

タンザニア

企業訪問調査レポート [9] : Imalaseko Investment

～スーパーマーケット～

■ タンザニア連合共和国 — 基礎データ —

- 面積：94万 7,300平方 キロメートル[日本の約2.5倍]（在日大使館）
- 人口[2013年8月]：約4,925万3,126人（世銀）
- 首都：ドドマ[法律上の首都]／人口208万3,588人（2012年 国家統計局）
実質的な首都機能はダルエスサラーム／人口436万4,541人（2012年 国家統計局）
- 名目GDP[2013年]：332億8,500万ドル（2014年10月版 IMF Database）
- 1人当たり名目GDP[2013年]：719.26ドル（2014年10月版 IMF Database）
- 実質GDP成長率：7.2*%（2014年10月版 IMF Database）*：暫定値
- 為替レート[中央銀行 2014年11月版]：1ドル ≒ 1,598.60 タンザニア シリング（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報（J-FILE）「タンザニア概況（2015年2月更新）」



■ 調査実施 : 2014年 12月、2015年 1月

■ 分野 : スーパーマーケット

■ 特徴 : インド系、ケニア系の大型スーパーの新設がめざましい中で、タンザニア人によるタンザニア人のためのスーパーマーケットを目指しているImalaseko Investment。Imalasekoとはスワヒリ語で「買い物をして、幸せになろう」という意味で、その名のとおり、ターゲットとするタンザニア人の一般層が買い物を楽しめるような工夫を行っている。

タンザニアのスーパーマーケットであるにも関わらず、タンザニア人の一般層の多くが見たこともないような商品を揃えるスーパーマーケットが多数存在するなか、Imalasekoではあくまで、タンザニア人の一般層が日々の生活を送る上で必要な商品を、彼らの好みに応じて揃えている。また、経営面においても、その他の外資系大型スーパーマーケットのような経営方法ではなく、少数精鋭のタンザニア人経営陣とそのスタッフ達に合った方法をとっている。

企業概要

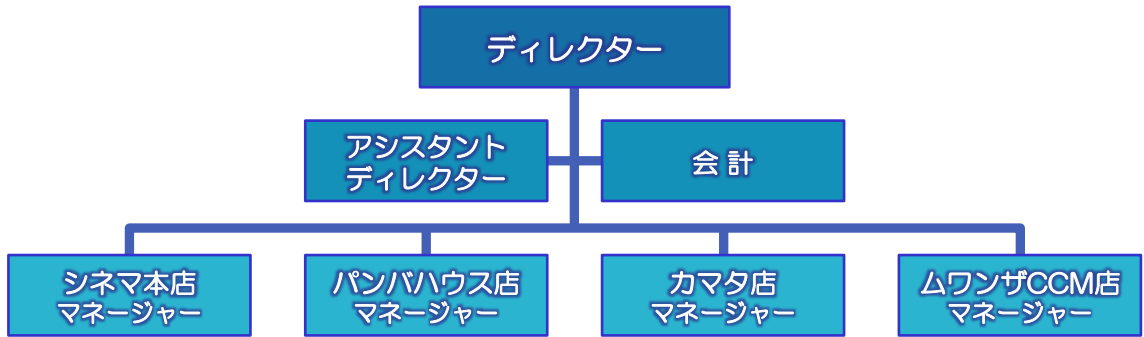
- 社名 : Imalaseko Investment
- 住所 : Dar Free Market Ali Hassan Mwinyi Road
P.O BOX1572
- 主要拠点 : ダルエスサラーム(3店舗)、ムワンザ(1店舗)
- 設立年 : 1995年
- 従業員数 : 約200人(ダルエスサラーム170人、ムワンザ30人)
- 営業時間 : 午前8時～午後11時(シネマ本店)



本店のシネマ本店

組織図

経営陣、マネージャーを含む従業員全員がタンザニア人。
アシスタントディレクターは、ディレクターであるKishimba氏の息子が務めている。



■少数精鋭の経営陣

他の大型スーパーマーケットに比べ、Imalasekoの経営陣は非常に少人数だ。全社員200名のうち約3割を占める購買係の多くは個人輸入業を営んでいる非正規雇用社員であり、これらの購買係に買い付けを委託することにより経営陣の負担を減らし、経営陣はその他必要な判断をできる限り迅速に行えるという。タンザニア人を対象とするのであれば、その変化に常に敏感である必要があり、変化に対応できる柔軟な経営方法をとる必要があるようだ。なお、非正規雇用の約3割の購買係を除く約7割の社員は、正規雇用であり、内訳は経営陣、マネージャー、購買係（自社所属）、各店舗の会計係、販売員、レジ係、清掃員、ドライバーなどである。

ビジネスの概要 ①

取扱商品（シネマ本店）

その他

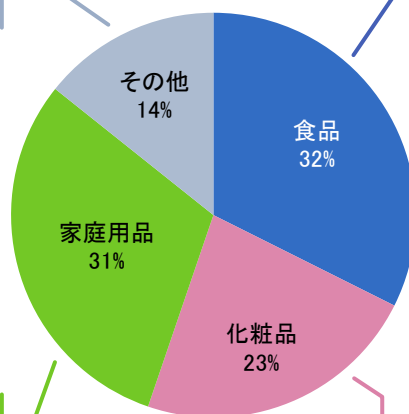
掃除用具、洗剤、新聞など。洗濯用洗剤は、以前は1つ200シリングの石鹸状のものしか売れなかったが、近年、粉末状の洗剤や柔軟剤の売り上げが伸びている。その他、子供用のおもちゃの需要も増加している。

家庭用品

食器類や、タンザニアの食卓には欠かせないホットポットなどを取り扱う。近年急激に売り上げが伸びた商品群である。



〔取扱商品の内訳(シネマ本店)〕



食品

ダルエスサラームでは、外国人だけでなく、タンザニア人も飲料水を購入するため、水は主要取扱商品のひとつ。その他ジュース類、牛乳など。マネージャーがイスラム教徒ということもあり、酒類、豚肉、タバコは取り扱わない。



化粧品

乾燥肌のタンザニア人にとって必需品といえるボディークリームをはじめ、フレグランス、つけ毛等を取り扱う。近年、紙おむつの売り上げが伸びてきている。

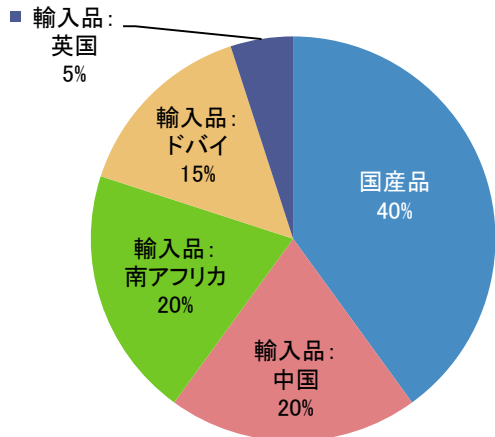


ビジネスの概要 ②

輸入品の割合 (シネマ本店)

輸入品のうち約6割が自社輸入、約4割が他輸入業者からの買い付けとなっている。

【取扱商品の内訳(シネマ本店)】

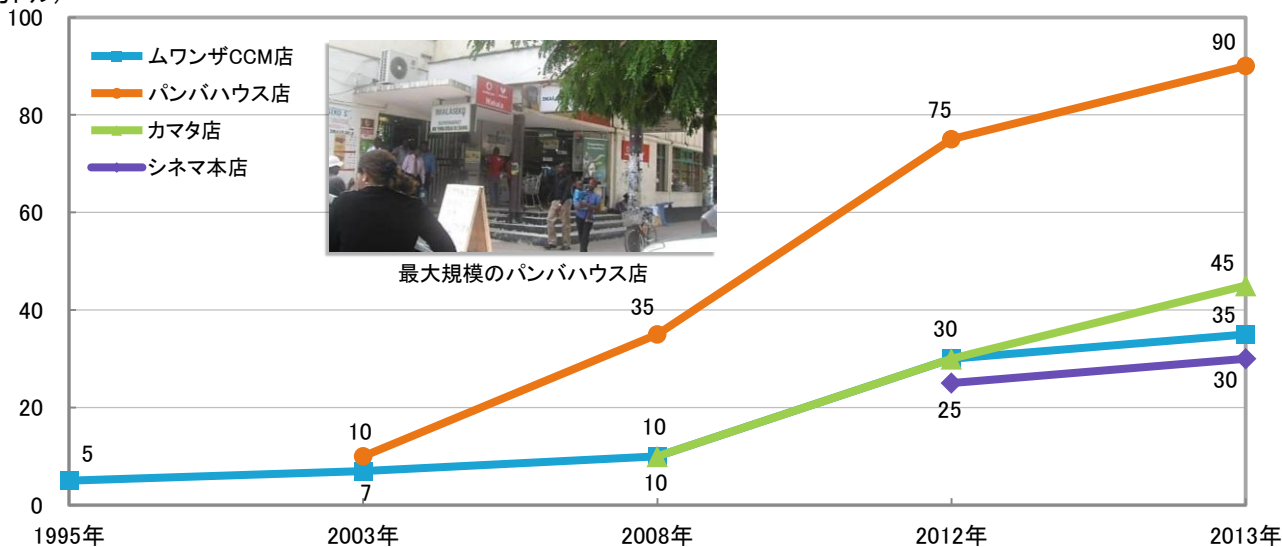


■購買係制度

Imalasekoの社員の約3割は購買係。彼らは振り当てられた予算の中で、よりマーケットの要望に叶ったものを探し、買い付けられた商品の利益の一部は購買係の給料に反映される。購買係の給料は毎月順位付けられた上で発表される。在庫がなくなった後に、同じ商品を仕入れるか、違う商品に変えるかの判断も各購買係に委ねられる。これらの方法は、社員一人ひとりが常に試行錯誤し続けることを可能にし、社員のモチベーション維持だけでなく、経営陣の負担を効率よく分散させることに繋がっている。また、Imalasekoでは取引先からのチップの受け取りを禁止していない。ディレクターのKishimba氏は、「チップは時としてインセンティブになり、Imalasekoの購買係制度は、マーケットの需要に合った物を持ち寄り、会社に貢献した人が、それに見合った報酬を受け取ることを可能にした。」と語る。

店舗ごとの利益推移

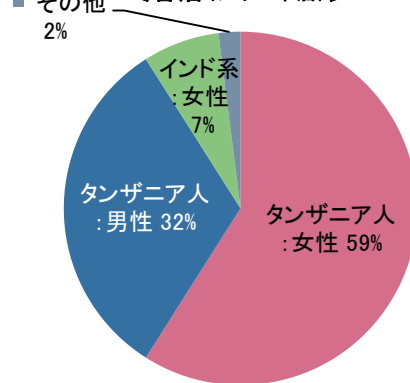
(万ドル)



タンザニア人客に特化したマーケティング手法

Imalasekoの顧客の多くはタンザニア人一般層。Shoppers Plaza、Shirinzimarket、Viladgemarket、Nakumatt等の、富裕層を主なターゲットに据えたスーパーマーケットが多い中、Imalasekoではタンザニア人一般層を主なターゲットとし、それに特化したマーケティングを行っている。

■その他 【客層(シネマ本店)】



タンザニア人客に特化したマーケティング手法 一つづきー

ロケーション

Imalasekoでは富裕層が多く住む地域にはではなく、働くタンザニア人の生活基盤となっている土地に店舗を設けることを徹底している。最大規模のパンバハウス店はオフィス街の中心に、シネマ本店は中心部から帰宅する際に通る道路沿いにある。店舗設置箇所はスーパーマーケットに買い物をしに来る経済層の生活スタイルを参考にしている。

取扱商品

タンザニア人を対象としているため、他のスーパーに見られるようなインド系香辛料、外国人向けの輸入食品、生活品類はほとんど陳列されない。タンザニア人の生活に欠かせない商品が、彼らの多くが手に届く絶妙な値段設定でおかれている。ディレクターがイスラム教徒であることもあり、外国人層をターゲットにするのであれば欠かせない酒類もここでは見られない。

陳列方法

「タンザニア人は買い物に時間をかける。彼らは異なる商品を手にとりて比べ、どちらを買うか吟味する。」とディレクターのKishimba氏は語る。そのため、欧米のスーパーマーケットのような、同じ商品をたくさん並べる陳列方法でなく、日本のスーパーマーケットのような、種類に富んだ品揃えを行っている。種類が豊富なため各種商品の陳列は少量ずつとなるが、商品の仕入れは一度に大量に行うことで、低コストで豊富な商品展開を可能にしている。スーパーマーケットに陳列しきれない多くの商品は、ダルエスサラーム市内の下町カリアコー等に複数所有する輸入卸売店で販売する。



スタッフ

経営陣、購買係をはじめ、Imalasekoの社員は全員タンザニア人である。外国人やインド系の雇用によるコストの上昇を抑えるねらいもあるが、それ以上にターゲットとするタンザニア人一般層を雇用することで、彼らにしかわからない感覚をマーケティングに活かしていきたいとのこと。



タンザニア人客に特化したマーケティング手法：独自の市場分析

タンザニアには約120の民族が共存し、宗教はキリスト教、イスラム教、伝統宗教と様々である。Imalasekoでは、新店舗設立の際に、設立候補地域に住む人々や彼らの信仰する宗教を参考に市場調査を進めるという。例えば、ディレクターのKishimba氏自身はスクマ人であるが、Imalaseko独自の調査によるとスクマ人は購買意欲が高く、カゲラ州に住むハヤ人はさらに購買欲が高いという。タンザニア北部(アルーシャ、モシ等)に現在進出予定がない理由に、マサイ人は都市に居住していても独自の習慣に沿って生活する傾向が強く、スーパーマーケットが彼らの生活スタイルに溶け込むには時間がかかること、またチャガ人は貯金する習慣が強く、財布の紐が固いことなど、北部に多く居住する民族の生活習慣がスーパーマーケットに合わないという点があるという。

宗教に関しては、タンザニアのキリスト教徒の人々は比較的購買意欲が高く、スーパーマーケット等、目新しい、西洋的な文化を生活に取り入れようとする傾向があり、タンザニアのイスラム教徒はキリスト教徒に比べ、節約志向であり、比較的購買意欲が低いという。



今後の展望

タンザニア国内で現在4店舗を抱えるImalasekoだが、今のところ積極的に店舗数を拡大する予定はないという。ダルエスサラームで押さえるべき地域には既に出店済みで、他の地域に関しては、スーパーマーケットに足を運ぶ経済層がまだそれほど多くなく、時期を待つほうが賢明だとディレクターのKishimba氏は語る。会社としては現在、不動産事業にも力を入れており、ダルエスサラームではアパートメントをいくつか所有している。その他の都市の土地買収にも着手済みで、今後、状況を見て買収した土地にスーパーマーケットを設置する可能性もあるとのこと。現在、Imalasekoでは価格面の理由から、日本からの輸入品は取り扱っていないが、近い将来、マーケットの変化に応じて日本からの製品も取り扱っていききたいという。



粉ものの多くはタンザニア産の商品を取り扱っている



シネマ本店のある建物はImalaseko Investmentが所有している

編集後記

今後大きく需要が増すであろうスーパーマーケットだが、既存のスーパーマーケットは外国人やインド系をターゲットにしたものが多い。その中でImalasekoはタンザニア人の一般層に的を絞り、彼らのライフスタイルに合った商品を取り扱っている。既存の経営方法にとらわれず、タンザニア人に合った商品とは何か、タンザニア人が能力を発揮しやすい職場環境とは何かを追求する姿勢には学ぶ点が多い。経済成長が目覚ましく、日々変化していくマーケットの需要をスーパーマーケットとしてどのように満たし、また誘導していくか、今後の注目される。



ディレクターのKay Kishimba氏



JETRO

【免責事項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。