

三井物産、アフリカで 新たな非資源・川下事業 に挑戦

三井物産株式会社
欧州・中東・アフリカ本部
中東三井物産株式会社 社長
飯田 晴久



1. はじめに

三井物産（以下「当社」）は、2018年5月、ドバイを本拠地とし、東アフリカ・環インド洋地域を中心に36カ国・約330カ所に拠点を有する印僑系企業で、農産物取引（集荷・保管・輸出入・加工）、農業資材（肥料・農薬・種子など）販売、食品製造販売を幅広く展開するETG Group Limited（以下「ETG」）に出資参画した。

これまでの当社のアフリカにおける事業展開は、大型資源・エネルギー、インフラ関連事業が中心だったが、「ラスト・フロンティア」と呼ばれ今後伸びゆくマーケットであるアフリカの成長を取り込むため、ETGをパートナーとして食料・農業分野をはじめとした消費市場向けのビジネスを拡大していく戦略である。

2. 当社のアフリカビジネスの歩み

当社は1954年にアフリカで最初のカイロ支店を開設後、1991年には域内に最大21拠点を有し、円借款案件、物流商売の基礎収益のもと、資源・インフラなど大型案件の受注を狙う体制を構築していたが、2000年以降の地域内治安悪化に加え、物流から事業投資へのビジネスモデルの転換、円借款ビジネスからの撤退などの

会社方針変更を背景に、拠点を順次閉鎖し08年にはカイロ、アルジェ、ヨハネスブルグ、トリポリ（13年より休眠）の4拠点のみとなっていた。

その後、2008年横浜開催の第4回アフリカ開発会議（TICAD）を契機に、アフリカ取り組み戦略再構築に着手、11年にカサブランカ、ナイロビ、アクラ、マプトの4拠点到事務所を再開した。当社は拠点再開後もモザンビークの天然ガス開発、炭鉱および鉄道・港湾インフラ事業の大型3案件、南アやモロッコの発電事業案件、そのほか物流インフラ事業などのいわゆる川上（オイル&ガス、資源、インフラ）を主たる攻め筋として取り組んできた。

そして次のターゲットとしてアフリカ大陸の伸びゆく人口と消費を対象とした川下事業への取り組みを検討したが、あらためて一から当社単独で事業展開を図るよりも、ローカル知見・人脈とネットワーク基盤を有する企業との協業に理があると判断、広域で川下事業を展開するパートナーとしてふさわしい企業を検討した結果、ETGに出資すべきとの決断に至った。

3. ETG概要

ここでETGの概要につき紹介する。ETGは1967年にケニアにて貿易会社として創業、現印僑オーナーが経営を担い始めた82年以降、“If farmers grow, we

取扱商品



肥料



農薬



種子

grow, too.”（農家が成長すれば我々も成長する）を社はとし、東・南部アフリカ諸国を中心に地道に成長を続け、農産物取引（集荷・保管・輸出入・加工）と肥料・農薬販売などの双方向取引、および食品製造販売を展開。さらなる事業拡大と国際企業への転換を図って2011年にはPrivate Equity Fundから成長資金を導入し、有為人材の採用、ドバイとヨハネスブルグの主要拠点化、5つのビジネス領域（①農業資機材、②Exchange Traded Commodities、③Cash Traded Commodities、④FMCG（Fast Moving Consumer Goods）、⑤ロジスティクス）をビジネスの柱とする事業再編を進め、東アフリカから中東を経てインドに連なる、いわゆる環インド洋経済圏の成長を取り込む体制を構築。現在、売上高：約30億ドル、総資産：約25億ドル、従業員：約7000人、アフリカ24カ国およびインドを中心に全世界36カ国に約170社の関係会社を有して事業活動中。加えて東アフリカ諸国を中心に内陸部にまで及ぶ倉庫、Farm Gateと呼ばれる農産物の集荷・販売拠点、コンテナショップなどの自社ネットワークと500両以上の自社輸送車両で構成される物流インフラを介して、200万戸以上の農家との有形無形のネットワークを有している。

4. ETG出資までの歩み

当社はゴマ・トウモロコシの買付けや米・砂糖の販売における物流取引を通じてETGと関係を構築してきた。最終的には出資参画を実現したものの、実は検討開始当初の2014年当時はEMEA（欧州・中東・アフリカ）本部食料課課長が見つめてきた出資機会のひとつの候補にすぎず、正直いつ案件がなくなってもおかしくない状況に追い込まれたこともあった。しかしながら同課長が当社の幅広い事業領域とグローバル展開をアピールしETG経営陣を惹きつけ、一方で粘り強く社内説得を続けた結果、まずEMEA本部内でアフリカ

大陸における規模感ある川下事業展開のためには、ETGが築き上げた有形無形のネットワークは当社のアフリカにおける事業基盤・プラットフォームになり得るとのコンセンサスが得られた。次いでこの方針を本店プロジェクト本部も支持。16年5月にまずはETG親会社のETC Holdings社に融資を実行。同時に出資参画に向けたDue Diligenceを行うとともに出資契約交渉を開始した。

恐らく多くの読者の方々のご存知のとおり、総合商社はいまだに商品本部ごとの縦割り意識が強い部分が一部残っている。本案件は本部間の垣根を越えて当社総合力を取り組むべきと関係者が共通認識をもち、アフリカ地域戦略目線でEMEA本部が主管となり、ETGの既存事業領域との関連からニュートリション・アグリカルチャー本部および食料本部、新規ビジネス領域への取り組みからプロジェクト本部を共管とした、当社の中ではきわめて珍しい4本部共同での出資となった。

ちょうど時を同じくしてETGとしても2011年にPE Fundからの出資を受け入れて急速に事業拡大を図ってきた一方で、さらなる既存事業拡大および新規事業領域への取り組みには、単なるファイナンシャルパートナーではなく当社のような戦略パートナーを受入れてグローバル企業への転換を図ることが必要と考えていたタイミングでもあり、両社の出資参画に向けた協議は時機をとらえていたともいえる。

それでも両社の主張は時には対立し、出資交渉は難航し暗礁に乗り上げかかる時期もあったが、交渉の過程を通じて双方の信頼関係は深まり、何とか案件を実現させたいとの双方の強い思いから交渉は妥結に至り、当社最終出資金額は約300億円、出資比率30%超、取締役3名指名（常勤・非常勤）、出向者4名派遣でETGは当社出資を受け入れることを合意した。2017年11月に関連諸契約を締結し、Merger Filingなどの諸手続きを経て18年5月に投資実行となった。

加工プラント・倉庫



5. 出資後の展開

＜大方針＞

ETGとしては、従来の利益率の低いトレーディングビジネスから付加価値の高い製造・加工事業へ業態変革中で、当社もその方針に合わせて同社事業をサポートしETGの事業価値向上を図る。

ETGが主たる事業領域とするアフリカの食料・農業セクターを中心に、アフリカの持続的成長や産業化を阻害する一要因である「第一次産業の低生産性」の改善に貢献し、農業生産性の向上、所得の増大、産業の多方面での高度化、消費経済の発展へと繋げていくことを企図する。

アフリカを中心としたETG活動地域への当社取引先・パートナー企業の進出に関する水先案内、共同事業化など、またETGインド拠点を活用した東アフリカ・中東・南西アジアを俯瞰した環インド洋経済圏の取り込みも意識する。

＜農業取り組み方針＞

アフリカ（サブサハラ）において農業は主要産業であり、同域内GDPの25%、就業人口の70%を占めているが、その生産性は依然きわめて低い。農家の知見不足や農業生産性向上に必要な農業資機材が十分に施されていないことがこの背景にあり、たとえば灌漑については耕作地の5.8%程度（世界平均は19.7%）、施肥量は現在23.5kg/ha程度（世界平均は150kg/ha、中国では300kg/ha）、トラクター投入量は13台/100km²（世界平均は200台）に留まっている。しかしながら、アフリカはその人口の高い増加率や、世界未耕作可能地の45%が集中している地理的条件などからも、農産業として非常に大きな拡大余地を秘めている。

具体的取り組みとして本年5月にはJICA小農家支援プログラムのSHEP（Smallholder Horticulture

Empowerment & Promotion）を活用した「アフリカにおける小農家支援に関するJICA・ETG・当社の共同取り組みMOU」を締結し、SHEP参加農家を通じた農業振興サポート、トラクターの普及・稼働率向上に向けた検討、肥料・農薬マーケティングなどを通じたアフリカ農業ビジネスに取り組み中である。

＜食料・FMCG取り組み方針＞

2050年には世界人口が90億人を突破すると予想されるなか、長期的な視点でアフリカの食糧需要増ならびに産地としての供給力拡大を見込み、取り組みのひとつとして当社は国内最大手ゴマ加工メーカー向けのアフリカ産ゴマ調達を行っている。本邦では健康志向を受けてゴマ需要（ごま油・食用胡麻）が増大しており、引き続きその原料安定供給に取り組む。

合わせて、ETGが得意とする大人口国インドの成長を取り込むべく、日本人には馴染みの薄いPulse（ひよこ豆やレンズ豆等の総称）ビジネスにも取り組む。Pulseはベジタリアンの多いインド人にとって重要なタンパク源のひとつでそのボリュームは非常に大きい。更に、Pulseの特性であるグルテン・フリー、非遺伝子組み換え製品に加え、植物蛋白、かつ高食物繊維食品需要が世界的に高まっていることに着目し、当社は将来の新規事業として高付加価値Pulse派生商品製造事業への参入も検討する。

アフリカの急速な人口増加の中で都市人口比率は2025年には約50%まで達すると目されており、ETGはかかる都市部への人口集中や可処分所得の増加を背景にした食料品・日用品（FMCG）需要の高まりに着目、注力分野と位置づけ、同社原料調達力を活用するかたちでジンバブエ、ザンビア、マラウイの3カ国を中心に、調理用油・ベジタリアンミートなどの加工食品製造・販売に進出済。当社もかかる事業領域において取引先・有力パートナーとのマッチング、新規製造拠点への共同出資などへの取り組みを図る。

Farm Gate



物流インフラ



＜新規事業取り組み方針＞

ETGおよび当社は、当社出資参画を契機に、長年培ってきたアフリカ各国政府、農民との関係や深い地域・事業知見、ならびに物流インフラネットワークを活用した新事業に取り組む方針。具体的にはアフリカ諸国の急速な電力需要の伸びに送電網などのインフラ整備が追いつかない状況に着目、昨年当社が出資したインドの分散電源事業者であるOMC Power社と連携し、再生可能エネルギーをベースとした分散電源事業案件の具体化に3社で着手済。また東アフリカ地域での生活レベル向上や環境改善に伴う薪や木炭からガスへのエネルギー転換の中でLPG配送／販売事業取り組みも検討中である。加えて当社がモザンビークで出資したナカラ回廊鉄道とのシナジーを追求する物流インフラ整備あるいはロジスティクス事業での共同展開なども検討する。

6. 終わりに

現時点で10～20年後のアフリカ市場の未来図を正確に予測することは困難ではある。しかしながら食料・農業、消費関連市場にネットワークを張るETGへの出資を通じて広く川下事業に取り組む当社は、アフリカ市場の成長を取り込むと同時に豊かなアフリカを実現することを夢見ている。

本寄稿を読んで、当社と一緒にアフリカ市場に取り組んでいきたいと思われた方がいらしたら、遠慮なく当社にコンタクトしていただきたい。



ETG社ヨハネスブルグ事務所



ETG社ドバイ事務所