

2. 事業の目的と概要	
(1) 上位目標	スバイリエン州農産物組合(SAC)の持続的な経営体制の確立を通じ、貧困農民の生計が向上する。
(2) 事業の必要性(背景)	<u>(イ)実施国における農業分野の現状</u> カンボジアにおいて農業は就業人口の 55.9%(農村部では 8 割以上)が携わる重要産業でありながら、GDP の 27.5%にとどまっている(出典:2012～2013 年カンボジア農林水産年報)。また、全人口の 19.8%(約 305 万人)を占める貧困層の 9 割が農村部で暮らす等から、農業の生産性向上・多様化が同国開発計画における最重要課題の一つとなっている。 一方、カンボジアでは政府が2001年に農民組合設立に係る国王令、2013年6月に農民組合法を制定する等して農家の組織化を推進した結果、同年8月時点で437の組合が設立されるなど数の上では増加している。日本では農民組合は 1)経済事業、2)信用事業、3)共済事業が主な活動と考えられてきたが、カンボジアの場合は、まだ 2)の信用事業(貯金、融資等、銀行業務に近い役割)に偏っており、本来貧困削減のための所得向上に資する農産物の共同出荷や加工品等、1)の経済事業はほとんどなされていない。また、組織運営基盤が脆弱であり、運営能力の向上が急務となっている。 <u>(ロ)対象分野・地域のニーズ</u> スバイリエン州は7郡690村に53万人が居住し、人口の約9割が農業に従事している。スバイリエン州農産物組合(以下 SAC)は2009年から地元の大形リゾートホテルと取引をしていた前身団体から出荷を引き継ぎ、300名のメンバーと共に農民の生計向上を目標に2011年に設立された。2012年には首都の小売店にも定期出荷を開始したが、自立にはまだ多くの課題を抱えているため、2013年度から3か年計画で本事業に取り組んでいる。 【これまでの成果】 当団体は当事業のフェーズⅠ及びフェーズⅡにおいて、運営・経営の能力向上、供給網の強化、生産強化を目指して支援を実施してきた。フェーズⅠでは、出荷量は前年度比 50%増という成果を出すことができた。フェーズⅡでは、日系ショッピングモールに卸すため、初めて野菜の包装業務が開始され、品質管理のためのマニュアル作成が進んだ。また、溜池工事がゾーンリーダーや各村のリーダー40名を対象に行われ、乾季でも野菜栽培が行えるようになり、1年を通しての生産体制が強化された。 【残る課題】 <生産強化>組合員に対しマーケット情報を伝えるシステムが確立されていない。組合農家間の技術交流がない。

	<マーケティング> 消費者に SAC の商品の付加価値が十分に認知されていない。 <事業運営> SAC の業務を担う事務局体制が確立しておらず、自立した事業運営がなされていない。 <組織運営> 組合運営委員が組合法を十分理解しておらず、組合の意義も組合員に十分周知されていない。組織運営の持続性が脆弱である。そのため、フェーズⅢではこれらの弱点部分の強化により、SAC の自立を促進したい。
(3) 事業内容	本事業によりフェーズⅠ及びⅡで行ってきた能力強化と組織及び事業運営のシステム化の弱点部分の強化を推し進め、当団体が担ってきた業務や費用を組合に完全に委譲する。 1. <u>組合の野菜の生産を強化し、市場ニーズに基づいた生産を促進する。</u> フェーズⅠでは農家の生産力強化とマーケットニーズに基づいた野菜の栽培を推進し、チャイニーズフラワーキャベツなど首都で人気の高い種類の栽培が広がった。プノンペンへの出荷・販売を強化し、首都向けの野菜の出荷量は 2013 年度(2012 年 11 月～2013 年 10 月)47,495kg となり 42%増となった。全体として組合の農産物販売の粗利は前年度 6,825ドルから 11,227ドルとなり 75%増となった。 フェーズⅡでは市場ニーズに基づいた生産調整の試みを現在進行させている。 1.1. 市場ニーズ、生産調整に関する情報収集、伝達方法を確立し、組合自身で行えるように支援する。(組合が顧客から直接情報収集し、ニーズの高い品種と予想注文量についてメンバーに伝達する最適な方法を確立する。各出荷ゾーンリーダーから聞き取りし、データを元に予想される供給可能量の計算をする現在の方法の見直しをし、必要な改善を行う。)また上記の説明会を開催する。(59 名×1 日) 1.2. モデル農家にてデモファームを開設する。(10ヶ所) 1.3. 組合員同士の栽培技術支援及び移転システムを構築する。 1.4. 試験農場をモデル農園、農業センターとして機能させる。 1.4.1. ネットハウスを利用した苗や野菜種子の販売を促進する。 1.4.2. オープンファームデーを開催し、組合員を招待する。 1.4.3. エコツアーリズムなどの収益事業を行う。 1.4.4. 若年層農家を対象にパーマカルチャー(持続的農業)研修を実施する。(10 名×3 日×1 回) 1.4.5. 若年層農家を対象に試験農場で農場運営の研修を実施する。(10 名×3 日×2 回) 2. <u>SAC の商品の付加価値を高め、バリューチェーン(価値連鎖)を改善す</u>

	る。 フェーズ I ではベトナムとの国境沿いのホテルへの野菜安定供給のために供給ネットワークの構築を支援し、カンダール州のトマト農家の生産者と会合を行い、2014 年 1 月からトマトの買い付けが開始された。 フェーズ II では組合のサプライチェーンマネジメント(供給連鎖管理)の強化を目指し、日系大手スーパーからの要望で野菜の包装作業を開始。付加価値向上を達成することができた。 2.1. 無電化村における野菜保冷のための簡易保冷库を各出荷ゾーンに構築する。(19 ヶ所) 2.2. 有機・無農薬グループの野菜・米グループの認定更新を支援する。(15 グループ) 2.3. 野菜出荷の品質管理マニュアルをビデオ教材化し、組合員を対象に上映する。 2.4. 野菜出荷グループの先進地視察(タイ)を実施する。(8 名、3 日間) 2.5. 有機認定米の販売を促進する。 2.6. ビジネスコンサルタントによる指導に基づき最適なビジネスモデルを構築する。(コンサル会社IDEALINKによる独自の市場開拓を目指すブルー・オーシャン戦略¹¹を用いたビジネスモデルの構築。) 2.7. SAC 商品の認知度、及び有機認定の認知度向上のための広報活動を実施する。 3. <u>組合が自律的、持続的な事業運営が行える体制づくりを構築する。</u> フェーズ I では出荷組合の経営強化・自立化支援を実施し、組合の年次総会は運営委員主体で開催され、IVY から SAC への業務の引継ぎ計画、出費負担の移譲計画が IVY 内で作られ SAC と共有された。 フェーズ II では組合リーダーの能力強化、組織マネジメント強化、組合のオペレーションチームへの事業管理指導が進行中である。 3.1. 組合の運営委員にマネジメント研修を実施し、隔月でコーチングを行う。(運営委員 7 名、マネージャー 1 名を対象) 3.2. 組合の基本理念の理解促進のためのワークショップをゾーンリーダーが主体として各ゾーンで行う。(各ゾーンで 1 回、総計 300 名を対象) 3.3. 組合の会計スキルアップ、及び財務管理のための指導を行う。
--	---

¹¹ ブルー・オーシャン戦略(blue ocean strategy とは、欧州経営大学院教授の W・チャン・キム等が著したビジネス書、およびその中で述べられている[経営戦略論](#)。競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン(赤い海、競争の激しい領域)」とし、今後の経営は競争のない未開拓市場である「ブルー・オーシャン(青い海、競合相手のいない領域)」を切り開くべきだと説く。そのためには、顧客にとってあまり重要ではない機能を減らすことが重要で、具体的な分析ツールとして「戦略キャンバス」などを提示している。従来の[競争戦略](#)が、低価格が高付加価値のいずれかを取るものに対し、ブルー・オーシャン戦略では、低コストと顧客にとっての高付加価値は両立し得ると主張している。

	3.4. 事業計画作成、年次報告作成を支援する。 3.5. IVY から組合への業務委譲を計画に基づいて行う。 3.6. 組合の次世代リーダー育成を行う。
(4)持続発展性	1. 組合がマネジャーを雇用し、マネジャーを中心に業務が行われる。 2. 組合の若い世代が育成され、将来運営に貢献する。 3. 組合員間で組織コミットメント(貢献)が低いため、組合のサービスを充実・認知させることで、組合への信頼度を高め、退会者を出さずに安定したメンバー数を持続する。 4. 現在カンボジアでは有機認定制度の認知度は皆無に等しく、信頼できるブランドがほぼ存在しないが、広報活動によって多くの消費者や事業者が安全な農産物を求めるようになる。 5. SAC は自身の出荷所、事務所を持たず IVY の事務所を間借りしている状況だが、農業局が現在 SAC の出荷センターの建設を計画、2015 年中に完成予定であり、IVY がスバイリエン州から撤退した後も活動継続が可能になる。

5)期待される成果と成果を測る指標	【直接裨益者数】：SAC 組合員約 300 名、 【間接裨益者数】：他組合員の家族、特に次世代農家、消費者、大学生、カンボジア有機農業協会の会員等。 1. <生産強化>組合員が新しい栽培技術を取り入れ、市場ニーズに基づいた農産物を供給する。 【指標】 デモファームが 10 か所で開設される。市場ニーズと生産調整に関する情報が毎月、組合員に提供される。 2. <マーケティング>SAC の商品に付加価値がつき、最適なバリューチェーン(価値連鎖)が構築される。 【指標】 72 名の有機認定が更新され、有機認定野菜の注文が毎週入る。認定外野菜を地元に卸す価格より、認定野菜の SAC への卸値が高くなる。(これによって SAC の有機野菜に付加価値がついたと判断される。) 3. <事業運営>組合が自立運営し、持続的な事業運営を行う。 【指標】 サプライマネジメント、マーケティング、会計、人事、組合員へのサービス、クレジットプログラム、店舗運営等を組合事務局が担える体制が整う。組合の 2015 年の純益が収益の 1%以上になる。(現在はマイナス 5.6%となっており、プラス 1%に引き上げることは 6.6%を成長させることを意味する。)
-------------------	---