

## 2016 年度アフリカビジネス実証事業実施報告（要旨）

### ウガンダ「農産物の生産・流通・販売」アフリカビジネス実証事業

#### 第1章 事業概要

##### 1.1 目的

株式会社坂ノ途中（以下、「本事業者」）の事業全体の目標とするところは、農業生産の環境負荷の低減であり、次世代に豊かな土壌を残すことができる持続可能な農業の担い手の増加である。こうした事業の目指すところを端的に表現するメッセージとして、「100 年先も続く農業を」、「未来からの前借り、やめましょう」を掲げている。後者は、現在容易に安定した収穫を得るために、土壌や生態系の破壊を厭わない収奪的な農業を、未来の世代が本来得られるはずだった収穫を代わりに享受する「前借り」であると批判的にとらえ、こうした農業生産のありかたに疑問を投げかけ、そうではない代替案を提示するものである。

##### 1.2 背景

本事業者は上記のような問題意識にもとづいて事業展開を行ってきた。創業当初より、こうした問題は日本国内のみならず、むしろいわゆる発展途上国でこそ顕在化しており、今後ますます深刻になっていくとする認識を持ち、いずれは途上国でも農業の環境負荷低減につながるような事業展開をしたいという希望を持っていた

このような背景から、2012 年度ジェトロ『開発輸入企画実証事業』に応募し採択され、ウガンダ共和国（以下「ウガンダ」）での事業を開始した。雨量が減少し乾燥化が進む地域（南西部のマサカ県）をパイロットエリアとし、乾燥に強い作物であるゴマの有機栽培を通じた環境保全と生産者の所得確保・向上の両立を目指す実証事業として実施した。ゴマ製品メーカー株式会社山田製油とのパートナーシップのもと、実証事業内でウガンダから輸出したゴマは日本国内で加工され、オリジナル商品として日本市場で発売されている。実証事業内では、生産者の技術と意識向上のため日本国内で研修を行ったり、先進事例としてパラグアイのゴマ生産と研究開発の体制を視察したりといった活動を行った。



▲開発輸入企画実証事業内で共同して栽培試験を実施したゴマ生産者



▲株式会社山田製油の加工により完成したオリジナル製品（ごま油）

2年目の2013年度以降は対象品目をゴマに絞らず、広くオーガニック、農薬化学肥料不使用の本事業者の価値観にはまる商品の発掘を続け、シアバター、バニラビーンズが日本市場での販売まで辿り着いた。



▲本事業者がウガンダから輸出する原料を利用したシアバター製品



▲三越伊勢丹でバニラビーンズが注目商品として取り上げられた

2013年度には現地の拠点確立に向けて現地法人 Saka no Tochu East Africa Co., Ltd. の設立手続きを開始し、本格的な事業化に向け取り組んできた。2014年度には JICA『中小企業連携促進 (BOP ビジネス協力準備調査)』事業に採択され、官民連携事業として調査活動も行った

海外事業展開を検討するにあたってアフリカを事業地に選んだのは、担当者の希望や学問的バックグラウンドによる知識やコネクションの有無によるところもあるが、アフリカこそ上記に述べたような本事業者の認識する問題が近年顕著にあらわれている地域であり、事業の社会的意義やインパクトも大きいと考えたためである。

事業国の選定にあたっては、開発輸入を前提としていたため日本への輸送経路が比較的組みやすいと考えられた東アフリカに地域を絞り、その後数か国の候補から比較検討した。各国複数の既存の活動団体 (援助機関や NGO、企業等) に問い合わせ、協業の可能性を含めて事業計画を提案したところ、最も方針の合致するパートナーが見つかったため、ウガンダに事業地を定めた。言語環境 (英語で事業展開がしやすい) や治安情勢 (比較的安定している) といったビジネス上のハードルが比較的低いことも選定理由のひとつであった。

ウガンダはアフリカ有数の農業国で、労働人口の 80%以上が農業分野に従事しており、中長期的に見た安定的な農業生産の確立は同国の経済成長の要となるといえる。近年農薬・化学肥料の導入が進行しており、将来的な土壌の劣化や水質汚染が懸念されていることから、環境負荷の小さい持続可能な農業生産体制の導入のニーズも高いと考えられた。

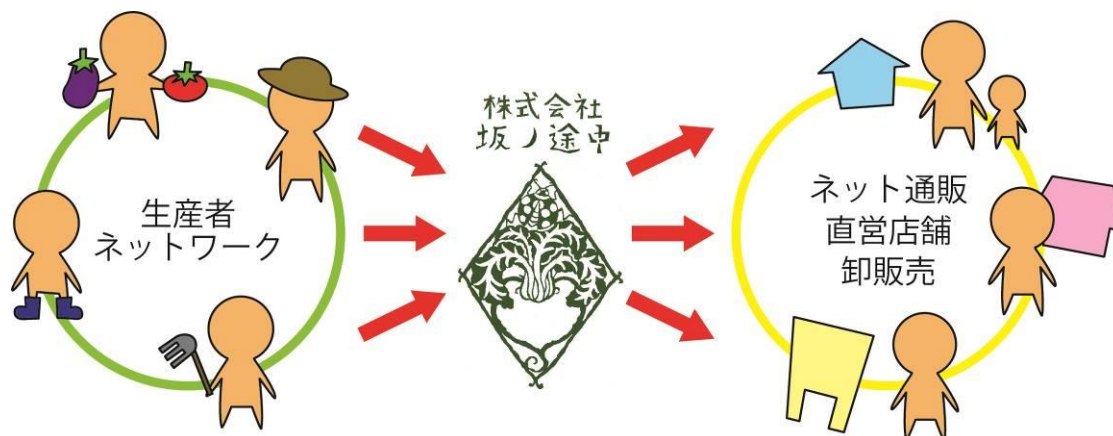
### 1.3 自社について

本事業者は2009年に京都を拠点として創業し、以来1.1に述べたような目的の達成のために事業を展開してきた。日本国内では、新規就農者や若手農家をパートナーに、高品質な野菜の流通・販売を行っている。このパートナー選定の理由は、既存の生産者の大多数と比較して新規就農者が農業の環境負荷に対する意識が圧倒的に高いことによる。新規就農者は高い情報収集能力や独自のネットワークを活かして経験の不足や地理的に不利な条件等をカバーし、高品質な農産物生産を行っている。しかしながら供給が少量で不安定になりがちなために販路の開拓に苦戦し、ビジネスとして

は成り立ちづらいケースが非常に多い。本事業者は供給が少量かつ不安定になりがちのために従来売り先を見つけにくかった農産物を、生産者のネットワークを構築することで安定化させている。

このように収集した野菜をはじめとする農産物を、インターネットを用いた個人向け通販（『坂ノ途中 Web Shop』）、スーパーマーケットや百貨店、自然食品店等の小売店や飲食店への卸販売、直営店舗（『坂ノ途中 soil』、京都と東京に計4店舗）の運営と、徐々に販路を拡大している。そうすることで、環境負荷の小さい農業を実践する農業生産者が経済的な持続性を獲得することができ、彼ら／彼女らをロールモデルとして持続可能な農業に取り組む新規就農者を増加させることが狙いである。

販路拡大の一方で、環境負荷の小さい農業の担い手としての新規就農者の増加を加速させるために自社農場『やまのあいだファーム』を2013年に設立した。この農場では実際に不耕起、無施肥のいわゆる自然栽培による野菜の生産を行いながら必要な技術や知識を実践的に身につける人材育成の拠点として機能している。また、新規就農の実際を知り就農をより現実的に検討するための『就農準備トライアスロン』プログラムも実施している。生産・流通・販売の現場を短期間（5泊6日）で体験できるものである。



▲ 株式会社坂ノ途中の事業におけるネットワークの概略図



▲ インターネット上の販売ページの一例



▲ 直営店舗『坂ノ途中 soil』（京都市南区）

#### 1.4 海外事業戦略全体におけるアフリカ事業の位置づけ

本事業者による海外をサプライチェーンに巻き込んだ事業展開のうち早くに始まったのはシンガポールやマレーシア、香港等への輸出であるが、拠点を構え、生産から流通、販売までに直接的に関

わる形態で事業展開を行っているのは、実証事業開始時点ではアフリカ（ウガンダ）のみであり、進出する可能性のある他地域に先んじている。2016 年後半からラオスでのパイロットプロジェクトを始動させたが（後述）、未だ拠点は置いておらず、今後の体制も検討段階である。

本実証事業への応募・採択当初は、本事業者を主体としてウガンダでの事業展開を進め、その過程で得られた実践的な経験を他地域の第三国に応用し、拡大していく方針を掲げていた。

### 1.5 ビジネスパートナーについて

本事業者は現地法人設立後もウガンダ国内に土地や設備を直接保有することはせず、個人または団体の生産者と提携して生産を行ってきた（以下こうした生産者を「提携生産者」と称する）。提携生産者との関係は、生産に入る前の段階で本事業者が買い手として求める品質や輸送等の条件を提示し（場合によっては契約を取り交わし）、提携生産者がその基準を満たすことができるよう、必要に応じて技術指導や資材の提供や貸与を行うというものである。

本実証事業内でも、生産の担い手は提携生産者であり、彼ら／彼女らの技術や人材としての能力の向上が、生産・流通・販売のどの局面においても必要不可欠である。



▲生産・技術指導面で提携している団体



▲個人の提携生産者

### 1.6 該当分野・製品・サービスについて

本事業者が展開する商品・サービスは、消費者向けに農産物を販売するものと、農業生産者向けに提供するものがある。

前者のうち、日本国内で大きなウェイトを占めるのが旬の野菜を詰め合わせにした「お野菜セット」である（写真左）。野菜セットを基本の購買単位とし、米や茶などの加工品、ウガンダ産の原料を使用した加工品や調味料などのオリジナル商品もウェブ上で購入することができる。毎週または隔週のペースで決まった曜日に受け取る「定期宅配」を推奨しており、定期購入者には特典を付与している。この国内商品をモデルにウガンダでも首都カンパラ市内に居住する外国人やウガンダ人富裕層をターゲットとし、宅配形式による野菜のセット販売を試みてきた（写真右）。また、日本国内と同様、オリジナルの加工品（ドライフルーツや食事用バナナを乾燥させたチップスなど）を併せて販売しており、こちらは、主として在留邦人やその他の外国人を購買層として土産物としての需要も高い。



▲日本で販売している「旬のお野菜  
セット(Lサイズ)」



▲ウガンダ、カンパラ市内で販売している  
Vegetable Box (Medium Size)

本事業者が、日本国内で構想段階や企画立案から参画し、生産者向けに展開するサービスに、農産物の作り手と買い手をマッチングするサービス『farm0 (ファーモ)』がある。「オーガニック」「エコ」をキーワードに、既存の市場では取り扱われにくい、またはその特性が評価されにくい、環境負荷の小さい農法で生産された農産物の売買を仲立ちするウェブ上のプラットフォームである。



▲本事業者も運営に参加しているマッチングサービス『farm0 (ファーモ)』

ウガンダで農業生産者向けに展開するサービスとして、本実証事業の実証項目でもその活用の可能性を検討しているマイクロファイナンスサービスがある。マイクロファイナンスは一般に個人情報やそれに紐付いた信用情報が蓄積されにくい途上国において、個人またはグループを対象に少額の融資を行うものである。本事業者は、2012年のウガンダ進出時にパートナーとして連携した非営利団体 (AISUD: Agricultural Innovations for Sustainable Development Uganda) が運営していたサービスを継承する形でマイクロファイナンスサービスを運営している。

## 第2章 実証項目とスケジュール

### 2.1 実証項目 (実証項目ごとの詳細説明)

**実証項目1: 法人設立を完了させるプロセスを通じ、ウガンダでの現地法人設立という形態での事業参入が適切か実証する**

2012年から2年度にわたって採択された「開発輸入企画実証事業」の進行の中で2013年に現地法人の登記手続きを開始したが、法規制や慣習の障壁に阻まれて、事業採択時点で円滑な法人運営体制の確立に至っていなかった。途上国、アフリカ特有の事情にも振り回される形となり、本事業

者社内のリソースだけでは解決が難しかったため、専門家の知見を借りながら体制を整え、日本企業によるウガンダでの現地法人運営のひとつのモデルを示すことを目指す考えであった。

#### **実証項目 2：人材採用と育成を通じ、生産・流通・販売体制の確立および現地法人の組織化が可能か実証する**

本事業の安定化と拡大、現地法人の運営の円滑化のために大きな課題となっているのが人材である。たとえば法人運営を担うような高等教育を受けた人材は、ウガンダ社会一般において多数輩出されるようになっているが、実務の現場で求められる能力と実情との間の乖離が大きいのが現状である。ふさわしいチャネルにより採用を行い、適切に育成していくことで、今後の事業の中核を現地の人材に担わせることができるかどうかを検証するべくこの実証項目が設定された。

#### **実証項目 3：農場運営の組織化・現地化・自律化を通じ、事業モデルの移転や拡大再生産が可能か実証する**

これまで現地法人の日本人スタッフが中心となっていたモデル農場の運営を、前項のプロセスを通じて育成した人材に移管するとともに、地域内に波及させ、また他地域でも応用して、生産体制を拡充するまでのフローを確立させることを目指してこの実証項目が設定された。

#### **実証項目 4：マイクロファイナンスによる農業者の収入向上と既存事業の連携が有効に機能するか実証する**

前項で述べた経緯で継承し、運営している農業生産者向けのマイクロファイナンスサービスを本事業（農産物の生産・流通・販売）と接続し、シナジーを生み出すことを目指す。すでにごく限られた規模で試験的に連携を始めているが、相乗効果を最大化させるうえで、運用ルールの面でも実施体制の面でも課題が残っていた。これらを整備し、マイクロファイナンスサービスの収益の安定化を図るとともに、提携を希望する生産者に初期投資を提供することで参入ハードルを下げ、生産能力を底上げする仕組みを構築したい考えでこの実証項目が設定された。

#### **実証項目 5：生産体制を自律化させたいうえで、販路の拡大が可能か実証する**

本実証事業開始以前から、販路拡大に動き出すタイミングで季節変動や運営上のトラブル等で生産が不安定化し、その都度拡大路線を阻まれてきた経緯がある。前項までの取り組みを踏まえて生産を安定化させたいうえで、販路拡大のための施策を行いたいと考えていた。具体的には、(1) 第三国（東アフリカ周辺国、および中東地域など）への輸出、(2) これまで用いてこなかったチャネル（直営店舗、インターネット通販サイトなど）による販売を想定してこの実証項目が設定された。

## 2.2 事業実施スケジュール

事業スケジュール	
7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1回海外出張（ナイロビ）</li> <li>- 先進事例や輸出先候補の市場を視察</li> <li>- 関係機関と面談</li> </ul>
8月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1回国内出張（東京）</li> <li>- 輸出製品の取引先訪問</li> <li>- 連携可能性のある団体等と面談</li> <li>・ 第2回海外出張（ナイロビ）</li> <li>- TICAD VIに参加</li> <li>- 農林水産省主催『グローバルフードバリューチェーンセミナー』にて講演</li> </ul>
9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第2回国内出張（東京）</li> <li>- 連携可能性のある団体等と面談</li> </ul>
10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第3回国内出張（東京）</li> <li>- 中間報告会</li> <li>- 連携可能性のある団体等と面談</li> </ul>
11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法務・労務・税務相談</li> <li>- 現地法人設立手続きの現状調査</li> </ul>
12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第3回海外出張（ナイロビ）</li> <li>- 第三国輸出の可能性検討</li> <li>・ 第4回国内出張（鹿児島）</li> <li>- 輸出製品の取引先訪問</li> <li>・ 第4回海外出張（ペンバ）</li> <li>- マイクロファイナンス運営、農村における流通プラットフォーム構築の先進事例視察</li> <li>・ 第5回海外出張（東京）</li> <li>- JETRO と面談</li> <li>- ウガンダ法人の業務統合に向けた関係機関との面談</li> <li>- 専門家招聘の準備</li> </ul>
1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1回専門家招聘</li> <li>- 各分野専門家との面談、業務統合に関する検討</li> <li>- マイクロファイナンス運営体制に関する協議</li> <li>・ 第6回海外出張（ナイロビ）</li> </ul>
2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第2回専門家招聘</li> <li>- 農業技術指導、人材育成の方針策定</li> <li>・ 法務・労務・税務相談</li> <li>- 業務統合の手続き、法人の取扱について協議</li> <li>- 現地法人の現状、業務統合後の税務・会計処理について協議</li> <li>- マイクロファイナンス関連新法に関する情報収集、対策検討</li> </ul>

計画立案当初に予定していた、販路拡大を目的とする第三国、他地域への出張の予定は大幅に削減し、人材育成や自律的な運営体制の構築に寄与するような先進事例の視察や、ウガンダ国内での調査、専門家との協議により多くの時間を割り当てることとなった。実証項目5の「販路の拡大」に関わる活動内容としては、営業や販促に至らず、視察や調査の段階にとどまったと言える。

また、実証項目4の「マイクロファイナンスとの連携」に関連する活動においても、計画立案当初は積極的な拡大路線を志向し、パイロット的に既存の提携生産者向けにもサービス展開を試みる予定であったが、結果的に規模の上では現状維持で、内部統制の強化に努めるような活動内容となった。

いずれの計画と実行のギャップも、突き詰めれば生産力の強化が当初想定していた期間と方法で実現されなかったことにより起こっている。生産力の強化と販路の拡大のバランスは、「卵が先か、鶏が先か」という議論になりがちな部分であるが、本実証事業期間においては、事業者単体ではなかなか行うことの難しい先進事例視察等に事業経費を活用し、じっくりと腰を据えて体制の拡充のための活動を行うことができた。本事業者としては長期的に考えてより持続する効果をもたらす展開であったと前向きに自己評価している。

実証項目1の現地法人の設立に関わる手続きは、ウガンダ国内で新たに設立された事業会社と業務を統合し、事業体としての運営の円滑化を図る案が浮上したことから、事業運営体制のあり方の検討まで段階を戻して専門家と協議を行った。方針の変更により実証事業期間内に体制を確定し諸手続きを完了するには至らなかったが、実証事業経費で法務・税務関連の専門家への相談ができたことで、途中になっていた法人設立に固執することなく抜本的な方策を検討することができたと言える。

### 第3章 実証項目ごとの検証方法と結果と考察（課題とそれらをクリアするための対策や提案）

#### 3.1 実証項目の結果まとめ（一覧表）

実証項目	結果	課題
実証項目1： 法人設立を完了させるプロセスを通じ、ウガンダでの現地法人設立という形態での事業参加が適切か実証する	現地法人の設立手続きの完了を目指す代わりに、ウガンダで新たに設立された事業会社に吸収させる形で業務を統合し、全体として事業体の運営の円滑化、安定化を目指す方針に変更した。	業務統合にかかわる法務・税務上の手続きを正確に把握し、各分野の専門家と密に連携しながら進めていく。
実証項目2： 人材採用と育成を通じ、生産・流通・販売体制の確立および現地法人の組織化が可能か実証する	人材育成の方針として、経験を積んできた既存のスタッフを活用して行う指導と、日本人スタッフおよび専門家が行うより高度な指導の二段階に分けて実施していく。	主力となる生産者に関してはより根本的で基礎的な農業技術やそれを裏付ける知識を身につけてもらうべく指導内容を深化させる。指導段階ごとの評価や実践状況のモニタリングが必要になってくるため、基準の策定や必要なフォーム等の制作を行う。



<p>実証項目 3： 農場運営の組織化・現地化・自律化を通じ、事業モデルの移転や拡大再生産が可能か実証する</p>	<p>モデル化は安易なマニュアル化によっては達成されない。主体となって運営を担っているレベルの人材育成が不可欠である。</p>	<p>人材の選定基準、育成基準、育成の手順とそれぞれの段階での指導内容を策定する。</p>
<p>実証項目 4： マイクロファイナンスによる農業者の収入向上と既存事業の連携が有効に機能するか実証する</p>	<p>ルールを徹底するための意識の底上げをはかっているが、成果の発現には時間がかかることが実感された。</p>	<p>生産側の減速を踏まえ、急激な事業拡大を志向せず、新たな技術やアイデアの導入も併せて検討する。</p>
<p>実証項目 5： 生産体制を自律化させたうえで、販路の拡大が可能か実証する</p>	<p>従来の生産体制で急激な販路の拡大は難しいと判断したが、新たなチャネルの開拓や他の事業者と連携しノウハウを移転する形式など、可能性は依然として感じられる。</p>	<p>さまざまな事業展開の可能性を考えられるよう、本事業者が日本とウガンダで蓄積してきた経験、こと成功した部分に関して第三者に理解可能な形にまとめる。</p>

### 3.2 実証項目 1

法人設立を完了させるプロセスを通じ、ウガンダでの現地法人設立という形態での事業参入が適切か実証する

#### (1) 検証方法、活動内容

当初の法人設立手続きを行った弁護士との Company Secretary 契約を終了し、日本の司法書士に当たる「Company Registrar」資格を持つ別の専門業者に改めて手続きの代行を依頼した。また同じ業者に不備のあった手続きを完了する処理を依頼し、一部の申告等は過去に遡って完了させた。

同時に、現地法人の設立完了、継続的な運営以外に現地での業務をより効率的に執り行う選択肢を検討し、それぞれの長短を比較した。

#### (2) 結果

現地法人設立開始当初に各種手続きを依頼していた弁護士が行った手続きについて、新たに依頼した Company Registrar が登記局 (Company Registry) 等で照会したところによれば、いくつかの申請が正規の手順を経ず、十分な資格情報を提出したうえでなされていないということが明らかになった。会社の設立 (Incorporation) 自体は完了しているものの、TIN (Tax Identification Number) の登録をはじめとする複数の手続きが未完了で、これらが複数の管轄省庁・団体 (たとえば税務署に当たる URA と、登記局にあたる Company Registry、カンパラ市の行政局である KCCA など) をまたいで法人の情報を管理するために必要なものであるため、各省庁間で本事業者の現地法人にかかわる情報が紐づいておらず、本来勧告されるべき手続きや申告が漏れている可能性

が高い状態であるという。さかのぼれば、法人設立当初に必要な手続きがなされていないのは、当時手続きを担当していた弁護士が各省庁の個人的な知人等をインフォーマルに頼り、本来提出を求められる書類等がない状態でも手続きが完了するように計らったためであった。新たに契約した業者にこうした未完の手続きのそれぞれの段階を確認したうえで、問題のない段階まで完了させるための手続きを改めて依頼した。

こうした手続き処理の他方で、ウガンダに新たに設立された日本人による事業会社で本事業者の現地法人業務を吸収し、事業体を統合させるという案が浮上した。この事業会社の事業内容は不動産投資を伴い投資額が大きくなるため、税制上さまざまな側面で優遇され、本事業者の現地法人に比べて事業展開が容易な側面がある。また、バックオフィス業務に日本人スタッフを1名配置する予定であるため、総務の負担を軽減し、より積極的な事業展開に注力することができるという点も大きなメリットである。本報告書の時点でまだ確定はなされていないが、有力な可能性として検討、条件の調整を行いつつ、Company Secretary が主導して、関係各社とやりとりしながら手続きを進めていく方針である。

実証項目設定時に盛り込んでいた銀行口座の開設については、今回吸収させることになった現地法人 Saka no Tochu East Africa Co., Ltd. 名義の口座については開設の完了を見合わせた。新しい法人では設立当初からインフォーマルな処理を挟むことなく順を追って手続きがなされたこともあり、ウガンダシリング建て、ドル建てともに問題なく口座の開設が完了した。手続きの手順によるところももちろん大きいですが、銀行による方針の違い、特に 2012 年の施行以来外国資本の企業による銀行口座の開設を厳しく制限しさまざまな条件を課していた、マネーロンダリング禁止法 (Anti-money laundering act) の実際の運用が整ってきたことも関係している。施行当初は、他の日本企業の例で言えば、現地法人の口座開設にあたり「日本の本社の株主全員の ID (パスポート) のスキャンデータの提出」を銀行から求められた事例もある。上場企業など株主が圧倒的な多数に登る場合にも適用されるのか、といった運用の合理性を問う質問は一切応じられることなく、口座を一次凍結された事例も存在する。

### (3) 考察

本実証事業期間中も、たとえば TICAD VI の会期中等、他のアフリカ諸国で事業展開する日本企業の担当者と情報交換する機会がしばしばあったが、そうした場で聞かれる話と照らし合わせても上記のようなインフォーマルな手続きはあまりにも当然視され横行してしまっており、完璧に発生を防ぐことは極めて難しいと言えそうである。こと本事業者のケースに関しては、先進事例たりえる他の日本企業からの紹介で生まれたつながりから仕事を依頼するようになったため警戒心も薄く、十分なチェックができていなかったという反省もある（なお、紹介してくれた企業ものちに手続き関係で不備が発覚し対応に追われた折があった）。

今後こうした事態を防ぐためには、特に重要度の高い手続きについては同じ業種の別業者、あるいは同じ手続きの経験者である他企業などからセカンドオピニオン、サードオピニオンを収集して「裏をとる」作業が必要不可欠であると言える。しかしながら、通常の実証事業を進めながら公的手続きにエネルギーを割くのは容易ではないため、本実証事業を通して確認作業ができたことの意義は大きく、今後の事業展開に資すると考えられる。

口座開設の事例は、法律と法令、それらの現場での運用に大きな乖離がある、ウガンダのみならずアフリカに全般的に共通した事例ともいえ、一般化した対応方法が見定めづらく、その都度現地の事情を理解し、臨機応変に対応できる人員が必要となってくる。

### 3.3 実証項目 2

#### 人材採用と育成を通じ、生産・流通・販売体制の確立および現地法人の組織化が可能か実証する

##### (1) 検証方法、活動内容

新規人材の積極的な採用も比較検討しつつ、既存のスタッフにより多くの権限を付与し、それ以前の日本人スタッフがたびたび生産現場に赴いて指導を行う体制から、できるだけ現地人材間で知識や経験の共有をはかり、自律的に栽培技術が向上していくような仕組みの構築を目指した。中間報告（2016年9月）前後の段階まではこうした方針が実を結び、生産量が一旦安定する時期もあった。

しかしながらその後生産現場で何らかの問題が起きた際に何の対策も講じられず放置され、結果的に供給が止まってしまいう事態が続いた。生産現場に問題の原因究明や対策の検討を行うことのできる人物がおらず、指導に回るスタッフが自己判断で問題なしとみなし、危機意識を持たなければ報告も上がらないという状態であった。

こうした状態を踏まえて人材の育成体制、および理想とする人材像を見直すことにし、現状の調査を行うとともに専門家を招聘して方針の策定に対する助言を得た。

##### (2) 結果

専門家を伴っての調査の結果改めて把握されたところによれば、これまで経験を積んできたスタッフが指導やモニタリングに回った際も、栽培技術の基本的な部分、たとえば理想的な土壌の組成や、堆肥に求められる成分とそれを供給できる資材の組み合わせ、ごく基礎的な植物生理に関する知識が身につけていないために、場当たりの断片的な、やや偏ったマニュアルに基づいた指導になってしまっているということである。

生産に携わる人材全てに根本的な理解や知識を求めるのは、こと農業従事者においては基礎教育のレベルがばらつくことを考慮すると現実的でないが、少なくとも、本事業者が直接雇用しているスタッフや、地域で主体となって生産に携わるリーダー格の生産者に関しては、何か問題が起きた際など分析的に観察して状況を切り分けられるような姿勢が身につけていることが望ましい。招聘した専門家が継続的な協力を申し出てくれていることもあり、レクチャーの内容や実施方法の検討を引続き進める予定である。また、本事業者が直接雇用している現地スタッフによるモニタリングも精度を上げ、問題を抽出して解決策を模索できるよう、情報収集のフォームなどモニタリングのツールを制作し試験的に導入する予定である。

##### (3) 考察

農業生産において、作業を切り分けてマニュアル的に対応するのは必ずしも偏った方法ではなく、むしろ大規模生産体制の多くで導入されている方式である。ウガンダ国内においても花卉栽培や花苗の生産ではそうした運営形態で成功を収めている事例もある。しかしながら、本事業者の志向している生産体制、すなわち小規模農家が高品質な農産物を生産していくことを前提とす

ると、定められたマニュアル通りに作業する人材だけでは問題が起きた際などの脆弱性が極めて高い。時間や手間を多少かけても根本的な理解を促すような指導方法が求められている。



▲（実証事業外）専門家を招いて行った土づくりに関するレクチャーの様子



▲本事業者が直接雇用している現地スタッフによる生産者への指導

### 3.4 実証項目 3

農場運営の組織化・現地化・自律化を通じ、事業モデルの移転や拡大再生産が可能か実証する

#### (1) 検証方法、活動内容

実証期間の中ごろまでは、事業者が雇用している現地スタッフの指導を通して生産拠点を拡大することを目指していた。しかしながら、実証項目 2 の項でも述べた通り、実証事業の計画当初は前提的とみなしていた既存の生産体制の安定化が思うように進まず、いくつものトラブルに見舞われた。招聘した専門家との協議も踏まえ、安易なモデル化に走らず、抜本的な指導内容、組織体制づくりの見直しに立ち返った。

#### (2) 結果

専門家を伴って訪問した際が顕著であったが、根本的な理解にもとづく判断を促すような質問を投げかけても、あくまで個別の事象にこだわりを見せるケースも多かった。専門家によればこうした傾向は日本の農業生産者にも見られるものであり、時間をかけて基礎的な知識を共有していくことでしか対応できないという。生産現場のすべての関係者を包含することを考えず、意欲とセンスのある人材を選んで時間をかけて育成していくほかないという示唆を得た。具体的な選定基準や指導内容については継続的に専門家と協議を進める。



▲提携生産者圃場にて(1)



▲提携生産者圃場にて(2)

### (3) 考察

小規模生産者をいかに組織化し事業に組み込んでいくかという点で、本事業に限らず農業事業に広く共通する課題に向き合う実証項目であったといえる。ケースバイケースの事情があまりに多く、明確なノウハウを確立するに至ることなく試行錯誤が続いているが、さまざまな事例の蓄積により柔軟な対応ができるようになってきたと言える。一般化こそしづらいものの、他企業にも役立ててもらえるよう、今後も事例の記録を進めていきたい。

## 3.5 実証項目 4

### マイクロファイナンスによる農業者の収入向上と既存事業の連携が有効に機能するか実証する

#### (1) 検証方法、活動内容

相乗効果を見込んでともに伸ばしていく計画であった生産体制の整備に想定よりも時間がかかったことから、マイクロファイナンス側も体制の根本的な見直しを行い、基盤を固めることに注力した。日本、ウガンダそれぞれの専門家との意見交換や先進事例の視察を通してより効果的かつリスクの低い貸付および回収の方法を検討した。

マイクロファイナンスの最大のリスクは貸し倒れである。これまで海外の NGO 等の団体が実施するマイクロファイナンスサービスが規定額を回収しないまま撤退した経験や、個人情報を追跡し捕捉することがいまでもって難しい社会の状況から、ともすれば現在のメンバーも踏み倒しを目論んでしまいかねない状態にある。専門家と共同して契約文面の見直しを行ったうえで、専門家自身の事業と連携させ、契約という概念や法律の定める責任範囲に関するレクチャーを実施した。現地語で解説することで返済責任の所在と範囲に対する理解と意識の底上げがはかられた。

また、日本人の専門家とは P to P 金融の概念の導入を検討する議論を持った。先進事例の視察においては電子マネーを用いた貸付の現場に入り、新しい技術がそのメリットを実感され定着している様子を目の当たりにすることができた。ここでは借り手が生産した農産物を現物で回収しローンを相殺するという、本事業者が想定していた仕組みも既に導入されていた。

#### (2) 結果

生産側が減速している状況も踏まえ、マイクロファイナンス側も急激な拡大を志向せず、新たなサービスのアイデアやテクノロジーの導入も含めて検討を進めていく方針とした。

#### (3) 考察

マイクロファイナンスが貸付対象としている人々の置かれている状況を考慮すれば致し方ないことであるが、究極的に返済を完了するか（完了する必要があると考えるかどうか）どうかは個々人のモラルに帰結する部分も避けがたく存在する。農産物の買い取りと接合させることはひとつのシステムとして機能し、一定程度リスクを減じることにつながるが、それでもなお劇的に回収率を向上させる特効薬にはなりえない。こうした状況を所与のものとして考慮に入れつつ、システムや制度上の工夫、または新しい技術やツールの導入によって解決できる部分はないか、柔軟な発想で検討することが必要である。



▲定期集会にて、各メンバーからの返済を受け付け帳簿に記入する様子



▲法律における貸借や契約の概念についてのレクチャーの様様



▲視察先事業者による、モザンビーク北部の電子マネー導入の現場



▲視察先事業者が買い取ったコメの集積場。買取代金と電子マネーローンを相殺する

### 3.6 実証項目 5

#### 生産体制を自律化させたいうえで、販路の拡大が可能か実証する

##### (1) 検証方法、活動内容

計画立案当初は積極的な営業活動のために第三国、地域外への出張を予定していたが、生産体制の補充と強化に重点を置く方針変更に伴い、既存の生産体制での販路の急激な拡大を目指さず、生産における先進事例を観察しながら流通・販売における本事業者の強みを見極めるべく、他の産地や販売の現場への訪問を行った。

##### (2) 結果

生産体制の不備とのギャップをさておいても、当初想定していた第三国市場（ケニア）では確かに手応えや期待感を持つことができた。一方で、生産体制が整っていないながら販売チャネルへの接続に苦勞する事例も観察し、相互補完的な関係で他の事業者と協働することで、従来距離のあった販路へもアプローチできる可能性が出てきた。

##### (3) 考察

小規模生産者を束ねて供給量を確保し販路を開拓するという、本事業者が日本とウガンダで取り組んできた活動は、さまざまな文脈で求められていることを実感した。双方にメリットのある相補

的な関係で協働が可能かどうか引続き情報交換しながら検討するのがふさわしい。



▲ナイロビ市内カルフルの店内



▲ナイロビ市内高級青果店店内



▲ケニア、イースタン州メル県の圃場  
(キャベツ)



▲ケニア、イースタン州メル県の圃場  
(タマネギ)

## 第4章 現地への寄与

### 4.1 事業実施前と実施後の変化

	事業実施前	事業実施後
雇用人数	・カンパラのオフィスに1名(フルタイム)	・カンパラのオフィスに1名(フルタイム) ・ワキソ県の提携農場に1名(フルタイム) ・ムピジ県のマイクロファイナンス事業地に1名(パートタイム)
提携生産者数	・数の点では大きな変化はないが、生産者ごとにパートナーシップの見直しを行い、それぞれに異なる指導内容を割り当てるなど提携の形態、方針に変化あり。	
技術移転	・栽培行程を切り分けてマニュアル化し、作業として誰もが担えるようにする指導方針 ・本事業者の日本人スタッフや招	・コアスタッフ、技術移転や生産の中核的な担い手に対しては、根本的な理解を前提とする指導方針 ・事業者のスタッフ、各生産拠点の

	聘専門家が訪問して行う、専門性は高いが断続的な指導	コアスタッフが主体となり、内容は簡略化しつつも継続的に繰り返す指導
--	---------------------------	-----------------------------------

## 4.2 現地への寄与

提携生産者の数に関して言えば、「選択と集中」の方針をとったため劇的な増加は見られていないが、職業訓練施設を運営する NGO 等の他団体との連携が本格化したために、直接技術移転等で裨益できた人数は増加しているといえる。本実証事業以外にも専門家の招聘を行った際にはレクチャーやワークショップを開催し、40 人前後の訓練生ほぼ全員の積極的な参加を得ることができた。本実証事業内の専門家招聘では病害虫の特定や堆肥づくりと言った農業技術や知識の点で現在のレベルを正確に把握することができたため、また本事業者のスタッフによる巡回指導を強化し、指導した内容が適切に実践されているかどうか、作業内容の根拠となるような知識が身についているかをより密にモニタリングする必要がある。



▲訓練生による播種の実習の様子



▲生産現場で活動する事業者スタッフ

## 第5章 今後の事業展開と課題

### 5.1 今後の事業展開

#### (1) 現地における活動

法人の運営においては、他の事業会社との業務統合手続きを進めつつ、統合・体制移行したメリット（バックオフィス業務の負担軽減、事業体の形態や規模による優遇）を活かしながら拡大展開できるよう準備を進めてゆく。

個々の事業の運営については、基本方針として急激な拡大を志向せず、確実な人材育成体制を築き上げたり、マイクロファイナンスとの確実なシナジーを生み出したりできるよう、実証事業内でつながりが生まれた専門家との協働を続けていく。

#### (2) 日本国内での活動

本事業者の日本側も各種リソースの不足が続いていたが、2016 年末に資金調達を完了したことから、人員の拡充を図ることできるようになった。事業体の体制変更に伴い、これまで現地法人側でフォローしていた日本国内でのウガンダ事業関連業務を一部日本法人に引き渡し、分担できるようにする体制を変更し、引き継ぎ作業を行う。



## 5.2 今後の課題

これまで述べてきたように、2012年より継続している本事業者のウガンダ事業は、事業者が創業当初より抱えている農業の持続可能性に対する問題意識に立脚し、日本での本体事業と共通の課題設定のもとに展開してきたといえる。本体事業とウガンダ事業は環境負荷の小さい農業を实践する小規模な生産者を流通・販売の側面から支えるという基本的なアイデアを共有しており、ウガンダ側で活用された日本のノウハウも少なからずあった。しかしながらウガンダ側のビジネスの文脈や農業における条件があまりに日本のものと異なっていたり、途上国ならではの事情によって事業の進行が影響を受けたりといった状況も否めない。ウガンダ側の事情を日本側に十全に伝えることは難しく、また人員の不足もあって十分なコミュニケーションがとれていたとは言い難い側面がある。

今後、ウガンダ事業においては体制変革後の進行、またラオスをはじめとする他地域における新規事業においてはこうしたずれを相互の密な情報交換や歩み寄りによって乗り越え、より高い次元での対策を考案できるようになるよう、日本と他の地域に共通する課題を抽出して解決にあたる姿勢、またそのための適切なリソースの配分が必要であると考えられる。

以上