

ナイジェリア

市場開拓5つのヒント

ジェットロ ラゴス事務所長 佐藤 丈治

アフリカの市場といえば、多くの日本人は広大な「青空市場」を思い浮かべるかもしれない。粗悪な低価格品や模倣品が売られる商店が所狭しと立ち並ぶ—そんな場所で自社製品が売れるのかと参入をためらう企業も多いのではないだろうか。本稿では新しく芽生えつつあるナイジェリアの小売業を紹介し、市場開拓の鍵となる五つのヒントを提供する。

ヒント1 販売チャンネルを選ぶ

1億7,000万人というアフリカ最大の人口を抱えるナイジェリアでは、青空市場が人々の暮らしを支えてきた。青空市場は、野菜や肉といった生鮮食品売り場、さらには、家電や衣料などの消費財コーナーなど、商品分野ごとにエリアが分かれている。路地は狭く人混みで車は入れない。そのため買い物は1日かかりだ。ところが、そんなナイジェリアに小売り革命ともいべき変化が起こっている。

南アフリカ共和国の小売り大手ショッピングライスは2005年、ラゴスに第1号店を開店した。巨大店舗には商品が整然と並ぶ。同社は映画館やファストフード店を併設した近代的な大型ショッピングモールを次々と建設し、現在は6都市に11店舗を展開する。同社は国内に800店舗を展開する野心的な目標を掲げる。

ナイジェリアは00年以降急成長を続け、1人当たり国民所得も00年の270ドルから13年には2,710ドルへと10倍になった（世界銀行）。勃興する中間層は、青空市場からショッピングモールへのシフトを促す。また、携帯電話やインターネットの急速な普及を背景にオンラインモールが盛況、主に若年層の取り込みに成功している。同国最大手の「コンガ・ドット・コム」と「ジュミア」はともに12年にナイジェリア人実業家が設立。自社の配送網と外部委託を巧みに組み

合わせた確実なデリバリーと安心決済で、わずか2年でそれぞれ登録者100万人超の規模に成長した。

小売り革命は日本企業にとっても大きなビジネス機会となり得る。青空市場に売り込むには、営業員が商店を隅々まで回り、低価格品や模倣品との厳しい競争に勝ち抜く必要がある。そこは決して日本企業の得意とする戦場ではない。オンラインモールは若年層が主な顧客であり将来の成長にもつながりやすい。「アフリカ＝青空市場」ではなく、ショッピングモールやオンラインモールなど、新しい販売チャンネルに集中して戦略を立てること、これが一つ目のヒントとなる。

ヒント2 金融サービスの活用

二つ目は新しい金融サービスの活用。ナイジェリア人実業家が09年に設立したパガテックは、携帯電話を活用した送金や支払い、貯蓄、保険などの金融サービス（通称：パガ）を提供している。農民や貧困層にとって銀行を利用する生活は高根の花だ。パガはそうした地方の人々を顧客として開拓、小口からの貯金や送受金を可能にした。14年11月には利用者が200万人を超えた。エージェントと呼ばれる窓口も国内25州に展開し、地方にも浸透している。現在では大手地場銀行が次々と類似のサービスを開始。中央銀行の発表では、携帯電話による金融取引は12～14年の累計で4兆3,000億ナイラ（約2兆6,000億円）に達した。

日本企業にとってパガのようなサービスは、国内で広く自社製品を販売する時の資金回収の手間やリスクの軽減に活用できるだろう。エミレーツ航空はパガの企業向けサービスを活用、パガ利用者は携帯電話で航空券を容易に購入できるようになった。地方など、幅広い消費者層にアプローチしていく上で、ファイナンスや決済の柔軟性は大きな武器となる。

ヒント3 品質・アフターサービスをアピール

三つ目のヒントは、品質・アフターサービスを消費者にアピールすることである。日本企業にとってはごく当たり前のことのように映るが、アフリカではこれこそが必要なのだ。アフリカには低価格・低品質・低サービスの商品が市場にあふれている。商品が壊れたら新しいものに買い替えるしかない。しかし、この使い捨てる文化は安価な中国製品が市場に出回るようになってから芽生えたものだ。日本製の中古車や家電はアフリカのどこに行っても大切にメンテナンスされて長く使われている。この点において日本ブランドは耐久性と信頼性を武器にアフリカで圧倒的な支持を勝ち得てきた。この原点にもう一度立ち返る必要がある。

地場企業の携帯電話販売店 SLOT は、1998 年にナイジェリア人実業家が起業。「偽物は売らないこと」と「徹底したアフターサービス」で他社との差別化を図った。今では全国に 40 店舗以上を擁する国内最大の携帯電話販売店に成長した。小売価格は市場よりも高めだが、初期不良の交換や故障の一定期間の交換・修理を保証しており、消費者の信頼を勝ち得ている。

いまだ強さが残る日本ブランドではあるが、若年層を中心にその優位性は急速に失われつつある。ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）などを使ったマーケティングへの取り組みの遅れが一要因だ。品質とアフターサービスの良さをどう訴えていくか、サービス網の構築とともに検討する必要がある。

ヒント4 現地ニーズへの対応

四つ目は現地ニーズへの対応だ。韓国の家電メーカーサムスン電子は、“Built for Africa”（アフリカのために作る）をスローガンに徹底した現地ニーズへの対応を掲げ、商品を開発・販売している。蚊撃退機能のほか発電機との直接接続に強いエアコンなど、ナイジェリア固有の問題に対応した商品を世に送り出した。さらに、全商品の保証期間を通常の 4 倍に相当する 24 カ月に設定するサービスなどを提供し、他社の追随を許さない。

一方、日本企業も負けていない。大阪の化学大手カネカは、ヘアエクステンション（付け毛）に使われる合成繊維をナイジェリアで販売。おしゃれのために装

表 ラゴス発イノベーションハブの一例

<p>Co-Creation Hub (http://cchubnigeria.com/) 社会解決型のプラットフォーム(Tech-InSeries)やウェブ・モバイルアプリケーション開発者のネットワーク、シードマネーなどの供給</p> <p>SPARK (http://spark.ng/) 飲料販売やホテル予約、バス予約などインターネットビジネス支援</p> <p>Wennovation Hub (http://www.wennovationhub.com/) 不動産、高級バス、アプリ開発、ガソリンスタンド向けシステム開発など支援</p>
--

資料：各種資料を基に作成

着する人は多いが、かつらのように簡単に外すことができず、付け替えにはお金がかかる。例えば、水泳や急な雨でぬれてしまった場合は付け替えが必要となる。そのニーズに応えるべくカネカは撥水素材を開発。また調理の際の燃え移りなどに配慮した難燃性の素材も現地のニーズに特化した商品として生まれた。

このように現地ニーズに対応する企業もあるが、多くの日本企業はインドや東南アジア向けに開発した商品を横展開するにとどまり、アフリカ向けの戦略商品の開発には至っていないのが現状だ。

ヒント5 新しい連携の模索

最後に、上記四つのヒントをどのように形にするか。情報通信産業の急速な発展による決済サービスなど、これまでアフリカでは不可能といわれてきたことが可能になりつつある。そうした背景には地場の起業家たちの活躍がある。中でも起業家を生み出す源泉であるイノベーションハブといわれるベンチャー支援企業・団体の活動は注目に値する。別表に列記したイノベーションハブは全てナイジェリア人が運営し、起業家のマッチングやシードマネーやオフィスの供給など各種支援を行っている。

例えば地場のデバイスメーカー SOLO は、国内外の音楽や「ノリウッド」と呼ばれる国内制作映画をレンタル視聴できるソフトウェアを搭載したスマートフォンなどのデバイスを開発・販売。こうしたベンチャー企業を続々と輩出しており、その活動にマイクロソフトやノキア、MTN など世界の企業が注目している。

アフリカは世界中の企業にとって、未開拓市場であり、新しいビジネスモデルの実験場でもある。現地のニーズや商慣習をくみ上げ、商品の開発・販売につなげていくには現地のパートナーが必要だ。必ずしも実績のあるパートナーである必要はない。技術・アイデアを豊富に持った地場の起業家との連携を模索してみるのも一法ではあるまいか。

