

# アフリカの地域振興と農村起業

—マラウイ二村一品運動に学ぶ—

吉田 栄一

アフリカ農村では世帯収入の四割を農外収入が占め、農村での起業や中小企業、生産者組織の支援は大きな課題となっている。多くの中小企業振興策は都市中小企業を念頭に制度設計がなされてきたのであるが、最近広く注目されているいわゆる地域振興支援事業は農村での起業や生産者の農産加工業参入、生産者組合の事業多角化を対象としていることに特徴がある。なかでも一村一品運動（OVOP）は二〇〇三年にマラウイに導入されて九年が経ち、アフリカの地域振興事業でいまや象徴的存在となっている。OVOPでは地域資源活用と産品開発、そしてその販路拡大にとりくんでいて、特に製品開発事業とマーケティング振興事業が中心となってきた。

同一視されることの多い中小企業振興支援では生産者のマーケティング能力開発は都市におかれた支援拠点、例えばビジネスディベロップメントサービス(BDS)を通して向上がはかられてきており、貧困層が農村で起業してもBDSにアクセスするのは難しい。筆者のこれまでの調査結果からすると農村ビジネスの多くはマーケティング意識が圧倒的に不足していて、経営指導を受け、補助金を得たとしてもマーケットと連動しない生産活動を続けようとする。農村ビジネスでとりあえず作ってみた試作品を市場の評価にさらして判断をおおぐということも選択肢にないわけではないと思うが、大前提として市場の要求レベルを生産者や産地が理解しておくことは重要である。例えば農産品のまま加工を加えずマーケティングするのか、あるいは村で付加価値を加えた農産加工品としてマーケ

ティングしていくかでは対応が異なる。リングとリングジャムの二つの市場は全く異なるというところである。コールドチェーンの整っていないアフリカで加工食品の流通に参入する障壁は実は遙かに高い。マーケティングの勘所がつかめない生産者らは付加価値レベルの適正な決定という最初でかつ最大の困難に直面して乗り越えられないでいるのが現状である。

以下にマラウイの地域振興事業で支援を受けた生産組織の在り方を通して、農村での起業や中小生産組織の在り方について検討する。

マラウイ南部の一〇〇万都市ブランチイアの近郊農村に、製粉で起業した例がある。起業したのは、従来食品小売りのマイクロビジネスを営んでいた女性である。顧客が落花生粉の市場流通が少ない

といったことにヒントを得てビジネス化をはかった。落花生粉の量り売りをはじめたものの顧客より分量が一定でないと指摘され、ビニールパック詰めを検討する。そこで設備投資資金を得るために地域振興事業の支援を得ようとするが、個人業主では地域振興支援の対象とならないと知り、組合組織化をはかった。親族中心に組合組織化を済ませ、資金支援を受けて簡易なビニールパック封入機を入手した。量り売りが一般的であった農村製粉業でいち早くビニールパック販売に参入した結果は良好である。毎年開催される全国物産展では都市部のスーパーより注文を受け、販路拡大している。

製粉業や精米業は機械ひとつで起業でき、冷蔵施設も不要で商品管理も容易で参入障壁が低い。農村でもポテンシャルが高い業種である。マラウイの落花生粉は主菜の味付けや、菓子、パン焼きなどに使われポピュラーな商品である。この起業の中心にはビジネスマインドを持ったリーダーの女性がいる。起業家精神に満ちた人はどこにでもいるものである。原料の落花生はマラウイの特産品で、大規模農園（エステート）でも、

自給農民レベルでも広く栽培されており、起業のチャンスはどこにもある。

さて大都市ブランタイヤ近くの別の村には食用油生産で起業した組織がある。起業者は手動機械で搾った食用油の近隣販売からはじめた。援助機関より手動油搾器を手に入れ、経営指導を受けバオバブオイルやモリンガオイルの生産を試みるが、手作業の限界を経験する。そこで地域振興事業の支援を得て電動搾油機を導入、生産性を三倍伸ばした。生産力アップと共に商品多角化への試みをはじめ、多品種オイルの製品化を展開している。全国物産展にエッセンシャルオイルを展示して、南アフリカより注文を受けるようになった。これらの二例はグループで起業したスタイルになっているが、実際はグループ代表者の経営能力が優れて先取的でリスキューキングであり、企業的な経営スタイルをとっている。

次に個人経営と組合経営の両方の特徴をもったまま活動するクラフト職人らの経営スタイルを考えてみたい。

大都市ブランタイヤの住居密集地BCA地区には木工職人が集ま

る場所がある。それぞれ木工家具や建具の受注生産を行っている。職人らは受注量に応じて、時には職人集団となり、時には一人工房へと戻ることを繰り返ししており、可変的な経営を維持している。家具は耐久消費財でもあり流通の地理的範囲は広いのが一般的である。前記のような生産スタイルでも集客圏は広く、それはブランタイヤ市域を越えている。製造された家具を代理販売する小売店があるわけでもなく、主要な顧客はこの工房を訪ねてくる人、実際に見て品質レベルと価格を知っている人々である。工房は住宅地内部にあり、通過客はアクセスしにくいような場所である。マラウイには硬質材の木材産地もあり、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。競合品となるのは中国製のモジュール家具や南ア製のモダンな家具であるが、市場にさほど浸透はしておらず、まだローカル製の重厚な木工家具が好まれている。一九九〇年代には南アフリカの大手家具チェーン店が進出し、南アフリカスタイルの割賦販売方式を導入したが市場に受け入れられず撤退している。

職人らは長らく望んでいたシェア工房の上屋建築費について地域振興事業の支援を受けるべく、年長の職人がリーダーシップをとり組織化をはかった。木工職人にとって、上屋は木材を乾燥させる場所であり、安全に保管する場所。また製品をディスプレイする場所でもある。上屋を設置すれば部材の質は改善する。盗難からのリスクも減少した。しかし結論をいえば売り上げ向上にはさほど貢献しなかったようである。

職人起業の事例をもうひとつみてみよう。人口七〇万人の首都リロングウェから車で一時間ほどの国道沿いに籐家具や竹細工を編む工芸職人らの集まる場所がある。カテンゲザの竹産地である。ここはアクセスがよく筆者も幾度か通った場所である。前掲の木工職人も籐家具、竹細工職人もマラウイでは男性の仕事になっている。その産地としての歴史は古く、ドロー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。近年は竹細工よりも籐細工の方が多く、また籐と竹を混用したソファセット等の家具や工芸品も生産している。各職人は材料の竹、籐の加工から製品仕上げ

まで一人で作業する。大口の受注が入ったり、竹ひごなど部材が大量に入荷すると共同作業を行うこともあるが、基本的にはシェア工房のスタイルで個別に作業している。同様なシェア工房スタイルのグループが国道沿いに数か所形成されている。

この組織の場合はリーダー格の数人が、ラジオで流れる地域振興支援の広報番組を聴いて、近くの町で開かれる説明会に参加したことで集団化が始まっている。まず五名の中心メンバーを構成して組織化がはじまり、その後七名が参加した。グループは部材の防虫処理技術導入、上屋の建設、倉庫設置を次々実行してきた。これによって遠方の市場参入が可能となると期待していたのだが、実際には市場拡大は厳しいようである。職人らは防虫処理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ったのだが、マーケティングにつながる技術投資とつながりにくい技術投資間の優先順位づけ、そして上屋や倉庫への設備投資の優先順位づけが曖昧で、またそれ以上で新規参入する若手職人が周囲で急増して競争が激化したことで

まで一人で作業する。大口の受注が入ったり、竹ひごなど部材が大量に入荷すると共同作業を行うこともあるが、基本的にはシェア工房のスタイルで個別に作業している。同様なシェア工房スタイルのグループが国道沿いに数か所形成されている。

この組織の場合はリーダー格の数人が、ラジオで流れる地域振興支援の広報番組を聴いて、近くの町で開かれる説明会に参加したことで集団化が始まっている。まず五名の中心メンバーを構成して組織化がはじまり、その後七名が参加した。グループは部材の防虫処理技術導入、上屋の建設、倉庫設置を次々実行してきた。これによって遠方の市場参入が可能となると期待していたのだが、実際には市場拡大は厳しいようである。職人らは防虫処理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ったのだが、マーケティングにつながる技術投資とつながりにくい技術投資間の優先順位づけ、そして上屋や倉庫への設備投資の優先順位づけが曖昧で、またそれ以上で新規参入する若手職人が周囲で急増して競争が激化したことで

じり貧になってきているようである。それなりにフィージビリティを想定していたとしても、新規参入の急増までは予想できていなかったのではないだろうか。

農村で起業するこれらの生産者は地域振興事業の支援を受ける際に中小零細企業として起業するか、生産者グループで起業するか、選択に迫られる。調査を通してみると多くの例では個人で企業化しても設備投資融資を受けるほどの能力はない。集団化して連帯責任のもとに融資を受けるのが確かに妥当である。O V O Pの金融支援を受けるには申請時点で集団化が完了している必要がある。前記の二つの職人起業者はシェア工房の中で日常的に作業机をならべて仕事をしており、地域振興事業の支援を受ける際には結束して共同経営組織のような形を作ってみせたのであるが、借入金の返済責任分担になるとその組織は緩やかにほどこけていき、責任の所在が不明になった。責任の所在が不明になったので、組織が解散してしまっただけの例である。

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。湖岸各地で伝統的な

天日干しによる干し魚づくりが行われてきた。ここでは研修で訪日し、日本の干物作りを視察した漁業局職員が、干し棚のアイディアをもとに起業のヒントを得たことに始まっている。そのヒントを地元を持ち帰り、サリマ村の露天干し作業の場に応用しようと、この干物によるグループ起業が試みられた。

干物起業グループは近隣での直売や市場での不定期販売から安定化した販路拡大をはかり、大手チェーンストアや食料店に商品を卸す経営計画をたてた。漁業局職員の提案する干し棚も設置した。そして干し魚の品質は改善され、虫のつ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いうことを知るのである。日々変動する市場価格の最新情報が分からず、安値の日に通費をかけて市場に持ち込んでしまう。その日の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、供給量が安定的でないという理由で市場開拓できなかつたとのことである。品質向上とともに、サプライの安定化と市場情報へのアクセス

スが問題となるが、打開策にたどり着かず、やがて起業グループのメンバーは責任から離れるように抜けていき、干し棚の維持管理もできない状態になって解散状況に至っている。

中小企業の集団化は先進国でも広く行われており、また連帯責任の導入はマイクロビジネス支援では一般的になっている。マイクロファイナンスのような債務不履行のペナルティが明確化されていないとき、また融資にあたってのフィージビリティ確認が十分でないときには制度が機能しなくなっている。前記二つの職人起業グループは今日も継続して生産活動しているが、従来の経営方式に戻っている。やはり従来のようなフレキシブルな経営体制が市場の在り方と職人の働き方にあっているのではないだろうか。ここでは既存の中小企業支援スタイルではなく、地域振興支援の方法でもない第三の支援方法が必要になっている。

もちろん集団化と連帯責任が細々と機能している例もある。北部分カタバイ県の中心地シカタベイ町から四キロのムコンデジ村にあるグループは地域ですすめられ

た灌漑水利事業に各地から集まった農民で構成されている。簡易な作業所で、ポリバケツでバナナを発酵させてつくるバナナワインを販売している。グループは技術指導機関による支援を受ける際に形成されて、その後、県の開発普及員の指導を得て地域振興事業に参加している。従来から販路開拓に悩んでおり、O V O Pのマーケティング支援を求めて参加したと中心で、仲買人が不定期に来訪してペットボトルに一〇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あわせて、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)の商品認証を受けていないことが理由で販売契約には至らなかった。その後、四八キロ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ことになった。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いたらず、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、現在は規格適合するための投資が進められている。

このグループは出身地の異なる

入植者によって構成されているが、相互の関係が緊密であり、多くは農業と兼業で起業している。おそらく本業の安定性や相互の緊密な関係性が、継続的に活動を維持する要因となっているとも思われる。現在、地域振興の中心は農村起業支援となっているが、なかでも、地域と密な関係のなかにある起業や生産活動に支援をフォーカスしていくことの意義は大きいと思われる。

そもそも村での購買力が圧倒的に不足しているようなアフリカの市場遠隔地域で、なおかつ流通システムが未発達な場所にはどのようなマーケティング指導が可能なのだろうか。そこでは、生産者が地域資源にどう付加価値をつけ、どの市場に到達するのか。目標を設定するためには各地の製品市場の情報にアクセスすることが必要で、それにあわせて技術を向上させていくことを位置づける発想が必要である。生産の現場において商品化を決める際に、製品のローカル市場での市場占有率を拡大していくべきか、あるいは全国市場、近隣国市場、途上国市場、グローバル市場のどれにアクセスするかによって、達成するべき技

術のレベルや生産の規模は当然異なるはずである。

しかし、小規模なローカルエコノミーでのマーケット拡大の方法とそれを組織的に支援する方法は確立されていない。アフリカの小規模生産者にとってもマーケット拡大のためには推進力として経営資源となる情報、とくに技術情報、市場情報、価格優位性の情報にアクセスが必要であるが、そのような環境整備を広く国家全体で行うとなるとコストは莫大である。それよりもローカルの生産者グループや産地全体がアクセスの問題を乗り越え、そのような経営資源を採り出す能力を身につけていく、その支援策を講じる方が現実的である。このような議論をすすめていく際に、バリューチェーンマネージメントの考え方はひとつの手がかりとなるのではないか。

途上国開発研究でこの経営学的概念を用いているのは、それに世界システム論の視点を加えたサセックス大学開発研究所のグループで、彼らは先進国の流通業者やメーカーに途上国の生産現場が付加価値創造のプロセスを奪われている状況を説明するためにこの概念を用いている。その基本となつて

向性が明確になりやすい。

アフリカの中小零細企業振興とその国際市場へのアクセス拡大は、アフリカ開発会議（TICAD）では「民間セクター開発」の中心に位置づけられ、さらに、多角的貿易自由化交渉の場であったドーハララウンドにて日本政府が途上国支援のために提案したドーハイニシアチブにおいても、中小企業振興とその貿易拡大が中心コンセプトとして位置づけられていた。一方、中小企業や小規模生産者の世界を見渡しても、成果の上がつている分野や支援方法は極めて限定的である。上記に述べた職人集団のような在り方はインテンシブな調査によって明らかになるものであり、さらにイノベーター的な支援が求められている部分でもある。

（よしだ えいいち／横浜市立大学国際都市学系准教授）

いる経営学的概念は、シンプルに言えば、製品の企画、生産、市場開拓、消費の諸段階ごとの付加価値のレベルとコストベネフィットを局限化する目標を達成するために、適正な場所での適正な規模の経営管理を図ろうとするものである。例えばマイク・モリスは南アフリカの家具木工産業のバリューチェーンについてとりあげ、その生産から消費までの価値付加のプロセスを分けている。南アフリカはクワズル・ナタール州を中心に豊富な林産資源を持ち、製材、製紙、パルプ産業、家具木工製造業から国際展開する家具流通業まで連関が展開している。企業管理の効率化からすると、各付加価値の過程で、利益を局限化する場所と方法の選択が求められようが、途上国の林産資源産地の立場や製材加工などそれに近い立場からすると、途上国の生産現場や生産者、生産地のローカルエコノミー単位での付加価値の機会を増やし、利益を大きくすることがバリューチェーンマネージメントでの目標となる。この視点で途上国の零細な産地をみると、地域での資金や人材の乏しい状況下で、ローカルの価値付加活動を拡大していく方