

2016 年度アフリカビジネス実証事業実施報告（要旨）

西アフリカ諸国「カカオ豆、チョコレート、バイオマス材」アフリカビジネス実証事業

第 1 章 事業概要

1.1 目的

Dari K 株式会社はこの事業を通して、西アフリカ諸国のカカオ産業構造調査と各関係機関視察ののち、適切なビジネスモデルとパートナーを見定めることで西アフリカ進出への一步を踏み出す。この地域において生産されるカカオ豆は、適切なビジネス戦略が実行されれば、日本への輸出も可能であり、さらに現地加工・製造によって現地での製品販売も可能となる。また、原料だけではなく、最終商品（チョコレートとして）の輸出も可能であり、高い潜在性を有している。このビジネスチャンスと当社のこれまでの経験を生かし、西アフリカのカカオに高い付加価値をプラスして、日本と西アフリカ間の貿易に貢献する。

1.2 背景

世界のカカオ生産の 3 分の 2 をアフリカが占めており、日本のカカオ輸入の 8 割はガーナである。その一方で、ガーナを含めた隣国のコートジボワール、トーゴ、ベナンなど、西アフリカ一帯においてカカオ栽培は非常に盛んに行われており、生産量ランキングでは 1 位がコートジボワール、2 位がガーナ、3 位がアジアのインドネシアであるが、ガーナ以外のカカオ豆は日本国内においてほとんど流通しておらず、知られていない。

1.3 自社について

これまで Dari K は、「カカオを通じて世界を変える」という企業理念のもと、インドネシア産のカカオ豆を使った高級チョコレート販売をしてきた。上述のように、インドネシアのカカオ生産量は世界第 3 位だが、日本ではほとんど輸入されていない。それは、インドネシアのカカオ豆は、収穫後（ポストハーベスト）「発酵」という香りの前駆体を醸成しカカオ豆の品質を大きく規定する過程を概して省かれており、このためチョコレート業界において同国産カカオ豆は「低品質である」と見なされてきたからである。当社は、インドネシア・カカオ豆の地位向上を目指し、現地のカカオ農家に対し、カカオの栽培からポストハーベストについて丁寧な啓蒙活動・技術指導や収入環境の改善を行ってきた。この取り組みを通して作り上げたチョコレートや最終製品は、チョコレートの本場であるフランスの展示会や品評会でも受賞を収めるほどのクオリティにまで発展した。

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

Dari K にとってアフリカ事業は、現在展開しているインドネシアを拠点とした開発の、次の主軸ビジネスとして位置づけられている。これは、ビジネスとしての魅力だけでなく、当社の原料供給地としてのポートフォリオ多様化にも一役買うものである。2015 年には、20 年に一度といわれる天候不順が原因で、インドネシアのカカオ生産農家は生産量の激減という大きな打撃をうけ、また当社にとっても単一産地での調達リスクが露呈した形となった。これまでの総合的な経験から、インドネシアで行ってきた“ビジネス”の横展開ともいえる本案件に対して、新たな収益源の拡大としては

もちろん、猛威を振るうエル・ニーニョ/地球温暖化による原料調達リスク分散などの効果も期待しており、本案件は当社の明確な動機に基づいて提案されたものである。

1.5 ビジネスパートナーについて

買付業者兼チョコレートメーカーとして西アフリカの農家、もしくは農業協同組合（Cooperative）と契約し、技術指導を供することで当社の求める品質のカカオ豆を確保していくモデルを確立させる。より大きな視点で言えば、政府機関など、対象国のカカオ豆を扱う上で重要な機関と共同事業開発や共同研究という形で MOU やパートナーシップを結ぶことを目指す。途上国においては、民間セクター同士でのパートナーシップはスムーズな取引をするうえで必要条件ではあるものの十分ではなく、度重なる制度変更がビジネス慣習を規定する以上（とりわけカカオの輸出は西アフリカ諸国にとって外貨獲得の大きな産業であり、政府のカカオ産業への介入や影響度が他国に比べ顕著に大きい）、政府機関の中でもカカオを扱う省庁との MOU などを通じた明文化された関係構築は必須となる。また、これらの取り組みや関係強化を通して、本国との貿易促進や西アフリカ諸国でのカカオ産業振興への貢献度を高くすることができる。

1.6 該当分野・製品・サービスについて

Dari K の“ビジネス”とは単に利益の追求を意味するものではなく、現地カカオ農家の所得増加や生活改善、ひいては農家のやりがいや誇りといった精神的な充足を満たしていくことを目指している。このような社会インパクトの創造も兼ねた本案件は、利益追求だけでなく、社会貢献だけでもない、CSV(Creating Social Value)としての在り方を目指している。

第2章 実証項目とスケジュール

2.1 実証項目（実証項目ごとの詳細説明）

実証項目 1：【生産体制調査】

高品質カカオの生産のため、各対象国におけるカカオ生産・流通の面での課題を抽出し、現地の農家・共同組合を通じた改善の実施ができるか実証する。

実証項目 2：【高品質カカオのサプライチェーン調査】

高品質カカオ・チョコレート輸出のため、現地工場の加工能力調査を実施し、どのような加工能力を備えた工場が必要か、あるいはどのような課題を克服すれば輸出（販売）が可能になるのか明らかにする。

実証項目 3：【販売・マーケティング戦略の構築】

現地で消費されるチョコレート製品調査/市場調査/加工先調査を通して、どういうチャネルを用いた販売/輸出が可能か見出す。

実証項目 4：【活動対象国の絞り込み（BP の選定）】

調査対象各国の中で本事業の開発が可能か実証する。

実証項目 5：【現地法人設立にかかる課題抽出/解決策の構築】

現地の法律・雇用環境等の調査を通じ、拠点設立にむけた課題を抽出し、解決策を見いだすことができるか実証する。

実証項目 6：【バイオマス資源利用の可能性調査】

カカオ加工行程に出される廃棄物をエネルギー転用・利用が可能か実証する。

2.2 事業実施スケジュール

第 1 四半期

契約手続き

第 2 四半期（7～9 月）

【第 1 回現地出張（8/1～8/15）】

- 農園での栽培/加工の課題抽出
- サプライチェーン調査
- 市場調査
- BP の選定
- サンプル品持ち帰り

【国内】

- 対象国の調査項目作成
- BP 候補のリストアップ
- 現地調査レポート作成
- 次回調査項目の洗い出し
- サンプル品の製造
- 製菓会社との面談
- 現地法人設立の課題調査

第 3 四半期（10～12 月）

【第 2 回現地出張（12/1～12/6）】

- 活動対象エリアの選定
- BP 候補との協議
- 自社製品サプライチェーン検討
- 販路先候補との面談
- バイオマス資源の利用可能性
- 現地法人に係る課題抽出

【国内】

- 商社との面談（バイオマス）
- 棄殻を活かした資源利用調査
- 冬季テスト販売に向けた原料輸入/製造

第4 四半期

テスト販売の検討、報告書作成

2017 年度：フォローアップ

【現地活動を本格化】

- 継続的な栽培指導
- カカオ加工先との調整
- 契約農園/農家の増加
- 現地法人設立に向けた手続き
- アフリカ諸国での販路先検討

【国内】

- 最終完成品
- 日本販路先との商談
- 原料を仕入れる大手メーカーとの契約

第3章 実証項目ごとの検証方法と結果と考察（課題とそれらをクリアするための対策や提案）

3.1 実証項目の結果まとめ(一覧表)

実証項目	結果	考察
実証項目 1 【生産体制調査】	<p>ガーナ:国内は小農家がほとんどであり、国を挙げてのサポート体制が整っている。農家の栽培からポストハーベストまでの知識レベルも高い。</p> <p>コートジボワール:国からのサポートはあるが、ガーナほどではない。農家は栽培からポストハーベストまで知識は持っているが品質はそこまで高くない。</p>	<p>ガーナ:ガーナ国内のカカオ消費を増やすために国内生産できる商品を開発できる可能性はある。</p> <p>コートジボワール:品質は改善の余地あり。Dari K が技術指導に入り込めるチャンス。また、肥料・農薬の無償配布がない。それを「オーガニック」として強みに変える。</p>
実証項目 2 【高品質カカオのサプライチェーン調査】	<p>ガーナ:政府機関ココボードによる巨大な管理システム。ココボードを通らなければ、ガーナカカオ豆は輸出できない。加工は国営と外資が大部分を占める。</p> <p>コートジボワール:豆の買い付けは組</p>	<p>ガーナ:カカオ買付業者の間で、農家からのカカオ豆確保に競争が生じる。品質管理の第一段階を担っており、リスクを背負う上に、自転車操業状態。このような競争に入っていくのは限られたリソースの中であまり魅力的ではない。</p> <p>コートジボワール:サプライチェーン</p>

	合 (Cooperatives) が行う。外資大手企業が大きな加工キャパシティをもっているが、ローカル企業も見られる。ガーナよりも加工規模のばらつきがある。	における政府の関与はガーナに比べ希薄。Cooperative と契約を結べれば、トレーサビリティを確保可能。加工に関しては様々な規模が存在し、少ない量のコンテナも扱っている業者があるため、輸入の可能性はある。
実証項目 3 【販売・マーケティング戦略の構築】	ガーナ、コートジボワールともに国内産商品に比べ圧倒的に外資の製品が多く市場に出回っている。 カカオ農家の中にはチョコレートを食べたことがない人もいる。	チョコレートは贅沢品と見なされ、国内では需要がそこまで高くないが、ココア・ドリンクやスプレッドなどは消費されている模様。コートジボワールのブランドでオーガニックの高級チョコレートを作る、高品質なチョコレートの現地生産、また日本メーカー向けに大量輸出などの戦略が考えられる。
実証項目 4 【活動対象国の絞り込み (BP の選定)】	ガーナ: 政府のカカオ評議会・ココボード (COCOBOD) がステークホルダーを包括するスキームを運営している。 コートジボワール: 品質は向上の余地があり、新たな価値付加の可能性もある。カフェ・カカオ評議会もそれらに関する Dari K の提案を前向きに受け止めている。	ガーナ: 既に管理されている生産から輸出までの流れと、確保されている品質、大手商社による買い付け競争の中、Dari K がその独自性を出しつつ入り込む必然性がない。 コートジボワール: カフェ・カカオ評議会にとっても良いプロモーションとなり、農家を含め Win-Win-Win の関係を築ける可能性がある。ポテンシャルパートナーとして望ましい。
実証項目 5 【現地法人設立にかかる課題抽出/解決策の構築】	外資 100% の現地法人は問題なく設立できる。Dari K としてはこの拠点を担う人物の能力がかなり重要。	現地に張り付かせる人材の確保が課題。事業マネジメント、パートナーとの折衝、農家とのコミュニケーションなどの経験・能力が求められる。この調査を進める中で出会った人や信頼できる伝手や紹介、Dari K のネットワークなど方法はいくつか考えられる。
実証項目 6 【バイオマス資源利用の可能性調査】	カカオ豆加工の過程で発生する有機廃棄物は、加工プラントでは燃料・売却 (石鹼の材料として) による再利用、両国の研究所では他の再利用方法の研究を進めている。一方、農園では再利用があまり進んでいない。	農家におけるエネルギー需要調査や、再利用に関して価値・ベネフィットを見せながら啓蒙・指導していく必要がある。

3.2 実証項目 1

【生産体制調査】

(1) 検証方法、活動内容

- ✓ カカオ農家への訪問（栽培・収穫・発酵・乾燥の視察）
- ✓ 政府機関への訪問: ガーナ・ココボード (COCOBOD)、カフェ・カカオ評議会 (Le Conseil du Café-Cacao)

(2) 結果

ガーナとコートジボワールでの調査は、二か国ともに同じ手法で検証を行った。結果、ガーナでは、高品質なカカオ豆を生産・流通させるための仕組みが整っており、政府が大きな役割を果たしていることが分かった。一方、コートジボワールでは一定の仕組みは機能しているものの、品質管理に関してガーナほど徹底していないこと、また潜在的な高付加価値のチャンスがあることが明らかになった。

両国の生産・流通構造は、ステークホルダーやバリューチェーンを見ると一見似ているが実はかなり異なるため、比較によって示した方が、違いが顕著になり理解しやすい。以下、比較調査結果として報告する。

各国におけるバリューチェーンに関わるステークホルダーは以下の通りであり、それぞれの国のカカオ豆生産・流通において少しずつ異なる役割を担う。

- 農家 (Farmers)
- 農業協同組合 (Cooperatives)
- 買付業者 (Buyers)
- 卸売業者 (Marketers)
- 加工業者 (Processers)
- 政府 (Government)

バリューチェーンにおける役割は、手順を追って遂行される性質のものと、分野横断的に介入する性質のものに分類することができる。以下がそれぞれの役割である。

手順的役割 (Procedural Roles)

- カカオ生産 (Production)
- 収穫・発酵・乾燥 (Post-harvest)
- 第一次輸送 (Primary evacuation) …独特の言い回しであるが、要するに買付業者のもとに乾燥させたカカオ豆を運び込む作業である。
- 買付価格値付け (Setting farmgate price)
- 豆の買付け (Purchase of beans)
- 第二次輸送 (Secondary evacuation) …商社や加工業者に運び込む作業
- 仕入・販売 (Marketing)

- 破碎・加工 (Processing)

分野横断的役割 (Cross-cutting Roles)

- 品質管理 (Quality Control) …品質チェックの手法はどこかの国のどのステークホルダーかによって異なる。
- 苗・農薬などの配布 (Input Materials)
- トレーニング (Training)
- リサーチ (Research)

上述のステークホルダーと役割はそれぞれの国でタイミングや担い手が異なる。それをマッピングしたものを下に示す。ガーナを G、コートジボワールを CI とする。

		ステークホルダー					
		農家	農業協同組合	買付業者	卸売業者	加工業者	政府
手 順 的	カカオ生産	G/CI					
	収穫・発酵・乾燥	G/CI					
	第一次輸送	G/CI					
	買付価格付け						G/CI
	豆の買付け		CI	G			
	第二次輸送		CI	G			
	卸売価格値付け						G/CI
	仕入・販売				CI		G
	破碎・加工					G/CI	G
分 野 横 断 的	品質管理		CI	G		G/CI	G
	苗・農薬などの配布						G/CI
	トレーニング				G/CI		G/CI
	リサーチ						G/CI

表 1 ステークホルダーと役割のマッピング

左上から下へ、カカオ生産・流通の手順が流れる。ガーナ (G)、コートジボワール (CI)ともにカカオ農家が第一次輸送までを担う。つまり、農家は栽培からポストハーベストまで当たり前のこととして行っており、ポストハーベストを行っていなかったインドネシアと比べると基本レベルが高い。



写真 1 ガーナ・乾燥台の様子 (左)・乾燥台で発酵したカカオ (右)

次の、カカオ豆の買付価格（農家の収入直結のファームゲート価格）は、両国とも政府によって年ごとに定められている。2016 年の場合、ガーナでは 6.8 ガーナセディ/kg、コートジボワールでは 1,000 CFA フラン/kg であり、2016 年 8 月 1 日のレートで日本円に換算するとそれぞれ 167 円（ガーナ）、170 円（コートジボワール）になる。年間固定価格のため、農家にとっては収入が予測できるという利点はあるものの、これらの価格は、インドネシアで農家が受け取るキロあたりのカカオ豆の販売価格である 200 円以上と比べると、かなり安いことがわかる。



写真 2 ガーナの農家
バナナの皮に包んで発酵させる
(ヒープ法)

写真 3 コートジボワールの農家

役割の違いが顕著になるのが、豆の買付け以降である。この違いは、品質管理の介入タイミングや回数、主体の違いと密接に関係しており、破碎・加工手前のカカオ豆品質の違いを示している。政府が、いわば巨大なカンパニーであるガーナと、価格管理・研究・指導など一般的な統括組織であるコートジボワールを、政府の関わり方の視点から比較した表を下に示す。青字で政府が関わる活動や団体を、赤字で品質チェックを表す。また、分野横断的役割についてもこちらで触れる。

	ガーナ	コートジボワール
政府組織 設立年	1947	2012
農家の 作業主体	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperatives (約 50 人) • トレーニンググループ (最大 30 人、政府によるグループ分け) 	<ul style="list-style-type: none"> • 連帯 (緩やかなコミュニティ) • 雇用労働者
豆の買付け	<ul style="list-style-type: none"> • 国が認可した買付業者 (認可済 40 のうち 20~30 がアクティブ) *品質チェック (買付人) • 買付人が買付業者の倉庫へ輸送 *品質チェック (政府) 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperatives (全国に 2000 以上、150~500 人) *品質チェック (組合)
卸売価格	N/A	1,088 フラン=185 円/kg (ファームゲート価格+15 円)
仕入・販売	ココアマーケティングカンパニー (Cocoa Marketing Company, CMC) *品質チェック (政府)	商社
破碎・加工	<ul style="list-style-type: none"> • ココアプロセッシングカンパニー (Cocoa Processing Company, CPC) • 民間加工業者 *品質チェック (政府・民間) 	民間加工業者 *品質チェック (民間)
苗・農薬な どの配布	苗、肥料、殺虫剤	苗
トレーニング	COCOBOD Cocoa Health and Extension Division	<ul style="list-style-type: none"> • Anader • Le Conseil du Café-Cacao Quality Control • 認証機関 (UTZ など)
リサーチ	CRIG	CNRA (政府系だが独立組織)

表 2 ガーナ、コートジボワールにおける政府介入の様子と品質チェック比較

一目瞭然であるが、ガーナの方が青字、つまり政府が関わる活動が圧倒的に多い。政府認可の買付業者による豆の買付け以降、仕入・販売、破碎・加工まで政府公社が存在する。また、赤字で示した品質チェックは、コートジボワール 2 回に対しガーナは 4 回行っており、政府が主体的にチェックしている頻度が 3/4 回と、一度も政府がチェックしないコートジボワールに比べ徹底している。

分野横断的なリソースの提供は両国とも行っているが、大きな違いが現れるのは苗・農薬などの配布である。ガーナでは政府組織 COCOBOD の Cocoa Health and Extension Division が、国の区画とは別に独自にカカオ区画を全国的に定め、その区画ごとにオフィスを構え、最低 6 人のスタッフを配置している。この現場レベルでの各区画オフィスのサポートは苗木配布、肥料・農薬配布、農薬配布人員“ギャング”派遣、基礎・上級トレーニング実施、トラブルシュート等様々な領域に渡り、カカオ農家に対しそのほとんどを無償で提供している。また、カカオ農園の

開始、収穫のピークを過ぎた古い農園のリハビリテーションも推奨している。一方コートジボワールでは、苗木配布は無償でしているものの、需要に対し供給が追いついていない（そのため足りない分は購入する必要がある）。また、肥料や農薬の無償配布は行っていない。

世界カカオ財団（World Cocoa Foundation）はカカオ栽培について、同地域において新しい技術の取り入れが遅れていると指摘しているが、農家は自主的に何かを学ぶということは難しく、政府が動かない限り農家の知識向上・新技術導入は進まないと考えられる。また、ガーナにおいて、農薬を無償で配っても、タイミングや量を間違える農家がいることを COCOBOD は汲み上げなければならないという指摘もあった。



写真 4 COCOBOD Cocoa Health and Extension Divisionにて

(3) 考察

以上の比較から、コートジボワールのカカオ豆には品質向上のチャンスがあること、また農薬を無償入手できないがゆえに「結果的に（unexpected）オーガニック栽培」の可能性があると分かる。

ガーナでは国益直結の高品質カカオ生産のために巨大な管理体制が敷かれ、膨大なリソースがつぎ込まれている。政府側は包括的に農家をサポートし、為替の影響を受けない形で価格を定めるなど、農家側に立ったコントロールを行っている。Dari K がこの生産体制に入り込むとすれば、買付業者もしくはチョコレートメーカーとしてとなるが、農家の知識レベルが既に非常に高い上に、大手外資系商社・チョコレートメーカーとの競争に入り込むとなると、当社が割ける人員・金銭的なリソースは競合に比して明らかに劣位であると言わざるをえない。しかしながら、COCOBOD はカカオ国内消費の向上を目標に掲げているため、自国への輸出を主な業務内容とする外資系商社・チョコレートメーカーと異なり、ガーナ国内でのチョコレート製造・流通を目指すのであれば、当社が現地産カカオを使用した商品を開発・販売できる可能性はある。

一方、コートジボワールでは上述のようにカカオ豆の品質向上の余地が多分に残されており、当社のインドネシアでの経験を活かせるのではないかと考えている。また、無償での農薬配布が

存在しないがゆえの無農薬カカオは、日本を含む先進各国では価値となるため、コートジボワール国内での付加価値創出策として機能し得るビジネスチャンスであると考えている。この点、世界一の生産量を誇りながらも、質の面ではマーケティングが不十分であるという認識をもつ政府機関カフェ・カカオ評議会 (Le Conseil du Café-Cacao) に対し、日本のマーケットに対するオーガニックカカオの輸出の提案をしたところ、非常にポジティブな反応があった。コートジボワールにて買付業者兼商社兼チョコレートメーカーとして入り込み、現地チョコレート製造、豆の輸出、新しい現地ブランドの立ち上げが当社の進出の戦略となりうる。

3.3 実証項目 2

【高品質カカオのサプライチェーン調査】

(1) 検証方法、活動内容

- ✓ 輸出前のカカオ豆プロセス工場への訪問
- ✓ 国際カカオ機関 (World Cocoa Foundation) への訪問
- ✓ 政府機関への訪問: ガーナ・ココボド (COCOBOD)、カフェ・カカオ評議会 (Le Conseil du Café-Cacao)

(2) 結果

実証項目 1 にて両国のカカオ産業に関する大枠のスキームを理解することで、サプライチェーンも同時に検証ができた。ガーナでは、カカオは COCOBOD によって管理されているため、国営のココアマーケティングカンパニー (CMC) からのみの買い付けが可能である。また、買付業者として農家から豆を購入できるのは、政府に認可された買付業者 (Licensed Buying Company (LBCs)) のみであり、ガーナの“高品質カカオ豆”が輸出されるための第一段階の品質チェックは、農家からの買い付けの際に行われる。品質の担保をここで行わなければ、第二段階の品質チェックを通らなかった場合のリスクを買付業者が背負うことになる。現在買付け業者の登録数は 40 社にのぼり、うちアクティブに事業を行っているのは 20~30 社と推定されている。World Cocoa Foundation が指摘したこのサプライチェーン内での問題点は、各農家より回収されたカカオ豆が買付業者の倉庫にて一緒くたにされてしまうため、豆の生産者を正確にトレースバックできないという点だった。

そこで外資の大手カカオ買付商社は、カカオ豆のトレーサビリティを確保するため、独自の発酵方法を伝授しつつ契約農家として組織し農家の囲い込みを行うと同時に、集荷をそれ以外の農家とは別に行っている。この際、これらの商社はプレミアムを支払うため、買付業者によるカカオ豆確保のための競争が発生する。こうして、ガーナのカカオ豆はカカオ農家にとって価格変動のない作物でありながら、価格競争が存在するという一面がある。また、一見 (ほとんど) 社会主義的に管理された巨大なカカオ生産・流通システムの中、カカオ農家は (契約事項に含まれない限り) 契約する買付業者の数を制限されておらず、本当の意味での囲い込みはされていないとも言える。

コートジボワールでは仕組みが比較的シンプルであり、農家から Cooperative が豆を買い、次に加工業者が Cooperative から豆を買うという構図である。Cooperative は範囲が広く、市政区画によるが 150~400 近い農家数を抱える。視察した組合は、メンバー加入費 10,000 フランで

Cooperative メンバーは全員農家であった。メンバーでなくても、換金のためにその場でカカオ豆を持ち込むことはできるとのことである。

農家によるカカオ豆の販売価格であるファームゲート価格 (1,000 フラン/kg) は厳密に管理されており、買い取りごとにレシートが発行される。レシートは3枚綴りで、カフェ・カカオ評議会・緑色、Cooperative・ピンク色、農家・白色にそれぞれ保管される。

COOP-CA ESPOIR
Société Coopérative Espoir d'Alépé
Agrément N° 047/121. Code SC 020045
Type: Coopérative de Base
Immatriculation: RSC CI-ABJ-2014-B-071
Tel: 07 50 89 93 / 06 79 68 61
BP 81 Alépé Siège Alépé, route de Monga
N°CC: 1217728T

Reçu d'achat
Compagne: N° **1001801**
Produit: **CACAO OU CAFE**

VENDEUR
Nom: Prénoms:
Téléphone:
Origine du produit: Sous-Préfecture:

RUBRIQUE	VALEUR	Nature Produit
Nombre de sacs		1. Cacao ordinaire
Poids net		2. Café vert
Prix unitaire (Fclaf/Kg)		3. Café cense
Montant payé (Fclaf)		4. Projet
		5. Certifié: UTZ, RA-FT

(Entourer la nature du produit et indiquer le nom détaillé)
Date: Signature de l'acheteur
Date: Signature du vendeur

写真 5 レシートの内容は、量、総額、名前、電話番号、地域など

買い取り時に豆が品質基準を満たさない場合、Cooperative は買い入れしないのが通例である。豆の水分量が多いなどの場合は、建物の前の広場にシートを引いて干すなどして、基準をクリアしてから買い入れをしている。カフェ・カカオ評議会による警告や制裁があるため、個別の価格調整は行われない。つまり、基準を満たさないものは割引価格で買い取るなどはせず、あくまで政府により決められた最低価格での買い取りは担保されている。



写真 6 豆の水分量が基準を満たさないため、シートの上に干している様子 (コートジボワール)



写真 7 Cooperative 事務所の様子（コートジボワール）

次に現地の加工能力の状況や課題を明らかにするため、以下にカカオ豆加工業者について結果を報告する。

現地のカカオ豆破碎・加工能力は、両国とも生産量に対し 30%強を兼ね備えている（ただし、生産量で言えばコートジボワールはガーナの 2 倍以上であるため、同じ 30%でも破碎・加工キャパシティには開きがある）。しかし、ガーナの国内破碎キャパシティ 20%を占める政府公社 A 社の稼働率は 100%にはほど遠く、またコートジボワールでは国内プラント全体のキャパシティに対しに稼働率 80%であることが聞き取りから明らかになった。工場自体は、豆の入荷から加工品の出荷まで一通りの工程設備や機械、衛生環境・オペレーション整備、認証取得など輸出するクオリティを担保するための準備がされており、競争力があるように見受けられた。

カカオ豆加工工場（チョコレート工場）は、その業者の企業秘密が存在するところであり、チョコレート製造会社として入り込むのは通常至難の技だが、幸運にもガーナ、コートジボワールともに工場見学が叶った。訪問したプラントは小規模なものが多かったが、以下に、両国における工場視察のメモとその他機関への聞き取り結果比較を示す。

	年間 キャパシティ (インプット)	カカオ生産量	生産量に対する 国内加工割合	加工工場数
ガーナ	235,000 トン	740,000 トン	32%	6+
コート ジボワール	575,000 トン *最大 706,000 トン	1,796,000 トン	32% *最大 39%	12 *Capacity 150,000 トン (国内加工能力のうち 26%を占める) の大工場を含む

表 3 両国の破碎・加工キャパシティ

	年間 キャパシティ (インプット)	年間 キャパシティ (アウトプット)	現在の 稼働状況	国内加工能力 に占める割合 (工場規模)	取得済認証
A 社 (ガーナ) ・政府公社 ・訪問せず	50,000 トン	N/A	稼働中	21%	N/A
B 社 (ガーナ) ・民間企業	25,000 トン	N/A	稼働中	11%	FSSC 22000 ISO22000 Kosher Halal
C 社 (コートジボワール) ・民間企業	15,000 トン	12,000 トン *歩留まり率 80%	停止中 *オーナー 変更による 手続中	3%	FSSC 22000 ISO9001:2008
D 社 (コートジボワール) ・民間企業	65,000 トン	45,000 トン *歩留まり率 70%	稼働中	11%	FSSC 22000 UTZ Fair Trade

表 4 視察もしくは聞き取りを行った破碎・加工工場詳細

政府公社 A 社は GoldenTree というブランドでチョコレート製品を製造している。ある聞き取り結果によると、A 社は 65,000 トンのキャパシティとの情報もある。加工品のほとんどがカカオマス、カカオバター、ココアパウダーといった半製品であるようだ。民間の加工業者から見ると、A 社は一種のモノポリーであり、サプライチェーンにとって問題があるという声もあった。B 社のような小さなローカル企業に対する政府からの補助はライトクロップ期の豆を多少安価に購入できる程度であるらしい。

世界カカオ財団 (World Cocoa Foundation) によるとガーナ政府によるカカオ加工・生産の底上げの目論見は存在し、ライトクロップの 14%をローカルの工場に卸している。どちらにしろ B 社は数年内にキャパシティを倍に拡張する予定であり、ビジネスはうまくいっているようだ。また、ガーナ産の製品にプライドを持っており、将来的にはチョコレート、チョコレート・スプレッドやチョコレートドリンクなどを含め最終商品の取り扱いを増やしていきたいとのことである。

B 社の加工品卸先は日本を含むアジア、ヨーロッパ、サウジアラビアであり、最近では南米の会社が現在国内に卸しているバー輸入に興味を示している。加工品の内容は、商品としてのバーの他にカカオリカー、カカオバター、カカオケーキ、クーベルチュールがある。クーベルチュールはペレットで卸しており、これは日本の会社のリードにより実現したとのことである。

ガーナの場合、残留農薬や金属など工場における品質チェックの各種パラメータ設定に関し

て、ココボードとの合意が必要である。カカオ豆は、加工工場に辿り着くまでに国家基準の品質チェックを三度受けているが、工場においてもチェックはぬかりなく、検査ラボにて細菌チェックや豆の生理化学テストを行う。細菌チェックについては、他のラボにも送ってこの工場での結果が正しいかを検証しており、豆カウント、カットテスト（カットテスト内容：カビ、パープル（未発酵）、Slaty 豆（発酵不足）、虫食い、発芽、過発酵、つぶれ、石、欠片。茶色は OK。パープルは 50 粒中 5 粒まで OK。）による生理化学テストでは、CMC との契約内容と合致しているかを確認する。棄却する場合は、工場側の損害となるため、CMC の職員がテストに同席する必要がある。その他、脂肪分、水分、色、精度、明度、溶解、塩分、化学成分などのチェックも行い、脂肪分、水分に関してはオンラインで常にモニタしている。

コートジボワールの加工業者 C 社の加工品卸先はヨーロッパ、シンガポールその他アジア、ロシアである。もともとロシア資本 100% の会社で 100% ロシアに卸していたが、オーナー逝去のため最近ローカル資本の会社となった。売却手続き中のため、訪問時は（半年間）稼働していなかったが、日本の会社の訪問は延べ 4 社目とのことで日本の商社・チョコレートメーカーからの関心の高さもうかがうことができる。

コートジボワール内で訪問した別の加工業者 D 社は、コートジボワールと欧米の企業間でのジョイントベンチャーであり、輸出先はヨーロッパ、アメリカである。加工品は、カカオリカー、カカオバター、カカオケーキであり、リカーは半分、バターとケーキは 100% 輸出している。豆の調達は、特定の農業協同組合とは提携しておらず、自社の仕様を指定してマーケットから買い入れている。仮に当社がこの業者にカカオ豆を発注する場合の最小ロットを質問したところ、現在ドイツの会社からひと月に 1 コンテナの注文を受けているとの回答があった。20 フィートのコンテナにフル積載でカカオ豆 16 トンと考えると、年間 200 トン弱である。もちろんどちらのプラントにも、検査ラボがあり、また訪問したすべてのプラントについて FSSC22000 の認証済みであることから、加工における食の安全には適切なリソースがつけ込まれているようだ。

(3) 考察

カカオ豆の仕入れは、ガーナの場合、買取業者（LBC）として競争に入り込むのを避けるのであれば、政府のマーケティングカンパニー（CMC）からのみ購入可能である。その場合、CMC→LBC→農家と、生産者からかなり離れることになり、弊社がインドネシアのオペレーションで強みとしているトレーサビリティの確保が難しくなることが予想される。一方、コートジボワールの場合、Cooperative と直接契約を結ぶことが可能であるのでトレーサビリティは高く、こちらの意図した地域や農家の選択や、栽培プラクティスの普及や指導等のマネジメントがしやすいと考えられる。

カカオ豆の出口としての破碎・加工であるが、ガーナでは国営や外資などの大手に占められ、ローカル資本の小さな民間加工業者の競争力が低いという聞き取り結果がある。そこで、なぜガーナは国内での外資大手による加工を許容しているか、という疑問がわく。おそらくそれは単純にカカオ豆を輸出するよりも、国内で付加価値を付けさせたカカオ加工製品を輸出する方が、ガーナ国内における税収増を期待できるためであると考えられる。



写真 8 外資大手のプラント（コートジボワール）

表 3 の国内加工工場数に関して、ガーナの聞き取りでは「6 以上」であったことと外資大手のプラントを数軒目にしたことを鑑みると、表 4 にある A 社のような、国内キャパシティに対し 20%前後の工場が 3~4、B 社のような中小規模（10%前後）の工場が 3~4 と推定される。コートジボワールでの聞き取り結果を同じように整理すると、国内キャパシティの 25%を占めるような大規模プラントを含め 12 程度とのことであったので、こちらも外資のプラントが数軒ある他に、C 社（5%以下）のような小規模プラントと D 社のような中規模プラント（10%程度）が多く混在していると考えられる。実証項目 1 で検証したように、コートジボワールのチョコレート産業はガーナより“自由”であること、また絶対的なカカオ豆の量が多いことから、様々な規模のプラントがより多く存在すると考えられる。

3.4 実証項目 3

【販売・マーケティング戦略の構築】

(1) 検証方法、活動内容

- ✓ 現地スーパーマーケットでのサンプリング
- ✓ カカオ農家におけるチョコレート教室

(2) 結果

両国とも、圧倒的に外資のメーカーの商品が多く流通しており、ローカル産の商品取り扱いが少なかった。実証項目 2 で検証した加工プラントの外資・内資、規模の違いがよく反映されているといえる。ドリンク用のココアパウダーやチョコレート・スプレッドの商品に関しては、チョコレートよりも少しだけローカル産の割合が高かった。以下、アクラ（ガーナ）、アビジャン（コートジボワール）都市部で出回っていたチョコレート商品について、内資・外資の製品の流通量や値段を調査した結果を示す。

【ガーナの様子】



写真 9 チョコレート棚の様子

ガーナ産商品に比べ、欧米・中東のチョコレート商品が圧倒的に多く取り扱われている。例えばこの棚には、ガーナ産商品がない。商品内訳は、上段から以下の通りである。

- New Look (Beacon, 南アフリカ)
- Yonkers (IFFCO, アラブ首長国連邦)
- Time Out (Cadbury Ireland, アイルランド)
- Break SUPA (IFFCO, アラブ首長国連邦)
- Snickers (Mars, アメリカ)
- Bounty (Mars, アメリカ)
- Mars (Mars, アメリカ)
- m&m's (Mars, アメリカ)



写真 10 ガーナ産商品がない棚

右の写真の内、上から 2 段目のものが国営 GoldenTree (CPC)の商品である。それ以外は上段の MILO (Nestlé, オーストラリア)、中段の Twix (Mars, アメリカ)とその他先ほどの棚で見たメーカーの商品が並んでいる。GoldenTree の商品は、その他のものに比べ 1.5~2 ガーナセディ (50 円) ほど安い値段がつけられている。



写真 11 ガーナ産商品のある棚

こちらの棚は南アフリカ製品棚であるようだ。上段から以下の通り。

- tumbles (Cadbury South Africa, 南アフリカ)
- Dairy Milk (Cadbury South Africa, 南アフリカ)
- Fav'rites (Beacon, 南アフリカ)
- Toffchoc Original/Collection (Beacon, 南アフリカ)
- BARONE (Nestlé South Africa, 南アフリカ)



写真 12 ガーナ産商品のない棚その 2



写真 13 チョコレート飲料の棚

チョコレート飲料（ココアパウダー）に関してはご覧の通り、MILO (Nestlé, オーストラリア)の量が圧倒的であつ値段も一番安い。写真 5 右側の商品内訳は上段から以下の通り。

- Enrista Hot/White Chocolate (Naturefoods South Africa, 南アフリカ)
- COWBELL (Promasidor, 南アフリカ)
- Hot Chocolate (Nestlé, オーストラリア)
- Royale (GoldenTree, ガーナ) *この写真ではこの商品がセール中である。
- Horlicks (GlaxoSmithKline, イギリス)
- Red Bicycle (不明, おそらく南アフリカ)
- ANTIGUA (不明, おそらく南アフリカ)
- Top Choco (Top Choco, ガーナ)

内容量にもよるが、ガーナ産の商品の次に、南アフリカのものが安い。商品がココアパウダーになると大手だけではなく、耳にしたことがない、もしくはホームページもないような企業の商品も陳列されていた。

チョコレート・スプレッドは、国産のものが内容量も多くかつ安い。この写真の中では、おそらく少量で値段が安かった売り切れの1段目、2段目 nutella（イタリア）、3段目 Red Bicycle Chocolate Hazelnut Duo Spread（おそらく南アフリカ）以下は国産で2種類あった。国内ブランドは、アクラ近郊の港、テマ（ガーナのカカオ豆・カカオ製品は、政府のココアマーケティングカンパニー(CMC)を通して、テマ(Tema)、タコラディ(Takoradi)、クマシ(Kumasi、内陸)の三つの港からのみ輸出される)にプラントのある Top Choco と国営 GoldenTree（同じくテマ）であった。



写真 14 チョコレート・スプレッドの棚

【コートジボワールの様子】

コートジボワールのモールには、レバノンの高級チョコレート屋が入っていたり、地元の高級チョコレート屋がその近くにあつたりと、高級チョコのマーケットがあるようだ。



写真 15 La Maison du Chocolat



写真 16 Patchi

表 5 コートジボワール・主要チョコレート製品一覧

写真	用途	品名	内容量 (グラム)	現地通貨 CFAF	日本円 換算	グラム 単価	原材料	製造会社名	製造国
	チョコレート・ スパレット	Choco Max 170g	170	750	¥133	¥0.78	砂糖 植物油 低脂肪ココアパウダー レシチン (大豆由来) 香料	Professional Food Industry	コート ジボワール
		Choco Max 350g	350	1,350	¥239	¥0.68			
		Choco Max 700g	700	2,600	¥460	¥0.66			
		Choco Max 1400g	1400	4,650	¥823	¥0.59			
	チョコレート・ スパレット	Cemoi Chocolate 90g	90	375	¥66	¥0.74	N/A	Cemoi Chocolate	コート ジボワール
		Cemoi Chocolate 250g	250	1,200	¥212	¥0.85			
		Cemoi Chocolate 500g	500	1,990	¥352	¥0.70			
	チョコレート・ スパレット	Pate a Tartiner 250g	250	600	¥106	¥0.42	パーム 砂糖 カカオ ピーナッツ レシチン	Professional Food Industry	コート ジボワール
		Pate a Tartiner 500g	500	1,400	¥248	¥0.50			
	カシューナッツ・ チョコスパレット	Tafissa 80g	80	550	¥97	¥1.22	カシューナッツ 植物油 砂糖 カカオ パオパフパウダー	Cacao Tafissa	コート ジボワール
	チョコレート・ スパレット	Karelea 400g	400	5,500	¥974	¥2.43	N/A	Karelea	フランス
	ヘーゼルナッツ・ チョコスパレット	Nutmak 400g	400	1,850	¥327	¥0.82	N/A	Nutmak srl	イタリア

	ココア・ドリンク (ホットココア)	Cacao Intense 35% 200g	200	1,100	¥195	¥0.97	ココアパウダー	Cacao Tafissa	コート ジボワール
		Cacao Intense 70% 200g	200	1,600	¥283	¥1.42			
		Cacao Intense 100% 200g	200	2,100	¥372	¥1.86			
	ココア・ドリンク (ホットココア)	Chocoquik 250g	250	1,100	¥195	¥0.78	N/A	Professional Food Industry	コート ジボワール
		Chocoquik 400g	400	1,850	¥327	¥0.82			
	ココア・ドリンク (ホットココア)	Nestle dessert 250g	250	3,650	¥646	¥2.58	ココアパウダー	Nestle France	フランス
	ココア・ドリンク (ホットココア)	Pttits granules cacaotes 400g	400	2,550	¥451	¥1.13	N/A	Casino	フランス
	板チョコ	AMIGO 40g	40	200	¥35	¥0.89	カカオマス、砂糖 レシチン、香料	Professional Food Industry	コート ジボワール
		AMIGO Orange 40g	40	200	¥35	¥0.89	カカオマス、カカオバター、 砂糖、乳製品、レシチン、 香料		
		AMIGO Milk Coconuts 40g	40	200	¥35	¥0.89	カカオマス、カカオバター、 砂糖、乳製品、ココナツ、 レシチン、香料		
		AMIGO 100g 各種類	100	700	¥124	¥1.24	カカオマス、砂糖 レシチン、香料		
	板チョコ (海外ブランド製造品) AMIGO 以外、棚に並べ られている板 チョコはほぼ 海外製品	海外製品各種 内容量 100g が 主	100	1200~ 3500	¥212 ~620	¥2.12 ~6.2			

(3) 考察

ガーナでは GoldenTree が「一種のモノポリー」と言われていたが、市場調査を通してそれが確認された。ガーナでもコートジボワールでも、チョコレートは概して外資大手メーカーの商品が占めており、それらは輸入品ゆえに輸送費がかかり、かつ関税の影響もあるのか、国内産品と比べると高価である。

ガーナにおいてはココアパウダーやスプレッドについては、ローカル企業の商品が GoldenTree と共に並び、こちらはマーケットが開かれていることが確認された。また、訪れたスーパーマーケットは首都アクラにあったため、比較的近いテマのもの(GoldenTree の商品)を扱っていたが、別の都市では(多くはないが)異なる国内ブランドを扱っている可能性もゼロではない。

いずれにせよ日本に輸入するのであれば、政府のココアマーケティングカンパニー (CMC) と契約して豆を購入するか、政府に買付け業者 (LBC) として認可される必要がある。

コートジボワールではスーパーマーケットの商品を詳細に調査しグラムあたりの単価を算出したところ、下記図 1 にあるように、外資の商品の単価が高い(濃い緑「アイボリアン」がコートジボワール産)。

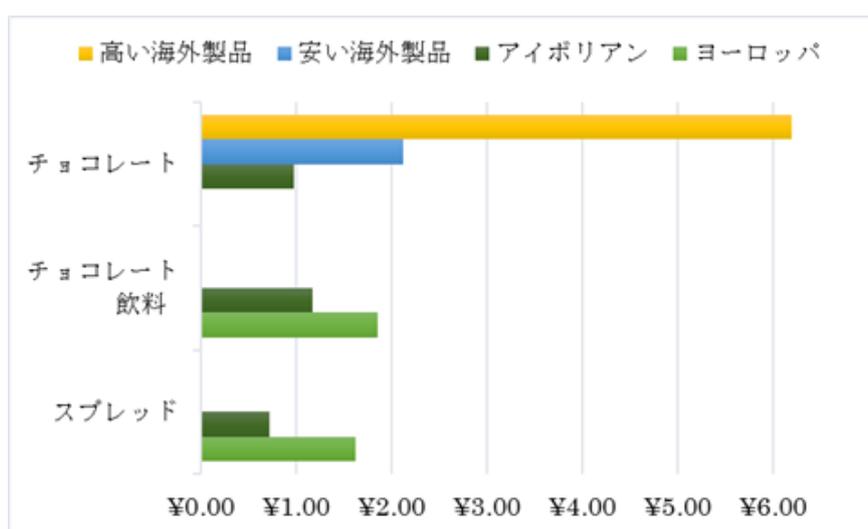


図 1 グラム単価の値段平均比較

日本の消費者としては、安いものが外国から流入してきて価格競争が激しくなるという感覚があるが、途上国、特に原料輸出国の場合それとはまるで逆である。やはり、贅沢品としてみなされ国内需要がそれほど高くないことも一因なのであろうか。しかし、スーパーマーケットの向かいあっている棚一列弱を占める程度の規模で商品が置かれ、バラエティもかなり多いところから見ると、少なくとも都市部においてはチョコレートを買う層が一定程度存在するのだろう。その需要に対し、外資の商品が圧倒的に多いということは国産の供給が足りていないとも言える。もしくは、国内商品の品質が低い(とみなされている)のであれば、技術移転や品質向上によって国内でも美味しいチョコレートを生産できると示すことが大切である。

ココアパウダーやスプレッドのローカル産商品がチョコレートよりも少し多い割合に関して考察すると、チョコレートが純粋に「菓子」として贅沢品であるのに対し、ココアパウダーやチョコレート・スプレッドは食事の一部として摂取されるため消費が多いのかもしれない。

アイボリアン・カカオを日本へ輸入するのであれば、ストレートに国内プラントと契約を結ぶと早そうだ。実証項目 2 で聞き取りをしたように、少量でも輸出に対応してくれる業者もある。少量から仕入を始め、日本でのマーケット受容性調査の実証ができるところが中小ベンチャーである当社の強みでもある。コートジボワールのブランドでオーガニックの高級チョコレートを作る、高品質なチョコレートの現地生産、日本メーカー向けに大量輸出などの戦略が考えられる。

また、第二回のコートジボワール渡航でカカオ生産が盛んなダロア市を視察した際、地元のカカオ農家の子どもたちにチョコレート教室を開く機会を得た。親がカカオを栽培しているにもかかわらず、一度もチョコレートを食べたことがなかった彼らにとって初めて目にするカカオ豆の加工工程の様子、香りや味は感動の連続だったように思われた。このように、高い付加価値のつく作物を生産しているカカオ農家にも、収入の他にやりがいや感動を通して貢献するモデルをつくりたい。



写真 17 ダロアでのチョコレート教室の様子（1）



写真 18 ダロアでのチョコレート教室の様子（2）



写真 19 ダロアでのチョコレート教室の様子（3）

3.5 実証項目 4

【活動対象国の絞り込み（BP の選定）】

(1) 検証方法、活動内容

- ✓ 政府機関への訪問: ガーナ・ココボード (COCOBOD)、カフェ・カカオ評議会 (Le Conseil du Café-Cacao)
- ✓ コートジボワールの政府系農業研究機関への訪問 (Centre National de Recherche Agronomique, CNRA)

(2) 結果

実証項目 1 の考察で述べたように、ガーナは完成されたスキームでココボードの強い主導のもとバリューチェーンが動いていることを踏まえると、社社の入り込む余地やビジネスチャンスはそれに係るコストと比べるとそこまで大きくない。これは第 1 回のガーナ・コートジボワール渡航中に徐々に体感として分かってきたことであり、ガーナ視察終了後は自ずとコートジボワールへ関心が高まった。

上記を踏まえ、またコートジボワールでの調査が終盤に近付き、ビジネスチャンスと現地への貢献の筋書きが見えたところでタイミング良く政府機関のカフェ・カカオ評議会を訪問する機会を得た。コートジボワールのポテンシャルは実証項目 1 に記載したように、「品質向上の機会」と「オーガニックカカオの輸出」である。そこで、日本向けのオーガニックカカオの輸出によるアイボリアン（コートジボワール産の）・カカオ豆のプロモーションを提案したところ、ポジティブな反応を得た。可能性を探る中で、以下のような論点が挙げられた。

まず、どのように 100%オーガニックであることを保証するのかという点と、インセンティブがそこまで高くないという懸念である。これに対し、オプションとして 2 つ挙げた。

オプション 1) カフェ・カカオ評議会がオーガニックカカオ地域を定め、その中では 100%オーガニック栽培を行う。これをするとなトレーサビリティの確保が容易。

オプション 2) カカオ豆の通常買い取り価格に 15~20%のプレミアムでインセンティブを与える。しかしこの場合、モニタリングが必要であるためカフェ・カカオ評議会が再度検査する必要がある。

これに対し、カフェ・カカオ評議会から以下のような回答があった。

オプション 1) 農家はそれぞれプライベートであるため、カフェ・カカオ評議会がコントロールするのは難しい。

オプション 2) これは農業協同組合 (Cooperative) ごとにパートナーシップを結んで実現することが可能である。生産量チェックや価格チェックのモニタリングは Cooperative が現在使用しているレシートで可能である。いかにコミュニケーションをとって、コストパフォーマンスなど、インセンティブを与えるかが重要である。

化学肥料と有機肥料のコストパフォーマンスに関しては、単純比較は難しいためそれについて説明、また、当社が有機肥料生産の指導をしていることも説明した。今回の提案の実現性について、小規模のプロジェクトであれば Dari K 単体で、大規模であれば出資や借入、クラウドファンディングや政府系補助金の活用など資金調達を含めたストラクチャリングの可能性を示唆した。

以上の議論の他に、面談の内容からニーズが聞き取れた。それは、生産が世界一であることを資産として日本へのプロモーションをしたいこと、また「供給過多の状態」を避け、コートジボワール国内で自国産チョコレートの製造・流通促進を図りたいということである。コートジボワールの加工能力は最大 700,000 トン/年（これらの数字には実証項目 2 で示したものと間に誤差がある）だが、稼働しているのは 550,000 トン/年である。2020 年までに 850,000 トンのキャパシティまで拡張することを目指している。アイボリアン・カカオは数年前から品質が劇的に向上し、バリューチェーンも整備されているという内容は、いろいろな場所で聞いた。現に、農薬なしでもかなり高い生産性がある。これらの資産をうまく利用・プロモーションしたいという想いを抱えているようであった。

Dari K としては輸出事業の他に、FOODEX へのコートジボワール企業の出展サポート (Dari K はインドネシア政府に対し同じようなサポートを行ってきた) やコートジボワールのカカオ使用のチョコレートで新ブランドを立ち上げるといったプロモーションの可能性もあることを示した。



写真 20 カフェ・カカオ評議会 (Le Conseil du Café-Cacao) にて

(3) 考察

ビジネスパートナーとしては、以上のような議論を交わしたカフェ・カカオ評議会が適切であると考えられる。政府系の独立農業研究機関 (CNRA) も、カカオに関して様々な研究や農家指導をしているため、こちらとは良い協力関係を築くのがよい。アイボリアン・オーガニックカカオをブ

ランド化しプロモーションすること、またその豆の輸出や、ひいては国内生産実現するためのパートナーには、Cooperative を通して品質、量、価格をモニタリングし、国の産業としてのカカオを統括しているカフェ・カカオ評議会の方が適任である。彼らの方が当社と組して成果を目指すことに興味・関心が高く、また彼らにとってもベネフィットが多いと考える。

3.6 実証項目 5

【現地法人設立にかかる課題抽出/解決策の構築】

(1) 検証方法、活動内容

- ✓ 文献等調査（出典：JETRO ほか）
- ✓ 輸出入関税調査（出典：税関、JETRO ほか）
- ✓ 政府機関カフェ・カカオ評議会（Le Conseil du Café-Cacao）への訪問

(2) 結果

Dari K のこれまでの経験から、現地のビジネスパートナーとどんなに関係を深めて事業の合意を形成しても、一つの事業を成功に導くには現地に人を張り付け、細かなモニタリングと丁寧な指導をすることが重要であると痛感している。それには、現地法人設立も視野にいたした準備を行っていかなければならない。ここでは、コートジボワールでアイボリアン・オーガニックカカオ輸出のための現地法人設立について検証した。以下、コートジボワールでの現地法人設立に関する大枠のルール、特筆すべき部分を特筆した。また、今後の貿易業務に関わるため、関税についても調べた。

<金融規制>

- ・ 価格が 1000 万 CFA フランを超える輸出は公認仲介事業者（西アフリカ諸国中央銀行、公認銀行、郵便局、公認両替所）への手形支払場所指定を行う必要がある

<土地>

- ・ 村落地域の所有者となることが認められているのは、国家、共同体、コートジボワール国民であり、管轄は農業・動物資源担当省

<商事会社に関する規則は「商事会社および営利団体の規制に関する統一法」にて規定>

- ・ 外資 100%での現地法人設立は可能であるが、政府によってコートジボワール資本の参加が実施される場合もある。
- ・ 個人（一人）企業は株式会社もしくは有限会社で設立可能、それ以外の形態の場合、2人以上必要
- ・ 資本金は株式会社の場合、1000 万 CFA フラン（約 200 万円）以上
- ・ 会社設立時、社会保障公庫（CNPS）に届出・雇用者番号を取得する義務、税務署にて納税登録、労働監督局にて事業届出の義務がある
- ・ 輸出入取引のためには、商業省発行の輸出入番号取得、一年ごとの更新が必要
- ・ 賃金労働者の雇い入れは自由。外国人を雇う場合は、ビザ取得のための手続きが必要

<内国税>

- ・ 商業利益税（BIC）：法人税 25%
- ・ 付加価値税（VAT）：18% *属地主義における物品の引き渡しなので国内の取引とみなされる。

輸出業務に関しては還付あり

<投資優遇措置>

- ・ 政府が優先すべき投資と指定した場合、民間企業と特別な協定を結ぶこともある
- ・ 投資ゾーンが定められており、中小企業の場合、Aゾーン（アビジャン地区）は7年、Bゾーン（人口6万人以上の地区）は11年、Cゾーン（人口6万人未満の地区および経済特区）は15年の優遇措置期間がある
- ・ 中小企業による投資の最高額は2億CFAフラン（約4,000万円）、最低額は7,000万CFAフラン（約1,400万円）である
- ・ 優遇措置恩恵の内容はゾーンによって異なるが、法人税や営業税の免除、事業主負担の個人所得税の一部免除など

次に、カカオ製品に関する関税を調べた。これは現地法人運営に間接的に影響する。関税率を鑑みて、輸入する商品と量を戦略的に練る必要がある。

コートジボワールから輸出される一部輸出品（木材、コーヒー、カカオ、コーラの実、カシューナッツ）について単一搬出税（Droit Unique de Sortie）がかかる。

- ・ カカオ豆 14.6% (HS Code1801.00)
- ・ カカオケーキ 14.6% (HS Code1802.00)
- ・ カカオマス 14.6% (HS Code1803.10)
- ・ カカオバター 14.6% (HS code1804.00)
- ・ ココア（無糖） 14.6% (HS code1805.00)
- ・ ココア（含砂糖） 14.6% (HS code1806.10)
- ・ クーベルチュール 6.95% (HS Code1806.20.00.30)
- ・ チョコレート（バー、タブレット、スティック） 14.6% (HS Code1806.32)

また、日本とは一般特惠関税制度（Generalized Scheme of Preferences, GSP）を締結しており、コートジボワール産カカオ製品に対する日本における輸入関税は以下の通り。

- ・ カカオ豆 0% (HS Code1801.00)
- ・ カカオマス 3.5% (HS Code1803.10)
- ・ カカオバター 0% (HS code1804.00)
- ・ ココア（無糖） 10.5% (HS code1805.00)
- ・ ココア（含砂糖） 29.8% (HS code1806.10.100)
- ・ クーベルチュールなどカカオ製品 10.0% (HS Code1806.90.100)

(3) 考察

歴史的な流れもあり欧州の企業が多く進出している中で、外資として現地法人を設立するハードルはそこまで高くないように思える。もし、Dari Kの原料調達地として農村部に入っていくのであれば、投資ゾーンによる優遇措置が期待できるかもしれない点は魅力である。しかし進出の課題は現地のインフラや投資環境といった外的要件だけでなく、当社内のリソースにもある。10人以下の中小企業で、日本国内事業を主な収益源としてオペレーションをする中、現地張り付きでマネジメ

ントができる人員を割くのはかなり難しい。とはいえ、必ずしも京都の本社から派遣しなければならないわけではなく、Dari K の理念や方法に共感し信頼できる人物（パートナー）と巡り合うことができれば、そのような人材を採用するのは可能性として多いにある。リクルートの方法としては、本案件調査を進める中で出会った人や信頼できる人の伝手を使う、これまでの Dari K のネットワークを使うなどが挙げられる。

3.7 実証項目 6

【バイオマス資源利用の可能性調査】

(1) 検証方法、活動内容

- ✓ 文献等調査（出典：JETRO ほか）
- ✓ 輸出入関税調査（出典：税関、JETRO）
- ✓ 政府機関カフェ・カカオ評議会（Le Conseil du Café-Cacao）への訪問

(2) 結果

バイオマスに関しては、どのステークホルダーも大きな取り組みをしていると言えそうなころはなかった。強いて言えば、コートジボワールの政府系独立研究機関 CNRA では、カカオの殻（カカオポッド）から堆肥を作る研究もしているとのことであった。また、実際に訪問できてはいないが、ガーナの政府系研究機関 CRIG は棄却された豆、病気の豆、カカオポッド、豆の皮に関して、再利用方法を研究しているようだ。

加工工場での聞き取りは、カカオ豆の皮に関する回答を得た。ロースト前にむかれる豆の皮は、工場・ボイラーの燃料やコンポスト、低価で売却、もしくは無料譲渡など再利用されているようであった。ちなみに、豆の皮を買い取った人たち（農家）はそれを使って石鹼を作るようだ。

カカオ農家では、ハーベスト後のカカオポッドは農園内の地面に無造作に放り出している状態であった。殻は徐々に黒くなって分解され、結果的に土の状態は良くなっているのであろうが、意図的な利用かどうかは明らかでない。



写真 21 無造作に放ってあるカカオポッド

(3) 考察

カカオポッドを利用したバイオガスに関する話をしたところ、「聞いたことがある」程度の反応であったが、拒絶反応があるわけでもなかった。具体的な提案をこちらから持ち掛ければフィージブルな形への議論を経て実証が可能になるかもしれない。今後、農村部にて、エネルギーについての聞き取りなど提案に向けて進める。再利用に関して価値を見せながら、啓蒙・技術導入をしていきたい。

また、病気や虫を防ぐために、カカオポッドをビニールで包む栽培法もあるが、例えばカカオから出る廃棄物からバイオディグレダブル（生分解可能）な袋を作るというプロジェクトなども興味深い。バイオディグレダブルでかつ抽出できる素材がカカオにあれば素材から袋を作る、というような会社の技術を使って可能かもしれない。

第4章 現地への寄与

4.1 事業実施前と実施後の変化（今後の可能性）

	事業実施前	事業実施後（今後の可能性）
技術移転： 発酵	農園内発酵所の様子を視察したところあまり良くない環境であった。どのような状態が「良い」発酵環境か知識が普及していない。	品質の高い発酵ができる「良い」状態の発酵環境を理解し、整えることができる。
技術移転： 乾燥	農家が Cooperative に豆を持ち込んだ際、品質基準の水分量をパスしなければその場で乾燥させるなど品質が担保できない状況がある。	現在の乾燥・再乾燥方法がどのように品質を下げる可能性があるか理解し、適切な環境を整えることができる。
オーガニック カカオ栽培	施肥する金銭的余裕がないゆえにオーガニック栽培になっていた。お金があれば化学肥料や殺虫剤を買う。	オーガニック栽培とは何かを理解し、実践できる。その付加価値の高さも理解し、出荷する豆にプライドを持つ。
カカオ農家 収入	麻袋1袋 (62.5kg) 1,000 CFA フラン 土地 5ha で年間 1.4 トン とすると 224 袋 $1000 * 5 * 224 = 1,120,000$ フラン $\approx 1,866$ 米ドル	オーガニック豆に対し、買取価格に 15~20% のプレミアムを付した場合、 麻袋1袋 (62.5kg) 1,150~1,200 CFA フラン 土地 5ha で年間 1.4 トン とすると 224 袋 $1,200 * 5 * 224 = 1,344,000$ フラン $\approx 2,240$ 米ドル ⇒年間+300 ドルの収入増加
エンパワ メント	最終商品の味や消費者の顔を知らない。自分たちの生み出している価値を認識できていない。	自分で生産したカカオ豆を使用し、自らチョコレートを製造し試食する。 Dari K のスタディツアーで生産者に最終消費者を引き合わせるにより、消費者の喜

		ぶ顔を知る。生産者の仕事のやりがいやプライドを高め、精神的な充足につながる。
--	--	--

4.2 現地（コートジボワール）への寄与（今後の可能性）

まず、「カカオ品質の向上」を目指す。肥沃な大地に恵まれ、見たことがないほどたわわに木に実っていたカカオの生産性は目を見張るものがあるものの、視察した農家では発酵に使う器具（木箱や乾燥台など）が整備されていなかった。カカオ豆の量は申し分ないのに、質が上がらないという現状は非常に残念である。これまでのインドネシアでの発酵指導、また独自の発酵環境実証やフレーバー開発の経験を活かし、農家へ技術を移転することで「良い」発酵プラクティスを理解してもらい、その作り方も指導したい。



写真 22 たわわになるカカオの実（コートジボワール）

また乾燥についても似たような状況であり、例えば、外資と契約し UTZ 認証を受けた豆を出荷するのに別々に分けて倉庫に持って行ったものの、水分量が多く倉庫前で干し直しをした場合、通常の認証以外の豆と混ざってしまうことや、乾燥台を使用せず地面に干すため石や砂が混入し品質が下がってしまうなどのリスクがある。そういった品質に対するリスクを理解してもらうこと、またより良い乾燥方法の導入などを進めていきたい。



写真 23 Cooperative の倉庫。普通の豆（左）・UTZ 認証用の豆（右）の倉庫が分かれている（コートジボワール）

次に「アイボリアン・オーガニックカカオ栽培」であるが、これはまず現状の施肥をする金銭的余裕がないことに起因する「予期しない」オーガニックがいかに価値の高いもので、意図してそうすべきだということを理解してもらう必要がある。Cooperative と契約を結んで進める場合、農家数は150～300と規模によっても異なるがかなり大きいため、「Cooperative 内の同じ地域のカカオ農家」など、最初は対象を絞って実証する。オーガニックカカオにはプレミアムを付すことができるので、農家にとっては収入増加にもつながり、自分が価値の高いものを生産しているという自信もつくのではないだろうか。また、Dari K ではインドネシアでのスタディツアーを開催することによって最終消費者を生産者に引き合わせた。すると、カカオ農家は自分たちの生産しているカカオ豆がどんな人々に消費され喜ばれているかということを理解し、プライドややりがいにつながったという現象が見られた。このことから、コートジボワールは少し遠いが、消費者と生産者がお互い顔の見える消費スタイルを作る手伝いを Dari K ができればと思う。また、これも重要であるが、カカオ豆を生産していても、チョコレート普段おやつとして食べられる人は農家にはほとんどいない。チョコレート教室を開催し、農家の人々に自分たちが生産している豆から作るチョコレートの美味しさを知ってもらいたい。

以下、参考までに、カカオ農家の収入について調査で得た数値とインターネットで公表されているマクロデータを比較した結果を示す。

表 6 マクロデータからみたココア農家収入とその他指標との比較

2016年8月時点 3.9 ガーナセディ=米ドル 600 セーファーフラン=米ドル		ガーナ	コートジボワール	出典・ 計算式
A	GDP (2015)	378.6 億米ドル	317.5 億米ドル	世界銀行
B	人口 (2015)	2,741 万人	2,270 万人	世界銀行
C	一人あたり GDP (2015)	1,380 米ドル	1,400 米ドル	= A/B
D	カカオ農家数	720,000	800,000	JETRO 資料
E	人口における カカオ農家の割合 (%)	3%	4%	= D/B
F	カカオ農家 GDP	11.358 億米ドル	12.7 億米ドル	= A*E
G	カカオ生産量 (2014-2015 推定)	740,000 トン	1,796,000 トン	世界銀行
H	1 トンあたりの カカオ農家の収入	1,535 米ドル	707 米ドル	= F/G
J	1 トンあたりの ICCO (国際カカオ機関) 価格	2,850 米ドル		ICCO
K	ICCO 価格に対する 農家カカオ価格の割合	54%	24.8% *数値が低すぎるため、 農家数の数え方が 異なると考えられる	= H/J
L	1 トンあたりの ファームゲート価格	6.8 セディ (1.74\$)/kg 1,740 米ドル	1,000 CFA フラン (1.67\$)/kg 1,670 米ドル	聞き取り
M	事業実施後	N/A	1,150~1,200 CFA フラン 1,900~2,000 米ドル	15~20%のプレミアム付与の場合

上記表 6 の H、L、M 行がいろいろな方法で計算した 1 トンあたりのカカオ農家の収入である。また、C 行がマクロデータから割り出した一人あたり GDP である。M 行の Dari K 事業実施のシナリオにおいて、一番収入が多い。

表 7 カカオ生産と生産性、収入の比較

	ガーナ モデル農家	コート ジボワール モデル農家 1	コート ジボワール モデル農家 2	出典・ 計算式	
A	ヘクタール あたりの生産性 (実測値)	1.2~1.4 トン	N/A	1.4 トン	聞き取り
B	ヘクタール あたりの収入	1,740*1.2 トン = 2,088 米ドル	1,670*1.5 トン = 2,505 米ドル	1,670*1.4 トン = 2,338 米ドル	= 前表 L*A
C	土地面積	4.1ha	15ha <small>*15ヘクタールすべてを 作付けしているとは考え にくいので仮に 8ha とす る</small>	5ha	聞き取り
D	カカオ農家 一人あたり年間収入 <small>*一家にそれぞれ 4 人 (ガーナ)、6 人 (コート ジボワール) を想定</small>	2,088*4.1ha = 8,560 米ドル 8,560/4 人 = 2,140 米ドル	2,505 *8ha = 20,040 米ドル 20,040/6 人 = 3,340 米ドル	2,338 *5ha = 11,690 米ドル 11,690/6 人 = 1,948 米ドル	= B*C/ 家族内人数
E	一人あたり GDP と カカオ農家収入の比較	2,140/1,380 = 155%	3,340/1,400 = 238%	1,948/1,400 = 139%	= D/ 前表 C
収穫 頻度	メインクropp期 (10月-3月)	2~3 週間 (最大 2~3 日)	2~3 週間	N/A	聞き取り
	ライトクropp期 (4月-9月)	2~3 週間	4 週間	N/A	聞き取り

農家の聞き取り結果から予測されるカカオ農家の一人当たりの年間収入を前表 6 の C 行一人あたり GDP と比較してみた。表 7 の E 行はどれも、100%以上、つまり国の平均的な収入より多く、カカオ栽培は収入源として比較的優れていると判断ができる。もちろん、ガーナはモデル農園であったため、貧しい農村部ではどうかと疑問がわく一方で、コートジボワールでは苗以外のインプット費用、また広大な農園は人を雇って管理しているためコストも大きいため、収入絶対額での比較はあまり意味をなさず、支出を加味した純所得で比較しなければならない。とはいえ、収入の絶対額が確保されている現状はポジティブであり、今後さらに各農家の家計支出を加味した所得構造も明らかにしていきたい。

また、以下に表 7 を国別理論値としたものを示す。対象平準化されるが、考察内容は先ほどと同じだ。

表 8 表 7 の国別理論値

		ガーナ	コートジボワール	出典・ 計算式
A	ヘクタール あたりの生産性 (理論値)	1 トン	1.5 トン	聞き取り
B	ヘクタール あたりの収入	1,740*1 トン = 1,740 米ドル	1,670 *1.5 トン = 2,505 米ドル	= 前表 L*A
C	カカオ農家の 土地面積平均	4ha	3~4ha	
D	カカオ農家 一人あたり年間収入	1,740*4ha = 6,960 米ドル 6,960/4 人 = 1,740 米ドル	2,505*4ha = 10,020 米ドル 10,020/6 人 = 1,670 米ドル	= B*C/ 家族内人数
E	一人あたり GDP と カカオ農家収入の比較	1,740/1,380 = 126%	1,670/1,400 = 119%	= D/前表 C

第 5 章 今後の事業展開と課題

5.1 今後の事業展開

(1) 現地における活動

少量から始める形で、コートジボワール国内のカカオ加工工場からカカオ豆や半製品であるカカオマスを購入し、日本にアイボリアン・カカオを輸入していく選択肢がある。またカカオ豆の調達に関しては、各農家が所属する Cooperative と契約、対象農家を絞って上述の品質向上指導・栽培指導を行い、徐々に対象農家数を増やしていく。一方マーケットとして販路を確実に押さえるため、日本での大手チョコレートメーカーや菓子材料卸商社との商談を進める。軌道に乗りそうであれば、現地法人設立の準備を進める。実証項目 4 で述べたが、現地に滞在し農家や加工業者、政府との折衝、ロジ手配などマネジメントができる人物をリクルートできるかどうか肝である。また、輸入は日本だけに限らず、アフリカ諸国にも販路を開拓したい。

(2) 日本国内での活動

Dari K はその名も豆もインドネシア関連のブランドであるため、コートジボワールのチョコレートを当社で売るのであれば別のブランドを立ち上げたい。当社だけでは捌く量に限りがあるので、費用を抑えるためにも、豆業者として国内大手に卸していくのが現実的であり、国内販路の商談や契約を進める。バイオマスに関しては、国内でも調査を続けていき、どのようなスキームがビジネスとして成り立ち、また現地への貢献度が高いかを精査できればそちらのプロジェクトも始める。

5.2 今後の課題

今後ここまで描いてきたモデルやスキームをいかにプッシュして実現させていくかがキーである。政府との MOU 締結やその他協力の取り付け、また Cooperative との契約や現地人員確保が目下の課題である。合意があれば、枠組み文書が整うことを待たずに、農家への指導は初めて良いとも考える。特に栽培指導に関しては一朝一夕に成果が出るものではないため、実現可能と判断でき次第、早く指導を始めたいと考えている。いずれにしても、本調査ではコートジボワール及びガーナにおけるカカオ産業の大まかな理解が可能になったものの、それを踏まえた進出スキームの詳細な構築並びにそれを実行する人的・金銭的リソースの確保が喫緊の課題であり、実現に向けた準備を進めていきたい。

以上