

援助からビジネスへ～支援から協働へ <その1>

はじめに

途上国を支援する開発援助において、支援を必要としている人たちや貧困層に直接届くようなより効果的な援助や、協力が終わった後も持続的かつ自立発展的に継続されるような活動をめざしてさまざまな取り組みがおこなわれている。

たとえば、貧困層向けに無担保、少額の融資をおこなう「マイクロクレジット」(バングラデシュのグラミン銀行)、途上国で生産されたモノを適正な価格で購入することで、その生産や流通に携わる労働者の雇用が確保・創出されるフェアトレード、BOP(Bottom of the Economic Pyramid)と呼ばれる貧しい人々を対象とし、現地で雇用を創出したり、生活改善効果をもたらしたりする BOP ビジネス等がある。

こうした「直接届く支援」によって、活動に関わる人たちがお互いにメリットのある「Win-Win」の関係を築くことにより、支援を受ける側にもやる気をもたらしたり、人材の効果的な育成や活動の自立発展性につながっていきなりしていくものと考えられる。

一方、援助機関等が実施する「技術協力」の場合、政府機関を相手機関としておこなわれる事例も多く、そうした場合にプロジェクトの業務はかれらにとって「余分な仕事」になってしまうことがままある。業務を遂行する上でインセンティブをどう与えていくか、主体的にどう取り組ませるか、プロジェクト終了後の活動の持続可能性をどう確保するか等の点について苦慮することもある。こうした場合にも、「援助」ではなく「ビジネス」という仕組みを導入することによって、一緒に仕事をするカウンターパートにも努力した分だけ金銭的な

見返りが期待できるということになれば、活動に対する取り組み方も自ずと変わってくるのではないかと。

さらにこうした考え方や手法は途上国支援だけでなく、日本の農業に対する支援やさまざまな活動をおこなう上でも応用可能である。たとえば日本の農業の場合でも、生産者と消費者の間で適正な価格でやり取りをする「フェアトレード」のような考え方は、生産費の高騰や農産物価格の低迷に悩まされている日本の農家を支えていくためにも必要である。

また以前から言われているように、農業にもマーケティングとかビジネスの観点や経営感覚が求められるのは言うまでもない。「ビジネス」というのは、本来、一つの手段であり、その先に目標がある。もちろん、活動を継続させるために組織を維持することや、そのための経済的基盤は必要だが、単に儲かることをめざす「ビジネス = 利益追求」ではなく、存在することや事業をおこなうこと自体に意義がある仕事という観点も重要である。

「社会に貢献すること」と「利益追求のための起業」を組み合わせた、社会企業家(ソーシャル・アントレプレナー/social entrepreneur)というカテゴリーがある。「事業によってさまざまな社会的な問題を解決する」という考え方や、あるいは経済的リターンだけでなく、社会的リターンを同時に追求するという、新しい社会問題解決のあり方や新しいビジネスのあり方を模索することも必要ではないだろうか。この新シリーズでは、以下のような国内および海外におけるさまざまな事例案やアイデアを提示し、それぞれの方向性や実現可能性を検討していく。

表: 本シリーズで提示する事例

分類	対象地域・国	内容
国内	岡山県牛窓地区	新規野菜の導入とそのマーケティング
国内	神奈川県なないろ畑農場	6次産業化にどう取り組むか、あるいは日本版フェアトレード
海外	アフリカ	JICA筑波帰国研修員との連携に“ビジネス”は考えられないか
海外	シリア	灌漑施設サービス会社の設立
海外	中東産油国(UAE、オマーン)	ODAではないAAI独自の活動の模索

援助からビジネスへ～支援から協働 <その2>

湾岸産油国の環境問題

国際耕種ならではの活動を何か始められないか？・・・これはここ数年我々が考えているテーマの一つである。国際耕種は設立以来、一貫して乾燥地域での農業開発に関わり続けている。この経験、人脈を生かせないかと、今回我々にとって縁の深いアラブ首長国連邦(UAE)を訪問し、旧友らと語り、現地の状況を肌で感じながら今後の可能性について探ってきた。

UAE は農業・漁業省 (Ministry of Agriculture and Fisheries) の名称を水環境省 (Ministry of Environment and Water) へと変更しており、農業生産よりも環境保全や資源の持続的利用に重点を置いているようである。特に水資源への危機感は強く、地下水位の低下や塩分濃度の上昇が各地でおきている。大規模施設園芸を展開している Mirak 社の農場では 5,000 ppm もある地下水を脱塩装置で 100 ppm まで脱塩し灌水や温室内の冷却に利用しているという。そのため、効率的な水利用が期待できる施設園芸(養液栽培)への関心が高まっているようで、訪問した先々で養液栽培の話題が出てきた。このような切迫した水状況、かつ養液栽培への高い関心がありながらも、今回訪問した研究機関では養液栽培に関する試験は行われていなかった。これは、この分野に関する専門家が不足しているからではないかと感じた。一方で、国際耕種には 1980 年代に UAE で施設栽培を行ってきた社員や大学で施設園芸を専攻していた社員、また JICA 筑波で野菜栽培指導を行っている社員など、この分野においての経験を多く有している。訪問したある農業試験場では、研究者達に日本の施設園芸について話をしたところ、非常に興味を持ってもらえ、中央省庁の担当者にプレゼンテーションをして欲しいという要請も受けた。残念ながら今回は実現しなかったが、UAE の施設園芸分野において国際耕種が貢献できるように感じた。日本では主に高品質化や省力化を目的として施設園芸の研究が進められているが、環境制御や灌水・肥培管理など UAE でも応用可能だと思われる技術も多い。今回訪問した試験場や大学農場、あるいは新たに農業に参入しようとしている民間企業などと共同でこの地域に適した栽培システムを開発し、それを広く普及させるといったことをビジネスとして展開していけるのではないかと感じた。

ドバイにおいては、海岸線の地形までも変化させてしまうような異常とも思えるウォーターフロントの開発が進められている。その裏では海洋汚染も深刻な問題となっているようで、近年赤潮が頻発しているという。1980 年代に JICA の協力によって設立された水産試験場においても、当初行なわれていた養殖技術の確立と普及に関する活動に加え

て、赤潮の発生原因の究明やサンゴ礁の増殖や移植に関する試験が活発に行われていた。また、この試験場ではマングローブ植林に関する試験活動も実施されており、30 年前に植林が進められた排水路周辺には立派なマングローブ林が形成され魚影も濃い。苗木生産も継続的に実施されており、毎年各地の植林サイトに提供している。我々がこの試験場を訪問した際、小学生グループを対象とした環境教育プログラムが実施されていた。未曾有の大開発が進む UAE において、次世代を担う若者達を対象として地道に環境教育を継続することは本当に大切なことと考える。国際耕種にはオマーンにおけるマングローブ林の再生と保全に関する経験がある。植林活動に参加した小学生達は翌年「このごろ木が大きくなって、鳥や魚が増えてきた」と語る・・・こういう経験が本当の環境教育なのだと感じている。その他、多くの途上国においても研修ニーズの掘り起こしや研修プログラムの策定に携わってきた。こうした経験をうまく利用し UAE 政府と共同で、あるいは NGO を立ち上げるなどして、現場に根ざした環境教育プログラムを展開できるのではないかと考えている。

このように、国際耕種の目指すビジネスとは単なる利益追求ではなく、各地域が抱える問題の解決に貢献し、その活動を持続させたいという考えが基になっている。大規模且つ急ピッチに進められる開発と、その歪から生じる環境問題に取り組んでいくための組織造りや、活動を継続させていくための仕組み造りに国際耕種のこれまでの経験が少しでも生かせないか。今回の視察はその第一歩であり、これをなんとか次のステップに繋げていきたい。



30 年前に植林されたマングローブ(上)



水産試験場での環境プログラム(右)

援助からビジネスへ～支援から協働 <その3>

シリアで灌漑資材店

国際耕種とシリアとの関わりは深く、90年代から農業普及や研修といった分野において活動をおこなってきた。2005年からはJICAの技術協力プロジェクト「節水灌漑農業普及計画」を実施し、シリアでのドリップ灌漑やスプリンクラーといった近代的灌漑の導入、普及に深く関わってきた。今回は、これらの活動を通して得た知見から、今後のシリアでの活動の可能性を探っていきたい。

我々がシリアでの活動で痛感していることは、現場で実際に作業にあたる技能者の技術、意識の低さである。灌漑施設を例にとると、彼らは設計図どおりに配管できない、継手の接合がしっかりとおこなえない、水平がとれない、配管の台座などは専用の器具を用いずに、その辺に落ちているブロックなどで代用するなど、一見して「やっつけ仕事」だと分かる。その結果、通水直後から漏水していることが殆どである。我々の知る限り、シリアではこのような施工業者が大部分であるため、農家も配管から漏水するのは当たり前と思いついており、これがドリップやスプリンクラーといった灌漑資材への不信につながり、灌漑近代化を阻害する一因なのではないかと疑ってしまう。

では、「なぜこのような技能者ばかりなのか?…」と考えると、彼らはきちんとした技術を学んでいないこと、本当に良いもの(仕事)を知らないのではないかと、という考えに至る。シリアでは大学などへ進学する場合を除き、地方ではまだまだ子供は家業を継ぐのが一般的である。施工現場では子供が父親の仕事を手伝いながらウロチョロしていることも珍しくない。彼らは父親を手伝いながら一昔前の職人のように仕事を盗み、見よう見まねで技能者となっていくのだろう。何百年と続くシリアの伝統技術であればそれでも良いが、近代灌漑などの新しい技術、特に工業製品に対しては勘や経験だけではなく、き

ちんとした教育、基礎の理解は必要不可欠であると思う…と、このような事を考えつつも、おもに我々がおこなっている技術協力は政府対政府が基本のODAであり、彼らのような現場で仕事をする人間へ直接的に関与することは困難なのが実情である。

そこで、シリアの技術力向上のために、シリアの若い技能者を日本に派遣し、配管施工業者など実際に現場で作業をおこなっている町工場のような所である期間修行させた後、彼らを中心にシリアで灌漑資材店(工務店)を運営するという構想を検討している。彼らが若いうちに日本で仕事を覚えることにより、シリアの慣例や常識に漬かりきることなく、設計図通りに施工する、継手の接合はしっかりとおこなうといった技術面だけでなく、工期を守るといった日本では当然の「作業の心構え」をも体得することができる。そして、こういった心構えを持つ技能者がシリアに増えることは、シリアの産業にとっても非常に有益なことである。彼らがシリアで活躍することにより、他の業者も彼らと同レベルの質の仕事をし得るようになり、結果としてシリアの配管業界の技能者レベルは向上する。

実務レベルでの底上げが出来なければ、どんなに最先端の技術を導入しても信用性に乏しく定着しない。さらに、こういった実務レベルの技能者を育てるには政府間での援助よりも、民間レベルで「質の高い仕事をすれば儲かる」ということや「質の高い仕事とはどういうことなのか?」ということを伝える方が即効性があり、また良い結果が得られるように感じる。このように ODA では手が届きにくい、しかし国の発展のためには必要不可欠なニーズというものは、どの国にも、どの分野にもあるのではないだろうか。このような分野に目を向け利益追求のみではない、社会的意義を追求していく、という事も国際耕種の目指すビジネスのあり方なのかもしれない。



左: 台座の代わりにブロックを使用しているため耐久性が問題である。

中: ハイドラントの折れ曲がった所(パイプを接続する部分・バルブの真下部)に水圧計が設置されているため、水圧計がハイドラントの折れ曲がった部分に隠れて目盛が読めない。

右: 施工完了直後に漏水する。

援助からビジネスへ～支援から協働 <その4>

日本の農業との協働

これまでも AAINews で何回も取り上げているように、国際耕種は岡山県牛窓地区において農業後継者育成や農業支援の活動を展開できないか模索中である。今回はこの牛窓における活動をベースにした「地域活性化モデル」を構想してみたい。

日本農業の大きな課題として、農業者の高齢化や後継者不足、耕作放棄地の増加が以前から指摘されている。また、農業にもビジネスの視点や経営感覚が必要、あるいは作るだけではなくマーケティングが重要、という提言も言い古された感がある。

地域作りの「核」は人材であり最も重視しなければならない。その育成には地元のリソースを最大限に活用した手法を用い、後継者育成と地域の活性化を図る。後継者育成のための研修事業として、地元農家を講師として技術や知識、知恵を伝える「農業塾」を企画し、研修プログラムや研修教材の開発と研修実施を通じた後継人材の育成を図る。研修コース案としては次のようなものが考えられる。

- (1) 農業初級コース (新規就農者対象の入門コース)
- (2) 農業中級コース (新規就農者、就農若手農家対象の中級コース)
- (3) 農業体験コース (学生・一般対象)
- (4) 家庭菜園コース (家庭菜園を楽しみたい一般向け)

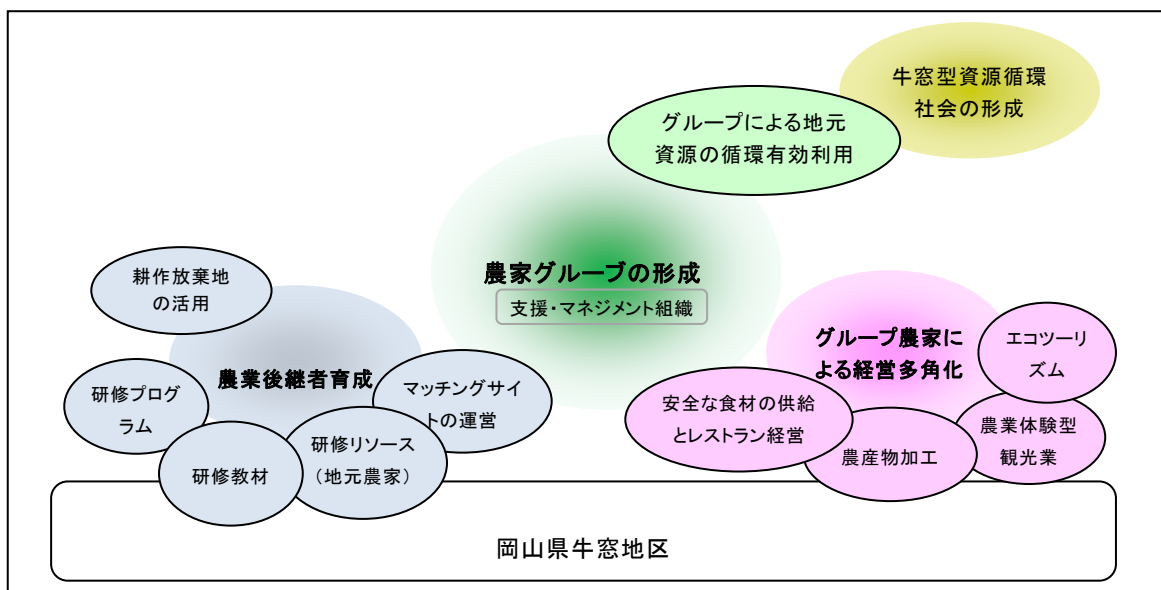
また、就農希望者と後継者・援農者の募集先をつなぐような、インターネット上のマッチングサイトを運営することも考えられる。

農業経営面に対する方策としては、農家のグループ化による複業化や多角化を図るグループ営農を実現して、収入増加や経営の安定化をめざしていく。具体的には、消費者への安心・安全な食材の供給及び地元の食材を生かしたレストラン経営、農産物加工による高付加価値化、農業体験等と結びつけた観光業、エコリズムの開発等が考えられる。個別農家が多角化していくのはなかなか困難であったり、リスクが大きすぎたりするが、グループ化によってそれを低減させていく。

こうした後継者育成事業やグループ営農による多角化を進める過程を通して、地域における農家グループの形成をめざしていく。また、グループ化やそれぞれの活動を支援し、マネジメントしていくようなコンサルタント的な役割の組織も必要であり、このあたりに国際耕種が関わっていける可能性がある。さらに、こうした農家グループの存在によって、構成農家の農業経営をより確固としたものに支えていくことが期待されるとともに、グループによる地元資源の循環活用にもつなげていき、将来的には牛窓型の資源循環型社会の形成を実現する。

営農というのは、本来、「手段」である。活動を継続していくための経済的な基盤はもちろん必要であるが、単に儲かることだけをめざすより、存在すること自体に意義や価値がある仕事もある。“Profit”だけではなく、“Value”を追求するという営農の在り方もある。

あるアンケートによれば、老後は都会で生活したいと答えた人が 75%であったという。自分が住みたくなるような魅力的な地域作りをめざすこと。現在の日本のような高齢化社会の中では、そうした試みも求められているのではないだろうか。



援助からビジネスへ～支援から協働へ <その 5>

JICA 筑波帰国研修員との連携に“ビジネス”は考えられるか？

これまで国際耕種がJICA筑波で研修をおこなった野菜関連コースと陸稲品種選定コースの帰国研修員数は 212 名をかぞえ、我々はこれを人的資産 (asset) としてとらえている。帰国後おおくの研修員はおなじ所属先にもどり、普及員として、学校の教師として、試験場の研究者として業務をつづけている。そして異動や昇進をしていく。そんな研修員の帰国後の業務については、「遠くて近い国の友人たち-国際耕種の研修フォローアップ事業」(AAINews 70 号、71 号、72 号) で報告した。ここでは、灌漑グループを組織化して、灌漑受益農民に野菜栽培を指導したり、農業学校でトマト栽培を教えるザンビアの帰国研修員たちやネリカ品種の選抜をしたり、雨季作トマト生産に努力するマラウイの帰国研修員たちを紹介し、帰国研修員らのネットワークを活用しながら将来共同でなにか小さなプロジェクトをはじめていけないか我々の夢をつたえた。

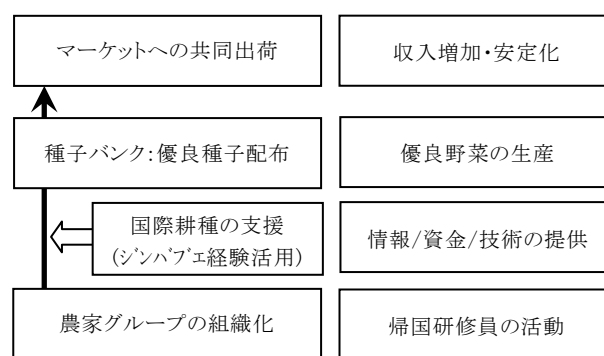
ほかのアフリカ諸国の帰国研修員をみると、在職しながら学士や修士や博士などの学位をとるもの、出向して国連機関ではたらくもの、いままでの所属先を辞めて NGO や半官半民のバイオ会社に転職するものもいる。それでもかれらの業務の対象は、都市で成長する産業の恩恵を受けることのない僻地の農村部に住んでいる大多数の小規模な農家である。

帰国研修員は農家が直面している問題(社会課題)に取り組んでいる。我々も一緒にこれを解決しながら同時に利益の追求もめざす。農家、帰国研修員、我々の三者が得をする取り組みを探しながら、win/win/win の「三方よし」をめざしたい。利益がすくなくとも出資金は確保できるビジネスはできないだろうか。農家の生活がどれだけ改善されていくかという観点でビジネスを考え、農家のニッチなニー

ズに対応する小規模なビジネスが農家の収入を増やすひとつの効果的な方法ではないだろうか。帰国研修員のアイデアを我々が経済面で支援し、仕事への使命感による動機づけによって、農家へのサービスの届け手として活動してもらおう。

たとえば、ザンビアの帰国研修員は灌漑農家を組織化して野菜栽培を指導している(AAINews 71 号)。彼らに対して「種子バンク」による優良種子を配布してより品質のよい野菜を栽培し、スーパーマーケットなどへ販売して収入増加をめざすことが考えられる。この場合、以前我々がジンバブエ南部で現地 NGO と連携しておこなった「種子バンク・プロジェクト」の経験を生かすことができる。この種子バンクでは町へのアクセスが悪い農家にかわって優良種子を購入する。種子を受け取った農家はこれを栽培・販売してから、種子代金を種子バンクへ支払うというものだ。種子代金を確実に回収することによって、種子購入の原資を確保しながら種子バンクを現地 NGO は運営してきた。

現在帰国研修員 212 名のうち 152 名には AAINews が年 4 回届いている。われわれの知見としての情報・技術を引き続き発信しつつ、媒介者(catalyst)としての役割をしていきたい。



ザンビアの帰国研修員支援のイメージ図



種子バンクプロジェクトのメンバー



メンバーによる共同管理園場



プロジェクトのミーティング

援助からビジネスへ～支援から協働へ <最終回>

今回まで 6 回にわたって続けてきたこのシリーズでは、いくつかの事例をあげながらそれぞれの社会的な課題についてそれを解決するためにビジネス的手法を活用する、という観点から援助を見直そうと試みてきた。この際に重要なキーワードであったのが、「ミッション」とか「社会貢献」であり、ビジネスではあるが儲け至上主義ではなく、活動を維持するためある程度の収益を上げる（あるいはどこかから資金を得る）必要があるということであった。したがって、単に儲かることだけをめざすのではなく、“Profit”より“Value”を追求するという考え方に基いていて、社会的課題を解決するためのビジネスやサービスが存在すること及びそれを持続することに意義があり、そのために利益を上げるという NPO 的な考え方に近いと言える。

一方、企業の場合も CSR という形で、利益追求ではなく社会貢献を重視した活動を行っている事例が数多くある（食品会社が環境配慮や環境保全活動を行う等）。ただここで、CSR が単に企業イメージの向上のためであったり、社会貢献は義務や責任というようにネガティブに捉えるのではなく、よりポジティブに本業で利益を上げることが同時に社会的貢献にもつながるようなアプローチは取れないだろうか。つまり経済的リターンと同時に社会的リターンも追求するという姿勢であり、これによって企業が収益を上げ、同時にその事業の対象となる地域（あるいは社会）も発展していくことが達成される。そのためには、地域（社会）との接点をどう持つか、さらにはその「つながり」をどう持ち続けるかが大切な点である。

そして、このような考え方がより効果的な支援や、持続的かつ自立発展的な活動につながり、『支援から協働へ』という考え方が達成されるのではないだろうか。

下表にこのシリーズで紹介してきた事例を、社会的課題、課題に対する対応策、国際耕種の関わり方という点から整理してみた。課題の規模や内容はさまざまであるが、対象となる地域や人たちとの「つながり」が事業を実現していく上で重要であることは共通している。

これらの課題に対する取り組みをより具体化するためには、その事業の受益者やマーケット規模、収益性等についての検討を行い、それに対して国際耕種がどのように関わっていくのかをより明確にしていけることが必要である。その際には、「誰が、何に対して、いくら払うのか？」という視点も大切になってくる。

『協働』とは共通の目的に向かって、その実現のために関係者が力を合わせることであり、『支援から協働へ』という転換によって、行われる活動や事業が一方的な支援（援助）ではなく、より内発的なものになったり、雇用創出型のソーシャルビジネス的なものになることにより、活動の自立性や持続性の確保につながることを期待される。その時に大切な要素の一つとなるのはやはり人材であり、協働型事業ではより一層人材育成や事業の適切なマネジメント、仕組みの工夫等が重要になってくるものと考えられる。

また、ビジネスによって生じる利益が現地の人たちに還元されることも重要である。ビジネスという手法を活用するのは、そこにいる人たちが、自らのために自ら働く「自助努力」のためのツールとしてであり、協働する我々は彼らとともに共通の目的に向かって一緒に歩いていく。国際耕種では今後とも、人のつながりを重視し、国際耕種ならではの独自の専門性や技術を活かしながら、協働への道を探っていきたい。

事例	社会的課題	課題に対する対応策	国際耕種の関わり方
湾岸産油国の環境問題	水資源の枯渇（地下水位の低下や塩分濃度の上昇） ウオーターフロントの開発による海洋汚染	節水型農業の推進 現場の状況に応じた環境教育プログラムの展開	・ 地域に適した施設園芸システムの開発/普及のための支援 ・ 現地 NGO 等に対する環境教育プログラム実施支援
シリアの灌漑資材店	節水灌漑施設を設計・施工する灌漑技術者や技能者のレベルが低い。	現場レベルにおける技能者の技術力向上とそれに伴う実質的な灌漑近代化の推進	・ 現地灌漑資材店の発掘とそこに対する技術的支援 ・ 現地技能者の日本における研修実施支援
日本の農業との協働	農業者の高齢化や後継者不足、耕作放棄地の増加	農家グループの形成とグループ農家による経営多角化に役立つ人材の育成	・ 農家グループ形成やその活動支援 ・ 後継者育成のための研修事業の企画及びその実施支援
帰国研修員との連携	農家の収入が低いあるいは不安定	帰国研修員の現地での普及活動支援と担当農家の生計向上に対する貢献	・ 種子バンクプロジェクトのような農民支援活動の計画作成支援 ・ 上記活動に対する情報/資金/技術の提供