

メキシコ南部農村社会の内発的発展としてのフェアトレード — チアパス州先住民協同組合マヤビニックの成長の軌跡 —

山本 純一

はじめに

筆者がマヤビニック生産者協同組合 (Unión de Productores Maya Vinic: 以下, マヤビニック) を知ったのは, 2001 年秋のことだった。その年の夏にサパティスタ運動の調査で訪れ, 知り合った難民村の代表から, 彼がマヤビニックの組合長で, コーヒー生豆の売り先に困っているとのメールをもらったのである。翌年夏, 筆者のゼミ生と同村を再訪した。帰国後, 学生諸君やコーヒーの専門家と協力して, マヤビニックを支援すると同時に, フェアトレードを実践しながら研究する任意団体フェアトレード・プロジェクト (Fair Trade Project: 以下, FTP⁽¹⁾) を立ち上げ, 日本への輸出支援や, JICA 草の根技術協力事業のスキームを利用した技術支援を行うようになった。日本への輸出支援はコーヒー関連企業と連携して 2004 年から, 草の根技術協力事業は第 1 フェーズ (プロジェクト名「メキシコ国チアパス州チェナロー区マヤビニック生産者協同組合に対するコーヒー技術支援計画」: 以下, JICA-FTP プロジェクト第 1 フェーズ) が 2006 年 8 月～2008 年 3 月, 第 2 フェーズ (同「メキシコ国チアパス州先住民関連 3 団体に対するコーヒーの加工・焙煎およびコーヒーショップの開店・経営に関する技術協力事業」: 以下, JICA-FTP プロジェクト第 2 フェーズ) が 2010 年 4 月～2013 年 3 月に実施された。

マヤビニックは FTP だけでなく, 国内外のさまざまな団体・個人の支援を受け, 2011 年 12 月には, チアパス州の古都サンクリストバル市に, 組合直営で, 組合員もしくは組合員の子弟が店長, 焙煎士, バリスタ, ウェイトレスとして働くカフェを開くまでになった。そして, その歴史を振り返ってみると, 自らの文化とまでいうコーヒーやハチミツ (図 1) を一般市場よりも高い価格で取引する手段としてフェアトレードを積極的に活用する

図 1 Maya Vinic のロゴ



(注) Maya Vinic とはツォツィル語で「マヤの人」という意味。ロゴは, マヤ人が 2 匹の蜂 (スペイン語で abejas 「アベッハス」。アベッハスとはマヤビニックの母体となった先住民組織のことでもある) を頭上に冠し, 自らの大地で育てた商品作物であるコーヒーの木を両手で握っている。

ことによって、経営的にも技術的にも自立の道を歩んできたことがわかる。本稿でマヤビニックを取り上げるのは、チアパスでフェアトレードが展開していることのほか、閉鎖的・排他的な風土・文化に根ざした生産者団体でありながら、国内外の支援者といった「他者」との交流を通じて学習したことを内部化して成長してきたという、現在のグローバル化時代に適合した内発的発展の好例と考えられるからである。

以下、マヤビニック設立の背景とその組織・運営について記述した後、フェアトレードを実現するまでの困難な道のりと、コーヒーショップの開店とその成功によるバリューチェーンの垂直統合化を論じ、最後に、今後の発展の可能性と課題について考察する。

I マヤビニック生産者協同組合

1 マヤビニック設立の背景

マヤビニックの組合員の多くが住み、二次加工工場兼倉庫や研修施設のあるチェナローは、チアパス州中部（チアパス高地）に位置する。そこは非常に貧困度の高い行政区の一つで、人口3万6111人（2010年現在）、国家人口審議会が算定した疎外指数——所得、電気・水道の有無、住宅の質、識字率・教育程度等をもとに指数化——によると、同州119区中9番目に高い値を示している⁽²⁾。チェナローの住民の大部分は先住民民族（ツォツィル語族）で、彼らはコーヒー栽培に適した気候——適度に日中の寒暖の差があり、開花後から収穫前後に大雨が降らない——と標高（1000～1600メートル前後）を利用し、森林農法⁽³⁾でコーヒーの木を栽培している。そして、収穫した果実を一次加工⁽⁴⁾して取り出したパーチメント⁽⁵⁾を販売し、現金収入を得てきた。だ

が、チアパス経済、特に農村部の経済発展は遅れ、その解決策として期待されるのが、高い付加価値を生む農業ビジネスの育成である。それはまさに、現在マヤビニックが農村部のチェナローと、そこから車で南に1時間半ほどのところにある人口20万人弱の国際観光都市サンクリストバルで展開している垂直統合型事業である。

一方、チェナローは土地紛争や、水資源・採石場の利権をめぐる争いなど、先住民同士の対立の絶えないところである。事実、マヤビニックが設立されたきっかけは、その母体となった先住民組織「ラス・アベッハス（Las Abejas）」（スペイン語で「蜂」の意味で、団結・連帯の象徴）の本拠地であるアクテアル村の住民が先住民武装集団に襲われ、女性・子どもを中心とする45名が虐殺された事件にある。1997年12月22日のことであった。その背景には、サパティスタによる民主化と先住民の権利を要求する運動があり、マヤビニック幹部職員の話によると、サパティスタにも、反サパティスタにも味方しなかったラス・アベッハスが、州政府や連邦軍の支援を受けた反サパティスタ派の先住民集団による「見せしめ」の対象にされたとのことである⁽⁶⁾。その幹部は、虐殺したグループの中に、マホムット（Majomut）という同地域で最大のコーヒー生産者協同組合の組合員がいたという。そして、当時同組合に所属していたラス・アベッハスの会員が中心となって、相互扶助の精神に基づき、1999年、マヤビニックを結成するのである。

2 マヤビニックの組織と運営

設立当初、マヤビニックの組合員は800名にもなった。マホムットが地域独占的で、非民主的な運営をしていると考えられたことも、新規設立のマヤビニックにそれだけの人数が加盟した理由

と思われる。当時マホムットは、外部から雇用された白人系の顧問に経営の実権を握られていたの
で、マヤビニックではそれを「反面教師」として、
(1) 組合員による自主管理、(2) 組合員の話し合
いによる役員を選出（組合長、財務、書記の3名で、
任期2年、重任不可、無報酬）に象徴される協同主義、
(3) チェナローとサンクリストバルを中心とする
ローカリズム（地域第一主義）、が取り入れられた。

しかし、このような「純血主義」やローカリ
ズムにはマイナス面もある。第一に、役員が2
年交代のため、経営ノウハウが蓄積されず、長
期的な経営戦略が立てられない。このためFTP
は、JICA-FTP プロジェクト第1フェーズと第2
フェーズで日本研修を受けたマヤビニック顧問
の白人男性を、ジェネラル・マネージャーにする
という案を打診したことがあった。結果は、同顧
問が提案した組織改革（チェナロー二次加工工場
とサンクリストバル焙煎工場兼営業事務所の責任
分担の明確化と、職員の待遇改善）は認められ
たものの、肝心のジェネラル・マネージャーは置
かれず、役員会の開催頻度を高めて、経営に支
障が出ないようにするという結果に終わった。ま
た、役員は無給で共同体のために活動、奉仕す
るという先住民のカルゴ・システム⁽⁷⁾の伝統を
受け継ぐものと思われるが、無給で長時間拘束
されることに不満を抱いたのかどうかは定かで
ないが、組合長が組合資金を私的に流用する
といった事件が起きたこともある。組合員もし
くはその子弟しか信用せず、外部の有能な人
材を登用しない雇用形態は、人材不足につな
がる。例えば、有能な若手焙煎士をカフェの
サブマネージャー格で雇用する際、彼が元組
合員（祖父）の孫で、彼自身は組合とは直接
的な関わりをもたないことに異議を唱える者
があり、祖母が新たに組合員になることで了
解を得た、といったこともあった。

財政面では、組合の平等主義の理念に基づ
き、2011年まで剰余金はすべて平等に組合
員に分配していた。だが、剰余金をすべて分
配し、内部留保をもたないため、設備投資資
金が不足し、そのような資金の多くを外部の
支援者・支援団体・州政府に頼っているとい
う現実がある。例えば、最も高額な二次加工
設備（42万5000ペソ）はドイツの財団か
らの寄付、焙煎機はチアパス州政府からの
寄贈である。

II フェアトレード拡大への困難な道のり

1 第1の危機：2001年

マヤビニックは、設立間もない2001年に
生豆取引の詐欺にあい、負債を抱えて売上が
激減、組合員数も当初の800人から半減し
た。その結果、経営危機に陥る。この苦境を
脱する手段として活用されたのが、当初から
事業目的としていたフェアトレードで、2003
年からコーペラティブ・コーヒーズ（Cooper
ative Coffees）という米国・カナダの中小
焙煎業者24団体の連合組織（本部は米国
ジョージア州アメリカス市）との取引が開始
され、フェアトレードが軌道に乗る。このコー
ペラティブ・コーヒーズは、1999年に設立
されたフェアトレード・コーヒーの輸入団体
で、2012年現在、12カ国24の生産者組
合から年間1500トン以上の生豆を輸入、販
売している⁽⁸⁾。同団体は、マヤビニックの
生豆輸出の半分（年間約50トン）を占める
最大の取引先であるが、単なるバイヤーで
はなく、生豆・焙煎豆の品質改善のアドバ
イザーでもあり、マヤビニック・カフェの開
店時には数十万円もするエスプレッソマシ
ンを寄贈した支援者でもある。しかし、マヤ
ビニックの経営危機はその後も続いた。

2 第2の危機：2004～2005年

フェアトレードはもともと、最低保証価格を設定することによって、国際価格が大幅に下落したときに、生産者の収入が激減しないように配慮したセーフティネットである。例えば、コーヒー危機といわれた2001～2002年のレギュラーコーヒー用アラビカ種の国際価格（年平均）は、1ポンドあたり61.61～60.36USセントと歴史的最低水準に達したが、メキシコ・コーヒーのフェアトレード価格は、有機豆の場合、同150USセント以上を維持していたのである。

だが、逆に、コーヒー国際価格の高騰が生産者組合を苦しめることもある。コーヒー市場は、2004年から需給関係がひっ迫し始め上昇基調に転じた。その結果、地元でコヨーテと呼ばれる仲買人の買取価格（22.5ペソ/キログラム）が組合の買取価格（15ペソ/キログラム）を上回り、組合員がマヤビニックではなく仲買人に売ったため、マヤビニックが輸出に必要な豆を確保できず、大幅な売上減、赤字になってしまったのである。これに拍車をかけたのが自然災害で、2005年10月、ハリケーン「ウィルマ」がユカタン半島を襲い、カンクンの多くのホテルが長期休業を余儀なくされた。マヤビニックは年間5トン以上もの焙煎豆をカンクンで販売していたが、それが半分以下になり、国内焙煎豆の販売量は2004年の14.4トンから2006年には9.1トンへと激減したのである。

このための対策というわけではなかったが、後から考えるとこの危機を脱する方策となったのが、(1) ハチミツの生産開始と、(2) JICA-FTPプロジェクト第1フェーズによる焙煎技術改善による6次産業化、すなわち、川上から川下までの垂直統合ビジネスであった。

前者は、当時の組合長が積極的に推進した政策で、2006年から本格的な生産が行われている。

しかしながら、コーヒーの場合と同様、このプロジェクトも最初から順調に進んだわけではなかった。メキシコ国内のNGOから15万ペソの融資（無利子）を受け、250名の組合員に巣箱を配布することでスタートしたが、販売先が見つからず、2006年にはこのハチミツ作りに参加する組合員数は145名にまで減っていたのである。筆者がオブザーバーとして参加した2006年2月の養蜂ワークショップでも、講師は養蜂についての講義を一方的にするだけで、売り先のあてはないとのことであった。転機となったのは、ベルギーのフェアトレード団体と知り合ったことで、2006年の4トンから始まり、2012年には30トンものハチミツをフェアトレードで輸出するまでになっている。

JICA-FTPプロジェクト第1フェーズの成果については、業務完了報告書に「メキシコ研修では販売員から多数のクレームを受け、販売員と密接なコミュニケーションをとることの重要性を知り、その後の日本研修で迅速なクレーム処理の方法を学んだ。また、日本研修を受けて、消費者志向の生産（栽培、選別、精製それぞれのプロセスの精度を高める方向）を目指し、メキシコのコーヒーのよさを最大限に生かした高品質のコーヒーを作ることが、いかに大切であるかを認識した」⁽⁹⁾とあるように、マヤビニックの高品質高付加価値戦略が定着していった。以上の結果、2006年には単年度での黒字化を達成している。

3 第3の危機：2007～2008年

黒字化を達成したのもつかの間、翌2007年から、マヤビニックの経営は再び赤字に転落する。その主因は、2007年に起きた組合長の資金流用と、2008年のラス・アベッハスの分裂にあると思われる。前者は、当時の組合長がその息子（非組合員）に、事業資金として組合の資金を「貸し

付け」たというもので、その後、組合長は組合を離れる結果となっている。また、後者は、チアパス州政府からの支援を期待する一派と、アクテアル村虐殺事件には州政府も関与していたと考える反州政府派が対立、前者が別団体を設立して分裂した事件である。経済的な利益を優先し、州政府からの支援も受けていたマヤビニック内には両派が混在していたが、その影響は大きく、組合員数は、2004年の477人から、2005年447人、2007年396人、2008年445人と低調に推移した。

この打開策となったのが、(1) 組合経営の近代化、(2) 垂直統合型バリューチェーン構築による収益向上、(3) コーヒー生豆の生産性向上と品質改善プロジェクトである。

(1) は、役員が無償役務提供を有給に改めたことが、その象徴である。有給とはいっても、月額800～1600ペソ程度であるが、その意味は極めて大きい。それまで月1回であった役員会が毎週金曜日に開催されるようになり、経営の意思決定の迅速化がはかられるようになったのである。

(2) の柱は、JICA-FTPプロジェクト第2フェーズの事業計画に基づき、組合直営のカフェを地元サンクリストバル市に開き、農園での栽培からカフェでのカップ提供までの垂直統合型バリューチェーンを実現することにあった。このカフェ開店は、FTPがJICAとマヤビニックに提案した事業ではあったが、マヤビニックの長年の夢でもあった。特に、この事業素案をマヤビニックに提示した当時の組合長が、カフェで働いた経験があり、カフェ開店に理解を示したこと、組合員の中に、観光クルーズ船のウェイトラーとして働いていたという店長候補のいたこと（内発的発展論というキーパーソンの存在）が大きい。なお、カフェ事業については次節で詳述する。

(3) は、米国の支援団体であるカトリック・リ

ーフ・サービシズ (Catholic Relief Services) からの資金を得て、2009年4月から3年間の予定でスタートした。目標は、生産性を15～30%上げ、生豆の品質をSCAA（米国スペシャリティコーヒー協会）基準による100点満点の83点から90点に近づけること。84点以上になれば、コーペラティブ・コーヒーズから高品質プレミアムが受けられるのである。その結果、2012年現在、同団体によるマヤビニック豆の評価は84点で、1ポンドあたり10USセントの品質プレミアムを受けている。

以上の努力の成果として、マヤビニックは2012年に組合史上最高の売上（1417万ペソ）と純利益（133万ペソ）をあげている。

4 組合員数の増加と経営の安定化：2010～2013年

マヤビニックの損益分岐点は、ハチミツ輸出が伸び、カフェが成功したことにより、コーヒー生豆ベースで年120トンから100トン程度になったと推定される。

年間100トン以上の生豆を組合員から買い入れ、組合経営を安定させるには、500名前後の組合員を確保することが必要と思われる。不作のときに買い付けできる量が、一人あたり200キログラム×500人＝100トンと推計されるからである。ちなみに、マヤビニックの組合員数は、2008年から増加に転じ、2011年517人、2013年初めには640人に達した。その最大の要因は、コーヒー市場が2012年から下落傾向になっているにもかかわらず、マヤビニックの買取価格がそれを大幅に上回っているからである。2013年3月現在、パーチメントのコヨーテ価格21～24ペソ/キログラムに対し、マヤビニックの買取価格は30ペソ/キログラムと、25～43%も高いのである。

Ⅲ コーヒー・バリューチェーンの 垂直統合化

1 焙煎豆のマーケティング戦略

JICA-FTP プロジェクト第2フェーズの目的は、焙煎豆の販売とコーヒーショップの運営により、安定的かつ高い収益を得る機会を創出することにあった。

一般に、マーケティングは4P（価格（Price）、製品（Product）、販促（Promotion）、流通（Place））を手段とするが、価格については、コーヒー生豆の国際価格の上昇と品質改善に伴い、表1のように小売価格を大幅に上げている。

2番目の製品については、利幅が薄く、ブランドイメージにマイナスとなる廉価品をマヤビニックブランドとして販売するのを取りやめ、逆に、利幅が大きく、ブランドイメージの向上に資する最高級品をカフェでのみ販売するようになった（ブランドの階層化：表1）。

販促と流通については、2006年からの第1フェーズ以来、広告・宣伝よりも、マヤビニック支援者であるディストリビュータとの関係強化とブランドの確立、競争よりも信頼に基づく関係性マーケティング、あるいは、虐殺事件の被害者支援といった、社会正義に基づくコース・リレーティッド・マーケティングに取り組んでいる。例えば、ディストリビュータとの最初の会議が開かれた2006年8月には、納期遅れ、梱包の不備、袋の破れ、発注ミス、品質問題といったクレームが続出した。これに対応するため、当時営業担当であったマヤビニック顧問は、その直後に実施された日本研修でISO基準に基づく品質管理を学び、クレーム数を20%減らすことを目標にし、翌年にはクレーム数が一桁に激減したと、誇らしげに筆者に語ったことがある。

ただし、以上のことは、マーケティング理論を勉強して取り入れたというのではなく、マヤビニックがFTPを含む支援者との関係性のなから、顧客と製品の階層化を独自にはかってきたものである。すなわち、顧客については、協働関係にある顧客と単なるバイヤーとの差別化、製品については、顧客の所得と嗜好^{しこう}に応じた差別化を自然に生み出してきたのである。

2 カフェ出店計画：2010～2011年

カフェの出店までには紆余曲折があった。カフェでのカップ提供は、成功すれば高利益が見込まれる反面、抽出技術の習得やサービス・経営ノウハウの蓄積など、ハードルが非常に高いからである。先住民組合が直営し、先住民がサービスをするカフェなど成功する見込みはないと、筆者の友人のメキシコ人からよくいわれたものである。事実、マヤビニック顧問も、日本研修でのカフェ経営の難しさや、サンクリストバルでの競合店の多さを知り、当初は尻込みしていたほどである。

しかし、当初の計画どおり、2010年夏に筆者はカフェ開店準備委員会を設置するようマヤビニックに求め、そのコンセプト作りと競合店の調査を始めた。参加者は、マヤビニック幹部職員ほか、店長候補、外部のビジネスコンサルタントであった。マヤビニック側からは「自らの伝統と誇りであるコーヒー」を提供することのほか、「利益を上げたい」という強い望みがあった。そこで、ビジネスコンサルタントを介して、競合店の客層、価格帯、強みと弱みを調査することになった。それによると、成功店は、(1)立地条件が良いこと（広場の前や歩行者天国沿い）、(2)特長があること（例えば、安さで勝負する店、高級志向で外国人観光客向けの店、子供が遊べるコーナーを設け、家族連

れで来られる店など)であった。

数回の会議を重ねた後、店のコンセプトは、生産者が栽培から焙煎、抽出、直営する店であるという強みを最大限に生かし、「(チアパスで)最高のコーヒーを栽培、焙煎、抽出する」に決まった。ただし、最大の問題は立地であった。前述したように、広場の前か、歩行者天国通り以外は考えられなかった。やっとのことで歩行者天国通りに位置する物件を見つけたときである。マヤビニック顧問と一緒にそのオーナーと交渉するため、事前にアポまで取って行ったのに、「あの物件はすでもう決まった」と取り次ぎの者にいわせ、直接会おうともしない。サンクリストバルのラディーノはコレートと呼ばれるが、その響きには吝嗇、保守的、人種差別主義者といったネガティブな意味が込められることもある。おそらく、先住民が関わっていると知って話も聞かずに断ってきたのだろうと、白人のマヤビニック顧問は述べていた。

物件探しは、マヤビニック顧問と筆者の担当であったので、毎週でも不動産屋に通うつもりであった。ほかに商品開発は店長候補と焙煎担当者が、広報・メニュー制作はボランティアの白人学生が担当していた。たまたま不動産屋の秘書と話していたとき、地元の資産家で物件を多数持っている青年から、自分が今やっている、歩行者天国の端にあるピザ店を居抜きで貸してもよいという「瓢箪から駒」の話があった。条件は、営業権のみならず、店にあるテーブル・椅子・エスプレッソマシン・カップ・スプーン・皿など、一切合切を含み、29万ペソを即金でということであった。いつも資金繰りに苦しんでいるマヤビニックにとって、30万ペソ近くの現金を用意するのは容易ではなかった。当初、筆者も出資を考えたが、資金計画が明確でなく、返済の見通しも立たないことから、そして何よりも、これまで支援者に頼

りすぎていた「依存症」を脱するには、自力で資金調達すべきと考え、最終的には一銭も出資しなかった。結果、10万ペソはマヤビニック顧問が、残額はフェアトレード・プレミアム⁽¹⁰⁾と未収金を充当することになった。

そして、2011年10月には、カフェで働く予定の店長候補と焙煎士の研修を2週間、提携している関係団体のカフェ(メキシコ市)で実施し、3S(整理、整頓、清掃)の徹底をはかるとともに、店舗経営のノウハウを学んでもらった。また、同年11月からは、日本人専門家を日本から招き、ハンドドリップによる抽出技術と接客サービスの研修を行った。

抽出技術は、日本のものをそのまま伝えるのではなく、スタッフと話し合いながら、サンクリストバルに、そしてメキシコ人に適した抽出方法を考えた。まず、サンクリストバルは2100メートルの高地にあるため、沸点が低く(91℃)、日本のように沸騰したお湯を少し冷ましてから使用するのではなく、沸騰したてのお湯を使うようにした。また、メキシコのカップは大きく、日本の倍の量をなみなみと注ぐため、使用するコーヒーの量も、一杯あたり、日本の倍の量の15~20グラムを使うようにした(最終的には店長の判断により20~25グラムに増量)。最後に、焙煎も、砂糖をたっぷり入れるメキシコ人の好みに合わせ、深煎り50%、中煎り50%のブレンドにすることにした。日本や米国のノウハウをそのまま適用するのではなく、現地の事情に合わせて応用した例と考えられよう。その結果、日本人を含め、訪れる客からは、サンクリストバルでいちばん美味しいコーヒーとの評判を得るようになった。

3 カフェの成功要因と課題

2012年のカフェの損益は、年間売上103万ペソ、

純利益7万4000ペソ、純利益率7.17%で、開店一年目にしては大成功である。ただし、このカフェの成功にも紆余曲折があった。開店が間近に迫った2011年12月のことである。マヤビニック顧問が作成した原価計算と売上予測に筆者が疑問をもち、ビジネスコンサルタントとともにその販売戦略の大幅な見直しを求めたのである。原価計算では、工場からの仕切価格が110ペソ/キログラムと通常の卸売価格、売上は1杯20.5ペソのコーヒーを一日70杯売ることを考えていた。筆者としては、カフェ経営を一年間で黒字化させるには、いくら歩行者天国にあるとはいえ、その外れで観光客が少なく、一日50杯のカップ提供も無理であろうと考えていたから、仕切価格を工場原価(約90ペソ/キログラム)にしたうえ、焙煎豆の小売価格を粗利50%の180ペソ/キログラムにして、カップよりも焙煎豆の小売で稼ぐ戦略を取るべきと、ビジネスコンサルタントとともに主張したのである。さらに、カフェには1キログラムの生豆を焙煎できる機械が設置しており、焙煎仕立ての高品質豆を販売することができるので、高品質高価格路線をとるようアドバイスした。そして、他店よりも高い価格で販売することに自信をもてない組合長

を含む、マヤビニック幹部とかんかんがくがくの議論の末、3カ月間は当初マヤビニックが予定していた価格帯を維持するが、3カ月の試用期間ののち、価格を見直すことになった。そして3カ月後、小売価格は各商品一律30ペソ/キログラム値上げされることになったのである(表1参照)。

その結果、収益は大幅に改善し、マヤビニックスタッフは自信を持って経営するようになっていく。筆者もそれ以降、経営に口出しすることはなく、カフェに行つては、その味やサービスが低下していないかどうかをチェックする「常連客」となった。

以上のように、マヤビニック・カフェは焙煎豆の売上が多く(2012年現在6割強)を占めるアンテナショップである。ただし、(1)コスト計算に減価償却費が入っておらず、利益を再投資する財務体質になっていない、(2)フード、スイーツの売上が5%程度とまだ少なく、他店のように、これらの売上で利益を伸ばす業態になっていない、(3)来店者は「目的買い」の顧客がほとんどで、観光客などの「衝動買い」を促すような展示・レイアウト・戦略をもっていない、といった課題は残っている。

表1 マヤビニック焙煎豆の小売価格

	単位：ペソ/kg				
	2004年	2009年	2010年	2011年	2012年
最高級品	—	—	—	—	220.00
高級品	80.00	110.00	140.00	160.00	190.00
普及品	55.00	N.A.	N.A.	130.00	160.00
廉価品	41.50	—	—	—	—

(出所) マヤビニックのデータを元に筆者作成。

(注) 最高級品 (Premium) は、手選別で欠点豆を除いたトップブランドで、直営カフェのみで販売。
高級品 (Gourmet) は、ヨーロッパや日本への輸出用の欠点の少ない高級生豆を国内向けに焙煎。
普及品 (Tradicional) は、上記高級品よりも欠点が多い生豆を国内向けに焙煎。
廉価品 (Clásico) は、輸出できない欠点の多い生豆を焙煎。現在はマヤビニックブランドでは販売されていない。

むすびに代えて

最後に、マヤビニックのさらなる内発的発展の可能性と課題を考察したい。

今後、焙煎豆の売上をさらに伸ばすには、現在の焙煎設備（年間20～30トン程度）では、早晚、限界に達するものと思われる。実際、販売量の増大と職員の拡充に伴い事務所も手狭になっており、焙煎工場兼営業事務所を現在の平屋から2階建てに増築する構想もある。このためには、利益を設備投資に回すほか、無償の外部資金を獲得するノウハウや人的つながりを培う必要がある。

生産については、本拠地であるチェナロー以外の組合員を増やし、損益分岐点を大きく上回る輸出・販売ができるものと、マヤビニック幹部も予測している。しかし、このような生産の拡大は、先住民言語や考え方の異なる地域の先住民と協同して、生産・品質管理・販売をしなければならないことを意味し、これまでの技術・基準を守るだけでなく、これを高めていけるかどうかが大きな課題となろう。例えば、品質管理の点では、チェナローという高地だけでなく、低地で栽培収穫される豆が増えることから、これまでのような欠点豆の数だけでなく、高度を基準にした選別が求められよう⁽¹¹⁾。また、マヤビニック顧問は、大きく成長しつつあるマヤビニックが小さな組合や集団を飲み込むようなことはしたくないと筆者に語っていたが、実際にはそのようなことが起きている。2011年11月、ハチミツを生産し、マヤビニックへの加盟を考えている他地域生産者グループとの会合があったときのことである。マヤビニック幹部が「コーヒーをつくらず、ハチミツだけの生産者の加盟は断る」と強圧的な態度で発言し、それまでの和やかな空気が一変した光景を、筆者は忘れることができない。ただしその後、ハチミツだけの生産者も組合への加入が認められて

いることがわかった。

純血主義による人材不足の問題はすでに指摘したが、JICA-FTP プロジェクトやカトリック・リリース・サービスズ、コーペラティブ・コーヒーズの支援もあり、栽培・生産・加工といった川上部門では自立し、商品力を高めてきたといえよう。問題は販売を中心とする川下部門であるが、直営カフェがアンテナショップの役割を果たし、顧客とじかに接する機会が増していることから、営業力が徐々に高まることが期待される。事実、カフェで働く焙煎士兼バリスタは、「この仕事に満足しているか？」との筆者の質問に、「給与が上がったのはうれしいが、それよりも、焙煎工場で働いていたときには機械相手ですまらなかったが、このカフェではウェイトレスの仲間と楽しく仕事ができ、お客さんともコーヒーの話ができるのでやりがいがある」と答えている⁽¹²⁾。半年ぶりにカフェを訪問した時のことである。

さらに驚いたことに、店長を中心とするスタッフは、顧客満足度と収益を高めるため、手作りケーキを始めるとともに、これまで使っていた工場の焙煎豆を、すべてカフェでの自家焙煎豆に切り替えていた。それも、店内で自信をもって提供できる自家焙煎コーヒーをサービスするだけでなく、カフェが焙煎工場の品質管理についてチェックする体制を自らの判断で作っていたのである。

内発的発展論や一村一品運動では、特に「人づくり」の重要性を指摘されるが、マヤビニックの場合、「畑からカップまでの6次産業化」という高い目標を掲げ、その目標到達と同時に支援を終わらせる⁽¹³⁾——語弊はあるかもしれないが、いわばはしごを一緒にかけ、登らせたが、登った途端にそのはしごを外してしまう——という「荒療治」が、「ポストが人をつくる」ことにつながり、自立の可能性を高めたといえるのではないか。

注

- (1) Fair Trade Project (FTP) の詳細については、<http://web.sfc.keio.ac.jp/~llamame/index.php?id=52>を参照。
- (2) http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indices_de_Marginacion_2010_por_entidad_federativa_y_municipio (最終閲覧日：2013年2月2日)。
- (3) コーヒーの森林農法は、基本的に、低層（1～2メートル）のコーヒーの木、中層（5メートル前後）のバナナやかんきつ系の樹木、高層（10メートル以上）のシェードツリー（直射日光を嫌うコーヒーの木を守るために木陰を作り、薪としても利用される）の三層構造からなる。この農法は、多品種の植物を育て、ミミズの体液やバナナの皮などを含んだ堆肥を施すことによって、化学肥料を使わなくとも地味を豊かにし、地球環境に優しく、自給自足の生活を営む先住民にとっての食料源・エネルギー源ともなっている。なお、この森林農法は、チアパス南部のコーヒー大農園（プランテーション）に出稼ぎに行った先住民が、内緒でコーヒーの実を持ち帰り、「裏山」に植えたことが端緒といわれ、その後、農学者が理論化・体系化したものである。
- (4) 熟した果実の果肉を除去、水洗してぬめりを取り、12～24時間程度水につけて発酵させたのち、乾燥させてパーチメント（殻つき状態の豆）にする精製工程。
- (5) パーチメントは前述した殻付き豆。その後、組合の二次加工工場で脱殻、選別して生豆にする。
- (6) 2005年2月9日、サンクリストバル市のマヤビニック事務所において聞き取り。
- (7) カルゴとは、先住民社会において、成年男子ならば無償で奉仕しなければならないと考えられる通常1年任期の役職で、教会に安置された聖人像の管理や聖人の祭を取り仕切る宗教職と、村（共同体）の行政に携わる行政職がある。このシステムは、先住民社会の秩序を維持するための制度といわれる。ただし、カルゴ・システムは地域や村によって大きく異なる。
- (8) 2012年9月10日、アメリカス市においてコーペラティブ・コーヒーズ創設者ビル・ハリス（Bill Harris）氏からの聞き取り。
- (9) http://web.sfc.keio.ac.jp/~llamame/assets/files/jica_report.pdf (最終閲覧日：2013年2月14日)
- (10) 国際的なフェアトレード基準に基づき、生産者団体に対して代金とは別に支払われる奨励金で、組合の共益や地域社会の公益のために使用される。
- (11) 一般に、コーヒーの生豆は高度が高くなるほど実の締まった硬い豆になり、良質とされる。メキシコの場合、標高1300メートル以上で採れた豆をAltura、同900～1300メートルのものをPrima Lavado、750～900メートルのものをBuen Lavadoと呼んで格付けしている。
- (12) 2013年3月8日、マヤビニック・カフェでの聞き取り。
- (13) FTPによるマヤビニック支援は、基本的に、JICA-FTPプロジェクト第2フェーズの終了をもって終わっている。なお、同プロジェクトの成果については、最終報告書（http://web.sfc.keio.ac.jp/~llamame/assets/files/JICA_20130326_2.pdf）を参照。

(やまもと・じゅんいち／慶應義塾大学教授)