

# アフリカ経営トップインタビュー

2018年4月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課

**【免責条項】**

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

**禁無断転載**

## 目次

はじめに .....	1
モロッコ運輸・物流公社 (モロッコ) : サブサハラに物流網、ECの可能性も探る .....	2
ジェット・コントラクターズ (モロッコ) : ファサード建築からスタートし大手ゼネコンに .....	5
プレミエールフードサービス (エジプト) : 自前のコールドチェーンで輸入高級食品を提供 .....	9
アラブコントラクターズ (エジプト) : 安全と品質管理でエジプトの発展に貢献 .....	13
デリバリアディス (エチオピア) : エチオピア初のオンライン料理配達サービス .....	16
プレス・アグリフードラボラトリーサービス (エチオピア) : 食品の安全性に分析を通じて挑む .....	19
サルートホールディングス (ケニア) : 中間・富裕層をターゲットにブランド品を売り込む .....	23
ビオフードプロダクツ (ケニア) : 品質にこだわった乳製品の大量生産を実現 .....	26
デュー・クリスプ (南アフリカ共和国) : 健康志向の高まりを捉えた生鮮野菜ビジネス .....	29
ファイアーペイ (南アフリカ共和国) : 拡大する ICT 市場と若手起業家の拡がり .....	32
ババン・ゴナ (ナイジェリア) : 小規模農家を育成し、高品質な農産物を販売 .....	36
アフリカ・クーリエ・エクスプレス (ナイジェリア) : 消費者向けバイク便の配達システムを構築 .....	39
ラ・フェルム・デュ・ラック (コートジボワール) : 国産チョコレートをニッチ市場に売り込み .....	43
ビオフィーマ (カメルーン) : 攻めのブランド戦略で大衆市場も狙う .....	47
ナナ・ブーバ・グループ (カメルーン) : 幅広く事業を展開、「垂直統合」でさらなる成長目指す .....	50

## はじめに

新興市場として注目されるアフリカだが、参入に当たっては障壁も多い。現地企業はこれにどう立ち向かい、将来の成長戦略をどう描いているのか。本報告では、2017年12月～2018年3月にかけて、ジェトロが発行する世界のビジネスニュース「ビジネス短信」に掲載された「アフリカ経営トップインタビュー」シリーズに新たな記事を追加した。現地トップへのインタビューを通じて、アフリカ市場を攻める秘訣や経営の実態に迫ることを目的に作成したものである。

また、日系企業がアフリカでのビジネスを進める上で、パートナー企業としての連携可能性についても模索する。アフリカ企業が捉えているビジネスの極意や成功の秘訣、それと同時にリスク要因やその対応方法、日本企業との連携の可能性と求めるものについて経営者へのヒアリングを実施した。日系企業が対アフリカ・ビジネスを進める上でパートナー候補となり得る企業およびその経営者が描くアフリカ・ビジネスの未来像について紹介する。

さらに、インタビューではビジネス事例に加えて、経営者の素顔やビジネスへの熱意、将来のビジョン等も紹介しており、等身大のアフリカ・ビジネスを描写するよう努めた。今後、現地でのビジネス活動を検討する日本企業にとって、本レポートがその一助になれば幸いである。

2018年4月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
海外調査部中東アフリカ課

## モロッコ運輸・物流公社（モロッコ）：サブサハラに物流網、ECの可能性も探る

ラバト発

2018年01月16日



SNTL サプライチェーンの  
フアッド・クティブ 副社長  
(同社提供)

経歴：1977年生まれ。

モロッコ/カナダ国籍。

モントリオール理工科大学

産業工学科（ロジステック）

修士号取得（2007年）

座右の銘：WE DRIVE LOGISTICS.

### 企業プロフィール

企業名	SNTL Supply Chain
設立年月	2007年
従業員数	102人
拠点	30カ所（国内） 20カ所（国外）

モロッコ運輸・物流公社（SNTL）グループは、同国最大の物流・ロジスティクス会社で、サブサハラアフリカへの物流網を幅広く構築している。さらに、タンジェを国際物流のハブとして機能させることや、アフリカにおける電子商取引（EC）の可能性を探るなど、将来を見据えたビジネスを展開している。グループの中核 SNTL サプライチェーンのフアッド・クティブ副社長に活動の状況や今後の展望などについて聞いた（2017年10月12日）。

### 公社を民営化して設立された物流会社

モロッコの首都ラバトと経済の中心地カサブランカを結ぶ高速道路を走っていると「SNTL」と大きく書かれた物流倉庫が目飛び込んでくる。モロッコ運輸・物流公社（SNTL）グループはモロッコ人なら誰もが知る大企業だ。2007年に運輸公社に民間資本を導入して設立され、公社時代を含め80年にわたり国内外の運輸・ロジスティクスの中心的役割を担ってきた。グループが力を入れているのがサブサハラアフリカ地域へのサービス拡大だ。グループのビジネスは、船舶管理、保険・金融、インフラ・都市開発、技術面の研究開発など多岐にわたるが、今回は、グループの中核として国内外のサプライチェーンを担う SNTL サプライチェーンに話を聞いた。

SNTL サプライチェーンは、モロッコで物流の担い手としての地位を確立しており、国内に計 21 万平方メートルの物流倉庫を持ち、約 300 社の顧客と 600 社の事業パートナーを抱え、30 の拠点を構えている。クティブ氏は同社がモロッコで唯一、川上から川下まで一貫した物流チェーンを担える企業だと自負する。国内では、カサブランカ近郊のゼナータとジブラルタル海峡に接する北部のタンジェに大型物流倉庫を構え、顧客にはルノー、トヨタ、矢崎総業、イケア、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）、マルジャン（モロッコ最大手食品スーパー）など大手企業が多い。

## **治安や決済面などがサブサハラ進出の障壁**

アフリカ大陸では 20 カ国に代理店を持ち、17 カ国 18 のパートナーと提携、サブサハラアフリカ地域の半数以上の国をカバーしている。同地域には、イスラム圏に属する国が多いという文化的親和性や、モロッコの大手銀行・保険会社がサブサハラアフリカに広く進出しており金融インフラが整っていることが進出を手助けしているという。

サブサハラアフリカでのビジネス活動の難しさを聞くと、まず挙げたのは治安面と決済面だ。治安面は言うまでもないが、決済面においてはビジネス取引における決済方法の確立が課題だという。取引を開始できても、支払いの遅延などによる想定外の負債を抱える可能性は多分に残るといふ。この問題に対して、SNTL サプライチェーンは進出しているモロッコの銀行や保険会社とパートナーシップを結び、事業に臨んでいる。

次に挙げられたのは、インフラの整備状況だ。空路は主に国営ロイヤル・エア・モロッコのネットワークを利用するので問題はないが、陸路は高速道路の未整備や道路の質の悪さなど、物流企業にとって大きな問題が立ちはだかっている。この問題に対しては、長期的な視野の下、イスラム開発銀行グループの ITFC（International Islamic Trade Finance Corporation）と協力し、インフラ開発の支援に取り組んでいる。

また、鉱業、土木建築、金融などの分野が発展している西アフリカ地域にも注目しており、現在 11 カ国において物流プラットフォームの設置に向けた可能性調査を実施している。物流でしばしば問題となるコールドチェーンの整備は、まだこれからだ。モロッコ国内では冷蔵・冷凍品の輸送サービスの整備を進めているが、依然として適切な温度で管理できるトラックが不足していることや現場での取り扱いなど課題が多いという。モロッコよりも物流インフラの整備が遅れているサブサハラ地域では、コールドチェーンの整備は優先事項ではなく、物流ビジネスそのものの構築から始めている状況だ。例えば、セネガルではジャガイモの取り扱いがメインで、包装技術の質的向上が当面の課題だといふ。

## **目指すは大陸を越えた物流のハブ**

SNTL グループが目指すのは、モロッコ北部のタンジェに物流ハブを作ることだ。地中海のコンテナ物流の約 8 割が通過するタンジェ港は、欧州に近いという利点を生かし、欧州向け物流の玄関口として重要な地位にある。今後はアフリカ大陸を含む各大陸向け貨物の取

り扱いを増やしたいという。2016年に、タンジェのフリーゾーンであるタンジェ・メッド港を基点に各大陸間の物流サービスを強化すると表明したところ、フランスのスポーツ用品製造・販売大手デカトロンは、海外から調達する自社商品のグローバル物流拠点を同港に設置し、フランス本国およびロシア、セネガル、コートジボワール、南アフリカ共和国、コロンビアなどに向けて、約650万点の商品供給をスタートしている。クティブ氏は日本企業に対して、デカトロンのようにタンジェの地理的優位性やフリーゾーンという優遇制度を生かし、ヨーロッパ大陸のみならずアフリカ大陸、さらにはアメリカ大陸向けの国際物流ハブを模索してほしいと語った。

このほか、中国とアフリカをECでつなぐプロジェクトを構想中だ。今後同分野が伸びていくと見込み、西アフリカ地域をはじめ、エジプトやジブチでこうした新たな物流サービスの実現に向けた調査を実施しているという。

サブサハラアフリカはビジネス活動を行う上で障壁が多いことは確かだが、SNTLグループはモロッコのアフリカ政策の一翼を担い、他国企業に先駆けてアフリカ市場に切り込んでいる。物流は金融と並び「経済の血脈」と例えられるが、SNTLグループのような物流企業の発展は、アフリカ進出日系企業のビジネスの手助けとなり得るだろう。

(井上尚貴)

(モロッコ)

ビジネス短信 cc22fa91c9bedc77

## ジェット・コントラクターズ（モロッコ）：ファサード建築からスタートし大手ゼネコンに

ラバト発

2018年01月04日



モロッコの代表的な建築を手掛けるジェット・コントラクターズのニコラス・ケペル氏(ジェトロ撮影)

### 経歴：

パリ第一大学（ソルボンヌ）  
会社法および政治経済学修士号取得(2005)  
パリ政治学院（SciencesPo）  
ファイナンス&ストラテジー修士号取得(2007)  
フランスでの戦略コンサル会社および投資銀行勤務経験を経て、2013年 Jet Contractors 入社。

趣味：刺身を食えること、チェス、サーフィン

### 企業プロフィール（2017年）

企業名	Jet Contractors
設立年月	1992年
資本金	1億2,000万MDA
時価総額	10億MAD
売上高	13億MAD
従業員数	1,500人
グループ会社数	11社
拠点	スコイラ・テマラ州

モロッコ大手ゼネコンのジェット・コントラクターズは、特徴的なファサード（正面デザイン）を持つ建物を得意とする。国内の空港や鉄道駅、物流施設の建造をはじめ、数多く実施しているサブサハラアフリカでのプロジェクトでは、金融面でのリスクを最小限に抑えるため、堅実なビジネスマネジメントを心掛けている。国内外で日系企業との協業にも前向きだ。同社の財務・開発責任者ニコラス・ケペル氏に話を聞いた（10月26日）。

### 鉄道駅から物流倉庫まで幅広く手掛ける

モロッコの首都ラバトの空の玄関口、ラバト＝サレ空港に降り立つと、真っ白なファサードを飾る特徴的なデザインの建物が目に飛び込んでくる。ムシャラビ（アラブ風格子窓）文様をモチーフにした同空港は、ジェット・コントラクターズがデザインと建築を手掛け



た。創業 25 年を迎える同社はモロッコの大手ゼネコンの 1 つで、高層建築や木造建築、鉄鋼構造物、さらには太陽光発電設備の建設に強みを持つ。国内のさまざまな公共施設やランドマークの建築を担っており、特色ある多くの建物を造っている。同社はジェット・エナジー、ジェット・アリュ・インタナショナル、AR ファクトリー、PV インダストリーなど多くのグループ子会社を抱える。



ラバト＝サレ空港(ジェット・コントラクターズ提供)

モロッコでは現在、フランス高速鉄道 (TGV) 方式を採用したモロッコ高速鉄道 (LGV) の建設が進んでいる。第 1 期計画となるモロッコ最北端タンジェ市と中部沿岸ケニトラ市を結ぶ路線は 2018 年中の完成が見込まれており、2020 年には経済の中心地カサブランカまで延伸の予定だ。将来的にはモロッコとスペインを海底トンネルで結び、パリまで陸路の往来を可能にするという計画の基礎研究もされている。

ジェット・コントラクターズは、そうした壮大なプロジェクトの一翼を担う。タンジェの LGV 車両のメンテナンス工場には、モロッコ鉄道公社 (ONCF) やモロッコ政府が車両製造を発注するフランス・アルストムの担当者が定期的に入出入りし、国際基準の製造・品質管理を行っている。またジェット・コントラクターズはタンジェとケニトラで LGV の駅も建設中で、海外物流大手の物流センターの建設も手掛けている。同社が建設したタンジェにあるフランススポーツ用品大手デカトロン物流ハブ施設や、カサブランカ国際空港のドイツ DHL の大型仕分けセンターが稼働中だ。アフリカ大陸初の金融フリーゾーンとなるカサブランカ・ファイナンス・シティー (CFC) のメインタワーの建設も手掛けている。プロジェクトの多くは現代ムシャラビ文様を外観に備えており、モロッコで生活すると数多くの建造物が同社の手掛けたものだ気付くことだろう。同社はファサードを持つ建物の建築を担う会社としてスタートした歴史を有している。

## サブサハラアフリカへも進出

同社の国外ビジネスに目を向けると、サブサハラアフリカでのプロジェクトも数多く行っていることが分かる。マリでは病院やモロッコの領事施設、ナイジェリアでは高層タワー（建設中）、コートジボワールでは大学、ギニアでは高級ホテル、マダガスカルでは病院（建設中）など大型プロジェクトの実績がある。基本的には設計・調達・建設（EPC）によるターンキー方式のプロジェクトに注力している。事業会社向けには建設と不動産開発の両方を担い、クライアント企業の要望に沿った施設の設計・建設・運営を行って、定期借家契約に基づき賃貸で提供するビルド・トゥ・スーツ（Build to Suit）方式の事業も実施している。

ケペル氏によると、サブサハラアフリカ地域でのビジネス活動のリスクマネジメントとして、案件の取捨選択を厳しくしているという。最大のリスクは取引相手の支払い能力の有無といった金融面の信用力だ。取引相手の財務能力を事前に精査するのは時間的にも労力面でも非常に難しいため、できるだけモロッコの銀行や保険会社などの協力で実施している。またサブサハラアフリカ進出に当たっては、信用力のあるパートナーとの協業、例えば、環境保護および持続可能な開発を目的としてモロッコ国王主導で創設された「モハメッド6世環境保護財団」が実施するプロジェクトに参画することで、債務不履行などのリスクを軽減しているという。

## 太陽光発電で日本企業と協業

同社はワルザザード市の集光型太陽光発電（CPV）プロジェクトを、モロッコ太陽エネルギー庁（MASEN）および住友電気工業と共同で進めており、住友電工の高性能集光型太陽光発電装置の支柱構造物を造っている。ケペル氏は「技術力の高い日系企業を、モロッコ国内はもちろんサブサハラアフリカにおけるパートナー企業の候補として、大いに歓迎したい」と述べた。同社のサブサハラアフリカ展開における強みは、長期的視野でプロジェクトにコミットする姿勢や、国内外のインセンティブなどを活用したファイナンスの構築ノウハウで、これらは日本企業のみならず海外パートナーに高く評価されると強調する。



ワルザザード市の集光型太陽光パネル（ジェット・コントラクターズ提供）

同社のサブサハラアフリカ地域への進出はまだこれからだとケペル氏は言う。今後は、手掛ける建造物の種類を広げること、また官民連携（PPP）のスキームを活用し、独自に現地資産を保有して資金調達から運営まで実施できるプロジェクトの主体となることを目標としている。とは言うものの、同社がサブサハラアフリカへの進出を急いでいる様子はなく、堅実なプロジェクト運営を心掛けていることがうかがえた。

（井上尚貴）

（モロッコ）

ビジネス短信 03cf73e4e59a2768

## プレミエールフードサービス（エジプト）：自前のコールドチェーンで輸入高級食品を提供

カイロ発

2017年12月22日



富裕層向け高級食材を販売するプレミエールフードサービス社長のターメル・エル・ディフラウイ氏（ジェットロ撮影）

経歴：1975年エジプト生まれ。

The American University in Cairo

卒業後、ベルギーの商社で勤務。

2012年にカイロで食品の輸入卸売会社を立ち上げた。

趣味：ダイビング、サッカー鑑賞

好きな言葉：信頼

### 企業プロフィール

企業名	Premiere Food Services
設立年月	2012年
資本金	300万ドル
売上高	400万ドル
従業員数	60人
グループ会社数	なし
拠点	カイロ

9,000万人を超えて人口増加が続くエジプトで、プレミエールフードサービスは富裕層の拡大を見込み2012年に高級食品の輸入卸売業を開始した。温度管理を徹底した物流を構築し、品質の高い食品を販売できることが強みだ。高級ホテルのレストランや主要小売店などからのニーズに応え、信頼関係を築いたことが短期間で急成長した要因だという。ターメル・エル・ディフラウイ社長に話を聞いた（11月5日）。

### 品質にこだわり温度管理を徹底

プレミエールフードサービスは、エジプトで自前のコールドチェーンを確立し、高級食品を供給している。2012年に創業、ハイエンドマーケットに販売網を持ち、急速に成長している。先進国と比べて所得水準が低く、高級食品に特化して幅広く商品を扱う業者は少なかったが、高級食品のニーズが膨らむとみて、冷蔵・冷凍の高級食材を幅広く輸入する商機があると考えた。

菓子類、乳製品、水産物などの分野で高級食品を取り扱っており、品質にこだわりを持つ。配達の遅れや劣化を最小限にして商品を供給できることが強みだ。4段階の温度管理可能な倉庫とトラックを保有し、販売先まで輸送している。エジプトではここまで温度管理を徹底している業者はいないという。

起業して間もないが、フォーシーズンズやヒルトンなどの高級ホテルのレストラン、小売店からの信頼を勝ち取った。富裕層をターゲットにした販売先を確保したのが急成長した要因という。今後も新たな高級食品を投入することで、新たな市場を作り出そうとしている。

### **富裕層や観光客の増加を見込む**

ディフラウィ氏はエジプトに生まれ、幼少時より欧州各国で暮らし、ベルギーで働いた経験もある。10年以上にわたる欧州での生活で、国際的な感覚を身に付けた。欧州にある商品やサービスにも詳しくなったことから、エジプトにない商品やサービスにチャンスがあると考え、会社を立ち上げた。

エジプトでは高級食材を買える富裕層はまだ少ない。しかし、2012年の創業時に約8,200万人だった人口は、2016年には約9,000万人まで増加した。人口増加率も高く、経済成長が続けば徐々に富裕層は増加し、世界の料理や高級食品が普及するのではないかと考えた。また、エジプトに五つ星と称される高級ホテルは15以上あり、湾岸諸国などから富裕層の観光客が増えていることにも注目、高級食材の需要が高まると予想したという。

創業当初は土地勘のあったベルギーから、チョコレートなど高級菓子類を輸入した。エジプトの食品流通業界では商品ごとの専門卸業者が多かったため、幅広い品ぞろえにチャンスがあると考え、品ぞろえを増やした。クッキー、チョコレート、スナック菓子などに加え、チーズなどの乳製品、サーモンなどの水産物、冷凍果物、砂糖、加工食品などを扱う。品質にこだわり、欧州を中心に海外から新しい商品を増やしている。

### **信頼関係を築いてニーズを把握**

食品業界で伸び盛りの企業だとディフラウィ氏は自負し、成長しているのは販売先のパートナーに信頼されている証拠だと話す。エジプトの高齢層では食に対し保守的な人も多いため、品ぞろえを増やす際には、シェフからのニーズを把握することを重視した。そして、そのニーズに他社に先駆けて応えることで、シェフ、購買担当者、オーナーなどのビジネスパートナーと信頼関係を築いているという。現在もパートナーから素早くニーズをキャッチできており、要望に応じ食材の品ぞろえを増やすことで、定期的な受注につながっている。中には難しい要望もあるが、簡単に断らずに挑戦することが成功の秘訣（ひけつ）ともいう。

エジプトではまだコールドチェーンが十分に整備されていない中、暑い気候だからこそ常温では流通できない冷蔵・冷凍食品のニーズが確実にあると考え、自前のコールドチェーンの構築に挑戦した。輸入港から温度管理された自社のトラックで輸送後、自社倉庫でストックし、販売先が商品を求めるタイミングで素早く出荷する。こうしたコールドチェーンを数年で築き上げた。

輸入から卸先までの流通も管理を心掛けた。欧州有数の港があるベルギーのアントワープに拠点を設け、多くの商品はここからアレキサンドリアの港まで週数回コンテナで運ぶ。鮮度が重要な食品もあり、輸入通関をスムーズにするため、貿易経験の豊富な社員の採用や育成に力を入れたという。

ニーズに応え信頼を得ることで、有力なスーパーマーケット、高級食材店、高級ホテル、レストラン、カフェなどさまざまな販売網を広げている。当初は小売店への販売が中心だったが、高級品の取り扱いが多いレストランやカフェなど、外食産業向けの業務用販売に注力したことが成長の弾みとなった。

### **多様性とパートナーシップを重視**

エジプトでは管理職や質の高いサービスを提供する人材の確保がとても難しいため、会社での人材育成に力を入れている。会社で与えられた責任は人を成長させ、成長した人が会社を育てるといふ。全ての社員がプロフェッショナルとして努力を続けるよう促し、全ての顧客に信頼され、満足してもらうことが会社の使命だ。

顧客の信頼と満足を得るためには、ニーズを満たすことと、常に商品の販売戦略について考え、実行することが重要だといふ。社内に開発チームを設け、日々新しいプロジェクトを検討している。エジプトの歴史的背景から人種やキャリアなどの異なるさまざまな人々が社内にいる。多様性のある人々によるチームワークがイノベーションを起こし、強みになっているという。

海外のビジネスパートナーにおいても、互いの強みや知見などの多様性を生かし、相乗効果を生み出せる相手を求めている。エジプト食品市場については同社の知見を提供し、パートナーは商品に詳しいので販売戦略のアイデアを求めている。新たに商品を展開する際は、エジプトで利用者 3,000 万人ともいわれるフェイスブックなどを通じた広報で高級食材の浸透に力を入れる。商品の知名度を上げるためには、海外パートナーとの関係を深め、商品と市場を研究し、協力していくことが重要だといふ。

また、エジプトの食品輸入規制は厳しく、多くの省庁に手続きが必要となる。パートナーにも相応の負担がかかることに理解を求めている。1つのプロジェクトを成功させるために時間がかかることも多く、長いスパンでタッグを組む意向だ。

## すしなど日本食関連ビジネスにも関心

日本企業とのビジネスの可能性については、エジプトではすしを扱う店が増えているため、水産物やすし関連食材の輸入ビジネスに関心があるという。日本産の食品は同社の扱う商品の中では最高級の分類で、商品価格や輸送費が大きな課題になるため、戦略を練る必要があるという。10月に幕張メッセで開催された「日本の食品輸出エキスポ」に参加し、日本からの調達に向けて動いているところだ。

日本食レストランのチェーン展開にも関心を寄せている。エジプトには食文化や料理方法を指導するシェフが見つからず、パートナーを探しているという。水産品の食品加工や半加工する工場にも関心がある。エジプトの食品加工業は拡大しているが発展途中であり、特に水産食品を加工する企業はまだ少ないという。エジプトはEUや中東などとの自由貿易協定（FTA）があり、輸出拠点にすることも可能だ。日本に対して良い印象を持っており、日本企業との連携を模索していると話した。

(井澤壤士)

(エジプト)

ビジネス短信 4ceb58e114a545d5

## アラブコントラクターズ（エジプト）：安全と品質管理でエジプトの発展に貢献 カイロ発



アラブコントラクターズ会長兼 CEO の  
ワッハーブ氏(同社提供)

経歴：1953年エジプト生まれ。  
ヘルワン大学で建築学の理学士号を取得。  
アラブコントラクターズに入社。

趣味：サッカー鑑賞

企業プロフィール	
企業名	Arab Contractors Company
設立年月	1955年
資本金	8億4,460万ドル
売上高	18億182万ドル ※2018年1月時点
従業員数	7万人
拠点	エジプトの他、アフリカ19カ国、中東7カ国

アラブコントラクターズはエジプトを代表する国営企業で、建設コンサルタントを得意とする。エジプトの発展に貢献し、地理的優位性を活かしたビジネス戦略のもと、中東アフリカ地域26カ国に展開する。会長兼CEOのモハメド・モホセン・サッラーハッディーン・アブデル・ワッハーブ氏に創業時からの苦労や発展に至る経緯を聞いた（2018年1月11日）。

アラブコントラクターズ（旧名 Osman Ahmed Osman and Co.）は、1955年にエジプトで設立され、同国政府が出資する企業として、建設およびコンサルテーション業を手掛けてきた。建設（建物、ダム、灌漑等）、運輸、衛生を得意とし、その規模は中東アフリカ最大級だ。エジプト以外にも拠点があり、中東ではレバノン、カタール、アラブ首長国連邦、オマーン、サウジアラビア、クウェート、イラクの7カ国、アフリカではナイジェリア、ウガンダ、カメルーン、ボツワナ、コートジボワール、ザンビア、ガーナ、モーリタニア、トーゴ、コンゴ民主共和国、チュニジア、アルジェリア、モロッコ、スーダン、南スーダン、ギニア、チャド、エチオピア、タンザニアの19カ国におよぶ。安全と品質管理を重視する企業風土を持ち、全品質管理（TQM）、品質保証システム、労働安全環境（HSE）マネジメントに重きを置き、国際規格ISO 9001、14001、18001を取得している。従業員は、エジプト本社と海外ネットワークを含めて7万2,000人、社訓は「健康、安全、環境保全」だ。国内のサッカーリーグにも経営面で参加している。現在、欧州のプロサッカーリーグでプレーするモ



ハメド・サラール選手はかつて同社のサッカーチームに所属していた。

## エジプトの文明を支えた技術力で海外にも広く展開

エジプトでは古代文明を象徴するピラミッドが有名だ。ピラミッド建設のためには、高度な労働組織が必要と言われる。もうひとつエジプトを象徴するナイル川は、かつては毎年、洪水で氾濫していた。その都度、灌漑工事とその後の区画整理が伴うことから、高度な技術が培われてきた。文明を支えた技術と労働力がエジプトには存在している。ワッハーブ氏は1953年にエジプトで生まれた。カイロ大学などと同じく国内有数の名門ヘルワン大学の建築学部で理学士号を取得。同氏は習得した建築技術を駆使し、国家の発展と安全、文化遺産に貢献することを決意し、アラブコントラクターズの門をくぐった。

アラブコントラクターズは、創業時、大きな国家プロジェクトを担った。前述のナイル川の氾濫防止と灌漑用水の確保には、既存のダムだけでは容量不足であったため、当時のナセル大統領のプロジェクトとして南部アスワンに巨大ダムを国家事業として計画した。高さ約110メートル、全長3.5キロメートルの巨大ダムだ。このプロジェクトのリーダーを務めたのが、ワッハーブ氏だった。同氏は、初めて任される巨大プロジェクトに意気揚々とするも、現実には労働者の確保や労働者への技術指導に苦労したという。1960年1月9日に起工式が行われたが、その後完成まで10年余りを要した。工事によって複数の神殿などの遺跡が水没するため、遺跡を守ろうとする運動が世界的に発生した。予想以上の資金確保を迫られる中、国連の支援を得ることに成功し、これらの遺跡を移転、水没を免れるという功績を残した。

その後は本来の事業から遠のき、1967年のイスラエル戦争敗北後は、エジプト軍に協力して国家再建に向けたキャンプと防御要塞を建設した。1973年の第4次中東戦争後、エジプトは大きな財政難に陥り、国家プロジェクトがなかなか計画されない中、海外での活動に活路を見出し、中東やアフリカ23カ国でさまざまなプロジェクトを実行した。しかし近年も厳しい状況が続き、2011年1月の革命（アラブの春）後には国内のプロジェクトが減少したこともあり、海外プロジェクト参入に力を入れた。当時中東湾岸諸国は油価が高騰していた時代だったため、引き合いが多かったという。直面した困難を克服するためにエジプト国外でのビジネスに焦点を当て、新しい市場を開拓しさまざまなプロジェクトを遂行した結果、外貨獲得にもつながった。ワッハーブ氏は自社を中東で最も信頼できる企業の1つと自負しており、最近ではイラクの案件で日本企業との共同事業が進んでいる。

## 政治経済の安定性と労働者の安全がビジネスに不可欠

度重なる政変を経て2014年6月にエルシーシ大統領が就任して以降は、国内のプロジェクトにも再び参入するようになった。複数のメガプロジェクトに関わることになり、スエズ運河の開発、発電所、道路、新都市開発などを手掛ける。ワッハーブ氏は、エジプト政府は国際的な信用が回復基調にあり、今後もさらなる新規案件を期待しているという。これまで重

ねてきた経験を活かし、企業が行うあらゆるプロジェクトで、信頼性、品質、高度な技術を駆使すると強調する一方、楽観はできないとも言う。競合他社である中国企業の動きには注意を要し、かなりの低価格でプロジェクトに参入しており、価格競争力がある。それにも勝る自社の優位性として、信頼性、品質、技術力、そして周辺国との長年の信頼関係を挙げた。現在国内で進行中の案件は 12 件あるという。

多様な経験を持つワッハープ氏にビジネス上のリスクについて聞くと、政治経済の安定性と労働者の安全確保を指摘した。例えば、同社は南スーダンで多くの建設プロジェクトに取り組んでいるが、安全面のリスクを避けるために、同社のエンジニアは通常エジプト人だけで、現地の労働者は登用しないという。さらに、国家の安定にとって、政治・経済の安定は不可欠な要素とし、国内の需要拡大と海外ビジネスの両立が重要と強調した。また、今後アフリカで最も重要かつ可能性のある国について質問すると、ルワンダ、ケニア、ガーナ、ナイジェリアを挙げた。特にルワンダはアフリカで最も重要で潜在性のある国と捉えており、IT、インフラなど同国の開発努力を評価し、注目している。

(常味高志)

(エジプト)

## デリバーアディス (エチオピア) : エチオピア初のオンライン料理配達サービス アディスアベバ発



「デリバーアディス」

CEO フェレグ・ツェガエ氏

経歴：1988年米国コロラド州生まれ。

2010年米国イサカ大学卒業

(情報システム・ビジネス専攻)

2010年米国リッチモンド連邦準備銀行に勤務

2012年アリフモバイル創業

2015年デリバーアディス創業

趣味：プログラミング、映画鑑賞

### 企業プロフィール

企業名	Deliver Addis
設立年月	2015年3月
資本金	50万ブル
売上高	非開示
従業員数	30人
グループ会社数	非開示
拠点	非開示
会社HP	<a href="https://deliveraddis.com/">https://deliveraddis.com/</a>

日本や欧米では一般的なオンライン料理配達サービスが、エチオピアで始まった。ウェブサイトで注文したレストランの料理をバイク便が自宅や会社まで配達する。2015年に創業したデリバーアディスはGPSシステムを開発するとともに、ドライバーを自社で雇用。困難も多いが順調に売り上げを伸ばしているという。サービスを始めたきっかけやビジネスを進める上での課題を、フェレグ・ツェガエ CEO に聞いた（2018年2月8日）。

### エチオピアでは初

先進国では料理配達サービスが浸透しており、日本では2016年に東京の一部地域で「ウーバーイーツ」がサービスをスタートさせた。2017年には提携レストラン1,000店舗、配達パートナーを5,000人以上に拡充している。欧米圏で有名な「グラブハブ」は、米国および英国の1,300都市以上で7万5,000以上の店舗と提携している。

エチオピアではフェレグ氏がデリバーアディスを創業するまで料理配達サービスは存在していなかったが、2017年にアディスアベバ市内にオープンした日本食レストラン「SAKURA」

もすでに同社と提携を始めている。

## 海外での経験を母国で活かす

フェレグ氏は創業の狙いについて、「米国で培った IT の知識とスキルをエチオピアで活かし、誰も挑戦していないビジネス分野で成功を収めたい」と語る。フェレグ氏は米国コロラド州生まれ。ニューヨーク州のイサカカレッジで情報システムとビジネスを学び、在学中は IT 企業で資産管理ツールの設計やウェブサイトの構築に携わって実践的なスキルを身につけた。卒業後は、バージニア州のリッチモンド連邦準備銀行に IT アナリストとして勤務。ネットワーク、情報セキュリティー、データベース開発などの分野で活躍し、IT 技術全般のスキル習得と経験を重ねた。業務外でも、世界経済フォーラムの国際組織「グローバル・シェイパーズ・コミュニティ」で地域社会の問題解決に尽力するなど、幅広く活動した。米国での 2 年間の社会人生活を経たのち、母国に帰ったフェレグ氏は IT スキルを活かし、訪エチオピア旅行者向けの IT サービス「アリフモバイル」を起業した。旅行者が困ったときに相談できる直通電話、観光情報が SMS で通知されるサービスなどを提供する。同社に続く 2 社目の起業が「デリバリーアディス」である。料理配達サービスがエチオピアで展開されていないことをチャンスと捉え、2015 年 3 月に創業した。

デリバリーアディスのサービス内容は、顧客が同社のウェブサイトでレストランを選択して料理を注文、これを受けた同社がレストランに料理を発注し、バイク便で料理を顧客に届けるものだ。提携先レストランは 21 社、バイク便のドライバーは 30 人を自社雇用している。ドライバーは自社開発の GPS システムを活用して顧客まで料理を届け、注文から配達まで 1 時間以内を目指しているという。米国で培った IT スキルをもとにウェブサイトや GPS システムは自社で構築したため、コストを低く抑えられた。資本金 50 万エチオピアブル（約 200 万円、1 ブル＝約 4 円）で設立したデリバリーアディスは、サービス立ち上げから 3 年弱で順調に売り上げを伸ばしている。

## ひとつひとつの課題に丁寧に対応

料理配達サービスはエチオピアで初という事もあり、運営上の課題も多い。でき立ての料理をいかに時間どおりに配達できるかが重要だが、エチオピアでは行政上の住所はあっても一般の人々には馴染みがない。そのため住所だけで顧客の正確な場所にたどり着くのは難しい。同社のドライバーは GPS システムで顧客の正確な場所を把握するが、通信インフラが十分に整っていないエチオピアでは GPS システムがうまく機能しない時があり、料理の遅配に繋がることがある。また、提携先のレストランの調理の遅れや包装の不備はレストランが責めを負うべきだが、同社が顧客からクレームを受けることもあるという。クレームを受けた顧客には謝罪するとともに次回以降利用できる配送料無料のクーポンを配布しているという。

サービスの維持・向上には、良質なレストランとの提携も欠かせない。安易に提携先レストランは増やさず、フェレグ氏自身がレストランの料理の質、提供に要する時間等を精査したうえで、提携可否を決めている。

バイク便のドライバーには、仕事に遅刻しない等の規律を教えるとともに、比較的高い賃金を支払うことで雇用の定着を図っている。ドライバーは時間単位の契約のため単純な比較

はできないが、工業団地の単純労働者（月給 50 ドル前後）よりは高い賃金を得られるという。

### **進出日系企業との連携にも意欲**

当地では馴染みのないビジネスへの理解を得るため政府と粘り強く交渉し、配達ビジネスの許認可を得ることができた。現在も通信環境の改善を政府に申し入れている。米国での知識や経験を活かし、母国の経済発展に尽力したいという強い思いがフェレグ氏の原動力になっているという。

今後は自社の GPS システムとバイク便のドライバー網を活かし、扱う品目を書類や事務用品（文房具、プリンタートナー、印刷用紙など）に広げていきたいと語る。また、配送管理に課題を抱えている日系進出企業があれば、GPS システムを活用して物流面をサポートしたいと、日本企業との連携にも意欲を見せた。

（脇田陽平）

（エチオピア）

ビジネス短信 365d5db479b042b4

## ブレス・アグリフードラボラトリーサービス（エチオピア）：食品の安全性に分析を通じて挑む

アデイスアベバ発



ブレス・アグリフードラボラトリーサービス社長  
ベレテ・バイェネ氏（ジェトロ撮影）

経歴：1973年アデイスアベバ大学卒業  
（経営管理学士）  
大学卒業後、公的食品検査機関に就職。  
セネガル、オランダで学ぶ機会を得た後、  
エチオピアの栄養食品製造会社に勤務。  
95年に独立後、現在まで3社の食品製造・  
分析会社の経営に携わる。  
ハラル市出身。

企業プロフィール	
企業名	Bless Agri Food Laboratory Service Plc
操業年月	2014年
資本構成	自社51%、仏企業41%
売上高	N.A.
従業員数	約50人
グループ会社数	3社
拠点	オロミア州

開発途上国では公的機関が主体となることも多い食品検査だが、これをビジネスとして受託する企業がある。国際認証を取得することで検査能力を担保し、関連企業では栄養補助食品などを生産する。日本企業にも多面的な協業可能性がありそうだ。ブレス・アグリフードラボラトリーサービス社長のベレテ・バイェネ氏に話を聞いた（2018年3月9日）。

### アフリカでは珍しい食品分析ビジネス

「食の安全」は万国共通の関心事項だ。エチオピアは、コーヒーやゴマ、香辛料などの一次産品を主要な輸出品目としている。国内向けの食品検査はもとより、輸出にあたり輸入相手から食品検査結果を求められた場合、従来は国内の公的機関か、海外の有名検査機関に検査を依頼するのが通常だった。国内の公的機関は検査機材の質、技術者不足、検査の手順、検体の事後追跡可能性など、信頼性に不安を覚える利用者も多い。他方、海外の検査機関は信頼性に勝るが、多くの場合、サンプルを海外に送付する必要があるため、時間と価格の両面で負担が大きい。こうした中、国際認証（ISO17025）（注）を保持することで信頼性を高め、国内で検査を実施することで合理的な価格と納期を提供するのがブレス・アグリフードラ

ボラトリーサービス（以下、プレス）だ。

同社は、アディスアベバ市内中心部から車で40分ほど郊外のオロミア州レゲタフォ地区にある。2007年の社屋建設開始当時は周辺もまだ静かで交通量も少なかったという。だが、今では関連会社の栄養食品やシリアル生産などの建屋を含め、「街」ができており、周辺環境は様変わりした。プレス社の地上5階・地下1階建ての社屋の前には、エチオピア国旗、オロミア州旗、そして一部資本参加するオニクス（Onyx）のフランス国旗が掲揚されている。各階には、それぞれの検査に応じた機器を完備したラボを構える。

微生物検査や化学品検査には、米国食品医薬品局（FDA）の検査手法などを導入し、食品・水、油脂、乳製品、飼料、土壌などの検査に対応する。標準的な微生物検査であれば、5～7日以内に結果を出す。食料輸入で問題になることが多いカビ毒の一種であるアフラトキシンの場合、所要2日だ。より早く検査結果を出すことも可能だが、価格は所要日数に応じて変わる。現在、受託するのは、ハチミツ、水、牛乳、穀物シリアル、豆類などが多いという。重金属や遺伝子組み換えの混入有無などを検査している。検査機器以外にも、商品開発のため、味覚官能検査ができる調理設備も併設している。この他、検査技師の技能向上のためのワークショップや集会在可能なホール、招へいする技術指導員や国際認証の監査員が宿泊できる施設もある。

## 人の縁がつないだ起業

ベレテ社長が食品検査をビジネスとして始めた背景には、食品生産に携わってきた中で培われた品質への思いがあった。

ベレテ社長はアディスアベバ大学で経営管理（学士）を学んだ後、市場調査担当員として公的食品安全機関に職を得た。その後、海外で栄養計画（セネガル）や公共企業管理（オランダ）を学ぶ機会を得て、エチオピアに帰国。国内の大手食品加工会社であるFAFFA食品に就職した。同社で19年間働く間に築いた知見や国際機関・非政府機関との人脈は、後に大きく活かした。FAFFA食品は帝政時代の1962年に、スウェーデンとの合弁で乳幼児の栄養改善を目的に設立された企業で、2009年に民営化された。現在でも豆乳製品や乳児用の粉末粥に加え、緊急食糧支援物資などの栄養改善商品群を扱う。このほか、シリアルや小麦粉などを市場に投入している。

1995年にベレテ社長はFAFFA社を退職した後、アファール州の塩に輸入したカリウムを混ぜた飼料用ヨウ化ナトリウムの販売を始めた。業容拡大を検討する中で立ち上げ、現在も経営するのがヒリーナ栄養食品（Hilina Enriched Food Plc、1998年設立）だ。同社はヨウ化ナトリウムに加え、ビタミンAを添加した砂糖の生産を開始した。生産設備導入には借入が必要だったが、FAFFA食品勤務時代の人脈に恵まれる幸運があった。ベレテ社長曰く、各方面に話をした中で面識のあったユニセフが融資を引き受けたという。返済は、出来上がった商品をユニセフに納入する方式だった。融資に加えて、商品の納入先も得た。

同社は現在、栄養改善のナッツバーやシリアルバーを生産しており、国際機関などに引き続き納入している。今では大豆由来のプロテイン、食料油、代替肉を生産・販売する BBZ 食品も立ち上げている。このほか、イネ科のテフを使った食品開発にも取り組んでいる。テフはエチオピア原産の植物で、同国の主食原料である。

### **食品の安全性確保に自ら乗り出す**

栄養食品の製造・販売を手掛ける中で、ベレテ社長が品質に関心を払うようになったのは必然ともいえる。若いころには食品検査機関に籍を置いたことから、公的機関の能力や課題も熟知していた。自ら検査を手掛けることが自社生産する商品への責任と思うところもあり、ブレス社設立に至った。信頼に足る検査機関であるためには、分析機器も相応のものをそろえる必要があるが高額だ。資金確保のため、各国大使館や援助機関にエチオピアでの微生物検査や化学品検査の必要性を説明して回った。公的検査機関への機材供与ならできるとの回答もあったが、幸いオランダ政府から 75 万ユーロの贈与を受けることができた。2014 年には、デブラツィオン副首相（当時）を迎えて開所式を実施し、エチオピア基準庁から食品認証発行機関としての認定も受けた。2017 年には米国農務省からの支援を受けて、近赤外線反射分光分析装置を導入するなど、新たな分析機器の導入にも余念がない。エチオピア政府からは、産業の高度化と輸出拡大を目指す観点で、輸出品の産地に近い国内各地での展開を提案されている。輸入商品の安全性確保に向けた、検査体制拡充への協力要請も寄せられている。国際連合工業開発機関（UNIDO）とも提携し、アフリカ諸国の検査技能訓練センターとして実習生を受け入れることもある。ベレテ社長は食品産業に携わる立場から、政府を含めたエチオピア人自身が農業や食品にもっと注意を払うべきと語る。エチオピアの GDP に占める農業は 4 割弱を占める。雇用に目を転じれば、労働者の 7 割が従事する。これに応じた配慮を政府は予算を含めてなすべきとの主張だ。そこには商売人である以上に、国土としての横顔も垣間見える。

ブレスは食品検査業務の拡充のため、ベレテ社長とオニキスの株式あわせて 25%を手放し新たな出資者を募る予定だ。

### **日本企業にも他面に渡る協業可能性**

同社が与える示唆は日本企業にとっても有益だ。エチオピアで拡販を目指す企業は、当地の慢性的な外貨不足からの決済遅延に悩む。輸出を手掛ける企業への販売が一つの解だが、国際機関への販路を持つ企業は、安定的な外貨へのアクセスを持つ可能性がある。「アフリカの角」地域では干ばつや飢きんが頻発する。その際に国際機関は、緊急食糧支援や栄養改善食品などを提供する活動を行う。高度な分析機器は日本企業も提供可能な商材だが、エチオピアで導入できる企業は多くない。そうした中で、同企業は数少ない分析機器の販売先となり得る。

エチオピアから農産品や食品を輸入する日本企業にとっては、最終的には到着した商品を



国内で検査するとしても、エチオピア側輸出者に同社での検査を求めることで商談段階においても一定の品質確認が可能になろう。またテフはグルテンフリー食材として日本でも注目を集めつつあるが、原料としては原則、輸出できない。関連会社が取り組むテフの食品開発（シリアルバーや粉末飲料）は、新たな商材を紹介したい食品関連企業のパートナーにもなり得る。もちろん当該企業が求める検査業務に出資参画することもニッチだが検討余地はあろう。

（注）試験所の検査分析測定にかかる能力を証明する国際認証。

（関隆夫）

（エチオピア）

## サルートホールディングス（ケニア）：中間・富裕層をターゲットにブランド品を売り込む

ナイロビ発

2017年12月20日



国際的ブランドの代理店サルートホールディングスのビレック・メフラ氏(ジェトロ撮影)

経歴：1970年インド生まれ。

1995年ケニアに渡航後、ソニーの代理店（ドバイ）で営業マンとして働き始める。

2000年にインド系ケニア人のパートナーとともに旅行グッズやブランド品などを扱う代理店を立ち上げた。

座右の銘：ともに手を携えて

企業プロフィール	
企業名	Salute Holdings
設立年月	1999年
資本金	600万ドル
売上高	850万ドル
従業員数	200人
拠点	ナイロビ

東アフリカ最大の小売り面積を誇るツーリバーショッピングモールが2016年2月にナイロビ近郊にオープンするなど、ケニアでは消費意欲旺盛な中間層の拡大を見込んで大小多くのショッピングモールが乱立している。国際的なブランドも進出を開始しており、その代理店としてブランドと二人三脚でケニア市場を攻めようとする企業がある。サルートホールディングスのビレック・メフラ氏に話を聞いた（10月10日）。

### 東アフリカでブランド品を専門に取り扱う

サルートホールディングスはブランド品の販売代理店で、旅行用品大手サムソナイトや、フォッシルやディーゼルの時計、カルバン・クラインやブルガリの香水などを取り扱っている。また、今は取り扱いがないものの、かつてはフィリップス、日立製作所、ボッシュなど大手電機メーカーの代理店でもあった。最近では、小売り大手のナクマツトと共同でスポーツプラネットというスポーツ用品専門店を運営しており、ナイキ、アディダス、プーマなどのスポーツウエアを卸している。また、ショッピングモールなどで時計やジュエ

リーなどの専門家を10店舗運営しているほか、ルワンダ、ウガンダ、タンザニアにも支店があり、東アフリカ全体に強力な販売網を有していることも同社の特徴だ。

今では多くの国際的なブランド品を扱っているものの、事業立ち上げ当初は順調ではなかった。20年前にケニアを市場として考えている高級ブランドメーカーはほとんどなく、いずれもケニアを旅行やサファリの国としてしかイメージしていなかったという。ビレック氏は、欧州の展示会などを足しげく訪れ、そこに出席していたメーカーに根気よくケニアの市場の魅力を伝えたり、同社の負担で出張を受け入れたりして、徐々に大手メーカーとの関係を築いていったという。2005年に同社は、サムソナイトから10万ドルで専売店の設立の委託を受け、総販売代理店となった。

### **製品の現地化やアフターサービス・保証が重要**

ビレック氏によると、ブランド製品の中でも特に家電製品の売り込みについては、事前に実地調査を徹底的に行い、色・サイズ・価格などについて現地のニーズをくみ取った上で現地化する必要があるという。かつて日系の大手家電メーカーがケニア市場への進出を試み、広告費として30万ドルの資金を投じたものの、製品自体の現地化を怠ったことが原因で失敗したという。他方で、ソニーの音響設備などは、アフリカ向けにカスタマイズされており、機器を大型化することでアフリカの消費者のニーズを巧みに満たしている。アフリカでは、大きいことは「良い」とされているためだ。

ビレック氏は、製品販売後の修理などアフターサービスや保証システムが、消費者に安心して物を買ってもらうという点で極めて重要だとする。ブランドの模倣品があふれるアフリカ市場においては、ニッチ市場を攻めていくほかに、アフターサービスや保証を拡充していくことがそれらに対する有効な対策にもなるそうだ。代理店に製品を売り切っておしまいでなく、販売後も代理店と一緒にあって製品を市場に浸透させようとする姿勢が強いのだという。

またビレック氏は、消費者層を中間層以上とBOP層（低所得層）に区別し、各層に合った製品を提供していく必要性も述べている。ケニアの中間層以上の消費者は最先端の技術や商品に敏感で、日頃からスマートフォンなどで情報を仕入れている。従って、メーカーが先進国で発売した新商品は、ケニアでも同時に発売する必要があるという。アフリカだからといって、一世代前や旧型の商品を売ろうとすると、消費者がメーカーの態度を見透かし、そのブランドを敬遠することにつながるそうだ。同社は米国のアップルの正規代理店となっており、今後、スマートフォンの最新モデル「iPhone X」の販売に意欲をみせている。

### **今後はオンライン販売も強化**

ビレック氏は今後、ブランド品のオンライン販売も強化していくとしている。背景には、人口の約9割が携帯電話を所有し、インターネットを利用しているというケニアの情報通

信技術（ICT）事情がある。安価なスマートフォンの普及によって、首都ナイロビを中心にスマートフォン所持率が急上昇している。ここ数年ケニアではeコマースが普及しており、ジュミアやキリモールといったオンラインショッピングサイトなどで必要なものを購入する人口が急激に増加している。オンラインでの価格は、大手スーパーマーケットの小売価格よりも10%程度安いほか、ナイロビ市内であれば無料で配送が可能となっている。安価で利便性が高いことから、ナイロビの中間層などを中心にeコマースの利用者が今後も急拡大していくと予想される。

ビレック氏は経営上の課題として、銀行の借入金利が高いことや、商業銀行が2018年1月から相次いでビジネスローンに関して担保を取るようになったことを挙げている。また、中国製の安価な家電製品が大量に輸入されるようになって競争が激化したことから、同社は2013年をもって家電製品の取り扱いをやめている。

### **小売り面積の過剰供給がリスク要因**

ビレック氏は将来的なリスク要因として、大手スーパーやショッピングモールの乱立を挙げる。現地の報道でも、小売り面積の過剰供給がたびたび指摘されており、ショッピングモールや大手スーパーの経営の持続性について懸念が出ている。ケニアの小売り最大手ナクマットは、多額の負債を抱えて経営が傾いている。同氏は、ショッピングモールなどに今後も専門店を新規に構える計画で、投資したコストに見合う利益の回収が可能な立地を慎重に選定していくという。

日本との関係では今後、高級時計を東アフリカで販売していく予定だ。そのほか、同社はケニアでの需要を見込んで、日本製の音響設備や、免税店で販売する日本産のウイスキーの取り扱いを目指しており、取引メーカーを模索中だ。

（島川博行）

（ケニア）

ビジネス短信 5b2012ba82524e47

## バイオフードプロダクツ（ケニア）：品質にこだわった乳製品の大量生産を実現

ナイロビ発

2017年12月19日



インタビューに応じたビノイ・ザカリア氏(ジェトロ撮影)

経歴：ドイツ大学で製粉技術を学んだあと、ドイツやケニアの製粉会社を転々としたのち、1990年にバイオフーズを立ち上げた。2003年にフランスで開催されたヨーロッパアワード品質の部で金賞を受賞。2016年9月に同社をTBL Dairy Ventures BV（オランダ）に売却後、旅行会社およびコンサルタント会社を経営。

企業プロフィール	
企業名	Bio Food Products Ltd
設立年月	1990年
資本金	N.A.
売上高	10百万ドル
従業員数	130人
グループ会社数	2社
拠点	ナイロビ

物流のコールドチェーンが未整備で、加工食品の品質も一定しないケニアにあって、契約農家の徹底した管理と最新機械の活用、従業員教育の徹底により、高品質の乳製品の大量生産に成功した企業が現れた。高まる健康志向や中間層・富裕層の増加に伴って、今後も売り上げを堅調に伸ばしていくと期待されているバイオフードプロダクツの創業者で前最高経営責任者（CEO）のビノイ・ザカリア氏に話を聞いた（10月10日）。

### 健康志向の高まりを受け中間層以上に浸透

ザカリア氏は小麦粉の製粉会社のウンガグループで技術者、製造責任者として8年間働いた後、1991年に退職。何か新しいことを始めたいと、乳製品の加工販売会社バイオフードプロダクツを設立し、ヨーグルト製造を始めた。最高級品質の製品を完璧に作りたいという情熱が彼を突き動かした。家の敷地にある小屋を改造して乳製品の工場にした。最高級へのこだわりから、貯金を使ってインドやヨーロッパから酪農の技術者やコンサルタントを招き、商品開発を繰り返した。約20年前には高品質の乳製品を買い求める中間層や富裕層がまだ少なく、最初の5年間は利益が出ず苦労したが、その後ようやく商品価値が認められ、航空会社向け飲食デリバリーサービスのNASから大口の注文を得るようになった。

製品は徹底的に品質にこだわり、食品添加物や人工香料を使わない。衛生面の管理も徹底し、アフラトキシンや細菌を根絶したことで、冷蔵で2週間という牛乳の消費期限を実現した。ケニアにおける健康志向の高まりを受け、ヨーグルトや牛乳のみならず、クリーム、ジャム、蜂蜜、マヨネーズ、チーズなど幅広い製品を製造している。アフリカで初となるラクトース（乳糖）フリーの牛乳を開発したほか、トマトソース、卵を使用しないマヨネーズ、最近では常温で保存可能な消費期限3.5カ月のヨーグルトも開発した。今では大手スーパーだけでなく大手ホテルでも朝食などに同社製品が当たり前のように並び、病院の看護師が患者に同社製品を勧めるほどだ。

### **原料や酪農家との契約にこだわる**

ザカリア氏は、完璧な品質の製品を追求したことが成功の最大の要因と語る。品質を確保するためにまずこだわったのは、原料確保だ。原料の調達先である大規模酪農家を8軒に絞るなど、管理が行き届く数にしたことがポイントだという。また、契約については6カ月間の監視・試行期間を設け、酪農家の情熱、品質管理体制などをつぶさにチェックし、同社の哲学に合致する酪農家のみと契約している。ザカリア氏は高品質の原料を得るため、市場価格より20%以上高めで買い取っているという。契約締結後も納品される牛乳を確認し、同社の品質保証基準に満たない酪農家とは契約を即時破棄する一方で、牛乳に占めるプロテインや脂肪含有量の数値が高かった農家に対してはインセンティブとして上乘せした価格で買い取る。あくなき品質への追求は終わらず、現在ではオランダから酪農の専門家を招いて、酪農家に対して原料の品質チェックや技術指導を行っている。

流通過程では、徹底した品質管理のこだわりから代理店などを利用せず、自社で一括して小売り業者に直接販売している。近隣国では、ウガンダ、タンザニア、ルワンダなどにも輸出している。

生産過程では、従業員教育を重視しているという。職位に限らず新たに採用された従業員は生産現場で実地研修を受け、品質管理の大切さを同社の哲学とともに徹底的に教え込まれる。また衛生面では、全ての過程でHACCP（危害分析および管理重要点）に基づく管理が徹底されているほか、スタッフは半年に1回健康診断を受けることが義務付けられている。

### **政府による予見不可能な規制が最大のリスク**

ザカリア氏はケニアでビジネスをする上で、許認可手続きなどにおける中央や地方政府の汚職、借入金の高利率で高額になる返済金、通関時の税務職員による嫌がらせ、治安、道路や港などインフラの未整備、政治的不安定、東アフリカ諸国と貿易する際の非関税障壁などを課題として挙げる。また、今後の最大のリスクは、政府による突然の税制改正や規制の導入だという。政府による予見不可能な規制や法令の施行により、乳製品に物品税を課されたり、乳製品の容器などパッケージの使用が突然禁止されたりすることなどを危惧

している。ケニアでは2017年8月28日から商用・家庭用ビニール袋の使用・製造・輸入が規制されたことに伴い、小売業や製造業の間で大きな混乱がみられた。

### IoT化で品質保全やコスト削減

会社の規模が大きくなり、欧州の食品品評会の品質の部で金賞を受賞するなど注目されるのに伴い、多くの会社が出資、買収、提携などを持ち掛けるようになった。ザカリア氏によると、「こだわりの高品質をお客様へ」という同社の哲学と共鳴する会社は現れず、そうしたオファーを全て断っていたという。しかし2013年には、社会や環境に良い影響を与える企業への出資を専門とするウィローインパクト（ドバイ）の熱意に押され、ウィローに対し株式の35%を売却することで合意した。株式売却で得た資金で、製品のラインアップの追加や増産のために工場の拡張および機器の近代化を図っている。現在では、牛乳加工工場でドイツ製のIoT（モノのインターネット）が組み込まれた最新鋭の機械が稼働しており、ドイツのメーカー本社から機械の稼働状況やメンテナンスの必要性などの情報が逐一送られ、同社の生産過程における「見える化」が実現されている。ザカリア氏は、今後はあらゆる生産機械がIoT化され、生産・販売・在庫管理の統合・一元化を実現することでさらなる品質保全、コスト削減などが達成できると話した。

ザカリア氏は、体力に衰えを感じ始めたときにタイミングよく買収話が舞い込んだとして、2016年9月に会社をオランダのTBLデアリー・ベンチャーズに売却した。TBLはケニアにおける中間層の台頭に伴い引き続き高級乳製品の需要が高まっていくと予想し、さらなる品質の改善や生産規模の拡張を通じて会社を大きくしていくとしている。

（島川博行）

（ケニア）

ビジネス短信 45c5d1b8c4a594ab

## デュー・クリspb（南アフリカ共和国）：健康志向の高まりを捉えた生鮮野菜ビジネス

ヨハネスブルク発

2017年12月21日



生鮮野菜ビジネスで急成長を遂げるデュー・クリspb CEOのブルース・グレイザー氏(ジェトロ撮影)

経歴：1957年生まれ。

1983年に Michael Kaplan 氏と共に生鮮野菜の水耕栽培を行う会社を設立。その後拠点を増設し、農場を拡大。全国の小売・フランチャイズ店に生鮮野菜を供給している。

趣味：モーターバイク、読書、ハイキング

座右の銘：シンプルに生きること

企業プロフィール	
企業名	Dew Crisp
設立年月	1983年
資本金	非公開
売上高	4億5千万ランド
従業員数	1,300人
グループ会社数	5社(2オフィス、3加工場)
拠点	ヨハネスブルク、 フランシュフック

南アフリカ共和国では国民の4人に1人が肥満といわれ、社会問題化している。デュー・クリspbは、健康志向が高まる中、いち早くパック入りサラダなどの生鮮野菜の加工生産を始めた。新鮮で安全な商品の供給を続け、業界内での信頼を勝ち取っている。また、国内初のグルテンフリー「野菜(ベジ)パスタ」を開発するなど、新しいチャレンジにも余念がない。デュー・クリspb最高経営責任者(CEO)のブルース・グレイザー氏に話を聞いた(10月31日)。

### 高い肥満率に商機を見いだす

世界保健機関(WHO)の発表によると、南アの肥満率(18歳以上のBMI基準、2016年)は28.3%。アフリカではエジプト(32.0%)に次ぐ高い水準で、世界でも30位となっている。実に国民の4人に1人強が肥満という状況だ(ちなみに、日本は4.3%、185位)。



中でも、人口の8割を占める黒人の肥満率が高いとされる。その理由として、低所得者層を中心に主食のパップ（トウモロコシ粉を練ったもの）をはじめ、炭水化物に依存した食生活を送っていることが挙げられる。また、所得向上に伴い高カロリー食品へのアクセスが増加していることも背景にある。このため、糖尿病などの生活習慣病がまんえんし、医療費や社会保障費の増大が国家財政の負担になっている。

こうした中でも高所得者層を中心に、糖質制限ダイエット（Low Carb Diet）や、炭水化物を一切摂取しない「バンティング・ダイエット」が広がりを見せている。健康的で低カロリーの生鮮野菜の価値が見直され、そこにデュー・クリスプは商機を見いだした。

グレイザーCEOは、1983年に一大消費地のヨハネスブルク近郊に、サラダ用野菜の生産と加工を行うデュー・クリスプを設立した。水耕栽培でセロリやクレソン、ハーブなどの生産を行い、国内で初めてピロー包装やタブ型容器を用いたパック野菜の販売を始めた。その後、商品を多角化するため、ケープタウン近郊に位置し、ワインや食品産業が盛んなフランシュフックに農地を購入した。水耕栽培以外にも、シェード付きの畑でタマネギやハウレンソウなどの生産や野菜の包装加工を開始した。2013年からは自社ブランドでパック野菜を販売している。現在では国内全体で延べ530ヘクタールの自社農場を持ち、年商4億5,000万ランド（約40億円、1ランド=約8.8円）、従業員1,300人を擁する企業に成長した。

### 生産から流通までワンストップ対応

同社の取引先には、南ア小売り大手のウールワースやピック&ペイ、ショップライトのほか、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン、ナンドス（南ア発のグリルチキンのファストフード店）といった大手外食チェーンなど計150超の企業がずらりと並ぶ。同社の商品の大半は消費期限が5日前後と短く、在庫の保有が難しい。一方、顧客からは常に新鮮かつ安全な野菜の供給が求められる。このため同社は、農場での生産から、洗浄、カット、パッキング、冷蔵トラックを利用した流通・配送に至るまで、全てを自社で完結させ、1年のうち360日間商品を供給し続けている。また、日本の3.2倍もの広大な国土を持つ南ア全土に生鮮野菜を供給するため、自社農場のほかにも国内各地の農家と提携し、契約栽培で野菜の供給を受けている。全国各地の生産地と提携することで、天候不良による不作のリスクを分散させる狙いもあるという。グレイザー氏は「1社単独でホールバリューチェーンを構築している食品企業は南ア国内でも多くない」と自信を示す。常に6カ月先の野菜の需要を見越して生産計画を立て安定供給を図っているほか、品質管理も重視しており、2013年には国際食品安全規格FSSC22000を取得している。

グレイザー氏は、食品業界のトレンドの変化に合わせた新規商品開発にも力を入れている。南アでは中堅規模の企業だが、専属の商品開発研究チームを置き、常に市場に新しい付加価値を提供することを重視している。健康志向の高まりを受けて、パック野菜以外にも、野菜スープの開発や、健康的なサラダレシピをウェブサイト上で情報提供するなどの

工夫も行ってきた。近年、同社の商品で特に注目を集めているのが、グルテンを一切使用せずに、100%野菜のみから作られた「ベジパスタ」だ。糖質制限ダイエットをしている消費者だけでなく、グルテンアレルギーに悩む人や野菜嫌いの子供に食べてほしいという思いから、10年の歳月をかけて開発したという。砂糖も保存料も一切使用していない。グレイザー氏の自信作は、当地大手小売りで、特に富裕層の支持を集めるウールワースのブランドで2016年から全国に販売されている。現在、ハウレンソウ、カリフラワーのベジパスタがあり、1袋250グラムの生麺が45ランドと、通常のパスタに比べると割高ではあるが、売り上げは好調だという。

### **低所得層向けの野菜も直接販売**

同社がターゲットとしているのは、健康志向が高い富裕層だけではない。現金収入が少ないために、生鮮野菜へのアクセスが難しく、炭水化物や冷凍野菜に依存した生活に陥りやすいといわれている低所得層向けにも、自社農場や青空市場で未加工の野菜を直接販売している。小売業者を仲介させない分、コストを大幅に抑えられるため、新鮮な野菜を低価格で提供することに成功している。グレイザー氏は、同社の製品は決して高所得者向けではなく、「国内の全ての人が購入層」と語る。南アの食品業界の競争が厳しいことから、サブサハラアフリカ展開までは手が回っていないのが現状だが、欧州の食品展示会には定期的に参加し、常に食品業界の最新の状況をアップデートするようにしているという。また、日本企業とは2011年に1年間、同社で生産したハウレンソウを加工食品の原料として冷凍コンテナで輸送する取引を行っていた。当時の通貨ランド高によりコスト高と判断され、中国製品に代替されてしまったそうだが、現在はランド安になっていることから、また同様のビジネスを日本企業と行いたいと意欲をみせる。

### **一緒に働く人への尊敬がモットー**

グレイザー氏が会社経営でも自身の人生においても最も大事にしている哲学は、「一緒に働く人たちを尊び、常に人として正しい行動を取る」と語る。同社が特別な広告活動は行っていないにもかかわらずビジネスを拡大できた背景には、創業以来、市場の変化に即した商品開発を行い、良い商品を安定的に供給し続けてきたことで、「デュー・クリस्प＝新鮮」という信頼感が顧客の間で浸透しているからだという。世界的なトレンドをみても、健康志向が南ア国内でさらに高まっていくことが期待されることから、常にニーズに合わせて変化していく同社の成長は今後も続きそうだ。

(高橋史)

(南アフリカ共和国)

ビジネス短信 a62b23cf994d9dc9

## ファイアーペイ（南アフリカ共和国）：拡大する ICT 市場と若手起業家の拡がり ヨハネスブルク発



ファイアーペイ CEO のコブス・エラース氏  
(ジェットロ撮影)

経歴：1985年3月生まれ。

西ケープ州・パールのアフリカーナー  
(オランダ系子孫) の家庭に生まれる。  
ステレンボッシュ大学卒業後、  
2013年にファイアーペイを設立。

趣味：旅行、小型飛行機の操縦、  
食事 (特に日本食)

座右の銘：共通の理解を持つ良き仲間と働く。

企業プロフィール	
企業名	ファイアーペイ
設立年月	2011年
資本金	50万ランド
売上高	非公開
従業員数	38人
グループ会社数	なし(南ア・スタンダードバンクが筆頭株主)
拠点	ケープタウン、 ヨハネスブルク

情報通信技術 (ICT) の普及が進むサブサハラアフリカ。インターネットの普及率 (個人) は 2000 年の 0.5% から、2016 年には 20% に拡大し、世界平均を大きく上回る増加を見せている。長期的な人口増加が予想される 10 億人を擁する巨大市場において、トップクラスの通信インフラとインターネット普及率を有している南アフリカ共和国 (以下、南ア) で、若手 IT 起業家の活躍が拡がりを見せている。ファイアーペイ (FirePay) CEO のコブス・エラース (Kobus Ehlers) 氏に話を聞いた。

### 急速にインターネット普及が進むサブサハラアフリカ

世界銀行の発表によると、サブサハラアフリカ 49 カ国の人口は 2000 年の 6 億 7,000 万から、2016 年には 10 億 3,000 万と 50% 超の増加を見せており、これは同時期の世界全体の伸び (21.6% 増) を大幅に上回っている。また、インターネットの普及拡大も著しい。2000 年にはわずか 0.5% に留まっていたサブサハラアフリカのインターネット普及率 (個人) は、

2016年には20%に拡大（表参照）。人口に換算すると、2000年の約330万人から、2016年には約2億人、5人に1人がインターネットへのアクセスを有するようになった。サブサハラアフリカはまさにICTの急成長市場と言えよう。

表. 2016年サブサハラアフリカ主要国のインターネット普及率（個人）

順位	国名	インターネット普及率 (%)
1	セーシェル	56.5
2	南アフリカ共和国	54.0
3	モーリシャス	53.2
4	カーボベルデ	48.2
5	ガボン	48.1
6	ボツワナ	39.4
7	ガーナ	34.7
8	ナミビア	31.0
9	スワジランド	28.6
10	スーダン	28.0
11	レソト	27.4
12	コートジボワール	26.5
13	ケニア	26.0
14	ナイジェリア	25.7
15	セネガル	25.7
16	ザンビア	25.5
17	カメルーン	25.0
18	赤道ギニア	23.8
19	ジンバブエ	23.1
20	ウガンダ	21.9
21	リビア	20.3
22	ルワンダ	20.0
23	ガンビア	18.5
24	モーリタニア	18.0
25	モザンビーク	17.5
	サブサハラアフリカ全体	20.0

（出所）世界銀行「World Bank Database」を基にジェトロ作成

## 活躍見せる南ア発の IT 企業

南アのインターネット普及率（個人）は 2016 年で 54.0%。サブサハラアフリカで世界平均の 45.9%を上回る普及率を誇る国は南アを含め 3 カ国しかない。インターネットを利用した金融サービス、いわゆる「フィンテック」の分野では、すでにケニアのサファリコムが提供する携帯電話を用いた決済サービス、ムペサ（M-PESA）が有名だ。サブサハラアフリカでトップクラスのインターネット普及率と高度な金融システムを有する南アにおいても、フィンテックが拡がりを見せている。なかでも若手 IT 起業家の活躍が目覚ましい。

2013 年に 4 人の若手起業家によりケープタウンでスタートアップしたヨーコー(YOCO)は、飲食・小売店向けのカード決済システムを開発。資金力に乏しい飲食・小売店にもカード決済システムを導入してもらえるよう、専用の安価な小型装置と個人のタブレット端末を接続するだけでカード決済を行えるシステムを開発した。店側は決済額の 2%程度を手数料としてヨーコーに支払う。市中の銀行が提供するカード決済システムに比べると安価であることから、国内の飲食店を中心に普及しつつある。

また、2012 年に同じくケープタウンの若手起業家により設立されたレインフィン(Rainfin)は南アで初めてとなるオンライン資金調達サイトを構築した。特に IT スタートアップ企業の成長が目覚ましいケープタウンでは、市や州政府の支援を受けて「シリコン・ケープ」という非営利団体が 2009 年に発足し、起業家のプラットフォームになりつつある。そのような中、同じくケープタウン発のフィンテック企業、ファイアーペイのエラース CEO にインタビューを行った。

## 携帯アプリを利用した決済サービスの開発

ファイアーペイはエラース氏らステレンボッシュ大学の同窓生らの共同出資により 2011 年に設立。同社の核となるサービスは前述のヨーコーと同じく携帯電話を利用した決済サービス「スナップスキャン (Snap Scan)」だ。ヨーコーとの違いは消費者が予めダウンロードしたスナップスキャンのアプリを介して決済を行う点にある。ファイアーペイと契約した小売店は、店ごとに付与された QR コードを店頭で設置。消費者は会計の際に携帯アプリのカメラを利用して QR コードを「スキャン」し、支払額を携帯から入力。事前に登録した個人の銀行カードを通じて決済が行われる仕組みだ。消費者側の手数料・送金料負担はゼロで、決済も即座に完了する簡易さがウリだ。小売店側は決済ごとに 3%の手数料をファイアーペイに支払う必要があるが、専用の電子端末を購入する必要がないことから、初期投資を抑えたい小規模経営者にとっては導入のメリットが大きい。

スナップスキャンの着想のきっかけは、南アの低所得者層が一般に日用品を購入する「スパザショップ (パパママショップ)」と呼ばれるインフォーマルな店舗の事業主に対して、より安価で安全な金融サービスを提供したいという思いからだ、とエラース氏は語る。その後、スナップスキャンは携帯電話の普及に伴って、2014 年には飲食店などフォーマルセクター

にも導入が広がり、同氏によると現在、国内全体で 4 万を超える事業者が利用しているとのことだ。現在、正規社員は 38 人。いまだに小規模な企業ではあるが、2016 年 11 月に南ア最大手銀行スタンダード銀行が同社の筆頭株主になったことを受け、「同銀行が有する巨大な顧客ネットワークを活用してスナップスキヤンの導入を広めることが可能になった」とのことだ。

### **常に顧客を重視し、変化に対応**

変化が速く、競争が激しいフィンテック分野におけるファイアーペイの強みについて「常にイノベーションを起こし続け、市場に素早く製品を提供すること。そして顧客との直接の対話を重視することでロイヤルティや信頼関係を醸成し、顧客ニーズを絶えず汲み取っていくことが重要だ」と若き 33 歳の起業家は語る。スナップスキヤンは小売店のみならず、駐車場など他の分野にも利用されている。今後は、企業間の決済や、保険、預金の分野にも応用していきたいと意欲を見せる。

現在、同サービスは南ア国内のみで利用可能だが、周辺国でも同様のサービスを異なるブランド名で展開することも視野に入れているとのこと。また、周辺国への展開にあたっては、アフリカで最大の資金規模を持つスタンダード銀行の対アフリカ戦略と歩みを合わせて進めていく方針だ。なお、エラース氏は訪日経験があり、大の日本好きと自称する。非接触型 IC カードシステムを始めとした日本の洗練された ICT 技術に圧倒されたのみならず、日本食の虜になったそうだ。南アやアフリカ諸国における日本企業との協働にも関心があると語った。

(高橋史)

(南アフリカ共和国)

## ババン・ゴナ（ナイジェリア）：小規模農家を育成し、高品質な農産物を販売

ラゴス発

2018年03月05日



ババン・ゴナのコーラ・マーシャ氏(同社提供)

経歴：1979年ラゴス生まれ。

10代後半には歌手としてテレビ出演。

その後米国に渡り大学教育を受ける。

米ゼネラル・エレクトリック（GE）勤務等を経てハーバード大学で経営学修士号取得。

その後ラゴスに戻り地場の農業関連企業で勤務した後、2010年にババン・ゴナを創業。

趣味：家族と過ごすこと、歴史

座右の銘：効率性と有効性

### 企業プロフィール

企業名	Babban Gona Farmer Services Ltd.
設立年月	2010年
総資産	2016年：約560万ドル 2017年：約1,400万ドル
売上高	1億～5億ドル
従業員数	約350人（通年雇用）
拠点	ラゴス

農業セクターの成長と雇用創出。このナイジェリアの重要課題を解決すべく躍動するスタートアップ企業ババン・ゴナは、農業を行うため資金、農機具や種子、ノウハウそして販売先を提供することによって、零細農家の組織化と所得増を実現している。マネジングディレクターのコーラ・マーシャ氏に話を聞いた（1月26日）。

### 農業はナイジェリア経済のエンジン

ババン・ゴナ（Babban Gona、ハウサ語で大農場の意味）は、コーラ・マーシャ氏が2010年、ナイジェリアの農業に可能性を見だし創業した。「農業はナイジェリア経済のエンジンになる」とマーシャ氏は断言する。広大な土地、長期間続く人口増加とそれに伴う労

働力・食品消費の伸びがその根拠だ。1億8,000万人を超える人口を擁し、国連は2040年代には米国を抜き世界3位になると予測している。しかし、国内の食料生産量は十分でなく、輸入に頼る品目も多いだけに、石油・ガスの輸出に頼った経済からの脱却を目指す政府の産業育成計画の中でも、農業は最重要セクターの1つに位置付けられている。高い失業率（2017年第3四半期時点で18.8%）を改善するための雇用創出も大きな社会課題となっており、農業の成長に期待がかかっている。マーシャ氏はこうした農業セクターの重要性に注目し、雇用創出に寄与するビジネスの創業を決断したという。

### 小規模農業に着目したビジネスモデルを構築

ババン・ゴナの活動の特徴は、大農場を持つ事業者ではなく、全国各地に広がる小規模農業に特化している点にある。零細農家はそれぞればらばらに作物を植え、収穫し、独自に販売していた。作物の規格がそろわず量もまとまらないため、販売効率が上がり、所得は低いままだった。ババン・ゴナはこうした農家を「トラストグループ」と呼ばれるグループに組織化し、それぞれのグループ単位で経営を支援している。

支援は農機具や種子などの物資、作付けなどのノウハウ、資金貸し付け、そして販路の4つの面から行われる。同社では農機具や種子などを提供し、効率的な収穫作業や、他の農家と種子をそろえることで、品質・規格を統一している。また農産物の作付け、収穫、育て方に関する有効なノウハウを提供することで、収穫量の増加、品質の向上、作業効率性の改善にもつなげる。同社のノウハウに加えて、英国、米国、ドイツなどの援助機関による農業技術指導も取り入れている。さらに、収穫した作物を担保に資金を貸し付け、資金繰りが苦しくなる収穫期の生活を支援している。限られていた販売先も、ババン・ゴナが紹介することで販路開拓につながるというわけだ。

ババン・ゴナの事業に参加し、これらの経営支援を受けた結果、農家は品質が安定して規格のそろった作物を生産・販売できるようになった。そしてフランチャイズとして一定の量を確保できるようになったことで、大手企業にも販路が広がり、参加したほとんど全ての農家が所得を向上させているという。

零細農家に対する経営支援を行う企業や団体はほかにもあるが、これら一連の支援をワンストップでできることがババン・ゴナの強みといえそうだ。収益源は農家からの手数料と貸付利子で、その多くを前者が占めるという。

### 100トンの収穫から始め100万トン目指す

こうしたビジネスを始めることができた背景には、マーシャ氏が培った知識、ノウハウがある。ナイジェリアに戻ってから約3年、農業用肥料、種子を扱うノトリ・フーズで勤務し、そこで農産物の生産、流通、販売に関することを学んだという。そして2010年にバ



バン・ゴナを創業。準備期間を経て、2012年に100農家・16フランチャイズ、約100トンの穀物（メイズとコメ）の収穫から事業を開始した。事業規模は年々拡大し、2017年には農家は約2万5,000軒、収穫は約3万トンに上ったという。2018年は13万軒、10万トンにまで拡大させ、2025年までには収穫量を100万トンに増やしたいと意気込む。

現在、事業を展開しているのはナイジェリア北部の3州（カノ、カドゥナ、カツィナ）で、50カ所に倉庫を設置している。今後は他州にも活動範囲を広げる予定にしている。既に国内に多くの販売先を持っており、最大の顧客は食品世界大手ネスレ（スイス）のナイジェリア法人とのこと。「赤ちゃんにも食べさせられるものを作る」ことをモットーにしており、顧客からも高い評価を受けているという。現状は国内への供給のみだが、生産量が増えるに従って輸出も模索していくという。

創業当時3人だった社員は、通年雇用350人、収穫期に流通などを手伝う季節雇用を合わせると700人まで増えた。幹部には金融や農業の専門家、多国籍企業の勤務経験者をそろえるなど、優秀な人材の採用にも力を入れている。

資金調達にも余念がない。ババン・ゴナは欧州、米国を中心とした機関投資家から資金を獲得しているほか、さらにナイジェリア初のソーシャルインパクトボンド（民間資金を活用して社会課題を解決する仕組み）である「脱貧困債」を発行している。これらの金融商品を提案するため、マーシャ氏は欧米に足を運び、零細農家への投資を呼び掛けている。

## アフリカ・ビジネスの魅力は成長と起業家精神

マーシャ氏にアフリカ・ビジネスの魅力を尋ねると、即座に「成長」と「起業家精神」との答えが返ってきた。「人口の成長性は疑う余地はない。そして近年の不況でナイジェリア経済が停滞していたのは事実だが、農業は影響を受けていない。不況の主な原因は石油産業であり、農業セクターをみれば確実に成長していることが分かる。ビジネスは産業ごとにみる必要がある」と力説する。

さらに、最大都市ラゴスを中心とした活発な起業家の活動にも目を向ける意義があると指摘、「彼らこそがダイナミックな経済を支えている」という。「日本の製品、技術を活用したい起業家はたくさんいる。ババン・ゴナも日本の農機や農業技術に興味があるし、またアフリカの起業家に投資してくれる企業も大歓迎だ」と話す。多くのナイジェリアのスタートアップ企業と同じく、ババン・ゴナには欧米から多くの投資が集まっているが、アジアからはまだないという。日本企業にも協業のチャンスがあるといえそうだ。

（山村千晴）

（ナイジェリア）

ビジネス短信 911579ebcf95f175

## アフリカ・クーリエ・エクスプレス（ナイジェリア）：消費者向けバイク便の配達システムを構築

ラゴス発



トゥンデ・ケヒンデ氏(左)とエルチン・エクシン氏(右) (ジェトロ撮影)

企業プロフィール	
企業名	Africa Courier Express
設立年月	2013年11月
資本金	230万ドル
売上高	130万ドル（17年）
従業員数	125人
グループ会社数	1社
拠点	ナイジェリア・ラゴス

### ケヒンデ氏（写真左）

経歴：ラゴスに生まれ。

米国の大学を卒業後、銀行員として働く。ハーバード大で経営学修士号（MBA）を取得後、英国酒造メーカーに数年勤務。2012年電子商取引（EC）サイト「ジュミア」の設立に参画。2013年11月に独立し、アフリカ・クーリエ・エクスプレス（ACE）を創業。

趣味：サッカー観戦、水泳、家族と過ごすこと

### エクシン氏（写真右）

経歴：トルコ・アンカラ生まれ。

トヨタ・ベルギー法人でエンジニアとして勤務。シカゴ大経営学修士号（MBA）取得。2013年3月ジュミアに加入。2013年11月にケヒンデ氏とACEを創業。

趣味：サッカー観戦、スキー、ドライブ

座右の銘：「改善」

ナイジェリア最大の商業都市ラゴスでは、職場や家庭向けの小口荷物のバイク配達サービスの普及が進む。アフリカ・クーリエ・エクスプレス（ACE）は、情報通信技術（ICT）を活用した受注・配達システムの構築により、スムーズかつ確実な配達を実現している。同社共同創業者のトゥンデ・ケヒンデ氏とエルチン・エクシン氏に話を聞いた（1月31日）。

### 「ラスト1マイル」の配達サービスを実現

ラゴスの人口は1,200万を超えるといわれ、慢性的な交通渋滞や道路インフラが大きな課題だ。これまで、比較的大きな荷物を取り扱う企業間取引（BtoB）向けの運送業者は存在

したが、小口荷物を職場や家庭の個人向けに届ける、日本の宅配便のような消費者向け（BtoC）の配達業者はほとんどなかった。

こうした中、ICT を活用した受注・配達システムを構築し、スムーズかつ確実な「ラスト1マイル」の配達サービスを実現させたのが、2013年創業のアフリカ・クーリエ・エクスプレス（ACE）だ。創業者のトゥンデ・ケヒンデ氏とエルチン・エクシン氏は、アフリカ最大の電子商取引（EC）サイトであるジュミアの出身だ。ACEはECサイトのジュミアやコンガのほか、大手飲食チェーン、中小企業向けにサービスを提供し、着実に成長している。

### 効率性を追求し、コスト削減を可能に

ケヒンデ氏は、小口荷物の配達サービスが少なかった理由として、「多くの荷物を効率良く配達するシステムがなかったからだ」と話す。そこでACEは、ジュミアで培ったプログラミングのノウハウを生かして受注・配達システムを構築した。配達を依頼したい事業者は専用のポータルサイトにアクセスし、簡単な操作をするだけですぐにバイクの運転手が集荷に来るようになっており、近距離であれば当日もしくは翌日には必ず受取人に荷物が届く。運転手は受取人に荷物を届けた際、代金を受け取る。支払われた代金は2日以内に発送者に振り込まれる仕組みで、ACEは一定の配達料を徴収し、売り上げとしている。

これまでは一定量の荷物がまとまらなければ、手配にかかる人や時間のコストが高くなり、消費者向け配達事業は成り立たなかった。しかし、ACEはICT活用による効率化に成功し、少量の荷物であっても低コストで配達可能なサービスを実現した。

ICTのみならず、受取人との密な連絡も効率化に貢献している。エクシン氏は「配達における障害は、受取人の所在地を探し当てて確実に手渡すこと。住所は分かりづらいことが多く、訪ねても留守なこともある。ACEではメール、電話、ショートメッセージサービス（SMS）を利用して配達前に連絡し、再配達や不要な待ち時間の発生を回避している」と話す。加えて、事業拡大を後押ししたのは、ジュミアなどが導入し、ACEも採用した着払いシステム「ペイ・オン・デリバリー」だ。従来は、食事の出前などの少額決済を除き、商品を購入して配達を依頼する際にはクレジットカードや送金による前払いが条件だった。購入者にとっては手間がかかる上、商品が届かないかもしれないという不安がサービス利用への「心理的な壁」になっていたという。ACEが配達する商品の支払いは現金かカードでできるようになっており、運転手は必ずカード決済用の機器を携帯している。購入者は多少高額な商品であっても着払いが可能になったことで安心感が得られ、発送者も代金回収の手間が省けるため、現在ではペイ・オン・デリバリーが広く普及しており、これまで決済で問題が起きたケースはほぼないという。

こうした結果、大手企業に加えて中小企業もサービスを利用しやすくなり、多くの顧客を獲得した。顧客全体の98%を中小企業が占める。中小企業は商品の配送が可能になったこ

とで、販売チャンネルを増やすことに成功している。ACE の配達サービスが、中小企業のビジネス拡大に貢献するという好循環が生まれている。

### **中小企業の事業拡大のためのプラットフォーム**

ケヒンデ氏はラゴスで生まれ育ったが、米国で大学生活を送り、数年間、米国の金融機関に勤めた経験がある。ハーバード大学で経営学修士号（MBA）を取得し、酒類大手ディアジオのロンドンオフィスで勤めた後、ラゴスに戻り、ジュミアの設立に参画した。ナイジェリアに戻った理由を尋ねると、「両親は共に起業家として成功し、私を米国の大学で学ばせてくれた。だから自分も起業して成功したいと思ったし、何よりそういった起業家や中小企業がビジネスをしやすくなるよう社会を変えたいと思った。ジュミアも、小さなビジネスをしている企業が販路を広げて、多くの人に良い商品が行きわたるようにと願って始めた」と話す。

エクシン氏はトルコで生まれ育ち、エンジニアとしてトヨタのベルギー拠点で働いていた経歴を持ち、簡単な日本語も話せる。シカゴ大学で MBA を取得した後、ドイツのベンチャーキャピタルであるロケット・インターネットに加わり、途上国を中心にビジネス開発をしていた。その一環で、同社が出資するジュミアの経営支援のためラゴスに滞在した際に、ナイジェリアの熱気やビジネスに魅力を感じてジュミアに加わった。

ジュミアのビジネスが育つ中で、ナイジェリアの物流部門に大きな課題を感じるようになった 2 人は、ACE の設立を決意。「ACE もジュミアと同様、中小企業が事業を拡大するためのプラットフォームを構築したい」という思いで設立した。

配達を担うバイク運転手に対して、会社が購入したバイクを、月ごとに支払いを重ねることで所有できる「オーナーシップ・プログラム」を提供し、自身のバイクを持ちたい運転手のモチベーションを高めている。運転手の平均賃金は月収 8 万ナイラ（約 2 万 4,000 円、1 ナイラ=約 0.3 円）程度で、他社に比べてはるかに高いという。「ACE の人材にも働く満足感を感じてほしい」とケヒンデ氏は語る。

### **中小企業向け融資提供の新会社も設立**

2 人は 2016 年 11 月、ACE に続いて、中小企業向けに融資を提供する新会社のリディアを設立した。少しの資金援助があればビジネスを大きく伸ばすことができる中小企業を財務面でも支援したい、という考えが背景にある。融資先が ACE の配達サービスの利用をさらに拡大するという相乗効果ももくろむ。リディアの 2017 年の売上高は、目標の 120 万ドルを上回る 200 万ドルを達成した。2018 年は一気に 1,200 万ドルまで伸ばす目標を掲げる。

「アフリカの可能性は大きい。人々がフラストレーションを感じる部分こそがビジネスチャンスだ。それを改善する手段を提供すれば、大きな成功につながる」と、エクシン氏は語った。

(山村千晴)

(ナイジェリア)

ビジネス短信 716b693ae2313ccb

## ラ・フェルム・デュ・ラック（コートジボワール）：国産チョコレートをニッチ市場に売り込み

アビジャン発

2017年12月13日



チョコレート作りへの挑戦を始めたド・フォンロ氏(ラ・フェルム・デュ・ラック提供)

経歴：1963年コートジボワール生まれ。

HEC Paris を卒業後、

Cargill International SA

Viterra Sa、Noble Group で勤務。

2013年に帰国し主に農産品の生産と貿易、

食品加工を行う事業会社を立ち上げた。

趣味：ジャズを歌うこと

座右の銘：人重視

### 企業プロフィール

企業名	La Ferme du Lac
設立年月	2016年
資本金	26.8万ドル
売上高	1,000万ドル
従業員数	50人
グループ会社数	2社
拠点	アビジャン

カカオ生産量が世界一で、食品関連産業がGDPの25%を占めるコートジボワールだが、農産品の多くはそのまま換金作物として輸出されている。国際市況の変動による影響を回避するために国内での食品加工が求められる中、チョコレート作りに挑戦する企業が現れた。ラ・フェルム・デュ・ラックだ。経営者のド・フォンロ氏に話を聞いた（9月26日）。

### 国内販売にこだわった商品開発

国内最大都市アビジャンにある小さな工場でボンボンショコラ型のチョコレートの生産を開始したのは2016年秋。市内の高級ホテル内に置く店舗での販売は順調に伸びている。狙うのは国内市場だ。

チョコレートの、民芸品を模した造形や鮮やかなメタリックカラーで施されたコーティングが目を引く。味にも工夫を凝らした。国内消費者は文化的に甘いものになじみが薄いと考え、砂糖を控えめにする一方でカカオ含有量を75%以上とし、コートジボワールカカオの特徴であるスパイシーな香りと深い苦みを際立たせた。そこに国産のカシューナッツ、ココナツ、ハイビスカス、マンゴーやバオバブの実などを混ぜ込み、20種類以上のチョコレートを提供している。原料のカカオは、地方の小規模事業者や女性の生産組合から仕入れており、規模が小さく取り扱いが容易であることを強みにUTZ認証（注）とフェアトレード認証を受けている。カカオをペースト状にする工程以外は全て手作業で、生産規模は月800キロとまだ少ない。

こうしたチョコレートに価値を見いだして購買する層が、国内ではまだ薄いことは確かだ。国民はブランド志向が強く、チョコレートは欧州製が絶対的な人気を誇っている。しかし、国内に加工業者がまだ少ないという課題や、「ストーリー性のある高付加価値商品」が先進国で人気が高いことを考慮に入れると、国内での人気を高める自信があるという。拡大する富裕層の中でも、ストーリー性に共感する人たちをターゲットに販売を伸ばしている。

商品コンセプトに共感してくれる海外市場があれば、販売している。各国の民芸品を展示するフランスのケ・ブランリ美術館（Musée du Quai Branly）に10月から常設コーナーを設置した。美術館でアフリカの歴史・文化に触れた人たちがチョコレートを手に取り、コートジボワールに関心を向けてくれたらと願う。ド・フォンロ氏は学生時代に日本でインターンシップの経験があり、日本にもこうした視点を持つ層が少なからずいるとみている。日本市場への展開に向けて、2018年3月に幕張メッセで開催される国際食品飲料展「FOODEX JAPAN」に出展する予定だ。



ラ・フェルム・デュ・ラックのチョコレート（ジェトロ撮影）

## 海外経験から母国でチャンスを見いだす

ド・フォンロ氏はパリのHEC経営大学院（HEC Paris）を卒業後に、スイスのカーギルインターナショナル（Cargill International）、ビテラ（Viterra）、ノーブルグループ（Noble Group）で消費財や食品の貿易に携わりながらリスク管理の実務経験を積んだ。母国であるコートジボワールに帰国したのは2013年。西アフリカ、特にフランス語圏アフリカでビジネスをしたい企業向けにFBFRコモディティーズ（FBFR Commodities）というコンサルタント会社を立ち上げた。

コンサルタントとして従事する傍ら始めたのが、当時はプランテーション栽培を中心に位置付けていたラ・フェルム・デュ・ラックだ。当初はゴムの木を栽培するつもりでいたが、差別化が図りやすく将来的に小売りやニッチマーケットに手を伸ばせる分野を育てようと思い立ち、食用作物を中心に栽培を始めた。先進国市場で商品のストーリー性が注目されるようになった過程を思い出し、この国にもチャンスがあると感じたという。

## 地方との物流を軸に多彩な事業展開

現在、事業は主に3つ、a. 農産物の生産、b. 食品や化粧品原料の加工、c. 農産物・食品の流通・貿易・販売を行っており、年商1,000万ドルを見込む。aに関しては地方に計1,000ヘクタールほどの規模のプランテーションを持ち、国内販売や輸出向けにコメ、トウモロコシ、カシューナッツを栽培している。bに関しては前述のチョコレート製造のほか、契約農家からオーガニック認証（BIO認証）を受けたココナツやシアの実を買い付け、食品や化粧品原料向けにコールドプレスでバージンオイルを抽出している。チョコレートと同様、高付加価値商品でニッチマーケットを狙う。cに関しては、自社生産の商品や、契約農家から仕入れた一次産品を国内で流通させ、周辺国や欧州に輸出する一方で、インドや台湾から仕入れたコメを地方に販売している。

事業の根幹をなしているのは、他社が入っていかないような地方への物流と、そこで仕入れ元ないしは納入先と築いている人的ネットワークだ。地方の生産者と連携し、最新状況を把握・連絡することで、地方の商品・付加価値の高い商品を世に出すことを可能にするとともに、地方部の市場形成を促すことにもつながる。

国内に点在する倉庫の広さは合わせて5ヘクタールほど。自社保有の7台の大型トラック、15台の軽トラック、10台のバイクが国内を走り回り、商品を流通させている。2015年に立ち上げたテルヤ（TERRYA）〔スイス登記、現在はド・フォンロ氏の息子が最高経営責任者（CEO）を務める〕の事業として始めた物流業だが、そのネットワークがラ・フェルム・デュ・ラックの農産物の生産や流通、販売、貿易事業に役立っている。



## 国内で受け入れられる商品で産業を振興

企業理念として最重点に位置付けているのは、あくまで国内市場だ。国民の間では外国製のものが絶対にいいという「神話」があり、自国で生産しているコメ、シリアルやカカオパウダーまでも海外からの輸入品が好まれている。これら外国製商品の高い人気に加え、初期投資の大きさや品質向上への道のりが長いことから、国内産業はなかなか育たない。

しかし、いずれは国内で生産された商品が注目を浴びるとみている。特に、社会問題への意識が強く、商品の持つ意味を尊重する富裕層は多少の対価を払っても国産品を手にする可能性が高い。そうした時に自社の商品を選んでもらえるよう、今は高所得者層にマッチした商品開発と、各種認証取得といったブランド力向上に努めている。現在扱っているチョコレート、植物由来のバージンオイルのほかにも、商品の種類を増やしていきたいという。

ビジネスを進める上では、人々のパーソナリティを大事にして、良好なビジネス関係を築いている。2013年に帰国して、2011年まで続いた内戦が教育の空白期間をもたらしていることや、人々の精神性にも大きな影を落としていることを目の当たりにした。これらの壁を乗り越え改善していくことには辛抱と労力が必要だが、一方で、手に届く目標を共有すれば人々は努力し、輝き始めるということを学んだ。自分たちで作った商品が国内市場に受け入れられ、普及していく過程をパートナーたちと分かち合うことが、目下の喜びだという。

(注) UTZ 認証：コーヒー、カカオ、茶類を対象とした適正規範の実践と管理、安全で健全な労働条件、児童労働の禁止、環境保護を通じた持続可能な製品を提供することを目的にした認証。

(石井絵理)

(コートジボワール)

ビジネス短信 03e1273e73a3bd66

## ビオファーマ（カメルーン）：攻めのブランド戦略で大衆市場も狙う

アビジャン発

2018年01月17日



「アフリカの人々の美」に貢献、ビオファーマのフランソワ・ナナ・ジュモCEO(ジェトロ撮影)

企業プロフィール	
企業名	BIOPHARMA
設立年月	2001年
資本金	N.A.
売上高	1,830億CFAフラン
従業員数	750人
グループ会社数	3社
拠点	ドアラ

カメルーンでは、美容品の売れ行きが好調だ。ドアラ市内のショッピングモールには高級ブランドの輸入化粧品や香水の専門店がきらびやかに店舗を連ね、富裕層の顧客獲得に注力している。有名ブランドに加え、化粧品市場の8割を占める低価格帯の市場も見逃せない。旺盛な需要を取り込もうと、各メーカーは商品ラインアップと広告宣伝を強化している。欧米メーカーがそのブランド力を生かして独占してきたカメルーンの化粧品市場に、「アフリカ系化粧品ブランド」で対抗する地場企業が現れた。ビオファーマのフランソワ・ナナ・ジュモ最高経営責任者（CEO）に話を聞いた（2017年10月30日）。

### 中部アフリカ地域の化粧品業界をリード

ビオファーマは2001年に、カメルーンの商業都市ドアラのバッサ（BASSA）工業地帯で、化粧品製造を開始した。以来、「アフリカン・ビューティーの希求」を使命として攻めのブランド戦略で事業を拡大してきた。設立当初は、取り扱い化粧品を高級路線に絞っていたが、その後、アフリカで急速に拡大する中間所得層に着目し、大衆ブランドや低価格帯にも商品群を拡大。現在、23の自社ブランドを展開し、愛用者を着実に増やしている。取り扱い製品は、最もボリュームの大きいスキンケアをはじめボディケア、ヘアケア、フレグランス、トイレットリーなどで、国際規格に対応し、女性、男性、ベビー向けにそれぞれブランド名を変えて販売している。業績は順調に伸びており、売上高は過去4年にわたり年平均20%程度増加している。このうち4割が国内市場で、6割はナイジェリア、コートジボワール、アンゴラ、コンゴ民主共和国など中・西部地域を中心としたアフリカ22カ国向け輸出だ。創業以来、累計で約4,600万ユーロを投資し、750人を雇用、中部アフリカ地域の化粧品業界ではリーダー的存在だ。

## 現地に密着したアプローチで欧米メーカーに対抗

カメルーンの化粧品ビジネスはこれまで、多彩なブランドを持つフランスのロレアルや英国ユニリーバ、米国プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）など欧米メーカーが引っ張ってきた。これらのメーカーは、大衆ブランドを投入し、伸長するアフリカ市場の成長を取り込もうと攻勢をかけている。一方、ビオフィーマの創業者であるナナ CEO は「輸入化粧品の多くがアフリカ人に不向きな上、アフリカの大多数の消費者にとって高価過ぎる。大都市に居住する富裕層には魅力的な商品でも、低・中間所得層に対しては通用しない」とみて、自らの手で「アフリカ人の肌質」に合った製品開発に乗り出した。従来の高級品愛用者だけでなく、低所得層の消費者も含めた、幅広いターゲットに向けて多彩な品ぞろえを展開し、消費者を囲い込んでいる。アフリカ市場はこれまで、低収益と高コスト・高リスクと評されてきたが、現実には利益が上がるものになっている。化粧品市場は急成長しており、依然として拡大の余地が大きいとみている。

現在、カメルーンの化粧品市場にはメーカー6社が競合している。このうち、ビオフィーマの市場占有率は約3割で、近い将来5割のシェア獲得を目指す。競合他社に先駆けて進出した欧米メーカーと厳しい競争が繰り広げられる中、同社がシェアを拡大して来られたのは、攻めのブランド戦略と、化粧品市場の9割を占める大衆市場をターゲットとしたマーケティング戦略が奏功したことにある。競合に比べて明確な優位性を持てるターゲットを見極め、そこにリソースを集中させた。ターゲットとなる消費者のニーズやトレンドへの迅速かつ柔軟な対応など、現地に密着したアプローチを重視してきたからだ。

現地の流通形態に精通している地場メーカーとしての強みもある。BOP層（低所得層）の旺盛な需要を取り込もうとマルシェ（市場）や露店、小型売店など伝統的な販路を通じて500～2,500CFAフラン（約100～500円、1CFAフラン＝約0.2円）の手頃な価格帯商品を強化してきた。後発メーカーが市場で受け入れられるためには、現地の顧客や市場の特性に合わせて最適化を図ることが重要で、BOP市場からも商品の浸透を図るなど、現場に根差した製品の販売を心掛けている。これらの戦略に合わせて、新聞や雑誌、テレビコマーシャルを通じたメディア広告を効果的に活用し、ブランドイメージを浸透させながら、顧客の取り込みを図っている。クリスマスや母の日などのイベントを通じた販売促進活動のほか、社会文化活動の後援、企業の社会的責任（CSR）活動などにも積極的に参加し、知名度を上げている。

ナナ CEO は1993年に、留学先のソルボンヌ大学（フランス）で経済学修士号を取得後、経済低迷の真ただ中であつたカメルーンに帰国した。就職口が見つからなかったことから、ITメンテナンス会社を起業したが、雇用した技術者の相次ぐ離職に悩まされて事業から撤退する。その後、化粧品の輸入販売会社を設立し、ピエール・ファブル、ベジェボム（Vegebom）、コンチネンタル（Continental）といった世界的に有名なフランスのブランドの代理店を展開する。化粧品市場で経験を積むにつれ、「アフリカ人向けコスメ」が

少ないことを目の当たりにし、自らの手で「アフリカ系美容業界」を開拓していきたいと思いついたという。

## 国外への製造拠点進出を計画

アフリカでは、生活水準の向上に伴い、人々の美容に対する需要が高まっている。アフリカ人はもともと、オシャレには惜しみなく出費をすることが多いが、特に女性は、社会進出や所得向上を背景に旺盛な消費意欲をみせている。今後もアフリカの化粧品市場は急成長を遂げるとする同社は、潜在成長性の高い市場で、積極的な事業展開を図っていく構えだ。現在、フランス海外経済協力振興会社（PROPARCO）から融資を受け、コートジボワール、ナイジェリア、アンゴラ、南アフリカ共和国、コンゴ民主共和国に製造拠点の進出を計画している。

カメルーンは、インフラ整備が比較的良好で、中部アフリカ地域の物流拠点でもあり、周辺国と比較して製造拠点として優位性を持つ。一方で、電力・水などの生産コストや輸送コストが高いこと、ほぼ全ての原料資材と設備機械を輸入に依存していることなど、課題も多い。現在、交渉が進められている EU と中部アフリカ経済通貨共同体（CEMAC）間の経済連携協定には危機感を抱いている。CEMAC 域内ではいまだ多くの非関税障壁が残存する中、優位性の高い欧州製品が域内にあふれかえり、地域の製造業が不利益を被ることを警戒している。ちなみに、日本企業とは過去に取引実績がある。10 年ほど前、パッケージ軽量化のため包装容器機械を購入した。日本が誇る高度な技術に対する憧れと信頼から、長らく日本の化粧品メーカーのライセンス製造や、資機材の調達に関心を持っていた。

将来的には、自然に根付いた美容法や自然由来の原料を使用した化粧品を取り入れ、2020 年までにアフリカの美容市場をリードする企業へ飛躍することを抱負としている。

創業以来 15 年余りの歴史の中で、創業者がビオフィーマのあるべき姿を示した企業理念は、「優れた商品の開発」「創造力」「チームワーク」「社会への貢献」だ。今後も、研さんを重ねて開発した化粧品を通じて、「アフリカの人々の美」に貢献していくビオフィーマの動向に注視したい。

(渡辺久美子)

(カメルーン)

ビジネス短信 92a8619d5175e7fa

## ナナ・ブーバ・グループ（カメルーン）：幅広く事業を展開、「垂直統合」でさらなる成長目指す

アビジャン発

2018年01月16日



カメルーンを代表する複合企業グループNBGのアボ・アマドゥCEO(ジェットロ撮影)

企業プロフィール	
資本金	N. A.
売上高	1,500 億 CFA フラン
従業員数	2,000 人
グループ会社数	8 社
拠点	ドゥアラ

ナナ・ブーバ・グループは、カメルーンを代表する複合企業グループだ。事業の柱は、消費財の製造や輸入販売、食品製造・農産品生産、建設・インフラで、傘下には、食品・日用品の輸入流通を手掛ける SOACAM をはじめ、家庭用せっけん、清涼飲料水、トマトペースト、パームオイルなどの製造、食肉加工、不動産、建設など 8 つの子会社がある。同グループのアボ・アマドゥ最高経営責任者（CEO）に話を聞いた（2017年10月30日）。

### カメルーンを代表する地場系企業グループ

ナナ・ブーバ・グループ（NANA BOUBA Group、以下NBG）は、創業者のナナ・ブーバ・ジョダ氏が1984年にNABOを設立したことに始まる。カメルーンの消費者の「基礎的需要」を満たすことを目的に、コメなどの輸入販売を手掛けた。1991年に社名をSOACAM（Societe Alimentaire du Cameroun）に改め、現在では、グループの中核企業として、国内最大の取扱量を誇るコメのほか、砂糖、食用油、家庭用せっけん、パスタ、トマト、小麦などの輸入販売を手掛ける。国内18カ所に販売拠点、63カ所に倉庫を所有し、近隣のチャド、コンゴ共和国、ガボン、中央アフリカにも流通網を拡大している。

SOACAMが中部アフリカの地場系流通企業として成長を続ける一方で、日用品製造業にも進出。2001年にせっけんメーカーのアズール（AZUR）を設立し、2007年には、せっけんの原料となるパームオイルの生産も開始した。家庭用せっけんについてはカメルーン最大手で、近隣国にも輸出している。

その後も、サグリ（SAGRI、トマト濃縮ペースト製造）、ナブコ（NABCO、ミネラルウォーターなどの清涼飲料製造）、キャムビーフ（Cambeef、食用牛飼育）、SCI クリナ（不動産）、ベミ（Berni、建設）を相次いで設立。2013年にパームオイルをグループ内で安定供給するため、パーム農園の開発を手掛けるグリーンフィル（GREENFIL）を設立、2016年には西部リトラル州に確保したに500ヘクタールの土地にパームを植林した。2030年までに1万5,000ヘクタール、2,000人を直接雇用する大規模農園となる予定だ。

### **長期的視野に立った経営がカギ**

こうした幅広い事業を統括する会社として、2014年にNBGを創立し、経営の近代化を図っている。NBGは、累計で約430億CFAフラン（約86億円、1CFAフラン＝約0.2円）を各事業に投資し、計2,000人を雇用している。売上高は1,500億CFAフラン（2015年）に上る。アフリカ経済専門誌「ジュヌ・アフリック（Jeune Afrique）」が毎年発表する「アフリカトップ企業500社」へのランクイン（2016年売上高ベース）は逃したが、2017年

2月にはモロッコ最大手のアティジャリワハ銀行が主催する「第6回アフリカ開発フォーラム」でアズールが成長企業として表彰されるなど、域外での注目も高まっている。

これまでのNBGの成功のポイントとしては3点を挙げる。第1は創業者ナナ・ブーバ氏の明確で人道主義的なビジョン。同氏は投資を通じて「消費者、コミュニティー、政府、社会、全てに利益をもたらす」という視点を重視し、環境への負荷が低く、企業の社会的責任を意識した経営を心掛けた。第2に、アフリカ全体の「成長の資産」ともいえる若者のエネルギーを取り込んだこと。雇用と人材育成、マーケットの両面で、若者の活用は欠かせない。第3が、企業倫理を重視し、あらゆる利害関係者から信頼を得ることできたこと。抽象的ではあるが共通するのは、アフリカでは決して一般的とはいえない「長期的視野」に立った経営といえそうだ。

### **大規模なパーム農園を垂直統合の中核に**

今後の成長のポイントとして、「垂直統合戦略」の重要性を強調する。その中核となるのが、2030年までに6,000万ドルを投資するという、グリーンフィルによる大規模なパーム農園経営だ。

「垂直統合はNBGにとって大変重要な戦略。ビジネスが急拡大した今、長期的に成功をもたらすために、コスト削減と競争力を確保し、安定した供給力を確立する必要がある。グループ内での持続的な原料供給体制を図るための経営の多角化は、リスク管理の観点からも大変重要」と説明する。パーム農園事業が軌道に乗れば、トマトの生産に乗り出すことも視野に入れている。

MBGはこれまでSOACAMを中心に、さまざまな基礎消費財を最終製品または半完成品として輸入した上で、現地の好みや消費習慣に合わせて最終調整し、中部アフリカ経済通貨共同

体（CEMAC）域内の強固な流通網を通じて販売することで成長を遂げてきた。今後このビジネスモデルに加えて、グリーンフィルを軸に、原料から流通・小売りまでの「垂直統合」型経営を目指すことにしている。

（山田尚徳）

（カメルーン）

ビジネス短信 e2af06d5ac107344

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20180004>

本レポートに関する問い合わせ先：  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
海外調査部 中東アフリカ課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL : 03-3582-5180

E-mail : ORH@jetro.go.jp