

第3章

ベトナムにおける大規模農業経営の発展条件

辻 一成・荒神 衣美

はじめに

1990年代に食料自給が達成されたベトナムでは、2000年以降、農業の高付加価値化および国際競争力の強化に向けて、農業経営の大規模化、農家組織化、契約販売やインテグレーションの普及といった、農業生産・流通の大規模化・効率化が政策的に奨励されてきた(坂田・荒神 2014)。これらの政策の背景にあるのは、ベトナム農業全般にみられる農業経営の小規模零細性および流通の多段階構造という実態である。ベトナムでは農業生産者の大半が1ヘクタール未満層で占められているうえ、各農家の農地が複数のプロットに分散しているという状況も稀ではない。また、流通統合も進んでおらず、生産者から市場までの間には何段階もの流通仲介が介在している。2000年以降に出された一連の政策は、小規模かつ分散して所在する農業経営を何らかの形で集約し、企業によるインテグレーションにつなげることで、生産流通全体の効率化を達成し、農業の高付加価値化・国際競争力の強化を実現するという志向に貫かれている。

こうした農業生産・流通の大規模化・効率化奨励の先陣を切ったのが、大規模農業経営(trang trại, 以下、チャンチャイ)の発展奨励であった。チャンチャイとは栽培作物・地域ごとに定められた経営面積と生産額の基準を満たす比較的大規模な農業経営体のことを指す。その発展奨励の意図は、小農

を中心とした自給的農業から国際競争に応じうる商業的農業への転換およびその発展を牽引する経営体の育成と捉えられる。農家間格差の拡大にもつながりうる大規模化の奨励は社会主義国ベトナムにおいては画期的なことであり、発展奨励が始まって以降、その動向が政策担当者や研究者の注目を集めてきた。

もともとメコンデルタで自生的に出てきた大規模稲作経営を後追いする形で2000年から発展奨励され始めたチャンチャイの数は、奨励策の施行後、定義の変更に伴う変動はありつつも全国的に増加してきた。しかしながら、実のところチャンチャイ経営の内実はかなり多様であることが、これまでの実態調査から明らかになっている。経営規模からみてチャンチャイとされる経営体のなかには、雇用労働力を前提とした経営で高収益を上げるものもあれば（辻 2013）、世帯所得すら順調に拡大できていないものもあり（荒神 2007）、チャンチャイを一概に「農業発展を牽引する先進的な農業経営体」とみなすことはできない。また、その経営主は必ずしも農家というわけではなく、とりわけ北部地域では農業経験がほとんどない政府関係者に農地が大規模に譲渡された結果として成立しているチャンチャイも珍しくない（荒神 2007；辻 2013；Kojin 2013）。

では、チャンチャイのなかでも経営規模の拡大を所得・収益の向上につなげることができている成功事例には、いったいどのような条件が備わっているのだろうか。本章では、市場需要に応じた作物選択をし、100ヘクタール規模の超大規模経営を実現するチャンチャイを事例に取り、これまで十分に分析されてこなかった、企業的な発展を遂げるチャンチャイの経営実態を明らかにする。農業経営を取り巻く中所得国的な変化のなかで経営発展を実現しているチャンチャイ経営者の出自および経営発展の過程の精査を通じて、チャンチャイの先進的経営としての発展に必要な経営者能力が見いだされる。

第1節 チャンチャイ発展に向けた政策動向

農業集団化期を経たベトナムでは、1988年に農家生産請負制が導入され、農家の主体的経営が容認された。それまで合作社¹⁾単位で使用されてきた農地が各地域の事情に合わせた方法で農家に分配され、1993年には改正土地法で各農家に分配された農地の長期的使用権が認められた。使用権には「交換、譲渡、賃借、相続、抵当」の権利が含まれており、使用権の市場取引が原則可能となった。

農地市場の成立は大規模化を促す重要な条件だが、実は農地市場が制度的に成立する前の1980年代後半から、メコンデルタの一部地域ではおもに相続を通じた稲作経営の大規模化が始まっていた²⁾。大規模化の実態は社会主義的「平等」理念と矛盾する動向であり、ベトナム政府にとっては諸手を挙げて歓迎できるものではなかったと考えられる。しかし、1990年代末に食料増産が達成され、国際経済への参入が進み始めた2000年、政府は農家による自発的な経営規模拡大を追認する形で、そうした大規模な経営体を生産額と経営面積の基準により「チャンチャイ」と定義づけて発展奨励し始めた(2000年政府決議3号)。政府決議3号では、チャンチャイが商業的農業の拡大および農業の高付加価値化・国際競争力の強化を牽引することに加え、雇用創出や技術開発を通じて地域農業へ貢献することも期待されている。

政府決議3号の公布後、チャンチャイの資金調達や労働力雇用に関する規定など、チャンチャイ発展の外部条件の整備に向けた政策が相次いで制定された。また、2003年の改正土地法では、チャンチャイが政府からの交付地・借地に加えて、市場での売買・賃借取引や相続を通じて使用権を取得した土

-
- 1) 農業集団化期の合作社は、党の計画のもと、農家に代わって農業生産活動の全般を営むほか、農村の政治、社会、文化機能を担う主体であった。市場経済化が始まった1980年代末以降、合作社は農家に対して農業サービスを提供する経済主体に転換した。
 - 2) メコンデルタにおける大規模稲作農家の形成過程は、荒神(2015b)にまとめた。

地を利用して経営規模を拡大することが明示的に奨励された。さらに2003年には農地使用税の減免措置も講じられ、農地集約の制度的障害が一定程度取りのぞかれたといえる。

2000年のチャンチャイ発展奨励以降、チャンチャイだけでなく合作社や企業など多様な主体が農業発展の担い手として発展奨励されているが、チャンチャイもそうした多様な担い手の1つとして、2010年以降も引き続き発展が期待されている。2013年には農業の付加価値向上と持続的発展に向けた農業構造改革計画が出されたが（2013年首相決定899号）、ここでも輸出農産品の競争力強化の主たる担い手として、チャンチャイが挙げられている。

このように、チャンチャイは農業発展の担い手として継続的に発展奨励されてきた。しかし一方で、これまでのチャンチャイ発展奨励策および土地法は、農業発展を牽引する先進的な経営体としてのチャンチャイの発展を促進するうえで、次のような矛盾、課題をはらんでいる。まず、土地法で農地使用期限と保有面積上限が規定されていることである³⁾。2003年の改正土地法ではチャンチャイの発展奨励が明示された一方で、農地使用期限と農家当たり政府交付地の保有上限が地目別に定められている。とりわけ稲作地を主とする1年生作物地について、農地集約の前提である農地流動化を阻むような強い縛りがかけられている（使用期限20年、保有上限3ヘクタール）。大規模化を奨励しつつも過度な大規模化を抑制するという、現実とイデオロギーとの間での矛盾が垣間見える。土地法におけるこれらの規定は農地市場の発展を抑制する要因だと指摘されてきた⁴⁾。加えて、2012年には地方政府が使用期限切れを理由に農地を強制収容するという事件が複数発生したことにより、農家の農地に対する長期的投資への不安が増大した。そのような経緯を背景として、2013年の土地法改正では農地使用期限の長期化（1年生

3) 土地法における規定の詳細については、荒神（2015a）を参照されたい。

4) Vietnam Development Report 2011: Natural Resources Management. (Joint Development Partner Report to the Vietnam Consultative Group Meeting, Hanoi, December 7-8, 2010) など。

作物地で50年)や、政府交付地の保有上限は維持されつつも権利移転(売買、賃借、相続など)による農地集約の上限面積が引き上げられるといった、大規模化を後押しするような若干の変更があった。しかし、規定自体がなくなることはなく、その存在はひきつづき農家の農地への長期的投資意欲を抑制する一要素となることが懸念される。

次に、政策に描かれる「チャンチャイ像」が、奨励開始から18年経ったいまなお明確でないことがある。チャンチャイの定義は、2000年の農業農村開発相・統計総局合同通知69号でチャンチャイが満たすべき経営面積の作物別・地域別基準と年間生産額が示されて以降、2003年には経営面積と年間生産額のどちらかの基準を満たせばよいとする基準の緩和化(農業農村開発相通知74号)、さらに2011年には年間生産額基準の大幅引き上げという基準の厳格化(農業農村開発相通知27号)がなされている。現行のチャンチャイ認定基準は図3-1のとおりであるが、経営面積と年間生産額のいずれについても、線引きの根拠は明確ではない。さらに、チャンチャイ経営の規模以外の側面、具体的には経営構造や経営者機能については、これまでの政策では何ら具体像が示されたことはない。すなわち、政府はチャンチャイ発展を奨励するなかで、チャンチャイ経営の外部環境の整備に注目してきた反面、経営の中身についての議論・検討は十分に行ってこなかったといえる。

図3-1 チャンチャイ認定基準

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 耕種・水産養殖・混合経営：経営面積が東南部・メコンデルタで3.1ヘクタール以上、その他の地域で2.1ヘクタール以上、また年間生産額が7億ドン以上。 ② 畜産：年間生産額10億ドン以上。 ③ 林業：経営面積31ヘクタール以上、また年間生産額5億ドン以上。 |
|--|

(出所) 2011年農業農村開発相通知27号。

第2節 農業経営の外部環境変化とチャンチャイの変容

チャンチャイ、ひいてはベトナム農業経営一般を取り巻く外部環境は、チャンチャイの発展奨励が開始された2000年から見ると大きく変化してきている。以下では、環境変化の様相を概観したのち、2010年以降のチャンチャイに見られる主要な変化を公刊統計に基づき見ていく。

2-1. 中所得国ベトナムの農業環境の変化

ベトナムは2000年代に本格的な工業化・近代化期に入った。輸出と外国直接投資に支えられる形で急速な高度経済成長を達成し、2008年には世界銀行が定める低中所得国への仲間入りを果たした。2007年にはWTOにも加盟し、国際経済への参入もより一層深化した。一方、リーマンショックを契機とする世界的同時不況を受けた2008年以降のマクロ経済の不安定化、また中所得国になったのちに長期的な低成長局面に転換するという「中所得国の罨」への警戒を背景として、2011年以降のベトナムでは、それまでのような経済の量的拡大よりむしろ質的な成長、そのための経済構造改革が求められるようになってきている。そうしたなか、以下のような、中所得国段階に入った国一般で想定される農業環境変化（本書第1章参照）が、とりわけ2010年以降、ベトナムでも顕在化してきている。

(1) 産業構造および農村世帯所得構成の変化

ベトナムでは2000年代以降の高度経済成長のなかで、経済全体に占める農業の比重が縮小してきた。2016年時点で、総人口に占める農村人口の割合は65.5%といまだ大きいものの、GDPに占める農業の割合は16.3%、労働力人口に占める農林水産業就業者の割合は41.9%となっている⁵⁾。

5) 統計総局ホームページ (www.gso.gov.vn) 参照。

農村の非農業化も加速している。表 3-1 には、農村世帯の数と農林水産業を主たる所得源とする農村世帯の割合を示した。農村世帯は 2011 年から 2016 年の間に 64 万戸増加している一方で、主たる所得源が農林水産業である世帯はいまや農村世帯の半数に満たない状況（47.9%）となっている。とくに農村の非農業化が顕著なのは紅河デルタと東南部で、これらの地域では主たる所得源を農林水産業とする農村世帯の割合が 3 割前後という状況である。

表 3-1 地域別に見た農村世帯数と農林水産業世帯の割合

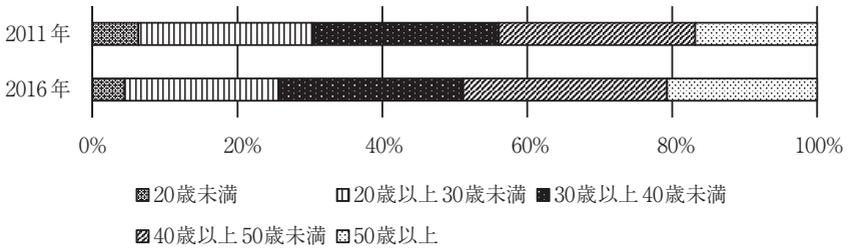
	農村世帯数（戸）		農林水産業を主たる所得源とする世帯の割合（%）	
	2011 年	2016 年	2011 年	2016 年
紅河デルタ	3,842,157	4,003,049	36.78	26.28
北部山地	2,224,826	2,398,972	75.36	66.37
北中部・中部沿岸	3,656,327	3,736,199	59.91	48.61
中部高原	862,681	954,020	86.14	84.23
東南部	1,429,582	1,546,176	38.97	31.43
メコンデルタ	3,328,279	3,349,111	65.34	57.09
全国	15,343,852	15,987,527	57.06	47.92

（出所） Ban chii đạo tổng điều tra nông thôn, nông nghiệp và thủy sản trung ương（2017）.

農村の非農業化と並行して、農業就業者の高齢化も進みつつある。図 3-2 から、2011 年から 2016 年の間に全国的に農林水産業就業者に占める 40 歳未満層のシェアが減少していることがわかる。同図の元データに基づくと、とりわけ紅河デルタで農業就業者の高齢化が顕著で、2016 年時点で農林水産業就業者の 7 割弱が 40 歳以上という状況になっている。農村の非農業化と農業就業者の高齢化が顕著な紅河デルタでは、耕作放棄地の拡大も進んでいる⁶⁾。

6) “Tình trạng nông dân bỏ ruộng ngày càng tăng”（耕作放棄地拡大の状況）ベトナム農民会広報サイト Tiếng nói nhà nông (<http://tnnn.hoinongdan.org.vn/>) 2016 年 7 月 20 日付記事, “Tình trạng nông dân bỏ ruộng ở Nam Định đang gia tăng”（ナムディン省における耕作放棄地の拡大状況）*Nông Nghiệp Việt Nam* 紙ウェブ版 (<http://nongnghiep.vn/>) 2016 年 7 月 26 日付。

図 3-2 農林水産業就業者の年齢構成の推移



(出所) Ban chỉ đạo tổng điều tra nông thôn, nông nghiệp và thủy sản trung ương (2017).

このような状況の一方で、農地については、公刊統計を見る限りは減少していない。未使用地の利用拡大もあってか、農地はむしろ拡大傾向にある(表 3-2)。しかしながら、工業化・近代化が加速した 2000 年代に工業・商業用需要におされて農地が大幅に減少したという指摘が複数みられることを踏まえると⁷⁾、公刊統計には表れない農地減少の実態、すなわち公式登録されている土地利用目的を変更しないまま、農地から工業・商業用地への転換がなされてきたのではないかと推察される。

表 3-2 用途別土地面積の推移

時点	2001 年	2006 年 1 月 1 日	2011 年 1 月 1 日	2015 年 12 月 31 日
総面積 (1,000ha)	32,925	33,121	33,096	33,123
用途別				
農林水産業	21,206	24,584	26,226	27,302
農業	8,879	9,412	10,126	11,530
林業	11,824	14,437	15,367	14,924
水産養殖	504	702	690	798
非農林水産業	2,016	3,257	3,705	3,698
非農業生産活動	—	157	260	262
未使用地	9,702	5,281	3,164	2,123

(出所) 統計年鑑各年版および統計総局ホームページ (www.gov.vn)。

7) Vietnam Development Report 2011, 2008 年アンザン省人民委員会提案 2 号など。

(2) 国内外の農産品消費市場の変化

一般に、食料消費は経済成長による所得向上とともに、ある時期までは高級化（動物性食品の消費増加）や多様化（食生活の国際化）といった消費パターンの変化を伴いながら量的に拡大していくが、栄養必要量や栄養バランスなどが満たされるようになると、1人当たり食料消費量の増加は止まり、消費パターンの変化は健康・安全志向の高まりや簡便化といった質的なものへと変わっていく傾向がある⁸⁾。ベトナムにおいても2000年代以降、1人当たり所得が大きく向上するなかで、こうした変化が進んでいる。表3-3は2004年から2014年のベトナム都市・農村別にみた食料消費の推移であるが、都市・農村のいずれにおいても、コメの消費量が減少する一方で、肉や卵といった栄養価の高い食品の消費が増しており、食の高級化の様子がうかがえる。

また、都市部の高・中所得層を中心に食品の品質・安全性への関心が高まっており、近年そうした需要を狙ったスーパーマーケットやコンビニエンスストアの出店も内資・外資の双方で相次いでいる。ベトナム全国で展開するスーパーマーケットの数は2008年の385店から、2016年には869店へと倍増し

表3-3 都市・農村別に見た1人当たり1カ月の食料消費量

	(単位)	都市部		農村部	
		2004年	2014年	2004年	2014年
コメ	kg	9.16	7.25	12.87	9.79
肉類	kg	1.75	2.01	1.26	1.81
食用油	kg	0.30	0.33	0.27	0.34
エビ・魚	kg	1.47	1.42	1.41	1.38
卵	個	3.13	4.03	2.17	3.54
野菜	kg	2.84	2.07	2.42	1.84
果物	kg	1.16	1.07	0.84	0.75

(出所) GSO (2016).

8) 時子山・荏開津(2008)は、このような食生活の量から質への2段階変化を「食生活の成熟化」と呼んでいる。

ている。品質・安全性への関心の高まりやそれに応じた小売の近代化は、ベトナム国内に限った動きではない。ベトナムが農産品の輸出対象とする国々では、欧米や日本はもちろん中国でも、むしろベトナムに先行して変化が進んでいる。

2-2. チャンチャイの増加と質的変容

以上のような環境変化のなか、ベトナム農業では基本的に稲作が中心に据えられつつも、多様な産品の生産拡大が図られてきた。農業生産額は耕種、畜産ともに継続的な拡大傾向にある⁹⁾。農産品輸出も引き続き拡大している。ベトナムは2000年以降、複数の農産品で主要輸出国の地位を獲得しているが、コメ、コーヒー、水産養殖品といった従来からの主要輸出品目に加えて、近年では青果品・花の輸出額も大きくなっている。青果品はベトナムが最も早くから環境・安全性基準への対策を検討してきた品目である。ベトナムは2008年にベトナム独自の農業生産工程管理（Good Agricultural Practices: GAP）である VietGAP を策定したが、この VietGAP が最初に適用されたのが青果品である。青果品の生産現場では輸出市場の拡大に向けて VietGAP の導入が政策的に推し進められてきた¹⁰⁾。その成果か否かは検証が要されるところだが、2010年以降、ベトナムの青果品輸出は急拡大している（図3-3）。

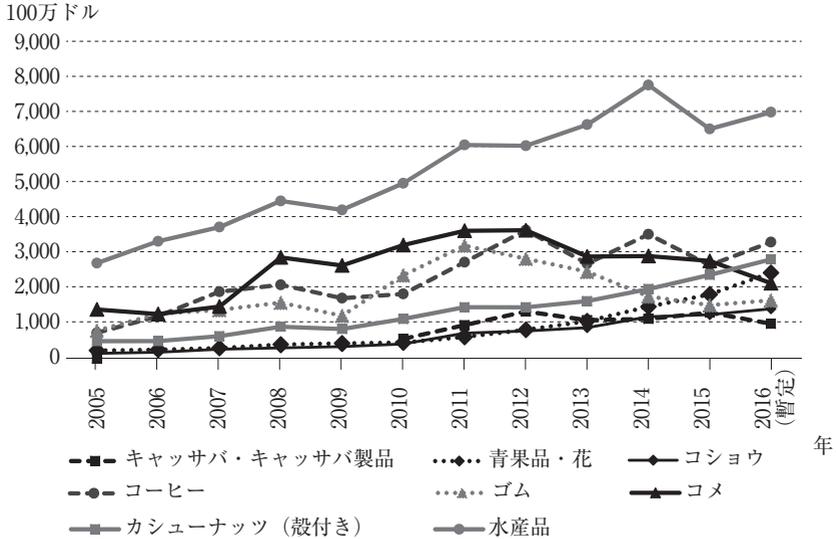
こうしたなか、農業経営面では、ベトナム農業全体で見れば依然として少数派と位置付けられる大規模経営に、増加傾向が確認される。表3-4には、2011年から2016年の作物別チャンチャイ数の推移を示した。水産養殖以外のすべての部門でチャンチャイの増加が確認されるが、なかでも畜産部門でのチャンチャイ数の増加が突出していることが分かる。チャンチャイ発展奨

9) 統計総局ホームページ（www.gso.gov.vn）参照。

10) ただし、VietGAP および GlobalGAP の普及は極めて政策的な動きであり、必ずしも農家の経済的利益につながっていないこともあって、急速に進んできたとはいいがたい（荒神 2013）。

励の開始時には、チャンチャイといえば耕種における大規模経営が主流だったが、2016年時点ではチャンチャイ総数の6割強が畜産チャンチャイによって占められている。

図 3-3 主要輸出農産品の輸出額の推移



(出所) 統計総局ホームページ (www.gso.gov.vn), 統計年鑑 2008, 2010, 2014 年版。

表 3-4 作物別にみたチャンチャイ数の推移

	2011 年	2016 年
耕種	8,665	9,276
畜産	6,348	21,060
林業	50	113
水産養殖	4,522	2,402
混合経営	443	626
合計	20,028	33,477

(出所) GSO (2018).

政府によるチャンチャイの定義は、前掲図 3-1 に示したとおり、経営規模のみを基準とするものであるため、表 3-4 でチャンチャイとしてカウントされている農業経営体には多様な経営主による多様な経営形態が含まれている。そのなかで、企業経営形態をとるチャンチャイが増加しているのではないかということが、表 3-5 の統計から推察される。表 3-5 は、経営形態別の経営体数の推移を見たものである。世帯がいわゆる農家にあたるもので、企業と合作社はそれぞれ企業法、合作社法を法的根拠とする組織経営である。表 3-5 から、ベトナム農業経営体の圧倒的多数が農家である一方で、その数は継続的に減少し、企業数が大幅に増加しているという変化が見て取れる。

企業による農業生産投資は、農業のハイテク化や食品安全性の向上といった農業政策全体の流れのなかで、2010 年代に入り政策的に奨励されるようになった。政策的奨励との因果関係は定かでないが、表 3-5 をみるかぎり、政策奨励開始後に企業による農業投資が加速していることがうかがえる。とくに企業数が多いのは、畜産が盛んな紅河デルタと、畜産および輸出向け工芸作物の栽培が盛んな東南部で、ベトナム最大の穀倉地帯であるメコンデルタには企業が少ない。荏開津 (1997, 67) によれば、農業経営において農家が大勢を占める最大の理由は農地取得の難しさであり、農地をあまり必要としない畜産部門では農家から農家以外の組織経営への転化が起りやすいという。また、Allen and Lueck (2002, 183) によると、プランテーション作物は穀物に比べて生育期間が長く、その間あまり手間がかからず（よってモニタリングコストが小さく）、天候・自然条件による変動も小さいことから、大規模専作経営に向いており、企業経営が支配的になりがちだという。ベトナムの動向は、こうした理論的説明と矛盾しない方向性にあるといえよう。

農業生産に投資している企業の多くは中小企業だといわれるが、ここ数年、農業外の大企業によるハイテク農業への新規投資も目立つ。投資対象分野はおもに青果品栽培と畜産であり、国内トップ企業が外国企業との連携のもとで高度技術を利用した農業生産に参入するという事例が相次いでいる。2015 年には、不動産最大手のビンググループ (Vingroup) が子会社ビンエコ

(VinEco) を設立し、イスラエルの施設園芸技術および日本の機械化・自動化技術を導入した、有機野菜・果物の大規模生産を開始している。また、通信大手の FPT は、2014 年に業務提携した富士通とともに、2016 年からハノイ市でクラウド技術を用いた野菜栽培に乗り出している。こうした流れのなかで、農業部門で大企業に成長してきたホアンアインザーライ (HAGL) (林業) やピナミルク (乳業)、TH True ミルク (乳業) など、生産のハイテク化を進めている。このようにハイテク農業への投資に踏み出す企業が大企業に偏りがちなのは、土地と資金の確保において、大企業が中小企業に比して政治的・経済的に有利な立場にあるためと推察される。

表 3-5 農業経営体数の地域別動向

地域	年	数			前期比 (%)		
		企業	合作社	世帯	企業	合作社	世帯
紅河デルタ	2006	182	3,396	2,173,478	—	—	—
	2011	228	3,122	1,916,128	25.3	-8.1	-11.8
	2016	443	3,106	1,459,573	94.3	-0.5	-23.8
北部山地	2006	63	642	1,795,244	—	—	—
	2011	105	445	1,884,599	66.7	-30.7	5.0
	2016	134	697	1,867,608	27.6	56.6	-0.9
北中部・中部沿岸	2006	106	2,205	2,438,606	—	—	—
	2011	138	1,955	2,374,991	30.2	-11.3	-2.6
	2016	266	2,143	2,002,956	92.8	9.6	-15.7
中部高原	2006	112	131	749,966	—	—	—
	2011	177	71	862,568	58.0	-45.8	15.0
	2016	226	81	926,833	27.7	14.1	7.5
東南部	2006	122	101	588,512	—	—	—
	2011	258	37	573,303	111.5	-63.4	-2.6
	2016	589	93	500,155	128.3	151.4	-12.8
メコンデルタ	2006	23	496	1,994,354	—	—	—
	2011	49	442	1,980,107	113.0	-10.9	-0.7
	2016	82	526	1,697,135	67.3	19.0	-14.3
全国	2006	608	6,971	9,740,160	—	—	—
	2011	955	6,072	9,591,696	57.1	-12.9	-1.5
	2016	1,740	6,646	8,454,260	82.2	9.5	-11.9

(出所) GSO (2013 ; 2018).

(注) ここでいう農業には、林業と水産業を含まない。

以上のように、2010年代のベトナムでは、とくに畜産においてチャンチャイ数の急激な増加が見られること、またチャンチャイの経営主体は必ずしも農家というわけではなく、近年とりわけ畜産・青果部門で大企業による企業経営が出てきていることが確認された。次節以降では、南部メコンデルタにおいて畜産や青果を中心とした大規模複合経営で企業的成長を遂げるチャンチャイの事例に焦点をあて、彼らの経営実態を農業経営学の枠組みを通じて詳細に見ていく。

第3節 新たな経営体

3-1. 本節の目的

本節では、2000年代以降、新しい農業の担い手として政策的に奨励されてきたチャンチャイと呼ばれる大規模農業経営体について分析する。前節までの検討のとおり、チャンチャイの成長発展が奨励され始めた2000年代初め頃には、ベトナム人研究者によるチャンチャイを対象とした研究がそれなりに行われた。しかし、それらは限られた範囲の事例調査によっており、チャンチャイの経営体としての全体像を必ずしも明らかにするものではなかった。そうした状況に対して、例えば、Kojin (2013) は既存の統計と新聞報道、各地域に展開するチャンチャイの事例調査結果にもとづき、チャンチャイの全国的な形成動向と存在状況、地域別の経営規模や営農特徴を明らかにした。その上で、成功したチャンチャイの出自を類型化し、それぞれの成功条件を整理することを試みいくつかの注目すべき知見を得ている。

本節以降の主な目的は、そのような先行研究の知見も参考にしつつ、成功したチャンチャイはいったいどのような経営をしているのか、収益性が低いといわれる農業でどのようにして収益をあげているのか、どのような成長過程を経て現在に至ったのか、今後どのような戦略で成長しようとしているのか、という点についてさらに詳細に明らかにすることである（有限責任監査

法人トーマツ・農林水産業ビジネス推進室 2017, 8)。その際、チャンチャイ経営者がどのようにして自らの経営能力を培ってきたのかを併せて検討する。このことを通じて、チャンチャイの持続的な成長発展に資する経営者育成支援策の必要性についても言及したい。

3.2. 分析視角

(1) 農業経営体の成長と経営環境および経営戦略の関係

農業経営体は、農業生産を主要な事業として持続的な収益を追求する事業体である。農業経営体が持続的に収益を獲得していくためには、刻々と変化する農業経営内外の環境変化に適応していくことが必要である。農業経営内外の環境とは、経営体の外部にあって経営活動に影響を与える外部環境と経営資源の全体からなる内部環境のことをいう。前者はさらに、自然環境、経済環境、社会環境、政策環境などマクロ環境と、顧客、競合関係、自社製品の市場といったミクロ環境からなり、これに対して後者は、当該経営体の収益力、技術力、生産能力、人材・組織、資金力、購買力、販売力などを構成要素とする（木村 2011, 35-46 参照）。

農業経営体の内部環境がどのように形成されるかは、それぞれの農業経営者の意思と管理能力に規定され方向づけられる。農業経営者が経営内外の環境をどう分析し、成長のための事業分野をどこに選択し、選択した分野での競争上の優位性をどのように確保し、そのために有限の経営資源をどのように有効配分するかという経営戦略には自ずと個別性が現れるからにはほかならない。要するに、農業経営体の成長は、個々の経営者が環境変化に対応して改善や成長のための経営戦略を立て、それを的確に実行し価値創造をくりかえしていく過程を通じてもたらされるということが出来る（木村 2011, 167-175 参照）。

(2) チャンチャイの経営戦略と成長過程

それでは、実際のチャンチャイは、どのような経営戦略にもとづいて実際

の農業経営を運営しているのであろうか。本章第2節では、チャンチャイ成長の前提となる一般的な外部環境（マクロ環境）の変化について詳述した。これに対して、本節では、チャンチャイの経営戦略に焦点をあて、経営の成長発展プロセスを詳しく見ていくことにする。

この点に関して、成功したチャンチャイの出自を類型化し、その経営成長について一定の整理を試みた先行研究では、各事例の分析において、新技術の開発動向や地方行政の土地分配施策の変更など、外部環境の変化がチャンチャイ経営成立の契機となったことを指摘している（Kojin 2013, 10-12）。しかし、そこでは成功したチャンチャイがなぜそれに対応できたのか、どのようにして対応したのか、という農業経営内部の論理と対応のプロセスについては十分に解明されていない。その点を分析することが、同じ外部環境に接しても、チャンチャイとして成長する経営と一般的な農業経営（農家）との違いを説明することになる。

3-3. 事例

(1) 事例の位置づけ

以下で検討する4事例は、いずれも伝統的な家族経営の域を大きく脱し、企業的成長を遂げている。ただし、仔細にみると、農業参入の時期、経営者の経営管理内容やその能力水準の違いによって、なおもチャンチャイとして創業期・成長期段階にあるものと、ある程度安定した成熟期・展開期段階に到達したものとに区分できる。

4事例を出自と企業的成長の段階で区分するとそれぞれ表3-6のようになる。以下では、ふつうの農家から成長し成熟期・展開期の段階にあるチャンチャイ UH 経営と SD 経営、また、近年異業種から農業参入し、創業期・成長期段階にあるチャンチャイ TR 経営と CV 経営を対象に、それぞれの経営成長のプロセスと経営者の経営管理内容を明らかにする。

なお、4事例の経営概況に関しては表3-7に一覧としてまとめた。

表 3-6 事例経営の経営成長度による区分

	創業期・成長期	成熟期・展開期
農家からの成長	—	UH 経営・SD 経営
異業種からの農業参入	TR 経営・CV 経営	—

(出所) 現地聴取調査 (2016 年 12 月と 2017 年 8 月) より筆者作成。

(2) UH 経営の事例

①経営概況

UH 経営は、ロンアン省を主な拠点として、合計 850 ヘクタール以上の経営耕地（養殖池面積を含む）を保有し、農家出自のチャンチャイとしてはベトナムでも有数の超大規模経営である。ただし、法人格は取得していない。経営耕地はメコンデルタを中心に 6 省に分散しており、各地域の自然条件の特徴を生かし、耕種部門、畜産部門、水産養殖部門からなる複合経営となっている。

2017 年現在の耕種部門は、バナナ 285 ヘクタールとアボカド 80 ヘクタールを中心とし、このほかにトウガラシの生産もある。畜産部門は飼養頭数 3 万頭、水産養殖部門では 120 ヘクタールの養殖池でエビが生産されている。経営全体では 500 人程度の雇用規模がある。このうち 100 人程は 30 歳未満の若い労働力であり、工場を解雇されて失業した人たちである。

基幹作目の 1 つであるバナナは年間生産量 8000 から 1 万トン、同じく肥育牛の年間出荷頭数は 1 万から 1 万 5000 頭となっている。バナナはほぼすべて海外市場への輸出であり、輸出先は日本と中国だけで総販売量の 80% を占める。残りは中東、その他の東南アジア諸国である。一方、肥育牛は、国内最大手の食肉流通業一社との取引であり、UH 経営の出荷物は国内 24 省以上の広域に流通している¹¹⁾。UH 経営の農業収入は明らかにできないが、例えば、2015 年度には海外からの牛の輸入税だけで 3000 億ドンを納税した¹²⁾。

11) インタビュー時の UH の回答による。

12) *Lao Động* 紙 2015 年 1 月 27 日付け記事による。肉用牛の輸入関税率は 5% である（ベトナム税関ホームページ <https://www.customs.gov.vn/SitePages/Tariff-Search.aspx?language=en-US>）。

表 3-7 事例経営の経営概況

	UH 経営 (個人経営)	SD 経営 (法人経営)	TR 経営 (法人経営)	CV 経営 (法人経営)
経営耕地面積と経営部門	経営耕地面積 878ha (自作地) ・農業生産部門 バナナ産 285ha (ロニアン省 200ha、 タイニ省 85ha) アボカド 83ha (ピンズオン省) エビ養殖 120ha (ソクチャヤン省 60ha、バクリエー省 60ha) 肥育牛 1万頭/繁殖母牛 500頭 (ロ ニアン省 40ha) 茶 100ha/アボカド 250ha(計画中、 ラムドン省)	経営耕地面積 190 ha (自作地) 120ha/リース 70ha) ・農業生産部門 水稲 (種籾) 120ha バナナ 60ha 繁殖母牛 300 頭 (畜舎 38ha、牧草 地 5ha) ・農業資材販売部門	経営耕地面積 300 ha (リース) ・農業生産部門 アカシア 240ha バナナ 50ha ライム 5ha トウガラシ 5ha	経営耕地面積 150 ha (自作地) ・農業生産部門 ライム 100ha パッションフルーツ 40ha (準備中) ・農産物加工部門 選果・加工施設 2ha
労働力	・雇用労働力 500 人	・家族労働力 5 人 (部門分担あり) ・雇用労働力 60 人: 常時雇 17 人/ 臨時雇 43 人 バナナの収穫繁忙時に出荷先から 臨時派遣 20 人 資材供給部門	・雇用労働力 50 人: 常時雇 10 人/ 臨時雇 40 人	・雇用労働力 90 人: 常時雇 40 人/ 臨時雇 50 人
主な資本設備	バナナ集荷・選果施設 冷蔵庫 牛舎	水稲用 (トラクター 3 台、田植機 1 台、収穫機 2 台、乾燥機 2 台、保 管庫 1 棟(ほか)/肥育牛用 (畜舎 4 棟、飼料混合機 1 台、ユンボ 1 台、 運搬トラック 1 台、ベアラ 2 台、 ワラ用倉庫 2 棟/堆肥舎 1 棟) / バナナ用 (灌漑用ボート 2 艘、農 業散宿機 2 台、揚排水ポンプ各 1 基、 バナナ洗浄槽 2 槽、倉庫 1 棟、水 処理タンク 1 基)	特になし	選別・加工用設備: 選別機 1 台/ 搾汁機 1 台/粉末乾燥機 1 台等
年間販売金額 (2016 年)	・総販売金額 不明 (NA) ※輸入税 (子牛) だけで 3000 億ド ンを納税	・総販売金額 53 億ドン 水稲部門 30 億 6000 万ドン 繁殖牛部門 1 億 2000 万ドン バナナ部門 21 億ドン	・総販売金額 65 億ドン アカシア 40 億ドン バナナ 25 億ドン	・総販売金額 48 億ドン ライム 青果のみ (加工品の販売金 額は不明)

(出所) 現地聴取調査 (2016 年 12 月と 2017 年 8 月) より筆者作成。

②経営成長のプロセス

経営主 UH（62 歳、2017 年当時）は、1970 年頃からトラクターのオペレーターとなり農業労働者として働き、1975 年に 3 ヘクタールの自作地でサトウキビ栽培を開始した。その後、1977 年に、村の数人の仲間とともにティニン省でサトウキビ畑 70 ヘクタールを開墾したが、初年度の洪水で作物が全滅し、UH は再びトラクターのオペレーターとして賃労働に従事することになった。

UH にとって最初の大きな転機は 1982 年であった。この年、ビンズオン省の製糖工場でサトウキビ畑の大規模開発プロジェクトが行われ、これに参画した UH は製糖工場からタンウエン地区に 80 ヘクタールの土地を割り当てられ資金も貸与された。しかし、このときはトラクターでの耕耘作業に失敗し、圃場の漏水のために 8 割もの農地が収穫皆無に陥った。この失敗で多くの仲間たちがプロジェクトを去ったなか、UH は同地での営農継続を決意したが、そのときに抱えた負債の返済に 6 年を費やした。

1990 年代初め頃、東欧諸国崩壊のあおりを受けて、ベトナム国内では国营農場の天然ゴム林が軒並み放棄されることになった。UH はこのときティニン省ボイロイにゴム林 70 ヘクタールを取得し、これをサトウキビ畑に転換して栽培を始めた。しかし、そこは水不足の土地で灌漑条件が十分でなかったため初年度の収穫に失敗し、UH は再び負債を抱えることになりその完済までに 3 年を要した。

このように大きな失敗を何度か繰り返しながらも、UH は、徐々に農地の土壌改良を行い、1995 年頃までにはサトウキビ栽培は軌道に乗り、安定して毎年 5 億ドン以上の利益をあげられるまでになった。UH が「サトウキビの王」¹³⁾として世間から広く認知されるようになったのはこの頃のことである。

こうしてかなり莫大な自己資金を蓄積した UH は、さらに経営規模の拡大を図るため、ロンアン省に 240 ヘクタールの農地を開墾し、自信を持ちつつ

13) *Lao Động* 紙 2015 年 1 月 27 日付け記事による。

あったサトウキビ栽培に着手した。しかし、ここでもまた、ひどい酸性土壌のため栽培に失敗し破産寸前となった。いよいよ農地を手放すことを考えていたとき、ロンアン省ヒエップホア運送会社の当時の社長から事業を続けるように説得され、資金提供と負債償還期間延長の便宜を得たことで営農継続の意思を固めた。そして、過去の経験に学び、堤防を整備し、土壌改良をすすめて、機械化を図る投資を続けた。その甲斐もあって、2000年に発生した歴史的な洪水の際にも、UHのサトウキビ畑だけはまったく被害を受けることがなかった。

サトウキビ栽培で成功を収めたUHであったが、2000年頃を境にしてふたたび転機を迎えることになる。これは、ASEAN域内の貿易自由化に向けた動きが進んでいたなかで、UHが国産サトウキビには将来的に競争力がないと判断したことによる。

そこで、UHはまずソクチャン省でのエビ養殖に投資した。ショベルカー2台を購入して60ヘクタールの養殖池を造成し、それと同時に養殖技術を学ぶため1年をかけて自ら研修に出た。翌年すぐにUHはエビ養殖を開始したが、これにも失敗し初年度には数十億ドンの損失を被った。そこで、再び1年をかけてメコンデルタ中の先進経営を訪ね歩き、より高度な養殖技術を習得して事業を再開、今度は成功を収めてその勢いでバクリュー省にエビ養殖の投資拡大を行った。むろん、このとき他省を選択したのはエビの病気発生リスクを回避するためであった。

一方、サトウキビからの転換作物の選択に際しても、新規作物の栽培を学ぶため、UHは国の果実研究所へ赴き国内トップの研究者に学び、2004年からスイカとトウガラシの栽培に取り組んだ。これは前例のない成功を収め、UH経営では毎年数百トンのトウガラシを生産販売することになり、7月から12月にかけて、ホーチミン市におけるトウガラシ市場のシェアの大きな部分を占めた¹⁴⁾。

14) インタビュー時のUHの回答による。

しかし、トウガラシの収穫作業はきわめて労働集約的であるため、広大な経営耕地をもつUH経営ではそれを主幹部門とすることには適さなかった。そこで、国内の経済成長にともない需要の拡大が著しい食肉（牛肉）市場を見通して導入されたのが、現在の主幹部門の1つである肉用牛ビジネスであった。差別化のため当初から輸入牛を取り扱ったことも慧眼であったといえるが、もちろんこれはUH経営における相応の資本蓄積と経営者の人脈など卓越した経営資源があった結果である。

さらに肉用牛肥育部門の副産物（家畜糞尿）の有効利用が契機となって、有機栽培バナナが安定的な新しい基幹部門の1つとして定着したことは、UH経営にとって新たな経営発展の基盤となった。バナナは当初から海外市場への輸出を目的とし、日本の輸入業者との取引を実現はしたものの、果実の形状や規格の統一、厳格な品質管理を要求されるため、これに応える栽培技術力の向上とUHの管理能力の発揮がいつそう試されることになったからである（写真3-1、写真3-2）。

写真3-1 UH経営のバナナ集荷場



2016年12月筆者撮影。
バナナが傷まないようにワイヤで吊るし極力直接人手で触れないようにする。

写真3-2 日本市場輸出向けバナナ



2016年12月筆者撮影。

③ UHの経営管理の特徴

以上のとおり、UHは何度もの危機的な失敗を経験したが、それを強靱な

意志と人一倍の責任感によって1つずつ克服することを通じて、経営を持続的に成長させてきた。UHは、自身の経験について「文字どおり一介の農夫から成り上がった」といい、それができたのは親からもらった頑健な身体のおかげだと回顧する。

また、創業期から成長期の経営展開や危機的状況からの脱出のための資金調達について、仲間たちや外部企業の手厚い支援を受けられたことは、UH経営の持続的な成長にとって重要な要因であった。UH自身、創業期の資金調達は最も大変な課題だったと振り返り、人脈形成の重要性を強調する。むしろこうした周囲からの支援が得られたのは、UHの信頼される人柄があったのと推察できる。

その上で、今後UH経営が持続的成長を継続していくためには、経営内部での人材育成と労務管理の向上が課題として認識されている。これには中間管理者としての役割を担う者と日常の作業労働を担う者の2つがある。UH経営では、前者については部門分担制をとり、それぞれに管理者を配置して責任を明確にした上で権限移譲を行っている。一方、農業経験の浅い作業労働者については、1週間単位で圃場ごとに作業計画を提示し、作業の具体的な指示が必要な場合や病虫害発生を確認した場合には、SNSを利用していつでも上位の職位者に連絡できる体制をとっている（写真3-3、写真3-4）。これを通じて管理者たちは配下の作業労働者の技能向上を図る指導を行っている。また、こうした作業労働者と中間管理者のやり取りは、経営主のUHも随時共有しており、必要時には指導内容や注意事項について管理者たちに適切な指示を与えるため、臨機にミーティングを招集するなどの対応をとっている。

写真3-3 UH 経営の作業計画表

2017年8月筆者撮影。

写真3-4 LINE を利用した作業労働者への指示



2017年8月筆者撮影。

(3) SD 経営の事例

①経営概況

SD 経営は、 アンザン省に 190 ヘクタールの経営耕地を有するチャンチャイである。農業経営組織は、種子用水稲 120 ヘクタール、バナナ 60 ヘクタール、繁殖母牛 300 頭の 3 部門からなる複合経営である。また、SD 経営は肥料や農薬など農業資材の販売事業も手掛けている（写真 3-5）。労働力は、家族労働力が SD 夫婦と 3 人の子どもの 5 人、雇用労働 60 人（うち常雇 17 人、臨時雇 43 人）となっている。資本装備はトラクター 3 台、田植機 1 台、収穫機 2 台など、近代的な装備が充実している（写真 3-6）。農業部門の年間販売金額は、水稲部門 30 億 6000 万ドン、バナナ部門 21 億ドン、繁殖牛部門 1 億 2000 万ドンの合計 53 億ドンほどである。

写真 3-5 SD 経営の資材販売会社の外観 写真 3-6 SD 経営のバナナ栽培圃場と自作の灌漑用ボート



2016 年 12 月筆者撮影。



2017 年 8 月筆者撮影。

②経営成長のプロセス

経営主の SD（60 歳，2017 年当時）は，アンザン省アンフー県と国境を接する隣国カンボジア，カルダン省コートゥム県ベチャイ生まれである。当初，SD はカンボジアで天然魚を獲り，アンザン省チャウドック市にある加工業者に販売して生計を立てていた。しかし，1990 年代初め以降，次第に漁獲量が減少する一方で，ベトナム国内では養殖漁業が盛んになってきていた。そこで，SD もベトナムに移りチャウドックでナマズ（Basa）養殖を手掛け始めた。しかし不運なことに，SD が養殖した魚の販売価格はすぐに暴落した。SD が選択したのは別の魚種（Ca Tra）が高値で取引されるようになったためだった。これを契機に SD は養殖業を止め，それまでとは全く違う事業に転じることを決意した。最初，SD はロンズエン市に土地を求めつもりだったが，あまりの高地価のためにそれを諦め，知り合いから勧められたルオンアンチャーに移転した。そこは当時，未利用の荒野を開発してできたばかりの新しい村であり，ひどい強硫酸性土壌のため農業にとっては「死の土地」として知られていた。しかし，ちょうどその頃，当地に製粉工場建設の計画があり，道路や電気，用水などインフラ整備が進んでいるのを見て将来の発展性を確信した SD は，1997 年にそこで農業資材を取り扱う事業を開始した。

ただし、農業未経験者だったSDは、稲作栽培の技術を一から学ばなければならなかった。そのため、稲作についてわからないことがあると、県の農業局に何度も足を運び、技術者からアドバイスを受けた。やがて身に付けた稲作栽培や土壌分析の知識をもとに、SDは周囲の農家に問題土壌での水稲の肥培管理の方法を指導していくことになる。当初は、信用を得られずSDのアドバイスに耳を傾ける農民は少なかったが、相手が自分の目で見たことだけを信じる保守的な人々だともわかっていたSDは、当時まだ1ヘクタール当たり500万ドンと安価だった農地3ヘクタールを購入し、そこで実証を試みさせた。例年のように周囲の稲が青枯れしてしまうなかで、SDの圃場だけは収穫に成功し、このことによってSDは地域の農民から一目置かれる人物になった。そこからSDの事業は軌道に乗るとともに、負債の返済に苦しんでいた農家から14ヘクタールの農地を追加購入して農業経営の基盤を確立した。それと同時に、本業の農業資材販売は妻と子1人に任せ、SD自身は他の2人の息子とともに農業生産に専従し、自作地経営のほか2005年頃からは機械による農作業請負にも次第に事業を拡大していった。

その後、順調に自作地の規模拡大を図り、2006年頃にはSD経営の経営耕地面積は120ヘクタールに達した。また、この間、SDは現地の水稲生産性と収益性の改善には、高品質種子の導入、機械作業の効率性の向上やポストハーベスト技術の改良が不可欠と考え、メコンデルタ稲作研究所や複数大学の農学部を訪ね、高品質種籾の生産技術を習得している。そうして生産した種籾を比較的安価で地域農家やメコンデルタ、全国の業者に供給し、周辺農家の栽培協力も得て最高時には年間1万トンを販売するに至った。

2013年には、アンザン省政府からチートン県ヴィンザーのリース農地70ヘクタールを取得する承認を得て第2農場を建設した。省農業局と工業局の仲介で国内最大手の食肉流通業者への販売契約の話が進んでおり、2000頭規模の肉用牛飼育を開始するためであった。当初400頭から開始したが、このとき問題になったのが地域の環境を汚染しかねない大量に発生する家畜糞尿の処理であった。そこで、SDはこの問題解決のために当時知られていた

豚用敷料を利用することを思いついた。この発想は当たり、悪臭が抑制され、牛舎の衛生状態が良好に保たれるとともに家畜糞尿収集の省力化も可能になり、2000頭まで増頭する計画実現の目途が立つことになった。加えて、家畜副産物を堆肥化した有機肥料を自作地の圃場に還元することで土壌の改良もすすんだ。

繁殖牛については、タイ、オーストラリア、フランス、アメリカから十数頭の優秀な雄牛を輸入し、これを国内の雌牛と交配させ、高品質でかつ地域の飼育環境に適應する能力の高い子牛を生産する独自の方法を採用した。また、飼料の供給体制についても、ある種の酵素を水稻の副産物である稲わらとクズ米に適用して自給飼料として高度利用することに成功し、これによって飼料用作物を栽培するための土地も同時に節約することができた。こうしてSD経営の体系的な肉用牛繁殖部門の基盤が整うことになった。また、このような土壌改良と土地節約的な飼料生産基盤の確立が、2016年のバナナ部門の導入を可能にしたことはもちろんである。

SD経営では、子牛を地域の農家に供給し、肥育経営農家として育成していくことを今後の成長戦略としている。そのため、飼養技術の乏しい農家を支援する技術移転チームを独自に編成し、地域全体を良質の肉用牛生産地帯として発展させていくことを構想しているところである。

③ SDの経営管理の特徴

以上のとおり、農業に関しては門外漢であり、よそ者だったSDが地域の農家の信頼を得て比較的短期間のうちに成功を収めてきたのには、そもそも農業の低生産力地帯であった事情に加えて、それを克服するための強い知識欲と新しいことへの挑戦を厭わない行動力があつた。それはSDの経営者としての最大の強みである。

経営管理面では、豊富な家族労働力を基盤にして、家族管理による経営であることがSD経営の特徴である。しかし、家族は管理労働に特化するのではなく、現在も相当程度の作業労働に従事している。その点で、SD経営は、

本来の意味での企業経営に向けた発展過程にあるとあってよい。ただし、家族の間では明確な部門分担制がとられており、個人の能力向上をめざして、分業と専門化の利益追求が図られている点は特筆すべきであろう。

家族間の分業制のなかで、経営主のSD自身は、生産部門における新しい技術の開発とその応用に精力的に従事し、自経営内部での技術合理的な経営組織（部門編成）の確立と周辺農家を巻き込んだ地域農業の複合化を実現してきた。これは、SDが経営者ではあるが農業生産者としての側面に軸足をおき、周辺農家の共感と信頼を得て良好な関係を構築してきたことが基礎となっている。このことは、SD経営の水稲種籾や繁殖子牛を生産供給するという地域BtoBビジネスモデルを安定的に展開していく上で、顧客獲得の観点からも極めて統合的な行動であると考えられる。

(4) TR経営の事例

①経営概況

TR経営は、現在、カムウ省に300ヘクタールの土地を取得し営農を行っている。経営主TR（52歳、2017年当時）は異業種からの農業参入者であり、農業はTRが経営する建設土木業を本業とする個人企業の一事業部門となっている。

経営組織は林業と農業の複合経営である。主要部門は林業（アカシア栽培）240ヘクタールであり、農業はバナナ50ヘクタール、ライムとトウガラシがそれぞれ5ヘクタールずつの作付面積である。経営主TR以外の家族は農林業には従事しておらず、労働力は常時雇10人と臨時雇40人の計50人となっている。農林業専用の機械装備はとくに所有せず、必要時にはリースまたは作業委託で対応している。直近の年間売上金額は65億ドンであり、その内訳は主に建築用資材に用いられるアカシア40億ドンとバナナ25億ドンである。

②経営成長のプロセス

TRは、2002年に、ホーチミン市を拠点にして土木建設業を本業とする零細個人企業を設立した。当初は経済の活況のもとで事業も順調であったが、次第に競争が激しくなるに伴い、土木建設業以外の事業に活路を見出すことを考えた。それが、農業への投資を思い立った契機であった。本業の関係でカマウ省に土地勘があったことに加え、2007年当時、ちょうど省政府が沿岸近くの雑木林の有効利用を企図し入植者を募集していたため、この土地の取得を決心した。土地取得申請には、事業計画書のほか、財産明細、地元雇用機会創出の計画、低所得者への寄付計画の提出など煩雑な手続きもあったが、同年のうちに事業計画だけは認可された。

しかし、その後、TRがその土地を実際に耕作できるようになるまでに4年を要した。原因は地方政府や関係機関の役人の腐敗によるものであった。TRはできるだけ早く事業に着手するため「話せないほどの金額を負担した」という。しかし、取得申請した1000ヘクタールに対して、TRが最終的に使用許可を得たのは半分の500ヘクタールであり、そのうち200ヘクタールについては現在も土地使用権証が交付されていない状態である。

それでも、土地取得の翌2012年には、TRはまず300億ドンの投資を行い150ヘクタールでアカシア栽培を開始し、その後徐々に植林を進めて現在は240ヘクタールまで拡大している。アカシアは毎年30ヘクタールずつ収穫する計画であり、2カ月半かけて収穫し、伐採が完了した土地を整地して再び植林する施業体系である。

バナナは未利用状態であった土地50ヘクタールの有効利用のため、2016年に栽培を開始した。TRはバナナ栽培の未経験者だったため、フィリピン人技術者1人を1年間雇用して、肥培管理や病害虫防除の方法をベトナム人従業員らとともに学んだ。当初の計画では、2年3作が可能なバナナを中国市場の品薄期となる5月頃までに出荷する目論見であったが、技術不足のため生育が遅れた上、熟期のばらつきを制御できず、植え付け時期は同じであったにもかかわらず、結局最初の収穫では収穫期間が2カ月半にもわたってし

まい有利販売を逃している。将来的に契約栽培による安定した出荷先の確保を目指す TR 経営にとって、バナナの栽培技術向上は当面の最重要な経営改善課題である。

また、TR はバナナ栽培の開始と並行して5ヘクタールのライム栽培にも着手し、2017年からは同じ規模でトウガラシ栽培にも取り組み始めた。前者はヨーロッパ市場、後者は中国市場への輸出を狙っているものである。どちらもまだ収穫実績はないが、問題は流通経路（販売先）が未確定なことである。TR は国内の卸売業者を取引相手にすることを考えているが、現時点で特定の契約先があるわけではない。

③ TR の経営管理の特徴

異業種出自である TR の農業参入の動機は、本業の将来不安に発した新規事業としての農業への漠然とした期待であった。そこへにわかに広大な土地取得の可能性に遭遇したことで、事業計画書は提出したものの確たる事業理念や事業目標を明らかにしないまま、性急に農業参入してしまった嫌いがある。また、予期しなかった土地取得上の障害が起こり、その問題を乗りきることに注力しなくてはならない状況に置かれた。土地取得までの4年間はより慎重に事業計画を練り、特に生産物の確実な販路確保に向けて需要者のニーズを的確に把握する情報収集活動が必要であったと考えられる。

しかし一方で、TR の忍耐力と機械装備などの初期投資を極力抑える工夫、また潤沢な資金力は特徴的な内部資源である。また、栽培技術の低さを克服するため、フィリピンから経験豊かな技術者を招聘して従業員の技能向上を図っていることなど経営課題の解決に向けて精力的に取り組むと同時に、TR 自身も在来種を含めて将来有望なバナナ品種の探索にも時間をかけている。

さらに、TR は研究者や農業ジャーナリストとの関係を深め、頻繁に取材や視察に同行し、そこから他のチャンチャイ経営者とのネットワークを広げ

つつある¹⁵⁾。これによって課題である農産物マーケティング手法を学ぶことに取り組んでいるところである。

(5) CV 経営の事例

①経営概況

CV 経営は、ロンアン省で農業生産部門、加工部門、販売部門の垂直的な事業多角化展開を行っている法人経営のチャンチャイである。2017年8月時点で、農業生産部門では、経営耕地150ヘクタールのうち、ライム100ヘクタールを栽培するほか、40ヘクタールをパッションフルーツ栽培のため準備中である。加工部門では、ライム果汁や粉末の原料生産と、加工調味料や養魚用飼料、化粧品等の原料になる精油抽出など多様な試作品の開発に取り組んでいる。さらに販売部門では青果を海外市場向けに直接輸出するほか、オリジナル商品の缶ジュースや粉末ジュースなどの加工品を販売している。

CV 経営の資本装備は、特に加工部門で充実しており、選果・選別機はもちろん、高性能の搾汁機械や粉末乾燥機を装備している。労働力は、農場長を筆頭に農場管理者である技術者10人を含む常時雇40人、収穫等の補助労働を行う臨時雇50人の計90人である。また、経理等の事務については、経営主VHが別に経営する建設会社の事務部が担当している。

CV 経営の2016年度の販売金額はライム青果だけの48億ドン程度であったが、2018年度以降は加工品の販売金額が加わり大幅な増加が見込まれている。

②経営成長のプロセス

CV 経営の経営主VH(37歳、2017年当時)は若くして本業の建設業に成

15) 筆者は、著名なベトナム人農学者であり、4事例の経営者とかねてから親交のあるヴォー・トン・スアン博士を介して、2016年と2017年の2度にわたって面接調査を行った。2度の調査にはLao Động紙記者も帯同し、TRとの親密な関係を確認している。また、2017年の調査では、TRはUH経営とCV経営に対する筆者らの調査にも同行して農産物マーケティングの手法について情報収集を行っている。

功し、潤沢な個人資産をもって農業投資に関心を持ち、2011年に本業の拠点であるホーチミン市近郊に農地獲得の機会を探し始めた。そうしてロンアン省ベンルックに候補地を見出したVHは、まず20ヘクタールの農地を購入した。そこではドラゴンフルーツ、パイナップル、サトウキビ、ライムの試験栽培を実施し、土壤条件と各作物の生産コストを比較検討した結果、最終的に同地で広く栽培されているライムを基幹作物とする基本計画を立てた。また、栽培試験と併せて、試験地の土壤分析を県の農業技術者や大学の研究者に依頼し、近辺農家の経験にも耳を傾け、同地の酸性土壤の改良方法を学んだ。

それと同時により広い農場候補地を探し始めたVHは、やがて試験地からそう離れていない場所に栽培放棄された農地を発見した。この農地の獲得のため農家との間で取得交渉を開始し2012年に最初の農地を購入して以来、それから5年をかけて150ヘクタールの農地を取得した。VHはこの農地取得のために10億円以上もの自己資金を投入している。

巨額の投資を回収するため、VHは当初から生産物の海外市場への輸出を計画した。そのため有機栽培を行うことにし、友人の栽培技術者を共同経営者として農場長に迎えている。これによって生産の目的がたったCV経営では2014年にオランダ市場に向けて最初の生果輸出に臨んだが、最終的に輸入許可が出るまでに3回の試行が必要だった。やがて供給先の獲得には成功したものの、輸出可能な一級品の生産量は総収穫量の4割程度に過ぎず、全体の4割は国内流通業者への販売になっている。さらに残りの2割は生果販売に適さない下級品であるため、これを原料にした加工品の開発が課題となった。

この課題解決のため、VHは農業大学の食品加工研究室にライム果実の加工特性や機能性成分の分析を依頼し、やがてその研究者らを加工部門の技術顧問として経営に迎え、高度な加工用機械や施設を導入整備してさまざまな試作品開発に着手した。翌2015年には完成した試作品の成分分析を国内外の検査機関に依頼し、検定証を取得して商品マーケティングの材料としてい

る。2016年にはいよいよジュースの製品生産に着手したが、これには自社生産ではなく委託製造を選択した。HACCPやハラールに対応した製造工場を委託先にするこで、徹底した製品の品質保証を重視したためである。

2017年現在、CV経営ではパッションフルーツを新規栽培作物とするため栽培試験を実施している。これは知り合いから紹介された台湾の農産物輸入業者との共同研究であり、先方が要求する水準の生産物の品質を実現できれば販売先が約束されている事業である。また、将来の経営規模拡大も前向きに考えており、これに関しては周辺のライム農家との契約栽培を構想している。

③ VHの経営管理の特徴

経営主VHは、若いにもかかわらず従業員100人以上の建設会社を経営する有能な人物である。農業参入の際には栽培作物を決定するにあたって試験栽培を行い、生産コストの試算や現地の土壌条件の検査など慎重かつ周到に準備を行っている。また、このとき、専門家の分析だけでなく、現地の生産農家の経験にも耳を傾けている点は、農業経験がないにもかかわらず高いセンスが感じられる。その一方で、VHは、参入を決定してからはきわめて多額の投資も顧みない大胆さを兼ね備えており、本業のビジネス経験がいかなく発揮されている。

農産物にしても加工品にしても、常に消費者や取引先相手の目線での商品開発を行い、マーケティングを重視した経営管理も迅速な経営成長の要因である。そのために必要な技術的課題の改善については、栽培部門と加工部門にそれぞれ専門家を配置して改善を図っている。これによって、VH自身は長期的な経営方針の決定にかかわる財務管理や情報の収集・発信、顧客対応、将来を見据えた地域農家との関係構築など、本来の企業経営者としての役割に多くの時間を割いている。

3-4. 考察

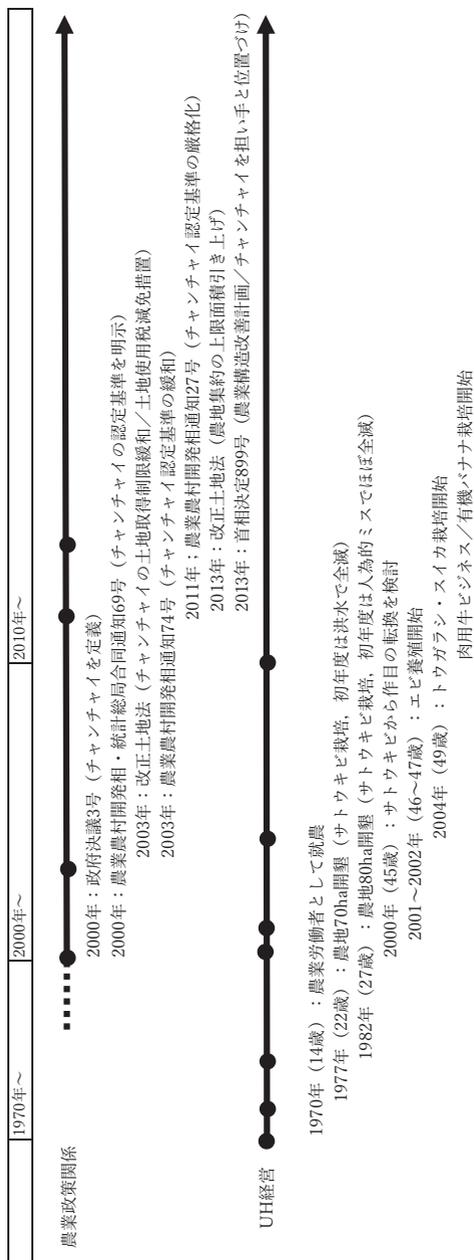
(1) チャンチャイと一般の農業経営（農家）との差異

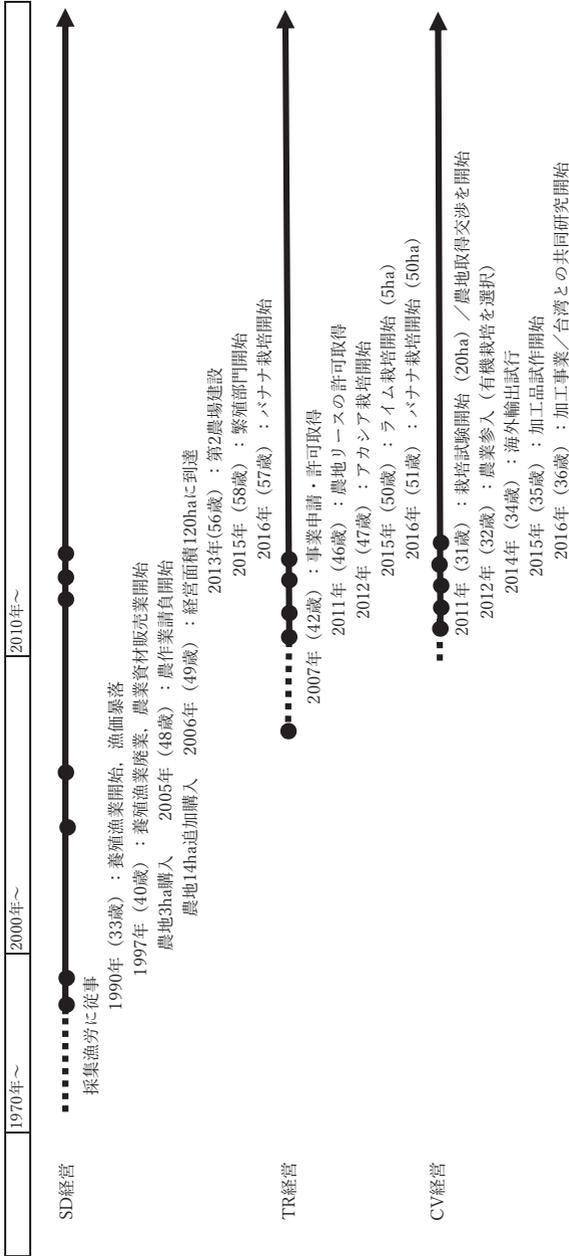
図3-4は前項で詳述した4事例経営の経営成長の過程を整理したものである。併せてチャンチャイ育成を後押ししてきた主要な政策も表示した。これから明らかなことは、第1に、農家出自のチャンチャイ（UH経営とSD経営）の成長の開始は、組織的な政策支援が開始される以前のことであり、2つのチャンチャイが大規模経営体の形成に向けて自律的に取り組んだことである。つまり、2つのチャンチャイは大規模経営体の形成初期（創業期・成長期）において行政によるいかなる政策的支援も得ておらず、そればかりか独自の成長を通じてその後の政策対象となるチャンチャイの1つのモデルを提示したといえる。

これに対して、農外から参入したチャンチャイ（TR経営とCV経営）は、大規模経営体育成に向けた政策プログラムが一定程度明らかにされて以降の創業である。しかし、やはり行政からの特別な支援はほとんど受けておらず、むしろ行政の失態による農地取得の困難に遭遇するなど経営成長にとって足かせとなった事実すら確認された。要するに、成長するチャンチャイは、自らの創意工夫によって直面する困難を克服してきた経営である。ただし、農外から参入したチャンチャイの場合には、創業期の土地取得においてその困難解決の裏付けとなる潤沢な資金力というきわめて有利な内部経営資源があったことは指摘しておく必要がある。

こうしたチャンチャイと一般の農業経営（農家）との差異は、経営規模はもちろんのこと、何よりマネジメント内容の質的な違いに明らかである。それは、経営主の経営ビジョン・理念にも端的に表れている（後掲、表3-8）。「信頼される経営（契約の確実な履行）」（UH経営）、「確かな生産技術を基盤とする経営／農業生産不適地での生産力向上と地域農民の所得向上に貢献する経営」（SD経営）、「安定的な収益を確保できる経営」（TR経営、CV経営）など、成長しているチャンチャイは、一般農家の生業的な農業とは異なり、外部環境の変化に対応して農業経営をビジネス（事業）として運営する

図 3-4 4 事例経営の経営成長過程





(出所) 現地調査をもとに筆者作成。

(注) 作図については、有限責任監査法人トーマツ・農林水産業ビジネス推進室 (2017) の様式を参考にした。

動機にもとづいて、経営活動を通じて社会や地域農業に貢献する存在であることを明確に意識している経営体であるといえる。

(2) 経営資源の調達と活用・管理の側面からみたチャンチャイの成長要因

① 経営資源の調達と管理

前項において、チャンチャイは農業経営をビジネス（事業）として運営する動機にもとづいている経営体であると指摘した。これに関して、木村(2011)は「農業経営においても、事業経営であることを再確認し、農業も事業として、経営目的を実現する具体的な事業領域を決定し、経営活動を展開していかなければならない」とし、事業を「経営目的と計画に基づき、社会（市場社会）の必要性、具体的には顧客・消費者、実需者のニーズに対して、だれに、何を、どのように提供するか、を明確にして行う経営活動である」と述べている（木村 2011,81-82）。

この指摘に従えば、4つの事例経営は、ほぼ共通して明確なビジネスモデルを確立し、将来に向けての成長戦略（課題への対応策）を明らかにして、そのための経営改善に向けた活動を行っている。表 3-8 にまとめた各経営の経営資源の調達と活用・管理によれば、販売ではターゲットとする顧客を特定し、固有のニーズに対応しようとしている傾向が明白である。また、生産については供給先のニーズを満たすことに配慮した作目選択と生産物の品質追求が行われていることが指摘できる。そのため情報資源の調達は顧客ニーズ対応の観点から、とりわけ技術面で研究者や専門家、あるいは直接取引先からの助言を必要としており、新規技術の開発動向に関する情報収集やその応用に積極的である。またグローバル化も、生産物の新規マーケットとしての位置づけはもちろん、競争力獲得のために必要な資源の供給元あるいは事業パートナーの探索先としてもその必要性を高めている。

しかし、事例としたチャンチャイにはおおむね以上のような成長戦略上の共通点がある一方で、農家出自のチャンチャイ（UH 経営と SD 経営）と異業種から参入したチャンチャイ（TR 経営と CV 経営）では、経営資源の調

表3-8 チャンチャイの経営内部環境と経営戦略の分析

	農家からの成長		異業種からの参入	
	UH 経営	SD 経営	TR 経営	CV 経営
1. 経営ビジョン (理念)	・信頼される経営 (契約の実な履行)	・確かな生産技術を基盤とする経営 ・農業生産適力と地域農民の向上に貢献する経営	・安定的な収益を確保できる経営	・安定的な収益を確保できる経営
2. 経営資源の調達と活用・管理 (土地資源)	・未利用地の開墾・開発	・農家から耕作不適地購入・政府からリース	・省政府の入植政策を通じた未利用地の取得	・耕作放棄地 (酸性土壌地) の取得
(人的資源)	・地域労働者・失業者の積極的雇用 ・経営内での人材育成	・豊富な家族労働力雇用 ・家族内部部門個人能力の向上	・地域労働力の雇用 / 外国人技術者の招聘	・地域労働力の雇用 / 技術者・顧問研究者の招聘
(財務資源)	・外部企業の支援 (創業期・成長期) ・自己資本 (安定期・転換期)	・自己資本 ・金融機関の融資による資金調達 (高金利が課題)	・本業 (土木建設業) からの潤沢な資金	・個人資産による潤沢な資金
(物的資源)	・高度な農地整備への投資 ・取引先への要求水準にあった設備	・高度な農地整備への投資 ・高度な機械化への体系投資	・機械装備など初期投資の抑制	・高度な加工用機械・施設整備への投資
(情報資源)	・市場需要を見極めた作物選択 (成長期・転換期) ・土地資源の合理的利用を案じた作物選択 ・先進経営や研究所から得た技術 (転換期) ・海外の取引相手	・市場需要を見極めた作物選択 ・農業局、研究所、大学から技術習得 ・国内取引相手 (資材業者)	・本業 (土木建設業) で得た土地勘 ・市場需要を見極めた作物選択 ・外国人技術者からの技術習得 ・研究者・ジャーナリストと他の関係者を通じたネットワーク形成	・試験栽培データにもとづく慎重な作物選択 ・国内外の技術者・大学との生産技術連携 ・省主催による海外フェアへの積極的参加
3. 販売 (マーケット)	・大都市 (ホーチミン市) を含む全国市場及び海外市場がターゲット	・地域市場 (農業経営) への優良な種畜の供給	・海外市場がターゲット	・海外市場を中心に、輸出に満たない生産物は国内市場へ供給

(出所) 現地聴取調査 (2016年12月と2017年8月) より筆者作成。

達と活用・管理において互いに異なる点も指摘できる。特に人的資源と物的資源の活用・管理面における相違が大きい。農家出自のチャンチャイは、人的資源の活用・管理において戦略的な人材育成の体制を意識的に内在させている。また、物的資源の活用・管理面では、耕種部門と畜産部門の技術合理的な結合による環境の保全・物質循環に配慮した地力維持のシステムを確立し、築堤による高度な洪水対策や用排水施設の整備（前掲，写真 3-6）、機械化体系の高度化、農道の整備といった長期的な土地生産性と労働生産性を向上させる要素に対する投資を充実させている。これに対して、異業種から参入したチャンチャイでは、潤沢な資金力を保有しつつもそのような長期的な観点からの投資は相対的に限定的である。

②情報資源の蓄積の課題

なぜ異業種から参入したチャンチャイは、農家出自のチャンチャイに比して、土地生産力の長期的な向上と安定に資する投資に消極的なのか。1つは、創業後まもなく、農業生産の経験が少ないことによる生産物の栽培環境整備の重要性に対する理解不足であろう。また、もう1つは、必ずしも短期的に効果が現れない投資行動への躊躇である。農業を継続して事業とする限り、地力維持システムをどう確立するかは決定的に重要であるが、このような本質は長年の学習と経験の蓄積を通じてしか得ることができず、どれほど潤沢な資金があっても簡単に手に入れられるものではない。「農業経営の成長、経営の競争力にとって、情報資源の蓄積と地力（土地資源）は基盤であり、源泉」（木村 2011, 84）とされるが、既存の経営資源を有効利用し、持続的な事業成果に結びつけていくには、その出自にかかわらずチャンチャイ経営主自身によるいっそうの学習と経験の蓄積が不可欠といえよう。

(3) チャンチャイの持続性と地域社会

以上では、チャンチャイの成長要因と農業生産技術面からみた経営成長の条件について考察した。そこで次に、チャンチャイの持続性にかかわる地域

社会との関係について分析する。表3-8（前掲）に示した各チャンチャイの経営ビジョン・理念をみると、農家出自のチャンチャイでは、「信頼される経営（契約の確実な履行）」（UH経営）や「農業生産不適地での生産力と地域農民の所得向上に貢献する経営」（SD経営）というように、当該経営に關係する他者への目配りや配慮が強く意識されている。

これに対して、異業種出自の2つのチャンチャイ（TR経営、CV経営）では、いずれも「安定的な収益を確保できる」ことが経営ビジョンとして示された。むろん、安定した収益の確保はいずれの経営も追求しなくてはならない目標であるが、それはどのような目的（理念）の達成のためかということが大事である。この点、農家出自の2つのチャンチャイは、それが明快である。例えば、SD経営の事例では、畜産部門の規模拡大（増頭）にあたって地域の環境汚染源になることに慎重に配慮し、確実な対策を立てた後に実行に移していた。それにとどまらず、SD経営ではどの新規事業を導入する場合も地域農家や社会の利益に結び付くかという点が判断基準となっていた。

このことは、農村社会でチャンチャイが事業を安定的に継続していく上できわめて重要な視点を提供している。SD経営の水準にまでいかなくても、地域の雇用労働力に大きく依存するチャンチャイでは、地域の利害関係者との良好な関係構築が経営の順調な成長と持続性に直接影響を与えることになる。CV経営のように将来的に地域農家の協力によって事業の規模拡大を計画しているチャンチャイでは、特に配慮が求められる点であろう。

おわりに

本章のおわりに、前節までで検討してきたような「新たな経営体」の育成と定着に向けてどのような対策と支援が必要かについて筆者の考えを述べたい。

今後、チャンチャイ育成の1つの方向としては、本章の事例でも検討したような、潤沢な資本を有する非農業部門の主体が農業の後退した地域で大規模経営体を成立させる場合が考えられる。また、いま1つの方向としては、前者のような個別大規模経営体の成立条件が失われている人口稠密な農業地帯（とりわけ優良水田農業地帯）で、複数の地域農家によって形成される組織経営体を志向する場合がある。そして、特に後者の場合には、効率的な農業経営の育成という観点からだけでなく、地域社会・農業の維持と安定という観点からも支持される方向となろう。そのためには、そうした組織経営体も単なる農家の集団ではなく、今後は高度な経営能力をもつ人材にマネジメントされる必要がある。

したがって、そのための戦略的かつ組織的な農業人材育成策の整備が求められる。将来の地域農業のリーダーとなるべきできるだけ若い農業者の発掘とある種の認定制度にもとづく経済的支援、大学等も含む関係機関による教育・技術支援の強化、先進的チャンチャイ経営者の協力による研修機会の提供など、総合的な農業人材育成プログラムの充実が望まれる。その上で経営者の自由な意思決定が保証されるため、稲作地帯における作物選択を制限する現行の水田利用における作物選択の規制を緩和するなどの措置も重要である。

また、高度な農業人材の養成には、事例のチャンチャイ経営者にみられた強靱な意思や挑戦力、責任感、行動力や発想力、洞察力、地域貢献に対する信念や使命感、計数・コスト感覚や大胆な決断力、協力者を惹きつける人望や人柄など、経営者としての根本的な能力開発も視野に置く必要がある。これら諸能力の開発には時間を要し、ともすれば個人の先天的な能力（資質や素養）に還元されてしまいがちである。しかし、適切な能力開発プログラムの整備に向けて鋭意取り組み、地域から農業人材を育成することは農村の持続的発展の基盤をつくることになる。

なお、このように考えるとき、「大資本による農業参入」（本章第2節）については、特に農地獲得やその参入条件等に関して一定の制限が課されるべ

きだと思われる。巨大資本の無制限な参入によって、地域に立脚した持続的なチャンチャイの形成が妨げられる状況は厳に回避されなければならないであろう。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 荻開津典生 1997.『農業経済学』岩波書店.
- 木村伸男 2011.『現代農業のマネジメント』（第2刷）日本経済評論社.
- 荒神衣美 2007.「ベトナム北部山地における大規模私営農場の生成」重富真一編『グローバル化と途上国の小農』アジア経済研究所.
- 2013.「合作社に対する政策的期待と実態——ベトナム南部果物産地の事例から」坂田正三編『高度経済成長下のベトナム農業・農村の発展』アジア経済研究所.
- 2015a.「ベトナム農地政策の変遷」『アジア研ワールドトレンド』（233）：6-9.
- 2015b.「ベトナム・メコンデルタにおける大規模稲作農家の形成過程」『アジア経済』56(3)：38-58.
- 坂田正三 2014.「ベトナムの農業機械普及における中古機械の役割」小島道一編『国際リユースと発展途上国——越境する中古品取引』アジア経済研究所.
- 坂田正三・荒神衣美 2014.「ベトナム農業政策に内在する矛盾——国際競争力の強化か食糧安全保障か」『農業と経済』80(2)：80-86.
- 長憲次 2005.『市場経済下ベトナムの農業と農村』筑波書房.
- 塚田和也 2013.「メコンデルタ稲作農家における機械化の進展」坂田正三編『高度経済成長下のベトナム農業・農村の発展』アジア経済研究所.
- 辻一成 2013.「天然ゴム生産経営と雇用労働——ビンズオン省の事例調査にもとづく分析」坂田正三編『高度経済成長下のベトナム農業・農村の発展』アジア経済研究所.
- 2015.「大企業の農業参入と大規模稲作モデルの形成——アンザン植物防疫会社（AGPPS）の事例」『アジア研ワールドトレンド』（233）：10-13.
- 時子山ひろみ・荻開津典生 2008.『フードシステムの経済学』医歯薬出版株式会社.
- 有限責任監査法人トーマツ・農林水産業ビジネス推進室 2017.『アグリビジネス進化論』プレジデント社.

<英語文献>

- Allen, Douglas W. and Dean Lueck 2002. *The Nature of the Farm: Contracts, Risk, and Organization in Agriculture*. Cambridge (Mass.): The MIT Press.
- GSO (General Statistics Office) 2013. *Results of the 2011 Rural, Agricultural and Fishery Census*. Hanoi: Statistical Publishing House (英越併記).
- 2016. *Result of the Viet Nam Household Living Standards Survey 2014*. Hanoi: Statistical Publishing House (英越併記).
- 2018. *Result of the Rural Agricultural and Fishery Census 2016*. Hanoi: Statistical Publishing House (英越併記).
- Kojin, Emi 2013. “The Development of Private Farms in Vietnam.” IDE Discussion Paper No.408.

<ベトナム語文献>

- Ban chỉ đạo tổng điều tra nông thôn, nông nghiệp và thủy sản trung ương (農村・農水産業センサス中央指導委員会) 2017. *Báo cáo tóm tắt kết quả chính thức tổng điều tra nông thôn, nông nghiệp và thủy sản năm 2016* (2016年農村・農水産業センサス結果の要約レポート) (<http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=512&idmid=5&ItemID=18595>).