

## 2014年度アフリカビジネス実証事業実施報告書(要旨)

### ナイジェリア「冷蔵庫及びエアコンの生産・販売」

#### 第1章 事業概要

##### 1.1 目的

日本の電機メーカーであるZ社は、ナイジェリア及び周辺国における家電事業拡大の為、冷蔵庫及びエアコンの生産・販売・アフターサービスの現地拠点設立を目的とした現地パートナー社の体制・技術力等の確認、現地ニーズ調査・販促策の立案、法律・雇用の調査等を実施することを計画し、本事業を提案し、採択された。

積極的な投資で既にプレミアムブランドとしての地位を築いた韓国勢と、市場で最も多数を占める低・中所得者層向けに価格志向で訴える中国勢に挟まれ、日系ブランドは厳しい競争からシェアを失っており、早急な挽回策の展開が急務な状況にある。

従い、短期的な挽回策として、現地パートナーとの協業により、完成品と部品(SKD=Semi Knock-Down)で輸入関税率に大きなギャップがある冷蔵庫、エアコンの現地生産を行い、価格競争力のある商品の拡売によりシェア喪失に歯止めをかけ、中期的に攻勢に転じ、長期的には自社現地拠点設立を目指すものとする。

今回の実証事業は短期的な「冷蔵庫及びエアコンの生産・販売」を行うことを主目的とし、将来的な拠点設立による事業拡大の第一歩とする。

##### 1.2 背景

Z社は中期経営計画の中で、新興市場への取り組みを一つの柱としており、中近東・アフリカ地域はASEAN地域に次ぐ重点市場と位置付けている。その中でも、既に各国に代理店を設定している中近東・北アフリカ市場(MENA)と異なり、サブサハラ市場では、これまで経常的な代理店の設定があまり進んでおらず、今後の伸び代が特に大きいものと考えている。

特にエリア最大の人口、経済規模を持つナイジェリアは、従来より商社経由のビジネスしか展開出来ていないことから、最優先で対策を行う市場と判断した。

今回の実証事業においては、大型の投資に先行して、限られた規模の投資で売上拡大が実現可能かどうか、将来的な拠点設立の前段階としての現地生産開始ということとした。

##### 1.3 自社について

Z社は海外にも生産拠点、販売拠点を展開しているが、サブサハラ地域には一切拠点を有しておらず、最も取り組みが遅れている地域である。中近東・アフリカ地域は、基本的に在ドバイの連結子会社にて販売を行っているが、各国・地域に拠点があるわけではなく、多くの取引が代理店経由、商社経由となっている現状にある。また担当市場が70ヶ国以上もある為、全ての市場で十分な取り組みが出来ているとは言えない。サブサハラ向け商品の生産地は商品により異なるが、今回対象となる冷蔵庫、エアコンに就いては、中国や東南アジア等にて生産を行っている。

#### 1.4 ビジネスパートナーについて

本事業の開始当初に現地ビジネスパートナーとして想定していた企業は、以前マルチナショナルブランドの白物家電、黒物家電を製造販売していた実績がある。

しかしながら、2014年7月以降、天候不順等の理由から販売不振等による事業規模の縮小により想定していた事業規模への拡大が困難になる可能性が生じたことから、新規ビジネスパートナー候補を検討しなければいけない状況に陥った。

2014年12月の現地出張時に、新たなビジネスパートナーとして、①白物家電の生産設備を有しており、②競合他社の商品を扱っていない、③広範な販売網、サービス網を有している、④十分な資金力を有している、⑤企業倫理的、法令遵守的に健全な会社である、を条件に全ての項目を満たす企業を新規パートナー企業として、協業の話を進めることとした。

#### 1.5 該当分野・製品・サービスについて

ナイジェリアの家電市場は、ほぼ全世界がそうであるように、韓国勢が圧倒的な投資によって市場を席巻しており、もはや日系各社は、特に若年層にはプレミアムブランドとしてトップの地位にはない。

また、特に低所得者層の多い他のサブサハラ市場同様、中国勢の進出も顕著で、OEM生産品や模造品まで含めると、かなりのシェアを持つものと推定される。以前一定の市場を占めていた日本の家電市場は、韓国勢進出後の近年は年々縮小傾向にある。市場全体としてはナイジェリア経済の成長と中所得者層の増加等により拡大傾向にあると考えられる。

## 第2章 実証項目とスケジュール

### 2.1 実証項目

【実証項目1】 冷蔵庫の新規生産	現地ビジネスパートナー(事業開始当時)の生産体制や技術力等の確認を行い、必要な現地指導を通じて、コスト競争力のある冷蔵庫の新規生産が可能か実証する。
【実証項目2】 エアコンの ラインナップ拡充	現地ビジネスパートナー(同上)の生産体制や技術力等の確認を行い、必要な現地指導を通じて、エアコンのラインナップ拡充が可能か実証する。
【実証項目3】 販売網拡大	現地ビジネスパートナー(同上)の既存販売ルートを活用し、ナイジェリア全土に配荷できるか実証する。
【実証項目4】 調査:販促戦略案	冷蔵庫・エアコンに関する現地ニーズ調査を通じて、競合他社(韓国・中国勢)との差別化を図るような、商品戦略および独自の販売促進戦略を立案できるか検証する。
【実証項目5】 調査:会社設立	現地の法律・雇用環境等の調査を通じて、現地法人設立に向けた課題を抽出し、解決方法を見出すことができるか実証する。
【実証項目6】 営業・アフターサービス 拠点設立	現地技術者の技術レベル・雇用等の調査を通じて、営業・アフターサービス拠点設立に向けた課題を抽出し、解決方法を見出すことができるか実証する。

## 2.2 事業実施スケジュール

## (1) 2014年7～9月(エボラ感染により現地出張が困難であると思われた時期):

ナイジェリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エアコンの機種拡大に向けた現地ビジネスパートナーの技術力確認・技術指導。</li> <li>・ 試作サンプルの品質評価のため、東南アジア等第三国の海外生産拠点へ発送。</li> </ul>
海外生産拠点	・試作サンプルの分析、評価、ナイジェリアへの返送。
日本	・販促面での提携可能性を探るべく、日系企業等とコンタクトを行う。

## (2) 2014年10～12月(エボラ感染が沈静化し、現地出張が可能であると思われた時期):

ナイジェリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 冷蔵庫の新規生産に向けた現地ビジネスパートナーの技術力確認・技術指導。</li> <li>・ 現地ニーズ調査、プロモーションの検討、協議。</li> <li>・ 営業/アフターサービス拠点設立に向けた調査。</li> <li>・ 現地ビジネスパートナー販売網の調査。</li> <li>・ 試作サンプルの品質評価のため、東南アジア等第三国の海外生産拠点へ発送。</li> </ul>
海外生産拠点	・試作サンプルの分析、評価、ナイジェリアへの返送。
日本	・情報分析、中間報告。

## (3) 2015年1～2月(大統領選挙により、現地出張が好ましくないと思われた時期):

ナイジェリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 冷蔵庫の新規生産に向けた現地ビジネスパートナーの技術力確認・技術指導。</li> <li>・ 営業/アフターサービス拠点設立に向けた調査。</li> </ul>
海外生産拠点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・試作サンプルの分析、評価、ナイジェリアへの返送。</li> <li>・次期生産モデルに関する打合せ。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次年度以降の事業戦略の検討。</li> <li>・最終報告。</li> </ul>

## (4) 2015年3月以降(状況が沈静化していれば出張が可能と思われた時期):

ナイジェリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺市場調査</li> <li>・拠点設立に向けた情報収集</li> <li>・更なる新規生産モデルの協議</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拠点設立に向けた具体的な協議</li> <li>・ナイジェリア周辺市場分析、サブサハラ戦略立案</li> </ul>

## 第3章 実証項目ごとの検証方法と結果と考察

## 【実証項目の結果まとめ(一覧表)】

<b>【実証項目1】冷蔵庫の新規生産</b>	
現地ビジネスパートナー(事業開始当時)の生産体制や技術力等の確認を行い、必要な現地指導を通じて、コスト競争力のある冷蔵庫の新規生産が可能か実証する。	
①課題	現地ビジネスパートナーが抱える課題判明 (事業規模の縮小)
②解決方法	現地実態調査の実施
③結果	新たなビジネスパートナー候補に対して必要な現地指導を行い、コスト競争力のある冷蔵庫の新規生産が可能と判断
④今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協業する意向であることが一致した場合、ビジネスプラン協議、事業開始に向けた具体的アクション実施</li> <li>・ 早急にキット開発開始・手配、現地での生産開始を計画</li> </ul>

<b>【実証項目2】エアコンのラインナップ拡充</b>	
現地ビジネスパートナー(事業開始当時)の生産体制や技術力等の確認を行い、必要な現地指導を通じて、エアコンのラインナップ拡充が可能か実証する。	
①課題	現地ビジネスパートナーが抱える課題判明 (事業規模の縮小)
②解決方法	現地実態調査の実施
③結果	新たなビジネスパートナー候補に対して必要な現地指導を行い、コスト競争力のあるエアコンの新規生産が可能と判断
④今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協業する意向であることが一致した場合、ビジネスプラン協議、事業開始に向けた具体的アクション実施</li> <li>・ 早急にキット開発開始・手配、現地での生産開始を計画</li> </ul>

<b>【実証項目3】販売網拡大</b>	
現地ビジネスパートナー(事業開始当時)の既存販売ルートを活用し、ナイジェリア全土に配荷できるか実証する。	
①課題	現地ビジネスパートナーが抱える課題判明 (事業規模の縮小)
②解決方法	現地実態調査の実施
③結果	新たなビジネスパートナー候補の既存販売ルートを活用した、一部を除くナイジェリア全土への配荷は可能と判断
④今後の展望	家電等取扱いの最大手小売店での拡売協議を行い、販売網を確保する。

<b>【実証項目 4】調査:販促戦略立案</b>	
冷蔵庫・エアコンに関する現地ニーズ調査を通じて、競合他社(韓国・中国勢)との差別化を図るような、商品戦略および独自の販売促進戦略を立案できるか検証する。	
①課題	主として以下の要因による事業進捗の大幅遅延 ・エボラ出血熱による現地渡航制限 ・現地ビジネスパートナーの課題判明による代理店切り替え
②解決方法	社内渡航解禁(2014年12月)後の限られた期間の中で効率的・効果的な実証活動を実施するため、商品立案を優先的に対応
③結果	・商品立案:冷蔵庫・エアコンの売れ筋スペック・価格を調査し、関連事業部に対応を要請。JETROの家庭訪問レポートを社内分析。 ・販売促進戦略立案:アニメーション等のコンテンツ輸出販売を手掛ける日系商社との協働へ向けて協議実施
④今後の展望	様々な所得レベル、都市・地域の家庭訪問による調査を行い、商品戦略に反映させる。

<b>【実証項目 5】調査:会社設立</b>	
現地の法律・雇用環境等の調査を通じて、現地法人設立に向けた課題を抽出し、解決方法を見出すことができるか実証する。	
①課題	自社経営状況の変化により、先行きが不透明になった。
②解決方法	重要市場であるナイジェリアでの近い将来の拠点設立に向け、情報収集、政府系機関とのネットワークの形成に取り組む。
③結果	法律事務所や駐日大使館、投資促進機関との面談やジェトロのホームページ情報等を通じ、拠点設立にかかる法律、雇用環境、運営コストなどを調査又は追加調査する。
④今後の展望	自社の経営戦略を睨みながら、会社設立時の課題、原因、解決策の有無等を模索する。

<b>【実証項目 6】営業・アフターサービス拠点設立</b>	
現地技術者の技術レベル・雇用等の調査を通じて、営業・アフターサービス拠点設立に向けた課題を抽出し、解決方法を見出すことができるか実証する。	
①課題	現地ビジネスパートナーが抱える課題判明(事業規模縮小)を受け、新規ビジネスパートナー候補の信用調査等を経て見極めを行い、早期にビジネスを開始し、仮説の検証必要。
②解決方法	新規ビジネスパートナー候補の営業レベルおよび技術レベルについて、販売店訪問、サービス対応の確認を実施する。
③結果	新規ビジネスパートナー候補のリソースを活用することが効率的と判断。営業・技術担当マネージャーとのヒアリングを実施済みであるが、更なる調査を要する。

④今後の展望	サービスレベル、セールスレベルの客観的な基準でのデータ収集は困難であるものの、より精度の高い分析を行うために自社本部の然るべき役職員による営業技術、サービス技術の実地確認を検討。
--------	---

## 2.1 実証項目1および実証項目2について

### 【実証項目1:冷蔵庫の新規生産】

現地ビジネスパートナー(事業開始当時)の生産体制や技術力等の確認を行い、必要な現地指導を通じて、コスト競争力のある冷蔵庫の新規生産が可能か実証する。

### 【実証項目2:エアコンのラインナップ拡充】

現地ビジネスパートナー(同上)の生産体制や技術力等の確認を行い、必要な現地指導を通じて、エアコンのラインナップ拡充が可能か実証する。

### (1) 主な検証方法、活動内容

冷蔵庫とエアコンの2品目について、1)新規ビジネスパートナー候補のファシリティー確認、2)市場調査、3)ビジネスプラン協議、4)新規ビジネスパートナー候補の信用調査の4つの項目に基づいて、以下のとおり、新規ビジネスパートナー候補を対象に実証活動を行った。

#### <基本ステップ>

1. 協業候補先企業の責任者/担当者にヒアリングの上、ファシリティー視察による概略調査を行い、自社ブランドの商品組立を任せられるものであるかを確認。
2. 市場調査(販売店視察、及び販売店責任者/担当者、一般消費者等へのヒアリング)にて、自社が現状販売している商品、或いは今後販売予定の商品が、特にスペック面、価格面で受入可能かを確認。
3. 両者にて協業する意向であることが一致した場合は、ビジネスプランを協議し、事業開始に向けた具体的アクションを実施。

### (2) 結果

#### 1) 新規ビジネスパートナー候補のファシリティー確認:

自社ブランド商品の組立てを任せられると判断した主な要因は以下のとおり。

- ・ 工場の当該ライン数が十分である。
- ・ 主に第三国から輸入したキットを組立(現地調達部品はほとんどなし)。
- ・ 十分な生産キャパシティを有している。
- ・ 各生産ラインの責任者、従業員の能力(英語力、技術力、職歴・学歴等)に大きな問題はない。
- ・ 完成品倉庫の管理状況が比較的良い。
- ・ 対顧客サービスが比較的良い。

## 2)市場調査:

主として以下の要因により、コスト競争力のある商品は十分導入可能と判断  
(但し、モデルによる)。

- ・ 商品需要の増加(年率10%)
- ・ 最売れ筋モデルのデータの入手
- ・ 家庭用のみならず、オフィス用タイプ商品の伸長
- ・ 低価格の現地 OEM ブランド・中国ブランドと日本・韓国ブランドの二極化
- ・ 現地組立てを行っている他のアジア勢に比べ、キット生産体制をとることで価格競争力があると推定

## 3)ビジネスプラン協議:

新規ビジネスパートナー候補と協業に向けた協議を継続中。

- ・ 新規ビジネスパートナー候補は、自社のポートフォリオになく競合が起きにくいプレミアムブランドとして Z 社の商品取扱いに前向きである。

## 4)新規ビジネスパートナー候補の信用調査:

事業開始当初の現地ビジネスパートナーから、新規ビジネスパートナー候補に変更するに当たり、同社の財務状況等に就き、現地法律事務所に調査依頼した。

2015年2月現在入手した仮レポートによると、特に問題となるような案件等はなく、パートナーとして大きな問題はないと判断した。

## (3)考察

新規パートナー選定にあたって、主な検討内容は以下のとおり。

### **<長期パートナーシップを築くに当たり企業道徳や法令遵守等のリスク>**

サブサハラ市場において代理店の経営状況が一時的に悪化し、暫くの間ビジネスがストップすることはよくあることだが、新規ビジネスパートナーの選定に当たっては、現地の法律事務所を使って細かいフィルターを通すことが肝要である。

販売・生産の両面を実施するに当たっては、立上げに時間を要し、工場監査、生産指導、信頼性検査等での費用と労力が発生する為、パートナー選びの重要性はより一層高い。

### **<生産設備および経験>**

現地生産をする場合には、同様の商品の生産経験が大きなポイントとなり、ない場合は生産設備の導入等にて莫大な投資が必要となる為、時間もかかりリスクが大きくなる。

### **<商品管理体制>**

サブサハラ地域の販売店で良く見られる家電商品を無造作に置いている状態とは異なり、繊維類や食料品を取扱っていることから、徹底した商品管理体制を敷いていることを確認。

また、商品管理体制に限らず、異業種でのノウハウを有効に展開できるのは大きなメリットとなる。

### <アフターサービスへの取組姿勢>

サービスカーを走らせての即応を心掛けている点は評価できる。サブサハラにおいては「アフターサービスは最大の販促」という考え方においては、とても効果的な取り組みが来ている。

## 2.2 実証項目3について

### 【実証項目3:販売網拡大】

現地ビジネスパートナー(事業開始当時)の既存販売ルートを活用し、ナイジェリア全土に配荷できるか実証する。

#### (1)主な検証方法、活動内容:

ナイジェリア全土における商品配荷可否について検証するに当たり、1)販売網概要確認、2)実地視察という項目に絞って現地調査活動を行った。

本来であれば、現地ビジネスパートナー候補がナイジェリア全土にどのような拠点/取引先をいくつ持っているか、を確認した上で、そのいくつかを実地視察するのが望ましい。

#### (2)結果

##### 1)販売網概要確認:

事業開始当時のビジネスパートナーの規模を上回る販売網を保有しており、一部地域を除く全土への配荷が可能と判断。判断に至った要素は以下のとおり。

- ・ナイジェリア全土に数十支店展開、全支店で家電販売
- ・取引店数は家電に加え、食料品等を含めると数千店以上
- ・各支店にサービスセンター、サービスカー有
- ・コールセンターは一大商業都市のみで集中管理

##### 2.実地視察:

実証期間中においては、ラゴス市内の一部量販店、一般店のみの訪問であったため、サンプルとしては不十分であるものの、現地ビジネスパートナー候補は、ナイジェリア最大規模の量販店の最大手サプライヤーであり、販売間口の拡大ができることを期待している。





(大手小売店の家電コーナーの様子)

### (3) 考察

新規ビジネスパートナー候補の強みは、食料品等も扱っているため、家電のみならず様々な販売ルートを持っていることであった。大規模小売店の場合、購買部門は異なるとは思いますが、家電と食料品のパッケージ提案等も可能と思われる。

他方、ナイジェリアを含むサブサハラ・アフリカ地域の多くは、主要地方都市の支店等を巡訪する場合、インフラの脆弱性や安全対策により莫大な時間と労力が必要になる。

まずは一大消費地周辺の確認を行い、事業がスタートした後に、優先順位を決めて順次、地方出張の上、販促指導等を行いつつオペレーションの確認を実施する。

## 2.3 実証項目 4 について

### 【実証項目 4: 調査(販促戦略立案)】

冷蔵庫・エアコンに関する現地ニーズ調査を通じて、競合他社(韓国・中国勢)との差別化を図るような、商品戦略および独自の販売促進戦略を立案できるか検証する。

#### (1) 主な検証方法、活動内容

商品戦略立案については、他のアジア勢の商品との差別化を図るべく、2014年12月の現地出張時の市場調査や商品提案の他、ジェトロの調査レポートを活用した。

一方、販売戦略立案に関しては、現地でアニメーションコンテンツなどの輸出販売を行っている日系商社との協業に向け、協議を開始している。また、引き続きジェトロ現地事務所に日系企業の紹介等の協力を要請している。

## (2)結果

### 1)商品戦略立案:

- ・冷蔵庫、エアコンに関しては店舗毎の売れ筋スペック、売れ筋価格を調査。
- ・新機能の追加等は2015年度以降の商品企画に反映。
- ・商品戦略立案に当っては、家庭訪問の実施が望ましいものの、当面ジェトロの家庭訪問レポートを自社内で共有し、分析中。

### 2)販売促進戦略立案:

- ・日系商社との販促に関する協議を実施済。
- ・本社ブランド戦略立案部門を含めて同社又は同社の事業の活用の可能性を検討中。

## (3)考察

商品戦略に関して当初は、現地で出来るだけ多くの家庭訪問をし、家電商品がどのような使われ方をしているかを調査し、現行の商品にどのような新しい機能を追加すれば良いか、どのような新規商品が売れる可能性があるかを商品事業部に提案することを想定していたが、外的・内的要因により、販売戦略立案より現地ビジネスパートナーの変更にかかる調査を優先的に対応した。今後、実際に家庭訪問を行う場合、様々な所得レベルから数世帯程度は必要となり、また商都と地方都市等、生活様式が異なるサンプルがあることが望ましく、事前のアポ取りや日程調整等は現地で行う必要がある。

## 2.4 実証項目5について

### 【実証項目5:調査(会社設立)】

現地の法律・雇用環境等の調査を通じて、現地法人設立に向けた課題を抽出し、解決方法を見出すことができるか実証する。

### (1)主な検証方法、活動内容

会社設立に伴う課題については、法律事務所との面談、ジェトロのホームページ等を通して事前調査を一部実施し、また、ジェトロ現地事務所、駐日大使館等から生の情報を入手する。

### (2)結果

当地での会社設立に関する法律や雇用環境等の基礎的な情報は、以前調査済であったが、変更点や追加情報に関してはインターネット等を通じ更新し、進出形態(子会社、支店、合弁会社等)が決まった後に、必要に応じ追加調査を行うことを計画している。

また、JETROの紹介により、現地法律事務所及び現地投資誘致機関や駐日大使館など政府系機関との面談を通じ、拠点設立にかかる情報・課題やネットワークの構築が促進されたことは大きな成果。外国人居住環境調査やオフィス環境調査については、現地で実施する必要があることから、2015年度以降に計画している。他方、ナイジェリアにおける会社設立時の課題としては以下のようなものが挙げられるものの、サブサハラ・アフリカ地域のカントリーリスクも内包しており、自社で解決することができないものが多数存在する。

## &lt;当該国での会社設立時の課題&gt;

課題	原因	解決策
外国人居住コストが高い	主にセキュリティコスト	売上増による吸収
特惠関税適用の事例がない	現地調達率の縛り	現地部品産業の育成

**(3) 考察**

上記のような会社設立に伴う課題や問題点は存在するものの、ナイジェリアはサブサハラ・アフリカ最大の市場であることから、無視できる市場ではなく、家電の最重要市場の1つとして取り組んでおり、近い将来の拠点設立が望ましい国である。

また、ナイジェリアでは、第三者による信用調査を行う必要があり、他の国よりも法律事務所による信用調査にかかる費用など、コストが高むと認識している。

また、ECOWAS 特惠関税の適用に関しては、ナイジェリアの生産拠点から西アフリカ域内への輸出ビジネスの可能性を検討するために調査実施(表)。

その結果、家電関係では特惠関税適用の輸出実績はなく、規定の現地調達率がクリアできていないことが原因と推測。地場市場だけをターゲットとした生産拠点とするか、再輸出も含めた域内生産拠点とするかの見極めにもなるので、周辺国の総需要を全部まとめてもナイジェリア一カ国には及ばないと推測されることから、余り考慮する必要はないかもしれないが、現地生産が先行している韓国勢の実態を今後注視していく。

ただ、ナイジェリア国内で安価で信頼性の高い汎用部品が調達できないのであれば、ナイジェリア政府主導で地場産業育成を要請するか、特惠関税のルール変更を求めたい。

(表) ECOWAS 域内特惠関税適用要件(二次加工品):

	適用要件	現状
1	重量ベースで現地調達原材料が 60%以上	適用不可
2	金額ベースで現地調達原材料が 40%以上	適用不可
3	現地付加価値率が 35%以上のいずれか	適用困難(10~20%程度)

## 2.5 実証項目 6 について

**【実証項目 6: 営業・アフターサービス拠点設立】**

現地技術者の技術レベル・雇用等の調査を通じて、営業・アフターサービス拠点設立に向けた課題を抽出し、解決方法を見出すことができるか実証する。

**(1) 主な検証方法、活動内容**

現地ビジネスパートナー候補の営業レベル調査、技術レベル調査については、ヒアリングや人事情報、販売店訪問同伴などの手法があり、それを元に課題を抽出する。

## (2) 結果

営業拠点、サービス拠点は進出形態により陣容が異なるが、時間的にも効率が良いのは現地ビジネスパートナーの人的・物的資源の有効活用であると考えている。

そのため、パートナー候補の営業レベル、サービスレベルの確認を行った後、本格的な調査を実施する予定。

## (3) 考察

今後の現地ビジネスパートナーとの契約関係によるものの、そのスタッフを有効に活用出来れば、人材探しやキャパビル(人材育成)の観点からも非常に有益であり、仮に一代理店としての付き合いを行った場合においても、その技術レベルを確認し、見合った形での活動提案を行うことができると考えている。

但し、サービス・レベル、セールス・レベルを確認する場合は、客観的な基準となるデータを収集するのは難しく、より精度の高い分析を行う場合は、労力を要するが、個別に営業技術、サービス技術を目で確認するのが最も有効な手段となる。

## 第4章 現地への寄与

現地への寄与として一般的に考えられるものは以下のとおりである。

なお、「産業育成」については、現地に信頼できる部品メーカーが存在するかどうかについて、今後調査することが必要となる。

	現地寄与	事業実施前	事業実施後
1	雇用促進	現地ビジネスパートナーの既存ブランド/商品のみでの体制	ビジネスプラン次第では、 <u>専任スタッフの雇用増</u> を検討(会社設立の際はその形態に応じて雇用増)
2	技術移転	[生産技術] 既存商品組立のみの簡易な生産技術	[生産技術] 独自の高付加価値オンリーワン商品生産の場合は、場合により <u>特殊な生産技術</u> が必要
		[販売技術] 稚拙な商品展示、販売促進手法	[販売技術] 独自の国内/海外での <u>店頭展示、販促ノウハウの共有</u>
3	産業育成	地場部品メーカーとの取引なし	ECOWAS 特恵関税適用を目指し、順次 <u>地場部品メーカーからの調達</u> を検討
4	日本浸透	自動車以外、日本が余り浸透していない	異業種とのコラボ等も行い <u>日本の認知度向上、日本理解の促進</u>
5	生活改善	独自の高付加価値オンリーワン商品が導入出来ていない	<u>高機能、高性能商品の普及</u>

## 第5章 今後の事業展開と課題

### 5.1 今後の事業展開

#### (1) 現地における活動

新規ビジネスパートナー候補とのビジネスを早期スタートさせることを最優先すべく、ビジネスプラン協議を継続実施する。なお、冷蔵庫とエアコン以外の白物家電商品(洗濯機、電子レンジ等)は完成品の輸入関税も部品と同じであるため、現地生産は行わず完成品を輸入販売する予定である。

現地拠点設立については、パートナーとのビジネスが順調に拡大傾向に向かった後、改めて具体的な検討に移す。

#### (2) 日本国内での活動

日本(或いは海外生産拠点)では該当商品事業部にて導入モデルの選定を行っている。ビジネス開始が決まれば、必要な社内手続きを経て、ドバイの販売会社によるナイジェリア向け売上拡大に対する側面支援を行う。また日本的な販促策、販促物の提案が出来ないか、日本国内での情報収集、交渉を継続実施する。

### 5.2 今後の課題

短期的なビジネスの課題は、ビジネスパートナー候補がパートナーとして本当に最適であるか、あらゆる方面におけるリスクの検討が必要であると考えている。これまでの調査では確認できなかった新たなリスクが発覚する可能性も否定は出来ず、注視が必要である。

なお、ナイジェリアは、地政学的リスクは常に内在しており、短期的には2015年3月末に延期されている大統領選挙結果を受けての混乱も予想されるため、現地出張再開は慎重検討する。また、イスラム過激派組織であるボコ・ハラムも依然活発であるため、北東部を中心に出張が難しく、信頼できるソースからの情報収集を継続しリスク管理に努める。加えて、昨今の原油安がナイジェリア経済に与える影響は小さくないことから、今後の原油価格の動き等にも注意を払う。

以上のような課題はあるものの、ナイジェリアがサブサハラ最大の市場であり、今後のポテンシャルも高いことから、攻めなければならない市場であることに変わりなく、引き続き時期と投資規模を考慮しつつ継続推進する。

以上