

2. 事業の概要と成果	
(1) 上位目標の達成度	(上位目標) バオバブ関連商品の製造販売ビジネスをモデルとして、対象グループに対して必要な知識・技術を提供し、グループの組織運営能力を高め、継続的に安定した収入を得ることを可能にする。 バオバブ事業を持続可能な事業へと発展させるための支援を展開し、主に製造技術（衛生管理等を含む）の向上と、マラウイ国内における市場開拓の支援を実施した。 本年度事業成果として、バオバブ事業におけるバリューチェーンの基盤が整い、原材料供給組合から製造販売組合に対して、合計で約 5.6 トンのバオバブ種と、約 1 トンのバオバブパウダーが販売された。また、製造販売組合においても、バオバブオイルの製造技術、衛生管理体制が大きく向上したことで、顧客からのクレームがほぼなくなるという成果があった。 市場開拓については、2 年次、製造販売組合において新規顧客の獲得目標 25 件に対して 30 件を達成し、個人消費者に対する売り上げも伸びてきている。その成果として、バオバブ商品の全組合の合計収益金額が前年度に比べて 38%増加し、約 10,112,811MWK（約 154 万円）を獲得した。
(2) 事業内容	ア) バオバブ関連製品等生産物の製造品質改善 当初の計画以上に実施できた。事業開始当初は不良品が市場に出回るなどの問題が発生していたが、商品の品質向上のために実施した 5S 改善研修、政府と連携しての衛生安全管理研修などによってセオリーを学び、実務的な部分では製造マニュアルの作成に加えて、LOT 管理システムと出荷前の官能チェックを導入し、月 1 回以上の実施確認において、商品の品質は格段に向上し、不良品の発生、顧客からのクレームはほぼなくなった。 また、今年次開始当初は、供与した搾油機における特定パーツの故障が散見されたが、原因を解明し、対応策として、専門技師を招いてのメンテナンス研修を実施した。オイルの原材料となる種が堅く、搾油機に負担をかけていたことから、新たに種の粉碎機を導入したことで、搾油機の不具合は一切なくなった。また、事業の前半と後半の 2 回で実施した成分検査の数値結果で見ても改善が確認され、バオバブ商品の品質が大幅に向上した。 イ) マラウイ国内における販路開拓 当初の計画以上に実施できた。2 ヶ月間にわたり専門家 2 名を雇用し、Lilongwe と Blantyre の両市においてマーケティング実習を実施した。実習はそれぞれ 11 日間の日程で実施され、Maluso Cooperative Union（以下、Maluso）と Home Oils Cooperative（以下、Home Oils）が、美容院やスパ、薬局、レストランなど合計 429 店舗を訪問し、バオバブ商品の PR 活動を展開したことで、新規取引先の獲得に大きく寄与した。また、現地語での広報媒体の作成や、マラウイ国内でよく利用されている facebook や Whatsapp 内のビジネス（コマーシャル）コミュニティグループなどのソーシャルメディアを活用しての商品の紹介や広報、都市部ショッピングセンターでのブース出展や International Trade Fair への参加なども全て計画通りに実施し、新規消費者の獲得に寄与した。 ウ) バオバブ関連商品の製造ネットワークの構築 計画通りに実施できた。本年度、原材料供給組合である Zokoma Cooperative（以下、Zokoma）と Wokha Cooperative（以下、Wokha）から合計で 993kg のバオバブパウダー、5,665kg のバオバブ種が製造販売担当である Maluso と Home Oils に販売された。なお、上記の数字には組合（員）からだけでなく、その近隣住民から収集した原材料も含まれており、今回の事業をきっかけに新たに組合に加入する住民が現れるなどの副次的効果も得られた。また、Madisi Cooperative（以下、Madisi）と Wokha では、組合内での軋轢発生による組合活動の停滞によって、一

時、原材料の供給に支障が出るという問題が発生したが、構築されたネットワークにより、Zokoma がその分をカバーして供給するという実績を作れたことで、今後、同様の問題が発生した場合にも対応ができることが確認できた。

エ) 前年度に作成したビジネスプランのモニタリングと、次年度に向けたより高度なレベルでのビジネスプランの作成

組合活動のモニタリングについては予定通り、月 1 回のペースで実施した。先述の通り、Madisi と Wokha においては、組合内での軋轢発生により組合活動が一時停滞するという事態が発生し、当団体も問題解決、活動再開に向けたフォローを展開した。Madisi では、2018 年 6 月から組合活動が停止し、事業終了時（2019 年 2 月）まで、組合の活動再開には至らなかった。Wokha においては、6 月から約 4 ヶ月間活動が停滞したが、問題が解消され、11 月から組合活動を再開した。

また、各組合において、これまでの支援事業におけるビジネスノウハウの習熟レベル別に次年時のビジネスプランを作成した。Maluso においては、固定費やキャッシュフロー、決算会計書類などを反映させた零細企業レベルのビジネスプランを作成することができた。Home Oils では、Maluso よりも習熟度が劣るため、機材の減価償却費用を製造コストに含めるまでに留めた。原材料供給担当の 3 組合においては、昨年度と同レベルの内容で作成した。

オ) 第 1 年次のマーケット調査によるニーズを反映した販売方法の提案

計画以上に実施できた。1 ヶ月間バオバブオイルを使用してもらい、肌の水分量や油分量の変化を測るテストモニタリングに加えて、バオバブ商品のコアターゲット層が利用する富裕層向けの美容院での、スキン（及びヘア）ケア方法に対するニーズ調査や、ブース出展時のアンケートを用いて、個人消費者が使用しているスキンケア商品の価格帯や種類などのマーケティング調査を実施した。それらの調査結果や消費者の声を受けて、Maluso では、透明プラスチックボトルでの販売を取りやめ、遮光の（日光によるオイルの酸化を防ぐため）ガラスボトルでの販売に限定した。Home Oils においても、遮光プラスチックボトルを導入し、透明ボトルと併用して顧客が選択できる様に対応した。また、マラウイ国内における物価の上昇により製造コストが増加したため、販売価格の改定も実施した。

さらに、Malsuo、Home Oils 共に自発的に市場ニーズに沿った新商品の開発が実施された。Maluso ではバオバブジャムとリップバームの、Home Oils ではバオバブ石鹸の製造販売を新たに開始した。なお、現在開発中である香料入りバオバブオイルについては、完成までもう少し時間を要するため 3 年次に持ち越しとなった。

また、シーズンに応じた販売戦略として、クリスマス・年末年始前のシーズンにギフト用商品（バオバブオイルとリップバームをセットにして包装したもの）を作成し、外国人などが集まるマーケットにおいて販売した。1 ヶ月間の限定トライアルであったが、60 個以上の注文があり、さらに、在マラウイ日本大使の取り計らいにより、マラウイ大統領夫人にも、同ギフト商品と事業パンフレットをバオバブ商品のサンプルとして渡すことができた。

【現地政府との協力体制の構築】

詳細にはついては、(4) 持続発展性において後述するが、今年次、現地政府との協力体制の構築に注力し、特に主管省庁である産業貿易観光省、及び OVOP プロジェクトとは活動において具体的な協力を得られることができた。各種研修の実施においては、主管省庁から講師を招き、研修プログラムと一緒に企画するという方法で進めた。また、7 月に Lilongwe で実施された Trade Fair（地方版）では、産業貿易省が予算を付けてブース出展料を負担し、Maluso Union が出展した。

また、現場レベルでの組合支援体制の構築については、4 月に各支援組合が位置する各県の県庁、県農業開発事務所、農業普及所、県コミュニティ開発事務所を訪

	問し、所長や担当者などに対して事業説明を行い、今後の協力体制について協議した。その結果については（４）持続発展性で後述する。 【日本における事業展開】 ア）バオバブオイル・パウダーの品質チェック、成分検査 計画通り（Madisi を除く）、バオバブオイルとバオバブパウダーの成分分析を実施した。加えて、事業変更申請を行い、Maluso のバオバブオイルについて、異臭原因物質特定検査を実施した。 イ）バオバブ製品の PR 活動 計画通りに実施できた。具体的な活動内容は以下の通りである。 ① 一般向けバオバブ商品の広報活動 マラウイ産バオバブオイルを日本に輸入して販売する企業と連携し、グローバルフェスタや SPJ 設立記念レセプションなどのイベント計 4 件において、当事業とバオバブ商品の紹介を行った。イベントの形式に合わせて、テスト使用とアンケート調査、サンプル配布、販売などを実施した。合計で約 400 名に当事業とマラウイ産バオバブ商品について認知してもらうことができた。 ② 美容・健康ビジネス関係者への広報活動 化粧品や美容オイル、健康食品などを取り扱う関係者約 330 人に対して、バオバブオイル、またオイルを使用した石鹸やバスソルトをサンプルとして配布した。 ウ）勉強会やワークショップの開催 美容オイルの有識者 5 名を招聘し、バオバブオイルを含む、美容オイルとして日本で注目されているオイルなど 6 種類を用いての商品比較ワークショップを実施した。オイルの色や香り、テクスチャーなどを項目ごとに点数をつけていくグループディスカッションを通して、バオバブオイルのセールスポイントや使用方法などの検討を行った。
（３）達成された成果	<u>成果①：バオバブ関連商品の製造販売が年間事業計画に沿って実施される。</u> 各組合が作成した 2018 年度の年間事業計画に沿って事業が実行され、バオバブ関連商品の年間売上予測額を以下の通りに達成した。 (1) Maluso : 5,360,781MWK (予測額 : 9,500,000MWK) (2) Home Oils : 3,166,600MWK (予測額 : 5,827,500K) (3) Madisi : 8,000MWK (予測額 : 1,235,000K) (4) Wokha : 174,870MWK (予測額 : 478,000K) (5) Zokoma : 1,402,560MWK (予測額 : 478,000K) Maluso では、目標額には届かなかったが、前年度売上 (4,291,270MWK) から 25%増加した。Home Oils では、前年度売上 (2,940,150MWK) から 8%増加したが、同組合は昨年度までの卸売り販売から、消費者・取扱業者への小売り販売へと事業方針を転換させたことで、今年度のオイル製造量を前年度の約 300L から約 100L 減少させた。そのため、100L のオイル製造コスト分 (約 580,000MWK) が純利益として増加している。Madisi は、先述の組合活動停止により計画通りに事業が実施されなかったため、目標を大幅に下回る結果となった。Wokha においても、活動停滞期間がバオバブの収穫時期と重なったため、計画通りに事業が実施されず、目標を下回った。Zokoma では、Madisi と Wokha が供給する予定であった分も含めて、当初の目標以上の商品を販売したことにより、目標の約 3 倍の収益を獲得した。 <u>成果②：各組合が製造する商品が安全面、衛生面に配慮された一定の品質に保たれる。</u> 指標：(1)新しく製造開始する Maluso Cooperative Union、Madisi Agro-Processing Group のバオバブオイル、Wokha Producers and Marketing

Cooperative Society、Zokoma Producers and Marketing Cooperative Society のバオバブパウダーが、日本で実施する成分分析のデータにより、日本における化粧品基準、食品衛生基準を満たした安全な商品であることが証明される。(2)各グループにおける商品製造が、作成される製造工程マニュアルに沿って実施される。

(1) 日本の化粧品基準に沿って Maluso のバオバブオイルの検査を行い、禁止成分であるホルムアルデヒド、カドミウム、水銀、メタノールが含まれていないこと、生菌数が基準値である 1×10^3 CFU 以下/g であることが確認された。なお、Madisi についてはオイル製造が開始されなかったため、検査を見送った。

また、日本の食品衛生法に沿って Wokha と Zokoma のバオバブパウダーの検査を行い、大腸菌類、黄色ブドウ球菌、サルモネラが陰性であること、一般生菌数が基準値（粉末清流飲料）である 3000/g 以下であることが確認された。

(2) 作成した製造マニュアル内のチェックリスト（オイル：27 項目、パウダー：15 項目）に沿って、マニュアル通りに製造、梱包、商品管理が実施されているかを月 1 回のペースで確認し、事業上半期には各組合において 80%~90%の達成率であったが、事業終了時までには全ての項目において作業・管理が適切に実施されることが確認された。

成果③都市部でのバオバブ関連商品の販路が拡大され、新規の卸販売先が増える。

2018 年 1 月から 12 月までに、以下の新規取引先を獲得した。

(1) Maluso：18 件（目標値：15 件）

（ショップ：7 件、美容室：1 件、薬局：3 件、スパ：1 件、カフェ：1 件、お土産屋【ギャラリー】：3 件、スポーツジム：1 件、外国企業：1 件）

(2) Home Oils：12 件（目標値：10 件）

（ショップ：3 件、美容室：3 件、薬局：5 件、スパ：1 件）

成果④：各組合のバオバブ製品による収入と利益率が増加する。

各組合において、2018 年 1 月から 12 月までのバオバブ商品の売上を以下の通りに獲得した。なお、詳細については成果①に同じ。

(1) Maluso：5,360,781MWK【利益率：8.7%UP】

（目標額：9,217,140MWK【利益率：11%UP】）

(2) Home Oils：3,166,600MWK【利益率：23.2%UP】

（目標額：7,080,504K【利益率：21%UP】）

(3) Madisi：8,000MWK【利益率：測定不可】

（目標額：660,000K【利益率：49%UP】）

(4) Wokha：174,870MWK【利益率：52.3%UP】

（目標額：481,350K【利益率：46%UP】）

(5) Zokoma：1,402,560MWK【利益率：40.3%UP】

（目標額：481,350K【利益率：34%UP】）

（補足）成果①は各組合が設定した達成目標であるのに対して、成果④は Maluso と Home Oils の 2017 年度の 1 月～7 月までのバオバブ商品の月平均売上を基に年間予測売上を算出し、Maluso において 2.5 倍、Home Oils において 2 倍と設定した目標額となっている。原材料共有を担当する Madisi、Wokha、Zokoma の目標額については、上記の Maluso と Home Oils の目標売上を達成するために必要な製造量を基に原材料の必要量を算出して設定している。

利益率については、Maluso では、オイルを全て自社生産に切り替えたことで、製造コストを大幅に抑えたが、ボトル（南アフリから輸入している遮光瓶のガラスボトル）の価格高騰が影響し、販売価格を 1,500K から 2,000K にすることで利益率を 72.2%でキープした。Home Oils からオイル購入して販売していた頃の利益

	率（63.5%）と比べると、利益率は8.7%増加している。Home Oils は、計画通り卸売り（利益率 49%）から小売業専門に事業をシフトし、販売価格についても、全国的な物価の上昇に合わせて、100ml ボトルあたり 1,500K から 1,800K へと改訂を行ったことで、利益率は 72.2%となった。Madisi はバオバブオイルの製造が開始できていないため、利益率の計算ができていない。Wokha のバオバブ事業における実際の利益率は 69.3%となり、ナツメジャム販売時の利益率（17%）と比較して、52.3%増加している。Zokoma についてもバオバブ事業における利益率は Wokha と同様で、ハチミツ販売時の利益率（29%）と比較して、40.3%増加している。 <u>成果⑤：日本国内でのバオバブ製品の認知度が高まり、マラウイ産バオバブ製品の流通量増加に寄与する。</u> 指標：報告会やグローバルフェスタ等のイベントを通じ、直接バオバブ商品を紹介した人数が 200 名以上となる。 バオバブ商品の広報について、マラウイ産バオバブオイルを日本に輸入して販売する企業と連携して、一般向け広報として約 400 名に、加えて、美容や健康などのビジネス関係者約 330 名に対してサンプル配布などの広報を行い、マラウイ産バオバブオイルの認知度の向上に寄与した。 これにより、上記のバオバブオイルを取り扱う企業の 2018 年のマラウイからの輸入量が 65L（2017 年は 30L）と増加した。また、新たにバオバブパウダーの販売を日本で開始するなど、バオバブ商品の流通量増加に貢献した。
（４）持続発展性	<u>・供与した機材は長期的に使用される</u> 事業内容（ア）で記した通り、専門技師を招聘して搾油機の故障にかかる問題を解決したことで、その後、機材の故障は一切なくなった。現在も適切に管理・使用がされているため、今後、長期に渡って機材が使用されていくことが期待できる。 <u>・現地政府と共同で作成した研修プログラム・教材は、今後、当事業以外においても、広く農民組合への研修事業等に使用される</u> 今年次、主管省庁である産業貿易観光省（特に農民組合への研修事業班）と連携しての研修実施に注力し、MBS（マラウイ製品安全保証）の承認獲得に向けた衛生安全管理研修と、組合の組織力強化を目的としたガバナンス研修を各専門担当者と協力して企画・実施した。これにより、これまで同省研修事業班が使用していた既存の研修内容を活用し、さらに特定の研修対象者向けに、内容をカスタマイズしていくという手法を定着させたことで、各受講者のレベルに見合った内容で、さらに講義形式だけでなく、グループワークや実習形式を取り入れて、インタラクティブな研修の作成をできる様になった。各担当者も実際に受講者の参加態度や研修理解度が向上したことで手ごたえを感じており、今後、他事業においても同研修プログラムが使用されていくことが期待できる。 <u>・地方自治体との連携により、組合内外から多くのバオバブが収集できる様になった</u> 当初予定していた、県農業開発事務所や県コミュニティ開発事務所との連携については、先方で該当予算を確保しているにも関わらず、各組合を支援するための交通費や日当の要求が続くという状況を鑑み、上記機関と連携しても事業終了後の持続発展性はないと判断した。そのため、各地域の伝統首長や村長など地方自治体へのアプローチに切り替え、各組合において、地方自治体の有権者を招いての事業報告会を実施した。そこで、各組合員から当事業の支援、また彼ら自身の組合活動によってどれだけの収益を獲得し、どの様に彼ら自身の生活を向上させたのかを発表してもらった。この報告会により、有権者は組合活動の成果と意義を理解し、さらに同地域において周辺住民の組合活動への参加を促す様に依頼した。これ

により、組合に所属していない地域住民からもバオブブを集め、組合として購入するという方式を作れたことで、これまでよりも効率的に多くのバオブブを収集することが出来るようになり、地域住民に対しても事業による利益をもたらすことが出来るようになった。

・ Madisi への今後の対応について

先述の通り、現在も組合活動が停止している。3 年次には組合活動の再開に向けた支援に重点を置いて活動を進める。具体的には、組合メンバー内でモチベーションのある組合員を主軸に組合を再構築し、衛生管理研修、ガバナンス研修、バオブブオイル製造研修などの 2 年次に Madisi に対して実施できなかった研修を実施する。また、現時点では運転資金が尽きているため、搾油代行業事業の提案と運営フォローを行い、運転資金の確保を目指す。最終的には、バオブブオイルの製造を開始できる段階にまで持っていく。