

第3章

マラウイ一村一品運動における産品マーケティング

——地域振興における生産者グループの組織的学習と支援機関の関与——

吉田 栄一

第1節 研究の趣旨

サブサハラ・アフリカにおいて地方分権化はさまざまなレベルで進展している。地方分権化には行政の分権化、政治の分権化、開発の分権化の側面があるとすれば、地方の開発と地域振興は分権化する行政や政治とも密接に関係している。マラウイにおける開発の分権化は、行政や政治の分権化に比べると遅れをとってきたが、政治権限の委譲や、複数政党制の導入による地方政治の確立が進むにつれてその要求が高まってきているといえる（Hussein [2004]）。

マラウイにおいて民主化や民営化の進展と複数政党制の導入は、開発権力の分散化を多角的に促進することとなった。それによって、地方での開発に対する潜在的な要求が、国民の86%を占める農村住民から政治を通しても伝えられる仕組みが形成されつつある。地方の開発と振興への取組みは、特に農産品の作付面積拡大や増収への取組みの点からすればマラウイにも歴史があり、地方分権化にはるかに先立って取り組まれてきた。しかし、そこに地方や地域の住民が開発の主体として地域経済のあり方を決定する機会はなく、独立後30年間維持された地域開発にかかわる公営企業と政府系コングロマリットによる寡占体制のなかで地方主体の開発は制限されてきた。また地方に

においても大規模農場開発を中心に、長期にわたり寡占の開発体制が維持され、さらに農産品流通も寡占体制にあり、地方住民の自由な作付け選択や産品を卸すことが妨げられており、地場産品の流通や地場産品の開発が遅れてきた(Chingaipe and Leftwich [2007])。

地方の開発や地域振興に関する議論の中心をアフリカにおいて担ってきたのは Local Economic Development (LED) 論¹⁾であるが、最近の LED 論には市場主義に批判的な、あるいは貧困削減に資する (Pro-Poor) LED と市場主導の成長を目指す LED があるとされている。Pro-poor な LED は、ボトムアップ型であり、自立とエンパワーメント、参加促進、協働、環境的サステナビリティなどの達成を目的としている (Scott and Pawson [1999])。また、Helmsing [2001] は、アフリカにおける LED を 3 分類して、そこにはコミュニティベースの経済開発、ビジネス開発、総合的な地域空間開発 (地域計画) があるとしている。第 1 のコミュニティベース開発が目指しているのは家計収入源の多角化と脆弱性の緩和で、第 2 の目指すものは個々の企業活動あるいは、企業集団 (クラスター) の成長で、第 3 は前記の点を総合的に導入するための地域経済政策や地域空間計画であるとされる (Nel [2001], Rogerson [2003])。

LED 論の視点からすれば、サブサハラ・アフリカにおいてもグローバリゼーションや地方分権化、多党制移行といった経済的政治的環境の変化を通して、中央視点から地域経済を一律にみるのではなく、地域ごとにリソースやその活用の状況、それをめぐる制度や政治といった社会環境の違いに応じて、各々の地域に適した開発戦略が必要になってきている。各地域に適した開発論の展開は特に南アフリカで展開したのだが、その背景には南アフリカの開発議論において空間的な問題意識がよりクリアにあったことが考えられる。なぜなら、アパルトヘイト下の黒人地域、いわゆるトランスカイ、シスカイといった黒人ホームランドや、ソウェト、ググレットウといったアパルトヘイトによって線引きされていた非白人空間の地域開発という命題との取組みがこれまでにあったからで、そのような「黒人居住区」開発の視点を自治

体開発や地域開発へ活かすべきだという見方があったからだ（吉田 [1994]）。

ところで、歴史的にはマラウイで地域の開発を主導してきたのは大規模農場（エステート）である。エステート開発は降雨や植生、土壌といった自然地理条件のもとに地域的偏向を帯びていた。さらには、鉄道の敷設がザンビア国境から、マラウイ中央部を通りマラウイ南部を抜けてモザンビーク・ベイラ港につないだことで、この交通条件も北部、中部、南部の経済的位置付けを決定した。それによって開発の回廊に組み込まれる中部、南部の位置付けが確定し、北部との地域間格差は歴史的に構造化した。独立後もエステート部門は独裁政権下、マラウイ開発公社と前大統領バンダの所有する独占企業プレスグループなどによって引き継がれ、南部偏重の地域開発の体制は継続維持されてきた（Pryor and Chipeta [1990], Livingston [1984]）。

その後、地域に対する開発の視点がクリアになったのは首都移転に際してであった。首都移転の決定にあたり、アレケ・バンダ元大統領はリロンゲを移転先とする説明を、当時の「成長の核」（growth pole）論に依拠している。つまりマラウイ国土の均衡ある成長を達成するには首都を南部のゾンバから移転し、南部に偏寄する開発を移転する必要があると主張したのである。ここで、その理由付けをそのまま受け取るなら、国土の開発や均衡ある発展という概念自体が政策的に位置付けられた点では、この首都移転計画の意味があった²⁾。この例をひとつとっても1990年代にかけてのマラウイでは中央の視点から地域開発が論じられてきた（Potts [1985], 吉田 [2007]）。

そのようなマラウイの開発をめぐる議論と実践の場でも、1990年代以後は構造調整とマクロ経済調整期を経て、小規模生産者や地方の生産者の役割が見直されるようになった。さらには、主として適正技術論の台頭とその実践によって、地域に開発が根付くことを念頭にした方法論が模索されるようになった。この背景には、サステナブルな開発の方法が模索されるなかで、地域資源の有効で持続的な活用が世界的に取りざたされるようになったことがある（坂元 [1992], Kachale [1999]）。地域の振興とは、地域の自然資源や人的資源を活用し、地域住民による継続的な活動が維持され、その過程が根付

くことで住民の直面している問題が緩和され、おかれた状況が改善することを意味しているとする、開発の主体やあり方、その結果に対して寛容で曖昧な従来の地域開発論とは異なるものである。したがって、そこでは地域住民の参加の度合い、地域資源の活用がどのように促進されるかが議論となる。マラウイにおいてまさにそのような視点から地方の開発を担うべく導入されたのが大分県で始まった一村一品運動（One Village One Product Movement: OVOP）である。

マラウイにおいては2004年総選挙の直前に導入された一村一品運動は、当初は地方選挙区の集票マシンとして期待されたこともあり、政治的な役割も強かった（吉田 [2006]）。しかし、地方の開発スキーム、そのための予算ともに不足している状況においては、政治的役割以外でも実質的にその開発に果たす役割が期待されている。さらに、導入に際しては、急を要していたことで多様なアクターがいっせいに各地での導入のイニシアティブをとることとなった。具体的にイニシアティブをとったのも村の生産者レベルから中央支援機関までさまざまである。その導入のイニシアティブをとった多様なアクターはそれぞれにOVOPを解釈した。これによってOVOPに参加する生産者グループにもそれぞれのOVOP理解と、また各地のOVOP実践例を見聞きしたその周囲では多様なOVOP像ができつつある。さらにいえば、OVOPを地元で制度化しようとする地方開発行政の描くOVOP像もあるし、その双方に介入し、地域ごと、グループごとの視点の揺らぎを調整するOVOP中央事務局のOVOP像も当然あり、それぞれの主要なアクターがこの新しい制度を別々に解釈し実践しようとしている姿がここかしこにみられる。

そこで本章では、OVOPという新スキームが地方開発の制度としてマラウイに根付くうえで、生産者、地方行政、支援機関の各アクターによるイニシアティブと、その意思決定が、どのように村の生産者グループの運営に影響するのか検討してみたい。その際、特に2つの視点から検討を試みたい。視点のひとつ目は、生産者の組織化において各アクターの関与の違いがどう影

響するのか。2つ目は、OVOPが力点をおく「マーケティング支援」に関して、各アクターの関与の差が、生産者グループの産品マーケティングにどう影響するのかである。2つの視点からOVOPの事例を比較検討し、最終的には生産者グループと地域開発行政、あるいは介入する支援機関の関与の度合い、あるいは意思決定の範囲のあり方を考察する。

第2節 適正技術を通じた地域振興の導入

マラウイにおいて地域の資源を活かし、地域の人材を育成し活用する視点が開発に持ち込まれた背景には、その前段階として適正技術論が援助機関によって持ち込まれたことがある。途上国開発における適正技術アプローチとはその地域にある資源や人材、技術を活用するための地域特性や地域ニーズにあった技術を活用することであるが、これは地域振興の概念と共通の視点を持っている(吉田[2008])。

地方の中小企業を対象とするような政策はそれまでにもあり、中小企業金融事業や、職業技術指導、ビジネス・ディベロップメント・サービス(BDS)から、ファクトリー・シェルによる共同作業所などがみられた。が、そこに地域資源やローカススキルの開発といったような地域的な視点はなかった。適正技術アプローチの導入によって、地域資源を活用して、加工する技術指導がたとえばマラウイ企業開発信託基金(DEMAT)の技術指導事業(1986年設置)やマラウイ産業研究開発センター(MIRTDC。1991年設置)、ジェンダー省の適正技術指導センター(ATTIGA。1991年設置)を通して実施されるようになったのである⁽³⁾。

この動きはやがて参加型開発論の影響を受けて、アメリカ開発援助庁(USAID)が支援する「持続可能な資源管理のためのコミュニティパートナーシップの構築プログラム」(COMPASS)の導入により、地域振興としての役割を明確にさせていく⁽⁴⁾。COMPASSでは地域に基盤をおいた収益活動を

支援する目的で、1994年から2004年にかけて520億ドルが支出されている。その大半は森林再生を目的に、植林や果樹苗木栽培、野生生物管理に使われ、実際に事業期間中に360万本が植林されている。この事業において、適正技術アプローチは農場外活動の支援に用いられ、家計収入の創出、食糧の補填のために、いくつかの分野で技術指導がすすめられた。具体的には養蜂や豆炭作り、野生動物の家畜化、ホロホロチョウ飼育、薬草栽培、エコツーリズムなどの指導が行われた (Mauambeta [2006])⁽⁵⁾。

一方、その時期に日本では、一村一品運動の途上国への紹介と応用が模索されていて、1990年代半ばよりマラウイ人の参加する JICA の研修事業のなかにも大分県での一村一品運動の事例紹介が取り込まれた。そこでは地域の資源を活用し、地域で人材を育成する地域おこしの指導が始まっていた。この研修に、地方開発行政や農林水産行政や経済計画行政に関わるマラウイ政府職員が参加していたことから、アイデアがマラウイ側に伝わる。加えて東京アフリカ開発会議などで来日するマラウイ人官僚や政府高官が大分県の「成功話」を見聞する機会も増えたことで一村一品についての関心が高まった。しかし、実際の事業として OVOP がマラウイで取り組まれるのは2003年のことであった。支援の導入にあたっては最初の1年間は JICA が先導し、ヒラタケ栽培、野菜栽培、干し魚作り、生乳加工のグループへ40万円から160万円の資金協力を実施した。翌2004年にはマラウイ政府の事業として導入が決定されたが、これはマラウイ政府にとって総選挙直前の時期で地方選挙区の対策の視点が強かった (吉田 [2006])。

第3節 地域における OVOP の受入れ

マラウイで OVOP は小規模農民グループを対象にマラウイ農林水産物を利用した加工技術の普及、品質改善、マーケティング能力向上を図り、マラウイ製品の付加価値向上を目指すものと定義されている (国際協力機構経済

開発部 [2006])。より具体的には、地域で利用可能な資源を用いて、比較優位のある高品質製品やサービスを提供し、最終的には、コミュニティのエンパワーメントを通じた貧困削減が実現することとされている。

OVOP はマラウイにおいて、まず金融支援事業に力点を置いて導入されており、マラウイ政府支援事業としては、市中金利30%より低い15%で元本据置き期間6カ月の補助金付きの低利融資事業として導入されている。これとは別枠でJICA事業分は2004年、2005年と無償グラントとして生産者グループに供与され、2006年は各グループが事業費をJICAと7対3で分担する方式で支援することとなった。支援の対象は、JICA支援分については、初年2003年は首都周辺、中部地方(4事業中の3)中心に、翌2004年は南部の大都市ブランタイヤ中心に(4事業中3)へ拡大し、3年目には北部(4事業中2)と展開、4年目は中部2、北1、南1事業へと地理的に分散した。マラウイ政府の支援事業は、初年2004年は10事業中の8が南部に集中し、翌2005年は南部4、北部3、中部3と分散した。事業の分野を業種でみると、政府支援分は初年度、綿糸、落花生製粉、家具、ブロック、家禽、キャッサバ、乳製品、精米事業であったが、2年目は10事業すべてが精米機設置支援となった。JICA支援分には特段の分野的偏りはない。

OVOPを、先述のCOMPASSと比較するならば、その差は地域に対する視点にある。OVOPは、地域資源により近い場所で付加価値を付けることを目的としているが、COMPASSのような一般的な適正技術アプローチでは価値付加のステップがどの場所で行われるかは問題ではなく、地域の資源を有効活用することに力点がある。OVOPのように地域資源に近い場所で加工されるということは、地域の人材を活用することで、またその意思決定や、人材の補給、育成も地域に近い場所でなされる。つまり、さまざまな意思決定が地域内で行われることで、そこに知識や技術、人材が根付き、資金が経過して流れるという点で、地域振興のうえでの意味がある。

また、地域資源の選択や、市場の分析、加工のレベル、加工の技術の選択がどのようなタイミングで、地域内の誰によって、どの場所で、どう決定さ

れるかということも地域で活動が継続していくうえでは重要なステップとなる。とりわけ、地域へ活動が根付くことが地域振興の大前提であるとするならば、意思決定のあり方と意思決定される場所が重要であろう。そこで、本章では以下において、各生産者グループのOVOP参加に関する意思決定が地域においてどのようにくだされたのか、また、各グループがその村でそれぞれのマーケティングにもとづいてOVOP産品をどう選択したのかを検討し、地域における自主的な意思決定の範囲と、地域内から支援する地域開発行政と、地域外から支援する機関の意思決定の影響を比較し、生産者にとっての適切な意思決定の範囲を検討してみよう。

第4節 地域での生産者グループの組織化

ここでは、OVOPの支援を受けて活動した32グループから、10の生産者組織による組織化のプロセスに関する意思決定を比較検討していく（表1）。

取り上げる組織については、比較検討をする目的で以下の点から選択した。

① OVOPのコンセプトが明確化される以前の2003年、2004年から参加しているグループ、②コンセプトが理解されはじめて2006年、2007年に参加したグループ、③都市近郊村のグループ、④地方村のグループ、⑤女性グループ、⑥男性グループ、⑦男女混合グループ、⑧既存の生産活動をOVOPで継承したグループ、⑨OVOP参加に際して、生産活動も新たに始めたグループ、⑩活動が活発なグループ、⑪一時停止しているグループ、⑫現状維持のグループ。

その結果10活動が網羅されることになった。各生産者グループのデータについては、著者が、2005年11月、2007年9月、11月の3度にわたり現地調査を実施し、各グループにおいてリーダーを対象にリーダー以外の一部メンバー同席のもとに面談調査を実施した。

以下にOVOPへの参加がグループの組織化、組織運営上どのような変化

表1 調査グループの特性と活動状況

	活動の特性							組織化の主導者						
	近郊(1)	農村(2)	女性性(3)	男性性(3)	混合(3)	既存(4)	新規(5)	活発(6)	維持(7)	中絶(7)	マラウイ政府	援助機関	リーダー	メンバー
サリマ干し魚グループ		○	○				○			○				
ブンブウェ生乳加工グループ	○					○	○	○					○	○
BCA 家具木工グループ	○			○		○			○				○	○
ブワンジェ米作グループ		○				○	○	○						○
カテンゲザ籐竹工芸グループ	○			○		○			○				○	○
ムコンデジ・ワイン造りグループ		○	○			○			○				○	○
クテンブウェ落花生粉グループ	○		○			○		○					○	
クンボ種子油搾グループ		○	○			○		○					○	
ジバソ・オレンジジュース搾りグループ		○				○	○		○					○
ミトウンドウ・アグリビジネスグループ	○					○		○	○				○	○

(出所) 筆者作成。

(注) (1) リロンゲ, プランタイヤより30km 以内。

(2) 女性メンバーが80%以上。

(3) 全員男性。

(4) OVOP を機に組織形成。

(5), (6), (7) マラウイ村一品運動事務局「マラウイ村一品運動の現状」マラウイ OVOP 事務局所蔵内部資料, 2007年。

をもたらしたのか, その際に, 県開発局や村の開発普及員, 各省の技術改良普及員や, 中央の事務局がどのように組織形成や組織運営に影響しているかを検討し, 組織化に関する生産者グループの意思決定の範囲を比較検討していこう。

(1) サリマ干し魚グループ (初期, 地方村, 女性中心, 新規組織化)

マラウイ湖岸に接しているサリマ県では淡水魚は地域資源の代表格である。サリマ県各地で伝統的な天日干しによる干し魚作りが行われている。湖岸地帯には小規模で分散型の産地が歴史的に形成されている。ここでは JICA 研修で訪日し, 大分県蒲江の干し魚作りを視察したサリマ県漁業局の職員が,

日本では一般的な高床の網棚を視察し、虫害防除を学んだ。それを地元サリマ村の露天干し作業の場に応用しようと声をかけられ、この干し魚グループの村での組織化が進んだ。

(2) ブンプウェ生乳加工グループ（初期，近郊村，男女グループ，既存組織）

南部の大都市ブランタイヤの隣接県チョロにある。組織には1970年代より歴史があり、政府組織や援助機関が支援を重ねてきた。発足の際は、農業省より乳牛数頭の支援を受けたことから始まっていて、後に女性支援スキームによる乳牛の供与も加わり、乳牛飼育者の数が拡大し、産地が形成された。そこで生乳を集荷する目的で当初の組織化は図られた。組合の参加者が各自搾乳した牛乳を事務所で集め、それを政府（ミルクマーケティングボード）に卸し、あるいは生乳加工業者に卸売りしてきた。グループは卸売組合から、小売も担う総合組合に組織転換することを目標にしてOVOPの支援を受ける。このイニシアティブは長年の組合活動の延長にあり、小売業態化の意思統一も組合内での合意事項である。

(3) BCA 家具木工グループ（初期，近郊，男性グループ，既存組織）

ブランタイヤ郊外の密集居住エリアのBCA地区に位置する。このグループは数名の職人が個々人で木工家具、建具の受注生産販売を一貫して行ってきた。マラウイ政府OVOPの支援事業の対象となり、そこでかねてからの職人らの希望でもあった木工所の上屋を構築する費用の支援を受けるべく、シニアの職人がリーダーシップをとり組織化を図る。

(4) ブワンジェ米作グループ（地方村，男女，既存組織）

マラウイ湖岸のブワンジェ地域では米作が盛んでJICAを通した大規模灌漑水利施設の構築が進んでいる。マラウイ政府は灌漑の拡大と水利組合の強化を政策として展開しており、米産地の育成を支援している。この産地支援の延長線上にこのOVOPが位置付けられた。このほか、2005年にマラウイ

政府が支援した OVOP はすべて米作グループ（10カ所）で、それぞれに電動かディーゼルの精米機と米の袋詰機が融資で供与されている。

(5) カテンゲザ籐竹工芸グループ（近郊村，男性グループ，既存組織）

2006年に OVOP に参加したが、その産地としての歴史は古い。ドーワ県からサリマ県にかけて植生する竹材を用いた工芸品を生産している。近年はサリマ県産の籐を活用し、籐と竹を混用した家具工芸品も生産している。各職人は、材料の竹籐（ひご）、籐蔓（つる）の加工から製品仕上げまで一貫作業し、それぞれが独立している。必要に応じて、原料の加工などを共同で行うことはあったが、OVOP 参加を通してより明確な組織化の機会が作れた。リーダーとなる数人が、ラジオで流れる OVOP 普及の番組を聴いて、近くの町で開かれる説明会に参加した。OVOP 参加にあたっては、5名の中心メンバーで組織化が始まり、その後7名が参加した。

(6) ムコンデジ・ワイン造りグループ（地方村，女性メインのグループ，既存組織）

北部ンカタベイ県の中心地ンカタベイ町から4キロメートルのムコンデジ村にある。グループは地域ですすめられた灌漑利水事業に各地から集まった農民で構成されている。現在は簡易な作業所施設でバナナを大型のポリバケツ内で発酵させて造るバナナワインを販売している。ワイングループは DEMAT による適正技術の指導の際に形成された。その後、県庁開発局の開発普及職員の指導を得て OVOP に参加した。従来から販路開拓に悩んでおり、OVOP のマーケティング支援を求めて参加している。参加によって、組織の変更はなかった。

(7) クテンプウェ落花生粉グループ（新参加，郊外村，女性中心，新規組織）

大都市ブランタイヤ郊外にある。女性指導者による強いリーダーシップがあるグループ。落花生はマラウイの特産品で、エステートでも、自給農民レ

ベルでも広く栽培されている。落花生粉は現地では主菜の味付けや、菓子、パン焼きなどに使われる。リーダー女性はこの事業に先立ち、食品小売の零細ビジネスを始めた。その後、落花生製粉販売に展開し、機械による落花生粉のパック封入を検討する。そこで、始まったばかりのOVOPに支援を求めるが、それが組織支援のスキームだとわかり、その活動を組織化する。製粉とパック封入作業グループとして活動を始める。

(8) クンボ種子油搾グループ（地方村，女性，既存）

女性リーダーは先代から植物油搾りを学び、細々と生産、販売してきた。そこにUSAIDの支援で手動機械が供与され、それを機に組織化が図られる。後に、JICAとOVOPの支援を得て動力機械が導入される。双方の過程で組織は拡大してきた。

(9) ジバソ・オレンジジュース搾りグループ（地方村，混合，既存）

ザンビア国境に接するムワンザ県の中心地ムワンザ町郊外にある。ムワンザにはキリスト教宣教師らが移植したオレンジ類の産地が形成されており、産地組合がある。組合は産品を農業開発マーケティング公社（ADMARC）や仲買人に卸してきたが、卸売価格の低さが組合員の間で問題視され、直接、小売流通に参入する。しかし、赤字運営で撤退。その後、海外援助機関の支援によりリーダー数名が組織運営管理について徹底的にリーダーシップトレーニングを受ける。さらにオレンジ産地としての起業可能性ありとして、カナダの援助機関の協力を受け、リーダーらがオレンジジュース果汁搾り加工の技術を習得。国内市場では人工甘味料と人工香料を用いたオレンジジュースが市場を席卷しており、ムワンザオレンジのジュースのクオリティと味は必ず市場受けするとの思いでOVOPの支援を受け、ジュース搾り器を得る。

(10) ミトゥンドゥ・アグリビジネスグループ（近郊村，混合，ほぼ新規）

首都リロンゲから約30キロメートル，車で30分ほどのところにある。

MIRTDC の実施する適正技術を用いた農産加工の短期職業訓練コースに参加した零細業者や主婦らが中心となって、その習得した技術を使って起業した。製品はトマトジャム、トマトソース、パン焼き、種子油搾り（ひまわり油、菜種油、落花生油など）、ヒラタケなどである。このグループは、ヒラタケ栽培グループなどを除くと技術研修科目の選択の範囲内で、起業がすすんでいる。研修科目ごとに生産者グループが生まれている。

以上の事例には、長期間のなかで組織が産地に醸成されてきたようなグループ（精米グループ、オレンジジュースグループ）があり、また、面識のある同業者間で必要に応じて共同作業を行う緩やかなつながりを持つ者らが、OVOP 参加の機会を得ることで組織化をすすめたグループ（家具木工グループ、籐竹工芸グループ）があった。さらには、個人的なリーダーシップのもとにグループが組織構成されているケース（種子油、落花生粉）もある。また OVOP という機会を得て、新たに組織づくりと、生産組織、販売組織を一気にすすめたグループ（干し魚）もあった。

OVOP の導入にあたり、マラウイ政府や事務局は、生産者組織の新規形成をうたっているわけではない。実際、多くのグループは OVOP 参加以前から生産活動している。そもそも、OVOP のメイン事業である金融支援を受けるためには、支援申請の時点で返済のための組織機構が確立している必要がある。また30%の応分負担をグループ側が担う場合はその資金を組織内で調達できるようなメンバー相互の関係が必要である。それゆえに、ある程度の整理された組織が参加時にすでに必要になっている。

グループ内の意思決定は組織化とともに、マーケティングでも必要である。OVOP による金融支援が特定の産品加工のために必要な固定資本投資を対象としていることからすると、参加にあたっては何が自分のグループの「OVOP 産品」かを選択せねばならない。支援申請のために、産品マーケティングが参加意思の決定とほぼ同時になされるのである。

次節で、各生産者グループが、地域資源のなかで「OVOP 産品」を選ぶにあたり、どの資源を選択し、市場を設定し、技術を選択していったのかみて

いく。そこで、グループの意思決定に、行政や支援機関がどう影響するのか検討し、各アクターの意思決定の範囲について考察する。

第5節 組織形成からみたマーケティング能力

地域資源の選択やその加工、価値付加の意思決定のプロセスは、いずれも生産者組織のマーケティング活動の一部である。地域振興におけるマーケティングでは、意思決定が組織内の合意によって下されることもあるし、組織のリーダー個人によって判断されることも考えられる⁽⁶⁾。村の生産者であろうが、大規模組合であろうが、顧客を知り、市場価格を知り、購入トレンドを認識し、対象地域や対象層を絞る必要がある。

マラウイでは地方で住民が加工した産品は、まとまった量になれば、一般的にはADMARCや仲買人に卸されるか、地域の定期市場（プロデュースマーケット）に出荷されてきた。政府マーケティングボードを継いだADMARCは全国津々浦々に買付けの場や、農業倉庫を設置し、農産品を買付け、また農業用投入財を独占的に販売してきた。このような投入財の流通や農産品の買付けの独占は、地方を転々と営業する買付商人の育成やそのネットワーク拡大を通じた流通業を大きく阻んできたといえる。東アフリカでは流通業界の中心には外国人商人、特にインド系商人がいるが、マラウイでは外国人の小売業者、流通業者の地方展開に対する法的規制が1968年から1996年まで布かれた。これによって農産品以外の商品についても、流通業態の芽生えや発展が著しく疎外されてきたと思われる。保護されながら全国の小売流通を担ってきたのは政府系企業で、それは今日のPTCストアチェーンである。マラウイにおいてPTCはバンダ元大統領が所有したプレスグループによって1972年以来、所有され⁽⁷⁾、国内の小売、卸売流通の中心を担ってきた。PTCは1987年には経済自由化に先駆けて南アフリカの大手流通企業メトロ社の参加を受け入れ、今日ではメトロ社とプレスグループが1対1で所有し

ている。PTCの経営は南アフリカ資本の参加によって大きく近代化し、これで南アフリカ製品の保存期間の長い瓶詰め、缶詰、菓子類などの加工食品や日用品が流通する契機となった。そこには、プレスグループによる、ひいてはバンダ元大統領によるインド系商人差別と南アフリカ資本を優遇する戦略があった。

そのような独占状態にありながらも、今日のマラウイにおける流通業態は、食品加工業者と大規模小売店、中間業者や公共市場、インフォーマル市場、小規模小売店、大口消費者と枝葉のように広がっていて、村の一生産者がその経路に参入していく方法をみつけるのは容易ではない。OVOPのように既存の地域資源に、地域内で価値付加する目的が設定されている場合、生産者グループは地域で、村々で、どのようなマーケティング戦略を練るのであるうか。村人の視点からすると流通のシステムがどのようになっているか、複雑な構造は生産者にとってつかみ所がなく、どこにニッチがあり、参入のハードルが低い場所があるのか皆目検討がつかないのではないだろうか。

以下、グループの選択した各OVOP産品について、どのように市場を想定し、それに合わせて価値付加の手段を選択したか比較し、各グループの組織的なマーケティングと支援機関や地域開発行政の関与を検討してみよう。

1. 支援側の介入が産品のマーケティングに影響している場合

(1) サリマ干し魚グループ

干し魚グループは近隣での販売、定期市販売から販路拡大を図った。チェーンストアや食料店に卸すには品質向上が必要と判断し、漁業局職員の提案する干し棚を設置する。その後、品質向上した虫の付いていない干し魚を市場に持参するものの、販路拡大に直結するのは難しいと考える。日替わりする市場価格の最新情報がわからず、安値の日には交通費をかけて市場に持ち込んでしまう。その日の交通費を捻出するために安値で売りさばかねばならず、赤字が続く。チェーンストアや商店と交渉するが、サプライが安定的でない

という理由で開拓できない。品質向上とともに、サプライの安定化と市場情報アクセスが問題となるが、打開策にたどり着かない状況である。

(2) ミトウンドウ・アグリビジネスグループ

小規模ビジネスの集合体であり、各生産者グループが個別にマーケティングしている。なかでもヒラタケ生産販売グループは、地区から至近の学校の食堂に販売する契約を予定していたが、実現せず、急遽、都市のチェーンストアに営業をかけ、取引につなげる。そのほかのグループは近隣、村の中心商店街での小売り（ベーカリー、油搾りグループは店舗開設）が中心である。

2. 個人的なリーダーシップがマーケティングにおいてもみられる場合

(1) 落花生粉グループ

食品類の小売りで商売を始めた現在のリーダーが、顧客から落花生粉の市場流通が少ないとの指摘を受けビジネスアイデアを得る。すぐに量り売りでの小売りを始める。顧客より量り売りの際の量が一定でないとの厳しい指摘を受け、ビニールパック詰め販売を計画する。OVOP に支援を受けパック封入機を入手。量り売りが一般的であった落花生粉のビニールパック販売は好評で物産展では都市部ストアからの注文を受け、販路拡大している（表2）。

(2) 種子油搾りグループ

グループリーダーは近隣での食料油の販売から始める。USAID より手動機械を得るとともに、種子油の活用についての指導を受ける。バオバブやモリンガの油搾りを進めるが、生産量が増えず市場の需要に十分に対応できず手作業の限界を感じる。そこで OVOP より搾油機の支援を受け生産性が3倍増する。生産力がアップして多角化への試みが始まり、多品種搾油を試みる。物産展にエッセンシャルオイルのサンプルを展示した結果、南アフリカや日本のバイヤーからの注文を受けるようになる。

表2 リーダーの意思決定中心のグループ

意思決定		介入		メンバー	制度	市場の反応
リーダーの意思	グループの合意	政府	外部組織			
1998	<p>リーダー女性の自営起業 豆類、米、落花生等小売</p> <p>落花生製粉の量り売りを 始める</p> <p>バック詰め封入のアイデア を得る</p> <p>OVOP開始を知って即申 請するも不採、個人起業 は非対象と知る</p> <p>組織化を決定</p> <p>OVOP再申請</p>					<p>近隣販売</p> <p>顧客に落花生の製粉販 売を提案される</p> <p>量り売り量の不均一を 指摘される</p>
2003					OVOP 始まる	
2004					OVOP 申請受理	
2005 頃					10人	都市市場にトライ、失 敗
2006	<p>営業強化戦略を立てる</p>				営業強化 メンバー 指定	物産展出展 商圏拡大、注文入る
2007	<p>融資申請予定</p>				16人 30人計画	

(出所) 2005年10月、2007年10月面談調査。

3. 合議によってマーケティングを決めている場合

(1) プンプウェ生乳グループ

生乳組合は順調に販路を拡大している。協会組織が運営し、メンバーが多く、理事会が経営方針を決めている。低価格戦略で、市場の反応はよく、小売店からのバルク買いのアプローチが増えている。販路は自ら拡大せずとも、バイヤーのほうから作業所に来訪する。この数年、チーズなどの製品へ多角化が提案されているが、現状を維持するので手一杯な状況としている。

(2) BCA 家具木工グループ

その産品は耐久消費財でもあり、商圏はブランタイヤ市域を越えている。販売契約した小売店やエージェントを擁しているわけではなく、マーケットはこのBCA家具木工グループを実際にみて品質と価格を知っている人々である。通過客はアクセスしにくいような住宅地内部に立地している。マラウイには林産資源が豊富な地域もあり、このグループは国内材を利用して中間層の需要に対応している。競合品となるアジア製、特に中国製のモジュール家具や合成樹脂の家具は一般的に市場に浸透していない。かつては南アフリカの家具小売チェーン店のシュプリームファニチャーも進出し、南アフリカでは消費者に受け入れられている割賦販売方式を売りに営業したが、売りかけの制度が維持できず撤退した。

BCAグループは共同木工作业所の上屋を建設するための支援を受けたのだが、特にそれによって対象とする市場を具体的に拡大したい、そのために上屋が資する、という説明ではない。家具木工職人にとって、上屋は木材を乾燥させる場所、安全に保管する場所、製品をディスプレイする場所でもある。したがって、生産性は改善するだろうし、盗難からのリスクも減少するだろうが、直接のマーケティングに資するというわけではない。

(3) プワンジェ米作グループ

プワンジェ地域で米は従来より政府マーケティングボードを通して、また自由化の後には農業開発マーケティング公社や各地から来る仲買人に卸している。グループは参加組合員の増加傾向と灌漑施設の整備拡大を見越して、小売市場に参入することを望んでいた。これをマラウイ政府が支援し、OVOP 活動として精米機と袋詰機に融資を提供した。

(4) カテングザ藤竹工芸グループ

職人集団は、市場でのより高い評価を得ないとより遠方の市場へのアクセスが難しいのではないかと、輸入品や国内競合他社との競争に勝てないのではないかと判断で、技術の向上を希望している。また、技術を向上させれば、都市部の小売店との取引が可能ではないかとの期待感があり OVOP に参加した。

(5) バナナワイングループ

現在は作業所での製造直販が中心で、直販所に仲買人が不定期に来訪してペットボトルに10リットル単位で購入していく。活動開始時には、作業所での直販開始に合わせて、付近のビーチロッジや商店で営業したが、マラウイ標準規格（MBS）適合品でないことを理由に販売契約には至らず。その後、48キロメートル先の地方都市ムズズでドイツ政府の支援する直販所に不定期に卸す。各地の物産展示会に数度、招待され、展示販売するものの定期的な販売契約には至らず、現状維持の状況である。その理由をグループは規格認証問題としており、今後は規格適合するための投資が必要であると位置付けている（表3）。

(6) ジパソオレンジジュースグループ

柑橘組合として組織化した当初は、収益率を上げるために自らオレンジの小売りに乗り出したが、事業を維持する収益を確保できなかった。その後、

表3 開発行政を介した支援制度の蓄積するグループ

	リーダーの意思 養漁の造り方を 学ぶ	意思決定 グループの合意	ムコナンデジワイインググループのチャレンジ 介入 マラウイ政府	外部組織	メンバー	制度	市場の反応
(不明)							
2001 年頃	バナナワイ ンに 転向	リーダーのもとに、近辺の漁獲 水利事業参加農民が集まる。バ ナナワイン造りをDEMATか ら学ぶ	① DEMATはムカンカタベベイ地区 の産業可能性調査を実施。②地 域資源のバナナナ活用でアイデア を探す。③バナナの廃棄の多さに 気付きワイン造りの可能性を探 す DEMATが発酵設備などに融資 する DEMATがビジネス研修（管理、 マーケティングなど）を実施す る	至近の地方都 市ムスニ ンに在住 のトリス 直販所に紹介	12		ムズズ市やムカンカタベ ベイ町でPR試みるが、 MBSの真品認証を 求められる
2002		ワイン造り開始			10		近隣で販売
2003							ムズズ市やムカンカタベ ベイ町でPR試みるが、 MBSの真品認証を 求められる ムズズ市の直販所で 不定期販売 レークビーチロッジ の経営者来訪 MBS認証がないこ とを知り、購入中止
2007		リゾート地区に店舗設置を計画 するが、見通しつかず廃案 する。OVOP参加ワインボト ルワインワインアップのチ ン刷新（5月の物産展を目 的とし、OVOPには次に作 業所建設費申請を計画） 他の支援組織にアプロー チする	DEMATがムズズで販路開拓を 支援する DEMATがブラタンタン に出展させる 県のコミニティ開発部が OVOPを説明する 県のコミニティ開発部を通 してOVOP申請	県のCODを 通してOVOP に申請	8		物産展でサンプルオ ブターを得る。サン ビターとモザンビークで ポーターとレドを 持っていることを知る。 週平均25リットル、 主に近隣市場で売る

(出所) 2007年11月面談調査。

(注) * 最初の組合長は辞任、農業に専念、1人南アフリカへ移民、1人実家のムランジェ県に、1人死亡。

援助機関の支援を次々に受けて、果樹の苗木養育園の設置と苗木販売に着手し、収益を得る。その後オレンジジュースの製造に着手する。グループとしては、市場に流通しているオレンジ風味の人工飲料の味と価格からすると、100%ジュースは味もよく、競争力のある価格で生産できると判断する。OVOPの支援により南アフリカ製のジューサーを入手し、製造を始める。展示会やイベントでの試飲販売では好評であるが、チェーンストアや商店での営業活動は、MBS規格認証を得ていない食品は仕入れ対象ではないと断られる。現在、MBS規格に適應できるように作業場、倉庫、冷蔵施設の設置に向け投資中である(表4)。

以上に各グループの販路拡大のプロセスをみてきた。

順調に販路拡大を進めている落花生粉グループは、顧客の注文や指摘に応じて落花生売りから落花生粉売りに展開し、また量り売りからパック詰め売りに転換した。種子油グループはサンプルオーダーにヒントを得て、多様なエッセンシャルオイル原料を搾りはじめ、海外のバイヤーにも対応している。双方とも市場の反応を学習の機会とした。この二者は、リーダー女性が起業する目的で組織化を図り、そこに支援が加わっており、現在まで強力なリーダーシップが維持されている。またマーケティング知識の学習から、実践までのプロセスがクリアで短い。一方、販路を伸ばしているミトゥンドウのマッシュルームグループは、地区内の学校への供給契約を失ったが、都市部での営業を展開しチェーンストアとの契約にこぎつけた。ブンブウエの生乳加工販売は競争力のある価格設定により顧客を伸ばしている。

これらに対して困難に直面している干し魚グループ、バナナワイングループ、オレンジジュースグループは、共同作業グループでリーダーシップも合議制によっている。干し魚グループは品質改善したのだが、市場の求める安定量の供給というサプライ側の問題をクリアできず、その結果、品質向上を価格に反映できるバイヤーとの契約に至らなかった。それによって、品質改善を価格に反映できない定期市販売を維持する。原料となる魚類の安定供給

表4 中枢部の合意が中心のグループ

		ジパツ・ムワンザオレンジユースグループのチャレンジ				
	リーダーの意思	意思決定 グループの合意	マラウイ政府による 介入	外部組織	参加者 他	市場の反応
1920年 頃から				カトリック宣教師団が柑橋類を地域に持込栽培が拡大。産地が形成される		リロンゲ、ブランタイや都市部からの仲買人に各農民が直接卸す
1992		仲買人による買いたたき、搾取に対抗するため、柑橋栽培組織化が始まる			3050	仲買人による搾取的買いたたき横行
1995 -1998		組合の流通事業が赤字で卸売事業活動を停止する				組合を通じたマーケケティング開始
1999				コンサーン・ユニバーサルが挺入れし組織リーダーシップ訓練		仲買人より高く生産者から買いたたかれたために、市場で、仲買人の扱う産品に比べ価格競争力がなく撤退
2002		組織を抜本的に改革する 新しい管理体制、戦略プラン策定する				
2004		外部支援受入れの拡充を計画 果樹苗木養育施設を設置 収益事業となる	マラウイ政府支援で果樹苗木養育施設を設置			
		ワールド・ユニバーシティ・サービスへ支援要請*		政府支援終了後、アクション・エイドとイギリス政府が苗木養育施設を支援継続		

ジバソ・ムワンザオレンジジュースグループのチャレンジ				
リーダーの意思	意思決定 グループの合意	マラウイ政府による	介入 外部組織	参加者 他 市場の反応
2006	個別マーケティングを中心にする戦略へ転換 輸送費に対する個別融資を始める オレンジジュース作りのアイディアが拡がる	当該するムワンザ県知事がOVOPを紹介する ムワンザ県とネノ県が柑橘類を県産品に指定する 県はOVOP申請の途中で撤退。理由はOVOPの支援金は県を経由せず、組合に直接拠出されるとわかったため	WUSCボランティア来訪。果樹栽培指導。オレンジジュースのアイディア残していく。ラベル貼りを習う	組合が農民から買い上げる方式から、個別の農民が直接卸売販売する方式へ転換 個別のマーケティング拡がる
2007	OVOP申請する	OVOP申請する	県が手を引いたあと、OVOP事務局と直接やりとりし申請提出を促される マラウイ環境寄基金 (MEET) より冷蔵庫、食品添加物、煮沸処理器を得る	450 MBS 認証を得られない 人工飲料との競争 大規模ストアの需要に対応できない

(出所) 2007年10月面談調査。

(注) ※ World University Service of Canada, WUSC。

の問題は調査時点の状況では解決できないとの意見がメンバー間に共有されていた。

バナナワイングループの場合は、営業先でMBS規格認証の取付けが必要と断られているが、この真意は定かではない。商店主からするとそれは単に営業攻勢を断る理由であった可能性もある。2007年調査時点ではMBS規格を取得する準備を進めているとのことであった。一方、近隣市場を対象とした直販では認証は求められておらず、それを通して認証を必要としない市場がどのようなものかを学ぶ機会とはなっていない。オレンジジュースグループはMBS規格認証を理由にチェーンストアや商店主に契約を断られて以来、組織運営の多くの部分を認証取得のために費やしている。それはより具体的で、実際に倉庫や冷蔵施設などへ投資を重ねている。チェーンストアに契約を断られた理由は不明であるが、グループはMBS認証がネックであると位置付け、認証取得に向けての情報を収集し、あらゆる手段を講じている。この2例をみると共通してMBS認証の取得がネックになっているが、その問題に直面した際の対処方針の決め方とその後の対処のあり方に、各生産者グループの意思決定の能力、そして経営体としての能力が反映されている。その意味で対処能力が弱い干し魚グループとバナナワイングループに共通しているのは何だろうか。それは、製品の選択の時点でマーケティングをしたのは生産者ではなかった点である。マーケティングの発想は生産者の側にはなく、支援する側にあった。適正技術により地域資源の付加価値向上を推進する側が、技術先行で産品開発をして、ウジ虫の付いてない干し魚や廃棄されていたバナナからワインを造り出した。そのプロセスでは販路の展望は曖昧であった。オレンジジュースやミトゥンドゥ村のキノコグループも支援組織の曖昧なマーケティングに後押しされていたところもあるが、生産者グループはその直面した問題から学習し、次の販路へとつなげる意思決定を下している。

ほかの、籐竹工芸グループ、家具木工グループはOVOP参加前にも関わらず一定の市場を確保しており、市場による認知も確保されていると思われる。

る。木工グループに支援をつないだ介入者や籐竹工芸グループ支援を決めたOVOP事務局には、作業所構築による市場での認知度向上や機材供与による技術向上が販路拡大に間接的につながるとの思いがあろう。確かに、これらグループの生産活動は製造業であるから、作業所構築には意味がある。作業所の構築は直接販路開拓には寄与するというよりも、市場での存在感、認知度に貢献する。また、職人らは一定の空間を共有することでより組織としてのまとまりが生まれている。それは新たに共同作業の工程を設定し、大型製品を共同で製造している点にうかがえる。作業所構築によって短期で販路拡大に直接結び付いてはいないが、組織化が進んで当初支援する側が描いていなかった集積の利益が生まれつつある。この点からすると、支援や介入による得られる効果は直接的な販路拡大だけでなく組織力の向上にもみられる。

以上、OVOPの事例を、組織化とマーケティングの2点に関わる意思決定からみてきた。これからすると、各組織にはそれぞれ緩やかな経営体としての経営方針と市場戦略がある。つまり、自らのOVOP製品に対しての市場の反応を得てから、それに対応する策を講じているグループには、経営体としてのリーダーシップが働いている。それは個人的リーダーシップもあれば、合議による共同のリーダーシップもある。また、市場の反応を得ながら、それに対応できない場合、たとえば干し魚のサプライを管理できないとか、ワインの代替バイヤーを捜せないという段階で硬直している組織は、市場の反応から学習する機会を活用できていない。

OVOPに参加した各グループは既存の流通機構と縁遠い村人や農民が形成したもので、そのような組織で当初から消費者の視点をふまえたうえで生産工程を作るのは容易ではないだろう。よい生産者は必ずしもよい消費者ではないから、消費者行動を想定するのは容易ではない。とはいえ、その営業販売、販路拡大、それに向けての製品選択、加工レベルの選択をどのように意思決定するのかは、グループ活動の死活問題にも関わる。生産者組織が、経営体として地域に根付き、その活動を健全に維持するためにはそれぞれの組織が対応可能な技術と生産量を見極めるマーケティングの能力を構築する必

要がある。マーケティングを担うのは最終的には生産者であるべきだが、以上の限られた例においても介入者の影響は明白に存在する。その介入の評価はさておき、それをマーケティング学習の機会のひとつとして捉え、ほかの知識と総合して技術や加工のレベルや販路を選択できるか、そのような能力を構築できるかが鍵となっている。

第6節 地域からみた現実のOVOP

——地域振興の制度はどのように関わるのか？——

章頭に触れたように村には各生産者グループが描くOVOP像とその解釈、実践がある。またこの新しい制度を地域に紹介し、それを根付かせようと働く地方県の開発職員や普及員のOVOP像とそれによるイニシアティブがある。さらにはOVOPの実施主体である本部事務局やJICAによるガイダンスもあり、場合によってはイニシアティブが地域開発行政と生産者の双方に影響を及ぼしていることも考えられる。OVOP導入によって実際に、地域とOVOPの関係がどのように構築されたのかいくつかの例をみてみよう。

たとえば、ミトゥンドゥ地区では地域開発の普及員がOVOPの導入、その普及の中心的役割を果たした。この地域振興普及員はJICA事務所との強いネットワークを持ち、そのネットワークを通じてOVOPを個人的に学習する機会を作った。そして、OVOPの可能性に強く関心を抱き実施に取り組んだとしている。このような立場の者が地域開発の推進者となることは何らの責めに帰せられる問題でもない。地域振興においてその開発の知識へアクセスでき、それを実践しようとするのは、村の識者である教員や政府職員であることはきわめて一般的である。普及員の奔走の結果、特記するような地域資源もない村で、さまざまな小規模ビジネスのイニシアティブが生まれることとなった。2004年10月にOVOPに参加したのは4グループで、2005年調査ではこれが28グループに増加、2007年調査では、さらに32グループに増

加している。地区では、零細融資の支援をするマラウイ農村開発基金(MARDEF)や、小規模インフラの整備を通して社会開発を支援するマラウイ社会行動基金(MASAF)が主要な開発のイニシアティブをとっているが、この3年間でのOVOPの量的、面的な拡がり、軌道に乗ったいくつかの小規模食品加工ビジネスの評判によって地域でのOVOP認知度が高まっている。ミトゥンドゥでは地域空間をカバーする開発コンセプトとしてOVOPが曖昧ながらも、ほかの2つの支援とともに浸透しつつある。ここでのグループ群の形成の背景にはJICAとMIRTDCが実施した、適正技術アプローチの食品加工研修があった。地域内の資源に付加価値を付けようとする零細ビジネス集団に対し、MIRTDCは油搾り、ジャム作りなどの技術指導のコースを提供し、そこから習得技術のビジネス化の動機付けが高まっていった。おそらく、この零細ビジネス集団は、OVOPが支援せずとも、ほかの零細企業向け融資を活用して起業したであろうし、現にOVOPが始まったあと多くのグループはMARDEFなどからの短期運営資金を借り入れている。複数の支援が相乗して活動は維持されているのである。

カテンゲザ籐竹工芸グループは首都リロンゲとサリマ県の県庁所在地サリマを結ぶ交通量の多い国道沿いに立地している。サリマ県はマラウイ湖岸にあり、観光リゾート、漁村、米作灌漑地域などで地域産業が展開している。また、サリマ県と隣接するドーワ県には竹林地域が点在していて、古くから竹材を利用した工芸が営まれている。伝統的には、生活用具を中心に、近年は籐製の大型家具まで生産するようになってきている。カテンゲザ集落は国道沿いに約2キロメートルに点々と工房があり、軒を連ねてというほど多数ではないが、そのなかでも数軒が隣接し合っている地点が2つあり、そのひとつにこのカテンゲザもある。

この竹産地には3つの異なった支援スキームが入っている。ひとつはマラウイ政府コミュニティ・ジェンダー省の「所得向上のための適正技術指導センター」(ATTIGA)によるチパラ地区女性グループを対象とした竹細工工芸の支援である。また、カテンゲザ地区でもう1箇所、工房が数軒集まる場所

ではSIDCが、作業所の上屋を構築する支援を実施している。前者にはジェンダー支援、適正技術アプローチがあり、後者には産業開発のコンセプトがある。そこにOVOPが後発的に参入した。カテンゲザグループはOVOP開始以前から、産地周辺でいくつかの支援スキームが展開する状況を参考に、自ら技術支援の機関を探しOVOPにたどり着いている。ドーワ県の地域開発行政からみると、同じ籐竹工芸産業に異なった支援が相乗りしていることで、地域産業支援の方針を決めにくい状況になっている。この籐竹工芸に対する3つの支援地区はそれぞれが数キロメートル離れているが、それぞれのスキームの特徴は相互に知られている。マラウイの地域開発支援や中小企業支援の場において、このように複数の支援が相乗りしている例はきわめて一般的である。有望な産業や生産活動は、政府であろうが外国の支援機関であろうが誰がみても目につく。オレンジ産地ムワンザ県のジュース搾りグループもそうである。ジパソオレンジジュースグループでは、20年以上にわたり拡大してきたオレンジ産地の一部で、キリスト教宣教師団や、カナダ・ワールドユニバーシティサービス(WUSC)、イギリス・コンサーンユニバーサルなど、さまざまな海外の支援団体の関与が蓄積してきた。これらの相乗りの結果、最終的に、小規模なジュース搾り作業所が発足するに至っている。この場所では、過去の支援団体が残していったいくつかの看板を背負って活動を続けていて、そのどれが欠けても現在のジュース搾りにまでたどり着けなかった。地域の側からみれば、ジュース搾り＝一村一品運動ではなく、搾り器を供与したのがOVOPスキームと認識されている(表4)。

オレンジジュースグループは、自らのイニシアティブで、市場価格よりも高値で農家から買い入れ、運営に失敗した経験を活かしている。組織運営の捩入れをするために、次々と支援へのアクセスを重ね、組織改革、技術改善、ナーサリー設置など多角化を図ってきた。また、オレンジ産地に生まれたグループであり、この地域で何とかしたいという強い意志があることも特記できる。

一方の落花生製粉グループの例は地域資源との関係が希薄である。原料の

落花生は国内では広く栽培されているが、このグループは大都市プラントアイヤの郊外に立地していて、マーケット志向の視点が強い。地域外の資源も活用しつつ、製粉加工や営業の人材は地域で確保し、販路もまず地域内からという視点である。地域外資源に依存し、また、地域市場から都市市場へと移行しつつあるこの活動は、立地論的には、原料産地か、市場のどちらかに接近していく可能性があり、活動が地域に根付くかは不明である。しかし、ほかのグループと比較すると、企業的な経営体組織を作り上げており、事業としての意味は確保されている。ほかの事業も経営体として確立して、コスト管理を追究していくならば割安な他地域の資源を検討しはじめる組織も増えるであろう（表2 [p.97]）。

グループ生産活動の地域との関連性、地域への根付きは最初に述べたようにOVOPを地域振興としてみるならば重要である。しかし、いずれの活動も結局は事業として維持できるような収益性が確保されなければならない。収益を維持できる地域資源を選ぶか、あるいは収益が得られる加工のレベルを選ぶか、収益が得られる生産量を選ぶか、あるいはコストに見合った地域外資源を探すのか、的確な判断が必要である。そのためにはリーダーシップ型の運営にし、合議制による組織型運営にせよ経営組織体としての機能を身に付け、維持させねば成立しない。その点で落花生製粉グループは興味深い方向性を示した。このグループは起業志向の強い女性のリーダーシップのもとに集まった女性中心のメンバーがおり、その活動に地域の意識は薄く、また支援申請も普及員などを通さずに自ら行ったことで、地域行政との関係性も薄い。

地域にはOVOPを含め、多様な開発のコンセプトとイニシアティブ、技術支援などの外部からの情報とモノ、カネ、ヒトが流入している。そこには生産者が組織で、あるいはリーダーシップのもとに総括的に調整し、地域資源の状況とグループの能力に適したものに調整していく過程がみられる。また、調整できないグループは活動自体が弱体化していく可能性がみえつつある。

本章ではこのような組織として調整する場、つまり組織的学習の能力構築のプロセス OVOP 産品マーケティングを通してみてきた。前記の事例からすると、組織として得られた資源を市場の状況と需要、嗜好、その変化を読みつつ、その解釈を生産する組織で共有できることがマーケティングのポイントとなっている。また、そこでは組織的学習によって適切なマーケティングをし、微調整を重ねていくというプロセスに耐えうるリーダーシップとコアメンバー構成が必要であろう。OVOP が社会運動ではなく産品開発の面で推進されつつあることは既成事実化されている。となると、このコンセプトにおいては、マーケティングの重要性はもっと地域開発行政や事務局、実施機関でも再確認される必要がある。

結語 地域における制度作りと生産者の間に求められるもの

マラウイの OVOP には少なくとも 3 重の市場理解と地域振興の制度を作ろうとする担い手がある。地域には、OVOP を普及させようとする地域開発や農林水産業の普及員の考えるマーケティングとそれにもとづいた制度作りがあり、生産者を導こうとする方向性がある。また OVOP の事務局や JICA、そのほかの援助団体が考えるマーケティングとそれにもとづいた制度作りがあり、また、各生産者があいまいに想像する、あるいは精密なシミュレーションにもとづくマーケティングがあつて、それに対応する生産組織がある。そのなかでのアクターが強い意思決定のリーダーシップを担えばよいというわけでもない。それは生産活動がオレンジ類や竹材のように地域資源によっている場合と、域外資源に絶対的に依存している場合、内外資源の混合の場合で異なるであろう。また加工技術のアイデアや、市場の基礎的な情報に欠くグループでは、最初から意思決定すべき範囲を最大限に与えられても適切な判断ができるだろうか。その状況に応じて、フレキシブルにその範囲が決められるような制度のほうが望ましい。また、マラウイには長期独裁政権の

影響が流通機構に残っていることから、地域振興の産品の流通にとっても問題がある。そのような流通の徹底した自由化を援助側はマラウイ政府に求めていくことで、地域振興による産品の流通経路を増やすことも必要である。

マラウイではOVOPの形成を多様なアクターが担った。これらがそれぞれに、国内各地の新プロジェクト受入れ体制の状況に応じて、解釈を加えた結果、異なったイニシアティブのようになったいかんともしがたい状況があった。導入時に複数のイニシアティブがあったことで、現在でも多様なイニシアティブは混在している。混在してはいるが、実は各地域では、それぞれに解釈が加えられて、地域ごとに根付きはじめている。そして、そこでは組織として適切なマーケティングを選択する力を構築できるグループが先じはじめている。組織の能力は多様であり、どこまでが組織の意思決定の範囲になればよいと区切れるものではない。組織的学習の能力が根付いていくことが最も重要であろうから、そのために組織ごとに不足している金融面や技術面などのスキームを組み合わせて支援していくような柔軟で包括的なアプローチが求められるところである。

[注] _____

- (1) Local Economic Development 論は、文字通りには地方経済開発論であるが一般的には地域振興論と訳される。
- (2) 国土中部のリロンゲを選んだ理由のひとつは、バンダ元大統領の出身地に近いことが Potts [1985] などに指摘されている。
- (3) Malawi Industrial Research and Technology Development Centre, "Technology Strategy for Sustainable Livelihood," A Paper on Enterprise Development, <http://www.odi.org.uk/Food-Security-Forum/docs/technology%20strategy%20for%20SL%20in%20Malawi.pdf> (2008年3月10日アクセス)。
- (4) アメリカ国際開発援助庁 (USAID) の資金援助のもと、アメリカの途上国開発コンサルタントグループである DAI (Development Alternative Inc.) が実施している。
- (5) 事業は基本的には北部からンカタベイ県とルンビ県が、中部からはデッツァ県、ンチェウ県が、南部からマンゴチ、チクワワ県が選択された。
- (6) JICA 経済開発部は、マラウイー村一品運動におけるマーケティングを、加

工食品を例に以下のように説明している（国際協力機構経済開発部 [2006]）。それによるとマーケティングには顧客を知る側面と、顧客を創る側面がある。顧客を知るとは、市場価格を知ること、顧客ネットワークを創ること、購入トレンドを知ること、イベントでのサンプル展示、対象地域や層の絞込みが含まれている。また、顧客を創り出す側面では情報の提供に重点が置かれ、ウェブサイトやデータベース作り、メディア（ラジオ、テレビ、新聞）広報などが挙げられている。そしてこれらを結ぶ場としてアンテナショップがあり、顧客ネットワークや外部グループとの連携があるとしている。

- (7) Metcash Africa 社のウェブサイト参照（“Metcash Trading Africa Pty Ltd,” <http://www.metro.co.za> 2008年3月10日アクセス）。

〔参考文献〕

〈日本語文献〉

- 国際協力機構経済開発部 [2005] 『マラウイー村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト 実施協議調査団報告書』国際協力機構経済開発部。
- [2006] 『マラウイー村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト 運営指導調査団報告書』国際協力機構経済開発部。
- 国際農林業協力・交流協会 [2007] 『アフリカにおける一村一品運動』社団法人国際農林業協力交流協会。
- 坂元浩一 [1991] 「マラウイの構造調整」（『アフリカレポート』No. 13 2-5ページ）。
- [1992] 「マラウイの構造調整計画の実績」（『アフリカ研究』No. 40 1-16ページ）。
- 平田慈花 [2001] 『アフリカの地方分権化——南アフリカ共和国の財政地方分権化と予算配分の構成に関する考察——』JICA 準客員研究員報告書 国際協力機構国際協力総合研修所。
- 吉田栄一 [1994] 「南アフリカ・アフリカ人ホームランドの地域経済構造と開発」（『外務省調査月報』1993(4) 56-80ページ）。
- [2006] 「マラウイにおける一村一品運動の導入と地域開発をめぐる政治」（松井和久・山神進編『一村一品運動と開発途上国——日本の地域振興はどう伝えられたか——』アジ研選書アジア経済研究所 175-199ページ）。
- [2007] 「タンザニアとマラウイにおける首都移転の成果——地域間平等という見果てぬ夢——」（『アジ研ワールド・トレンド』13(7) 32-35ページ）。
- [2008] 「アフリカにおける地域開発の新課題——マラウイにおける地域開発行政と一村一品運動を例に——」（吉田栄一編『アフリカ開発援助の新課題

——アフリカ開発会議 TICAD IV と北海道洞爺湖サミット』アジア経済研究所 173-193ページ)。

〈英語文献〉

- Chingaïpe, Henry, and Adrian Leftwich [2007] “The Politics of State: Business Relationships in Malawi,” Discussion Paper Series No.7, IPPG Programme Office, University of Manchester.
- Helmsing, A.H.J. [2001] “New Generations of Actors, Policies and Instruments,” A Summary Report Prepared for the UNCDF Symposium on Decentralisation Local Governance in Africa.
- Hindson, Doug, and Valerie Vincente-Hindson, [2005] “Whither LED in South Africa?” A Commentary on the Policy Guideline for Implementing Local Economic Development in South Africa, http://www.sarprn.org.za/documents/d0001494/P1837-Hindson_Vicente_LED-SA_July2005.pdf (2008年2月18日アクセス)。
- Hussein, Mustafa K. [2003] “Local Governance and Human Resource Capacity: The Case of District Assemblies in Malawi,” *Africa Insight*, 33(4), pp. 11-18.
- [2004] “Decentralisation and Development: The Malawian Experience,” *Africa Development*, 29(2), pp. 106-133.
- International Development Centre of Japan [2006] *The Study on Improvements of Opportunities and Obstacles to Development (O&OD) Planning Process*, Inception Report, Tokyo: Japan International Cooperation Agency.
- Kachale, Sandy [1999] *Technology Transfer and Related Policies for the SME Sector in Malawi, Appropriate Technology for Small and Medium Enterprises in SADC Countries*, Friedrich Ebert Stiftung Net Edition, <http://library.fes.de/fulltext/bueiros/Botswana/00554005.htm> (2008年2月16日アクセス)。
- Livingston, Ian [1984] “Resource-Based *Industrial Development*: Past Experience and Future Prospects in Malawi,” *Industry and Development*, 10, pp. 75-135.
- Mauambeta, Daulos D.C. [2006] “Case Studies on Successful Southern African NRM Initiatives and Their Impacts on Poverty and Governance; Country Study: Malawi,” Community Partnerships for Sustainable Resource Management (COMPASS) in Malawi: Its Impact on Poverty and Governance, United States Agency for International Development.
- Makoka, Donald [2005] “The Emergence of Supermarket in Malawi, Implication for Agri-food Markets and the Small Farmer,” in Tsutomu Takane ed., *Agricultural and Rural Development in Malawi: Macro and Micro Perspective*, Africa Research Series, No. 11, Chiba: Institute of Developing Economies, pp. 121-139.
- Malawi Government [1971] *State of Development Policies 1971-1980*, Zomba: Office of

- the President and Cabinet, Economic Planning Division.
- Msewa, Edwin Filbert [2005] "Decentralisation and Local Governance in the Lilongwe District of Malawi," MA Dissertation Paper, University of Western Cape.
- National Statistics Office [2000] *1998 Malawi Population and Housing Census Report of Final Census Results*, Zomba: Malawi National Statistics Office.
- Ndegwa, Stephen N. [2002] "Decentralisation in Africa: A Stocktaking Survey 2002," World Bank Africa Region Working Paper Series No. 40.
- Nel, Etienne [2001] "Local Economic Development: A Review and Assessment of its Current Status in South Africa," *Urban Studies* 38(7), pp. 1003–1024.
- Nkhata-Bay District Assembly [2002] "District Development Plan 2002–2005."
- [2006] *Nkhata-Bay District Socio Economic Profile*. September.
- Potts, Deborah [1985] "Capital Relocation in Africa: The Case of Lilongwe in Malawi," *Geographical Journal*, 15(2), pp 182–196.
- Pryor, L Frederic, and Chinyamata Chipeta [1990] "Economic Development through Estate Agriculture: The Case of Malawi," *Canadian Journal of African Studies*, 24(1), pp. 50–74.
- Romeo, Leonardo G. [2003] "The Role of External Assistance in Supporting Decentralisation Reform (Decentralisation and Local Governance in Africa)," *Public Administration and Development*, 23(1), pp. 81–96.
- Rogerson, C.M. [2003] "Towards Pro-Poor Local Economic Development: The Case for Sectoral Targeting in South Africa," *Urban Forum*, 14(1), pp. 53–79.
- Republic of Malawi [n.d.] *Guidelines for Sector Devolution Plans*, Lilongwe: Republic of Malawi.
- [2001] *Development Planning System Handbook for District Assemblies*, Lilongwe: Department of Local Government, Office of the President and Cabinet, Republic of Malawi.
- [2002] *Salima District Socio Economic Profile*, Lilongwe: Republic of Malawi.
- [2003] *Dowa District Socio Economic Profile*, Lilongwe: Republic of Malawi.
- Scott, Allen J., and Gioacchino Garofoli [2005] "The Regional Question in Economic Development," Paper Prepared for the Rockefeller Foundation Workshop on the Regional Question in Economic Development: Local Global Interactions in Low and Middle Income Countries Held at the Villa Serbelloni, Bellagio Italy.
- Scott, Gary, and E. Pawson, [1999] "Local Development Initiatives and Unemployment in New Zealand," *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 90, pp. 184–195.
- Sosola-Banda, B.G., and F.H. Johnsen, [2005] "Rural Livelihoods on Bamboo Handicraft Making and Culm Vending in Mvera, Malawi," *Journal of Bamboo and*

Rattan, 4(1), pp. 93-107.

Tordoff, William [1994] “Decentralisation: Comparative Experience in Commonwealth Africa,” *Journal of Modern African Studies*, 32(4), pp. 555-580.

