

2. 事業の概要と成果	
(1) 上位目標の達成度	「スリランカの内戦終了後、トリンコマレ県内の再定住地域で復興されつつある主要産業（農業・酪農業）において、農民が組合を通して自立的に生産から販売に携わる仕組みを確立することにより、帰還民の生計向上を支援し、地域経済の持続的発展に寄与する。」 3年事業の2年目にあたる今期は、ビジネスに携わる協同組合が精米、牛乳の加工販売を継続して実施するとともに、組合員へのサービスを新たに導入し、これによって地域内での認知度が向上した。さらに、商品力の強化と販売網の多様化を行い、ビジネスを拡大させた。また、新たにムトゥール郡で精米所を建設し、これによって他地域から来る仲買人に安値で売り渡すことなく、地域内で加工販売することが可能となり、地域内の流通が可能となった。
(2) 事業内容	(ア) <u>精米所運営による稲作農家支援</u> 1) <u>カンタレ郡ワネラ村落（1年次からの継続）</u> 2015年3月から精米所運営を開始し、マハ期¹に計91トン、ヤラ期²に計23トンの稲を回収した。2016年1月下旬から開始した第2マハ期では計172トンの回収を実現し、前年度と比べて倍増した。第2マハ期では、雨季の影響で回収した稲の水分量が多く、乾燥稲の需要が高かったために、回収した稲172トンの内、141トンを乾燥した稲として販売し、米の値段が上がる4月以降に精米し8トンを中心に県外の卸売りに販売した。 精米過程で生まれる副産物については、米ぬか³と砕け米は牛や鶏の飼料として販売し、もみ殻は稲乾燥機の燃料として利用しただけでなく、地元の民間企業へ販売した。組合員は事業開始以降、継続して稲バンク⁴を利用しており、第2マハ期においては稲の総回収の37%に貢献した。組合理事らは、各シーズンが終わる毎に組合総会を開催して、成果と次期の事業計画を組合員に共有しており、この組合総会の定期的な開催は既に定着している。さらに、組合員からの要望に応じて、稲回収分の金額を前払いする仕組みを導入し、第2マハ期では約20名がこの制度を利用した。こうした組合理事らの地道な活動により、組合員数は順調に増加し、2016年3月時点で203名に達している（2年次のターゲット：180名）。 8月から9月にかけては、組合理事らと精米事業を拡大するための更なる取り組みについて話し合った。組合から提出された事業計画を基に、特に優先順位の高かったスチーム米⁵製造機の設置と、製造に必要な井戸等の建設、稲回収および販売用の5トントラックの供与を決定した。スチーム米の製造に先立ち、他県の精米所を組合員らと共に視察訪問して、スチーム米のオペレーションからマーケティングについて情報収集した。加えて、農業の専門機関によるス

¹ 当地の2期作のうち、雨季に行われるメインの稲作期（12月～2月頃）。

² 当地の2期作のうち、乾季に主に灌漑施設を利用して行う稲作期（6月～8月頃）。

³ 稲の精米過程で、精米（稲総量の60%）、もみ殻（稲総量の15%）、砕け米（同じく1.2%）、米ぬか（同じく12%）が発生している。

⁴ 稲の買い取り資金を工面するため、組合から組合員への代金を即座ではなく1～6ヶ月後に分割して支払う仕組み。

⁵ タミル・ムスリム地域を中心に、いったん水に浸してから蒸した稲を精米するスチーム米が広く流通している。

	チーム米製造と品質管理に関する研修を実施した。 また腎不全が深刻な同地域において、より健康に配慮した農業への意識や社会的関心が高まってきていることから、化学肥料を使用せずに栽培する有機伝統米の種子配布を行った。農業局による栽培技術研修を経て、47 名が伝統米栽培を実施した。組合は収穫した稲の内、自家消費を除く約 1.8 トンを買取り、その内精米して約 300 キログラムを地元の学校教員およびトリンコマレとカンタレ郡の組合局へと販売した。さらに、弊団体の本部がある広島県神石高原町より有機農業の専門家を派遣し、日本における有機農業の取り組み紹介と、地元の資源だけを用いた有機肥料の製造実習を行い、有機栽培を通じた食物安全や健康への意識向上を図った。ただし、有機農作物を安定して収穫できるようになるための土壌は、長い年月をかけて作り上げていく必要があり、有機農家候補を技術面から個別にサポートするだけでは各農家の生業として限界があるため、今後は、組合への支援を通して体系的に有機農業の普及を図っていく必要がある。 2) ムトゥール郡バラティプラム村落 (2 年次より開始) 中間報告で述べた通り、組織力および事業運営力を測るアセスメントを複数回実施し、多目的協同組合 (MPCS⁶) による事業計画の提出を経て、7 月に MPCS と事業実施することを決定した。その後、理事らが任期満了したことを受け、新理事らが任命されるまでの間、組合事務局長らが暫定的に選任された。8 月から 10 月にかけて建設土地の決定から、各行政部署への建設承認プロセスを組合事務局長らと協議しながら進めた。建設開始準備が整った 11 月に、行政関係者らを招いて定礎式を開催した。建設地には、すでに精米関連の機材を保管する施設があったが、老朽化が進んでいるため、壁の塗り替え等一部を修復し、稲および精米後の米の保管庫として使用することとなった。2 月下旬には稲乾燥機の設置が完了し、組合が約 7 トンの稲を回収して保管庫に保存し、稲の値段が上がった 5 月下旬に販売した。 施設建設と並行して、精米所運営に関わっていく理事らを含む組合員を対象に、精米所運営のためのビジネス研修 (計 3 科目)⁷を実施した。会計研修については、組合局の職員も同席のもと、会計実務だけでなく透明性を確保した会計にするための理事や会計担当の責任についても触れた。研修受講後、組合員は具体的な稲の回収方法や運営の仕組みづくり、乾燥した稲の販路開拓等多岐にわたる運営準備を進めた。 (イ) <u>牛乳回収センターおよび直売所運営による酪農家支援</u> (1 年次からの継続) ムトゥール郡チェナイユール村落において、昨年度より継続して
--	---

⁶ Multi-Purpose Co-operative Societies の略で、日本の生協の様な組合。スリランカ全土各郡を拠点とし、Coop City などの小売店運営を初め、様々な事業を手掛けている。

⁷ ビジネス研修の科目は以下の通り。1) マーケティング (乾燥稲のみ) (1 日間)、2) 会計 (1 日間)、3) ビジネス計画 (2 日間)。

組合局担当オフィサーと連携したモニタリングを通じ、日々の運営で生じる課題を組合員や運営スタッフが主体的に解決できるよう働きかけている。牛乳回収センター兼直売所では、主に牛乳の回収と販売付加価値製品の製造と販売を継続しており、同施設の運営改善と収益向上を図っている。暑季で気温が上昇する 7 月には、牛乳冷却器の設置を行い、回収した牛乳の品質と採算性を向上させた。2016 年 4 月には、組合員からの要望を受け、組合理事らが畜産局と連携して獣医を招き、48 名の酪農家（うち組合員 25 名）が衛生指導や牛の栄養管理について指導を受けた。

また組合の運営を向上するために、2015 年 9 月に、北部キリノツチ県にある類似のビジネスを手掛ける協同組合を組合理事とスタッフと共に視察訪問した。参加者は意見交換をしながら、同組合が製造する付加価値製品の作り方や、会計管理などの事業運営の手法を学んだ。さらに、これらの学びを基に、新たな付加価値製品（牛乳を主原料とするアイスクャンディ）を開発し、学童期の子どもをはじめとする新たな購買層を獲得している。

さらに牛乳回収センターでは酪農家の要望を受け、これまで牛の飼料用に個人で購入していた米ぬかの販売を当事業で支援しているワネラ村落の精米所や、近隣の精米所から米ぬかを一括購入し、販売するサービスを 7 月に実施した。こうしたサービスの導入や、酪農家への月二回の牛乳代金の支払いを毎月遅れることなく実施していることから、地域での認知度も向上し、組合員数は 2016 年 3 月時点で 87 名となっている（3 年間のターゲット：100 名）。

（ウ）サンプル井戸修復支援

2015 年 8 月までスリランカ軍のキャンプと経済特区という名称で内戦終了後も十数年の間立ち入り禁止区域となっていたが、新政府による再定住支援政策が進められる中で、約 800 エーカーが元住民に解放された。現地のニーズ調査と、他の援助団体との調整の結果、農業・酪農業の復興及び農家の生計向上を進めるために安全な水の確保が喫緊の課題であることが分かり、生計向上支援の一環として既存の井戸の修復を実施することとした。受益者については、寡婦世帯や 5 歳未満の子ども、60 歳以上の高齢者のいる世帯を中心に選定した。井戸の修復工事は、地元の地域組合と連携して進め、合計 62 基⁸の井戸を修復した。

⁸ 当初 63 基の井戸を修復したが、1 基のみ基礎部分の一部が破損し、基礎部分の修繕に基づく再修復が難しいと判断したため、修復井戸の合計数は 62 基とした。

(3) 達成された成果	(ア) 精米所運営による稲作農家支援 1) カンタレ郡ワネラ村落 (1 年次からの継続) 2015 年 3 月から開始した精米所運営において、1 期目から 2 期目を通じて稲の回収から乾燥、精米、販売に至る一連の作業を組合理事らが協力して行っていることを、モニタリングを通じて確認している。また、第 2 マハ期のオペレーションを開始する前に組合理事らが協力して精米所内を清掃するなど、施設の管理意識の向上が見られた。加えて、組合局担当オフィサーのサポートを受けつつ、シーズン毎の事業計画作りと、計画に基づいた生産と販売、日々の会計作業を実施している。組合理事らは昨年度受講したビジネス研修を基に米の販売先の開拓を進め、第 1 ヤラ期と第 2 マハ期において、地域内での小売りを除き、計 7 カ所への販売を実現した。総販売量の約 20%はトリンコマレ県内、80%が県外への卸売⁹となっている。これは、トリンコマレ県を含む東部州において、長年の内戦中に失われた地域内の市場や流通網が未だ回復していないことを示しており、組合の収益確保と並行して、東部州地域内の市場と消費社会の再開を図っていくことが、今後の課題となっている。 1 期目以降継続して、組合は周辺の仲買人よりも稲 1 袋につき 50 セント上乗せした価格で、農家から買い取りを行った。これにより、第 1 ヤラ期と第 2 マハ期の平均で、農家（組合員でもある）一人につき約 3,300 ルピーの収入が見込まれる。(2 年次の目標：6,000 ルピー)。また昨年のマハ期に比べると、稲の買い取り価格は第 1 ヤラ期においては 4.7 ルピー/kg 向上したものの、第 2 マハ期では 2.5 ルピー/kg の下落となっている。今後の稲の価格の変動を注視しながら、来期に向けて利益が出る事業運営を行えるように組合をサポートする。また、前述した通り、組合は組合員へのサービスを導入するなど、稲の売値のみならず組合員が精米所の運営を支え、代わりに恩恵を被る仕組みを考えて活動している。こうした活動を継続するのに加え、新たな付加価値製品の製造に取り組み、多方面からの収益と、それによる組合員への利益の還元を考えていく必要がある。 2) ムトゥール郡バラティプラム村落 (2 年次より開始) 前述した通り、2015 年 7 月に MPCCS らの理事が任期満了に伴い解散され、組合局のルールに則り 8 月中旬の議会選挙までは理事の再選は出来ない状態が続いた。その後 MPCCS 内部の理事選挙プロセスを経て 12 月中旬に新理事が再選されたものの、その間に必要であった土地選定や事業計画の話し合いが計画通りに実施出来ず、建設開始が予定よりも遅れた。加えて 11 月下旬から精米所建設を開始したものの、雨季の影響で基礎工事の進捗に遅れが生じたため、乾燥機と稲の保存庫のみの建設が完了することとなった。3 月から稲乾燥機の稼働を開始したが、雨季が終わり、稲を乾燥する需要が少なかったことから稲の回収量は 7 トンに留まった (目標回収量：200 トン)。一方で、定期的に組合理事らと実際の建設状況を確認しつつ建設を進めたことで、互いの認識の相違を減らし、理事らの施設管理
--------------------	---

⁹ 米の総販売量の内、84%が中部州のマータレ県（ダンブツラ含む）へ販売された。

のオーナーシップが高まった。精米事業は次のヤラ期から開始をするように進めており、2016 年 6 月現在、精米所建設は、ほぼ完了している。

精米所運営のためのビジネス研修は、組合理事を中心に 27 名が研修に参加した。組合理事からは、研修を通じて精米所を継続的に運営していくための戦略について考える良い機会になった、との声があった。また、商品名や販売先の想定・パッケージングについても熱心に意見交換するなど、今後のビジネス実践に対するコミットメントの高さが伺えた。組合理事らは、ビジネス研修を通じてマハ期に向けた稲を乾燥する事業計画を策定した¹⁰。

(イ) 牛乳回収センターおよび直売所運営による酪農家支援

運営開始から 1 年半を経て、牛乳回収においては、回収所マネージャーを中心に、牛乳の回収時間と品質の管理、販売先との調整などの通常業務をスタッフ間で連携して実行していることを確認している。加えて同マネージャーが、製造年月日と賞味期限を記載した商品の新パッケージを導入し、商品の品質向上への意欲が見られた。

さらに、周辺の小売店や学校からの要望を受け、ミルクトフィーを定期的に 100 個ほど一括で販売し、同様に地元の結婚式や宗教行事において、アイスクリームの大量買入れの注文を受けるなど、新規販売先を開拓した。昨年度から実施している地元の幼稚園への牛乳提供について、地元行政からの要請を受け、6 月から 10 月にかけて実施し、月平均 10～20 校の幼稚園、約 500 人の幼稚園児に新鮮な牛乳を配達した。同時に、牛乳を届けている幼稚園周辺地域の共通認識として、特に乳幼児期の子どもに顕著な栄養不良の問題（全国平均に比して低体重、低身長であるなど）があり、今後は牛乳の安定的な提供のみならず、栄養に関する意識・知識向上を親や教育関係者をも巻き込みながら図っていく必要があることが明らかになっている。

また、牛乳回収所では 2015 年 3 月から 2016 年 3 月において、牛乳と水牛乳を合わせた月平均の回収量は約 150 L であり、最高で 1 日 346 L を回収した。直売所では、回収した牛乳からアイスクリームやホットミルク、ミルクトフィー、アイスキャンディ、カード¹¹等 6 種類の付加価値製品を、週 6 日製造・販売している。アイスキャンディは、2015 年 9 月に実施したキリノッチ県の協同組合の視察訪問を経て、新たにスタッフが開発し、地元の子どもたちに親しまれている。また 2015 年 3 月から 2016 年 2 月までの在庫を含めた月平均利益は、約 11,000 ルピーであり(月平均の利益目標: 10,000 ルピー)、同施設の運営は既に軌道に乗り、地域における認知度も徐々に高まっている。実際に地元の労働者から家族連れまで多様な世代の人々が同施設を利用している。

2 年次は、地元の若者から成る雇用スタッフ 4 名が自らの業務を果たすようになる一方で、月々の会計管理等の運営業務を行う組合

¹⁰別紙資料 1_「対象組合によるビジネスプラン抜粋」を参照のこと。

¹¹ 水牛の乳で作るヨーグルト状の凝乳。

	理事らの自立的な意思決定や、能動的に課題に取り組む姿勢は弱いと見受けられた。こうした状況を受け、2016年5月下旬に新理事らが選出され、日々の会計や雇用スタッフの管理、機材や施設のメンテナンス、ビジネス拡大について積極的に協議を重ねている。組合が運営しやすい環境や会計の仕組みを確立できるよう、組合局と連携した研修実施等のサポートが必要である。さらに、組合として今後、売値のみならず組合員が同施設の運営を支え、代わりに恩恵を被る仕組みを今後整えていくことが肝要である。
(4) 持続発展性	1年次に組合を発足したカンタレ郡とムトゥール郡の両組合において、稲・牛乳回収と品質の確認、販売先の調整を実施している。3年次では組合がより自立的に運営できるよう、機材・施設の維持管理を含めた施設運営と、商品力や販路開拓等のビジネススキルの強化を進めるよう、日々のモニタリングや研修の機会を提供し支援する。2年次から開始したムトゥール郡の精米所では、稲の回収と販売を経験したところで、次のヤラ期において稲を回収から精米まで行い十分な品質で販売できるように、施設の維持や品質管理の研修等を実施する。 また2年次で実施した他地域への視察訪問を3年次も継続し、組合の運営向上やビジネス拡大の手がかりとなる機会を提供する。同様に3つの組合間の交流も図り、事業運営において困難な点や、成功例等を共有して、組合間のネットワークを少しずつ構築していく。 精米所運営においては、精米販売にとどまらず、有機伝統米や米粉等付加価値製品を製造・販売することで組合のブランドを確立すると共に、利益を出し、持続的な運営ができるような事業計画作りと、計画に基づいた生産販売の側面支援を行う。牛乳回収センターおよび直売所運営では、既に製造している数種類の乳製品を今後どのように計画的に製造し、販売方法や売り先を多様化していけるかに着目し、組合及び運営スタッフと協議を重ねる。 2年間の活動を通じて、特に東部州農業省傘下の組合局と良好な関係を築くことができ、組合局該当郡担当オフィサーによる日々の運営モニタリングや理事への助言が頻繁に行われている。組合局からは、当局政府の貸付制度に基づき、精米所運営事業に対し無利子の稲買い取り資金が提供されている。また牛乳の品質管理について畜産局獣医による酪農家巡回診療が実現したり、東部州農業省より助言を受けるなど、引き続き政府との連携のもと、事業を実施している。