

FASID 第218回BBLセミナー報告

テーマ：干しいもプロジェクトから学ぶアフリカビジネス・アフリカ支援

日時：2016年7月13日（水）12時30分～14時00分

場所：FASID セミナールーム

講師：長谷川 竜生 氏 / Matoborwa Co. Ltd. 代表

出席者：JICA、大学（教員・学生）、公益財団・社団、NGO、民間企業等より合計30名

1. イントロダクション

2016年8月末にケニアで第6回アフリカ開発会議（TICAD VI）が開催される。これまで様々なテーマで議論がなされてきたが、昨今の日本の対アフリカ支援というところでは、ビジネスパートナーとしてアフリカを位置づけ、支援をする取組みが増えている。一方で、未だビジネスを目的にアフリカ進出している日系企業は必ずしも多くはなく、ビジネスを取り巻く環境や情報不足の問題もあると考える。また日本からの距離もあるため、支援あるいはビジネス展開を目指す方々の中には不安や疑問も多いのではないかとこの視点で、今回のテーマを選んだ。講師の長谷川氏はタンザニアで干しいもの製造販売に従事され、正にアフリカの現場で日々ビジネスに取り組まれている。同氏はタンザニアでの青年海外協力隊（1995年野菜隊員）を経て、外食チェーンや農業関連出版社編集局等でのご経験も活かしながら、アフリカ、農業をキーワードに研究が続けられている。国際協力事業従事者、経営者、農業事業者など、様々な立場でアフリカとの関わりを有する同氏の視点は、大変貴重である。

2. 発表概要

【1】 会社概要

Matoborwa はタンザニアの言葉で「干しいも」という意味。Matoborwa はタンザニアの伝統的な保存食で、サツマイモを1回煮てから乾かしたもの。タンザニア人には親しみやすい名前であり、何をやっている会社かすぐに分かるので、Matoborwa Co. Ltd. という会社名をつけた。2014年9月設立。資本金は9万6千ドル（約1千万円）、茨城県の干しいも業者である照沼勝一商店を中心として出資を受けている。照沼勝一商店からは技術支援も受けている。場所はタンザニアのドドマ。Facebook で情報発信を行っている。

【2】 予備知識：「干しいも」と「いもけんぴ」について

干しいもは、サツマイモを蒸し、皮をむき、スライスして乾燥させた食品。産業的に作られているものは干しいも専用の品種があり、それを1～3ヶ月貯蔵して糖化させる技術（いもの中に入っているでんぷんを砂糖に変える作業）が必要であるため、家庭では、なかなか店で売られているようなものは作れない。糖化の後、蒸して乾燥させることにより、店で売っているような甘い干しいもになる。

一方、いもけんぴには特に専用品種がなく、加工も比較的簡単である。ただし、糖化したサツマイモを揚げると堅く黒くなってしまうため、収穫後4日以内に揚げるのが重要。

【3】 基本戦略（コンセプトとビジョン）

事業コンセプト	①照沼勝一商店が監督して、品質のよい干しいもをタンザニアで生産、日本に輸出して適性価格で提供する。	②タンザニア国内で安価に調達できるマンゴー・パイナップル・バナナなどを、日本の技術で高級ドライフルーツに加工、国内/国外で販売する。
事業ドメイン （どこに売するのか?）	①慢性的な供給不足の日本の干しいも市場を狙う。	②砂糖不使用・低糖ドライフルーツの市場を狙う。
事業ビジョン・目標	2016年度は43,200ドルの売上げ	
事業ビジョン・将来性	①タンザニアから日本に年間4,000トンの干しいもを輸出する。	②タンザニアを南アフリカと並ぶドライフルーツ産地に育てる。

2016年度の売上げ目標43,200米ドルは達成できる見込み。現在はテストプラントで行っており、来年以降本格的な事業にしていく計画である。

【4】 市場規模（日本に輸入される「干しいも」と「乾燥果実」の動向）

◆ 干しいも

日本は、2005年まで年間約1万トンを超えて中国から輸入していた。しかし、2006年以降、中国の食品問題が頻発したことによる日本人の中国食品に対するイメージの低下から、一時期は2千トンまで輸入量が減った。現在は一時期に比べると輸入量は4千トンまで回復はしているものの、以前の1万トンのニーズを満たすには6千トンの生産を補う代替産地が必要である。しかし、国内の高齢化で干しいも農家の後継者が育っていないこと、加えて、干しいもは手作業が多く、機械化できないことも課題。外国でも気候条件や専用品種の問題でなかなか産地を開拓するのは難しく、かつてはインドネシアで産地開拓していたが、あまりうまくいかなかった。現在の市場価格は、茨城産が1,700円/kg、中国は300～600円/kgほど。

◆ ドライフルーツ（乾燥果実）

日本のドライフルーツの需要は2011年からゆるやかに増加しており、5年間で1.5倍ほどになっている。また世界的にも需要が増加している。

【5】 事業ドメイン

最終的には輸出を目指しているが、現在のところはタンザニア国内事業に留まっている。

国内（東アフリカ市場）にもドライフルーツのニーズがあり、主にスーパーマーケットや中～高所得者向けの「健康的なおやつ」として売り出されている。東アフリカでは、加工食品は中東や中国からの輸入品が入ってきてはいるが、保存性の高い仕様になっているため、食品添加物が多く「健康的なおやつ」は少ない。一方、タンザニアにおいても人々の健康志向は高まっており、なるべく添加物の入っていない食品のニーズが増えている。しかし、タンザニア国内ではそれを製造している企業はないので、(Matoborwaの商品が)人々に受け入れられたのだと思う。(実際には昨年まで同業他社もあったが倒産した)また、海外からの観光客向けの手軽なお土産がないために重宝されている。特に、7月は駐在の方などが日本の帰

国する際のお土産としても需要が高い。

いもけんぴは、幅広い所得者向けに販売しており、小学生のおやつ予算である 500 シリング（約 25 円）から売り出している。いもけんぴは採算はそれほどとれないが、今後のアフリカの人口増加を見越して長期的視点で考えている商品。最終的に干しいもは日本市場、ドライフルーツは世界市場を狙っている。

【6】 主力商品

◆ 干しいも（海外輸出用）

日本の品種を使う。現在は試験的に生産しているが、今後 JICA の支援を得ながら、正式に農業省に登録し商業化を進める予定。タンザニアは無農薬、無化学肥料生産（日本では採算がとりにくいが、タンザニアではほぼ昔からイモは無農薬である）が一般的。値段は 500～600 円/kg（中国産と日本産の間くらい）程度を考えている。

◆ イモケンピ（国内販売用）

タンザニア国内に類似商品はない。味は日本のイモケンピを試食してもらって試作し、砂糖や塩の分量などはタンザニア人用に改良している。

◆ ドライフルーツ（国内販売用）

タンザニア国内高所得者向け。現在は、ドライフルーツ製造者がいないため Matoborwa 社の独占状況である。輸入品でも砂糖不使用のものは少なく、あってもかなり高価なため、Matoborwa 社のものは求めやすい価格設定になっている。

【7】 ビジネスモデル

①契約農家から原料のサツマイモの買い取り→②現地法人（Matoborwa）で干しいもに加工し日本の照沼勝一商店に輸出→③照沼勝一商店の販路を利用して日本で販売。

また、照沼勝一商店からは、衛生管理や品質管理、栽培方法などの技術指導も受けている。将来的には品種や栽培技術をタンザニアの BOP 層（小規模農家）に普及し、よりよいサツマイモの生産を目指す。

【8】 原料調達、サツマイモ農家（BOP 層）への裨益効果

現地、イモの流通は未発達なため、サツマイモはサツマイモ農家（BOP 層）から直接買っている。また農家の栽培技術向上を支援するフィールドマン（農業普及員）を雇用し、適正品種や技術の普及も進めている。栽培技術を高めるには、「良いイモを評価する買い取り価格体系」が大切である。さらに干しいもに使えない B 級原料を活用できる製造ラインを持つておくことも重要である。

現在は信用を得るためにも、契約農家からはどんなイモも買取り、ある程度関係性ができたら「改善点」を話し合うことにしている。いいものを作ろうという思いを共有した上で、お互いのメリット、契約栽培や取引のあり方を深かめていくことが、農家への関わり方であり、それがアフリカの農家にとっての裨益

効果となるのではないかと考えている。つまり、支援ではなく協働である。

【9】 独自性・競争性

- ①タンザニアはさつまいも世界第2位の生産国。またマンゴー、パイナップルなどのドライフルーツの原料価格も安い。
- ②日本独自の干しいも加工技術（熟度管理→無糖ドライフルーツ）
- ③ドドマの気候（冷涼の半乾燥地、水質のよい地下水）
- ④競争の少ない国内市場

【10】 アフリカビジネスの難しさ、リスクへの対策

◆ アフリカでのビジネスの難しさ

タンザニアの事業環境は厳しく、複数の日本企業が既に撤退している。具体的に難しい点は以下のとおり。

- ・規制・法令に透明性がなく、輸出する際のチェック項目も整備されておらず、何をチェックされるかわからない。法令がクリアでなく運用にも不明瞭な点がある。
- ・人材確保の難しさ。経理ができるということで雇用してもあまり出来ない場合が多い。また人材を育てても、すぐによい条件のところへ転職してしまう。
- ・電力などインフラ環境の問題
- ・部品などの現地調達が困難
- ・資金調達が困難。銀行の利息は最低18%なので、資金調達が難しい。

◆ Matoborwa 社の場合

黒字化まで2年かかった。すぐには採算が合わないが、「売るために作る」。販路を押さえておくために現地に工場をつくる。変化の早い市場での情報収集が遅いと勝てない。

現地に駐在していることで市場の細かい情報収集ができ、迅速な変化に対応できる。また、意思決定が早い。

◆ リスクへの対策（なぜ生き残ってられるか？）

タンザニアでも邦人約300名のうち商売をしているのは10名程度。日本人の立場は弱いので、ニッチな分野から進出する。また、政権が変わった時のリスクを考え、権力の傘下に入らないこと。同時に家族のケアも大切。

【11】 営業戦略

国内は市場の状況を把握するため、基本的に自社配送をする。日本への輸出は冷凍コンテナを使用し、日本の照沼勝一商店のパッケージセンターで品質検査を受けてからパッキングする。

【12】 売上計画

2015年度はイモケンピだけで7,600ドル、2016年度は43,200ドル。2年間かけて芋と果物の流通の全体像が見えてきたので、2017年はもう少し設備を拡大し、売上げを増やす。最初は国内市場で販路を広めながら、輸出を延ばし最終的には輸出を中心にしていくことを目指している。

【13】 利益計画

今年は赤字だが、今後利益を伸ばしていく。

【14】 事業スケジュール

今年から芋の専用品種の栽培試験と、2年後日本の加工用品種を登録して普及できる体制整備の準備を始める。2018年から大量生産が可能になる。その頃にはもう少し大規模な設備投資をして、食品工場を建設する計画である。製造商品開発はほぼ終わっている。今年は東アフリカ中心に販売し、設備資金の調達、生産設備を導入する。来年くらいから徐々に干しいもの輸出を始め、今後輸出を拡大し、利益を得られればと考えている。

【15】 最後に

私たちの考える「アフリカ支援」のありかたとは、「農家と食品工場という異業種の人間が同じ目線を持って、お互いのメリットを考えていくこと。そして不信を前提とした取引契約ではなく、協同してより良いものを作りあげていく手段としての契約栽培（直接取引）のあり方を、もっと深めていくこと」である。

2. 質疑応答・コメント

Q1： 原料調達について、サツマイモは技術支援とセットで行っているようだが、マンゴーなどの原料調達の仕組みはどうなっているのか？

A1： マンゴーについては、それほど専門知識はないので技術指導はしていない。いい品種を探し、ドドマの場合は農場から直接買い取っている。それ以外のシーズンは卸売市場で買っている。

Q2： タンザニアでのサツマイモの位置づけは？食として定着しているのか？

A2： タンザニアではサツマイモの位置づけは非常に低い。農業省が政策的にコントロールしているのはメイズ、小麦、米などの穀類。サツマイモは政策的にはあまりコントロールされておらず、研究開発も進んでいない。反対に言えばだから買い付けがしやすいと。

Q3： 食に対してタンザニア人は保守的な印象がある。その中で食品を広めていく上でのとっかかりは？

A3： タンザニア人は、干しいものに親近感を持っていたようである。タンザニアの干しいものは（日本産のものに比べ）乾燥しており、かたちは違うものの、もともとあったので、親しみやすかったよう。イモケンピは最初の一口を食べてもらうのが難しかった。そのため、パッケージやネーミングを工夫し

た。

Q4： 契約農家はどのように探すのか？畑を見て探すのか、募集するのか？

A4： 契約農家は畑がきちんとしているところをピンポイントで探してほしい。特に今は登録手続き中の品種であるため、苗が流出しないように、ある程度きちんとして管理されていて、回りに塀があるようなところをピンポイントで探してほしい。それ以外は、話が広がっているので工場近くの農家があちらから来てくれることも多い。取引価格の取り決めは、どこの国でも往々にして変動するので、そこはそういうものだと考えてやっている。

Q5： ドライフルーツを干す過程は？天日干しなのか？電気を使わずに行っているのか？

A5： 干しイモは日本ではかなりの割合で天日干し。全くの露天ではなくビニールハウスのような場所で干す。照沼商店と Matobrwa は乾燥機を使用している。なぜかという、日照の加減など天日干しだとコントロールが難しいため。モシにかつてあったドライフルーツの会社は天日干しだった。しかし、モシ（タンザニア北部の都市）のような気候で原料供給や乾燥がままならない場合、天日干しはリスクが多い（異物が混入したりするため）。今後、輸出を考えた場合も、天日干しはリスクが高い。安定的に作ろうとすると、天日干しと乾燥を組み合わせるのが理想的である。

Q6： 事業を回す上で、求められている人材は？

A6： 管理職の人材。中間管理職がなかなか育たない。工場のスタッフの時はよく働くが、それが管理職になり管理する立場になると働かなくなる。なぜかと考えた時に、部下のモチベーションを上げたり、生産性を上げたりといった、あるべき中間管理職のお手本をあまり見たことがないからではないか。外資系企業の場合は、インドや東南アジアの人材を管理職にしている場合も多い。また、経理もなかなかいい人材がいらない。実践的な経理の知識を持っている人材が必要。欲を言えば工場長のような人材もいたらいいと思うが、今後育てていく必要がある。 以上