BRIGHTENING
YOUR WAY
SKYLIGHT COMPANY NEWSLETTER

GLOBAL EMERGING BUSINESS IN SKYLIGHT

KENYA

東アフリカのケニア共和国で存在感を示し始めた「ZARIBEE」。
低所得者層向けのファイナンスサービスを事業として成立させるため、
「構想」を「現実」にしていくスカイライトの実現力が発揮されています。

文：スカイライト コンサルティング株式会社　取締役　平林 潤一

ファイナンスリース事業「ZARIBEE Bike」

スカイライトの子会社である株式会社ザリビーは、ケニア現地法人「ZARIBEE Kenya Limited」を通して、ギグワーカー向けにバイクのファイナンスリース事業「ZARIBEE Bike」を手掛けています。

ケニアにおけるバイクの利用目的は95%が商用であり、特に渋滞の酷い都市部を中心に、バイクタクシーが人々の日々の移動やラストワンマイルの物流を支えています。その担い手であるバイクライダーは「ボダボダライダー」と呼ばれ、200万人いるとも言われています。彼らの多くは個人事業者であり、多く稼いでいる人でも月に3万～4万円程度です。ケニア社会の中間下層もしくは下位層に位置付けられます。

ケニアでもUberやBoltなどのデジタルプラットフォームが普及し、ギグワーカーのチャンスは広がっています。ただし、彼らの中でバイクを「所有」している人は40%しかおらず、多くのライダーは人からバイクを借りて仕事をしており、使用料を払い続けているライダーは、下位層から抜け出すことができない状況です。

ZARIBEE Bikeは、こうした状況にあるバイクライダーが、バイクをレンタルしながら、約19ヶ月後の契約完了時にそのビジネス資産の所有権を得られる"Rent to Own型"のファイナンスサービスです。

現地では「自分がいくら払ったのか」「あといくら払うのか」が分からないファイナンスサービスも少なくありませんが、ZARIBEE Bikeでは、M-PESA（ケニアの電子マネー）で支払いができる管理アプリを提供し、ライダーが安心してサービスを利用できるようにしています。一方で、バイク車両に対してGPSトラッカーと保険を付与することで盗難リスクや不測の事態に備えています。

収益モデル

ZARIBEE Kenya代表　盛田連司

代表として事業を推進している盛田は、以前からアフリカビジネスに並々ならぬ情熱を持ち続けていました。

スカイライトの取締役が揃う経営会議で一度は却下されながらも「アフリカに骨をうずめたい」と訴え、パートナー企業へ出向し、「アフリカでのビジネス経験を積み、新規事業を考案する」という形でアフリカへ向かう切符を手にしました。2019年のことです。ところが2020年になりコロナ禍に見舞われ、帰国を余儀なくされます。ここで諦めずに大手企業とPoCを進める機会を得て、1年後に再びアフリカの地に降り立つことになったのです。そしてこのPoCが現在の「ZARIBEE Bike」の原形となりました。

Rent to Own事業の開始

ZARIBEE Bike事業は、スカイライトが一から実施する国を選定したわけではありません。スカイライトがPoCに参加する以前に、ごく初期のPoCが実施されていたことから、事業を進めるために必要な協業パートナーの選定を含めて、開始しやすい状況が既にケニアにはありました。

協業パートナーとして特に重要なのは、ケニアでバイクディーラーを手掛ける MAXY Limitedの代表松本義和氏の存在です。松本氏は10年ほどケニアで事業を行っており、現地の日本人の誰もが知る人物です。2021年7月のケニア法人設立時にもずいぶんと助けてもらいましたし、現在もZARIBEE Kenyaにとってなくてはならないパートナーです。

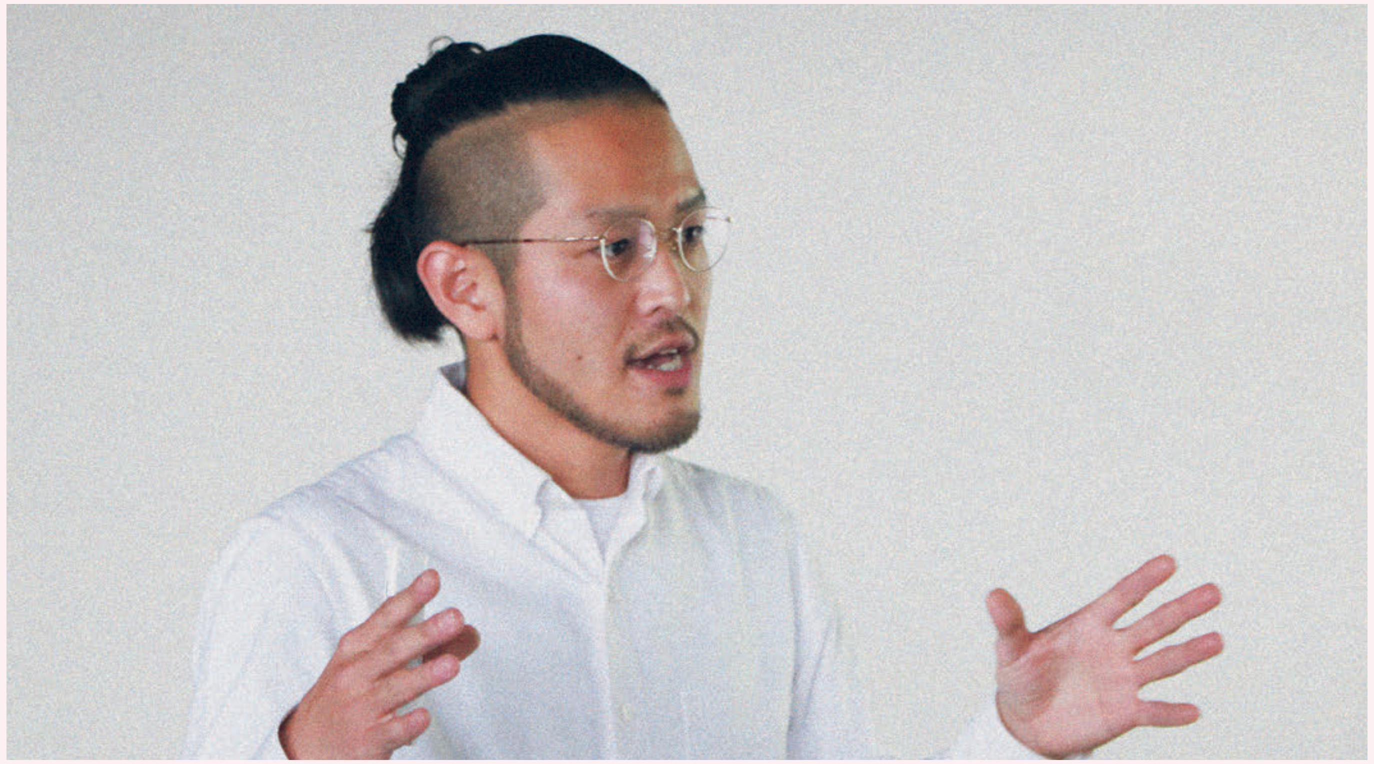
2020年は、コロナ禍で現地への出張も容易ではない時期であったため、パートナー企業との協力関係の下、業務オペレーション設計、コストや売上のシミュレーション、ITシステム等、日本で準備できることを進めました。そして、2021年の法人設立のタイミングで盛田はケニア入りし、その翌々月にサービスインを迎えました。

盛田：実際にやってみたらやっぱり、うまくいくわけもなく、という感じで。お客さんは時間通りに来ないし、ケニアの陸運局はナンバープレートを出さないし、システムは止まるし、みたいなことがひたすらあって。支払いができなくなったライダーがオフィスに来て、夜まで立てこもったり、という日々でした。

実際に現地で事業を始めるまで、ボダボダライダー相手のビジネスをすることの大変さを、僕自身も何も理解していなかった。知ってしまった今となっては、もう一度ゼロからやりたいか、と言われたら、やる勇気がないかもな、というレベルです。どの日本人に話しても、ボダボダビジネスなんて……と驚かれますね（笑）。

元々、コンサルタントという職種は事業の裏方の存在であり、優れたコンサルタントが必ずしも優れた起業家になれるわけではありません。盛田自身、大手自動車メーカーに勤めた後、スカイライトでコンサルタントとして活躍してきましたが、盛田本人は常々「自分は周りに比べコンサルタントとしては優秀な人間ではない」と言っており、周囲も苦笑いします。

事業の開始から数年が経過し、ZARIBEE Kenyaは40人の現地スタッフを抱えるほどに成長しました。現地スタッフに対し、会社の方向性を語り、スタッフを力強く鼓舞する姿を見れば、盛田以上にケニア事業をここまで持ってこられた人間はいないことを疑う人はないでしょう。会社組織が成長するにつれ、盛田自身もスタッフと共に現地で成長していきました。



KYCを支えるフロントオフィス

顧客であるバイクライダーがオフィスに来店する際の受付および、バイクを契約するまでの一連の手続きを担当するのがフロントオフィスチームです。その役割は単純ではありません。特に重要となるのは、「KYC（Know Your Customer）」という契約するライダーの本人確認です。信用力のない顧客に対してファイナンスサービスを提供している我々にとって、契約時のKYCを疎かにすると、支払率の悪化や盗難リスク増加を招くことになり、事業の収支に直結します。

厳しくジャッジすれば良いかというと、そうではありません。真面目にキチンと働こうとするライダーも多くいて、そういうライダーを見極め、バイクを提供するのがZARIBEE Bikeビジネスの一つの肝です。チームリーダーであるAnnは、日々、そんな新規顧客となるライダーたちと接しています。

Ann：ライダーが私たちZARIBEEと過ごす19ヶ月間の入り口にあたる契約という業務は、会社にとってもライダーにとっても非常に重要なイベントです。毎日たくさんのお客様が訪れるので大変ではありますが、常に明るく、ホスピタリティを持って取り組むことを心がけています。

ZARIBEEでボダボダライダーと接することで、彼らに対する見方がすごく変わりました。ケニアでは、ボダボダライダーは、ギャングのようなイメージを持たれていたりするので、私自身、実際のところ、少し怖いななどと、偏見を持っていました。でも、彼らと話すうちに、彼らの勤勉さや、彼らが日々どれだけ大変な思いをしているかを知りました。私たちと同じように、家族がいて、夢や希望を持っています。

以前、私が担当したお客様が無実の罪で投獄されたことがありました。とても勤勉で、1回目の契約は無事に卒業（完了）していた、妻と幼い子どもがいる若いライダーでした。2回目の契約から3ヶ月経った時に、事件が起こってしまいました。

釈放された後、彼はオフィスに来て、涙ながらに経緯を共有してくれました。私は、彼の家族にどれだけの負担がかかったかを考えると、辛かったし、何もできない自分に無力感を覚えました。その時に、ライダーという仕事の苦労は、道の悪さとか、悪天候とか、そういうことを超えて、こうした不条理との戦いなんだ、と気づきました。

この出来事を通じて、私たちが提供できる最も意味のあるサポートは、単なる仕事の枠を超えたものであることを実感したし、その意味で、会社のミッションやビジョンにも共感しています。

Ann自身もZARIBEE Bikeで成長できたと言います。実際、彼女は新卒で入社し、2年足らずで5人以上のメンバーを抱えるチームリーダーになりました。

ライダーと伴走し続けるライダーマネージャー

ZARIBEE Bikeでは、競合企業が設置する「債権回収」というポジションを敢えて作らず、代わりにライダーと伴走する「ライダーマネージャー（RM）」というポジションを設けています。RMは「支払最終日まで一緒に走り抜こう」とライダーを励まして、卒業までを支えます。電話対応も多いですが、盛田はスタッフに「現場に行ってライダーに会おう」と言い、顧客を理解するよう促しています。

ZARIBEE Bikeは、アフリカのマイクロファイナンスにおいて「優秀」とされる80%の支払率を大きく上回る90%超の支払率を維持しており、クチコミによる高い評価も広がっています。ライダーとRMの信頼関係でサービスを独自の形に進化させた結果であり、マーケティングコストの削減を含め、事業の収益性にも良い効果を生んでいます。

最古参メンバーの一人であり、チームリーダーを務めるMartinは、RMの仕事を通じて一番やりがいを感じるのはライダーに卒業証書を渡す瞬間だと言います。

Martin：以前に担当していたお客様で、契約途中で急に支払いが滞るようになったライダーがいました。

最初は何が起きているのか全然話してくれなかったんですが、ある日、彼の妻がステージ4のガンにかかっていることを打ち明けてくれました。経済的にも困窮していて、何度も人生を諦めそうになったと言っていました。ほとんどの時間を妻と子どもたちの世話に費やしていたので、自由に働くことができず、家賃や食事にも困っていて、それでも、僕からの支払い確認のプレッシャーにずっと耐えていた。

そんな状況で彼にストレスをかけてしまったことに罪悪感を抱きました。これ以上彼を追い詰めることはできないと思い、Renji（盛田）に相談しました。他のライダーに対する「Fairness（公平性）」を損なっていないかという議論の末、支払い義務を猶予することになりました。そこからは、彼との日々のコミュニケーションは支払いの確認ではなく、家族の状況の確認に変わり、できる限り彼を励まし続けました。

結果、驚くことに、彼は契約最終日に全ての支払いを完了したのです。事務所に来た彼は、僕の手を握って感謝の言葉を伝えてくれました。その時、小さな励ましでも大きな意味を持つことを実感しました。

Martinは参画当初と今では自身の生活にも気持ちにも変化があると言ってくれています。

Martin：入社当初は、スタートアップ企業ということもあり、報酬など物質的な面で大きな期待はしてませんでした。ただ、自分自身の成長という意味で、何かしらの経験を積めるといいなという程度に考えていました。良い意味で間違ってました。

事業の成長とともに、スタッフの数はどんどん増え、僕の給与も上がり、生活も良くなりました。おかげで、妻と子どもたちに、自分が経験したよりも良い生活を提供できるようになりました。僕が一番望んでいたことで、子どもたちには可能な限り最高の教育を受けさせて、明るい未来を保証してあげたいと思っています。

また、学歴ではなく、過去の経験や日常生活を通じて自分が会社にもたらすことができる価値に焦点を当てるように言われたのは、自分にとって大きなことでした。

僕の人生は劇的に変わりました。

これまで、自分に与えられたタスクをうまくこなせない時、良い教育を受けていないせいだと思ってしまうことがよくありました。特に、大卒の同僚たちと一緒に働いていると、恥ずかしくて逃げ出したくなることもありました。でも、過去は変えられないという事実を受け入れて、自分自身を正直に表現することをこの職場で学びました。自分を受け入れたことで、恐れずに、肯定的な意見も否定的な意見も自由に表現できるようになったと思います。

学歴は大切な資産ですが、それが全てではないことを僕の経験は物語っています。

MartinはZARIBEE Bikeにとってなくてはならない人材です。最も長く代表の盛田を支えてくれているのも彼であり、RMとして彼がライダーに寄り添い、やりとりした記録である「Martin Note」と呼んでいる手書きのノートは、その後、体系的にまとめられた上で後進の手本として活用されています。Martinが実践して作られてきたRMの姿は、ライダーがZARIBEEのサービスを評価してくれる理由の一つとなっています。

ZARIBEE Bikeの先の道

ケニアにおいて、低所得者層は銀行口座を持つことができず、自分の信用情報を証明することが困難です。ZARIBEE Bikeは、バイクライダー自身の「信用」を作り上げ、今後彼らがより多くのファイナンスサービスを利用できるようにしていきます。

また、より安心して働ける仕組みも作っていきます。ライダーのためのセーフティネットの構築とも言えます。現地では、道路環境の悪さから事故に遭いやすく、また、治安の問題からバイクの盗難も数多くあります。ライダー自身が亡くなることも残念ながら発生します。そうした事態に対応するため、支え合えるコミュニティづくりに加え、自身が事故を起こした際に医療費が入る、万一自身が亡くなった時にも家族に補償が入る保険の提供をもって、安心して仕事ができる、という仕組みづくりを行っています。

このようにZARIBEE Kenyaは、既存のファイナンスビジネスという枠にとらわれず、顧客のより良い生活のために、そのビジネス範囲も広げていきます。

現地法人設立から3年を経て、ZARIBEE Kenyaは2024年8月に新オフィスを構えました。これにより、物理的に5倍以上の車両在庫スペースを持つとともに、オペレーションのキャパシティを大きく拡大しました。ケニアの首都ナイロビではZARIBEE Kenyaのサービスを受けた2,000人を超えるボダボダライダーが走り、月に200件を超える新規契約を行っています。

契約数は増えても、ライダーたちがバイクを手にした時に見せてくれる笑顔は、サービス開始当初からあまり変わりません。ZARIBEE Bikeサービスの拡大とともに笑顔の数は増えています。現地4人のメンバーで開始したビジネスは、既に40人を超える組織となりました。「アフリカで真面目に働く人が報われる世の中にする」ことを掲げて開始したケニアの事業はまだまだ始まったばかりで、やらなければならないことだらけです。

おわりに

スカイライトがコンサルティングサービスを提供しているクライアントの多くは日本企業です。その日本企業がこの先、どのような挑戦をしていくのか、そしてスカイライトがパートナーとして求められ続けるにはどうすべきかを我々は常に考えています。

日本企業の中で、アフリカに限らず「新興国に挑戦したい」と考え、その一歩を踏み出せるのはほんの一握りです。

スカイライトは、グローバルに挑戦する企業をしっかりとサポートできるよう、先んじて現地で自らチャレンジを重ね、「いつか」に備えていきます。

平 林　潤 一 Junichi Hirabayashi

スカイライト コンサルティング株式会社
取締役

大手メーカー系販売商社でシステムエンジニアとして従事した後、2002年スカイライト コンサルティングに参画。2020年6月より取締役。
ビジネスとITの幅広い知見と、製造・流通業を中心に数多くの企業変革を支援してきた経験を強みとし、課題が明確ではない段階のアドバイザーから、基幹系ITシステム刷新を伴う大規模プロジェクトの統括まで、クライアントに合わせた柔軟なコンサルティングを提供している。
近年では、グローバルオープンイノベーションの促進や新興国での事業開発など、スカイライトの事業の幅を広げる活動を積極的に行っている。
Zaribee事業担当役員

▶ 総論へのリンク