

農業開発における「人的能力」 の重要性と国際協力

～東南アジアの農村から学ぶ～

東京農業大学国際食料情報学部

板垣 啓四郎

課題の背景と所在

- 人的資源の能力を向上させることが、何よりも(農業・農村)開発推進のキー・ポイントであることは、1960年代より「開発経済学」が正しく教えるところであった(T.W.シュルツ、J.メラナーなど)。
- 「開発主体」としての人的資源を、どのように規定していったらよいか？
ここでは、開発の主体を農業者に絞り込む。

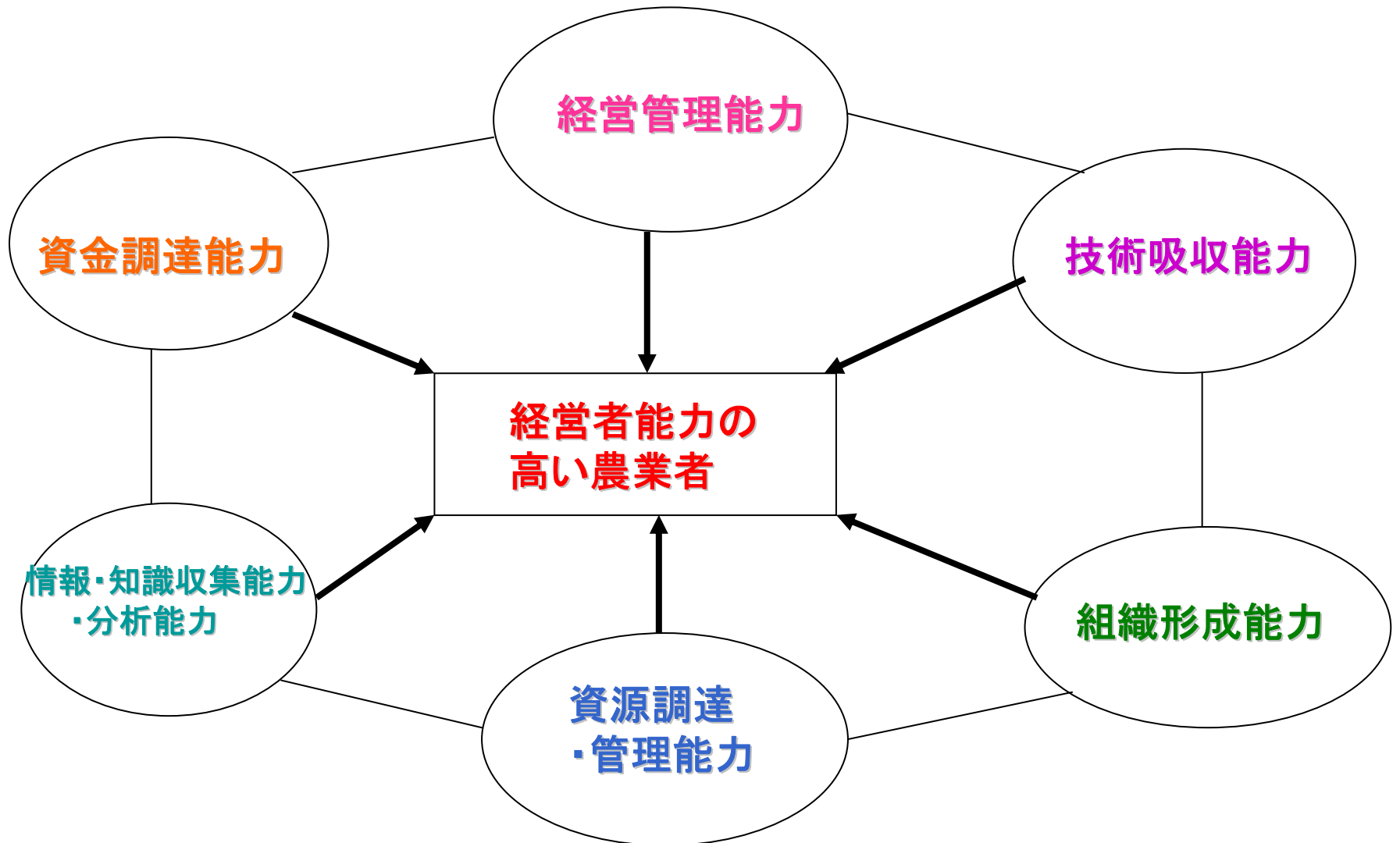
- (1)「経営者能力」の構成要素とその資質を明らかにする。
- (2)「経営者能力」の高い農業者が、村の農業を主導している姿を明らかにする。
- (3)「経営者能力」の形成プロセスとその能力発揮の場を明らかにする。
- (4)以上のことを、東南アジア諸国の農村を事例にして、明らかにする。
- (5)「人づくり・組織づくり」に対する国際協力のアプローチを明らかにする。

「経営者能力」とは？

経営者能力の定義は、これまでに、D. マクレガー、P. F. ドラッカーらが記した著書により、ある程度まで明らかにされているが、定説があるわけではない。そこで、ここでは、以下のように定義する。

「経営者能力とは、経営者に与えられた外部条件のもとで、経営内部の様々な資源を有効活用して純利益を最大化し、リスクを最小化する能力」のことをいう。

経営者能力の構成要素



経営者能力の資質

- 「先見性」・・・将来の趨勢を見通す力
- 「合理性」・・・科学性・論理性をもった判断
- 「分析力」・・・データと情報に基づく客観的な分析
- 「計画性」・・・ビジョンの構築と目標の設定
- 「戦略性」・・・目標到達への適切なアプローチ
- 「実行力」・・・戦略に沿った目標達成に向けた実行
- 「リーダーシップ」・・・組織を牽引する指導力

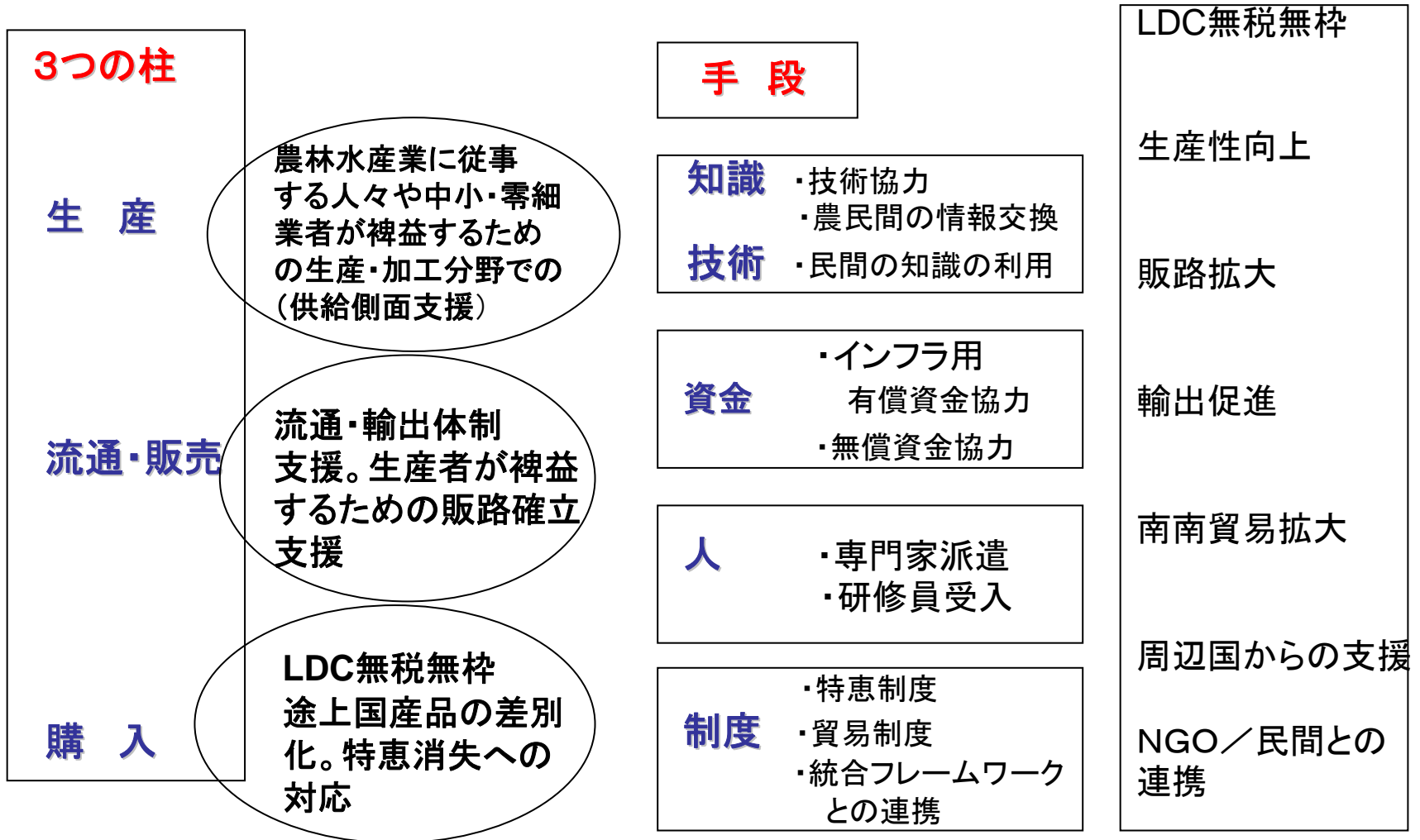
そのほかに、

「信念」「倫理観」「熱意」「信頼」「自信」など・・・。

報告の構成

- I. 農林水産省『開発イニシアティブ』と国際協力
- II. 農業開発のエントリー・ポイント
「人づくり・組織づくり」
- III. 東南アジア農村における「経営者能力」の存在
- IV. 「人的能力」の向上に資する国際協力

I. 開発イニシアティブ



1. 生産

- 村おこし
- 農林水産業生産性向上
- アジアの経験をアフリカへ伝播するための協力
- 綿花生産国・小規模経済国等への支援パッケージ
- 中小・零細企業等支援
- 輸出産品の特定、導入の支援
- 国際協力銀行による政策提言

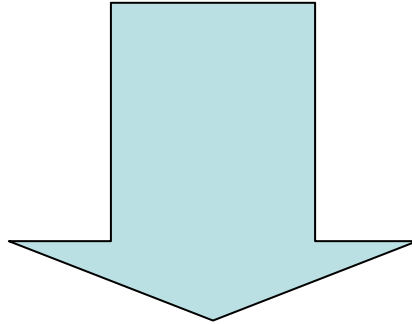
2. 流通・販売

- 中小・零細企業等支援
- 市場、道路、港湾等インフラ整備
- アフリカ民間セクター開発イニシアティブ
- 流通・保存のための支援
- WTO協定実施能力開発のための総合的な支援
- 販路確立・輸出支援
- 日本貿易保険(NEXI)の引受方針の緩和

3. 購入

- LDC無税無枠
- 特恵マージン消失への対応
- LDC製品の「開発支援」ブランド化
- 日本における市場開拓

生産の現場から輸出先の食卓までの一連の
流れを包括的に支援



「売れる農林水産物づくり」
「人づくり、組織づくり」

日本の知見を活かした協力
《農協間協力、稲作分野での協力》

Ⅱ. 農業開発のエントリー・ポイント 「人づくり・組織づくり」

- 純収益の最大化とリスクの最小化に優先順位をおいた「人づくり」「組織づくり」が重要。

《純利益の最大化》

$$\text{純利益} = (\text{販売量} \times \text{市場価格}) - (\text{総費用})$$

- (1) 販売量を増大するためには、「売り方」の「技術」を知らなければならない。
- (2) 高い市場価格を得るためには、「情報」を入手しなければならない。
- (3) 総費用を節減するためには、「情報」「知識」「技術」(生産と経営)を確保しなければならない。

《リスクの最小化》

(1) インフラの整備

(ハード) 水利・電気・道路・輸送・加工・貯蔵など

(ソフト) 情報と技術の伝達・普及システムなど

(2) 環境負荷の軽減

(3) 制度の確立

共済保険制度などの設置

(4) 民間企業とのリスク・シェアリング

契約栽培など

- 後発途上国の農業開発目標を、「農村貧困の削減」「基礎食糧の増産」に設定するだけでは、現状認識を大きく見誤る恐れがある。
- 「売れる農林水産物づくり」のために必要な「人づくり・組織づくり」、その核心をなす「経営者能力」の育成こそが、大きな鍵を握る。
- 市場ダイナミズム（国内外の市場）への働きかけが、「人」の意識と行動に変革をもたらし、「組織」の機能化と活性化を引き起こす Driving Forceとなる。

Ⅲ. 東南アジア農村にみる 「経営者能力」

農村調査の経験から・・・

▲ 過去の作付パターンにこだわらない

- ・ 主作の稲作に利用可能な資源を集中させない
→ **経営組織の多角化**
- ・ 稲作の場合でも、市場のニーズに見合った
高品質・良食味の米を生産する
- ・ 農地の高度利用と農地全体から上げられる
収益性を高める
→ **土地価値生産性の向上**
(資金の回収が早く、経営リスクの小さい作物を導入する)

▲ 経営の形態には発展の段階が存在する

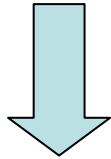
(1) 経営態度の変化

- Stage 1. 家計消費の充足
- Stage 2. 半自給化・半商業化
- Stage 3. 量的拡大を伴う商業化
- Stage 4. 質的向上を伴う商業化
- Stage 5. 安全・安心を訴求する
農産物の生産と流通

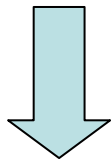
* 市場の成熟度と広域化、消費者ニーズの変化、生産と流通に関わるインフラの整備状況と経営態度の変化の間には、平行な関係にある。

(2) 経営目的の変化

家計消費向け基礎食糧
の確保(生存の維持)



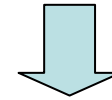
家計消費 + 近隣の
局地市場での販売
(生活の安定)



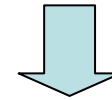
広域市場への販売と流通
(純収益の追求)

(3) 資源の利用と使用技術 の変化

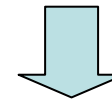
自然資源への依存と在来伝統技術
の利用



土地と労働力の有効活用と労働集
約的技術(生物/化学的技術)
の利用



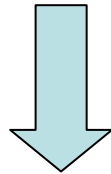
農地の拡大と労働力の節約、資本
集約的技術(機械化技術)の利用



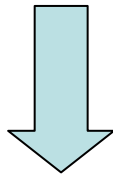
自然資源(農地)の環境保全と
知識・情報集約的技術(IT技術)
の利用

(3) 経営主体の変化

集落(血縁)共同体



家族労働力



経営の組織化
(法人、会社など)

(4) 最先端の 経営者とは？

- 1) 組織化された経営主体により、
- 2) 市場と流通が提供する情報ネットワークを活用し、
- 3) 生産にもまして「売り方」と「ポスト・ハーベスト」に高い優先順位をおき、
- 4) 経営リスクを最小化しながら、環境への負荷を小さくし、
- 5) 市場のニーズに適合した農作物を柔軟に選択・拡大し、
- 6) 結果的に純収益の最大化を図っている。

▲ 輸出業者が農業者（農業者組織）の経営者能力の形成と発展を誘発する。

→ 生鮮マンゴスチンの輸出に端を発した経営者能力の強化（タイ・チュンポン県の事例）

（久賀みず保・山尾正博「タイにおける果実輸出産地の形成要因」
2007年度日本農業経済学会大会個別報告）

▲ 産地の流通業者が農業者（農業者組織）の経営者能力の形成と発展を誘発する。

→ 高地野菜の出荷に端を発した経営者能力の強化
（マレーシア・サバ州クンダサンの事例）

（JBIC提案型調査、2006年度に実施）

▲ 大口ユーザー（スーパー、レストランなど）が農業者（農業者組織）の経営者能力の形成と発展を誘発する。

→ 安全な野菜の大口ユーザーとの契約栽培・出荷に端を発した経営者能力の強化（インドネシア・バリ島の事例）

（文部科学省科研費補助金による現地実態調査、2001年度）

このように、市場とのアクセスが強化されることにより、市場からの要求に応じようとする態度の変化が、その結果として農業者（農業者組織）の経営者能力を高めることにつながる。

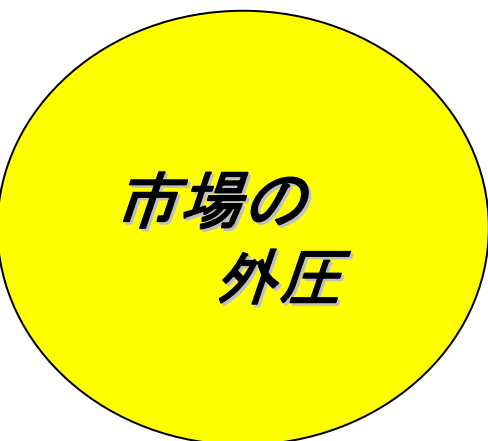
経営者能力をもつ農業者が村のリーダー的存在となる。



市場のニーズに対応するために、商品作物の産地化を図る。

そのプロセスで後続の農業者が作物の「作り方」「売り方」を習得する。

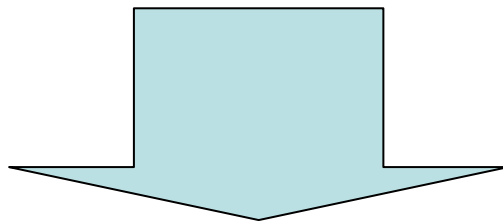
後続の農業者が次第に知識・情報・技術を共有化し、農業者間の連携が機能していく。



産地の高度化が図られ、産地間競争により、農業者組織が強化されていく。組織としての経営者能力が発展する。

IV. 「人的能力」の向上に 資する国際協力

- 経営者能力に優れたリーダー的存在の農家の能力を向上させる。
- リーダー的存在の農家の経営と能力を精査し、不足する資質と諸条件を明らかにする。



経営者能力に優れた農家は、与えられた諸条件と経営資源のもとで、それを最大限に活用し、環境にやさしく経済的に自立しうる農業を展開している。

- 優れた農家が不足している資質を補い、経営者能力の発揮を妨げる外的要因を除去・緩和する。
- 高い経営者能力をもつ優れたいくつかの農家をKey Farmerとし、村外のアクターと結びつける。
- Key Farmerが、村内の周辺農家に技術・情報・販売／輸送の供給サービスを提供し、農家間のインフラネット化とインテグレーションを図る。
- この方向を助長・発展させるように、国際協力をODA／NGOベースで連携しながら進める。

