

インド拠点を活用したアフリカ市場進出戦略

先述した「アフリカ市場における4つのエントリー戦略」で提案したように、日本企業による迅速なアフリカ市場の進出を妨げる課題への対応策の1つに「第三国企業との連携による進出」がある。これまで多くの企業は欧州や中東からアフリカを統括していたが、アフリカ市場で今後成長する領域やセグメントへの展開を勘案すると、この方法には限界がある。ここではインドを連携先とした際のアフリカ市場進出戦略について取り上げ、その実態と可能性を解説する。

1. 欧州・中東からのアフリカ市場進出の限界

欧州、中東(UAE)のターゲット顧客セグメントは、グローバルに見た場合ハイエンドであることが多い。とりわけ中東(UAE)がハイエンドをターゲットとしている理由は、主に先進国向けのモデルを、中東の富裕層向けに展開しているケースが多いためである。

次に、アフリカ現地への人的ネットワークという観点で見ると、欧州の場合、植民地時代に

おける宗主国(主に英国、フランス、ポルトガル)は、これらの国の言語がいまでも公用語として旧植民地国で使用されていることもあり、社会・経済的なつながりが深い。とはいえ、欧州資本が現地経済を牛耳っているわけではなく、これらの欧州国人と、現地の流通プレイヤーが強い関係を持っているわけでもない。一方、中東(UAE)の場合は、民族・宗教・歴史的なつながりにより、北アフリカにはアラブ商人のネットワークがいまでも色濃く残る。このため、中東(UAE)から北アフリカへは、営業・販売チャネルを構築するという観点ではメリットがある。

図表1 欧州・中東(UAE)の拠点の特徴と攻略しやすいアフリカの地域

	欧州・中東(UAE) 拠点の特徴		攻略しやすいアフリカの地域		
	欧州	中東(UAE)	ハイ	ミドル	ロー
ターゲットセグメント	ハイエンド (欧州ミドルセグメントを含む)	ハイエンド (先進国向けモデルの展開)			
アフリカへの人的ネットワーク	弱い (旧宗主国の繋がりが弱い)	アラブ諸国 (北アフリカ)とUAEの代理店との繋がりが強い			
リソース	ハイエンド向けのリソース (商品開発・調達・生産)	営業・アフターサービスが中心 (商品開発・生産機能はほぼなし)			

産油国で所得が高く、アラブ人社会の北アフリカ諸国、突出して市場の大きい南アフリカのハイセグメントのみに展開

北
西
東
南

ポテンシャルはあるが手を付けにくい地域

自社のリソースという観点から見てみよう。欧州は、販売だけでなく、商品開発や生産の拠点ともなっているが、これらは先に述べたようにハイエンド向けである。中東(UAE)には、商品開発や生産機能は殆ど集積しておらず、販売機能が中心であるため、アフリカ向けの商品開発・生産拠点としては活用しにくい。この結果、欧州、中東(UAE)から攻めやすいアフリカ市場は、産油国で所得が高く、アラブ人社会である北アフリカ諸国および突出して市場の大きい南アフリカのハイセグメントに限られてくる。

2. 次なる第三国企業候補 ~インド・トルコの可能性~

アフリカ市場を本格的に攻略するためには、いまはまだなかなか手のつけられていないボリュームゾーンである、ミドルセグメントや西・東アフリカ向けに、商品開発や生産・販売網を構築することが重要である。そのためには、欧州・中東以外の第三国からのアプローチを

改めて検討することが望ましい。ここでは、アフリカ周辺の新興国であり、多くの商品開発・生産拠点を有し、輸出国ともなっている有望国として、インドとトルコを比較してみたい。

商品開発については、その国とアフリカでのニーズが似ているかどうかが重要である。似ていれば、同じ商品またはほとんどカスタマイズをしていない商品を、アフリカへ展開することができ、効率的である。その意味でインドは、所得構造や気候、インフラの整備状況などの観点から、サブサハラ(東・南・西アフリカ)と比較的ニーズが似通っている。一方、トルコは、北アフリカと似通っている面がある。

調達・生産については、国内市場規模や事業規模が大きいほど、規模の経済が働きやすく、この点はインドもトルコも同様である。また、供給コストや時間という観点からは、物理的な距離も重要である。船で輸送する場合、インドはアフリカ東部・南部に近く、トルコは北アフリカに近い。

販売・アフターサービスという観点では、現地の販売代理店の開拓のしやすさ、管理のしや

図表2 アフリカ周辺国からのアフリカへの展開のしやすさ比較

	① 商品開発 ニーズの類似性 = 商品横展開の容易さ	② 調達・生産 規模の経済 物理的距離	③ 販売・アフターサービス チャネル開拓・ 管理の容易さ	④ 政府支援 輸出支援政策 (FTA, 税制等)
インド	サブサハラ(東・南・西アフリカ)とニーズが類似(所得構造、気候、インフラ環境等)	国内市場は大きく規模の経済が働く アフリカ東部・南部に近接	サブサハラ(特に旧英領)の印僑流通ネットワークが活用しやすい	SACUとFTA交渉中だが未締結 輸出支援策あり
トルコ	北アフリカとニーズが類似(文化、所得構造、気候等)	国内市場は大きく規模の経済が働く 北アフリカに近接	中東から北アフリカへ至るアラブ商人ネットワークが活用しやすい	エジプト、モロッコ、チュニジア、モーリシャスとFTA締結済み

(注) SACU: The Southern African Customs Union (南部アフリカ関税同盟)

グループマネージャー
NRI インド
門林 渉



すさが重要である。特にサブサハラの、英国が旧宗主国だった国には、インド系住民(印僑と呼ぶことがある)が多く、いまでもインド文化に則った生活を営むとともに、ビジネスの主要な担い手となっている。

とりわけ南アフリカはインド系移民の歴史が長く、2012年時点でおよそ120万人のインド系住民がいる*1。インド人は、これら印僑系の販売代理店とコミュニケーションをしやすい、また流通構造の複雑さも似ているため、代理店の開拓や管理がしやすい。一方、トルコの場合、北アフリカのアラブ系の人的ネットワークを活用できることが特徴である。

最後に、政府支援という観点では、FTAや税制優遇などの輸出支援策が重要である。インド、トルコもこれら政府の支援策を活用できるが、特にインドでは2009年に税優遇制度である特定市場(Focus Markets)スキームが施行されて以来、インドで製造した製品を輸出しやすくなっている。この特定市場スキームとは、対象国向けに輸出した場合、満たしている条件に応じて輸出額(本船渡し条件)の3%相当額を事業者に還元する制度である。制度対象国は、既にインドからの輸入が10億ドル以上に達しているナイジェリア、エジプト、ケニア、タンザニア、南アフリカ以外のアフリカ各国(ただし、制度施行時に存在しなかった南スーダンを除く)となっており、特に重点国に対しては特別特定市場(Special Focus Markets)スキームとして輸出額(本船渡し条件)の4%相当額を事業者に還元する制度を適用している。なお、モーリシャスは、インドからの輸入が10億ドル以上に達しながら特定市場

スキームの対象国となっている。その背景には、アフリカの金融センターとして著名な同国は人口の7割近くがインド系住民であり、その数も約90万人と多く、アフリカ域外からアフリカ地域への輸出の際の中継拠点として位置づけられていることがあげられる。近年はモーリシャスに地域統括拠点やBPOのためのコールセンターを設置するアフリカ企業も増えており、その存在感は、これからますます増していくと考えられる。

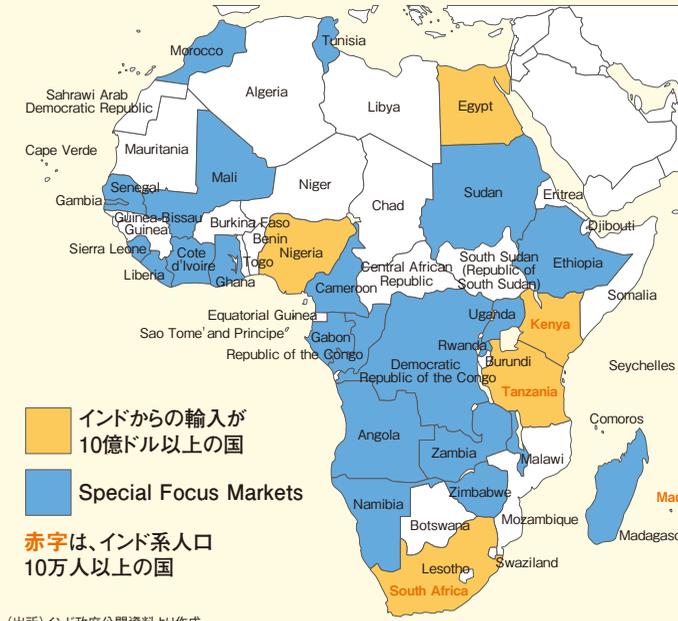
こうした政府による支援を受け、インド企業はアフリカ市場での販売網を着実に拡大するとともに、アフリカ地域内の様々な市場に対する影響力を増大させている。

なお、特定市場スキームは、2015年4月に改定され、他のスキームと一体化し、「インドスキームによる商用輸出(MEIS:Merchandise Exports from India Scheme)」という名称に変更された。現在では、A、B、CのCountry Groupに対象国が分類され、そのグループと輸出品目の掛け算で還元額が決められる形になっている。より細かい分類で還元額が掲載されることとなったため本書に詳細は記載しないが、アフリカ55カ国は等しくカテゴリーBに分類されることとなり、インド政府が重点領域を設定しながら、これまで以上に国外への輸出に力を入れていることに注目しておきたい。

3.インド拠点の活用の薦め

このように、インドをサブサハラ・アフリカ向けの商品開発・生産・販売拠点として活用する

販売アフターサービスや政府支援の観点からインドの影響が大きい国



重点国抽出の観点	対象国
インドからの輸入が10億ドル以上の国	ナイジェリア、エジプト、ケニア、タンザニア、南アフリカ、モーリシャス
Special Focus Markets 対象国	アンゴラ、カメルーン、コンゴ共和国、エチオピア、ガボン、ガンビア、コートジボワール、リベリア、マダガスカル、マラウイ、マリ、ナミビア、ルワンダ、セネガル、シエラレオネ、チュニジア、ウガンダ、コンゴ民主共和国、ザンビア、ジンバブエ、スーダン、ガーナ (モロッコ:2012年6月に追加)
インド系人口10万人以上の国	南アフリカ、ケニア、タンザニア、モーリシャス

(出所)インド政府公開資料より作成

メリットは大きい。このようなメリットを生かして、すでにインドは一部の製品でアフリカ向けの輸出国となっており、トルコと比較しても、多数の商品カテゴリーで輸出拠点化していることが特徴である。このような強みがあることから、既に多数のインド企業がアフリカへ進出している。展開先もアフリカ全土に広がっており、例えば、タタ財閥は、インドに近い東アフリカ(ケニア、ウガンダ、マラウイ、ジンバブエ、ザンビア)を中心に多くの拠点を構えながら、南部アフリカ(モザンビーク、ナミビア、南アフリカ)と西部アフリカ(セネガル、ガーナ、ニジェール)にもそれぞれ展開している。

いくつかの日系企業もまた、インドからアフリカへの展開を開始している。例えば、パナソニックは、地域軸を強化したグローバル展開の方針を打ち出し、グローバルな戦略地域として、「インド・南アジア・中東・アフリカ」「中国・北東アジア」「東南アジア・大洋州」の3地域を設定しているが、その中でインドは、南アジア・中東・アフリカ展開の統括拠点となっている。生産・

販売はもちろんのこと、商品開発・マーケティングといった権限も、大幅にインド拠点に委譲され、インドを司令塔に、インド向けに開発した商品の中東・アフリカへの横展開を図っている。

また、日立建機は、タタ・グループの中核会社であるタタ・モーターズと合弁会社を作り、インド国内で商品開発・生産・販売を手掛けている。アフリカについては、もともと日立ブランドにてハイエンド向けに自ら展開していたが、ミドルセグメントに向けては、タタと共同で開発・生産したモデルを国内展開するとともに、タタのアフリカにおける各種ネットワークを活用しながら広域に販売している。

このように、インドは、アフリカへ本格展開する際の、商品開発・生産・販売の統括拠点となり得る。パナソニックのように、自社単独で、これらの体制を構築する方法もあるが、すでにアフリカへ展開しているインド企業と提携して、インド・アフリカ市場へ協力して展開する方法も有効である。日本企業による「インド拠点を活用したアフリカ市場進出」のさらなる展開を期待したい。N

*1.アフリカ全体では印僑は290万人程度いるといわれている