

日本の製造業はアフリカを見よ

——日本企業進出コンサルティングの現場から

- ・人口ボーナスはこれから。アフリカ経済高度成長のカギ、それは消費拡大に対応し、技術を継承できる製造業だ。
- ・市場の拡大に対応するための工業化の進展に課題が
- ・流通までを手がけるなど販売方法の工夫が成功の要因
- ・日本の製造業はアジアにとどまらず足を延ばすべき

アフリカビジネスパートナーズ代表・パートナー
梅本優香里

うめもと ゆかり コンサルティングファームで日本企業の海外進出、新規事業開発に携わった後、2012年にアフリカビジネスパートナーズ合同会社を創業。日本企業への進出支援、営業・マーケティング支援、市場調査、M&Aアドバイザリーの他、現地アフリカスタートアップへの投資も行う。開発学修士。ケニア・南アフリカ在住。

アフリカに特化したコンサルティング会社を創業して14年目に入った。「アフリカはなぜ経済成長しないのか」と質問されることがある。しかし創業の頃を改めて思い返せば、アフリカは大きく変化した。ビジネスをする上で、アフリカの何よりの魅力は、この変化であり若さだ。事業環境や競争が固定しておらず、満たされないニーズが残る。だからこそ、新しい企業が躍進し、新しいビジネスモデルが普及するような、ゲームチェンジの可能性がある。

目に見えて変化したのは、都市化と消費市場の拡大である。都市化率は各国軒並み5〜10ポイントほど上昇し、道

路や鉄道など都市経済の拡大を可能にするインフラ整備が進んだ。初等教育の無償化もあり就学率や識字率は急上昇し、スマホとインターネットは生活にすっかり溶け込んだ。「道路インフラに乏しく住所がないアフリカでは無理だ」と言われたeコマースを、農村の年配者でさえ使うようになり、「電気がないアフリカではありえない」と言われていた電気自動車や電動バイクが走っている。

一方で、工業化の進展はゆるやかに見える。北アフリカの国々は近隣に欧州市場があり、英国の欧州連合（EU）離脱やロシアのウクライナ侵攻といったリスク事象が起こ

るたび工場が移転し投資が集まってきたが、サブサハラ・アフリカの国々については目立った変化に乏しく、「アフリカに製造業は育たない」という声も聞こえる。

私たちアフリカビジネスパートナーズは、アフリカにこれから進出しようとしている企業や、既に進出している企業に対して、どの国で、誰をターゲットに、どういう方法で事業を行えばよいか戦略を構築し、代理店や提携先となる現地企業を探して、事業の立ち上げや方向転換を支援するコンサルティングを行っている。のみならず、日本企業のため現地の顧客を見つける営業活動の代行も行い、農村にも行けばパママショップ（家族経営の小さな店）も巡る。アフリカ事業を前に進めるためならば何でもやる、というのがスタンスだ。

日本とアフリカの間に立つて事業を立ち上げているとアフリカ側が求め日本企業が提供できる強みは技術、それも製造技術だと実感する。できることは多くあるが、多くの日本企業はまだその手前で足踏みしているのだ。

製造業投資を促す人口が「武器」

経済を成長させるとは、国富の総量をいかに効率的に増やすかであり、製造業はとて有効な手段だ。多くの国民

を市場経済に巻き込み、付加価値を高め効率的に稼げるようにし、外貨や交渉力を手にすれば経済は安定し成長する。

中国や東南アジア諸国連合（ASEAN）諸国は第2次世界大戦から1990年代にかけて、グローバル経済に組み込まれる過程で工業化が大きく進展し経済成長を成し遂げたが、アフリカは地政学的に、またタイミングも不利だった。冷戦中の大国間のパワーバランスの中でアジアの経済成長を促す強い動機があった時代と異なり、今はアフリカの工業化を進める戦略的な動機に乏しい。2000年に導入された米国の特惠関税AGOA（アフリカ成長機会法）も、アフリカに輸出製造業を生む目的と裏腹に、実際には米国が原油や鉱物資源を輸入するために使われた。1次産品の供給地、それがアフリカに求められてきたことだ。

それでも、アフリカの人口は工業化を進める上での武器だ。マスを押さえることが重要な生活用品などのグローバルメーカーは、早い段階からアフリカに工場を建設してきた。2050年には世界人口の1/4をアフリカが占めることが明らかだからだ。規模が見込める消費地立地型の製造業がその典型で、コカ・コーラやビール会社の工場が大量生産を行い、製造ラインの機械・機器類、そして原料や資材を販売する外資企業が進出してきた。

私たちがコンサルティングする日本企業の3割程度はアフリカの消費者に売りたい消費財企業だ。ケニア、南アフリカ、ナイジェリアといった大都市を持つ国が中心となる。

そこで生まれる「気付き」は、アフリカには消費者が満たされていないニーズが膨大に眠っているということだ。

日本のように、小さな差異の訴求やニーズの深掘りをするまでもない。電気や医療のみならず、食、健康、人間関係、美容など、さまざまな需要が取り残されている。

加えて、日本やアジア市場との大きな違いは、「どうやって売るか」が成功の分岐点であることだ。「ものづくり魂」が根づく日本企業は製品の質に注力しがちだが、アフリカのセオリーは逆である。アフリカの流通は組織化されておらず、製品は人の手を伝って流れる。アフリカで消費財を売るならば、このような流通を前提に自社でモノを動かす方法を構築することで大きな販売量を生み出す。「売る方法を作る」のもメーカーの仕事なのだ。

「売る方法」に長けた中国の製造業

実は、中国企業はこれが得意だ。アフリカ人と共に販売網を一から作り上げる。アフリカで最も携帯端末を多く販売するトランシオンや、子ども用おもちゃで消費者から強い

支持を得て各国で工場を設立するスンダがその実例だ。彼らがまず作り上げたのは、農村や小さなパバマシヨップという、非効率ゆえに後回しにされた流通経路にモノを届ける方法だった。トランシオンはサムスンやノキア、スンダはP&Gが盤石の市場で競争をひっくり返し、満たされていないニーズと適した販売方法があると証明した。

「債務の罠」を批判される中国だが、その派手な融資の影で、どんな農村の果てにも中国の工場は存在する。彼らは英語が話せなくても自社で、または現地の企業を買収して製造を開始する。ラインで働くのは現地の人たちで、中国の技術トレーニングを受けた人材が増えていく。

現地の製造業向けに機械や資材を製造している中国企業も多い。特にアフリカで需要が大きな建設資材や鉄鋼、化学品の工場をよく見かける。この領域は本来日本企業が得意とするところだったはずだ。

私たちは、日本メーカーのアフリカ工場向け製品の販売を増やすために、日々アフリカ各国で多くの工場を訪問している。今年は6月末までの上半期で、10カ国200社ほどの現地企業を訪問した。そこで実感するのは、「アフリカの製造業企業の間で、日本製品のブランド力は生きていく」ということだ。日本には企業向けに資機材を製造販売

し世界で高いシェアを誇る、「ニッチトップ」と呼ばれる企業が多く存在する。市場の成熟や競争の激化に伴い、アフリカでも高価格帯や高品質の製品へのシフトがあり、日本製品の価格帯や品質と見合う相手もいる。しかし、現地に日本製品の代理店がない。アフリカの企業が日本の本社にメールしても、現地に拠点がなく部品や修理体制がとれないという理由で売ってもらえないのだという。中国企業がスマホの翻訳機能を使ってすぐに商談をまとめ、部品やメンテナンスは旅費を請求して届けているのと対照的だ。買い手にしてみれば、売ってくれる方がありがたいのだ。

安全保障や貿易摩擦がゲームのルールを変える

今まで述べてきた「人口による巨大市場への投資」とは異なるモデルとしてモロッコが挙げられる。人口は4000万人を切る小国だが、ジブラルタル海峡をはさみ、船で1時間足らずで欧州大陸と行き来できる。政府は「欧州の工場」となるべく、積極的に港や道路、輸出特区を整備してきた。日本企業でも、住友電装、矢崎総業、フジクラといったワイヤーハーネスメーカーや、デンソーやAGCといった部品メーカーが、欧州に立地する自動車工場に輸出するために工場を進出させている。

ブレグジットやウクライナ侵攻などのリスクを避けるため、東欧などからモロッコに工場を移転した企業もある。

欧州に有事が起こるたび、モロッコへの投資は増えてきた。モロッコは米国とも自由貿易協定（FTA）を締結している。第1期トランプ政権時の2020年には、イスラエルとの国交を正常化する代わりに西サハラをモロッコの領土と認めさせた。米国とのFTAを狙い、中国の電気自動車やバッテリー関連メーカーが、モロッコに進出しようとしている。米国や欧州が中国に設けた輸入障壁を、モロッコ経由で回避しようとする動きだ。

今年4月の段階でトランプ政権が発表した相互関税で高関税率を示された国には、中国をはじめベトナムやバングラデシュなど輸出製造業の拠点国も多い。アフリカでは、レントのように米国向け輸出が活発であるがゆえに高関税を提示された国もあるが、10%以下であった国も54カ国中34カ国ある。モロッコもその一つであり、ケニアやエジプト、ガーナといった、比較的輸出製造業が盛んな国も含まれている。トランプ関税の不確実性とそれに伴う生産地分散の必要性が世界で高まったとき、例えばアパレル製品など、従来アジアの国々に価格や効率性で勝てなかった製品でアフリカの輸出競争力が向上し、グローバル・サプライ

チェーンに組み込まれていくシナリオはあり得る。

日本のアパレル業界では、ユニクロがモロッコで現地企業に発注して生産を行っている。トランプ関税がどう妥結するか、世界各国の関税率やサプライチェーンの変動に応じて、ぜひアフリカにも注目してほしい。

予想外のルールの変更によるゲームチェンジは、たびたび起こる。特に今、従来の世界秩序や世界貿易機関（WTO）を規範とする常識では測れない動きを米国がしており、どんなきっかけで大国の思惑がアフリカに向くかも知れない。米中対立や、イスラエル、中東、ロシアを巡る安全保障上の懸念がサプライチェーンや物流を変える可能性があり、アフリカの製造業にチャンスが到来するかも知れない。

1 次産品を持つ強みを工業化につなげる

アフリカの工業化を語るとき、ナイジェリアのダンゴテ社を紹介しないわけにはいかない。セメントや穀物といった国内向けの製造業で巨大財閥となった同社は、新たな事業として製油所を選んだ。10年の辛苦の後、今年1月とうとうダンゴテ製油所が稼働を開始した。シングルトレイン（単一設備）の製油所としては世界最大、日量65万バレルの巨大製油所だ。

ナイジェリアは産油国ではあるものの、国内の製油所が実質稼働しておらず、原油の精製を全て海外に委ねて石油製品を再輸入してきた。ダンゴテの製油所は国内で採掘される原油を全て精製できただけでなく、国内需要を超える量の精製が可能のため、ナイジェリアは石油の輸入国から輸出国に変わる。さらには石油化学製品や肥料の製造も開始しており、ナイジェリアに石油化学コンビナートという重工業を生み出した。国内精製により石油の輸入代替が実現したということとどまらない、大きな変化である。

アフリカ側は、鉱物や農産物を未加工で輸出することで付加価値を取りこぼしており、工業化の機会を逃しているという認識を強く持っている。コバルトやレアメタルに始まりカカオやコーヒー・紅茶、綿花に至るまで、希少な産地としての交渉力を活用してアフリカ内で加工するための投資を呼び込もうとする動きがある。トランプ政権が強い関心を寄せるコンゴ民主共和国の鉱物資源も、加工工場を国内に作る議論が繰り返し持ち上がっている。

アフリカを単一市場化することを目指す、アフリカ版EUと呼ばれるアフリカ自由貿易圏（AfCFTA）協定も、アフリカの1次産品をアフリカで加工し、付加価値をアフリカに残し、製造業の競争力を増すことを一丁目一番地と

する取り組みだ。2021年に運用が開始されて以来、ゆっくりではあるが、域内貿易は始まっている。

日本企業の強みは製造技術

アフリカの工場には、技術のアップグレードや新たな投資ができずに悩んでいる企業も多い。先日訪れた工場は、父親から継いだ2代目の若社長が、顧客ニーズの高度化に自社の技術や機械がついていけないと悩んでいた。また、アフリカにも事業承継の課題がある。国が独立した頃に創業し、一代で事業を大きくして豊かになった創業者は、自分の子どもを欧州や米国の学校に行かせる。子どもたちは弁護士や医者などの高度専門職になって跡を継がない。オーナーの高齢化が進む日本と同じ承継の問題が、背景は異なれどアフリカでも起こっている。創業社長には技術が好きなこの道一筋の人が多く、日本企業とカルチャーが似ている。こんな技術オリエンテッドな現地企業を日本企業が買収し、より強くする投資がもつとあっていい。私たちが支援した買収案件でも、このような事例が実際にある。日本企業が持つ資金と技術が強みとなる場面だ。

日本企業、特に製造企業は、アジアの工業化とともに海外売上を増やしてきた。上場企業の海外売上比率を調べて

みると、多くの上場企業は50%を超える売上を海外で上げており、日本企業もグローバル化が進んでいるといえる。

しかし、その取引先の国や地域は中国、タイ、ベトナムといった中国プラスASEANが大方を占め、米国と欧州が加わればそれで全てだ。日本企業にとっての海外、グローバルとは、ほぼアジア地域のみであったともいえる。

日本企業がアフリカで事業を行うに当たっては、このアジアでの成功が、むしろ足を引っ張っているように見える。進出時に経済成長をしていたアジアでの事業立ち上げ経験がアフリカでも通用すると考えてしまう。顧客のニーズを知っても経験が邪魔をし、柔軟な対応ができない。アジアで成功した方法に固執し、違う戦略は受け入れがたい。中国の製造業企業の活躍については前述したが、面白いことに中国企業でも、中国で成功してアフリカに進出する企業より、はじめからアフリカでスタートしたアフリカ生まれの企業の方が成功する傾向が見られる。

当たり前だが、市場によって戦略は異なるものであるべきだ。日本の製造業がアフリカで事業を行うことは、新しいビジネスモデルや経験を手に入れ、アジアの先の市場でも戦える経営力を手に入れるチャンスになりうる。それが実現すれば、アフリカの工業化はまた一歩前に進むはずだ。