

第 16 回 アフリカ産業戦略勉強会
「アフリカにおける BOP ビジネス、JETRO の取組み」議事録

- ・日 時：2012 年 3 月 27 日（火）18 時半～20 時 45 分
- ・場 所：GRIPS 1AB 会議室
- ・講 師：根本裕之氏（JETRO 途上国貿易開発部・途上国貿易開発課 課長）
松島桂樹氏（武蔵大学経済学部 教授）
- ・参加者：公的機関、民間企業、研究者など 50 名、事務局 7 名、合計 57 名

冒頭、大野泉より、本会合の趣旨につき説明。まずは JETRO の BOP ビジネス支援に向けた最新動向について根本課長よりご説明頂き、次いで、タンザニアとケニアの BOP ビジネスに関する現場視察を目的とした JETRO 東アフリカ視察ミッションに参加した武蔵大学の松島教授（IBM 出身、専門は生産情報システム）より、視察内容についてご報告と考察を頂く。

1. 「ジェトロの BOP ビジネス支援について」（配布資料 1）——JETRO 根本裕之課長

- ・昨年 11 月までバンコクに勤務。JETRO 途上国貿易開発課は ODA 予算を用い、途上国のための事業を実施しているが、今般 ODA 予算が厳しい中、途上国だけでなく日本も被益する事業実施をという声があり、日本企業の途上国での事業展開を支援できるスキームを設置。BOP 層の経済規模は 5 兆円（日本の実質国内総生産に相当）と、かなりのボリュームになる。日本企業としてはこれらの層を消費者層として組み込んでいくことが重要であり、JETRO は 2009 年より BOP ビジネス支援を実施（スライド頁 3 を参照）。
- ・2011 年度の活動紹介に先立ち、BOP ビジネス政策研究会がまとめた「BOP ビジネス先進事例の成功要因と日本企業が直面する課題・対応策」の 6 項目について取り上げる（スライド頁 4、「対応策の方向性」を参照）。事業確立に至る 3 フェーズの中で、パートナーの特定と連携が課題とされており、その視点に立って、2011 年度より「BOP ビジネスミッション」、「パートナー発掘調査サポート」、「パートナー連携促進現地活動サポート」事業を開始。例えばインドでは自分たちのビジネスモデルに現実性があるのかどうか、受け入れられるのか、その場合どのようなパートナーがいるのか等を合計 20 案件調査した。また、「BOP ビジネスミッション」については、インド（ニューデリー、ムンバイ等）と東アフリカ（ケニア、タンザニア）に派遣した。東アフリカミッションの詳細は、続く松島先生のご説明のとおり。また関連して、去る 2 月にインドからタタ・グループと研究者（農村地帯適正テクノロジー研究所）を招聘してシンポジウムを開催し、タタ・グループがどのような哲学を持って取り組んでいるのか、また研究者からは農村における BOP ビジネスの重要性について紹介してもらった。併せて、インドで BOP ビジネスを展開したいと考える日本企業よりプレゼンを行った。

・新たな取り組みとしては、2012年4月2日より、BOP ビジネスに関するワンストップセンターとして、BOP 班内にビジネス相談窓口を開設する。企業からのビジネスプランに対し、JETRO として個別に相談に乗ることとしており、多様な支援スキームを活用して企業のプランをそのビジネス化に向けて支援していきたい。なお、JETRO は企業への有償支援は難しいため、JICA や国際機関の金融面での支援スキーム等も紹介しながらオールジャパンによる支援を個別企業に対し提供していく所存。ビジネスプランの熟成に向け、ぜひご利用頂きたい。

・この一環で、海外においては、従来の現地事務所機能に加え、アジア 6 か所、アフリカ 3 か所に BOP ビジネスを専門に扱うコーディネイターを配置する予定。現在、人選中だが、配置先は必ずしも現地事務所になるわけではない（例えば、現地研究所）。

・以下、参考であるが、（配布資料に含まれていないが、）今後、BOP ビジネスを支援していく上で、（先に紹介した）シンポジウムでのタタ社のプレゼンに興味深い事例・示唆があったので、いくつかを紹介したい。

・タタ社のコンセプトとして、まずは生活の不便さをいかに改善していくかが根底にあり、それを踏まえた上でビジネスを展開していることを再認識したという参加者からの声があった。タタ・モータースの「ナノ」（価格 10 万ルピー、2000 ドル）は、報道では廉価な点のみ強調されがちだが、これまで車を持てなかった層に車の利便性・快適性を提供したいという思想が背景にあったことを紹介したい。

・タタのホテル「ジンジャーホテル」は無駄な機能を削除して、低所得層にもホテルに宿泊してもらおうというコンセプトで生まれた。Wi-fi, ATM、キオスクなどを追加し、削除したものはジムや会議室、ヘルプデスク、レストラン、コンシェルジェ機能など。根本的に人間が必要と思われる機能を拡充し、かなりメリハリをつけて廉価にした。

・また「Tata スウォッチ」（浄水器）は電気不要で、煮沸せず浄水できる。有害ではなく組み立ても簡単。電気のないところでも近所から水を汲んでくれば OK。この点、BOP 層のニーズを強く意識して開発・製造・販売されているものと認識・最後に、このシンポジウムを通じて理解・再認識したという参加者からの声を紹介したい。（スライド頁 6）。援助だけでは貧しい人たちを瞬間的に救っても中長期的には救えないので、持続的なビジネスとして BOP 層を巻き込むことが大事と認識（スライド頁 7）。併せて、ビジネス活動についても、BOP 層を単に消費者としてとらえるのではなく、ビジネスの担い手として組み込んでいくモデルを作らないと、ビジネス自体の広がりもなく点で終わってしまう。しかし、民間企業にとってのチャレンジも多い（スライド頁 8）。BOP 層のみを対象とするのではなく、ピラミッドの全体を対象とした Whole Pyramid アプローチをとり、高所得・中所得者層から利益を上げ、貧困者も取り込んでいくやり方が良いと感じた。

2. 「東アフリカ BOP ビジネス視察ミッションに参加して～日本的ビジネスのイノベーション～」(配布資料 2) ——武蔵大学 松島桂樹教授

・JETROのご厚意により2011年12月に東アフリカBOPビジネスミッションに参加、とても充実した内容であった。土曜出発、日曜成田着というかなりタイトなスケジュール（スライド頁1）であったが、METIやJETROにて綿密に計画して頂いた成果と思い感謝している。

・参加者は、①東京以外の中小企業、②現地の日系商社（これまで地場企業を訪問する機会がなかったとの話）、③現地コンサルティング企業、の3種類に分類できる。

(1) タンザニア、ダルエスサラームの視察先は以下の通り。

①TechnoServe（農業支援NGO）によるココア農民の支援を視察。“Quality cocoa in Tanzania”（You Tube 動画）紹介（詳細はスライド頁5）。

②PSI（保健分野のソーシャルマーケティング）はHIV/AIDS対策として、コンドームを1箱10円（0.1ドル）で販売。ただで配ると売ってしまうので、自分たちで使うという意識を持たせないといけない。BOPは1ドルで生活している人に、どれくらい払ってもらうかという感覚が大切。“Voices of the Future”（You Tube 動画）を紹介（スライド頁6）。

③パナソニック工場（単1、3電池のみ製造）。従来、日本は生産コストの安いところに拠点を作る発想があるが、タンザニアは独立時に一時輸入を禁止したため、パナソニック社は現地供給のために現地に製造拠点を設置して、現在は東アフリカ共同体諸国を主な市場としている。日本人は3名、現地は千名ほど雇用しており、現地化をかなり進めている（スライド頁8）。

④Acumen Fundは、BOPの生活改善への安価な商品・サービスを提供する企業への投融資事業（事例：住友化学の蚊帳）を行っているファンド（スライド頁7）。

⑤ENSOLは、中国などからソーラーパネルを輸入するタンザニア企業。サプライヤーには京セラが入っていたが今は撤退。そのうち再度参入予定とのこと（スライド頁9）。

⑥Mafuta Sasa（バイオディーゼル）は、2名のバイオベンチャーで、今は食用油をやっているが、ジェットロファもこれから精製してディーゼルオイルに変えていきたい。まだ始まったばかりで1機動いているのみ。You TubeにもCFO（財務担当役員）による10万ドル出資を呼び掛ける動画がアップされている（スライド頁10）。

(2) ケニアの視察先は以下の通り。

・市場のにぎわい：昭和20年代の日本を思いおこす。人とモノが溢れている。ケニアでは日本の中古車が4万台（年間車両販売数は7万台）。石川県にある中古部品業（会宝産業）もケニアでビジネスを展開している。

・現地で販売されているソーラーランタンは、横に携帯のチャージャーがついている（電化率が15%であっても、携帯普及率は80%にのぼる）。無電化の農村でも使用できる。携帯へのニーズは非常に高い。

①ケニアの支援機関（国連、ケニア投資庁など）のプレゼンを聞く（概要はスライド頁11）。

- ②Safaricom (携帯電話、M-PESA、スライド頁 12、13)。M-PESA のエージェントに、どのように商売をしているのかヒアリング。M-PESA のユーザーは 1400 万、エージェントは 3 万 2 千。1 日 100 万の取引が発生し、皆が使っていることになる。ここでは窓口は地方の小さな小屋等であり、セキュリティよりは利便性が優先されている様子。
- ③コーヒー農園訪問 (スライド頁 14) : 自治組織があり、農園管理のノウハウ (ビジネス・プランニング、計画管理等) を TechnoServe が支援。よく言われる話であるが、農家はそれまで仲買人により搾取されていたが、携帯電話の普及により農園側の収入が増えた。
- ④ソーラー給水装置 (スライド頁 15) : 井戸水をソーラーでくみ上げ、地域に配給 (Grundfos Lifelink、デンマークの企業)。支払いに M-PESA が使われている。Water key で本人認証をして、水の配給量が決まる (最大 20ℓ、3 円)。初期費用は政府などが負担し、運用費は地域が出している。無料でないため、洗濯など生活用水には使われず飲用に使われているとのこと。
- ⑤キベラスラム地区を訪問 (スライド頁 16)。ナイロビ 400 万人のうち 80 万人が住む、世界最大のスラム地域。農村と都市は全く別の問題を抱えており、農民よりも都会のスラムの方が貧しいかもしれない。1 日 1 ドル以下ではないが貧しい印象。都会のスラムに住んでいるのが世界中で 10 億人であり、この数はこれからも増えるだろう。このスラムでの問題点はトイレ (共同トイレが一つのみ)。そこでスウェーデン社会企業 Peepoople が携帯トイレを開発 (スライド頁 17)。1 袋 3 シリングで販売し、使用後の袋はたい肥として 1 シリングで回収。
- ⑥ケニアナッツ社佐藤会長との会食 (スライド頁 18)。アフリカに長いこといると、沢山大まされたが、それも勉強とのお話が印象深かった。
- ⑦Juhudi Kilimo (マイクロファイナンス機関、スライド頁 19) : 返済率 95% であり、メンバーの 48% は女性。返済にも M-PESA を利用。例えばバスの乗り降りの間にも M-PESA に預ける (マインドの違い)。

(3) 考察

- ・ケニアには①supply chain, ②finance chain, ③information chain の 3 種の BOP value chain があると分析 (詳細はスライド頁 21~24 を参照)
- ・BOP ビジネスはアフリカに限ったことではなく、3.11 後の状況を思い出すと、被災地、あるいは高速道路などでもすぐ活用できるものが多い (スライド頁 25)。
- ・永守重信氏によると、これからは新興国攻略 (スライド頁 26)。これまでは高級機、ハイエンドと中級機との割合は 80 : 20 であったが、これからは逆になる。昔の技術者を呼び戻せという指摘も興味深い。
- ・海外進出は空洞化を招くか? (スライド頁 27)。日本の持っている何かに工夫をして、日本の技術も生かせるし、雇用も守れる。それを今後促進していくべき。
- ・教訓 (スライド頁 28) : ①新しい国に行き、新しい発想を得ることで、イノベーションの

可能性、②原点回帰（勉強に行く）、③ITは新しいビジネスモデル創造のツール。

3. 質疑応答

(Q) BOP ビジネスが立ち上げるまでのスピード感についてお伺いしたい。特にダルエスサラームのパナソニック工場は、輸入代替政策下に設置された工場でラジオなどを製造していたが、なぜ BOP ビジネスとして出てきたのか？アフリカでは人件費が高いので生産拠点に向いていないと言われていたが、環境が変わったのか？東アフリカ共同体の発効が効いているのか？

(Q) BOP ビジネスを立ち上げるスピード感について。1973年に創業したケニアナッツ社は最初の10年は我慢との話でもあったが、現実に地方の資金力のない企業は、なるべく早く利益を得たいはずで、またなるべく騙されたくないの、海外進出に二の足を踏んでいるのではないか。

→（松島教授）スピード感については、技術開発のスピードと、現地に溶け込むスピードの2点に分けて考える必要があるだろう。特に後者は、中国のようなスピード感を出そうとすると拙速になる。これで現地に本当に喜ばれるのか、また日本がそれをやっとうまくいくのかというと、たぶんうまくいかないだろう。日本には日本らしいやり方がある。ミッションに参加した某中小企業の社長の話では、月商100万円というスケールの商売が大企業の役員会で通るとは思わず、むしろ中小企業の方がサステナブルではないかとのことだった。携帯ビジネスは欧州・中国が完全に抑えているので、日本が国を挙げて取り組むものかどうか。むしろ、別の分野を見つけていった方が良いだろう。今は勉強の時期であり、その中であまり痛い目に合わず、引き合うビジネスがあれば良いのではないか。

(Q) JETROの支援スキームについて。先行者がいる中で、どれだけ現地の市場に食い込んでいけるか。スライド頁8では、社内で理解を得られるのが難しいとのコメントがあり、当初は儲けの早く出る分野に集中したいと思うかもしれない。そうすると、ビジネスではなくCSRとなってしまうのではないか。

→（根本課長）民間にはジレンマがある。途上国では低機能・低価格層がよく出ていて、日本のビジネスモデルもモデルチェンジが必要と個人的に考える。この段階で、日本もそろそろBOP層を対象としたビジネスに着手しないと、市場から取り残されるのではないかという危惧が個人的にはあり、途上国市場での事業進出について考えるきっかけを与えられればと考えている。その結果、途上国の生活水準が向上すれば良い。

(Q) 現在ネパールのような電化率の低い地域で活動をしており、ソーラーシステムで充電できるのは良い。ケニアで企業はどう発電しているのか、またサファリユムのサーバーの安定性について教えて頂きたい。

→ (松島教授) ソーラーによる安定化電源 (自家発電) がある様子。裕福な家庭ではソーラーパネルを設置しているところもある。サファリコムは止まることもあり、全般として日本企業のサービス水準に比べると低い。サファリコムは当初は女性をサポートするための CSR としてやっていて、それがビジネスとして成熟してきた。

(Q) M-PESA まがいのものがあり、お金をだまし取られたという話を聞いたことがある。

→ (松島教授) 電話番号で報告を送るだけなので、だまし取られやすい。しかしもともと送る金額が少ない (数シリング、千円前後)。

*参考: 在ケニア日本国大使館のお知らせ

(<http://www.ke.emb-japan.go.jp/mbecanacard.html>)

(1) 邦人が M-PESA による振り込め詐欺の被害に遭いました。M-PESA は携帯電話番号を使用して、携帯電話間でお金を送金するシステムです。M-PESA をご利用の方は、以下の犯罪にご注意下さい。

(2) 手口

ア 携帯電話に、M-PESA で送金を受けた場合と同じ文の偽 SMS メールが届く。

イ 送金者に心当たりが無いので、メッセージに対し返信すると、「間違って送金したので、M-PESA で返金して欲しい」と依頼される。

(Q) ケニアにおける日本の BOP ビジネスについて紹介いただいたが、他の欧米などと比べて、日本のシェアやポジションはどのようなものか。

→ (根本課長) 印象に過ぎないが、欧州がかなりビジネスをやっている。

(Q) ビジネスチャンスというだけでなく、社会的な意義とも両立させないといけない。中国のやり方は現地でどのように受け止められているのか。

→ (根本課長) 中国については、大勢で一気に入ってくることへの抵抗もあるようだ。

(Q) 住友化学の蚊帳のように利益を生み出しているモデルもあるが、どの程度の利益を出すことをめざすべきか。そのバランスについてどう考えるか。

→ (根本課長) むさぼるだけむさぼると続かない。

→ (松島教授) ケニアにおける日本企業数は 32 社。歴史的に英国との関係が強く、地政学的つながりでインドとも昔から交流がある。中国は資源外交で入り込み、多くの道路を建設しているが、現地の雇用を生み出さないという声も多く聞かれた。また、日本製品は品質が良いという評価が多く聞かれた。日本の何を強みにするのかというと、品質ではないか。

→ (根本課長) 本当は品質のよい日本製を買いたい、買えないので中国製品をという声を沢山聞いた。

→ (大野泉) ヤマハ発動機がセネガルにおいてポンプ給水事業を展開している。中国製品より 100 ドルほど高いが、ヤマハは昔から船外機販売などで現地に代理店を持つので、そこを拠点に修理やメンテナンス指導などができるため、こちらの方が壊れず収穫に必ず結びつくということで人気があるとの話。日本らしい売り方というものもあるのではないか。

(Q) 日本の強みを活かすという点について。タンザニアでサムスン電子の製品をよく店頭で見かけたが、ソーラーパネルをつけたラップトップ、壊れにくいテレビなどを売っていた。単に安価、ローテクではない点が参考になると感じた。今回、現地視察で参考になりそうだと思う点があったら教えて頂きたい。

→ (松島教授) 今 METI と話しているのは、日本の強みをよく我々が理解していないのではないかということ。日本の強みを再度見直す必要がある。例えば航空機について、航空機のセグメンテーションの一番低いところはラジコンで、そのシェアは日本が一番高い(農薬散布などを行っている)。もし日本で作るコストの半分で製造できて、無駄なものを省けば、アフリカにも持っていけるのかもしれない。廉価なコストで提供することを今後考える必要がある。可能性は沢山あるかもしれない。

→ (根本課長) サムソンは思い切った広告を出していて、宣伝広告費が税制上控除できる仕組みがあると聞いた。またテレビの持つ影響力も大きい。タイ駐在時に日本のコンテンツをタイに持っていくことも議論したが、プロダクションの権利など色々な障壁があり、簡単にはいかなかった。BOP ビジネスのよいモデルがないかと考えてはいるが、先般のシンポジウムにて、プールの水の浄化をする企業と話をしたところ、マンションのタンク水がきれいではないので、そこにもニーズがあるとの話であった。まずは現地に行って見てみないとわからない。既成の概念を取り払ってみないと始まらないと改めて感じた。来年度は西アフリカミッション(ガーナ、ナイジェリア)を企画するので、ぜひご参加いただきたい。

(Q) 日本企業のアフリカ市場進出などを支援しており、今年ナイジェリアにオフィスを立ち上げた。BOP ビジネスの利益などに関心を持っているが、価格に加えて販路も重要。M-PESA は代理店、パナソニック工場はインド人を通じてというが、日系企業はどのように販路を構築したらよいか? 現地のパートナーと組むという選択をした場合の留意点や、パートナー選定についてご意見があれば伺いたい。

→ (大野健一) どのようなパートナーやモデルが良いかは各企業が考えるべきことで、官(政府や公的機関)が考えることではないのではないか。また、途上国ビジネスには様々な種類があり、そもそも何をもって BOP ビジネスと言うのか曖昧。ベトナムでもエースコックが廉価なラーメンを販売して好評だが、これを BOP ビジネスとみなしてよいかどうか。

→ (松島教授) 答えはない。商社であっても現地とのパートナーシップがうまく構築できるわけではない。個人で行って身ぐるみはがされないよう、組織的なカバーが必要と感じ

る。

→(根本課長) NGOはネットワークを持っているので、そのようなところと組んでいくのも一案。

→(松島教授) PSIもテクノサーブもアメリカのNGO。アメリカはしっかりネットワークを作ってやっている。それなりに努力しているのではないかと感じた。

(Q) 日本企業はどのように販路を構築しているのか。

→(参加者) 住友化学の場合、国際機関→PSIを通して販売している。現地の消費者が直接買っているわけではない。しかしこれからは、JICAの調査を活用しながら、民間市場も考えていかないといけない。

(Q) 中央アフリカで20年以上マイクロクレジットやHIV/AIDS患者・孤児の支援などに取り組んでいる。多くの事例は英語圏ばかりだが、仏語圏の小さい国においても沢山ビジネスチャンスがある。このような小さな国にも日本の企業に来て頂きたい。まずインド人が積極的に来ていて、セメント工場(来年完成予定)を立ち上げる予定。今はカメルーンの一部からセメントを運んできているので、家も建てられない。薬はインドがジェネリック薬で沢山入っている。電化はフランスのOrangeが入っている。今回帰国する際、コーヒーのサンプルを持たされたので(アラビカ、ロブスタ種)、日本で買い手が見つければと願っている。旧植民地時代は良質なヤシ油などが作られていた。ダイヤモンドは韓国が入ってきている。沢山のポテンシャルがあるため、アフリカの大国ばかりではなく、フランス語圏にもぜひフォーカスをして頂きたい。

→(参加者) コーヒー輸入については、ジェトロの開発輸入実証事業(500万円補助)があるので活用しては如何か。

→(根本課長) コーヒー豆のサンプルがあれば紹介することが可能。また、コーヒー輸入業者間のネットワークもあるので、情報交換されるとよいだろう。

最後に、大野泉より、今後もGRIPS開発フォーラムとしては、アフリカ産業戦略、官民連携などを含め「開発とビジネス」という枠組で勉強会を開催していく予定であり、来年度の第1回は4月5日夕方に中小企業の海外展開をテーマとした勉強会を開催する旨紹介して閉会。

(了)