

様式E 終了時評価表

1. 案件の概要	
事業名（対象国名）：ルワンダ共和国東部州における小規模生産者グループの経済活動及びマネジメント向上支援プロジェクト（ルワンダ共和国）	
事業実施団体名：特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン	分野：農業
事業実施期間：2015年10月15日～2018年10月12日（3年間）	事業費総額：53,897千円
対象地域：東部州ガツィボ郡キラムルジセクター、カヨンザ郡ルカラセクター	ターゲットグループ：生産者グループ14グループのメンバー497人（CooperativesまたはAssociationsに参加している農家等の人数）
所管国内機関：東京センター	カウンターパート機関：ルワンダ組合庁（Rwanda Cooperative Agency）
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ルワンダは近年、目覚ましい経済成長を遂げているが、地方に住む多くの農民にとっては、依然として貧困が深刻な課題であるため、彼らの農業生産性向上と販売や付加価値向上による所得の向上を通じて、貧困削減に取り組む意義は大きい。ルワンダ政府は、Cooperativeを通じた農業生産・販売の拡大を支持・支援する方針を掲げている。事業地の生産者グループは組織運営や経済活動を改善する能力や知見が不足していることを認識しており、それに対するサポートの必要性を訴えている。しかし、草の根レベル（ルワンダの地方行政区分であるセクターやセルのレベル）ではそうしたグループに対する支援の制度・人員が十分に整備されているとは言えない。専門性を持った人材による能力開発の機会と提供が求められており、事業対象地域の生産者グループを、市場志向かつ適切に管理されたグループとするための能力強化の体制作りが必要であり、本事業を実施した。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標： 生産者グループによる生産・販売活動の結果、参加する世帯の所得が継続的に改善する。</p> <p>(2) プロジェクト目標： 生産者グループが、市場志向かつ適切に運営されるグループとなっている。</p> <p>(3) アウトプット： 1. マーケットファシリテーター（MF）およびマーケットエージェント（MA）による生産者グループの能力向上を行政とともに支援する体制が整備される。 2. 生産者グループがそれぞれの成長目標に基づき、活動計画を立てられるようになる。 3. MF/MAを通じて、生産者グループのマーケティングとマネジメントの能力が向上する。</p> <p>(4) 活動 1-1. プロジェクトがMFおよびMA養成のための研修モジュールを作成する。</p>	

- 1-2. プロジェクトが MF および MA の採用及び研修を行う。
- 1-3. プロジェクトが MF および MA への継続研修を行う。
- 1-4. 事業地の地方政府職員に対し、生産者グループを支援できるようになるための研修を行う。
- 1-5. 事業の成果や取り組みを地方政府やコミュニティに報告する。
- 2-1. MA が中心となりベースラン調査及びバリューチェーン分析を行う。
- 2-2. プロジェクトが、地域内の生産者グループの発展状況を踏まえ、組織強化を支援する。
- 2-3. プロジェクトが、生産者グループごとに活動計画を作成し、その計画と実際の活動をモニタリングする。
- 3-1. MA が、生産者グループのマーケティング及び組織マネジメントスキルの向上のために研修を行う。
- 3-2. RAB (Rwanda Agriculture Board) が生産者グループに対し、農業生産性向上のために農業技術研修を行う。
- 3-3. 生産者グループが、生産者グループ間での経験のシェアの場としてワークショップを開催する。
- 3-4. プロジェクトが、生産者グループと仲買人・小売業者等市場関係者と関係構築のためのビジネスダイアログを企画・実施する。

2. 評価結果	
<p>妥当性</p> <p>※DAC 評価 5 項目の妥当性に相当</p>	<p>【妥当性は概ね高い】</p> <ul style="list-style-type: none"> - ルワンダ政府の農業政策として、商業的農業の実施が難しい小規模農家に対する、グループの組織化やグループ単位の活動を積極的に推進している。運営能力が低い農業生産者グループを対象に、グループの組織化、商業的農業を十分に実践するための研修等の支援を行う本事業の活動内容と政府の方針は合致していた。 - 本事業の目的は生産者グループのキャパシティビルディングであり、組合登録を行っている Rwanda Cooperative Agency (RCA) が C/P であることの妥当性はある。RCA からは、技術的支援を受けており、例えば、郡職員（組合担当官）やマーケットエージェント（MA）に対する研修の際、組合登録の方法や組合として活動するにあたって必要な知識について指導する際、講師が派遣された。しかし、本事業終了後の活動の引継ぎ先としては、C/P の選択について検討の余地があった。本事業では、生産者グループの組合登録や技術的な支援を行う事業であるため、C/P は RCA とするという選択に至ったが、結果的に C/P の RCA には実質的な事業活動は引継がれなかった。実質的な活動の引継ぎ先はセクター事務所となった実状から C/P をセクター事務所とすることも検討すべきであったと考える。 - 事業開始当初、ターゲットとする生産者グループを 42 グループと設定していた。しかしながら、MA の活動の停滞によって、42 グループすべてに十分に支援が行き渡るかという懸念が生じた。そのため、本事業の目標達成のため、ターゲット生産者グループの絞り込みを行った。実施団体は MA との

	<p>ワークショップを実施し、本事業にコミットメントしてくれるグループか、本事業によってより良い変化が見込まれるか等を基準に、14の生産者グループを選択した。それらのグループは本事業で行った活動を継続しており、比較的モチベーションが高い様子が窺えた。</p>
<p>実績とプロセス ※DAC 評価 5 項目の効率性に加え、プロセス・マネジメントの適切性も検証</p>	<p>【効率性及びプロセス・マネジメントの適切性は高い】</p> <ul style="list-style-type: none"> - アウトプット1~3については、概ね達成された。 アウトプット1の指標： 指標①Business Development Adviser (BDA) という政府の制度があり、研修を受けた MA のうち2名を、セクターごとに1名配置する予定であった。しかしながら、ルカラセクターの BDA のみが、正式に任命され、活動を開始することになった。当該 MA は今後、BDA として生産者グループや企業家のビジネス支援を担っていく。キラムルジセクターにおいても BDA 候補者1名がいたが、事業実施期間中に任命されるまでに至らなかった。よって、アウトプット1の指標の達成は50%となる。 アウトプット2の指標： 指標①14グループのうち、1グループは事業開始時点で RCA レベルの登録が完了しており、その他13グループについても事業期間中に組合としての登録プロセスを開始しており、100%達成した。 指標②事業期間中に、14グループすべてが活動計画を立てているため、100%達成した。 アウトプット3の指標： 指標①14グループすべてが、事業計画や収支を記録することの重要性を認識しており、計画に基づき活動を行っているため、指標は100%達成した。 - 本事業の MA たちは、生産者グループを支援するための組合を立ち上げ、組合登録の手続きを行っている。組合登録の手続きが完了すれば、コミュニティ内での支援活動や研修等を行う上で、実施団体をはじめ援助実施団体（機関）とパートナーとなって活動することができるようになる。また、すでに MA のうち2名は、ルカラセクターで活動する国際 NGO から不定期ではあるが雇用され、研修講師としてコミュニティ内の生産者グループへの支援活動を継続している。 - 14の生産者グループのうち、Africa Improves Foods (AIF) 社等の新しい流通業者に農産物を販売することができたグループは、農産物の生産のためには追加の投入や費用等をかけずとも、販売価格をそれまでより約20%以上向上することができた。この成功要因として、MA や実施団体の現地スタッフが行った生産者グループに対する基礎的能力開発の取り組み（研修）と信頼関係の構築が挙げられる。
<p>効果 ※DAC 評価 5 項目の有効性及びインパクトに相当</p>	<p>【有効性及びインパクトは概ね高い】</p> <p><プロジェクト目標></p> <p>指標①：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 14の生産者グループのうち、本事業の支援を通じて以前と異なる方法でメイズや大豆の販売を行うことができたのは5グループとなった。14グループ

- プ中 5 グループということは、36%に当たるということになり、指標で目標値としていた 50%（14 グループ中 7 グループ）は達成できなかった。生産者グループに対する聞き取り調査では、生産・販売コストを踏まえた上で、どのバイヤーに販売するのが最も利益を生み出せるのか、という計算をしながら、グループにとって最適なバイヤーを選択していることがわかった。実際に以前と異なる方法で農作物を販売した生産者グループは少なかったが、生産者グループにとっては、以前よりも販売先の選択肢が増えたと言える。

指標②：

- 14 グループすべてが、生産者グループは会計研修を受けることで収支を記録することの重要性を理解し、研修で学んだことをもとに適切な記録、会計処理を行ったことが確認できた。よって、指標で目標値としていた 50%（14 グループ中 7 グループ）は達成した。

<事業による直接的変化・効果>

- AIF 社との売買に参加した 5 つの生産者グループ（うち、1 グループは本事業の対象 14 グループに含まれない）については、合計 70 トン以上のメイズを AIF 社に販売し、約 240 万 Rwf（約 297,000 円）の増収となり、大きなインパクトを与えた。AIF 社との取引に参加したグループも、参加しなかったグループも、来年度（2019 年）の販売時期には同社に販売したいと考えているグループが多い。しかしながら、同社との取引を継続するにあたり、課題は残る。課題は、①引き続き同社との交渉をコーディネートできる人材の確保、②取引に参加する生産者グループを増やすための成功体験の他グループへの情報共有の 2 点である。
- 本事業では、Collection point に正確な吊り下げ秤を設置し、農家にとって適切な売買を通じて、適切な利益を得ることができる仕組みを作った。秤を主に使用し、また管理をしているのは流通グループの Tunoze Umwuga であったが、個々の農家も吊り下げ秤を使用して売買を行っていることは確認できている。しかし、この吊り下げ秤の使用に関しても、①秤は鍵付きの箱の中に入っているためいつでも使用することができるわけではなく使用しづらい状況、②市場の日には秤が持ち出されており、秤がいつ、どこで、誰が使用しているのかわからない、といったように管理方法には課題が散見された。
- 生産者グループからは、本事業の活動によって、次の 4 つの効果があつたとの意見が多く挙げられた。
 - ① 生産者組合として公的に認められたグループが増えた。
 - ② 研修を受け、市場調査を行うことによって、より収益が高くなるバイヤーの選択ができるようになった。
 - ③ Rwanda Agriculture Board (RAB) の農業技術研修を受けることによって、作物の収量が増加した。
 - ④ 以前は色々な情報がノート（帳簿）上に混在しており、適切な会計情報を確認することができず、また生産者グループのメンバーにも十分に共有できていなかったが、今は適切に会計処理ができるようになった。

	<p>これらのことから、本事業は生産者グループのキャパシティビルディングには大いに貢献したと言える。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 公的な組合登録手続きについてまとめたハンドブックについては、カヨンザ郡からの要望に基づき、事業地以外のセクターの組合担当官にも研修を行い、事業地以外でも使用されるようになった。本事業の取り組みが好事例として、地理的な広がりを見せている。
<p>持続性 ※DAC 評価 5 項目 の自立発展性に相当</p>	<p>【持続性は中程度】</p> <ul style="list-style-type: none"> - MAのうち2名がBDAになる予定だったが、実際にはルカラセクターの1名のみがBDAとして正式に任命されるということになった。BDAとなることによって、本事業の活動が継続されることが望まれていたが、十分に目標は達成できなかった。ただし、MAは事業地のコミュニティ内では生産者グループ支援のためにアドバイスできる存在であると認識されており、事業終了後もボランティアベースでコミュニティの中で活動を続けることは可能である。 - MAによって設立された組合は、現在セクターレベルでの登録が完了している。今後、郡レベル、RCAレベルと登録段階を踏む。組合登録が全て完了しているわけではないため、組合としての活動は開始されていないが、組合メンバーとなっているMAは生産者グループから依頼があった場合にアドバイスする等、可能な範囲での活動を継続している。 - 本事業では、地方政府への活動の引継ぎについて、地方政府のImihigoと呼ばれるPerformance contracts（達成指標も含む活動計画）に本事業の活動を組み込むことを検討した。その結果、ルカラセクターにおいては、Imihigoの中に本事業で取り組んだ活動の多くが含まれることになった。事業の活動が地方政府に受け入れられ、本事業終了後も、彼らの活動として引き継がれる。なお、特に新しい流通業者との関係構築ができたメイズ農家を増やすということをImihigoの評価指標として組み込んでおり、地方政府による生産者グループの収入向上支援が継続される予定となっている。

3. 市民参加の観点からの実績

- 実施団体は日本国内で、2017年8月に事業の中間報告会を、2018年12月には完了報告会を一般市民向けに実施した。
- 実施団体のHPに加え、実施団体のブログ、キリスト新聞、広島ユニセフ協会発行の広報誌等に活動を紹介する記事を掲載し、メディアを通じて情報発信も行った。
- ルワンダ国内では、The New Timesの新聞、および、インターネットにAIF社のメイズ買い取りに関する記事が掲載された。

4. グッドプラクティス、教訓、提言等

<グッドプラクティス、提言>

- 本事業では、謝金が止まったことでMAの活動が停滞するという問題が生じた。しかしながら、MA自身で活動するために、MAによる組合が設立され、またMAの中には他のNGOから講師を依

頼されている者もいるなど、本事業で学んだ知識・経験を本事業の目的以外の部分でも良い方向に活かされている。事業で受けた研修や経験によって、MAは自信を持ち、コミュニティからも信頼されている。よって、今後も何等かの形でコミュニティにおいて活動が継続されると思われる。また、MAとセクター事務所の組合担当官の関係を構築することによって、双方で協力できる体制も構築できた。

- 地域の農家の生計向上を目的として、本事業は実施された。生計向上では、農作物の生産量を伸ばすことだけでなく、販売といった部分のサポートを行うことによって、農家の生計向上に貢献できた。売り先（販売先）を変えるというだけでも、数字的には経済効果があるということが証明された。
- ルワンダ国内には小規模な農家からでも積極的に農作物を買い取る流通業者がおり、生産者グループと流通業者との関係は比較的短期間で構築され、直接的に農家の所得向上に貢献できることが判明した。

<教訓>

- 定期的なPDMの見直しを図ったが、本事業のPDMの内容・指標については、改善の余地があったと考える。プロジェクト目標の指標については、達成を測る指標をきちんと定義していたならば、より達成されていたかもしれない。これは、実施団体とJICAの双方にとって、反省すべき点ではないかと考える。
- 事業の後半になって、BDAという制度を採り入れることとなった。仮に事業開始時からBDAとの連携を検討していれば、より多くのMAがBDAとして活動することができ、より着実にMAの持続性を高めることができた可能性はある。