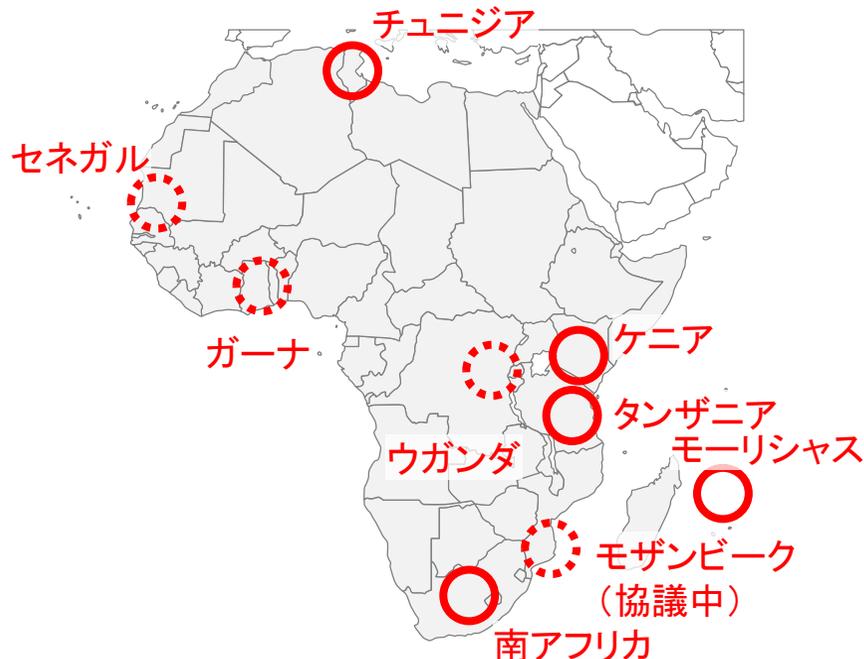


1.NRI's activities in Africa

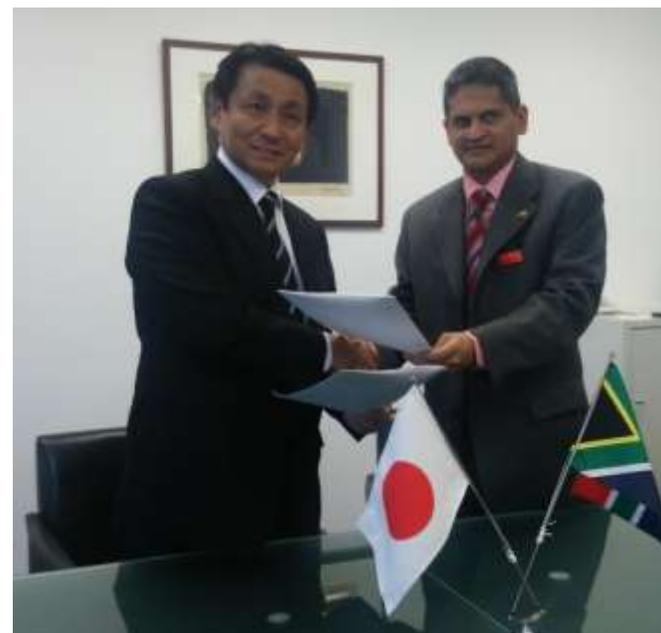
アフリカ主要国の投資庁と当社との間で日本企業進出促進に関するMOUを締結し、現地情報を迅速に収集する体制や現地政府の協力による現地調査の体制を構築している

- 当社では、南アフリカ、ケニア、タンザニア、モーリシャス、チュニジアの各投資庁と日本企業による投資促進に関するMOUを締結している。(NRI has signed MOUs with 5 IPAs in Africa)
 - なお、モザンビーク、ガーナ、セネガル、ウガンダに関しても、現在MOU締結に向け詳細の検討を進めている

当社とのMOU締結合意済みの投資庁を有する国



MOU締結の署名式の様子 (南アフリカ 貿易産業省とのMOU)



1.NRI's activities in Africa

経済産業省とともに、気候変動問題に対応するための技術力を持つ日本企業によるアフリカ進出を支援している

- 平成24年度から26年度にかけて経産省による補助事業の事務局として日本企業のアフリカ進出を支援。事業計画の策定から現地での交渉まで幅広い支援を行う。
- また、2013年6月に横浜で開催されたTICAD(アフリカ開発会議)でこれらのNRIの支援企業の出展を支援。

TICADのイベント「アフリカビジネスフェア」の様子 (東レの出展ブースに立ち寄る安倍総理)

(同社事業は2015年地球環境大賞・経済産業大臣賞を受賞)



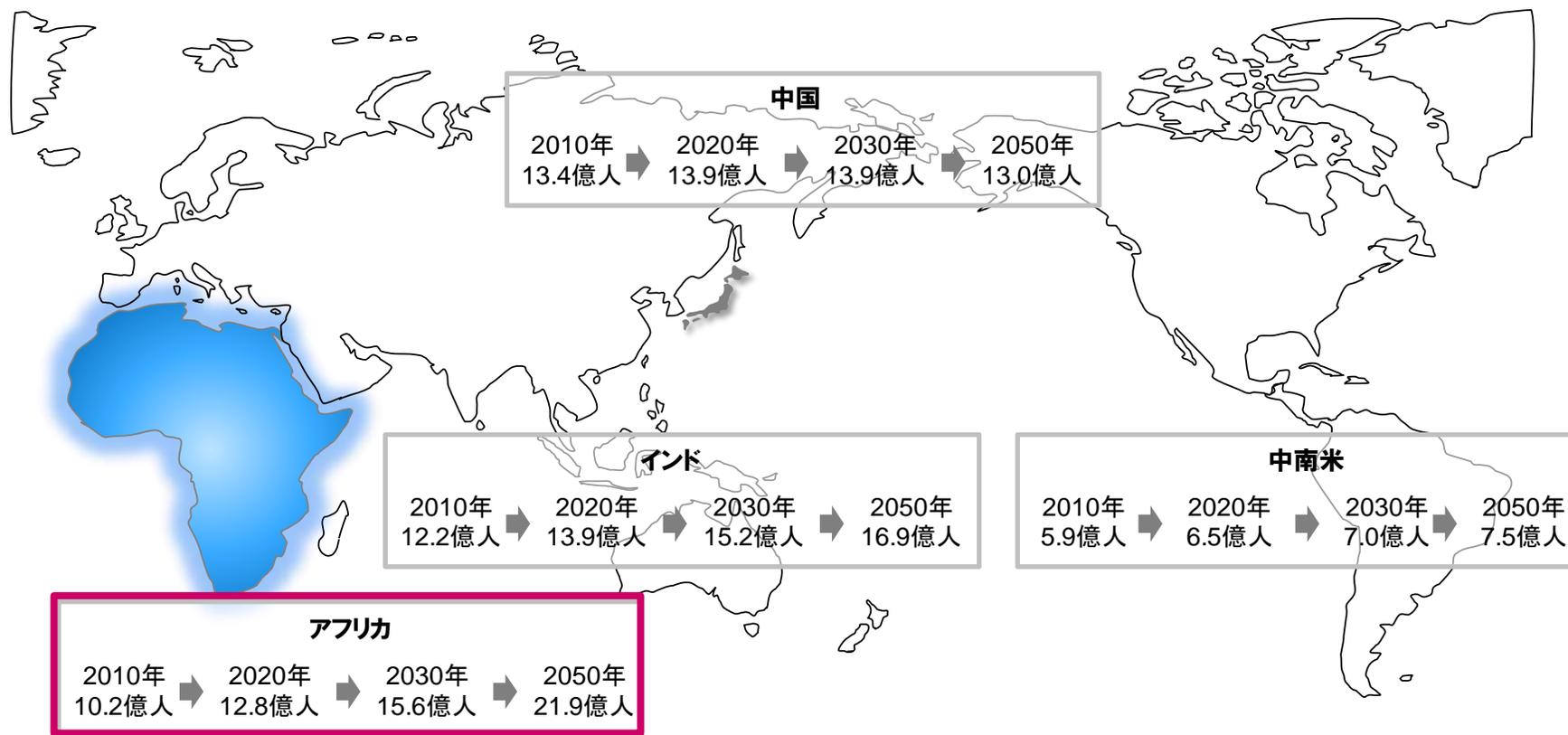
NRIが事務局を務めた経産省事業によるアフリカ進出支援事例の一部

支援企業	事業内容	進出地域
東レ (Toray)	緑化支援	南アフリカ
シャープ(Sharp)	ソーラー水浄化システム	ケニア
ヤマハ発動機 (Yamaha Motor)	水浄化システム	ガーナ・タンザニア
味の素 (Ajinomoto)	肥料ビジネス	タンザニア
パナソニック (Panasonic)	ソーラーランタン	ケニア・ソマリア
マルハニチロ (Maruha-Nichiro)	魚肉ソーセージ	ガーナ
会報産業 (Kaiho)	農機具レンタルビジネス	ガーナ

2. Why Africa now?

アフリカは、長期間にわたり著しい人口増加が見込まれている 「最後のフロンティア市場 (Last frontier market)」

世界主要国・地域における人口推移の見通し



出所) 国際連合「World Population Prospects」

2. Why Africa now?

一方で、製造業の進出先としては、「アフリカ・コスト」というべき 様々なハードルが存在する (How can Japanese firms overcome “Africa’s costs”?)

■ 「アフリカ・コスト」(Africa’s costs)

- 高い賃金、不安定かつ高いユーティリティ・コスト、物流網の未整備や手続きの煩雑さによる物流コストの高さ、セキュリティ対策費用など(High wages, expensive utility costs, logistics costs due to undeveloped distribution network, security measures cost)

ビジネスのしやすさランキング (100位以下86カ国中 アフリカ諸国は42カ国を占める)

順位	国名
39位	南アフリカ
64位	ガーナ
97位	モロッコ
120位	ウガンダ
121位	ケニア
127位	エチオピア
131位	ナイジェリア
166位	セネガル

出所)世界銀行“Doing Business2013”より作成

貿易・物流の効率性ランキング (100位以下56カ国中 アフリカ諸国は28カ国を占める)

順位	国名
23位	南アフリカ
50位	モロッコ
57位	エジプト
108位	ガーナ
110位	セネガル
121位	ナイジェリア
122位	ケニア
141位	エチオピア

出所)Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economyより作成

3.Entry strategies into Africa

日本企業によるアフリカ市場への参入戦略は、想定する時間軸の差から大きく4つありうる 特にインドを中心とする第三国企業との連携による進出が有望と考えられる

中長期的視点

短期的視点

①核となる国々に対する段階的投資による進出 (Stage Investment)

- 各地域の中核国に対して、代理店経由での製品流通から始めて、出資、合併設立、現地生産と段階的に投資して進出
- その国や周辺国の動向を把握しながら事業展開可能
- 優秀な現地パートナーを見つけること、また随時関係を見直していくことが重要

②BtoG・BtoB市場を核とした進出 (BtoG/B first)

- BtoG/B市場で事業展開の足がかりをつかみ、その後BtoC市場での事業を展開
- 現地政府による投資活動や現地企業による事業活動は比較的安定しており、入り込めれば安定的な収益を実現することが可能
- 対象組織キーパーソンへの継続的なアプローチや、商品売り切りからソリューション提案型への転換が重要

③第三国企業(インド等)との連携による進出 (Collaboration with third countries enterprises (India, etc))

- インド、中東、欧州、南米などからアフリカ事業を統括・展開
- アフリカ全体の印僑は290万人程度と考えられており、特に東アフリカでは地元企業の経営層に深く食い込んでいる
- アフリカ展開するインド系企業と連携することで、各地への迅速な事業展開や、インド市場向けの低価格製品が展開可能

④現地企業に対するM&Aを通じた複数国同時進出 (Entry into multiple countries through M&As)

- すでに販路や生産拠点を有する現地企業に対するM&Aを通じて進出
- すでに一定の事業規模を有する企業は自ら物流網を構築し、人材を育成する仕組みも作っており、買収すればアフリカコストを低減できる
- アフリカ市場に面的に進出する点においても優れている

3.Entry strategies into Africa

例えば、LGインドはニーズの似通った製品を、最小限のカスタマイズを行いアフリカへ輸出



LGによるインド向け開発製品のアフリカ展開事例



出所)LGインドHP

ニーズ
共通性

頻発する
停電

停電時の
保冷

アフリカ向け
商品開発

インド向け
商品

+

若干の
チューニング

✓断熱性コンパート
メントなど

✓電源コード長さ
✓プラグの形
✓マニュアル等

出所)LGインド、LGアフリカ拠点、LGアフリカ代理店へのインタビューをもとにNRI作成

インドで開発された商品が、ニーズの近いアフリカ向けに展開されている例は多い

インド向け(新興国向け)に開発された商品のアフリカ展開事例

安定しない電力供給環境
(Not stable power supply environment)

停電対策機能付き冷蔵庫(LG)



近似した気候・自然環境
(Similar climate and natural environment)

蚊取マット(Godrej)



脆弱な物流インフラ整備状況
(Weak logistics infrastructure)

安価でメンテし易い二輪(Bajaj)



ハードな環境下におけるメンテナンス重視
(Importance of maintenance)

安価でメンテしやすい建機(JCB)



所得構造(ミドル・ロー階層の多さ)
(Middle or low-centered income structure)

悪路に強いタイヤ(Apollo)



インド系人口の多さ
(Indian populations)

スキンケア商品(HUL)



食品・菓子(Parle)



映像コンテンツ(Bollywood映画)

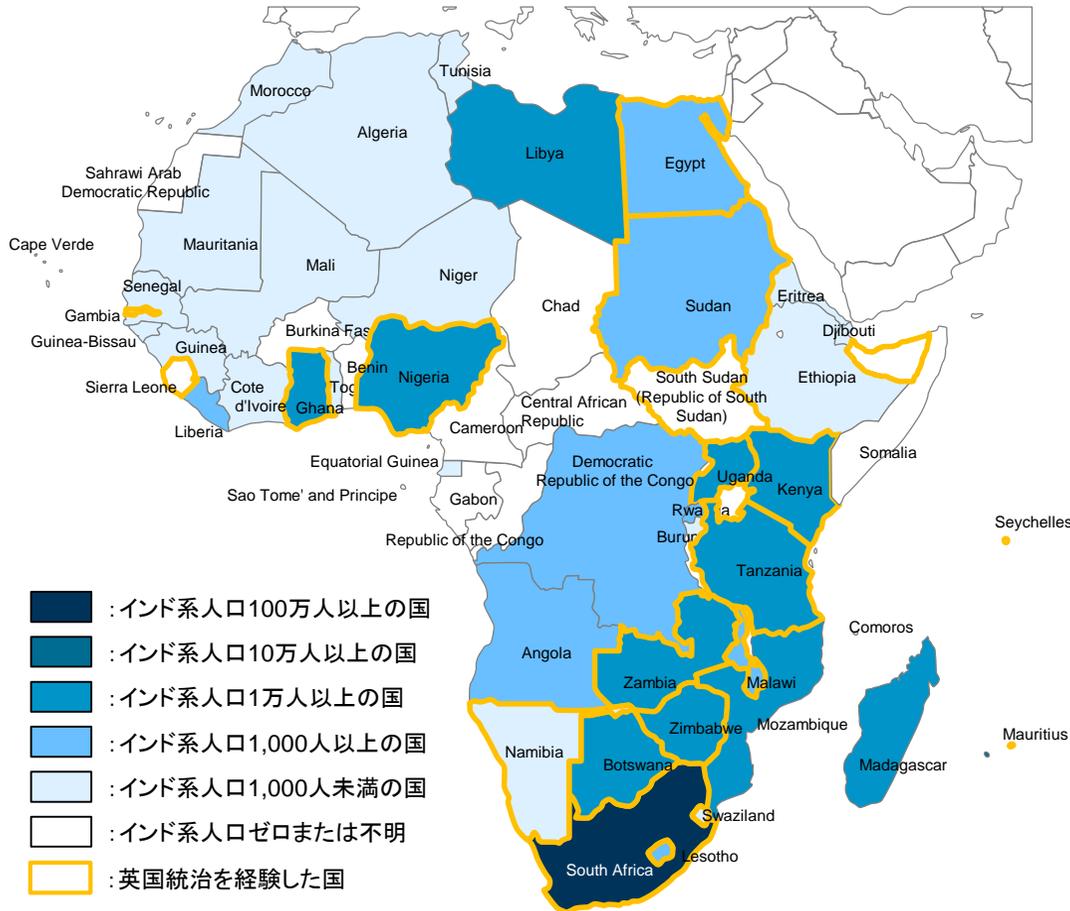


インドと同様の梱包

3.Entry strategies into Africa

東アフリカ地域は印僑が多い。印僑は現地の流通業を始めとするビジネスで歴史的な重要な役割を果たしており、東アフリカはインド人材が関係構築しやすい地域といえる

インド系人口(Indian population)の分布*1(2012年時点)



印僑は、英国が旧宗主国の国、市場の大きい国を中心に分布

印僑は、流通分野を始めビジネスの主要な担い手

印僑・インド人同士はコミュニケーションし易い

サブサハラの国を中心に、インド人材、印僑の販売チャネルとしての活用にメリットあり

注1) インド系人口は、Non-Resident Indians(NRI: 在外インド人)とPeople of Indian Origin(PIO: インド系移民)の合計
出所) Ministry of External Affairsの発表データを元に、NRI分析・作成

3.Entry strategies into Africa

インドで開発したミドルセグメント向け製品の輸出、及びインド人材による販売代理店網構築が成功の鍵

アフリカ参入の要件

アフリカのニーズに合う商品開発

ミドルにも訴求する安価な商品提供

リードタイム低減

壊れにくい／直しやすい環境構築

優良代理店開拓・管理

初期オーダーの獲得

成功の鍵

1 **インドの商品開発・生産力活用 (Utilization of India in terms of product development and production)**

- ・アフリカと環境・ニーズの似たインドで商品を開発しアフリカに展開
- ・インド国内向けで規模の経済を働かせコストダウン
- ・ボリュームゾーン向けは、製造委託も柔軟に活用

2 **印僑代理店の段階的な活用 (Step-by-step use of Indian agencies)**

- ・ドバイの大手代理店を活用し、アフリカ現地代理店開拓・管理を任せ、広い地域をカバー
- ・各国大手代理店に、販売だけでなく、組立、A/S、パーツ在庫まで任せることで、現地で必要な機能を補完

3 **インド人材の活用 (Utilization of India human resources)**

- ・優秀なチャレンジ精神あるインド人材を、グローバルな人材活用の仕組みを介し、アフリカの代理店開拓や(ミドル)マネジメントとして派遣
- ・インド人材がアフリカへ直接出向き、インド開発製品の営業・プロモーションや代理店トレーニングを実施

Bajaj

LG

JCB

Kirloskar

Apollo

Bajaj

LG

JCB

Kirloskar

LG

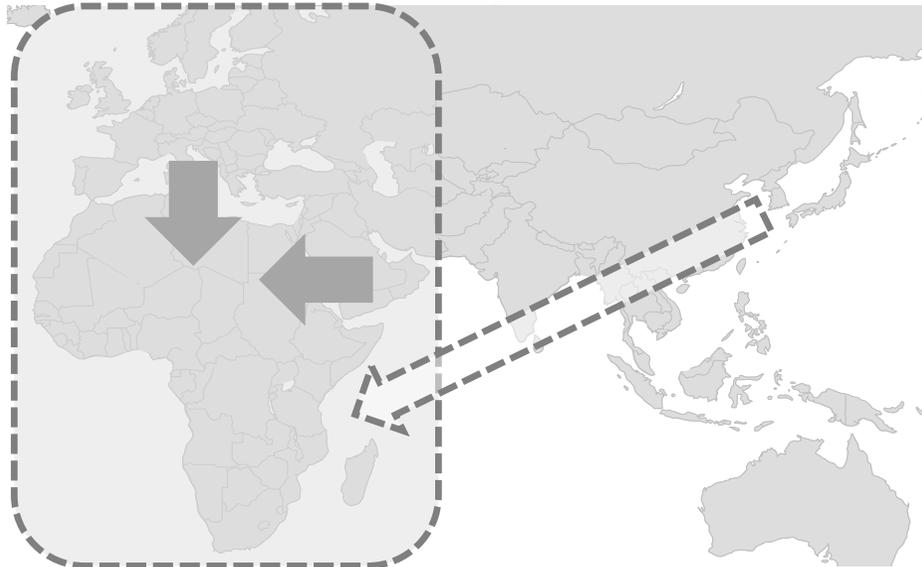
JCB

3.Entry strategies into Africa

**EMEA(欧州 (Europe) ・中東 (ME) ・アフリカ (Africa))という市場の捉え方から、
IMEA(インド (India) ・中東 (ME) ・アフリカ (Africa))へ変更することが有効ではないか**

EMEAによる“縦”のラインから

- ・アフリカ市場は、欧州、中東(ドバイ)拠点からハイエンド向け、北アフリカ・南ア向けに限定して展開
- ・本社からは、BOP向け商品開発をパイロット的に検討するのみ



IMEAによる“横”のラインへ

- ・インド拠点へ商品開発を含む権限・責任を大幅に委譲し、アフリカ・中東展開の司令塔化することで、ボリュームゾーンであるミドルセグメントも攻める
- ・本社は、インド拠点へのガバナンス(ex.商品開発ガイドライン)と、リソース拡充のバックサポートを行う

