

国名	地方産品と地方ブランドの開発プロジェクト
アルメニア	

I 案件概要

事業の背景	<p>過去数年のアルメニアにおける中小企業支援において特筆すべき点としては、地方中小企業の収入及び雇用の増加が図られ、またこれらに係る支援への重要性が理解されている点である。</p> <p>本事業の実施機関である中小企業開発センター（SMEDNC）は、職員を JICA の一村一品運動にかかる研修に派遣したほか、2011年9月には JICA 専門家を招聘してセミナーを開催し、地方活性化や一村一品運動に係る日本の経験を紹介した。上述の日本での研修やアルメニアでのセミナー等を経て、アルメニア政府は日本政府に対し、一村一品運動の手法の導入を図ること等を内容とする技術協力プロジェクトを要請した。</p>																	
事業の目的	<p>本事業は、一村一品運動コンセプトの作成、SMEDNC 職員に対する一村一品運動エキスパートのための研修（TOT）実施、パイロット事業の実施等をとおして、地方中小企業支援ツール「市場志向型地方産品/サービスの開発・ブランド化手法」の開発を図り、もって対象コミュニティの経済発展に貢献することを目指した。</p> <p>1. 上位目標：SMEDNC が支援した地方産品あるいはビジネスが対象コミュニティの経済発展に貢献する。</p> <p>2. プロジェクト目標：SMEDNC において一村一品運動の理念を基にしたアルメニアの地方中小企業のための支援ツールとして「市場志向型地方産品/サービスの開発・ブランド化手法」が開発される。</p>																	
実施内容	<p>1. 事業サイト：タブシュ県、ロリ県、コタイク県、アララト県、バヨト・ドゾール県、シュニク県、アルマビル県</p> <p>2. 主な活動：(1) 一村一品コンセプトの作成、(2) SMEDNC 職員に対する一村一品エキスパートのための研修実施、(3) パイロット事業の実施等</p> <p>3. 投入実績</p> <table border="0"> <tr> <td>日本側</td> <td></td> <td>相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 6人</td> <td></td> <td>(1) カウンターパート配置 10人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 24人</td> <td></td> <td>(2) 土地・施設 事務所、研修用施設の提供</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 車両、事務所用機材及び支援対象中小企業供与機材</td> <td></td> <td>(3) 業務費 研修参加者の日当、交通費、パイロット事業活動費用</td> </tr> <tr> <td>(4) 業務費 ローカルコンサルタント・事業スタッフの雇用</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			日本側		相手国側	(1) 専門家派遣 6人		(1) カウンターパート配置 10人	(2) 研修員受入 24人		(2) 土地・施設 事務所、研修用施設の提供	(3) 機材供与 車両、事務所用機材及び支援対象中小企業供与機材		(3) 業務費 研修参加者の日当、交通費、パイロット事業活動費用	(4) 業務費 ローカルコンサルタント・事業スタッフの雇用		
日本側		相手国側																
(1) 専門家派遣 6人		(1) カウンターパート配置 10人																
(2) 研修員受入 24人		(2) 土地・施設 事務所、研修用施設の提供																
(3) 機材供与 車両、事務所用機材及び支援対象中小企業供与機材		(3) 業務費 研修参加者の日当、交通費、パイロット事業活動費用																
(4) 業務費 ローカルコンサルタント・事業スタッフの雇用																		
協力期間	2013年3月～2016年2月	協力金額	(事前評価時) 200百万円、(実績) 222百万円															
相手国実施機関	中小企業開発センター（SMEDNC）																	
日本側協力機関	-																	

II 評価結果

<留意点>

「本事業には、後続案件（JICA 技術協力プロジェクト「地方産品と地方ブランド開発プロジェクトフェーズ2」（2016年～2019年））が存在し、本事業の事後評価結果には、同後続案件からの影響も含まれている。

1 妥当性
<p>【事前評価時・事業完了時のアルメニア政府の開発政策との整合性】</p> <p>本事業は、アルメニア政府の開発政策と合致していた。事前評価時、アルメニアは「持続的開発プログラム2008年～2021年」において中小企業支援を重点分野のひとつとしていた。事業完了時、「アルメニア中小企業支援年間プログラム」では、2015年及び2016年のプログラムの文書中一村一品運動への言及がある。さらに、「中小企業振興戦略」（2016年～2018年）においては、新技術の適用、専門知識の向上、及び外国投資の振興を通じた中小企業の質の改善に焦点を当てている。</p> <p>【事前評価時・事業完了時のアルメニアにおける開発ニーズとの整合性】</p> <p>本事業は、アルメニアの、特に地方における中小企業支援にかかる開発ニーズと合致している。2013年のSMEDNC報告書によれば、2012年12月31日時点で、登録法人の約98%（73,925社）が中小企業であった。中小企業は、アルメニアにおける雇用の約24.8%（290,388人）を担うが、そのうち61%は首都エレバンに集中していた。操業中の中小企業の約53%がエレバンに所在していた。事業完了時点まで、ニーズには変化はなかった。</p> <p>【事前評価時における日本の援助方針との整合性】</p> <p>本事業は、アルメニアに対する日本の援助方針と合致している。重点分野「経済発展のための制度・インフラの整備と地域開発」において、中小企業振興のための人材育成が掲げられている¹。</p> <p>【評価判断】</p> <p>以上より、本事業の妥当性は高い。</p>
2 有効性・インパクト
<p>【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】</p> <p>プロジェクト目標は、事業完了時までに達成された。12名の職員が「市場志向型地方産品/サービスの開発・ブランド化手法」（一村一品コンセプト）を実務に活用しており（指標1）、2015年及び2016年において「アルメニア中小企業支援年間プログラム」の中で一村一品コンセプトが言及された（指標2）。ただし、本事業を通じて供与した車両がSMEDNC総裁の公用車として共用で使用される場合があったため、必ずしも専門家が優先的に使用することができない事例が見受けられた。</p>

¹ 外務省「ODA 国別データブック」（2013年）による。

【事業効果の事後評価時における継続状況】

本事業の効果は、事業完了以降も継続している。事業完了後もSMEDNCの十分な数の職員が、本事業の成果を活用して、第2フェーズ事業や他ドナーの支援を受け、研修やセミナー、相談会などの活動を継続している（指標1）。また、本事業でパイロット活動が行われなかった県では、フェーズ2事業において各県の産品ブランドが開発された。加えて、一村一品のコンセプトは「2017年アルメニア中小企業支援年間計画」といった戦略レベルにも反映されている（指標2）²。

終了時評価において、輸出・観光分野などの強化が提言されたが、輸出分野においては、SMEDNCは、本事業の支援を受け新たに産品促進・国際化部を発足させ、アルメニア企業の国際見本市出展支援に関わる支援を体系的に行うようになった。発展型一村一品運動手法（本事業で構築された手法を国際市場に参入するために、商品・生産工程・施設・マーケティング戦略など、必要な項目を加え再編したもの）を活用しながら、国際見本市出展による地方中小産品の輸出促進を図っている。また、観光分野については、発展型一村一品運動手法を活用した地方観光振興に関する活動が実施されている。具体的には、観光分野の開業支援研修の実施により、28の観光事業者が開業、外国人観光客を対象とした観光商品20のツアー新商品を開発した。また、観光事業者、アルメニアの特徴を反映させた産品・サービスを提供したい事業者向けに、インバウンド観光客に産品の販売、サービス提供を行うのに役立つアイデアを提供する地方観光促進のためのガイドブックを開発している。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は、事後評価時点で達成されている。一村一品パイロット事業に参加した中小企業数106社のうち、52社が実際に一村一品手法を活用し、経営改善を図った（指標1）。事業実施中にパイロット事業では、6県約10村で、ドライフルーツ、チーズ、ワイン、スパイス・ハーブ、観光業（民泊業、アグリツーリズムなど）などの地方産品の開発が行われた。SMEDNC及び支援対象企業へのインタビューによれば、事業完了後、生産者数の増加、生産高・売上の増加、販路拡大、輸出拡大、雇用創出などの正の効果がみられている。事業実施によるこれらの変化に対し、SMEDNC、支援対象企業ともに満足している（指標2）。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

本事業においてジェンダーに関する正のインパクトがあった。本事業が実施した開業支援研修の受講者317人のうち161人が女性であり、女性の能力強化や経営上の意思決定権の醸成を促進している。具体的事例として、タブシュ県のハーブ茶製造を行う企業において、女性である副社長がTOT、パイロット事業やタイ第三国研修に参加した上で、シンガポールにおける第三国研修において国際見本市への出展を実践した。本事業に参加する前は、社長が全ての意思決定を行っていたが、本事業で実践的かつ革新的な知見を吸収したことにより、ブランド名、包装素材やデザインの変更や、生産工程の改善などについて副社長の意見が採用されるようになった。

また、想定していなかった正のインパクトとして、企業間ネットワークが充実してきたことが挙げられる。事業者同士が、以前には見られなかった共同輸出をおこなうなどの交流を始めている。

本事業による自然環境への負のインパクトは発生しておらず、用地取得・住民移転も行われていない。

【評価判断】

以上より本事業の有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績
プロジェクト目標： SMEDNCにおいて一村一品運動の理念を基にしたアルメニアの地方中小企業のための支援ツールとして「市場志向型地方産品/サービスの開発・ブランド化手法」が開発される。	1. 少なくとも15名のSMEDNC職員が「市場志向型地方産品/サービスの開発・ブランド化手法」を活用して、地方中小企業向け支援をできるようになる。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） アルメニア版一村一品コンセプトは、アルメニア一村一品事例集の中で、「地域の社会的・文化的資源を活かしながら、地域と企業と産品とを同時かつ統合的に強化・開発する取組み」と定義されている。12名のSMEDNC職員がアルメニア版一村一品コンセプト（プロジェクト目標における「市場志向型地方産品/サービスの開発・ブランド化手法」）を実務に生かしている。 （事後評価時） SMEDNCは2019年4月の時点で本部事務所と地方事務所合わせて19人が、地方中小企業向け支援を行っている。具体的な支援内容は以下のとおりである。 (1) 一村一品手法をマスターしたSMEDNC職員及び経営コンサルタント（事業開発サービス-BDS提供者）を通じて、研修会やセミナー、相談会などの形で、出展産品、製造工程や、マーケティング素材の改善のための指導を行っている。 (2) SMEDNCが、第2フェーズ事業実施中に直接的に支援した開業者支援研修の参加者は160名。この他に、SMEDNCは、他ドナーの資金的支援を受けて、合計640人の開業希望者に対して、一村一品コンセプトを生かした開業者支援研修を実施した。結果、800名の開業者がアルメニア版一村一品手法を学んだ。 (3) 本事業においてパイロット活動がされなかった首都エレバン市を除く全10県を対象に、県においては、フェーズ2事業の枠内で、本事業で得られた知見が、広められた。10県すべてで、ハーブティー、加工食品、ドライフルーツ、チーズ、ワイン、地方観光など産品ブランドが開発された。
	2. 開発されたアルメニア版一村一品コンセプトが国家地方経済開発のアプローチと統合し、アルメニア中小企業支援年間計画に反映される。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） アルメニア中小企業支援年間プログラムについては、2015年及び2016年のプログラムの文書中に一村一品運動への言及がある。 （事後評価時） 「2017年アルメニア中小企業支援年間計画」の中で、「地場産品、地場ブランドの振興のため、地元産の資源をいかした商品やサービスの開発を支援する」と反映されてい

² 2018年5月の政権交代後から事後評価に至るまで「アルメニア中小企業支援年間計画」もしくは類似の計画は存在していないが、SMEDNCは、国家年次中小企業支援施策の実施機関として、一村一品運動手法を継続的に活用し、アルメニア地方企業の開発・発展が持続的に進んでいる。

上位目標： SMEDNC が支援した地方産品あるいはビジネスが対象コミュニティの経済発展に貢献する。	1. パイロットプロジェクト実施地域において新規ビジネスの数が増加する。 2. プロジェクト実施による変化に対し、主要ステークホルダーが満足する。	る。 達成状況：達成 (事後評価時) OPOV パイロットプロジェクトに参加した中小企業数は106社。そのうち、52社が実際に一村一品手法を適用し、経営改善を図った。また、70社が新規ビジネスを開始した。 達成状況：達成 (事後評価時) - SMEDNC 職員：満足している。SMEDNC の専門家の中小企業開発にかかる指導能力などがアルメニア発展型一村一品運動手法によって強化された。 - 支援対象企業：満足している。一村一品手法を適用し、経営改善を行った。その結果、販売量、輸出量が増加した。
---	--	---

出所：JICA 資料、SMEDNC への質問票・インタビュー、支援対象企業へのインタビュー (8 社)

3 効率性

本事業の事業期間は計画通りであったが (計画比：100%)、事業費は計画を若干超過した (計画比：111%)。アウトプットは計画どおり産出された。したがって、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

アルメニアでは、2000 年に作成された中小企業開発コンセプト文書に基づき、中小企業支援法が制定されている。特に昨今では、中小企業支援政策は、経営革新による競争力強化を志向するようになってきている。「中小企業開発戦略」(2016 年～2018 年)では、経営ナレッジの普及、イノベーション、金融アクセス改善などを通じた競争環境整備を目指してきた。このようなアルメニア中小企業政策の動向は、国内外市場での地方中小企業の競争力強化を志向する本事業の方向性とも合致している。

【体制面】

SMEDNCは、上述の中小企業支援法に基づく中小企業支援政策の政策実施機関と位置づけられている。SMEDNCは本部 (国際協力部、産品促進・国際化部、情報・調査部、訓練部、金融支援部) と地方事務所で構成されている。各部署の役割・人員配置は以下のとおりである。

表：SMEDNC組織体制

組織名	一村一品手法推進の役割	配置人数
国際協力部	国際援助を受けたプロジェクトの全体的な管理と調整、同時進行中の事業とのシナジー効果の創出	本部に 3 人
産品促進・国際化部	開業および既存の中小企業に対して市場開拓手法に関する支援、アドバイスを提供。ブランディング、包装デザイン、マーケティングおよびラベリング、見本市やエキスポへの参加、一村一品運動手法に基づく B2B イベントの企画に関するコンサルティング。	本部に 3 人 (10 人の地方代表からサポートを受けている)
情報・調査部、訓練部	一村一品運動手法に基づく中小企業およびコンサルタントのための既存の教育/訓練資料の開発/改善。 一村一品運動手法に基づくコンサルタント業務の提供、トレーニングプログラムおよびセミナーの開催など。	本部に 5 人 (10 人の地方代表からサポートを受けている)
金融支援部	新規企業に対する融資保証および既存の中小企業の新事業の開始または事業拡大を目的とした融資保証の形での財政支援の提供	本部に 4 人 (10 人の地方代表からサポートを受けている)
地方事務所	一村一品手法に基づくコンサルティング業務の提供。地元の中小企業との直接的な交流。ニーズ評価及び各種サービス提供、指導とモニタリング。	10 人 (各地方に 1 人)

SMEDNCによれば、職員数は十分であるとのことであるが、地方での配置人数は各地方に 1 人であり、今後の一村一品運動手法の更なる推進のためには十分とはいえない。

【技術面】

SMEDNCは必要な技術を有しており、本事業で作成したマニュアル類も活用されているが、一部のカウンターパートは事業完了後、離職している点が若干懸念される。しかし、本事業の第 2 フェーズにおいても、発展型一村一品運動手法に関わる TOT が 4 回実施され、SMEDNC職員 21 人が参加した。能力強化された SMEDNC職員により、アルメニア全 10 県において、地元企業の競争力強化に関わる活動が進められており、技術面の持続性には問題がないと考えられる。

【財務面】

SMEDNCの予算はドナーのプロジェクトに左右される構造であり、現状、SMEDNCの活動は継続できているものの、今後の見通しは不透明である

表：SMEDNC予算

(単位：千アルメニアドラム)

	2016	2017	2018	2019 第一四半期
政府予算	143,062	152,600	147,500	30,581
全予算	1,807,643	1,754,917	1,305,971	1,090,000

【評価判断】

以上より、体制面、技術面、財務面に一部課題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、SMEDNC の十分な数の職員が本事業の成果を活用して、研修やセミナー、相談会など一村一品促進の活動を行い、一村一品のコンセプトが戦略レベルへも反映されていることから、事業完了時までにはプロジェクト目標は達成され、事

後評価時点まで継続している。また、上位目標は、パイロットプロジェクト実施地域での新規ビジネスの増加がみられ、主要ステークホルダーが事業実施による変化に満足していることから、達成された。持続性については、体制面、技術面、財務面に一部課題があるが、政策面に問題はない。効率性については、事業費は計画を若干超過した。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

SMEDNC は、本事業で得られた効果の持続性強化のため、一村一品手法普及活動を継続的に実施すべきである。具体的には、(1) SMEDNC 職員と BDS (事業開発サービス) 提供者 (経営コンサルタント) の発展型一村一品運動手法に関する継続的能力強化、(2) 地方中小企業のオーナーシップの強化、(3) 重点市場を選定した上での地方中小企業の輸出促進への継続的支援、(4) 地方産品開発とインバウンド観光振興の連動した活動の実施などである。

JICA への教訓：

- 持続性について

本事業のカウンターパート機関は、予算的な観点から、ドナーの事業に依存している構造である。複数のドナーによる事業が継続している間は、このような構造でも問題は顕在化しない。しかし、中長期的な事業効果発現の持続性を考えた場合には、本質的な問題を抱えている。このような問題は、プロジェクト実施期間中、問題が顕在化していない段階から、JICA だけでなく、他ドナーや先方政府関連機関も含めて対応策を検討すべきである。また、このような予算構造を持つカウンターパートと事業を実施する場合は、案件計画策定時に、将来的な持続性に関する点を議論し、事業の活動や指標に含めるなどの対応を検討すべきである。

- 事業で購入する車両の扱い

本事業のために購入された車両は、カウンターパート機関の公用車として共用で使用される場合があったため、必ずしも専門家が優先的に使用することができない場合があった。この背景には、アルメニアには JICA 事務所が存在しないため、車の登録、管理、検定、保険などをスムーズに行えるように、車両購入直後、すぐに同車両が、SMEDNC へ引き渡された点が挙げられる。事業実施対象国、カウンターパート機関内での規定等を踏まえつつ、車両、機材などの引き渡しは事業の最後に行い、管理は JICA が行う等の方策を含めて、事業計画時に多面的な検討が必要である。



一村一品運動でブランド強化が図られたドライフルーツ



收穫祭での一村一品の屋台