

# 農業投資を最大限に 活用するために： 小規模農家に機会を提供する ビジネスモデル調査



Sonja Vermeulen and Lorenzo Cotula 著



alterna





# 農業投資を最大限に 活用するために：

小規模農家に機会を提供する  
ビジネスモデル調査

Sonja Vermeulen and Lorenzo Cotula 著

翻訳・発行：株式会社 オルタナ



# 農業投資を最大限に 活用するために：

## 小規模農家に機会を提供するビジネスモデル調査

Sonja Vermeulen and Lorenzo Cotula著

All rights reserved. FAO encourages reproduction and dissemination of material in this information product. Non-commercial uses will be authorized free of charge upon request. Reproduction for resale or other commercial purposes, including educational purposes, may incur fees. Applications for permission to reproduce or disseminate FAO copyright materials and all other queries on rights and licences, should be addressed by e-mail to [copyright@afp.org](mailto:copyright@afp.org) or to the Chief Publishing Policy and Support Branch, Office of Knowledge Exchange, Research and Extension, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy.

© Alterna Co.,Ltd., 2010 (Japan edition)

© FAO and IIED, 2010 (English edition)

For copies of this publication, contact IIED. Email: [newbooks@iied.org](mailto:newbooks@iied.org)

IIED Order No: 12566IIED

Citation: Vermeulen, S. and Cotula, L., 2010, MAKING THE MOST OF AGRICULTURAL INVESTMENT: A SURVEY OF BUSINESS MODELS THAT PROVIDE OPPORTUNITIES FOR SMALLHOLDER, IIED/FAO/IFAD/SDC, London/Rome/Bern.

Cover photo: Woman harvesting rice with her daughter in Phalombe district, Malawi © Sven Torfinn/Panos Pictures

Design: Smith+Bell( [www.smithplusbell.com](http://www.smithplusbell.com))

Printing: Russell Press ( [www.russellpress.com](http://www.russellpress.com))

Printed on: Greencoat Velvet 200 gsm and Greencoat Velvet 100 gsm

本書の原本は、国連食糧農業機関（FAO）によって “*Making the most of agricultural investment* ” として英語で出版され、株式会社オルタナが日本語訳した。不一致がある場合は、英語版が優先される。

The designations employed and the presentation of material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Food and Agriculture Organization of the United Nations concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. The mention of specific companies or products of manufacturers, whether or not these have been patented, does not imply that these have been endorsed or recommended by FAO in preference to others of a similar nature that are not mentioned.

The views expressed herein are those of the authors and do not necessarily represent those of FAO, IFAD or SDC.

# 謝 辞

本調査は国際連合食糧農業機関（FAO）及び国際開発農業基金（IFAD）、スイス開発公社（SDC）からの共同資金援助を受けた。本報告書で示される見解は、必ずしもこれらの関係支援団体の見解ではない。

本報告書及び/又は本報告書の草稿をまとめるにあたり、有益な意見を提供していただいたAbbi Buxton、Carlos de Silva、Stephen Giotnga、Diana Gruszczynski、Ruth Hall、Rebeca Leonard、Harold Liversage、Paul Mathieu、Paul Munro-Faure、Barry Smith 及びBill Vorleyに感謝申し上げます。Marie Jaecy が校正、デザイン、製本を担当した。

この報告書はまたIIED、IFAD、SDC及びマプトのCentro Terra Vivaがモザンビークの農村開発促進局（DNPDR）とのパートナーシップのもとに組織した国際学術会議での経験や意見交換の恩恵も受けた。同学術会議は、主にアフリカ、また、南アジアからの代表者も含め、貧困層にも恩恵がもたらされる包括的ビジネスモデルにかかわる30人の参加者を得て、2010年3月17日から18日までマプトで開催された。本報告書で提示される文献レビューは、学術会議の参加者を決めるのに役立った。参加者は各国で地元農家のアグリビジネスとの交渉を支援している地域及び全国レベルの支援団体の実務者、民間運営者、及び土地取引とビジネスモデルの分析に直接かかわる人々である。この学術会議の後、参加者らは会議以外の経験についても報告を寄せてくれた。それらの報告及び学術会議報告書は、近いうちに別途、出版される。



# 略語一覽

Asoproban	コロンビア パナナ小規模生産者協会 Asociacion de parceleros y pequenos productores de bananos, Colombia
BBBEE	南アフリカ 黒人等の皮不利益者への経済的権利拡大政策 Broad-Based Black Economic Empowerment, South Africa
BEASB	ブーステッド不動産代理店、マレーシア Boustead Estates Agency Sdn Bhd, Malaysia
BSOC	ブルースカイズ 有機農共同組合、ガーナ Blue Skies Organic Collective Association, Ghana
DCSL	デリー 繊維加工 シリアム株式会社 Delhi Cloth and General Mills Shiriam Consolidated Ltd
DFID	国際開発省 イギリス UK Department for International Development
DLPP	土地利用計画省 パプアニューギニア Department of Lands and Physical Planning, Papua New Guinea
DNPDR	農村開発振興総局 モザンビーク National Directorate for the Promotion of Rural Development, Mozambique
FAO	国連食料農業機関 Food and Agriculture Organization of the United Nations
GCMMF	グジャラート協同組合牛乳販売連合会、インド Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation, India
GDP	国内総生産 Gross Domestic Product
GLOBALGAP	国際協調による適正農業規範 Global Partnership for Good Agricultural Practice
IFAD	国際農業開発基金 International Fund for Agricultural Development
IFC	国際金融公社 International Finance Corporation
IIED	国際環境開発協会 International Institute for Environment and Development
ILG	統一地主グループ、パプアニューギニア Incorporated Land Group, Papua New Guinea
INR	インド ルピー（通貨） India Rupee
KDPL	キエニ乳製品会社、ケニア Kieni Dairy Products Limited, Kenya
KEC	ケニア シリング（通貨） Kenya Shilling

KIT	王立熱帯研究所、オランダ Royal Tropical Institute, The Netherlands
LCDA	土地収用開発公社、マレーシア Land Custody Development Authority, Malaysia
MBSA	マリ バイオ燃料会社、マリ Mali Biocarburant SA, Mali
MYR	マレーシア リンギー (通貨) Malaysia Ringgit
NBPOL	ニューブリテン椰子油会社、パプアニューギニア New Britain Palm Oil Ltd, Papua New Guinea
NCR	先住慣習権、マレーシア Native Customary Rights, Malaysia
NGO	非政府組織 Non-Governmental Organization
NIB	国家灌漑庁、ケニア National Irrigation Boards, Kenya
PGK	パプアニューギニア キナ (通貨) Papua New Guinea Kina
PSOM	新興市場との協力プログラム、オランダ Programma Samenwerking Opkomende Markten, The Netherland
R&D	研究開発 Research and Development
REDD	森林減少・劣化による温室効果ガス排出量の削減 Reduced Emissions from Deforestation and Forest Degradation
SALCRA	サワラク土地統合復興機関、マレーシア Sarawak Land Consolidation and Rehabilitation Authority, Malaysia
SLDB	サワラク土地開発委員会、マレーシア Sarawak Land Development Board, Malaysia
SNV	オランダ開発組織 Netherlands Development Organization
TWIN	第三世界情報ネットワーク Third World Information Network
UK	イギリス United Kingdom
ULSPP	クリコロ・ジャトロファ (ナンヨウアブラギリ) 生産者協同組合、マリ Union Locale des Societes Cooperatives des Producteurs de Pourghere a Koulikoro, Mali
UN	国際連合 United Nations
US	アメリカ合衆国 United States of America
USD	米ドル (通貨) United States Dollar
WBCSD	持続可能な発展のための世界経済人会議 World Business Council for Sustainable Development
WWF	世界自然保護基金 World Wide Fund for Nature
ZAR	南アフリカ ランド (通貨) South Africa Rand



# 目次

エグゼクティブ・サマリー(要旨).....	1
第I節 序論.....	11
第II節 コンテキスト：農業市場の急速な再構築.....	17
第III節 包括的ビジネスモデルの特徴.....	27
3.1 異なるビジネスモデルへのアプローチ.....	31
3.2 包括的ビジネスモデルの評価基準.....	35
3.3 関連する市場の主体、機関、及び政策領域.....	36
第IV節 具体的なビジネスモデル例.....	37
4.1 契約栽培.....	39
4.2 リース及び管理契約.....	50
4.3 小規模農家と分益小作制度.....	55
4.4 共同事業体.....	59
4.5 農民所有のビジネス.....	73
4.6 川上と川下のビジネスの連携.....	79
第V節 結論.....	87
5.1 概論：農業投資に関する包括的モデルのその価値と限界.....	89
5.2 推進(前進).....	93
第VI節 参照と参考文献.....	101





# エグゼクティブ・サマリー (要旨)





## この報告書について

近年、農業投資についての関心が再燃している。多くの場合、こうした新たな機運は、低・中所得国における農地の大規模取得にかかわるものである。メディアの継続的な報道により、こうした取得が「土地収奪」であるといった、やや偏向的と言えるかもしれないが活発な議論を生み出している。しかしながら、大規模な土地取得を伴わない、別の形の農業投資構造については見過ごされてきた。このような代替的な農業投資構造には、契約農業合意や共同事業体、経営契約や新たなサプライ・チェーン関係といった多様な、大規模投資家と現地の小規模農家、コミュニティのより幅広い共同関係が含まれる。

文献レビューをもとに、本報告書では低・中所得国における農業投資構造に活用でき、大規模な土地取得の代替策となりうる、いくつかのビジネスモデルについて考察する。ビジネスモデルとは、企業が価値を生み出し、保持する - つまり企業が儲けることができるように、その資源やパートナーシップ及び顧客関係を構築する方法である。ビジネスモデルは、現地の土地所有者や運営者との密接なパートナーシップを機能させることにより、またパートナー間で価値を共有することで、より包括的なものになると考えられる。

より包括的なビジネスモデルは、幅広い協定を包含する。モデルによっては大規模農業もあるが、現地の土地所有者とのより密接なかわりを含む。別のモデルでは、いくつかの小規模農家を価値連鎖（バリューチェーン）に組み込んでいく。多くのモデルはすでに試行済みで、非常に限られた範囲を対象としているが、より広範な運営に適用できる可能性を持つものもある。また、現段階では単独の、興味深い実験的モデル段階のとどまるものもある。どのビジネスモデルも完璧ではない。本報告書の意図は、「最良の運用事例」についての概説ではなく、利点、欠点、機会と制限、拡大への選択肢などを考慮しつつ、可能性のあるビジネスモデルを調査することである。

本報告書は、農業投資構造のビジネスモデルに焦点を当てている。これらのモデルは純粋な商取引関係をもとにしたものであり、例えば小売店と農家グループといった直接的な関係は、本報告書調査の対象からはずしている。

## ビジネスモデル

ビジネスモデルを、契約農業、農地管理契約、小作及び分益小作、共同事業体、農家所有事業、上流・下流ビジネス連携という6項目のもとで考察する。経営農業とは、農家と買い手の間で事前に供給契約が結ばれている形態を指す。一般的に現地農家が農産物を育成し、契約で定める数量及び時期に納品する。そのかわりに、企業はクレジット貸し、種子、肥料、農薬、技術的助言などの先行供与を行う。これらの先行供与は、すべて最終購入価格で清算される。また企業側は、供給される農産物を通常、特定の価格で購入することに合意する。

管理及びリース契約とは、農家あるいは農地経営企業が、第三者の農地を利用する形態を指す。管理契約はリース又は小作といった形をとることもあるが、契約には所有者にかわって農地を管理する受託責任も含まれる。農業経営を奨励するため、契約には定額の料金よりも、なんらかの利益配分が含まれることが多い。小作及び分益小作は農地管理契約の一つで、例えば、小規模農家など個別の農家が、大規模なアグリビジネス（農業関連企業）や他の農家の土地を使用するものである。小作の一般的な契約内容は定額制だが、分益小作の場合は土地所有者および分益者が農産物（又はその収益）が、事前に決められた割合で配分される。

共同事業体は、アグリビジネスと農民組合といった独立した2つの市場関係者が共同所有者となるベンチャー事業体をさす。共同事業体では、出資割合に応じて各所有者が財政的なリスク及び恩恵、またすべての場合ではないがほとんどの場合において、意志決定権限を有する。農家所有事業は、農民が資産をもちより特定の事業（すなわち加工やマーケティングなど）を行い、財政へのアクセスを確保し、個々の参加者の賠償責任を制限するための正式な法人形態である。こうした事業は、商取引を促進するために共同組合の所有とすることが多い。最後に、「上流及び下流ビジネス連携」であるが、これは直接的な農産物生産を超えて、アグリビジネス、小規模農家、及び現地の小規模企業向けに存在する事業の機会を大きく捉えた表現である。

このレポートでは様々なビジネスモデルについて個別に考察していくが、実際の投資プロジェクトでは様々なモデルを複雑に組み合わせしていくこともあ

る。例えば、一つの投資プロジェクトで、アグリビジネスと小規模農家が共同事業体を設置し、当該アグリビジネスが資本を提供し、小規模農家が土地やその他の資産を提供するということがある。あるいは小規模農家らが共同組合や会社をつくり、共同事業体に資本参加する形態もある。さらに共同事業体は、個別の小規模農家と農業契約を結び農作物を引き受けることがある。管理サービスについては専門業者と契約を結ぶこともある。言い換えれば、こうしたビジネスモデルは代替オプションというよりは、現実に即した多様なハイブリッドに組み合わせることができる「構成要素」と理解すべきものである。

## 共有価値の評価

経済的な実行可能性が、農業投資が現地の人々への恩恵を与えるための前提条件であり、どのような代替ビジネスモデルを選択するかは、徹底した経済分析のもとに決定すべきであるが、本報告書は異なる形態のビジネスモデルを、参加者間 特にアグリビジネス投資家と現地の土地所有者及び運営者 - で共有する価値に焦点をあてる。共有価値の評価は次の4つの区分で行う。

- オーナーシップ：事業の所有権（持ち株）、及び土地や加工設備など事業の中心となる資産の所有
- 意思決定：意思決定、見直し及び苦情への対応、情報アクセスの不平等への対処手法を含む、重要な事業決定に影響を与える能力
- リスク：商業的リスク（すなわち生産、供給及び市場）だけでなく、政治や世評リスクといった広範なリスクを含む
- 報償・格設定や財政手配を含む経済コストと恩恵の共有

これら4つの要素は、密接につながっている。オーナーシップは、意思決定に影響を与えうが、これら二つが完全に相関関係をなすと考えるべきではない。（例えば、共同事業体においては、株の保有と経営参加は完全に比例しない場合もある）。価格設定における意思決定は、報酬を大きく左右する。オーナーシップは、共同で所有する事業にはビジネスリスクの共有も伴うため、リスクにも影響を与えることになる。従って小規模農家により大きなオーナーシップを与えるモデルは、小規模農家をより多くのリスクにさらすこともあり得

る。さらに状況が重要である。同等のオーナーシップ、意思決定、リスク、報酬でも、異なる人口密度や、商業農産物生産における小規模農家の能力レベルの違いにより、実際的な可能性や見通しは大きく異なる場合もある。

## 重要な所見

ここで考察するビジネスモデルの中で、すべての状況下で小規模農家にとって最良の選択肢となるモデルは一つもない。むしろ小規模農家にも有効でありながら、投資家にとっても魅力的なモデルは、各々の特定の状況下に限られるものであり、実施期間、政策、文化、歴史さらには生物物理学や人口動態などに左右される。また、ここで考察する形態は、地元又は全国レベルの農業開発において、完全に公平あるいは包括的な解決策と言えるものはない。これらのモデルは、その本質として、非常に異なる交渉力を持つアグリビジネスと小規模農家という2つの参加者を結びつけ、そのことが事業形態のデザインや実践にも直接的な影響を及ぼしている。最後になるが、詳細部分にこそ真の困難が潜んでいることが多い。地元の小規模農家との投資益割り当て範囲をどう定めるかなど、抽象的なビジネスモデルより、当該プログラムにおけるこうした詳細な決め事こそ、より重要だと言えるだろう。

例えば契約条件によっては、契約農業は小規模農家に支援を提供し、市場へのアクセスを改善する手段ともなる。逆に小規模農家が低賃金の労働を提供し、生産リスクを負わされるという搾取的な関係に陥る可能性もある。より資源に恵まれた農民らは契約を結ぶことができる一方で、貧しい農民は契約先の農家で労働者として働くこととなる。ビジネスモデルが直接土地の買収を含まないからといって、長期的にみてその土地へのアクセスが変わらないとは限らない。長期的には、土地へのアクセスは自給作物を育てる女性から、換金作物のためにアグリビジネスと契約を結ぶ可能性の高い男性へと移っていくことが、これまでの契約農業の経験で実証されている。土地へのアクセスの移行は、契約農業により出現する新たな市場チャンスを活かせる現地のエリートにとっても有利と言えよう。同様に共同事業体も、原則的には、事業活動において地元の統制力を高め、配当という形で地元 to 定期的な収入をもたらす手法である。しかしながら、不適切な構造だと、大部分の収入がアグリビジネスの管理するサプライヤーに吸収され、地元への配当が非常に低かったり、意思決定に対す



る地元の影響力が有名無実という場合もある。

さらに根本的に考えれば、すべての目的に適合する万能なビジネスモデルはない。ここで考察した大部分のビジネスモデルは、果実と野菜、樹木作物といった労働集約型作物に適しているといえよう。しかし規模の経済性が重要な場所では、ほとんどのモデルは競争市場で苦戦する。そうした場合には、直接地元と結ばれたリースや管理契約は、規模の経済性を発揮するとともに、地元グループも事業の恩恵を受けることができる。

企業が、社会的責任を果たすためのプログラムの一環としてではなく、自らの事業において真の経済的要素としてより包括的なビジネスモデルに取り組む意思こそが、当該ビジネスモデルをより包括的に運用する鍵である。政府の政策及び行動も、より包括的なビジネスモデルの促進に大きな役割を持つ。また政府及び、アグリビジネスとの関係において、小規模農家の持つ交渉力も重要である。交渉力は様々な要因（例えば農民団体の共同行動、代表、有効性などを含む）によって左右されるが、土地に対する地元の権利確保も重要な側面である。小規模農家が直接、農産物育成に携わっている場合には、小作の土地に対する権利が、アグリビジネスと交渉する際の資産となり、特に長期的な作物の場合にも投資の誘引となる。もし地元の土地利用権を確保できない場合、小規模農家にはほとんど交渉材料がない。またリースや経営契約に基づき、アグリビジネスが農産物を生産を行う場合、アグリビジネスと契約を結び合意した期間は土地使用の権利を契約にあてるためにも、その土地の権利を確保することが地域土地所有者にとっての必要条件となる。

もう一つの中心的な論点は、例えば市場動向や商品価格、ロイヤリティーや配当の計算方法、想定すべきリスク、負債額、法的な保護及び賠償といった情報に対する小規模農家のアクセスである。情報の不均衡及び様々な機関（銀行、保険業者、法律事務所、裁判所）などへのアクセス格差は、真に「対等」な事業パートナーシップを成立させる上での主な制約の一つであることが分かっている。教育、認識、支援の度合いが高いところでは、アグリビジネスと地元住民に属する会社との間の共同事業体が長期にわたり、経済的に成功する例が増えている。

## 今後に向けて

次ステップの最初の鍵は、より包括的なビジネスモデルに関してより詳細な理解をすること - すなわち何が、どこで、どのような条件下で有効か - を理解することである。確固たる経験について適切に評価するには、文献から得られる内容より詳細なデータが必要となる。それは特に、①個々のビジネスモデルの構造に関する詳細②プロセスの問題-すなわち、他の選択肢との比較の中でどのように特定のビジネスモデルを選ぶか、どのような条件で当該ビジネスモデルの運用が可能となるか、どのような要因が制約となり、企業や小規模農家はそれをどう提起したか③より包括的なビジネスモデルが地域の生計や収入、権限に与える影響を含む、社会経済的影響及び結果という3つの領域においてのデータが必要である。これらの領域で信頼できる証拠を生み出すことで、大規模な土地買収よりも、より包括的なビジネスモデルを選ぶための堅調なビジネス事例を確立するのに役立つ。開発当局は、事例研究の支援及び実践者間での経験に関する意見交換を促す際に、重要な役割を果たす。

次ステップの2つ目は、より包括的なビジネスモデルを促進、支援するための国の政策及びプログラムにかかわることである。小規模農家がアグリビジネスと交渉する際の力の不均衡是正を目的とした支援は、農業投資のプロセス及び結果に真の変化をもたらすことができる。開発当局及び他の小規模農家の支援団体（例えば擁護団体、公益弁護士）も、この点で重要な役割を果たすことができる。この報告書で分析したほとんどのビジネスモデルは小規模農家とアグリビジネスの直接的な関係を含んでいるが、政府や他の第三者機関による行動も、より包括的ビジネスモデルを選ぶかどうか、またその具体的な設計、実践方法、及び社会経済的な結果に影響を与えることができる。

政府の政策は、より包括的なモデルが真の経済的恩恵を地元に、そして小規模農家パートナーらにある程度の力を与えるように、進歩的な改善を促す場合に有効である。これには、地元民に対する強力な保護や救済策の提供などが関係してこよう。例えばその地元の土地に関する権利の確保、アグリビジネスと小規模農家に関われた選択肢の拡大、可能な協定に関するより細かい規制、特により複雑な共同事業体や経営契約において、場合によっては柔軟性を持つ契約、そしてアグリビジネスと交渉する小規模農家への支援提供（最低でも誰

かが支援を提供する枠組みをつくる)などである。

次ステップの3つ目は、国際的なレベルでの行動にかかわることである。農業投資に対する国際的な指針について続いている討議は、大規模な土地買収で起こりうる負のインパクトの抑制にとどまらず、地元の小規模農家の機会を最大にするような農業投資の促進についてもふれるべきである。個々の投資に関しては、本報告書で概観した経験にもあるように、信用貸し保証の提供や、共同事業体に地元が資本参加する際の資金手当て、あるいはより広い意味での仲介や世話役を担うことで、開発当局が重要な役割を果たしてきた。こうした取り組みを拡大することで、より包括的なビジネスモデルを広範な状況で再現しやすくなる。農業投資の交渉において著しい力の不均衡が存在することを考えれば、アグリビジネスとの契約を交渉管理するために、小規模農家及び当該国政府の能力を強化することにより、国際的な開発当局はより一層の支援が可能になる。



## 第I節 序論





近年、低所得国・中所得国において農業投資についての関心が再燃している（UNCTAD 2009）。この傾向はいくつかの構造的要因がその根拠となっている。人口増加、都市化率の拡大（世界中での食料購入に依存する人口割合の増加）、及び食生活の変化（新興工業国における肉とファスト・フード消費の増大など）などの要因が、世界規模での食料の需要を拡大している（Godfray et al. 2010）。単収向上や生産性の低下（例えば湾岸諸国）を含め、世界でも地域的には供給に制限があることを考えれば、こうした要因は長期的に食料の価格引き上げ圧力につながる可能性が高い。エネルギーと農作物に対する世界的需要と、生産高と利益向上に対する技術能力の増強により、投資の選択肢としての農業の魅力は高まっている。市場の力に加え、政策転換によっても農業投資は奨励されている。食料を輸入している国々は、自国の食料安全保障戦略の一環として、外国での農業投資を支援してきた。海外投資への制限廃止を含む経済の自由化は、より多くの国の参入を促した。また政策的な誘導策も、バイオ燃料への投資を活発にする主な要因となった。

受入国側にとって、こうした目まぐるしく変化する状況は生活水準を上げる機会だが、土地を失い周縁化してしまう危険もはらんでいる。投資の増加は、マクロレベルの恩恵（GDP成長、政府歳入の増加）を与え、地元的生活水準を引き上げる機会を与えるかもしれない。投資家は資本や技術、知識、インフラストラクチャー、及び市場へのアクセスをもたらし、それにより農村地域での経済開発における触媒として重要な役割を果たす可能性もある。しかし外部からの関心が高まり、政府や市場が潜在的な投資家に土地を提供すれば、地元住民らは自分達が依存している資源 - 土地だけではなく、水、木材、放牧 - などの資源へのアクセスを失うことになりかねない。大規模投資は、世界の多くの場所で効率性及び弾力性が高いことが証明されている家族経営の農家をおいやることにもなる。農業投資をどのような構造で実施するかにより、投資の結果、そしてどの程度リスクを抑制し、恩恵を最大化できるかが左右される。

多くの場合、農業投資に対する興味の再燃の裏には、アフリカ、アジア、ラテンアメリカ、東ヨーロッパでの大規模な農地取得がある。こうした取得はあからさまな土地の購入あるいは、地元と国の所有権のもとでの長期的な借地が必要となる。部分的にはメディアの継続的な報道により、こうした買収が「土

地収奪」といった活発で二分するとも言える議論を生み出している。しかしながら、別の形態の農業投資構造については見過ごされてきた。こうした代替的な農業投資構造には、契約農業協定や共同事業体、管理契約や新たなサプライ・チェーン関係といった多様な、大規模投資家と地元の小規模農家との幅広い共同関係が含まれる。

文献レビューをもとに、本報告書では、低・中所得国における農業投資構造に活用でき、大規模な土地取得（小規模農家や価値連鎖に零細企業を含まず、投資家のみが所有または長期借地権を持つ大農場）の代替策となりうる、様々なビジネスモデルについて考察する。この焦点は、小規模農家が成功するためには、必ず大規模な外部の投資家と手を組む必要があるということではない。適切な条件下であれば、小規模農家でも競争力ある生産ができ、新たな市場の機会をつかむという証拠は多くみられる。同様に、この報告書は、ここでとりあげるビジネスモデルがすべて大規模農園より好ましいと示唆しているわけでもない。大規模農園が投資家、受入国、地元コミュニティにとって最善な場合もある。例えば人口密度が大変低く、地元で農業生産を行う能力が低い場合は、地元の所有者及び運営者によるビジネスモデルを確立するのは困難である。しかし大規模な土地収用に関する交渉が急速に進むにつれ、国によっては代替策への強力なアイデアがないままに、大農園ベースのプロジェクトを承認してしまう印象が強い。

「ビジネスモデル」という言葉は、企業が価値を生み出し、保持する - つまり企業が儲けることができるように、その資源やパートナーシップ及び顧客関係を構築する方法である。本報告書は、ビジネスモデルの特定の側面、すなわち一方にあるアグリビジネスと、他方に位置する地元の土地所有者や経営者との関係に焦点をあてていく。この二者間におけるオーナーシップの共有、意思決定、リスク、報酬の取り決めについて論じる。ビジネスモデルは、地元の土地所有者や運営者と密接なパートナーシップを機能させることにより、またパートナー間で価値観を共有することにより、より包括的なものになると考えら

---

脚注1：「包括的なビジネスモデル」とは、インクルーシブビジネスのWBCSD-SNVアライアンス (<http://www.inclusivebusiness.org/>)によって作られた言葉で、小規模生産者や企業と価値を分かち合える多様なモデルを表している。



れる。言い換えれば、ビジネスモデルが包括的であるためには、協力関係だけでなく、公平かつ衡平な条件を持ち合わせなければならない。脚注1

より包括的なビジネスモデルは、主要財産の共同所有権や、共同事業体共同事業体の形成、分益小作協定、契約農業あるいは現地調達率に関する構想、コミュニティ借地協定と管理契約、または地元のサービス協定など、幅広い取り決めを含む。モデルによっては大規模農業であるものの、地元の土地所有者とのより密接なかかわりを含んでいる。別のモデルでは、小規模農家を価値連鎖に組み込んでいくものもある。多くのモデルはすでに試行済みのモデルである。非常に限られた範囲を対象としているがより広範な運営に適用できる可能性のあるものもある。また、現段階では単独の、興味深い実験的モデル段階のものもある。どのビジネスモデルも完璧ではない。本報告書の意図は、「最良の運用事例」についての概説ではなく、利点、欠点、機会と制限、拡大への選択肢などを考慮しつつ可能性のあるビジネスモデルを調査することである。

ここでの焦点は、食料、燃料、繊維その他の農産物を対象とした農業投資である。農産物生産そのものだけでなく、上流（例えば、適切な投入材、技術、専門知識、農業経営の提供）及び下流（例えば、加工、物流、サービス条項）などのパートナーシップの機会にかかわる協定もある。しかし農業投資にかかわらないビジネスモデル（例えば小売店と小規模農家の直接的な商取引）は、他の場で多数、取り扱われているため、本報告書では論じない。（例えば Vorley と Proctor 2008、またより一般的なレポートは [www.regoverningmarkets.org](http://www.regoverningmarkets.org)参照のこと）農業以外の分野における経験でも、農業投資について関連する議論の箇所参照されている。

本報告書は、受入国、自国、海外にかかわらず農業投資を監督する政策立案者、代替モデルを求める投資家及び農民組合を含むその他の関連団体、開発 NGO、及び援助機関などが興味を寄せるものとなろう。受入国においては、本報告書により、農業投資に関する戦略的選択を行う前に必要な、農業と食料安全保障の未来に関する積極的な国民的論議の素材となる。

本報告書の第2節は農業投資に関する過去の進展と政策論議について幅広い文脈で論じている。第3節は、農業における包括的なビジネスモデルの特徴、

オーナーシップ、意思決定、リスク、報酬をいかに分配するかという基礎について異なるモデルの単一の枠組み開発について概観する。中心となる第4節では、これまでの経験に関する文献をもとにしたビジネスモデルの詳細（別枠で論じる12の事例を含む）を紹介及び論じている。時間とスペースの関係から、この節はそれぞれのビジネスモデルについての完全な理論上、実践上の分析を提供するものではない。むしろこの節では、主な特徴、新たな傾向と可能性を示唆し、読者に推奨される文献とのつながりを提示するものである。結論部分では、主な所見と可能な次のステップの特定について、とりまとめる。

## 第II節 コンテキスト： 農業市場の 急速な再構築





## 現金取引市場と垂直統合の間の振り子

これまでの歴史で、農業生産は現金取引市場（自由市場での作物売買）から、企業の垂直統合（企業が生産、加工、物流まで様々な段階の価値連鎖を支配する）へと両極の間を移行してきた。

19世紀及び20世紀は、開発途上国における農業投資の多くは、ヨーロッパ、米国、日本の企業に導かれ、大規模農場という形で行われていた。しかし1960年代からは、非植民地化とアフリカのナショナリズム、ラテンアメリカ諸国の土地再配分施策に伴い、いくつかのアグリビジネスは大規模農園モデルと垂直統合から離れ、地域のサプライヤーとの長期的な契約開発に向かっていった（UNCTAD 2009）。農園労働者の組合組織化の拡大と、より厳しい労働法も、大規模農園からの離脱を促した（TiffenとMortimore 1990）

政治的要因に加え経済的な力も、生産への直接的なかわりからアグリビジネスを遠ざけることを促した。リスクと利益の配分も垂直統合の度合いを決定する上で必要な役割を果たした。過去数十年において、農業の価値連鎖は加工と物流に利益が集中する傾向にある一方、一次生産が主なりリスクを負っていた（Selby 2009）。こうした状況は、アグリビジネスは上流活動（投入、種子、機械の供給）及び下流活動（加工と物流）に集中し、農業生産は地域のサプライヤーに委託する誘引にもなった。大規模農園ではなく、長期契約を通して農業生産の委託を行うことで、農作物価格の変動により柔軟に対応することができる。契約条件を交渉したり、契約を解除したりする方が、土地所有権を処分するより容易だからである（TiffenとMortimore 1990）。これらの要因が、中米のバナナ農園から東アフリカの茶園にいたる多様な状況下で、大規模農園からの移行を促したのである（UNCTAD 2009）。

この数年のより最近の経験をみると、第1節で示したように需要側、供給側及び政策により垂直統合に回帰しつつある。大規模生産者に委託できる土地でのいくつかの例外を除いては、メキシコやケニアの園芸品やブラジルやアルゼンチンの酪農の例に見られるように、農業セクターは小規模から大規模生産者へと移行している（Reardon その他 2009）。

こうした傾向に伴い、開発途上国では大規模農地取得への興味が再燃している。アフリカの4カ国（エチオピア、ガーナ、マダガスカル、マリ）での農業投資にかかわる土地取得は、2004年1月から2009年3月の間だけでも、合計で約200万ヘクタールに達している。近年、開発途上国における農地取得が投資手段として確立されつつあることや、メディアで伝えられる交渉中の大規模農業投資を考えれば、このように買収される土地面積は今後さらに増えていくことが予想される。（Cotula et al. 2009）

## 大規模土地収用 - 鍵となる推進力

農地の直接収用には、経済及び政治的理由がある。農作物の価格変動にり、農業価値連鎖にそって、加工業者と物流業者の供給確保を懸念し、両者の下流リスクが増加し、生産からのリターンが増加している（Selby 2009）。これにより投資の選択肢として、農地収用を含めた農業生産の魅力が高まるが、同時に土地所有、肥料生産、管理サービス提供など、その他の上流農業活動を行う企業の利益も増える。

世界中でスーパーマーケットのような集約型の小売業者が、伝統的な市場にとってかわるようになり、卸売業者や加工業者、農民の取引も変りつつある（Reardon et al. 2009）。品質と安全基準の設定、梱包仕様や安定供給への要求を通して、小売業者は価値連鎖に対して高レベルでの連携と管理基準を確立した。そのかわりに、これは上流領域への集中に有利に働く可能性もある。作物によっては、大規模小売業者は大量な農産物を求めるため、多数の小規模農家と取引する場合のコストを考え合わせると、小売業者にとって大規模農業生産者との取引への誘引となる。また品質基準を達成することも、小規模農家には難しい。しかし特定の果実や野菜など労働集約型農業を必要とする作物など、効果的な生産者組織、小さな経済の規模、労働力の重要性が競争上で有利に働く場合は、小規模農家も農業価値連鎖に参加することが可能である（Vorley et al. 2007）。

個々のアグリビジネス企業の視点から考えれば、垂直統合の決定は、生産的資産の所有権と、価値連鎖の連動とで、進化を続ける比較優位性の作用である。

企業によっては（例えばスーパーマーケット）価値連鎖を効率的に連動させることに優れているかもしれないが、別の企業はより直接的に農業生産にかかわることに明らかな比較優位性を見出すかもしれない。

例えば人口密度が低く、農業生産活動において生産力の低い土地での新たな農業投資といった場合は、こうした特定状況下での要因が、経済学的考察に影響する場合もある。こうした場合、地元供給者との長期契約は経済的に実行不可能と考えられる。加工工場に最低品質レベルを保証する必要がある場合も、企業は生産段階からより直接的なかわりを持たざるを得ない。

最後に、大規模農業生産により、企業は経済の規模、技術革新、近代的な農業管理システムの恩恵を受けることができる。小売業者や卸売業者の観点では、少数の大規模生産者からの調達、取引コストを下げる。しかしこうした生産者がより良い市場情報を手にいれ、幅広い販路を確保すると、生産者の契約不履行やサイド・セリングのリスクが高くなる（Reardon et al. 2009）。小規模農家からの調達は、取引コストが高いが、それも低労働コスト、効率的な生産者組織、労働集約型農作業の実施とで相殺されるとも考えられる。以上は、両者の利点と弱点である。こうした点は、大規模及び小規模農業の比較優位に関し、長い間、複雑かつ大きな議論を呼んできた（囲み参照）。

### 小規模農家 対 大農場

農場規模と生産性については、長い間議論が交わされてきた。小規模農家の時代は終わったと主張する人もいれば、同様に効率性の観点から、小規模農家を統合していくつかの大規模農場にし、規模の経済と機械化を可能にすべきという人も言う。彼らは、貧困な小規模農家は、その存在範囲において農業企業における投資では利益を生み出す力がほとんどなく、新たな技術を導入する能力も限られている。一方で、利益力のある大規模農場は、世界市場にアクセスし、地域の労働者に雇用と良い賃金と提供できると指摘する。他方で、そうした議論に対し、多数の農産物のなかで規模の経済を要する農業生産はほとんどないと反論する人々もいる。彼らは、新たな市場の機会や環境条件の変化への対応など、革新や投資では小規模農家の方が機動的だと論じる。その一方で、大規模農場は労働者も少なく、賃金は安く、生産性が少

ないと主張する。

作物のタイプ、政策的な背景、様々な農家に提供された支援形態によって、両者のケースを証明する事例は多数ある。小農園は一般的に家族経営で、自給自足ベース又は市場志向型で、外部からの投入材をほとんど活用しない、あるいは多数活用して、手作業または機械を使用して作業をするが、より労働集約型の作業傾向が強い。大農園は一般的に市場志向型で、小農園のように家族経営の場合もあるが、会社組織の場合もあり、労働者を少数、あるいは多数使う。アグリビジネス経営のために、農業経営専門の会社を使う場合もある。小農園、大農園とも資源が豊富、あるいはあまり資源を持たないケース、大部分を手作業でこなす、あるいは機械で処理する場合もあり、土地も広範囲に利用する場合と、集中的に利用する場合がある。こうした多様な形態があるため、小農園と大農園の利点に対する主張は、すべて特定の社会、経済、生物物理学的環境の中でしか関連をなさない。さらに実践に基づく調査でも、広範で多様なビジネスモデルが、小規模と大規模農園の混合型であるとし、小規模農園と大規模農園の二分は誤りであり、避けるべきだとしている。(例えばバイオ燃料については、Vermeulen と Goad 2006参照)

規模の経済は、例えばサトウキビ、いくつかの穀物、大豆などの栽培で、機械化及び大規模加工施設の利用により達成できるかもしれない。ゴム、果実、野菜などの多年生作物では、生産にかかわる梱包や配送部分では効率をはかりつつも、労働集約型の生産が適していると考えられる。規模の経済が期待できない小農園では、自作農業および雇用労働者に関わるかなりの経費と監視コストにより、小農園の方が大農園より効率性が高いと言えるかもしれない (de Janvry et al 2001)。

生産自体にはほとんど規模の経済が存在しない場合でも、資金、投入材、市場へのアクセスにかかわる上流及び下流活動では規模の経済の活用が増えている。多数の小規模農家に対応する取引コストの問題から、作物の購入者は少数の大規模サプライヤーと取引することを好み、小規模農家は利益の薄い地元市場に委ねられている。地元の生産物がしばしば余剰在庫を持つ国から助成を受けている食用穀物との競争になる場合は、こうした地元の市場も脅威にさらされる。(Vorley 2001) しかしながら、小規模農家も団体を組織し、農産物を共同で貯蔵、格付け、販売することで大手購入者へのアクセスを得ることもできる。

出典 : Cotula et al. (2009) drawn from Toulmin and Gueye (2003) with integration



大規模土地収用の新たな波の裏にあるのは、単なる市場の力ではない。農業の潜在力が高い国や比較優位のある国の政府は、国内及び国外の投資家からの商業投資への新たな関心の高まりを歓迎している。政府によっては、アグリビジネスに提供するため「遊休地」を特定するなどの対応をとっている。例えば2009年7月、エチオピア政府は270万ヘクタールまで拡張可能とした上で、160万ヘクタールの土地を商業農園開発の投資家向けに指定したと伝えられている（Reuters 2009）。

さらに食料を輸入している政府には、広義の国家食料安全戦略の一環として、海外の土地収用を誘導する政策をとっているものもある。この点で、湾岸諸国は特に活発である。例えばサウジアラビアの「アブドゥラ国王のサウジ海外農業投資イニシアチブ」は、サウジアラビアの企業が、食料安全保障を推進する観点で、農業潜在力の高い国への農業投資を支援している。戦略的な作物には、家畜や魚類資源に加え、米、小麦、大麦、トウモロコシ、砂糖、飼料用作物が含まれる。

脚注 2

## 土地買収は高リスク事業

市場及び政策力に対しては、土地買収が合理的な対応のように思うかもしれないが、低・中所得国における農地購入や長期借地契約は投資家、投資元国、受け入れ国にとって大きなリスクを伴うものである。投資家の観点からみれば、最近行われた土地取引を伴う大規模農園を経営していくことは、低・中所得国で長い経験を持つアグリビジネスにとっても困難であり、ましてや初心者にとっては非常に難しい。言い換えれば、このような投資にかかわる商業リスクは、軽視できないものである。国際レベルでは、腐敗した政権とつながりを持つことや、不適切な商慣行が評判に悪影響を及ぼすリスクもある。

さらに海外にあり、しばしば政情不安定であり所有権も十分に確立していない国々で、広大な面積の土地を持つことは、重大な政治的リスクも生み出す。一旦、大きな投資が行われれば（例えばかんがいなどのインフラストラクチャーができれば）、投資に対するリターンは、長期にわたるプロジェクトの実践

---

脚注 2：サウジアラビア外務省のホームページ

<http://www.mofa.gov.sa/Detail.asp?InSectionID=3981&InNewsItemID=88796>.

いかんによるが、受入国が敵対的な行動をとれば投資そのものが危ぶまれる。例えば、新たに発足した政権が外国との大型契約を再交渉するというのは、めずらしいことではない。多くの社会にとって、土地は社会的アイデンティティと社会正義に対する集団意識をもたらすものであるため、根深い社会文化問題である。このため、大規模農園は地元の論争及び再配分への取り組みにも影響を受けやすいのである。

国内の食料安全保障戦略の一環として海外農業投資を支援している国では、こうした商業、評判、政治リスクが、国の食料安全保障に対しても大きな影響を与える。また受入国側で将来的に食料危機が起こった場合、投資家あるいは投資元国との約束を破棄することになっても、受入国側は下からの圧力を受けて食料輸出規制をとることも考えられる。そうした場合には、土地をベースとした投資を処分し、他の選択肢を捜すことは困難であり、時間もかかる。

受け入れ国の立場から言えば、大型農園モデルは経済的に不公平で、植民地時代に逆行するようで、政治的にも受け入れにくいものである。地元の人々にとっては、土地と、牧草地、水、野生、文化資源へのアクセスを失うことの主な期待できる代償が、雇用である。しかし仕事は賃金の安い単純労働で、しばしば社会保障便益の対象とならない短期間やパートタイムの仕事であることが多い。大農園は歴史的に、積極的に機械化を推進する傾向がある（サトウキビ栽培などが典型例）。農業における大型民間事業の役割を強く支持する人々でさえ、労働者というより小規模農家として人々が参加することが、貧困の削減と農業開発への貢献度が最大になることに同意している（Poulton et al. 2008）。

99年間の借地契約など、長期にわたる大規模な土地収用は、現実的に地元コミュニティと小規模農家を何世代にもわたり、土地から追いやってしまう。これにより、当該地では耕作や牧畜など伝統的な活動に終わりをもたらし、そのために地元コミュニティが自分達の食料安全保障を確保する観点では、その能力と耐久力に悪影響を与えることになる。契約交渉に参加する権利を保証されたとしても、コミュニティ及び小規模農家は、高い補償や新たなビジネスモデルへの対応では、一般的に交渉上弱い立場にある（Vermeulenと Cotula

2010 )

こうした大規模農場の短所を考えると、投資家が経済的な魅力を感じる一方で、小規模農家と地元コミュニティーに機会を与えるような、土地収用の代替策はあるだろうか？投資家に予測できる投資環境と低リスク、高成長能力を与え、小規模農家を補償の受けてという受身ではなく、積極的に市場に参加させていくような選択肢はあるだろうか。次節以降では、こうした問題についてより深く議論する。



### 第III節 包括的 ビジネスモデルの 特徴





大規模及び小規模の経済運営者をつなぐ大部分のビジネスモデルは、何十年も存在してきたので、文書化もされており、農業にかかわる人にとっては馴染みのあるものである。本報告書の第IV節は、大きくわけて契約農業、管理契約、小作及び分益小作、共同事業体、農家所有事業、上流・下流ビジネス連携という6項目のもとで考察する。それぞれの区分の定義は、以下の囲みを参照のこと。

## 定義

ビジネスモデルとは、会社が価値を創造し獲得するために、その資源、パートナーシップ、顧客との関係を構築する方法 - すなわち会社が金を稼ぐ方法である。包括性の度合いは、オーナーシップ、意思決定、リスク、及び報酬が、事業パートナー間でいかに配分されるかで計ることができる。

契約農業とは、農家と買い手の間で事前に供給契約が結ばれている形態を指す。一般的に契約では買い入れ価格、あるいは一般市場価格との関係を規定し、また納品日や数量に関する取引条件を含める場合もある。多くの場合、作物加工会社である買い手は、信用貸し、種子、肥料、殺虫剤、技術的助言など投入材の先行供与を約束する。これらの先行供与は、すべて最終購入価格で清算される。要約すると、口頭による非公式の購入契約から、細かく規定した大農園との小規模農家連携プログラム（アウトグローアー・スキーム）まで、幅広い契約農業がある。

管理契約とは、農家あるいは農地経営企業が、第三者の農地を利用する形態を指す。管理契約はリース又は小作といった形をとることもあるが、契約には所有者にかわって農地を管理する受託責任も含まれる。農業経営を奨励するため、契約には定額の料金よりも、なんらかの利益配分が含まれることが多い。

小作及び分益小作は管理契約の一つで、例えば小規模農家など個別の農家が大規模なアグリビジネス（農業関連企業）や他の農家の土地を使用するもの。小作の一般的な契約内容は定額制だが、分益小作の場合は土地所有者および分益者が農作物（又はその収益）を、事前に決められた割合で配分する。分益小作は、歴史的に米国の契約労働者を否定的に連想させる（例えば解放奴隷制度）が、固定割合の小作の方が、リスク共有及び分益小作人への奨励策として望ましい。実際、分益小作は過去にも、例えばガーナなど世界

の開発途上国の様々な場所で、土地を持たない農民に土地へのアクセスを与えてきた。

共同事業体は、アグリビジネスと農民団体といった独立した2つの市場関係者が共同所有者となるベンチャー事業をさす。共同事業体では、出資割合に応じてそれぞれが財政的なリスク及び恩恵、またすべての場合ではないがほとんどの場合において、意志決定権限を有する。

農民所有事業は、農民が資産をもちより特定の事業（すなわち加工やマーケティングなど）を行い、財政へのアクセスを確保し、個々の参加者の賠償責任を制限するための正式な法人形態である。こうしたビジネスは、商取引を促進するために共同組合の所有とすることが多い。

上流及び下流ビジネス連携は、直接的な農産物生産を超えて、アグリビジネス、小規模農家、及び地元の小規模企業向けに存在する事業の機会を大きく捉えた表現である。

本報告書では、小規模農家や地元コミュニティのメンバーが所有していない農業価値連鎖にかかわる企業をアグリビジネスという言葉で総称している。これには農業生産にかかわる企業や、価値連鎖の上流ビジネス及び下流ビジネスを含む。（UNCTAD 2009）

小規模農家は、本報告書では家族経営の農家と広く同等の意味合いで使われており、主に家族の労働力を使って農業活動を行う多様な農耕制度をとらえている。（Toulmin と Gueye 2003）「小規模農家」という言葉の相対的な特性について、強調しておく必要があるだろう。Dixon et al.(2004)が的確に説明している「小規模農家という言葉は、同じ分野で他の農家と比較して資源財産が限られていることをあらわす。このため、小規模農家の定義は、国により、また農業生態環境によっても異なる。人口密度が高い有利な地域では、開墾するのは1ヘクタール以下が多いが、半乾燥地帯では10ヘクタールかそれ以上開墾する、あるいは10頭の家畜を持つ。」地元コミュニティという言葉は、小規模農家だけでなく、農業に携わっていない当該地の人々も含んでいる。

異なるビジネスモデルの間での選択は、長所と短所、それぞれの適用性をもとにした、単なる二者択一ではない。あるいは意志決定の樹状図に埋め込ん



で、選択できるものでもない。例えば農民所有の事業は、アグリビジネスと共に共同事業体を形成することができ、この正式なパートナーシップで専門業者と管理経営契約を結ぶこともあろう。また、パートナー達にとっては、ビジネスモデル内でいかにオーナーシップ、意思決定、リスク及び報酬を共有するかといった詳細が、当該ビジネスモデルがどの大分類に当てはまるかといったことと同様に重要である。

もう一つの重要点は、ビジネスモデルが一般的に二者以上から成り立っていることである。ほとんどの場合でサービス業者、商社（仲買業者）、融資家、及びその他の民間業者が、プログラムが円滑に機能するための重要な役割を果たしている。それにもまして重要なのは、政府の政策分野、法及びビジネスモデルへの直接的な参加であり、これが成否を左右する。この節では、他と比べて特定のビジネスモデルを促進する条件整備の領域における様々な市場関係者、機関、政策について簡単に概観した。

### 3.1 ビジネスモデルの差別化のアプローチ

この節では、農業価値連鎖に小規模農家とコミュニティーを含む複数のビジネスモデルに、一つの形式をあてはめるのではなく、様々なビジネスモデルを特徴づける3つの方法論を示す。それらは以下に基づいている。

- 土地所有者と農業運営の日々の管理とのマッチ
- 農業生産における垂直統合の度合い
- 生産者から消費者までの価値連鎖での異なるステージとの関連

#### 土地所有者と農業生産とのマッチ

はじめに、土地所有と農業生産との関係を基礎した単純な類型論を開発することは可能である。単純な二元的状況では、土地は大規模アグリビジネス（アグリビジネスが所有権か長期借地権をもつ大大農園、栽培地は、大規模な商業農家）の管理下にあるか、個人または小規模農家を含む地元住民の共有管理下にあるかである。

それぞれに所有されている土地は、アグリビジネスか小規模農家によって運営される。これにより、土地所有者と運営者がそれぞれに異なるモデルを持つため、4通りの組み合わせが発生することになる（表3.1）。

表3.1 土地所有者と農業運営者による 包括的ビジネスにおける基本的な類型論		
土地所有者 生産者	小規模農家またはコミュニティー	アグリビジネス
小規模農家	契約農業 - 非公式な購入契約から、 細部まで規定された計画	小作および分益小作
アグリビジネス	管理契約 共同事業体	ほとんどが雇用労働 - 請負 契約、サービス業者になる 機会もある

小規模農家の所有する土地は、自作農家が自ら契約農業を行うか、アグリビジネスに委託し様々な管理契約のもとで運営するか、あるいは共同事業体の契約を結ぶ（これらの違いは、料金、コスト分担、利益配分の組み合わせに基づく）。他方、アグリビジネスが所有権、又は長期借地権を持つ土地では、ビジネスモデルに含まれる小規模農家の役割は、小作農業や分益小作、雇用労働力に限られるが、契約業者やサービス業者としての機会も発生しつつある。

（4.6節の考察参照）

## 農業生産における垂直的統合の度合い

第2節で説明した通り、農業価値連鎖の垂直的統合の度合いは大きく変わる。最近の傾向では、生産工程連鎖の最後では、ほとんどの作物及び食肉製品で、食品安全、適合性、時期でより厳しい基準が設けられる傾向にある。こうしたことが、生産者と加工会社との間でより高度な連携をもたらす原動力となっている。これは近代的な市場で販売する小規模農家にとっては、農業生産で使用する方法が、買い手（専門の卸売り業者、加工業者、小売業者）により管理されることを意味する。

表3.2は、現金取引市場から完全な垂直的統合までの連続した流れである（つまり一つの事業家が行う生産から小売までのすべての活動）。小自作農所有の

土地にあてはまるビジネスモデルは、農業方式が買い手に管理を受ける度合いに従った順番に配置した。購入契約においては、買い手が品質基準を指定するかもしれないが、農業方式は指定しない。契約農業の取り決めは、かなり柔軟なものから、どの種子、肥料、農薬、技術を、いつ使用しなければいけないかといった指定まで、細かく規定されているものまで様々である。

表3.2 垂直的統合の度合いが進んだビジネスモデル				
垂直的統合の度合い				
現金市場	連鎖連携			垂直的統合
自由市場	購入契約	契約農業	経営契約	完全に会社組織にした土地及び生産
ビジネスモデルの形態				

場合によっては、アグリビジネスが自社の従業員により、小規模農家の土地の作物に農薬を散布する。

この段階では、アグリビジネスが小規模農家の土地でのすべての活動を正式に管理する契約農業と管理契約では、重複する部分が存在する。このような管理契約は小規模農家にとっては経済的に合理的なものかもしれないが、農業に関する日常的な決定からはずれてしまうことになる。運営会社が作物の買い手/加工業者の場合（常にそうとは限らない）、管理契約はアグリビジネスの所有でない土地において、最も垂直式統合が進んだビジネスモデルとなる。

### 価値連鎖の異なる段階への関連性

異なるビジネスモデルの適用制を評価するもう一つの方法は、価値連鎖の観点からである。この場合は、特定の農作物に大きくかかわってくる。表3.3はバイオ燃料における可能性である。ここで小規模農家が加工作業に含まれるかどうかの選択は、資本集約的な加工設備に大きくかかわってくる。チーズ製造、製材工場などのように、ある種の農産物では、生産者所有（個人または集団）の加工設備も存在する。その他の幅広い上流及び下流ビジネスのリンクでも可能性はある。こうしたリンクは、土地に基づかない農業投資（例えば高度技術の供給）の機会を提供する。

表3.3 バイオ燃料の包括的ビジネスモデルにおける  
価値連鎖の異なるステージ

	農業	製粉	精製	流通	最終消費者
小規模所有者及び企業を含むビジネス協定	契約栽培農家 スキーム 購入協定 借地契約 分益小作 管理契約 共同事業体 (例 コミュニティ土地投入=事業の共有)	共同加工工場 所有権共有 地元消費者向けの小規模施設 大規模加工工場と流通組織との供給契約	バイオ精製の高額資本コストを踏まえ、限られた選択肢	仲買業者 物流契約者 既存の流通制度の活用(例 農家向農村小売店網)	異なる範疇の消費者向けのスライド制エネルギー料金 マルチ機能基盤への助成 改良電気器具への助成 精製バイオディーゼルより未精製油を使用
政府の支援政策オプション	規制、情報、モデル契約及び仲介を通じた積極モデルの支援 地域の事業参加引受業務	小規模加工工場運営の積極的促進例 試作品供給を通してなど 共有出資モデルへの事業支援	雇用法 承認された投資契約承認を通して、雇用見通しに対する開発者責任を明確にする	地元調達義務	・送電縦網を利用しないエネルギー計画への支援 ・上記への補助
	貸付及び保険の補助プログラム コスト奨励策(例 減税、料金減免) 地元からの供給割り当て及び地元調達義務 積極的支援: 情報、助言、調査				

出典: Vermeulen et al (2009)

## 3.2 包括的ビジネスモデルの評価基準

異なるビジネスモデルの短所、長所の評価基準を特定することは、さらに複雑な課題である。経済的な実行可能性が、農業投資が地元の人々への恩恵を与えることの前提条件である。そうでなければ、市場以外の力に支えられない限り、プロジェクトを実施することは不可能である。アグリビジネスが適切な注意を払い、受け入れ国政府が投資提案を厳しく精査することが、当該の投資提案が例えば農作物の価格変動といった予期しない変化にも耐えられるかどうかを評価する鍵である。その意味では、どのような代替ビジネスモデルを選択するかは、利潤率や資本増加などしっかりとした経済分析のもとに決定すべきである。

しかしながら、本報告書は異なる形態のビジネスモデルが、参画者間 特にアグリビジネス投資家と地元の土地所有者及び運営者 - で共有する価値に焦点をあてる。共有価値の評価は次の4つの区分で行う。

- **オーナーシップ**：事業のオーナーシップ（持ち株）及び土地や加工設備など事業の中心となる資産
- **意思決定**：意思決定、見直し及び苦情への対応、情報アクセスの不均等への対処手法を含む重要な事業決定に影響を与える能力
- **リスク**：商業リスク（すなわち生産、供給及び市場）だけでなく、政治や世評リスクといった広範なリスクを含む
- **報酬**：価格決定や財政手配を含む経済コストと恩恵の共有

これら4つの要素は、密接につながっている。オーナーシップは、意思決定に影響を与えるが、これら二つが完全に相関関係をなすと考えるべきではない。（例えば、共同事業体においては、持ち株及と経営参加は完全に比例しない場合もある）。価格設定における意思決定は、報酬を大きく左右する。オーナーシップは、共同で所有する事業にはリスクの共有も伴うため、リスクにも影響を与えることになる。小規模農家により大きなオーナーシップを与えるモ

デルだからといって、小規模農家をより多くのリスクにさらすこともあり得る。

さらに、この概念的枠組みによりビジネスモデルを抽象的な言葉で評価することは可能だが、そのいかなる投資プロジェクトが実施される土地の具体的な状況に応用していかなければならない。例えば同等のオーナーシップ、意思決定、リスク、及び報酬でも、異なる人口密度や、商業農産物生産における小作能力レベルの違いにより、実際の可能性や見通しは大きく異なる場合もある。

次の節では、こうした概念的枠組みを踏まえて様々なモデルを考察するが、現実的な投資プロジェクトは様々なモデルが複雑に組み合わせられている場合もある。例えば農業投資プロジェクトは、地元の農家が土地や他の資産を提供し、その代償としてプロジェクトの株式、農場を運営する管理契約、共同事業会社と契約栽培農家間の契約農業、及びその他の補助的な取り決めなどを取得するといった共同事業体にかかわることもある。

### 3.3 関連する市場の主体、機関、及び政策領域

本報告書は、ビジネスモデルのタイプと、そうした特定のビジネスモデルを促進するために、政府がとっている政策及び支援に焦点をあてている。しかし的を絞ったビジネス戦略や政策だけで、実施及び結果で成功を生み出すのに十分というわけではない。アグリビジネス及び小規模農家間の事業関係は、競合及び協力しあう市場主体、公式及び非公式機関、マクロレベルの政策といった幅広い状況の中で機能している。関連する政策には、農業や土地保有権だけでなく例えば分散化、外国投資規制、競争法といったものも含まれる。紙面の関係で詳しい考察はできないが、詳細はVorley et al.(2007)及びVermeulen et al. (2008a)で参照できる。

## 第IV節 具体的な ビジネスモデル例







## 4.1 契約栽培

### 概要

契約栽培とは、生産者と買い手側の間であらかじめ交わされる供給に関する合意である。企業と地元生産者（グループの場合もあり）間で交わされる個別契約の集合体であることが多いが、契約栽培がどのように行われるかは、国、栽培品目、企業によって大きく異なる。通常は、地元生産者は特定の量と品質の農産物を合意された日時までに生産し、企業側に提供する。それと引き換えに企業側は、栽培に先立って信用貸し（クレジット）、種苗、肥料、農薬、技術的アドバイスなどを提供し、これらのすべては最終的に購入する価格を諸掛かりとし、特定の金額で供給された農産物を購入することが一般的である。価格は、一般的には契約書に記載された金額で取引されるが、取引時点での市場価格を参考に取引価格が決定される場合もある。

北米や西ヨーロッパでは、1930年代から40年代にかけて野菜の缶詰産業の発達から契約栽培が先陣を切った(Little と Watts 1994)。契約栽培方法の利用は、第二次世界大戦や、植民地解放の後のプランテーション経済の後退後、開発途上国の間でも広まっていった（セクションII参照）。1980年代に入り構造調整が行われたことから、複数のドナー機関が契約栽培を地元生産者とアグリビジネス間の「ダイナミックなパートナーシップ」として推進し、1981年に世界銀行が発表した「バーク報告書」では、契約栽培のことを、農業セクターの再活性を約束する手段である、として紹介している（Little and Watts1994）。ケニアの砂糖や紅茶産業、マレーシアの樹木栽培産業などいくつかの開発途上国における半官半民組織は契約栽培の拡大において重要な役割を果たしている（Little and Watts 1994）。

契約栽培スキームも多様である。プロジェクト期間中は異なるスキーム間を行き来することも可能だ。同スキームは大きく5つの種類に分類される（Eaton and Shepherd 2001; UNCTAD 2009）：

- 中央集権的モデル - アグリビジネス企業側が多数の小規模農家に対して厳しい品質、数量管理を設けて農産物を購入する

## オーナーシップ、意思決定、リスク、報酬についての要約

オーナーシップ	<p>ビジネス自体は企業によって所有されており、場合によっては、企業と小規模農家による共同事業体（小規模農家が現地農家と契約する等）が可能。</p> <p>土地所有権（所有権他の権利含む）は通常小規模農家に帰属する。企業が所有している土地で（政府貸与の土地等）小規模農家にまた貸している場合、中核耕作地モデルに事例があるように、現地農家の交渉力は弱体化している。</p>
意思決定	<p>ビジネス上の決断は企業によって行われる。これらの決断に小規模農家が及ぼせる影響の範囲はスキームによっても異なる。例として、「純正」契約栽培や中核耕作地モデルは現地農家の交渉力について異なった含意があることも考えられる：「純正」契約栽培はアグリビジネスが小作農に全面的に依拠しており、中核耕作地モデルにおける現地農家への依存度は非常に低い。また、中核耕作地モデルはしばしば購買独占が可能であることを必要。</p>
リスク	<p>小規模農家は収穫に影響を及ぼす気象条件や疫病などの生産リスクを負っている。企業が契約価格で（ただし生産物が一定の品質基準を満たしている場合）生産物を購入するという明らかな契約が成立している場合は、市場リスクは小規模農家から企業側に移行する。しかし、契約栽培の場合、購入価格は固定されておらず、変動する市場価格に影響されるため、間接的にはあるが小規模農家への影響はいずれにしても少なくない。</p>
報酬	<p>主には農産物の購入価格で収益が決定するが、企業からの先行供与がどの程度投入されたかによっても収益は変動する（例えば企業が提供する肥料や種苗の費用などが購入価格から差し引かれるなど）。小規模農家の交渉力によって、契約栽培は好条件の取引ともなりうる一方、生産リスクを負った時間給労働者として搾取される可能性もある。</p>

- 核耕作地モデルは、アグリビジネス企業側が契約栽培とプランテーション農園を通じた生産への直接関与をミックスしたモデル。
- 複数参加者モデルは、地元農家がアグリビジネスと地元事業者（政府機関、地元企業、現地農家を代表する組合 等）によって構成する共同事業体と契約するモデルである。
- 非公式モデルは、しばしば種苗や肥料に限定される企業から提供される投入材を利用した契約栽培で、季節毎に口頭で非公式な購入契約を行うモデルである。
- 仲介モデルは、アグリビジネスが多数の農家と契約している仲買人と契約を結ぶモデルである。

契約は書面で交わされる場合と口頭で交わされる場合がある。書面の契約書は内容や書式に大きなばらつきがある。南アフリカで生産される砂糖大根の契約書モデルは詳細に渡って契約内容が記載されており、ページ数は24ページに及ぶ。一方、ホンジュラスのサトウキビ生産に関する契約書は簡略にされており2ページ半のみである。

## 普及と実践

契約栽培は様々な形で長い間行われてきたが、その形態も様々である。取引の内容は、材木、換金作物、果物、野菜、養鶏、乳製品、エビや魚介などに及ぶ。(Eaton and Shepherd 2001) 契約栽培の国内の異なる農業セクター間での相対的重要性は非常に高くなりうる。例えば、ブラジルの養鶏業のうち75%は同方式を利用しており、ベトナムでは製綿業の90%、茶の生産の50%、米の生産の40%、ケニアの茶の生産や砂糖の生産の60%、モザンビークの製綿で100%など契約栽培は広く使われている(UNCTAD 2009)。バイオ燃料生産に使われるヤトロファ(和名ナンヨウアブラキリ)などの原料生産のためにも契約栽培は広く普及してきている。契約栽培は特に傷みやすく労働集約性の高い産物で、契約事業者に頼る以外、市場は成立しないと考えられる産物の生産に特に適している(Rottger2004)。脚注3 一方で、規模の経済の観点からは大きな割合を占める穀物などの分野では契約栽培の方法は応用されたケースがさほど多くない。

契約栽培は歴史的にも多くのアグリビジネスによって利用されている手法だが、半官半民の組織でも利用されている。例えばケニアやマレーシア、国際金融公社(IFC)、英連邦開発公社などはアジア、ラテンアメリカ、アフリカ域内で契約栽培手法を早くから取り入れ重要な役割を演じている(CDC 1989; Baumann 2000)。

### 事例1：ベトナムLuveco社の果物と野菜

Luveco社は中国の投資家(55%)とベトナムの国家資本(45%)の合資企業である。多くの国に缶詰入りの果物や野菜を輸出しており、最大の輸出先はロシアである。主な産物はミニ胡瓜、ミニトマト、スイートコーンだ。また同社が生産する産物のうち20%はベトナム国内で消費されている。

Luveco社は1986年以来、国内のナンディン省で契約栽培を実施している。契約は20の農業組合と交わされており、契約栽培が導入される前は地元農家は米を栽培していた。胡瓜、トマト、スイートコーンなどは輸入される品目だった。

Luveco社は、それら組合が同じく農業と契約している。投入材や研修、安定した購入価格などを提供する事で、小規模農家らに契約栽培に転向する

脚注3：傷みにくい(長期保存可能な)生産物は、生産物供給とマーケティングについての厳しい条件が見られないこともある(Rottger 2004)。

よう推奨した。契約栽培は安定的かつ高い所得が確保できること、研修を受講する機会が得られることなどから、地元農家にとって魅力的な機会であることが証明された。

契約が締結された際には、Luveco社は、種苗、肥料、その他の投入材を、組合を通して農家に提供している。投入材にかかるコストは購入代金から差し引かれる。Luveco社は、農産物の大きさ、形、硬さなどに厳しい品質基準を設けており、これらの条件を満たしていない農産物は買い取られない。

この事例は成功事例だとみなされている。過去20年の間に農家の数や契約地域を増やし続けているからだ。契約農家らは、契約を締結することによってもたらされた安定した高所得に価値を見出し、輸出市場へのアクセスや、契約価格での買い取りなどにもメリットを感じている。

#### 基礎情報：

人口密度：1平方キロあたり1170人

投資規模と投資面積：不明

設立時期：1986年

出典：アジア開発銀行（2005）



Jane Hahn/Panos Pictures

これにいくら払うのか？ ガーナ南アクアペン地区のパイナップル農家

脚注4：人口 1,916,400人、面積 1,637平方キロメートル

## 事例2：ガーナBlue Skies Agro-Processing株式会社

Blue Skies Agro-Processing株式会社は1998年に設立された英国人が所有する民間企業である。同社は欧州市場への輸出用に生鮮果物を加工しており、アクラから25kmほど離れた南アクアペン地区に加工用の工場を構えている。主な果物はパイナップル（主力商品）、マンゴー、スイカ、パッションフルーツ、ポーポーなどである。ほとんどの果物は契約栽培によってガーナ国内で生産されており、特にパイナップルは工場がある南アクアペン地区で栽培されている。

契約栽培スキームのもと、農家は同社から技術的指導と助言を得ている。少数の信用の高い農家は例外として信用貸しはしていない。また、同社は地区内のパイナップル農家を集めて組織化したBlue Skies Organic Collective（BSOC）を支援しており、フェアトレードやオーガニック栽培の認証取得を支援した。同組合では現在112ヘクタールのパイナップル栽培を行っており、各農家の平均的な農地の大きさは2ヘクタール程度である。同組合が生産する果物の品質基準も設けられており、特に果物が持つ糖分についても厳しい基準が設けられている。生産された果物は同社が無料で収集し、買取金額も通常収集から二週間以内に支払われる点で現地農家からも有り難がられている。フェアトレード認証されている果物については、小売業者は購入の際に上乗せ代金を支払い、その代金はBSOCによって管理されている基金に流れ込む。これまでに、この基金を利用して坑井が2つ設置された。

Blue Skies Agro-Processing株式会社は設立以来大きく成長し、従業員は38人から450人に増加、うち60%は正社員として働いている。同社の代表取締役は非常にダイナミックかつ、現実的で誠意があり、加工工場の労働環境も非常に明るくフレンドリーである（例えば、社員食堂では従業員と経営者が一緒に食事をする光景が見られる）。

同社は、信用貸し取引のための制度が未だ整っていないこと、買取不可となる果物の発生による農家の苛立ちに対する対応などが契約栽培を運用するにあたっての課題である。また、国内の高率な税金と高いインフレが輸出の為替レートから得られる利益を蝕むことが同社の抱える問題だ。

### 基礎情報：

人口密度：1平方キロメートル当たり238人 脚注5

投資規模と投資面積：不明 設立時期：1998年

設立時期：1998年

出典：Rottger(2004);

[http://www.fairtrade.org.uk/producers/pineapples/blue\\_skies\\_products.aspx](http://www.fairtrade.org.uk/producers/pineapples/blue_skies_products.aspx)

脚注5：2000年の国勢調査によれば、南アクアペン地区は12万人程度の人口を有し、うち70%が農民である。表面積は503平方キロメートル。

### 事例3：ケニアのムウェン米かんがいスキーム

ムウェン米かんがいスキームは、3400農家を有し、ケニアの米かんがいスキームの中でも最大規模だ。同スキームは1955年に設立され、1966年以来農業省下の半官半民組織である国家かんがい委員会(National Irrigation Board:NIB)によって管理されている。地元農家は公共農地のテナントとして登録されており、NIBが取り決めた規則に従うことが求められている。NIBは、信用貸しによって供給される投入材(種苗や肥料など)やサービスについて各農家と年間契約している他、栽培に必要な水も信用貸しで提供されている。借り入れ分の返済は収穫の際の買取金額から差し引かれ、ローンなどの提供は行っていない。

精米はムウェア精米所によって行われ、NIB(55%)とムウェア多目的農業共同組合(Mwea Farmers Multipurpose Cooperative Society Ltd)(45%)による共同事業体である。組合は地元農家によって設立された。同組合は農家らに財政的信用へのアクセスを確保するために重要な役割を担っている。

農民らは、投入材、サービス、水の利用についての価格、そして買取価格の決定については何の発言権もないと感じている。精米所設立については、農民が設立した組合は事業体に対して45%のシェアを保持しているとは言え、それがNIBと対等な立場で発言できると言うわけではないようだ。また、収穫品の出荷から買取価格の支払いまでにも長引く遅れが生じている。

1993年に価格およびマーケティング制限が解除されてから、多くの精米所はかんがいスキーム実施地区のすぐ近くに設置されるようになった。これによって農家が個人的に精米することが可能になったが、NIBへの米供給の定期性については疑問視されているようだ。

#### 基礎情報：

人口密度：1平方キロメートル当たり309人(6)  
投資規模と投資面積：不明  
設立時期：1955年 その後組織改革を実施  
出典：Rottger (2004)

### 第三者と政策的支援の役割

契約栽培は、もともとアグリビジネスと小規模農家の直接取引だった。しかし、政府がその中で重要な役割を担うことも可能だ。最低でも、契約栽培を機能させるのに必要な法的枠組みを確立し、契約に関する適切な法律を設けること、また地元農家が組織化し、法的な位置づけを得られるような法的・組織的

脚注6：面積 / 1478平方キロメートル 人口(1999年国勢調査) / 457,105人。うち430,000人は農村部に住む。

メカニズムを確立することだ（例として組合などが挙げられる）。

農家を共同組合などに組織化し、これらの組織に適切な支援を行うことは、契約栽培を成功に導く2つの要因につながる重要なステップである。2つの要因とは、関係者間の交渉力の非対称を均衡化させること、そして、多数の農家との取引にかかる連絡調整コストを削減させることである（da Silva 2005）。

地元の能力が弱い場合は、政府や開発当局が地元組織のビジネス・管理・その他のスキル強化のために重要な役割を果たすことができる。政府はまた、主要作物についてモデルとなる契約の策定・普及、そして契約者の履行ぶりをモニターすることで双方の権利を守る、ということでも重要な役割を果たせる。

信用貸しの支援、税制優遇、その他の刺激政策で企業が契約栽培を取り入れるよう促している（Guo et al. 2007）。農業投資における土地の適切な価格決定もまた、契約栽培の合意への大きな誘因となる。

## 利点、欠点、機会と課題

利点：

- 契約栽培は、企業が土地取得やプランテーション経営など、商業的、政治的なリスクを負わずに収穫の定期性と品質を確保できる手段である（Tiffen and Mortimore 1990）。これは特に土地が不足している地域で機能する手段である（Eaton and Shepherd 2001）。契約栽培とプランテーション（中核耕作地モデル）を組み合わせた場合、契約栽培はプランテーションの政治的受容性を高めることができる（Baumann 2000）。
- 高価値かつ、労働集約的な農産物の栽培に対しては、プランテーションと比較すると契約栽培の方が効率的に栽培することが可能だ。家族経営によって栽培された単位と大規模商業農地の単位を比較すると、家族栽培は同程度、もしくは生産性が高い場合すらあることが証明されている（セクション2を参照のこと）。この主な理由は農業のマイクロクレジットにおける奨励策の構造とその比較優位性によるものだ（da Silva 2005）。
- 契約栽培は、農家の信用貸し、種苗、技術などへのアクセスを確保し、投入材を企業を通じて調達することによって、規模の経済によるメリットをもたらす、

農家はそのメリットを享受することができる。また、契約栽培のスキームを通じた直接の資金源の獲得、第三者銀行を通じた契約を担保とした間接的な資金の提供などを受けることが可能になる。(Glover and Kusterer 1990; Eaton and Shepherd 2001; da Silva 2005)。

- 小規模農家らは契約栽培によって、高付加価値の農産物のより実入りのいい、しかし離れた市場へのアクセスの機会が増加したことから、結果、市場リスクが現象し、特に価格が既定されているケースにおいて、農民らの所得の安定をもたらした。(Glover and Kusterer 1990; Eaton and Shepherd 2001; da Silva 2005)。
- 小規模農家は、経営スキルが磨かれたり、養鶏による肥料の販売など副産物や残余物からも収益を上げることができる (da Silva 2005)。

欠点：

- 他のビジネスモデルと同様に、個々の交渉力や取引の内容が様々なことから、小規模農家にとって有利な取引を行うことが困難なケースもある (Glover and Kusterer 1990)。  
契約栽培が農家の収入の大部分を占める場合、もしくは、契約する企業が唯一の購入企業である場合、独占によって地元の交渉力は弱まる (Eaton and Shepherd 2001)。契約栽培に関する報告によれば「多くの契約は『小規模農家に大きな負担を強いており、契約者側の企業に有利な内容となっている』場合が多い」(CDC 1989:85)。
- 契約栽培を実施することは難しい。市場価格が契約した購入価格より高い場合、農民らは、契約先にはではなく、自由市場で取引することを望み (Glover and Kusterer 1990)。一方、市場状況が変化して契約に定められている購入を守らない企業に対する賠償は限られている (Little and Watts 1994; da Silva 2005)。
- 企業側の目線から見ると、供給に伴うリスクは変わらず存在し、特に品質と



量の一定確保の難しさ、もしくは農家の怠慢、などもリスクとなりうる。

(Glover and Kusterer 1990)。

地元農民が土地を所有することへの保障不足は、農民らが生産目標を達成するための投資を遅らせる結果となっている (Eaton and Shepherd 2001)。

- 多くの農民が関与した場合、取引コストが高くなる場合がある (da Silva 2005)。
- 企業が信用貸しを進め、購入価格からその支払い費用を差し引くと、農民らが多額の負債を抱えるリスクが生じる (Tiffen and Mortimore 1990)。収益が予想よりも低いことも考えられることから、樹木作物や新種製品の栽培など長期的な投資を行う場合に特に負債を抱えるリスクを抱える可能性が高くなる (Eaton and Shepherd 2001)。
- 農産物の収集スケジュールや品質基準などが十分に定義、設定されていない場合、取引企業や社員によって不正な操作がされる可能性がある。たとえば、企業は農産物の価格変化が激しい際に収集スケジュールを調整し、企業にとって有利になる価格の際に収集するなどの操作をすることが可能となる (da Silva 2005)。社員によるたかり (レント・シーキング) については、農民に賄賂を要求した地元検査官が報告されている (Glover and Kusterer 1990) 他、いくつかのスキームでは農産物の購入価格の支払いが遅れたというケースも報告されている (Glover and Kusterer 1990)。
- 特に核耕作地モデルスキームなど契約栽培自体が企業にとって重要性が低い場合、技術支援など企業側の投入材の質が悪い場合がある (Glover and Kusterer 1990)。

発展するにあたっての機会と課題：

- 契約栽培に関連した雇用機会がもたらされる。例として、加工工場の立ち上げによって、地元住民の所得が向上し、ひいては住民らの自信も向上する結果に結びつくこともある (一例として、包装作業、缶詰加工、冷凍加工など

に従事する女性たちなどの自信につながったと報告された事例がある；  
Glover and Kusterer 1990）。

- 契約栽培は、求められる品質に見合った農産物を生産するため、農民側に最低限の能力を求める。
- 小規模農家が契約栽培に参加するかどうかは、事業者らにとってどのような選択肢が与えられているかによって決まる。契約栽培が魅力的な選択肢である場合は、より先進的な農家は参加する確立が高くなるだろう。しかし、より好条件がある場合には、契約栽培は投入材の提供や保証された市場アクセスといった条件にのみ魅力を感じる、消極的小規模農家のみを惹きつけてしまう可能性も大いにありうる（Glover and Kusterer 1990）。調査結果は、契約栽培を行う農民はいわゆる最貧困層ではなく、栽培に必要な土地へのアクセスには土地を持たない人々をの所有を除外してしまっていることを明らかにした（Baumann 2000）。ケニアの茶葉栽培に関する報告によれば、契約栽培を行う農民は契約栽培を行っていない農民と比較すると、二倍の農耕地を所有しており、契約栽培が社会的不均等に寄与してしまっていることが判明した（Little and Watts 1994）。
- 企業側は、できるだけ取引コストを抑えるため、大規模農家が存在すれば彼らとの契約を望んでいる（Tiffen and Mortimore 1990）。その場合、地元事業業者に働く従業員らは、プランテーションで働く従業員よりも低い賃金と社会保障の下働かされている場合がある。これは、地元農地はほとんど組合等を持たないことにも起因しているが（Glover and Kusterer 1990）、大規模農地であっても組合の組成を制限しているケースもある。
- 契約に既定される栽培方法が厳しいことから、契約農家自体の関与は農地の労働力提供のみとなり、農家の管理決定には参加していないという事態を招きかねない。
- 契約栽培は本質的に土地所有権の分配に直接的な意味を持たなかったとしても、長期的にみれば土地へのアクセスの変化をもたらす。農業の集約化と商

業化の激化および有効な土地利用パターンへのシフトによってもたらされる新たなビジネス機会を、地元有力者らはうまくとらえるだろう。

- また、もともとは女性が食用作物のために使っていた土地は、しばしば男性による換金作物のための土地に変更される。契約栽培によって取り交わされる契約のほとんどは、女性がほとんどの労働を担っている場合であっても、男性が家計の代表者となり、支払いも男性にされることが多い。文書として記録された事例の中には、伝統的に女性によって栽培されてきたソルガムを栽培していた土地で、契約栽培を導入するために米の栽培に転向し争いに発展したが、夫婦間の交渉で解決に至った、というケースもある (Eaton and Shepherd 2001)。

## 将来的可能性と規模拡大のためのオプション

契約栽培が小規模農家らに利益をもたらすか否かはまだ結論が出ないところだ。Guoその他(2007)はうまい表現をしている。「契約栽培は世界中で波乱万丈な歴史を辿ってきた。最善の場合では、契約栽培は手が届く範囲での市場取引に比較すると、高い精度で複雑な生産プロセスを管理する手法を提供してきた。これは結果として高い品質で安全な食料を低い生産、マーケティングコストで提供することにつながる。途上国、移行国などでは、契約栽培が投入材と生産物市場の不完全性を是正し、または農民に信用、種苗、農機材、人的資源、市場へのアクセスなどを提供することによって、組織的な欠如を埋め合わせることができる。しかし、契約農家の間に適当な競争がない場合や、情報や法の支配が欠けている場合には、契約農家は農民の経済的農奴制を導いたり、権力を持つエリート層にとって経済的合理性を持つ食料システムの構築になってしまうことも考えられる」。

また、契約栽培は特に痛みやすく、労働集約的な農産物の栽培に適しているようだ。米栽培を行った事例もあるようだが、先頃、農地確保のための機動力となっている、さとうきび、メイズ(とうもろこし的一种)、小麦など他の大規模栽培の作物の栽培には契約栽培の手法はあまり用いられなくなるだろう。

## 4.2 リースおよび管理契約

### 概要

リースや管理契約は農民や農地管理会社が第三者に帰属する土地で農業を行うための様々な形態の契約のことである。土地所有者側に農地として土地を提供するインセンティブをもたらすため、契約は固定収益ではなく、なんらかの形で発生した収益シェアする仕組みを採用している。

管理契約は様々な形態の農業に対応できる。例えば、プランテーションを行う企業と大規模農地の土地所有者の間ではしばしばこの契約形態が用いられている。土地所有者は個人、企業、国家機関などで、長期リースや自己所有によってプランテーションを営んでいる。しかし本章で着目したいのは、小規模農家や地元コミュニティが所有している土地におけるリースや管理契約の利用である。

管理契約はリース契約のように固定賃料が発生するが、地元コミュニティが所有する土地で行われる農作をコントロールすることが可能である。一方、管理契約の場合は、多様な契約形態によって収益共有が求められることに加え、土地の取得というよりは、土地の受託責任という意味合いが強い。農地は投資家の純粋な私益のために運営されるというよりは、コミュニティや個人の土地所有者の代理として運営されている。管理契約における被契約者は土地所有者や農土地所有者の法律上の受託者である。

管理契約やリースには、土地所有者と農地受託業者の間で分担したいリスクや収益に割合によって、様々な契約モデルが考えられる。オプションとしては下記がある。

- 固定賃料モデルとは、通常土地面積によって決定される賃料を支払う代わりに農地を運営するという、単純明快なリース形態である。
- 収益共有(純益共有)モデルは、農地受託業者と土地所有者が、契約上合意した公式を用いて農産物売買によってもたらされた収益を分配するモデルである。
- 農産物や家畜を共有するが、それぞれが抱える生産物の収穫やマーケティングは各自責任を持つモデル。

- 左記3つのモデルを適宜混合し、ケース毎にカスタマイズしたモデル

農地受託業者は複数の農地を運営することで投入材の購入、スケールメリットを得ることができ、運営する農地全体の生産物への品質管理・加工・マーケティングを通しての高付加価値化などを得ることができる。業者は土地所有者に対して風力発電や娯楽施設の運営契約など農業に限定しないビジネス機会へのアクセスをサポートすることもある。

#### オーナーシップ、発言権、リスク、報酬についての要約

オーナーシップ	土地は小規模農家やコミュニティ地主が所有し続ける。その他の資産については、双方で所有することができ、共同事業体などが組成されることはない。アグリビジネスは通常農地運営のために土地使用权を取得する
意思決定	管理契約は、土地所有者が農地運営に関して一切発言権を持たない点で共同事業体と異なる。日々の運営についての決断は契約を受託した農地管理業者（アグリビジネスなど）が行っている。よくアドバイスされる土地所有者は、定期的に契約を再考するオプションを保持しており、規定された通知期間をもって解約することができる。
リスク	報酬シェアや生産物シェアモデルでは、業者、土地所有者共に生産、および市場リスクを背負うことになるが、その他のモデル（固定賃料など）では、リスクは管理業者側に発生する。その間、土地所有者側には土地の機会費用が生じる
報酬	契約によって、合意された収益をシェア（収益シェアもしくは生産物シェア）することが出来るが、固定賃料収入のみの場合もある

#### 普及と実践

農地の管理契約は土地の所有と管理の分離が進み、高い農業の成長性が見込まれる国で普及されている。例えばブラジル、米国、オーストラリア、カナダ、南アフリカなどが一例だ。米国では農地全体の40%がこの契約モデルを用いて運営されており、特にミシシッピ州やミズーリ川流域周辺に普及している。中西部のコーンベルトと呼ばれるとうもろこしの産地やカリフォルニア州のかんがい園芸地域などでは、農地のうち50%以上が何らかの契約形態（ファーマーズ・ナショナル・カンパニーのジェリー・ワーナー氏の私信）で貸し出されている。パプアニューギニアでは、単純なリース契約モデルの代替手段として土地の賃料のほかに、使用料が土地所有者に支払われるモデルが存在する（以下、事例を参照）

南アフリカでは、木材業のMondi社とSiyathokozaコミュニティ信託間で2008年に土地リース契約が交わされ、コミュニティが所有する土地で材木を所有

し、商業的林業を行うことが認められている。その代償としてコミュニティ信託は定期的に更新される物価スライド式の代金を受け取っている。この取引は、投資家、コミュニティ信託、南アフリカ政府の三者間で議論となっていた土地返還の手段として採用された。

#### 事例4：パプアニューギニア New Britain Palm Oil社 (NBPOL)

パプアニューギニアではコミュニティが全体の97%の土地を所有している。経済的に有利性の高い土地利用の方法はやし油を生産することである。コミュニティが土地を商業的生産のために提供するとき、土地所有者であるコミュニティは「リース - リースバック」と呼ばれる管理形態の一環の下で土地を貸し出すことが出来る。この管理形態の下では、土地所有者、政府、企業が関与し、政府は規則の標準化を行ったり、コミュニティにとって最大限利益がもたらされるようなビジネスモデルであることを監視している。

NBPOLはパプアニューギニアの最大やし油用やしプランテーション業者兼製粉業者であり、持続可能なやし油のラウンドテーブルに認証された企業としては世界初である。同社はコミュニティの土地を40000ヘクタール以上プランテーションとして管理している。コミュニティにとってNBPOL社と土地利用契約を締結するにはまず、NBPOL社の支援を受けて、土地計画省 (DLPP) や商業土地グループ(ILG)などに登録する。ILGは規則を持ち、管理委員会が設立され、紛争解決のための専門機関も用意されている。ILGが使用権を持つ土地は調査され、番号が割り当てられ、DLPPにその土地が調査結果と共に登録される。ILGは合意した期間、登録された土地を国に貸し出すことが出来る。国はILGによって貸し出された土地をILGに再度、特別農業、および商業用リースとしてほぼ同様の期間貸し出す (リース - リースバック)。これらの法的な手段が創出されたことによって、コミュニティーがアグリビジネスに土地を移譲するメカニズムは標準化された。

正式な合意形成の下、ILGはNBPOL社と管理契約を結び、通常20年程度の期間、土地を部分的にNBPOL社に又貸しする。NBPOL社はその間土地の開発、現在進行中の収穫、土地の維持管理などをすべて行う。

ILGにとって直接的なメリットは、年間賃料として4半期に一回事前に、栽培1ヘクタール毎50パプアニューギニアKina (米ドル19ドル相当) を回収できること、その月に栽培された果物の収穫量によって事前に合意された比率の収益が回収できること、栽培面積やリース契約内容によってNBPOL社の株式の割り当てを無料で受けること、などが挙げられる。それに加えて、企業側は地元住民らに優先雇用や優先的に供給契約へのアクセス権を付与している。NBPOL社は、現在ILGから貸与されている12000ヘクタール、13農

園相当のポートフォリオから、24500ヘクタール、20農園に規模拡大することを検討している。

#### 基礎情報：

West New Britain州の人口密度：1キロ平方メートル当たり9人  
投資および土地所有の規模：正確な数値は不明、12000ヘクタール  
設立時期：1998年

出典：<http://www.nbpol.com.pg/about/smallholder.html>; Mayers and Vermeulen (2002)

## 第三者の役割と政策的支援

リース契約や管理契約はそもそも農地管理者（アグリビジネス）と土地所有者（小規模農家）間の取引である。政府はこうした取引を統治する規制枠組みを提供する。ほぼすべての国がリースなどを含む契約に関する法的な枠組みを設けているが、すべての国が管理契約のより複雑な権利関係を規制する特別法などを設けているわけではない。パプアニューギニアなどいくつかの国々では、農地の管理契約に関する追加条項やサービスなどを設けている。

第三者はこれらの契約において主要な役割を演じることはない。一般的に農地管理者は必要なサービスを提供しているか、そのサービスソースであるが、NGOが地元コミュニティの生活支援やビジネス交渉支援等を提供することも考えられる。

## 利点、欠点、機会と課題

### 利点：

- 管理契約は、双方にとって経済的に自立可能かつ実施が単純である。
- 管理契約等は潜在的に高いリターンが見込まれ、小規模農家やコミュニティ地主にとって、選択肢も広がる。
- 管理契約等は農地管理者が持つ経験を土地所有者に提供することが可能である。例えば、風力発電ファーム、ボランティアなカーボン市場や農業以外の土地利用（観光など）等土地所有者にとって新たなビジネスチャンスにアクセスすることが出来る。

### 欠点：

- 管理契約の形態は機能的に長期土地リース契約に非常に似ているものもあり、この場合、抱えている問題も似ている。これらの契約の下では長期間契



Aubrey Wade/Panos Pictures

私たちは自分たちで育てた作物を愛している。リベリアで収穫する女性たち

約に基づいて固定レートの利益しか土地所有者にもたらされず、市場価格に変動があってもこの変動は契約には反映されない。また、土地所有者を経営マネジメントの能動的な参加者としてではなく、現金支払いなどで利益を提供するのみの受動的な受益者としかみなさないことも考えられる

- 土地所有者は農地管理に関する意思決定権を持つことが出来ない。自給自足農業と商業用農業を組み合わせた農地利用をするなどのオプションも土地所有者に与えない。

発展するにあたっての機会と課題：

- リース契約と収益シェアモデルの組み合わせオプションの幅、多様な土地利用など低所得もしくは中所得国における農業投資の形態は今後広がっていくだろう。これは米国で土地所有者に幅広い契約の形態が用意されていることから実証されている。
- 土地所有者側の視点から見れば、管理契約期間は短く設定し、契約内容の見直しや再交渉を可能にすることが重要である。超長期リースは土地所有者にとって所有する土地へのコントロールを長期間不可能にすることとなる。
- アグリビジネスによって農地管理される前に多数の農民が農業に従事していた大規模農地は失業問題に直面することとなるだろう。特に農業の機械化によって、少数の熟練した農民のみを必要とするようになれば、その課題は更に深刻化する。



## 将来的可能性と規模拡大のためのオプション

多くの場合固定レートリースされていることを考慮すれば、収穫シェア、収益シェアに特化した管理契約は、農地管理業者のパフォーマンス向上や、特に土地の価値が上昇した場合に土地所有者に対してより公正な収益の分配をするように業者に仕向けることができる。これらの契約が相対的に単純であることが確保できるなら、規模が拡大する可能性は十分にある。

## 4.3 小規模農家と分益小作制度

### 概要

一般的には小作と小作制度は、これまでの述べてきたリース契約や管理契約の一部とされている。しかし、アグリビジネスと小規模農家間の協調という文脈においては、これらの契約は効果的かつ鏡に映し出されたように酷似している。これまでは小規模農家が所有している農地をアグリビジネスが運営する場合のメカニズムについて述べてきたが、この項では大規模アグリビジネスが所有する土地で小規模農家（もしくは中規模農家）にとっての取り決めに焦点を当てる。

小作の場合、通常の実取り決めは固定賃料を支払うが、分益小作制度の場合は土地所有者と分益小規模農家が事前に取り決めた割合に基づいて作物（またはその加工物）を分配する。これらの取引は、既に大規模土地所有者やリースによって取得されている土地で用いられる取引のため、大規模な土地の取得の代替手段として検討されることはない。この報告の中で取り上げてきた契約栽培の核農園モデルなど他のアグリビジネスモデルと併用して用いられる制度といえる。

### 他国における普及と実践

分益小作制度は開発途上国で普及している土地の賃貸方法だが、一方で批判も多い。エコノミストは現金支払いの賃貸契約より非効率的であると指摘し、社会的正義運動家らは、搾取であると批判している。一方、固定賃料契約の方が提供や投入材が集中的に利用されるのに対して、季節農業の不確実な条件、また労働資本の限界や信用へのアクセス不足の下で小作制度は小規模農家と土地所有者双方にとってリスクを最小化するために好ましい選択肢である（Lavigne Delville et al. 2002）。

## オーナーシップ、発言権、リスク、報酬についての要約

オーナーシップ	土地は大規模アグリビジネスもしくは個人土地所有者が所有している。小作制度は小作人（テナント農家）が投入材（農作業用機材、種苗、肥料など）を提供しているのに対して、分益小作農業では土地所有者が全ての投入材を用意している。
発言権	日々の業務に関する意思決定は全てテナント農家が行う。分益小作制度では、分益小作農が一切に決定権限を握る場合もあれば、部分的な土地所有者の関与、もしくは一切の土地所有者に寄る管理など、様々なケースがある。小作（テナント農業）と小作制度のどちらにも土地利用や生産方法（持続可能性計画など）などに契約上厳しい制限が発生する。自身の土地で農業を行う契約農家と比較すると、企業から土地を貸与して生産する小作は、企業側が求める条件と交渉内容が噛み合わない場合は土地そのものを失う可能性もあることから、交渉上不利な立場に立たされる場合が多い。
リスク	小作農業では、生産、市場、金融リスクは全て小作側のリスクである。分益小作制度では、関係者間で全てのリスクは共有され、小規模農家単体で全ての生産リスクを負うことは無い。もし収穫が不調に終わった場合は、賃料を全く支払わなくて良い、もしくは部分的な支払いで良い。
報酬	小作農業では、小作側が全ての収益を得ることができ、固定的な費用を土地所有者に支払っている。分益小作制度では、収穫自体、もしくは収穫から得た収益は小規模農家と土地所有者で事前に取り決めた割合に応じて分配される。

農家は土地所有者と生産リスクを共有できること、また小規模農家にとってインセンティブがもたらされることから固定賃料よりも分益小作制度の方が望ましい選択肢と考えられている。分益小作制度は歴史的に西アフリカ沿岸部など多くの開発途上国で土地を持たない農民に土地へのアクセスを提供してきた。しかし、土地が不足し始めるにつれて、世界のこの地域での分益小作制度の制度や条件も変化してきつつある。ガーナでは、共有契約は土地を持たない一方、労働力を持つ農民にとって農地を確保するための手段だが、分益小作を希望する農民は土地アクセスのためにはじめに多額の費用を支払っておかなければいけなくなった（Amanor 2001）。こうなると機会に恵まれていない貧しい農民たちにとって状況は更に厳しくなり、土地の需要が増える傾向になることで、それに伴って土地の価格も上昇するのだ。

小作農業はヨーロッパやアジアで広く活用されている。小作農業は、高価値多目的型の農地管理の形態として望ましいと考えられている（ケーススタディ参照）。

アグリビジネス - 小規模農家のパートナーシップの文脈では、1970年代以来、さとうきびかんがい農業のスキームで小作制や分益制度が数多く採用されている。半官半民間企業や民間企業は時には、英連邦開発公社などの中間媒体のサポートを得てかんがい設備を増やしたり、コストのかかる土地の整地を行っ

てきた。これらのコストを回収するには、高い収穫が求められるが、地元農家を巻き込んだ取り組みは政治的にも社会的にも重要とみなされている。解決策としては、農地をブロック毎（各農地5ヘクタールなど）に等分し、地元農家に配分される。さとうきび栽培、機械的な作業が発生する農作業、収穫は農地管理会社側が実施するが、かんがい、肥料やり、雑草処理などは通常、厳しい企業コントロールの下、農家が実施することが多い。これらの契約スキームは成功が認められるが、小作農業は農家にとって完全な自立農家で居るよりも、収益シェアを目的とした雇用された農業従事者としての存在的意味合いが強い（Tyler 2008）。

### 事例5：カナダ・セントローレンス川下流森林モデル

新聞印刷業を営む大手企業が保有する材木生産用の森林は、その一部を約26の小作農家に約1000ヘクタールずつ貸し出している。小作農家らは、材木資源は各々管理しており、材木資源以外の森林によって生み出される商品・サービス（ハンティング、釣り、娯楽など）は全体で管理している。小作農家は借りている土地の面積に応じた賃料ではなく、事前に合意した持続可能な管理計画を忠実に実行することにより開放市場で売買する権利を取得し、材木を売った金額に応じて賃料を支払う。この賃料による収入は、森林保護やインフラストラクチャー、政府の土地利用代に使われる。このモデルが開始してから約10年経った時点で実施された調査は、このモデルが経済的効果を生み出し、小作からも高い満足度を得ている事を実証した。

#### 基礎情報：

セントローレンス側下流の人口密度：1平方キロメートル当たり35人

投資および土地所有の規模：投資価値は不明、112,000ヘクタール

設立時期：1993年

出典：Mayers and Vermeulen(2002)、Masse(2002)、Laurentian Forestry Centre(2004)

## 第三者と政策的支援

前項で述べた管理契約のように、政策の主要な役割は、小作や分益小作制度を法的に規制する枠組みを作ることである。

社会的正義の名の下に多くの開発途上国で実施されてきた、土地賃貸市場における過剰な規制と取り締まりは、土地を持たない人々の土地へのアクセスを

制限することもあった。明確かつ安全な小作権の確保と搾取的行為の削減が重要であることに加え、固定賃料と共有小作契約に発生する制限の自由化に関する有力な事例があることも認知されつつある（Deininger 2003）。世界のいくつかの国々では土地賃貸や分益小作制度に関する規制緩和のための改革を実施した事例もある（Deininger 2003）。

いずれにしても、貧しい人々を考慮した小作制度を実施する事例もある。これらの制度は、土地所有の保障に関するいくつかの制度を設け、土地所有者による搾取の可能性を減少させようと試みる。政府は同制度の効果を発揮するのに重要な役割を担う（Srivastava 2004）。

## 利点、欠点、機会、課題

利点：

- 小作制度や分益小作制度は、しばしば小規模かつ土地を持たない農家に対して所得獲得の機会の再分配をもたらす。
- 土地所有者の資産価値の維持に重要な土地や資源の集中的管理を最大化させることができる。

欠点：

- これらのモデルは、大規模土地所有に関する政治的、およびその他関連する課題は解決しない
- いくつかの事例では、生産を最大化、もしくは持続的な資源管理のための土地所有者、小作農、分益小作農らへのインセンティブ付けが明確ではない。例えば、発生した支払いと環境維持の関係性が不明瞭な場合などである。
- 自身の土地で契約の下生産を行う小規模農家と比較すると、企業から借りた土地で農業を行う農家の方が交渉で不利な立場に立たされることが多い。これは、企業側が提示した条件を遵守することができない場合、農家は土地を失う可能性があるからである（CDC 1989; Baumann 2000）。さとうきび栽培スキームの小作農は、独立した農民というよりは、収益共有のため雇われた労働者と呼んだ方が近い（Tyler 2008）。

発展するにあたっての機会および課題：

- 小作および分益小作制度両方について、多くの国々で一層の政策的サポートが必要である。

## 規模拡大に向けた将来的可能性とオプション

全体的に見ると、分益小作制度は、収益共有管理契約として現代的な制度に変化したことを除けば、応用が限定的な制度である（管理契約に関する項を参照）。小作制度は森林管理において幅広く使われている強力な選択肢であり、例えば、森林破壊や森林劣化による二酸化炭素排出の削減のための進化した契約形態である（REDD）。

## 4.4 共同事業体

### 概要

共同事業体は2社もしくはそれ以上の事業体が共同でビジネスを実施する非常に融通の利く形態である。それぞれの事業体は、資金面、もしくはそれ以外の方法（土地/天然資源の権利、技術、ノウハウ等）で共同事業に貢献し、事業から発生した収益（もしくは損失）を得る。共同事業体の主な特徴は以下の2つである。（a）共同事業体を組成すると、パートナーは収益だけでなく、事業の所有権を共有する。（b）パートナーは合併することは無く、それぞれ自立した事業体として存在し続け、個別の法的地位は維持される。

共同事業体の組織化にはいくつかの段階がある。ある極端な場合だと、共同で経営する株式会社（法的地位に基づく企業）の設立に至る場合もある。この場合は共同所有している企業らが事前に合意した所有割合の下経営される。株式会社を設立することによって（別の法的事業体を作る）、事業体は負債を負う範囲を制限することが可能になり、共同事業体は所有、契約、告訴、する、もしくは告訴されることがある。多くの共同事業体は株式会社化されていない。例えば、それらの多くは独特な法的性格を持った別の共同事業体としてではない経営がされている。株式会社となっていない事業体はその柔軟性において利点がある。これよりも更にゆるやかなビジネス連携についても共同事業体としてみなされる場合がある。共同事業体は、例えばある一定期間のみの事業化など、時間的な制限が設けられる場合とそうでない場合とがある。

## オーナーシップ、発言権、リスク、報酬についての要約

オーナーシップ	アグリビジネスと小規模農家が共同でビジネスを所有する。時として政府などの関係者とパートナーシップを組むこともある。本社及び子会社などの複雑な組織関係がある場合は、共同事業体の所有権の所在について、本社にあるのか、子会社にあるのか見極める。ビジネスで利用される土地や機材などの資材は、共同事業体を組成する特定の事業体に所属する資産である場合がある。こうした場合は、共同事業体とそれら事業体の株主間で付随契約を締結し、株主に所属する資産やサービスに共同事業体がアクセスする権利を付与することができる（例として技術移転契約や土地リースなど）。土地の所有に関しては小規模農家らが自ら投資する場合もある。
発言権	戦略的な意思決定については、共同事業体に関わる関係者が理事会、もしくはそれに相当する組織によって決定する。決定権を握る選挙権は過半数を握る株主があるが、理事会に参加する代表の割合は株主保有の割合とは必ずしも一致しない（例として小規模農家が保有する株保有割合から見れば多すぎると思われる小規模農家を代表する理事数に達する場合もある）。重要な決定に対して少数派の理事の発言権には限界があるが、少数派の権利を保護するための組織的メカニズムを確立することが可能である（例として重要な決定をする際は特定多数の採決を課す）いずれにしても少数派の理事会参加は小規模農家らにビジネス上の重要な情報へのアクセスをもたらししている。理事会は共同事業体のビジネスの日々の業務を管理するマネージャーを指名すると共に、監視する。共同事業体が、共同株式会社の形態で組成された場合、株主は理事会のメンバーを選挙によって選出し、年に一度株式総会を開催する。
リスク	生産、マーケティング、金融に関して発生するリスクは、事業体の持分によって分散される。ビジネスを未経験のままこうしたリスクを負うことは共同事業体に参加する小規模農家らにとって最大の不利な点だろう。政府は脆弱な小規模農家らをリスクから保護するため、リスクを引き受ける場合がある。
報酬	共同事業体にはコストと収益が生じる。事業に再投資されない収益（配当）は事業体の持分に応じて配分される。配当の支払いは小規模農家にとって共同事業体を実施することの利点である。しかしコスト、リスク、収益の分配は複雑になることもありえるため、共同事業体の経営透明性が不十分な場合、ビジネス経験の浅い事業体にとっては配当を受けられないこともある。また、参加する生産者及び株主が多数居る場合、一株当たりの配当が絶対的、かつ農業賃金や農家が得る生産価格と比較しても相対的に非常に小さくなる可能性がある。

国によって共同事業体の法的な地位や定義が異なることから、この項ではアグリビジネスと小規模農家の間で実施された共同事業体モデルの形態について検討する。共同事業体は小規模農家をアグリビジネス活動の完全なるビジネスパートナーとしてみなし、小規模農家らは生じた利益を共有できることから、（一度きりの報酬や、土地の賃料、収穫による収益に限定しない）本質的に魅力的な形態である上、多くのケースでは、小規模農家にビジネス上の意思決定を可能にする法的地位が与えられている。しかし、以下の事例や議論が示すとおり、異なる文脈や意図、習慣の中で、契約モデルによって大きな違いがあることも明らかになった。



これは私の取り分だ。クアパコクー農民組合は英国に拠点を持つデバイン社株の45%を保有している

この形態は、温帯、熱帯、高所得国、低所得国に限らず広く使われている。

これらの種類のモデルは、ここ数十年より普及している。なぜなら、政府が農村、コミュニティーや小規模農家に経済的機会を提供する法制度や政策を施行しているからである。

いくつかの共同事業体は商業的な観点からも大きな成功を収めている。例えば、デバインチョコレート会社（Divine Chocolate Company：以下デバイン社）は、ガーナのココア農家組合であるクアパコクー（Kuapa Kokoo）農民組合（現在は45%シェアを保有する）と、英国に拠点を置くフェアトレード企業、TWINトレーディング（TWIN Trading）、そしてマイクロファイナンス機関のオイコクレジット（Oikocredit）から構成された共同事業体である。デバイン社はこの数年で急激に拡大している。

フェアトレード認証の恩恵を受けている一方、デバイン社が生産するチョコレートを小売の主流な流通経路に乗せて販売するため、尽力してきた。ボディショップ（Body Shop）社はデバイン社の株を14%所有するだけでなく、ボディショップが持つ強力な小売ネットワークを利用して英国市場へのアクセスの機会を提供した。コミックリリーフ（Comic Relief：英国に拠点を置くチャリティー団体）とクリスチャンエイド（Christian Aid：英国・アイルランドのプロテスタント教会からなる開発支援団体）もデバイン社のマーケティングを支援しており、デバイン社理事会にも名を連ねる（de Koning and de Steenhuijsen Piters 2009）。

小規模農家が所有する土地の利用を前提とした共同事業体モデルは、コミュニティが所有する土地に対する何らかの法的な認証、もしくは商業利用のための小規模な土地を法的にプーリングしておくような法的制度が必要である。土地を利用した共同事業体について文書化された実績がある国は、カナダ、メキシコ、南アフリカ、タンザニア、パプアニューギニア、マレーシア、スウェーデンなどの国だ。事例の紹介については以下南アフリカとマレーシアの事例を紹介する。またマリにおける実績についても紹介している。

南アフリカ：南アフリカ政府は、土地改革プログラムに沿って、現地農家とアグリビジネスらに共同事業体ビジネスを行うよう奨励してきた。これらの共同事業体は2つの異なった状況を抱えている。第1には共同事業体の株主が既存の社員である場合がある。もう1つは共同事業体はアグリビジネスと土地返還プログラムの受益者（アグリビジネスの社員とは限らない）から公正される事業体である。

ここで注目したいのは後者のケースだ。土地返還と連携した事業体スキームへの政府支援を行う根拠としては、経営状態が良いプロフェッショナルな農地運営業者と土地返還の受益者を直接つなげることで、受益者らに還元される経済的利益を最大化する、というものだ。1994年から2002年までに政府の補助金を利用して設立された共同事業体は50ほど存在する。うち20事業体は、高付加価値輸出用園芸作物の潜在的可能性が高いといわれている西ケープ州に存在している(Mays on 2003)。2002年から2009年までに更に38事業体が設立された(Greenburg 2009)。

共同事業体のビジネスモデルは、競争性の高い商業的農業にこれまで恵まれてこなかった人々を参加させるような仕組みを作り出している。土地省（現在は農村開発及び土地改革省に再編）はこのビジネスモデルを定着させるため手厚くサポートした。標準的なモデルとしては、受益者らが運営するコミュニティ基金によって所有されている土地に政府が賃料を支払う仕組みだ。農地自体の管理は農地管理業者に委託される。シェアのうち49%は前土地所有者（アグリビジネスもしくは個人の商業農家）が所有し、残り51%は基金が所有するというのが典型的だ。契約内容には、農地管理、コストや収益の分配、多数派の株主に対する技術的、財政的スキルの段階的移転に関する条項が規定されている。このモデルは前土地所有者による効果的な農地管理を行うに際して物理的なインセンティブと共に、受益者に対して配当、土地の賃料、継続的な雇用



に寄る賃金の三方向からの利益を提供している（Greenburg 2009, 南アフリカの土地改革プログラムに関連した共同事業体スキームについてはLahiff 2007も参考になる）。

政府の支援を受けられなかったとしても、多くの商業農家やアグリビジネスは共同事業体スキームを実施する道を探っている（Mayson 2003）。共同事業体による経営を望む同期としては、オペレーションの合理化、企業マーケティング信用性の向上、企業の社会的責任の確保、そして何よりも重要かつ必要とされているのは、受益者の土地改革補助金（間接的な政府資金へのアクセス）による資本の再構成である。

これらの共同事業体スキームは、良い配当額を生み出し、時間と共に向上する価値を生み出す商業的な資産を受益者に提供していることから、論理的には非常に良いアイデアだとされている。しかし同時にこれまでも痛烈な批判の対象にもなってきた。農民による株保有スキームはそもそも個別に株式を保有すれば継続的な雇用につながるとされてきた。こうした状況によって、労働者は解散され、結果、土地へのアクセスを失う農民もいる。第二に、このスキームは生産システムに大規模な変化がもたらされず、自給自足生産のためや小規模事業展開のための小区画の土地が取得できないなど、農民らの需要を満たさないケースが生じうる。更に、ほとんどの場合、土地をもともと所有している商業農家やアグリビジネスが重要なビジネス上の決断に影響力を保ち続けている場合が多い。株主兼労働者らはビジネス上重要な場面に全く関与できない、もしくは一部のみ関与できる程度だ。土地返還ベースの共同事業体によって営まれる農地の一部には、既存の農民と仕事に貪欲な新規土地所有者の間で軋轢が生じるケースもある（Ruth Hall, 個別聞き取り）。

南アフリカ国内で1996年から2008年までに設立された株式配当型農業スキーム88件のうち、9件のみが配当の分配を発表している。ある論議をかもし出したケースとして、リンボボ州のレブブ（Levubu）柑橘農園がある。この農園が受益者にもたらした所得でかなりの割合を占めていたのは配当でも土地賃料でもなく、その他の商業用農地で支払われたのと同じ率の賃金であり、直近実施された2007年の農業分野の国勢調査では平均して月当たり1,385南アフリカランド（約185米ドル相当）支払われていることが明らかになった。この場合、管理者は複雑な会計制度を採用することで所得を隠蔽し、重要な技術移転も行われなかったが、同業者は2009年に事業整理された。配当金の喪失に加えて、

土地受益者らは少ない選択肢の中で結果についても選ばなければならなかった。状況を観察していた人々によれば、レブプの土地返還要求は2000年代前半に処理されており、政府は商業的農業業界に悪の影響がもたらされることを避けるため、受益者らには所有していた土地に帰還することを一切許さず、共同事業体スキームを巧みに定めたのである（Greenburg 2009）。

#### 事例6：南アフリカ ボナグデ - マンジニ( Bonagude-Manzini)パートナーシップ

2004年、マンジニ不動産とボナグデ基金から構成されたパートナーシップ企業はモンディビジネスペーパー社（Mondi Business Paper：Mondiグループの一部）からスペースボナ（Spes Bona）と呼ばれる農園を購入した。マンジニ不動産はマンジニが所有する農園を管理する家族経営の企業で、スペースボナ農園から程近くに所在する。ボナグデ基金は、マンジニ農園で働く労働者から構成される組織で、マンジニ農園と共同体を組成するにあたってビジネス契約上必要な組織である。スペースボナ農園とマンジニ農園はひとつのユニットとして管理されており、労働者や機材は共有されている。スペースボナ農園が売りに出された際の条件の1つとして、スペースボナ農園で収穫される木材は今後30年にわたって全てモンディビジネスペーパー社に販売するという条件が付されていた。

スペースボナ農園を購入するにあたって必要な資本は約1000万南アフリカランド（170万米ドル程度：2004年時点のoanda.comの為替レートを採用）で、スペースボナ農園で収穫されるだろろう木材の価値を担保にして、南アフリカ・スタンダード銀行から調達した。ボナグデ基金は株式20%を保有する為、300万南アフリカランドの貸付金を確保し、既に資本投資を行ったマンジニ農園は、株式70%を購入するため、700万南アフリカランドを確保した。残りの株式については、黒人社会の経済的エンパワメントを可能にするため、将来的には投資家らに提供することが決まっている。

配当の支払いは、年あたり50万南アフリカランド程度であり、ボナグデ基金の会員は500南アフリカランド（85米ドル相当）を受け取る。一家庭あたり一人以上がマンジニ農園に雇用されている場合、各人はボナグデ基金の受益者となる（一家庭あたり各人が配当を受け取ることができる）。配当を受けられる条件は、従業員はマンジニ農園に最低3ヶ月以上勤務していることである。すべての基金会員は、万が一死亡した場合、本人以外が配当を受け取れるよう、自分以外の受取人を指定する必要がある。ボナグデ基金の株主は、土地改革を通して公式な土地の権利を取得しており、木材が産出される820ヘクタールほどの土地の権利証書を保有している。これらの土地に対しては、各種許可、34種の免許等はすでに付与済みである。

現存する農園のうちプランテーションに使用されているエリアを拡大する

ことは殆ど無理である。しかし、管理技術の改善と、その土地に遺伝子的に相性の良い品種を植樹することで、材木生産の生産量を増加させることは可能である。ボナグデ農園の経験はユニークなもののように思えるが、実際は、他の農園等にも広く応用できる手法である。応用の際に必要なものは、技術や金融の経験を持ち合わせた、協力的な商業的パートナー、やる気のあるコミュニティや労働者、応援してくれる金融機関と卸売業者を見つけることだ。

**基礎情報：**

ムソンジャンネニ地区の人口密度：1平方キロメートル当たり43人  
投資および土地所有の規模：1000万南アフリカランド、170万米ドル、820ヘクタール

出典：Howard等（2005）

マレーシア：マレーシア政府は1990年代中頃、マレーシア半島部以外の地域（サバ、サラワク州）内で先住慣習権の下管理されている土地の農業土地開発戦略として、コンセプ・バル（新しいコンセプト）を発表した、コンセプ・バルは三者の共同事業体である。政府によって選出された民間プランテーション企業は60%を保有する。プランテーション企業は土地を購入する必要はなく、土地所有者らに、その土地でのやし油生産開発に必要な資金を提供する。先住慣習権を持つ地元コミュニティは共同事業体の30%のシェアを保有することができ、彼らが所有する土地を共同事業体に提供する役割を持つ。ランド・バンク（Land Bank）メカニズムは、農民らが所有する土地を資産として銀行に登録させることができる仕組みだ。この仕組みによって民間企業は国外または国内で資金を借り入れる際、この土地を保証金代わりに使用することができる。最後に、半官半民企業を通じて関与する政府は、代理権を持つ管財人であり、残り10%のシェアを保有する（Majid-Cooke 2002）。

先住慣習権を持つ土地所有者らは、保証人となる半官半民企業に代理権を委譲し、共同事業体の日々の意思決定については権利放棄しなければならない。土地の所有権は60年間共同事業体に発行される。期限が切れると、先住慣習権を持つ土地所有者らは、土地の管理者および調査部門にリースの更新もしくは、スキームからの離脱を申請することができる。一方、リース期間に収益が上がらなかつた場合、期限が切れる60年目以降も企業が土地リース延長を申し出可能であることが合意事項に含まれている。コンセプ・バルのその他のバージョンでは、小規模農地制があり、先住慣習権を持つ土地所有者らではなく、農民組合等が共同事業体に参入している。小規模農地制は通常25年から30年程

度の短期間の契約が締結されることが多い ( Vermeulen and Goad 2006 )。

現在までに、サバ、サラワク州だけでやし油プランテーションの共同事業体として26社の登録がある。現在準備中の共同事業体23社も合わせれば、全体で250,000ヘクタールが共同事業体によって運営されている土地ということになり、うち46000ヘクタールが既に開発済みである ( New Straits Times 2009a )。いくつかの事例では、政府が更に土地を提供する場合もある。

コンセプ・バルは小規模農家が大きな役割を演じる共同事業体を推進するものとして革新的である。共同事業体が独立している、もしくはパイロットケースとなっている事例が多く、コンセプ・バルは、今後法領域が相当規模に拡大する潜在的可能性が見込まれている。コンセプ・バルのスキーム適用によって得られる収益についてはいくつかの事例が記録されている ( 事例7参照 )。

しかし、同スキームに参加する多くの人々はコンセプ・バルスキームに対して不満足のようだ。その理由のひとつは、土地所有者らが入念なコンサルテーション、十分な情報提供を得るに足りない、そして自由意志による同意ができないメカニズムとなっていること ( これは各アグリビジネスの不十分な対応というよりは、土地取得システムとそのガバナンスが不足していることにそもそも起因している )、もしくは、プランテーションによる社会的、環境的な悪の影響が認められるにもかかわらず、不十分なりターンしか得られていないという理由にありそうだ。土地所有者らのグループがアグリビジネス、もしくは国营企業ペリタ ( Pelita ) 社への訴訟はこれまでに100以上を数える。例えば、168人の土地所有者らは、カノウィット ( Kanowit ) のD1ブロック地区の53000ヘクタールの地元土地保有者の利益を守らなかったとして、Pelita社に集団訴訟を起こしている。隣接している土地はBoustead Pelita Kanowitプランテーションと呼ばれ1996年に設立以来、模範事例とされているプランテーションだ ( 以下事例参照 )。

メディアが引用した政府統計によれば、共同事業体26社のうち、土地所有者らに配当が支払われたのは4社のみである ( New Straits Times 2009b )。残りの事業体は、まだ設立まもなくであるか、毎年損失を報告している。2009年、政府は、共同事業体は土地所有者に対して、ヘクタールあたりの年間賃料150リングット ( 45米ドル相当 ) を支払う事を義務付け、収穫前に土地所有者らがプランテーションから便益が受けられるよう計らった ( Banji 2009 )。

土地所有者や地元住民らは、プランテーションや現地の工場の労働者の中で

は少数派だ。公式に発表されている数字だと、やし油産業は、2008年に、サバ州とサラワク州で36万9290人の外国人労働者を雇ったのに対して、19万6480人の地元労働者を雇っている（Berenama 2009b）。政府はプランテーション農家は月々3000リンギット程度（890米ドル相当）収入を得ることができると発表している一方で、地元の人々は同産業の低賃金で働くことには消極的であると伝えられている。マレーシア半島部の住民らは、たとえば、医者やエンジニアなど専門職であってもサバ州やサラワク州で働くことにはためらいがあるようだ。その代わりに、その他アジア諸国から多くの労働者が出稼ぎに来ている（Bernama 2009b）。

### 事例7：マレーシア Boustead Pelita Kanowit共同事業体

Bousteadホールディングス社は多様なビジネスを展開するマレーシアのコングロマリットで、133の子会社を持ち、80億リンギット（24億米ドル相当）を超える資産を持つ。Boustead Estates Agency Sdn Bhd(BEASB)は、農地管理に関する一切のサービスを提供しており、技術的コンサルテーション、設計、建設、油ヤシ農園のマーケティング、加工、ゴム工場の設立など全様々なマネジメントを担当する。BEASBは10万ヘクタール以上の土地を管理し、うち7万8000ヘクタールは同社グループが所有する土地である。

同社のやし油生産における最大規模の投資が、サラワク州にあるBoustead Pelita Kanowitプランテーションである。同プランテーションはコンセプト・バルスキームを使った共同事業体としては最も成功したやし油事業の共同事業体と言われている。1996年に共同事業体が設立されて際には、担当大臣は「コンセプト・バルのコンセプトは、お金のあつた人々から資本を持ち込んでもらい、プランテーション農業における近代的な手法の教育を受けた労働者やマネージャーを集め、それらの組み合わせを可能にするコンセプトだ」と語り、サバ州・サラワク州の貧困撲滅に効果的である、と推進している。

先住慣習権付の土地におけるコンセプト・バルスキームに同じく、同プランテーションはBEASBが全体のうち60%のシェアを持ち、土地所有者が30%、残り10%が土地開発公社（Land Custody Development Authority（LDCA））が運営する国営企業であるPelita社が保有している。LDCA/Pelita社は土地所有者の管財人として位置づけられる。コンセプト・バルスキームの条件として、土地所有者はすべての意思決定権を代理人であるLDCA/Pelita社に委譲することが義務付けられている。共同事業体と土地のリースは60年契約である。

1996年から2009年の間に、1万4000ヘクタールの土地のうち1万2600ヘクタ

ールに油やしを植えている。プランテーション面積は今後3万ヘクタールにまで拡大される可能性がある。2005年、16万トンのやしの実が収穫できた。共同事業体が始まって以来、すべての年の配当金が明らかになってはいないが、2009年には1701の土地所有者らが合計で16億7800万リンギットを配当として受け取っている（一土地所有者あたり300米ドル）。加えて、地元州政府の職員は、他の点においても改善が見られた、と話す。一人の職員は、「社会的指標を見ると、長屋住まいの住民の生活水準が向上したことがわかる」と述べた。住民らは、より大きな冷蔵庫、テレビ、バイク、車、自家発電機などを購入することができたようだ。また、処理済の水や電力インフラの供給も整備されてきた。政府の統計によると、同事業体が設立されてから、毎月3000リンギットから8000リンギット（2380米ドル）を稼ぐ地元業者が76社ほど新しく立ち上がったようだ。世帯あたりの平均的な月収も1996年は296リンギットだったものが、2006年には720リンギット（214米ドル）に増加している。

基礎情報：

シブ地域の人口密度：一平方キロメートル当たり31人

投資および土地所有の規模：2億リンギット（6700万米ドル相当）、1万4000ヘクタール

出典：Stephen(2006), Banji(2009), Bernana(2009a); Boustead Group (2009)

## 事例8：マリ・Mali Biocarburant SA社

Mali Biocarburant SA社（MBSA）は、マリ国内の3地域、およびブルキナ・ファソ2地域でヤトロファ（ナンヨウアブラギリ）を栽培する小規模農園を4000以上運営する民間企業である。MBSA社は西アフリカに、持続可能かつ、地方分化方のバイオディーゼル加工施設を建設する予定にしている。加えて、同社は、フィールドに派遣する職員を通して農民らの農業技術向上のため、技術支援を行っている。ヤトロファは間作など、既存の農業と統合されながら栽培されている。

MBSAの改革的な特徴としては、KoulikoroにUnion Locale des Societes Cooperatives des Producteurs de Pourghere a Koulikoro(ULSPP)と呼ばれる地元農民の組合がある点だ。ULSPPは事業体のシェアのうち20%を所有していることから、農民らは、農産物の売り上げによる直接収入を確保している他、株価の上昇による配当額の増加も見込まれている。MBSAは、貧困対策としてカーボンオフセットスキームを推進しており、2007年カーボンクレジットを通して得た収益のうち、75%を再投資し、農民らの能力強化に充てられた。

同社は、オランダ政府からも出資を受けている（新興市場との協力プログラム、Programme for Cooperation with Emerging Markets(PSOM)が公共投資のうち60%投資している）他、株主の中には王立熱帯研究所（KIT）

や、年金基金、民間企業、ULSPなどが含まれる。。

基礎情報：

ドンゴラナの人口密度：一平方キロメートルあたり55人

投資および土地所有規模：不明

出典：Mali Biocarburant (2009)

### 第三者の政策的サポートの役割

共同事業体は、政府機関や政策上の強力な支援を受けられるか次第である。政府は共同事業体や関連する事業モデルに必要な基本的政策枠組みを構築する。国内の経験を振り返ると、政府が以下のような多様な役割を演じることが求められている。

- 共同株主（マレーシア、南アフリカの地方自治体の土地を含むスキームの一部）
- ビジネス上のアドバイスや支援の提供者（南アフリカのモデル契約に際してビジネス計画、技術的支援の提供）
- 仲介業務および能力構築（カナダ、パプアニューギニア、南アフリカ、マレーシアなど）
- 小規模農家もしくは土地所有者のビジネスリスクの引受人もしくは保証人（マレーシア）
- 土地所有者の代理権者（マレーシア）

政府の支援は複雑にもなりうる。例えば、マレーシアのコンセプト・バルスキームでは、複数機関が関与する。同国でこの開発事業の先陣を切るのは、サラワク土地開発委員会（SLDB）、サラワク土地総合復興機関（SALCRA）、国営企業のPelita社を運営する土地開発公社（LDCA）の三者である。

第三者の役割も不可欠である。南アフリカのBonagude-Manziniスキームでは、例えば銀行がコミュニティ側と共同事業体パートナー側に本格的にローン提供をする意志がなければ実現に至らなかっただろう。多くの共同事業体スキームでは、事業計画、交渉、モニタリング、会計などに関する専門的サポート（NGOもしくはコンサルタント）を得られるかにかかっている部分も大きい。

開発機関についても共同事業体の支援に重要な役割を演じている。前述のDivine Chocolate社の商業的な成功は、特にマーケティング分野でChristian Aid やComic Reliefの支援を早い段階で受けていたことに寄る所が大

きい。英国国際開発省（DFID）はDivine社に競争価格で当初資金を提供するため、英国の主要商業銀行から40万英ポンド（60万米ドル相当）借り入れることを許可している（de Koning and de Steenhuijsen Piters 2009）。同様に、国際農業開発基金（IFAD）は、ルワンダの小規模農家と個人投資家によって設立された共同事業体、ンシリ茶社（Nshili Tea Corporation）の設立を支援している（de Koning and de Steenhuijsen Piters 2009）。最近設立されたモザンビークのマニカ州にできたエコツーリズム用ロッジ運営のための共同事業体では、地元の土地を所有するコミュニティが事業体の60%のシェアを保有している。この株主参加は、多国籍金融機関の資金提供によって実現した。脚注7

## 利点、欠点、機会と課題

国のプロフィールや事例は共同事業体モデルは、小規模農家や土地所有者への公平なリターンを確保する一方、商業的な成功を果たそうという野望を抱えたモデルだが、深いビジネスへの見識が必要かつ、事業モデル自体が複雑なことから、実施に成功することは非常に難しい。利点、欠点、機会、課題は以下のように要約できる。

利点：

- 共同事業体は小規模農家や地元コミュニティらを第一級市民としてプロジェクトの共同経営者にすることができる。彼らの理事会への参加は、貴重な企業情報にアクセスを提供し、ビジネス上の意思決定にも関与することを可能にする。
- 小規模農家や地元コミュニティは理論上、配当を受け取ることができる。配当金そのものは少なかったとしても（多くの小規模農家が投資していて各人の受け取り額が少ない、など）、象徴的価値がある（de Koning and de Steenhuijsen Piters 2009）
- アグリビジネスは、法的、政治的リスクを軽減し、関与範囲の明確化によってメリットを得るほか、サプライヤーらのモチベーションを上げることができる。共同事業体はブランド確立や評価の向上の面でも効果を発揮する。

---

脚注7：プロジェクトに関与する人々からの聞き取りによる情報





Aubrey Wade/Panos Pictures

高みを狙う。インドでバスマティ米の入った麻袋を運ぶ労働者たち

- 共同事業体に関わる関係者は、商法や商習慣の外に取り残されることなく、格差是正や紛争解決のメカニズムへのアクセスや明解な法的枠組みの下、名目上公平なパートナーシップを構築できる。

欠点：

- 会計は複雑であることから、例えば市場価格より低い値段で販売し、恣意的に利益を少なく計上し、アグリビジネスが管理するその他の企業の利益を改ざんすることはアグリビジネスにとっては容易である。結果として、小規模農家は配当として少ない額しか受け取る事ができない。多数世帯や個人が今スキームに関わることから、各小規模農家が受け取る額は非常に少なくなることもある。
- 共同事業体が成功した場合、事業拡大のために追加資金を投入する必要がある場合もある。このためには、現在の株主に更なる投資を呼びかけるか、新たな投資を呼び込む必要がある。もし小規模農家/株主が追加資本投資ができない場合、彼らの株式保有シェアが減少したかのように見えるかもしれない。
- 善意だったとしても、小規模農家にとってのエンパワーメントや選択肢の幅は狭い。例えば、南アフリカの共同事業体は、大規模農業ビジネスを存続さ

せるために利用されているケースもあり、一方マレーシアではもし土地利用についての交渉が失敗に終われば、土地法の他の条項により、土地が奪われる可能性もあるため、共同事業体による取引に強制的にコミュニティを参加させるような傾向もある。

- 保険の条件、リスクの引き受け、引責の分担などによるが、小規模農家や地元コミュニティにとって共同事業体への参画リスクが過剰に高いともあり得る。

発展するにあたっての機会および課題：

- 無償ベースで第三者で独立したアドバイザーなどから支援を受けるなどして、小規模農家やコミュニティ土地所有者が、ビジネスの枠組みの中で意思決定などを行うにあたっての能力強化を図る必要がある。
- 政府がサポートする保険制度などを通じて、小規模農家や土地所有者らの金融リスクを引き受けることも共同事業体成功の鍵となる。
- 特に長期的収穫などにおいて、小規模農家やコミュニティらが即時に収益を受け取ることができ、生活水準も向上することが大事である。
- 小規模農家やコミュニティが思い切って貢献する部分について適切に価値判断することが重要である。例えば、彼らが提供しているのはただの土地だけではなく、水利権、資金への優先的アクセス、地元の知恵なども地元の影響力、そしてひいては収益の増加につながる資源であることを評価する必要がある。
- 共同事業体に関する交渉の中で、小規模農家や支援グループは特に振替価格操作について注意を払っておくべきだろう。共同事業体に関係するアグリビジネスが意図的に操作して価格のインフレやデフレを起こして利益の移転を行う商習慣がある。これまで述べてきたように、アグリビジネスの関連系列会社が提供する品物のコストが上昇したとき、共同企業体の収益は落ち込み、従って小規模農家らの配当金も少なくなる。この問題の解決策としては、契約内容に関連系列会社へ公正な市場価格で販売することを明確に義務付けておく必要がある他、存在する国際的なスポット価格に販売価格が連動

していることが、広く公開されるようにしておく必要がある。

- 小規模農家に発生するリスクの適正なアセスメントもまた重要な要素のひとつである。特に小規模農家らが共同事業体に土地や資源に関する権利を貢献している場合は必要だ。企業が清算されることになった場合、土地も同時に危機にされることとなるが、これは国家法の下土地の権利の移転や担保物権の差し押さえが政治的に受容されているか、によるところが大きい。
- 一次的生産だけではなく、生産物の加工にまで共有の所有権の対象範囲を拡大しておくことは、（後に得る可能性がある）共有の収益に大きな違いをもたらすが、多くの共同事業体はこうした点について曖昧にしている。
- 自給用栽培と商業用生産を共存させることを許可すれば、地元の食料保障を改善し、小規模な事業機会を増やすことができる。

## 規模拡大に向けた将来的可能性とオプション

土地を共有遺産と考えるコミュニティの土地所有者による共同事業体は、固定レートによる長期土地リースにとって魅力的なオプションであり、土地を共同運営による経済資産としてみなす法的メカニズムが存在する国にとっては大きな可能性を秘めている。しかし、マレーシアと南アフリカの事例は、このようなスキームが成功するためには、地元の株主のビジネス能力や政府の十分な監督が必要だということを示してくれた。これらの事業体モデルは正しい商環境と法的環境が整っていることが、持続可能かつ成功するための必要条件である。これら条件が揃った良い例は、1970年代初頭にFirst Nation（先住民）社とカナダの林業会社が設立した共同事業体は、今でも力強く成長している。

## 4.5 農民所有のビジネス

### 概要

アグリビジネスを経営しようとするとき、農家らは、協同関係にある複数の農家との組合の正式登録、企業としての法人登録、またそれに伴う業種の絞り込み（食品の加工やマーケティング等）、契約の署名、資金の獲得、各メンバーに発生する責任の有限化などを行う。

名称や法制は国毎に異なるものの、農家を組織化する際、主に以下のような形態が考えられ、それぞれ以下のように定義されている（Boyd 2005の論文より採用）：

- 協会：個人やグループから構成される組織だが、通常は利益追求型の活動はできない。
- 基金：受益者の名称が冠されている、もしくは、なんらかの寄付、フィランソロピー目的のために用意された資産を保有・保護するための法的な仕組み。一方、この仕組みでは人々を代表することができず、貿易などの活動からも制限されている。
- 事業体：組合、パートナーシップ、コミュニティ事業体、農民所有のビジネスなどのことを指す：貿易や、事業体メンバーの資産所有、またメンバーの関心分野を代表する多様な企業体をあらわす。しかし、事業体メンバーでない人々もしくは地元コミュニティは代表されず、寄付的な事業も実施しない。

組合は、「自主的に参加する人々から構成される自治的な組織で、組合員が共通の経済的、社会的、文化的ニーズや願望を、民主的に管理され、共同で運営されている組織を通して実現することを目指した組織体」である（ICA 2009）。組合は、高い民主制度を採用していることに起因する、時間がかかる意思決定への批判や、複数の国では、国家の押し付けという歴史的意味合いが問題視されている（例としてキルギスタン、インドネシア、ベトナム等）。

結論として、いくつかの農民組合や農民協会は、株式や保障に制限を加えた上で、農民所有のビジネスとしての道を選択することも可能だ。これらのビジネス構造は、組合らに農民全体の資産や生産品を、より機敏に、かつ個別農家のリスクを減らした形で事業を行うことを可能にするが、民主的なプロセスから生じる損失も伴う。

## 普及と実践

組合や農民所有のビジネスは世界的に広まっている。これら組織のビジネスモデルは、組織が立ち上がった理由の数と同じだけ存在する。一般的なタイプ

## オーナーシップ、発言権、リスク、報酬についての要約

オーナーシップ	組合や農民所有のビジネスは小規模農家らに共同で事業を所有、経営することを可能にし、非農民所有によるアグリビジネスと同様の法的権限とビジネス機会が与えられる。この仕組みにより、アグリビジネスやその他の事業パートナーと取引する際に、より平等な立場で取引することが可能になる。
発言権	意思決定については、組合や有限会社の場合、「一メンバー、一投票」が基本であり、株式会社の場合は、「一株式、一投票」となる。
リスク	企業の「有限責任」が個別株主や農家の個人的な金融リスクから保護することができる。加えて、企業や組合は農家や株主らのリスクを共有することができる。その一方で、複雑なビジネス構造は、小規模事業者にとって新たな金融リスクにさらされることになる場合もある。
報酬	費用と収益はメンバーや株主に発生する。しかし大規模な組合や企業では、会計が複雑化し、再投資、運営コスト、メンバーへの配当などへの公平性に欠ける場合もある。

としては、共同で販売管理・販促するためのマーケティング代理店などの機能を持つもの、農民らによりよい販売価格と付加価値を提供する加工業者、収穫や生産品の輸送を担う流通代理業、さらに、ビジネスコンサルティングなど新たなビジネス分野への参入を可能にする、サービス提供業などがある。前述したガーナのクアパ・コクー（Kuapa Kokoo）農民組合では、ココア農家の組合だが、非常に広範囲な会員制組織である。組合は、ガーナに拠点を置くクアパ・コクー有限会社（Kuapa Kokoo Ltd.）や英国に拠点を置く、デバインチョコレート会社（Divine Chocolate Company）など、貿易活動のための事業体を管理しており、それ以外にもサービス提供部門として信用貸しを担当するクアパ・コクー信用組合（Kuapa Kokoo Credit Union）や、フェアトレード認証などを行う、クアパ・コクー農民信託（Kuapa Kokoo Farmers Trust）などを管理している。

次に紹介する2つのケーススタディでは、小規模農家が所有するビジネスと農民組合それぞれの事例を紹介する。しかし農民所有のビジネスや組合は、非常に大規模に拡大することもありうる。たとえば、アルラ（Arla）という英国やスカンジナビアの国々で乳製品の流通業者としては最大規模の企業は、農民所有の企業である。また、グジャラット組合牛乳マーケティング連合（Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation（GCMMF））は、インドで最大の食品マーケティング組織であり、2008年から2009年にかけて15億米ドルの粗利益を生み出しており、300万以上の生産者が会員となっている（Amul 2010）。

## 事例9：ケニア キエニ乳製品有限会社（KDPL）

キエニ乳製品有限会社は、ケニア中央部に位置するニエリ北部地域のキエニ西部地区にある3,600人の株主を有する農民所有企業である。同企業は、効率的な牛乳の冷却事業や長期的には、乳製品で特化したニッチマーケットの確立を目指した企業である。KDPLは、6つの農民組合が集まって、1995年に企業として登録された。各メンバーは所属している農業組合から直接株を発行してもらい、株式発行の全体価値は、600万ケニア・シリング（77,000米ドル相当）に達する。株主の中から投票で選出された、13名から成る理事会がKDPLの組織運営を行っている。同企業は、ニエリ-ニャフルル高速道路への良い位置にある土地を先ごろ購入し、100万ケニア・シリングを投じて、牛乳冷却用の施設を建設する予定だ。同企業に加盟するメンバーは今のところ、一日当たり約16,000リットルを生産し、様々な加工業者を通して販売しているが、新設される冷却施設は、操業一年目には一日当たり15,000リットルを取り扱うことが可能になると見込まれている。

### 基礎情報：

キエニ西部地区の人口密度：1平方キロメートル当たり109人

投資および土地所有の規模：77,000米ドル、冷却施設のための5ヘクタール

設立時期：1995年

出典：EADD (2009)



Eduardo Martino/Panos Pictures

組合の強み。コスタリカの組合はコーヒー農家により高価な価格をもたらした

## 事例10：コロンビア アソプロバンバナナ組合

アソプロバン（Asociacion de parceleros y pequenos productores de bananas）は、133の小規模生産者や区画所有者から構成された、第一級のバナナ生産者組合である。1984年に設立され、フェアトレード認証資格は1998年に取得している。アソプロバンはメンバーらに、輸送、包装、輸出などさまざまなサービスを提供している。平均的な週当たりの生産および輸出量は15,000箱であり、農民らは、一農家あたり約3ヘクタールの土地を開墾し、所得の95%近くをバナナに頼っている。組合は、理事会（3年毎に改選）、事務局、自警団、さらに、技術的、物流事項の全般を担う、農業委員会から構成されている。年に一度開催される総会と定期会議は80%～100%の出席率を誇っている。また、組合はフェアトレード認証から得た配当金のうち50%をメンバーに還元しており、残りをコミュニティのインフラ整備、医療保険やトレーニングのための予算として充てている。

### 基礎情報：

マグダレナ地区の人口密度：1平方キロメートル当たり49人

投資および土地所有の規模：資産価値は不明、333ヘクタール。

設立時期：1984年

出典：フェアトレード財団（2009）

## 第三者と政策的支援の役割

政策はどの国においても、企業や組合がどのような環境、設定の中で事業を行うか決定付けるのに基本的な重要な役割を担っている。たとえば、契約に関する規制、銀行取引、土地やその他の資産取得、ローンの取得および利用、無償資金、贈与・遺産、雇用、法廷の利用などが含まれる。

多くの国では、組合に対しては登録や運用のための簡素な規制や手続き方法を設けており、小規模事業を民主的に実施することを可能にしている。組合は、農業産品に関する特別な輸出信用保証や、免許料、税金の減税などの特典を享受することができる（Boyd 2005）。

同時に、多くの国では組合は政府介入の対象として企業よりも政府の影響を受けやすい存在である。政府は組合同士の結合や分離、投資に関する指導、内部紛争に関するルール設定などを行うことができる。多くの国際的な機関では、組合や協会、国際組合アライアンスなどの会員制企業などに支援を提供している。さらに、いくつかの国では小規模農家が組合構造から利益が得られるようにする一方、ある1つの複雑な意思決定のモデルに煩わされることがない

ような政策を施行した（例：インドネシア、チリ、カナダなどで行われている「新世代組合」等）。

## 利点、欠点、機会および課題

組合や農民所有のビジネスの代表的な利点は、これらの組織が農民によって管理されており、同時に単一の事業体であるため、アグリビジネスや政府にとっては連携しやすいといった利点がある。さらに詳細な利点と欠点は以下のとおりである。

### 利点：

- 資源の蓄積によって市場へのアクセスが可能となり、付加価値の高い活動が可能となる（例：加工や流通のための施設の購入など）。またこれらを受けて効率性が高まることから組合員らにとっては交渉力が増す
- 企業化することで小規模農家らは、アグリビジネスと法的に対等な立場で取引することが可能となり、双方にとって、予測可能かつ規制の範囲内の商環境を作り出すことができる
- 企業は、特に株式共有型においては、株主が貸付金融やエクイティファイナンスを利用可能になることから、相当な金融的柔軟性を持つことが出来るようになり、また金融リスクからの回避や納税額削減の為の多数の方法で収益の再投資をする

### 欠点：

- フォーマルな組織として構造化したとき、小規模農家にとっては経済的、法的オプションが大きく広がるが、条件を満たすことができず（例えば商品品質、輸送、土地所有権、ジェンダーなどの課題が残されているため）組織に会員として参加できない農家を除外してしまう
- 小規模農家が企業構造と連携することで、農家にとってはなじみが薄く、複雑な、無節操な会計やエリート搾取などの企業ガバナンスや法的枠組みにまつわる新たなリスクに直面する可能性がある



- ほとんどの国では高額な資本コストが制限になっていることがある。農民所有のビジネスは、何百万ドルする生物精製所や、最新鋭の技術を用いた食肉処理施設や冷蔵チェーンなど最上の投資をすることは難しい
- 意思決定が煩雑になり、会員が多岐で分裂している場合は特に全体で信用やモチベーションを保つのは難しい

発展するにあたっての機会や課題：

- 背景によっては、小規模農家やコミュニティーグループのために企業構造や正式な手続きなどは簡略化されるべきで、銀行取引、納税、報告などの課題に関しては、小規模農家が最大限に利益を享受し、リスクを最小限にするためのきめ細やかな支援が必要となるだろう
- 農民所有のビジネスはフェアトレードなどの仕組みに位置づけられることが容易であり、その他の社会的意義を求める市場などにも参入することができる

## 規模拡大のための将来的可能性とオプション

組組合の仕組みは世界でも牽引的存在であるインドや米国などの経済にとって、健全かつ経済的に重要な存在である（USDA 2002）。農民所有のビジネスは、食料、燃料・繊維の供給が契約生産を優遇し続け、それらの農民が、明確なビジネス計画に基づいて生産し続けることができれば、今後もその数を伸ばし続けるだろう。政府や開発支援機関などは、小規模農家にとって、生産からこれまで以上の収益を上げ、付加価値を向上させる機会へのアクセスを増やすためにも農民所有ビジネスモデルを積極的に活用するよう促進している。政府の適切な支援を受けて、こうした農民所有ビジネスは今後拡大していくチャンスは高い。また、カナダやフランスなどの有機農業の例でも見られるように、農民所有ビジネスの形のひとつとして消費者が株主となるなどのイノベーションも見られる。フランス、カナダなどでは、都市住民が、営利のためではなく、株主に優先的に生産物が供給されることを目的として、農園の株所有を行っている事例もある。

## 4.6 上流と下流のビジネス連携

### 概要

「上流と下流のビジネス連携」は、アグリビジネスや小規模農家、小規模な地元業者に向けた直接的農業生産を超えたビジネス機会全般を包括的に表した表現である。これらのビジネス活動は、契約農業スキームの一般的な特徴でもある、技術研修(例:ファーマーズ・フィールド・スクール等)など小規模農家に向け農業生産を補完するサービスを提供している。

いくつかのアグリビジネスは契約農業とは別にこのような種類のサービスを提供している。アグリビジネスは非営利ベースで政府やNGOなど連携し、国内に同セクターを構築することを長期的なビジネス目標にして取り組む場合もある。その他の場合では、アグリビジネスは農業生産に直接関与することをせずに、農業供給チェーンの上流と下流に位置する小規模農家とのビジネス機会の連携をすることもある。

上流での投入材やビジネスサービスの提供例として、種苗、肥料、農薬、小規模信用貸付、保険、アドバイザーなどが挙げられ、下流での例としては特化した卸売りや小売などへの流通である。

上流および下流でのビジネス機会は、小規模農家やその他の地元の小規模業者にもチャンスがある。最上流では、地元業者はアグリビジネスが事業展開している地域に投入材やサービスを提供する契約を締結している場合もある。これらのイニシアティブは政策によって(地元毎に条件等は異なる)採用が奨励されている。ビジネスの最下流では、農家所有のビジネスなどの地元業者は加工、貯蔵、輸送、卸売などの施設を運営している。これらのビジネス展開は産

### オーナーシップ、発言権、リスク、報酬についての要約

オーナーシップ	共同オーナーシップはこのスキームの特徴ではない。資産はそれぞれ所有される。
発言権	これらのモデルは意思決定の共有について特別な機会を提供するわけではないが、アグリビジネスと地元業者や小規模農家との間のビジネス連携に大きな幅を持たせる。
リスク	リスク分配についてはスキームの目的に大きく依存する。例えば、グループ認証などは参加するすべての会員が継続的に基準を満たすことが求められる。
報酬	多くのグループ支援のためのスキームでは、短期的なリターンを得るよりも、長期的に金融的便益を得ることの方が重要である。参加費用や前払い費用が発生する可能性が高い。

業や国の環境に依存するところが大きい。例えば、乳製品加工工場を農民が共有する例はインドでは一般的だが、ブラジルでは一般的ではない。バイオ燃料の生産について、国内もしくは国際的な規模で燃料を供給するための精製所などを設立するための高い資本コストは現在の農民組織のキャパシティを超えている。

## 普及と実践

ビジネスの上流や下流における連携は大変広範囲にわたり、きわめて多様である。以下の例はこれらのビジネス連携の性質を示すのに好適な事例およびモデルである。

**国際的基準、認証、フェアトレード**：GLOBALGAPに代表される民間の自主的食料基準や持続可能な生産方法で生産された産物(例:パーム油、大豆、綿、木材、パルプ等)やフェアトレード製品(コーヒー、紅茶、ワイン、花き、バナナ、綿等)のためのその他の自主的認証スキームは、小規模農家にとって優先的な機会を与え、幾つかの市場ではシェアを伸ばしている。これらのセクターでは、農民グループが基準を達成し維持していくための支援を行うなどアグリビジネスにとっても有利である。例えば、Green&Blacksと呼ばれるチョコレートを生産する企業では、ココアを生産する小規模農家をこの形で支援している。また、東アフリカで園芸に従事する小規模農家が国際的な食糧基準を遵守するために必要なコストの削減や支援を提供するための機関もいくつか立ち上がっている(Borot de Battisti et al.2009)。

**業務特化した仲介業**：こここれまでは「仲介業者は排除する」ことに力が注がれてきた。しかし今日発展している新しいビジネスモデルは、多数の小規模農家から製品を専門に調達し、大規模な小売業者に販売する(Vorley et al. 2008)モデルだ。これらの「アップグレードされた仲介業者」や「専門卸売業者」は、牽引役となる農家やインプットの販売やアウトプットの購買なども対象にし、品質や衛生の厳しい基準を満たす一方で、多数の小規模農家らと取引する際に発生するトランザクションコストを乗り越え、実験が成功してきた(ケーススタディ参照)。

小規模業者：農業生産や加工業に従事するアグリビジネスや加工業は地元の業者らにとって、収穫や輸送、ケータリングなどのサービス提供がビジネスチャンスとなり得る。これらのビジネスチャンスは地元コミュニティ内に経済的価値を留めておくためには非常にポジティブな効果をもたらすだろう。しかし、農業や林業の人材確保において正規雇用からアウトソーシングに変わってきている事は、業者やアグリビジネスで働く人々にとって給与は安くなり、労働環境もより脆弱となってしまうことにつながる（Clarke and Isaacs 2005）。

### 事例11：ホンジュラス ホルティフルティ社とリーダー農家

ホルティフルティ（Hortifruti）社は、中央アメリカで展開する、ウォールマートに生鮮野菜や果物を卸す専門卸売業者である。同社はホンジュラスやニカラグアの多くの野菜供給業者と提携しており、既存の農民組合から生産物を購入することも少なくない。しかし、同社は農民組合の非常に時間がかかる意思決定プロセスのため生じる困難を味わっている。結果として、ホルティフルティ・ホンジュラスは、農民組合の中でも「リーダー農家」を育てるモデルを開発し、常に必要な品質を満たした生産物を提供できる農家のキャパシティーを見極めると同時に、育成している。高いキャパシティーを見せたリーダー農家らは、これまでより多くの注文を獲得、新規商品の発注も増えており、この需要の増加を受けて、近隣農家と連携して行うようになっている。リーダー農家は彼らの近隣の農家ネットワークに対して、生産・マーケティングサービスの一環として、必要な技術、技術支援、市場アクセスを提供している。これらのサービスにかかる費用は、ホルティフルティの売り上げの一部から捻出されている。このモデルの拡大は新規のリーダー農家となりうる農家の発掘次第だろう。早期の導入結果を見ると、このモデルが低コスト、拡大可能、かつ持続可能であることがわかっている。

#### 基礎情報：

ホンジュラスの人口密度：1平方キロメートル当たり46人

投資および土地所有の規模：不明

設立時期：1989年（ブラジルに国際法人の本部を設立）

出典：Varley 等（2008）

### 事例12：インド ハリヤリ・キサーン・バザール

ハリヤリ・キサーン・バザール（Hariyali Kisaan Bazaars）はインド農家のためのワンストップ商店を展開するチェーンである。2002年に

DCSL(Delhi Cloth and General Mills Shiriam Consolidated Ltd)の子会社として設立され、2007年までに、プンジャビ州、ウッタラカンド州、ハルヤナ州、ウッタラプラデシュ州、ラジャスタン州、マディヤプラデシュ州、アンドラプラデシュ州を対象に、75店舗を出店した。

この商店のビジネスモデルは、農家に対して信頼の置けるワンストップ商店を設立し、生産物の売買両方のために使ってもらう、というものだ。販売しているのは、肥料、種苗、農薬、農業用資材、トラクターパーツ、動物性飼料などで、どの商品カテゴリーについても1種類以上を取り扱っている。すべてのマネージャー、販売員は農学の知識を修得しており、特定の製品の売り上げとの直接的な因果関係は不明だが、無料でアドバイザリーのサービスも提供している。ハリヤリ社は、ICICI銀行と提携し、各店舗に店頭銀行を設置している。店舗内の銀行では、保険（収穫、生命、一般用）や、「農業クレジットカード」と呼ばれる信用取引も行っており、農民にとって課題の大きい季節的なキャッシュフローの問題に対応するサービスを行っている。その他のビジネス提携としては、Bharat Petroleum社との提携であり、各店舗で様々な燃料を販売している。

ハリヤリ社は、農家の生産物の購入方法として3つの方法を採用している。第一に、「プライベートブランド」のラベルを付けて売り出す、米、麦、大豆やマスタード（高価格が付けられるブランドとして知られる）などの契約栽培。第二に、特定の野菜（例：ファストフード業界に提供するポテト）を購入する契約、最後に、小麦などの当用買いである。

店舗の典型的売り上げは、年間約5000万ルピー（120万米ドル相当）の収益を上げており、当初年40%成長、その後も25%程度の成長率で推移している。各店舗は約15000から20000世帯ほどを対象にしている。店舗は農家の間で知名度を上げているが、欠点として、これまで地元根付いていた伝統的な小売店舗を閉店に追いやっているという状況が生まれていることである。

基礎情報：

インドの人口密度：1平方キロメートル当たり324人

投資および土地所有の規模：2000万から3000万ルピー（50万から70万米ドル）、2ヘクタール/店舗

設立時期：2002年

出典：Bell等（2007）

### 第三者と政策的支援の役割

多くのグループ支援のスキームは、現時点では民間の基準やイニシアティブで運営されている国際的基準に対する小規模農家への研修や認証のためのサポートであり、政府の認証制度はまだ多くない。しかし、NGOや開発支援機関などの第三者組織はこれらのスキームの立ち上げに主要な役割を果たしており、

立ち上げ初期の段階では必要な手続きコスト負担などを含んだ支援を多く行っている。

上流、下流におけるビジネス連携は多様なイニシアティブを展開しており、特定の種類の政府サポートを行うことは適切ではないかも知れないが、地元レベルでの経済的参加を促す政策支援は関連性があるだろう。例えば、地元でそのような事業を展開する場合、投資プロジェクトが実施されている間は、地元のスタッフや契約業者を雇用し、研修することが必要であるし、可能な限りローカルコンテンツを利用しなければならない。これらの提供については企業と受け入れ側政府（例：長期土地利用契約）の間で締結される契約もしくは国策や法制度の中で約束されている。この文脈では、例えばプロジェクトが実施されている地元の地域性とは直接関係がなかったとしても、「地元」は受け入れ国内の国民である労働者や供給業者を意味している。

材やサービスの提供に関して、価格、品質、配送にかかる時間などが国際的な標準と比較して見劣りがしない場合は、ローカルコンテンツ（財やサービスなど）を優先的に調達することが求められる。また、業者についても、たとえコストが余計にかかったとしても、地元業者の採用が優先される必要があるだろう。しかし、コストの上昇については国際的に調達可能な他の業者のコストと比較した時、ある一定度の範囲を超えない上昇分である場合に限定する（例えば、国際的に調達可能な業者のコストと比較して10%を超えない、等）。最後に、地元ビジネスのキャパシティー次第で、投資プロジェクトが達成すべきビジネスの特定数値目標を設定したり、関連する報告条件などを課すことも可能である。

これらのターゲットはスライド制をベースにし、現地調達率の目標値はプロジェクト期間が進行するにつれて、上昇させていく。

### 現地調達の事例

「リベリアの産品やサービスの利用に関するセクション12の利用」  
Firestone社が行う活動に関する財やサービスを購入する際には、Firestoneリベリア社は、他国、もしくは他国民によって生産・提供される財・サービスと、価格、品質、搬送スケジュール、在庫、その他の面で比較し、同等もしくはそれ以上の価値が認められる時は、リベリア人によって生産された製品、リベリア人によって提供されるサービス等を優先している。加えて、Firestoneリベリア社は、いかなる業者等と契約を締結内で本セクション12

を遵守することを求め、リベリア国内でFirestone社を代表していかなる活動を行う際にも契約相手である業者、更に下請業者がルール遵守するよう求めている。上記条件については、Firestoneリベリア社はいかなる法人と契約を締結することも自由である。

出典：2008年2月22日にリベリア国とFirestoneリベリア社が合意したコンセッション契約の修正、書き換え版（ゴムプランテーションのための政府所有地借地に関する契約）

<http://www.revenuwatc.org/news/publications/getting-a-better-deal-app.php> で詳細入手可能。

## 利点、欠点、機会、課題

### 利点：

- 上流と下流のビジネスの連携は、小規模農家とアグリビジネス双方に特に付加価値の高い、ニッチな市場など、新規市場への参入機会をもたらす
- 地元の農家以外の小規模事業者らもたとえば、輸送、ランドリー、ケータリング等さまざまなサービス提供の形で事業チャンスが与えられ、地元経済が多様化し、特に女性への機会も増加する
- 最後に、アグリビジネスらにはバリューチェーンへの参加や再投資を通して地元の経済開発に貢献できる機会が与えられる

### 欠点：

- アウトソーシングの動きが活発化し、正規雇用が縮小すると地元経済の不安定化につながる。特に小規模業者は倒産のリスクを常に抱えており、労働者に対する雇用条件は、低賃金、短期契約につながりやすくなる
- アウトソーシングの動きが活発化し、正規雇用が縮小すると地元経済の不安定化につながる。特に小規模業者は倒産のリスクを常に抱えており、労働者に対する雇用条件は、低賃金、短期契約につながりやすくなる
- 高付加価値市場は市場からの排除や金融損失など高いリスクも抱えており、小規模事業者にとっては、国際市場の移り変わりの速い需要についていくことが難しい可能性がある

発展するにあたっての機会および課題：

- グループ認証や国際市場基準に合致するために、小規模農家を支持し続ける必要がある
- 地元ビジネスと連携する（置き換えるのではなく）専門の卸売業者、貿易業者、サービス業者の役割が増大しつつある

「規模拡大のための将来的可能性とオプション」として

食食品市場は更に集中化、特化、そして垂直統合が進むことが考えられ、特化したビジネスやサービス提供業者が享受できる機会も増加することが見込まれている。たとえば、ブラジル、イスラエル、インドなどのアグリビジネスはプランテーション管理から農業テクノロジー技術の開発へと業態をシフトさせてきており、たとえば、灌漑設備の提供や研究開発、品種改良された種苗（特に遺伝子組み換えやオーガニックのもの）、加工施設などにも着手し始めている。その他のイノベーション、事業拡大の可能性のあるセクターとしては、専門特化した仲介業の中でも垂直統合ができる卸売業者などの可能性が広がっている。

近代的な市場に小規模農家がより参入する機会を提供するため、政府には更なる支援策や促進策の推進に期待が高まっている。政府機関や政策が適切な役目を果たすことができれば、情報の流れが改善し、技術的イノベーションが推奨され、研修機会やブローカーとの提携の機会が増えるなどの効果もたらされるだろう。様々な供給割り当てや現地調達義務付けは、ブラジルのSocial Fuel Seal制度や南アフリカのBBBEEにも見られるように、農業セクターで特に活発化している政策である。これらの制度は小規模事業者にとって市場を確保するため重要だが、運用のためには政府には高い監視能力と微調整能力が求められる。



## 第V節 結論





## 5.1 概論：農業投資に関する包括的モデルのその価値と限界

小規模農家や現地のコミュニティと価値を共有し、土地を保有し、低中間所得層の国々に農業投資するために活用できるビジネスモデルが素晴らしく多様に存在することを本報告書で検証してきた。アグリビジネスと小規模農家における農産物の共同生産（例として契約農業）を含むビジネスモデルもあれば、他方では主として賃貸契約や管理契約のような報酬配分によって利益配分を行っているものもある。長期にわたって活用されているビジネスモデルもあり、多くの文献にも記されている（契約農業はここでもその典型）。最近になって低中間所得層の国々で活用されるようになったモデルもあり、まだ厳密な記録や評価がなされていない。

本報告書の分析に限界があることを強調するのは重要なことである。文献から得られたものは、広範囲なビジネスモデルに関する重要な特徴を解説するために、都合よく例を述べ立てたものであり、それ自体は一連の複雑な問題を表面的に取り扱っているだけである。包括的なビジネスモデルを徹底的に評価するには、そのモデルの意図や実施に関わっている実行者とその経験を分かち合い、大量のケーススタディを掘り下げた分析が必要である。このような綿密な分析では、様々なモデルの適性に地元の背景が影響を及ぼすということを重要視しなければならない。例えば、契約農業は、人口密度が大変低く、農産物の生産力のレベルが低い土地においては、とても困難である。

本章ではこうした限界を認識しながら、土地所有の集中度が高い国の農作と比較した更に包括的なビジネスモデルの価値に広く当てはまる結論をいくつか出してみる。ごく一般的に、大規模な土地への投資（プランテーション）は、土地を奪い、その代わりに土地を基盤とする雇用の機会を与える（多くの場合、高収入にはなるが雇用数は少ない）。このように賃金は増える一方、地元経済のこうした費用換算法は、そこの生活にとってマイナスであったり、特に伝統的な非金銭経済のあり方が損なわれることとなる。またそれは、地元で大きな賃金格差を生み、州やその他のソースからの支払いが不安定な「プレカリアート」と呼ばれる人たちが出て来たこととも関係しているだろう（2009年現在）。

伝統的な非金銭的収入源の妨げとならず、技術を身に付けた少数者だけでは

なく、広く住民にその利益が手に渡るような、地元生活にとってさらに効果のある選択肢が、小規模農家を含むビジネスモデルによって与えることができるだろう。このケーススタディが示すように、関係者にとって新たに確実な収入源を得られる有益なビジネスモデルがあることがわかる。ところが実際、契約農業のような「包括的」なビジネスモデルでは、貧しい農民が契約農場で汗水流して働く一方、資金力のある農場主は、契約の支配権を握りやすいという排他的な側面を持っている（Poulton et al. 2008）。直接には農地の取得を避けるビジネスモデルでも、長期における農地へのアクセスに変化をもたらすようだ。契約農業に関する文献によれば（4.1章参照）、土地へのアクセスが自給自足の農作を行う女性から、契約によるアグリビジネスの換金農作を行う男性へとシフトするであろう。契約農業による新市場の大半を手がけるのに優位なポジションである地元エリートには、こうした農地アクセスの変化は好まれるであろう。

小規模農家にとっていかなる場合においても最良であると言える唯一のビジネスモデルは、ここで検証した様々な包括的ビジネスモデルには存在しない。まず第一に、本報告書で個別に述べられているモデルは現実社会においても、しばしば使われており、広い範囲において組み合わせることが可能である。例えば、同じ投資プロジェクトにおいてアグリビジネス企業が資本を拠出し、小規模農家が農地やその他の資源を提供して、ジョイントベンチャーを設立する。ジョイントベンチャーの資本参加を課す共同組合や、企業が小規模農家をまとめる。ジョイントベンチャー企業は、農産物を作る個々の小規模農家と契約農業を実施する。そして、管理サービスは、専門の業者に外注されるであろう。つまり必然的な代替オプションよりもむしろ、検証されたモデルを基礎として、実生活において多種多様な組み合わせを作ることが出来るであろう。

加えて、本質的に小規模農家や地元社会にとってもっと有益な基礎要素はどれひとつとしてない。契約農業及び小作農は、労働集約型の農作物や、環境業務管理にも特に関連してくるであろうが、スケールメリットが大きな影響力を持つ場においてこうしたモデルは、競争市場では苦戦するであろう。こうした場合、地元社会と直接締結する賃貸契約や管理契約は、地元の団体に事業の利益が付与される権利がある一方、スケールメリットを悪用することになるであろう。

投資家にとってなお魅力的でありながら、地元で一番うまく機能するのは、

状況に固有のものであり、それは保有権や、方針や、文化、歴史、そして生物物理学的、人口統計学的条件による。また、災いは細部の中に存在する。どの投資が、小規模農家とその利益とリスクをどの程度共に分かち合えるのかということを知り、それを識別する上で重要なことは、抽象的なモデルよりも、詳細に渡って計画を準備することと言えるであろう。例えば個別の条件にもよるが、契約農業は小規模農家が援助を得たり、市場アクセスを改善する手段ともなり、また小規模農家が生産リスクを背負い続けながらも事実上安価な労働力になる、という搾取関係にもなり得る。同様にジョイントベンチャーは、原則的に事業活動における地元の主導権や、配当金と言った形で地元コミュニティに収益が定期的に流れ込む権利を付与される。ところが、もしも不適切に計画された場合、大変低い配当金が支払われ、利益は事業費に消えてゆき、決定に関する地元の影響力は事実上無いも同然となるだろう。

政府とアグリビジネスとの関係における小規模農家の交渉力は、ビジネスモデルの決定条件や成果が鍵となる。交渉力は、組織のやり方により、大切なのは、地元ベースの組織の代表性や有効性、および交渉のポジションが土地に対する確かな権利や情報アクセス、政治的信頼度を含む資産の基盤に置いていることである。代理機関による集団行為は、小規模農家の団結した立場を表し、地元レベルにおける多数の個人個人との取り引きにおけるコストを削減することができる。組織構造がしっかりしていれば、地元社会優先の投資を奨励し、そのような投資へのより良いインセンティブを高めるよう政府と一緒に働いていくための基盤となるだろう。

小規模農家が農作物の生産に直接携わっている限り、土地に対する確かな権利はアグリビジネスとの交渉のための資産を提供すること、ならびに解きに長期にわたる農作物への投資のインセンティブを提供することにおいて重要である。賃貸契約や管理契約をベースとしたアグリビジネスによって農業生産が実施される場所では、安定した土地の権利は、地元の地主がアグリビジネス企業と契約し、合意した期間内における土地の権利が配分される上で必要な条件である。地元地域が、その土地にもつ権利の種類は、彼らによって展開されるであろうビジネスモデルにとって深い意味がある。例えば南アフリカやパプアニューギニアでは、地元コミュニティの土地賃貸権、つまり特に土地の大半が国有である場合、いくつかの管轄権における国の法令ではありえない権利が貸地契約概要の核として存在することがある。徐々に地元がビジネスモデル内

における立場が改善されるのは、組合や、労働組合そしてNGOへの関与といった社会組織や権利拡大運動を促進したためである（Vermeulen et al. 2008b）。

情報や法、そして政策決定機関、そして公益サービスへのアクセスは、ビジネスモデルの組み立て、成果を産むために重要な材料となる。非対称的な情報と、それに伴う機関（銀行、保険業者、法律事務所や法廷）への差別的なアクセスは、真に公平なビジネスパートナーシップを確立するために主要な制約である。製品の価格、利益の歩合や配分が算出されているのか、そして伴うリスクのレベルや、どれほどの負債を負うことになるのか、どのような法的保護や救済策があるのかといった市場動向の知識を、小規模農家及び地元コミュニティは持っていないのが一般的である。カナダのように教育や、メディアそしてサポートのレベルが高いところでは、アグリビジネスと地元の企業による長期ジョイントベンチャーの成長が見られる。

企業責任のプロジェクトよりはむしろ、投資ビジネスモデルの純粋な経済的要素として必然的に発生した包括的モデルのほうが、成果をあげることができ、長期に適しているようである。市場主義と同様に政策主義もその必要性に迫られているようである。特に南アフリカで成長を遂げているジョイントベンチャーとその他の連携モデルは、農地改革と黒人経済エンパワーメント計画と密接に結びついている。中国、インド、マレーシア、エチオピアやガーナを含むその他多くの国々では、契約モデルにおける土地保有政策が潜在的に優勢である。その他政策を促進する上で重要なのは、以前の排他政策では虐げられていた社会集団全体を含めることに対するインセンティブ（例えばカナダや南アフリカ）や、国内事業において外国株配当を規制する規則である（フィリピンやベトナム）。こうしたモデルが市場ではなく、政策に応じて発生しているが、それは供給物の調整や、新市場開発、そして特に製品や政治リスクといったリスク管理の観点から見ても、投資家にとっての利益が減ると言うわけではない。

結局、ここで検証されている取り決めのなかで、地元及び国内レベルにおける農村開発にとって完全に公平で、総合的な解決法はひとつも無い。本質的に、これらの取り決めは大変異なった資産ベースや交渉力、そして長期にわたる優先順位をもつアグリビジネスと小規模農家という両者を結びつけるものである。市場競争力を落とすことなく、小規模農家と地元コミュニティに利益を提供し、リスクにさらされる可能性を最小限に抑えるための農業投資を実現

するような正しいインセンティブやキャパシティのレベルを提供することが、これからの課題である。

## 5.2 推進（前進）

### より包括的なビジネスモデルの理解を深める

より包括的ビジネスモデルをどのような形式で、どのように機能し、どのように実現するのかという幅広い分野について、もっと徹底的に理解することが次のステップへの第一の鍵である。何がどこでどのような条件下で機能するのかをもっと理解すれば、小規模農家やその支援団体、そしてより包括的ビジネスの促進を前向きに考えている主催国政府に有益な洞察を与えることが出来るだけでなく、商業リスクや政治的リスクそして大規模な土地取得に関するレピュテーションリスクを知っている投資家にとっても有益となるだろう。

具体的な経験による完全評価には、文献に見られるデータよりも、特に以下の領域において、もっと詳しい情報が必要である。

- 特に的確な契約の約定や経済構造、財政構造といった個別のビジネスモデルに関する詳細な構造
- 過程における問題点：代替オプションと比べてどのような特定のビジネスプランが選択されるようになったのか、どのような状況がそのビジネスモデルの業務を可能にすることができ、またどのような要因がそれを制約し、企業と小規模農家がどのように取り組んだのか
- 経済的成果や地元の生活、収益やエンパワメントへの実際の影響を含む社会経済的の実行と成果

こうした領域における確かな証拠は、大規模な土地買収において更に包括的ビジネスモデルを選択するために必要なきちんとしたビジネスケースを確立する上で大きな助けとなるだろう。これには徹底的なケーススタディーと参加者の間での得られた教訓の共有が必要である。ケーススタディーは、投資プロジェクトの実施から十分な時間を掛け、的確な調査方法によって必要なデータを入手するのに役立つであろう（商業上の機密性のため情報入手が抑制されるた

め)。投資プロジェクトが社会経済的評価を行うには早すぎる場合、或いはデータへの外部からの調査員のアクセスが制限されている場合、より包括的なビジネスモデル（アグリビジネスサイド或いは小規模農家サイドは問わず）の計画や実施に直接関わる実践者が経験を共有し、こうした経験を広く伝えることで、何がどこでどんな状況で機能するのかといった見識をもつためにも役立つだろう。

所有権や発言権、リスクや収益構造は、より包括的なビジネスモデルと具体的な経験を評価したり比較するのに便利である。進行するにつれ、例えば（リスクを、所有権や発言権そして報酬の利益と、どのように比較検討するかというような）構成要素間における得失評価を検討するといった形で、これらの構造はもっと発展するだろう。この構想改善には、しばしばチェーンをリードする企業である大規模小売業者を含め、すべてのバリューチェーンの考案を含み、それは作物生産や土地取得に関わるアグリビジネスによって開始された多くのビジネスモデルの選択を進める。市場、技術そして生産制約のめざましい進化に従って、農業の動的性質をさらによく考慮することでこの構想は、改善されるであろう。

開発機関は、ケーススタディのサポートや、経験の交換をするのに重要な役割を果たすことが出来る。国際的なレッスンシェアリングのワークショップが、IIED, SDC, IFADそしてモザンビーク政府の農村開発国家委員会（DNPDR）と特に提携しているマプトを基盤としたCentro Terra Vivaによって行われたが、本報告書（Maputo, 17-18 March 2010）の公開直前、包括的ビジネスモデルと関連をもった、主にアフリカ、南アジアからの約30の参加者を集めた。参加者は、アグリビジネスとの交渉の場で、地元の農民を援助する地元や国の支援グループからの実践者や、民間セクターのオペレーター、土地取引及びビジネスモデルの分析を直接得たオブザーバーが含まれている。ワークショップでは、参加者が各自の状況や可能となる環境、そして長所短所や初期効果を含めたそれぞれが関与しているビジネスモデル、そして拡張性や再製可能性に伴う問題についての分析を共有するために、公開討論会が開催された。ワークショップで学ばれた教訓については、近日公開予定である。本文献そしてレッスンシェアリングのワークショップに伴い、どのモデルがどこでどんな条件下において一番良く機能するのかを更に良く理解するために現在更に掘り下げたケーススタディーが行われている。





Frederic Courbet/Panos Pictures

前進。農地を耕すエチオピアの農民

## 国家及び地方政策と計画

結局のところ、アグリビジネスと地元農民やコミュニティー間におけるビジネス協定の取引システムや業績は、ビジネスパートナーそのものに委ねられるが、その政策や計画は、地元や国が、包括的ビジネスモデルの促進や援助のために整備することができる。政府や国際的な援助資金機関、政府間機関、NGOそしてコミュニティー基盤の機関や、援助団体は、より包括ビジネスモデルが選択されるかどうかということ、そしてその詳細設計や、実際の機能法そして社会経済的所産などに影響をもたらす。例えば、ジョイントベンチャーの重要な体験を持つ国の中には、計画（マレーシアにおけるコンセプト・バル「新構想」参照）や、政策変更（例として南アフリカの土地改革）を通じて、積極的にこれらの取り決めを推進してきた国でもある。本報告書で分析されている幾つかの体験は、例えば取引交渉や、財源寄付、あるいは投資家の自国政府（マリの Biocarburant の場合）やNGO（Asoprobanバナナ協同組合の場合）とのかかわりなど、主催国政府が主に積極的にリードしてきたものである。

すべてのスキームのために遵守すべき条件や目的を設定する政策（例えば全農業投資が、ブラジルの Social Fuel Seal 制度やベナンの農業投資計画と同様に、契約農業の固定割合を含む一般要求事項）は、セクター間の変更において

強力であり、拡大のための優れた実践ともなる。ところが、道理に反したインセンティブを避けるために対象を設定するときは慎重に行う必要があり、重要なコンプライアンスは強力なものでなければならない。そうでなければ、政府の政策はチェックボックスより少しましな程度に過ぎない。つまり投資家のビジネスモデルの材料にも、地元の生活の利益にもならないトークンスキームである。また、政府が包括ビジネスモデルを農村開拓のための全体的な解決としてみなすことで、民間セクターが、基本サービスや公益事業、そしてさらに大きな経済的チャンスや社会基盤へのアクセスを提供し、広範囲に渡って政府の責任を担ってくれるといった期待を持ってしまうという異なる危険性がある。

政府の政策が地元の利益を実際に生み、小規模農家とのある程度の権力共有を認める更に公平なモデルが飛躍的に進歩すれば、恐らくもっと現実的で効果的であろう。これには、地元住民のための強力な予防手段や救済方法を与えること、例えば地元の土地権の確保や、アグリビジネス及び小規模農家に開かれた選択肢を増やすことが必要である。特にジョイントベンチャーや管理契約のようなさらに複雑な取り決めに対する可能な調整や柔軟なモデル契約についての詳細な規則、インフラに関して小規模農家が投資家から更に利益を得るための交渉援助（例えば灌漑のような行政管轄外のもの）、無形資産（例えば市場情報）、法的支援やビジネスサポートの提供がそこに含まれる。例えば政府も投資家と地元コミュニティ間の交渉や連絡支援をすることで、個々の取引を促進する重要な役割を担うであろう。

民間セクターが含まれるの興味を引く包括的モデルは、開発機関が更に大規模な農業セクターにおける投資を活用するための貴重な機会を与えてくれるだろう。その案は、ドナー機関が商業的パートナーに「資金を提供する」ためではなく、むしろリスクを軽減したり、投資ビジネスの妨げになるそのほかの障害を取り除いたりするものでなければならない。その結果、そうでなければ不可能な商業パートナーから、投資へのてこ入れをさせるのである。開発機関は、地元コミュニティの公平な参加を助けるが、例えば一般的には、より包括的モデルを具体化するビジネスベンチャーに助成金や銀行保証を提供するのである。このような場合、貧困への影響を明らかに立証する、追加性はあるのか（民間投資は、援助資金機関の介入がなくても可能か）、どのレベルの民間投資になると、援助資金機関が介入してくるのか、商業化や反復の可能性はあるのか（そのモデルは拡大可能か）といった綿密な介入戦略が極めて重要で

ある。最終的にはより包括的なビジネスモデルが、財政的経営的に実行可能なものでなければならないのである。開発機関による、市場歪曲的なサポートは、特別な期間であれば提供可能であるが、長期においては徐々に減らす必要がある。ガーナのクアパ・ココ社の経験からもわかるように、現在自立し活動的且つ成長を見せているビジネスのスタート時に、開発機関がサポートしたことが大変役立つ。

開発機関及びその他の小規模農家援助団体（NGO、アドボカシーグループ、公益弁護士など）も、より包括的なビジネスモデルを促進する上で重要な役割を果たすことができる。例えば開発機関は、民間セクターとの交渉や公平なパートナーシップを築くために地元機関を強化する。この分野においては、沢山の成功例があり、例えば国際NGO SNV、WWF、レインフォレスト・アライアンスが、ビジネス感覚と開発知識を組み合わせ、堅固な包括ビジネスモデルを取りまとめている。こうした体験におけるその他の成功の例は、地元指図を与えるのではなく、むしろ援助を与えることである。農民組合は、投入材の価格の設定や、契約農業における生産といった問題に関する民間セクターとの団体交渉を通して、成果を挙げることができる。しかしながらコミュニティーベースの機関や団体は、その地元において法的に継続維持できるものにならない。

同様に小規模生産者の近代的サプライチェーンへの関与は、現実的なビジネスケースや、経済的なリアリズムが必要なものであり、それを強制的には出来ない。国際計量経済研究（Reardon et al.2009）によれば、土地配分が非常に不均等な国では、小規模農家は近代市場への販売活動から締め出される傾向にある。他方で、近代的サプライチェーンに小規模農家が含まれている国々では、土地権は必要であっても、十分条件ではない。一体性の主要な対象選定基準は、主な非土地資産の閾値であり、例えばトマトに必要な灌漑インフラや、牛乳のための冷蔵タンクや、隣接する道へのアクセスなどがそれである。これは資源不足の地元の大半が、収益をあげるために、政府や開発機関は民間セクターと取り決めた特殊な形式を推し進めるよりも、小規模な農場を援助し、もっと基本的資産レベルをアップすることに集中するべきであることを示している。しかしながらそれは、本報告書の枠を超えて、人口が増加する世界の中で消費傾向が変化し環境的制約が増える中での農業や農村生活の将来に関する大きな論議となる。

## 国際レベルにおける活動

本報告書の調査結果は、農業投資に関する国際的ガイダンスについて現在行われている議論に変化をもたらす。これまで大規模な土地取得を含む投資や、そうした土地買収が、地元の生活に与えるマイナス効果を最小限にすることに注目してきたが、国際的ガイダンスでは、農業投資の与える最も有害な影響を避けるため最小限の基準を設ける以上のことを行う必要があり、地元の小規模農家に最大限の機会を与えられる農業投資の推進モデルを指針するガイダンスを構成することができる。こうした意味において、本報告書で検証されているビジネスモデルは、関連性が高い。例えば、適当な食料の権利に関する国連特別報告官は、国際的な人権義務に合致した農業投資をどのように組織すべきであるかというガイダンスを発表した(De Schutter 2009)。それは、国連特別報告官によって定義されている原則に繰り返し出てくるテーマである、より包括的ビジネスモデルが、投資による利益を地元の住民が得られることを保証する手段を提供している。

それに加え、農業投資の交渉における不公平な力関係を前提とした上で、国際開発機関の更なる援助により、投資計画を綿密に調査し、アグリビジネスと管理契約を結ぶために必要なホスト政府のキャパシティーを強化することが出来る。リベリアでのゴム大プランテーションのための土地賃貸に関する最近の再交渉では、確固たる政治指導者や、強力な政府の交渉チーム、そして国際的レベルの法的支援が、この交渉に影響を及ぼすのたことができると言うことが示された。リベリアにとってその結果、さらに多くの、そして確実な歳入を生む財務形態となり、地元住人の雇用やビジネスチャンスに関する法的強制力をもった現地調達率、そして生産物の特定割り当てのローカル処理を求める明確な契約上の取り決めとなっている(Kaul et al. 2009)。政府主導の契約交渉や管理を綿密に調査する市民社会、そして議会やメディアの堅固なキャパシティーは、自身の権利を保護し、政府や、やって来る投資家との交渉によってもっと好ましい結果を得るために、地元の土地使用者の能力を高めるといった変化をもたらすことであろう。

契約交渉そして履行において必要な法的およびその他の専門知識を供給する国際的なメカニズムを設立したり、国家レベル及び地元レベルのトレーニングに持続的な投資を行うことで、こうした能力の変化は実現することが出来る。個々の取引における透明性を向上させ、さらに良い条件を得るために圧力をか

けることに加え、契約を公開することは、時間とともに契約が蓄積されることで、政府や地主団体、そして新たな良い取引を交渉する投資家の公的なアクセスが可能となるため、包括的ビジネスモデルを飛躍的に進歩させる非常に貴重な方法であると言えるだろう。



## 第V節 参照と参考文献







## ケーススタディ及びガイダンスに関する詳細リンク

FAO Contract Farming Resource Centre

<http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/index-cf/en/>

Regoverning Markets Resources

<http://www.regoverningmarkets.org/en/og/view/74/resourcebyterm>

WBCSD-SNV Inclusive Business Alliance

<http://www.inclusivebusiness.org/>

Royal Tropical Institute Value Chains for Development Portal

<http://portals.kit.nl>

Wageningen Expertise Centre for Chain and Network Studies

<http://www.wageningencns.wur.nl>

Hivos Knowledge Programme on Small Producer Agency

<http://www.hivos.net/Hivos-Knowledge-Programme/Themes/Small-Producer-Agency>

## 文献

ADB, 2005, 30 Cases of Contract Farming: An Analytical Overview. Manila, Asian Development Bank.

Amanor, K.S., 2001, Share Contracts in the Oil Palm and Citrus Belt of Ghana. London, IIED. <http://www.iied.org/pubs/pdfs/9008IIED.pdf>

Amul, 2010, Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation. <http://www.amul.com/organisation.html>

Banji, S., 2009, The BN supposedly improved policy on oil palm scheme. Dayak Baru. <http://dayakbaru.com/weblog08/2009/11/11/the-bn-supposedly-improved-policy-on-oil-palm-scheme/>

Baumann, P., 2000, Equity and Efficiency in Contract Farming Schemes: The Experience of Agricultural Tree Crops. London, ODI, Working Paper 139.

Bell, D.E., Sanghavi, N., Fuller, V. and Shelman, M., 2007, Hariyali Kisaan Bazaar: a rural business initiative. Case study N2508012, Harvard Business School.

Bernama, 2009a, Sarawak to keep enhancing NCR land development programmes. Bernama (Malaysian National News Agency), 25 May 2009. <http://www.bernama.com/bernama/v5/newsindex.php?id=413493>

Bernama, 2009b, Sabah, Sarawak oil palm planters may recruit workers from China, Bangladesh and the Philippines. Bernama (Malaysian National News Agency), 20 October 2009. [www.bernama.com/bernama/v5/newsbusiness.php?id=448124](http://www.bernama.com/bernama/v5/newsbusiness.php?id=448124)

- Borot de Battisti, A., MacGregor, J. and Graffham, A. (eds), 2009, Standard bearers: horticultural exports and private standards in Africa. London, IIED. [www.iied.org](http://www.iied.org)
- Boustead, 2009, Boustead Holding Berhad. [www.boustead.com.my](http://www.boustead.com.my)
- Boyd, G., 2005, Mechanisms for organisation that best serve the poor. Power Tools Series. London, IIED. [www.policy-powertools.org](http://www.policy-powertools.org)
- CDC, 1989, Review of Smallholder Agricultural Program: Final Report, Vols. I and II. London, Commonwealth Development Corporation.
- Clarke, J. and Isaacs, M., 2005, Forestry contractors in South Africa: what role in reducing poverty? Cape Town, Programme for Land and Agrarian Studies, University of the Western Cape and London, IIED.
- Cotula, L., Vermeulen, S., Leonard, R. and Keeley, J., 2009, Land grab or development opportunity? Agricultural investment and international land deals in Africa. London/Rome, IIED/FAO/IFAD.
- Da Silva, C.A.B., 2005, The growing role of contract farming in agri-food systems development: Drivers, theory and practice. Rome, FAO. [http://www.fao.org/ag/ags/publications/docs/AGSF\\_WorkingDocuments/the\\_growing\\_role\\_of\\_contract\\_farming\\_in\\_agri-food\\_systems.pdf](http://www.fao.org/ag/ags/publications/docs/AGSF_WorkingDocuments/the_growing_role_of_contract_farming_in_agri-food_systems.pdf)
- de Janvry, A., Platteau, J.F., Gordillo, G. and Sadoulet, E., 2001, " Access to land and land policy reforms " , in de Janvry, A., Platteau, J.F., Gordillo, G. and Sadoulet, E. (eds), Access to Land, Rural Poverty, and Public Action, Oxford, Oxford University Press.
- de Koning, M. and de Steenhuijsen Pijters, B., 2009, Farmers as Shareholders: A Close Look at Recent Experience. Amsterdam, KIT, Bulletin 390.
- De Schutter, O., 2009, " Large-Scale Land Acquisitions and Leases: Eleven Principles to Address the Human Rights Challenge " , Statement issued by the UN Special Rapporteur on the Right to Food, 11 June, available at <http://www.srfood.org/index.php/en/documents-issued/other-documents-issued>
- Deininger, K., 2003, Land policies for growth and poverty reduction. Washington DC, World Bank and Oxford, Oxford University Press. Also available as World Bank 2003. Land policies for growth and poverty reduction. Washington DC, World Bank. [http://econ.worldbank.org/external/default/main?entityID=000094946\\_0307250400474&menuPK=477765&pagePK=64168101&piPK=64168089&theSitePK=477757](http://econ.worldbank.org/external/default/main?entityID=000094946_0307250400474&menuPK=477765&pagePK=64168101&piPK=64168089&theSitePK=477757)
- Dixon, J., Taniguchi, K., Wattenbach, W. and Tanyeri-Arbur, A., 2004, Smallholders, globalization and policy analysis. Rome, FAO, AGSF Occasional

- Paper 5, <http://www.fao.org/docrep/007/y5784e/y5784e00.htm#Contents>
- EADD, 2009, EADD Kenya Sites. East African Dairy Development Project. <http://www.eadairy.org/spaw2/uploads/files/EADD%20Kenya%20Site%20Profiles.pdf>
- Eaton, C. and Shepherd, A., 2001, Contract farming: partnerships for growth. FAO Agricultural Services Bulletin 145.
- Fairtrade Foundation, 2009, Asoproban Banana Cooperative. <http://www.fairtrade.org.uk/producers/bananas/asoprobancolombia.aspx>
- Glover, D. and Kusterer, K., 1990, Small Farmers, Big Business - Contract Farming and Rural Development. Houndmills and London, Macmillan.
- Godfray, H.C., Beddington, J.R., Crute, I.R., Haddad, L., Lawrence, D., Muir, J.F., Pretty, J., Robinson, S., Thomas, S.M. and Toulmin, C., 2010, Food security: the challenge of feeding 9 billion people. *Science* 327:812-818.
- Greenburg, S., 2009, Thinking beyond share equity schemes in land reform: how about going small? The South African Civil Society Information Service, 22 September 2009. <http://www.sacsis.org.za/site/News/detail.asp?iData=357&iCat=253&iChannel=1&nChannel=News>
- Guo, H., Jolly, R.W. and Zhu, J., 2007, Contract farming in China: perspectives of farm households and agribusiness firms. *Comparative Economic Studies* 49: 285-312.
- Howard, M., Matikinca, P., Mitchell, D., Brown, F., Lewis, F., Mahlangu, I., Msimang, A., Nixon, P. and Radebe, T., 2005, Small-scale timber production in South Africa: what role in reducing poverty? Fractal Forest Africa, Fakisandla Consulting, Institute of Natural Resources, Rural Forest Management cc, South Africa, and IIED, London.
- ICA, 2009, What is a co-operative? International Co-operative Alliance. <http://www.ica.coop/coop/index.html>
- Kaul, R. and Heuty, A., with Norman, A., 2009, Getting a Better Deal from the Extractive Sector - Concession Negotiation in Liberia, 2006-2008. Washington DC, Revenue Watch Institute.
- Lahiff, E., 2007, Business Models in Land Reform. Cape Town, University of Western Cape, Programme for Land and Agrarian Studies (PLAAS).
- Laurentian Forestry Centre, 2004, Forest tenant farming. *Branching Out* Volume 11.
- Lavigne Delville, P., Toulmin, C., Colin, J. - P. and Chauveau, J. - P., 2002, Negotiating access to land in West Africa: a synthesis of findings from

- research on derived rights to land. London, IIED.
- Little, P.D. and Watts, M.J. (Eds), 1994, *Living under Contract: Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison, University of Wisconsin Press.
- Majid-Cooke, F., 2002, Vulnerability, control and oil palm in Sarawak: globalization and a new era? *Development and Change* 33: 189-211.
- Malaysian Mirror, 2009, Land owners sue Taib's government over Block D1. *Malaysian Mirror*, 9 October 2009.  
<http://malaysianmirror.com/homedetail/45-home/14719-land-ownerssue-taibs-govt-over-kanowit-block-d1>
- Mali Biocarburant, 2009, Company profile.  
[http://www.malibiocarburant.com/Company\\_profile.html](http://www.malibiocarburant.com/Company_profile.html)
- Masse, S., 2002, Forest tenant farming as tested in Quebec: a socioeconomic evaluation. *The Forest Chronicle* 78: 658-664.
- Mayers, J. and Vermeulen, S., 2002, *From raw deals to mutual gains: company-community partnerships in forestry*. London, IIED.  
[www.iied.org](http://www.iied.org)
- Mayson, D., 2003, *Joint Ventures*. Cape Town, University of Western Cape, Programme for Land and Agrarian Studies (PLAAS).
- New Straits Times, 2009a, Simunjan natives ink deal to turn land into oil palm plantation. *New Straits Times*, 29 April 2009.  
[http://www.nst.com.my/Wednesday/NewsBreak/20090429163014/Article/semailpull\\_html](http://www.nst.com.my/Wednesday/NewsBreak/20090429163014/Article/semailpull_html)
- New Straits Times, 2009b, Few oil palm joint ventures pay dividends to communities. *New Straits Times*, 15 May 2009.  
<http://www.borneoproject.org/article.php?id=770>
- Poulton, C., Tyler, G., Hazell, P., Dorward, A., Kydd, J. and Stockbridge, M., 2008, *Commercial agriculture in Africa: lessons from success and failure*. Background paper for the Competitive Commercial Agriculture on Sub-Saharan Africa (CCAA) Study. World Bank and FAO.
- Reardon, T., Barrett, C.B., Berdegue, J.A. and Swinnen, J.F.M., 2009, Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries. *World Development* 37: 1717 - 1727.
- Reuters, 2009, "Ethiopia sets aside land for foreign investors", 29 July,  
<http://in.reuters.com/article/domesticNews/idINLT58431220090729>
- Rottger, A. (Ed), 2004, *Strengthening farm-agribusiness linkages in Africa*. Proceedings of Expert Consultation, Rome, FAO, AGSF Working Paper No. 5,

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5785e/y5785e00.pdf>

- Selby, A., 2009, " Institutional Investment into Agricultural Activities: Potential Benefits and Pitfalls ", paper presented at the conference " Land governance in support of the MDGs: responding to New Challenges " , Washington, DC, World Bank, 9-10 March, PowerPoint presentation on file with the authors.
- Srivastava, R.S., 2004, Land reforms and the poor in India: an overview of issues and recent evidence. In: Gazdar, H. and Quan, J. 2004. Poverty and access to land in South Asia: a study for the Rural Support Programmes Network, Pakistan. Vol. 2: Country Studies. DFID/RSPN/NRI. May 2004.
- Standing, G., 2009, Work after globalization: building occupational citizenship. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Stephen, E.S., 2006, Model for NCR land in Sarawak. The Star, 19 April 2006. <http://thestar.com.my/news/story.asp?file=/2006/4/19/southneast/13977927&sec=southneast>
- The Economist, 2009, " Green Shoots - No Matter How Bad Things Get, People Still Need to Eat " . 19 May, [http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story\\_id=13331189](http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story_id=13331189)
- Tiffen, M. and Mortimore, M., 1990, Theory and Practice in Plantation Agriculture: An Economic Review. London, ODI.
- Toulmin, C. and Gue'ye, B., 2003, Transformations in West African Agriculture and the Role of Family Farms. London, IIED, Drylands Issue Paper No. 123.
- Tyler, G., 2008, The African Sugar Industry - A Frustrated Success Story. Background paper for the Competitive Commercial Agriculture in Sub-Saharan Africa (CCAA) Study, <http://go.worldbank.org/XSRUM2ZXM0>
- UNCTAD, 2009, World Investment Report 2009 - Transnational Corporations, Agricultural Production and Development. Geneva, United Nations Conference on Trade and Development.
- USDA, 2002, Agricultural cooperatives in the 21st century. United States Department of Agriculture Rural Business-Cooperative Service. Cooperative Information Report 60.
- Vermeulen, S. and Goad, N., 2006, Towards better practice in smallholder palm oil production, Natural Resources Issues Series 5, London, IIED.
- Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F. and Delnoye, R., 2008a, Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multistakeholder processes for linking small-scale producers to modern

- markets. IIED, London, UK and Wageningen International, Netherlands.
- Vermeulen, S., Nawir, A.A. and Mayers, J., 2008b, Rural poverty reduction through business partnerships? Examples of experience from the forestry sector. *Environment, Development and Sustainability* 10: 1-18.
- Vermeulen, S., Sulle, E. and Fauveaud, S., 2009, Biofuels in Africa: growing small-scale opportunities. London, IIED. [www.iied.org](http://www.iied.org)
- Vermeulen, S. and Cotula, L., 2010, Over the heads of local people: consultation, consent and recompense in large-scale land deals for biofuels projects in Africa. *Journal of Peasant Studies* (in press).
- Vorley, B., 2001, *The Chains of Agriculture: Sustainability and the Restructuring of Agri-food Markets*. London, IIED, WSSD Briefing Paper.
- Vorley, B. and Proctor, F., 2008, *Inclusive Business in Agrifood Markets: Evidence and Action*. A report based on proceedings of an international conference held in Beijing, March 5 - 6, 2008, London, IIED, *Regoverning Markets*, [http://www.regoverningmarkets.org/en/global/final\\_syntheses.html](http://www.regoverningmarkets.org/en/global/final_syntheses.html)
- Vorley, B., Fearne, A. and Ray, D., 2007, *Regoverning markets: a place for small-scale producers in modern agri-food chains?* Gower Publishing, UK.
- Vorley, B., Lundy, M. and MacGregor, J., 2008, *Business models that are inclusive of small farmers*. Paper prepared for FAO and UNIDO by IIED and CIAT.

環境とCSRと「表」のビジネス情報誌  
**alterna**

翻訳・発行

株式会社オルタナ

〒153-0041 東京都目黒区駒場1-26-10-304

Tel: +08 03 6407 0266 Fax: +08 03 6407 0267

Email: [info@alterna.co.jp](mailto:info@alterna.co.jp)

Website: [www.alterna.co.jp](http://www.alterna.co.jp)



# 農業投資を最大限に 活用するために：

## 小規模農家に機会を提供する ビジネスモデル調査

Sonja Vermeulen and Lorenzo Cotula 著

Recent years have witnessed a renewed interest in agricultural investment. In many cases, this has translated into large-scale acquisitions of farmland in lower- and middle-income countries. Partly as a result of sustained media attention, these acquisitions have triggered lively if polarised debates about ‘land grabbing’. Less attention has been paid, however, to alternative ways of structuring agricultural investments that do not involve large-scale land acquisitions. These include a wide range of more collaborative arrangements between investors and local smallholders and communities, such as diverse types of contract farming schemes, joint ventures, management contracts and new supply chain relationships. Drawing on a literature review, this report explores the range of business models that can be used to structure agricultural investments in lower- and middle-income countries, and that provide an alternative to large-scale land acquisitions.



International Institute for  
Environment and Development  
3 Endsleigh Street  
London WC1H 0DD, UK  
Tel: +44 20 7388 2117  
Fax: +44 20 7388 2826  
Email: info@iied.org  
Website: www.iied.org



Food and Agriculture Organization  
of the United Nations  
Viale delle Terme di Caracalla  
00100 Rome, Italy  
Tel: +39 06 57051  
Fax: +39 06 570 53152  
Email: FAO-HQ@fao.org  
Website: www.fao.org



International Fund for  
Agricultural Development  
Via Paolo di Dono, 44  
00142 Rome, Italy  
Tel: +39 0654591  
Fax: +39 065043463  
Email: ifad@ifad.org  
Website: www.ifad.org



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC

Swiss Agency for Development  
and Cooperation  
Friedburgstrasse 130  
3003 Bern, Switzerland  
Tel: +41 31 322 34 75  
Fax: +41 31 324 16 94  
Email: info@sdca.admin.ch  
Website: www.sdca.admin.ch



東京新日野区奥橋  
1-26-10-304 〒153-0041  
Tel: +81 03 6407 0266  
Fax: +81 03 6407 0267  
Email: info@alterna.co.jp  
Website: www.alterna.co.jp