

ケニアビジネスに有効なアプローチ ～経済実態を捉えた新たなビジネスモデル～

みずほ銀行 国際戦略情報部 調査役 芹澤 暢宏



進出地としてのケニア共和国

“ケニア”と聞いて、多くの日本人が最初に思い浮かべるものは、広大なサバンナに暮らす野生動物や色鮮やかな民族衣装を纏ったマサイの戦士など、豊かな自然や観光のイメージが中心となるであろう。一方、アフリカビジネスに関わるものが聞くと、思い浮かべるイメージは大きく異なる。

ケニアは人口約4,700万人（国連は2030年に6,700万人、2045年に8,800万人になると予想）、国内総生産（GDP）795億米ドル（サブサハラ・アフリカで5番目の経済規模）と地域経済を牽引する国である。インド洋に面し、天然の良港であるモンバサ港を擁することから、東アフリカの内陸国にとっては重要な物流ハブ国にもなっている。

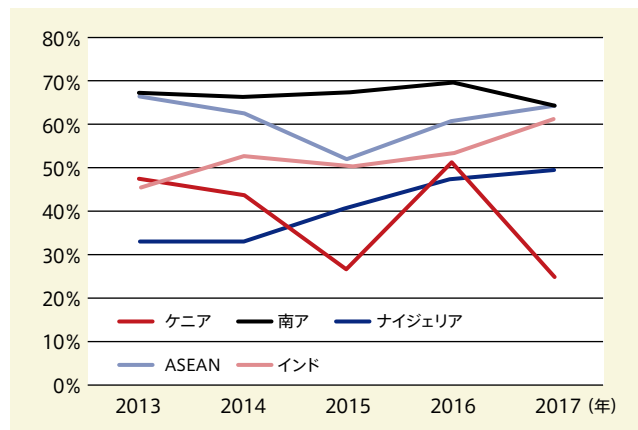
また、公用語として英語が広く通じ、世界銀行の「Doing Business 2018」でも80位にランクされており、事業環境は良好といえないまでも他の新興国と比較して劣後するものではない（例：インドネシア72位、南アフリカ82位、インド100位、ナイジェリア145位、ミャンマー171位）。

なお、ケニアはサブサハラ・アフリカにおける我が国最大のODA受益国であり、初めてのアフリカ開催となったTICAD VI^{*1}が首都ナイロビで行われるなど、日本・ケニア政府は良好な関係を築いている。

成長著しい東アフリカ地域のハブ国としてのポテンシャル、良好な二国間関係などから、アフリカビジネスを展望する日本企業にとって、ケニアは有望な進出候補地となっている。外務省の「2018年海外在留邦人数調査統計」（2017年10月時点）によると、サブサハラ・アフリカでは南アフリカに次いで2番目に多い、54の日系企業が進出している。また、日本貿易振興機構（JETRO）がアフリカの日系企業を対象に毎年実施する「今後の注目国」アンケートでも、2015年度調査から3年連続の第1位となっている。

近年は経済成長にともない中間層の台頭が注目されており、日本企業においても、港湾整備・地熱発電といったインフラビジネスのみならず、BtoCの市場を狙った進出も増えてきている。しかしながら、年間5～6%の順調な経済成長とは裏腹に、多くの日系企業がケニアでの事業に苦戦をしている。図表1はJETROが各国の日系企業に対し実施した業績に関するアンケート結果を比較したものである。これによると、ケニアに進出する日系企業の半数以上が赤字であり、他地域と比較しても、利益水準が大きく劣後している。中間層の台頭が叫ばれるなか、高付加価値製品・サービスを得意とする日本企業がケニアビジネスに苦戦しているのはなぜか。そこには、経済主体が統計上捕捉困難なインフォーマルセクターに存在するというケニアの経済実態が大きく関係している。ケニアでは、インフォーマルセクターが経済活動の大半を占め、フォーマルセクターの市場規模は想定されているよりも小さく、中間層をビジネスの対象とするだけでは赤字に陥りやすくなる。本稿ではその理由に関する仮説とビジネスチャンス発掘のヒントを示してみたい。

図表1. 現地日系企業における黒字企業（営業利益）の割合



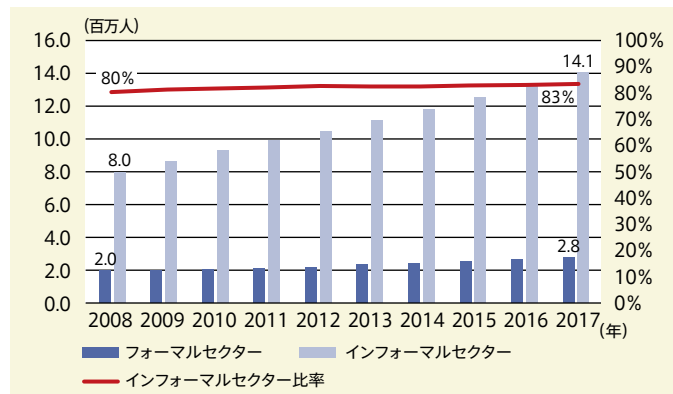
（出典）JETROアフリカ進出日系企業実態調査およびアジア・オセアニア進出日系企業実態調査より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

ケニアの経済実態

インフォーマルセクターとは経済学用語で、経済活動が行政の指導下で行われておらず、国家統計などの正式な記録に表れにくいものをいう。職業としては、例えば、小規模農家、個人商店主(法人格のない企業)、季節・日雇い労働者などが該当する。消費活動もスーパーマーケットやショッピングモールといったモダントレードではなく、市場やKioskと呼ばれる小規模商店といったトラディショナルトレードで食料品や生活用品などを購入する。多くが低所得層であり、銀行口座も持っていない。インフォーマルセクターの経済比率が高いことは発展途上国の経済構造の特徴であるが、ケニアも同様の状況となっている。

図表2はケニアにおけるフォーマル／インフォーマルセクター別の就労人口の推移を表したものである。統計によると、ケニアでは就労人口の8割以上がインフォーマルセクターの仕事に従事していることがわかる。また、一般的には、国家の経済成長にともない、インフォーマルセクターの比率は下がっていく傾向にあるものだが、ケニアではむしろ、インフォーマルセクターの比率が漸増している。ケニアは過去10年、おおむね年率5%前後の順調な経済成長を遂げてきており、1人あたりGDPも2倍弱まで拡大(970米ドルから1,700

図表2. ケニアにおけるフォーマル/インフォーマルセクター就労人口推移



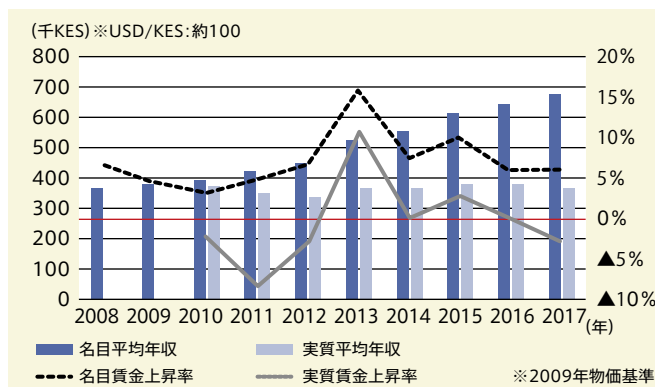
(出典) KNBS Economic Surveyより、みずほ銀行国際戦略情報部作成

米ドル)したものの、現状、フォーマルセクターへの移行局面にはないことがわかる。ケニアでは生産年齢人口が年平均成長率3.4%の水準で増加(2010～2015年)しているが、この増加分をフォーマルセクターが吸収できるほどの労働集約型産業が育っておらず、インフォーマル経済が主体となる経済構造は今後も継続すると考えられる。

図表3は、ケニアにおけるフォーマルセクターの賃金水準の推移を表したものである。これによると名目賃金は2009年から2017年までの9年間で約1.8倍に増加しているものの、実質賃金は約4%のマイナスとなっている。すなわち、物価の上昇に賃金の上昇が追いついておらず、これまで中間層が台頭しているといわれてきたものの、実際には購買力が拡大しているとはいえない状況がわかる。

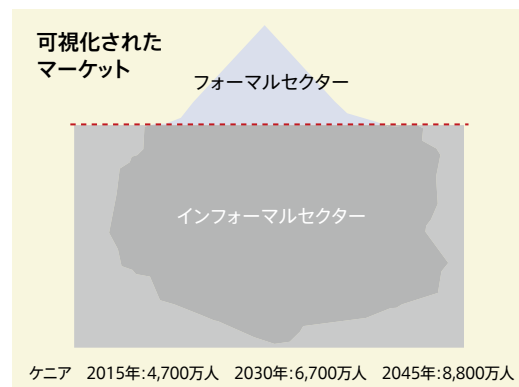
これまで、ケニアビジネスに携わる企業は、可視化された市場であるフォーマルセクター向けのビジネスを対象としてきた。しかしながら、2つの統計データが示すように、フォーマルセクターはボリュームゾーンになりえず、中間層の存在もいまだ限定的であるなか、フォーマルセクターを狙ったビジネスはパイの取り合いとなり、激しい競争にさらされていることがうかがえる。例えば、中間層の増加を見込み、多店舗展開を進めてきた地場大手スーパーマーケット業界では経営破綻する企業も出てくるなど、軒並み不調に陥っている。また、ケニアだけの事例ではないが、Nestléは2015年に、「アフリカは次のアジアではなかった(中間層の規模は小さく、

図表3. ケニアにおけるフォーマルセクターの賃金水準



(出典) KNBS Economic Surveyより、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図表4. ケニアの経済実態イメージ



(出典) UN World Population Prospectより、みずほ銀行国際戦略情報部作成

想定よりも育っていなかった)」として、中間層向けに注力していた戦略を低所得層向けに方針転換している。なお、当社の2017年度決算報告には、サブサハラ・アフリカ地域の売上が2桁成長していると記されており、戦略転換以降、事業が好調であることがうかがえる。中間層の拡大を見込みケニアに進出した日本企業も、想定よりもフォーマルセクターの市場は小さく、前述のJETROのアンケート結果にあるように採算確保が困難な状況にあると考えられる。

中間層の成長が限定的であるなか、ケニア市場で十分な売上規模を確保するためには、ボリュームゾーンであるインフォーマルセクターをビジネス対象とする必要があるが、統計にも表れず、銀行口座すら持っていない低所得者層が大半であり、企業にとってはマーケティングや与信が困難であったことから、従来ビジネスの対象として捉えることが難しかった。

ケニアにおける新たなビジネスモデル

こうした市場環境へのアクセスを切り開いたのが、ICT、IoT、AIなどテクノロジーの進展とともに、ケニアに広く普及するモバイルプラットフォームを活用したビジネスモデルである。

図表5. 携帯電話・モバイルマネーサービスの普及率

	2015年	2016年	2017年	備考
携帯電話加入件数(百万)	37.72	38.98	42.82	人口比約85%
モバイルマネー利用者数(百万)	28.64	34.96	37.39	人口比約75%
モバイルマネー取引額(B KES)	2,816	3,355	3,638	GDPの約半分
モバイルマネー代理店数(千)	144	166	182	日本のコンビニ数5.5万

(出典) ケニア中央銀行ウェブサイト、ケニア通信局「SECOND QUARTER SECTOR STATISTICS REPORT」より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

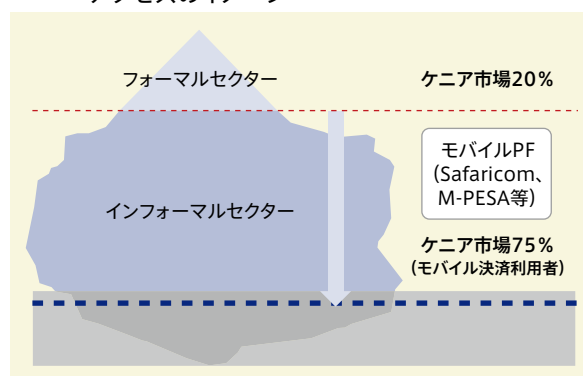
図表5のとおり、ケニアでは携帯電話が広く普及しており、インフォーマルセクターに属する低所得者も多くが所有している。また、銀行口座を持たないインフォーマルセクターの人々にとって、M-PESA^{*2}に代表されるモバイルマネーサービスは重要な決済手段であり、これも広く利用されている。すなわち、国内に広く普及する携帯電話やモバイルマネーのプラットフォームの活用が、インフォーマルセクターへアクセスする鍵となっている。図表6のイメージ図のとおり、これまで可視化されたケニア市場はわずかであったが、モバイルプラットフォームを活用することで、ビジネスの対象が大きく拡大する可能性を秘めているのである。

実際、近年ケニアではモバイルプラットフォームを活用した新たなビジネスが生まれてきている。そして、この新たなビジネスモデルの担い手は、ケニアの経済実態を理解し、それに沿ったアイデアを持つ地場のスタートアップ企業である。図表7はケニアのスタートアップビジネスの一例をまとめたものであるが、いずれの企業も、モバイルプラットフォームを活用し、これまでアクセスの難しかったインフォーマルセクターに属する消費者や事業主を相手としている。一部の企業はモバイル決済の支払い履歴を与信判断に活用するなどして低所得者層の信用リスクを低減している。この潮流は多様なビジネス分野に広がりつつある。

地場のスタートアップが興るなかで、インフォーマルセクターへの市場アクセスを狙い、これら企業との提携を始める外国企業も現れてきている。例えば、Kioskなどのインフォーマルリテイラー向けに日用品のEコマース・配送サービスを提供するSokowatch社は創業4年で5,000以上の小売店に商品を配送するまでに成長したが、現在UnileverやP&Gなどのグローバルプレイヤーが当社のサービスを活用し、Kioskに自社製品を販売している(メーカーが一定の手数料をSokowatch社に支払う)。

また、日本企業からも注目を集め始めており、2017年11月に豊田通商がSandy社(客待ち中のバイクタクシーや空荷のトラックを活用した配送サービス事業)に、2018年5月には三井物産がM-Kopa Solar社(未電化地域の家庭向け太陽光発電システムの割賦販売事業)にそれぞれ出資するなど、わずか

図表6. モバイルプラットフォームを活用したビジネスアクセスのイメージ



(出典) みずほ銀行国際戦略情報部作成

図表7. ケニア発スタートアップ企業の事例

分野	企業	事業内容
卸売	Sokowatch	Informal Retailer(キオスク等)向けFMCGのEコマース(SMS/アプリ)を開発・運営。配送は地場Agentに委託し、24時間以内に配送。Unilever、P&G、Nestlé、GSKなどのFMCGグローバル大手が当社を通じて販売。購入履歴から今後の仕入れ予測もでき、消費動向をメーカーに提案しマーケティングに役立てることも可能。現在タンザニアでも展開
卸売	Twiga Foods	農家とInformal Retailerをつなぐマッチングアプリケーション・配送・信用販売を提供。決済はモバイルマネー。IBMと協力して、支払いデータをもとにしたキオスク向けのマイクロファイナンス事業を開始
小口配送	Sendy	客待ち中のバイクタクシーや空荷のトラックを活用した配送サービスを提供。利用者は専用のアプリで集荷場所と配達先を指定し、近隣のドライバーが集荷。2017年11月、豊田通商は子会社の仏CFAOを通じて出資
家庭用電力	M-Kopa Solar	未電化地域の家庭向けに太陽光発電システムの割賦販売を行う。支払いはモバイルマネーで、利用者は日払い可能。入金確認できない場合、遠隔操作でシステムを停止する。テレビも販売。ウガンダ、タンザニア、ガーナに拡大し、60万家庭に普及。2018年5月、三井物産は当社への出資を発表
家庭用ガス	Paygo Energy	Pay-As-You-GOガスボンベデリバリー。利用者はオンラインで必要なガスの量を選択、支払うと、ガスボンベが配送される。スマートメータで遠隔ロック可。また、ガスの残量を自動で管理。一定残量になると、当社に通知が行き、次のボンベが配送される
医療保険	M-TIBA	M-PESAによる少額医療積立サービス。Safaricomがパートナーと開発。怪我・病気の際は提携病院で受診。支払いはM-Tibaのモバイルアカウントから。病院も確実に費用請求できる
教育	Kytabu	出版社と提携し既存の教科書をデジタル化し販売。利用者は必要なページ/期間を選択し、購入することができる
農業	ACRE Africa	干ばつなどの天災にあった小規模農家向けモバイル保険サービス。同社の気象観測所と農学アルゴリズムに基づき、農家へ保険金を支払う。農家は種や農薬を購入する際に商品に貼り付けられたカード番号をSMS送信し保険登録。SMS送信された情報から位置が特定され衛星ピクセルが割り当て。シンジエンタ財団が出資

(出典)JETRO、各社ホームページなどより、みずほ銀行国際戦略情報部作成

はあるが一部の日本企業も地場スタートアップ企業との提携を行っている。

テクノロジーとモバイルプラットフォームを活用しインフォーマルセクターにアクセスする地場スタートアップ企業が現れ、日本を含む一部のグローバル企業が提携を始めているなか、有望なスタートアップ企業を選定し、パートナーとして活用することが、今後のケニアビジネスに有効なアプローチの1つとなると筆者は考える。一般的にスタートアップ企業との提携は事業化に至らないリスクもあり、多くの企業にとってためらいがちな手段であるが、仮に短期的なマネタイズが困難であったとしても、インフォーマル市場参入に必要な情報・ノウハウを習得することに意義あると考えられる。

最後に

現在約12億人のアフリカの人口は2050年には約30億人にまで増加するといわれており、中・長期的に視野に入れるべき巨大市場である。一方、総じて人件費が高いため工業化のハードルが高く、先進国やアジア諸国が経験してきた既存の経済成長モデルが当てはまらないことから、グローバル企業にとって、アフリカ市場の攻略は手探りの状況である。これまでケニアの経済実態と市場参入に対する新たなアプローチ方法を紹介してきたが、経済の大部分をインフォーマルセクターが占める構造は、ケニアのみならず、南アフリカやモーリシャスなど一部の国を例外として、サブサハラ・アフリカ市場全体の傾向となっている。

ケニアは世界的に見ても、いち早くモバイルマネーの普及が進んだ国であり、現在ではそのプラットフォームを活用したスタートアップビジネスが台頭している。これらの新たなサービスは、近隣国にも波及しており、ケニアはまさにアフリカのイノベーションセンターとしての地位を確立している。このようななか、“先進国のロジックが通用しない”アフリカ市場攻略の実験場という観点でも、ケニアは大きく注目されている。例えば、Google、Microsoft、Oracleなどといった名だたるテック企業がケニアで人材開発やインキュベーション支援を行っている。IBMは地場スタートアップとともにマイクロファイナンス事業に参入している。また、Facebookのマーク・ザッカーバーグ氏やAlibabaのジャック・マー氏などの著名IT起業家も相次いでケニアを訪問している。

ケニアビジネスでスタートアップを活用することは、ケニアのインフォーマルセクターのみならず、アフリカ市場攻略の鍵となる可能性を秘めているのである。

*1 Tokyo International Conference on African Developmentの略。アフリカの開発をテーマとする国際会議。1993年以降、日本政府が主導し、国連、国連開発計画、アフリカ連合委員会、世界銀行と共同開催。TICAD Vまではすべて日本開催であったが、2016年のTICAD VIから3年ごとにアフリカ・日本の相互開催となった。2019年8月28～30日にかけて、第7回であるTICAD VIIが横浜で開催予定

*2 ケニアの通信キャリア最大手Safaricom(Vodafoneグループ傘下)が2007年から提供するモバイルマネーサービス。M-PESAのシェアは78%であり、ケニアのモバイルマネー市場で圧倒的な存在感を持つ。利用者はM-PESAの代理店で開設した口座に現金をチャージし、モバイル端末(所謂「ガラケー」も対応)から、送金金額と暗証番号を送金相手にSMSで送る。SMSを受信した相手は当該画面と暗証番号を代理店で提示することによって現金を受け取ることができる。2008年から隣国タンザニアでもサービスを開始しており(Vodafoneグループの南アフリカに本社を置くVodacomが提供)、同国でも40%超のトップシェアを持つ