

非洲经济的下一步 从面向非洲农户的经济现场 到构筑以“完全信任”为战略轴心的共同成长模式

鸟取再资源化研究所株式会社 泽田茉季



笔者，泽田茉季（中）与南非农民
本文照片均由鸟取再资源化研究所株式会社提供

本公司销售一种叫“多孔阿尔法”的材料，即回收利用废弃玻璃，制造出多孔性质的玻璃发泡材料。通过将多孔阿尔法混入土壤中，可提高土壤的保水性和透气性，可以扩大节水和收获量。这个节水型农业技术，从2008年起在干旱问题日益严重化的非洲开始实施。2017年5月本公司在摩洛哥成立了当地法人，致力于向当地农家开拓销路。介绍本公司在非洲开展商业的课题和战略，特别是本公司最重视的人事战略。

在新市场开展经济的过程是：①当地市场调查、技术实证→②当地销售。作为本公司的第①阶段，通过国际合作机构（JICA）、日本贸易振兴机构（JETRO）、农林水产省、国际移民组织（IOM）等业务，在肯尼亚、毛里塔尼亚、塞内加尔、摩洛哥、索马里、南非等地，通过西红柿等蔬菜和果树的试验栽培实现了技术证明。作为第②阶段，本公司在摩洛哥成立了当地法人，并且面向国际机构出口销售。

本公司目前的课题是扩大当地销售。为此，本公司将“无条件地完全信任当地的合作伙伴和成员”作为人事战略的中心。

这可能会被认为是极端的论断，但反过来思考一下如果完全相信销售额的话，会变成什么样。最初阶段互相期待的成果难以出现，如果又完全相信销售额的话，只能建立较低程度的信任。其结果是，我们不得不事无巨细的一一指示监督，当地的成员大多都在等待指示。

另一方面，理所当然的，最熟悉当地市场和顾客的需求，与当地顾客建立关系并直接对话的不是作为外国人的我们，而是当地的成员。我们认为，为了让它们以当地的观点自主地进行销售活动，首先必须完全信任他们，这样才能扩大事业。



将废弃的玻璃作为原材料制造“多孔阿尔法”发泡材料，对干燥的土壤实施改良，实现可持续的农业生产（左：南非、右：摩洛哥）

为了实行“全方位信任”的战略，我们要做三件事。第一，在第①阶段，共享本公司的价值观，寻找能以同样的眼光瞄准长期目标和梦想的伙伴。由此，不论在第②阶段输出的多少，都能无条件地完全信任。反过来说，如果在第①阶段找不到这样的成员，我们也将无法进入第②阶段。第二，对在第①阶段发掘出的成员，在第②阶段经常共享事业计划和目标，并相互持有相同的认识。第三，要加深对成员的个别情况、价值观、工作想法的理解。

其结果是，对于拥有相同梦想、目标和价值观的可信赖成员，相信他们会为实现事业计划而竭尽全力。

当然，每个人走进目标的速度和方法不同，可能导致我们所预想的动作和当地伙伴的动作产生差异。譬如在摩洛哥，从当地法人的经营负责人(日本人)和日本总公司来看，目标顾客的访问频度、目标顾客数的增加速度、资料的制作速度感觉相当缓慢。另外，当地成员还说“现在一个人生活，养着猫，所以不能去出差”，也无法要求想象中的业务量。只是在这种情况下，满足上述第一，完成第二，第三，就能修正我们单方面抱有的期待和误解，所以可以信任并托付他们。

肩负着非洲今后经济重任的是当地人，他们最大限度地发挥潜力，日本企业也能够成长。希望我们正在努力实现的措施和战略，能够对今后向非洲市场发起挑战的日本企业有所帮助，为非洲经济做出贡献。

[译自《外交》，Vol. 55 2019年7/8月刊，本文经城市出版社同意翻译转载。]

泽田茉季

鸟取再资源化研究所株式会社 国际业务部
