Oreal, Kerastase, Garnier）を投入、同時に周辺地域へ染み出すかたちで、再びエントリーブランドから参入する“方程式”を構築している。重点国では現地企業の買収も行う。

一方、初めからアフリカに焦点を合わせて事業を開始した香港の伝音科技（トランシオン）もおもしろい。アフリカ諸国ではTecno, Infinix, itelと見慣れない携帯電話ブランドを見かけるが、実は3ブランドともトランシオンが展開する。トランシオンはアフリカの携帯電話市場に目をつけ、2000年代から携帯電話の販売を開始。徹底的にローカライズしたフィーチャーフォンが農村部で強い支持を受け一気に普及、今ではアフリカにおける携帯電話の40%以上のシェア⁴をもち、アフリカで2500億円以上の売上げを上げる。2011年にエチオピアに工場を作り、大容量バッテリーやアフリカ人の肌の色に最適化した写真効果の実装など、徹底的にローカライズした製品を低価格で販売し、アフリカ市場を席巻した。一方、まだ日本企業の成功事例は限られるが、フランス大手商社CFAOの買収による「第三国連携」で事業拡大をした豊田通商や、合成織

図表3 海外企業のアフリカへの主な進出パターンは5つ、“実証の場”としてリープフロッグイノベーションを実践する企業も存在

進出パターン	説明	企業例
①消費市場として	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製品・サービス、インフラを販売・展開する有望な市場とみて進出 ● 単独進出、第3国連携、資本提携で進出 	<ul style="list-style-type: none"> ● ロレアル（フランス） ● 伝音科技（中国） ● カネカ（日本）
②生産拠点として	<ul style="list-style-type: none"> ● アフリカをアジアなどの次の安価な労働力の有望拠点とみて進出 ● 委託生産、工場新設、M&Aによる進出 	<ul style="list-style-type: none"> ● H&M（スウェーデン） ● 海信集団（中国） ● コマツ（日本）
③投資先として	<ul style="list-style-type: none"> ● ファンドを通じて投資を行い、情報収集、シナジーが見込めたら進出/直接投資 ● シナジーを見込んでスタートアップ投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● AAIC (Africa Healthcare Fund)（日本） ● Partech（フランス） ● 清流資本 (Crystal Stream)（中国）
④実証の場として	<ul style="list-style-type: none"> ● 先進国の規制産業分野（例：金融、医療、新規テック）などの新規ソリューションを活用した、実証の場として進出 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zipline（アメリカ） ● Babylon（イギリス） ● Volkswagen（ドイツ）
⑤資源獲得の場として	<ul style="list-style-type: none"> ● アフリカの広大な大地に存在する資源の獲得を目的に進出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国企業 ● 資源会社 ● 総合商社

出所：AAIC作成

維「カネカロン」でアフリカ向けヘアウィッグ素材市場を押さえたカネカ、また、南アフリカ最大手の塗料会社の買収から入った関西ペイントなど、少しずつ日本企業の事例も増えてきた。

第二にアフリカを生産拠点とみて進出する例がある。かつての日本から見た中国や東南アジアがそれに当たるように、アフリカ諸国でも同様の例が見られる。製造業ワーカー（一般工職）の月額賃金を比較してみると、2019年時点でヤンゴン（ミャンマー）は162ドル、ダッカ（バングラデシュ）は109ドルだが、アディスアベバ（エチオピア）は53ドル程度⁵となり、エチオピアの優位性が見られる（ただし、すべてのサブサハラアフリカ諸国の賃金が安いわけではない）。さらに、エチオピアでは、労働集約型産業の最たる例である縫製業で、欧米企業は特惠関税制度が適用され、関税メリットの恩恵を得られるほか、地理的に消費地である自国に近いというメリットもある。一方、まだ労働者の生産性の低さや工場の建設・運営にかかるインフラコスト、そして未整備の物流網といった課題も残る。このような課題に対し、中国の海信集団（ハイセンス）のように既存の工場の跡地をそのまま居ぬきで買い取るなどの工夫で進出する例も出てきており、徐々に生産拠点としての機運が高まっている。

第三にアフリカを投資先とみて進出する例がある。弊社グループ企業であるAsia Africa Investment and Consulting Pte.Ltd.では2017年にAfrica Healthcare Master Fund (AHMF) を立ち上げ、これまでに21社への投資を実行してきた。複数の日本企業にLP (Limited Partner) として参画頂いているが、その内訳としてはヘルスケア関連の事業会社が多く、純投資目的だけではなく、LPとしての参加を通じ、現地情報の収集や出資先企業との将来的なシナジーを目的として参加いただいている企業が多い。このため、第三の目的を「投資目的」としたが、AHMFに関しては財務的なリターンだけでなく、将来的な自社事業の展開に向けた情報収集や準備という目的も含まれる。

第四にアフリカを実証の場ととらえて進出する例がある。先に現地企業によるリープフロッグイノベーションの例を紹介したが、欧米のスタートアップ企業がアフリカに進出し、イノベーションを起こしている例もある。彼らはアフリカを消費地として見ているだけではなく、実証の場として（だが社会問題を解決する手段を提供し、Win-Winの関係を築く場として）サービ

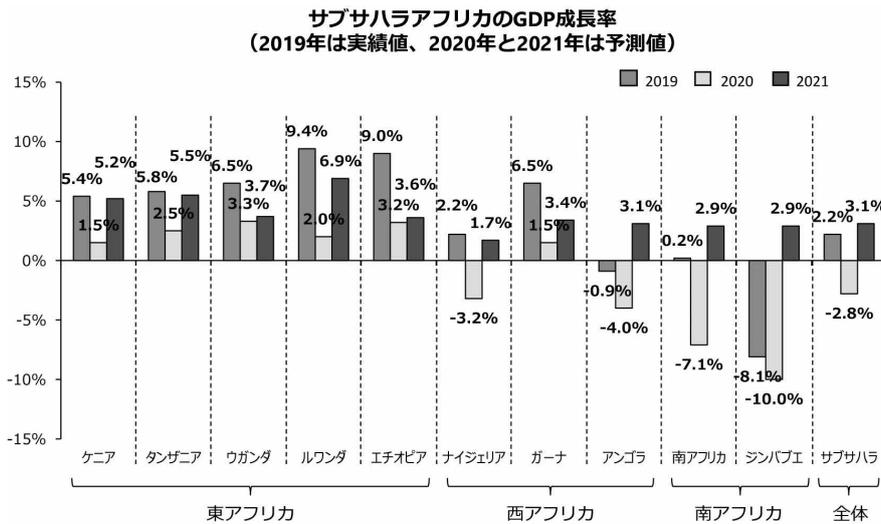
スを展開している。具体例としてZiplineを紹介したい。Ziplineは比翼型ドローン（自立飛行型）により血清や医療品の配送を行うユニコーン企業である。本社は米国で、日本と同様に商用ドローンを自由に飛ばすことはできないが、試行を繰り返さない限り自立型ドローンの技術的な向上は難しい。一方で、Ziplineの最初の活動拠点であるルワンダは、「千の丘の国」と称されるほど起伏の激しい国であるうえに、医療インフラが未成熟なため、血清や医薬品の配送に大きな課題を抱えていた。そこに目をつけたのがZiplineで、本社のある米国ではなく、大きな社会課題を抱え、当時ドローン規制のなかったルワンダで、政府の協力のもと、血清や医薬品配送の実証実験を開始した。今ではルワンダで2か所、ガーナで4か所の「ドローン空港」を保有し、1つの空港で直径160kmの範囲をカバー。ルワンダでは、2つの空港でほぼ全土をカバーし、国内の約60-70%程度の血清を配送するまでに成長した。このように金融、医療などの規制産業を中心に、現地の社会課題の解決とともに、アフリカを実証の場としてとらえて進出する例が、欧米企業にはみられる。

最後はアフリカを資源獲得の場として参入する例となる。広い国土の中に豊富な天然資源を抱えるアフリカは、古くから世界各国に資源を輸出しており、資源そのものや周辺産業で海外企業が参入しているが、ここでは詳細は割愛したい。

新型コロナのアフリカにおける影響

これまでアフリカの基礎情報や海外企業の進出事例を紹介したが、ここからは新型コロナの影響やその後のアフリカについての考察を進めていきたい。まず、経済の見通しとしては、IMFの発表によると、サブサハラの実質GDPの対前年比は、2020年が-3.2%、2021年が+3.4%と予測されており（日本は同-5.8%、+2.4%）、世界の他地域と比較しても比較的影響は小さいといえるが、産油国や感染者の多かった地域・国では大きな影響が出ている点は注意したい（図表4）。金融市場に関しても、2016年の資源ショックの経験から、IMF／世界銀行／アフリカ開発銀行などの動きは早く、全面的に各国中央銀行を支援した結果（たとえば、IMFは主要債務返済の延期や26カ国への緊急融資、19カ国への約100億ドルの債務救済を実施）、現時点では大きな金融破綻を避けることができた。一方で、各国における国内事業者への直接的な財政支援は限定的で、租税・財政・金融措置などが中心となっており、

図表4 2020年はサブサハラ全体で-2.8%成長。国別では産油国や感染者数の多い南アフリカにおける影響が大きい



出所：Global Economic Prospects, The World Bank Group (June 2020)を基に、AAIC作成

「アフリカ版Amazon」と呼ばれるJumiaは、昨年比でアクティブユーザー数が約42%、注文数が約17%と大きく成長し⁹、一時コロナ前の株価と比較して8倍まで上昇した（ただし、GMV（流通取引総額）はマイナス成長で、決算後に株価は低迷している）。もともと、一部の領域でデジタル化が日本より進んでいたが、決済や医療といった領域で、よりデジタルサービスの利用の定着が進むかたちとなった。

事業活動に影響が出ている企業も多い。

たとえば、弊社が拠点を構えるケニアに目を向けると、自動車産業の影響は大きい。販売の中心となる中古車の輸入台数は、前年同月比で60%と大幅にダウン（2020年5月基準）。新車についても過去11年で最低水準となる600台ほどの販売にとどまる⁶。ローカル製造業者に行ったアンケート結果を見ると、回答者の約半数は30%～64%の売上減、約2割は65%～100%の売上減があったと回答している。生産稼働率で見ても、新型コロナ前では80%～100%の稼働率と回答した企業が最も多かったが、新型コロナ後は40%～60%の稼働率という回答が最も多く、大きな影響があったことがわかる⁷。さらに、新型コロナ前はGDPの約8.2%を占めた観光業への影響も大きくなっている。

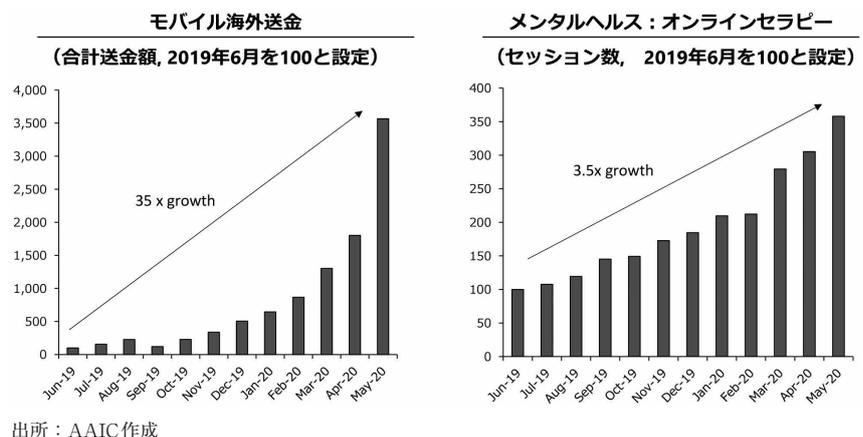
一方で、伸びた業界も存在する。他国と同様に通信やデジタル系サービスである。上記で述べたM-PESAは、個人利用に加えて企業間での利用も加速したと見られ、月間取扱高は新型コロナ前の約1.4倍に伸長⁸。弊社の投資先企業も、デジタル×オンライン領域で伸びた企業が多く、海外送金スタートアップでは1年前と比較して35倍、オンラインセラピー（処方まで可能）でも3.5倍の伸長となった（図表5）。また、eコマースを提供し、

アフリカにおける「ニューノーマル（新常态）」と日本企業の事業機会

以上のように、業界によって新型コロナの影響は異なるが、弊社の分析結果をもとに、業界へのインパクトと回復までの期間で分類すると、主要な産業は図表6のようにマッピングができる。

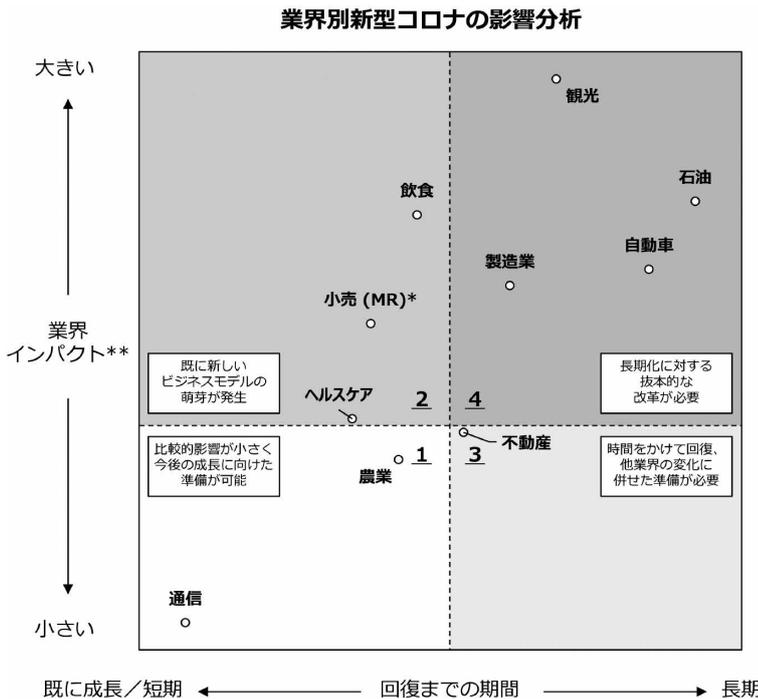
第一のグループ（左下）は、新型コロナのインパクトが小さい、もしくは逆に成長を見せたグループだ。アフリカを中心に23カ国で通信事業サービスを提供するMTNは、2020年第1四半期のデータ通信量が昨年比で南アフリカでは86%、ナイジェリアでは156%、ガーナでは181%伸び、全体収益は約17%伸びた^{10,11}。また、ルワンダではコロナ禍で多くの産業で事業活動の制限がかかったが、弊社の投資先であるRwanda Nut

図表5 モバイル決済やオンラインヘルスケアサービスは、コロナ禍で成長が加速している



出所：AAIC作成

図表6 新型コロナの影響は業界へのインパクトと回復までの期間で分類でき、それぞれのグループでとるべきアクションは異なる



* MR: Modern Retail (近代的なスーパーマーケットなど)
 ** 昨年対比のインパクトを、業界売上、販売量、生産量、資源価格などをもとに総合的に評価
 出所：各社/各機関資料、現地リサーチ、業界インタビューなどをもとに、AAIC作成

Company (マカデミアナッツなどを生産、加工) は事業活動の継続が認められたため、大きな影響を免れた。多くの国の一次産業分野で同様の対応がとられており、生産活動に対する影響は限定的となった。このように新型コロナの影響の小さかったグループでは、今後の安定した事業活動の継続に加え、新たな成長に向けた準備が可能である。

第二のグループ (左上) は、事業へのインパクトは大きかったものの、比較的回復が早いと考えられるグループだ。このグループは上述したJumiaのように、すでに新しいビジネスモデルの萌芽が見られるが、消費者の心理的/行動的変容を正しくとらえ、製品・サービスの変革を進めるほか、その実現のため、デジタル化を進めていくことが重要だといえる。付け加えると、米国における新型コロナの感染拡大に対応するために、米連邦航空局 (FAA) がNovant Health (NC州) に対してドローン物流を認可したが、ZiplineはFAAから数10kmにも及ぶ長い距離をドローンで飛行し、荷物を運搬する許可をもらった初の企業となった¹²。新型コロナによって、アフリカにおける実証の結果を米国に持ち帰り、商業化する時計の針を早めることになったが、同様の動きが今後も増えると予測される。

第三のグループ (右下) は、回復までの時間は中長期化するが、事業へのインパクトが比較的小さいグループだ。このグループは政府の政策や他の産業の需要の戻りが影響すると考えるが、他業界の変化をニーズととらえ (たとえば、不動産であればデジタル化でリアル店舗からEC用倉庫の需要増など)、そのニーズに応えられるように自身も変化していく必要がある。

第四のグループ (右上) は、事業への影響が大きく、回復までの時間も必要なグループだ。抜本的な改革が必要となり、業界再編や淘汰が進む。B2B事業における企業の統廃合/大規模化による生産性の改善やサプライチェーンの見直し、B2C事業ではデジタル化も含めたファシリティーやオペレーションの見直しのほか、新たな顧客体験の実現が必要となってくる。

アフリカにおけるニューノーマルの実現は、日本企業にとってのニューノーマルの実行機会となる。なかなか自身が変わる機会がなかった企業が、アフリカにおける業界再編やDX推進にチャレンジすることや、現地の社会課題の解決に向けた「Ziplineモデル」を実行すること、また消費市場や生産/輸出拠点として真剣に向き合うことが、今後の日本企業がグローバル企業として成長する一助となると考えている。

出所

1. C-GIDD (Canback Global Income Distribution Database)
2. CBK, KNBS, FSD Kenya, "2019 FinAccess Household Survey"
3. Communications Commission of Kenya (CCK), "Annual Report Financial Year 2010/2011"
4. Quartz Africa, "A probe has found click fraud malware on Chinese-made phones from Africa's leading seller"
5. 日本貿易振興機構, 「投資コスト比較」
(<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html>)
6. Business Daily, "New vehicle sales drop to 11-year low" (2020年5月22日)
7. KPMG & KAM (Kenya Association of Manufacturers), "The impact of Covid-19 on the manufacturing sector in Kenya"
8. KNBS (Kenya National Bureau of Statistics), "Leading Economic Indicators April 2020"
9. Jumia Technologies AG "Form 6-K" (August 12, 2020)
10. TEKEDIA, "MTN Nigeria Records 59% Increase in Internet Data Revenue in Q1"
11. SundayWorld, "MTN's data traffic surges 86% as more people work from home"
12. Business Insider, "These drones drop PPE and COVID-19 test samples to medical facilities using tiny parachutes — here's how it works"