

2013年10月

LRI Africa

私たちはロンドンを拠点とし、お客様のアフリカにおけるビジネスをご支援いたします。

LRI Africa Database

弊社のお客様がアフリカ市場に参入できない理由として、しばしば言及される理由の1つが、人材不足である。この問題に 대응するため、弊社ではアフリカの専門家のデータベースを構築しました。これらの専門家はアフリカでビジネスを行うために必要とされる知識とスキルをもったインハウスのコンサルタントとして、お客様のチームの一員として活動いたします。彼らは弊社の専門職業責任保険 (professional indemnity insurance) の対象となると共に、必要に応じて、弊社のロンドンオフィスが支援を行います。どのような専門家がいるか、データベースにアクセスしてご覧いただけます。ご興味がある方はご連絡下さい。

海洋エネルギー開発産業・技術に関する包括的な最新レポート

The Tidal and Wave Energy Industry Outlook 2013/14: Technological Comparisons and UK and Global Perspectives
LRI 作成・発売中



アフリカにおける販売活動：Director of Sales へのインタビュー

今回はアフリカで約20年間、販売(セールス)の仕事をしてきた方にLRIスタッフがインタビューを行いました。彼はアフリカ生まれの英国人で、石油、鉱山エンジニアリング、重電のそれぞれ大手企業でアフリカにおけるセールスマネージャーあるいはディレクターを務めてきました。(前号のABBとは無関係です。) 以下が、その質疑応答です。

1. アフリカでマーケティング・販売を行う上での最大のチャレンジは何でしょうか。

腐敗(corruption)、官僚主義(bureaucracy)、非効率なコミュニケーション、旅行の困難さ、言語の壁そして安全の問題である。腐敗には2種類ある。個人あるいは企業間におけるバックハンドの支払いという低レベルのものと、欧米企業によるアフリカ政府に対する高レベルのものである。石油・ガスにおいては欧米企業は専門能力を持ちこんでいる。しかしながら、収入に対する僅かな取り分しか政府に渡してはいない。(場合によってはせいぜい10%である。) 加えて、実際の生産量は明らかにされていないようにも思われる。

販売のための代理人(agent)あるいは代理店(distributor)を雇い入れる時には、腐敗活動を禁ずるコンプライアンス合意を結んでおく必要がある。

フライトの直行便が少ないためアフリカにおける国から国への移動は不便である。例えばアンゴラから隣国のコンゴへ行くには南アフリカを経由する必要がある。同じ日に乗り換え便がないために、そこで1泊することになる。安全に関しては法規制の不備も問題となる。

2. どのようにすればアフリカにおける販売は容易になるのですか。

アフリカでビジネスを行うことは容易ではない。ビジネスのフォローアップをするために現地にいる必要がある。これはビジネスプロモーションのために現地にオフィスを持ち、会社を代表するためにローカルの人を雇い、競争に参加することを意味する。

私の会社は何十年間もアフリカにオフィスを置かなかつた。最近になって数か所に置いているが、私の見解では不十分である。

3. アフリカにおいてローカルパートナーはどの程度必要ですか。

ローカルパートナーをもつことは大きな利点です。というのは、彼らは市場そして文化を知っているからです。彼らは会社あるいはビジネスの全ての面において、うまく会社を代表することができます。現地にオフィスを持っていることが必要です。そうすることによってブランドが認知されますし、技術的にも、より良いローカルサポートが可能になります。地元住民は海外にしかオフィスがない企業の製品を買いだめしたいとは思わないでしょう。

マネージメントレベルにローカルのスタッフをもたないビジネスは、しばしばアフリカでは失敗します。アフリカの人たちはトップが白人の企業はあまり好きではありません。アフリカ人は同じ黒人のアフリカ人とビジネスをしたがります。地元の人には言葉の障壁もないし、地元に通じています。

LRI Africa ニュースレター LRI Africa では、弊社のお客様、及びニュースレター読者の皆様に、アフリカビジネスへの理解を深めていただくために、毎月ニュースレターをお送りいたします。同ニュースレターでは、今日のアフリカにおけるビジネスの機会(可能性)とリスク(あるいは課題)等について取り上げます。多様な視点から切り込むため、統計データだけでなくアフリカビジネスのステークホルダーのインタビューも掲載します。読者の皆様からご意見・ご要望等ございましたらぜひお知らせ下さい。

LRI Africa の 目的とサービス

冷戦終結からかなりの歳月を経て、アフリカにもやっと政治的安定が根づいてきました。また近年の天然資源の発見により、アフリカにも富がもたらされ、近年の発展ぶりには目ざましいものがあります。アフリカ開発銀行によると、アフリカ経済は他のどの地域経済よりも速いペースで発展しており、現在の1兆2,000億ドルのGDPは2020年までに2倍以上の2兆6,000億ドルに伸びると予想されています。また、アフリカの労働力は2040年までに世界最大の11億人に達する見込みで、これはインドと中国の労働者人口を上回ります。

国際企業にとってアフリカは将来も成長が望める市場にもかかわらず、実際にアフリカ市場に参入した企業は決して多くありません。それはアフリカについての知識不足の影響も多少ありますが、最大の原因は現地でのサポート体制の欠如にあります。プライスウォーターハウスクーパーズ(PwC)のような、いわゆる「ビッグ4」はアフリカ各国に現地オフィスを構えて企業に戦略的なアドバイスをしています。今後アフリカ参入を目論む企業は、広範囲で、より細かなサービス、例えば、ビジネスパートナー探し、マーケティング、プロジェクトマネジメント、人材探し等、を必要とするでしょう。そしてもちろん、これらのサービスはアフオーダブルな価格で提供されなければなりません。LRI Africaでは、顧客の皆様がアフリカに参入し現地市場でプレゼンスを高めるために必要な全てのサポートを提供いたします。以下のサービスが含まれます。

- アフリカの全ての国とセクターに関するリサーチ
- プロジェクト発掘、計画策定、フィージビリティスタディからプロジェクト実施とモニタリングまでのプロジェクトマネジメント
- 顧客企業へアフリカ専門家を社内コンサルタントとして派遣、LRI Africa人材データベースへの無料アクセス提供

LRI Africa に対する皆様からの積極的なお問い合わせをお待ちしております。

4. どのようにして販売のチャンネルを築いていったのですか。

まず販売の歴史をレビューします。そして代理店の候補企業を訪れてインタビューします。そして最後にコンプライアンスの合意を結びます。

候補企業に対しては直接話を聞く必要があります。その国でどのような経験があるか、どのようなコネクションをもっているのか、どのようにしてサポートしてくれるのかといったことです。財務状況もチェックする必要があります。少なくとも1年以上営業しているべきです。代理人は、入札情報を得たりできるように、該当する国に住んでいる必要があります。またビジネスをもつてくることができなければなりません。彼らにはコミッションを支払います。コンプライアンスの合意を結び込んでおく必要があります。

5. 一つの国に何人の代理人あるいは代理店をもっているのですか。

それは契約書の内容、テリトリーの規模、ビジネスの種類によって異なりますが、通常は1か国1代理人あるいは代理店です。一人の代理人が3-5カ国を担当するというモデルも試してみましたが、うまくいきませんでした。大手の石油・ガス会社は近年、取引企業に対して地元で代表を置いておくことを要求します。

6. 代理人あるいは代理店のマネージメントは欧州その他と異なるのですか。

いいえ、同じです。

7. アフリカで最も効果的なマーケティング・販売方策は何でしょうか。他の地域とは異なるのでしょうか。

最も重要なことはブランドを認知してもらうためにローカルオフィスを設けることです。そうすることによって素早い技術・ローカルサポートが可能となります。また競争相手の様子もモニターできますし、価格に対する感受性も高まります。そして戦略の策定もより容易になります。

8. アフリカにおける中国の活動をどのように思われますか。

これまで欧米企業はアフリカの企業及びビジネスとの長期的な関係を維持することができていません。そして中国の後を追うような状況になっています。中国は、アフリカ進出の中で、地元のビジネスをサポートしたり、道路や病院を建設して地元政府に還元しようとしています。欧州では中国に対して否定的な報道がなされていますが、アフリカでは中国企業の方が地元のビジネスにより貢献していると思われるています。彼らの方が公平だと思われるています。植民地の歴史がないことも助けになっています。

9. どのようにしてローカルの販売スタッフをトレーニングしているのですか。

私は通常、当人の実績をチェックして、フィードバックをするようにしています。必要に応じて、1対1で指導します。また新たな能力の開発を支援するために、インハウスあるいは外部のトレーニングの機会を与えています。地元の人たちは外国人が担当であることを望みませんから、地元のスタッフを指導的地位に据えることが必要です。雇用するとすれば、その国の出身者である必要があります。その国に家族縁がない限り、例えばエジプト人をナイジェリアに連れて来てても役立ちません。地元のスタッフに専門能力をもたせることが必要です。

10. 一部のアフリカの国々ではローカルコンテンツ法を制定しようとしています。どう思われますか。

ローカルコンテンツ法は、投資の規制のみではなくローカルの専門能力そしてビジネスの成長を促します。既に一部の国では施行されていますが、政府の腐敗のために遵守されていません。

Stay in touch
with LRI

Follow on Twitter



Join on Facebook



**LRI が過去 3 年間に関わった
アフリカ諸国**

アンゴラ、赤道ギニア、ガーナ、ガボン、カメルーン、ナイジェリア、コンゴ共和国、南アフリカ、ケニア、モザンビーク、タンザニア、エジプト、リビア、アルジェリア、モロッコ、チュニジア

11. ローカルコンテンツ法に関連してですが、地元のパートナー企業あるいはサブライヤーを見つけることは困難ではないでしょうか。

困難ではありません。

12. 外国人の安全のためにどのような方策が取られているのですか。

一部の欧米企業は民間のセキュリティー会社を雇っています。

13. 商品の安全なデリバリーはどのように確保するのですか。

出荷の準備ができた段階で、顧客に私たちの工場まで取りに来てもらいます。あるいは輸送会社に委託します。

14. 支払いはどのようにするのですか。

信用状(Letter of Credit: LC)あるいは銀行送金です。

15. 不払いを経験したことはありますか。

一度もありません。常に銀行保証・LCを頼むからです。

16. 質、デリバリーまでの時間に比べて価格ほどの程度重要なのですか。

価格、質、デリバリーまでの時間の全てが重要です。顧客と長期的な関係を築くためには支払条件が柔軟であることが極めて重要です。

17. アフリカとその他の地域の顧客で、交渉(negotiation)のやり方に違いがあるのでしょうか。

私の意見は、No、違いはないということです。その理由は、どの顧客もより良い質のサービス、より安い価格、柔軟な支払い条件を望むからです。

18. 仕事でアフリカ政府の出したデータに頼りますか。データの信頼性をどのように思いますか。

はい、アフリカ政府のデータを利用します。しかしながら、データが古いことがあります。インターネットはアフリカではようやく過去5年間で普及し始めました。まだほとんどの企業がホームページを持っていません。加えて、ほんの一部の企業を除き、情報・データを更新するスキル、リソースを持っていません。イーメールに対する返事は仮にあったとしても、通常1週間以上かかります。昔は、その地の商工会議所から情報をもらう必要がありましたが、大変時間がかかりました。もし代理人あるいは代理店をもっていたら、彼らを動かして情報を得ることが可能です。

19. 欧米企業にとってアフリカでの機会、あるいはアフリカの将来とはどのようなものなのでしょうか。

アフリカは発展のために、まだ欧米企業を必要としています。しかしながら、欧米企業は中国に負けつつあります。その理由の一部は、欧米企業による投資の不在そして長年に渡る不公平な自己利益のみの追求にあります。中国は柔軟なアプローチ、パートナーシップ、投資によって益々、力をつけています。競争は中国からだけではありません。インド、ブラジルも積極的にアフリカに関わっています。欧米企業は今後ともこれらの国の企業に押されていくと思われれます。

A Comprehensive Analysis of the Oil and Gas Sector in Sub-Saharan Africa: Opportunities and Risks

サブサハラアフリカの石油・ガス産業に関する 包括的な分析：機会とリスク

現在 LRI ではアフリカの石油・ガスに関する包括的な出版レポートを英語にて準備中です。もし多くの日本企業の方々が本レポートにご興味があるとなれば**日本語版**も準備する考えであります。ご興味がありましたらご連絡下さい。本レポートの概要は以下の通りです。

概要

過去 10 年の間にサブサハラアフリカにおけるエネルギー関連の FDI は急激に増加した。確認埋蔵量は過去 30 年間で 1,275 億 9,000 万バレルへと 2 倍以上になったが、そのうちの約半分弱がサブサハラアフリカに眠る。同地域の天然ガス確認埋蔵量も 1983 年の 157 兆立方フィートから 2013 年には 219 兆立方フィートに拡大した。

サブサハラアフリカにおけるビジネスの主要課題にはセキュリティ、汚職、貧弱なリソース管理、インフラの不備などがある。同レポートは経験と実証に基づいた提案で締めくくられており、アフリカのビジネス環境の複雑さを考慮した上で、どのように事業展開すべきかを論じている。

目次：(変更の可能性あり。)

1. 序章

2. サブサハラ地域の概要

- エネルギーの確認埋蔵量と生産レベル
- ギニア湾と東アフリカにおける最新ビジネストレンド
- 探鉱・生産事業の今後の展望

3. ケーススタディ

ナイジェリア、アンゴラ、赤道ギニア、タンザニア、モザンビークに焦点を当て以下について細部にわたり検証。

- 政治・経済の現状
- エネルギーの確認埋蔵量と生産レベル
- 石油・ガス政策
- 現地で事業展開する国内外企業の概要
- 事業チャンスとリスク

4. インタビュー

サブサハラ地域の石油・ガス専門家へのインタビューとその分析。

5. 提案と結論

リサーチ、ケーススタディ、インタビューを踏まえ、経験と実証に基づいた提案。

価格：250 ポンド(変更の可能性あり。)