

## アフリカ・ビジネス — サブサハラの可能性の再検討 —

マノジュ シュレスタ

サブサハラ政策研究班 委嘱研究員  
甲南大学 経営学部 教授

本報告は、近年の経済成長が著しいアフリカ、特にサハラ砂漠以南のサブサハラ諸国におけるビジネスの展望と課題を紹介するものである。コロナ禍前では、サブサハラ諸国 45 カ国のうちおよそ半数の国では、輸出収入の 4 分の 1 以上を天然資源が占めていた。しかしながら、一方で、年率平均 6% 以上の高成長を記録し続ける国（ルワンダ（8.6%）、エチオピア（7.7%）、セネガル（6.2%）等）は非資源国であるという現実があった（世界銀行 2019 年）。国際通貨基金（IMF）が 2013 年 10 月末に公表した調査報告書“Regional Economic Outlook Sub-Saharan Africa: Keeping the Pace”でも、1995 年以降、最も急速に成長を遂げてきた 12 カ国のうち 8 カ国は天然資源に依存していない国であり、マクロ経済政策の改革等により、産油国以上のスピードで成長を遂げているとされたのだ。

そして、次に各国からのアフリカへの対外直接投資（FDI）の現状を考えたい。投資額のトップは、やはり旧宗主国であった英国、フランスが大きく、続いて、オランダ、米国、中国からと続く。日本の対アフリカ FDI 額は JETRO（独立行政法人 日本貿易振興機構）の統計によると、2020 年末で 48 億ドル、2021 年末 57 億ドルである。2020 年度の対アフリカ FDI 第 8 位のシンガポールが 210 億ドル、9 位のスイスが 170 億ドル、10 位のインドが 150 億ドルであるので、それらの諸国と日本の間にすら歴然とした開きがあることが分かる。つまり日本の FDI はまだアフリカにはほとんど向かっていないのである。

一方で、既にアフリカ投資を行っている日系企業のアフリカビジネスの実態を、『2022 年度 JETRO 海外進出日系企業実態調査（アフリカ編）』（2022 年 9 月 8 日 - 30 日調査実施、有効回答率 76.5%、回答企業数 231 社（21 カ国）／302 社中（24 カ国））を通して見てみたい。ここでは、製造業では 57.4% が黒字、14.8% が均衡、27.9% が赤字、非製造業では、45.8% が黒字、32.1% が均衡、22.0% が赤字と回答している。また、1-2 年での事業展開拡大派は前年度比 5.9% 増の 54.5%（現状維持は 41.6%、第三国への移転、撤退は 1.3%）であることから、日系企業のアフリカビジネスは、これからの加速化が予想される。日本は 1993 年以降、TICAD（アフリカ開発会議）を主導し、2013 年度以降は、アフリカをビジネスパートナーと位置付け

て、企業の対アフリカ進出を後押しする姿勢は示してきた。しかしながら、他国の後塵を拝する日本からの企業進出、投資をさらに加速させるには、アフリカという地域性のより深い理解に基づくビジネス創出について、産官学が連携して検討する必要があるだろう。

例えば、BOP（Base of Pyramid）と呼ばれる低所得層（年間 3000 ドル以下の所得者）を対象とするビジネス（ただし、世界銀行統計によれば、2005 年にはアフリカ人口の 95%を BOP 層が占めた）への展開に発想を変えることも重要である。既に日本企業の中には、BOP ビジネスに着手している事例もあるが、（例えば、サラヤのアルコール消毒剤や味の素の栄養改善食品の現地生産等）より多くの日本企業にその可能性を模索してほしいところである。さらに、草の根イノベーションと呼ばれる、現地のニーズを踏まえて現地から創出されたアイデアを製品化に繋げるというビジネス展開も重要であろう。

また、我々は、CSR（企業の社会的責任）を超えた理論としての CSV（共有価値の創造）の役割も考える必然性がある。CSV とはマイケル・ポーター教授が 2011 年に提唱した企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現するという理論であり、社会と企業の両方に価値を生み出すビジネスを通して、環境問題、貧困問題等、数々の社会問題の解決を目指すもの、つまり、企業が収益を上げてから事後的に寄付等で社会を良くするモデルではなく、企業が収益を追求しつつも社会問題の解決にも繋がる価値を創造するというものである。SDGs（持続可能な開発目標）達成におけるアフリカの立ち位置からみても、アフリカビジネスにおいてますます CSV は重要な理論になるだろう。

第259回産業セミナー

アフリカ・ビジネス  
ーサブサハラの可能性の再検討ー

概要

1. 問題の所在ーアフリカビジネス再考の意義ー
2. 日系企業のアフリカビジネスの課題
3. アフリカにおけるビジネスモデルの再考  
「BOPビジネス」と「草の根イノベーション」
4. アフリカ・ビジネス活性化に向けてーCSRからCSVー



## 問題の所在 変貌するアフリカ



- ▶ アフリカは、「絶え間ない紛争と飢餓、貧困」の地として語られ、「貧困の悪循環」の代表的な例の如く語られていたが、現在は、その様子は徐々に様変わりしつつある。
  - ▶ 世界銀行のデータ、The World Development Indicators(2010)によれば、サブサハラ(サハラ砂漠以南)のアフリカには、世界の人口の12%が居住するにもかかわらず、それらの地域が世界のGNI(国民総所得)に占める割合は2.3%でしかなく、その中から南アフリカを除けば、サブサハラのアフリカの世界のGNIに占める割合は、1.6%であり、世界で最も貧しい国(最下位10か国)は、サブサハラに集中していた。
- だが、現在、世界で最も経済成長が著しい地域を考えると、サブサハラを語らずにはいられない。世界的な経済危機においても、インド、中国に続く成長率を維持。

## 経済成長を支えたものは？

- ▶ 目覚ましい経済成長を支えてきたものは？

→天然資源の存在。サハラ砂漠以南のアフリカ諸国45カ国のうちおよそ半数の国では、輸出収入の4分の1以上を天然資源が占めている。(中国、新興国からの需要急増)アフリカ全体のGDPのうち4割を占めるのが、ナイジェリア、アンゴラ、アルジェリア、リビアの4大産油国。

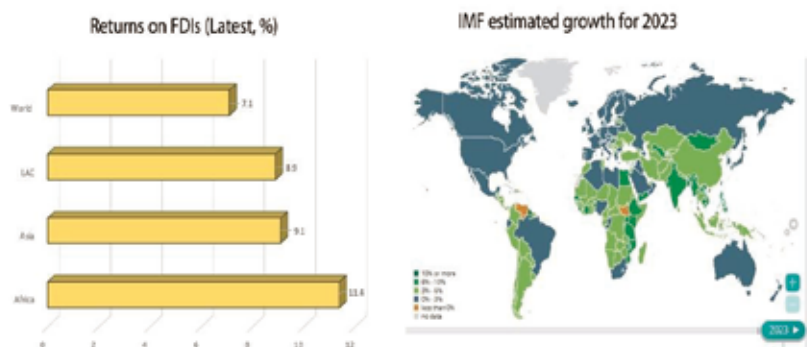
→原油価格の下落とともに、アフリカ経済成長が減速。

→サブサハラ・アフリカ全体の経済成長率は、2015年に3%まで減速、2016年は更に落ち込み、20数年ぶりの低水準となる1.6%へ。が、その後やや上向き、2017年に2.9%、2018年にはさらに上昇して4.2%。ただし、ルワンダ(8.6%)、エチオピア(7.7%)、セネガル(6.2%)エチオピア、ルワンダ、タンザニアなどは年率平均6%以上の成長を記録し続ける国も存在。(世界銀行2019年)

## 資源依存型成長の神話

- ▶ 国際通貨基金 (IMF) が2013年10月末に公表した調査報告書、“Regional Economic Outlook Sub-Saharan Africa: Keeping the Pace”, はアフリカで1995年以降、最も急速に成長を遂げてきた12カ国のうち8カ国は天然資源に依存していない国と報告。
- ▶ マクロ経済政策の改革等により、実のところ産油国以上のスピードで成長を遂げているとされる国々が存在。

**Africa has the highest rate of returns on Inflow FDIs in the world.....Prospect for 2018-2023 is brighter**



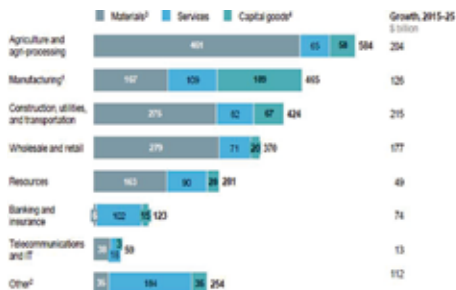
**Africa remains the most profitable region of the world and the prospects are very bright**

# 1. アフリカビジネス再考の意義

- ▶ アフリカが本質的な成長に向かっていること(中間層の拡大も含めて)そして、その大きな潜在力に世界の投資家、企業が目覚め始めてきた。
- ▶ 成長率には内部外部環境によって変動が生じるものの、堅実な成長は果たしているといえる。経済の多様化、資金調達の多様化(FDI、FPI、ディアスポラからの送金等)。

## 2015－25年における産業セクター別成長規模

(McKinsey Global Institute“Lions on the Move: The Progress and Potential of African Economies(2016) ”)



1. Mines, light, and F&C intensive manufacturing.  
2. Health care, other services, and consumer services.  
3. Material costs directly attributed to the cost of production (as part of the finished product) and material costs that do not form a part of the finished product.  
4. Defined as the average capital expenditure by a company in this sector (excluding the effect of large capital expenditure projects).  
NOTE: Numbers may not sum due to rounding.  
SOURCE: MGI African economies database; OECD database; IHS; IFC; IMF; Oxfam; Various McKinsey Purchasing and Supply Management Practices; McKinsey B2B Practices; McKinsey Oil and Gas Practices; McKinsey Global Banking Practice; McKinsey Global Institute analysis.

### 高成長が期待される産業セクター

- ① 建設、設備、運送(2150億ドル)
- ② 農業・農産加工(2040 億ドル)
- ③ 卸売り・小売り(1770億ドル)
- ④ 製造業(1260億ドル)
- ⑤ 資源(490億ドル)
- ⑥ 銀行・証券(740億ドル)
- ⑦ 通信・IT(130億ドル)
- ⑧ その他(1120億ドル)

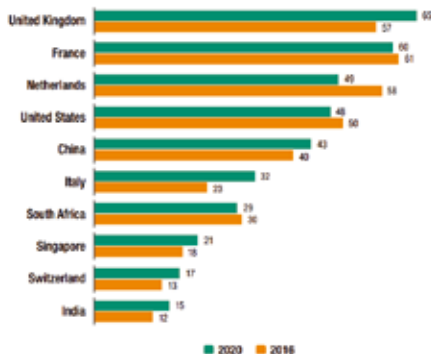
## 世界からのアフリカ投資

- ▶ 10億ドル以上の収益を上げるグローバル企業230社がすでに2011年にアフリカに進出。

(Fortune誌が選ぶ100社のうちの42社が含まれる。)

- ▶ General Electric, Siemens, Proctor & Gamble, LG, Carrefour, Wallmart, Vodafone, Ford等。

## アフリカへの対外直接投資国トップ10 (2016 & 2020)



Source: UNCTAD, FDI database (<https://unctad.org/databases>)

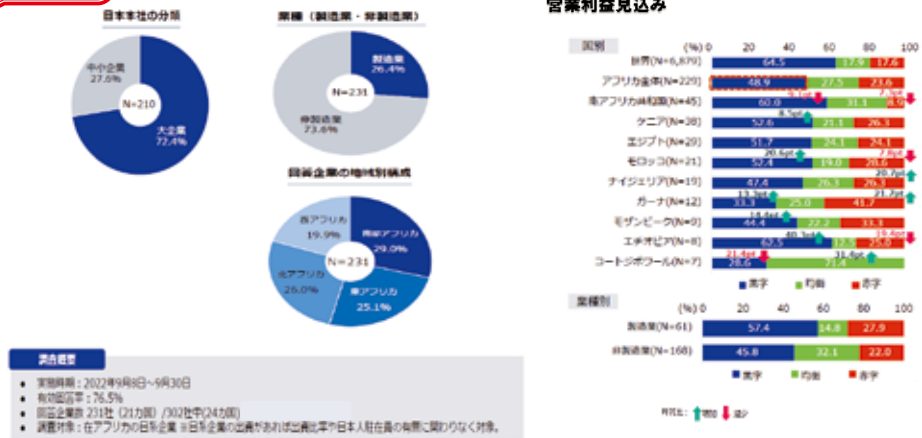
JETRO の統計によると、日本の対アフリカ対外直接投資額は、2015年で89億ドル、2019年で61億ドル、2020 年末で48 億ドル、2021年末57億ドルであるとされる。2020年度のシンガポール210億ドル、スイスは170億ドル、インドは150億ドル・・・

アフリカにおける日本企業の実態は？

# 日本企業のアフリカ投資の実態

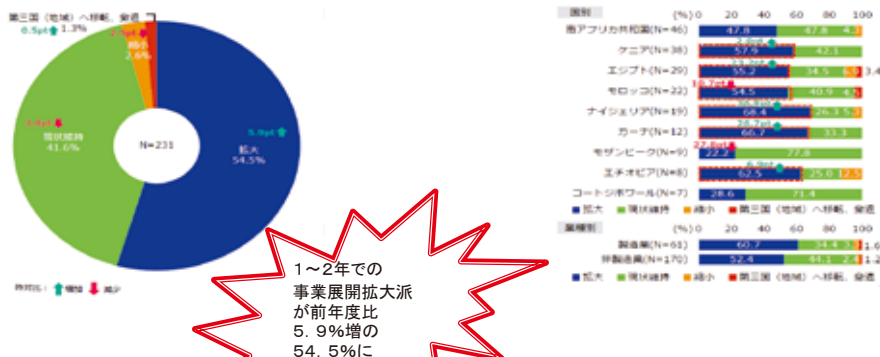
日本とアフリカの関係は？

2022年度 JETRO海外進出日系企業実態調査(アフリカ編)



## 今後の事業展開の展望

2022年度JETRO海外進出日系企業実態調査(アフリカ編)





## 2. 日系企業のアフリカビジネスの課題



### TICADと日本の役割

- ▶ TICAD( Tokyo International Conference on African Development: アフリカ開発会議)・・・1993年以降、日本政府が主導し、国連、国連開発計画(UNDP)、アフリカ連合委員会(AUC)及び世界銀行と共同で開催。第6回TICADは、2016年8月、初めてアフリカ(ケニア)で開催。アフリカ諸国の経済の多角化・産業化に持続可能な方法で貢献すること、雇用創出や技術・ノウハウ移転等に繋がる質の高いインフラへの投資を推進することが**ナイロビ宣言**に盛り込まれた。2022年には、第8回TICADがチュニジアで開催。
- ▶ アフリカの経済多角化・産業化、強靱な保健システム、社会の安定化を始めとする各分野において、日本の強みを活かした**具体的貢献**を示せるよう関係各国と日本間での調整が行われている。

→いかに人材育成に貢献しつつ、日本企業との協力・連携を強化できるか。

## 第5回アフリカ開発会議(TICAD V) 2013年5月で明確化

- ◎ アフリカはもはや「援助の対象」ではなく  
「ビジネスパートナー」
- ◎ 今後の日本とアフリカのWin Win 関係構築  
に向けての民間投資の促進



### 3. アフリカにおけるビジネスモデル再考

#### ①BOPビジネス

← 農村部を中心とする貧困層をイノベーションが展開されるマーケットとして捉える。

#### ②草の根イノベーション

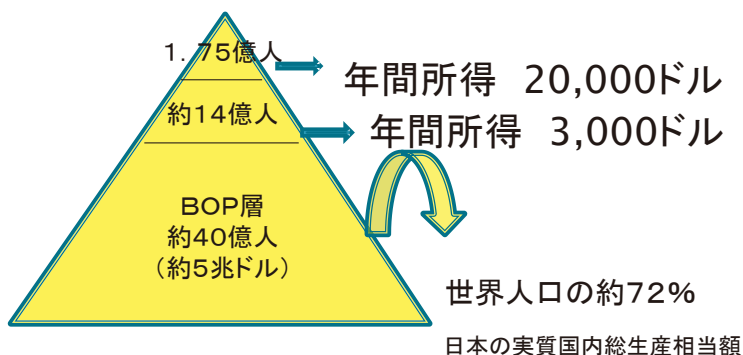
← 農村部を中心とする貧困層を、イノベーションの創作者として捉える。

## ①BOPビジネス

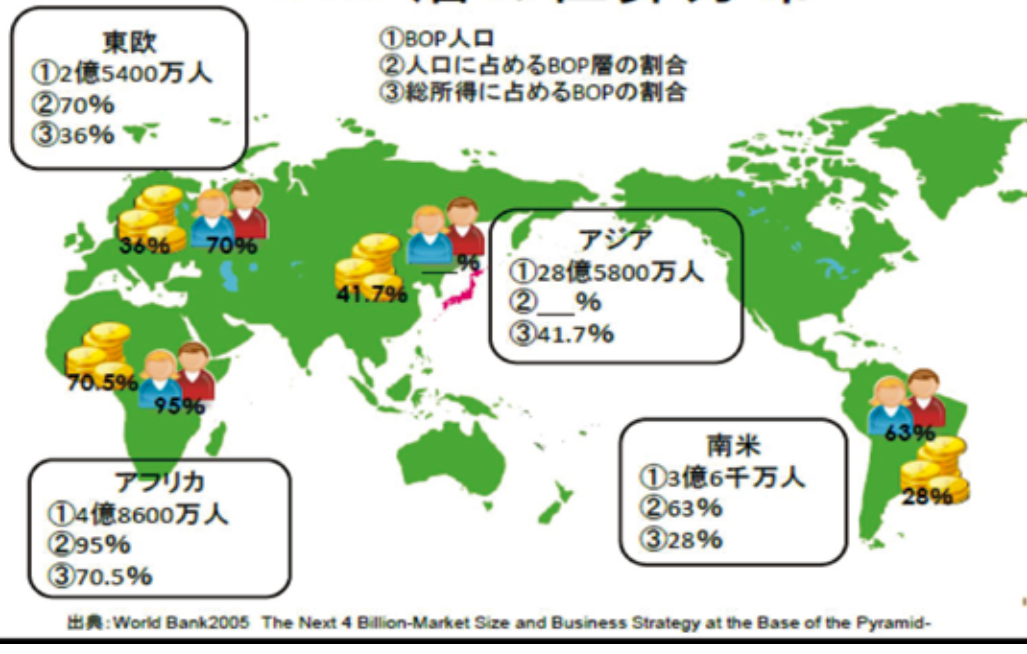
- ▶ BOP(Base of Pyramid)ビジネスとは、発展途上国で年間3000ドル(約30万円)以下で生活する低所得者層(BOP層)を対象に、彼らが求める製品・サービスを購入可能な価格帯で提供するビジネス。2002年にプラハラード教授(C.K Prahalad)とハート教授(Stuart L.Hart)が提唱。  
(C.K.Prahalad and Stuart L. Hart, "The Fortune of the Bottom of the Pyramid", *strategy+business issue* 26, first quarter (2002))
- ▶ BOP層は、従来は「商売の相手にならない」とされてきた層。従来型の企業戦略では「高付加価値製品」を「先進国市場」に売り込むというもの。21世紀に入ってようやく、中所得発展途上国、さらには、低所得発展途上国もその視野に。

### BOP(Base of Pyramid)ビジネスとは

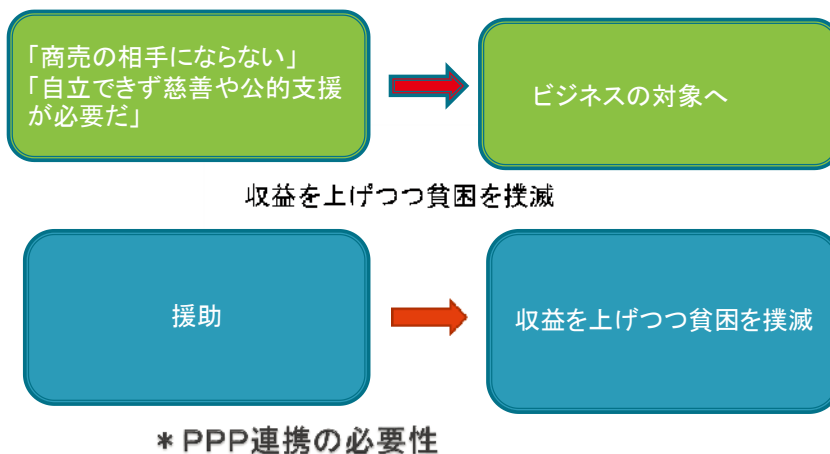
BOPビジネスとは、発展途上国で年間3000ドル(約30万円)以下で生活する低所得者層(BOP層)を対象に、彼らが求める製品・サービスを購入可能な価格帯で提供するビジネス



# BOP層の世界分布



## BOPビジネス登場の意味



## BOPビジネス成立の条件

- ▶ Needs (BOP層のニーズは存在するか)



- ▶ Products (どのようにBOP層が購入可能なものを提供するか)



- ▶ Channel (どのようにBOP層に対する販売網を確立するか)



## BOPビジネスにおける 「破壊的イノベーション」

- ▶ 低価格化 ⇒ 規模の経済を利用した低価格化  
(小分け販売等)
- \* 生産量の増大につれて平均費用が減少する結果、利益率が高まること
- ▶ 求められるニーズを満たす  
⇒ 現地に密着したマーケティング
- ▶ 販売網の構築 ⇒ 現地の女性達の雇用

## アフリカにおけるBOPビジネスと日本

### (1) サラヤによるアルコール消毒剤

アフリカ東部のウガンダでの、ウイルス性感染症の予防の為に「アルコール消毒剤」を生産・販売。

・2009年10月15日のユニセフによる「世界手洗いの日」に同社がボランティアパートナー企業としての参加をはじめたのがきっかけで、同社はウガンダで「SARAYA 100万人の手洗いプロジェクト」\*を通じて、ユニセフ・ウガンダの手洗い促進活動に参画。

・2011年5月には現地法人(サラヤ・イースト・アフリカ株式会社)を立ち上げ。ウガンダ製の原料を使うことでコストを抑えた安価なアルコール消毒剤を現地生産することでアルコール消毒剤のさらなる普及を試みる。⇒ JICAによる「協力準備等調査(BOPビジネス連携促進)」の採択も受け、2012年よりBOPビジネスのFS調査を本格化し、現地の効率病院であるエンテベ病院とゴンベ病院を対象に、アルコール消毒剤の普及を通して院内感染予防を図るパイロットプロジェクトを推進。

\*SARAYA 100万人の手洗いプロジェクトとは2010年秋より対象となる衛生製品(ハンドソープ・アルコール手指消毒液)のメーカー出荷額の1%をユニセフに寄付し、ユニセフがウガンダで展開する「せっけんを使った正しい手洗い」の普及活動を支援するというもの

## アフリカにおけるBOPビジネスと日本

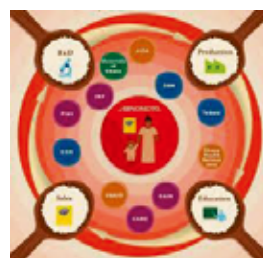
### (2) 日本ポリグルによる水質浄化剤

- ▶ 納豆のねばねば成分から独自に開発した水質浄化剤(PGα21Ca)という凝集剤を低価格で販売し、BOP層に貴重な飲み水を提供。BOPビジネスのきっかけは、2007年のバングラデシュでのサイクロン被害に際し、ダッカの国際ライオンズクラブからPGα21Ca100キロの提供の要請があったこと。「ポリグルレディ」と名付けた現地女性販売員による実演販売方式採用。
- ▶ アフリカへの事業進出としては、2011年10月に国際移住機関(IOM)が同社に相談したことをきっかけに、JICAの資金援助による約5千名を対象とした事業をソマリアで開始、2014年にはソマリアの民間企業との連携強化の下に、外務省の資金援助を受けて約30万人に対象を拡大してのプロジェクト(第3フェーズ)を実施。2015年には、一部の地域で住民より料金の徴収も開始することで、資金援助を減らし、ソマリアの民間企業・政府からの投資を増やすとされる(第4フェーズ)。

⇒2016年には、IOMが撤退し、援助なしで事業化(対象規模としては100万人)を目指している。

### (3) 味の素による栄養改善食品

ガーナで離乳食用粉末KOKO Plus(1食分1袋15グラム10円程度)開発。  
味の素、米国国際開発庁(USAID)、国際協力機構(JICA)間で覚書締結。  
ガーナ大学、現地企業とも共同で試食品開発。将来的にはナイジェリアや  
コートジボワールへ展開。(味の素は既にナイジェリアで1袋6円程の調味料  
の味の素を小袋販売し、100億円規模に成長させた実績あり)ガーナで原料  
を調達・加工することによって、農民を支援し、現地雇用を創出するとともに、  
現地の食品生産チェーンも確立、また、およそ2000人の女性販売員を雇用  
することで、農村地域の女性たちに、所得を得る機会を創出。



## BOPビジネスの課題

- ▶ BOPビジネスでは、顧客、提供する製品・サービスも従来とは異なるために、新規事業の立ち上げも難題が多い。
- ▶ BOPビジネスだからと言って、安ければ売れる、という定理は存在しない。BOP層向けに低コスト製品を作ることは成功の必要条件であっても十分条件ではない。
- ▶ BOP層のニーズ等に対する適切な情報を欠いて、最初に「製品ありき」で、BOPビジネスを立ち上げようとする場合は危険。高度な自社技術へのこだわりが低価格化の障壁ともなる。
- ▶ 事業の中核を担う人材の存在が重要。だが、その人材が途中で抜けてしまう場合に、引き継ぎ手の確保が問題。殊に、中小企業においては、意思決定の速さ、新市場への対応の柔軟性が事業における強みにもなる反面、中核となる人材を欠いた場合の代替策が取りにくく、事業が中止に追い込まれる可能性も危惧される。



## BOPビジネスのカギ

- ▶ BOP層とともに「富を創出する」という発想
- ▶ BOP層を単なる顧客や消費者にとらえるのではなく、ビジネスパートナーや同僚とみて、共に新しいビジネスモデルを作り上げるという発想が重要
- ▶ BOPビジネス、そのものが「目的」にならないようにすること、BOPビジネスとは「目的を達成する手段」を提供するビジネスであると認識すること。マイクロファイナンスであろう、浄水剤であろう、提供されるのは製品自体ではなく、人々がさまざまな事業や活動を行うための「土台」とあるという認識が重要

## ② 草の根イノベーション

- ▶ Honey Bee Network・・・Anil Gupta(インド経営大学教授)が貧困層にも存在するアイデアを活かし、社会変革を起こそうとする組織として1988年創設。その後、SRISTI(Society for Research and Initiative for Sustainable Technologies and Institutions:持続可能な技術及び制度のための研究及び独創力の会)という組織に発展。2012年の時点で、475のインド特許庁登録特許と、10件程度の米国登録特許を権利化。

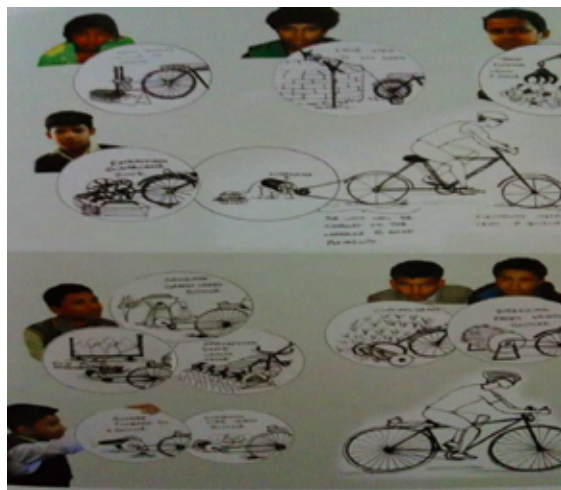
→南アフリカにも波及。Grassroots innovation を発掘して情報データベースをつくり特許で保護するHoney Bee Network と類似の活動が展開。(International Network on Appropriate Technologyの活動と連携して進められている)。



## 草の根イノベーション



## 草の根イノベーション



## 4. アフリカ・ビジネス活性化に向けて

- ▶ アフリカの潜在能力は高い。現在約10億人の人口は、2050年に24億人になり、中国やインドを上回る巨大市場に化すアフリカ。
- ▶ 消費財、農業、インフラ、資源分野を再度見直し、価値連鎖を図りつつ、日本企業の成長に繋げるモデルを再構築すべき時期にある。
- ▶ 国際的な連携、官民連携（PPP）、産官学連携の重要性も再認識すべきである。
- ▶ これまでのビジネスモデルを見直す必要性  
BOPビジネス（貧困層をマーケットとして捉える）、草の根イノベーション（貧困層をイノベーションの創作者として捉える）の視点からアフリカを再考する必要性。

CSR（企業の社会的責任）を超えて、各国の社会経済問題をビジネスとして実践することで解決するという新たな時代の到来！

Micheal Porter: Why business can be good at solving social problems

[https://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems?language=ja](https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=ja)

## 対アフリカビジネス CSRからCSVへ

- ▶ アフリカでのビジネスについてCSR（企業の社会的責任）を超えた理論としえのCSV（共有価値の創造）の役割も考える必然性がある。
- ▶ CSVとはマイケル・ポーター教授が2011年に提唱した理論、企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現すること。社会と企業の両方に価値を生み出すビジネスを通して、環境問題、貧困問題等、数々の社会問題に可決を目指すもの。従前の企業が収益を上げてから事後的に寄付等で社会を良くするというモデルではなく、企業が収益を追求しつつも社会問題の解決にも繋がる価値を創造する重要性。

- ▶ 近年、日系企業にも広がるBOP(Bottom of Pyramid)ビジネス(貧困層を対象としたビジネス)の展開がみられるが、BOPビジネスもこの問題と整合するものである。CSVの実践の場としても、アフリカビジネスは担う役割は大きい。

(日本経済新聞2022年6月12日付)

## Views • 先読み



1-Courtesy of  
Africa World Press

### ■ 8月にアフリカ開発会議

アフリカ大陸の発展を促す「アフリカ開発会議」が、8月に開かれる。日本政府は、アフリカの開発を促進するため、アフリカ開発会議を開催している。アフリカの開発は、アフリカの経済成長を促進し、アフリカの貧困を削減する重要な手段である。アフリカの開発は、アフリカの経済成長を促進し、アフリカの貧困を削減する重要な手段である。アフリカの開発は、アフリカの経済成長を促進し、アフリカの貧困を削減する重要な手段である。

### 民間主導の開発へ岐路

アフリカの開発は、アフリカの経済成長を促進し、アフリカの貧困を削減する重要な手段である。アフリカの開発は、アフリカの経済成長を促進し、アフリカの貧困を削減する重要な手段である。アフリカの開発は、アフリカの経済成長を促進し、アフリカの貧困を削減する重要な手段である。

## 社会貢献は善行でなく戦略

「CSVで大切なのは社会と企業の間係を理解すること。我々は社会的な貢献とビジネスの成功に相乗効果があることを発見したのだが、そのように考えない会社も多い。重要なのはCSVが「よいことをするためのコンセプトではなく、あくまでも企業の「戦略のためのコンセプト」であることを知ること。CSVは会社が競争力を高めるための考え方といえる。競争優位を得るには独自性が欠かせないが、CSVの考え方に立つと「ただ製品がいいからユニーク」なのではなく「社会的便益があるから」「社会をよくするから」ユニークなのだといえる。

（マイケル・ポーター）

ご清聴ありがとうございました。