

マラウイ国

マラウイ国
ハイビスカス茶の生産、販売輸出規制、
市場のための基礎調査
業務完了報告書

平成 30 年 4 月
(2018 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社エイトワン

国内
JR
18 - 102

調査時の写真



市場で販売されているハイビスカス茶



ザクティンバグループの商品と代表



試飲会に向けての打ち合わせ



現地食品メーカー

目次

調査時の写真	1
略語表	4
図表リスト	5
要約	6
要約（和文・和文ポンチ絵）	13
はじめに	14
1. 対象国・地域の開発問題	16
1-1 マラウイの開発課題	16
1-2 当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等	17
1-3 当該開発課題に関連する日本の国別開発協力方針	18
1-4 当該開発課題に関連する ODA 事業と他ドナーの先行事例分析	19
2. 提案事業、製品・技術	20
2-1 エイトワンの概要	20
2-2 提案製品・技術の概要	21
(1) 提案技術	21
(2) 提案製品の概要	22
2-3 提案製品・技術の現地適合性	23
(1) 提案製品の現地適合性	23
(2) 技術の現地適合性	23
2-4 開発課題解決貢献の可能性	29
3. 事業目的と開発課題	30
3-1 海外ビジネス展開計画概要	30
3-2 市場分析	31
(1) 市場の定義・規模	31
(2) ブランタイヤ・リンベ公設市場の現状	32
(3) リロングウェ公設市場の現状	32
(4) 北部公設市場（ムズズ・カロンガ）の現状	34
(5) スーパーマーケット・ホテルの現状	35
(6) ハイビスカス茶のイメージ、飲み方、競合品との比較など中所得者層の趣向（ブランタイヤの調査結果）	37
(7) ハイビスカス茶のイメージ、飲み方、競合品との比較など低所得者層の趣向（リロングウェでの調査結果）	38
(8) 海外市場	39
(9) 競合分析	39

3-3	バリューチェーン	42
(1)	生産	42
(2)	製造	42
(3)	マーケティング	43
(4)	パッケージ	43
(5)	流通事情	44
(6)	PR 事情	45
(7)	販売チャネル	45
3-4	進出形態とパートナー候補	46
(1)	進出形態	46
(2)	パートナー候補	47
3-5	収支計画	47
(1)	販売戦略	47
(2)	収支計画	49
3-6	想定される課題・リスクと対応策	53
(1)	輸出のプロセス	53
(2)	ビジネス（パッケージ面での課題）	53
(3)	インフラ	54
3-7	期待される開発効果	54
3-8	日本国内地元経済への貢献	55
4.	ODA 事業との連携の可能性	56
4-1	連携が想定される ODA 事業	56
4-2	連携により期待される効果	56

略語表

- ASWAp: Malawi Agricultural Sector Wide Approach、マラウイ農業セクター・ワイド・アプローチ
- CAADP: Comprehensive Africa Agriculture Development Programme、アフリカ農業総合開発プログラム
- ETP: Ethical Tea Partnership、倫理的紅茶パートナーシップ
- EU: European Union、欧州連合
- FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations、国連食糧農業機関
- FFS: Farmers Field School、農民フィールド学校
- GIZ: German Development Agency、ドイツ開発庁
- ICS: Internal Control System、内部統制システム
- IFSN: Improving Food Security and Nutrition Policies and Programme Outreach
- ORA: Organic Risk Assessment、有機リスク審査
- OVOP: One Village One Product、一村一品（運動）
- MBS: Malawi Bureau of Standard、マラウイ規格局
- MFN: Malawi Fairtrade Network、マラウイ・フェアトレード・ネットワーク
- MOGA: Malawi Organic Growers Association、マラウイ有機生産者協会
- NAP2016: National Agriculture Policy、国家農業政策2016
- TAM: Tea Association of Malawi、マラウイ紅茶協会

図表リスト

図 1：ビジネスモデル	30
図 2：バリューチェーン	46
図 3：ハイビスカスの取扱量と現地雇用者の推移.....	55
表 1：農家規模別の生産目標	18
表 2：リンベ市場のハイビスカス茶の価格.....	32
表 3：ブランタイヤ市場のハイビスカス茶の価格.....	32
表 4：リロングウェ市場のハイビスカス茶の価格.....	33
表 5：ムズズ市場のハイビスカス茶の価格.....	35
表 6：カロンガ市場のハイビスカス茶の価格.....	35
表 7：OVOP が販売しているハイビスカス茶.....	36
表 8：一般的な紅茶の価格表	39
表 9：ハーブティーの価格表	40
表 10：インスタントコーヒーの価格表.....	41
表 11：豆コーヒーの価格表	42
表 12：BNC Packaging Limited の価格表	44
表 13：Poly Pack の価格表.....	44
表 14：マラウイの主要紅茶メーカー	47
表 15：フェーズ別の事業戦略	48

要約

1. 対象国・地域の開発問題

1-1 マラウイの開発課題

マラウイの農業は全体経済の30%を占める巨大セクターであり、全人口の約3分の2にあたる64.1%が農業に従事している。毎年10%の国家予算を農業開発に投資しているにもかかわらず、生産は理論上の見込みである年率6%成長に対して30年間で4%の実績しかなく成長率が低いこと、マラウイ全体としてはメイズとたばこの生産に特化しているため生産リスクの分散ができていないうえ農業収入向上の見込みが低いこと、が課題としてあげられる。したがって、今後も農業収入の向上が見込まれるハイビスカス茶の生産は、国としての農業生産品の多様化の一助になる。

1-2 当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等

国家農業政策2016-2020 (National Agriculture Policy: NAP2016) によれば、マラウイの農業政策は独立以来、伝統的に小規模農家と大規模農家である荘園の2つのサブセクターで構成されている。それぞれの大きな役割について、小規模農家はメイズなど主食となる食糧生産、大規模農家の荘園は換金作物の生産による経済への貢献が求められている。NAP2016は、マラウイの農業が生活に必要な最低限度の農業生産を持続するステージから、高付加価値バリューチェーン型農業への転換の必要性をうたっている。小規模農家の生産目標は、食料安全保障の観点から生活に必要な分の食料生産に主眼が置かれている。一方で、中・大規模農家では食料安全保障の観点を見据えつつ、市場で販売できる量の生産が求められている。このほか、年3%程度で増え続ける人口増加への対応策の一つとして、栄養改善も重要な項目の一つになっている。したがって、ハイビスカス茶のような高付加価値で栄養価の高い作物の生産を増やし、同国の経済発展に寄与すると同時に国民の栄養価を高めることは政策に合致しているといえる。

1-3 当該開発課題に関連する日本の国別開発協力方針

日本政府の対マラウイ共和国援助方針では、援助の基本方針（大目標）において「我が国は国民の8割が従事する農業及び、（中略）、基礎的社会サービス分野を中心に、貧困削減に向けた取組を支援する」とある。さらに、同方針の基本方針（中目標）においては「農業・鉱業などの産業育成のための基盤整備」があげられる。マラウイ農業セクター・ワイド・アプローチ (ASWAp) においても、これまで伝統的に重要視されていた食料安全保障とリスク管理、持続可能な土地・水管理に加えて、商業的農業・農産物加工・市場開発がマラウイの農業セクターの将来に必要なサブセクターとして打ち出されている。2016年4月に策定された「対マラウイ共和国 事業展開計画」においては、3つの支援重点分野の一つに農産物加工と市場開発が新たに明記された。本基礎調査では、ハイビスカス茶の製造を通じた加工

技術の向上に必要な手段と、販売のための市場開発の戦略作りに焦点を当てている。さらに、市場志向型農産品であるハイビスカスの適正な栽培方法と利用方法の確認も調査に含まれることから、本調査と日本の支援方針は合致しているといえる。

1-4 当該開発課題に関連する ODA 事業と他ドナーの先行事例分析

本調査では、JICA の「一村一品グループ支援に向けた一村一品運動実施能力強化プロジェクト」で支援を受けた農民組織であるザクディンバグループが生産しているハイビスカス茶を調査の対象とした。2011 年 4 月に始まった同プロジェクトは 2017 年 4 月で終了し、現在は国際 NGO のミレニアム・プロミス・ジャパン (MPJ) が一村一品プロジェクトに対して、とくにバオバブオイルの販売支援を開始した。エイトワンはザクディンバグループの生産するハイビスカス茶を買い取り販売する計画である。マラウイにおける他ドナーの先行事例については、国連食糧農業機関 (Food and Agriculture Organization of the United Nations: FAO) によって実施された「食料安全保障・栄養政策・プログラムアプローチ (2008 ~2015 年)」(Improving Food Security and Nutrition Policies and Programme Outreach: IFSN) がある。

2. 提案事業、製品・技術

2-1 エイトワンの概要

エイトワンはこれまで 10 年間、愛媛県で培われてきた独自の文化に根差した良いものに焦点を当て、市場のニーズを取り入れたブランドの再生技術を使って高付加価値の商品を開発してきた。エイトワンは今治タオルの専門店「伊織」を全国 23 カ所に展開するほか、愛媛県の道後地区でホテルや愛媛県特産のかんきつ類を使った飲食店を経営している。その他にも、愛媛県の代表的な焼きもの「砥部焼」などを取り扱っている。

2-2 提案製品・技術の概要

(1) 提案技術

マラウイで生産されるハイビスカス茶を国内外の市場で広く販売するために、エイトワンの技術を活用する。同社の持つ、①商品のブランド力を高めるコンサルティング、②エイトワンが投資しているマラウイ国内の卸業者による国内販売網とエイトワンの欧米の販売網を駆使した国内外の有望市場への展開、を後押しする。このほかにも、③愛媛県内の協力会社の技術を適用して、原料から不純物を徹底的に取り除いたうえで乾燥させる食品加工技術を用いて、ハイビスカス茶の商品価値を高め、国内外での販売を強化する。

(2) 提案製品の概要

本調査の対象商品は、マラウイの JICA 技術協力事業の支援により立ち上げられた一村一品 (One Village One Product: OVOP) 運動で日本が支援したハイビスカス茶である。ハイビス

カス茶にはビタミンCやクエン酸などの成分が含まれ滋養効果に富んでおり、現地で愛飲されている。しかし、マラウイで生産されるハイビスカス茶は不純物が多く含まれるなど品質は低い。品質が低い理由として、農家の収穫時の未熟な技術、農薬を使わないことによる害虫に対する脆弱性、劣化した種子を継続利用することによる品質の低下、乾燥方法と乾燥施設の課題、集荷後の保存方法の課題、衛生観念の欠如があげられる。

2-3 提案製品・技術の現地適合性

(1) 提案製品の現地適合性

今回の調査を通じて、ハイビスカス茶がマラウイ国内で低所得者から高所得者まで広く愛飲されていることが判明している。とくに、公設市場では乾物として広く流通している。これまでの調査では、南部の方がハイビスカス茶は一般的であると考えられ、滋養があると理解されている。同国では、健康に関心を持つ人口が増えてきていることがメディアなどで取り上げられており、試飲調査の結果からも、多くの人々がハイビスカス茶は健康に良いというイメージを持っていることが確認できた。

(2) 技術の現地適合性

3つの提案技術に対して、現地適合性を説明する。提案技術①の商品のブランド力を高めるコンサルティングに関して、対象商品のハイビスカス茶に対してマラウイで取得が可能な認証を付与することを検討する。具体的には、MBSが認定する商品規格基準や有機食品認証、EUの有機食品認証の取得について考える。ブランドビルダーとしては上記の付加価値化にエイトワンの強みがあると認識しているが、そもそもハイビスカス茶の製品の品質が低いことから、エイトワンによる品質向上の指導も提案技術①の一部として整理する。

提案技術②エイトワンの持つ国内外の販売網については、同社の持つマラウイにおける卸しと小売りの国内販売網と、総括の井上が培ったヨーロッパと東アジアの海外販売網を活用する。これらの販売網を活用するにあたり、購買層別の商品開発が重要になる。ハイビスカス茶をマラウイで多様な購買層に販売するには、購買層を低・中所得者層、高所得者層と外国人在住者、海外向けに分けた商品開発が必要となる。低・中所得者層は公設市場もしくは近隣の友人から安価な商品を量り売りで購入している。高所得者層と外国人在住者は、一部のスーパーマーケットで販売されているパッケージ化された商品を購入している。海外向けの商品は今後開発する。

提案技術③の原料から不純物を徹底的に取り除き乾燥させる食品加工技術については、日本からソーラー発電で動く簡易的な乾燥機の導入を行う。現在のザクディンバグループの乾燥方法は、日陰で14～21日行っているが、同方法ではほこりや砂、虫などの不純物を完全に除去することは困難と考えられる。電気供給が不安定なマラウイにおいては、ソーラー発電で動く容量の機械がふさわしいと考えている。

2-4 開発課題解決貢献の可能性

マラウイの農業政策では、市場志向型農業への転換の必要性をうたっている。これまでの主食のメイズと換金作物のたばこ生産に偏向し続けるのではなく、国内外の市場で販売する競争力のある作物を多様に生産することも求められている。ハイビスカス茶の製造工程、販売方法、国内外の販売チャンネルが改善されて生産量が増えれば、新たな換金作物の一つとしてハイビスカスの可能性も大きくなる。

ジェンダーの視点では、ハイビスカス茶の加工と販売に多くの女性が関与していることが判明した。ハイビスカス茶の品質が向上し、市場での商品価値も上昇すれば女性の収入向上の一つになる可能性がある。事業開始時より6年間で20世帯の生産者が創出されると考えれば、本事業により各世帯1名ずつ20名の女性がハイビスカス栽培に従事すると考えられる。また、市場の販売者もほとんどが女性で、事業6年目までに15名の女性販売者が裨益すると予想できる。

3. 事業目的と開発課題

3-1 海外ビジネス展開計画概要

マラウイにおけるJICA技術協力事業の一村一品運動によって支援されたハイビスカス茶の品質向上、ブランディング、販路の開拓を行い、国内と海外の市場で販売していく。生産は、JICAの支援も受けてきたチョロ県のザクディンバグループが中心となって行い、同時に生産量の面から同地域周辺にて契約農家も開拓していく。製造・販売では、エイトワンの強みであるブランドビルダーとしての付加価値創造力と販売ネットワークの構築力を最大限に活かしながら実施していく。

3-2 市場分析

主な消費者ターゲットは、国内の低・中所得層、富裕層と在住外国人、海外マーケットと対象を3つに分け、それぞれに異なる商品を提供していく。国内の主な販売対象地域は、チョロ県と近隣の大都市であるブランタイヤと北部の中心都市であるリロングウェであり、徐々に全国に流通させていく。ハイビスカス茶の国内マーケットは現時点では決して大きくはないが、マラウイでは日常的に紅茶を飲む習慣があること、また近年国内で高まっている健康意識を捉えることで、年間国内紅茶消費量の約600万キロがマーケットになる可能性があると考えている。

ハイビスカス茶が主に流通しているのは、ブランタイヤ・リロングウェでは公設市場であり、複数の女性がハイビスカス茶を販売している。リロングウェ市内の公設市場では、販売価格は様々ではあったが、多くのマーケットでは販売されていることが確認できた。ムズズの公設市場ではハイビスカス茶の販売を確認できたが、茶葉ではなく小さな瓶につめた粉末状の形で販売されていた。カロンガの公設市場には、ハイビスカス茶を販売しているところが2か所あり、仕入れ先はリロングウェとタンザニアであった。スーパーマーケットなどでは、国内富裕

層向けの高品質のハイビスカス茶はザクディンバグループが製造している OVOP 製品を除いて市場に流通していない。ハイビスカス茶のイメージ、飲み方、競合品との比較など中所得者層の趣向（ブランタイヤの調査結果）

ブランタイヤでは中所得者層を対象とし、試飲アンケート調査を実施した。ハイビスカス茶についてポジティブなイメージを持っている人が多く、潜在市場の大きさを実感した。最も多かったイメージは、高い栄養素を持っていることだった。リロングウェでは主に低所得者層を対象として試飲インタビューを実施した。ハイビスカス茶が好きかどうかという質問については、試験者の全てが好きだと答えた。試飲頻度は、毎日ハイビスカス茶を飲む人は多くなく、平均して週に1~3回であった。

マラウイ国内においては、ハイビスカス茶の製造・販売を行っている現地企業は存在しなかった。一方で、代替品として紅茶やコーヒーなどを製造・販売する企業が存在する。

3-3 バリューチェーン

生産は、土壌・天候などハイビスカスを生産するのに適した場所であるマラウイ南部のチョロ県で行う。栽培の中心は、同県のザクディンバグループが行う。製造は、ハイビスカス茶の効果を引き出しつつ、安心安全な商品製造を自社で行う。愛媛県内でも乾燥機をはじめ食品加工分野で高い技術を持つ機械製造会社があり、このような企業と協力して製造面を強化する。国内では高い品質のパッケージを入手することが困難なことが明らかになった。低・中所得者向けのパッケージは基本的には使用せず、既に普及している量り売りの形式で販売していく。

マーケティングや販売は、エイトワンの強みであるブランドビルダーとしての付加価値創造力と販売ネットワークの構築力を最大限発揮する形で同社がサポートする。国内市場へは低・中所得者向けと高所得者・外国人在住者向けの2つにチャンネルに分けて販売する。運送会社は多くあるので、商品の輸送は問題ないと考えられる。マラウイでは主な広告・宣伝媒体は、新聞、ラジオ、テレビがあり、商品のプロモーションで活用する。

3-4 進出形態とパートナー候補

現地法人エイトワン・アフリカが主体となって実施していくが、将来的には小売事業同様に出資という形でハイビスカス茶を専門に扱う関連会社を設立する予定である。現地パートナーはハイビスカス茶の生産団体であるザクディンバグループであり、生産技術の指導を継続する。技術指導についてはリロングウェ大学農学部ブンダ校のほか、マラウイ大学や農業省の関係機関なども含め協力を仰ぐ。

3-5 収支計画

事業拡大を達成するため、高品質なハイビスカス茶の生産・製造・販売を行うにあたり、下記のように事業を大きく4つフェーズに分けて考えている。第1フェーズでは、生産・製造に関する調査と体制作りをメインとする。第2フェーズは、国内販売の開始と生産量の拡大に重

点を置く。第3フェーズでは、マラウイ政府が定める MBS 規格基準と日本の JAS 規格を取得し、スーパーマーケットや高級ホテルを通して、国内の富裕層、マラウイ在留外国人、旅行者向けに販売する。第4フェーズは、拡大期と位置づけ海外への輸出を本格化させる。またターゲット別に3タイプのハイビスカス茶を開発・製造する。低・中所得者向けには主にローカルマーケットと小売店での販売を、高所得者・在住外国人向けには主にスーパーマーケットやホテルなどを主な販売チャンネルとする。

3-6 想定される課題・リスクと対応策

輸出のプロセス、パッケージ、インフラの3点が主な課題・リスクと考える。まずマラウイから輸出されるハイビスカス茶については輸出許可の必要がない。一方で、植物検疫証は輸入国に提出する必要があるため、国内で検疫を通す必要がある。またマラウイでは、品質の高いパッケージを入手することが困難である。品質の高いパッケージは、主に南アフリカ、中国、インドから輸入されており、価格は安い一方で、リードタイムの長さや物流費のコストの高さが問題となっている。インフラについては、不安定な電力供給と輸送コストの高さが課題となる。

3-7 期待される開発効果

ハイビスカス茶の販売が増え、ハイビスカス原料の栽培ニーズが高まることで、農業生産の増加に寄与する。本格的に海外展開を開始した暁には、取扱量も増加できると考えている。ハイビスカス茶を加工する生産者についても同様に、販売増加に伴って現地雇用を増やしていく方針であり、6年目には20人の雇用を行う。

3-8 日本国内地元経済への貢献

愛媛県内企業のマラウイ進出も支援する。マラウイの人々にメイドインジャパンの品質の高さや愛媛県という場所を知ってもらうことで、今後新たな企業が進出する土壌作りに貢献できると考えている。本事業を通じて県内企業の途上国への事業進出の可能性を示せば、他の企業への大きな影響があるため、今後も積極的に現地の事業情報を発信する。

4. ODA 事業との連携の可能性

4-1 連携が想定される ODA 事業

ハイビスカス茶に関連のある ODA 事業について、現在進行中または今後連携が期待できる新規の事業計画は現時点ではない。むしろ、JICA の一村一品プロジェクトで培われた社会経済資本を活用したという意味で連携していると考えられる。2017年4月まで実施された同プロジェクトによって商品化、生産、販売を支援してきたハイビスカス茶を取り上げ、エイトワンはさらなる品質改善、ブランド化、販路の拡大を支援するところである。マラウイ政府により一村一品に認定されたことで、マラウイの大都市や日本などの海外で

も販売されるようになったハイビスカス茶のポテンシャルを大切にし、さらに魅力ある商品に成長させるという意味で、ODA 事業との連携と考えている。

4-2 連携により期待される効果

エイトワンはこれまで、ODA 事業を通じて培われた社会経済資本を活用して、新規のビジネスに発展させている。同社が取り扱う予定のハイビスカス茶は、JICA の一村一品プロジェクトで支援を受けた農民組織であるザクディンバグループが生産している。2011 年 4 月に始まった同プロジェクトは 2017 年 4 月で終了しているが、マラウイ政府が支援した一村一品商品の販路は維持したうえで、エイトワンも同グループの生産するハイビスカス茶を買い取り販売する。また、マラウイの一村一品商品を卸すマルソーユニオンがハイビスカス茶の開発や包装を支援してきたが、今後はエイトワンもマルソーユニオンと連携するカタチでグループを支援する。ODA 事業で伸びた生産者グループの商品に対して、これらの生産販売拡大策をエイトワンが引き続き支援することで、同グループの事業基盤を強固にして持続可能な組織に育成することを目指しているのである。

マラウイ国
ハイビスカス茶の生産、販売輸出規制、市場のための基礎調査

企業・サイト概要

- 提案企業：株式会社エイトワン
- 代表企業所在地：愛媛県松山市
- サイト：マラウイ国リロングウェ県、チョロ県、プランタイヤ県、



ハイビスカス茶のサンプル

マラウイ国の開発課題

- 本事業で改善されると考えられる開発課題は、マラウイの基幹産業である農業である。マラウイのGNPは300ドルと少なく、農業開発が急務である。

中小企業の製品・技術

- ①原料から不純物を除き乾燥させる食品加工技術
- ②商品のブランド力を高めるコンサルテーション
- ③当社のマラウイ国内外の販売網を通じた市場展開

日本の中小企業の事業戦略

- 第1フェーズ：安心安全な生産(栽培)と製造(加工)に関する調査、生産と販売に必要な体制作り
- 第2フェーズ：生産(栽培)と製造(加工)の技術指導に重点を置き、製品開発及びマラウイ国内での販売を開始
- 第3フェーズ：拡大期とし、マラウイ隣国であるタンザニアの他、イギリスや日本などへの海外輸出を本格化

中小企業の事業展開を通じて期待される開発効果

当社の持つブランド再生力とビジネスコンサルティング力を用いて、マラウイのハイビスカス茶を国内外の有望市場で販売することで、原料であるハイビスカスの栽培を増やす。市場志向型の農業開発を支援することで、農家の収入増に貢献する。

はじめに

- 調査名

調査名：ハイビスカス茶の生産、販売輸出規制、市場のための基礎調査

(英文調査名：Survey on production, regulations on domestic sales and exports, and market research of Hibiscus tea in Malawi) (SME partnership Promotion)

- 調査の背景

エイトワンはこれまで10年間、愛媛県で培われてきたタオルやかんきつ類の生産技術に、市場のニーズを取り入れたブランドの再生技術を使って高付加価値の商品を開発し、関西や関東に進出してきた。次は、愛媛県での食品加工技術の海外展開を検討していたところ、アフリカの発展途上国であるマラウイを視察する機会に恵まれ、エイトワンの技術を含む愛媛県の技術を活かせると認識した。マラウイを選定したきっかけは、業務主任者である井上が事業のため愛媛県で雇用したマラウイ人との個人的な関係から始まった。マラウイはアフリカの中でも決して大国ではないが、大手企業が参入していないうえ、年率3%と急速に人口も増え続けているという観点で見れば、エイトワンが実施するようなスタートアップ事業にとっては、飛躍が期待できる魅力的な市場である。また、日本ではごく一般的な技術でも、マラウイのような国ではまだ活用の余地が大きく、エイトワンにとって類似の海外進出の機会が多くあることが分かった。さらには、愛媛県内企業の海外進出を支援する一助ともなる。

- 調査の目的

マラウイにおいて、JICAの一村一品（OVOP）グループ支援に向けた一村一品運動実施能力強化プロジェクトが支援していたハイビスカス茶のブランド力を向上させ、エイトワンの世界的な販売網で国内外の有望な市場に販売するための調査を行う。①対象商品の製造工程、②商品のブランド力改善要件、③日本のJAS規格やEUのオーガニック規格への適合要件の確認、を主な調査要項とする。

- 行程表

	時期・日数	主な目的（把握すべき情報）	訪問先
第一回 現地調査	2017年10月 9日～23日 (15日間)	(1) 生産者グループのハイビスカス栽培と加工の現状に関する現地調査 (2) 現地の輸出に必要な手続き、有機栽培認証やフェアトレード（Fair Trade）認証制度に関する調査	(1) ザクディンバグループ (2) マラウイ有機生産者協会（Malawi Organic Growers Association）などの認証機関

第二回 現地調査	2017年11月 11日～19日 (9日間)	(1) ハイビスカス茶の市場と競合品 調査 (2) 市場価格調査 (3) ビジネス面の課題調査	(1) (2) リロングウェ・ブランタイヤ のスーパーマーケット、公設市場な ど (3) 現地紅茶・食品メーカー
第三回 現地調査	2018年1月 20日～29日 (10日間)	(1) 生産に関する実地調査 (2) 販売先調査	(1) チョロ県周辺 (2) ブランタイヤ、ムズズ周辺のマ ーケット調査

● 調査対象国・地域

マラウイのリロングウェ（首都）、チョロ県のヴンヴェ（ハイビスカス茶生産の拠点）、ブランタイヤ（生産地の近接都市）、ムズズ（中部の中心都市）、カロンガ（北部の中心都市）

● 団員リスト

企業・団体名	役割	氏名	担当業務
株式会社エイトワン	業務責任者として全体を統括するほか、ハイビスカス生産と食品加工を担当する。	井上賢司	業務責任者/ハイビスカス生産/食品加工
アイ・シー・ネット株式会社	調査全体の技術支援とロジ支援を担当する。	下山久光	チーフアドバイザー、販売・輸出規制
		横山裕司	業務調整、市場調査、代替品調査

1. 対象国・地域の開発問題

1-1 マラウイの開発課題

マラウイにおいては、2017年でも農業と農村開発が国にとって大きな開発課題のひとつである。2015年のマラウイ経済年鑑（2015 Annual Economic Report）によれば、2015年の国内総生産のうち、農業部門は全体の30%を、全輸出の80%を占めている。また、2013年の労働力調査（The 2013 Labour Force Survey）によれば、全労働人口の64.1%が農業に従事している。このように農業の経済に与える影響は大きいため、2016年までの過去10年間にわたり農業には国家予算の約10%が割り当てられてきた。マラウイも2010年に批准したアフリカ農業総合開発プログラム（Comprehensive Africa Agriculture Development Programme:CAADP）は、2003年にアフリカ連合（African Union）が採択した食料の安全保障と農産品の輸出促進を目的とする開発プログラムであり、ドナーも協力が求められている。自国の批准後は、CAADPの方針に配慮して農業セクターへ10%の予算を配分することにより、農業生産が年率6%以上伸ばすことを目指している。

マラウイ政府が10%の国家予算を農業セクターに振り分けているにもかかわらず、同セクターにおける国内総生産の発展は1964年からの累計で平均4%にとどまっており、CAADPの掲げる目標に達していない。世界銀行が発表する世界開発指標（World Development Indicator）によれば、農業セクター停滞の理由として、適切な農業開発政策の欠如、農業システムの構造上の問題、気候変動などの外部条件への脆弱な体制があげられている。

マラウイ全体でみると、国内の食料としてはメイズを、輸出品としてはたばこが2大農産品となる。農家規模の構成でいえば、農業国内総生産の70%以上は小規模農家の貢献である。これらのほとんどは主に自家消費を目的にメイズ、米、キャッサバ、サツマイモ、ジャガイモ、野菜を栽培している。そのほか、小規模農家の栽培する換金作物としては茶、たばこ、サトウキビ、コーヒーがあげられる。近年では、パプリカ、綿花、各種園芸作物、果実（マンゴー、バナナ、かんきつ類）なども生産が奨励されている。一方、農業国内総生産の残りの30%を占める大規模農園である荘園では、特に輸出に適した高付加価値の作物が栽培されている。具体的にはたばこ、茶、サトウキビ、マカデミアナッツである。荘園の一部は近隣農家に対して、作付けに必要な資材を貸与して収穫品から貸付分を差し引く契約栽培を委託する場合もあり、荘園の資金支援を受けて換金作物を栽培する小規模農家も存在する。両者は様々な作物を生産しているものの、小規模農家ではメイズ、荘園ではたばこの生産が最も大きいと言える。

小規模農家の保有する圃場は極めて小規模であり生産性も低い。マラウイには約250万ヘクタールの農地があると考えられているが、平均的な圃場の規模は世帯当たり0.61ヘクタールにとどまっている。また、国全体のデータは存在しないが、荘園と比較すると一般的に小規模農家の生産効率は低い。さらに小規模農家の中でも男女間では圃場の大きさに差が見られ、女性家長の世帯の生産量は男性家長の場合と比べてより少ないと考えられる。2013年マラウイ統合家計調査（2013 Malawi Integrated Household Survey data）によれば、女性家長の世帯が平均0.53

ヘクタールの土地を所有しているのに対して、男性家長の世帯では0.75ヘクタールとなっている。

マラウイにおける農業の現状を次のようにまとめた。農業は全体経済の30%を占める巨大セクターであり、全人口の約3分の2にあたる64.1%が農業に従事している。しかし、毎年10%の国家予算を農業開発に投資しているにも関わらず、生産は理論上の見込みである年率6%成長に対して30年間で4%の実績しかなく成長率が低いこと、マラウイ全体としてはメイズとたばこの生産に特化しているため生産リスクの分散ができていないうえ農業収入向上の見込みが低いこと、が課題としてあげられる。したがって、今後も農業収入の向上が見込まれるハイビスカス茶の生産は、国としての農業生産品の多様化の一助になる。

1-2 当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等

国家農業政策2016-2020 (National Agriculture Policy: NAP2016) によれば、マラウイの農業政策は独立以来、伝統的に小規模農家と大規模農家である荘園の2つのサブセクターで構成されている。それぞれの大きな役割について、小規模農家はメイズなど主食となる食糧生産、荘園は換金作物の生産による経済への貢献が求められている。

2016年に制定されたNAP2016は、マラウイの農業が生活に必要な最低限度の農業生産を持続するステージから、高付加価値バリューチェーン型農業への転換の必要性をうたっている。特に取り組むべき優先分野として、持続的な農業生産とより高い生産性、持続的な灌漑施設の開発、農業の機械化、農業市場開拓、農業加工や製品の付加価値化があげられている。これまで農業と他セクターの連携が見られなかった反省から、NAP2016においてはマラウイ全体の経済発展への寄与を目的とした他セクターとの連携にも言及している。さらに、農業と関連したジェンダー、若者支援、気候変動などのセクター横断的な重要課題にも触れている。

NAP2016では、これまで以上に作物の種類を増やして市場から収入を得ることが求められている。同政策には個別農家が自家消費のために生産する食料はできる限り効率的な農業に発展させることが求められる一方で、農業セクター全体としては個々の作物に対する専門性を育て、より生産的な農業への転換を目指す。また、現在のようなメイズとたばこに偏った少数作物の大量生産から、市場で適正な収入を得られる作物を広げることを目指すところがある。

同政策においては、マラウイの農家を小・中・大規模に分けてそれぞれにおいて異なる目標を設定している。

表 1：農家規模別の生産目標

農家の規模	目指すべき生産規模
小規模	自身の生活に必要な食料を生産する。
中規模	継続的に市場向け余剰分を生産できるようにする。
大規模	完全な商業生産を行う。

小規模農家の生産目標は、食料安全保障の観点から生活に必要な分の食料生産に主眼が置かれている。一方で、中・大規模農家では食料安全保障の観点を見据えつつ、市場で販売できる量の生産が求められている。このほか、年 3%程度で増え続ける人口増加への対応策の一つとして、栄養改善も重要な項目の一つになっている。特に主食であるメイズの栄養価は低いため、栄養価の高い農産品を生産し国民に広く行き渡らせる施策が必要とされている。

以上より、マラウイにおける農業政策は、これまでの食料安全保障のためのメイズ生産と、国家収入のためのたばこにこだわらず、多品種作物の生産を目指している。また、国際市場に輸出可能な産品を増やし、国家収入の向上にも力を入れている。したがって、ハイビスカス茶のような高付加価値で栄養価の高い作物の生産を増やし、同国の経済発展に寄与すると同時に国民の栄養価を高めることは政策に合致しているといえる。

1-3 当該開発課題に関連する日本の国別開発協力方針

日本政府の対マラウイ共和国援助方針では、援助の基本方針（大目標）において「我が国は国民の 8 割が従事する農業及び、（中略）、基礎的社会サービス分野を中心に、貧困削減に向けた取組を支援する」とある。さらに、同方針の基本方針（中目標）においては「農業・鉱業などの産業育成のための基盤整備」があげられる。これらの目標は、これまでの日本のマラウイに対する ODA の協力実績と今後の展開計画、マラウイ農業セクター・ワイド・アプローチ（ASWAp）の重点分野、TICADV との連携をふまえて設定された。日本の技術協力の実績と今後の展開計画では、これまで実践してきた灌漑や森林保全分野への支援に加えて、市場志向型農業が新たな支援分野となっている。ASWAp においても、これまで伝統的に重要視されていた食料安全保障とリスク管理、持続可能な土地・水管理に加えて、商業的農業・農産物加工・市場開発がマラウイの農業セクターの将来に必要なサブセクターとして打ち出されている。また、TICADV における日本支援策の柱として、自給自足から儲かる農業への転換がうたわれている。

2016 年 4 月に策定された「対マラウイ共和国 事業展開計画」においては、3 つの支援重点分野の一つに農産物加工と市場開発が新たに明記された。ハイビスカス茶の生産を含む市場志向型農業の実践による農家の生計向上も支援の対象となっている。

本基礎調査では、ハイビスカス茶の製造を通じた加工技術の向上に必要な手段と、販売のための市場開発の戦略作りに焦点を当てている。さらに、市場志向型農産品であるハイビス

カスの適正な栽培方法と利用方法の確認も調査に含まれることから、本調査と日本の支援方針は合致しているといえる。

1-4 当該開発課題に関連する ODA 事業と他ドナーの先行事例分析

本調査では、JICA の「一村一品グループ支援に向けた一村一品運動実施能力強化プロジェクト」で支援を受けた農民組織であるザクディンバグループが生産しているハイビスカス茶を調査の対象とした。2011 年 4 月に始まった同プロジェクトは 2017 年 4 月で終了し、現在は国際 NGO のミレニアム・プロミス・ジャパン(MPJ)が一村一品プロジェクトに対して、とくにバオバブオイルの販売支援を開始した。エイトワンはザクディンバグループの生産するハイビスカス茶を買い取り販売する計画である。今後、MPJ とは打ち合わせの機会を持ち、サポート内容を把握したうえで連携可能性を探っていく。

マラウイの一村一品商品を卸すマルソーユニオンがハイビスカス茶の開発や包装を支援してきたが、今後はエイトワンもそれらの支援に協力することで同ユニオンと合意した。この合意の背景には、同ユニオンとしてザクディンバグループの支援も限りがあり、民間企業の支援が販売量の拡大になればそれに越したことはないと考えたようである。2017 年 2 月には本調査の準備も兼ねて、マルソーユニオンにてハイビスカス茶の今後の開発や包装の支援に関する業務の引き継ぎを行った。この引き継ぎでは、ハイビスカス茶に多くの不純物が混入していることが問題になっていることから、不純物除去のためのステンレス製の網をエイトワンが調達し使用方法を指導して、商品の品質向上に寄与した。販路の拡大などの今後の販売戦略についても協議した。

マラウイにおける他ドナーの先行事例については、国連食糧農業機関(Food and Agriculture Organization of the United Nations: FAO)によって実施された「食料安全保障・栄養政策・プログラムアプローチ(2008~2015年)」(Improving Food Security and Nutrition Policies and Programme Outreach : IFSN)¹がある。IFSN は食料安全保障の強化を目的とし、ハイビスカスを含む複数の農作物栽培に関する技術指導が行われた。対象者は Kasungu 県 と Mzimba 県の貧困農家と周辺の脆弱な状況にある住民(母子家庭、HIV/AIDS 等の病人、妊婦、老人など)である。マラウイにおける 6 つの食品グループ(主食、果物、野菜、豆とナッツ、家畜由来の食物、脂肪のうち、ハイビスカスは果物グループに含まれる)に該当する多様な農畜産物へのアクセスを向上するため、農家が近隣のいわゆる篤農家から支援を受ける農民フィールド学校(Farmers Field School : FFS)と呼ばれる農業アプローチを通じて、4600 人以上の農家が農業技術指導を受けた。

その他、マラウイではハイビスカスに焦点を当てた事業は実施されていないものの、紅茶産業に対しては他ドナーによる支援が行われた。2011 年にオックスファーム(Oxfam)と倫理的紅茶パートナーシップ(Ethical Tea Partnership : ETP)によって世界の紅茶産業についての調査が実施され、マラウイの茶葉農家は 1 日当たり約 2 ドルの収入しか得ていないこと

¹ <http://www.fao.org/3/a-bc618e.pdf>

が明らかとなった。²この結果を受け、ETP、Oxfam、the Sustainable Trade Initiative(IDH)、ドイツ開発庁(German development agency: GIZ)などの援助機関と、Twinings、Uniliver、TESCO、M&Sなどの紅茶産業のバリューチェーンに関わる企業まで、全22団体により「生活最低賃金の獲得に向けたマラウイ茶 2020 復興プログラム」(Malawi Tea 2020 Revitalization Programme towards living wages)³が開始された。同プログラムの目的は、マラウイの紅茶産業の競争力を高めると同時に、労働者や農家の賃金や収入を向上させることである。この目標を達成するため、複数のセクターへの複合的なアプローチとそれぞれの目標が設定され、従業員や農家の能力強化や工場の改修などが実施されている。

2. 提案事業、製品・技術

2-1 エイトワンの概要

エイトワンはこれまで10年間、愛媛県で培われてきた独自の文化に根差した良いものに焦点を当て、市場のニーズを取り入れたブランドの再生技術を使って高付加価値の商品を開発してきた。エイトワンは今治タオルの専門店「伊織」を全国23カ所に展開するほか、愛媛県の道後地区でホテルや愛媛県特産のかんきつ類を使った飲食店を経営している。その他にも、愛媛県の代表的な焼きもの「砥部焼」などを取り扱っている。

日本の文化は、日本人の「丁寧なものづくり」「気遣いのこころ」「すぐれた美意識」「繊細な舌」「暮らしを楽しむ気持ち」「和を貴ぶ精神」などに支えられ、育てられてきた。しかし、時代の流れの中で、これからもその良さを残し成長させていくには、例えば後継者や人材の不足、資本の少なさ、需要や接点の少なさ、効率の悪さなど、解決していかなければならない問題も少なくない。こうした問題意識のもと、エイトワンは地方の伝統的な工芸、農業、産業に、未来のビジネス的な視点によって新しい価値を創出し、オリジナルブランドを立ち上げ、その地域に雇用を生み、経済を循環させ、そこから都市圏や世界へ進出するモデルを目指している。使うもの、食べるもの、楽しむものそれぞれの分野で、日本の品質やコンセプトは、新しい価値を生み出すと考えており、それは地域を元気にし、日本を元気にし、世界の人々の毎日をより豊かに変えていく。日本の「遺伝子」を大事に残し、育て広げていくことがエイトワンの仕事である。

² “Understanding Wage Issues in the Tea Industry”, OXFAM, Ethical Tea Partnership
https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam_etp_understanding_wage_issues_in_the_tea_industry.pdf

³ Malawi Tea 2020 programme :
<http://www.malawitea2020.com/uploaded/2017/10/Malawi-2017-Progress-Report.pdf>

2-2 提案製品・技術の概要

(1) 提案技術

マラウイで生産されるハイビスカス茶を国内外の市場で広く販売するために、エイトワンの技術を活用する。同社の持つ、①商品のブランド力を高めるコンサルテーション、②エイトワンが投資しているマラウイ国内の卸業者による国内販売網とエイトワンの欧米の販売網を駆使した国内外の有望市場への展開、を後押しする。このほかに、③愛媛県内の協力会社の技術を適用して、原料から不純物を徹底的に取り除いたうえで乾燥させる食品加工技術を用いて、ハイビスカス茶の商品価値を高め、国内外での販売を強化する。

提案技術①の商品のブランド力を高めるコンサルテーションとして、有機など各種認証の取得、購買層をセグメント分けしたうえでの商品開発、各商品に適したパッケージ開発、商品ストーリーの構築を提案する。本調査の対象商品であるハイビスカス茶に関しては、マラウイ規格局（Malawi Bureau of Standard: MBS）の定める規格基準を満たす商品認証、マラウイ国内とヨーロッパの有機認証、商品開発、パッケージ開発を検討している。

提案技術②のエイトワンの持つ国内外の販売網について説明する。同社はマラウイ国内で、砂糖の卸売りと小規模の雑貨店の事業に投資している。これらの販売網を駆使すれば、ハイビスカス茶の国内流通に必要な物流ハブと末端での販売に必要な小売店を通じて、すぐにでもハイビスカス茶の販売が可能な状態である。同社の小売店は、主に低・中所得者向けと考えている。一方、高所得者向けの販売チャンネルとしてスーパーマーケットが考えられるので、商品開発とスーパーへの営業が必要となる。

海外の販売網については、業務責任者の井上が前職でフランスのブランド商品を全世界で販売していた経験から、イギリスとスカンジナビア諸国を中心としたヨーロッパ市場、シンガポール、香港、上海、東京を中心とした東アジア市場の販売網を熟知している。したがって、ハイビスカス茶の輸出ができるようになった段階で、こちらの希望する商圏に強い業者を特定し販売を開始することができる。既述のとおり、海外でマラウイのハイビスカス茶を売るにはブランド化して付加価値を高めることが重要と考えることから、EU有機認証を取得するなどの高付加価値化を図る。東アジア商圏に対しては、日本の農水省が発行している有機JASを取得する予定である。

提案技術③の原料から不純物を徹底的に取り除き乾燥させる食品加工技術については、愛媛県内で食品加工機械メーカーの技術を活用して、中・高所得者層に対して魅力的な商品を生産する。詳細は後述するが、現在ザクディンバグループが生産しているハイビスカス茶を日本で分析した結果、不純物が多く含まれることが問題となっている。ステンレス製の網（ふるい）を使った手作業である程度の不純物除去は可能であるが、日本や欧米で流通している商品と比べると不純物が多い。高所得者層向けの商品は安心安全をアピールしたいねらいがあるため、日本の食品加工技術を導入することを検討する。

(2) 提案製品の概要

本調査の対象商品は、マラウイの JICA 技術協力事業の支援により立ち上げられた一村一品（One Village One Product: OVOP）運動で日本が支援したハイビスカス茶である。ハイビスカス茶にはビタミン C、クエン酸、リンゴ酸、カリウム、アントシアニン、ポリフェノール、アミノ酸などの成分が含まれ滋養効果に富んでおり、現地で愛飲されている。

しかし、マラウイで生産されるハイビスカス茶は不純物が多く含まれるなど品質は低い。品質が低い理由として、農家の収穫時の未熟な技術、農薬を使わないことによる害虫に対する脆弱性、劣化した種子を継続利用することによる品質の低下、乾燥方法と乾燥施設の課題、集荷後の保存方法の課題、衛生観念の欠如があげられる。

ハイビスカス茶の原料であるハイビスカスのガクの収穫は各栽培農家にゆだねられているため、各農家が各々独自の方法で収穫している。したがって、ガク以外の不純物も一緒に収穫することが多く、不純物混入の増加につながっている。本調査で対象となっているザクディンバグループは、有機農法での栽培に特化していて殺虫剤を使っていない。そのため、防虫対策はされておらず、ガクを含め害虫が付着したまま収穫・乾燥のプロセスを経ている。そのうえ、害虫や病気の対策をしていないことから、ハイビスカスの育成も病気や虫害により阻害されていると考えられ、良質な原料収穫の妨げになっている。同グループは、種子も 20 年前に購入した種子からの自家採取に頼っているため、連続採取による種子の劣化が懸念される。近年は種子の購入はされておらず、ガクの大きさ、色、味、風味などに悪い影響が出ていると考えられる。

栽培時の問題に加えて、収穫後処理の課題も品質を下げる要因となっている。収穫後は、各農家が自宅で 14～21 日ガクを乾燥させたのち、ザクディンバグループのトレードセンター（グループの生産・販売拠点）に出荷する。各農家の乾燥場所は、多くの場合屋外で土のうえにごさなどを敷き、そのまま自然乾燥に任せている。屋外で乾燥させる場合、外部から入り込むごみやほこりも不純物として混入する原因となっている。乾燥は直射日光下ではなく、陰干しが望ましいが、各農家の乾燥方法は統一されていないため徹底されていない。風通しのよい屋内で乾燥させれば不純物の混入は軽減されるが、乾燥させる期間が上記のように長い家屋内での乾燥は現実的でない。扇風機を使って乾燥の期間を短縮させるのも一案だが、脆弱な電力供給事情など課題がある。また、ガクに含まれる水分量も同グループには計測手段がないため、各農家の感覚に任せられおり、品質が一定しない要因の一つになっている。各農家の出荷後はトレードセンターにいったん集められるが、同センター内の保管庫の状態もよくなく、乾燥させた茶の水分量が管理できないこと、管理者が不在であること、不衛生でとくにほこりが多いこと、保管中の害虫被害が問題である。同グループは原料の集荷後に目に見える程度のごみや不純物の除去も行っておらず、衛生観念の欠如は明白である。

以上の通り、提案製品は滋養に富んだうえ加工方法も比較的簡単な製品ではあるものの、栽培と加工工程に課題が多くあり、最終製品の品質は低いといえる。

2-3 提案製品・技術の現地適合性

(1) 提案製品の現地適合性

今回の調査を通じて、ハイビスカス茶がマラウイ国内で広く愛飲されていることが判明している。とくに、公設市場では乾物として広く流通している。これまでの調査では、南部の方がハイビスカス茶は一般的であると考えられ、滋養があると理解されている。同国では、健康に関心を持つ人口が増えてきていることがメディアなどで取り上げられており、試飲調査の結果からも、多くの人々がハイビスカス茶は健康によいというイメージを持っていることが確認できた。とくに、ハイビスカス茶は血行がよくなると一部で考えられているため、妊婦が産前産後に好んで飲むということが知られている。低所得者層を対象とした調査では、結果をカウントできなかったものの、被験者の多くはハイビスカスが健康によいので可能なら毎日飲みたいが、コストが気になるということであった。飲み方については、ハイビスカス茶のみでは酸味が非常に強いいため、砂糖やハチミツを加えて甘くしてから飲むのが一般的である。また、熱いお茶として飲む場合もあれば、冷やしてジュースとして飲まれる場合もある。ザクディンバグループはすでに、冷やして加糖したハイビスカスジュースを生産・販売している。

(2) 技術の現地適合性

3つの提案技術に対して、現地適合性を説明する。提案技術①の商品のブランド力を高めるコンサルティングに関して、対象商品のハイビスカス茶に対してマラウイで取得が可能な認証を付与することを検討する。具体的には、MBS が認定する商品規格基準や有機食品認証、EU の有機食品認証の取得について考える。ブランドビルダーとしては上記の付加価値化にエイトワンの強みがあると認識しているが、そもそもハイビスカス茶の製品の品質が低いことから、エイトワンによる品質向上の指導も提案技術①の一部として整理する。

1) MBS 認証

マラウイには MBS が、同局の定めた商品規格基準を満たした商品に対して、認証をする制度がある。MBS は 1972 年より、同国で生産・販売される製品とサービスの標準化を推進している。MBS の品質保証サービス部が、対象製品とサービスが政府の定める基準に達しているか審査している。海外に輸出される製品に対しては、輸入する購入者の定めた規格に準じているか審査している。2018 年 2 月の調査時点では MBS の所有する植物検疫の施設は国際的な基準を満たしていないため、国外でも信用されるレベルにない。したがって、同国からの輸出品の審査の場合、輸入国で再度の検査が必要になる場合もある。

エイトワンで販売するハイビスカス茶は、国内の販売において MBS の認証を取ることを目指すが、2017 年 2 月にマルソーユニオンが支援した申請が MBS に受理されなかった経緯があるため、新たな戦略が必要である。申請が受理されなかった理由について MBS から回答は得られなかったため定かではないが、次の 2 つの理由が考えられる。① MBS にハイビ

スカス茶の標準規格がない、②MBS にハイビスカス茶の成分を分析する機材がない。理由が①の場合は、日本や第三国にあるハイビスカス茶の基準を紹介し、成分結果を基に認証できるか個別対応を依頼する。理由が②の場合、日本や第三国で得られるハイビスカス茶の成分分析結果を持ち込み、MBS に再度申請する。ちなみに、MBS 認証を申請した経験のある紅茶生産企業への聞き取りによれば、MBS で求められる製造工程管理の基準は高いため、要件を満たすことは現地のレベルでは困難な場合が多い。これは想定していたことであるが、MBS 認証の顧客に対する効果は国内に限定され、諸外国で顧客の信頼を得るには至らないということも、紅茶の販売業者への聞き取りで確認できた。したがって、エイトワンとしては MBS 認証の取得に前向きであるものの、取得するか否かは検討中である。

2) 有機認証

マラウイの有機認証においても、MBS が国内で販売される商品の有機認証機関となっている。MBS は認証機関として、商品そのものと製造工程が MBS の定めた規格に適合しているか審査を行い、条件を満たせば有機認証を発行する。MBS の有機認証が発効されると、商品に認証ラベルを印刷し添付して販売することが許可される。同国の有機認証には 2 つの制度があり、個人とグループに分けられる。認証に際して重要なのは、内部統制システム (Internal Control System: ICS) の準備である。ICS は政府が定める有機の規格に準じるよう、実際の栽培方法をシステム化したものであり、具体的には農家が適用すべき栽培マニュアルである。その前段階で現状把握の手段として、有機リスク審査 (Organic Risk Assessment : ORA) が実施される。外部機関による ORA を通じて、申請農家の個人やグループが MBS の規格に沿った有機栽培をするための要件を確認したうえで、ICS を準備する。出来上がった ICS に即して、外部機関は生産者に栽培方法を技術指導したあとも、指導した技術がそのとおり現場で適用されているか定期的に確認したうえで、申請農家は MBS の認定審査を受けることになる。

ORA の実施と ICS の作成を担う外部機関として、マラウイ有機生産者協会 (Malawi Organic Growers Association: MOGA) があげられる。MOGA は 2000 年に発足した農業省の関係団体である。有機栽培を指導する外部組織として、規格を申請する農家に対して ORA を通じて現状の栽培事情を確認のうえ ICS を作成する。また、ICS に沿った栽培研修を対象農家に対して 1 日程度をかけて実施する。研修後は農家が指導に沿った栽培を実践しているか定期的にモニタリングする。モニタリングの結果、農家が ICS に沿った栽培をしていると MOGA が判定したところで、MBS による認証取得の審査を手配し、農家は審査を受ける。以上のプロセスに必要な期間は 3 カ月で、MOGA への技術費用も含めて全体で 6,000 米ドルの費用がかかる。農家が審査を受けてから結果を受け取るまでの期間は平均して 1~2 カ月である。

3) EU有機認証 (EU Organic Certificate)

本調査の対象商品であるハイビスカス茶は、欧州連合 (European Union: EU) 加盟国への輸出を検討しているが、その際にぜひ取得をしたいと考える認証が EU 有機認証 (EU Organic Certificate) である。MOGA は国内の農家が EU 有機認証を取得する場合にも、MBS と同様に EU 有機認証向けの ORS 実施と ICS 準備を提供することができる。EU 有機認証を審査する機関の例として、オランダ籍の Control Union やイギリス籍の Ecosert があげられる。申請農家が、これらの認証機関が求める規格に即した栽培を実践できるようになったと確認したところで、MOGA は審査を申請する。審査にかかる費用は、MOGA の技術指導が 6,000 米ドル、申請費用が 6,000 米ドル必要になる。認定を受けた農家は、審査機関から毎年更新のための審査を受けて認証を更新する。毎年更新に必要な審査費用として平均して 2,000 ~3,000 米ドルが必要となる。審査機関と申請農家の距離により交通費が変わってくるため、継続審査費用にはある程度の幅が見られる。

4) フェアトレード認証

マラウイでは、農家が基準を満たせば、フェアトレード認証を受けた商品を販売することができる。同国には国際的な認証機関であるマラウイ・フェアトレード・ネットワーク (Malawi Fairtrade Network: MFN) の事務所があり、同機関が独自の規格に沿った組織運営と生産をしているか申請団体を審査し、基準を満たした団体は MFN が発行するフェアトレード認証マークを印刷・添付して商品を販売することができる。2017 年 10 月時点では、マラウイでは大手であるムズズ社のコーヒー豆のうち、1 つの商品が MFN の認証を受けて販売されていることをブランタイヤ市内のスーパーマーケットで確認した。

MFN の規定によれば、申請団体は MFN の提供する質問票に沿って回答する。第 1 段階の質問票審査を通ったあとは、第 2 段階として、以下の項目について申請団体の提出する書類を MFN が審査する：(1)財務諸表、(2)定款、(3)内部規定、(4)労働条件を記した書類、(5)職員の雇用者による健康保険とセーフティネット。これらの書類について、聞き取り調査で文章の内容を再確認される。第 2 段階の書類審査後は、第三段階の現地調査を通じて、審査官が申請団体の事務所、工場、個別農家、農業活動、年次総会などを視察する。基準を満たさない点がある場合、申請団体は審査官に改善案を提案できる。提案した改善策を実施したことを後日証明することで、MFN は申請団体が規定を満たしているか否かを確認する。一度、規定を満たした組織であることの認証を受けると、3 年ごとに申請団体は承認を更新できる。3 年間の認証期間中には期初、中間、期末に MFN の監査を受け、認証団体が規定を満たした運営を継続しているか確認される。審査にかかるコストは、申請団体の属性、メンバー数、商品数、食品加工の有無などの項目により変わる。具体的な数字は、全ての情報が提供された時点で MFN が提示するという一方で、調査時には明らかにされなかった。

5) 品質改善の必要性：ブランディング

以上のように、ザクディンバグループが生産するハイビスカス茶に対する付加価値化に関しては各種認証制度の適用を検討する。しかし、ハイビスカス茶の商品としての品質を高める必要があるため、エイトワンが現地のリソースを駆使して指導できる原料の栽培方法と収穫後処理方法の改善についても、提案技術①の範ちゅうと整理する。ハイビスカス茶の品質が低い理由として以下の点が考えられる。

- 農家の収穫時の未熟な技術
- 農薬を使わないことによる害虫に対する脆弱性
- 劣化した種子を継続利用することによる原料品質の低下
- 乾燥方法と乾燥施設の課題
- 集荷後の保存方法の課題
- 衛生観念の欠如

これらの品質を下げる要因に対しての改善策を次のとおり提案する。農家がハイビスカスのガクを収穫する際に配慮すべき技術については、農業の現地専門家を派遣し個別に指導する。具体的な技術としては、十分に熟したガクの見分け方と熟すまでに必要な期間の説明を考えている。試飲の結果、ガクが熟していないと味が落ちるとの意見があり、収穫時の熟度が重要であると考えた。収穫時に葉や茎など不純物も同時に取り込まないように丁寧に採取することも徹底させる。ザクディンバグループの場合、有機栽培をモットーとしているため農薬は使っていない。将来的に有機認証を取得する観点では望ましいことであるが、害虫がガクに付着したまま収穫することになっているのが課題である。また、ハイビスカスの根はネマトードと呼ばれる害虫被害を受ける可能性がある。有機では害虫防除ができないというわけではなく、有機栽培用の人体に害のない原料由来の防虫剤もマラウイで入手可能なため、入手方法と使用方法を指導する。防虫効果のある植物の植栽、害虫を引き寄せて捕まえるトラップの設置も併せて指導し、ガクに虫が付きにくい栽培環境の整備を目指す。

種子に関しては、損益を計算のうえ適正な種子購入サイクルを確立する。自家採種で交配などによる経年劣化が見られる種子を使っているのであれば、毎年購入する方が望ましい。しかし、生産コスト増につながるため、販売戦略もふまえてコスト計算をしたうえで、適正なサイクルを設定しザクディンバグループに指導する。乾燥方法については、各農家が独自の方法で乾燥させるのではなく、ごみやほこりなどが混入しづらい乾燥場所の選定、乾燥作業前の清掃、直射日光ではなく陰干しにするための工夫、適正な乾燥度の確認方法、各家庭における湿気が少なく日の当たらない暗室での保存方法などを指導する。または、グループ全体で同時期に出荷が可能なのであれば、共同での乾燥作業を提案する。そのほか、同グループのトレードセンター内にある保存庫は状態が悪く、適切な保存には向いていないので、補修工事の投資も検討する。

ザクディンバグループの衛生観念は低いことが、日本での最終製品の分析結果から確認されている。日本にサンプルを持ち帰り分析をしたところ、葉、茎の皮、ツル、雑穀、額に付着した虫などの異物が大量に検出された。これらの異物は、目視できるうえ大半は手作業で除去できる程度の大きさなので、衛生観念が高ければ出荷前に除去できる。現在はマルソーユニオンにて、目の細かいステンレス製の金網（ふるい）を用いて異物を除去して販売しているため、以前よりは異物の混入は減った。この作業は同グループが実施すればコスト削減にも貢献できるので、食べ物を生産販売する以上高い衛生観念が必要とされることをグループのメンバーに徹底し、グループからの出荷前に自身でできる異物除去のための作業工程をまとめる。

原料の生産と加工については、上記のとおり品質向上策を工程にまとめ実践する。加工工程の最後にパッケージを作り梱包する作業があるが、質の良い海外製のパッケージ資材は納品のリードタイムに多くの時間がかかるため、輸入品に比べると高価ではあるが、現地で購入しやすい国内で流通している資材を利用する。商品のパッケージ化には機械が必要になるが、計画停電による現地の劣悪な電力供給事情をふまえて、太陽光発電による発電量でも稼働するパッケージ用機械の導入を目指す。

6) 販売網の改善：国内外における販売網の拡大

提案技術②エイトワンの持つ国内外の販売網については、2-2(1)提案技術で記載のとおり、同社の持つマラウイにおける卸しと小売りの国内販売網と、井上が培ったヨーロッパと東アジアの海外販売網を活用すると説明した。これらの販売網を活用するにあたり、購買層別の商品開発が重要になるため、購買層と商品開発の具体的な方法を説明する。現在検討中の販売方法案も後述する。

7) 品質の改善：食品加工技術

提案技術③の原料から不純物を徹底的に取り除き乾燥させる食品加工技術については、日本からソーラー発電で動く簡易的な乾燥機の導入を行う。現在のザクディンバグループの乾燥方法は、日陰で14～21日行っているが、同方法ではほこりや砂、虫などの不純物を完全に除去することは困難と考えられる。電気供給が不安定なマラウイにおいては、ソーラー発電で動く容量の機械がふさわしいと考えている。

8) 購買層のカテゴリー分けと商品開発

ハイビスカス茶をマラウイで多様な購買層に販売するには、購買層を低・中所得者層、高所得者層と外国人在住者、海外向けに分けた商品開発が必要となる。今回の調査で、ハイビスカス茶は国内において低・中・高所得層それぞれで飲まれていることが確認できた。低・中所得者層は公設市場もしくは近隣の友人から安価な商品を量り売りで購入している。高所得者層と外国人在住者は、一部のスーパーマーケットで販売されているパッケージ化さ

れた商品を購入している。最も高価な一村一品ブランドのハイビスカス茶が 100 グラム当たり 1600 クワチャ (246 円) なのに対して、最も安価な公設市場では 100 グラム当たり 206 クワチャ (32 円) で販売されていた。価格差は 7.8 倍にもなり、購買層の違いを考えると、同一商品を異なる市場で販売するのは困難である。したがって、各層の趣向とニーズに合わせた商品を開発する必要がある。低・中所得者層向けの商品では、公設市場で売られている競合商品を意識して品質を高くし、かつ価格は同等程度に据え置いた商品が適切である。他の商品との差別化としては、ベンダーに対してハイビスカス茶の効能や品質についてトレーニングをし、適切な情報を伝えられるように指導する。また高所得者層と外国人向けの商品は、日本の機材を導入して異物を可能な限り除去したうえで、高級感のあるパッケージを使用した商品を検討している。

客層別の商品開発には、パッケージの開発も重要な要素である。とくに、高所得者層向けの商品には、相応の品質を消費者が感じるパッケージが必要になる。リロングウェやブランドタイヤでハイビスカス茶と競合すると考えられるお茶を購入したうえで販売会社を特定し、お茶の販売会社を訪ねパッケージについて聞き取りをした。マラウイにおいては、南アフリカ、インド、中国産のパッケージを直接輸入すると比較的高品質なものが手に入るが、入手するまで多くの時間を要する難点がある。発注から納品までのリードタイムがかかりすぎるために輸入製品に頼ることができなくなり、リードタイムの少ない国内で販売されている比較的高額で質の悪いパッケージ資材を使う業者もある。エイトワンで扱う商品には、パッケージ市場の流通事情をふまえて、国内で流通している資材を使うことを検討している。パッケージの構造も簡易なものを考えており、工程上の不良品リスクの少ない製造システム構築を目指す。

9) 販売方法の改善

販売にあたっては、ハイビスカス茶の販売を促進するためにマラウイ、日本、ヨーロッパの健康ブームを捉えて、ハイビスカス茶の効能を引き出しながら、ハイビスカス原料の品種も厳選したうえで衛生面に注意して安心安全な商品を製造する。国内向けの販売においては、マラウイだけでなく海外でも健康ブームがありハイビスカス茶は健康食品としての効果が高いことを宣伝する。その際に、どのような効果があるのか販売資料 (ホームページ、パッケージに印刷した情報、販促用チラシなどを想定) に記載し、ハイビスカス茶に含まれるビタミンなどの栄養素を正しく顧客に説明できるようにする。同時に、エイトワンの製品が日本の加工技術を用いた安心で安全なものであることを広く伝える。健康ブームの影響を比較的強く受けている国内の富裕層のほか、低・中所得者層に訴えるパッケージデザインやキャッチコピーも提供する。さらに、原料のハイビスカスは赤と黒の 2 種類が流通している。通常の赤ハイビスカスと、赤ハイビスカスよりはガクが大きく高価な黒ハイビスカスも流通しているため、顧客層によって原料を使い分けることも検討している。参考までに、公設市場では赤ハイビスカスが 100 グラム当たり最安値で 208 クワチャ (32 円) だったのに

対して、黒ハイビスカスは同量でも 512 クワチャ（79 円）で販売されており、2.5 倍程度の価格差がある。低・中所得者層の商品には安価な赤ハイビスカス、高所得者向けの商品には黒ハイビスカスの採用も検討できる。

2-4 開発課題解決貢献の可能性

マラウイの農業政策では、市場志向型農業への転換の必要性をうたっている。これまでの主食のメイズと換金作物のたばこ生産に偏重し続けるのではなく、国内外の市場で販売する競争力のある作物を多様に生産することも求められている。ハイビスカス茶の製造工程、販売方法、国内外の販売チャンネルが改善されて生産量が増えれば、新たな換金作物の一つとしてハイビスカスの可能性も大きくなる。ハイビスカスの生産が爆発的に増えるとまでは考えられないが、市場志向型の作物の一つになりえるうえ、マラウイで生産される作物の多様化に貢献する。現在市場で販売されているハイビスカスは、自生しているものを近隣農家が自宅で乾燥させて販売していることから農産物とは言えないが、エイトワンのハイビスカス茶の販売量が伸びれば、ザクディンバグループのようにハイビスカスを栽培する農家が増えることが期待できる。現在の計画では、当事業だけで事業開始後 6 年目までに 20 世帯のハイビスカス生産者が創出されると考えている。

ジェンダーの視点では、ハイビスカス茶の加工と販売に多くの女性が関与していることが判明した。自生している原料を自宅で乾燥させて販売するのが、同グループを除く多くの農家の実情であるならば、ハイビスカス茶の生産は家計の一助であろう。しかし、ハイビスカス茶の品質が向上し、市場での商品価値も上昇すれば、手間を惜しまず原料を丁寧に加工することで高付加価値化させ、女性の収入向上の一つになる可能性がある。ハイビスカスの栽培と加工は、手間はかかるが技術的に難易度が高いものではない。また、ハイビスカスは乾燥させれば重量が軽くなり、女性でも人力での輸送も比較的楽なうえ、食物加工はマラウイでは伝統的に女性の仕事ということを考えれば、女性向きの作物と言えよう。既述の通り事業開始時より 6 年間で 20 世帯の生産者が創出されると考えれば、本事業により各世帯 1 名ずつ 20 名の女性がハイビスカス栽培に従事すると考えられる。また、市場の販売者もほとんどが女性であることを考えると、事業 6 年目までに 15 名の女性販売者が裨益すると予想できる。したがって、ジェンダーの視点からもハイビスカス茶の生産拡大は開発課題解決への貢献となる。

3. 事業目的と開発課題

3-1 海外ビジネス展開計画概要

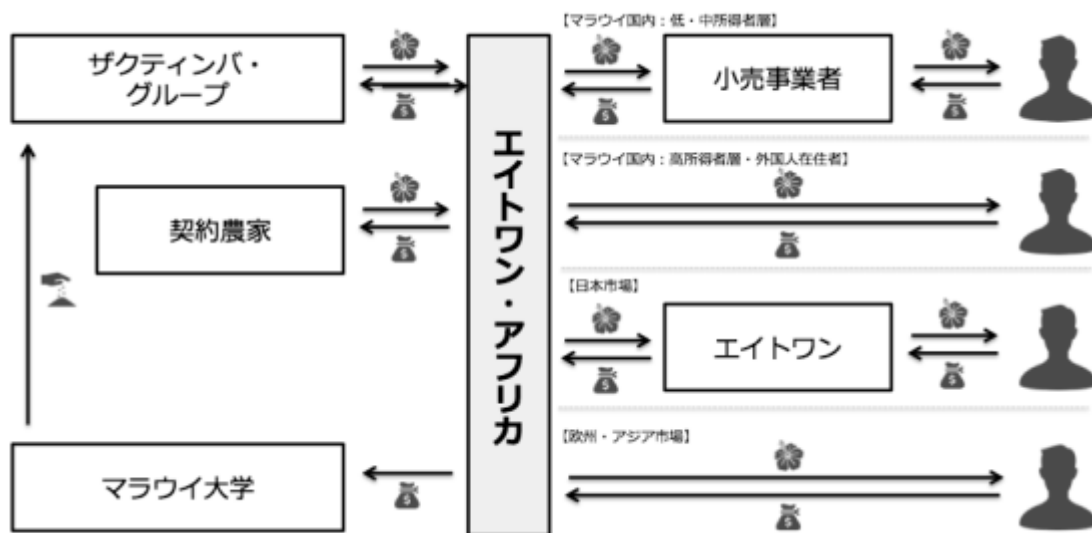


図 1：ビジネスモデル

1) 計画の概要

マラウイにおける JICA 技術協力事業の一村一品運動によって支援されたハイビスカス茶の品質向上、ブランディング、販路の開拓を行い、国内と海外の市場で販売していく。その生産は、JICA の支援も受けてきたチョロ県のザクティンバグループが中心となって行い、同時に生産量の面から同地域周辺にて契約農家も開拓していく。製造・販売では、エイトワンの強みであるブランドビルダーとしての付加価値創造力と販売ネットワークの構築力を最大限に活かしながら実施していく。国内ではハイビスカス茶は一般的に茶葉のまま普及しているもので 1kg あたり 750 円程度、パッケージ化されているものだと 1kg あたり 2400 円程度で販売されている。ハイビスカス茶の国内マーケットは現時点では大きくはないが、マラウイでは日常的に紅茶を飲む習慣があり、また近年国内で高まっている健康意識を捉えること、栄養価の高い飲み物として提案していくことで、年間約 600 万キロある紅茶マーケットを捉えられると考えている。

2) 年度別の計画概要

1 年目は調査が中心となるが、2 年目以降マラウイ国内へ本格販売を開始する。まずは国内でのマーケット拡大を目指し、低・中所得者層をターゲットに販売とブランディングを行っていく。同時に欧州・アジア市場に向け品質向上に取り組み、4 年目以降は北部中都市への販売地域を拡大させていくとともに、高所得者と在住外国人をターゲットに高付加価値なハイビスカス茶を開発・販売していく。6 年目以降には海外輸出を開始し、売上を大きく

伸ばす計画である。投資規制や法律面、ビジネス面のリスクについては、現時点では課題となっていない。物流面やパッケージ面では課題があるが、マラウイの社会インフラを加味したうえで、適切なシステム構築を行っていくことで対応ができると考えている。ただ現地の劣悪なインフラ事情、特に電力事情は安定的な製品供給のリスク要因であるため、ソーラーパネルを活用した製造機械を導入するなど対応をしていく。

本事業は、持続可能な組織体制の確立を目指し現地関連法人を立ち上げる計画であり、マラウイ大学と協力して生産を行うチョロ県のザクディンバグループへの技術指導や投資も継続的に行っていく。製造面やパッケージ面など周辺分野でも、愛媛県内企業と協業するなどマラウイ進出の支援も行い、企業の製品・技術を普及させることで県内の産業・雇用創出に貢献する。

3-2 市場分析

(1) 市場の定義・規模

主な消費者ターゲットは、国内の低・中所得層、富裕層と在住外国人、海外マーケットと対象を3つに分け、それぞれに異なる商品を提供していく。国内の主な販売対象地域は、チョロ県と近隣の大都市であるブランタイヤと北部の中心都市であるリロングウェであり、徐々に全国に流通させていく。同国では日常的に紅茶を飲む文化が根付いており、特に朝食や午前の時間に飲んでいる。スーパーマーケットには、国内で栽培・製造された紅茶が販売されており、公設市場にも、Tianshi 茶、Chombe 茶、Jaba 茶、Chisangalalo 茶、花の雑草茶など多様な種類が販売されている。

昨今の健康志向の高まりから、より品質の高い紅茶を飲む傾向にある。このようなトレンドの中、マラウイでは2000年初頭よりハイビスカス茶の効能が伝わり始め、広く普及するようになった。2016年には保健省が健康のためハイビスカス茶の飲用を奨励したこともあり、豊富な栄養成分や高い効能・効果を持つハイビスカス茶の人気は、富裕層から庶民まで幅広い層で高まっている。特に南部周辺においては、ハイビスカス茶はロコミによって健康食品として広く認知されていることが明らかになっている。主な購買層は女性であり、特に健康を意識する高齢者や妊婦が好んで飲む傾向にある。

ただ現時点でのハイビスカス茶の消費量・製造量は、紅茶・コーヒーに比べて少ないのが現状である。マラウイ紅茶協会（Tea Association of Malawi:TAM）の会長を務める Sangwani Hora 氏によると、具体的な数字は存在していないとのことだった。その他、ハイビスカス茶の販売業者、その他紅茶取り扱いメーカーにおいても同様の返答であり、具体的にハイビスカス茶の取り扱いを検討しているところはなかった。

毎年生産されるハイビスカス茶の量も紅茶と比べて非常に少ないことが、リロングウェ周辺の公設市場でのインタビュー調査で明らかになった。生産量が少ない理由の一つとして、ハイビスカス茶の生産は、一般的な農作物のような栽培がされておらず、他の作物と共に自生しているものを使用していることが原因として挙げられる。適切な栽培方法やハイ

ビスカスが成熟する収穫のタイミングなども把握しておらず、乾燥のさせ方も路上であるため不純物が混ざっており、悪い品質のものが多い。

このようにハイビスカス茶の国内マーケットは現時点では決して大きくはないが、マラウイでは日常的に紅茶を飲む習慣があること、また近年国内で高まっている健康意識を捉えることで、年間国内紅茶消費量の約 600 万キロがマーケットになる可能性があると考えている。

(2) ブランタイヤ・リンベ公設市場の現状

主にハイビスカス茶が流通しているのは、ブランタイヤ・リロングウェでは公設市場である。ここでは複数の女性がハイビスカス茶を販売している。マラウイで最も大きいリンベの公設市場では下記の価格でハイビスカス茶が販売されていた。ブランタイヤにある公設市場でもハイビスカス茶の販売が確認できた。Ntcheu にハイビスカス茶の農家があり、彼らから仕入れていることも明らかとなった。

表 2：リンベ市場のハイビスカス茶の価格

	商品	種類	重量	価格 (MKW)	100g あたり 価格 (MKW)	100g あたり価格 (円)
1	Limbe 公設市場サンプル 1	Red	56g	200	357	53.6
2	Limbe 公設市場サンプル 2	Black	39g	200	512	76.8
3	Limbe 公設市場サンプル 3	Red	38g	200	526	78.9

表 3：ブランタイヤ市場のハイビスカス茶の価格

	商品	種類	重量	価格 (MKW)	100g あたり 価格 (MKW)	100g あたり価格 (円)
1	Blantyre 公設市場サンプル 1	Red	36g	200	555	83.3
2	Blantyre 公設市場サンプル 2	Black	50g	500	1,000	159

(3) リロングウェ公設市場の現状

リロングウェは政治の中心を担うマラウイの首都である。国土のほぼ中央に位置しており、東西・南北を結ぶ役割を担っている。2015年時点で人口は107万人である。リロングウェの郊外には、低・中所得層が暮らす集落が数多く存在している。今回の調査では、リロングウェ市内のArea 1 Town マーケット、Chinsapoマーケット、M'gonaマーケット、Lizuluマーケットの4カ所の公設市場において調査を行った。それぞれの公設市場でのハイビスカス茶の販売価格は様々だったが、多くのマーケットでは販売されていることが確認できた。パ

パッケージなどはなく、下記の写真のように茶葉をそのまま販売している。これらのマーケットを利用する人々は識字率の低さや軽量の手軽さから、主に秤の代わりにカップやプレートなどを活用して販売している。価格は、カップ当たりが200～300MKWであり、プレート当たりは500MKW程度だった。



写真：マーケットで売られているハイビスカス（左）、マーケットの入り口（右）

表 4：リロングウェ市場のハイビスカス茶の価格

	商品	種類	重量	価格 (MKW)	100g あたり価 格 (MKW)	100g あたり価 格 (円)
1	Lilongwe 公設市場サンプル 1	Red	75g	200	266	39.9
2	Lilongwe 公設市場サンプル 2	Red	97g	200	206	30.9
3	Lilongwe 公設市場サンプル 2	Red	130g	300	230	34.5

約30人の販売者を対象にインタビューを実施した。1日に販売されたハイビスカス茶の量もしくは金額を正確に把握している販売者はいなかったが、1日に約20人に販売している販売者は存在していた。これらの公設市場において、最もハイビスカス茶が売れたのは、保健省がハイビスカス茶の飲用を奨励した時期であることが分かった。ただし、販売者にとってハイビスカス茶のみで生計を立てることは難しく、主に紅茶が売上の柱である。

販売者の中には乾物だけでなく、自らハイビスカスジュースを作って販売している農家もいた。彼はマーケットの周辺の中所得層に直接ハイビスカスジュースを販売しており、競合がないため売上はよいと話した。ただし、ハイビスカスジュースの製造に関する設備を持っておらず、手作業によってジュースを作っているため、生産性が悪く大量の製造が難しいのが現状である。

販売者の中には、販売する際にハイビスカス茶を飲む利点を伝えている人もいた。ある販売者はハイビスカス茶には高い栄養成分を含んでいること、またある販売者は体内の血液供給を改善する効果があることを営業トークとして使用している。別の販売者は、ハイビスカス茶が低血圧の人の血中濃度をどのように上昇させるかについて話してくれた。



写真：インタビュー調査の様子

ハイビスカス茶の飲み方については、主に蜂蜜や砂糖を加えた温かい紅茶にするのと、これを冷やしてアイ스티ーにする方法が一般的だった。ただ中には、生姜、シナモン、さらにはウコンを加えて飲む方法もあった。

ハイビスカスを料理に使用する例もあった。主に使われるのが、主食のシマのソースであるレディッシュとしてである。ハイビスカスの茶葉を沸騰させた後、赤いお湯を捨て、湯だった白い茶葉のみをトマトや玉ねぎと共に調理するそうだ。これにより酸味が増し、美味しくなるとのことだった。このようにインタビューを行ったすべての人が、日常生活の中でハイビスカス茶をよく飲みもしくは使用している事実が明らかとなった。

(4) 北部公設市場（ムズズ・カロンガ）の現状

ムズズは、人口 239,000 人を要する北部の中都市である。ムズズには中心部に大きな公設市場があるほか、周辺に Mchengautuwa、Chibanja、Zolozolo の 3 つの小規模市場が存在している。公設市場ではハイビスカス茶の販売を確認できたが、茶葉ではなく小さな瓶につめた粉末状の形で販売されていた。ハイビスカス茶の粉末はブランタイヤの公設市場から仕入れている。小規模市場においては、ハイビスカス茶の販売は確認できなかった。ハイビスカス茶がムズズに広まっていない理由として、周辺でハイビスカス茶が栽培されていないことによる入手の困難さがあり、またベンダー自身もどれだけの需要があるのかを把握できていないため、わざわざブランタイヤから仕入れるないためである。一方、地元のマラウイ人に聞き取りをしたところ、ほとんどの人がハイビスカス茶は健康に良いことを知っていると回答があった。ムズズにおいては、まだハイビスカス茶の市場は極めて小さいが、適切な価格で供給し、消費者に適切に広報することで、ポテンシャルの高いマーケットであると考えている。

表 5：ムズズ市場のハイビスカス茶の価格

	商品	種類	重量	価格 (MKW)	100g あたり価格 (MKW)	100g あたり 価格 (円)
1	Mzuzu 公設市場サンプル (粉末)	Red	30g	3,000	10,000	1,500

カロンガは、マラウイ最北端に位置する中心都市で人口は約4万人である。リロングウェからカロンガへは車で約10時間かかる一方で、カロンガから隣国のタンザニアまでは約3時間という位置にある。主な産業は、米・落花生・豆類など農業物の生産と販売及びチャンボ・ナマズや小魚などの淡水魚などを扱う漁業である。カロンガで販売されている商品は、リロングウェとタンザニアから仕入れたものがある。タンザニアから仕入れる理由は、上述の地理的な理由から、国境を越えて仕入れた方が、国内調達より早く、安く仕入れられるからである。カロンガの公設市場には、ハイビスカス茶を販売しているところが2か所あった。仕入れ先はリロングウェとタンザニアで、仕入れの比率は、リロングウェからが10%、タンザニアからが90%であった。価格が高いのは、物流コストが原因と考えられる。ハイビスカス茶の消費の仕方としては、ほとんどが、レリッシュと言う主食であるシマのソースの具材として使われる。またカロンガの人たちは、ハイビスカス茶を薬と考えている傾向があり、血が増えると信じている。

表 6：カロンガ市場のハイビスカス茶の価格

	商品	種類	重量	価格 (MKW)	100g あたり 価格 (MKW)	100g あたり価格 (円)
1	karonga 公設市場サンプル	Red	116g	1,000	862	129

上記の北部地域については販売のポテンシャルが高いと考えており、この2地域を中心に販売をする計画である。ただし、輸送コスト及び輸送時間の観点からザクティンバグループの商品を輸送するのは現実的ではないので、リロングウェ周辺に契約農家を作ることに対応する。国内販売については、まずはブランタイヤとリロングウェでの販売を強固にし、5年後を目処に北部での販売も開始し、全国販売に踏み切る計画である。

(5) スーパーマーケット・ホテルの現状

スーパーマーケットなどでは、国内富裕層向けの高品質のハイビスカス茶はザクティンバグループが製造している OVOP 製品を除いて市場に流通していない。価格は下記のとおりである。

表 7：OVOP が販売しているハイビスカス茶

	商品	種類	重量	価格 (MKW)	100g あたり価格 (MKW)	100g あたり価格 (円)
1	OVOP ハイビスカス茶 75g (ビニール簡易包装)	Red	75g	1,200	1,600	240
2	OVOP ハイビスカス茶 Premium (特製布袋入り)	Black	25g	1,200	4,800	720



写真：ビニール簡易包装（左）、特製布袋入り（右）

同時に、マラウイの外国人居住者や旅行客も主な購買層として想定される。リロングウェには Latitude 13 やブランタイヤには 21st Grill などの高級ホテルがあり、価格帯も高めに設定することが可能である。空港などのお土産屋にも OVOP ハイビスカス茶 Premium (特製布袋入り) が、一般価格の約 2.5 倍に当たる 25g3000MKW で販売されている。



写真:Latitude 13 (左)、21st Grill (右)

市場に流通しているハイビスカス茶とザクディンバグループの商品は、共に品質が決して高くないため、現存のハイビスカス茶の品質改善と健康イメージを促進することで既存マー

ケットを拡大していくことは可能であると考えている。品質改善については、マラウイ政府が定める基準（MBS）とエイトワンが独自に定める基準を同時にクリアし、ここに日本企業が製造していることによる安心安全なイメージを加えていくことで、健康意識の高い国内の富裕層向けのマーケットが開拓する。健康イメージについては、適切な情報を提供していくことで低所得層への販売も可能である。販売可能性をさらに調査する。

(6) ハイビスカス茶のイメージ、飲み方、競合品との比較など中所得者層の趣向（ブランタイアの調査結果）

ブランタイアでは中所得者層を対象とし、コーディネーターの自宅（バングウェー地区）にて37人（男性10人、女性27人）を対象に試飲アンケート調査を実施した。ハイビスカス茶について21人が試飲会以前に飲んだことがなかった一方で、ポジティブなイメージを持っている人が多く、潜在市場の大きさを実感した。ハイビスカス茶に対し最も多かったイメージは、高い栄養素を持っていることだった。次いで、味の良さや低価格などが挙げられた。試飲の頻度は、毎日飲む人が5人、1週間に数回が5人、時々飲む人が6人だった。飲み方としては砂糖を加える人が最も多く、その他にレモン、ペパーミントを加えるという意見があった。ハイビスカス茶の入手先については、公設市場から購入する人が15人中14人であり、時々近隣の友人や家の近くの茂みから手に入れていた。試飲会を通じて、今後毎日ハイビスカス茶を飲みたいと答えた人は全体7割だった。理由としては健康のためが最も多く、次いで味のよさが挙げられた。一方で、価格が高いため、購入が難しいというコメントも3人から挙がった。

競合製品である一般的な紅茶の試飲回数について尋ねたところ、7割の人が毎日紅茶を飲んでいることが分かった。一方で、コーヒーについては6割の人が飲んだことがなかった。紅茶の購入先はキオスクが最も多く、公設市場、スーパーマーケット、友人からなどが挙げられた。最も人気の高い紅茶は、Chombe Teaで、次いでWilliam's teaだった。紅茶を購入する時に意識する点としては、栄養面と答えた人が全体の4割、次いで味が3割であった。その他、価格、ブランド名、入手のしやすさ、友人からの評判が挙げられた。情報の入手先はラジオが最も多く、次いでテレビ、友人、新聞が続いた。



写真：試飲アンケート調査の様子

(7) ハイビスカス茶のイメージ、飲み方、競合品との比較など低所得者層の趣向（リロングウェでの調査結果）

リロングウェでは主に低所得者層を対象とし、公設市場を中心に 53 人（男性 32 人、女性 21 人）を対象に試飲インタビューを実施した。まず、ハイビスカス茶が好きかどうかという質問については、試飲した 53 人全てが好きだと答えた。その理由としては、高い栄養分を持っていることであり、母親の血液供給を増やし、子宮内での赤ちゃんの成長を増やすなどの理由が挙げられた。また色味がいいと意見もあった。試飲頻度は、毎日ハイビスカス茶を飲む人は多くなく、平均して週に 1~3 回だった。飲み方としてはストレートだけでなく、砂糖、蜂蜜、シナモン、ターメリック、レモンなどを加えるという意見があった。ハイビスカス茶の入手先については、公設市場から購入する人が大半だった。しかし、一部の人は近隣の友人から購入していたり、家の近くの茂みから手に入れていたりした。一方で、スーパーマーケットでハイビスカス茶を購入する人は一人もいなかった。公設市場でハイビスカス茶を購入する場合、カップで 300MKW、プレートで 500~700MKW が平均的な価格であることが分かった。

競合製品である一般的な紅茶の試飲回数について尋ねたところ、9 割の人が毎日紅茶を飲んでいることが分かった。一方で、コーヒーについては価格が高いことから、飲む人がいなかった。紅茶の購入先は公設市場、スーパーマーケット、友人などが挙げられた。最も人気の高い紅茶は、Chombe Tea で、次いで Thyolo の Satemwa Company だった。

紅茶を購入する時に意識する点としては、価格、ブランド名、紅茶の質、味、入手可能性、紅茶の評判、栄養などが挙げられ、友人からの口コミも重要な要素だった。新製品の情報は、ラジオ、看板、テレビ広告などから得ていた。



写真：試飲インタビュー調査の様子

(8) 海外市場

ハイビスカス茶は、日本では1kg当たり9,720円の高値で取引されているなど、海外でも需要が高い。将来的には、EU有機協会の規格に基づいた生産工程を整備し、健康ブームに沸いているイギリスやスカンジナビア半島諸国をターゲットにさらなる市場の拡大を狙う。ただし、EU有機協会の規格は取得が難しいので、まずは日本のJAS規格の取得を当面の目標とする。エイトワンは自社ブランド商品を越境ECのインターネットサイトを通じて海外向けに販売しており、規格到達後は、同様に日本、中国、シンガポールなどアジアの商圏やヨーロッパ市場へ商品を輸出する計画である。なお基準に達しない規格外品については、生産グループと連携した生産地周辺での販売やその他食品以外の使用などを検討している。

(9) 競合分析

マラウイ国内においては、ハイビスカス茶の製造・販売を行っている現地企業は存在しなかった。一方で、代替品として紅茶やコーヒーなどを製造・販売する企業が存在する。同国では、紅茶とコーヒーは特に人気が高いため、外国資本の企業を中心に生産・製造を行っている。

マラウイにおいては、日常的に紅茶を飲む文化があるので、紅茶を飲む層をハイビスカス茶にいかにかシフトさせるかが市場形成の重要なポイントとなる。マラウイ紅茶協会(TAM)の会長を務めるSangwani Hora氏によると、2016年の国内の紅茶消費量は600万kg程度あり、ここが潜在市場と捉えられる。なお国内で消費される紅茶のほとんどはマラウイで生産されており、一部は南アフリカや東アフリカ諸国からの輸入品である。

表 8：一般的な紅茶の価格表

	商品名	価格 (MKW)	内容量(g)	生産国	製造会社	100gあたりの価 格 (MKW)	100gあたりの価格 (円)
1	Garden Fresh Rabs	579.99	250	マラウイ	Rab Processor Ltd	232	34.8
2	Three Leaves	99.99	50	マラウイ	Satemwa Tea Estates	200	30
3	Yamba Tea	299.99	125	マラウイ	Satemwa Tea Estates	240	36
4	Black Tea	1449.99	100	マラウイ	Satemwa Tea Estates	1,450	217.5
5	Williams Tea	779.99	125	マラウイ	Williams & Alpha Ltd.	624	93.6
6	My Gold Tea	289.99	50	マラウイ	Zoona Trading Ltd	580	87
7	Chombe Tea	955.99	200	マラウイ	Chome Tea Ltd	478	71.7
8	My Gold Chai	1949.99	250	タンザニア	Al oayam Venture	780	117
9	Trinco	1899.99	250	南アフリカ	Entyce Beverage	760	114
10	Kericho Gold	1439.99	100	ケニア	Gold Crown Beverage	1,440	216



写真：My Gold Tea

競合会社としては、国内向けに販売している現地企業が想定される。国内最大手は Chombe Tea である。同社の月間販売量は、製造マネージャーを務める Henderson Muhaniwa 氏によると 3~6 万 kg である。近年のトレンドは”健康”であり、健康をテーマに売り出している業界 2 番手の”Williams Tea”が人気を伸ばしている。Williams Tea は、12 月の Health Tea Week を開催するなど、健康をキーワードにマーケティングを展開している。販売価格については一般的な紅茶と比べて OVOP のハイビスカス茶の価格は高く、さらに製造・パッケージなどの追加コストがかかるため、この価格帯の商品としての販売は現状では難しいと考えられる。

スーパーマーケットで販売されているハーブティーの種類は下記のとおりである。価格面からみると、下記の商品群が競合品に当たる可能性が高い。国内の市場においては健康的な飲み物として、また美容を促進するなど付加価値の高い飲み物として提案しないと、市場を確保することは困難である。ただし、これらの価格帯に注力してしまうと、国内での消費量が限られてしまう可能性が高いため、富裕層はスーパーマーケットでの展開が考えられるが、中所得層については公設市場の価格面で販売する必要がある。

表 9：ハーブティーの価格表

	商品名	価格 (MKW)	内容量 (g)	生産国	製造会社	100g あたりの 価格 (MKW)	100g あたりの 価格 (円)
1	Green Tea	1249.99	45	マラウイ	Satemwa Tea Estates	2,778	416.7
2	Twinings Pure Camomile	6999.99	25	イギリス	Twining Company Ltd	28,000	4,200
3	Earl Grey Tes	4999.99	125	イギリス	Twining Company Ltd	4,000	600
4	Rooibos Tea bags	1299.99	80	南アフリカ	Shoprite	1,625	243.7
5	Strawberru Tea (For Kids)	1899.99	80	南アフリカ	Joekels Tea Packers	2,375	356.3
6	Fresh Peak Rooibos Tea	1299.99	50	南アフリカ	Entyce Beverage	2,600	390
7	Laager Rooibos and Chai Tea	1799.99	50	南アフリカ	Joekels Tea Packers	3,600	540

一方、コーヒーについてもハイビスカス茶の試飲調査時に複数の女性にインタビューしたところ、飲む傾向にはあるが、価格が高いため日常的になるほどには頻繁に飲まれていないことが明らかになった。そのため、現地企業のほとんどが主に輸出用に事業を行っており、国内への販売はしていない場合が多い。国内で消費されているコーヒーのほとんどが輸入品である。以下がスーパーマーケットにおけるコーヒーのブランドと価格帯である。

表 10：インスタントコーヒーの価格表

	商品名	価格 (MKW)	内容量 (g)	生産国	製造会社	100g あたりの価 格 (MKW)	100g あたり の価格 (円)
1	Ricoffy	1349.99	100	南アフリカ	Nescafe	1,350	202.5
2	Frisco	1199.99	100	南アフリカ	Entyce Beverage	1,200	180
3	Koffiehuis	1579.99	100	南アフリカ	National Brands Ltd	1,580	237
4	Riterbrand Instant Coffee	2849.99	250	南アフリカ	Shoprite	1,140	171



写真: Ricoffy (左)、Muzuzu Coffee (右)

海外向けに生産・加工を行っている国内メーカーは複数存在しているが、その中で最も有名な MZUZU COFFEE はフェアトレード認証を取得するなど輸出品として人気が高い。スーパーマーケットなどでも 80 g 1400MKW で販売されているが、主なターゲットは海外や国内富裕層である。

表 11：豆コーヒーの価格表

	商品名	価格 (MKW)	内容量 (g)	生産国	製造会社	100g あたりの価 格 (MKW)	100g あたり の価格 (円)
1	Mzuzu Coffee	1399.99	80	マラウイ	Mzuzu coffee	1,750	262.5
2	Satemwa Coffee	2349.99	250	マラウイ	Satemwa Tea Estates	940	141
3	Zuka Coffee	1679.99	250	マラウイ	Satemwa Tea Estates	672	100.8
4	Chipunga Coffee	2349.99	250	マラウイ	Chopunga Homes Ltd	940	141
5	Jacobs Freeze dried Instant Coffee	6299.99	150	南アフリカ	Jacobs Douwe Egberts	4,200	630

3-3 バリューチェーン

(1) 生産

生産は、土壌・天候などハイビスカスを生産するのに適した場所であるマラウイ南部のチヨロ県で行う。栽培の中心は、同県のザクディンバグループが行う。中長期的には、生産量の確保、物流の観点から他の地域の農家による委託栽培も検討する。具体的にはリロングウェ中心で栽培を行う。また高品質のハイビスカスを生産するため、リロングウェ農業大学ブンダ校と協力し、各生産者に対して土壌管理や生産管理などの栽培技術指導を実施していく。具体的には、病害虫への対策や適正な種子購入サイクルなどを研究し農家への指導を行う。

(2) 製造

製造は、ハイビスカス茶の効果を引き出しつつ、安心安全な商品製造を自社で行う。製造の管理は、高い品質のハイビスカス茶を作るうえでも、MBS や EU 有機認証を取得するうえでも特に重要である。収穫後処理の課題が大きく、処理方法を改善することで品質改善に結びつけられると考えている。異なる地域から原料を調達することも想定しているため、ハイビスカスの色味や風合いなど原料の地域別の特徴に配慮して製造する。愛媛県内でも乾燥機をはじめ食品加工分野で高い技術を持つ機械製造会社があり、このような企業と協力して製造面を強化する。

(3) マーケティング

マーケティングや販売は、エイトワンの強みであるブランドビルダーとしての付加価値創造力と販売ネットワークの構築力を最大限発揮する形で同社がサポートする。国内市場向けに商品を開発・マーケティングし、販売拡大と同時に品質向上と生産量の安定を図る。購入層のうち少なくとも半数は女性なので、ブランドイメージは、”健康”と”美容”をキーワードに展開していく。試飲調査から明らかになったように、マラウイの人々はハイビスカス茶が健康にいいことを認知しているが、まだリーチできていない層がいるのが現状である。また、主な情報ソースは人からの伝聞であるため、ハイビスカス茶が持つ正しい効用の知識を保有していない。まずは正しい知識を広め、なぜハイビスカス茶を飲むといいのか理解してもらうことに注力する。一般的に新聞やラジオで情報収集しているため、メディアを活用した広告や SNS の利用、販売者への教育を実施していく。口コミも重要な広告方法の一つであるため、前述のメディアを活用しながら、消費者とコミュニケーションを図り、安心安全で栄養価の高い商品であることを訴える。同時に、現在はホットハイビスカス茶に砂糖を入れて飲む人が多数であるため、飲み方も複数提案する必要がある。蜂蜜を入れたり、アイスジュースにしたりと他の飲み方を広く認知させ、場合によっては茶葉だけではなく、ジュースなどの加工商品を販売することも検討する。一部の地域では、ハイビスカス茶をすりつぶして料理にするという調理方法もあり、”ハイビスカス・レディッシュ”として飲料以外の活用方法も提案する。



(4) パッケージ

パッケージについては、国内では高い品質のパッケージを入手することが困難なことが明らかになった。低・中所得者向けのパッケージは基本的には使用せず、既に普及している測り売りの形式で販売していく。ただし、必要に応じて簡易包装で販売していくことも検討している。可能な限り販売開始時期を早めることで、国内での消費量を増やすと同時に生産量の増加を目指す。販売量が少ないフェーズにおいては、現時点では現地企業をうまく活用し、高所得者と外国人在住者向けのパッケージ製作を行っていく方向である。ただ愛媛県でこれらの技術を保有している企業と技術提供の可能性を協議し、早期の段階でマラウイの社会インフラをふまえたシステムを考案していきたい。ブランタイヤにおいて、プラスチックのパッケージの製造を行っている現地企業は、BNC Packaging Limited. と Poly Pack がある。価格帯は下記のとおりである。

表 12 : BNC Packaging Limited の価格表

品目	量	価格 (MK)	価格 (円)
1kg polythene Jar	35 pieces	6,170	925.5
500mls polythene Jar	60 pieces	4,562	684.3
250mls polythene Jar	60 pieces	4,562	684.3
500mls polythene bottle	160 pieces	8,970	1345.5

表 13 : Poly Pack の価格表

品目	量	価格 (MK)	価格 (円)
200mls	10	575	86.25
400mls	10	620	93
500mls	10	630	94.5

(5) 流通事情

国内輸送については、Siku Transport などの運送会社が多くあるので、商品の輸送は問題ないと考えられる。輸送コストは 50~60MWK/kg/km が目安のようである（参考：Lilongwe - Blantyre 間は約 320km）。ただ Chombe Tea 社は 10t トラック 6 台をブランタイヤ、リロングウェ、ムズズに配置、Universal Industries 社はトラック 16 台など、現地企業は自社で物流網を構築しているケースが多い。生産量と販売量の推移を考慮しながら、将来的には自社での物流網の構築も検討する。

海外輸出に関しては、海外輸出サービスを提供するロジスティクス会社に依頼するのが一般的である。リロングウェから最寄りの港はタンザニアのダルエスサラーム港かモザンビークのベイラ港である。

(6) PR 事情

マラウイにおける主な広告・宣伝媒体は、新聞、ラジオ、テレビがあり、マラウイ放送社 (Malawi Broadcasting Corporation : MBC)、タイムズ社 (Times)、国民出版 (Nation Publication) が主要なメディアである。MBC はマラウイで最も大きなメディア会社であり、テレビ、ラジオ、インターネットを提供している。Times は、新聞、テレビ、ラジオ、インターネットを提供しており、Nation Publication は新聞のみを提供している。

マラウイ放送社 (MBC)

Location	Chichiri , Blantyre
Contact Person	Henry Likhaya,
Contact details	+265 999 551 448, likhayahenry61@gmail.com
Specialization	Advertising, TV, Radio
Reach	80% viewership/listenership
Main Target group	Local and urban areas

Times Group of companies.

Location	Ginnery Corner, Blantyre
Contact Person	Martin Yewo
Contact details	+265 888 453 185, martinyewo@gmail.com
Specialization	Advertising, TV, Radio, print
Reach	31%
Main Target group	Local and urban areas

Nation Publication

Location	Ginnery Corner, Blantyre
Contact Person	Nancy
Contact details	+265 888 843 266, martinyewo@gmail.com
Specialization	Advertising, print
Reach	No data found
Main Target group	Urban an local areas

(7) 販売チャンネル

国内市場へは低・中所得者向けと高所得者・外国人在住者向けの2つにチャンネルに分けて販売する。低・中所得者向けについては、エイトワンは主に低所得者層が暮らしている集落

の中心場所に 16 店舗の小売店を保有しており、この販売ネットワークを活用して販売する。同時に、すでにハイビスカス茶の販売が確認されているブランタイヤやリロングウエの公設市場への卸販売も実施する。

高所得者・外国人在住者向けについては、MBS を取得した後、スーパーマーケットやホテル、土産店などへ卸販売を行う。マラウイにおいては、スーパーマーケットなどとの取引は直接取引が主となる。商社の機能を持ち、商店への中間卸を得意とする卸売り業者（Distributor）も存在するものの、一般的ではない。スーパーマーケットとの取引が成立すれば、生産者や販売者が自前の輸送手段で納品する形態が一般的である。スーパーマーケットとの契約のカギの一つは供給量である。取引をする業者に対して安定した供給ができるか審査するようである。少量生産商品の場合、販売地域の限定を提案するなど、ある程度の調整は交渉が可能とのこと。スーパーマーケットの国産品取り扱いが全体の 40% 程度である。

マラウイ国外では既に販売網があるヨーロッパ市場・東アフリカ市場を中心に販売する。エイトワンはアジアにも販売網を有するが、前記の 2 市場開拓を当面の目標として、その後の展開を検討する。

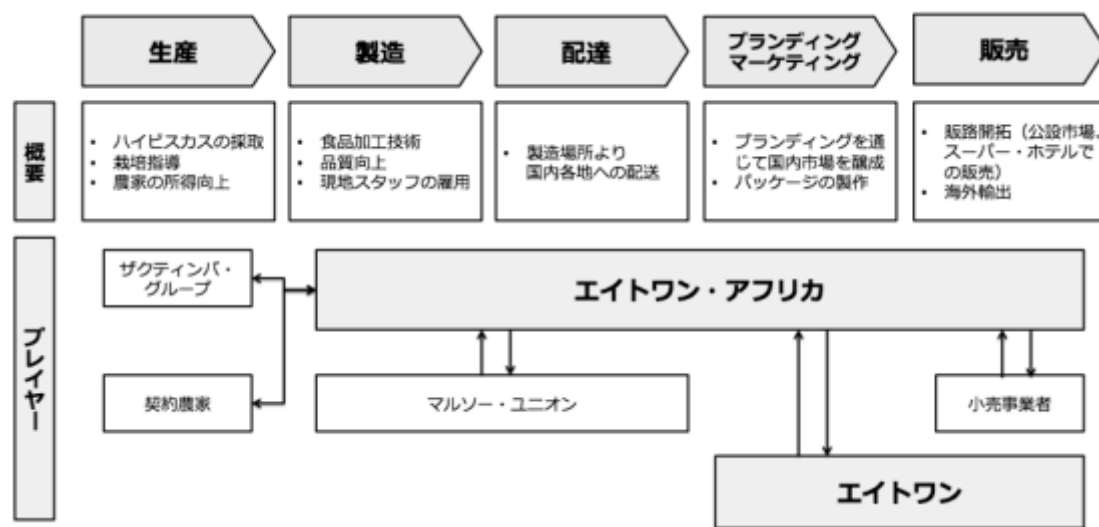


図 2：バリューチェーン

3-4 進出形態とパートナー候補

(1) 進出形態

愛媛県庁、JICA マラウイ事務所、在マラウイ日本大使館から現地法人の登録に関して情報収集した結果、現地法人エイトワン・アフリカをリロングウエにて 2017 年 4 月設立し、エイトワンの井上が代表として現地に駐在する形で事業を展開している。マラウイ人の事業家に対する投資を行っており、現地で小売事業者 16 店舗の運営を支援、その他様々なビジネスに投資している。本事業については、最初はエイトワン・アフリカが主体

となって実施していくが、将来的には小売事業同様に投資という形でハイビスカス茶を専門に扱う関連会社を設立する予定である。

(2) パートナー候補

現地パートナーはハイビスカス茶の生産団体であるザクディンバグループであり、生産技術の指導を継続する。技術指導についてはリロングウェ大学農学部ブンダ校のほか、マラウイ大学や農業省の関係機関なども含め協力を仰ぐ。具体的には、事業者として必要な経営、経理、生産、販売などの基礎を身に着けるよう技術指導を行う。

国内販売においては、競合他社である紅茶取り扱いメーカーもパートナーとして検討している。これはエイトワンがコーディネーターという形でザクディンバグループからの仕入れ、マーケティング・ブランディングなどを担い、販売自体は代理店という形で現地メーカーが行うという体制が想定できるからである。現地メーカーは販売ネットワークや物流網、パッケージ作りなどのノウハウをすでに保有しているため、協業の可能性も模索したい。具体的に現地の国内向け紅茶メーカーは下記のとおりである。

表 14：マラウイの主要紅茶メーカー

	社名	拠点	ブランド名
1	Chome Tea Ltd	ブランタイヤ	Chome Tea
2	Wills & Alpha Ltd	ブランタイヤ	Williams Tea
3	Rab Processor Ltd	ブランタイヤ	Classic Malawi Tea
4	Universal Industries Ltd	ブランタイヤ	Njuri
5	Satemwa Tea and Coffee Estates	ブランタイヤ	Yamba Tea、Three Leaves
6	Zoona Trading	リロングウェ	My Gold Tea

3-5 収支計画

(1) 販売戦略

事業拡大を達成するため、高品質なハイビスカス茶の生産・製造・販売を行うにあたり、下記のように事業を大きく4つフェーズに分けて考えている。

表 15：フェーズ別の事業戦略

	第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ	第4フェーズ
期間	1年目	2～3年目	4～5年目	6～7年目
重点施策	調査と体制作り	生産と製造技術指導と国内販売	国内高所得者層	海外展開
主な活動	<ul style="list-style-type: none"> ・生産・製造の課題抽出 ・製造の体制作り 	<ul style="list-style-type: none"> ・MBS取得のための生産・製造面の品質改善に向けた技術指導 ・生産インフラ整備 ・ブランディング ・国内ローカル向け販売網の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・JAS規格の取得への技術改善 ・生産体制の確立 ・パッケージ作り ・スーパー、ホテルなどの販売網構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本を中心とした海外販売網の確立 ・海外用HPの作成
現地人材	<ul style="list-style-type: none"> ・国内自社ブランドの製造現場にて研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地人材を雇用し、生産と製造に必要なトレーニングを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地雇用を拡大するとともに、品質管理に関するトレーニングを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・関連会社を設立し、現地雇用を拡大

第1フェーズでは、生産・製造に関する調査と体制作りをメインとする。ハイビスカス茶が抱える生産・製造工程の課題や日本のJAS規格やEUの有機規格の適合に必要な要件と課題の抽出を目的に調査を実施する。同時に現地スタッフ1人を雇用して自社負担で日本に招き、エイトワンが日本で有している愛媛ミカンのブランドである「10Ten」の製造現場などで、食品加工工場の運営管理や衛生管理などの研修を実施する。

第2フェーズは、国内販売の開始と生産量の拡大に重点を置く。まず国内にこだわる理由としては、やはりパッケージと物流の課題が大きい。ある程度の販売量を確保しなければ、これらの費用が高額になり、結果的に価格が高くなってしまう。将来の海外販売に向けて、国内での市場拡大と売上増加を通じて事業としての体力をつけることを優先し、その過程において時間をかけて生産量の向上と品質の改善を図っていく。

国内マーケットについては、最初はローカル市場を通して低・中所得者層をターゲットとして販売する。調査前の想定では健康意識の高い高所得者がハイビスカス茶に関心があると考えていた。しかし、本調査を通じて低・中所得者層向けのローカル市場の方が販売量が多く、ハイビスカス茶の認知度は庶民層でも非常に高いとわかったため、こちらの方がマーケットとして魅力的であると判断した。現状では、ハイビスカス茶のマーケットは小さいため、マーケティング戦略と販売戦略に力を入れ、認知度の向上を図っていく。低・中所得者層は口コミにより情報が拡散される傾向があるが、ハイビスカス茶について適切な情報は流通しておらず、飲み方も人それぞれである。庶民層には新聞やラジオ、SNSを通して、健康と美容をキーワードとしてハイビスカス茶のブランド化を図る。同時に販売者にもハイ

ビスカス茶の効能や飲み方を指導する。販売方法については、小売店舗と公設市場の 2 つの販売チャンネルを想定している。前者はエイトワンが出資している小売店舗を通じた販売である。リロングウェ周辺に現在 16 店舗を出店している。後者はハイビスカス茶の販売が確認されている公設市場である。販売地域については、ブランタイヤ、リンベ、リロングウェ周辺を中心と検討している。しかし、将来的には全国での販売を目指す。そのため、パッケージは可能な限り簡素化し、低価格化を優先する方針である。

同時に、生産と製造に関する技術指導と製品開発を行う。生産者や製造者へ栽培・加工過程における品質改善の技術指導も実施する。MBS 認証取得のため、MBS の助言を受けながら具体的な製造体制や衛生管理を整える。マラウイでは電力不足が大きな課題となっているため、安定した生産体制の確立を目指し、自社負担でソーラーパネルを設置し電気インフラを補強する。

第 3 フェーズでは、マラウイ政府が定める MBS 規格基準と日本の JAS 規格を取得し、スーパーマーケットや高級ホテルを通して、国内の富裕層、マラウイ在留外国人、旅行者向けに販売する。またリロングウェ周辺にて契約農家によるハイビスカス茶栽培を始め、北部の中都市であるムズズでも栽培を開始する。原料から不純物を取り除き乾燥させる食品加工技術の導入やエイトワン独自のブランド力を高めるコンサルテーションを実施することで、高品質でブランド力のある製品を生み出す。パッケージについても外国製のものを採用し、ハイビスカス茶のブランディングをより強化する。第 3 フェーズにおいて、メイドインマラウイのイメージをしっかりと定着させることで、海外市場での付加価値向上につなげる。

第 4 フェーズは、拡大期と位置づけ海外への輸出を本格化させる。食品加工の技術を特に衛生面で向上させるなど、EU 有機認証の規格に基づいた生産工程を整備することで、海外の顧客にも通用するブランド力を開発する。日本などのアジア圏を皮切りにヨーロッパへも輸出を始めることで、マラウイ発のブランドを確立し販売を大きく拡大させる。国内販売についてはカロンガなどにも販売網を広げ、全国で販売を行う。公設市場での販売では、ハイビスカス茶を専門に扱う現地会社を設立する。現地法人エイトワン・アフリカが出資する形で、現地のマラウイ人に会社運営を継承することで、現地の雇用拡大と人材育成、産業育成に貢献する。

(2) 収支計画

ターゲット別に 3 タイプのハイビスカス茶を開発・製造する。低・中所得者向けには主にローカルマーケットと小売店での販売を、高所得者・在住外国人向けには主にスーパーマーケットやホテルなどを主な販売チャンネルとする。価格については、品質改善・パッケージ品質向上を通じて付加価値を上げ、公設市場・スーパーで販売されている価格を参考に、以下の価格での販売を想定している。

	ターゲット	想定小売り販売価格	日本円換算	100g 当たり	日本円換算
1	低・中所得者向け	200 MKW	30 円	400 MKW	60 円
2	高所得者・外国人	1,000 MKW	150 円	2000 MKW	300 円
3	海外向け	3,200 MKW	480 円	6400 MKW	960 円

2～3 年目（第 2 フェーズ）では、低・中所得者向けを主なターゲットとして販売する。投資している小売店舗や公設市場で販売者を開拓して販売に当たらせる。同時にブランディングとマーケティングを開始する。販売開始後の 1 年間は、1 日当たりの売り上げ個数は各 3 袋程度と見込んでいるが、翌年には各 5 袋程度の販売まで押し上げていく。

・ 2 年目想定

	販売場所	マーケット数	販売者	月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	リンベ	3	3	90	810	1,944,000
2	リロングウェ	3	3	90	810	1,944,000
3	小売店	16	1	90	1,440	3,456,000
総計 (MKW)					3,060	7,344,000
					円換算	1,101,600

・ 3 年目想定

	販売場所	マーケット数	販売者	月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	リンベ	4	3	150	1,800	4,320,000
2	リロングウェ	5	3	150	2,250	5,400,000
3	チョコ	1	3	90	270	648,000
4	小売店	20	1	150	3,000	7,200,000
総計 (MKW)					7,320	17,568,000
					円換算	2,635,200

4～5 年目（第 3 フェーズ）は、高所得者・在住外国人向けへの商品を投入し、スーパーマーケットやホテルなどでの販売を強化する。パッケージについては、電力や水不足など社会インフラの脆弱性をふまえたシステムを開発する。

・4年目想定

低・中所得者向け

	販売場所	マーケット数	販売者	月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	リンベ	4	3	180	2,160	5,184,000
2	リロングウェ	5	3	180	2,700	6,480,000
3	チョコ	1	3	120	360	864,000
4	小売店	20	1	180	3,600	8,640,000
総計 (MKW)					8,820	21,168,000

高所得者向け

	販売場所	スーパー・ホテル数	月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	ブランタイヤ	2	90	180	2,160,000
2	リロングウェ	2	90	180	2,160,000
総計 (MKW)				360	4,320,000
				総計円換算	3,823,200

・5年目想定

低・中所得者向け

	販売場所	マーケット数	販売者	月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	リンベ	4	3	195	2,340	5,616,000
2	リロングウェ	5	3	195	2,925	7,020,000
3	チョコ	2	3	150	900	2,160,000
4	ムズズ	2	2	120	480	1,152,000
5	小売店	20	1	195	3,900	9,360,000
総計 (MKW)					10,545	25,308,000

高所得者向け

	販売場所	スーパー・ホテル数	販売者	月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	ブランタイヤ	4	1	150	600	7,200,000
2	リロングウェ	4	1	150	600	7,200,000
総計 (MKW)					1,200	14,400,000
					総計クワチャ換算	39,708,000
					総計円換算	5,956,200

6年目は海外への輸出を本格化させる。初期投資として、これまで約2,000万円を出資し、現地法人の設立準備やトラクターの購入、設備購入などを既に行った。今後は生産ライン拡

大に伴う設備の購入や現地雇用を対象として追加投資を実施する。具体的には、本格生産を開始する3年目に500万円、日本など海外輸出を展開していく6年目にさらに500万円の費用を想定している。4年目で単年度黒字、6年目で国内向け投資額の回収、6年目以降で全投資額の回収を計画している。

・6年目想定

低・中所得者層向け

	販売場所	マーケット数	販売者	月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	リンベ	4	3	195	2,340	5,616,000
2	リロングウェ	5	3	195	2,925	7,020,000
3	チョコ	2	3	150	900	2,160,000
4	ムズズ	2	3	150	900	2,160,000
5	カロンガ	2	2	120	480	1,152,000
6	小売店	20	1	195	3,900	9,360,000
総計 (MKW)					11,445	27,468,000

高所得者向け

	販売場所	数		月当たり	月当たりの合計販売数	年間売上
1	ブランタイヤ	4	1	150	600	7,200,000
2	リロングウェ	4	1	150	600	7,200,000
3	日本・EU市場	2	1500		3000	115,200,000
総計 (MKW)					4,200	129,600,000
					総計クワチャ換算	157,068,000
					総計円換算	23,560,200

事業計画書

<単位: 円 >

		2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	備考
		試算根拠		試算根拠		試算根拠	
売	上	1,101,600	2,635,200	3,823,200	5,956,200	23,560,200	6年目より海外向け商品を販売
上原価		19,125,900MKW / 1kg	45,750,900MKW / 1kg	57,375,900MKW / 1kg	80,906,900MKW / 1kg	97,781,900MKW / 1kg	
	販売費及び一般管理費	1,967,063	2,591,063	3,094,410	3,696,591	7,175,278	
	(うち人件費)	90,000	324,000	604,800	792,000	979,200	現地1名雇用 現地6名雇用 現地12名雇用 現地16名雇用 現地20名雇用
	うち開発費	240,000	90,000	90,000	90,000	90,000	
	(うちその他経費)	1,637,063	2,177,063	2,399,610	2,814,591	1,637,063	
売	上総利益	1,082,475	2,589,450	3,765,825	5,875,294	23,462,419	
営	業利益	-884,588	-1,613	671,415	2,178,703	16,287,141	
	営業外収益	0	0	0	0	0	
	営業外費用	0	0	0	0	0	
経	常利益	-884,588	-1,613	671,415	2,178,703	16,287,141	
参	考	出資金残高	5,000,000		5,000,000		
	借入金残高						
<p>< 備考 ></p> <p>* 試算根拠はマラウイクワチャ(MKW)をもとに算出している。</p> <p>* なお上記の事業計画書は、1マラウイクワチャ=0.15円として換算している</p>							

3-6 想定される課題・リスクと対応策

(1) 輸出のプロセス

マラウイから輸出される農業製品は、農業省から輸出許可が必要なものと、そうでないものに分類されるが、ハイビスカス茶は輸出許可の必要がない。農業省の輸出許可は必要ない一方で、植物検疫証は輸入国に提出する必要があるため、国内で検疫を通す必要がある。植物検疫を受けるに前に、輸入国から製品の輸入許可証を入手することで、輸入国が求めている規格を輸出業者が確認する。国内には植物検疫証を発行できる3つの機関があり、農業省傘下の研究機関であるチテゼ研究所 (Chitedze Research Station) とブンブエ研究所 (Bvumbwe Research Institute) の2カ所である。リロングウェにある前者はマラウイの北部と中央、チヨロ県にある後者は南部を管轄している。3つ目の機関は、前述した貿易省傘下のMBSである。

植物検疫証の発行に必要な審査は大きく二つの段階に分かれている。第一段階では、審査対象の植物が圃場で成長して収穫されるまでの間に3回の審査が義務付けられている。この審査では主に、植物に適用されている農薬や肥料の有害性が確認される。第二段階では収穫後処理期間にランダムに抽出されたサンプルを用いて、残留農薬、病気、その他の汚染物が確認される。

銀行支払いプロセスについて、1回の輸出金額が5000米ドルを超える場合、輸出に必要な資金を有し、また輸入側が製品の受領後に決済されたか確認するための審査を受ける必要がある。同プロセスでは、取引銀行が発行するCD1様式に沿った書類が必要となる。CD1書類を発行してもらうには、輸出業者は取引銀行を通じてマラウイ中央銀行に登録されていることが前提である。CD1には製品の詳細、販売金額、必要なコストが記載され、輸出に必要なコストを輸出業者が負担可能か審査される。製品が輸出されると、輸出業者は190日以内に輸出の決済ができたことを、取引銀行と中央銀行に報告する。その際に、CD1に記載された情報に沿って審査が行われる。

輸出許可取得プロセスに潜むリスクとしては、各審査に多くの時間と費用がかかることがあげられる。植物検疫は播種から収穫後処理の段階まで長期に定期的な審査を受ける必要があるうえ、コストも多くかかる。ハイビスカス茶のように、最初から大きな輸出量を見込めない商材の場合、輸出量当たりの各審査費用は高くなる傾向がある。また、国内の植物検疫所の信用が海外で通用しないため、輸出前に必要な審査を通っても輸入国での再検査や、第三国の信用ある機関での審査が求められるなど、2度手間になる可能性がある。これらのリスク回避のためには、事前に輸入国の制度を確認し、マラウイ国内で実施すべき審査と、輸入国や第三国で実施する審査を区分けして、二重のコスト負担を避けるようにしたい。

(2) ビジネス（パッケージ面での課題）

マラウイでは、品質の高いパッケージを入手することが困難である。品質の高いパッケージは、主に南アフリカ、中国、インドから輸入されており、価格は安い一方で、リードタイ

ムの長さや物流費のコストの高さが問題となっている。海外の業者である Nam Pack や Easy Pack などがブランタイヤで操業している。一方、ブランタイヤ周辺にある地元企業は、質が悪く価格も高いが、リードタイムが短いというメリットがあるため、事業フェーズによって使い分けが必要となってくる。国内向けについてはまずは販売量やコストの観点から、品質面を妥協し地元企業を活用する。国内での販売量が増加して製品の品質が向上し、輸出段階に入る時点で外国製に切り替える。

(3) インフラ

ハイビスカス茶の製造工程には、少なくともパッケージ化と異物の除去の工程に機械を導入することを検討しているが、不安定な電力供給は課題の一つである。首都のリロングウェでも水力発電による電力供給では、とくに乾期の計画停電が著しく、機械の稼働率低下の要因となりえる。対策としては、太陽光発電で稼働できるシステムの導入が考えられる。特に電力供給の少ない乾期は、雲も少なく太陽光発電には適している。発電した電気を蓄積する電池は、容量が大きくなればパネルと比較して高価ではあっても機械の安定稼働には必要なので、費用対効果を考慮して最適な容量のものを導入する。

製造工程で必要になる水の供給も、マラウイでは安定していない。リロングウェでは計画的な断水も日常的である。そのため、加工場には大きな容量のタンクを設置して、水供給があったときにまとめて貯水する施設が必要になる。または、地下水が確認できる場所であれば、地下からのくみ上げも検討する。

輸送手段の整備が遅れているマラウイでは、輸送コストが高い。平均的な輸送コストは、50～60 MKW(7.6～9.2 円)/kg/km である。ザクディンバグループは、マラウイの商業的な中核都市であるブランタイヤから自動車です約 1 時間（約 80 km）のチョロ県で活動している。首都のリロングウェまではブランタイヤから 320 km 離れているため、輸送コストが高いことを考えれば、流通の拠点はブランタイヤに置くことが理想的といえる。海外への輸出に関しては、輸出ロジスティックスの業者リストを入手できたため、リストの中から農産品や食品の輸出を得意とする業者を選んで、輸出をすることが可能である。参考までに、海に面していないマラウイでは、隣国モザンビークのベイラ港から輸出するのが一般的とのことである。

3-7 期待される開発効果

ハイビスカス茶の販売が増え、ハイビスカス原料の栽培ニーズが高まることで、農業生産の増加に寄与する。ハイビスカス茶の栽培と仕入れは、一村一品（OVOP）事業でハイビスカスを生産していたチョロ県のザクディンバグループとその周辺農家からとする。販売開始から数年は国内販売に重きを置くため、以前の想定より最初 5 年間の取扱量は減少しているが、本格的に海外展開を開始した暁には、取扱量も増加できると考えている。具体的には 2 年目は 141kg のハイビスカス茶を取り扱い、海外輸出を目指す 6 年目には 1,329kg と約

10 倍まで拡大できると想定している。同時に品質の高い原材料の調達も重要となるため、マラウイ大学農学部ブンダ校または他の農業機関と協力してハイビスカスの適正な栽培技術を普及させることで、農家とその周辺作業に従事する製造・加工作業者の雇用が生まれ、所得向上と安定に寄与する。

ハイビスカス茶を加工する生産者についても同様に、販売増加に伴って現地雇用を増やしていく方針であり、6 年目には 20 人の雇用を行う。その他、国内の販売チャネルの一つとして公設市場を使っていくため、国内の取扱量が増えるに連れて市場の販売者の売り上げ増に貢献できると考えている。現在の想定では、低中所得者層への販売チャネルとして 2 年目には 7 人の販売者が 6 年目には 15 人になる予定である。

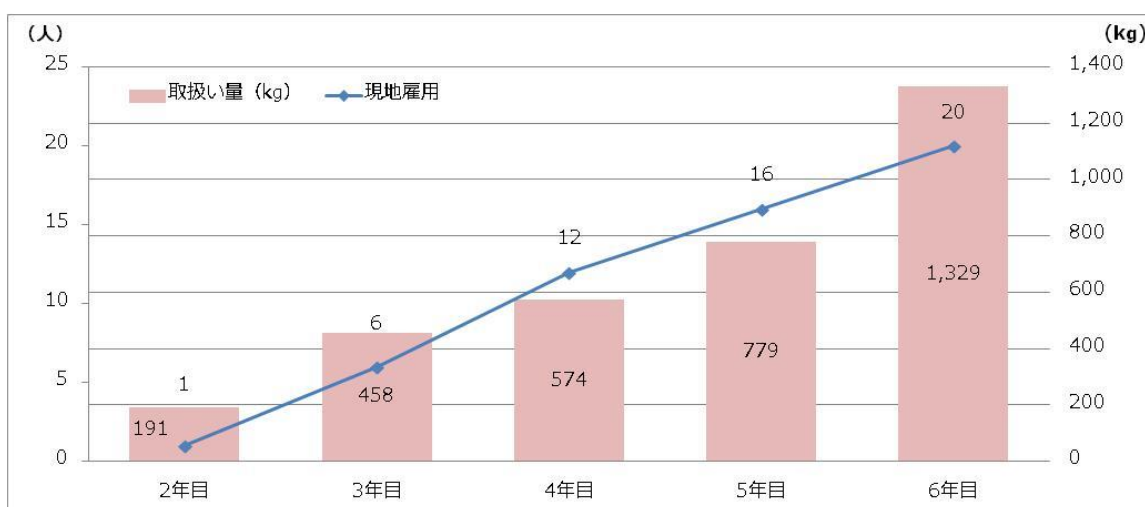


図 3：ハイビスカスの取扱量と現地雇用者の推移

3-8 日本国内地元経済への貢献

今後はマラウイにおいて現地のハイビスカス茶の生産・製造・販売事業の再生を目指しつつ、愛媛県内企業のマラウイ進出を支援する。在マラウイ日本大使館で開催された天皇誕生日レセプションにおいて、今治タオルを展示したところ、参加者より大きな反響を得ることができた。マラウイの人々にメイドインジャパンの品質の高さや愛媛県という場所を知ってもらうことで、今後新たな企業が進出する土壌作りにも貢献できると考えている。実際に、価格が高価であるにもかかわらず、ほとんどの企業より購入方法についての問い合わせがあり、中には展示品を取り置きしてほしいとの声もあった。このような取り組みをエイトワンが積極的に行い、県内企業の製品と技術をマラウイで認知させることで、県内企業のビジネス拡大と雇用創出への貢献を目指す。



写真:天皇誕生レセプションのブースと当日の様子

愛媛県においては、途上国に対して海外進出する企業は非常に少ないが、本調査の開始をきっかけに JICA 四国で視察ツアーが企画され、地元紙の愛媛新聞の記者にエイトワンを取材してもらった。紙面において全 8 回にわたってマラウイに関する記事が掲載され、愛媛県民に対してアフリカの認知と広報に貢献した。本事業を通じて県内企業の途上国への事業進出の可能性を示せば、他の企業への大きな影響があるため、今後も積極的に現地の事業情報を発信する。

4. ODA 事業との連携の可能性

4-1 連携が想定される ODA 事業

ハイビスカス茶に関連のある ODA 事業について、現在進行中または今後連携が期待できる新規の事業計画は現時点ではない。むしろ、JICA の一村一品プロジェクトで培われた社会経済資本を活用したという意味で連携していると考えられることができる。2017 年 4 月まで実施された同プロジェクトによって商品化、生産、販売を支援してきたハイビスカス茶を取り上げ、エイトワンはさらなる品質改善、ブランド化、販路の拡大を支援するところである。マラウイ政府により一村一品に認定されたことで、マラウイの大都市や日本などの海外でも販売されるようになったハイビスカス茶のポテンシャルを大切に、さらに魅力ある商品に成長させるという意味で、ODA 事業との連携と考えている。

4-2 連携により期待される効果

エイトワンはこれまで、ODA 事業を通じて培われた社会経済資本を活用して、新規のビジネスに発展させている。同社が取り扱う予定のハイビスカス茶は、JICA の一村一品プロジェクトで支援を受けた農民組織であるザクディンバグループが生産している。2011 年 4 月に始まった同プロジェクトは 2017 年 4 月で終了しているが、マラウイ政府が支援した一村一品商品の販路は維持したうえで、エイトワンも同グループの生産するハイビスカス茶を買い取り販売する。また、マラウイの一村一品商品を卸すマルソーユニオンがハイビスカス茶の開発や包装を支援してきたが、今後はエイトワンもマルソーユニオンと連携するか

たちでグループを支援する。すでにステンレス製の網（ふるい）を提供し、使い方を指導するなど連携した活動は始まっている。本調査で明らかになったように、公設市場で販売されている自生の原料から作られた商品と比較すれば、政府の支援する物産展などで紹介され販売の機会を与えられ、圃場で農家が栽培し加工販売しているザクティンバグループの商品は、一村一品商品としてブランド力を培われたと言える。ただ、今後生産量を拡大するには、商品の品質向上、各種認証の取得など付加価値の付与、販路の拡大が必要となる。ODA事業で強化された生産者グループの商品に対して、これらの生産販売拡大策をエイトワンが引き続き支援することで、同グループの事業基盤を強固にして持続可能な組織に育成することを目指しているのである。