

アフリカ市場における4つのエントリー戦略

日本企業が事業を展開するためには、アフリカ市場に適したエントリー戦略が必要である。具体的に日本企業が取るべきアフリカ市場へのエントリー戦略は、①核となる国々に対する段階的投資による進出、②BtoG/B市場を核とした進出、③第三国企業との連携による進出、④現地企業に対するM&Aを通じた複数国同時進出の4つである。本稿では、各戦略の特徴と活用方法について解説する。

1.核となる国々に対する段階的投資による進出

この戦略は、市場の成長とそれに伴う自社の販売量の増加に比例して段階的に投資を行う戦略のことである。市場が成長した際のビジネスチャンスを見逃すことなく、また、市場の成長が止まった際に損失を最小限に抑えることができるため、アフリカ市場のように、成長が続くかわからず、不確実性の高い状況において有効な戦略であるといえる。

例えば、住友化学はこの戦略にもとづいてアフリカ市場にエントリーした。現在、同社は、A to Z textile Mills(以下、A to Z)というアフリカ企業と合弁会社 Vector Health Internationalを設立し、防虫蚊帳の販売を行っているが、エントリー時点では、まずA to Zに技術支援をして、A to Zがオリセット®ネットを製造できるようにした。その後、順次事業を拡大させ、事業としての継続的な成長可能性を見極めたうえで、合弁会社を設立することで、オリセット®ネット事業を拡大している。

このような段階的投資は王道の手段の一つだと思われるかもしれない。しかし、実際

には自社で描いたストーリーどおりの展開が実現できないことが多い。例えば、急成長する市場において販売量を増やそうとする際に、販売代理店のキャパシティが不足しているため、結果として市場の成長に追いつけず事業機会を逸してしまうケースがよく起こる。

アフリカ市場では金融市場が成熟していないため、現地中小企業に対する金融支援は不十分であり、行われていたとしても金利が非常に高いため、現地パートナーが実質的に融資を受けることは難しい。日本企業としても、市場の成長が止まった際の損失を抑えようとするので、この段階で出資をすることをためらってしまう。

こうした場合、IFC(国際金融公社)や AfDB(アフリカ開発銀行)、JBIC(国際協力銀行)のような国際金融機関や政府系金融機関の支援を活用することが有効である。例えば、IFCは近年、サプライチェーンや販売代理店の支援に力を入れている。IFCは現地金融機関を通じて、先進国企業の現地パートナーであるサプライヤー(原材料・部品供給者)や販売代理店の事業拡大のために必要な投融資を積極的に行うことで、最終的には先進国企業の事業規模の拡大を図っている。

また、IFCの支援を受けたという事実により、現地金融機関からの信用力が上がり、その後の融資が受けやすくなるともいわれている。

先述した住友化学においても、工場設立時にはJBIC(国際協力銀行)からの融資を活用することで、現地合弁会社の信用力を高め、現地金融機関からの融資を受けやすい状況を生み出し、事業としての拡大可能性を高めている。このように、アフリカのような急成長市場においては、日系金融機関や国際金融機関、政府系金融機関とも積極的に連携をしていくことが重要である。

2.BtoG/B市場を核とした進出

アフリカ市場においては、BtoC市場は急成長が始まったばかりで不確実性が高い。他方、現地政府による投資活動や現地企業による事業活動は比較的安定的に行われているため、消費財ビジネスであっても、まずBtoG/B市場で事業展開の足掛かりを作り、その後BtoC市場での事業を展開していくという戦略が有効である。例えば、トヨタ自動車やヤマハ発動機は、国際機関・NGO・現地政府機関・現地企業に対して自社の製品を大量に提供し、安定的な事業展開を行っている。

それでは、具体的にどのような国がBtoG/B市場で攻めやすい国といえるのだろうか。その際に最も重視すべきポイントは、現地政府の政策実行力だと考える。政策実行力は、電力・物流・金融・都市開発等のビジネスインフラの整備状況に影響を与え、結果として国内の

産業発展、企業間の取引の活性化にも大きな影響を与えるためである。

近年、アフリカ各国の政府は、自国に海外投資を呼び込もうと様々な制度・計画を打ち出している。例えば、海外企業の事業展開に対する優遇制度や市場の腐敗を正す規制を設置するケース、ビジネスチャンスに直結する政府調達計画を明示するケースなどがある。どの国の政府の政策実行力が高いかを見極める際には、国家の豊かさはもちろんのこと、計画の実効性、規制の順守度、政府支出の効率性、政府の腐敗度等の指標から総合的に評価することが望ましい。

野村総合研究所は独自に政策実行力ランキングを算出している。上位15位にはセイシェルやモーリシャスといったタックスヘイブンである島嶼国も入っているが、チュニジアやモロッコ等の教育水準が高い北アフリカ諸国、ガーナや南アフリカといったアフリカ域内外からの投資が集まっている国々が大半である。BtoG/B事業から参入する際には、こうした政策実行力ランキング等を活用し、自社の事業領域における状況を確認していくことが有効である。

アフリカにおける現地政府の政策実行力ランキング(2014年度) 図表1

順位	国名	順位	国名	順位	国名
1	セイシェル	6	ザンビア	11	レソト
2	ボツワナ	7	チュニジア	12	ガボン
3	モーリシャス	8	ガーナ	13	リベリア
4	ルワンダ	9	ナミビア	14	ガンビア
5	カーボベルデ	10	モロッコ	15	南アフリカ

(出所) UNDP「人間開発報告書」等より作成

グローバルインフラコンサルタント
平本 督太郎



3. 第三国企業との連携による進出

日本から見ると、アフリカは遠い地域である。実際、アフリカの主要都市の一つであるヨハネスブルグ(南アフリカ)には日本からの直行便はなく、現地に向かうだけでも丸一日を要する。しかし、欧州、インド、中東、南米からならばアクセス性は飛躍的に向上する。こうした物理的に近い地域からアフリカを攻めることで、市場に訴求できる商品の開発、現地の厳しいコスト感度に合う価格帯での商品供給が比較的容易となる。また、これまで培ってきた人的ネットワークを活用することで、オペレーションに関する意思決定のスピードを上げることができる。その中でもインドからアフリカ市場を攻める戦略が注目されているが、これについては後述する「インド拠点を活用したアフリカ市場進出戦略」を参照していただきたい。

4. 現地企業に対するM&Aを通じた複数国同時進出

迅速なアフリカ市場への参入手段として次に挙げるのは、現地企業に対するM&Aの活用である。

欧米企業では、アフリカ進出にあたってM&Aを活用することが多い。トムソン・ロイターの提供するデータを元に、アフリカ企業を対象としたM&A件数を2000年から2012年9月まで累計すると、イギリス企業によるM&Aが600件弱、アメリカ企業が300件程度であるのに

対し、日本企業によるM&Aの活用は50件にも及ばない。

M&Aは「アフリカ・コスト^{*1}」を回避できるだけでなく、販路や生産拠点がすばやく確保できることから、消費財を含む幅広い産業で拡大しているビジネス機会を迅速に捉えろといったメリットがある。

M&Aの活用は、アフリカ市場を面的に攻略する点でも優れている。日本企業は南アフリカへの進出に偏りがちであるが、急速に発展する西部や東部といったその他のサブサハラアフリカ地域でのビジネス機会を獲得するためには、同地域に広く展開する企業を対象としたM&Aを実施する必要がある。

アフリカでM&Aを行う際には、図表2に示したように、4つの手法が存在するが、その中から自社の事業に適した手法を選択することが重要である。

① アフリカ付随型M&A

他地域での事業の獲得を主目的として行ったM&Aに結果として、アフリカ事業が含まれるタイプである。M&Aの主目的が他地域での事業の獲得であり、その地域での投資リターンが重視されるため、アフリカビジネスという観点からは「投資リスクが小さい」といったメリットがある。また、アフリカでは財務諸表が十分に整えられておらず、情報の信用性が高くない企業も多く、企業評価が難しい側面があるが、アフリカ付随型M&Aは、こうした課題に対応する有効な選択肢だと考えられる。デメリットとしては、アフリカの展開国・産業を戦略的に選択できないことから事業を拡大させる場合も、逆に、撤退する場合も非効率な展開になる

図表2 アフリカ市場における4種類のM&A

M&Aの種類	M&A対象	概要
① アフリカ付随型M&A	アフリカ域外企業	他地域での事業の獲得を主目的として行ったM&Aに結果としてアフリカ事業が含まれている
② 他地域経由アフリカ参入型M&A		最初からアフリカ事業の獲得を主目的として行うM&A
③ 面的展開型M&A	アフリカ域内企業	アフリカ複数国での事業展開のためにM&Aを実施
④ 単一市場型M&A		アフリカ単一市場での事業展開のためにM&Aを実施

ことがあげられる。

② 他地域経由アフリカ参入型M&A

アフリカで事業を展開しているアフリカ域外企業を対象に、その事業の獲得を主目的として行うM&Aである。アフリカでの事業が主たるビジネスであるため、対象とする国・産業において効率的に事業を実施することができる。買収企業がアフリカ企業ではないため、企業評価を行いやすいこともメリットである。他方、アフリカ市場単独での確実なリターンが求められるため、投資リスクが大きいことが懸念材料になる。

③ 面的展開型M&A

アフリカ複数国での事業展開を実現することを目的として、複数国展開を行うアフリカ域内企業を対象にしたM&Aである。複数国での事業展開が面的かつ効率的に行えろといったメリットがあるが、アフリカ企業に対する買収であるため、企業評価が難しく、投資リスクが大きいことがデメリットとなる。展開する産業・

事業を戦略的に選択できないため、事業展開が非効率になる可能性も懸念される。

④ 単一市場型M&A

アフリカ単一国市場での事業展開を目的としたM&Aである。対象国の選択と集中による事業効率化が期待できることに加え、南アフリカ等の成熟している市場では、細やかな戦略策定が可能であるといったメリットがある。デメリットとしては、企業評価が難しいことに加え、国内市場だけで十分な収益をあげている企業を探すことが難しいことがあげられる。

どのくらいの時間軸でアフリカ進出を考えるかによって、取るべきエントリー戦略は異なる。アフリカ市場の成熟度合いを確認しながら中長期的な進出を考えるのであれば、①の戦略を取るべきだし、一気に進出するのであれば④の戦略を取るべきであろう。業界によってアフリカ市場の成熟度も異なる。自社の事業領域と市場の成熟度を見比べながら、着手すべきエントリー戦略を選択してほしい。 **N**

*1. ①各種手続きの対応の遅さ、
②脆弱な物流網、③現地労働者の比較的高い賃金、
④不安定かつ高価なユーティリティ・コストを総称してアフリカ・コストと呼ばれている。