

## 事業事前評価表

## 国際協力機構経済開発部農業・農村開発第二グループ第五チーム

## 1. 案件名（国名）

国名： トルコ共和国

案件名：（和名）アグロインダストリー競争力強化プロジェクト

（英名）Project on Enhancement of Competitiveness in Agro-industry

## 2. 事業の背景と必要性

（1）当該国における農業セクター／南東アナトリア地域の開発の現状・課題及び本事業の位置付け

トルコ共和国（以下、トルコ）は 8,700 万人の人口及び周辺国と比較して豊富な若年労働人口<sup>1</sup>を背景に魅力的な国内市場や生産拠点として EU 諸国から注目されているものの、そのポテンシャルを生かし切れておらず、近年は経済成長が停滞している。また、地域間の経済格差<sup>2</sup>も問題となっており、特に開発が遅れている東部地域への対応は喫緊の課題となっている。

当国の第 11 次国家開発計画（2019-2023 年）では、共和国建国百周年を迎える 2023 年までに「先進国の仲間入りすること」、「1 人当たりの GDP を 12,484 米ドルにすること」等の目標を掲げた。また、同国政府は地方の社会・経済開発及び地域間格差の是正を目的として、26 の地域で産業技術省の管理下に「地域開発庁」<sup>3</sup>を設置し、富の再分配による地域間格差是正とともに、各地域のポテンシャルを活かした地域の競争力強化への取組を強化している。具体的には地域開発庁は、地域計画やプログラムの実施に向けた活動やプロジェクトを支援し、活動やプロジェクトの実施プロセスをモニタリングおよび評価し、その結果を産業技術省に報告することや、関連機関との協力の下、国内および国際レベルで地域のビジネスおよび投資機会を促進・推進することに取り組んでいる。

本事業の対象地域である南東アナトリア地域は、中東や中央アジア各国の市

<sup>1</sup> 15-24 歳。

<sup>2</sup> 地域格差を示す例として、経済の中心である西部マルマラ地域と東部地域 13 県における 2015 年時点の一人当たり GDP には、約 2.8 倍の開きが報告されている（[Ulaş Karakoç, Sevket Pamuk and Gunes Asik 2020 “Regional inequalities and the West-East divide in Turkey since 1880”](#)）

（<https://cepr.org/voxeu/columns/regional-inequalities-and-west-east-divide-turkey-1880>）。

<sup>3</sup> 各地域開発庁は人事・予算面で一定の独立性を確保しているが、予算配分や計画承認については所管省庁である産業技術省の管理下にある。地域開発に関連する計画策定においては、産業技術省が作成する 3 年次セクター行動計画（Sector Action Plan）を参考に、5 年次地域戦略計画（Regional Strategic Plan）及び年次作業プログラム（Annual Working Program）は、各地域開発庁が作成し産業技術省の承認を受けている。

場にも距離が近く、肥沃な土壌に恵まれていることから、農業セクターを軸に開発ポテンシャルが高く、トルコ政府は70年代より南東アナトリア開発計画(以下、「GAP<sup>4</sup>」)による大規模インフラの整備等を進めてきた。トルコ最大規模のダムであるアタチュルクダムを含むダム建設や灌漑施設の整備、高速道路の建設が進み、農業生産と物流の環境が改善されてきた。南東アナトリア地域の主要な農産物はピスタチオ、ブドウ、オリーブ、小麦、綿花等であり、生産される一次製品の質は高い。このようなポテンシャルを活かし、地域の競争力を強化するためには、地域の特性を生かした高付加価値品を開発し、安定的に生産できるようになることが必要であるが、現状では多くが低付加価値品のまま国内の大消費地や海外に売られ、地域で付加価値が創出されていないことが課題となっている。

「国家農村開発戦略」(2021-2023年)においては、農村地域における小規模企業を振興し、農業生産性を改善し、地方での生活の質を向上させ、人的・社会的資本を強化することが掲げられている。また、「地域開発計画(2014-2023年)」では、農業セクターの生産性・キャパシティの向上、研究開発の推進、ブランディング・マーケティング活動の促進、女性や若年層の起業支援・職業訓練・能力開発等が重点課題として明記されている。かかる計画の下、本事業の対象地域では、地域開発庁が中心となって農産物の高付加価値化・競争力強化を推進するため、アグロインダストリーに関連する中小企業への資金的支援(設備投資のための補助金等)及び技術的支援(研修やコンサルティング・サービスの提供等)が積極的に実施されている。しかし、地域開発庁及び中小企業自身のマーケティングやブランディングにかかる経験・能力・技術の不足により、これらの支援が十分な成果を挙げておらず、当該地域におけるアグロインダストリーの戦略計画策定とその実証が必要とされている。

以上の背景から、トルコ政府は、南東アナトリア地域において農産物の高付加価値化・競争力強化を推進するために、シルクロード地域開発庁及びカラジャダー地域開発庁を実施機関とするアグロインダストリーに関連する中小企業への支援改善にかかる能力強化を目的とし、本事業を我が国に要請した。

その後、2023年2月6日、2度にわたるトルコ南東部のカフラマンマラシュ県を震源地とした地震(マグニチュード7.7、7.6)及び2月10日に南東部のハタイ県を震源地とした地震(マグニチュード6.4)が発生し、実施機関の所掌5県を含む合計11県が被災した。トルコ復興再建アセスメント(Türkiye Recovery and Reconstruction Assessment)によると、2023年3月時点での死者数は約4.8万人、負傷者約12.6万人、行方不明者数千人、他地域への避難民は330万人にのぼった。また、約200万人が被災地にてテントやコンテナ仮設

<sup>4</sup> 英語名は Southeastern Anatolia Project、トルコ語名は Güneydogu Anadolu Projesi。

住宅に避難し、被害総額は 2023 年（予測）GDP の 9%に相当する 1,036 億ドルと試算されている。農業セクターでは、家畜の被害や畜舎、貯蔵施設、物流施設等の倒壊、農産品加工施設や灌漑施設の機材の破損等の被害があった。トルコ政府は、地震による被害の大きい県の復興ニーズが高いことから、本事業においてマラティヤ県及びハタイ県を対象地域として追加し、当該地域をそれぞれ所掌するフラト地域開発庁及び東地中海地域開発庁を実施機関として追加するよう打診があった。被災地では、地震による人口流出から中小企業が労働力不足に陥り、労働者賃金上昇によって、安価な労働力に頼らないビジネスモデルが必要とされている。このような状況は、トルコ国全体で将来直面する課題を先取りしているとも言える。復興ニーズの観点だけでなく、地域開発のモデルケースを作るといった観点からも意義があることから、対象地域を拡大することとなった。

本事業では、トルコ政府が取り組む地域間格差の是正を実現するために、農産物の高付加価値化・競争力強化を地域開発庁主導で戦略的に推進し、地域開発庁が、地域のポテンシャルや市場環境を調査・分析した上で、高付加価値化・競争力強化に向けた地域戦略を策定し、中小企業と協働で取り組みを進めることを目指す。また、本事業実施にあたっては、日本における農産物高付加価値化、地域ブランディング、被災地復興支援に関する知見を参考にし、日本の市町村の成功事例を基にした地域ブランディングの手法に基づき、トルコ国における農村地域のアグロインダストリーの活性化を図る点が本事業の新しい視点である。

（２）農業セクター／南東アナトリア地域に対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置付け、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

我が国の対トルコ「国別開発協力方針」（2018 年 9 月）では、「経済を支える強靱な社会基盤づくりへの支援」を重点分野に掲げ、産業人材育成、地域間格差の是正などに向けた支援を行うとしている。また、協力プログラム「地域開発プログラム」では開発の遅れている地域を発展させるための取組支援を掲げており、本事業は同プログラムに位置づけられる。

更に、本事業は JICA 課題別事業戦略「グローバル・アジェンダ」の農業・農村開発（持続可能な食料システム）のうち、包摂的なフード・バリューチェーンの構築に位置づけられる。

また、本事業によって農産物の付加価値向上と多様化が図られ、対象地域のアグロインダストリーの競争力が強化されることにより、持続可能な開発目標（SDGs）のゴール 2 飢餓撲滅、食料安全保障、栄養の改善、持続可能な農業の促進の達成に寄与する。

### (3) 他の援助機関の対応

世界銀行は、南東アナトリア地域内の都市・農村インフラ整備に関する事業2件、「シヤンルウルファ及びハラン平原における農業及び農村開発サービス」及び「GAP都市計画及び衛生プロジェクト」に対し、1997-2001年に合計65万ドルの無償資金協力を承諾した。

欧州連合(EU)は、地域格差の解消、地域経済成長の達成、環境回復、文化遺産の保護を目的とした「GAP地域開発プログラム」(2002-2007年、4350万ユーロ)を実施した。

国連開発計画(UNDP)は「有機農業クラスタープロジェクト」(2009年-2013年)で、南東アナトリア地域の競争力強化の観点から、有機農業や再生可能エネルギーの開発を支援した他、「南東部アナトリアの農業およびアグロインダストリーにおける統合的資源効率化プロジェクト」(2016-2021年)で、水資源及びエネルギー利用効率化にかかる戦略策定及び若手起業家能力強化等のパイロットプロジェクトを実施した。

## 3. 事業概要

### (1) 事業目的

本事業は、対象地域におけるアグロインダストリーの戦略計画策定と実証事業を行うことにより、農産物の付加価値向上と多様化を図り、もって同地域のアグロインダストリーの競争力強化に寄与するもの。

### (2) 総事業費(日本側)

3億4千8百万円

### (3) 事業実施期間

2024年5月～2027年3月を予定(計34カ月)

### (4) 事業実施体制

- ・産業技術省(Ministry of Industry and Technology)
  - ・シルクロード地域開発庁(Silkroad Development Agency)
  - ・カラジャダー地域開発庁(Karacadağ Development Agency)
  - ・フラト地域開発庁(Firat Development Agency)
  - ・東地中海地域開発庁(Eastern Mediterranean Development Agency)
- 現場レベルでは以上の4つの地域開発庁を実施機関とし、JCC議長は地域開発庁の上部組織である産業技術省が務める。

(5) 投入（インプット）

1) 日本側

- ① 調査団員派遣（合計約 45.90P/M）：
  - ・ 業務主任／地域戦略策定
  - ・ 地域中小企業振興
  - ・ マーケティング/ブランディング
  - ・ 商品開発
- ② 研修員受け入れ（本邦研修・地域開発及び中小企業振興分野）
- ③ その他  
機材供与：プロジェクト実施に必要な資機材（事務用備品）

2) トルコ国側

- ① カウンターパートの配置
- ② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

(6) 計画の対象（対象分野、対象規模等）

対象分野：アグロインダストリー分野

裨益対象：地域開発庁、アグロインダストリーに関連する約 4,800 の中小企業等

対象地域：

● シルクロード地域開発庁管轄地域

ガジアンテップ県（6,500km<sup>2</sup>、215万人）、アドゥヤマン県（7,400km<sup>2</sup>、63万人）、キリス県（1,500km<sup>2</sup>、15万人）

● カラジャダー地域開発庁管轄地域

シャンルウルファ県（18,600km<sup>2</sup>、217万人）、ディヤルバクル県（15,300km<sup>2</sup>、180万人）

● フラト地域開発庁管轄地域

マラティヤ県（12,100km<sup>2</sup>、81万人）、エラズー県（9,100km<sup>2</sup>、59万人）、ビンギョル県（8,100km<sup>2</sup>、28万人）、トゥンジェリ県（7,700km<sup>2</sup>、84,000人）

● 東地中海地域開発庁管轄地域

ハタイ県（5,800km<sup>2</sup>、169万人）、カフラマンマラシュ県（14,300km<sup>2</sup>、118万人）、オスマニエ県（3,200km<sup>2</sup>、56万人）

(7) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

我が国とトルコ政府の間では、2023年2月6日の地震で被災した中小零細企

業に対する緊急支援策として、円借款「中小零細企業のための震災後支援計画」（供与限度額 200 億円）に関する書簡を交換しており、復旧・復興に向けた新たな地域戦略計画を策定するにあたって本事業との相乗効果が期待される。また、本事業と同時に採択された「南東アナトリア地域における投資促進のための能力開発プロジェクト」（2024 年 10 月～2027 年 9 月予定）では、本事業の対象地域に個別専門家を派遣し、同地域における投資奨励策が民間企業のニーズに合ったものとなるよう計画策定支援を行う予定である。本事業は、民間投資の要となるアグロインダストリーへの介入となることから、本事業で得た農業加工業者側のニーズに係る情報共有により、同プロジェクトによる政策反映を狙い、相乗効果を図る。さらに、同専門家のカウンターパート機関となる予定の GAP 事務所は、カラジャダー地域を含むチグリス川とユーフラテス川上流地域のブランドとして「アッパー・メソポタミア」を商標登録しており、PR 活動が行われていることから、本事業における地域ブランド化促進において連携の可能性を模索する。

## 2) 他の開発協力機関等の援助活動

欧州連合（以下、「EU」という）は、本事業対象地域であるガジアンテップ県、シャンルウルファ県、ハタイ県を含む 11 県において、2023 年に「持続可能な社会経済統合のための起業家能力の強化（ENHANCER）」を実施した。これは、International Centre for Migration Policy Development と地域開発庁との協力による中小企業の助成事業であり、地元市場以外で取引可能な新製品や市場の創造を支援し、シリア難民と受入コミュニティの起業家活動の促進、シリア難民と受入コミュニティにとって効果的で包括的なエコシステムの構築、国家レベルの政策と実施の調整の改善等を行っている。本事業と共通する目的を掲げていることから、連携の可能性がある。

また、EU は「南東アナトリア地域特産品クラスター活性化プロジェクト」（2016 年 - 2018 年）も実施しており、本事業対象地域であるアドウヤマン県、ディヤルバクル県、ガジアンテップ県、シャンルウルファ県、キリス県を含む 9 県において、地域特産品形成のための商品分析、試験販売、管理システムの確立を行った。

その他、国連開発計画（UNDP）は、「ビジネスから社会結束プロジェクト」において、コロナ禍後の新たなビジネス環境に対応できるシリア人及びホストコミュニティの女性起業家、女性組合、中小企業等を対象に、ビジネス促進支援を行っている。

これら他援助機関の活動とは、本事業で対象とするパイロットプロジェクトの候補となるような特徴ある農産品や、活動的な起業家や女性組合等、地域特

産品開発での成功事例や教訓についての情報収集において協力を仰ぐことを想定する。

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境社会配慮

- ① カテゴリ分類 C
- ② カテゴリ分類の根拠 本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) 横断的事項

協力対象の選定に当たり、シリア難民の巻き込み、裨益の可能性も念頭に決定する。

3) ジェンダー分類：

【対象外】「GI ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件」

<分類理由> 調査にて社会・ジェンダー分析がなされたものの、ジェンダー平等や女性のエンパワメントに資する具体的な取組の設定に至らなかったため。ただし、本邦研修の参加者における女性比率を 25%以上と設定し、パイロットプロジェクトを選定する際には女性主体の企業や組合の参加を優先することにより、ジェンダー平等と女性のエンパワメントの推進を目指す予定。

(9) その他特記事項

特になし

#### 4. 事業の枠組み

(1) インパクト（事業完了後、提案計画により中長期的に達成が期待される目標）

- ・ 対象地域におけるアグロインダストリー分野の中小企業の能力が向上する（例：商品の多様化、高付加価値化、ブランド化促進・創出、新規市場開拓等）
- ・ 対象地域におけるアグロインダストリー分野の中小企業のパフォーマンスが向上する（例：商品開発等を行った事業者数の増加、事業者の収入増加、収益率の改善、輸出の増加等）

(2) アウトカム

- ・ 事業完了までに、アグロインダストリーの競争力強化に向けた地域戦略計画

(2028-2032) がドラフトされ、年次作業プログラムに反映される。

- ・ 事業完了までに、対象地域の地域開発庁間の情報共有が促進される。
- ・ 事業完了までに、対象中小企業の農産物の付加価値が向上し、多様化する。

### (3) アウトプット

- ・ アグロインダストリーの競争力強化に向けた地域戦略計画
- ・ 事業活動及び教訓を反映した年次作業プログラム
- ・ 地域戦略計画作成のプロセスとパイロットプロジェクトの実施・評価を通じた、地域開発庁職員の能力向上
- ・ パイロットプロジェクトの実施から得られる教訓
- ・ 地域開発庁が中小企業及び関係機関の能力向上に活用するためのケース・スタディ

### (4) 調査項目

1. アグロインダストリー分野の現状把握、課題分析、市場調査
  - 1-1. アグロインダストリー振興に関連する国レベル及び地域レベルの政策・制度のレビューを実施する。
  - 1-2. 対象地域のアグロインダストリーの現状について既存資料・データ等を収集し、分析する。
  - 1-3. パイロットプロジェクト対象企業の選定基準について合意する。
  - 1-4. パイロットプロジェクト対象企業を選定する。
  - 1-5. 対象企業に関連する農産物のバリューチェーン分析を行う。
  - 1-6. 対象農産物品の市場状況を調査する。(地域内、国内大都市、EU や日本等海外のプレミアム市場を含む)
  - 1-7. 上記で収集・分析した情報をもとに、対象地域のアグロインダストリーの強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) を分析する。
  - 1-8. 対象企業のケース・スタディを作成する。
2. 農産物付加価値向上とアグロインダストリーの競争力強化に向けたパイロットプロジェクトのアクションプラン作成
  - 2-1. パイロットプロジェクトのアクションプラン案 (ケース・スタディの解答例集) を作成する。
  - 2-2. 商工会議所・その他関係機関と協力し、パイロットプロジェクト対象企業向けワークショップを開催する。(マーケティング、商品開発、ブランディング、流通販売等についての中小企業の知識・能力向上を目的とする)



2-3. 本邦研修を実施し、日本における農産物高付加価値化、地域ブランドの取組に関する知識と経験を学ぶと共に、農産加工品の市場を知る。

2-4. ワークショップを開催し、本邦研修等で得られた知識を元に、パイロットプロジェクトのアクションプランを最終化する。

### 3. パイロットプロジェクトの実施

3-1. パイロットプロジェクトのアクションプランを実行する。

3-2. パイロットプロジェクトのモニタリングを行う。

3-3. 定期的に成果共有のためのワークショップを開催する。

3-4. テストマーケティングを実施する。

3-5. パイロットプロジェクトの評価を行う。

### 4. アグロインダストリーの地域戦略計画及び年次作業プログラムの策定

4-1. パイロットプロジェクトの評価結果を基にアグロインダストリーの地域戦略計画と年次作業プログラムの案を作成する。

4-2. 地域開発庁の理事会による地域戦略計画及び年次作業プログラムの承認プロセスを促進する。

4-3. 事業成果を共有するためのセミナーを開催する。

## 5. 前提条件・外部条件

### (1) 前提条件

特になし

### (2) 外部条件

- ・ 関係機関の組織・人員体制が急激に変化し、事業予算が減少する。
- ・ 南東アナトリア地域の治安が急速に悪化する。

## 6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

インドネシア国「南スラウェシ州地場産業振興支援（地域資源を活用した）プロジェクト」（評価年度 2017 年）の教訓では、地場産業の振興のためアンテナ・ショップが設置されたが、プロジェクト終了後予算不足により閉鎖された。アンテナ・ショップ等の販売活動を行う場合は、財務的持続性を確保するために民間セクターを巻き込む、または売り上げ増加のためにオンライン・ショッピングの導入を検討すべきとの教訓が得られた。本事業では、パイロットプロジェクトにてテストマーケティングをする際に、財務持続性を考慮しない販売活動が行われないよう、パイロットプロジェクト期間中に商工会議所及びその他関係機関を複数巻き込むことを事業計画に反映させた。

また、チリ国「地域産業振興のための地方行政機能強化プロジェクト」（評価年度 2015 年）の教訓では、本邦研修参加者を帰国後ナレッジ・コミュニティとしてグループ化し、日本で得た知識や経験をとって集積させたことで、研修員が個別活動として自身の職場でアクションプランに取り組むのではなく、グループとして連携をとったイニシアティブをとることで、アクションプランの活動をその地域の実情に柔軟に適應させ、プロジェクトの自立発展性の強化につながった。本事業では、本邦研修で得られた知識を基にアクションプランを策定し、パイロットプロジェクトを実施することを想定しているため、アクションプラン実施にあたっては、帰国研修員のグループ化も検討することを事業計画に反映させた。

## 7. 評価結果

本事業は、トルコ国の開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力方針・分析に合致し、アグロインダストリーの戦略計画策定と実証事業を通じて農産物の付加価値向上と多様化に資するものであり、SDGs ゴール 2「餓撲滅、食料安全保障、栄養の改善、持続可能な農業の促進」及びゴール 8「持続的、包摂的で持続可能な経済成長と、万人の生産的な雇用と働きがいのある仕事の促進」に貢献すると考えられることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

## 8. 今後の評価計画

### （1）事後評価に用いる基本指標

#### （提案計画の活用状況）

- ・ 4つの地域開発庁が、アグロインダストリー分野にかかる地域戦略計画(2028 - 2032)に基づき年次作業プログラムを策定し、一部が中小企業に対する支援のために予算化される。

#### （能力強化の発現状況）

##### ● 事業完了時

地域開発庁間の情報共有を行う仕組みができ、それぞれの管轄内から本事業を通して生まれた取り組み事例が共有される。

##### ● 事業評価時

4つの地域開発庁管轄地域で支援を受けた中小企業の農産品の付加価値が向上し、多様化する事例（パイロットプロジェクトを通してブランド化された農産物から開発された商品とコモディティ化された商品との間に価格差が存在する、コモディティ化された商品とは区別される新規性のあるカテゴリーの商品になる等）が X 以上生まれる。ここで X は、事業開始 1 年後を目処に開催される合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）にて決定する。

(2) 今後の評価スケジュール

事業完了時点 能力強化発現状況の確認

事業完了3年後 事後評価

以 上