

## 2015 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「加工食品(さんまトマト缶詰、魚肉ソーセージ、冷凍枝豆)、 水産原料(冷凍サバ・アジ等)」アフリカビジネス実証事業

#### 第一章 事業概要

##### 1.1 目的

海外新規ビジネス事業として、日本の製品をナイジェリアのアップーミドル層へ展開するにあたり、現地及び国内での調査を通してその実現可能性を実証することを目的とした。

##### 1.2 背景

現在、我が国の総人口は長期の人口減少過程にあり、50年後には9,000万人を割り込むことで、かつての経済大国が「経済小国」になると言われている。一方でナイジェリアの2100年の人口は7.5億人に上り、インド・中国に次ぐ世界第3位となると予想されている。国内食品企業にとって日本の人口減少に対する問題は避けられず、海外への進出が大きな目標となっている。昨年度実証事業はエボラ熱の影響からやむを得ず中断したため、本実証事業で引き続き調査を行い、課題の解決を図ることとした。

##### 1.3 自社について

マルハニチロ株式会社（以下、「マルハニチロ社」、又は「同社」とする。）は、売上約8,000億、168社の関連会社を持つ。世界各国からの水産物の買付・加工食品の製造・健康食品原料の製造・養殖事業・畜産品の製造等、幅広い事業を柱とする総合食品メーカーである。

##### 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

同社の海外事業は世界各国から水産物の買付を行うトレーダーとして、その規模は世界トップクラスである。一方で、輸出はほとんど手を付けておらず、その取引先は近隣国への展開に留まっている。先の背景でも挙げたように、国内の人口減少は避けられず、対国外ビジネスを邁進するほかない状況である。なかでもアフリカは手つかずの超巨大市場であり、日本仕様のままの製品を投入できる可能性もあることからその位置づけは重要なものと言える。

##### 1.5 ビジネスパートナーについて

昨年度実証事業内では、西アフリカ地域で食品事業の展開に注力しているフランス系商社と、既にナイジェリアへ進出している日本の商社をパートナー候補として模索していたが、フランス系商社に関しては先方の社内方針変更のためパートナー候補とすることを見送り、新たに現地商社1社を候補として追加した。本実証事業内ではその候補企業との関係と交渉について詳しく実証していく。

##### 1.6 該当分野・製品・サービスについて

昨年度実証事業では、「さんまトマト缶詰」と「魚肉ソーセージ」を対象とした。日本産の脂の

乗ったサンマをトマトソースで煮込んだ、西アフリカで人気のトマト味の水産缶詰「さんまトマト缶詰」、また昭和24年から製造されている日本オリジナルの常温品「魚肉ソーセージ」は、ジェトロの2013年度BOPビジネス「アフリカ・アンテナショップ」事業に参加し、ガーナやケニアで試験販売を行っており、好評を得ていた製品である。今年度の実証事業では、よりジャパンプランドの現地定着を目指して、新たに「冷凍枝豆」と「水産原料(さば・あじ等)」を加え、以上の4品目を対象製品として実証を行った。

但し、実証活動実施の過程において各対象製品に課題が確認される中、現地での試食調査を通じて、同社製品「デザート」が現地でも好反応であり、初参入製品として有望と判断し、同製品(現地ではフルーティデザートと命名)を市場参入モデルケースとして取り組んだ。同製品の現地での販売が軌道にのり、本対象製品の課題がクリアとなれば横展開へとつなげる。

## 第2章 実証項目とスケジュール

### 2.1 実証項目

本事業では現地および国内での作業を含め大きく以下に示す6つの実証項目を想定した。

	実証項目	内容
1	流通・価格体系調査	現地流通・価格体系調査を通じて、対象産品が競合市場に参入可能な適正価格を設定できるか実証する。
2	商品開発	現地市場ニーズ調査に基づいて、現地仕様にカスタマイズした商品開発ができるか実証する。
3	プロモーション実施	現地におけるプロモーション実施を通じて、対象産品の認知度向上・新規市場参入ができるか実証する。
4	販売チャネル構築	現地パートナー候補との交渉を通じて、対象産品の販売チャネルを構築できるか実証する。
5	認証取得	現地における対象産品の輸入販売認証取得(NAFDAC)ができるか実証する。
6	拠点設立	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(現地販売法人設立)を決定できるか実証する。

### 2.2 事業実施スケジュール

上記実証項目を実施すべく以下のとおり国内での作業に並行して4回の現地への出張を実施した。

(1)・・・第1回現地出張(7月)

- ・価格体系調査
- ・コールドチェーン実態調査
- ・消費者動向把握
- ・嗜好性調査

(2)・・・第2回現地出張(11月)

- ・現地試食調査（「ラゴス見本市への出展」等）
- (3)・・・第3回現地出張(1月)
  - ・プロモーション調査進捗確認
  - ・法務調査進捗確認
  - ・労務調査進捗確認
- (4)・・・第4回現地出張(1月)
  - ・水産原料実態調査（価格体系、販売チャネル）
- (5)・・・国内作業（7、8、9月）
  - ・現地試食調査準備
  - ・ナフダック申請準備
- (6)・・・国内作業（10、11、12月）
  - ・製品準備
  - ・諸規制対応
  - ・中間報告会
- (7)・・・国内作業（1、2月）
  - ・ナフダック申請準備
  - ・製品最終調整
  - ・最終報告会



### 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

実証項目	結果	課題
1. 流通・価格体系調査	さんまトマト缶詰	
	・ 望ましい市場投入時価格は 150N~180N 程度(約 90~110 円)。設定価格はコストを加味すると 320N 程度(約 190 円)	・ 競合品との価格差をどのように埋めるかが課題となる
	魚肉ソーセージ	
	・ 競合商品から考慮すると 1 本約 60N 程度(約 35 円)。設定価格はコストを加味すると 1 本 210N~220N 程度(約 120~130 円)	・ 35 g の商品なので割高感が出てしまう
	冷凍枝豆	
	・ 冷凍農産品は既に流通しているものの、枝豆は未だ無い	・ 冷凍食品の物流コストと、商流開拓
	水産原料	
・ 希望価格は日本産サバ (Latin Name: Scomber Japonicus) 200/300gram - US\$850/mt CFR Apapa	・ 通貨安と輸入枠の規制の問題がある	
2. 商品開発	さんまトマト缶詰	
	・ オイルサーディンのニーズが高いことから「オイルサーディン」「オイルサーディンチリ味」の 2 種を開発	・ 生産工場未確定。原料入手難
	魚肉ソーセージ	
・ 賞味期限の設定は 9 カ月	・ 賞味期限は最低 1 年+αが必要になる。	
3. プロモーション実施	さんまトマト缶詰	
	・ 試食調査にて直ぐに完食となるなど大きな反響有	・ 現地では食経験のない魚である為、試食会を通じたプロモーション実施が必要
	魚肉ソーセージ	
	・ 試食調査にて直ぐに完食となるなど注目度や味の評価は高い。	・ 賞味期限延長が出来ないと進められない。
冷凍枝豆		
・ 現地居酒屋・ホテルルートへ健康を切り口としたプロモーションが必要	・ 現時点ではコールドチェーンが確立されていない、食べ方からレクチャーする必要がある	

	※その他：「フルーティーデザート」	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行市場開拓取組み製品として現地プロモーション調査において実態を把握。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地市場ニーズに応じてモールの販売棚の確保など予算とコストを見極めた適切なPRが求められる。</li> </ul>
4. 販売チャンネル構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとして現地商社を新候補に設定</li> <li>販売先としての現地スーパー・卸売市場等を予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの売買契約</li> <li>債権回収サイト</li> </ul>
	水産原料	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>通貨安と輸入枠規制の解決がないと進められない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸入枠の問題</li> </ul>
5. 認証取得	フルーティーデザート	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAFDAC 取得の為の自由販売証明書を取得、2月にNAFDACの申請を提出済み。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証取得には1~2か月かかり、現地/国内ともに手続きが煩雑</li> </ul>
6. 拠点設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地拠点を設立する際のリスクを加味し課題を抽出。マーケット規模から考えて有望な市場であり拠点の設立を前向きに検討したい</li> <li>法務調査、労務調査により事業形態毎の基準を把握。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業投資判断基準となるビジネスリスクの解決</li> <li>販売計画の目処確立後に事業計画に即した最適な事業形態の選択が求められる。</li> </ul>

※今回の実証では加工食品と水産原料で大きく性質が異なる為、別々に結果を報告する。

※原料という特異性から水産原料の実証項目は①および④について調査を行った。

## 《加工食品》

### 3.2 実証項目1：流通・価格体系調査（加工食品）

#### 検証方法、活動内容

現地小売企業、卸売市場を定点観測。売り場に並ぶ商品の品ぞろえや価格を調査することによって、現地の消費者動向を把握した。

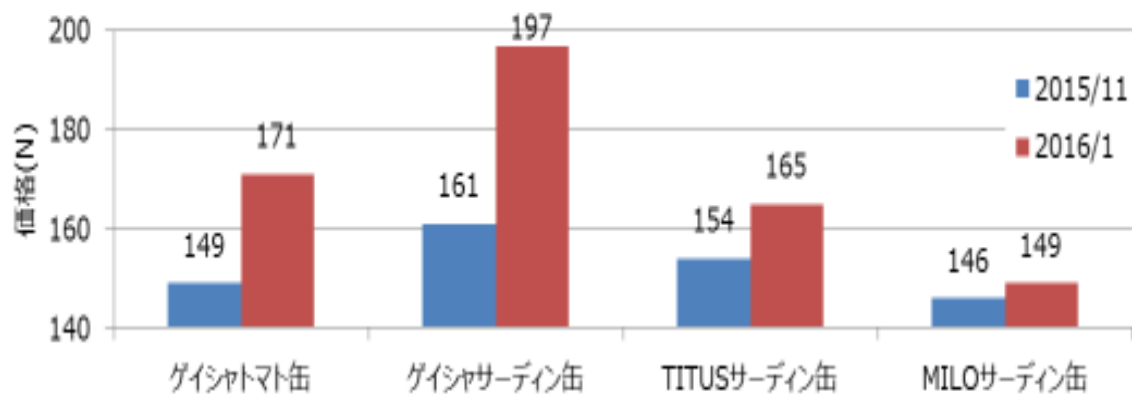
#### 結果

##### (1) さんまトマト缶詰

ナイジェリアの缶詰市場は大きく変化している。缶詰そのものの売り場規模は変わらないものの、アフリカで広く支持されてきたゲイシャブランド缶詰(サバトマト缶詰)の売場縮小、ツナ缶・オイルサーディンの売場の拡大が見られた。トマト味の缶詰が主となっていた市場にこれら万能素材が現れ、オイルサーディンに関しては日本のスーパーでみられるような豊富なバリエーションが展開されていた。



現地主要小売企業である、SPAR/SHOPLITE を中心に定点観測を行い、主要缶詰の価格動向を調査した。価格上昇によるブランドスイッチは見られないことから、現地における購買力は高まっていると思われる。



全店舗平均価格の推移

## (2) 魚肉ソーセージ

昨年度までは「Gala」という常温流通のスティック菓子(魚肉ソーセージに姿が類似)が競合になると考えられていたが、Gala が一口サイズの大袋入り、デザート系へと展開をし始めたため、今後は冷凍・チルドソーセージとの競合となると考えられる。価格は、「チキンソーセージ 5 本入」420N、「フランクフルト 3 本入」410N、「チーズソーセージ 5 本入」550N に対して、1 本おおよそ 100N(約 60 円)程度が妥当と思われる。

## (3) 冷凍枝豆

現地小売企業では冷凍枝豆の流通は未だなく、冷凍農産物はグリーンピースやミックスベジタブル、カット野菜等。一般家庭の多くが、まとめ買いをしてストッカーで冷凍しているため、商品は日本の冷凍食品に比べ容量が大きなものほとんどである。その他冷凍加工品では、天ぷらやシュウマイといった冷凍食品が展開されている。価格帯は商品によって様々である。



Siblou の商品



冷凍農産品



冷凍ストッカー

### 考察

調査を行う中で、現地の流通価格体系が明らかとなった。各流通コストを加味すると、概ね輸入時点の価格の3倍強の価格になる。この流通価格体系を参考に、適正価格の設定が可能であるかを考察する。

#### 《現地流通価格体系》

輸入時	100円
関税	30% (130円)
インポーター	10% (145円)
ディストリビューター	15% (170.65円)
WHOLESELLER	20% (213.40円)
リテール	30%



**売価 304.90円**

**VAT 込 320.15円 (VAT 5%)**

#### (1) さんまトマト缶詰

競合商品の相場から、さんまトマト缶詰の適正価格は150~180N程度(約90~110円)である。製造コストと輸送コストを考慮すると、設定価格は320N(約190円)が妥当といえる。適正価格との差は、140~170N(約80~100円)程度となっており、競合品との価格差をどのようにして埋めるかが課題となる。

#### (2) 魚肉ソーセージ

魚肉ソーセージの原価と輸送費を考えると、価格は210~220N(約120~130円)/本が妥当である。しかし、畜肉ソーセージ1本35円に対し、約128円ではかなりの割高感が出てしまう。

#### (3) 冷凍枝豆

冷凍食品の販売価格については、グリーンピースが1020~1590N/kg、ミックスベジタブルが665N/500gと比較的高価格の商品が目立つ。台湾→ナイジェリアの冷凍物流コストを加味すると、これら商品より高価格となると予想される。しかし適正価格から大きくはかけ離れず設定できると思われる。

### 《その他注意点》

アパパ湾から保管倉庫までの運賃は、10万円程度。保管料を加算して、月30万円/コンテナ程度の経費がかかる。使用時には2年間分(約720万円)先払いをしなければならないという話もある。

### 3.3 実証項目2：商品開発（加工食品）

#### 検証方法、活動内

現地出張毎の定点観測市場調査、現地試食会や、Lagos International Trade Fair 2015を通して現地の反応をヒアリングし、現地に適した商品設計が可能であるかを検証した。

#### 結果

##### (1) さんまトマト缶

製品設計として、以下を採用した。

- ・缶詰の形態は、ほぼ全ての缶詰がEO缶(簡単に開封できるプルタブがついている缶詰)に変化していたため、EO缶。
- ・サイズは、これまで3種(155g、215g、400g)展開していたが、主流の155g。
- ・味の種類については、さんまトマト缶詰については、11月に行われたLagos International Trade Fair 2015にて出品の結果、2日間で3ケース(150缶)の試食サンプルが無くなったことから出品商品に決定した。

加えて、出張時の市場の変化、試食調査、アンケート調査の結果を通じて、新たに「オイルサーディン」「オイルサーディンチリ味」の2種類を開発した。また近年、現地で高まる健康志向を考慮し、「OMEGA-3」の文字をパッケージに記載した。



大規模試食会(8~9月ラゴス卸売市場近辺)での嗜好調査の結果は以下のとおり。

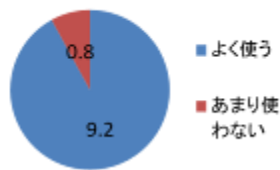
#### ①アンケート調査(n=65名)

4種類を対象に試食を行い、さんまトマト缶>オイルサーディン>ツナ缶>蟹缶の順に人気であった。

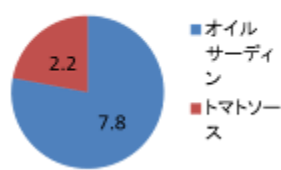
#### ②大規模試食会(上記①と併催)ナイジェリア市場調査(Survey of popular tin package food products in Lagos)では、以下の回答を得ている。(n=4000)



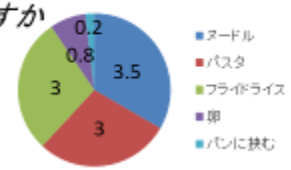
普段缶詰を使用しますか



普段どちらを良く使用しますか



缶詰をどんな料理に使用しますか



## (2) 魚肉ソーセージ

Lagos International Trade Fair 2015 へ約 500 本を持ち込み、現地反応を見た。健康志向が強い中高年男性や子供を持つ母親からの支持を受け、こちらも 2 日で提供し終わった。

## (3) 冷凍枝豆

内容量として、既存の 500 g を考えていたが、まとめ買いの傾向にあることから、業務用として 1 kg のパッケージへの変更が必要であり、また併せて食べ方の提案をする必要があると思われる。



見本市の様子

## 考察

### (1) さんまトマト缶

さんまトマト缶は現地での評判もよく市場性が高いことが判明したが、現地で既に主流となっている「さばトマト缶」との差別化が難しく、価格競争に巻き込まれる可能性が高い商品であると予想され、また、イージーオープン缶への対応という新たな課題に直面した。

一方、現地でのオイルサーディンの急速な普及に対応することも必要であると考え、辛いモノが好きという嗜好に対応した「オイルサーディンチリ味」の開発を行った。

しかしながら、当初予定していた海外工場では、さんまトマト缶用にイージーオープン蓋を巻き締めできない、オイルサーディン用のイワシ原料の入手が間に合わない等の新たな課題がでてきたことから、今回の実証実験ではテストできなかった。

缶の急速なイージーオープン化、トマト味一辺倒からオイル系への変化など、急速なマーケット変化についていくことができなかった。

### (2) 魚肉ソーセージ

現地から賞味期限の設定が 9 カ月では短く 1 年にしてほしいとの要望が相次ぎ賞味期限の延長を検討したが、工場の製造の都合から +3 カ月の設定は難しいという結果となった。現時点では現地生産しか打開策がない状態である。

### (3) 冷凍枝豆

食経験がなく、現在は市場がないため、外食ルートからの市場開拓がよいと考える。内容量として業務用の1kgパッケージへの変更、また現地の嗜好への対応としては、枝豆にスパイス等を絡めて食べるといった、メニュー提案をしていきたい。



(事例) トルコで人気の枝豆店は好きな調味料をトッピングすることができる

## 3.4 市場可能性調査の実施

### 検証方法、活動内容

上記の実証項目と併せ、現地での製品プロモーションとして実施した試食会やフェアを通じて、製品毎の反応やイベントの効果を確認し市場可能性を調査した。

### 結果

#### (1) さんまトマト缶詰

試食調査にて直ぐに完食となるなど大きな反響があった。現地では食経験のない魚であるため、試食会を通じたプロモーション実施が必要となる。

#### (2) 魚肉ソーセージ

試食調査にて直ぐに完食となるなど大きな反響があった。現地では食経験のない形態であるため、試食会を通じたプロモーション実施が必要。

#### (3) 冷凍枝豆

現地居酒屋・ホテルルートへ健康を切り口としたプロモーションが必要である。現時点で商流が無い場合、食べ方からレクチャーする必要がある。

### 考察

上記の結果から対象商品3品の市場可能性評価を行った。

#### (1) さんまトマト缶詰

缶詰のマーケットはゲイシャ缶の衰退・オイルサーディンの台頭等、実証開始時の想定から大きく変化している。オイルサーディンのニーズは試食会や見本市の反応から確実に見込み、現地の嗜好に合わせて商品開発も行った。しかし設定価格は320N、現地での適正価格との差は140~170N程度あり、コスト面での課題が残る。この課題を解決するには、現地生産がベストであり、現時点での評価は△とした。

#### (2) 魚肉ソーセージ

現地から輸送を考え、賞味期限の設定を9カ月から1年に引き延ばしてほしいと要望があったが、これは技術的な面から不可能と判断。併せて1本35gで約128円程度とかなりの割高感が出るコスト面を考慮して、これら魚肉ソーセージの総合評価は現時点で×と判断した。

### (3) 冷凍枝豆

現地での冷凍の商流が確立されていない為、詳しい実態は不明である。コールドチェーンでの流通を確立するには、冷凍専門のパートナーとの連携が必要不可欠となる。食べ方から提案する必要あり。その為総合評価は△。

## 3.5 実証事業から見た新たな可能性

### 検証方法、活動内容

各製品に課題が確認される中、現地での試食調査を通して可能性のありそうな商品が浮上した。牛乳と混ぜるデザート(デザート)の素である。ナイジェリア人に手土産で渡したところ反応が良く、また各対象商品の課題となっている価格や商流面を解決できる可能性があったことから、こちらの商品を追加で実証を行った。



### 《商品詳細》

特 徴：牛乳と混ぜるだけで簡単にできるゼリー様の商品。



商品名：牛乳で作るデザート(デザート)の素

作り方：①ボールにデザート1袋を入れる。

②冷えた牛乳 150ml を加える。

③スプーンで混ぜ合わせ 1~2 分おいて完成。

※デザート(デザート)の素に含まれているペクチンと牛乳のカルシウムの働きで固まるしくみ。

### 結果

#### (1)実証項目 1：流通価格体系調査 (デザート(デザート)の素)

競合となる商品としては、カップに入ったデザートと思われる。このような商品は現地スーパーでよくみられるがカロリーが高い。健康を気にする消費者にとって低カロリー商品は好感触の様子。この競合品は 160N(約 95 円)程度である。

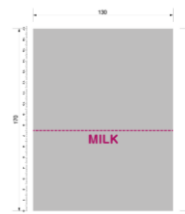


硬いゼリーと柔いゼリーの 2 層になっている

今回有望と考えたデザート(デザート)の素には牛乳が必要である。そこで、現地の販売事情を調査したところ、フレッシュ牛乳ではなくロングライフ牛乳が一般的であることがわかった。同品は常温品であるが、種類は多く、ヨーロッパ製が目立ち、価格は 400~500N(約 240~300 円)程度。

(2)実証項目 2：商品開発（デザートของ素）

Lagos International Trade Fair 2015 へ本製品 300 個（フレーバーは、いちご、マンゴー、ブルーベリーの 3 種類）を投入、試食を行ったところすぐになくなる事態となる。追加で 150 個送るも、こちらも 2 日で終了した。人気はいちご、マンゴー、ブルーベリーの順であった。「ストロベリーフレーバー」のお菓子は数多く流通していることから、フレーバーは、いちごとマンゴーの 2 種類に絞り、その後の実証を行った。試食時の反応としては、味や商品パッケージは好評であるものの、「ぷるるん」という商品名に対しての反応が悪かったため、「SAMURAI FRUITY DESSERT」に変更した。また、現地では量りや計量カップが一般的ではなく、それらを使用せずに本製品を正しく作ってもらうために、内包に点線を入れたデザインを検討した。パウチ袋の内側への印刷はできないことから、袋の外側への印刷で対応することとした。



点線をいれたパウチ

考察

(1) 実証項目 1：流通価格体系（デザートของ素）

現地での販売価格については、実際に関税がどの程度かかるかは未知数ではあるが、設定価格は 320N とした。本製品は 3 人前となるため、1 人前 60 円と妥当な価格設定であると考えられる。

(2) 実証項目 2：商品開発（デザートของ素）

必要になるのが「冷たい牛乳」だが、現地では常温流通の為、凝固するか否かの課題が見つかった。そのため、現地企業が生産販売しているロングライフチルド牛乳「EnaMilk」を使用し、フルクリームミルクとローファットミルクの 2 種類で凝固の検証を行った。

マンゴー		いちご	
フルミルク	ローファットミルク	フルミルク	ローファットミルク
常温攪拌	常温攪拌	常温攪拌	常温攪拌
常温攪拌→冷蔵30分	常温攪拌→冷蔵30分	常温攪拌→冷蔵30分	常温攪拌→冷蔵30分



いずれも常温で攪拌した後、常温と冷蔵保管後 30 分の条件で検証した。いちごは、どちらも問題無く凝固し、常温でのいちごの甘みが強く感じられるものもあったが、ペクチン含有量に差があるため問題は無いレベルであった。マンゴーは、食感に全く問題はなかったものの、いちごに比べて固まりが弱いという結果になった。その為今後も、コンテナ船積み期間を想定した高温での凝固の状態を確認調査をする予定である。

また、本生産用のパッケージへの表示基準を NAFDAC へ確認し、新たな英語のパッケージを作成した。

英語版のパッケージへの記載内容

- Name
- Ingredients
- Preservation method
- Manufacturer
- Importer
- JAN
- NAFDAC REG NO
- MFD.DATE
- BATCH NO
- Best Befor (B.B)
- Nutritional information of one pack



以上の実証結果に加え、下記の 5 つの可能性から現地での売り上げ拡大の余地は充分にあると判断した。

- 大家族(子供)が多い
- 甘いものが好き
- 見本市で試食を行ったところ、大好評で直ぐに完食
- 見本市後、販売先(卸や小売)から問い合わせやオファーがあった
- 市場には未だない商品、適正価格の設定も可能。

現地パートナー候補やその販売先、見本市の来場者からも待ち望む声が寄せられていることから市場の可能性を確信した。結果、現地での反応や商流を考慮し、初参入として可能性の高い「デザート素」を市場参入のモデルケースとしてすすめることとした。この実績をみながら、缶詰や魚肉ソーセージの市場展開について検討する。

### 3.6 実証項目 3：プロモーション実施（加工食品）

検証方法、活動内容

現地での試食会を通して製品のプロモーションを行い、現地での主要プロモーション相場費用の調査結果からプロモーションにかかる相場の費用を把握することで、初期投資の指標とした。

結果

現地試食会の様子

プロモーションのトライアルとして以下 3 回の試食会を実施した。8～9 月は缶詰を中心に、11 月からはデザート素を中心に行い現地の反応を見た。

- 8～9 月大規模試食会(オープンマーケット)
- 11 月 Lagos International Trade Fair 2015
- 12 月クリスマスマーケット(オープンマーケット)



8～9月大規模試食会



11月 Lagos International Trade Fair 2015



12月クリスマスマーケット

プロモーション価格について

現地市場やニーズは急速に変化しており、製品毎に体系的かつ適切なプロモーションが求められる。

主なプロモーション施策

- ✓ 口コミ    ✓ デジタルマーケティング    ✓ 製品サンプリング
- ✓ プロモーション戦略    ✓ プロモーションミックス    ✓ 製品プロモーション

【主要プロモーション相場】

- ・ショッピングモール／スーパーマーケット（陳列棚やカートに広告・POP 掲出）
- ラゴスにあるショッピングモールで3か月間売り場のコーナー取りをした場合。

→₺600,000

※パンフレット等の販促物やスタッフの人件費等は除く。

→パンフレットや人件費等を考慮した場合。

→₺17,855,000

・料理番組

テレビの料理番組で商品の作り方を紹介。週に1回で2か月間行った場合。

→₺1,440,000

・TVCM

テレビコマーシャル1分間のものを150回放送した場合。(主要10番組)

→₺18,434,284

・ラジオ

ラジオコマーシャルを1年間で352回放送した場合。(主要16番組)

→₺5,983,433

・バスラッピング

ラゴス市内を運行している路線バスの外装をカットティングシートでラッピングしたもの。バス10台で4か月間行った場合。

→₺1,090,000

【広告審査・制作に関わる費用】

・広告に適正かどうかの審査をAPCON & NAFDACに依頼した場合。

→₺1,000,000

・ラジオコマーシャル制作費：

→₺1,300,000

・テレビコマーシャル制作費

→₺4,500,000

	Spots	AMOUNT
MALL	14	₺ 17,855,000
TELEVISION COOKING	8	₺ 14,400,000
TELEVISION ADVERT	150	₺ 18,434,284
RADIO	352	₺ 5,983,433
BRT	10	₺ 10,900,000
APCON & NAFDAC Vetting	1	₺ 1,000,000
RADIO PRODUCTIONS	1	₺ 1,300,000
TV PRODUCTIONS	1	₺ 4,500,000
TOTAL (NGN)		₺ 74,372,717
TOTAL (USD)		\$371,864

主要プロモーション費用

・※ナイジェリア広告業者評議会 (APCON)

APCONは責任ある倫理的な広告活動を推進するというビジョンにフォーカスし、消費者のための監視機構として活動している。

・※国立食品医薬品管理監督局 (NAFDAC)

食品、医薬品、化粧品、化学物質、洗剤、医療機器、パッケージ詰めされた水の製造、輸出入、流通、広告、販売および使用を規制管理する。

・※LASSAA（ラゴス州サイネージ・広告局）

ラゴス州におけるサイネージおよび屋外広告掲出環境を監督、規制、管理する責務を担っている。また黙示的に、同局は州内のあらゆる形態のサイネージおよび屋外広告掲出機会の管理も行っている。

### 考察

「さんま」「魚肉ソーセージ」「枝豆」「デザートのス」等は日本独自の食文化であるが故、これらを手にとってもらい実際に食べてもらうには、主要広告での宣伝に併せ、イベントや試食を通して実際に手に触れて体感して頂く機会を多く設けることが必要となる。また、日本独自の食文化が生み出した「時短」「簡便さ」のアピールや、アレンジレシピのPOP等も重要な役割を担うと考えられる。特に重要となるのは「MALLでのプロモーション」（棚の買取り）となる。どこで売っているかが判らないと、消費者からのクレームに繋がるため、出来る限り有名な店舗での売場確保が必要。



### 3.7 実証項目4：販売チャネル構築（加工食品）

#### 検証方法、活動内容

現地のパートナー候補との交渉や現地市場を視察することにより、対象製品の販売チャネルがどのように構築できるかを実証した。

#### 結果

昨年度より、日本の大手商社と協力関係のフランス系商社、また現地に根付いた日本の専門商社との2社をパートナー候補として検討を行っていたが、今年度になって先方の企業方針が変わり食品事業が行えないなど関係が薄れることとなった。そこで今回新たに現地商社との取組を加えることとした。同社は主に日本製品のインポート業務を行っている企業であり、すでに日本製品を広く現地スーパーへ提供している。同社の参画により、試食会の開催や、NAFDAC申請時のやり取りがスムーズになると考えられ、より現地に密着したプロモーションができるようになる。

注目すべき販売チャネルとしてはECビジネス市場が挙げられる。中でも「Konga」「JUMIA」が2大モールとして大きな力を持っている。顧客が商品を検索し購入する時代、両社の審査は大変厳しい状況であり、商品をコンスタントに出す力があるのか慎重に見極めている。まずは一般市場への商品展開が第一ではあるが、いずれはECへの参入も視野に入れる必要があるといえる。





街では両サービスの宅配用車と宣伝物が多くみられた

#### 考察

パートナー候補との間で、一番の課題となるのが「債権回収」である。ナイジェリアでは外貨の規制もあり、代金回収に留意する必要がある。

特に現地で売れるかどうか判らない商品は（馴染みのない商品）、売れてから支払うということになることから、商品の海上輸送に2か月、アパバ湾に到着してから陸揚げまで15日程度を要し、更に現地での販売、販売先からの代金回収を経て支払となると、代金回収は5か月程後倒しになる。出張時にもアパバ湾で多くのコンテナ船が渋滞しているのを確認しており、年末などの輸入が盛んになる時期には陸揚げにかかる日数はさらに必要になると考えられる。回収サイトを5か月強とすると、常に多額の運転資金が必要になる。

ナイジェリアの小売業者は商品預かり売りの体制をとっており、売れた分だけ支払うことから、売れない商品は更に代金回収に日数を要することになる。

### 3.8 実証項目5：認証取得（加工食品）

#### 検証方法、活動内容

対象産品（市場参入先行モデル商品「SAMURAI FRUITY DESSERT」）の輸入販売認証（NAFDAC）を申請し、実際に取得できるかを実証した。

#### 結果

##### 商標

現地で製品を販売するとした場合、まず初めに行わなければならないのは商標の確認である。ナイジェリアの特許庁とNAFDACに確認をし、共に問題が無ければ、首都アブジャにて申請を行う。商標の登録用紙も後のNAFDAC申請に必要な書類となる為、必ず保管しておく。



商標登録用紙

## NAFDAC

次に NAFDAC に必要な他の書類を国内で準備する必要がある。前提として、NAFDAC の申請を行うのはどこの企業であるか、この位置づけによって必要書類が変わってくる。以下同社の事例を紹介する。

現地企業へ申請のやり取りをしてもらう場合は、別途委任状が必要となる。この私文書の証明の為、公証役場に行き公印を取得する必要がある(9,500 円、申請時間は 13-17 時)。委任状への署名者が法人の中の役職によって必要書類が異なる。委任状の署名者が部署長であり、別社員が公証役場へ申請に行く場合、必要な書類は以下の通りである。

- ① 認証を受ける書類 1 通
- ② 法人の登記簿謄本 1 通
- ③ 役職証明書  
→法人の代表者が作成し、委任状署名者が法人へ在籍していることを証明する書類。  
また代表者から委任状署名者へ、業務を委託しており署名者の使用する印鑑が正しいものであるとする書類。
- ④ 署名者から代理人への委任状  
→部署長が記載した書類を別社員が申請に行く場合に必要。
- ⑤ 代理人の身分証(免許書 OR パスポート)

この公証役場での公印取得には 2 パターンあり、公印取得後に大使館の公印が必要な場合と必要でない場合がある。今回の委任状には大使館印が必要となるので、必ず申請の際にその旨を伝える。公証役場では公印捺印までおよそ 30 分程度の時間を要する。



### 委任状必要書類

公証役場で委任状に公印をもらった後は、ナイジェリア大使館の公印を取得しなければならない。この際、公証役場印を取得した後、月をまたいで申請すると公証役場と大使館の間でもう2箇所手続きが必要になる。ナイジェリア大使館では申請可能時間が月・水の9-12時、受取が水・金の14-15時と決められている為、急ぎの場合は注意が必要といえる。

ナイジェリア大使館の公印取得には申請から早くても1日半、費用としては3,000円かかる。

### 自由販売証明書

その他の必要書類としては自由販売証明書がある。取得に必要となる書類としては以下のとおりである。

- ① 確認書（製造者が輸出者に宛て生産をしている証明）
- ② 自由販売証明書の取得申請書（関東信越厚生局長に当てたもの）
- ③ 自由販売証明のひな形（これに関東信越厚生局の捺印をもらい証明書となる）
- ④ 製造工場の管轄保健所で申請をする営業状況の確認書。
- ⑤ インボイスとパッキングリスト
- ⑥ パッケージの写し

また自由販売証明書の発行は無料であるが、時期により発行まで1~2週間程度要し、また申請に時間がかかる為、早めの準備が必要である。また、自由販売証明書を取得した後は、再度公証役場に行き、公印を取得する。その後ナイジェリア大使館にて公印を取得し、こちらの書類が完成となる。

### その他

国内で準備できる書類としてはその他に、パッケージデザイン、招待状・工場までの地図や、成分分析結果、輸入許可書等が挙げられる。



### NAFDAC 必要書類リスト

#### 考察

自由販売証明書の発行はつい2~3年前に始まった制度であり、国、各都道府県および各保健所の間で共有がなされていないようで、申請の書類に関しても管轄保健所に書式が無く、急遽新フォームを発行して頂くことになった。このフォーム発行のやり取りだけで、1週間近く費やし、保健所には2度足を運ぶこととなった。また自由販売証明書の取得申請書についても、事細かく記載する必要がある、数量やネットウェイトの記載に関しては50000pcs（50pcs×1000carton）、150g/1p×50000pcs=7500kg等詳細に記載するようこの指導が入り、再提出を行った。このように現地側/日本側共に手続きが煩雑で、取得に手間がかかるのは、輸出者にとって大きな障害になると感じた。

しかし、NAFDACのように取得が難しいと言われる認可を一度取ってしまえば、一種のブランドとなり、他国の申請においてはNAFDACに比べかなりスムーズに行えるというメリットがある為、慎重かつスピーディーに進めていきたい。

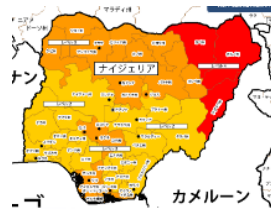
### 3.9 実証項目6：拠点設立（加工食品）

#### 検証方法、活動内容

現地拠点を設立する際の法務・労務面、またその他リスクを加味し、設立時の課題を抽出した。

#### 結果

事務所費用としては、安全であること、電力の安定を重視すると1平方メートル当たり10万円というのが平均的な相場である。外務省の危険情報を見てみると昨年度から危険レベル3(オレンジ)のエリアが首都アブジャ以南に少し広がりを見せているが、今回の活動拠点であるラゴスはボコハラムの活動拠点である北東部からもっとも離れており、国土全体から見ると比較的良い場所であると言える。公共機関におけるエボラへの取り締まりは終息宣言後も継続しており、2015年11月時点で空港でのチェックがあったが、その後1月の出張時にはそれらは無くなっていた。



左：感染症危険度

右：危険情報

(出所：外務省ウェブサイト)

また、その他以下のようなリスクが挙げられ、考慮が必要といえる。

- ・渋滞：道路のメンテナンスができておらず、得意先に行くにも時間が読めない状況
- ・停電：慢性的なエネルギー不足により、停電は当たり前の状態。必ず自家発電が必要
- ・ガソリン不足：世界第 6 位の産油国であるにも関わらず、製油所が少なく、慢性的なガソリン不足に陥っている。ガソリンスタンドの近くでは車が渋滞している
- ・政治：4 月に平和的な政権交代が実現したものの、組閣が 11 月になってようやく行われるなど不安定である。
- ・債権回収：遠隔地であることもあり代金回収サイトが長期にわたる可能性が大きい
- ・事業投資：不確定要因が多く投資判断が複雑

特に債権回収と事業投資のリスクに関しては、必ず解決しなければならないビジネスリスクであり、この課題の解決が現地拠点設立の鍵となる。

また、拠点(現地法人/支社/駐在員事務所)の選択基準については、調査の結果から以下のことがわかった。

- ・現地法人…ナイジェリア国内での直接取引が必要で、本社で流通をコントロールしたい場合。現地雇用、登録費用などが必要になる。
- ・支店…プロジェクトが非常に短い期間である場合に有効であるが、法人税を 2 重で計上しなければならない。
- ・駐在事務所…駐在事務所は、現地法人や支店と違い、業務に従事すること、契約を締結すること、信用状の開設や交渉を行うことができない。現地での宣伝と現地との連絡拠点としてのみ機能する。現地での運用費用は本社から支払われる必要がある。

(参考) ナイジェリアの平均給与相場：

- ・高卒：15,000 円/月 < 大卒：100,000 円/月 < 院卒：150,000 円/月

## 考察

11 月出張時はボコハラムによる日本人が多く住むエリアでもある高級住宅地への爆破予告があり渡航が危ぶまれるなど、情勢不安はぬぐいきれないものの、企業の事業戦略として長期的観点から考えると、今後の人口増加や GDP の成長率などマーケットの拡大が見込め、諸々のリスク対応負担を上回るメリットが見込まれる市場拠点といえる。駐在事務所は、契約の締結や、信用状の開設や交渉等の業務を行うことができない為、現実的には駐在事務所を拠点とする可能性は低い。その点、現地法人または支社の 2 候補が有力となるが、何れも非ナイジェリア人の雇用に関して大きなハードル(登録やその費用)があると言える。現地法人化した際、仮に問題が起きた際も本社の責任にはならない(完全に独立した会社として扱われるため)。一方で、支店とした

場合は、法人税を本社とナイジェリア支店で2重払いする必要がある。現地法人と支店、それぞれデメリットもあるため、拠点設立は事業進捗状況とその他リスク(治安や疾病)等を加味し、慎重に行わなければならない。

## 《水産原料》

### 3.10 実証項目1：流通・価格体系調査（水産原料）

検証方法、活動内容

現地水産物輸入問屋へヒアリングをし、マーケットの現状と適正価格等を把握した。

結果

ナイジェリアマーケットの現況

石油価格下落による外貨不足、外貨送金規制・輸入枠の問題が短期的なリスクとして特徴づけられている。まず、石油価格下落の影響により通貨安が進行し、同国のレギュレーションである外貨送金規制・外貨預入規制が輸入業者全体の悩みの種となっている。ナイジェリア政府では大きく2つの外貨政策が施行されている。

- 水産物含む指定する41品目の外貨送金規制（両替商で預入をしている外貨の送金は除く）
- ブラックマーケットで両替した外貨の預入を完全禁止（参考：エジプトではUS\$50,000/月 or US\$10,000/日まで可）

公定レートを使用しての外貨送金規制がある41品目の輸入を各輸入業者が輸入する際には、市中の両替商等であるところのブラックマーケットで両替し預入をする輸入業者が増加している。これは、ブラックマーケットでの外貨需要が急増し、公定レートとブラックマーケットでの為替差が拡大したためと考えられる。

1月中旬には新たな動きがあり、ブラックマーケットで両替した外貨の預入規制が撤廃され、預入は自由にでき、送金も自由に可能となった。また、ナイジェリア中央銀行がブラックマーケットへの外貨提供を停止した。しかし、指定する41品目の送金規制が継続していることもあり、ブラックマーケットでの外貨の需要に変化は無く、公定レート（1ドル＝約200ナイラ）とブラックマーケットレート（1ドル＝約300ナイラ）とさらに乖離が進んでいる。ブラックマーケットを介しての外貨送金は、コスト増につながり利幅を圧迫するものと思われる。

現地での水産物の輸入について

現地輸入企業によると、昨年のサバの輸入数量は58,000トン（ノルウェー・アイルランド・アイスランド）であるが限られた輸入枠に対して、品質的に顧客満足度の低い日本産サバは利幅も低い(not good profit)こともあり輸入はしていない状態である。なお、ほとんどの水産物の契約は製造業者との契約となっている。水産物の輸入に限らず、全般外貨規制・輸入枠の二つの問題で厳しい状況にあり、1月末に発表の2016年の新たな水産物の輸入枠は、昨年の650,000トンに対してどのようになるのかは全く不明な状態である。最もビジネスの障害となっているのは外貨送金規制の問題とのことである。

ある水産物の輸入業者によると、水産物の扱い数量は一昨年から月間10分の1まで減少して

おり、自社冷蔵庫は 10,000 トン(2,500 トン x 4 棟)を保持しているが、輸入枠・外貨規制の問題により、在庫薄状態になっている。輸入枠も未だ発給されておらず市場への水産物の供給は不足気味のため、限られた在庫については高く販売している。

#### 水産物の輸入枠について

公式に発表されているナイジェリアの輸入枠は、下記の通りである。実際は輸入枠を使わず、賄賂等を利用し、輸入されているものも相当数あるとのことで、ナイジェリア全体で約 1,000,000 トン/年は輸入されているのではないかとのことである。

- ・ 2014 年 350,000 トン
- ・ 2015 年 650,000 トン

水産物の輸入枠を決定している省庁は Ministry of Fisheries であるが、Central Bank of Nigeria と密接に関係しており、各社への輸入枠の提供は銀行を通して行なわれている。これは水産物を輸入意思がない会社に輸入枠が提供され、輸入枠の売買が横行することを防止する目的とも考えられる。また、ナイジェリア国内での養殖業を奨励・保護している関係から、養殖業をおこなう会社には優先的に輸入枠が与えられる等の措置もあるとのことだ。

#### 輸入書類について

輸入する際は、輸入者が以下の書類を提出する必要がある。(現地でのヒアリング結果)

- ・ Completed Vessel Data form
- ・ Approved exchange control form
- ・ Proforma Invoice
- ・ Vessel Specification Form of owner
- ・ BL
- ・ Radiation/Toxic Free Cert
- ・ Health Certificate
- ・ Certificate to Guarantee max 6months storage in the country of origin
- ・ Catching Certificate

#### 考察

輸入枠が設定されているため、高脂肪の大西洋サバを優先に輸入枠が消化されており、脂肪率が低い日本産サバは輸入業者からは敬遠されている。

水産物全体の輸入枠の発表は 650,000 トン/年であるが、実質は賄賂等で輸入枠を消化しない輸入も多い模様で、およそ 1,000,000 トン/年ほどの輸入数量と推測される。また、2016 年の輸入枠は、2016 年 1 月末に発表される予定である。

### 3.11 実証項目 4：販売チャネル構築（水産原料）

#### 検証方法、活動内容

現地水産物輸入問屋へヒアリングをし、どのように販売チャネルを構築できるかを探った。

## 結果

外貨送金規制・預入規制により、支払い条件が LC や TT AGAINST FAXED DOCUMENTS から CREDIT 90-180DAYS 等に変更が進んでいる。地理的に不利なこともあり日本産サバのマーケットへの参入は一層障壁が高まりつつある。さらに、現地通貨ナイラの切り下げ観測等で、船足（Transit Time）が長い日本産サバの輸入は益々困難になる見通しである。

## 考察

今回の出張を通して、ナイジェリア向けの日本産水産物輸出は通貨安・輸入枠の制限の解除が無い限り難しいと思われる。限られた輸入枠に対して、品質や顧客満足度、利幅の問題も課題である。同国向け販売を再開するには、ノルウェー・アイスランド・アイルランド等の大西洋サバを三国間貿易として組み立てる必要があるが、在日本企業が介入してコントロールすることは実質的に判断し難しいと考えられる。大西洋サバを取り扱うパッカーやトレーダーの提携や買収等を検討すべきであるが、現状では、主に外貨規制の問題をはじめとしたナイジェリアのカントリーリスクがあまりにも高く、現実的な策ではないと判断され、上記制限等規制の解除を待ち、再度検討を図ることとした。

## 第4章 現地への寄与

### 4.1 事業実施前と実施後の変化

事業実施後には、現地への寄与について次のようなものが生じうると考えている。

経済効果：二国間貿易の拡大、進出企業の増加

技術移転：現地工場設立などを通じた日本製品の品質管理ノウハウの移転

文化交流：新たな食文化の創出、日本文化の啓蒙

### 4.2 現地への寄与

新規食材である「さんま」や「枝豆」、「魚肉ソーセージ」また「デザート素」など日本独自の食文化の輸出を図ることで、現地の嗜好やアレンジと相まって、また新たな食文化が創出されることが想定される。近年の、女性の社会進出や雇用の増加により、食事はより「簡単」「時短」「手軽」「応用可能」であることが重要になってきている。また国民性としては流行りもの・トレンドに敏感で、自分のステータスのためトレンド品を購入する人が多い。これらを加味し、大規模プロモーション活動を行うことによって、目新しさ・話題性を持たせ、新たなマーケット・新たなカテゴリ創出へ繋がる余地は十分にあると考えられる。これらは巨大マーケットの確立と、現地ブランド創出に大きく貢献し、結果として雇用が創出されることが考えられる。



## 第5章 今後の事業展開と課題

### 5.1 今後の事業展開

#### 現地における活動

以上の実証結果から対象商品の優先順位を設定。

製品	評価	今後の活動内容
デザートของ素	◎	現地からの取扱希望の声や、消費者のニーズ。また品質面から考慮し、デザートของ素の総合評価は◎。今後はナイジェリア事業のモデルケースとなるよう、進めていく。
さんまトマト缶詰 ↓(変更) オイルサーディン	△	現地ニーズの高いオイルサーディンから先行して展開していく。
魚肉ソーセージ	×	賞味期限延長の課題の解決が難しく、優先順位は低い。今後の活動は保留。
冷凍枝豆	?	コールドチェーンが確立するまでは不透明なことが多いため、優先順位は低い。

製品に関しては、デザートของ素を先行モデルケースとして進めていくが、NAFDAC IDの取得から輸出、プロモーションまでの一連のノウハウを生かして迅速に進めていく。

(2016年2月) NAFDACの申請  
(2016年4月) NAFDACを取得  
(2016年7月) 商品着、販売開始  
(2016年7-10月)プロモーション  
(2016年11月)ラゴス見本市

現地パートナーと販売時の継続的売買契約書を交わす必要があり、契約書の内容については今後精査が必要となる。

#### 日本国内での活動

(2016年1月) 自由販売証明書の取得、デザインの修正、商品登録等  
(2016年3月) テスト生産  
(2016年5月) 製造開始、輸出  
(2016年6月) プロモーションの準備

一度商品の輸出が完了し、そのノウハウを学んでから次の商品のNAFDAC取得へと移行する。

### 5.2 今後の課題

今後解決しなければならない課題としては、債権回収と、輸入枠の取り決め(水産)である。これらの課題に関しては、ナイジェリア中央銀行と政府が深く関係しており、今後のポスト交代時に規制が緩和される可能性があるため、今後の動向に注意が必要。

本実証事業で明らかになった調査結果を踏まえ、「デザートของ素」を先行モデルとし、1年かけて以下の活動を行っていく。

- ① 必ず必要になる NAFDACID の取得の費用相場の把握。
- ② 商品のプロモーション実施時の費用相場の把握。
- ③ 債権回収サイトは短くできるのか。(例えばキャッシュオンデリバリー)
- ④ これら投資に対してのどの程度のリターンが見込めるか。
- ⑤ リスクと投資の結果を考慮し、拠点設立の可能性を検証する。

輸出から販売、プロモーション、代金回収、拠点設立までの一連の流れをフロー化。

以降のナイジェリアでのビジネスがスムーズに行えるよう、先行例として確立していく。

以上