

案件別事後評価（内部評価） 評価結果票:技術協力プロジェクト

評価実施部署：マラウイ事務所（2021年2月）

国名	[フェーズ1] 一村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト
マラウイ	[フェーズ2] 一村一品グループ支援に向けた一村一品運動実施能力強化プロジェクト

I 案件概要

事業の背景	<p>マラウイ政府は、2003年にムルジ大統領（当時）が第3回アフリカ開発会議（TICAD III）に出席した際に大分県を訪問したのを機に、一村一品（OVOP）事務局を設置し、大分県の取り組みを再現すべくOVOP活動を実施してきた。このような政府・国民の自助努力を支援するため、JICAは、2005年から2010年にかけて本技術協力プロジェクトのフェーズ1を実施した。</p> <p>同事業の実施により、OVOP事務局員やOVOPグループメンバーの能力開発に一定の成果がみられたが、市場へのアクセスの向上、品質管理、経営管理など、さらなる発展のための課題や領域が残されていた。このような、マラウイでのOVOP活動が直面している状況を受けて、2011年に本事業のフェーズ2が開始された。</p>																										
事業の目的	<p>本事業は、マラウイにおいて、制度整備、人材育成（OVOPコンセプト、付加価値生産技術、事業開発）、グッドプラクティスの構築、情報共有、品質管理の推進、国内外の市場とのつながりの強化などを通じ、地域レベルにおいてOVOP活動への支援を行うOVOP事務局及び協同組合指導補佐官（ACLO）[*]の能力強化を図り、もって地域資源を用いて国内外で市場性のある付加価値製品／サービスを生産し、地域の所得レベルを向上させることを目指す。</p> <p>※ACLOは政府の体制に組み込まれた後、県商業担当補佐官（ADTO）となった。</p> <p>[フェーズ1]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 上位目標：農村コミュニティで利用可能なリソースを使って、比較優位のある高品質製品・サービスが創出される。 2. プロジェクト目標：OVOP事務局をはじめ、農村コミュニティが地域資源を活用した高品質の製品やサービスのビジネスを開始する環境を創出する体制の確立と人材の育成が図られる。 <p>[フェーズ2]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 上位目標：地域資源を用いて国内外で売れる付加価値製品／サービスを生産することにより、OVOP運動に関わる地域コミュニティの所得レベルが向上する。 2. プロジェクト目標：地域レベルにおいてOVOP活動への支援を行うOVOP事務局及びACLOの能力が強化される。 																										
実施内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業サイト：マラウイ 2. 主な活動： <ul style="list-style-type: none"> [フェーズ1] <ol style="list-style-type: none"> (1) OVOP活動の企画、審査、プロジェクトの資金調達、製品マーケティングの仕組みの確立 (2) OVOPのコンセプト、小規模事業経営、生産技術の研修実施 (3) モデルOVOPグループの活動の検証と、業務マニュアル、食品加工マニュアル、OVOP技術運用ガイドラインの発行 (4) ACLOから県への活動報告書提出の支援、普及教材の発行 [フェーズ2] <ol style="list-style-type: none"> (1) OVOP事務局、OVOPアワードを活用したOVOPエクステンションセンターの運営、スタディツアーの開催、OVOP展示会・フェアの開催、展示会へのOVOPグループの派遣 (2) 商品開発等の研修実施、事業開発サービスプロバイダー・データベース構築、リソースパーソンリスト作成（未完成） (3) マラウイ標準局（MBS）認証を受けるためのOVOPグループへの支援、OVOPグループの品質管理のためのACLO向け研修実施 (4) ACLO、OVOPグループのビジネス研修実施 (5) OVOP商品の仕入・販売（OVOPアンテナショップにおけるものを含む）を行う事業体として、OVOP協同組合支援基金設立 3. 投入実績 <table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:50%;">日本側</td> <td style="width:50%;">相手国側</td> </tr> <tr> <td>[フェーズ1]※当該フェーズ完了時</td> <td>[フェーズ1]※当該フェーズ終了時評価時</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 6人</td> <td>(1) カウンターパート配置 5人</td> </tr> <tr> <td>(2) 青年海外協力隊員 9人</td> <td>(2) 執務室及び家具</td> </tr> <tr> <td>(3) 研修員受入 36人</td> <td>(3) ローカルコスト</td> </tr> <tr> <td>(4) 機材供与 車両、事務機器等</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(5) ローカルコスト</td> <td></td> </tr> <tr> <td>[フェーズ2]※当該フェーズ完了時</td> <td>[フェーズ2]※当該フェーズ終了時評価時</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 7人</td> <td>(1) カウンターパート配置 11人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 63人</td> <td>(2) 執務室及び家具</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 車両、事務機器等</td> <td>(3) ローカルコスト</td> </tr> <tr> <td>(4) ローカルコスト</td> <td></td> </tr> </table> 			日本側	相手国側	[フェーズ1]※当該フェーズ完了時	[フェーズ1]※当該フェーズ終了時評価時	(1) 専門家派遣 6人	(1) カウンターパート配置 5人	(2) 青年海外協力隊員 9人	(2) 執務室及び家具	(3) 研修員受入 36人	(3) ローカルコスト	(4) 機材供与 車両、事務機器等		(5) ローカルコスト		[フェーズ2]※当該フェーズ完了時	[フェーズ2]※当該フェーズ終了時評価時	(1) 専門家派遣 7人	(1) カウンターパート配置 11人	(2) 研修員受入 63人	(2) 執務室及び家具	(3) 機材供与 車両、事務機器等	(3) ローカルコスト	(4) ローカルコスト	
日本側	相手国側																										
[フェーズ1]※当該フェーズ完了時	[フェーズ1]※当該フェーズ終了時評価時																										
(1) 専門家派遣 6人	(1) カウンターパート配置 5人																										
(2) 青年海外協力隊員 9人	(2) 執務室及び家具																										
(3) 研修員受入 36人	(3) ローカルコスト																										
(4) 機材供与 車両、事務機器等																											
(5) ローカルコスト																											
[フェーズ2]※当該フェーズ完了時	[フェーズ2]※当該フェーズ終了時評価時																										
(1) 専門家派遣 7人	(1) カウンターパート配置 11人																										
(2) 研修員受入 63人	(2) 執務室及び家具																										
(3) 機材供与 車両、事務機器等	(3) ローカルコスト																										
(4) ローカルコスト																											
事業期間	[フェーズ1] 2005年10月～2010年9月	事業費	[フェーズ1] (事前評価時) 300百万円、(実績) 263百万円																								
	[フェーズ2] 2011年4月～2017年4月		[フェーズ2] (事前評価時) 341百万円、(実績) 382百万円																								

	(延長期間：2016年4月～2017年4月)		
相手国実施機関	地方自治農村開発省 (MLGRD) 一村一品 (OVOP) 事務局 ※OVOP 事務局は、2016/17 年度に産業貿易省中小企業協同組合付加価値課に変更されたが、本報告書では便宜上、付加価値課を指す場合も一貫して「OVOP 事務局」と表記している。 ※国レベルのカウンターパート機関は、2005年7月に農業省から MLGRD に、2009年7月に産業貿易省に変更され、さらに2020年7月には産業省と貿易省の2省に分割された。付加価値課は事後評価時現在、産業省の下位組織である。		
日本側協力機関	-		

II 評価結果

【評価の制約】

- 新型コロナウイルス感染症流行の影響により、本評価では現地調査を行うことができなかった。そのため、OVOP 事務局（付加価値課 OVOP ナショナルコーディネーター代行（付加価値担当課長代理）から提供された情報のみに基づいており、現地グループへの聞き取りや現地での状況確認は行っていない。その結果、入手できた情報の背景となる要因をはじめとする詳細情報は入手できなかった。

【留意点】

- フェーズ一体化評価について：本事業のフェーズ2はフェーズ1で構築されたものを継続・発展させる事業であったため、これら二つのフェーズを一体的に評価した。評価に当たっては、フェーズ2の上位目標とプロジェクト目標を一体化事業の上位目標、プロジェクト目標とみなした。フェーズ2では上位目標の指標が設定されていなかったが、フェーズ1の上位目標指標はフェーズ2の上位目標と論理的に整合性があると判断されたため、これを用いて達成度を検証した。ただし、指標で指定されていた目標年（2010年）は、フェーズ2完了後の目標年として適切ではないため、目標年として用いなかった。その代わりに、フェーズ2完了から事後評価時にかけて、これらの指標が改善傾向を示しているかどうかによって、上位目標の達成度を検証した。
- プロジェクト目標指標2「ACLOの年間活動計画の達成レベル」について：フェーズ2の中間レビュー及び終了時評価は、ACLOの年間計画の実施状況は外部要因である予算支出の影響を受けるため、この指標を評価に用いるのは実用的ではないとし、終了時評価はこれに代わる指標として「ACLOのパフォーマンスレベル」を使用していた。本事後評価もこの考え方を支持し、補完情報として「ACLOのパフォーマンスレベル」を使用した。
- 上位目標指標2「実質純利益を生み出しているOVOPグループの数」について（補完情報の使用）：終了時評価は、この指標の実績値を収集することが難しいと判断し、代わりに「実質純利益の合計」と「グループごとの実質純利益」を使用した。本事後評価もこの考え方を支持し、元の指標の測定も試みつつ、この二つの代替指標を補完情報として使用した。

1 妥当性

【事前評価時のマラウイ政府の開発政策との整合性】

フェーズ1の事前評価時、本事業はマラウイ政府がOVOPを国家プログラムに指定していることと合致していた。また、「貧困層のエンパワーメントを通じた持続可能な貧困削減」の実現を目指した「貧困削減戦略ペーパー (MPRPS)」(2002年)にも合致していた。フェーズ2の事前評価時には、「マラウイ成長開発戦略」(2006年)において、農村部の人々の経済的エンパワーメントを促進するための重要な戦略として、OVOPプログラムが言及されていた。

【事前評価時のマラウイにおける開発ニーズとの整合性】

フェーズ1の事前評価時、既にOVOP事務局が設置され、活動が開始されていた。パイロット的に支援を受けていた農民組織からは、技術支援や事業経営に係る要望が強く出されていた。フェーズ2の事前評価時点では、地域資源を活用した付加価値の高いOVOP活動は農村経済に貢献していると判断され、活動に対する期待が継続していた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

フェーズ1の事前評価時、本事業は2005年時点での日本の対マラウイ支援における三つの重点分野のうち「食料安全保障」の下位分野である「農村生計多様化」及び、「持続的経済開発」の下位分野である「小規模ビジネス振興」に合致していた。フェーズ2の事前評価時は、2011年時点での日本の対マラウイ支援における三つの重点分野のうち「持続的経済成長（農業・農村開発）」に合致していた¹。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

フェーズ2完了までに、プロジェクト目標は一部達成された。既述の活動を通じ、OVOP事務局は年間計画を策定しOVOP活動を実施・推進することができるようになった。OVOP事務局は、年間計画の実施状況は満足できるレベルであるとした（指標1）。ACLO（当時）は、OVOP事務局や県議会職員の指導の下、それぞれの年間計画を作成した。ACLOのパフォーマンスレベルは、2014年から2015年にかけてローン管理やグループへの支援など一部の活動で改善されたが、他の項目には改善の余地があった。また、他の年の状況についての情報は得られなかった（指標2）。OVOPプログラムが提供するサービスに対するOVOPグループの満足度は向上した（指標3）。OVOPグループに所属していないコミュニティメンバーの、OVOPプログラムに対する満足度は測定されなかったが、原材料をOVOPグループに販売していることが確認されたことから、プログラムの恩恵を受けたと考えられる（指標4）。加えて、「OVOP国家戦略」(2014年12月承認)に基づき、2015年10月にマルソユニオンと呼ばれるOVOPグループの協同組合が設立され、2017年1月にマラウイ歳入庁への登録を完了した。本事業は、マルソユニオンを機能させるための支援を行った（本事業が設置支援したOVOP協同組合支援基金もマルソユニオンに組み込まれた）。2017年3月時点で、OVOPグループ10グループが正会員として、7グループが「一部支払い（partly payment）」会員として登録されていた。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

本事業の効果は事後評価時まで一部継続している。OVOP事務局は、事業完了後も継続して年間計画を策定している。年間計画の実施率は、2014年の75%から2019年には100%に上昇した。OVOP事務局によると、フェーズ2の終了時評価で提言されたとおり、ADTOと共同でOVOPグループのモニタリングを行い、エクステンションセンターやリファラルグループを通じたOVOPグループ間の経験の共有を奨励してきたとのことである。OVOP事務局は、ADTOのパフォーマンスは全般的に良好であると評

¹ 出所：外務省「ODA国別データブック2005年」、同「2011年」

働している。ADTO の主な活動としては、事業経営の支援や研修の提供、OVOP グループの市場へのつながりの構築、商品の生産を行う OVOP グループがローンの返済を確実にするための支援などが挙げられる。OVOP グループの満足度については、OVOP 事務局からは、事務局が支援した設備の活用や商品の生産が可能だけの運転資金をグループが有しているかによって、満足度に差があるとのコメントがあった。

【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まで一部達成された。マラウイの OVOP グループ数は、2005 年の 18 から 2019 年には 122 に増加し（指標 1）、そのほとんどが協同組合に格上げされている。また、マルソユニオンでは、2019 年時点で 15 の会員グループ（協同組合）が機能している。会員グループの数が年々増えているのは、商品を販売する市場を、ユニオンを通して容易に見つけることができることによる。ユニオンはまた、一次生産者の商品に付加価値をつける包装センターとしての役割も果たしている。マラウイの全 OVOP グループの実質純利益総額は、OVOP 事務局が 20 のモデルグループの純利益しかモニタリングしていないため不明であるが、モニタリングされている 20 のグループはいずれも純利益の増加を示している（指標 2）。MBS によって認証された OVOP 商品の数は、2019 年までに 6 種類（食用油、米、蜂蜜、パオバブオイル、ライム、ポテトチップス）に増加し、その中には OVOP 事務局が主要商品としている蜂蜜、米、食用油が含まれているが、他の製品（ハイビスカス製品、モリンガパウダー・石鹸、キャッサバ粉、チテンゲ（アフリカ布）製品等）は、グループが MBS の基準を満たす商品を生産できていないため、認証されていない（指標 3）。このことは、本事業実施中、MBS の基準は中規模産業を対象としており、家内工業的な OVOP 商品にとっては厳しすぎるとの議論があった点である。このように、本指標についてはすべての商品が認証を受けているわけではないが、主要商品を含むいくつもの OVOP 商品が基準を満たしていることは評価できる。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

OVOP 活動により生じる可能性がある環境への負のインパクトとして、生産用機械の一部がボイラーの加熱に薪を使用することによる樹木の乱伐の恐れが OVOP 事務局より指摘された。事務局はその対策として、薪を使用しているグループには、各グループメンバーの自宅敷地に設けられた生産エリア内の植樹や林地を設けることを推奨している。OVOP 事務局が挙げた正のインパクトとしては、女性のエンパワーメント（多くの女性が OVOP グループで上位の役職に就いており、議長になった女性もいる）や、一部のグループメンバーの資産の増加（収入が増えたことでヤギや自転車などの資産を購入した）などがある。

【評価判断】

よって、本事業の有効性・インパクトは中程度である。

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 地域レベルにおいて OVOP 活動への支援を行う OVOP 事務局及び ACL0 の能力が強化される。	指標 1： OVOP 事務局の年間活動計画の達成レベル	達成状況：達成（継続） （事業完了時） ・ OVOP 事務局は、2014 年と 2015 年に年間計画の 75% が実施されたという点で、年間計画の実績に満足している。 （事後評価時） ・ OVOP 事務局は年間計画の策定を続けている。年間計画の実施率は、2017 年と 2018 年は約 80%、2019 年は 100% であった。 ・ 2019 年に実施した主な活動： 1) ミニファクトリー建屋 8 棟の建設 2) ミニファクトリー建屋 6 棟の改修 3) 小規模加工・付加価値機械 10 台の設置 4) 17 の付加価値グループに属する OVOP グループメンバー 1,000 人の能力強化（経営管理、マーケティング、品質管理） 5) 全国または県の各種フェアで 15 商品のプロモーションを実施																																
	指標 2： ACL0*の年間活動計画の達成レベル 補完情報： ACL0*のパフォーマンスレベル ※現在の名称は ADTO	達成状況：検証不能（継続） （事業完了時） OVOP 事務局の評価による ACL0 のパフォーマンス（5 点満点） <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>報告書提出</th> <th>ローン管理</th> <th>グループへの支援</th> <th>OVOP コンセプト</th> <th>付加価値</th> <th>品質管理</th> <th>基本的なビジネス</th> <th>市場リサーチ</th> <th>販売</th> <th>平均</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014 年</td> <td>-</td> <td>1.57</td> <td>3.00</td> <td>5.00</td> <td>-</td> <td>1.70</td> <td>3.78</td> <td>2.61</td> <td>-</td> <td>2.94</td> </tr> <tr> <td>2015 年</td> <td>2.33</td> <td>3.19</td> <td>3.20</td> <td>2.90</td> <td>2.58</td> <td>2.14</td> <td>2.90</td> <td>2.38</td> <td>1.24</td> <td>2.54</td> </tr> </tbody> </table> （事後評価時） ・ OVOP 事務局は、ADTO のパフォーマンスは良好であり（全般的に平均以上）、協調性があり、知識も豊富であり、事務局からの最小限の支援でグループへの研修を行うことができていると考えている。パフォーマンスに関する大きな問題点は見当たらなかった。	年	報告書提出	ローン管理	グループへの支援	OVOP コンセプト	付加価値	品質管理	基本的なビジネス	市場リサーチ	販売	平均	2014 年	-	1.57	3.00	5.00	-	1.70	3.78	2.61	-	2.94	2015 年	2.33	3.19	3.20	2.90	2.58	2.14	2.90	2.38	1.24
年	報告書提出	ローン管理	グループへの支援	OVOP コンセプト	付加価値	品質管理	基本的なビジネス	市場リサーチ	販売	平均																								
2014 年	-	1.57	3.00	5.00	-	1.70	3.78	2.61	-	2.94																								
2015 年	2.33	3.19	3.20	2.90	2.58	2.14	2.90	2.38	1.24	2.54																								

<p>指標 3 : OVOP 事務局及び ACLO を通じて提供されたサービスに対する OVOP グループの満足レベル</p>	<p>達成状況：達成（一部継続） （事業完了時）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・54 の OVOP グループの会員 275 人を対象としたエンドライン調査（2016 年 1 月）では、満足度がベースライン調査（2011 年）時の 50% から 4.7% 上昇した。また、「今後も OVOP 活動を継続したい」との回答が 97% を占めた。 ・フォーカスグループディスカッションの結果には、OVOP プログラムを通じて受けた研修で OVOP グループメンバーが新たなスキルを身につけるなど、メンバーの社会的期待が充足されたことが述べられている。 <p>（事後評価時）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・OVOP 事務局は、OVOP グループは全般的に、OVOP のプログラムや活動をよく理解していると考えている。 ・OVOP 事務局は、OVOP グループの満足度は、実際に生産を行っているグループと事務局が支援した施設を利用していないグループとの間で異なると考えている。生産を行っているグループは満足しているが、生産していないグループは運転資金の不足を訴えている。 																																																
<p>指標 4 : OVOP 事務局及び ACLO を通じて提供されたサービスに対するその他の経済活動を行うグループの満足レベル</p>	<p>達成状況：検証不能（事後評価時の継続状況も検証不能） （事業完了時）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・OVOP プログラムが提供するサービスへのコミュニティやグループの満足度はエンドライン調査に含まれておらず（その理由は不明）、収集されていない。 ・しかし、多くの OVOP グループは、その周辺コミュニティの非メンバーから原材料を購入しており、それが収入に貢献している可能性はある。 <p>（事後評価時）情報なし</p>																																																
<p>上位目標 地域資源を用いて国内外で売れる付加価値製品／サービスを生産することにより、OVOP 運動に関わる地域コミュニティの所得レベルが向上する。</p>	<p>指標 1 : OVOP グループ数が、2005 年 10 月の水準から累積的に増加する。</p> <table border="1" data-bbox="651 779 1516 884"> <tr> <td></td> <td>2005 年</td> <td>2010 年</td> <td>2017 年</td> <td>2018 年</td> <td>2019 年</td> </tr> <tr> <td>マラウイの OVOP グループ数</td> <td>18</td> <td>104</td> <td>111</td> <td>122</td> <td>122</td> </tr> </table> <p>指標 2 : 実質純利益を生み出している OVOP グループ数が、2005 年 10 月の水準から累積的に増加する。</p> <p>補完情報： OVOP グループの実質純利益の合計、OVOP グループごとの実質純利益</p> <table border="1" data-bbox="651 1164 1516 1366"> <tr> <td></td> <td>2005 年</td> <td>2009 年</td> <td>2017 年</td> <td>2018 年</td> <td>2019 年</td> </tr> <tr> <td>モニタリング対象のモデルグループ数</td> <td>5</td> <td>17</td> <td>20</td> <td>20</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>モデルグループの純利益合計（千 MK）</td> <td>715</td> <td>4,760</td> <td>42,000</td> <td>62,000</td> <td>82,000</td> </tr> <tr> <td>グループ当たり平均純利益（千 MK）</td> <td>143</td> <td>280</td> <td>2,100</td> <td>3,100</td> <td>4,100</td> </tr> </table> <p>※注：明確には記載されていないが、純利益のデータは名目値を表していると思われる。</p> <p>指標 3 : 2010 年 10 月までに、すべての OVOP 産品が MBS 基準で認証される。</p> <table border="1" data-bbox="651 1456 1516 1612"> <tr> <td></td> <td>2010 年</td> <td>2015 年</td> <td>2017 年</td> <td>2018 年</td> <td>2019 年</td> </tr> <tr> <td>MBS が認証した OVOP 産品数（認証産品名）</td> <td>0</td> <td>1 (食用油)</td> <td>1 (食用油)</td> <td>2 (米、食用油)</td> <td>5 (米、蜂蜜、パオパブオイル、ライム、ポテトチップス)</td> </tr> </table>		2005 年	2010 年	2017 年	2018 年	2019 年	マラウイの OVOP グループ数	18	104	111	122	122		2005 年	2009 年	2017 年	2018 年	2019 年	モニタリング対象のモデルグループ数	5	17	20	20	20	モデルグループの純利益合計（千 MK）	715	4,760	42,000	62,000	82,000	グループ当たり平均純利益（千 MK）	143	280	2,100	3,100	4,100		2010 年	2015 年	2017 年	2018 年	2019 年	MBS が認証した OVOP 産品数（認証産品名）	0	1 (食用油)	1 (食用油)	2 (米、食用油)	5 (米、蜂蜜、パオパブオイル、ライム、ポテトチップス)
	2005 年	2010 年	2017 年	2018 年	2019 年																																												
マラウイの OVOP グループ数	18	104	111	122	122																																												
	2005 年	2009 年	2017 年	2018 年	2019 年																																												
モニタリング対象のモデルグループ数	5	17	20	20	20																																												
モデルグループの純利益合計（千 MK）	715	4,760	42,000	62,000	82,000																																												
グループ当たり平均純利益（千 MK）	143	280	2,100	3,100	4,100																																												
	2010 年	2015 年	2017 年	2018 年	2019 年																																												
MBS が認証した OVOP 産品数（認証産品名）	0	1 (食用油)	1 (食用油)	2 (米、食用油)	5 (米、蜂蜜、パオパブオイル、ライム、ポテトチップス)																																												

出所：JICA 資料、OVOP 事務局への質問票及び聞き取り

マルソユニオンの経営実績

	2017	2018	2019
会員グループ数	8	11	15
仕入高（千 MK）	24,532	27,142	87,770
売上高（千 MK）	39,942	41,376	110,436
当期純利益合計（千 MK）	234	591	2,133

出所：マルソビジネスマネジャー

3 効率性

事業費及び事業期間はともに計画を上回った（計画比はそれぞれ 101%、110%）。フェーズ 2 の事業期間は、プロジェクト目標とその持続性を十分に達成するために延長された。アウトプットは計画どおり産出された。したがって、本事業の効率性は中程度である。

4 持続性

【政策面】

「OVOP国家戦略」（2014年）は期限満了し、その後、OVOP事務局では「農村工業化戦略」を策定中である。同戦略は、協同組合の能力強化により農村工業化への貢献度を高め、もって輸出を加速させ、インクルーシブな経済成長を促進することを目指している。事後評価時に有効な政策としては、「マラウイ成長開発戦略Ⅲ（MGDSⅢ）」（2017年～2022年）や「貿易政策」（2016年～2021年）が、OVOPグループを含む零細中小企業を支援している。

【制度・体制面】

OVOP事務局は、2016/17会計年度より付加価値課に名称変更され、産業貿易省に新たに設立された中小企業協同組合局の三つの下位部門の一つとなった。OVOP活動を推進するための組織体制は引き続き機能している。OVOP事務局によると、技術スタッフは5名、サポートスタッフは8名で、技術スタッフには3名の欠員がある。ADTOが県議会の正規職員として政府の体制に組み込まれ、雇用の安定性が確保されていることが、ADTOの継続的な活躍を促進した要因と考えられる²。

【技術面】

OVOP事務局の職員は研修を実施できていることから、スキルや知識を維持していると思われる。事務局は、本事業実施中に事業に関わった職員を引き続き配置している。研修を実施する際には、グループのモニタリングチェックリスト、記録管理・業務管理マニュアル、マーケティング・品質管理研修マニュアルなど、本事業で作成した参考資料を活用している。前述の「有効性・インパクト」で述べたように、ADTOはOVOPグループを支援するスキルも持っていると考えられる。

【財務面】

OVOP事務局は予算を継続的に確保しているが、経常予算は金額データは入手できないものの継続的に減少しているとのことであった。また、開発予算は表に示したように変動している。このように、予算は事後評価時点までのところ大きな阻害要因となっていないが、今後も確保できるかどうかには懸念がある。

OVOP 事務局予算（千 MK）

	2017/18年度	2018/19年度	2019/20年度
開発予算	210,000	100,000	200,000

出所：OVOP 事務局

【評価判断】

以上より、財務面に不安定な予算配分という問題があり、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

本事業はフェーズ1とフェーズ2から構成されており、フェーズ2の完了までにプロジェクト目標を一部達成した。OVOP事務局の能力は十分に強化されたが、ACLO（現ADTO）の能力は強化されたものの期待したレベルには達しなかった。事業効果は事業完了後も一部継続している。OVOP事務局やADTOは、OVOP活動に関連したサービスを継続して提供しているが、OVOPグループの満足度は、サービスの活用状況や商品生産の有無によりばらつきがある。上位目標は一部達成された。OVOPグループ数やモデルグループの純利益は増加している一方、それ以外のグループの利益は不明であり、またすべてのOVOP製品がMBSの認証を受けるには至っていない。持続性については、財務面では、OVOP事務局の予算が減少しているという問題がみられた。効率性については、事業費、事業期間ともに計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業は一部課題があると評価される。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・ 今回調査結果から明らかになった課題として、①全てのOVOPグループがモニタリングされているわけではなく、また、全てのOVOP製品がMBS認証の必要基準を満たしているわけではないこと、②OVOPグループ間で満足度に差があること、③経常予算が減少し（ただしデータはない）開発予算の配分が安定していないことなどがある。そのため、OVOP事務局は、予算配分を増やすように働きかけるか、外部資金を調達することが提言される。十分な予算があれば、OVOP事務局が全グループのモニタリングを行うこと、全グループで等しく満足度を高めること、MBS認証の向上を図ることが可能となる。すなわち、OVOP事務局は、専門的な知識をもった現有職員を活用して各グループのモニタリングを行い、全商品のMBS基準への適合性を向上させることで、各グループのさらなる利益増加と生計の向上に資すると思われる。

JICAへの教訓：

- ・ 今回調査結果から得られた教訓は次のとおりである。調査の結果、マルソユニオンのような協同組合連合の形成は良い取り組みであることが示された。すなわち、同ユニオンにより、OVOPのコンセプトの持続性向上が促進されるとともに、会員グループは生産した商品を販売する、信頼のおける市場を確保し、グループに有利な価格交渉を行い利益を得ることができるようになり、農村コミュニティの経済的地位につながった。このような事業は他国でも再現可能である。同時に、今後の類似事業では、グループに資源（施設）を提供する際には、グループが事業を円滑に進めるためには十分な運転資金を持つ必要がある点にも対応することが必要である。これにより、グループ間でのOVOP活動に対する満足度のばらつきを最小限に抑え、製品の認証を向上させることができるとと思われる。

² なお、持続性を大きく損なうものではないが、ADTOからは、県行政におけるADTOの職階の低さ、資金面での課題、県議会上層部からの要求で他の活動にも従事している点との競合などの問題点が指摘された。



2018 年のマラウイトレードフェア期間中の、ある OVOP グループへの研修（左）と OVOP 製品の展示（右）