



国際人材

マーケティング支援の持続的成果と寄与した国際協力人材の事例研究

—タイの農業協同組合におけるコミュニティリーダー育成プロジェクト—

Case Study of Sustainable Results Achieved by International Cooperation of Marketing and the Contributing Human Resources —The Project on Community Leader Development in Agricultural Cooperatives in Thailand—

金森 秀行

Hideyuki Kanamori

(元) 独立行政法人 国際協力機構

(Former) Japan International Cooperation Agency

論文受付 2018 年 3 月 12 日 掲載決定 2019 年 1 月 31 日

要旨

本論では、国際協力人材の育成に係る議論の進捗に資するため、一村一品運動の農民グループリーダー育成を目的として2007年～2011年の4年間タイ国で実施された技術協力プロジェクトを事例研究した。本プロジェクトでは、日本の農業協同組合(JA)のマーケティングノウハウが農民グループリーダーに技術移転された結果、約100農民グループがリーダーによって能力強化され、構成員約5,000人の所得が向上した。さらにプロジェクト終了後も自助努力でリーダー育成が持続された。本論では、プロジェクトの成果と持続性の達成理由を知るため、JAのノウハウとその技術移転活動および実施に貢献した日本人材を考察し、JA関係の専門家が日本で蓄積した経験から適合するノウハウを選択して技術移転したことの貢献が大きかったことを明らかにした。そのうえで、他の開発途上国への国際協力では、国内専従の人材の技術移転を支援してノウハウの活用率を高める措置を講ずるべきと提言した。

キーワード：人材育成、一村一品、マーケティング、農協、技術移転

Abstract

Abstract. In order to contribute to progress of discussions for developing human resources of International Cooperation, a technical cooperation project aiming at fostering farmers' group leaders in One Village One Product (OVOP) movement was case-studied. It was carried out in Thailand for four years from 2007 to 2011. In the project, the marketing know-how in Japan Agricultural Cooperatives (JA) was transferred to the group leaders. As a result, about 100 farmers' groups were so empowered by the group leaders that about 5,000 group members increased their incomes. After the project, fostering group leaders was sustained with the self-help efforts. In this paper, the JA marketing know-how, the technology transfer activities and the contributing Japanese human resources to the project implementation were studied to know the reasons of achieving the project outcome and sustainability. Consequently, it was found to be a huge contribution for the project that the JA-related experts selected the suited know-how from their accumulated experiences in Japan and transferred them. Furthermore, it was suggested that supporting measures of these domestic specialized human resources should be taken to rise the application efficiency of their know-how in international cooperation of other developing countries.

Key words: Human resource development, One village one product (OVOP), Marketing, Agricultural Cooperatives, Technology transfer

.....

1. はじめに

国際協力では、開発途上国（以下「途上国」という）の開発を目的として人材育成を支援する活動を技術協力という。（独）国際協力機構（JICA）の伝統的な人材育成方法は「技術移転」である。これは、日本人技術者（専門家）が途上国の技術者（カウンターパート、以下「C/P」という）と共同で開発を行うなかで技術・知識を教えて能力強化し、協力終了後はC/Pから同僚さらに他の技術者へと技術・知識が伝播して人々の生計と福祉の向上に寄与することをめざしている。専門家人材として、従前には主に関係省庁（農業分野であれば農林水産省（以下「農水省」という））の協力で日本の技術・知識を熟知した技術者が派遣されていた。

「農業協同組合におけるコミュニティリーダー育成プロジェクト」（以下「タイ技プロ」という）はタイの農業協同組合（以下「農協」という）傘下の農民グループのための技術協力プロジェクトであったことから、農水省の協力により日本の農業協同組合（以下、タイの農協と区別するため「JA」という）の関係者が専門家として派遣された。これは一村一品運動で加工品等の生産・販売を行う農民グループのリーダー研修を支援する技術協力プロジェクトで、2007年3月～2011年2月まで4年間実施された。JA事業の技術・知識（以下「ノウハウ」という）が同グループのマーケティングに適合したことと専門家の指導が有効に作用して、協力期間中にC/Pと共に研修を通じて技術移転した約100グループで計5,000人以上のメンバーの所得向上が推定される成果を得ており、協力終了後もC/Pがノウハウを移転する活動が継続された。

本論の目的は、タイ農民グループのマーケティング能力強化による所得向上を実現した事例を研究して、国際協力で現場の問題に取り組むことができる国際協育人材の育成に係る議論の進捗に資することである。

2. プロジェクトの背景と概要

2.1 一村一品運動とコミュニティグループの困難

(1) タイの一村一品運動¹⁾

タイ技プロへの協力が要請された2003年のタイは中所得国で、急速に工業化が進んでいたが農業は依然として国民経済を支える主要産業の1つであり、就業人口の約5割が農業関係であった。その農家の持続的な生計向上のためにタイ政府は、農民グループが生産する製品の品質向上を目的として、2001年から一村一品

（以下、タイでの通称「OTOP」（オートップ）という）振興政策を開始し、省庁の横断的な取組によって様々な支援プログラム・プロジェクトが実施された。その結果、農村部では多数の農民グループが関係機関の財政支援・研修支援等を受けながら様々な活動を行っていた。

(2) コミュニティグループの困難¹⁾

農民を支える農業分野の協同組合の約半数が日本の総合農協にあたるタイ農協で、2003年には組合数3,880で、全農民の約60%に当たる約490万世帯が加入していた。このタイ農協の振興と組織強化を担当しているのが農業協同組合省の組合振興局（以下、英語の略字から「CPD」という）である。タイ農協には、共同生産・販売を目的として、傘下の女性部・青年部・生産部等の構成員にあたる組合員家族によって自発的に作られたグループがある。CPDは、それらのグループに他の協同組合と農民組合の類似グループを加え、2006年時点で計8,065グループを対象にOTOP予算による振興策を実施していた。これらはコミュニティグループとも職能グループとも言われていたが、以下では「グループ」と略す。同グループは産品によって、①加工食品、②飲料・ハーブ、③布地・洋服、④手工芸品、⑤道具・調理用具、⑥食用以外のバーブ（石鹸・シャンプーなど）に6分類されていた。

グループ数の増加によって各産品間での競争が生まれるなかで、生産体制・品質管理・マーケティング知識の欠如等の様々な要因により、グループの振興は困難に直面していた。そのため、所得増加や社会的な状況改善につながっているグループは10%に過ぎないと言われていた。これら困難の原因は、多くのグループには十分な知識・技術・能力を持ったリーダーがおらず、組合運営が円滑に行われていないためであった。そこでCPDは、OTOPプログラム（2003年～2008年）の予算を使って農協と共同でグループのリーダー（以下「リーダー」という）を対象に能力強化を目的とした研修（以下「リーダー育成研修」という）を2003年に開始した。主な研修科目は、参加型で現状分析・活動計画策定・実施・モニタリング・評価のプロジェクトサイクルにそってリーダー自身で能力強化することを促す参加型調査計画手法と、会計・マーケティング・品質向上・食品衛生等を教授する専門科目であった。研修講師は、当初は大学と共同実施し、2006年からはコンサルタントに委託しており、全て外部人材であった。

表1 プロジェクトの基本計画

項目	内容
プロジェクト名	タイ農業協同組合におけるコミュニティリーダー育成計画
相手国実施機関	農業協同組合省組合振興局 (CPD)
対象地域	全県
対象グループ	農業協同組合及びその他協同組合と関係の深いグループのリーダー
実施期間	2007年3月1日～2011年2月28日(4年間)
上位目標	農村地域において、育成されたリーダーの率いるグループが能力強化される
プロジェクト目標	農村地域における生活改善と所得向上のためのグループリーダーが育成される
副目標 (アウトプット)	① 対象グループに関するニーズおよび現状分析調査が実施される ② 研修プログラムが策定される ③ リーダー育成研修が実施される ④ 対象グループが活動のモニタリングおよびCPD県事務所にてフィードバックできるようになる ⑤ すべての関連機関が実施する研修等の対象グループが必要とする情報が県事務所に整備される ⑥ 日本で研修を受けたリーダー及びCPD・農協の職員がプロジェクトの研修講師等の人的資源となる ⑦ 対象グループのネットワークが構築される

出所：終了時評価調査報告書²⁾

2.2 プロジェクトの基本計画と活動概要

(1) 基本計画¹⁾

タイ政府からの協力要請は、CPDによるリーダー育成研修への支援であった。そこで2006年2月～3月に事前評価調査(以下「事前調査」という)を実施して既存のリーダー育成研修の現状分析と改善課題の把握を行った。その結果7課題が抽出され、それらを①～⑦の副目標(アウトプット)として、表1に示す基本計画が策定された。

(2) 活動概要^{1,2)}

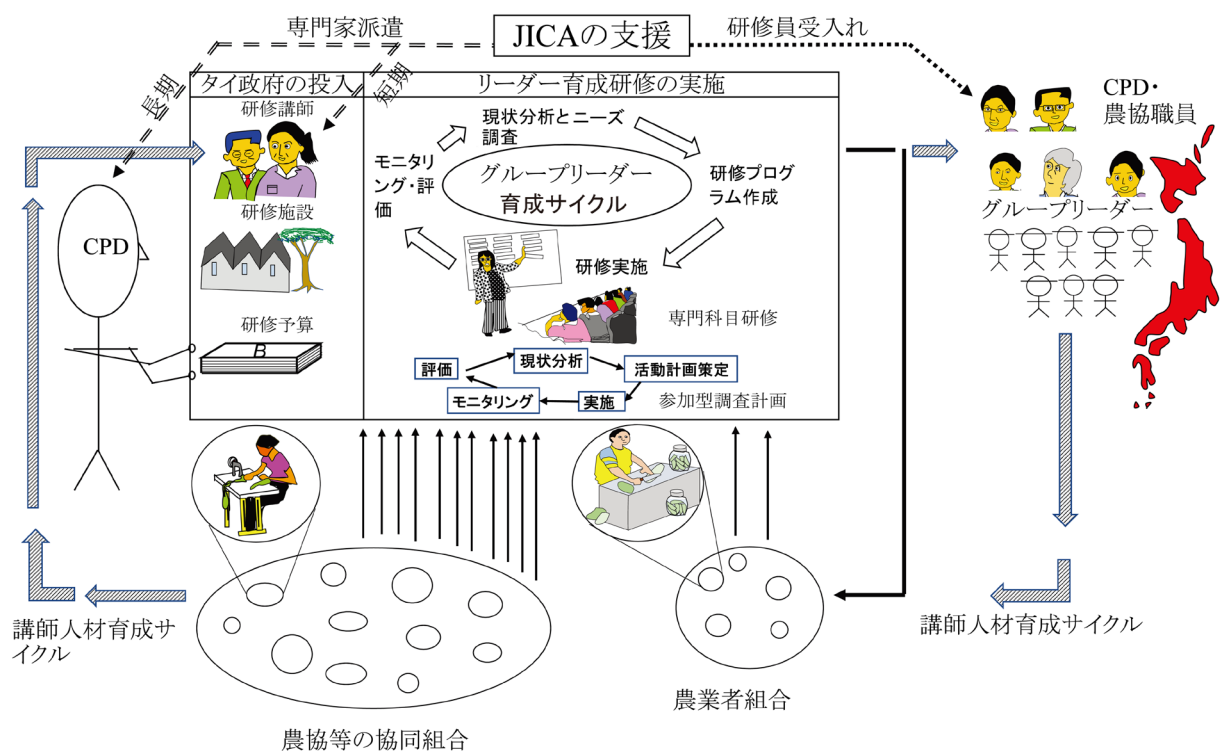
協力活動を概念的に要約して図1に示す。従来のリーダー育成研修では、図1の矢印「→」で示す参加型調査計画手法のサイクルに沿って、リーダーが運営管理の受講/進捗報告と帰任しての活動(図1右側の実線矢印「➡」参照)を3～4回/年にわたって繰り返すことで、能力強化が図られていた。その改善のためにタイ技プロでは、グループリーダー育成サイクル(図1の無塗矢印「⇨」参照)による研修プログラムの改善と、講師人材育成サイクル(図1斜線塗矢印「⇨」参照)による研修講師の育成を加えた。

まず研修プログラムの改善は、CPDが毎年75県とバンコク郡の2地区から各1グループを選出した合計77グループに対して現状分析とニーズ調査を行い、それを基に研修プログラムを作成/改善して同77グループのリーダーに農協職員とCDP職員を加えた約200名

(以下「研修受講者」という)へ3回/年からなる研修を実施し、研修後は四半期に一度(2009年からは毎月)活動をモニタリング・評価して、その結果を次年度の対象77グループの分析と調査に反映するグループリーダー育成サイクル(図1の塗無矢印「⇨」参照)を繰り返すことで、表1副目標の①・②・④の達成に向けての活動を実施して改善を行った。これに対してJICAは、日本のJA関係法人から調整業務の人材を長期専門家として派遣してサイクルの実施を促した(図1の左側の二重線矢印「⇒」参照)。

加えて研修プログラムの内容を改善するためにJICAは、リーダー育成研修に短期専門家を講師として派遣して(図1右側二重線矢印「⇒」参照)専門科目研修を補強することで、表1副目標の③の達成に向けての活動を支援した。具体的には、日本のJA関係者から専門技術と実務経験を持つ人材を数週間～数カ月間の専門家として派遣し、それら専門家が研修に参加して講義とリーダーへの個別指導研修を行うとともに、可能な限り受講したリーダーのグループを訪問して直接指導を行った。同専門家はCPDのC/Pと共同で上述の活動を行うとともに、協力期間を通じて研修マニュアル・テキストの作成・改訂を行い、最後にそれら教材をC/Pに引き継いで協力終了後の持続性の確保に役立てた。

次に研修講師人材の育成は、毎年の研修完了後に約200名の研修受講者から優秀な人材を23名(うちリー



注1: ○は一村一品運動で生産・販売を行う農民のコミュニテイグループ
 注2: ← プロジェクト開始前からあった参加型調査計画手法の研修サイクル
 注2: ⇐ グループリーダー育成サイクル
 注3: ⇨ 講師人材育成サイクル

図1 プロジェクト活動の説明概念図

ダーは8名) 選出して日本でJICA研修員として受入れて能力強化し(図1右側の斜線塗矢印「⇨」参照)、これら人材が帰国後に所属グループもしくは組織に帰任して強化された能力を活用して経験を積み、その中から研修講師が選出されて講師人材として還元される(図1左側の斜線塗矢印「⇨」参照)、講師人材育成サイクルを実施した。帰国研修員のうちのリーダーは、グループによるネットワークの中心的人材としても活動した。このサイクルにより表1の副目標の⑥・⑦の達成に向けた活動を実施した。

残る副目標⑤の情報整備の達成は、CPDの県事務所が自助努力で実施した。これに対してJICAは、前述の長期専門家が助言することで支援した。

3. 技術移転されたマーケティングのノウハウ

3.1 コミュニテイグループの現状と4P理論

タイ技プロの目標である所得向上のため、マーケティング・商品開発・生活改善の3分野に計7名の短期専門家(以下「専門家」と総称する)が派遣されてグループのマーケティング改善を指導した²⁾。専門家によれば、

「マーケティング」とは、商品やサービスを生産者から消費者の手元へ合理的・能率的に届けるまでの一切の活動、すなわち「売れる仕組みづくり」である。同専門家がタイ技プロ開始時に現状を分析したところ、グループの多くは「売る商品」と「売れる商品」の違いを理解せずに中間業者に流通を依存しており、農協もほとんどが加工技術等の技術論に終始して販売については売り先の紹介を待つようなグループの育成しかしていなかった。その現状のなかでタイにおいてグループの売上げを向上させて農業・農村を活性化するには、まずグループに売れる商品作りを教え、次に小さくても非常設でもよいからグループが自ら消費者へ販売できる「売り場」を農協が提供して、そこで直接販売することを通じてグループの営業力を高めることから開始するのが現実的であると結論された。

そこで、売れる商品作りと売り方に係るノウハウとして日本のJAが持つ4P理論がグループの能力強化のために技術移転された。「4P」とは、Product(商品)・Price(売値/価格)・Place(売り場/流通)・Promotion(販売促進)の頭文字である。以下の節ではマーケティングの技術移転の集大成として作成された「マーケッ

ティングの手引き」を基に教授されたノウハウを要約し、かつ専門家が指導・助言した事例のいくつかを示すことで、4P理論を中心に技術移転された内容を精査する。

3.2 4Pの1：Product(商品)

商品とは、パッケージ(包装)を含めた発送前の状態の製品/生産物である。売れる商品を得る活動は、ターゲットの設定と計画・商品の開発・品質管理の3項目からなる。

(1) ターゲット(対象となる顧客)の設定

まず、地域にある施設・交通の便・文化・歴史などについて総点検を行う。加えて、グループメンバーの家庭環境や健康状態等が良くないと商品づくりや販売活動にも影響するので、それらの状況も把握する。

次に、前述の活動で把握した情報を基に商品作りと販売方法などの具体的な目標を設けて、長期計画・短期計画を立てる。長期計画は3年後の到達目標に向けた1年ごとの具体的計画、短期計画は年度末の到達目標に向けた月ごとの計画である。これら計画書を作ることでメンバー間の情報共有と活動が円滑になる。

最後に、上記計画で想定した顧客を精査して、ターゲットを設定する。それには、生産者の立場ではなく顧客の立場で考えて予定している商品に対する顧客情報を収集する。そうして顧客を把握しても不特定多数を全て満足させる商品はないので、顧客を絞り込んでターゲット(対象となる顧客)を設定する。顧客は、生産者が直接販売する消費者と中間業者の2つに分類できる。前者の消費者には、地域を考えた絞り方(地元消費者か観光客か)・経済層を考えた絞り方(富裕層か一般消費者か)・その他の3つの方法で絞り込みを行う。後者の中間業者には、生産者が直接持ち込む場合と庭先まで買い取りに来る販売方法など様々なので、その違いと種別を考慮して絞り込みを行う。

[事例-1:ハーブ製品販売グループへのA専門家の助言]
ハーブはいろいろな種類を混入することが可能で、限りなく製品化できるが、よほどの特徴がないと継続した販売は難しい。しかし、グループが作製しているハーブ製品はシャンプー・リンスなどが多く、ほとんど似通った製品であった。これら日常使う単価の高くない商品は繰り返し使うので安定した販売ができることから、そのような日用品は、まず身近な地元の人たちをターゲットとして、その人たちに使ってもらえるような商品にすることから販路を拡大することを助言した。

(2) 商品の開発

売れる商品を作るには、地域資源を活用して差別化された商品をめざし、かつ単一商品だけでなく複数を開発して各商品で一定量の生産が可能な範囲の商品数にすべきである。そのためには次の4項目に留意する。

- ① 地域資源を活用した商品の具体化：ターゲットに沿った「オンリーワン」の商品を具体化するには、気候・風土が生み出した文化・歴史を商品に反映した商品として、商品から物語(ストーリー)が浮かぶ商品を作ることが勧められる。
- ② 対象商品の分散：いくら売れる商品であっても単一の商品だけを扱っていると万一競合グループでヒット商品が出た時やトラブルが起きた時などは急に売れなくなる事があるので、主力商品とサブ商品を分散しておくべきである。「マーケティングの手引き」には主力商品とサブ商品の割合の目安が示されている。
- ③ 商品の差別化：差別化の方法としては、商品の特徴を明確にすることと作り手の「顔」が見える商品にすることが挙げられる。まず特徴の明確化は、商品の「売り」・他の商品と比べて目立つところ/良いところを伝えることである。次に作り手の「顔」が見える商品とすることは、責任ある販売を心がけていることを顧客に伝えて安心感を強めるために必要である。それには商品開発だけでなく販売促進のなかで、商品と共に「生産者の顔」を売る(例：顔写真・イラストを示す)・生産者と消費者の対面販売の機会を設けるなどを行って、「誰がどんな思いで心をこめて作ったか」を伝えることが必要である。
- ④ 生産力の確保：いくら消費者からの反応がよくても生産力が間に合わないと継続した販売にならないので、信頼を高めるために生産能力を点検して一定の生産量を確保できる商品を開発すべきである。

[事例-2:PR県の餅米菓子製造グループへのB専門家の助言] 同グループでは10年前の開始当時300万パーツ程度の売上げがあり好調だったが、最近では同業者が周辺に10カ所できて売上げが10分の1になった。専門家のヒヤリングでは、売上げ低下の原因は競合であって自分たちに原因はないと思っていた。しかし専門家によれば、商品は基本的には1アイテムで味付けも変わらない実質的に単一商品なので、当事業所の生産する対象商品が分散されていない状態であり、この部分の改善が急務と判断して助言した。

(3) 品質管理

「商品の品質に妥協は禁物」と考えて、商品は厳しく繰り返し点検する・点検する担当を決める・作業工程ごとに点検する・商品以外の包装資材やタグおよびメッセージカードの点検も行う、の4つを実施する。

3.3 4Pの2：Price（価格）

価格は製造原価・営業経費・利益からなる。製造原価は原材料費・加工材料費・包装費・加工人件費の合計で、営業経費は製造原価以外の製造および販売に必要な経費である。消費者がその製品を満足して買うような「売れる価格」を設定することが重要で、その方法は大きく分けて次の3つである。

- ① コストマイナス法：消費者が適正と認知する価格を予想して値を付ける方法で、「予想価格－営業経費－製造原価＝利益」で価格を決める。
- ② コストプラス法：企業の都合で価格を付ける方法で、従来はこの方法が多い。原価の積み上げ方式で、「販売価格＝製造価格＋営業経費＋利益」で価格を決める。
- ③ 競争を意識した価格設定法：競争関係にある商品を意識して、価格のバランスをとっていく方法で、新商品の初期販売に本法を採用することが多い。

〔事例-3：CH県のドリアンチップ製造グループへのB専門家の助言〕 不揃いで品質が悪かったドリアンチップの改善策として、ドリアンチップの大きさをできる限りそろえて、形の良いものはお土産用の高額商品とし、形の不揃いなものは地元の徳用として低価格商品に仕上げるなど、価格設定は双方のバランスを鑑みて決定することを助言した。

3.4 4Pの3：Place（流通）

Placeは売る場所のことだが、単なる販売先だけでなく生産場所／製造場所～消費者に至る販路も含めた内容で、「流通」と同義である。売る場所の設定では、一点集中を避けて場所に変事が起こって取引ができなくなったときに備え、かつ定期的な場所と一時的な場所を組み合わせる。前者について、販売場所は大口・準大口・小口の3種類の取引先を含めた複数個所を組み合わせるべきで、「マーケティングの手引き」には総売上比率を百分とした場合の各販売場所の分散比率の目安がある。後者について、定期的な販売場所としては地元市場・小売店・ネット販売などが、一時的な販売場所としてはイベントへの参加・産地（製造現場）

への体験ツアーによる誘導などが挙げられる。

〔事例-4：CY県のシルク織物グループへのA専門家の助言〕 販売場所について、イベント等で行政機関からの注文はあるが、決まった店での販売や個別オーダーによる注文など定期的な販売場所が確保されていないことを、同専門家は指摘した。

3.5 4Pの4：Promotion（販売促進）

販売促進とは「売れる工夫をすること」である。そのためには営業を行うことと、販売に当たって顧客との約束を厳守することが大切である。

営業とは商品を売り込むことである。その際、リーダーだけに任せる営業では販路の拡大にも限界が生じるので、できるだけ多くのメンバーが営業できるようになることがグループ活動に厚みを持たせ、メンバーのレベルアップになる。その強化には、メンバー全員が商品知識（商品の特徴・原料・製造過程・歴史など）を持つこと・販売経験を積むこと・販売後の整理と反省を行うことが必要である。その直接販売（直販）に当たっては、直販場の設置・売り場の配置・品揃え・陳列方法・陳列商品の管理に留意すべきである。

顧客（消費者・中間業者）との約束は厳守しなければ信頼関係がたちまち壊れるので、商品に関することはもちろん、取引に関する約束事は厳守すべきである。そのためには、販売記録簿はその都度記帳する・注文品は予約時と同じものを納入する・注文数は厳守して出来ないときは早期に連絡する・納入期限を守り（時間が示されていれば）時間も守ることに留意すべきである。

〔事例-5：SU県のバナナチップス生産グループへのA専門家の助言〕 改善前にグループは、箱に入った商品を並列陳列でテーブルいっぱい整然と並べて直販していた（写真1a参照）。整然と並べられた商品は逆にその商品を崩すには抵抗があり、なかなか売れなかった。そこでA専門家が助言して、顧客を呼び寄せる意味で目線が奥に行くように並べ方を工夫し、中央に「試食品」を置いたところ（写真1b参照）、たちまち売れ切れた。

3.6 ネットワークと自立の確立

4P理論でグループのマーケティング能力は強まるが、さらに高度な販売に至る展望を開くために、ネットワークと自立の確立が必要である。

ネットワークについて、その対象は消費者と関係者



a. 改善前



b. 改善後

写真1 バナナチップス商品の陳列
出所：A 専門家「マーケティングの手引き」

である。まず、消費者とのネットワークは、大量生産・大量消費を目的としないグループのマーケティングにとって非常に重要である。そのためには、直接販売の体験で関係をもつこと・積極的に情報(材料・作った経過・作り方・伝えたい文化)を発信することによって、誠意をもった販売を行うことに心がけるべきである。次に、地域内の他のグループとの協力・県内外のつながりのあるグループとの連携・農協やCPDなど関係者との連携は、顧客との関係と同じくらい重要である。地元で多数の競合するグループがある場合は安売り競争を余儀なくされる事もあるが、連携することで材料の共同購入や価格の調整を話し合うことができ、中間業者への価格交渉を有利にでき、商品量も確保できる。農協には原材料を共同購入してもらうこと・グループ商品を委託販売もしくは買い取り販売してもらうことができ、CPDには販売促進に係る機会と情報提供が期待できる。

「自立」について、それは単に関係機関・組織の支援から離れることなく、自らのグループでやるべきことを他人任せにしないで責任をもった行動を展開することである。そのためには、自立心の醸成・役割分担・記帳を実施する。まず、自立心について、グループ自らの視線で物事を考え・自らの言葉で記録して発信することが重要である。次に、グループ内のリーダー・副リーダー・会計担当・庶務担当等の役割分担は各活動の必要性に応じて決め、これら役割を交代制で行えば、全員がその仕事を理解することができる。また、部門ごとの研修会や講習会への参加などを行って、常に各役割の能力向上・全体の能力向上を行うべきである。最後の日誌・会計簿・販売記録簿の記帳は、それらから

得られる数字の理解が販路拡大・売上増加につながる。

[事例-6：PE 県の女性グループへの A 専門家の助言]
同グループは、日本研修で得たことをグループで共有して売上げを伸ばしており、上がり調子で最高の時期と判断された。そこで A 専門家は、その時期にできることを積極的にする一方で、リーダーは環境が悪くなることも考えて、常に現状維持に留まらず、新しいことも入れて行くことを考えてほしいと助言した。さらに顧客が来なくなってから後を追いかけても追いつかないので、顧客の先になってその求めるものを見定めて進んでほしいとも助言した。

4. プロジェクトの成果と持続性

4.1 プロジェクトの成果

(1) マーケティング能力強化

専門家は、前述の4P理論に基づくノウハウの教授と現場での指導・助言を通じて研修受講者のマーケティング能力強化を行った。タイ技プロ期間の研修受講者数は計729名で、うちリーダーは226名であった。CPDの質問状調査では、回答が得られた214名のリーダーうちの150名(70%)が研修で得た知識をメンバーへ伝えていた²⁾。このことは150グループでメンバーが能力強化されたことを示す。

(2) コミュニティグループの売上げ向上

能力強化の結果を数値的に把握するため、終了時評価時に JICA が実施したインパクト調査(2009年10月～11月に実施)結果を引用する。調査では、地域的にタイの6地域のうち4地域から各3県(ただし中央部は5県)

の計14県を選定し、それらから年数的に3年間の研修年別のサンプル数がほぼ同数(28%~38%)になるように研修受講者を選定して、面談調査が実施された。それらのうちのグループについては、分野的に事前調査で8割以上を占めた手工芸品・布地洋服・加工食品の3分野¹⁾の計34グループを主として、全6分野・40グループが面談調査された。その結果、20グループ・50%がタイ国経済の停滞にも拘らず売上げを向上させていた²⁾。よって、226グループ×50%=113グループが、タイ技プロの実施によるグループの能力強化で売上げを増すことができたと推算される。

売上げが増したグループの具体的な売上額については、適正に整理された財務記録をもつグループが少ないため、インパクト調査で統計的な数値データを収集できたのは表2の16グループだけであった。表2に示すように、売上げが増した14グループで平均120万円/年/グループの増売上額が推計された。「マーケティングの手引き」に示された例を引用すると売上額の約50%がメンバーの所得(人件費と利益)なので、120万円×50%=60万円がグループ当たりの1年間の所得増になったと推定される。よって、増所得となった113グループの合計増所得額60万円×113=6,780万円/年がタイ技プロの経済効果と推算される。

終了時評価時までの約3年間の投入額は、JICAの協力金額約1.7億円とタイ側の投入額10.5百万バーツ(3.2円/バーツで0.3億円)の計2億円で²⁾、これから4年間の協力金額を推算すると、2億円×4年÷3年=2.67億円が総投入額である。これを増所得額で割り算すると、2.67億円÷6,780万円÷4年間で総投入額に相当する額の増所得がグループのメンバーにもたらされることになり、以降は投入額以上の増所得が結果する。よって、投入に対する効果の評価視点からは、非常に効率の高い協力事業であったといえる。

なお、増所得を受益した合計メンバー数は、表2の平均47人/グループを基に47人×113グループ=5,311人と推計される。

4.2 持続性の確保

技術移転の目的は、協力終了後も専門家が教授したノウハウが元C/Pから関係者へ技術移転されて人材育成が続くことである。ここでは、協力期間中の研修の自立化と協力後の活動を示す情報で持続性を示す。

まず協力期間中の事実として、講師人材育成サイクルで帰国研修員の研修講師への還元が実施され、帰国研修員の合計101名(うちグループリーダーは32名)の

うち50%以上が協力期間の終わりまでに講師を務めており、講師の自立化が進んだことが挙げられる(引用文献²⁾では50%未満だが最終値は52%であった)。また財政面では、協力終了後もタイの2011年度(1月~12月)の研修予算は確保される可能性が高いこと、生活改善のC/Pが新規にタイ国内事業を提案して予算承認されていることが2009年12月の終了時評価のときに報告された²⁾。

協力期間終了後の情報として、2011年4月に生活改善の元C/Pから報告があり、タイ技プロで得たことをセミナーで200の農協に伝えて実施してもらっているとのことだった。このことから、終了時で報告された新規国内事業予算が執行されて人材育成が持続していることが確認された。

5. 国際協力人材の考察と提言

5.1 成果と持続性をもたらした理由

(1) 技術移転の有効性

マーケティング能力強化が成果と持続性を実現したことから、グループのリーダーを通じた同メンバーへの技術移転効果が高かったことが理由といえる。技術移転には、技術の送り手である専門家・受け手であるC/P・伝えられる技術・技術を伝える手法の4つの要素がある。これらについて、経験的に次のことがわかっている。

- ① 技術の送り手(専門家)の資質(技術力・伝達力・教授態度³⁾)が高く、意欲が強く、受けて(C/P)と接する時間(以下「面談時間」という)が長いほど、単位協力期間内により多くもしくはより深く技術を受け手(C/P)に伝えることができる(以下「技術移転速度が高い」という)。
- ② 技術の受け手(C/P)の資質(理解力・伝達力・学習態度)が高く、意欲が強く、面談時間が長いほど技術移転速度が高い。
- ③ 伝えられる技術の水準(複雑・単純の程度)と受け手(C/P)が持つ技術の水準の格差(以下「技術格差」という)が小さいほど、技術移転速度が高い。
- ④ 技術を伝える手法の技術移転効率が増すほど技術移転速度が高くなる。

これら4要素の関係は次の式で示せる(以下「技術移転式」という)。式中の「時間」は面談時間である。

$$\text{技術移転速度} = \frac{\text{①送り手の能力・意欲}}{\text{①送り手の時間}} \times \frac{\text{④技術移転効率}}{\text{③技術格差}} \times \frac{\text{②受け手の能力・意欲}}{\text{②受け手の時間}}$$

表2 コミュニティグループの研修受講前後の売上額の推移に係るインパクト調査結果と研修後の増売上額

No.	グループ名とメンバー数	地域	商品 分類**	産品	売上額(パーツ)****					研修年	増売上***** (パーツ)	
					2005	2006	2007	2008	2009			
1	農産加工品生産グループ	108	南	①	ドリアン***	248,400	540,000	4,800,000	7,200,000		2008	2,400,000
2	NK農村女性グループ	55	中央	①	バナナの-snack				350,000	739,200	2009	389,200
3	Nong Pho農村女性グループ	84	北東	①	トウガラシ			270,000	320,000	600,000	2009	280,000
4	BNP魚の塩貯蔵職能グループ	26	中央	①	魚の塩漬		67,700	96,280	359,850	430,000	2009	70,150
5	W女性グループ	46	中央	①	パン菓子	680,000	896,800	900,000	1,100,000	1,050,000	2008	200,000
6	バナナ加工の女性グループ	25	北	①	バナナの-snack	112,000	146,000	160,000	160,000	160,000	2008	0
7	BT女性共同グループ	50	北東	③	布類	243,958	343,594	166,941	423,518	59,618	2007	79,924
8	Nろうけつ染めグループ*	29	中央	③	シャツ・バッグ				284,904	486,563	2008	-
9	BNL農村女性組合	15	北	③	布地・布製品	9,500	15,500	27,500	35,250	50,000	2007	34,500
10	BNL織物女性組合	20	北	③	布地	220,560	311,920	123,421	376,800		2007	64,880
11	BA組合法人の女性グループ	30	南	③	シャツ・布地	295,000	295,000	296,750	469,550	728,750	2007	433,750
12	BYP職能グループ	59	北東	④	手芸の土産物	15,000	100,000	175,000	210,000	275,000	2007	175,000
13	SHビジョン基金の農村女性組合	68	南	④	織物の手工芸品	50,000	50,000	110,000	1,114,033	824,415	2008	1,004,033
14	職業青年グループ	20	中央	④	造花	15,000	30,000	50,000	70,000	100,000	2007	70,000
15	BPN木傘グループ*	60	北	⑤	傘			800,000	600,000	900,000	2009	100,000
16	有機野菜生産職業組合	52	北東	⑥	シャンプー・液体洗剤	27,500	35,000	48,750	65,500	65,500	2008	16,750
平均メンバー数：47			売上増の14グループの平均額(円換算*****): 379,871パーツ(1,215,586円=約120万円)									

注：*日本研修を受講したグループ。

**分類番号は、①加工食品、②飲料・ハーブ、③布地・洋服、④手工芸品、⑤道具・調理用具、⑥食用以外のハーブ(石鹸・シャンプーなど)である。

***このグループはバナナ等の産品もあるがデータ数の不足で増収額が計算できないので除外してドリアンだけを計上した。

****斜字と太字で売上額を示したのは研修を受講した年を示す。

*****増売上は研修の年以降の年間最高売上額から研修の前年までの年間最高売上額を差し引いた値とした。

*****換算率は2008年6月の1パーツ=3.2円を採用。

出所：終了時評価時に実施されたインパクト調査

タイ技プロでは、専門家とC/Pが技術(マーケティングのノウハウ)の送り手となり、研修を通じて受け手であるリーダーに技術移転した。よって、技術移転式の「②受け手の能力・意欲・時間」は受け手の研修受講者が毎年交替するため、「④技術移転効率」は既存の研修コースに参加しただけで特別に効率の高い方法を使ったわけではないため、これら2要素が高い技術移転効果を生んだ理由とは考え難い。よって、残る「①送り手の能力・意欲・時間」が高いことと「③技術格差」が小さいことが、高い技術移転効果の理由と考えられる。事実、研修が有効だった点をインパクト調査で40グループに問うた結果(表3参照)は、最も多い42.5%が専門家の挙げた事例/知識の良かったことを挙げ、次に多い32.5%が知識の適合を挙げている。前者は①の送り

表3 研修の有効性に係る質問状調査結果

No.	グループに有効であった点	回答数	割合*
1	事例/知識が良かった	17	42.5
2	知識がグループに適合した	13	32.5
3	メンバー間の協力が増した	10	25.0
4	知識が有効だった	8	20.0
5	支援が良かった	7	17.5
6	ネットワークを作る機会を得た	4	10.0
7	知識が持続的だった	3	7.5
8	その他	1	2.5

注：*回答者数を全体数40で割り算した値(%)で、複数回答なので合計は100%にならない。

出所：終了時評価報告書²⁾

表4 タイのコミュニテイグループとファーマーズマーケット (FF) のビジネスモデルの比較

No	項目	タイのコミュニテイグループ*	ファーマーズマーケット (FF)**
1	参加者	組合世帯の構成員が副業として参加	兼業農家・高齢者・女性
2	参加グループと特徴	女性・青年等で、 女性グループ による手工芸品、織物・生地、 加工食品が多い*	女性・高齢者で、 女性グループ による「日持ちのする 加工品 」を多く採用
3	商品	① 加工食品 、②飲料・ハーブ、③布地・洋服、④ 手工芸品 、⑤道具・調理用具、⑥食用以外のハーブ	①農産物、② 加工食品 、③ 手工芸品
4	生産形態	少量多品目 あるいは少量少品目	少量多品目
5	販路・販売場所	政府が提供する場所での 直販 と中間業者	直販

注：太字は共通点を示す。また、タイの特徴*は47グループの対面調査結果¹⁾から、FF**は専門家報告書から引用した。

手の資質が高かったことを、後者は②の技術格差が小さくて選択したノウハウがグループに適合したことを示す。以下、まず技術選択、次に専門家の資質を考察する。

(2) 技術選択の適合

グループへ移転された主な技術・知識は、JA生活指導(生活改善)事業のファーマーズマーケット(以下「FF」という)のノウハウが主であった。FFは、生産者が消費者へ直接販売する市場である。A専門家の報告書によればFFは、コメの部分的自由化による稲作の営農困難とコメ消費量の漸減の対策として農業の大規模化が進められる中で、そこから外れた兼業農家・高齢者・女性による地域農業の活性化を目的として、彼らの少量多品目生産力を集めて日常生活に必要な多品目の農産物を揃えることにより設立された。表4に示すように、そのFFのビジネスモデルがグループのものと同共通点が多いことから、FFのなかで生まれた固有のマーケティング技術・知識のなかに同グループに適合するノウハウが多かったと考えられる。

(3) 専門家の高い資質

技術移転式の「①送り手の能力・意欲・時間」の3項目のうち、専門家の意欲はタイ技プロだけでなく一般的に高いこと、C/P・リーダーとの面談時間は短期派遣なので少ないことから、これら2項目が技術移転に貢献したとは考え難い。よって、残る1項目である専門家の能力、すなわち資質の高かったことが貢献したといえる。資質には技術力・伝達力・教授態度の3要素があるが³⁾、表3で「事例／知識が良かった」と評価されていることから、専門家の豊富なマーケティングのノウハウ、すなわち高い技術力がグループの能力強化に貢献したと考えられる。事実、前章で示した事例のよ

うにグループの状況に応じて的確な助言がされており、売上げが増した例もある。また、A専門家の2009年の報告書によれば、リーダー育成研修とその後の訪問時に助言した34グループ中の11で改善効果が見られ、そのうち5グループでは売上増加が実現した。

5.2 成果と持続性の実現に寄与した国際協力人材

タイ技プロの実施に関与した3種類の人材の技術選択と専門家派遣への貢献を以下に整理する。

- ① JICA 関連人材 (職員・企画調査員・コンサルタント) : 協力事業の形成過程で大まかに技術と専門家の分野を示した。加えて、図1の講師人材育成サイクルを立案したことは持続性の実現に寄与した。
- ② 農水省関連人材 (タイ農業協同組合省へ派遣された政策アドバイザー・専門家) : タイ側が要望する技術と専門家はJA組織では生産部会レベルに該当することを示唆した。
- ③ JA 関連人材 (JA 関係法人職員とJA 関係者) : JA 関係法人の職員は、示唆されたレベルの活動に経験のあるJA 関係者を専門家として特定した。そして派遣されたJA 関係者 (JA の生活指導員・JA 女性グループリーダー・JA 組合員・JA 関連団体と関係組織の専門職員) が、現地に適合する具体的な知識・技術を選択した。

以上のことから、①の国際協力に専従の人材(以下「国際人材」という)が専門分野を決め、②③の通常は国内専従の人材(以下「国内人材」という)が絞り込みを行って特定された専門家が技術選択したといえる。

それらの専門家は計7名が17回・588日派遣されたが、12回(71%)・373日(63%)はA・B専門家2名の派遣であっ

た²⁾。特に最も多い8回派遣されたA専門家は、所属するJAで年商8億円規模のFFを指導されたベテランの方であった。これらの事実と前述の考察から、ビジネスモデルが類似したFF関連の専門家であること・技術力の高いことの2条件をそなえた2名が繰り返し派遣されて、その蓄積された経験から適合するノウハウを選択して技術移転したことが、成果と持続性の達成に最も寄与したと考えられる。

5.3 今後のマーケティング支援のための提言

国内人材がもつマーケティングのノウハウによる支援を他の途上国で行う場合は、適合する日本のビジネスモデルがいつも見つかるわけではなく、見つかったとしても同モデルに技術力の高い国内人材が派遣できるとは限らない困難がある。また、仮にタイ技プロと同じビジネスモデルであっても、タイが中所得国で商品の質と安全を重視する日本に近い顧客の傾向があったのでマーケティングのノウハウの多くが適合できたが、対象が低所得国の場合は商品の量と価格を重視する傾向が比較的強いので適合するノウハウはより少ないと予想される。このような社会経済環境の相違に起因する困難があるなかで多くの途上国の農民グループに国内人材のノウハウを活かした協力を行うには、そのノウハウの途上国への活用率を上げることが必要である。

事例として、タイ技プロの開始年度に最初に派遣された3名の専門家に対し、筆者が技術移転教材の作製を補助してノウハウの伝達を補強したことがあった。また、C専門家が某グループリーダーから「砂時計」が売れないことを相談された際、自らのビジネスモデルが食品加工グループで同商品に経験がないために回答できなかったが、筆者が助言して、自らの商品が売れなかったときに解決できた方法を同リーダーへ伝えることができると気付いたこともあった。これら事例は臨時的に補助・助言しただけだったが、筆者が常時支援すれば専門家はノウハウをもっと活用できたと思われる。特にC専門家は年商500万円規模の加工食品を販売する女性グループを立ち上げた若手リーダーだったので技

術力は高かったが、1回の派遣で終わったことが惜しまれる。これらのことから、ビジネスモデルや商品が違って日本でも実績のある国内人材であれば途上国に役立つノウハウを持つので、補助・助言によって活用率を上げるように技術移転を支援することは可能と考える。

よって、今後と同類のマーケティング支援を他の途上国で行う場合は、日本との社会経済環境の相違に起因する困難のなかでも派遣された国内人材の固有のノウハウが広く活用されるように、技術移転を補助・助言する措置を講ずることを提言する。

6. おわりに

成果と持続性の達成に加えてタイ技プロでは、A専門家が所属する東北のJAに研修員を受け入れて専門家活動と組み合わせて技術移転効果を高めたことから、単に専門家とC/Pの個人的関係だけでなく、同JAとCPDに関係した多くの人々の間の交流にまで発展した。そして、2011年3月17日の東日本大震災では直後からCPDで募金活動が行われ、被災したJA組合員の緊急支援に使ってほしいと、同4月4日に複数のC/Pのメッセージとともに約50万円の義援金が送られた。国際協力の究極の目的が国際親善によって両国国民の間の「絆」を深めることにあるとの視点に立てば、タイ技プロは「成功」であった。

引用文献

- 1) (独) 国際協力機構タイ事務所 (2006) タイ王国農業協同組合におけるコミュニティリーダー育成計画事前評価調査報告書, i, 7, 11, 13-15, 29, 35, 38.
- 2) (独) 国際協力機構タイ事務所 (2010) タイ王国農業協同組合におけるコミュニティリーダー育成計画プロジェクト終了時評価報告書, i, iii-iv, 6, 10-11, 17, 44, 58, 62, 65-67, 73-77.
- 3) 木村克彦 (1985) 技術移転手法事例研究－かんがい排水計画に関する専門家活動報告 (タイ), 国際協力事業団, 国際協力総合研修所, 26.