

国名 アルメニア共和国	地方産品と地方ブランドの開発プロジェクトフェーズ2
----------------	---------------------------

I 案件概要

事業の背景	アルメニアは1991年の独立後、おおむね順調な経済成長を達成してきたが、地域間格差が拡大していた。本事業の事前評価時点で、国内総生産（GDP）の約4割が首都のエレバンに集中しており、特に2008年の世界金融危機以来、農村部における貧困率が上昇した。国内市場が狭隘であることから、地方産品の輸出促進や外国人観光客による観光需要の創出及び、国内及び国際市場における地方中小企業の競争力強化が必要であった。このような背景のもと、一村一品手法を通じて地方中小企業の強化を目指すJICA「地方産品と地方ブランドの開発プロジェクト」（フェーズ1）が2013年から2016年まで実施された。フェーズ1では一村一品手法の普及を図り、マーケティング・プラットフォームを通じて得られた情報に基づいて地方産品を開発し、ビジネスパートナーシップを通じて地方ブランドを拡大した。本事業「地方産品と地方ブランドの開発プロジェクトフェーズ2」は、一村一品手法を全国に拡大し、地方中小企業の競争力を強化することを目的に実施された。		
事業の目的 <sup>1</sup>	本事業は、一村一品手法の適用によって中小企業開発センター（Small and Medium Entrepreneurship Development National Center: SMEDNC）、ビジネス開発サービス（Business Development Service: BDS）提供者、中小企業の能力を強化することで、SMEDNCが推進するアルメニア一村一品運動による地方中小企業及び起業家の国内ならびに国外での競争力向上を図り、もってアルメニアの地域経済活性化に寄与することをめざす。 1. 上位目標：SMEDNCが推進する一村一品運動によって地域経済が活性化する。 2. プロジェクト目標：SMEDNCが推進するアルメニア一村一品運動が、地方中小企業及び起業家の国内ならびに国外（日本、欧州、近隣諸国を含む）での競争力向上に貢献する。		
実施内容	1. 事業サイト：アルメニア全国の10県 2. 主な活動：1) SMEDNC、BDS提供者、中小企業に対して一村一品手法を適用して研修を行う。2) 地域の特産品の輸出と観光業を促進する。 3. 投入実績 日本側 (1) 専門家派遣 7人 (2) 研修員受入 延べ50人 (3) 機材供与 事務所機材、研修機材 (4) プロジェクト運営費用 38百万円 相手国側 (1) カウンターパート配置 11人 (2) プロジェクト事務所 (3) プロジェクト運営費用		
事業期間	(事前評価時)2016年7月～2019年6月(36カ月) (実績)2016年7月～2019年7月(36カ月) <sup>2</sup>	事業金額 (日本側のみ)	(事前評価時)260百万円、 (実績)249百万円
相手国実施機関	中小企業開発センター（Small and Medium Entrepreneurship Development National Center: SMEDNC） 事後評価時はファンド投資サポートセンター（Fund Investment Support Center: FISC）		
日本側協力機関	株式会社かいほつマネジメント・コンサルティング		

II 評価結果

【評価の制約】

・上位目標指標データ収集の仕組みがないためデータは得られなかった。それでも、実施機関と受益者中小企業によれば、一村一品運動に参加する中小企業数の増加と収入向上が認められたとのことであった。

1 妥当性/整合性
<妥当性> <b>【事前評価時のアルメニア政府の開発政策との整合性】</b> 本事業は、事前評価時点におけるアルメニアの開発政策と整合性が高い。アルメニア政府は中小企業支援法に基づいて、中小企業支援プログラムを毎年実施していた。政府は、人材育成や地方の中小企業振興を含む新しい中小企業振興政策を2012年に承認した。中小企業政策の重点は数の増加から競争力強化に移行しており、中小企業開発戦略（2016年～2018年）では、経営能力の強化を通じて競争環境を整備することを目的としていた。 <b>【事前評価時のアルメニアにおける開発ニーズとの整合性】</b> 本事業は、事前評価時点におけるアルメニアの開発ニーズと整合性が高い。「事業の背景」に記載のとおり、アルメニアでは地方産品の輸出拡大と、外国人観光客による観光需要の拡大が求められていた。本事業は、フェーズ1で普及された一村一品手法を国内に拡大し、地方中小企業の競争力を強化することを目的としていた。 <b>【事業計画/アプローチの適切性】</b> 本事業の計画/アプローチは適切である。事業計画/アプローチに起因する課題は確認されなかった。 <b>【評価判断】</b> 以上より、本事業の妥当性は③ <sup>3</sup> と判断される。
<整合性>

<sup>1</sup> 目標や指標の表現は、英文（公式版）により合致するように、和文の終了時評価報告書等に記載されたものを一部調整している。

<sup>2</sup> 事業開始は2016年7月中、完了は2019年7月中であった。

<sup>3</sup> ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

**【事前評価時における日本の援助方針との整合性】**

本事業は、事前評価時の日本の対アルメニア援助方針と整合している。日本の「対アルメニア共和国別援助方針」（2012年12月）における重点分野の1つが「経済発展のための制度・インフラの整備と地域開発」であった。日本のアルメニア事業展開計画（2016年4月）の優先分野の中に、「地域資源を活用しての中小企業振興と地域開発」が含まれていた。

**【JICA他事業・支援との連携/調整】**

事業実施中に計画された本事業とJICAの他の事業との連携/調整は想定どおりに実施され、事後評価時に正の効果が確認された。2019年から2022年にかけて、アルメニアの関連機関職員がJICA知識共創プログラム（Knowledge Co-Creation Program KCCP）のビジネス開発コースに参加し、地域開発のために適用するアイデアを創出する手法を学んだ。また、地方の特徴をブランド化するために、地方内の関連するアクターの連帯を活性化させる必要があることも学んだ。例えば、ヴァヨツ・ゾル県アレニ地区のワイン生産者は、アレニ・ファミリー・ワインというブランドが、その歴史的な由来や世界で最も古いワインであることが宣伝されたことで有名になった。また、地方の強みを生かしたマーケティング政策の実施、市場調査の実施、価値ある商品の選択、プレゼンテーションのスキルなども学んだ。

**【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】**

事前評価時に計画された、地域経済開発を支援する他ドナーとの連携/協調が想定どおりに実施され、事後評価時に正の効果が確認された。欧州委員会（EC）が資金提供したプロジェクトによって、日本の「道の駅」に類似する施設が2019年に1軒建設された。ドイツの「比較優位参加型調査」（German Participatory Appraisal of Competitive Advantage: PACA）が2011年にアルメニアに導入されていたが、そこに5S<sup>4</sup>の概念が組み込まれ、また、フェーズ1実施中の2013年には同じくドイツの「起業家養成のための経済能力強化プログラム」（Competency Based Economies Formation of Enterprise: CEFE）において発展型一村一品手法が用いられた。

**【評価判断】**

以上より、本事業の整合性は[③]と判断される。

**【妥当性・整合性の評価判断】**

以上、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。

**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】**

事業完了時までに、プロジェクト目標は計画どおりに達成された。3つの指標のうち、1つは計画を超えて、2つは計画どおりに達成された。10県すべてに地方ブランド製品があり、本事業に参加した中小企業はそれぞれのビジネスに良い変化があったと感じた。SMEDNCはアルメニア一村一品活動を支援する活動を実施した。

**【事業効果の事後評価時における継続状況】**

事後評価時点で、本事業の効果は継続している。指標に照らすと3つのうち2つが継続していた。10県すべてに、事業期間中に開発された地方ブランド製品があり、それらは事後評価時点でも販売されている（指標1）。事後評価で調査した中小企業のほとんどはそれら地方産品を事後評価時点でも販売しており、また、新しい地方ブランド産品を生産している。一村一品手法を適用することによって顧客数、サプライヤー数、従業員数、年商または年間利益が増加などの良い変化を経験した中小企業の数（指標2）は目標には達しなかったが、調査対象の中小企業は、顧客数、サプライヤー数、従業員数、年商または年間利益が増加したと報告している。また、ワインなどの新産品を開発し輸出を開始したこと、食品安全マニュアルを使用し、危害分析重要管理点（Hazard Analysis and Critical Control Point: HACCP）認証の衛生規則に従って品質と衛生面を改善したことも報告されている。観光に関しては、中小企業は観光客を誘致するための市場調査を行った。ワイン生産とBed & Breakfast (B&B) を結びつけたモデルが生まれ、地域の多くの農家が模倣した。

ファンド投資サポートセンター（Fund Investment Support Center: FISC。IHSMEDNC）は、特にスタートアップ企業向けのプログラムを通じて一村一品手法による中小企業支援を行っている。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）やナゴルノ・カラバフ戦争の影響により、研修の実施には困難が伴った。EAの組織改編が事後評価時点で進行中で、中小企業支援は以前ほど重要視されていないものの、定期的な中小企業研修は、COVID-19が流行した2020年と2021年にも継続されていた。チーズやドライフルーツなどに関する、地方生産者のための実践的な生産技術のスタートアップ研修が本事業によって開発されたが、COVID-19やナゴルノ・カラバフ戦争の期間中断され、2022年に再開された。一方、IT企業に関してはロシアから移転し、アルメニアで事業活動を開始したものもある。食品製造業はこの期間も安定した生産を維持していた。

**【上位目標の事後評価時における達成状況】**

事後評価時点までに、上位目標は達成されなかった。3つの指標はそれぞれ目標値が設定されていたが、うち1つは目標に達せず、他2つはFISCにも調査した中小企業にもそのようなデータが存在しなかったため検証不能であった。それでも、EAや中小企業によれば、一村一品活動に参加している中小企業の数が増加し、中小企業の収入も増加したとのことであった。

**【事後評価時に確認されたその他のインパクト】**

インパクトは特に確認されなかった。

**【評価判断】**

以上より、本事業の有効性・インパクトは②と判断される。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	情報源
プロジェクト目標 SMEDNCが推進するアルメニア一村一品運動が、地方中小企業および起業家の国	(指標1) アルメニア全10県において、各県最低1つの産品ブランドが開発される。(フェーズ1で開発されたブランドを含む)	達成状況(継続状況): 計画どおり達成(継続)(事業完了時) アルメニア10県すべてで地方ブランド製品が開発された。 ・タヴシュ県: ハーブティー ・ロリ県: ウォッカ、食品、地方観光 ・コタイク県: 加工食品、地方観光 ・アルマヴィル県: ドライフルーツ	事業完了報告書、本事業の受益者である中小企業の質問票調査(32社回答)、現地踏査

<sup>4</sup> 5Sは、より整理され生産性の高い職場を実現するための手法で、「整理」「整頓」「清潔」「清掃」「しつけ」の頭文字を示す。

<p>内ならびに国外（日本、欧州、近隣諸国を含む）での競争力向上に貢献する。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アララト県：ドライフルーツ</li> <li>・ヴァヨツ・ゾル県：ワイン</li> <li>・シラク県：ハチミツ、地方観光</li> <li>・シュニク県：チーズ、ドライフルーツ、地方観光</li> <li>・ゲガルクニク県：エコツーリズムと連携した無農薬農産品</li> <li>・アラガツォトン県：ミネラルウォーターを使用した農産品や乳製品、観光</li> </ul> <p>（事後評価時）</p> <p>事業期間中に開発された地方ブランド商品はほとんど事後評価時点でも販売されている。タヴシュ県 Ar Phyto Pharm 社のハーブティー「Artea」、アルマヴィル県 Satenie 社のドライフルーツ、アルマヴィル県 Nairian Gourmet 社のドライフルーツ「Sunny Day」、タヴシュ県コティ村の産品、ロリ県 BeeNut 社のナッツなど、10 県すべてで、本事業中に開発された産品が事後評価時点でも販売されている。</p> <p>これら商品の大半が事後評価時点でも販売されているのは、優れた管理体制とプロモーション、高い品質のためである。COVID-19 やナゴルノ・カラバフ戦争、競争力の欠如、市場規模の小ささなどが主な原因で市場から姿を消した商品もある。それでも、質問票に回答した 32 の中小企業のうち、27 社（90%）が地方ブランド産品が現在も販売されていると回答し、16 社（50%）が本事業が完了した 2019 年以降に新産品を生産したと回答した。</p>	
	<p>（指標 2）アルメニア一村一品運動参加企業・事業 50 件以上において、何らかの経営改善効果（顧客増、従業員数増、新市場進出、商品開発）が観察される。</p>	<p>達成状況（継続状況）：計画を超えて達成（一部継続）</p> <p>（事業完了時）</p> <p>発展型一村一品手法を導入した中小企業 106 社のうち、52 社が顧客数の増加、サプライヤーの増加、従業員数の増加、年商もしくは年間利益の増加など、経営面で良好な変化を経験した。</p> <p>（事後評価時）</p> <p>事後評価時の質問票調査に回答した中小企業 32 社のうち、22 社が一村一品手法を継続しており、顧客数の増加、サプライヤーの増加、従業員数の増加、年商もしくは年間利益の増加など、経営を改善したと報告した。</p> <p>本事業で得た知識や技術を活用し、生産量を増やし、ワインなどの新産品を開発し、米国やロシアへの輸出を開始した。また、食品安全マニュアルを活用し、2023 年からすべての食品製造中小企業に義務付けられる HACCP 認証の衛生ルールに従って、品質と衛生面を向上させた。ドライフルーツやその他の地方産品の生産は、アルメニア語のマニュアルを使った研修を通じて他の農家にも展開され、農家の商品を紹介する居酒屋や試食室が新設された。</p> <p>観光に関しては、中小企業は観光客を誘致するための市場調査を行い、B&amp;B 協会に加入し、設備取得のための助成金を得た。B&amp;B 協会は、まず 2016 年に会員カタログを作成し、2022 年に更新した。</p> <p>ワイン生産と B&amp;B が連携したモデルは地域の多くの農家が模倣した。</p>	<p>事業完了報告書（オンライン調査）</p> <p>本事業の受益者である中小企業の質問票調査（32 社回答）、現地踏査</p>
	<p>（指標 3）SMEDNC がアルメニア全 10 県において、発展型アルメニア一村一品手法を適用した支援活動を行う。</p>	<p>達成状況（継続状況）：計画どおり達成（継続）</p> <p>（事業完了時）</p> <p>全 10 県で、発展型一村一品手法に関わる指導者育成研修（TOT）を受講した SMEDNC 職員によって、地元企業の競争力強化に関わる活動を複数回実施した。</p> <p>（事後評価時）</p> <p>2020 年から 2022 年にかけて、FISC は一村一品運動の印刷物を関連顧客に配布した。これらの資料は FISC の公式ウェブサイトにもアップロードされ、より多くの者が閲覧できるようになった。2020 年から 2022 年にかけて実施された、エレバンを除くアルメニア全土を対象とする政府の「サクセスフルスタート」プロジェクトにおけるスタートアップ企業向け研修のカリキュラムに一村一品手法が盛り込まれ、一村一品のコンセプトがそれら企業に伝えられた。「サクセスフルスタート」プロジェクトは、「COVID-19 の経済的影響を中和するための第 19 次対策」に関する政令に基づいて実施されている。</p> <p>地方の中小企業に対する政府の支援については、COVID-19、道路の閉鎖、ナゴルノ・カラバフ戦争などのため研修の開催には困難が伴った。</p>	<p>事業完了報告書</p> <p>FISC 質問票調査</p>
<p>上位目標</p> <p>SMEDNC が推進する一村一品運動によって地域経済が活性化される。</p>	<p>（指標 1）アルメニア一村一品運動に参加する中小企業が約 400 社に増加する。</p>	<p>達成状況：検証不能</p> <p>（事後評価時）</p> <p>2019 年 7 月の事業完了時点までに、中小企業 160 社がスタートアップ研修に参加していた。その後、COVID-19 により研修は中断していたが、2021 年にオンライン研修が開始された。2022 年に対面式研修、セミナー、訪問指導が再開された。FISC は正確な参加者数を把握していない。</p>	<p>FISC の質問票調査とインタビュー</p> <p>本事業の受益者である中小企業 32 社の質問票調査、現地踏査</p>

(指標2) アルメニア一村一品運動に参加する中小企業に原材料を調達する事業者が約2,000増加する。	達成状況：未達成 (事後評価時) 2019年7月の事業完了時点で原材料供給業者は58社あった。2023年時点では136社あった。原材料供給業者の数は少ないが、FISCは地域におけるバリューチェーンが、意図せずとも確立されることを期待していた。	FISCの質問票調査とインタビュー 本事業の受益者である中小企業32社の質問票調査、現地踏査
(指標3) 地方中小企業の売上が3年間で約30%増加する。	達成状況：検証不能 (事後評価時) 受益者である中小企業のほとんどは収入に関する情報を開示していないため、収入がどの程度変化したかを知ることはできなかった。しかし企業からは、収入が増加したこと、商品の種類や輸出先が拡大し、訪問者数が増加したことが報告された。	本事業の受益者である中小企業32社の質問票調査、現地踏査

### 3 効率性

事業費及び事業期間は計画内に収まった（計画比：それぞれ96%、100%）。事業費は複合的な要因により計画を下回った。

	事業金額（日本側の支出のみ、円）	事業期間（月）
計画（事前評価時）	260百万円	36カ月
実績	249百万円	36カ月
割合（%）	96%	100%

アウトプットは計画どおり産出された。  
以上より、効率性は④と判断される。

### 4 持続性

#### 【政策面】

2020年、アルメニア政府は中小企業発展戦略（2020年～2024年）を承認した。その「優先行動2. 貿易と投資の促進を目的とした、海外市場における中小企業の認知度の向上」において、海外市場におけるアルメニアの中小企業のプレゼンス向上のために政府は直接的な支援を提供すると記載している。博覧会やビジネスフォーラムといった既存の支援ツールに加え、より効果的なターゲティングのためのツールや選択肢を提供する可能性について、政府は民間セクターの代表者と議論し、関連する行動計画を策定する意向である。この優先事項の下で、「地方製品の共通ブランドの開発と海外でのプロモーション（パイロット活動）」が想定されている。2024年以降、中小企業開発に関する新たな戦略が策定される予定である。アルメニアにおける中小企業セクター開発の重要性と、地元市場の限られた可能性を考慮すると、一村一品のコンセプトは、新しい戦略を策定する際にも重要視されると考えられる。

#### 【制度・体制面】

SMEDNCIは2019年にFISCに名称変更され、投資誘致、投資促進、投資アフターケアの機能が追加され、機能が拡大した。しかし、2023年時点で再度の組織改編と投資促進部門の分離が予定されており、投資部門のみが機能している。FISCは中小企業を対象としたスタートアップ研修を定期的実施し、COVID-19の流行時である2020年と2021年にも実施した。パンデミック終息後は、その影響を受けた企業の支援を優先することにした。また、組織再編のため、中小企業支援プロジェクトは一時的に中断され、今後の重要性は低くなっている。2023年12月時点で、FISCから中小企業支援スタッフが離職済みで、中小企業振興事業を行っていない。経済省では、民間の支援サービスプロバイダーを通じて中小企業を直接支援する事業を実施する予定である。中小企業支援・振興担当の公的機関の機能については未だ検討中である。

#### 【技術面】

FISCの顧客である中小企業はFISCのビジネス支援に満足している。マニュアルやガイドライン等の印刷物はすべて活用され、FISC利用者の間に広まっている。また、これらは一村一品のコンセプトに関心のある参加者に対しても、イベント時に配布されている。電子資料の一部は、FISCの公式ウェブサイトですべて入手可能である。

#### 【財務面】

FISCには2種類の予算枠があった。投資と中小企業支援の目的で国家予算から割り振られた20億AMDの基金（約半額は中小企業への融資として使用されている）と、年間約3億AMDの管理費である。FISCは、中小企業への融資から独自の収入を得ている。中小企業経営者への融資に関し、女性の場合金利7%のうち5%、男性の場合金利9%のうち7%がFISCの取り分となる。

#### 【環境・社会面】

環境・社会面の問題は確認されず、対応策を講じる必要はなかった。

FISCは女性起業家を優遇し、融資金利を男性の9%に対し7%としている。中小企業のうちB&Bなど多くが女性によって経営されている業種もある。中小企業向け融資は、国の保証を受けた銀行がFISCを通じて中小企業に提供するもので、通常のビジネスローンよりも低金利である。

#### 【評価判断】

以上より、制度・体制面に軽微な問題があるが、本事業によって発現した効果の持続性は③と判断される。

### 5 総合評価

本事業は、プロジェクト目標を計画どおりに達成したものの、上位目標は達成されなかった。

10県すべてで新しい地方ブランド産品が生まれ、本事業に参加した中小企業ではそれぞれのビジネスに前向きな変化があった。事後評価時点では、指標目標値に関していえばそれら変化は一部継続されている。FISCは一村一品手法による中小企業支援を継続しているが、スタートアップ研修はCOVID-19以降中断しており、FISCの組織再編が進行中であることもあって中小企業の重要性は低くなっている。持続性に関して政策面、技術面、財務面は問題ないといえる。

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 ノンスコア項目

#### 適応・貢献

・JICA ジョージア支所は、本事業で発行された「アルメニアの B&B リスト」の最新版パンフレットの印刷に若干の予算を提供した。

#### 付加価値・創造価値

・JICA ジョージア事務所は、JICA 一村一品技術協力プロジェクトの成功事例から学び、JICA 専門家の助言を得るため、2023 年 10 月にキルギスタンへのスタディツアーを開催した。参加者は、マーケティング、プロモーション、中小企業開発の分野で活躍し、貢献しているジョージア人とアルメニア人計 6 名であった。

### Ⅳ 提言・教訓

#### 実施機関への提言：

・事後評価時点で進行中の FISC の組織再編後、本事業関連の研修を再開し、中小企業のモニタリングを継続すべきである。地方製品の品質向上と競争力強化を支援する役割を中心的に担う組織や部署の設置が望まれる。

#### JICA への教訓：

・日本での KCCP 研修と、キルギスの一村一品プロジェクトの視察は、本事業との相乗効果を生み、効果的であった。毎年 1、2 回の KCCP 研修と、キルギスの一村一品プロジェクトの視察を実施することが有効であろう。EA の担当者がキルギスへのスタディツアーに参加した場合、アルメニアのプロジェクトとキルギスのプロジェクトを比較して、EA の活動に影響を与えることができる。

・上位目標の 3 つの指標のうち 2 つは検証不能であった。指標を設定する際には、個人の収入など公表されにくい情報を収集するための追加調査を行わずに、既存の記録や統計を活用するなど、情報の入手可能性を考慮すべきである。



Naiyan Gourmet 社のドライフルーツ「Sunny Day」



Ar Fito 社のハーブティー「Artea」  
オーナーの若い女性がパッケージをデザインした。



定期的にスタートアップ研修を行っているチーズ生産者  
(Bmakot kat ブランド)