

2018年度アフリカビジネス実証事業実施報告書（要旨）

A、B、C国（北部アフリカ2ヶ国・東アフリカ1ヶ国）「スキンケア製品、アイケア製品」

第1章 事業概要

1.1 目的

アフリカの医薬品・化粧品関連市場は、人口構造の変化や中間層の台頭により、健康と美容に対する需要が増え続け、今後5年間で毎年平均6%の成長が続くと予測されている。特に、女性の社会進出や高齢化に伴い、強い日差しに対応するUVケアや美白効果があるスキンケア製品、砂ぼこりやUVを発病原因とする白内障に対応するアイケア製品に注目が集まりつつある。

他方、これまでは、国際的なブランドが市場シェアの大半を占めてきたが、今後は現地消費者の文化やニーズに寄り添った手ごろな低価格帯の製品が台頭することが予想される。しかし、日本からの輸出では、輸送費・関税等でコストが付加され、実際の価格より2倍近い価格を設定しなければならず、消費者のニーズに応えることが難しい。そのため消費地に近い現地生産拠点をもち、供給していく効率的な体制の整備はもちろんのこと、現地のニーズに対応するためのスピーディーな経営が課題となってくる。

本事業では、東アフリカ、北アフリカの複数の国で販売・生産拠点の設立を目指し、第2章に記載する実証項目に関する情報収集や課題の抽出・対応策を検証する。検証を通し、スキンケア・アイケア製品における対象商品の戦略立案、販売戦略、生産拠点の検討を行う。

さらに本実証結果は、日本企業がアフリカへの進出を検討する際の参考情報となり、日本企業のアフリカビジネス展開の促進・円滑化が期待し得る。

1.2 背景

- ① ロート製薬（以下、ロート）はグローバルビジネスの展開において、約30年前からアジアやアメリカなどで現地法人を設立し、日本発の特有な製品を、現地のニーズに合わせ、現地の消費者に提供してきた。
- ② 未開拓地である、アフリカにおいても同じく、アフリカ現地のニーズを満たす商品を開発・販売し、アフリカの人々の美と健康に寄与したいという想いで、ビジネスを開始している。2013年、ケニアに100%子会社を設立するなど、積極的にビジネスを展開している。また、2016年には南アフリカで生活用品メーカーのAJ North社を買収し、100%子会社化した。さらに複数の東アフリカ諸国でもスキンケア製品を中心に輸出ビジネスを実施している。
- ③ 現在、これらの製品の提供はアフリカ域外からの輸入によって行っているが、関税や物流コストが高いため、アフリカのより多くの消費者の求める低価格が実現できていない。
- ④ 従って、アフリカ市場により近いところで生産拠点の設立を目指したい。
- ⑤ その候補としては、北アフリカと東アフリカを検討する。上記エリアを選んだ理由として、将来性のある国内市場、地理的条件、経済発展性、延いては、製造業の可能性をもち、アフリカで製造をするコストメリットを実現することが可能と考えたためである。

1.3 自社について

社名	ロート製薬株式会社 ROHTO Pharmaceutical Co., Ltd.
創業	1899年（明治32年）2月22日
設立	1949年（昭和24年）9月15日
資本金	6,415百万円（2018年3月期現在）
売上高	96,880百万円<単体> 171,742百万円<連結>（2018年3月期）
従業員数	1,400名<単体> 6,448名<連結>（2018年3月期現在）
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所（市場第一部）
主な事業内容	医薬品・化粧品・機能性食品等の製造販売

1.4 海外事業戦略全体におけるアフリカ事業の位置づけ

ロートの海外展開は1988年アメリカのメンソレータム社の買収を機に、同社の海外拠点を足掛かりに進めてきた。そこで培ったノウハウを新興国にて展開し、中国、ベトナム、インド、バングラデシュなど現地拠点を設立してきた。アフリカはアジア以外の新興地域として、重要戦略地域として位置づけられている。2013年にはケニアに現地法人を設立し、ケニア及びその周辺諸国での販売も開始している。そして、2016年7月に、パーソナルケア&ビューティブランドを複数所有する南アフリカの老舗メーカーであるAJ North社を完全子会社化し、アフリカ南部の事業展開を加速した。中国、ベトナム、インドネシアなどアジアでの成功体験を、ほかのアフリカでも体現していく中、現地生産は、アフリカビジネスが成功する上で、極めて重要なファクターである。物流だけでなく、コスト面でも、消費者に近いところで生産拠点を持ち、供給していく利便さはもちろんのこと、現地ニーズに対応するためのスピーディーな経営が可能となるからである。また、現地で製造することは、現地の製造業のレベルアップ、日本企業の特有の管理手法を根付かせる意味でも、貢献する意味合いが深みを増す。導入製品としては、スキンケア製品とロートの強みのアイケア製品の検討を進める。そのビジネス展開に平行して、ロートがアジアで行っているCSV活動である、白内障による失明撲滅活動を、アフリカにも広げることで現地に貢献していく。

1.5 ビジネスパートナーについて

本事業を推進していく上でのビジネスパートナーは無いものの、事業を進めるうえで、在アフリカのJETRO事務所のネットワークや支援を有効活用し、現地の法規の確認や販売代理店候補などの紹介等を受けたりした。

1.6 該当分野・製品・サービスについて
 スキンケア製品及びアイケア製品

第2章 実証項目とスケジュール

2.1 実証項目

(1) スキンケア製品及びアイケア製品の市場調査及び戦略の構築

対象国における市場の可能性、市場環境、競合品、サプライチェーンなどを明確化する。それを踏まえ、スキンケア・アイケア製品の販売・マーケティング戦略を立案する。

(2) 販売・生産拠点設立に向けたビジネスパートナーの発掘・選定

スキンケア・アイケア業界のプレイヤーである現地メーカー、現地卸、販売代理店、競合品などに対する調査を行い、ビジネスパートナーの選定を行う。

(3) 販売及び生産拠点設立に向けた課題抽出・解決策の構築

販売及び将来の生産拠点の設立に向けた会社法、税法上の課題や制度と運用面との乖離等を抽出し、解決方法を検討する。合わせて、対象国の物流や工業団地（FZ、SEZを含む）を調査し、販売と生産に最適な立地を検証する。

(4) 対象国及び対象商品の選定

上記(1)~(3)を踏まえて、選定基準を策定し、販売拠点及び将来の生産拠点設立国として最適な対象国並びに対象商品の戦略案を提案する。

2.2 事業実施スケジュール（ロードマップ）



第3章 実証項目ごとの検証方法と結果と考察

3.1 実証項目の結果まとめ（一覧）

- (1) スキンケア製品及びアイケア製品の市場調査及び戦略の構築：
→実証活動完了
- (2) 販売・生産拠点設立に向けたビジネスパートナーの発掘・選定：
→実証活動完了
- (3) 販売及び生産拠点設立に向けた課題抽出・解決策の構築：
→課題抽出を実施中。今後、解決策の構築を行っていく。
- (4) 対象国及び対象商品の選定：
→今後、現地に受入れられる具体的な対象商品の選定を行っていく。

3.2 実証項目1について

該当国市場について市場調査、戦略の構築を行った。

現地へ赴き、ビジネス環境を体感したことはこの事業に参画した大きなメリットであった。いずれの対象国においても、親日派で日本製品への憧れがあったことを確認できた。また、対象のアフリカ諸国いずれも、セルフメディケーションの意識が芽生えてきており、今後の消費動向としては伸びていく様子が伺えた。購買力（一人当たりGDP）、政治安定性、今後の経済発展性などについても数字だけではなく、実際、現地の購買行動を見ることができ、今後のビジネス戦略を策定するにあたり、大変参考となったと考えている。従って、低コストを実現すれば十分市場性があると感じた。

アイケアにおいては、該当対象国において、目薬の申請・販売を目指す。アジア諸国での目薬導入時と同様に、医師・薬剤師と連携した啓蒙活動を行いながらの販売を検討していく。また、スキンケアにおいては、より現地ニーズを反映した製品の展開を目指す検討を進めることとした。

詳細な市場調査内容について、下記の通り記載する。

① A国及びB国：

アイケア品特有のビジネス形態を確認（流通、生産、将来性等）することができた。A国、B国については、長年ヨーロッパの製薬企業のOEM先としての経験と知見が蓄積されている。そのため、将来ロートの目薬をアフリカ市場向けに現地製造する必要性が生じた場合、製造ハブとして適していると感じた。また、目薬の分野は、これから伸びる分野であり、今後、早期の市場参入を果たしたい。

なお、B国人は購買力が高く、一般的に高価格、輸入品を信じる傾向がある。日本国及び日本製品についても好印象を持っている。現在販売されている製品は、安い現地製の処方箋の目薬か、高額な輸入品の医療目薬が多く、中間価格帯の目薬が少なく、十分可能性があるように思案される。現状、B国において、目薬は目に不調がある人が薬局に来て買うか、処方箋で買うケースが一般的であることが分かった。また、医療機器・医薬品の登録に関して、登録プロセス（申請資料要件、必要時間）の確認ができた。この結果を踏まえて、戦略を作成した。

② C国について

C国のパーソナルケア市場の特徴は、バーティカル・インテグレーション（容器から完成品まで一貫製造）である。裾野産業が少なく、原料調達が難しいのが現状である。その他の特徴は以下の通りである。

- スキンケア市場はこれから伸びると予測される。現状は、ほとんどが輸入品で現地生産の製品は皆無である。業界全体が上昇トレンド。生産量を増やしていくなど成長の可能性は大きい。現時点での Personal Care 市場の規模はまだ小さい。
- 美意識が高く、UV ケアも行っている。ヘアケア製品はあるが、スキンケア製品は皆無といえるほどで、市場形成はこれからである。
- 市場に模倣品が多いが、消費者は模倣品ではなく、品質の良い製品を求め始めている。

3.3 実証項目 2 について

現地パートナー候補の選択基準においては、下記項目を確認した上で、1社を候補として選んだ。

1. 現地市場でのプレゼンス、製品
2. 販売能力
3. 相互シナジー効果&経営陣の意欲

① A国

候補：SA社

選定理由：家族経営、売上規模、自前のMR組織、GMP生産工場の存在やキャパシティを鑑み、候補として選定。

② B国

候補：KA社

選定理由：売上規模、生産工場、セルフメディケーションビジネスを拡大したい意向と、ロートのビジネス形態がマッチングしたため、候補とした。

③ C国

候補：TA社

選定理由：業界屈指の売上規模、家族経営工場自前の直営店が魅力で提携の可能性を有する。

3.4 実証項目 3 について

3ヶ国とも発展途上国の独特な課題が存在している。具体的には下記4点の課題がある。

1. 煩雑で不透明な官僚手続、規制
2. 腐敗した官僚機構、アンダーマネー
3. 価格に敏感な低い購買力
4. 遅れているインフラ整備（電気、通信など）

今回の事業実施期間中で具体的な解決策はまだ出せていないのが実情であるが、一つ一つ対応を行

っていく。代理店販売、現地法人設立、資本参加などのあらゆる参入形態を検討し、最適な形で、現地ビジネスパートナーと協力して、ビジネスを展開していく。まずは、現地ビジネスパートナーと共に、市場の特性とニーズを確認し、一刻も早くビジネスを開始することを目標とする。

3.5 実証項目 4 について

アイケアでは、中間価格で登録可能な製品を選定する。

スキンケアでは、現地ニーズに合う付加価値のあるスキンケア製品を、導入することを検討していく。

第 4 章 現地への寄与

4.1 事業実施前と実施後の変化

まだ事業展開はできていないため、現地において変化を及ぼすまでは至らなかった。

今後、各国で現地パートナーとビジネスを展開していけば、スキンケア・アイケア市場の活性化、雇用の創出等へ貢献できる予定である。

4.2 現地への寄与

まずはスキンケア・アイケアの製品の販売を開始することによって、現地の消費者のニーズに答え、アフリカの人々の健康と美容に貢献する。将来的には、現地会社が雇用を生み、生きがいを持って働く人々を増やしていくことを目指す。

第 5 章 今後の事業展開と課題

5.1 今後の事業展開

アイケアにおいては、目薬の登録・販売を目指していく。

スキンケアについては、本実証事業で発掘した現地のパートナー候補企業と化粧品の製造・販売について合弁等、連携の可能性について協議を続け、FS 調査を実施していく。

5.2 今後の課題

アイケアについては、目薬の登録に向けて、現地の薬事規制に合う申請書類を準備すること。スキンケアについては、拠点設立に向けて、JETRO やパートナー候補企業と連携しながら下記課題について、解決策を検討していく。

1. 煩雑で不透明な官僚手続、規制
2. 腐敗した官僚機構、アンダーマネー
3. 価格に敏感な低い購買力
4. 遅れているインフラ整備（電気、通信など）

以上