

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「水産加工品:さんまトマト缶詰・魚肉ソーセージ」

第1章 事業概要

1.1 目的

MN社は、日本独自の食品開発技術による差別化製品として「さんまトマト缶詰」および「魚肉ソーセージ」をナイジェリアのアップーミドル層のマーケットへ展開することを計画、本事業へ応募し、採択された。本事業では、現地の調査に基づき商品開発や販売戦略の方向性を見極め、ナイジェリアにおける需要の見込みと販売拠点としての実現可能性を実証することを目的としている。

1.2 背景

近年においてはアフリカを含めた新興国の経済が著しく発展を遂げ、人口動態の変化もあり、とりわけ国内食品関連企業にとっては海外マーケットへの進出が大きなテーマとして取り上げられている。MN社においてもアフリカ市場の可能性を具現化すべく調査を進めてきているなか、特にアフリカでも約1.7億人という最大の人口と2040年にはGDPにおいて日本を抜くと予想される程経済成長を著しいナイジェリアに着目したという経緯がある。

1.3 自社について

MN社は水産、食品などの事業を中心として売上8,000億円規模の大手食品会社である。経営統合を経てガバナンス強化とともに、さらなる成長を目指したグループ経営による新中期経営計画を推進しており、養殖や冷凍食品などの基盤から、グローバル領域での収益拡大も一つの大きな目標として掲げている。

1.4 ビジネスパートナーについて

アフリカビジネスに関与している日本企業は約400社があるが、食品業界も含め増加しつつあるものの必要となる情報は十分とはいえず、現地に精通したパートナーは極めて重要な役割を担うといえる。本事業において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との協業を模索している。これから両者と協議を進めパートナーを確定していく。本事業では、ナイジェリアへの渡航禁止期間中の代替策として、取り急ぎフランス系商社には一部プレ調査アンケートの協力を依頼した。

1.5 該当分野・製品・サービスについて

MN社が展開を検討する製品として、「さんまトマト缶詰」と「魚肉ソーセージ」を対象とした。西アフリカ地域は魚食嗜好であり、魚の缶詰は既に受け入れられているが、さんまのトマト缶詰は海外市場になく世界初進出の商品となる。ナイジェリアを中心とした西アフリカ地域へ供給し、さんまの価値を加工食品という形でブランド化すると同時に、日本オリジナルの原料・製品でジャパンブランドとして定着させることを目指している。また、魚肉ソーセージは魚のすり身からできたソーセージでアフリカ市場初参入の新規カテゴリーである。簡単に開封できるパッケージ

でカルシウムが豊富なヘルシーフードとしてもニーズが見込まれる。アフリカ向けにはスパイシーな味付けと長期高温保存に対応可能な製品を検討した。MN社は、この2つの対象製品について、昨年ガーナ、ケニアにおいて試食販売を実施し一定の評価を得ている。

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】 市場ニーズ調査	現地調査を通じて、現地の嗜好（味付け、色など）・適正価格・競合他社・コスト構造・商習慣のポイントを把握し、商品開発や販売戦略に活用できるか実証する。
【実証項目2】 商品開発	現地調査を通じて、現地市場ニーズに合致した仕様の商品開発が可能か実証する。
【実証項目3】 販売戦略構築	現地販売戦略にかかる課題やリスクを抽出し、その解決策を見出し、現地市場に参入できるか実証する。
【実証項目4】 パートナー企業 発掘調査	輸出販売先となる最適な現地ビジネスパートナーを発掘できるか実証する。
【実証項目5】 拠点設立	現地調査等を通じて、拠点設立計画の妥当性を検証し、拠点設立計画を具体化できるか実証する。

2.2 事業実施スケジュール

実施スケジュールは、当初4回の現地への出張を想定していたが、エボラ出血熱による渡航規制のため以下のように作業計画の変更を行った。

- (1) 自社事前現地出張（ナイジェリア、7月6日～12日）※本事業には直接的には含まれない。
 - ・市場認識（ラゴス）
 - ・西アフリカ地域の事業可能性調査（どこに拠点を設立することがベストなのか）
- (2) 国内作業（2014年7、8、9月）
 - ・NAFDAC申請（11月開催ラゴス国際見本市への対応）→渡航禁止のため出展見送り
 - ・魚肉ソーセージ（形状変更作業）→賞味期限長期化に向けた商品開発・仕様変更検討
- (3) 国内作業（2014年10、11、12月）
 - ・本事業中間報告会（10月）
 - ・ニーズ調査向けサンプル準備
 - ・現地パートナー企業発掘調査
 - ・現地市場ニーズ調査準備 → 現地フランス系商社協力によるプレ調査実施（12、1月）
（自社渡航禁止解除時の即応体制確立）
- (4) 第1回現地出張（フィリピン、2014年12月1日～3日）
 - ・さんまトマト缶詰生産拠点開発（マニラ）
 - ・異物検出器の導入に向けた検証

- ・原料調達、市場ニーズに関するヒアリング
- (5) 第2回現地出張（ナイジェリア、2015年1月28日～2月1日）
 - ・市場ニーズ調査（ラゴス）
 - ・競合品調査（品揃え、価格）
 - ・現地パートナー企業候補との取引交渉
 - ・拠点設立の可能性調査
- (6) 国内作業（2015年1、2月）
 - ・市場規模推定
 - ・現地プロモーション施策
 - ・本事業報告書作成
 - ・本事業最終報告会（2月）

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)】

【実証項目1】市場ニーズ調査	
現地調査を通じて、現地の嗜好（味付け、色など）・適正価格・競合他社・コスト構造・商習慣のポイントを把握し、商品開発や販売戦略に活用できるか実証する。	
①課題・トラブル	エボラ出血熱流行による自社ナイジェリア渡航禁止令（2014.8.8.～2015.1.8.）により、現地実証活動が大幅に抑制されたため、調査が限定的となった。
②解決方法	(1) 現地進出日系商社X社およびその提携フランス系商社Y社の協力のもと、現地調査会社等へのヒアリング、Y社を活用した魚肉ソーセージの嗜好性プレ調査を実施。現地市場ニーズを把握。 (2) 自社渡航禁止解除後、1月末に現地へ出張し競合調査、パートナー候補先と面談し、今後の販売に向けた戦略構築を再考した。
③結果	青物缶詰の受容性が高く、現行品の市場可能性は高いが、価格政策・競合品との差別化等の検討が必要。
【さんまトマト缶詰】	
【魚肉ソーセージ】	嗜好性プレ調査および競合調査の結果、市場可能性はあるものの、味・包装形態・賞味期限等製品仕様の再考および価格政策・競合類似品の存在への差別化戦略および品質保持陳列環境対応策等検討の必要性が判明した。
④今後の展望	プレ調査時点では調査母数が限定的(数十単位)であるため、3月以降も現地調査会社による大規模(数百単位)調査を継続し、より精度を高めて製品仕様および販売戦略を確定していく。

【実証項目2】商品開発	
現地調査を通じて、現地市場ニーズに合致した仕様の商品開発が可能か実証する。	
①課題・トラブル 【さんまトマト缶詰】	ナイジェリア政府の輸入規制により食品を輸入するにはナイジェリア食品医薬品管理局（NAFDAC）への製品登録が必要。そのためには生産工場も登録せねばならず、想定生産拠点であるフィリピン工場をMNブランド工場として認定する必要がある。
【魚肉ソーセージ】	NAFDAC 製品申請の際、賞味期限6ヶ月では承認不可であることが判明。魚肉が新規カテゴリーのため、NAFDAC 認定基準として賞味期限を特定してもらい、その期間に対応可能な製品改良が必要。
②解決方法 【さんまトマト缶詰】	フィリピン工場の自社工場認可のため、品質管理基準の日本化を依頼し、ライン改造等工事への合意を得た。
【魚肉ソーセージ】	賞味期限長期化のための代替品として、現行形態のスティック型で賞味期限9ヶ月のマレーシア生産品（ハラル対応品）および長期保存が可能なプラスチック容器型の2種類の形態のサンプルを現地へ送り嗜好性プレ調査を実施。
③結果 【さんまトマト缶詰】	フィリピン工場へ自社品質管理基準に応じた改善指導を実施。
【魚肉ソーセージ】	賞味期限長期化に向けた2つのタイプの試作品の嗜好性プレ調査の結果、魚っぽさを抑えるなど現地嗜好に合わせた味の改良、パッケージ等変更の必要性が判明。
④今後の展望 【さんまトマト缶詰】	フィリピン工場の改良工事結果を検証し、自社ブランド工場の認定後、NAFDAC の製品登録が完了すれば現地輸入販売が可能となる。
【魚肉ソーセージ】	NAFDAC の賞味期限特定の回答を急ぐと共に、今後の大規模な嗜好性調査により、現地の嗜好に応じた味、パッケージ等を特定し、製品仕様を固めてNAFDAC 再申請を図る。新規カテゴリーのため、市場形成に時間を要する見通し。

【実証項目3】販売戦略構築	
現地販売戦略にかかる課題やリスクを抽出し、その解決策を見出し、現地市場に参入できるか実証する。	
①課題・トラブル	(1)ナイジェリアの複雑な流通コスト体系の解明および現地類似競合製品との売価に対抗するコスト設定。 (2)NAFDAC による輸入規制に基づき、NAFDAC 認定基準へ対応するための煩雑な手続き。 (3)新規カテゴリーへの市場開拓（魚肉ソーセージ）
②解決方法	(1)価格設定へのローコストオペレーションを図るため、生産拠点を海外に置く三国間取引のスキームを新たに構築。 (2)NAFDAC 登録のため、第三国生産拠点の自社ブランド工場化（さ

	んまトマト缶詰)、また賞味期限長期化に向けた製品開発(魚肉ソーセージ)。
③結果	(1)(2)さんまトマト缶詰の想定生産拠点として第三国フィリピン工場と自社ブランド工場化に向けて改善取り組み中。魚肉ソーセージの賞味期限長期化対応のため賞味期限9ヶ月製品を生産するマレーシア工場の活用に取り組んだ。 (3)魚肉ソーセージは、魚肉に対する認識がまだ浸透していないことに加え、当初想定していなかった競合類似品の存在が判明した。
④今後の展望	さんまトマト缶詰については受容性が確認されたものの、価格面での折り合い(コスト体系などの情報収集等)が必要。 魚肉ソーセージについては、販売予測が難しい状況のため、具体的な販売展開策に向けてさらに詳細の大規模調査により見極める。

【実証項目4】パートナー企業発掘調査

輸出版売先となる最適な現地ビジネスパートナーを発掘できるか実証する。

①課題・トラブル	販売展開を進めるには、資金面・管理面で信用性が高く、現地事情に精通したパートナーが欠かせないことから今回は日系企業との取り組みを検討。まず現地進出の日系商社X社とその提携フランス系商社Y社との協業を打診。アフリカ地域で事業を展開するY社は欧州本社の欧米系ビジネスのため、事業展開を進めるには市場性と利益性の明示し本社の承諾が必要。
②解決方法	現地渡航禁止期間中、X社/Y社の協力を得て、嗜好性プレ調査実施するなど協議を継続する一方で、現地事情に精通した別の日系商社Z社とも協議を開始。
③結果	X社/Y社とも、協業に関心は示し、ジェトロ紹介の現地調査会社と打合せし、3月以降に大規模嗜好性調査の実施予定。またZ社も協業に関心を示し協議を開始した。
④今後の展望	既に現地で食品の販売実績があるパートナーがベストだが、欧米系の売れる商品を拡散するスタイルと地道に実績をあげていく日本流と2系統のルートを当たり、パートナーを確定していく。

【実証項目5】拠点設立

現地調査等を通じて、拠点設立計画の妥当性を検証し、拠点設立計画を具体化できるか実証する。

①課題・トラブル	大統領選挙後の政情、またボコハラムのテロ活動活発化などの治安情勢、エボラ出血熱等疫病、また脆弱なインフラ等のリスクに対する治安安全対策や利便性を考慮した費用対効果の適正な判断が必要。
②解決方法	現地事務所開設に向けて不動産相場について調査を実施。実際の進

	出に向けて現状想定しうる判断基準について評価を行った。
③結果	地域によって賃貸価格に大きな幅があるなど治安などのリスク回避や利便性への対策に応じて、事務所経費は割高となる。
④今後の展望	リスクと費用バランスを図るために、より詳細な精査を行い、拠点設立の最終判断を行う。

3.1 実証項目1について

【実証項目1】市場ニーズ調査

現地調査を通じて、現地の嗜好（味付け、色など）・適正価格・競合他社・コスト構造・商習慣のポイントを把握し、商品開発や販売戦略に活用できるか実証する。

3.1.1. 検証方法、活動内容

(1) 現地嗜好性調査（魚肉ソーセージ）

当初は11月開催のラゴス国際見本市において試食調査を予定していたが現地渡航禁止となったため、その代替策として日系商社X社の提携先フランス系商社Y社の協力を得て、魚肉ソーセージに関する小規模の試食・アンケート(プレ)調査を行った。

実施時期：2014年12月～2015年1月

対象：スティック型: 35名、プラスチック容器型: 27名

手法：アンケートによるヒアリング

(2) 現地ヒアリングおよび競合店調査（魚肉ソーセージ、さんまトマト缶詰）

自社の渡航禁止解除後、1月末に現地へ出張し、インポーター候補の商社へのヒアリングおよび組織小売企業、地元小売企業、オープンマーケットなどの現地スーパーの売り場における競合調査を行い、市場ニーズの把握を行い、今後の販売に向けての戦略構築を図った。

3.1.2. 結果

ヒアリングの内容と調査結果について以下にまとめる。

(1) さんまトマト缶詰

①嗜好（味付け、色、パッケージ等）：

- ・味付けについては、ガーナ市場同様にトマト味については問題ないとする。
- ・パッケージについては、今回の調査では判断がつかず、詳細の市場調査が必要である。

②適正価格：指標としては現地販売品のゲイシャ・ブランドのさばトマト煮缶詰（価格：130ナイラ(日本円=78円)）。

③競合他社：以下「競合品調査結果（品揃え・価格）」を参照。

④コスト構造：調査中（概ね、日本の価格の2～2.5倍になるとの話だが詳細は調査中）

⑤商習慣：コスト構造同様に不明な部分が多く、現在調査中。

(2) 魚肉ソーセージ

①嗜好（味付け、色、パッケージ等）：

- ・魚臭いとの意見があり、おそらくスパイシー味が必要と予想する。

・2重包装であり、特にケーシング部分も開けづらい。開け方が判らない。

②適正価格：日本円で100円位を想定しているが、プレ調査では30円との意見が多い。

③競合他社：正確には競合ではないが、見かけとネーミングでギャラ・ソーセージロール（日本円=30円）が競合に見えるようである。

④コスト構造：調査中

⑤商習慣：調査中。

⑥その他：・NAFDAC登録賞味期限6ヶ月以上必要

・今回テストしている賞味期限9か月（マレーシア製スティック型）でNAFDACへ再申請予定。

業態 売り場	組織小売業 SHOPRITE	組織小売業 (インド系) SPAR	地元小売企業 (高級スーパー) グッデイズ	レバノン系スーパー (イコイイ地区)	オープンマーケット (ラゴスアイランド)
缶詰	<ul style="list-style-type: none"> ツナ缶と畜肉缶詰が多くを占める トマト缶詰だけで3尺×2本で展開 サバなどの青魚は3尺×1本と小 ゲイシャさばトマト煮 155g=129.99ナイラ 	<ul style="list-style-type: none"> ツナ缶詰が主体 さけ水煮(ジョンウエスト)、さば油漬(プリンセス)など価格帯も広い ゲイシャさばトマト煮 155g=130ナイラ 	<ul style="list-style-type: none"> 水産缶詰は3尺×1本だが、ツナ、青物、ニシン陳列 農産缶詰はマッシュルーム、もやし ゲイシャさばトマト煮 155g=130ナイラ 	<ul style="list-style-type: none"> 水産缶詰は3尺×2本と大きい 品揃えはツナ、さけ、さば油漬、オイルサーティン等様々 ゲイシャさばトマト煮 155g=130ナイラ 	<ul style="list-style-type: none"> 水産缶詰はゲイシャのさばトマト煮155gが中心（偽物販売2社）
ソーセージ	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍で3尺×1本、チルド3尺×2本 チルドの品揃えはチキン、ビーフ、豚 冷凍はフライ、農産物中心。水産物はエビ、カニ、イカの小さな売場 	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍とチルドで畜肉ソーセージを展開 冷凍はフライ、農産物中心。6尺×3本の展開。 水産物は少量でエビ、カニ、イカとボラ 	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍とチルドで畜肉製品を展開 冷凍はフライ、グリーンピース、インゲン等豆類中心 水産物はエビ、カニ、イカ 他にカタツムリ 	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍とチルドで畜肉製品を展開 	<ul style="list-style-type: none"> ギャラソーセージロールを卸販売（スーパー外の流通） 畜肉は、「もつ」の品揃えが充実。 水産物はサバの燻製が中心。生サバ、アジも販売。 冷凍でケース保管し、自然解凍。

競合品調査結果（品揃え・価格）



組織小売業 水産缶詰売場



オープンマーケット

3.1.3. 考察

調査結果を踏まえ、商品販売に向けてそれぞれの戦略について検討を試みた。

(1) さんまトマト缶詰

さんまトマト缶詰の市場可能性は非常に高いと考える。理由としては競合となるゲイシャ製品に代表されるように、青物缶詰（トマト味）については受容性が高く、脂ののった美味しい製品であれば市場で評価される。欧州商社 Y 社も価格と品質が良ければ売れると関心を示している。問題点としてはイメージ価格が安いことで、売価が 78 円ではメーカーにとって厳しい価格と言える。

ローコストオペレーションの実現のために、早急に第三国での生産拠点確立が課題となる。

【今後の課題】

- ①価格政策：既存品（ゲイシャ・ブランド）との差別化政策は可能であるか。
- ②販売ルート政策：組織小売での販売か、オープンマーケットでの販売で行くのか。
- ③ディストリビューター選定：KEY となるディストリビューターの発掘（発掘方法としては古典的な方法ではあるがフィールドワークしかないと思われる）。

(2) 魚肉ソーセージ

魚肉ソーセージの市場可能性はあるものの、市場を作り上げるまでに時間がかかりそうである。理由としては、常温品で競合商品として比較されてしまう商品（ギャラのソーセージロール）が市場に存在することである（※厳密には競合商品ではないが、競合に見えてしまう製品）。

プレ調査ではあるが、ソーセージというと畜肉の味という固定観念が強く、包装形態が開けづらいことへの意見も多い。ナイジェリア人は保守的であるとの参考意見があったが、そのことを反映しているのかもしれない。

また、売り場としてスーパーやオープンマーケットなど、どこで売るかによるが、オープンマーケットであれば、販売時の製品温度が 30 度を超える可能性があり品質保持の点で課題といえる。価格としては畜肉製品、ギャラともに 1 本 30 円前後の価格であり、この価格を実現するためには、日本での生産ではなく、第三国或いは、現地生産が必須条件となる。

【今後の課題】

- ①味の問題：魚よりも肉に近い（日本製品に近い）味に変更する必要がある。
スパイシー味の必要性（ガーナでテストした製品と同じ味）
- ②包装形態：2 重包装に対する否定的な意見への改善。
- ③価格政策：常温品ではソーセージロール（ギャラブランド）、冷凍・チルド品では畜肉ソーセージの競合品に対抗した 30 円代設定。
- ③賞味期限：マレーシア製で 9 か月が最長製品（現時点では限界）での NAFDAC 再申請。
（魚肉ソーセージの賞味期限について NAFDAC 認可基準の確定を求める。）
- ④陳列環境：炎天下に商品がさらされることに対する品質劣化の可能性への対処。
- ⑤販売促進：現地では新しいカテゴリーの製品であり認知向上のための施策が必要。

3.2 実証項目2について

【実証項目2】商品開発

現地調査を通じて、現地市場ニーズに合致した仕様の商品開発が可能か実証する。

3.2.1. 検証方法、活動内容【さんまトマト缶詰】

ナイジェリアのNAFDAC登録の条件として、MNのブランドを付けるために、生産拠点予定のフィリピンの工場をマルハニチロの認定工場にする必要がある。2013年10月7日～8日に事前検査した段階では、異物検出器の導入と工場内部の二重化が最低限必要であると指摘されており、フィリピン工場へは、品質管理基準の日本化を依頼し、ライン改造等工事への合意を得ている。

12月初旬に同工場を訪問し、以下2つの項目についての実証を試みた。

- ①異物検出器の導入について、異物検出率の実験による導入機材の選定を検証。
- ②工場内部の二重化について工事実施スケジュールを確認。

3.2.2. 結果【さんまトマト缶詰】

今回の工場訪問の結果、以下の対応を実施することを決定した。

①異物検出器の導入について

今回の実験結果を踏まえ、帰国後、検出率と導入コストの兼ね合いを検討のうえ、国内規程に充足する導入方法を選定した。

- ②工場内部の二重化については現時点では工事を行っていないが、工事の合意はとっており、今回は改善する箇所とその時期について確認作業を行った。

3.2.3. 考察【さんまトマト缶詰】

今回は、海外工場へ品質管理基準の日本化を依頼し、ライン改造等工事への合意を得られたが、日本国内の規格を押し付けて海外で生産をすることについては、海外ではオーナーの考え次第で「納得する場合」も「しない場合」もあり、交渉の難しさがここに凝縮されると言える。中国は、製品を沢山買ってもらえるのであれば、スピードをもって何でも対応するところもあるが、海外で日本人スタッフが誰一人としていない工場で、高い品質を維持するためには、オーナーの意識と社員教育が大事であることを理解しなくてはならない。特に注意が必要であるのが、機械に頼り過ぎて、工員一人一人の品質に対する意識が甘くなり、事故に発展する可能性である。今回検討しているフィリピンの工場は、何よりもオーナーが品質向上のための確固とした考えをもっている事、更に、社員一人一人に意識させていることが最大の評価点である。

3.2.4. 検証方法、活動内容【魚肉ソーセージ】

「魚肉」という新規カテゴリー導入にあたって、NAFDAC登録には賞味期限6ヶ月以上が必要なのが判明したため、賞味期限長期化の開発を検討した。現行形態のスティック型で賞味期限9ヶ月のマレーシア生産品（ハラール対応品）および長期保存が可能なプラスチック容器型の2種類の形態の試作サンプルを準備して、フランス系商社Y社による嗜好性プレ調査を実施し、現地のニーズ把握を行った。

3.2.5. 結果【魚肉ソーセージ】

嗜好性プレ調査の結果、賞味期限長期化の課題以外に、スティック型(マレーシア生産、ハラール対応品)は、魚っぽい味、パッケージが開けづらい、またスティック型の競合類似品としてビーフソーセージロールの存在があることが明らかになった。スティック型とプラスチックカップ容器型の他、パウチシート型や調理を加えたサラミ風など新形態の製品投入も検討していく必要があることが判明した。NAFDAC登録のために必要な賞味期限については未だ特定されていないため、今後も調査を継続する。

3.2.6. 考察【魚肉ソーセージ】

ナイジェリアでは、厳密に言えば競合ではないが、競合に見えてしまう商品(ビーフソーセージロール)が市場に存在しており、この点においてガーナなどの他の西アフリカ諸国と競争環境が違っている。

- ・嗜好としては、冷凍・チルドの畜肉ソーセージのマーケットがあり、味の面では畜肉が優位に影響される。スパイシー味の検討も必要。
 - ・包装形態(2重包装)に対する開けづらさ(チルドソーセージで2重包装形態が現地に存在しない。)
 - ・世界初の新しい形態の製品の投入検討の必要性が出てきた。
 - ①カップタイプの製品(長期保存可能プラスチック製新容器)
 - ②シートタイプの製品(賞味期限1年以上対応、多少価格対応可能)
 - ③乾燥させたサラミ風魚肉ソーセージなど商品。
- 現行品(スティック型と新規商品の両面で市場可能性を引き続き調査する。)

3.3 実証項目3について

【実証項目3】販売戦略構築

現地販売戦略にかかる課題やリスクを抽出し、その解決策を見出し、現地市場に参入できるか実証する。

3.3.1. 検証方法、活動内容

現地訪問や嗜好性アンケートなどの調査結果を踏まえ、今後の販売に向けて市場の可能性やリスク評価などを整理すべく体系的な分析を試みた。ここではマーケティング検討で一般的なSWOT分析や4Pによる手法を用いて製品毎の観点で実施した。

3.3.2. 結果

魚肉ソーセージ	
強み <ul style="list-style-type: none"> • 常温でロングライフ • 日本のブランドによる信用力 	弱み <ul style="list-style-type: none"> • 販売価格が高い • 2重包装で開封に手間がかかる
機会 <ul style="list-style-type: none"> • 新規カテゴリー創出の可能性 • 日本からの新ブランド展開 	脅威 <ul style="list-style-type: none"> • 既存類似品（ソーセージロール）の支持と定着 • 魚の肉は現地では馴染みがない

さんまトマト缶詰	
強み <ul style="list-style-type: none"> • さんまでのトマト味は斬新 • 美味しい 	弱み <ul style="list-style-type: none"> • 価格に割高感がある
機会 <ul style="list-style-type: none"> • 新製品による日本からの新ブランド展開 	脅威 <ul style="list-style-type: none"> • 既存のサバ缶詰の支持と定着 • さんまの受け入れ余地は不明

検討項目	魚肉ソーセージ	さんまトマト缶詰
製品	<ul style="list-style-type: none"> • スパイシーな味付け、サイズ、デザインなどの再検討 	<ul style="list-style-type: none"> • 製品仕様は既に決定済み
販路、チャネル	<ul style="list-style-type: none"> • 対象エリアとして都市・農村部 • スーパーやオープンマーケットなどの販路（既存ソーセージロールは路上販売） 	<ul style="list-style-type: none"> • 組織小売への販売 （水産缶詰の売場が既に確立されていることから、新規提案の形で導入するのが効率的）
価格	<ul style="list-style-type: none"> • 既存ソーセージロールとの対比では30円程度 	<ul style="list-style-type: none"> • 既存ゲイシャ製品との対比
プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> • 子供向けや給食なども検討 	<ul style="list-style-type: none"> • 試食機会の増加

3.3.3. 考察

魚肉ソーセージについては当初想定していなかった競合類似品の存在や、魚肉に対する認識がまだ浸透していないこともあり現時点では販売予測が難しい状態となっている。具体的な展開に向けてはさらに詳細の調査による見極めが必要である。また、さんまトマト缶詰については商品の受け入れ余地はある程度確認されているものの、価格面での折り合いについて（流通マージンなどの情報収集等）更に調整が必要になると思われる。

3.4 実証項目4について

【実証項目4】パートナー企業発掘調査

輸出販売先となる最適な現地ビジネスパートナーを発掘できるか実証する。

3.4.1. 検証方法、活動内容

ナイジェリアでの商品販売に向けては、現地の事情に精通したパートナーが欠かせない現状であるなか、今回は数少ない進出日本企業である大手商社 X 社およびその提携フランス系商社 Y 社に協力を依頼した。

また、現地において長期にわたり実績のある日系企業 Z 社とも連携の可能性を模索した。

3.4.2. 結果

(1) フランス系商社 Y 社との取組について

X 社を通じて Y 社へ自社の西アフリカ地域での販売ルートを通じた製品の販売を提案し、嗜好性ブレ調査実施など既に協力を得ている。ただし、ビジネスの判断はフランス本社の承諾が必要であり欧米流ビジネスが求められる。ナイジェリアでの事業展開を協業するには、対象製品の市場性と利益性を明示する必要があることから、今後下記の通りの予定で業務を推進する。

【市場調査の実施】

数百名規模の市場調査を実施（3月以降実施予定）。アンケート調査については、ナイジェリア調査会社に依頼することを検討し市場可能性を精査する。

(2) その他パートナー候補について

Y 社以外のパートナーの発掘という点では、現地に長期にわたり実績のある日系専門商社と協議を開始している。

3.4.3. 考察

現地におけるパートナーは非常に重要なポイントである。現実的な話としては、既に現地で事業を展開し、食品の販売実績があるパートナーがベストである。西アフリカ地域に事業展開している Y 社との取組は強みとなるが、欧米流ビジネスで合意が可能かが課題である。

一方、日系企業で現地に長く根をおろしながら地道に実績をあげている企業と、日本製品の販売を優先にした取組が展開できれば検討に値する。こういったことから、2系統のルートでナイジェリアの市場開拓を引き続き検討していくこととした。

3.5 実証項目5について

【実証項目5】拠点設立

現地調査等を通じて、拠点設立計画の妥当性を検証し、拠点設立計画を具体化できるか実証する。



3.5.1. 検証方法、活動内容

現地での市場で競争力を維持していくためには現地生産が欠かせず、少なくとも販売に向けては現地事務所が必要であり、開設に向けて不動産相場について調査を行った。現地でのヒアリングではあまり有効な情報が得られなかったこともあり、ネット上での情報からラゴス周辺の賃貸価格を調べることにした。実際の進出に向けては、以下のような判断基準について今後より詳細について精査が必要である。

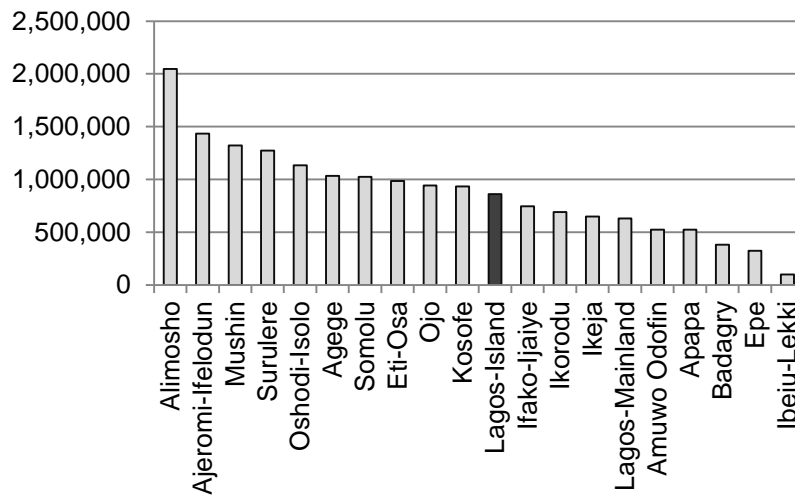
判断基準	現状での評価
● ニーズがある市場が存在している	不明なため今後の調査結果により判断
● インフラが整備されている	×
● 国交が有効、正常で安定している	△
● さらなる経済成長が見込まれる	○
● 政情など安全性が確保されている	△エリアによる差異が大きい
● 疫病などのリスクが低い	△
● 商習慣や思想に過度の相違がない	△
● 進出時の固定費が適正である	△事務所経費はリスク対策に応じて割高

3.5.2. 結果

外務省の危険情報では決して楽観できる状況ではない状態が続いている。一方これまで懸案であった感染症については対象からは外されているようだ。

	
危険情報（ラゴスは渡航の是非検討）	感染症危険情報対象地域

事務所設立の候補地であるラゴスはナイジェリアで最も小さい州であるものの全体の5%を超える最高の人口を占め3.2%（2006年国勢調査）で増加している。ラゴス州内の人口内訳は商業の中心地であるラゴスアイランドを含めグラフに見られる通り広範囲に分散しているように見える。



ラゴスの人口分布

Source: Lagos State Bureau of Statistics 2005.

現地事務所の不動産調査については、未確認ではあるものの、インターネット上で公開している不動産関連情報ではラゴス地域の経済成長は著しく、人口推移も国全体を上回り、雇用面では失業率は安定傾向にあるなか、事業所向け不動産の供給は今後上昇を続けるとの情報があった。また、平米あたりの賃貸価格は地域によって大きく差異があり、ラゴス市内での概ねの地域特性を把握すべく推定される相対的な価格レンジのイメージを地図上に記載した。今後は治安などのリスクや利便性等との兼ね合いも含めての検討が必要であり実際の契約に向けては更なる詳細な現地調査が必要になると思われる。



ラゴス市内の不動産価格イメージ（数字はイコイイの価格を1.0とした相対比較）

3.5.3. 考察

今回の出張でナイジェリアを西アフリカの拠点とした時のメリット、問題点について考察してみた。まず、メリットとしてはアフリカ最大の経済大国であり、その商都としてのラゴスの意義は大きいこと、また、人口は21百万を有し、アフリカで2番目に大きい都市であり、都市の人口成長率では世界第7位と日々発展している都市である。ラゴス1都市でガーナ一国の人口規模を誇ることもあり、市場規模、情報の発信において魅力的な国であり、ラゴスは有力な拠点と思われる。日本との時差は8時間であり、お互いのビジネスタイム内でギリギリ意志疎通が図ることが可能である。

一方、問題点としては、政治的な問題として平和的な政権交代が可能であるか。また、ボコハラムなど宗教の問題の他に、脆弱なインフラという点では、頻繁におこる停電により情報通信のスピードが遅れ気味になったりする。事務所の経費という点でも安全を優先すると費用対効果を考えて非常に高くなる家賃などがあげられる。

第4章 現地への寄与

4.1 事業実施前と実施後の認識の変化

現地への寄与においては、事前情報が不十分であった面もあるが、本事業における調査を通じて、当初想定以上のギャップを認識することとなった。

4.2 現地への寄与

現時点で想定しているさらに激増する若年層、経済成長による都市化とアッパーミドル層の増加に着目し、価格レンジ、手軽さ、食の嗜好、常温流通などニーズのマッチングなど詳細を検証していくことで、新たなマーケット創出の余地は多分にあるといえる。現地でのニーズは既に先進国レベルと認識し、日本でのマーケティングと同様のアプローチにより新たなマーケットを開拓する必要があり、その結果としてピンポイントでのニーズを満たす製品を投入することで、巨大な市場獲得と現地でのブランド創出と貢献が期待される。読み間違えてならないのは、新興国ではあるが、自動車、スマートフォンの普及はめざましく、特にITに限れば先進国とほぼ同じラインにあると考えるのが自然である。それだけに情報量は多く、安かろう悪かろうの製品提供は問題外である。

第5章 今後の事業展開と課題

5.1 今後の事業展開

5.1.1. 現地における活動

ナイジェリアは日本のような先進国からみて新興国としての位置付けであるものの、総じて現地における経済成長やアフリカでの大国として自らのプライドなどが感じられた。成長過程にある現状での国民意識を理解し、効果的なプロモーションなどインパクトがある施策が求められている。本事業での調査結果を踏まえ、現地に根ざす強力なパートナーと共に、対象製品に最適なマーケットを探るべくリサーチを継続し、一方で現地のニーズを満たす製品を再度見直し発掘を続け、日本と企業のブランドを総まとめにアピールすべく市場開拓を図れるように展開していく必要があるといえる。

5.1.2. 日本国内での活動

既に課題として提起されているが、商品開発にあたっては、現地ニーズに応じて、肉の食感、包装、味、コストダウンなど一つずつ問題解決していく必要がある。また、日系パートナーとも現地だけでなく良好な関係を構築すべく国内(本社)へのアプローチを検討する必要がある。

5.2 今後の課題

食品メーカーのアプローチとして新興国諸国は類似しているとはいえ、それぞれの国において規制や商習慣など特色があることを理解しておかなければならない。今回の対象であるナイジェリアは急成長するアフリカの大国としてのプライドもあり、インドなどと同様に内需重視を国策としていることもあり外部からの介入は高いハードルではある。しかしながら、技術を駆使し、妥当性のある価格で安全かつ美味しい食品が提供できる日本ブランドは彼らにとって無視はできない。逆に、日本側に常に魅力的な製品を供給し続けていく努力が求められていると考えられる。ローコストオペレーションの実現は必須であり、現地での新製品のプロモーションも欠かせず、消費者のみならず小売、卸、政府までも含めた総合的な対応が必要になるといえる。

以上