

# 2015 年度アフリカビジネス実証事業実施報告書（要旨）

## ナミビア共和国「水揚げ水産原料」アフリカビジネス実証事業

### 第 1 章 事業概要

#### 1.1 目的

ナミビア共和国(以下、ナミビア)での加工販売事業の立ち上げ及び現地拠点の設立に向けて、「現地で委託加工会社発掘」「加工事業に関する現地政府の認証取得」「拠点設立」「物流体制構築」「販売戦略の構築」の 5 つの実証項目に関し、情報収集や課題の抽出、対応策の検討等を行う。

同時に、実証結果は本事業の成果として他の日本企業に普及するとともに、日本企業の現地進出にかかるポイントとして現地政府等に提言を行い、日本企業の対アフリカビジネスの円滑化・日アフリカの経済関係構築の推進に役立てる。

#### 1.2 背景

株式会社カネダイ（以下、カネダイ）は、ナミビアにおいて過去 40 年間に渡り漁業運営事業（マルズワイガニ）を継続している。現地パートナーとの密接な関係を軸とする長期的な経営が評価され、政府より継続的に漁獲枠を獲得しているが、ナミビア政府は近年、自国の水産資源に関する政策として、単純な漁業運営・原料販売から加工業、高付加価値製品の輸出・販売業への移行を進めており、長年の事業実績を有するカネダイの現地加工・販売に対する期待は大きい。

一方、カネダイは、中国の自社工場において 20 年以上の加工輸出の経験・実績があり、ナミビアに技術移転することでより高付加価値な製品の生産が可能となる。加えて、カネダイのナミビア産カニ製品は、日本国内に加え、中国及びその他アジア圏、北米、EU に展開中であり、国際的なカニへの需要増加も背景に今後の成長が見込まれ、ナミビア産加工製品の市場機会が拡大している。

以上の背景を踏まえ、カネダイではナミビアで漁獲しているカニ原料を使用した現地加工・販売事業を展開する方針。各種現地調査、現地パートナー工場への委託によるテスト加工等を経て、2020 年頃を目処に、現地工場（現地法人）の設立を計画している。

#### 1.3 事業実施企業について

社名	株式会社カネダイ
所在地	宮城県気仙沼市三日町
設立年月日	昭和 30 年 6 月 27 日（創業昭和 17 年 4 月）
資本金	1,200 万円
年商	62 億円（平成 25 年 8 月期）
従業員	80 名
事業	漁業（インド洋マグロ延縄船・ナミビアカニ籠船） 水産加工・販売業（冷凍カニ・エビ製品等） 廻来船問屋業（カツオー一本釣船等） ガス・石油販売業

#### 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

ナミビア国での事業は単体での事業利益だけでなく、当社加工部門、販売部門にも大きな影響があり、カネダイ全体の中でも最重要事業の一つ。

#### 1.5 ビジネスパートナーについて

- ①カネダイと現地株主との合弁企業 A 社
- ②カネダイ現地代理店 B 社
- ③カネダイ子会社 C 社
- ④現地漁業・加工業者 D 社
- ⑤現地コンサルタント会社 E 社

#### 1.6 該当分野・製品・サービスについて

原料：ナミビア国にて漁獲されるマルズワイガニ（Deep Sea Red Crab）

製品：むき身製品を始めとした業務用及び一般消費用冷凍商品

市場：日本・中国・北米等（一部アフリカ市場検討中）



## 第2章 実証項目とスケジュール

### 2.1 実証項目（実証項目ごとの説明）

#### 実証項目 1 【委託加工会社発掘】

現地加工工場の衛生・労働・管理等の品質を確認し、信頼できる現地委託加工会社（ビジネスパートナー）を発掘できるか実証する。

#### 実証項目 2 【現地政府の認証取得】

現地政府・関係省庁から現地水産原料加工事業の許認可及び協力を得ることが出来るか実証する。

#### 実証項目 3 【拠点設立】

加工販売のための現地拠点設立にかかる課題（手続き、法制度と運用面での乖離等）を抽出し、解決方法を見出すことにより拠点設立の方向性を決定できるか実証する。

#### 実証国目 4 【物流体制構築】

現地視察・現地調査を通じて、冷凍水産品に関する物流体制を構築することができるか実証する。

#### 実証項目 5 【販売戦略構築】

現地調査等を通じ、周辺国における冷凍むき身製品の販路開拓ができるか実証する。

### 2.2 事業実施スケジュール

#### (1) 第1回出張／11月28日～12月6日実施

- ・ 実証項目1に関して、現地委託加工業者D社との契約締結を目指す。
- ・ 実証項目2、3に関して、現地業者及び政府担当者からの情報収集を行う。
- ・ 実証項目4、5に関して、現地コンサルタント会社E社との調査委内容決定を目指す。

#### (2) 第1回調査／2015年12月2日～2016年2月8日実施

- ・ 実施項目5に関して、E社に調査を依頼、実施する。

#### (3) 第2回調査／2015年12月2日～2016年2月8日実施

- ・ 実施項目4に関して、E社に調査を依頼、実施する。

## 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）

実証項目1 【委託加工会社発掘】	
現地加工工場の衛生・労働・管理等の品質を確認し、信頼できる現地委託加工会社（ビジネスパートナー）を発掘できるか実証する。	
結果	D社と委託加工契約で合意に達し、拠点設立に向けた第一歩を踏み出すことができた。また、同社工場の衛生・労働・管理基準を確認することができた。
課題	規格・衛生管理等に関して当社の市場が求める基準に達するため、日本人技術者の派遣と監督が必要。

実証項目2 【現地政府の認証取得】	
現地政府・関係省庁から現地水産原料加工事業の許認可及び協力を得ることが出来るか実証する。	
結果	許認可、法制等に関して現地担当者の協力を得られることになった。結果として、概ね大きな課題はないとの結論を得た。
課題	衛生管理の許認可に関して、主に設備に起因する問題が起きる可能性があるため、加工計画立案の際に注意する必要がある。

実証項目3 【拠点設立】	
加工販売のための現地拠点設立にかかる課題（手続き、法制度と運用面での乖離等）を抽出し、解	

決方法を見出すことにより拠点設立の方向性を決定できるか実証する。	
結果	手続き、法制面に関しては概ね大きな課題はなく、むしろ採算性に関して課題があるとの結論に至った。
課題	採算性向上の為に自社による指導、監督が必要不可欠であるほか、加工内容の一部変更も検討する必要がある。

実証項目 4 【物流体制構築】 現地視察・現地調査を通じて、冷凍水産品に関する物流体制を構築することができるか実証する。	
結果	冷凍流通体制は整備されているが、主に温度帯に関して当社製品受け入れ可能水準にないことが判明した。
課題	受け入れ可能製品の納品を検討するため、さらに末端での保管、物流管理体制の調査を進める。

実証項目 5 【販売戦略構築】 現地調査等を通じ、周辺国における冷凍むき身製品の販路開拓ができるか実証する。	
結果	水産品市場は存在するものの、高級水産製品市場は発展途上であることが判明した。
課題	調査結果にあった外食、ホテルチェーン等への水産製品営業をするために、さらに調査を進める。

### 3.2 実証項目 1/委託加工会社発掘

#### (1) 検証方法、活動内容

現地漁業者/加工業者である D 社に一定のスペックでの日本/アジア/欧米市場向け製品を委託加工してもらい、現地の衛生・労働・管理等が当社の要求水準にあるか確認する。また、加工実績を積み上げることで自社での現地加工場/拠点設立のための第一歩とする。

#### (2) 結果

第 1 回出張にて D 社を訪問した。

訪問に先立って現在のカネダイの状況、加工依頼の意思は伝えていたものの、先方としては「メリットがあればやる」といった程度の反応であった。ナミビアでの漁業の安定的な運営に関して陸上加工/付加価値創造が重要であることは認めつつも、現地カニ原料（マルズワイガニ）の高付加価値化には疑問があった模様。

11 月 30 日の面談においては、D 社はカネダイと同様にカニの漁獲、加工、販売を行う企業ということもあり、漁業会社がナミビアに拠点を設立する重要性を十分理解してもらうことが出来た。また、高付加価値製品に関しては、カネダイ中国工場での加工実績、日本市場での流通商品と市場価格、自社ブランドでの展開等を紹介し、可能性に関してある程度の理解が得られた。

委託加工に関して、商品のスペック、数量、時期等に関しては同意でき、2016 年 4 月漁期において、1 コンテナを目途に委託加工を行うこととなった。しかし、単価に関しては同意に至ら

ず、12月3日に二回目交渉を行うこととなった。

12月3日の面談においては、製品のスペック、条件等を変更することで、単価に関しても合意に至ることができた。

その後、D社の現地工場を見学。主にアジ／ヘイク等の青物を中心に加工しており、冷凍設備、加工ライン共に十分当社の要求水準に達するものと判断した。しかし、工場の運営目的の一つが陸上雇用を生むためでもあるため、作業の自動化はそれほど進んでおらず、人手による手作業が多く見受けられた。衛生管理に関しては EUHACCP 基準に準じているため、ある程度の水準に達している。

### (3) 考察

D社代表はナミビアでの長い漁業経験から、カニ漁業と漁獲枠問題に関して多くの貴重な情報を得ることができた。陸上加工／高付加価値化の漁業運営の安定化に対する好影響に関しては疑問的な部分もありながら、それでもナミビア漁業の全てのプレイヤーは行わなければならないとの認識だった。

お互い長期的に現地で漁業運営を行っている企業同士として、今後も拠点設立/漁業運営等に関して信頼できるパートナーになれる相手を見つけることができたのは大きな収穫だった。また、現地水産加工場の管理・衛生水準に関しても想定より高いものがあり、今後の事業運営に前向きな情報だった。

一方、商品規格、衛生管理に関してカナダイからの人員派遣での指導を強く求められたことから、現地 EUHACCP 水準にあるとはいえ、一定の品質水準に上げるためには今後も改善努力が必要であることも解った。

## 3.3 実証項目 2/現地政府の認証取得

### (1) 検証方法、活動内容

現地水産業者から聞き取りを実施。また、在ナミビア日本大使館を訪問し、協力を要請。

### (2) 結果

現在のナミビア共和国（主にワルビスベイ/Walvis Bay）における水産加工工場の衛生管理レベルは、EUHACCP を基にしており概ね高いと言えるが、企業によりばらつきが見られる。委託加工に関しては日本市場向けの衛生管理水準に達しているか徹底的な指導が必要。

加工場設立に関しては現在多くの設備が建設中でありハードルは高くないが、現在検討中の区域は排水設備がなく、水を使う加工に関して効率的な計画でないと許認可が下りない可能性があり、区域の選定、加工計画等の見直しを検討する必要がある。



### (3) 考察

ナミビアでは産出水産品の現地加工／高付加価値化を目指しており、加工場設立に関する各種許認可の取得は特に高いハードルではない模様。また、衛生管理に関しては日本企業の HACCP 管理体制に対して現地担当者から高い評価を得ており、問題にはなりにくいとのこと。しかしながら、おもに工場自体の敷地、建物、設備等による衛生管理問題から許認可が下りない可能性があるため、注意する必要がある。

また、12月1日の在ナミビア日本大使館訪問において、日本企業の漁業運営に関して前向きにご協力する旨のコメントが得られた。現在ナミビアで活動している日本企業は数少なく、これまでの長い歴史と今後も現地貢献ができる事業としての漁業は重要な分野であるとのことだった。

### 3.4 実証項目 3/拠点設立

#### (1) 検証方法、活動内容

現地水産業者から聞き取りを行うとともに、在ナミビア日本大使館を訪問し、協力を要請した。

#### (2) 結果

現在ナミビア共和国は高い失業率が問題となっており、その対策は現政権の最優先事項であることから、陸上雇用を生む拠点設立はどのような形であれ歓迎される。

ワルビスベイにおいては、工場労働希望者は概ね高校以上の教育及び水産関係での就労経験を持っており、生産性は低くない。中国に匹敵するような採算とまではいかないまでも、漁船事業の安定的運営を目的とした経営という観点では最低限の採算を目指すことは可能。



#### (3) 考察

拠点設立に関して、規制、法制面ではある程度の協力も得られ解決可能であると判断できる。むしろ最大の課題は採算性であるとのことだった。

陸上雇用を生むためという側面も考慮すると、自動化の余地は限られており、手作業に頼らざるを得ない部分が多い。現地水産加工労働者の水準は決して低くないが、採算ラインに乗せるためには日本人技術者の派遣、指導が必要不可欠であるほか、自社既存工場での二次加工を前提

とした商品造りも検討する必要がある。

### 3.5 実証項目 4/物流体制構築

#### (1) 検証方法、活動内容

現地水産コンサルタントに依頼し、調査を実施（冷凍水産品の保管、流通経路と温度帯、管理体制等の調査）。

#### (2) 結果

主要冷凍水産保管、流通業者について、同コンサルタントより紹介。保管・流通は概ね $-18^{\circ}\text{C}$ 以下で行われており、一部 $-30^{\circ}\text{C}$ 以下の設備も存在する。サンマ、サバ等青物及びイカ、一部貝類の流通は可能だが、生食用エビ類には変色等のリスクが存在する状況。

マグロ類に関しては超冷凍（ $-50^{\circ}\text{C}$ 以下）の設備がほぼ存在せず、生食用（刺身・寿司等）流通は不可能。

管理体制自体は一部自動化された保管設備も存在し、その多くが EUHACCP 規格に準じているため、概ね良好。現在マグロ等の高級冷凍水産品の需要が高まっているとのことで、今後保管・流通管理体制も改善が見込まれる。



冷凍保管設備

### (3) 考察

当初の予想よりも低温保管流通体制は整備されているものの、温度帯が当社想定製品の一部の受入れに対応していない。また川下の末端近くになるにつれて管理が甘くなる傾向があるため、更なる調査が必要と考える。

今回紹介された冷凍保管/流通各業者に対して、今後、直接受け入れ態勢の確認を視察、確認する。また、中心的な保管・流通経路だけでなく、末端の販売/外食店舗に対する流通及び末端での保管体制を直接確認する必要がある。

## 3.6 実証項目 5/販売体制構築

### (1) 検証方法、活動内容

現地水産コンサルタントに依頼し、調査を実施（主要量販店、高単価外食店等および主要冷凍水産品問屋のリストアップと価格調査）。





冷凍青魚製品他



冷凍青魚燻製製品



冷凍白身魚製品



製品陳列例



冷凍カニ製品



冷凍エビ製品

### (3) 考察

水産品の水揚げがあることからある程度の市場は存在するが、高品質製品（特に生食製品）の市場はまだ未成熟。

加工事業との相乗効果も考えられることから、まずはナミビア加工品カニ製品に関して販売先を検討する。量販店ではなく高級外食、ホテル、ロッジ等にアプローチする。

その後日本からの輸出品（常温品、冷凍すしネタ等）に関して開拓予定。

## 第4章 現地への寄与

### 4.1 事業実施前と実施後の変化

	事業実施前	事業実施後
技術移転	ナミビアでは、現地水揚げ水産品の高付加価値化の必要性が広く認識されており青物（アジ/ヘイク類）等では陸上加工が行われているものの、原料単価が高いカニに関しては高付加価値化の難易度が高いことから、加工が実施されていなかった。	<p>現地拠点設立への第一歩としての委託加工契約を行った。</p> <p>カニ原料であっても高付加価値化が可能であることを、具体的な当社の加工事例、市場例等を紹介しながら説明したことで、現地側に理解してもらうことができた。</p> <p>また、既存の EUHACCP 基準のさらに上を行く日本市場向け衛生管理体制の必要性を理解してもらい、技術者による</p>

	指導監督の下地を作ることができた。
--	-------------------

#### 4.2 現地への寄与

高単価な原料であることから現在まで行われていなかったカニ原料の高付加価値化を実現することで、地元でのさらなる価値創造を目指す下地ができた。

また、これまで原料のまま輸出されていたものを陸上加工することにより、雇用の創出に寄与できる事業の準備を行うことができた。

### 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

まずはD社との委託加工を2016年早期に実現し、現地での加工実績を積み、拠点設立の足掛かりとする。その後さらに高付加価値な製品の加工に向けて、設備の提供、技術移転を進め、2020年を目途に現地加工場の設立を目指す。

また、物流、販売に関しては現地管理体制の更なる調査を進め、外食、ホテルチェーン等への営業を進める。

##### (2) 日本国内での活動

カニ製品自社ブランド活動を通して、カニそのものに加え、ナミビア共和国に対する理解を進め、日本ナミビア両国の関係促進に努める。

#### 5.2 今後の課題

D社と合意したとはいえ、実際の委託加工実施には加工・衛生・規格等の管理に関して多くの課題があり、当社による人員派遣、指導監督が必要。

また、陸上加工、高付加価値製品製造を漁業の安定化に結び付けるため、現地政府との情報交換と更なる協力を要請する必要がある。

以上

