

エチオピア連邦民主共和国

農業省

エチオピア国
一村一品促進プロジェクト
専門家派遣
(ビジネスマネジメント/
マーケティング)
専門家業務完了報告書

平成 24 年 3 月

(西暦 2013 年)

独立行政法人

国際協力機構 (JICA)

株式会社トラスパイア

玉田光夫

産公
CR(10)
13-060

目次

第1章 プロジェクトの全体像	1
1-1. 背景.....	1
1-2. 目的.....	1
第2章 第1次派遣業務内容	3
2-1. ビジネスマネジメント	3
2-2. マーケティング支援.....	9
2-3. 第1ラウンドで設立された OVOP グループの法的地位.....	16
第3章 第2次派遣業務内容	17
3-1. エチオピア国での現在の品質基準システムと品質検査管理機関の調査.....	17
3-2. OVOP 認証制度とその手続きへの提案	20
第4章 第3次派遣業務内容	22
4-1. ビジネスマネジメント	22
4-2. マーケティング	25
第5章 第4次派遣業務内容	29
5-1. ビジネスマネジメント	29
5-2. マーケティング	34
第6章 総括及び今後への提言	38
6-1. 業務の総括.....	38
6-2. 第1,第2ラウンド OVOP グループの総括.....	39
6-2. 今後への提言	40

添付

Annex 1. Estimate for FMHCA's certification expenses	
Annex 2. Laboratory testing to be conducted by EHNRI	
Annex 3. 第2ラウンドグループのビジネスプランの概要	
Annex 4. Basic Business Plan Manual	
Annex 5. 'Proud of' Labels 関連資料(Guidelines, Application/Extension formats)	
Annex 6. 'Proud of' Labels 見本	
Annex 7. Bazaar Annual Schedule	

略語表

Abbreviation	Full Spelling
BoA	Bureau of Agriculture
BoMC	Bureau of Marketing and Cooperative
C/P	Counterpart
DA	Development Agent
EIAR	Ethiopian Institute of Agricultural Research
FTC	Federal Technical Committee
GDP	Gross Domestic Product
GTP	Growth and Transformation Plan
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
MARC	Melkasa Agricultural Research Center
MoA	Ministry of Agriculture
MoCT	Ministry of Culture and Tourism
MoI	Ministry of Industry
MoT	Ministry of Trade
MoWCY	Ministry of Women, Children and Youth
NGO	Non- Governmental Organization
OA	Office of Agriculture
OMC	Office of Marketing and Cooperative
OWCY	Office of Women, Children and Youth
OVOP	One Village One Product
ReMSEDA	Regional Micro & Small Enterprises Development Agency
ROC	Regional OVOP Committee
RSC	Regional Steering Committee
SNNPRs	Southern Nations, Nationalities, and Peoples' Regional State
WISE	Women in Self-Employment
WOC	Woreda OVOP Committee
ZOT	Zone OVOP Team

第1章 プロジェクトの全体像

1-1. 背景

エチオピア国は全人口の約85%が農村部に居住し、GDP¹の40%以上を農業生産が占めていることから、農村部及び農業セクター開発の重要性が高い。

2010年に採択された「国家開発5カ年計画(Growth and Transformation Plan: GTP)」においても、農業農村開発分野がエチオピア国経済発展を牽引する基幹産業として位置づけられている。

上述GTPに沿って、政府は農業生産性の向上や生産基盤整備のための支援を実施しているが、生産物の品質向上や加工品等による付加価値の向上、新たな商品の開発等については、依然として一部の大規模な農協連合等での取組に限られており、コミュニティによるこうした活動は限られているのが実情である。

一村一品促進プロジェクトが展開されている南部諸民族州は気象、土壌、水資源の点から環境的に農業開発に適している。

同州における野菜(赤唐辛子、キャベツ、根菜類等)、果物(バナナ、マンゴ、アボガド、パイナップル等)、スパイス、コーヒー、油糧作物等の生産は全国的に知られている。

しかしながら、農民の活動は一次製品の生産が中心である。また、多くの農民は、付加価値を生み出すための技術、知的資源、情報、資金へアクセスすることが困難な状況にある。

1-2. 目的

こうした実情を踏まえJICAは農業省をカウンターパート(C/P)機関として、①一村一品促進システムの確立 ②商品開発を通じた村落開発のモデル事業の実施を目的とした「OVOP (One Village One Product 促進プロジェクト)」を2010年3月から2014年5月までの予定で実施している。

プロジェクトの第1ラウンドとして、プロジェクト対象である南部諸民族州内の5ワレダ²にて、14のOVOPグループが選定され、各グループの事業実施に必要とされる資機材が供与され事業が開始され、それぞれ事業(付加価値活動)を開始している。

‘B’グレードの16グループと‘C’グレードの5グループが第2ラウンドとして2012年10月に選定され、各グループへの資機材及び技術研修供与が2013年1月から実施されている。

¹ GDP: Gross Domestic Product (国内総生産)

² ワレダ: 連邦、州、ゾーンに次ぐ行政組織。

本専門家は、本プロジェクトにおける「ビジネスマネジメント/マーケティング」専門家として、既に派遣されている「チーフアドバイザー/OVOP 促進」専門家、「業務調整/小規模ビジネス支援」専門家と協力し、OVOP グループに対するビジネスマネジメント及びマーケティング支援の方法について、農業省等 C/P に指導及び技術支援を行うものである。

第2章 第1次派遣業務内容

期間：2012年6月17日～2012年8月13日

2-1. ビジネスマネジメント

2-1-1. 四半期フィールドモニタリング(QFM)

プロジェクト チーム及び ROC は以下のチームを結成し四半期フィールドモニタリング(QFM)及び第1ラウンドと同じ5ワレダからの第2ラウンドOVOPグループ選定の為に、提案書に沿った現場審査実施の為に5ワレダを訪問した。

メンバー名	期間	ワレダ名
Mr. Tsegaye Anullo Mr. Fekede Korra	2012年7月7日～13日	アンドラチャ
Mr. Gabriel Bokansa Mr. Degisew Mulatu 本専門家	2012年7月9日～16日	ボロソ・ボンベ アルバ・ミンチ
Mr. Yisehak Dea Ms. Belaynesh Gelaye Mr. Fekede Korra	2012年7月9日～16日	ランファロ
Mr. Yisehak Dea Ms. Belaynesh Gelaye 関専門家（業務調整/小規模ビジネス支援）	2012年7月16日～18日	ゲタ

其々のグループの現状の要旨を以下に記載する。

ボロソ・ボンベ ワレダ

(1) Yedget Quality Ginger Production and Processing Cooperative

(BB-G1: 生姜グループ)

洗浄・乾燥生姜を今までに2,214kgs生産したが、それら全ては販売されていない。

理由はグループと洗浄・乾燥生姜の輸出引き合い者との間での価格の折り合いがつかなかったからである。現在、洗浄・乾燥生姜の国際市場価格がグループにとっては不利に動いている状態である。

一方、本専門家が現地に滞在中に Jayanti 社（スイス本社）のバイヤーが タケテル氏(Union Manger of Damot/Walayta Farmers' Cooperative Union) と同行してボロソ・ボンベに来られグループから見本を採集した。

この会社はインドでの工場で生姜の粉末を生産し、インド国内の食品加工企業へ販売している。バイヤーによれば、エチオピア産の生姜は通常 (1)カビ (2) 細かい繊維の問題が多いとの事である。

- カビの問題は生姜を洗浄してから十分に乾燥せずに保管する為に発生する。
- 繊維質の多少は生姜の品種次第であるが、細かい繊維質を含む生姜は粉末にする際に問題が発生する。

上記に加えて、グループからは本専門家に対して適正なる製造原価計算の方法が判らないとの発言があった。

(2) Megera-1 quality Ginger Production and Processing Cooperative

(BB-G3: 生姜グループ)

このグループも G1-BB と同じ問題によりバイヤーが見つからず 1,450kgs の洗浄・乾燥生姜の在庫を持っている。グループからは本専門家に対して適正なる製造原価計算の方法が判らないとの発言があった。

(3) Frafire Limat Processing Saving and Credit Cooperative

(BB-G4: マンゴジャムのグループ)

このグループは 157 瓶のマンゴジャム(@18 ブル/瓶)と 15.5kgs のスライスした乾燥アボカド(@10 ブル/kg)を生産しエチオピアに販売した。販売価格合計は 2,981 ブル。(為替レート：@¥4.65/ブル、2012 年 6 月時点)

しかしながら、グループはインボイス等の書類による支払催促をしなかった為に、エチオピア社³からの入金が遅れていた。実際、グループは製品を渡す際にエチオピアに対してインボイスを発行していなかった。

技術研修時にエチオピアがグループに持ち込んだ器具はプロジェクト事務所が内容確認した上でグループとエチオピア間での MOU が調印され次第、正式にグループに手渡しされる予定である。(エチオピアは研修終了時に持ち込んだ器具を一旦引き上げた。)

アンドラチャ ワレダ

(4) Bullo Binaniye Enset Products Processing and Marketing Cooperative

(AD-G1: エンセーテ加工グループ)

このグループはエンセーテ加工、コチョコ、ブラ生産の為に機械・器具を受け取り、また技術研修も受け、事業を開始した。理由ははっきりとしないが、グループは継続的に事業を実施しておらず、ワレダ事務所が原因調査を行う予定である。

グループが直面している問題点は上水の不足と降雨であり、そのために生産に悪影響を及ぼしているとの事である。

³ エチオピア社は OVOP Partner でありエチオピア国ではオーガニック製品を製造・販売している著名な企業である。

(5) Edget Beandinnet Enset Products Processing and Marketing Cooperative

(AD-G2: エンセーテ加工グループ)

このグループはエンセーテ加工、コチョコ、ブラ生産の為の機械・器具を受け取り、また技術研修も受け、事業を開始した。グループの小売店（借家）は閉められており、理由ははっきりとしないが‘やる気’を喪失している模様である。モニタリング・チームはワレダ事務所にグループのまとまりの問題点についての原因調査を依頼した。

グループが直面している問題点は上水の不足であり、それが生産に悪影響を及ぼしている事である。

(6) Kumbekacha Bee Products Processing and Marketing Cooperative

(AD-G3: 蜂蜜加工グループ)

このグループは機械・器具を受け取り、又理論的・実践的な技術研修を受けたにも関わらず、いまだに事業を開始していない。原因としては (1)グループの結束力の欠如 (2)運転資金不足である。モニタリング・チームはこれらの問題点をワレダ事務所へ報告した。

アルバ・ミンチ・ズリア ワレダ

(7) Hare Banana Paper Money Saving Credit Cooperative Association

(AR-G1: バナナ ペーパー グループ)

エチオピアでの OVOP プロジェクトでは先駆者的な存在であった。しかしながら当初のメンバーの幾人かがグループから離脱したために労働力不足によりグループとしては活動的でないのが現状である。モニタリング・チームが調べたところ、グループから幾人かのメンバーが離脱した理由は、今までメンバーへの労働に対する報酬が全く支払われていない為であることが判明した。モニタリング・チームはグループメンバーに対する賃金の決め方に関しての仕組みがない事が判明し、この件をワレダのチーフ・アドミニストレーターに報告した。同氏は早急にこの問題を解決するためにコーパラティブ・マーケティングの担当者をグループに派遣する事を確約した。

問題はグループ・リーダー（シニアの方）が今までこの件について何ら行動を取らなかった事にある。チームは彼に対してグループ或いは彼自身で問題が解決できなければ、フィールドコーディネーターを通じてワレダ事務所に相談するように強く助言した。

(8) Feker Datta Processing Money Saving and Credit Cooperative Association

(AR-G2: ダタ グループ)

このグループは女性グループであり必要な機械・器具を受け取り、エコピア社による技術研修も終了した。フィールドコーディネーターはグループが生産したダタをアルバ・ミンチタウンのホテル、レストラン、小売店への売り込み活動をしており、グループの士気は高く、チームが訪問した際にもダタの生産のデモンストレーションを実施してくれた。

グループが直面している問題は‘品質’である。瓶詰する際に蓋が完全に閉まらず、その為に味・色が劣化する。この問題点は既にエコピア社に報告されており、この品質問題の再発を防ぐ為に同社からの技術的指導を待っているところである。

又、この問題以外に原材料の一部スパイスがエコピア社の技術的助言によりプロジェクト事務所がグループに供給した機械で完全にひけず、現在グループはこの機械でグラインドされた後に石板の上で、手でこのスパイスをひいている状態である。

(9) Kurshete OVOP Mango Processing Money Saving and Credit Cooperative Association

(AR-G3: マンゴ グループ)

このグループは現在活動的ではなく、9月・10月からのマンゴの収穫時期の到来を待っている状態である。グループはエコピア社からの技術指導を受けた。この時にエコピア社は技術指導実施の目的の為に器具を持ち込んだが、研修終了後に引き上げた。これらの器具はプロジェクト事務所の連署の上で、グループとエコピア社間でのMOUが調印され次第、正式にグループに手渡しされる予定である。グループはマンゴジャムの瓶詰に関する問題があり、この件も既にエコピア社には報告されている。

ゲタ フレダ

(10) Edget Behibret Bamboo Processing and Marketing Cooperative

(GT-G1: 竹細工加工 グループ)

このグループはエチオピアでのOVOPプロジェクトでは先駆者の一つであり、強いリーダーシップの下に竹の家具、手工芸品を積極的に生産・販売している。

グループはフレダ、カバレ事務所より追加受注を受けており、利益も上げている。又、グループはメンバーに対して賃金の支払いを開始しており、全てのグループメンバーの士気は高い。

(11) Yisreshe Ekassaye Spice Processing and Marketing Cooperative

(GT-G2: コセレット加工グループ)

強いリーダーシップの下にグループとして上手く管理されており、グループの士気も高い。

アディス・アババでのコセレットの需要が高まっており、又グループの加工場の近辺での水の確保により、今までの生産量が2倍になったと事である。又、グループはコセレットの乾燥時期や閑散期を利用してプラスチック繊維のコーヒー・マットを生産している。

(12) Yekichemo Wotatoch Limat Mahiber Barley Processing and Marketing

(GT-G3: 大麦加工グループ)

強いリーダーシップの下にグループとして上手く管理されておりグループの士気も高い。

‘コロ’とは大麦を炒ったものでありエチオピアでは人気のあるスナックの一つである。グループが直面している問題点は手で大麦の皮をむくために生産性が落ちる事である。グルー

プメンバーの人脈を通じて、アティス・アババ市での可能性のあるバイヤーを積極的に探している状況である。

ランファロ ワレダ

(13) Lemlem Honey Production, Processing and Marketing Cooperative Society Limited Liability (LF-G1: 蜂蜜加工グループ)

グループは蜂蜜加工に必要な機械・器具を受領し、技術研修を終了した。しかしながら、グループは事業を未だ開始していない。原因は未精製の蜂蜜を購入する運転資金の不足にある。グループのメンバー自身が十分な蜂蜜の巣箱を持っておらず、近辺の養蜂農家より原材料としての未精製の蜂蜜を購入せざるを得ない状況である。

(14) Limmat Beadget Pepper Production, Processing and Marketing Cooperative Society Limited Liability (LF-G2: 赤唐辛子加工グループ)

雨季による泥沼の道路事情により、グループの現場へ訪問する事が今回は不可能であった。

QFMの要約:

- 全般的に、ゲタ ワレダのグループはグループの運営及びビジネスの観点から見て良く事業を進めており、アティス・アババ市等の都市部での連絡先を利用してマーケティング活動を積極的に展開している。
- 一方、アンドラチャやランファロ ワレダの蜂蜜加工グループは未精製の蜂蜜を購入する運転資金不足により事業を開始していない。
マンゴジャムやダタのような食品加工グループは品質問題を早期に解決する事が必要ではあるが、エコピアの技術研修と買付によって首尾よく事業を開始する事が出来た。
- ボロソ・ボンベの2つの生姜グループは輸出向けに主にコーパラティブ・ユニオンへの洗浄・乾燥生姜の販売を当初より計画していたが、現在の国際市場での低価格により販売できず、倉庫に保管している状態である。本専門家はグループより洗浄・乾燥の生姜の見本を入手しアティス・アババ市でのスーパーマーケットや卸売り業者へ見本を提示しているが、現時点では具体的な引き合いを入手するには至っていない。

2-1-2. 第2ラウンド OVOP グループの選定

ROC は5 ワレダより合計 70 の提案書を受け取り、2012年7月5日～6日に現場審査の為に以下のように35の提案書を選抜した。

ワレダ	ワレダから受領した提案書数	現場視察の為に選定した提案書数
アルバ・ミンチ	15	8 (6 選定 & 2 予備)
アンドラチャ	16	8 (6 選定 & 2 予備)
ゲタ	16	6 (6 選定)
ランファロ	8	6 (6 選定)
ボロソ・ボンベ	15	7 (6 選定 & 1 予備*)
合計	70	35

(*予備とは訪問時に選定したグループが現場審査に値しないと判断された場合において、予備グループの提案書を取り上げて現場審査するという事である。)

現場審査は(1) One Village One Product (OVOP) Agri-Business Partnership Program <Implementation Guidelines> and (2) <Score sheet for Regional Screening>によって実施された。推薦及び正当な理由を伴った選定の最終報告は8月末までにROCからFTCへ提出される見込みである。

2-1-3. ビジネス研修

ベーシック・ビジネス・マネジメント研修 (ToT) は WISE にて 7 月 30 日から 8 月 10 日までの 10 日間実施された。研修生は FTC から 2 名、ROC から 5 名、BoMC から 2 名、ReMSEDA から 2 名、プロジェクト事務所より 2 名の合計 13 名であった。研修はアムハラ語にて研修マニュアルに沿って実施された。2012 年 10 月 1-5 日の期間、これらの研修生が手分けして 5 ワレダで第 2 ラウンドの OVOP 候補グループへの研修が実施された。

2-1-4. 包装セクターの為に現地コンサルタントの選定

プロジェクト事務所は OVOP 商品の為にエチオピア国での包装セクターに関する詳細な情報を必要とし、その為に適格な現地コンサルタントを採用する事が必要であった。その為に、JICA エチオピア事務所はプロジェクト事務所からの要請を受けて公に入札を行った。

JICA エチオピア事務所及びプロジェクト事務所により 4 社の提案書を財務的・技術的に審査した結果、GYD United Consulting PLC, Addis Ababa に決定しコンサルタントとしての本業務の実施を委託した。

その後、業務調整/小規模ビジネス支援専門家と本専門家は 2012 年 8 月 6 日にプロジェクト事務所にて同社の代表者である Mr. Getahun Hailemariam, に予想される OVOP 産品と潜在プレイヤーを説明した。この情報を基に 2012 年 8 月 17 日までにプロジェクト事務所に対して詳細な調査計画書が提出される予定である。

2-1-5. マーケティング・リンケージ専門家の採用

プロジェクト事務所は現地にてマーケティング・リンケージ専門家を採用する必要性を認識し 4 名の候補者から履歴書を受け取り、それぞれ面接を行った。その際、農業省の人事部の担当者も同席した上で最終的に **Mr. Talemoss Data** を採用した。彼は南部諸民族州で JICA での農業流通マーケティングプロジェクトで勤務していた経験がある。

2-1-6. 出席した会議及びセミナー

- 2012 年 6 月 20 日にアディス・アババ市での JCC(合同調整委員会)
- 2012 年 7 月 5～6 日でのアワサ市での農業局での ROC
- 2012 年 7 月 18 日、JICA エチオピア事務所での中間時評価報告会議
- 2012 年 7 月 26 日での農業省での ROC
- 2012 年 7 月 27 日での農業省での FTC
- 2012 年 7 月 19 日、アディス・アババ市でのエチオピア・フルーツ・野菜に関する投資サミット
- 2012 年 7 月 31 日、アディス・アババ市での戦略的輸出促進に関するセミナー

2-2. マーケティング支援

2-2-1. 潜在的顧客(OVOP パートナー) に関する情報収集及び新規顧客開発

i. 潜在的顧客(OVOP パートナー)

本専門家は農業省普及局長からの紹介状を持参してアディス・アババ市の市長事務所の Deputy Head の **Mr. Wondemagegene Tsema** と面談した。目的は彼に OVOP プロジェクトの紹介と本専門家にアディス・アババ市の 4 つのサブシティのチーフ・アドミニストレーターへ本専門家を紹介して頂く事であった。

それらの 4 つのサブシティとは

- アカキ・カリティ サブシティ
- ラフト サブシティ
- アラダ サブシティ
- アディス・ケテマ サブシティ

アディス・アババ市には 10 のサブシティがあり、上記 4 つサブシティが OVOP 製品の潜在顧客発掘の可能性が高いサブシティと考えられる。

本専門家はアディス・アババ市の Bureau Head of Trade & Industry and Bureau Head of Micro & Small Enterprises (中小企業局) と面談し、食品加工品、工芸品、ミルク加工品・スパイス関連の産業に従事している企業リストを入手した。しかしながら、このリストは OVOP グループが取引するには困難と思われる大企業群も含まれており、本専門家は上記の 4 つのサブシティにある中小企業部から適切な中小企業リストの入手に努めている。

この業務は今後も継続する。

ii. 新規顧客開拓

本専門家は各サブシティの MSEs(Micro & Small Enterprises)のマーケティング担当者の同行を得て以下の企業を訪問した。これらの企業が将来 OVOP 製品の潜在顧客になる可能性があるかと判断している。

Sub city	Company name	Interested OVOP products
		Expected quantity
Akaki Kality	Axum Tej and Honey Products P.L.C.	Crude and pure honey, bee wax
		1-2 quintals of pure honey for exhibition/bazaar. 4-5 exhibitions/bazaars in a year
Addis Ketema	Liyu Food Producers and Distributor Enterprise	Washed kocho (wet form) & Datta
		Kocho: ab't1,600kgs to 2,000kgs in a year. (400 to 500kg/lot x 4 times in a year) Datta: not yet known
Addis Ketema	Mihat Merkato (Biggest spice wholesaler in Merkato)	Ginger
		Not known right now.
Addis Ketema	Hsbret Bandenet Food Process (Cooperative restaurant)	White/dried Kocho
		24 to 36 quintals of Kocho p.a.
Arada	Nunusha (manufacturing snacks)	Kolo
		Not known right now, but they are selling about 50kgs of kolo per day.

(1) Axum Tej and Honey Products PLC

女性起業家の経営する企業でテジュ(蜂蜜を発酵させたお酒)を生産しているのと同時にレストランも経営している。この企業はアディス・アババ市で開催される展示会・バザールに年間 4-5 回程度参加し、蜂蜜関連商品(未精製の蜂蜜、精製された蜂蜜、みつろう)を販売している。よって、展示会・バザールで販売する目的で上記蜂蜜関連商品を OVOP グループから買付することに興味を示している。

(2) Liyu Food Producer and Distributor Enterprise

女性起業家の経営する企業で現在は冷凍のサモサ、春巻きを生産しアディス・アババ市内のバンビス、ショア、ノビス等のスーパーマーケット、ホテル、各国大使館、又一般小売店へ販売している。経営者は刷新的でイチゴ、生姜、大麦、コーヒーを混ぜてテジュを生産した実績により 1997 年エチオピア政府から'優秀女性起業家'として表彰を受けた。この会社は OVOP グループからはコチョコ(washed and wet form)及びダタの製品に興味を示した。



(同社でのサモサの生産現場)



(女性経営者とテジュの写真)

(3) Mihat Merkato

この企業はメルカトでの最大のスパイスの卸売り業者であり洗浄・乾燥生姜に興味を示した。本専門家はこの企業に品質確認の為に、洗浄・乾燥生姜の見本を渡した。品質及び価格の反応を得るためにマーケット・リンケージ専門家にフォローアップするように指示した。



(Mihar Merkato の倉庫)

(4) Hibret Bandenet Food Process

この企業はコーパラティブとして登録されておりメルカトでレストランを運営している。彼らはメルカトでの小売業者を通してワライタ ゾーンからコチョコを現在仕入れており、品質・価格が彼らにとって満足すべきものであれば、OVOP グループからの仕入れに興味を示している。エチオピアでは一般的にワライタ ゾーンは品質の良いコチョコの生産地として知られている。(参考までにボロソ・ボンベ ワレダはワライタ ゾーンに属している。)

(5) Nunusha

女性起業家の経営する企業で小麦から生産するスナック類の菓子やコロを生産しておりアデイス・アババ市内のスーパーマーケット、コーパラティブ、小売店に卸している。この企業は OVOP グループよりコロの買付に興味を示している。



小麦のスナックの生産(ロースト)

本専門家はアディス・アババ市内のスーパーマーケットを訪問し、以下の情報を得た。

▶ フレンドシップ (ボレ通り)

このスーパーマーケットはカフェ、レストラン、不動産関連のビジネスをしているフレンドシップ・ビジネスグループという企業グループの一部門である。このグループはやはりボレ通りでホテル事業にも参入する予定である。

現在、メルカトでのトレーダー、卸売り業者から生姜、コチョ、ブラ、コセレットを仕入れており、エルサ・コロ⁴よりコロを仕入れている。

仕入れ先への支払い条件は3通りである。(1) 現金(Cash on delivery) (2) 30日~60日のクレジット(3) 委託販売。新規取引先は通常、クレジット或いは委託販売ベースとなる。OVOP 産品では生姜、コチョ、ブラ、コロの仕入れに興味を示した。

▶ ショア (ボレ通り)

アディス・アババ市内に4店舗持っており彼らの支払い条件は(1) 委託販売(2) 出荷後45日のクレジットである。OVOP 産品の内、精製済の蜂蜜に興味を示した。

▶ バンビス(ハイレ・ゲブラセラシエ通り)

アディス・アババ市では最も繁盛しているスーパーマーケットであり、OVOP 産品の内新鮮な生姜(洗っているが乾燥していない生姜)と乾燥したブラに興味を示している。

本専門家は洗浄・乾燥生姜の見本を提示したが、彼らは全く興味を示さなかった。

支払い条件は全て委託販売ベースである。

本専門家は引き続き次回派遣時においてノビス等の他有力なスーパーマーケットへも訪問する予定であるが、少量での配送ロット及び支払い条件の観点よりOVOP グループが直接スーパーマーケットと取引するのは困難と予想する。よって、アディス・アババ市内の卸売り業者を発掘しそこを通してスーパーマーケットへ販売する方法が賢明であると判断する。

2-2-2. 展示会・バザールに関する情報収集

- i. アディス・アババ市庁が開催するアディス・アババ市制125周年を記念しての展示会がアディス市内の展示会場(Exhibition Center and Market Development Enterprise)で11月20日~26日の期間開催される予定である。この展示会への出展申請書は8月13日からの週から入手可能であり、Mr. Talemos Data(マーケティング・リンケージ専門家)にその入手を依頼した。
- ii. デザイナーズ・アーティザン バザールはアディス・アババ市では大規模で有名なバザールに

⁴ エルサ・コロ社はエチオピア国内ではコロ、キンチェ、ベソのNo.1のメーカーであり、アディス・アババ市内では直営店舗を構えている。

て毎年2回開催される。(5月中旬と11月末)

エチオピアで絹のスカーフ等の生産・販売で著名なサバハール社の経営者であるキャシー・マーシャルさんがこのバザールの実行委員会のメンバーであり、OVOPグループからの出展意向があれば彼女を通じて出展スペースの予約が可能である。(Table: 80cm x 200cm, 参加費用は2日間で600ブル/table) 出展確認と予約は10月に彼女に申し入れる予定である。本専門家は昨年このバザールを視察したが、来場者はエチオピア国でも中流・上流の所得層の方と外国人が多く、バナナ ペーパー、竹細工製品、マンゴジャム、ダタの出展が適しているのではと考える次第である。バザールのイメージを損なわないように出展品の品質は重要である。竹繊維の籠などの新製品開発も推薦する。

上記以外にサブシティ、ワレダ⁵レベルでのバザールが開催されている。

a) アカキ・カリティ サブシティ

サブシティレベルで年間3-4回開催され、次回は9月/10月に開催する予定。

又、ワレダレベルでもバザールが開催される。ワレダ3,6,7⁵でのバザールは盛況である。毎回30,000から50,000人の来場者数であるとの事。

b) ラフト サブシティ

サブシティレベルでエチオピアの新年(9月11日がエチオピアの新年)、エチオピアのクリスマス(1月初旬)、イースターの時期を含む年間4回開催する。

次回の大規模でのバザールはサリス地区でエチオピア新年の為に9月1日~11日の期間開催される。サリス地区はアディス・アババ市では最も賑やかな商工業地区でありアカキ・カリティ サブシティとラフト サブシティとの境界部分の地区である。

テント、テーブルは出展者が準備する。出展申請書(アムハラ語)は入手している。



(サリス地区のバザール)



(サリス地区のバザール)

⁵ アディス・アババ市内のワレダ名称は番号となっている。

c) アラダ サブシティ

サブシティ レベルで年間 2 回、ワレダ レベルでは年間 2-4 回 バザールを開催している。 次回のバザールはエチオピア新年直前の 9 月 3 日～9 日の期間、開催される予定である。 詳細な計画・予定は 8 月 16-17 日に決まる予定である。 通常、40 社～90 社の企業が参加し、100,000 人以上の来場者を見込んでいる。

d) アデイス・ケテマ サブシティ

このサブシティはメルカトを含む地区であり、それぞれのワレダ レベルで 8 月末と 4 月の年 2 回開催される。 それぞれのバザールの期間は 5-7 日間。 MSE 担当者によるとメルカトの中心部にテントを張りそこでバザールを開催する。 参加費用は一回のバザールに付き 400 ブル。 テント・テーブルは開催者側が手配する。

これらのサブシティで開催されるバザールの大半はエチオピア人をターゲットとしたものであり、コチョコ、ブラ、コロ、生姜、赤唐辛子、竹細工品などの OVOP 商品の出展が適していると思われる。



(メルカト中央地区)

2-2-3. OVOP 認証制度の構築

今回の第 1 次派遣時に本専門家はこの業務を実施する予定であったが、出来なかった。 2012 年 9 月に予定されている本専門家の第 2 次派遣時にこの業務を実施する事にする。

- i. エチオピアでの現在の品質基準システム、品質管理機関及びそのサービス（業務）内容の確認： 本専門家は FMHCA or Ethiopian Food, Medicine and Health Care Administration and Control Authority（以前は DACA or Ethiopian Drug Administration and Control Authority の名称であった。）へ接触し品質管理機関とそのサービス（業務）内容の情報を入手する予定である。

ii. OVOP 認証制度の基準と手続きへの提案

本専門家は 2012 年 9 月での現地滞在期間中に討議の為に FTC 及び ROC へ提案を提出する予定である。

2-3. 第 1 ラウンドで設立された OVOP グループの法的地位

業務調整/小規模ビジネス支援専門家と本専門家はコーパラティブとして登録した第 1 ラウンド OVOP グループの法的地位について、WISE で TOT (Training of Trainer)研修の為にアディス・アババ市に滞在していた BoMC の担当官と一連の会議を行い、以下のように確認した。

2-3-1. ‘Processing(加工)’ と ‘Saving & Credit(貯蓄と貸付)’ の両方の言葉を入れたグループ名は変更しなければならない

全ての OVOP グループは付加価値活動、すなわち加工と販売を行うので、グループ名称は ‘Processing & Marketing Primary Cooperative Society, Ltd.’ としなければならない。 ‘Saving & Credit’ の表現をコーパラティブの名称に入れると ‘Saving & Credit Cooperative (SACCOs)’ に分類される。この SACCOs はコーパラティブのメンバーからの貯蓄で運営され、メンバー或いは ‘Processing & Marketing Primary Cooperative Society, Ltd.’ へ貸付を行う一種の金融業務を行っている。よって付加価値活動（加工、販売）は一切行わない。 エチオピアではこれらの SACCOs が一般の商業銀行のサービスが及ばないような地方で重要な役割を果たしてきた歴史的な背景がある。

幾つかの OVOP グループは ‘Processing’ と ‘Saving & Credit’ の両方の言葉を名称に入れているので、2 つの別々のコーパラティブ、すなわち ‘Processing & Marketing Primary Cooperative Society, Ltd.’ と ‘Saving & Credit Cooperative’ としての再登録が必要である。（WOC の Cooperative Coordinator の指示なり助言が明確でないためにこのような事態が発生したと考える。）

同じ個人メンバーが同時に ‘Processing & Marketing Primary Cooperative Society, Ltd.’ と ‘Saving & Credit Cooperative’ のメンバーになることは可能である。

2-3-2. ‘Saving & Credit Cooperative’による貸付

‘Saving & Credit Cooperative’は‘Processing & Marketing Primary Cooperative Society, Ltd.’へ貸付する事が可能である。 但し、’By law’にその貸付行為が規定されていなければならない。

第3章 第2次派遣業務内容

期間:2012年9月12日～2012年9月25日

3-1. エチオピア国での現在の品質基準システムと品質検査管理機関の調査

プロジェクトが採用した Mr. Talemoss Data (Marketing Linkage Specialist) と同行して以下の機関を訪問した。

3-1-1. Ethiopian Standard Agency (ESA)

本専門家は ESA の Ms. Almaz Kahsay (Deputy Director General) と面談し、以下の情報を得た。

- i. ESA は Ministry of Science and Technology の傘下で、国家基準を設定する。
- ii. 本専門家は現在の OVOP グループが生産しているコチョコ、ブラ、大麦加工品(ベソ、コロ、キンチュエ)、ダタ等のエチオピアに固有な加工食品に対するエチオピアの国家基準の有無を問い合わせたが、現状ではそれらの加工食品に対する国家基準はないとの事であった。但し、ESA は国家基準設定の申請があれば、国家基準を設定する事を検討する事は可能であるとの事。(エチオピア国内ではあえて基準を設定しようとするインセンティブはない。)

3-1-2. Ethiopian Conformity Assessment Enterprise (ECAE)

本専門家は ECAE の Mr. Gashaw Tesfaye (Deputy Director General) と面談し以下の情報を得た。

- i. ECAE も Ministry of Science and Technology の傘下であり ESA の国家基準に従い品質検査を行い認証を発行する機関である。この認証を受領すれば、生産者は生産品に National Standard Mark をつけて販売する事が可能となる。

National Standard Mark が義務付けられている製品とは ECAE による検査、認証を受けなければならない、アルコール飲料、非アルコール飲料、繊維品、皮製品、鉄板、建設資材等が含まれる。

- ii. Mr. Gachaw Tesfaye は本専門家に対して現在の国家基準は MSEs (Micro, Small and Medium Enterprises) が対応するにはあまりにもハードルが高いために、ECAE は FeMSEDA と今後、協力して MSEs にとって対応可能な基準となるように見直しを行う予定であるとの発言があった。(時期は不明である。)

a) 加工食品に関しては、ECAE は以下の微生物検査を行う事が可能である。

項目	検査費用(エチピア・ブル)
平面菌数	63.41
酵母菌、糸状菌	60.00
サルモネラ菌	142.58
推定的な大腸菌	69.00
糞便の大腸菌	129.30
大腸菌	205.59
推定的なブドウ球菌	142.29

- iii. OVOP グループが加工しているエチオピア固有の加工食品に関しては、上記の内、平面菌数、酵母菌、糸状菌、推定的な大腸菌に関する微生物検査を行う事が最低限必要との ECAE の Customer's Service section(顧客サービス部)の見解であった。
この事からも類推されるように、現状はそれぞれの加工食品の微生物検査に関する厳密な基準はない模様である。
- iv. ECAE による National Standard Mark 認証、ライセンスに関する総費用 (概算)
- (1) 申請費用 : 10 birr
 - (2) 品質検査費用 : 微生物検査に関しては上記 2-c)
 - (3) 食品加工現場検査費用 (年 4 回): 現在の処、検査費用の料率はない。
 - (4) Quality Mark ライセンス費用 : 0.004% to 0.8%、レートは製品による。
ライセンス費用は四半期毎に支払う。ライセンス費用のミニマムはない。
Mr. Gashaw Tesfaye(Deputy Director General)によれば、ライセンス費用の見直しを今後 4 か月内で行うとの事。

3-1-3. Ethiopian Health & Nutrition Research Institute (EHNRI)

本専門家は Mr. Aweke Kebede (Associate Researcher) と面談。

この機関は Ministry of Health (保健省) の傘下で、FMHCA 或いは ECAE 等の機関からの依頼を受けて食品の成分を分析するのが業務である。

FMHCA は現在、加工食品の品質検査器具をそろえている状態であるので、現在ではこの機関の試験器具の装備が最善であるとの事である。

Mr. Aweke Kebede は本専門家に対し OVOP グループの加工食品に関して必要と思われる検査項目を検査費用と共に推奨した。 詳細は添付。(Annex 1 and 2)

3-1-4. Food, Medicine and Health Care Administration & Control Authority (FMHCA) in Addis Ababa office (Federal office)

本専門家は Mr. Wondafrash Abera (Director of Inspection and Surveillance Directorate) と面談。 その後、Mr. Guesh Haile (Food and Drug Registration Directorate) と面談。

この機関の業務は

- i. 政令 661/2009 に従い、毎年生産者の検査を行い、認証書を発行する。その為に製品に依るが、食品加工現場を最低年 3 回検査する。
- ii. 生産者に対する技術的指導・助言及び研修を実施。
- iii. 品質検査の実施。 しかしながら、現在この機関の検査能力が毒性検査に限られていることより、加工食品の成分については EHNRI, 微生物検査については ECAE に検査を依頼しているのが現状である。

- iv. 市場での加工食品の品質を無作為に検査し、食品衛生の観点より食用に適さないと判断される場合はその加工食品の販売を禁止する。
- v. 加工食品の輸出認証書を発行する。FMHCA の州レベルの事務所はエチオピア国内で販売する際に必要な認証書を発行する。

3-1-5. FMHCA's office in Hawassa, SNNPRS (Regional office)

(FMHCA の南部諸民族州の州事務所)

本専門家は Mr. Mengistu Legesse (Branch Director) と面談し、以下の情報を得た。

- i. 州事務所は加工場の検査及び生産品の見本検査の申請を受け付ける。
現在、同事務所には 6 名の検査官がいるが検査器具がないために、品質検査に関しては Addis Ababa にある FMHCA の連邦事務所に見本を送付し検査を依頼している。
- ii. 加工場検査は州事務所から得た様式に従い実施される。加工場検査は 4P を基本に以下の点を検査する。4P: Product quality(製品の品質)、Premise (加工場の状態)、Practice (加工状況)、Professional ability (加工の習熟度)
 - 加工場及び保管場所が清潔かどうか？
 - グループが技術的な指導を受けたかどうか？
 - 食品の加工が製造工程に従って行われているかどうか？
 - 品質管理者が加工場の清潔や食品加工の製造工程を順守するに相応しい教育を受けているかどうか？
 - 食品加工品が適切に包装されているかどうか？
- iii. 州事務所は製品見本の検査結果以前に加工場検査が合格すれば食品加工業者に認証を発行する。この認証で操業すなわち食品加工を継続する事が可能となる。(MSEs 側の利便を考慮した政策と言える。) 加工場検査と製品見本の品質検査結果の両方の合格結果でもって食品加工業者に認証書を発行するのが本来の手続きである。若し、製品見本の品質検査が不合格となれば、一旦発行された認証書は取り消しとなる。
- iv. 認証書は毎年更新される。
- v. 加工場検査は一か所について約 3 時間程度をかけて行うとの事。
- vi. 検査費用：検査費用については現在のところ正規な料率表はなく、検査官に支払う検査費用はエチオピア政府の日当規定に従う事になりそうである。
- vii. ボロソ・ボンベ、ゲタ、ランファロ、アルバ・ミンチ ワレダのグループでの検査はアワサにある州事務所から派遣される検査官によって実施される。一方、アンドラチャ ワレダのグループの検査は FMHCA のジンマ事務所から派遣される検査官によって実施される可能性がある。
- viii. 州レベルの FMHCA 事務所で発行された認証書はエチオピア国内の他の州でも有効である。

3-1-6. FMHCA による加工場検査、検査費用、認証書発行費用などの総費用(概算)

- (1) 申請費用： なし
- (2) 認証費用： 製品によるが、1品種につき 500 birr。認証費用は認証書が更新される毎に支払う。
- (3) 製品検査費用は EHNRI 或いは ECAE へ直接支払う。(FMHCA を経由しない。)
- (4) 加工場検査は 1 回に 2 名の検査官によって実施される。
他の全ての詳細は別添 1 を参照されたい。

例：コチョコ (wet と dried) ,ブラ (wet と dried) つまり 4 種類の製品を生産しているアンドラチャ ワレダのグループの場合、総費用は 8,029.64 birr となる。(この時点の為替レートによると約 37,300 円に相当する。)

3-2. OVOP 認証制度とその手続きへの提案

上記の情報を考慮の上、本専門家はここに OVOP 認証制度とその手続きについて以下の提案を行うものである。

3-2-1. 原則

- i. OVOP 認証制度は基本的に OVOP グループからの申請をベースとする。
義務付けることはしない方針。
- ii. ROC/FTC が OVOP グループからの申請書の承認後、関連機関による加工場検査と製品検査が実施される。
- iii. ROC/FTC は加工場検査と製品検査結果を確認した後、OVOP グループに OVOP ロゴを付けての製品販売を許可する。但し、その際には OVOP グループとプロジェクト事務所間でライセンス契約を締結する。(ROC/FTC も証人として署名する。)
- iv. OVOP ロゴを付けた製品のマーケティングの有利な面と不利な面とを OVOP グループに十分説明する必要がある。

3-2-2. 手続き

- i. OVOP 認証プログラムへの申請

OVOP 認証プログラムに興味を示しかつ条件に合意した OVOP グループは WOC をとらして ROC/FTC へ申請書を提出する。

必要な書類：

- 申請書
- 登録書の写し (Cooperative or PLC, Private Limited Company 等)
- グループリーダー、副リーダー、マーケティング責任者、生産責任者、経理責任者を記載したグループの組織図。
- ビジネスプラン

- 製造工程表
 - 包装とラベル
 - グループが技術研修を受けたという証明書。
- ii. ROC/FTC は申請書を審査。承認後、関連機関（食品加工の場合は FMHCA）へ加工場及び製品検査の依頼を行う。
- iii. 関連機関による検査が合格したグループとプロジェクト事務所間でライセンス契約書を締結する。（ROC/FTC は証人として署名する。）
OVOP グループは製品包装に OVOP ロゴを付けて販売することが許可される。
- iv. OVOP グループは売上、利益、販売チャネル、在庫等の報告をプロジェクト事務所へ行い、プロジェクト事務所による定期的な検査（例；四半期毎）を実施する。

3-2-3. 有利な点

- i. エチオピア政府の関連機関による検査合格（食品加工の場合は FMHCA regional office 発行の認証書）を基本に OVOP 認証を許可するために、著名な潜在顧客バイヤーすなわち主要都市でのスーパーマーケットへのマーケティングの際に有利である。
（競合他社との差別化。）
- ii. グループの近辺の市場のみならず、エチオピア国内であればどこでも販売できる。
（輸出の場合は FMHCA Federal office より認証書を取得しなければならない。）
- iii. 正規に認証を受領しているため、加工場及び製品品質の面で政府からの介入に対する不安がなく操業を継続する事ができる。

3-2-4. 不利な点

加工場検査、製品品質検査、認証費用等の総経費がかなりの金額となる。（例：アンドラチャワレダのあるグループの場合は 8,029.64 birr にも上る。）この費用をどのように負担するか、つまりグループ単独の負担となるか或いはプロジェクト事務所からの補助金を拠出するかに関しては今後も討議が必要であるが、いずれにせよ、これらの費用は OVOP グループが負担する事になり、その為に製造原価が上がる。

（結果として 4-1-1.に記載の如く、OVOP 認証制度は進めないことに決定した。）

第4章 第3次派遣業務内容

期間: 2012年11月11日～2012年12月29日

4-1. ビジネスマネジメント

4-1-1. OVOP 認証制度関連

本専門家は当初、現在の同国の品質検査制度に従って試験的に第1ラウンドの14グループから2グループを選定して今回の滞在中にOVOP認証制度を紹介し、進める予定であったが、下記に掲げるエチオピア国の状況を考慮し、本専門家はOVOP認証制度を導入するには時期尚早であると判断し、チーフアドバイザーと相談した結果、当面OVOP認証制度を進めない事に決めた。

- エチオピア国の消費者の多くは未認証の加工食品よりも認証された加工食品を比較的高い価格で購入する状態には未だ至っていない。(エチオピア固有の加工食品に関する国家的な品質基準がない現状。)
- エチオピア政府(例: Food, Medicine and Health Care Administration & Control Authority (FMHCA))が発行する証明書の取得に関わる費用はOVOPグループにとっては相当な金額となりかなりの経費負担となる。アンドラチャ ワレダでコチョコ、ブラを生産しているグループを例にとると年間 8,029.64 birr が掛かる見込みである。
- FMHCAによる食品加工の加工場検査及び市場での加工食品の品質検査は、検査官の不足の為に殆どの場合、大規模な食品加工業者に限られている。言うまでもなく、全てのOVOPグループは零細の食品加工業者である。

結果として、本専門家は各種政府機関の存在、彼らの業務内容と権限、及びFMHCA認証に関わる経費を11月27日にROC, 11月28日にFTCにそれぞれ説明し、2012年12月5日、6日にホサナで実施した包装セミナーの際にワレダ当局者とOVOPグループに説明を行った。全ての政府当局者とOVOPグループは本専門家のOVOP認証制度は現状、進めない考えに同意した。

4-1-2. “Proud of Labels” (産地ラベル)

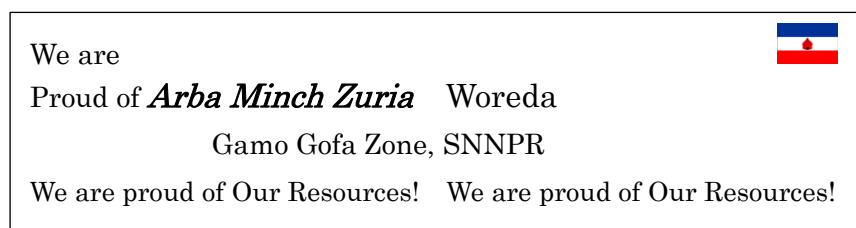
OVOP認証制度を進める代わりに、チーフアドバイザーは“ワレダやゾーンなどの地方を売り込む”、“産地ブランドの促進”を目的とした“Proud of Labels (産地ラベル)”の構想を本専門家へ提案した。OVOPグループが生産或いは加工する製品はプロジェクト期間内はWOCの管理の下にこの産地ラベルを付けて将来市場で販売される事になる。

i. 支援の概略:

- 1. プロジェクト・チーム(以下PT)は以下の製品に容易に採用される為にラベルのテンプレートを開発する。

- 容器やプラスチック袋に包装された製品
 - 工芸品（例：竹細工、カチャ製品⁶、陶器）
- 2. PT はグループに対して申請内容（準備の方法及びラベル使用）を伝える。
- 3. PT はグループに対して関連経費（参考価格）を連絡し、グループはその経費を製造原価に組み込む。
- 4. 数量とデザインは後日決定するが PT は最初の生産バッチ分をグループへ供与し、その後はグループ自らが準備する。
- 5. WOC は産地ラベルを製品につけるにあたって、生産者と製品を決定する。
- 適切な品質の製品のみがワレダの名前が入ったラベルを付ける事が出来るのを保証する。
 - 他のワレダに拠点を置くグループによるラベルの使用を防ぐ。
- 6. 全体の管理とラベルのテンプレートの保護の責任は WOC にあり、WOC は必要であれば許可された生産者へラベルのテンプレートを供与する事ができる。

ラベルのデザインは現在、進められており、承認のために FTC, ROC, WOC, ゾーンへ提示される。以下のラベル・デザインが FTC, ROC 及びホサナでの包装セミナーで提案された。



FTC, ROC, ワレダ当局者、OVOP グループの全ての関係者はこの提案に同意し、本専門家がガイドラインを作成し申請書様式を作成し 2013 年 1 月下旬までに最終化する事になった。

4-1-3. 第 2 ラウンドで選定された OVOP グループへの支援

第 1 ラウンドと同一の 5 ワレダにて B⁷グレードとして 16 グループ、C グレードとして 5 グループが選定された。当初のビジネスプランの様式は本専門家がエチオピア国に到着後、チーフアドバイザーと内容を再検討して修正した。修正された部分は原価計算、財務/経理、売上・利益及びキャッシュフローの部分である。

本専門家はグループによって記載された当初のビジネスプランの内容を精査するとともにフィールドコーディネーターから得た製造原価計算、売上予測に関する追加情報を得て B グレードの 16 グループのビジネスプランの原価計算、売上・利益、キャッシュフローの部分の内容をまとめた。

⁶ カチャ製品：エンセーテの繊維から生産される製品で主には鞆、アクセサリーが多い。

⁷ 第 2 ラウンドのスクリーニングの際にグループの成熟度（グループとしての結束力、活動内容、マーケティング計画等）を参考にグループを A, B, C, D の 4 つのグレード化し、それぞれのグレードに分けて支援を実施する事になった。（D グレードのグループへは支援を行わない。）

売上・キャッシュフローの計画は 2013 年 2 月末までに資機材及び技術研修の支援が完了する事を前提として 2013 年 3 月から 1 年間の期間で作成した。概要は Annex.3 を参照されたい。

本専門家がまとめた原価計算、売上・利益の予測を 2012 年 12 月 25～26 日の両日のアワサにて全てのフィールドコーディネーターに説明を行い、この内容が各グループにとって現実的なものかどうかを確認するように依頼。かつ、以下のグループについては再度、製造原価を確認するように指示した。

- **AD-G6**, アンドラチャ ワレダの蜂蜜加工グループ：
現在の計画では純正のワックスの利益があまりにも少ないので、純正のワックスの売値及びクルード・ワックスの原価を再度、調査するように指示する。
- **LF-G3/G4**, ランファロ ワレダでの魚加工グループ：
魚加工の原価を再度、調査するように指示する。

4-1-4. 第 1 ラウンドの OVOP グループへのビジネスマネジメントの支援

本専門家は 11 月 12 日～16 日の期間、ROC の一員である **Mr. Gabriel Bokansa** 及び PT メンバーの一員である **Mr. Fekede Korra** と共に四半期毎のフィールド・モニタリング(QFM)の為にアンドラチャ ワレダの以下の 3 つのグループを訪問した。

<AD-G1, ゲチバ カバレのエンセーテ(コチョコ/ブラ)加工グループ>

- **QFM** チームがこのグループを訪問した際、食品衛生の為に作業服を着用したグループの幾人かのメンバーが加工場で乾燥ブラを生産していた。このグループの加工場はマシャゲチャ-テピを結ぶ主要道路沿いに位置しており、グループはこの間のバス乗客への販売を目的として小さな販売用のスタンドを建てた。乾燥ブラの現在のグループの販売価格は **35 ブル/Kg** であり、この価格はアディス・アババでの販売価格とほぼ同レベルである。
- 現在グループは加工場では毎週火曜日に（週一日）のみ生産活動を行っている。
- グループは加工場内の壁に購入計画表（原材料等）を掲げている。
- 本専門家はグループメンバーの生産・販売に対する責任意識を上げる為に、上記購入計画表に加えて生産・販売計画表をも加工場内の壁に掲げるようにグループに指示をした。
- 本専門家はグループは食品加工に従事しているので、加工場内は埃がない状態にしなければならず、加工場での衛生の重要性を強調した。

<AD-G2, ゲチャ カバレのエンセーテ(コチョコ,ブラ)加工グループ >

- 本専門家はグループが組織変更を行った事を知らされ、新しいグループリーダーと面談したが、この新しいグループリーダーはグループの事業を継続し、より活動的にする強い意識を保有していると判断される。

- グループはゲチャ タウンにある肉屋への製品販売⁸を計画している。
- グループは現在、毎週月曜日に生産活動を行っており、火曜日から土曜日までは販売活動を行っている。
- グループは領収書を使用して経理の記録をつけており、グループリーダー、バイスリーダー、グループの秘書の間で内部監査を行っている。

<AD-G3 蜂蜜加工グループ>

- グループはワレダの手配でゲチャ・タウン内の土地を確保し加工場を建設した。しかしながら、グループ結成以来、グループ内の結束力の問題のために、グループは全く予想に反して活動的ではなかった。グループリーダーは本専門家に対して、事業に対して熱意を持たないメンバーはグループを去り、熱意のあるメンバーのみが残っているので、これから事業を継続する意思のあることを伝えた。
- 本専門家はグループリーダーに対して現在のグループメンバーのやる気を起こすためにも、とにかく小規模でも良いから事業を継続する重要性を伝えた。グループは現在に至るまでに精製蜂蜜とワックスを合計 845 ブル分の生産・販売を実施した。

これらの3グループを訪問の後、Mr. Fekede Korra と本専門家はワレダのチーフ・アドミニストレーターの仕事所で第1、第2ラウンドグループを対象に製造原価計算に関する研修を実施した。

本専門家のコメント：

低い生産効率とマーケティング技量不足により、生産コスト、特に固定費を補う為に販売価格を高く設定しており、結果としてグループの販売価格はより多くのビジネスをもたらす程の競争価格にはなっていない状況である。

生産量を増やす事により、製品単位あたりの固定費を下げ、生産者が市場でより競争的な価格で販売する。本専門家は次回の派遣期間中に変動費、固定費の概念をグループに紹介する事によりこのメカニズムを説明する必要性を実感した。

4-2. マーケティング

本専門家は販売先(OVOP パートナー)の情報整理と開拓、販売促進及び新規販路開拓戦略実施への支援に関する業務は今回の滞在期間中は実施しなかった。

理由は第1ラウンドのグループがそれぞれの事業を立ち上げたものの、グループの生産量がいまだ少量にてアディス・アババ市等の主要都市での潜在顧客からの引き合いに対応できない状態にあり、全てのグループがそのような潜在顧客とビジネスを開始するためには一層のビジネス・トレーニングが必要であると判断したからである。

⁸ コチョと生肉と一緒に食するというクトゥフォと呼ばれるエチオピア固有の料理があるため。

しかしながら、これらのマーケティング支援はグループの活動がより発展する、つまり生産量が増え、また品質面の向上等がなされるにつれて実施していく予定である。

以上より、本専門家は状況が可能な限り、バザールに出展・参加する事により全てのグループにマーケティング活動を行わせる事に主眼を置く事にした。

今回の現地滞在中、アディス・アババ、アワサにて以下の2つに大規模なバザールが開催された。

- ‘デザイナーズ・アーティザン バザール’：12月1日～2日にアディス・アババ市内のフローラル・トロピカル・ガーデンで開催。
- ‘速やかな発展のための市場システム バザール’：12月26～31日までアワサ市内のメスケル広場で開催。

<デザイナーズ・アーティザン バザール>

以下の4つのグループがこのバザールに参加した。

- アルバミンチ ワレダからのバナナ ペーパーのグループ
- アルバミンチ ワレダからのマンゴジャムのグループ
- ゲタ ワレダからの竹細工のグループ
- ランファロ ワレダからの蜂蜜のグループ

アルバミンチ ワレダからのマンゴ グループは現在マンゴの収穫時期ではないためにマンゴジャムの代わりにモリンガを出展した。

各グループはこのバザール期間中に以下の売上を達成した。

No.	グループの製品	入荷数量	販売単価 (in birr)	販売数量	販売金額 (in birr)
1	Moringa	20	30	20	600
2	Honey	28	70	28	1,960
3	Banana				
	(a) Envelope	25	4	21	84
	(b) Post card	27	4	22	88
	(c) Big photo frame	2	35	1	35
	(d) Small photo frame	15	30	15	450
	(e) Binder	2	70	1	70
	Sub total				
4	Bamboo				
	(a) Bread tray	3	30	3	90
	(b) Basket	16	30	14	420

(c) Flower vase	2	20	0	0
(d) Fruit vase	2	20	1	20
(e) Bamboo plate	6	30	3	90
Sub total				620
Grand total				3,907

全体として、全てのグループにとって、売上は好調で予想以上であった。

全てのモリンガと蜂蜜の商品は初日で完売した。



展示 OVOP 製品



外国人の女性が竹の籠を購入

本専門家がアドバイスしたこと：

- 顧客が展示ブースで商品の値段が用意に判るように値札を商品に付ける必要がある。
- 展示ブースで価格表を掲げる。
- 顧客の為に包装用の袋を用意しておく。
- 顧客の為に、商品がどのように使用されるかが理解できるように商品を展示する。
(特に竹細工製品)
- 商品は欠陥品でない事、漏れがない事、商品に破損部品がない事。 バザールに商品を発送する前にグループの加工場で品質管理担当者によって商品の品質確認をする事。
- 蜂蜜、モリンガ等の商品は 125g, 250g, 500g のように異なる量での包装を行う。グループは少量の包装した商品に対しては多量の包装商品と比べ高い利益率での価格設定が可能となる。

顧客層を考慮して、商品の価格を高く設定する事を検討する。 このバザールには多くのアディス・アババ市に居住する外国人や上流のエチオピア人が来られ、魅力的或いは興味のある商品を購入していく。

全てのグループはこのバザールに参加する事によって自信を得、バザールでどのように商品を販売するのかについて学んだ。この事は今後のグループの活動にモチベーションを与えたものと思われる。

<'迅速なる成長の為の市場システム' バザール>

このバザールは BoMC によって運営され 2012 年 12 月 26 日に南部諸民族州の大統領及び副大統領(サニ氏、BoA 局長であり RSC の Chairman)の出席の下に公式にオープンされ、12 月 31 日まで開催される予定である。

バザールでは約 80 のブースがあり、展示者の大半は付加価値活動を営むコーパラティブ・ユニオン、及び一般民間企業である。

このバザールには第 1 ラウンドの内、バナナ ペーパーのグループを除く全てのグループ(13 グループ)が参加した。

バザールが公式に開始された直後に、南部諸民族州の大統領、副大統領は OVOP グループを含む全てのブースを視察し、特に OVOP グループに対しては非常に熱心な質問をされていた。

初日、全ての OVOP グループの売上合計は 5,500 birr に上った。



南部諸民族州の大統領(左側)と副大統領(すぐ右隣り)が OVOP ブースを視察。



アルバミンチ ワレダのダタ加工の女性グループが顧客へ販売活動を行う。

第5章 第4次派遣業務内容

期間:2013年2月3日～2013年3月8日

5-1. ビジネスマネジメント

5-1-1. 第2ラウンドで選定されたOVOPグループに対する技術研修の実施準備支援

第2ラウンドとして選定された全てのOVOPグループへの技術研修が2013年1月から開始されており、以下の2グループ以外の全てのグループへの技術研修が完了した。

- AR-G7: アルバ・ミンチ ワレダでの乾繭グループ
グループへの技術研修は2013年5月に行われる予定である。
- LF-G3: ランファロ ワレダの魚加工グループ
技術研修は2013年3月9日～3月12日の期間、行われる予定である。

5-1-2. OVOP パートナーの評価に対する支援

OVOP パートナーに対する評価様式はプロジェクト事務所より全てのOVOPグループへ既にご送付されている。技術研修が終了次第、評価様式はプロジェクト事務所に返還され技術研修の効果と実用性の評価を検証する予定である。

5-1-3. 第1ラウンドで選定された14のOVOPグループ及び第2ラウンドで選定されたグループのビジネス経営管理状況の確認と必要に応じた助言

National Project Coordinator の Mr. Fekede Korra と本専門家はワライタ ザーンのジェンダー担当職員である Ms. Birhanesh の同行を得て、2013年2月11日～13日の期間、ボロソ・ボンベ ワレダを訪問した。

<第1ラウンド グループ>

BB-G1: 生姜グループ

グループは生姜の洗浄・乾燥作業を行っていた。チームは生の生姜から洗浄・乾燥生姜へ加工される際の重さの割合が当初は4:1で見積もりしていたが、実際は6:1の割合であった。

つまり100kgの生の生姜を加工して約25kgの洗浄・乾燥生姜となる見積もりであったが、実際は100kgの生の生姜を加工して約17kgの洗浄・乾燥生姜になる事が判明した。これは、最終製品(洗浄・乾燥生姜)への加工には当初の見積もり以上の生の生姜が消費されることを意味する。

(製造原価が上昇する。)それゆえ、グループはこの割合をベースとしての原価計算の見直しが必要となった。

グループは現在グループ以外の農民から生の生姜を通常の市場価格である200 birr/100kgよりも高い225birr/100kgの価格で購入している。

その理由は:

- 加工するためにより良い品質の生の生姜が購入できる。

- 生の生姜の入荷時にグループは品質を検査し、品質不良が判明した場合は、品質の良い生の生姜に取り換えさせる事が可能。

現在グループは倉庫に 60 袋の洗浄・乾燥生姜の在庫を保管している。

チームの同グループへの訪問時にダモット コーパラティブ・ユニオンの担当者がワライタ ゾーンの担当者と同行して洗浄・乾燥生姜の買付の為に訪問していた。しかしながら彼らの買付価格の 14 birr/kg はグループにとってはあまりにも低く、交渉は成立しなかった。

(14birr/kg は原材料つまり生の生姜の原価に相当するのみで、加工賃も含まれない価格である。) 現在の彼らの原価をベースとすると、グループの事業運営の為に最低 18birr/kg の販売価格となる。

BB-G3: 生姜グループ

グループは生姜の洗浄・乾操作業を行っていた。グループはチームに洗浄後の乾燥が十分でないために生姜に発生したカビを見せた。

グループは品質検査を実施、グレード分けし、品質の良い物と悪い物とを選別している。

品質の悪い生姜は近辺の市場で価格を下げて販売しているとの事であった。

本専門家は品質上での欠陥品は無駄の一つであり、その分最終的に製造原価を上昇させる要因であるので、各生産工程にて欠陥品を減少させるあらゆる努力をする事が必要であることを指摘した。BB-G1 のグループと同様に、このグループよりも生の生姜と洗浄・乾燥生姜の重さの割合、つまり 6:1 であるとの情報を得た。

現在グループは倉庫に 50 袋の洗浄・乾燥生姜の在庫を保管している。

生姜グループ (BB-G1 と BB-G3) の今後の対策:

両グループとも現在の処、ダモット コーパラティブ・ユニオンを唯一の顧客としているが、それ以外の顧客販路を開拓する必要がある。現在、ダモット コーパラティブ・ユニオンがグループに対して購買の際の交渉力が強く、グループは十分な交渉力を発揮できない状態にある。

昨年度も次の収穫時期が迫ってきたので、結局ダモット コーパラティブ・ユニオンへ洗浄・乾燥生姜の在庫を 11birr/kg で販売せざるを得なかった事実がある。

大量の洗浄・乾燥生姜は殆どの場合、輸出用となり、その際は輸出ライセンスを保有しているコーパラティブ・ユニオン或いは民間企業をとうしての商談となる。

一般の人々は彼らの消費には自らが生姜を洗浄するので、グループから洗浄・乾燥生姜を購入する必要はなくグループが所在する地域では一般消費者からの需要はない。

本専門家は州政府やゾーンの介入により、ダモット・コーパラティブ・ユニオンや他の潜在顧客が彼らの輸出商談の為に信頼のおける供給先を確保する観点より、良い品質の洗浄・乾燥生姜の価値を認識し適正価格で OVOP グループより買い付けされる事が重要であり、グループと輸出業者間で win-win のビジネス関係を構築する事が両者の利益の為に必須であると考え次第である。

BB-G4: マンゴ グループ

既にマンゴの収穫時期が到来しているにも関わらず、グループは活動的ではなかった。グループはグループが自ら努力せずにプロジェクトからのマーケティング支援に頼る姿勢が見られた。姿勢が受け身であり、エコピア社からの新たな受注を待っている状態である。本専門家はグループが常時エコピア社に頼るのではなく、彼らの持続的なビジネスの為に、他の顧客やワレダ、カバレにいる顧客へのマーケティング努力をすべきである事をグループへ伝えフィールドコーディネーターの支援を得て以下の販売チャンネルに沿ってグループが自らマーケティング・プランを作成するように伝えた。

- エコピア社やアディス・アババ市でのスーパーマーケット等
- ボンベ・タウン、アレカ・タウン、ソド・タウンでの販売（小売店、Market Day etc.）
- バザール

<第2ラウンド グループ>

BB-G5: 生姜グループ

プロジェクトにより新しく建設された作業場での加工は開始している。チームよりグループメンバーに対して技術研終了証書が渡された。

BB-G6: 蜂蜜グループ

チーム訪問時には、現在、南部諸民族州で展開されている Watershed プロジェクトの関係でメンバーは不在であった。チームは持参した蜂蜜容器をグループに渡した。作業場の建設は完了していた。

BB-G7: 生姜グループ

チーム訪問時にはメンバーは2名のみであった。当初は30名以上のメンバーであったのが、現在12名に減っており、グループのリーダーシップの問題があるとの状況が伝えられた。作業場の建設は完了していた。

ボロソ・ボンベ ワレダへの訪問の全体的な感想:

第1ラウンド グループに関しては、生姜グループは活動しているが、マンゴ グループはプロジェクトからのマーケティング支援待ちの状態。

第2ラウンド グループに関しては、特に、BB-G7 のグループが抱えているリーダーシップの問題解決が急務である。

ボロソ・ボンベ ワレダでの第1、第2ラウンド グループへの訪問の後、Mr. Fekede Korra と本専門家はゲタ ワレダへ訪問した。

GT-G4: カチャ グループ

チーム訪問時は技術研修が実施されており、グループメンバーの士気は高い。
既に様々な色と柄で籠から装飾品まで生産していた。 作業場建設は完了。

GT-G5: カチャ グループ

状況は GT-G4 と同じ。 グループの士気は高く、やはり様々な色と柄で様々な製品を製作していた。作業場建設は完了。

GT-G6: エンセーテ グループ

アテムセハイ女史 (FTC メンバー)、ベライネシ女史(ROC メンバー)によるエンセーテ加工の技術研修が行われていた。 作業場建設は完了。

GT-G7: 陶器 グループ

技術研修が実施されており、グループメンバーの士気は高い。
研修トレーナーによれば、研修は殆ど完了したが、今回の研修期間が短期であったために、研修の延長が必要であるとの事であった。作業場建設は完了。

ゲタ ワレダへの訪問の全体的な感想

時間的には制約があり、チームは第 2 ラウンドグループしか訪問できなかった。
本専門家は第 2 ラウンドの 4 グループでの技術研修が順調に進んでおり、またグループメンバーも非常に熱心に研修を受けていたことを確認した。

5-1-4. 基礎ビジネスプランマニュアル

当初、2013 年 3 月 2-3 日の期間、ソドで開催されるバザールの際にフィールドコーディネーターの同席の下にグループへ製造原価計算の研修を行う予定であったが、ソドでのバザールが 2013 年 3 月 10-11 日に延びた為に行う事が出来なかった。

プロジェクト チームは討議した結果、ビジネスプラン、マーケティング戦略、製造原価計算と価格設定、リーダーシップ・スキル等の面で OVOP グループへ支援する事が期待される WOC メンバーとフィールドコーディネーターの能力向上の必要性を確認した。

ワレダ職員、フィールドコーディネーターが OVOP グループの近い場所におり、また現場での上記の支援を行う事が可能である事より、本専門家或いはプロジェクト チーム メンバーが直接 OVOP グループへ研修を行う代わりにワレダ職員、フィールドコーディネーターを研修して彼らに OVOP グループへ研修をさせる方が効果的であるとあると判断した。

時間的な制約より本専門家やプロジェクト チーム メンバーが各グループを訪問して研修する

のは極めて困難であると思われる。

上記を考慮し、プロジェクト チームはワレダ・コーパラティブ職員を含む WOC メンバー、ZOC メンバー及びフィールドコーディネーターへ以下の分野での研修を 2013 年 4 月後半に実施する事を決定し、この件を 2013 年 2 月 22 日にブタジラでの ROC 会議で提案された。

ROC メンバーはこの提案の合意。ROC 議長の Mr. Yisehak Dea はこの研修に FTC と ROC メンバーをも招待すべきとの提案をなされ、ROC メンバーは議長提案に賛同した。

研修課題：

- Basic Business Plan
- Basics of Marketing and Business Growth
- Costing and Pricing
- Time Management & Goal Setting
- Leadership Skill
- Effective Communication
- Motivation and Motivating others
- Emotional Intelligence
- Principles of Cooperative

本専門家は今回のエチオピア滞在中にチーフアドバイザー及び他のプロジェクト チーム メンバーからのコメント等を得て **Basic Business Plan Manual** を作成した。(Annex 4.) この業務は当初は今回の業務予定には含まれていなかった。

この **Basic Business Plan Manual** は WOC メンバーとフィールドコーディネーターにとって OVOP グループがビジネスを想起してビジネスプラン様式に記載する際に助言を与える為の資料であり、最終的には OVOP グループが自らビジネスプランを記載できるようになるのが目的である。

この過程を経ることにより、ビジネスプラン作成の各ステップに対する理解を深める機会が与えられ、結果として OVOP グループの中でより多くの事業成功例を創出することが期待できる。

本専門家が前回の現地派遣期間の際に指摘したように、殆どの OVOP グループが彼らの販売価格を高く設定する傾向にある。これは彼らの生産量が非常に低い状態でのオペレーション・コストを補う為と考えられる。結果として彼らの販売価格は新規顧客を得る程の競争価格ではなく、新規市場参入を困難なものとしている。

この状況は以下に述べる理由で発生している。

- 製造原価計算に対する知識不足(固定費、変動費への知識不足)
- 市場需要を予想しながら生産量を増やすことによって単位あたりの製造原価を下げる方法に対する知識不足

上記の課題は Chapter 3 Costing and Pricing (原価計算と価格設定)の部分で説明されており、これは OVOP グループに新しい考え方の機会を与えるものである。

Chapter 6 Financial Statement(財務諸表)は ‘損益計算書’, ‘貸借対照表’の仕組みを説明し、これらの書類がどのようにお互い関連しているのかを説明している。

Chapter 6-3 Financial Analysis (財務分析)では事業の収益性、支払い能力、安全性を論じており、それが OVOP グループに彼らの事業が実現可能で成功しうるものかどうか、また円滑な事業運営ができる為に十分な資金を保有しているかどうかの指針を与えるものである。特に、自己資本比率は OVOP グループが彼らの返済能力を超えて金融機関から過度に資金を借りるにつれて財務リスクが高くなることを説明している。

この理解を深める為に、研修生(WOC メンバー及びフィールドコーディネーター)に Basic Business Plan Manual の添付1の ‘Almaz’s ambasha business’のケース・スタディーを使って製造原価計算及び財務諸表作成の演習をさせることにしている。

5-2. マーケティング

5-2-1. OVOP 潜在顧客に関する情報収集及び新規顧客開拓

本専門家はアディス・アババ市政府の Bureau of Trade and Industry and Micro & Small Enterprise より得た資料から中小企業を選別し、そのリストを基にアラダ サブシティの中小企業マーケティング担当者にこれらの企業の紹介を依頼したのであるが、それらの企業を殆どが大企業であり彼らの担当の範疇ではないとのコメントであった。その代わりに本専門家は同担当者からアムハラ語による中小企業リストを新たに得た。

将来、プロジェクト・事務所が各サブシティからこのような中小企業リストを入手して企業訪問を行い、追加情報を得て潜在顧客リストを作成する必要があると判断した。

Marketing Linkage Specialist である Mr Talemso Data と本専門家は ReMSEDA の Mr. Alemu Nenemo (ROC メンバーの一人)に接触し、彼から 2013 年 2 月 22 日に Hawassa City Enterprise Development office の職員を紹介された。Mr. Talemso Data と本専門家はこの職員の同行を得て 2013 年 3 月 1 日にアワサ市の 5 社を訪問した。

- i. 以下の加工食品関連の 3 社 (スパイス、コロ、ブラ、シロ等、これらはエチオピアでは一般的に ‘バルテナ’と呼ばれている。)

- Fana Food Processing Micro/Small Scale Association
- Yiregalem Ber Balitena Products MSES Association
- Kokebe Atinet Balitena Processing Enterprise

これらの企業はアワサ市でスパイスの原材料を調達・加工して彼らが自ら運営する店舗で販売している。数量的に市場の需要を満たしている際には OVOP グループから加工食品を新たに買付する必要はないが、将来需要が高まり OVOP グループの品質と価格が合えば、OVOP グループからの買付を検討する可能性はある。アワサ市の店舗まで商品を輸送する事に関しては、OVOP グループが自らその輸送の手配を行い、その輸送コストを彼らの販売価格に含めなければならず、これは大きなハードルとなると思われる。

ii. Kidus Bamboo Products Association

この企業は椅子、机、棚、籠、装飾品等の竹製品を製造しており、アワサ市での自社の運営店舗で販売している。彼らが OVOP グループから期待しているのは竹材であり、そのサイズは (1) 7cm 直径 x 3.5meters 長さ (2) 4m 直径 x 3.5 meters 長さの物である。これらの竹材も必要とされる寸法に従い竹を切るという事で、付加価値製品と言える。

iii. Hawassa Lakeside Fidel Youth Recreation Association

この企業はアワサ湖の漁民から新鮮な魚を買付し調理してアワサ湖沿いの彼らが運営するレストランで顧客に出している。彼らは新鮮な魚を十分に調達できており、現時点では他のソースから新鮮な魚や加工された魚を仕入れる意向はない。

一方、本専門家は今年の 6 月までに Hawassa City Enterprise Development office がアワサ市での店舗での民芸品、加工食品の小売りを目的とした組織(Association)を起業家達に働きかけて新たに結成させる計画があり、彼らがトレード・ライセンスを取得する際に支援を行うとの情報を得た。若しこれらの店舗がオープンすれば、OVOP グループにとって彼らの製品をこれらの店舗へ販売ができる多くの機会に恵まれることになる。

上記の全ての情報は 2013 年 3 月 10 日、11 日の両日にソドで行われるバザールの際に Mr. Talemoss Data から OVOP グループに提供される予定である。

5-2-2. 'Proud of' Labels 関連

2013 年 2 月 1 日での FTC/ROC 会議の結果を受けて、本専門家は以下に記載する 'Proud of' Labels の関連書類(Annex 5.)を作成し 5 ワレダへ配布した。

- Guidelines of 'Proud of' Labels Ver. 1.0
- 'Proud of' Labels Application format Ver. 1.0

➤ ‘Proud of’ Labels Extension format Ver. 1.0

‘Proud of’ Labels の図柄作成にはプロジェクト チーム メンバーの考えを反映した。

‘Proud of’ Labels の現物は添付(Annex 6.)の通りである。

最初の生産ロットは 500pcs/size x 2 sizes x 5 woredas = 5,000pcs であり、2013 年 3 月 5 日にプロジェクト事務所に配送された。

グループからのラベルに関する詳細な要求次第であるが、プロジェクト事務所は顧客からの反応や意見を得て、ラベルの図柄の見直しを行いメーカーへ追加発注を行う予定である。

現在の処、プロジェクト事務所はゲタとランファロ ワレダの OVOP グループとワレダ事務所が署名した申請書を受け取った。残り 3 ワレダからも間もなく申請書がプロジェクト事務所に到着する予定である。

このラベルは 2013 年 3 月 10 日、11 日のソドでのバザールの際に OVOP 製品に付けられる予定である。

5-2-3. 販売促進と新規販売チャンネル戦略への支援

i. 販売促進への支援：

a) バザール情報の収集：

本専門家は添付の Annex 7. Bazaar Annual Schedule を作成した。

b) Packaging 改善への支援：

OVOP グループの製品と比較する目的で本専門家はアディス・アババ市やアワサ市でブラ、コロ、スパイス等の加工食品の見本を購入した。一般的には OVOP グループは保管、輸送には強度が十分でない Plastic Bag を使用している。

c) 品質改善への支援

本専門家は Packaging 及び品質改善の件について、当初 2013 年 3 月 2 日、3 日に行われる予定であったソドでのバザールの際に OVOP グループと討議する予定であったが、このバザールが 2013 年 3 月 10 日、11 日に延長された為に今回この仕事は出来なかった。

OVOP グループが品質の件を重要課題として取り組むか否かは OVOP グループ次第ではあるが、製品の品質の件は今後もあらゆる機会を利用してグループに訴えかけ、製品の品質の為のモニタリングと助言は次期プロジェクト年に実施されるべきである。

ii. 新規販売チャンネル戦略への支援：

アディス・アババ市のアラダ サブシティから潜在顧客のリストを入手した。

本専門家は今回 ReMSEDA より同様のリストの入手に努めたが、リストはまだ出来ていな

いとの事であった。

5-2-4. Mr. Talemoss Data, Marketing Linkage Specialist 作成の Marketing Manual への助言
本専門家は上記 manual を精査し、特に Marketing strategy, Customer relationship management に関して助言をした。

第6章 総括及び今後への提言

6-1. 業務の総括

6-1-1. ビジネスマネジメント専門家としての業務

- (1) 第1次、3次、4次派遣時に実施された QFM の際にグループを訪問してビジネスマネジメント専門家として現場での状況を把握した上で助言を与えた。但し、時間的な制約からその都度全てのグループを訪問できず、訪問できなかったグループについてはフィールドコーディネーターをとうしての助言となった。
- (2) ビジネスプランでの製造原価計算、年間売上・利益・経費予想、キャッシュフロー計画を作成。これらの資料はフィールドコーディネーターをとうしてグループへ配布した。
- (3) OVOP 認証制度構築に関する業務は第2次派遣時に調査し、結果として当面 OVOP 認証制度は進めないことに決定した。
- (4) ビジネスプラン様式及び基礎ビジネスプランマニュアルの作成。この基礎ビジネスプランマニュアルは4月後半での研修資料として使用される予定である。

6-1-2. マーケティング専門家としての業務

(1) 新規顧客開拓及び潜在顧客リスト作成

本専門家はアディス・アババ市、アワサ市等の主要都市での新規顧客開拓及び潜在顧客開拓を主には第1次派遣、第4次派遣時に実施した。

アディス・アババ市では有望な4つのサブシティでの潜在顧客リストの入手に努めていたが、全て入手は出来なかったのが現状である。この作業は今後もプロジェクト事務所にて継続して行われることになる。

一部入手したリストは企業名、電話番号、資本金、取扱い品目が記載されているものの、十分情報がアップデートされたものではなく、このリストから何社か選んで実際に訪問して情報収集してプロジェクトとしての OVOP 潜在顧客リストを作成する必要がある。

一方、サブシティからの紹介を得てアディス・アババ市の企業を数社程訪問して、蜂蜜、コロ等の OVOP 産品に対する引き合いを得てグループに繋いだが、価格、数量の面で商談は実現できなかった。OVOP グループの事業進捗度次第であるが、アディス・アババ市、アワサ市等の主要都市部の潜在顧客との商談実現ができれば OVOP プロジェクトのインパクトが増すものと思われる。

(2) バザール情報収集

バザール情報は第1次、第4次派遣において実施しリストを作成した。

第1、2ラウンドの OVOP グループにとっては当面、バザールでの出展が販売の中心となる見込みである。バザールでの出展により教訓を得て、製品の品質向上或いは顧客サービス等のマーケティングの基本を学ぶ機会は OVOP グループの今後の事業運営にとって重要である。

6-2. 第1,第2ラウンドOVOPグループの総括

殆どのグループがこのOVOPプロジェクトによって初めて付加価値を目的とした事業活動を開始したが、グループによって事業進捗度に差が出た。

その要因を(1)グループ自体の姿勢 (2) WOC の協力体制 (3) フィールドコーディネーターの力量の面より以下のように分析した。この分析結果を今後のプロジェクト運営に活用して頂きたいと考える。

(1) グループ自体の姿勢

- このプロジェクトによって初めて結成されたグループが多く、OVOPグループとして選定された後にグループ内の結束力の問題が発生し、事業開始が遅れたケースが見受けられた。
グループリーダーのグループ内でのリーダーシップが発揮されているかどうかである。
- 事業を開始して生産・販売の過程を経て、売上が計上されるのであるが、その際の労働工賃や利益配分等の方法が判らず留保されたままで、グループメンバーへの配分がなされず、結果としてメンバーがグループから離脱するケースが発生した。
(思っていたほど、儲からないとか、利益配分がなされないのであきらめて離脱するケース。)
- 本専門家が2011年12月に全てのグループへ訪問し、調査・打ち合わせをした上でビジネスプランを作成し、その後そのビジネスプランをフィールドコーディネーターからグループへ配布されたが、その内容を把握していない状況であった。
(フィールドコーディネーターから十分な説明がなされないままにビジネスプランが配布されていたと推測する。)
このビジネスプランには製造原価計算、年間売上・利益予想が含まれている。
- グループの自立性：所謂‘やる気’であるが、グループ自体が販売先を開拓しようとする意気込みがあるかどうか。多くのグループはプロジェクト側の支援、つまり顧客を紹介してくれるものと期待している。
- ビジネスに対する粘りの欠如：これを要求するのは酷かもしれないが、いずれにせよ粘りが無いといかなる事業も成功しないという事をグループは学ぶ必要がある。

(2) WOC の協力体制

- WOCには11名のメンバーがいるが、メンバーが通常業務で多忙であるために、一部のメンバーを除いてグループに対する十分な支援がされていないと推測される。
実際、本専門家はWOCで11名全てのメンバーが揃っているのを見たことがない。
- OVOPグループは全てCooperativeとして登録されているので、WOCのCoordinator of Cooperative Departmentからの、特にCooperativeとしての会計監査や利益配分、労働工賃配分等の面での助言が不可欠である。現状、この支援が不足している。
- WOCメンバーの一員であるCoordinator of Marketing Departmentからのマーケティング支援が不足している。ワレダ内での有力と思われる潜在顧客がある場合はその紹介がOVOP

グループにとっては大きな販売機会に繋がるものと思われる。

(3) フィールドコーディネーターの力量

- OVOP グループに一番接触する機会が多いのがフィールドコーディネーターである。OVOP グループ、WOC 及びプロジェクト事務所間のコミュニケーションを密にとり OVOP グループが抱えている問題点を共有しタイムリーな問題解決を図る必要がある。ワレダによっては携帯電話が通じない場所もあり困難は否定できないが、フィールドコーディネーターによってはこの連絡が十分でないケースが見られた。
- フィールドコーディネーターによってはビジネスプランの内容を十分に理解していないと推測される。この為 OVOP グループへのビジネス支援が十分行われていなかった。

6-2. 今後への提言

2010年3月から本プロジェクトがエチオピア国で開始され現在に至るまで第1ラウンドとして14グループ、第2ラウンドとして21グループを選定し、支援を実施した。資機材供与等のハード面での支援は完了したが、ビジネスマネジメント、マーケティング、補足的な技術研修等のソフト面での支援は今後も必要と思われる。

2012年10月より OVOP 産品がバザールで出展・販売されるようになり、OVOP プロジェクトに対する注目度は高まり、特に州政府においては OVOP プロジェクトの仕組み「農村地域でのコミュニティ活性化の為の新規付加価値事業支援」を参考に農業局内に新たに Job Creation Agency を設立された。

2013年4月から JICA 支援による OVOP プロジェクトの最終年度を迎えるにあたり、よりプロジェクトの成果を実り多いものとし、かつこの OVOP プロジェクトが JICA によるプロジェクト終了後もエチオピア国に根付く為の提言を以下述べる。

6-2-1. 小さな成功例の創出

どの基準で OVOP グループの事業が成功しているのかの判断は難しいところではあり本来はビジネスプランに沿った事業が展開されているかどうかになるが、事業規模に関わらず、グループの結束力がある、事業を継続し製品を生産・販売を行い Cooperative として会計監査をして利益配分をしている状態であれば十分に成功と言える。このような成功例がある製品に偏らず多岐の製品に広がってくれば、その成功例をベースに現在の地域或いは他の地域で OVOP を展開する事が可能となる。

成功例を多く創出するためには第1、2ラウンドの OVOP グループへの以下の面での継続的な支援が不可欠である。但し、グループ自体のやる気が不可欠である。

(1) ビジネスマネジメント

- グループ内のマネジメントに関する研修：リーダーシップ、メンバーの人材管理、コミュニ

ケーション等。

- ビジネス/オペレーションマネジメントに関する研修：売上、仕入れ、在庫管理等
- 経理・財務に関する研修：帳簿記帳の徹底、現金出納管理、財務管理等

(2) マーケティング

- 事業の見込みが立つための売上基盤を作ることへの支援と助言：
主要顧客を作ること、主要なマーケットをつくることの重要性を OVOP グループに理解させ、その売上基盤作りの支援を実施すること。これには州政府、ゾーン、ワレダ、フィールドコーディネーターの支援が不可欠である。
事業開始当初はグループが存在する近隣の市場での販売を計画する。
1週間に1-2度の頻度で開催されている Market Day を利用して販売する事。
地産地消型での活動を開始しその後徐々に都市部への販売へと広げる戦略。
- バザールの有効活用：
 - バザールで得た教訓を活かし包装も含めた品質向上に努める。
 - 顧客ニーズに沿ったモノづくりを行う。(製品開発)
 - 適正な価格設定
 - 顧客へのサービス手法を学ぶ

バザールへの出展が最終目的ではなく、上記の情報や機会を得るための手段であることを OVOP グループに理解させることが必要。

バザールの開催毎に Marketing Linkage Specialist の Mr. Talem Data は各グループに反省点を細かく伝えているが、それが反映されていない状態である。対応策としては、反省点がいつまでも改善されないグループのバザールの参加を認めないことも検討する必要がある。

6-2-2. OVOP グループへの支援体制

(1) WOC 及びフィールドコーディネーターが OVOP グループに対して適格な助言ができるための研修を実施する。(この研修プログラムは 2013 年 4 月後半に実施される予定。)

(2) WOC メンバーの職務規定(Job description)に OVOP 活動を入れて頂き、彼らの評価の際に OVOP への貢献度も評価対象として頂く。本来であれば WOC メンバーの中に OVOP 専属のメンバーがいることが望ましいのであるが、現実には不可能であるために少なくとも OVOP への活動を評価対象とする事でプロジェクトに対する姿勢が本腰になるものと思われる。

6-2-3 '量より質'を重視した支援

第1、2ラウンドの OVOP グループへの支援(資機材、技術研修、ビジネスマネジメント、マーケティング研修等)は FTC,ROC メンバーからの協力も得ているが、その大半がプロジェクト事

務所にて手配されているのが現状である。

この状態で 2013 年 5 月から第 3 ラウンドが開始される予定であり、益々 プロジェクト事務所への負担が大きくなり、第 3 ラウンドで選定される OVOP グループ数にもよるが、第 1, 2 ラウンドのグループへの支援が十分になされない可能性があるため、この問題に対処する為には第 1, 2 ラウンドグループへの継続支援の業務量を十分に考慮した上で第 3 ラウンドでの OVOP グループ選定を行うべきと考える。

C/P も支援するグループ数よりも小さな成功例を一つでも多く創出するというマインドセットが必要と考える。

6-2-4. ビジネスプラン作成とそれを基にした話し合い、プランの更新及び見直し

基礎ビジネスプランマニュアルにそったビジネスプラン作成、特に、ビジネスを立ち上げる際の根幹である Vision, Mission, Objective をグループメンバー全員が再確認する機会を持ち、当初のプランと現在の状況を比較してのビジネスプランの更新及び見直しを図っていく必要がある。又、グループ全員のモチベーションを保つためには、予めグループ内での利益配分の取り決めを理解・確認した上で事業運営を行う事も重要である。最終年度では以上の点に留意した研修の実施を推奨する。

6-2-4. 連邦政府或いは州政府内で OVOP 事務局の創設

これは本専門家当初より提言していたことであるが、C/P から OVOP プロジェクトに専任者を付けて頂きたいと考える。残り 1 年間で第 3 ラウンドへの支援手配等の業務を現在のプロジェクトメンバーと一緒にいき経験を積むことで、プロジェクト終了後は C/P 自身が運営できる能力を身に付けることが可能となる。

OVOP プロジェクト継続の為の連邦、州政府レベルでの事業予算の確保が重要である。