

## 第IV部 現地・海外企業の展開状況及び日本企業に与える示唆

### 1. 西部アフリカ 現地企業の展開状況

#### 1) Groupe Velegda .Sarl（ブルキナファソ・食品流通企業）

##### ① 企業概要

Groupe Velegda .Sarl は、ブルキナファソにおいて地場産品を主体とする農産物の卸・輸出事業者である。主要な取扱い品目は、シアナッツ、ハイビスカス、ピーナッツ、カシューナッツ、ゴマ、ホワイトソルガム、コーン、モリンガ、シアバター、豆、コメである。また、豆、トウモロコシ、モリンガについては、自社で生産も行っている。

同社の企業概要について、図表 IV-1 Groupe Velegda .Sarl 企業概要に整理した。

図表 IV-1 Groupe Velegda .Sarl 企業概要

| 企業概要 |                                                                                                                                                                                  | 今後の事業展開ニーズ                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業名  | Groupe Velegda .Sarl                                                                                                                                                             | ■ <u>食品加工事業展開</u><br>➤ シアナッツ、セサミ、ソルガム、ライス等、ローカル産物の加工への関心は高い<br>➤ 欧州向けの輸出需要が高いモリンガの加工も成長性がある。<br>➤ モリンガは栄養価が高く、頭痛等の医薬品にも利用可能<br>➤ 小豆島「オリーブラーメン」のようなものの生産も検討<br><br>■ <u>流通事業展開</u><br>➤ 現在、生鮮物は取扱っておらず、自社倉庫も生鮮物の保存に適していないが、コールドチェーンの技術が手に入れば、生鮮品も取扱いたい |
| 事業概要 | 農産物の生産、卸、輸出                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 設立   | N/A                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 売上高  | 25 billion Franc CFA（≒ 43 億 2,500 万円）                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 従業員数 | 約 100 名（正社員 29 名）                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 展開地域 | ブルキナファソ                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 事業概要 | ■ 食物生産事業：<br>➤ 過去 3 年間に、豆、トウモロコシ等の農作を開始<br>➤ モリンガ生産の大規模農場も保有<br>■ 流通事業：<br>➤ 主に国産農産物を取扱う<br>➤ 倉庫はブルキナファソに 10 箇所以上保有<br>➤ 各港でバイヤーに商品を売却。自社での海外輸出機能は持たない<br>➤ バイヤーは、欧州系、台湾系、中国系が多数 |                                                                                                                                                                                                                                                       |

出所）事業者インタビューより NRI 作成

## ② 事業における特徴及び今後の事業展開ニーズ

取扱産品としては、量ベースでシアバターが、金額ベースでゴマが最大である。特徴的な産品としては、Farine de baobab（バオバブの小麦粉）が挙げられる。カシューナッツ、シアバター等は小規模農家から直接購買している。なお、生鮮物は現在取扱っていない。

輸出港の利用割合は、アクラ港が約 60%、アビジャン港が 30%以上、ロメ港が 10%以下という構成である。アクラ港は、顧客の要請により使用する場合が多いとともに、帰り荷を積める利点もある。

食品加工事業における今後の事業展開については、シアナッツ、セサミ、ソルガム、ライス等の地場産物の加工への関心が高い。欧州向けの輸出需要が高いモリンガの加工も成長性があると考えている。モリンガは栄養価が高く、食品の他に頭痛等の医薬品にも利用可能である。また、小豆島の「オリーブラーメン」のような加工食品の製造も検討している。

流通事業については、現在生鮮物は取扱っておらず、自社倉庫も生鮮物の保存に適していないが、コールドチェーンの技術が手に入れば、生鮮品も取扱いたい意向である。

## 2) Societe DAFANI SA（ブルキナファソ・食品加工企業）

### ① 企業概要

Societe DAFANI SA は、ブルキナファソにおいてマンゴー等の果実の加工・販売を行う国営企業であり、同国における果物加工事業の最大手である。

同社の企業概要について、図表 IV-2 Societe DAFANI SA 企業概要に整理した。

図表 IV-2 Societe DAFANI SA 企業概要

| 企業概要 |                                                                                                                                   | 今後の事業展開ニーズ                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業名  | Societe DAFANI SA                                                                                                                 | <b>■ 生産ラインの技術面・事業計画の指導</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 現行の生産ラインのレビューとより効率的な生産ラインへ指導を希望。</li> <li>➤ その代わり、これまでの原材料の調達ルート等を提供することが可能。</li> </ul> <b>■ 新商品のマーケティング支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新たな飲料のマーケティング指導等をお願いしたい。</li> <li>➤ 売れた場合は、パートナーとして販売・輸出の権利を与えたい。</li> </ul> |
| 事業概要 | マンゴー等のピューレ、ネクターの生産                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 設立   | 2003 年                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 年間生産 | 約 75,000 トン（マンゴー）                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 従業員数 | 約 2,600 名                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 展開地域 | ブルキナファソとその近隣諸国（コートジボワール、ニジェール、トーゴ）への輸出                                                                                            | <b>■ 研究開発支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 殺菌ラボ、適切な加工機器の選定、廃棄ロスを少なくする方法を支援して欲しい。</li> <li>➤ 当然、技術指導料等が発生することは認識している。</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| 事業概要 | <b>■ 食品生産事業：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新鮮なマンゴーの調達</li> <li>➤ 輸出用ネクターの生産・販売</li> <li>➤ 無菌マンゴーピューレの生産</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

出所）事業者インタビューより NRI 作成

## ② 事業における特徴及び今後の事業展開ニーズ

同社は、ブルキナファソのマンゴーや果実の調達をほぼ一手に引き受ける地場大手企業である。最近、2025 年までの長期戦略及びそれに基づく 2016~2018 年の中期計画を策定し、ピューレの生産ラインを倍増、蜜の生産ラインを倍増、生姜とスイバの花の飲料を新規上市、研究開発の強化（ロスを減らす為）等の改革に取り組む予定である。

また、マンゴー以外の他の豊富な原材料の生産・販売の一部を、外部パートナーに任せたい意向も示している。西部アフリカ地域でのプレゼンスと販売・輸出量の多さは同社の大きな特徴であり、これを背景としたマーケティング、技術指導などにおけるパートナーを探索している段階である。

## 3) Hellotractor（ナイジェリア・農機リース企業）

Hellotractor は、ナイジェリアにおける農機リースシステムの運営会社である。アフリカでは、ナイジェリア、ケニア及びガーナにおいて事業を展開している。今後の農業の機械化におけるリースシステムの先駆的な事業者として重要である。企業詳細については、図表 II-36 Hellotractor 社の企業概要及び今後の事業展開及び図表 II-37 Hellotractor 社の事業スキームの概念図を参照されたい。

## 4) Sania（コートジボワール・食品加工企業）

### ① 企業概要

Sania はコートジボワールの地場企業 Sifca のグループ会社であり、主にパームオイル由来の半製品の精製・加工・販売を行っている。Sifca はアフリカで最大の食品グループであり、従業員は約 20,000 名であり、コートジボワール以外にも、ガーナ、ナイジェリア、セネガル等に拠点を有している。

Sania は、パームオイルの原油については、同じく Sifca のグループ会社である Palmci 社から多くを調達している。製品は半製品が主体であり、Nestle 等の最終製品の製造企業に販売している。

同社の企業概要について、図表 IV-3 Sania 企業概要に整理した。

図表 IV-3 Sania 企業概要

| 企業概要 |                                                                                                                                                                                                      | 今後の事業展開ニーズ                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業名  | Sania                                                                                                                                                                                                | <b>■ 生産・加工キャパシティの拡大</b><br>➤ 特に、油の精製能力の向上を目指す。<br>➤ 原料生産、搾油などの能力も向上させたい。<br><b>■ コールドチェーンの需要</b><br>➤ マーガリンについては、製造過程での低温維持及び最終製品の保管・輸送において利用したい。<br><b>■ 販売地域の拡大</b><br>➤ Sifca はアフリカで最大の食品加工グループ。Sania でも製品の販売先を拡大したい。<br>➤ 今後、マリ、ブルキナファソ、セネガル、ガーナ、ナイジェリア、ニジェール、リベリア等が重要市場。 |
| 事業概要 | パームオイルの精製・加工・販売                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 設立   | 2008 年                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 売上高  | 440 million USD (2011 年)                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 従業員数 | 正社員 400 名、臨時雇用 1,000 名                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 展開地域 | コートジボワール                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 事業概要 | <b>■ 食品加工事業：</b><br>➤ 18 の製造ユニット、10 の精製ユニットを保有。<br>➤ 精製能力は、パームオイル 1,500 トン/日。マーガリン 16 トン/日。<br><b>■ 販売事業他：</b><br>➤ 周辺国のマリ、ブルキナファソ、セネガルが主な市場<br>➤ 半製品は Nestle 等の会社に販売。<br>➤ 包装施設も保有し、25 リットルの容器を主に製造 |                                                                                                                                                                                                                                                                               |

出所) 事業者インタビューより NRI 作成

## ② 事業における特徴及び今後の事業展開ニーズ

食品加工が最大の事業だが、生産・販売も行っている。コートジボワールの食品加工事業者としては最大手の一つであり、今後は製造キャパシティや販売先などの更なる拡大を目指している。

コールドチェーンについても関心を有しており、特にマーガリンの製造過程における低温維持及び最終製品の保管・輸送において利用したい意向である。

今後の販売先としては、マリ、ブルキナファソ、セネガル、ガーナ、ナイジェリア、ニジェール、リベリア等、西部アフリカの多くの地域への展開を目指している状況である。

## 2. 東部アフリカ 現地企業の展開状況

本事業において現地企業へのヒアリングを行っているが、そのうち特に日本企業との連携ニーズの強い現地企業を記載している。

### 1) Alpha fine foods（ケニア・食品加工企業）

#### ① 企業概要

Alpha Fine Foods は 1997 年に設立されたケニアの食品加工企業である。売上高は 1000 万ドルであり、50 名の従業員を有している。下記の 2 つのブランドを製造・販売し、現地でのプレゼンスを構築している。

一つ目のブランドは社名が冠されている「Alpha fine Foods」である。生の牛、ラム、鶏、魚、水産物をホテル・レストラン・ケータリング組織・スーパーマーケットに供給している。

加えて、近年においては冷凍食品を含む調理済み食品である「Al's Kitchen」を展開している。ケニアにおいて調理済み食品は一般的でなかったが販売店への地道なプロモーションが功を奏して、現在では多くのスーパーマーケットにおいて Al's Kitchen が陳列されている。

#### ② 事業における特徴

Alpha Fine Foods は販売製品のうち 90%はケニア国内で、残りはルワンダ・タンザニア・ソマリア・南スーダン等東アフリカで消費されている。ケニア・タンザニアには自社の車両で製品を運搬し、その他の国へは第三者輸送業者（自社でキッチン・冷凍設備をもつ）に外部委託している。

また、自社工場は保有しておらず、牛・鶏を契約農家から買い取り、契約加工工場で加工している。現状では外国企業等との提携・資本関係はない。

#### ③ 今後の事業提携ニーズ

同社は日本企業との提携を通じた加工・包装技術の高度化や、タンザニア等他国への拡大、他食品領域への進出に関心が高い。外国企業との提携関係もなく、食肉加工企業や、食品加工企業との幅広い提携の余地が存在していると考えられる。

### 2) Mukwano（ウガンダ・食品加工企業）

#### ① 企業概要

Mukuwano は 1910 年に設立されたウガンダの食品加工企業である。ウガンダを中心に、ブルンジ、ルワンダ、ケニアにも展開しており、1,160 名の従業員を有する。事業としては下記の 5 事業を展開している。

図表 IV-4 Mukuwano の展開事業

|                        |             |
|------------------------|-------------|
| 食用油の製造販売（ひまわり・大豆・パーム油） | 飲料水の製造・販売   |
| 洗剤/パーソナルケア製品の製造販売      | プラスチックの製造販売 |
| 石鹸の製造販売                |             |

出所）Mukuwano へのヒアリング

## ② 事業における特徴

Mukuwano は全工程に ERP パッケージである、SAP を導入する等 IT 導入等経営の近代化に積極的に取り組んでいるほか、食用油の製造販売事業において安定的な原材料調達を実現するために、ピラミッド型の小規模農家の管理体制をとっている。72,000 人の小規模農家から、20-30 人の Producer Organization（生産組織）を組織し、ビジネスマインドを持った 200-350 名の指導農家が組織をまとめている。Mukuwano は指導農家に対して直接実演やコミュニケーションを実施しフィードバックを得ている。

提携関係としてはビル&メリンダゲイツ財団からの資金供与を受けるとともに国際機関と連携し事業を展開している。また、Imperial Bank Kenya 等とともにウガンダ輸出入銀行を合併で設立する等ウガンダ全体の発展に対しても関心を持っている企業である。

## ③ 今後の事業提携ニーズ

同社は日本企業との合併会社設立を通じた事業拡大に関心が強い。畜産・キャッサバ・トウモロコシ・小麦加工事業への進出を求めており、既に大手商社などいくつかの日系企業と提携に関する協議を行っているようである。進出国や、展開事業が幅広いため幅広い提携の余地があると考えられる。

# 3) Inyange Industries（ルワンダ・食品加工企業）

## ① 企業概要

Inyange は 1999 年に設立されたルワンダの食品加工企業であり、500 名の従業員を有する。ミネラルウォーターや、ジュース、牛乳、ヨーグルトの製造・販売を行っている。牛乳は最大で 5000 リットル/日、パッションフルーツ・パイナップルは 40 トン/日、ミネラルウォーターは 60,000 リットル/8 時間生産可能である。

## ② 事業における特徴

Inyange は乳製品の原材料は東部・北西部の様々な酪農家から現地調達ができており、輸入に頼っていない状況である。また、ジュースのパイナップル・パッションフルーツは現地果物を調達しており、オレンジ・アップルは濃縮ジュースを中国・ドイツ・オランダから輸入し、マンゴーはパルプをケニア・インドから輸入している。

ルワンダにおいて牛乳に関しては1社、ミネラルウォーターは3社競合が存在している。  
また、100%ルワンダ資本であり、外国企業からの投資はまだ受けていない。

### ③ 今後の事業提携ニーズ

Inyange は日本企業の技術力を把握した上で、品質管理に関する技術移転や合弁会社設立を通じた共同展開することのニーズが強い。牛乳等の汚染管理や、ヨーグルトの保存期間を延ばすための技術移転や、生産ラインの拡充を求めている。

## 4) ETG（タンザニア・製造/食品加工/輸出入企業）

### ① 企業概要

ETG Group は 1976 年に設立された農産品製造・食品加工・輸出入企業である。タンザニアの他、マラウィ・モザンビーク・ザンビア・南アフリカ・ケニア・ベナン・セネガルに展開し、7,000 名の従業員を有する。ゴマ・ナッツ・肥料等の製造・加工・輸出を行っている。年間生産量は肥料が 150 万トン、ゴマ・カシューナッツが 500 万トンである。

### ② 事業における特徴

ETG は各国に計 40 の工場を有し、様々な作物の 60 の加工ユニットが稼働している。調達先の小規模農家に対しては市場性の高い作物の生産を行うように促し、適宜技術指導を行うことで調達の安定化を図っている。

提携関係としては、スタンダードチャーター銀行や、ランド銀行から出資を受けている。日系企業のうち総合商社と既に取り交を行っており、他の日系総合商社ともゴマに関する提携に向けて議論を実施している。

### ③ 今後の事業提携ニーズ

ETG としては今後のアジアを含めた販路拡大や、取り扱い製品の拡大に向けたパートナーを探している。ゴマに関しては総合商社と提携を模索しているが、展開地域・展開領域が幅広いので、地域と領域の組み合わせで様々な形での提携の検討が可能である。

### 3. 海外企業の展開状況及び日本企業に与える示唆

日本企業のアフリカにおけるフードバリューチェーン構築における参考として欧米・中国・インド系の海外企業におけるアフリカでの展開状況の調査を行い、そこから導き出される成功のポイント等について文献・現地調査等から分析を行い、示唆を抽出した。

#### 1) 欧米企業の状況

##### ① ネスレ

##### (1) 事業概要

ネスレは1866年に設立されたスイス本社の子会社である。ネスカフェ・キットカット等の食品・飲料事業を展開している。2015年の売上高は9兆8000億円であり、連結で339,000名の従業員を有する。下記にてネスレのアフリカにおける事業の概要を記載している。

図表 IV-5 Nestle のアフリカにおける事業概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| アフリカ展開地域       | アルジェリア、アンゴラ、ベナン、ブルキナファソ、カメルーン、チャド、コンゴ、コートジボワール、エジプト、ガボン、ガーナ、ケニア、モーリシャス、モロッコ、モザンビーク、ナイジェリア、セネガル、南アフリカ、チュニジア、ザンビア                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 主なアフリカ関連事業展開年表 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1957 年 ネスレ製品（チョコレート、ミルク等）の輸入ビジネスをガーナで開始</li> <li>■ 2001 年 アフリカの栄養問題に取り組むために南アに Nestle Nutrition Institute Africa を開設</li> <li>■ 2003 年 ガーナの Tema 工場に中央配送センターを設立</li> <li>■ 2004-2005 年 ガーナ工場のココア飲料の生産能力向上のために 1300 億セディを投資</li> <li>■ 2009 年 コートジボワールに農業、原料、伝統的なアフリカ食材の R&amp;D センターを開設。キャッサバ、トウモロコシ、コーヒーなど農産物の改良研究を通じた生産性向上</li> <li>■ 2015 年 ナイジェリアにおいて飲料水工場を稼働。ナイジェリア政府は長期ローンを付与。</li> </ul> |

出所) Nestle ホームページ、各種公開資料

##### (2) アフリカにおけるフードバリューチェーン関連事業概要

Nestle のアフリカにおける事業展開の特徴としては下記の3点があげられる。

### 1. 食品事業の「社会アジェンダ化」により政府・国際機関との連携・協力を確保

Nestle は国連ミレニアム開発目標「MDGs」の「極度の貧困の削減」に貢献するために食品サプライチェーンの付加価値向上による所得向上と、栄養不良の改善、乳幼児死亡率の低減等の課題にビジネスとして取り組んでいる。

その実現のためにアフリカの栄養問題に関わる国際会議に参加し、他国際機関との関係構築を実施するとともに、自社が主体となって国際組織も立ち上げている。Nestle がユニリーバ・ダノンとともに食品のサプライチェーンに関わるステークホルダーを巻き込んだ農業の世界的発展に取り組む「持続的な農業イニシアチブ」を設立している。持続的な農業イニシアチブは、(1) 持続的な農業実現に向けたキャパシティビルディング、(2) 持続的な農業実現に向けたステークホルダー間のカンファレンスの開催を行っている。

### 2. 現地農家とのネットワーク構築・生産支援により調達を安定化

南スーダンでは、小規模農家(500 軒/今後は1万5000軒に増加予定)と提携し南スーダン産のコーヒー豆のみを使用したブランドを立ち上げるとともに、現地コーヒー農家に対して農業技術近代化に向けた技術提供を実施している。

### 3. 大規模流通・販売チャネル構築、ニーズ把握

食品製造後の物流拠点までの大規模流通網構築に関しても2003年ガーナのテーマ工場に中央配送センターを設立するなど高度化に取り組んでいる。加えて、現地販売代理店を活用し極小店舗(伝統的流通)にまで及ぶ販売網・流通網を形成している。同社のアフリカにおける40%の製品配送は自転車により実施されている。

また、2009年にコートジボワールに農業、原料、伝統的なアフリカ食材のR&Dセンターを開設しキャッサバ、トウモロコシ、コーヒーなど農産物の改良研究を通じた生産性向上を図るなど現地展開に向けたR&D投資を積極的に行っている。

## ② ダノン

### (1) 事業概要

ダノンは1919年に設立されたフランス本社の食品加工企業である。ヨーグルト、ミネラルウォーター、シリアル等の加工食品を製造販売している。2015年の連結売上高は2兆8,705億円であり、連結で100,000名の従業員を有する。下記にてダノンのアフリカにおける事業の概要を記載している。

図表 IV-6 ダノンのアフリカにおける事業概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| アフリカ展開地域       | 南アフリカ、ガーナ、ナイジェリア、トーゴ、ブルキナファソ、ベナン、コートジボワール、ケニア、モロッコ                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 主なアフリカ関連事業展開年表 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1988 年 牛乳業界南ア最大手のクローバー社との合弁でダノンクローバー社を設立</li> <li>■ 2010 年 南ア合弁会社ダノンクローバーを完全子会社化</li> <li>■ 2012 年 モロッコ乳業大手 Central Laitiere の株式を一部取得</li> <li>■ 2013 年 西アフリカで冷凍乳製品の販売を行っている Fan Milk の株式 49%を取得</li> <li>■ 2014 年 ケニア乳業大手 Brookside Dairy の株式 40%を取得</li> <li>■ 2014 年 モロッコ乳業大手 Central Laitiere の株式を完全子会社化</li> </ul> |

出所) ダノンホームページ、各種公開資料

## (2) アフリカにおけるフードバリューチェーン関連事業概要

ダノンのアフリカにおける事業展開の特徴としては下記の 3 点が挙げられる。

1. 現地の社会問題を解決する基金の設立により国際機関・政府との連携・協力を確保している。

ダノンは 2007 年「ダノンコミュニティーズ基金」を設立し、世界の貧困・栄養の問題解決を目指すソーシャルビジネスへの支援を実施している。下記に代表的なダノンコミュニティーズ基金で実施しているプロジェクトを記載している。

図表 IV-7 ダノンコミュニティーズ基金が支援する主なプロジェクト

| カテゴリ           | プロジェクト名                       | 国       |
|----------------|-------------------------------|---------|
| 飲み水のアクセスのための事業 | 1001 Fontaines                | カンボジア   |
|                | Naadi Community Water Service | インド     |
|                | El Alberto                    | メキシコ    |
| 子供を対象とする栄養補給事業 | Grameen Danone Foods          | バングラデシュ |
|                | JITA                          | バングラデシュ |
|                | La Laiterie du Berger         | セネガル    |
|                | Lamateki                      | セネガル    |

出所) JETRO

2. 積極的な段階的 M&A の活用による短期間でのアフリカ事業拡大の実現

ダノンは 1 段階目としてマイノリティ出資や、合弁会社の設立を実施し、数年経過し関

係性構築、もしくは事業が軌道に乗った段階で 2 段階目として完全子会社化する方法で各国の主要プレーヤーを傘下に収め急拡大を実現している。ダノンが実施している主なアフリカにおける買収・出資案件を下記に示した。

図表 IV-8 ダノンのアフリカにおける買収・出資事例

| 実施年    | 対象企業                        | 備考                                       |
|--------|-----------------------------|------------------------------------------|
| 2010 年 | クローバー（南ア・乳業大手）              | 1988 年に合弁会社設立し、2010 年に完全子会社化             |
| 2013 年 | Fan Milk（ガーナ・冷凍乳製品）         | ガーナ、ナイジェリア、トーゴ、ブルキナファソ、ベナン、コートジボワールで事業展開 |
| 2014 年 | Central Laitiere（モロッコ・乳業大手） | 2012 年株式の一部を取得し、2014 年に完全子会社化            |
| 2014 年 | Brookside Dairy（ケニア・乳業大手）   | 株式 40%を取得                                |

出所）ダノンホームページ、各種公開資料

## 2) 中国企業の状況

### ① 西部・東部アフリカに進出する中国系企業の動向

近年の中国系企業のアフリカ進出は著しく、農業・食品分野における企業も多く進出している。以下、海外投資する中国企業の公開データベースである「知企業」に基づき、中国商務部「境外投資報告」に登録のある、西部アフリカ及び東部アフリカに事業展開する中国系企業を、図表 IV-9 西部アフリカに進出する農業・食品関連中国系企業及び図表 IV-10 東部アフリカに進出する農業・食品関連中国系企業に、それぞれ整理した。

図表 IV-9 西部アフリカに進出する農業・食品関連中国系企業

| # | 投資先    | 親会社名           | 現地法人名        | 投資時期      | 資本金<br>(万人民币) | アフリカにおける事業概要                                               |
|---|--------|----------------|--------------|-----------|---------------|------------------------------------------------------------|
| 1 | ナイジェリア | 江蘇無錫太湖可可食品有限公司 | 開元可可制品工業有限公司 | 2016/6/2  | N/A           | カカオ豆、カシューナッツ、キャンサバ、キャンディー、スナック、木材、金属等の関連産業の生産・貿易           |
| 2 | ナイジェリア | 河南三農生態産業有限公司   | 鷹龍国際集団有限公司   | 2015/6/29 | 1,000         | 総合的農業開発、技術サービス、ワンストップの生産と販売の貯蔵及び処理；オートバイの組立販売、飲料、精製水の生産・販売 |
| 3 | ナイジェリア | 緑田機械股份有限公司     | 緑田尼日利亜有限公司   | 2014/11/7 | N/A           | 農業機械、内燃エンジン、発電機、発電機セット、洗浄装置、庭機器、ポンプ、植物保護機械、建設機械の輸入と輸出貿易事業  |

| #  | 投資先    | 親会社名           | 現地法人名               | 投資時期       | 資本金<br>(万人民元) | アフリカにおける事業概要                                                    |
|----|--------|----------------|---------------------|------------|---------------|-----------------------------------------------------------------|
| 4  | ナイジェリア | 栄成市遠洋漁業有限公司    | 安琪漁業有限公司            | 2014/6/10  | 1,050         | 養殖、深海漁業、トローリング、漁船エージェント、漁獲物販売、農産物の貿易事業                          |
| 5  | ナイジェリア | 栄成市海洋漁業有限公司    | 太陽昇漁業有限公司           | 2014/4/2   | 3,000         | 漁業資源開発、漁業基地建設、埠頭、冷蔵設備、船舶修理施設の建設・管理、漁業、貿易                        |
| 6  | ナイジェリア | 浙江宝地農業発展有限公司   | 浙江宝地農業発展有限公司尼日利亚办事处 | 2012/3/26  | 1,000         | 情報収集、商品販促、カスタマーサービス・アフターサービス                                    |
| 7  | ナイジェリア | 山東科塞基農控股有限公司   | 科塞怡銳（尼日利亚）有限公司      | 2011/12/9  | 4,000         | 輸出入貿易                                                           |
| 8  | ナイジェリア | 湖南世旭食品有限公司     | 亜美西非有限公司            | 2011/10/12 | 200           | 食品、調味料の生産、加工、販売                                                 |
| 9  | ナイジェリア | 寧波銅銭橋食品開発有限公司  | 尼日利亚海盛食品有限公司        | 2010/10/19 | 188           | 総合貿易事業                                                          |
| 10 | ナイジェリア | 安徽金三角重工機械有限公司  | 金三角集団自貿区公司          | 2009/11/27 | N/A           | 鋼部品および付属品の生産、インスツール、肥料機器、鉱山機械設備の製造、販売、メンテナンス                    |
| 11 | ナイジェリア | 楽亭県燕南農具廠       | 飛躍埃米爾農具有限公司         | 2009/8/10  | 1,000         | トロリー、スチールシャベル等の農具の生産・販売                                         |
| 12 | ナイジェリア | 安徽鴻匯食品（集団）有限公司 | 現代健康食品有限公司          | 2008/4/8   | 10,128        | 養蜂、蜂蜜製品の加工・販売、木材、家具の生産・販売、その他の関連製品の貿易                           |
| 13 | ガーナ    | 栄成市海洋漁業有限公司    | 栄成漁業（加納）有限公司        | 2015/10/10 | 3,000         | 漁業、貿易サービス、漁船及び設備のメンテナンス、 SHIPPING・船舶エージェント、漁業関連投資、水産品加工・販売、魚網生産 |
| 14 | ガーナ    | 寧波銅銭橋食品開発有限公司  | 加納 L79 公司           | 2015/9/1   | 188           | 食品卸・小売（貿易）                                                      |
| 15 | ガーナ    | 山東中魯海延遠洋漁業有限公司 | 来福漁業有限公司            | 2015/1/29  | 5,400         | 漁業                                                              |
| 16 | ガーナ    | 中国水産有限公司       | 中加漁業有限公司            | 2014/9/25  | 55,609        | 水産物貯蔵、加工、貿易                                                     |
| 17 | ガーナ    | 中国水産総公司        | —                   | 2014/7/10  | 28,609        | —                                                               |
| 18 | ガーナ    | 栄成市海洋漁業有限公司    | 商業帝国有限公司            | 2014/5/15  | 3,000         | 漁業プロジェクト投資、海洋漁業、水産物の加工・販売、船舶ドック・修理、魚網生産、貿易サービス                  |
| 19 | ガーナ    | 益陽華誠機械制造有限公司   | 艾克斯加納有限公司           | 2013/10/30 | 80            | 農業機械の生産・貿易・販売                                                   |
| 20 | ガーナ    | 江西裕昇食品有限公司     | 裕昇加納有限責任公司          | 2013/8/16  | 1,006         | 農産物の生産・加工・販売・貿易、自動車タイヤリサイクル、販売                                  |
| 21 | ガーナ    | 内蒙古潘胖食品有限責任公司  | 加納全球精英有限公司          | 2013/6/19  | 5,000         | 一般商品取引・貿易                                                       |
| 22 | ガーナ    | 深圳海王食品有限公司     | 海王国際（加納）有限公司        | 2012/12/6  | 2,530         | 医薬品、健康食品、日用品の販売・貿易業務                                            |
| 23 | ガーナ    | 山東省水産企業集団総公司   | 非洲—山東有限公司           | 2012/7/5   | 38,000        | 漁業                                                              |
| 24 | ガーナ    | 鄒城県青福食品有限公司    | 李佳有限公司              | 2010/5/26  | N/A           | 中華飲食サービス                                                        |

| #  | 投資先      | 親会社名            | 現地法人名            | 投資時期      | 資本金<br>(万人民元) | アフリカにおける事業概要                                |
|----|----------|-----------------|------------------|-----------|---------------|---------------------------------------------|
| 25 | ガーナ      | 大連海陸豊遠洋漁業開発有限公司 | 加納海陸豊漁業投資公司      | 2005/2/1  | 515           | 漁業、養殖、ボートレンタル、漁業技術・管理サービス、漁業関連製品の貿易         |
| 26 | コートジボワール | 山東万思頓農業産業園有限公司  | 科特迪瓦東方農業股份有限公司   | 2013/2/7  | N/A           | 農産品の買取、加工、貿易                                |
| 27 | ベナン      | 福州百洋海味食品有限公司    | 福州百洋海味食品（貝寧）有限公司 | 2016/5/11 | 3,829         | 未公開                                         |
| 28 | ベナン      | 広水市涂氏農業開発有限公司   | 涂氏（貝寧）商貿綜合有限責任公司 | 2011/4/29 | 418           | 日用雑貨、工芸品、繊維製品、農産品、車両機械部品、建築材料金属工具等の貿易及び卸・小売 |
| 29 | ベナン      | 広東省農墾集团公司       | 粵墾国際（貝寧）有限公司     | 2007/1/22 | 229,517       | 食用アルコールの生産・販売                               |

出所）知企業（中国商務部「境外投資報告」に登録のある企業のみ）

図表 IV-10 東部アフリカに進出する農業・食品関連中国系企業

| #  | 投資先   | 親会社名             | 現地法人名              | 投資時期       | 資本金<br>(万人民元) | アフリカにおける事業概要                                                                                                |
|----|-------|------------------|--------------------|------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | ケニア   | 天津機械進出口有限公司      | 天津機械肯尼亞公司          | 2014/05/19 | 5,095         | 農具・金属製品の販売                                                                                                  |
| 2  | ケニア   | 臨沂市四方機械制造有限公司    | 沃特工業制造有限公司         | 2011/05/09 | 700           | 機械、溶接材料、農業機械の生産・組立・販売、トレーニングサービス、貿易                                                                         |
| 3  | タンザニア | 江蘇和諧彩虹遠洋漁業開発有限公司 | 桑給巴爾和諧彩虹遠洋漁業開発有限公司 | 2016/03/18 | N/A           | 遠洋漁業、水産品、機械電気製品、漁業関連物資の販売及び貿易・貿易代理サービス                                                                      |
| 4  | タンザニア | 江蘇海企聯発農業発展有限公司   | 海聯農業発展（坦桑尼亞）有限公司   | 2016/03/14 | N/A           | 綿花・トウモロコシの栽培・種子開発、栽培・研究開発に必要な物資・材料、機械設備・部品、技術の貿易                                                            |
| 5  | タンザニア | 青島紅熙遠洋漁業有限公司     | 青島紅熙遠洋漁業有限公司       | 2015/06/18 | N/A           | 遠洋漁業、漁船メンテナンス・建造、包装材料の生産・加工、倉庫保管サービス、土塁エンジ、建物エンジ・建設、港湾エンジ、投資・物流情報サービス、水産品の加工・卸、漁具の生産・販売、舶用機器の生産・販売、貨物・技術の貿易 |
| 6  | タンザニア | 江蘇傑龍農産品加工有限公司    | —                  | 2014/09/05 | 3,000         | 食用植物油、コットンリンターの加工・販売、貨物貿易                                                                                   |
| 7  | タンザニア | 石家庄市北水佳合商貿有限公司   | 北水佳合（坦桑尼亞）商貿有限公司   | 2014/08/14 | N/A           | 水産、牧畜、養殖、貿易                                                                                                 |
| 8  | タンザニア | 福建省天海遠洋漁業有限公司    | 福建天海（桑給巴爾）漁業有限公司   | 2014/07/08 | 8,000         | 水産品の販売・加工・研究開発                                                                                              |
| 9  | タンザニア | 新余市仙女湖緑色食品開発有限公司 | 中坦田園發展公司           | 2014/03/31 | 50            | 農業生産、家禽・家畜飼育、販売                                                                                             |
| 10 | タンザニア | 寧波海世食品有限公司       | 海世国際投資有限公司         | 2013/08/15 | 1,000         | 農業エージェント、協力、貿易、生産、輸送、貿易・投資関連事業                                                                              |
| 11 | タンザニア | 聊城市運昌双動力機械有限公司   | 運昌機会加工及貿易有限公司      | 2013/01/30 | N/A           | 農業機械および設備、鉄鋼、自動車部品、医薬品の貿易                                                                                   |

| #  | 投資先   | 親会社名           | 現地法人名               | 投資時期       | 資本金<br>(万人民元) | アフリカにおける事業概要                                                                  |
|----|-------|----------------|---------------------|------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | タンザニア | 中非農業投資有限責任公司   | 中国農墾（集団）総公司坦桑尼亞有限公司 | 2010/12/20 | 100,000       | サイザル麻、サイザル繊維製品の栽培・加工・販売                                                       |
| 13 | ウガンダ  | 新疆五征綠色農業發展有限公司 | 五征東非（烏干達）農業發展有限公司   | 2016/03/17 | N/A           | 食料、果実、野菜、花卉、薬材作物の近代的デモンストレーション栽培・繁殖・販売・加工・貿易、牧畜、家禽の飼育・加工・販売、近代農業技術。農機展示・研修・販売 |
| 14 | ウガンダ  | 四川友豪恒遠農業開發有限公司 | 科虹（烏干達）実業有限公司       | 2015/03/16 | N/A           | 農業・園芸関連種子、繁殖、農産物の加工、土地の統合改善、種子、苗、農業や他のアグリビジネスと農業金融及び附属サービス                    |
| 15 | ウガンダ  | 河北漢和農業科技有限公司   | 漢和（烏干達）農場有限公司       | 2011/02/28 | N/A           | 農作物、森林植林、家畜の飼育や他の農業生産、マーケティング、農機アセンブリ生産・販売、農業副産物加工・販売・貿易                      |
| 16 | ウガンダ  | 天津機械進出口有限公司    | 天津機械烏干達有限公司         | 2009/10/30 | 5,095         | 農業手工具、機械電機製品の貿易                                                               |
| 17 | ウガンダ  | 安徽長江農業機械有限責任公司 | 長江拖拉機烏干達有限公司        | 2007/12/10 | 6,000         | トラクター及びその他農機の研究開発・アセンブリ・販売及び関連製品の貿易                                           |

出所）知企業（中国商務部「境外投資報告」に登録のある企業のみ）

西部アフリカと東部アフリカを比較すると、進出企業数・規模ともに、西部アフリカへの事業展開がより活発である。西部アフリカでは、ナイジェリア及びガーナが主要な進出先である。農機や加工食品の販売に従事する事業者が増加傾向であり、遠洋漁業の事業者の進出が多いのも特徴的である。

## ② 特徴的な中国系企業の概要

以下、アフリカで食品関連事業を展開する中国企業の中で特徴的な企業について、西部アフリカを中心に4社選定し、概要を整理した。

### 1. 山東科賽基農控股有限公司

山東科賽基農控股有限公司は2008年に設立され、農作物種子・農機の販売、化学肥料・農業用品の小売、農業化学技術開発等の事業を展開している。アフリカ事業では、2011年にナイジェリアに子会社を設立し、種子・農機・農業資材の販売事業を展開している。

同社の概要については、図表 IV-11 山東科賽基農控股有限公司 企業概要に整理した。

図表 IV-11 山東科賽基農控股有限公司 企業概要

| 企業概要 |              | アフリカでのフードバリューチェーン展開 |
|------|--------------|---------------------|
| 企業名  | 山東科賽基農控股有限公司 |                     |

|              |                                                                                                                                                                             |                                                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業概要         | 農作物種子・農機の販売、化学肥料・農業用品の小売、農業化学技術開発                                                                                                                                           |  |
| 設立           | 2008 年                                                                                                                                                                      |                                                                                     |
| 資本金          | 4,000 万人民币元                                                                                                                                                                 |                                                                                     |
| 展開地域         | ナイジェリア                                                                                                                                                                      |                                                                                     |
| アフリカにおける事業概要 | <p>■ 2011 年 12 月、ナイジェリアに「科賽怡銳尼日利亜公司」設立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 貿易事業、市場調査、自社製品の宣伝・拡販事業を展開</li> <li>➤ また、現地で土地を賃借し、稲、トウモロコシ、大豆などの主要作物の実証実験を実施</li> </ul> |                                                                                     |

- 2012 年、ナイジェリアに子会社を設立し、種子・農機・農業資材を販売
- 自社製品を用いた主要作物の実証実験を実施し、現地の農作における肥料利用の普及活動を行う
- 上記の活動や、市場調査・広告活動により、「EAGROW」は現地で人気のブランドとして定着

出所) 各種公開情報より NRI 作成

同社は、現地の農業生産性向上の需要に応える事業の展開を行っている。西アフリカ諸国は農業国であり、特にナイジェリアでは経済成長の軸足を資源開発から農業へ移行しつつある。農業生産性の向上はこうした諸国の重要課題であり、高品質の種子・農機・肥料等へのニーズは高い。

肥料等の農業資材の普及に伴う市場拡大は、肥料等の農業資材の普及が十分に進んでいない西アフリカ諸国においては、今後の新たな市場として将来性が高い。

また、実証実験等を通じた製品認知度の向上も同社の重要な施策である。同社は市場調査・広告活動に加え、現地での実証実験により、製品の認知度向上に成功し、「EAGROW」は現地で人気のブランドとして定着した。

## 2. 安徽鴻匯食品（集団）有限公司 企業概要

安徽鴻匯食品（集団）有限公司は 1999 年に設立され、蜂蜜製品の生産・加工・販売、不織布衛材、林業、水産品養殖、花卉栽培、冷凍貯蔵など、農林水産関連事業・軽工業等を幅広く展開している。

アフリカ関連事業では、2010 年にナイジェリアにおいて、既に同国に進出していた中国系企業「尼日利亜董氏集団聯合」と合併で子会社を設立し、養蜂、蜂蜜製品の生産・加工・販売事業を開始した。なお、尼日利亜董氏集団聯合は、1968 年にナイジェリアに中国系企業として初めて進出した大手製造事業者であり、同国における高いプレゼンスを有している。

安徽鴻匯食品（集団）有限公司の概要については、図表 IV-12 安徽鴻匯食品（集団）有限公司 企業概要に整理した。

図表 IV-12 安徽鴻匯食品（集団）有限公司 企業概要

| 企業概要         |                                                                                                                                                                                                                            | アフリカでのフードバリューチェーン展開                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業名          | 安徽鴻匯食品（集団）有限公司                                                                                                                                                                                                             |  <p>■ 2012 年、ナイジェリアに子会社を設立し、種子・農機・農業資材を販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 製品の主要な販売先は欧米諸国</li> <li>➢ 共同出資者の尼日利亚董氏集团聯合は、1968 年にナイジェリアに中国系企業として初めて進出。各種製造業に従事。従業員は約 15,000 名</li> </ul> <p>■ 養蜂のデモンストレーション基地を 2 ヶ所保有</p> |
| 事業概要         | 蜂蜜製品の生産・加工・販売、不織布衛材、林業他                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 設立           | 1999 年                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 資本金          | 10,128 万人民币元                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 展開地域         | ナイジェリア                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| アフリカにおける事業概要 | <p>■ 2010 年 10 月、ナイジェリアに、「尼日利亚董氏集团聯合」と合併で「現代健康食品有限公司」設立（資本 300 万ドル、株式 48% 保有）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 養蜂、蜂蜜製品の生産・加工・販売事業を展開</li> <li>➢ 「安徽鴻匯蜜源示範（デモンストレーション）基地」及び「非洲尼日利亚国際標準化養蜂生産示範園基地」を保有</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

出所）各種公開情報より NRI 作成

既にナイジェリアでプレゼンスを有していた中国系企業との合併による事業展開は、同社の特徴の一つである。参入障壁の高い西部アフリカにおいて新規事業を展開する際には、同社のように既に現地に進出している企業との合併による事業展開も有力な選択肢である。

また、西部アフリカ諸国の生産基地としての活用も、同社の事業の特徴である。同社はナイジェリアで生産した製品の多くを欧米諸国に輸出している。西部アフリカは欧米市場に地理的に接近しており、品目によっては生産拠点としての利用可能性も検討の余地がある。

### 3. 広東省農墾集团公司

広東省農墾集团公司は 1951 年に設立され、農業（天然ゴム、サツマイモ、砂糖及びその他南アジア熱帯農業）、林業・漁業・畜産業への投資等の事業を展開する、農林水産業における中国の大手事業者である。アフリカの他には、マレーシア、ベトナム、タイ、カンボジアにおいても拠点を有している。

アフリカ事業では、2005 年にベナンに子会社を設立し、主にキャッサバ由来の食用、医療用アルコールの製造・販売事業を展開している。また、同社は現地人を雇用したキャッサバ生産や、種子・栽培のデモンストレーション施設の運営も行っている。

広東省農墾集团公司の概要については、図表 IV-13 広東省農墾集团公司 企業概要に整理した。

図表 IV-13 広東省農墾集团公司 企業概要

| 企業概要         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | アフリカでのフードバリューチェーン展開                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 企業名          | 広東省農墾集团公司                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <div>生産 → 加工 → 流通 → 消費</div>                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |
| 事業概要         | 農業（天然ゴム、サツマイモ、砂糖及びその他南アジア熱帯農業）、林業・漁業・畜産業への投資                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ベナンに現地法人を設立し、キャッサバ由来のアルコール製品聖像・販売事業を展開 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 製品の主要な販売先はベナン及び周辺国（ECOWAS 及び UEMOA 諸国への販売ライセンス保有）</li> </ul> </li> <li>■ 現地中北部の貧困地域の農民 1 戸を動員し、キャッサバを栽培</li> <li>■ 「木薯良種中心（キャッサバ良種センター）」、「種植示範園（栽培デモンストレーション園）」を建設</li> </ul> |  |  |  |
| 設立           | 1951 年                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| 資本金          | 229,517.08 万人民币元                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| 展開地域         | ベナン                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| アフリカにおける事業概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2005 年 1 月、ベナンに「粵墾国際（貝寧）有限公司」設立 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 中国駐在員 9 名、現地従業員 50 名強、投資額 300 万米ドル</li> <li>➢ 食用、医療用アルコール 3,000 m<sup>3</sup>、白酒・保健酒 1,000 トンを生産。産品をベナン及び周辺国へ販売</li> </ul> </li> <li>■ 現地農民を動員したキャッサバ栽培</li> <li>■ 種キャッサバの種子・栽培のデモンストレーション施設の建設</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |

出所）各種公開情報より NRI 作成

同社はベナンにおいて、キャッサバの加工工程に従事している。西部アフリカの主要農産物の一つであるキャッサバの加工工程への支援・参入ニーズは大きい。また、ベナンでは食用・医療用アルコールが不足しており、キャッサバの加工品としての需要は大きい。なお、ナイジェリアではキャッサバのパンへの加工も行われている。

また、現地貧困住民の農業雇用も同社事業の特徴である。広東省農墾集团公司は、ベナン中北部貧困地域の農民をキャッサバ栽培に動員し、現地から雇用創出事業の一つとして評価を受けている。

#### 4. 寧波銅銭橋食品開発有限公司

寧波銅銭橋食品開発有限公司は 2006 年に設立され、トマト製品・野菜果実飲料の製造・販売事業を展開している。アフリカでは、2008 年にナイジェリア法人を、2015 年にガーナ法人を設立し、自社製品の販売事業を行っている。

寧波銅銭橋食品開発有限公司の概要については、図表 IV-14 寧波銅銭橋食品開発有限公司 企業概要に整理した。

図表 IV-14 寧波銅銭橋食品開発有限公司 企業概要

| 企業概要         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | アフリカでのフードバリューチェーン展開                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 企業名          | 寧波銅銭橋食品開発有限公司                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <div>生産</div> <div>加工</div> <div>流通</div> <div>消費</div>                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| 事業概要         | トマト製品・野菜果実飲料の製造・販売                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>■ ナイジェリア、ガーナに貿易・販売の子会社を保有し、アフリカ諸国へ自社製品を販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 尚、2016 年の 1-2 月の同社製品の対アフリカ輸出は 1352 トン／176 万ドル。前年の同期に比べそれぞれ 170％／264％増</li> <li>➤ 余姚市（寧波市）産トマトの約 30％をアフリカに輸出</li> </ul> <p>■ 2015 年設立のガーナの子会社では、製品の小売にも従事</p> |  |  |  |
| 設立           | 2006 年                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| 資本金          | 188 万人民元                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| 展開地域         | ナイジェリア、ガーナ、ベナン、南アフリカ、エジプト等 10 カ国                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| アフリカにおける事業概要 | <p>■ 2008 年、ベナンで開催された中国商品展でトマトペーストを出展</p> <p>■ 2010 年 10 月、ナイジェリアに「尼日利亚海盛食品有限公司」設立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 総合貿易事業を展開</li> </ul> <p>■ 2015 年 9 月、ガーナに「加納 L79 公司」設立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 食品の卸・小売、輸出入業務を展開</li> </ul> <p>■ トマトペースト、冷凍野菜、唐辛子、蜂蜜等の製品をアフリカ 10 カ国に販売</p> |                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |

出所）各種公開情報より NRI 作成

同社ビジネスの特徴は、現地におけるトマトの加工ニーズに訴求した事業展開である。特にナイジェリア、ベナン、ガーナ、アルジェリア、リビア等の国ではトマトペーストに対する需要が増加している。

同社は現在アフリカ現地法人における加工事業は行っていないが、西アフリカ諸国では生産されるトマトのペースト・ジュースへの加工ニーズが高まっており、食品加工企業にとっては、今後の事業展開も検討され得る。

同社のアフリカ事業展開のもう一つの特徴として、同社のベナンにおける中国商品展への出展が、対アフリカ輸出拡大の誘引の一つとなったことが挙げられる。日本企業にとっても、商品展等を通じた製品の宣伝・拡販は重要な販促手段と考えられる。

### 3) インド企業の展開状況

以下にアフリカに展開している代表的なインド系企業についてまとめた。

#### ① Madhvani Group

##### (1) 企業概要

Madhvani Group は 1914 年に設立されたウガンダの複合事業財閥である。砂糖・紅茶・バラ・花製造や、ホテル・観光等を手がけている。ウガンダ、ルワンダ、南スーダン、タンザニア、中東、インド、北米に展開しており、15,000 名の従業員を有する。

グループの創始者 Muljibhai Madhvani が、インド人投資家の先駆者として 20 世紀初頭にウガンダへ渡り、Madhvani 財閥を設立した。同氏が亡くなるまでに Madhvani 一族は、カキラ・シュガー・ワークス、茶農園、サトウキビ農園、学校、大学、娯楽施設を所有し、Madhvani 財閥はウガンダの輸出量の約 10%を占めていた。

しかし、1970 年代に Madhvani 一族は当時の独裁者イディ・アミンによってウガンダから国外追放となり、国営化された一族の事業はアミンの失政により消滅寸前になった。しかし、1985 年、一族はウガンダに戻り事業を復活・再生させ、新しい事業を立ち上げ財閥を再興した。

現在 Madhvani は下記のグループ企業を通じて複数の事業を展開している。

図表 IV-15 Madhvani Group の展開事業と、当該領域を展開するグループ企業

| 展開事業        | グループ企業                      |
|-------------|-----------------------------|
| 砂糖の製造・販売 事業 | Kakira Sugar                |
| 紅茶の製造・販売 事業 | Nwera/Nakigalala Tea Estate |
| バラの栽培・販売 事業 | Kajjansi Roses              |
| 花きの栽培・販売 事業 | Chrysanthemums              |
| 石鹸の製造・販売 事業 | Kakira soap                 |
| 梱包 事業       | East African packaging      |
| ホテル・観光 事業   | Mweya Safari Lodge          |
| ソフトウェア 事業   | Software applications       |

出所) Madhvani グループホームページ、各種公開資料

##### (2) アフリカにおけるフードバリューチェーン関連事業概要

Madhvani Group の事業展開の特徴は下記の 2 点である。

#### 1. 世界銀行等の国際金融機関の積極的な活用

Madhvani グループで砂糖製造・販売を実施している **Kakira Sugar** は世界銀行や、オランダ開発銀行、東アフリカ開発銀行等の国際・外資系金融機関のファイナンスを積極的に活用し、事業拡大を実現している。

#### 2. 現地状況に応じた従業員支援・ロイヤリティ強化

Madhvani グループの従業員のために無料で利用できる教育機関・住居・健康保険を整備している。従業員のロイヤリティ強化とともに、十分に教育機関のないアフリカの社会課題の解決を実現している。

### ② Dufil Group

#### (1) 事業概要

Dufil Group は 1995 年に設立されたナイジェリアの食品加工企業である。Indomi Noodle / Minimie Noodle (即席麺)、Power pasta (パスタ)、Power oil (調理油)、Minimie Chinchin (スナック)、等をナイジェリアで製造・販売している。下記にて Dufil のアフリカにおける事業の概要を記載している。

図表 IV-16 Dufil のアフリカにおける事業概要

| アフリカ展開地域       | ナイジェリア                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主なアフリカ関連事業展開年表 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 1995 年：インドネシア系 Salim グループと、インド系 Tolaram(本社シンガポール)の合弁会社として設立し、Indomi Noodle(即席麺)の発売を開始</li><li>■ 2008 年：調味料事業を開始</li><li>■ 2012 年：Power Pasta(パスタ)発売</li><li>■ 2013 年：Power Oil(調理油)発売</li><li>■ 2014 年：Minimie Chinchin (スナック) 発売</li><li>■ 2015 年：Minimie Noodle (即席麺) 発売</li></ul> |

出所) Dufil ホームページ、各種公開資料

#### (2) アフリカにおけるフードバリューチェーン関連事業概要

Dufil の事業展開の特徴は下記の 2 点である。

#### 1. 現地で認知度のある既存ブランドを土台とした事業展開

Indomi Noodle は以前からナイジェリアで輸入ベースである程度の知名度があり、その知名度を生かして積極的な工場投資を実施し販売することで一気に需要拡大を取り込んでいる。

## 2. 国内のニーズや、社会問題に即した新商品の矢継ぎ早の開発

1000 万人が肥満であり肥満が原因の心臓病が増加する等、健康需要が高まっているナイジェリアでの需要取り込みのため、肥満になりにくい調理油を開発・販売している。

## 4) 海外企業の展開状況から得られる示唆

以上のフードバリューチェーン関連の海外企業のアフリカ市場展開状況と事業戦略の分析から下記の 6 点が成功の鍵として考えられる。欧米系企業、中国系企業、インド系企業から学ぶ点は、アフリカ展開を先んじて行っているという点から、日本企業への大きな示唆となると考えられる。

図表 IV-17 海外企業のアフリカ事業展開から得られる示唆

| No. | 示唆                                                       |
|-----|----------------------------------------------------------|
| 1   | 各国の農業政策・社会課題と足並みを併せて、NGO等の社会課題解決の補助金等を活用し、フードサプライチェーンを確立 |
| 2   | 商品の小分け戦略による BOP (Bottom of Pyramid) 層顧客の取り込み             |
| 3   | 外資規制がない国が多いことを活かした M&A の効果的活用による早期事業展開                   |
| 4   | 現地の農家の生産支援・ネットワーク化による安定供給の実現                             |
| 5   | 伝統的流通を活用した販路開拓、流通網の構築                                    |
| 6   | インフラ投資における倉庫・物流センターによる品質・在庫・SCの最適化                       |

出所) 文献調査、現地インタビュー等により NRI 作成

## 第Ⅴ部 アフリカフードバリューチェーン構築に向けた今後の方向性

本章では、これまでみてきたアフリカ農林水産品市場のフードバリューチェーン構築の可能性についてまとめ、併せて制約条件も洗い出す。また、今後のアフリカ地域でのフードバリューチェーン構築の今後の方向性について考察する。

### 1. 西部アフリカでのフードバリューチェーン構築に向けた制約と事業機会

西部アフリカでの西アフリカ「成長の輪」に位置する 6 ケ国におけるフードバリューチェーン構築に関しては、第Ⅱ部で考察してきたように、日本企業の新たな事業モデルが存在することが確認できた。

これらは、時間軸で捉えた際に、大別すると短期的事業展開が見込める事業モデルと、中長期的に日本が行うべき事業モデルに分けられる。

#### ① 短期的事業展開を目指す事業モデル：

- ブルキナファソで一貫生産加工、流通での分業による付加価値創出モデル
- ナイジェリア市場への売れ筋商品投入モデル

#### ② 中長期的に日本が行うべき事業モデル：

- ガーナでのコメのバリューチェーン構築モデル
- コートジボワール・ガーナの水産業振興モデル

上記分類での①、②の差異は、比較的短期間で事業展開がよめて実現可能性や収益性等の尺度で図るべき事業モデルと、中長期的に捉えた際に公益性・社会的インパクトの観点から図るべき事業モデル、具体的には「日本に期待されていること」と「アフリカ諸国へ便益をもたらす可能性」がマッチしている事業モデルと、言い換えることもできよう。

どちらの事業モデルも、我が国の西部アフリカへの事業展開を考えた際に、無視することはできない観点である。

我が国の西部アフリカへの戦略的重点農林水産物の品目としては、上記の視点から、以下が考えられるであろう。

- 戦略的重点品目：大豆、トマト、マンゴー、イチゴ、ゴマ、米、米関連機械（農業機械、

精米機等)、水産加工物

これらをフードバリューチェーン構築の視点から考えると、生産における効率性の向上が必須であり、そのためには農業の機械化が前提とされる。このバリューチェーンを加工まで拡大するためには、一次加工までは自国内でできるようにすべきであり、二次加工が可能な技術を有している国では、二次加工及び最終製品化まで行えるように事業展開を行うことが重要となる。また一方では、加工段階での生産性が問題視されている作物の例もみられるため、これは事業展開にとり制約として考えるべきである。

流通に関しては、伝統的流通の組織化が必要になることが分かったが、時間もかかり、また治安面や商慣行の違いから困難である。したがって、これを制約条件と捉えて、地場の提携先を探索することが早道であり、成功の鍵となると考えられる。また、西アフリカ「成長の輪」の今後の発展を占う物流面からは、コールドチェーンの整備、つまり冷凍技術を使った配送手段・倉庫・物流センターの整備の必要性も、各種生産品目の品質保持や付加価値創出の為に重要であることが分かった。

また、消費・市場面からは、食品規格の未整備による市場参入の困難さ、輸出の禁止措置等を受けることも現地調査から分かったため、ターゲット市場のマーケティングの重要性と共に、食品規格の整備も緊喫の課題であることが明らかになった。

これをまとめると、日本が入りうる事業領域は以下の点であると推察される。

- 加工工程の高度化：大豆、ゴマ及び野菜・果実類（トマト、マンゴー、パイナップル、イチゴ）の生産・収穫技術向上及び食品加工設備整備
- 流通・物流網の整備：内陸部の生鮮農産物、及び水産物における流通・保存倉庫・物流センター等から構成されるコールドチェーン網の整備、それらによるサービス価値提供と物流ハブへの展開
- 産業振興：米、水産物等の、国際的な競争力を現状では有しない農林水産物の、日本の貢献による生産効率性・品質の向上による産業振興化。

加工工程の高度化、流通・物流網の整備の観点からは、民間も含んだ金融機関からの支援の可能性も事業性次第ではあり得るであろう。制約としては、日本としての融資・支援実績があまりない為、ファイナンスの得るまでの期間が長いと想定される点である。

一方で、産業振興の観点からは、今後も日本の開発援助機関も含んだ国際金融機関からの支援をも視野に入れることが、継続的な事業形成のためには、有効と考えられる。

## 2. 東部アフリカでのフードバリューチェーン構築に向けた制約と事業機会

第Ⅲ部で考察してきたように、東アフリカ北部回廊を活用可能な東部アフリカの4ヶ国では、フードバリューチェーン構築に向けて、主に生産領域と加工領域の面での市場参入余地が大きく、また日本の支援が必要であることが明らかになった。

フードバリューチェーンの事業展開が、東部アフリカ諸国でもいまだ限定的な段階に留まっており、消費までの全領域を必ずしも考慮すべき段階ではないことも、先方政府や企業のニーズから全体的な傾向としては捉えられた。

しかし一方で、ケニアを農業先進国として捉える声も大きく、生産における効率性、食品加工における相対的な技術優位性も、実態として存在することが分かった。こういった調査結果の中で、ケニア以外のウガンダ、タンザニア、ルワンダの3ヶ国では、品目に若干の差異こそあれ、まずは一次加工の技術確立を目指すことが直近の課題であり、二次加工の確立はケニアで目指していくべきとの見方も存在した。

流通においては、西部アフリカと同様に伝統的な流通（Local Trade）が主流であり、今後の組織化が望まれるが、まずは東部アフリカで勢力が強いインド系企業等を地場提携先として考えることも事業モデル構築の可能性としてはあり得る。また、東アフリカ北部回廊を活用した物流面でみると、比較的陸運が整備されているため、物流網の整備の一貫として冷凍倉庫・物流センターの整備等からなるコールドチェーン網の整備は、当該地域の農林水産物の国際競争力の強化・差別化に貢献するのではないかと考えられる。

消費段階では、戦略的輸出品目の増加を求める声が各国政府機関から挙がった。これを受けると、包装工場の高度化による、最終製品の高度化・付加価値化が鍵となると考えられる。

これまでの分析及び先方政府・企業ニーズからまとめると、以下の市場に参入余地が高いと考えられる。

- コメ技術の地域横断型横展開：東部アフリカのケニアのムエア地区で成功した品種である「ネリカ米」を、ケニアの南西部の Kano Plains、タンザニアの Morogoro、ウガンダ等へ技術移転を行う。同時に生産段階の農業機械化、肥料・農薬の活用によるハーベスロス低減と統合的な栽培効率化を目指す。また、肥料・農薬・農機の共用を狙い、それらの流通を円滑にするための「共同組織（Cooperative）の組織化」による米の安定供給を当該地域で実現する。
- 東アフリカ北部回廊の物流ハブ事業：東アフリカ北部回廊をもっとも活用しているウガンダ国の首都カンパラ周辺に、日本のコールドチェーン技術を活用した冷凍倉庫・物流センターの集約拠点を設立する。この地点を基点として、更なる内陸部であるウガン

ダ、ブルンジ、コンゴ民主共和国、南スーダン等の果物・野菜類等の農林水産品の輸出入基地とし、サービス機能を充実させる。

- 加工と流通の集約化：水産物・果物・野菜等の生鮮物の加工拠点を、ケニア・タンザニアの沿岸部等で整備し、付加価値化を行う。また、同時に冷凍倉庫・物流センターも整備し、付加価値を付けた農林水産物として、中東地域等へ輸出・販売を目指す。

いずれの事業モデル構想も、当該地域におけるこれまでの取り組みを踏まえながら、発展形態として考えられる事業モデル案であり、可能性は高いと考えられる。フードバリューチェーンにおける各領域を有機的に繋ぎ合わせるためには、生産のみならず加工・流通の高度化が、東部アフリカ地域でも、大事な要素となる。

これらは、これまでの我が国の JICA を初めとした開発援助機関のみならず、国際金融機関にとっても、有効な事業モデルと判断される可能性も高い。

### 3. 今後のアフリカ諸国でのフードバリューチェーン構築の進め方（試論）

最後に、アフリカ諸国でのフードバリューチェーン構築への、今後の展開方策について試論を述べる。

本事業で行った調査対象国である西部アフリカ・東部アフリカ諸国では、我が国のフードバリューチェーン戦略に積極的な賛同を示しながらも、実態は、現地政府・企業ニーズは生産領域及びその関連技術に強いニーズがあることも確認できた。

一方で日本の企業側のニーズは、アフリカ地域に関心を示しながらも、実際の進出となる段階でアジア諸国と比べても躊躇する企業が多いことも事実である。すなわち、日本企業側のみでは、適切なバリューチェーンの構築が、「日系事業者の不在」によりうまくいかないことが多いと考えられる。

したがって、アフリカ地域でのフードバリューチェーン構築のためには、より現地企業に重点を置いて、彼らとの戦略的提携関係を構築する支援を行うことも必要と思われる。戦略的な提携は、地場の大手事業者との業務提携・販売提携・資本提携などの形態が考えられる。

これらの戦略オプションを考える上で、現地農林水産事業者、食品加工企業／機関、及び流通（物流）企業等のリストアップが大事になってくるであろう。日本との提携に前向きな意思のある企業・機関群を、当該事業でより明らかにしていき、また併せて事業展開意思の強い日本企業と現地企業とのマッチングを図っていくことは施策として大事であろうと思われる。それは、日本企業の当該地域への展開を促し、アフリカ地域に根差したフードバリューチェーン構築が行われ、それらが成果に繋がるのではないかと想定される。

また、本事業ではサブサハラ地域におけるアフリカ各国を調査対象としたが、農業先進国である北部アフリカ諸国の当該地域でのプレゼンスの高さも一部調査経過の中で明らかとなった。

例示すれば、モロッコ政府は、西アフリカ諸国やウガンダにおいて技術協力を行っていることが政府・企業インタビュー調査から明らかになった。このような「南南協力」のようなあり方も参考にしながら、フードバリューチェーンの「日本らしい」展開のあり方を、分析すべきかもしれない。つまり、モロッコの食品関連事業者がアフリカ地場市場に根を張っているならば、彼らと民間企業同士で提携するという戦術もあり得る。

さらに、今回対象となったナイジェリアのように人口が大きい国として、エジプトやエチオピア等が挙げられる。これらの市場も視野に入れながら、拡大的なフィージビリティ・スタディを行うことも考えられる。

以上



## 【注意事項・免責事項】

### 注意事項

・本事業は、農林水産省大臣官房国際部の委託により、株式会社野村総合研究所が実施したものであり、本報告書の内容は農林水産省の見解を示すものではありません。

### 免責事項

・農林水産省及びその委託事業者である株式会社野村総合研究所は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害及び利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負うものではありません。これは、たとえ、農林水産省及び委託事業者である株式会社野村総合研究所がかかる損害の可能性を知らされていた場合も同様とします。

・本報告書の記載内容は、委託事業者である株式会社野村総合研究所による聞き取りによるものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。

#### 本事業委託事業者・担当者／報告書執筆者：

株式会社野村総合研究所 コンサルティング事業本部  
グローバル製造業コンサルティング部

|           |                |
|-----------|----------------|
| 上級コンサルタント | 井関 貴資（いせき たかし） |
| コンサルタント   | 石本 仰（いしもと あおぐ） |
| コンサルタント   | 小宮 昌人（こみや まさと） |