

アルメニア国  
中小企業開発センター

アルメニア国  
地方産品と地方ブランドの開発  
プロジェクト

プロジェクト事業完了報告書

平成 28 年 2 月  
(2016 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社 かいはつマネジメント・コンサルティング  
ユニコ インターナショナル 株式会社

ウズ事
JR
16-001



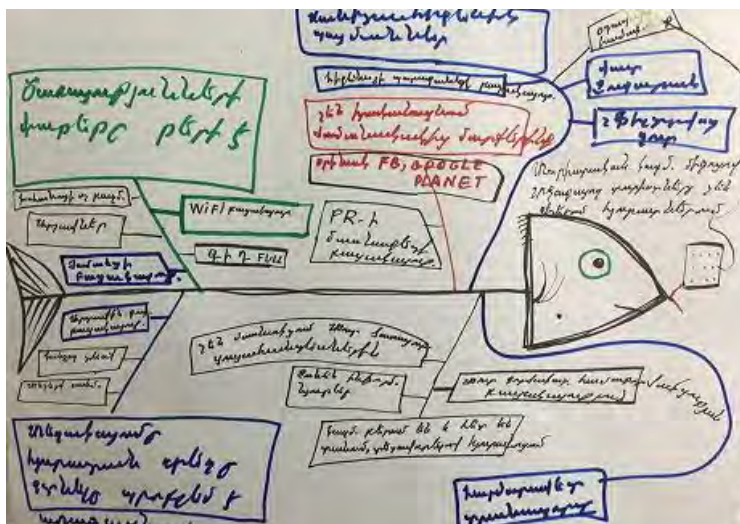
プロジェクト関連写真



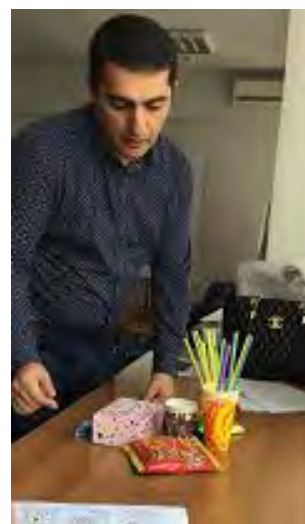
我が国のオンパクを参考にしたイジェバン芸術祭  
(2013年10月)



食品加工に係る JICA 帰国研修員を迎えての  
チーズ生産者向け研修 (2014年2月)



一村一品専門家養成研修における我が国品質管理手法（特性要因図）や商品展示法の演習  
(2014年11月)



シュニク県ハンズレスク村チーズ生産者向け  
チーズ生産研修 (2015年1月)



新たに製品化されたオリーブ製品  
(2015年3月)



山梨県甲州市の勝沼ワイン産地訪問  
(2015年6月)



我が国ドライフルーツ輸入企業との模擬商談  
(2015年6月)



バヨト・ドゾール県アレニ村での  
マーケティングに係る打合せ  
(2015年6月)



コタイク県ガルニ村における開業者向け研修  
(SMEDNC コタイク県事務所長によるブランディング講義)  
(2015年6月)



“ミニ・アンテナショップ” (2015年9月)



アレニ村ワイン祭り (2015年10月)



衛生的なドライフルーツ作り  
(アララト県ベディ町、2015年10月)



開業用ビジネスプランの検討  
(コタイク県ブジニ村、2015年10月)

略語一覧

略語	英語	和訳
AMD	Armenian Dram(s)	アルメニア・ドラム（通貨）
B&B	Bed and Breakfast (Small accommodation business)	小規模宿泊業
BDS	Business development service	事業開発サービス
CARD	Center for Agribusiness and Rural Development	アグリビジネスと農村開発センター （現地大手 NGO）
CBI	Centre for the Promotion of Imports from developing countries	オランダ発展途上国輸入促進センター
CEFE	Competency based Economies through Formation of Enterprise	起業家養成のための経済能力強化プログラム
EEN	Enterprise Europe Network	欧州企業ネットワーク
GIZ	German Agency for International Cooperation	ドイツ国際協力公社
H7	Seven tools for idea generation	アイデア発想七つ道具
Ha (ha)	Hectare	ヘクタール（単位）
IDEA	Initiatives for Development of Armenia	アルメニア開発イニシアティブ財団
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KAIZEN	Continuous improvement (in Japanese word)	カイゼン
N7	New seven tools for quality management	新・品質管理七つ道具
NGO	Non -governmental organizations	非政府組織
OVOP	One Village One Product	一村一品
P7	Seven tools for product planning	商品企画七つ道具
PACA	Participatory Appraisal of Competitive Advantages	比較優位参加型評価（地域経済に関わる参加型での調査手法）
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
PRP	Partnership for Rural Prosperity	地方開発パートナーシップ事業（USAID の事業）
PUM	Netherlands senior experts	オランダ国シニア専門家派遣機構
Q7	Seven tools for quality management	品質管理七つ道具
RA	Republic of Armenia	アルメニア共和国
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SMEDNC	Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia	アルメニア中小企業開発センター
TOT	Training of Trainers	専門家育成研修
TQM	Total Quality Management	総合品質管理（全社的品質管理）
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USAID	United States Agency for International Development	米国際開発庁
5S	Sorting, Setting in Order, Systematic Cleaning, Standardize and Sustain	5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）

## 目次

<b>第1章 プロジェクトの内容および成果の概要（本報告書の要約）</b>	P1
<b>第2章 プロジェクトの背景事情</b>	P7
2.1 プロジェクトの背景	P7
2.2 プロジェクトの概要	P12
2.3 プロジェクト関連分野における他ドナー支援	P15
<b>第3章 プロジェクトの投入および実施方針</b>	P17
3.1 プロジェクトの投入	P17
3.1.1 日本人専門家派遣と現地側実施機関のカウンターパート職員配置	P17
3.1.2 研修員受入れ	P20
3.1.3 日本側投入機材	P21
3.1.4 一般業務費支出実績	P23
3.1.5 アルメニア側の投入（予算措置）	P23
3.2 プロジェクト実施プロセスと活動実施スケジュール	P24
3.3 プロジェクトの実施体制	P26
3.3.1 現地側実施機関との実施体制	P26
3.3.2 合同調整委員会（JCC）	P26
3.3.3 供与機材の管理について	P28
3.3.4 他ドナーとの活動調整について	P28
3.4 プロジェクトの実施方針と方法	P29
3.4.1 プロジェクト実施方針の概要	P29
3.4.2 アルメニア版一村一品概念	P30
3.4.3 アルメニア版一村一品手法	P30
3.4.4 現地再委託業務の概要と成果	P32
<b>第4章 プロジェクト活動実績と成果</b>	P33
4.1 プロジェクト目標の達成度と成果品	P33
4.1.1 プロジェクト目標の達成度	P33
4.1.2 プロジェクトの成果品	P34
4.2 アルメニア一村一品専門家育成に関わる活動実績	P35
4.2.1 プロジェクトで行った研修の全容	P35
4.2.2 本邦研修の実施実績	P36
4.2.3 現地研修の実施実績	P37
4.2.4 研修の効果	P39
4.3 マーケティングプラットフォームに係るプロジェクト活動実績	P40
4.3.1 モニター型マーケティングプラットフォーム	P40
4.3.1.1 ソーシャルネットワーキング	P40
4.3.1.2 消費者に対する質問票調査	P41
4.3.2 イベント型マーケティングプラットフォーム	P42
4.3.2.1 イジェバン芸術祭	P42
4.3.2.2 地方産品フェスティバル	P43
4.3.2.3 アレニ村ワイン祭	P45
4.3.3 店舗型マーケティングプラットフォーム	P45
4.3.4 マーケティングプラットフォームマニュアル（手引書）	P46
4.4 アルメニア一村一品パイロット活動に係るプロジェクトの実績	P47

4.4.1	アルメニア一村一品運動における産地類型と技術支援内容の概要	P47
4.4.2	チーズ振興	P48
4.4.2.1	チーズ振興のためのマーケティングリサーチ結果	P49
4.4.2.2	シュニク県ハンゾレスク村のチーズ振興	P50
4.4.2.3	シュニク県ブルナコット村のチーズ振興	P52
4.4.2.4	アララト県ルサショグ村のチーズ振興	P52
4.4.3	ドライフルーツ振興	P53
4.4.3.1	ドライフルーツ振興のためのマーケティングリサーチ結果	P53
4.4.3.2	タブシュ県バグラタシェン村のドライフルーツ振興	P53
4.4.3.3	シュニク県メグリ町のドライフルーツ振興	P55
4.4.3.4	アルマビル県のドライフルーツ振興	P57
4.4.4	観光振興	P58
4.4.4.1	観光振興のためのマーケティングリサーチ結果	P58
4.4.4.2	シュニク県タテブ地域の民宿業振興	P60
4.4.4.3	コタイク県ガルニ村の民宿業振興	P62
4.4.4.4	コタイク県ブジニ村の観光振興	P63
4.4.4.5	バヨト・ドゾール県チバ村およびリンド村の観光振興	P64
4.4.4.6	バヨト・ドゾール県ジェルムク町の観光振興	P65
4.4.4.7	ロリ県の民宿業振興	P65
4.4.5	オリーブ製品の振興	P66
4.4.5.1	オリーブ製品振興のためのマーケティングリサーチ結果	P66
4.4.5.2	タブシュ県バグラタシェン村のオリーブ製品振興	P66
4.4.6	ワインの振興	P68
4.4.6.1	ワイン振興のためのマーケティングリサーチ結果	P68
4.4.6.2	バヨト・ドゾール県アレニ村のワイン振興	P69
4.4.7	スパイス・ハーブ製品の振興	P71
4.4.7.1	スパイス・ハーブ製品振興のためのマーケティングリサーチ結果	P71
4.4.7.2	アララト県ベディ町などにおけるスパイス・ハーブ製品振興	P71
<b>第5章</b>	<b>教訓と提言</b>	<b>P73</b>
5.1	終了時評価調査からの教訓と提言	P73
5.2	プロジェクト実施運営上の工夫と教訓	P73
5.3	今後のアルメニア一村一品運動に関わる提言	P74
5.3.1	アルメニア産品の輸出振興に関わる提言	P74
5.3.1.1	アルメニア産ワインおよびブランデーの対日輸出の促進	P74
5.3.1.2	アルメニア産ドライフルーツの対日輸出の促進	P77
5.3.1.3	アルメニア観光商品の日本市場販売の促進	P78
5.3.2	道の駅構想に関わる提言	P81
5.3.3	プロジェクト効果の持続性強化のための提言	P89
5.4	結論	P90
<b>付属資料</b>		
●	付属資料1： 合同調整委員会（JCC）議事録一式	P92
●	付属資料2： 主な現地研修およびイベントの参加者リスト	P95
●	付属資料3： 収集資料リスト	P108
●	付属資料4： プラットフォームマニュアル英語版	P109
●	付属資料5： 一村一品事例集英語版	P151
●	付属資料6： カイゼン講師用教材（主要部分）の英訳	P187
●	付属資料7： ブランディング講師用教材（主要部分）の英訳	P208
<b>別冊資料</b>		
●	一村一品ガイドブックキット一式（アルメニア語）	

## 通貨単位

1 アルメニア・ドラム (AMD) = 0.24 日本円 (JPY)

(2016年1月12日時点)

出所：OANDA

## 表

- 1-1 プロジェクトの活動成果の一覧
- 2-1 アルメニア基本情報の一覧表
- 2-2 アルメニア中小企業支援法による中小・零細企業の定義
- 2-3 本プロジェクトの活動計画 (PO) の実績表
- 2-4 PUMの専門家派遣分野と人数
- 3-1 日本人専門家派遣
- 3-2 業務従事者の従事計画・従事実績表 (計3年間分)
- 3-3 カウンターパート職員の配置
- 3-4 本邦研修参加者一覧
- 3-5 供与機材一覧
- 3-6 現地業務費実績
- 3-7 現地活動費用に係るアルメニア側負担分の一覧
- 3-8 プロジェクト開始からの各月の重要な活動やイベントの一覧
- 3-9 第1回 JCC 会合の出席者リスト
- 3-10 第2回 JCC 会合の出席者リスト
- 3-11 第3回 JCC 会合の出席者リスト
- 3-12 アルメニア版一村一品手法の技術的内容構成
- 3-13 現地再委託での業務と成果の一覧
- 4-1 プロジェクト目標の内容と達成度
- 4-2 プロジェクト作成の教材および手引書の一覧
- 4-3 各年度の本邦研修の主要テーマと目的
- 4-4 現地研修の概要一覧
- 4-5 さまざまな国の一村一品フェイスブック・ページのファン数
- 4-6 プラットフォームマニュアルの目次
- 4-7 一村一品手法に関わる事業者・開業希望者向け研修参加数
- 4-8 経済水準別の観光消費嗜好
- 4-9 性別・世代別の観光消費嗜好
- 4-10 世代セグメント別のワイン消費性向
- 5-1 終了時評価による提言と教訓
- 5-2 対日輸出可能性のあるアルメニア中小・中堅企業 (ワイン・ブランド)
- 5-3 対日輸出可能性のあるアルメニア中小企業 (ドライフルーツ)
- 5-4 アルメニアに訪問する日本のパッケージツアー概要
- 5-5 アルメニア観光ツアー希望価格の層別における海外旅行嗜好因子の平均値
- 5-6 道の駅の基本機能
- 5-7 東日本大震災において「道の駅」が防災機能を発揮した事例
- 5-8 一村一品運動と観光サーキット振興に資する道の駅のあり方
- 5-9 道の駅の機能に求められる役割とプラットフォームとの関連
- 5-10 道の駅建設計画策定時に留意すべき事項
- 5-11 道の駅の施設ごとの設備・機材導入時の留意点
- 5-12 第三セクターの経営上の問題
- 5-13 我が国の事例：管理・運営者別
- 5-14 従来の管理委託制度と指定管理者制度の特徴
- 5-15 指定管理者制度の運用に関する通知の概要



## 図

- 1-1 プロジェクトの活動領域図
- 1-2 一村一品パイロット活動実施地
- 1-3 プロジェクトの活動と成果の関係イメージ図
- 2-1 アルメニア中小企業開発センターの組織図（2016年1月）
- 2-2 SMEDNCの事務所ネットワーク
- 2-3 SMEDNCのスタートアップ支援の手順
- 3-1 プロジェクト活動のフローチャート
- 3-2 プロジェクトチーム体制図
- 3-3 プロジェクト実施方法
- 3-4 アルメニア版一村一品概念の概要図
- 3-5 アルメニア版一村一品手法の技術的内容の体系図
- 4-1 プロジェクトにおける能力強化の取り組み概念図
- 4-2 第2年次本邦研修の全体構成図
- 4-3 チーズ製品のポジショニングマップ
- 4-4 ハンズレスク村チーズ製品のバリューチェーン
- 4-5 ドライフルーツ製品のバリューチェーン（バグラタシェン村）
- 4-6 タブシュ県バグラタシェン村の産地におけるアクター関係図
- 4-7 メグリ町生産者21名中の項目別5S適用人数の変化（2014年→2015年）
- 4-8 ナイリヤン・ドライフルーツ社によるバリューチェーン（アルマビル県）
- 4-9 アルメニア国内観光地のポジショニングマップ
- 4-10 シュニク県タテプ地域の産地におけるアクター関係図
- 4-11 コタイク県ガルニ村の産地におけるアクター関係図
- 4-12 コタイク県ブジニ村の産地におけるアクター関係図
- 4-13 オリーブ製品のバリューチェーン（バグラタシェン村）
- 4-14 アルメニア国内のワイン銘柄別ポジショニングマップ
- 4-15 アレニ・ワイン・ファクトリーを通じたワインのバリューチェーン
- 4-16 アララト県ベディ町の産地におけるアクター関係図
- 5-1 アルメニア産ワインに関わる我が国消費者嗜好の因果関係図
- 5-2 性・年齢別セグメントのアルメニア観光での関心事項
- 5-3 我が国消費者に向けたアルメニア観光サーキット例
- 5-4 我が国の道の駅の収支構造の例
- 5-5 アルメニアへのインバウンド観光客数の推移



# 第1章 プロジェクトの内容および成果の概要（本報告書の要約）

アルメニア経済省傘下の中小企業開発センター（SMEDNC）は、地方中小企業育成のための方法として一村一品（OVOP）に着目した。これを受けて、地方産品と地方ブランドの開発プロジェクト（以下、本プロジェクト）が、わが国の技術協力事業として2013年3月に開始された。本プロジェクトにより、アルメニア一村一品運動は、順調に展開されてきた。

本章では、本プロジェクトの内容および成果の概要について、情報を整理する。各々の詳細については、本報告書の第2章以降で言及する。

## (1) プロジェクトの活動内容の概要

本プロジェクトの目的は、SMEDNCのマーケティング支援の充実にあることである。本プロジェクトには、下図のとおり4つの活動領域がある。

活動の2本柱は、マーケティングプラットフォーム（市場の声を聴きながら経営改善、商品の開発と改良を行う枠組み：下図の活動領域②）と、一村一品パイロット活動（チーズ製品振興など具体的な産品開発活動：下図の活動領域③）である。これらの活動の基盤として、SMEDNC職員などを対象とした研修（下図の活動領域①）も行ってきた。これらの活動の集大成として、アルメニア版一村一品手法を完成させた（下図の活動領域④）。

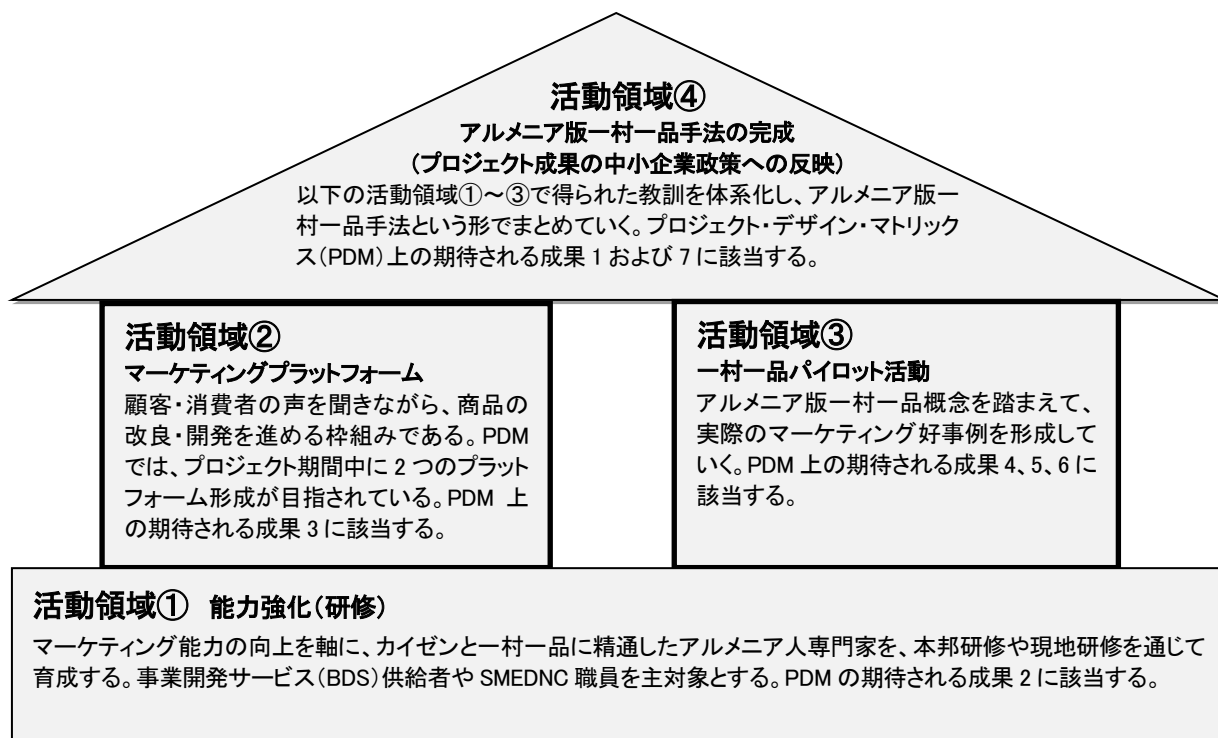


図 1-1. プロジェクトの活動領域図

アルメニア各地で展開してきた一村一品パイロット活動（上図の活動領域③）を、以下のとおり地図上で示す。

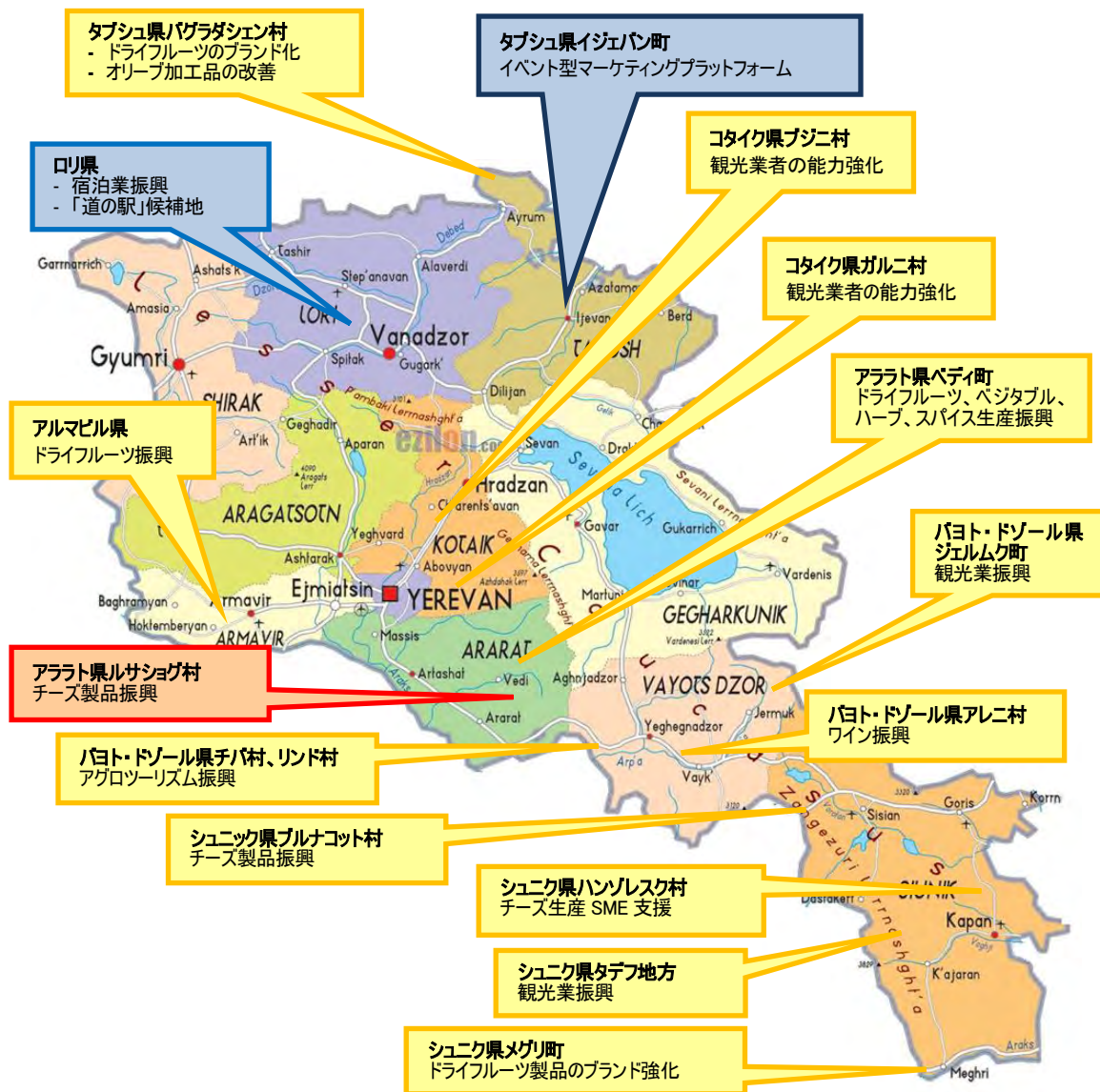


図 1-2. 一村一品パイロット活動実施地<sup>1</sup>

## (2) プロジェクトの活動成果

2015年10月実施の終了時評価の結果を踏まえると、本プロジェクトは十分な成果をあげてきた。報告書作成時点で、プロジェクト目標も達成済みである。本プロジェクトの活動成果を整理すると、下表のとおりとなる。その重要なポイントは、次のとおりである。

- 市場の声を商品改良・開発に生かす仕組みとして、マーケティングプラットフォームを形成した。
- マーケティングプラットフォームを通じて収集された市場需要情報を活かして、各地の一村一品パイロット活動を進めた。その結果、一村一品運動参加企業において、商品開発（ブランド再構築を含む）や売上単価増加、顧客数の増加などの効果が観察されるようになった。
- 事業者間連携により、地域ブランドを強化するなど、地域開発の動きも進むようになった。

<sup>1</sup> 本図では、黄色のボックスは実施中のパイロット活動、青のボックスは支援に向けた準備活動が行われたがパイロット活動には至らなかったもの、赤のボックスは支援が中断されたパイロット活動を示す。

表 1-1. プロジェクトの活動成果の一覧

中 小 企 業 向 け 支 援 の 改 善	支援能力の強化	<p><b>(1) 一村一品概念に基づくマーケティング研修（本邦研修）の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SMEDNC 職員を中心にして3年間で合計24人のアルメニア人研修員が、本邦研修に参加した。その結果、SMEDNC 職員らのマーケティング知識などが強化された。</li> </ul> <p><b>(2) アルメニアにおける一村一品専門家養成研修の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2013年において、合計49人のSMEDNC スタッフおよび事業開発サービス（BDS）提供業者が、一村一品専門家養成研修（または、そのフォローアップ・セミナーなど）に参加した。</li> <li>- 2014年においては、計39人が一村一品専門家養成研修（または、そのフォローアップ・セミナーなど）に参加した。</li> <li>- 2015年においては、計21名が一村一品専門家養成研修に参加した。</li> <li>- これらの一村一品専門家養成研修の受講者らは、2015年6月以降、SMEDNC が各地で行う開業者向け研修において、一村一品概念に基づくブランディング講義などを行っている。このように、研修習得事項を活かして、民間事業者への指導ができるようになった。</li> </ul>
	中小企業支援戦略の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 国家年次中小企業支援施策の2015年版において、一村一品概念が反映されている。これにより、地方における中小企業政策の運用方法が、より明確になった。</li> </ul>
地 方 産 品 と サ ー ビ ス の 改 善	ドライフルーツ製品の振興	<p><b>(1) タブシュ県バグラタシェン村のドライフルーツ製品振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 同村ドライフルーツ製品のブランド強化が図られた。その結果、2014年度では、ロシアやスペインへの輸出ができるようになった。2015年度では、首都エレバンのスーパーマーケットにも新たに販売されるようになった。</li> </ul> <p><b>(2) シュニク県メグリ町のドライフルーツ製品振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 本プロジェクトのセミナーを受講したドライフルーツ生産者21名が、我が国生産性向上手法である5Sを適用するようになった。</li> <li>- これら21人中、17人が、2015年に、生産量および販売量を、増加または維持した。</li> <li>- これら21人中、10人が、2015年に、販売単価上昇に成功した。</li> <li>- これら21人中、17人が、新製品を販売するようになった。</li> </ul> <p><b>(3) アルマビル県のドライフルーツ製品振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 同県に所在するナイリヤン・ドライフルーツ社は一村一品活動に参加し、ハイアット・プレイスなど首都エレバンの高級ホテルに製品を販売できるようになった。同社経営者は、2014年にアルメニアの首相から女性企業家賞を受賞している。</li> <li>- そのほかの同県所在の中小企業2社は、オーガニックのドライフルーツを生産している。先進国市場向け販売も視野に入れることができる。</li> </ul>
	チーズ製品の振興	<p><b>(1) シュニク県ハンゾレスク村のチーズ振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 生産管理と品質の向上のため、村のフォーマル生産企業6社すべてが5Sを適用するようになった。</li> <li>- これら6生産企業は、2014年度に生産量を拡大した。（しかし、2015年は原乳の仕入れ難のため、前年比2～3割減となった。）</li> </ul> <p><b>(2) シュニク県ブルナコット村のチーズ振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地元有力企業スレン・サフヤン社が、ほかの地域生産者のための研修センターの役割を果たす旨、SMEDNC と合意形成された。</li> </ul> <p><b>(3) アララト県ルサショグ村のチーズ振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014年にレンホブ合同会社が設立され、新たな地元産チーズブランドが形成された。同年、10トンのチーズが市場に販売された。このチーズ製造企業への原材料販売を通じて、地元酪農家50軒が裨益した。（しかし、同社は、2015年、販売先の不払いを契機とし、資金繰りが悪化し、事実上閉鎖された。）</li> </ul>

	オリーブ製品の改善	<p><b>(1) タブシュ県バグラタシェン村のオリーブ製品振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 国産のオリーブ製品がほとんどないアルメニアにおいて、瓶詰オリーブを市場に売り出した。数少ない国産品として、市場でも好評である。</li> </ul>
	観光	<p><b>(1) シュニク県タテプ地域の小規模宿泊業振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 民宿業 (B&amp;B) 8 軒および食事提供業 3 軒が、フォーマル事業 (商業登記された事業) として開業した。</li> <li>- 地域全体として客室数が増え、より多くの宿泊客が滞在可能となった。</li> </ul> <p><b>(2) コタイク県での観光振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ガルニ村では、B&amp;B 事業 3 軒、食事提供業 3 軒、そのほかの事業 2 軒が、フォーマル事業として開業した。</li> <li>- 2015 年 8-9 月、ブジニ村の B&amp;B 事業者などを対象に、開業支援研修を実施した。計 11 人が開業用の事業計画を策定した。</li> </ul> <p><b>(3) ロリ県の観光振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 観光振興プロモーション冊子が作成された。冊子で取り上げられたセルゴ・ダブトヤン氏経営の民宿の場合、売上げが 4 割増となった。</li> </ul> <p><b>(4) バヨト・ドゾール県での観光振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 年 7 月、チバ村で、アグリツーリズム振興のための地域イベントが初めて行われた。同年 10 月実施のアレニ・ワイン祭にも地元生産者 5 名が出展した。</li> <li>- 2015 年 11 月ジェルムク町で計 11 人が開業用の事業計画を策定した。</li> </ul>
	ワイン	<p><b>(1) バヨト・ドゾール県アレニ村のワイン振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 一村一品運動に参加しているアレニ・ワイン・ファクトリーは、最近数年間で売上げが急増している。(2015 年度はロシアへの輸出増で売上減となった。)</li> <li>- アレニ・ワイン祭実施財団によるイベントを通じて、我が国の甲州ワインとアルメニアのワインを紹介し、両国の友好強化を図った。</li> </ul>
	スパイス・ハーブ	<p><b>(1) アララト県ベディ町のスパイス・ハーブ加工振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地元有力企業フルイテリア合同会社が、ドライフルーツ・スパイス・ハーブ加工に係る研修センターとして機能している。</li> </ul> <p><b>(2) シュニク県メグリ町のドライフルーツ製品振興</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地元生産者が地域の伝統を活かして、ドライフルーツのみならず、ドライハーブの商品化も実現した。</li> </ul>
マーケティングプラットフォームの形成	イベント型	<ul style="list-style-type: none"> <li>- イベント型プラットフォームとして、3 イベント (2013 年 10 月実施のイジェバン芸術祭、2014 年 10 月実施の地方産品フェスティバル、2015 年 10 月アレニ・ワイン祭) を実施した。</li> <li>- 上述の地方産品フェスティバルに参加した地方零細企業のうち、2 企業が大企業との販売契約を締結した。</li> </ul>
	モニター型	<ul style="list-style-type: none"> <li>- モニター型プラットフォームとして、アルメニア一村一品のフェイスブック・ページを立ち上げた。同ページを通じて、アルメニア産品や市場の情報を入手したり発信したりすることができるようになった。2014 年 12 月に、ファン (フォロワー) 数が 3,000 人に達した。</li> <li>- チーズ、ワイン、ドライフルーツ製品、観光サービス、オリーブ製品、食肉加工品、ハーブ・スパイス加工品の 7 つの産品・サービスについて、首都エレバン在住消費者の嗜好分析がなされた。その分析結果は、一村一品運動における産品開発・改良などの取り組みに活用されている。</li> </ul>
	店舗型	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ミニ・アンテナショップとして、シュニク県タテプ地域の B&amp;B などに、展示用冷蔵庫を設置し、地元産品の展示販売を進めた。</li> </ul>

上表のとおり、マーケティングプラットフォームで得られた市場情報を活用して、一村一品パイロット活動が行われてきた。その結果、さまざまなアルメニア地方企業において、経営およびマーケティングが改善された。企業間連携を通じ、こういった個別企業での成果が、地域レベルでの効果発現にもつながっている。本プロジェクトにおける活動と成果の関係を整理すると、下図のとおりである。

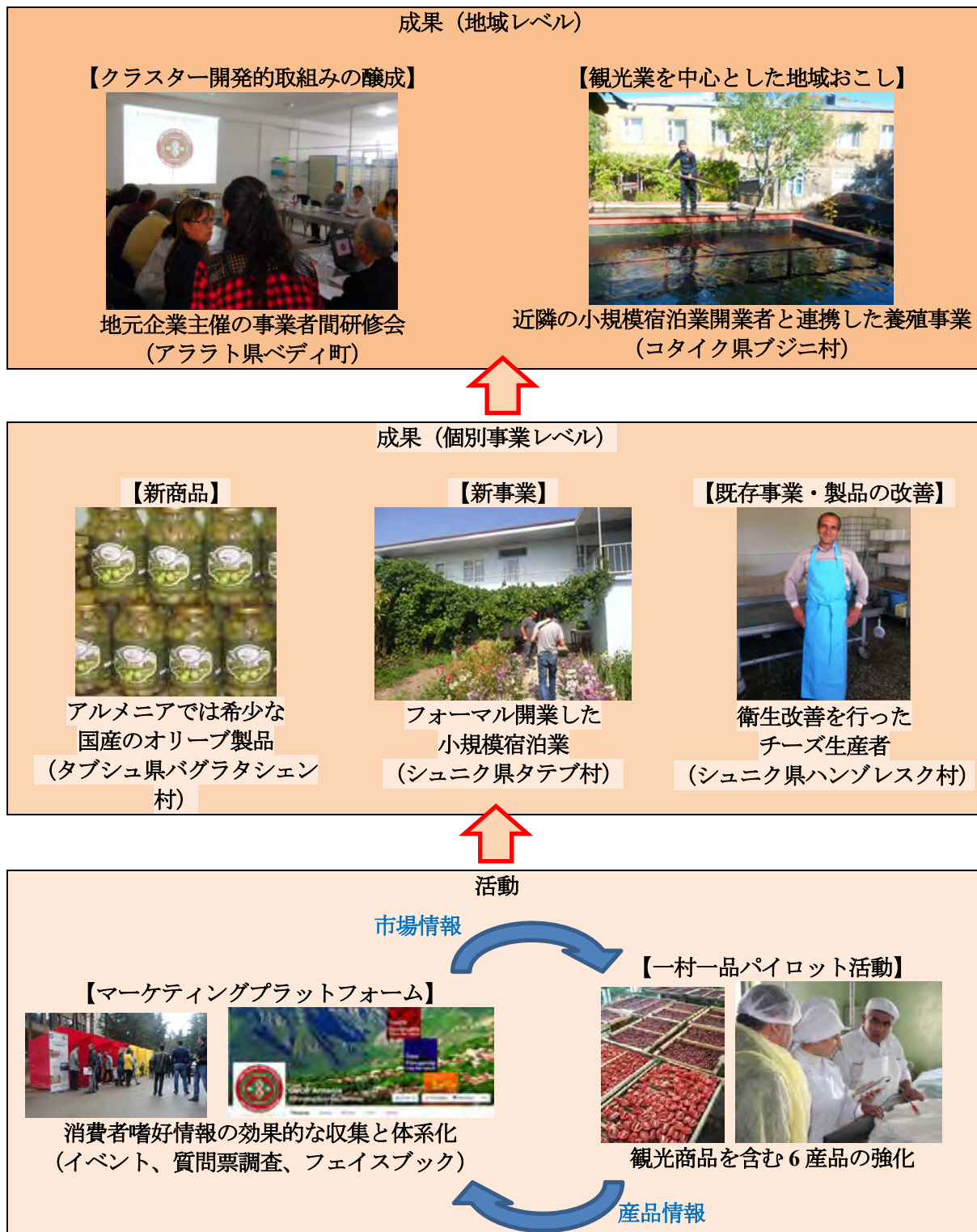


図 1-3. プロジェクトの活動と成果の関係イメージ図

上図のとおり、一村一品パイロット活動に参加する地方事業者らは、マーケティングプラットフォームを通じて得られた市場情報を踏まえ、市場ニーズに合致した形で製品の開発と改良やブランド構築を進めてきた。そして、開発・改良された産品を、再び市場に提示し、市場の反応を観察してきた。これを繰り返し行い、消費者から更に愛される産品を作っていくようにしてきた。このプロセスは、まさに我が国のカイゼン（継続的改善）と同じである。このように、アルメニア版一村一品手法は、カイゼン概念・手法を基盤としている。

以下の3種類のプラットフォームに取組むことで、このようなマーケティング面でのカイゼン概念・手法の適用を容易にした。

- モニター型プラットフォーム： ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）の活用により、消費者などのコメントを一村一品活動に反映できるようにした。
- イベント型プラットフォーム： 一つの事業者が複数のイベントにおける産品展示販売に参加できるようにすることで、継続的な産品改善を図ることができるようにした。
- 店舗型プラットフォーム： ミニ・アンテナショップとして展示型冷蔵庫を設置することで、地元産品（食品）の需要が現地で把握しやすくするようにした。

### (3) プロジェクトの教訓と提言

本プロジェクトを通じたアルメニア一村一品運動で得られた教訓を、以下のとおり要約する。

- アルメニア版一村一品概念を踏まえ、①地域リソース活用、②地元企業間の連携、③地域ブランドと個々の産品・企業ブランドの調和を行えば、地方企業・産品の競争力を高めることができる。
- 一村一品運動を実際に進めるにあたっては、5S、品質管理七つ道具（Q7）、商品企画七つ道具（P7）などの我が国カイゼン手法を役立てることができる。
- 中小企業政策の実施機関が一村一品運動を行うと、施策の持続性や一貫性が高まる。

### (4) 本報告書の内容と構成

本報告書は5つの章で構成される。

この第1章では、全体の要点を整理した。

第2章では、本プロジェクトおよび現地側実施機関 SMEDNC の背景情報を整理する。

第3章では、本プロジェクトの投入、実施体制、実施方法などについて述べる。

第4章では、表 1-1 に要約された活動や成果などについて、より具体的に報告する。

第5章では、本プロジェクトの活動と成果を踏まえた教訓および提言について述べる。



## 第2章 プロジェクトの背景事情

本プロジェクト現地側実施機関である、アルメニア中小企業開発センター（SMEDNC）は、中小企業政策の実施機関である。①技術支援と金融支援の統括的運用ができること、②各県に地方事務所を有しているため施策の地方展開が可能であること、③インフォーマル企業のフォーマル化を重要視していること、などが SMEDNC の主な特徴である。本プロジェクトは、こうしたアルメニア側の事情を踏まえながら実施してきた。

このようなプロジェクトの背景情報について、以下、詳述する。

### 2.1 プロジェクトの背景

#### (1) アルメニア一般事情

アルメニアは、コーカサス地域に位置し、かつては、ソビエト連邦に属していた。国の概要は、下表のとおりである。国の経済・社会・国土規模は大きくないが、人口や経済が首都エレバンに集中する傾向にある。

表 2-1 アルメニア基本情報の一覧表

国土面積	2万9,800平方キロメートル（日本の約13分の1）
人口	300.6万人（2014年：世界銀行）。なお、国内人口の三分の一程度が首都エレバンに集中している。
民族・言語・宗教	<ul style="list-style-type: none"><li>● 民族：アルメニア系が97.9%を占める。</li><li>● 言語：公用語はアルメニア語。ロシア語も普及している。</li><li>● 宗教：キリスト教（東方諸教会系のアルメニア教会）が中心。</li></ul>
経済規模	GDP総額116億ドル、一人当たりGDPは3,873.5ドル（2014年：世界銀行）。
産業（農工業）	アルメニアの主要産業は、農業、機械製作などの工業、宝石加工（ダイヤモンド）であり、農業では綿花、ぶどう、野菜の栽培が盛んで、穀物としては小麦と大麦を産する。古くからワインの製造が盛んで、特にブランデーは有名でアルメニア・コニャックと呼ばれる。主な輸出品は、食料加工品、アルコール・ノンアルコール飲料、硫黄・土類、鉄鉱石、燃料であり、輸入している品目には、穀類、動物性・植物性食用油脂、タバコ類、製薬品、化粧品等日用品が含まれる。
文化および観光資源	アルメニアは、地理的には西アジア諸国に近いが、世界で最も早くキリスト教を国教とした国でもあり、文化的には欧州文化圏であるとの認識も強い。世界遺産として、キリスト教に関わる3カ所の文化遺産が指定されている。このような歴史的・文化的な観光資源があるため、冬季以外は、アルメニアに西欧から数多くの観光客が訪れる。また、アルメニア国外に居住するアルメニア系人口（ダイアスポラ）は1千万人以上であると言われ、ダイアスポラもアルメニア観光業にとって大きな市場となっている。
地方行政制度	アルメニアはMarzと呼ばれる10の県と首都エレバンで構成される。県知事は中央政府任命であり、中央集権的な地方行政体制となっている。県は中央政府の政策を地方で展開する際、その監理および実施調整を支援する。県独自に地方開発政策・施策を立案したり実施したりする機能はない。 各県には、市町村があり、これは自治体となっている。首長は4年ごとに直接選挙で選ばれる。全国926市町村のうち、865は農村部にある。エレバンは、首都として特別な行政的地位にあり、エレバン市長は大統領任命になっている。エレバンは12の半自治的な区で構成される。

1991年にソビエト連邦から独立した後、独立国家共同体(CIS)諸国の中では初めて土地の私有化を行うなど、アルメニアは、早急な市場経済化を進めた。1990年代には社会経済的な混乱・低迷の時期を経験したものの、2000年以降は、リーマンショックによる世界金融危機発生まで、順調な経済成長を遂げた。2003年には世界貿易機構(WTO)への加盟を果たし、2000年代には貿易高も増加した。これを受け、首都エレバンを中心に民間セクターが順調に発展してきた。しかし、地方の経済開発の取り組みが遅れ、首都エレバンとの経済的格差が大きくなった。

このため、近年の中小企業施策運用では、地方企業振興が重要視されるようになった。本プロジェクトが実施されるようになった背景には、このような事情がある。

## (2) アルメニア中小企業政策とプロジェクト現地側実施機関

アルメニアは、ほかの CIS 諸国とは異なり、体系的な中小企業政策を有している。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た。

アルメニア中小企業支援法に基づく、中小企業の定義は、下表のとおりである。アルメニアでは、同法に基づき、中小企業の支援が行われている。

表 2-2 アルメニア中小企業支援法による中小・零細企業の定義

	従業員数	前年度収益	前年度資産簿価
零細企業	10名未満	1億アルメニアドラム未満	1億アルメニアドラム未満
小企業	50名未満	5億アルメニアドラム未満	5億アルメニアドラム未満
中企業	250名未満	10億アルメニアドラム未満	15億アルメニアドラム未満

出所 「中小企業支援戦略(2012年 - 2015年度)」文書

かかる中小企業政策のもと、2001年以降、毎年、国家年次中小企業支援施策が策定されるようになった。この施策の実施機関として、2002年3月、本プロジェクト現地側実施機関である SMEDNC が設置された。SMEDNC は、経済省傘下の中小企業政策実施機関として、企業向け情報支援、地方製品の振興促進、輸出促進、開業支援（インフォーマル企業のフォーマル化）、信用保証の供与などを行っている。

SMEDNC の各年度の予算は、2002年度が2千万ドラム、2003年度が2.5億ドラム、2004年度が2.34億ドラム、2005年度が3億ドラム、2006年度が3.5億ドラム、2007年度が4億ドラム、2008年度が4.5億ドラム、2009年度が5.73億ドラム、2010年度が1.5億ドラム、2012年度が1.5億ドラム、2013年度が1.5億ドラム、2014年度が1.5億ドラム、2015年度が1.5億ドラムとなっている。

2014年4月の首相交代に伴い、同年7月、SMEDNC の総裁が交代した。現在、ゲガム・ペトロスヤン総裁の下3人の副総裁がおり、首都エレバンの中央事務所では以下の6部が設置されている。

- 地域経済開発部： さまざまな町村の経済ポテンシャル分析を行う。
- 国際協力・国際ビジネス支援部： 国際機関・外国協力機関との調整や、欧州企業ネットワーク（EEN）<sup>2</sup>のサポート機関としての国際的な貿易・投資の促進などを行う。
- 情報・調査部： ビジネス関連法令、新たな生産技術・経営技術、ビジネスマッチング、特許などに関わる情報を国内中小企業に提供する。
- 企業相談部： コンサルティングを行う。
- 訓練部： 専門家（トレーナー）育成訓練、中小企業および開業予定者向け訓練などを行う。

<sup>2</sup> 2008年に欧州委員会が設立した EEN は、欧州各都市・地域にある商工会議所など既存のビジネスサポート機関をネットワーク化し、単一窓口サービスを通じた情報提供を行っている。現在では EU 域外にも EEN の門戸は開放されており、日本を含め約 50 カ国 600 のサポート機関が参加している。2011年1月、日本で最初のサポート機関として日欧産業協力センターが EEN に加入した。SMEDNC は、EEN のデータベース上に輸出希望企業の情報を登録し、相手国の企業から引き合いがあればマッチングを行う。http://een.ec.europa.eu/

- 金融支援部： 小規模企業や開業者向けの融資に対し信用保証を供与する<sup>3</sup>。信用保証を行う小規模企業向け融資においては、100万ドラム単位で5年間の融資がなされる。開業資金融資は上限1千万ドラム程度である。年利10%であり、民間融資の年利24~35%に比べるとかなりの低金利である。融資先に対して、SMEDNCが年4回のモニタリングを行い、270日間返済のない企業については実質破綻先として扱う。2014年度においては、SMEDNCの信用保証により、225社に対して開業者向け融資を支援した<sup>4</sup>。

2016年1月時点でのSMEDNC組織図は、次のとおりである。

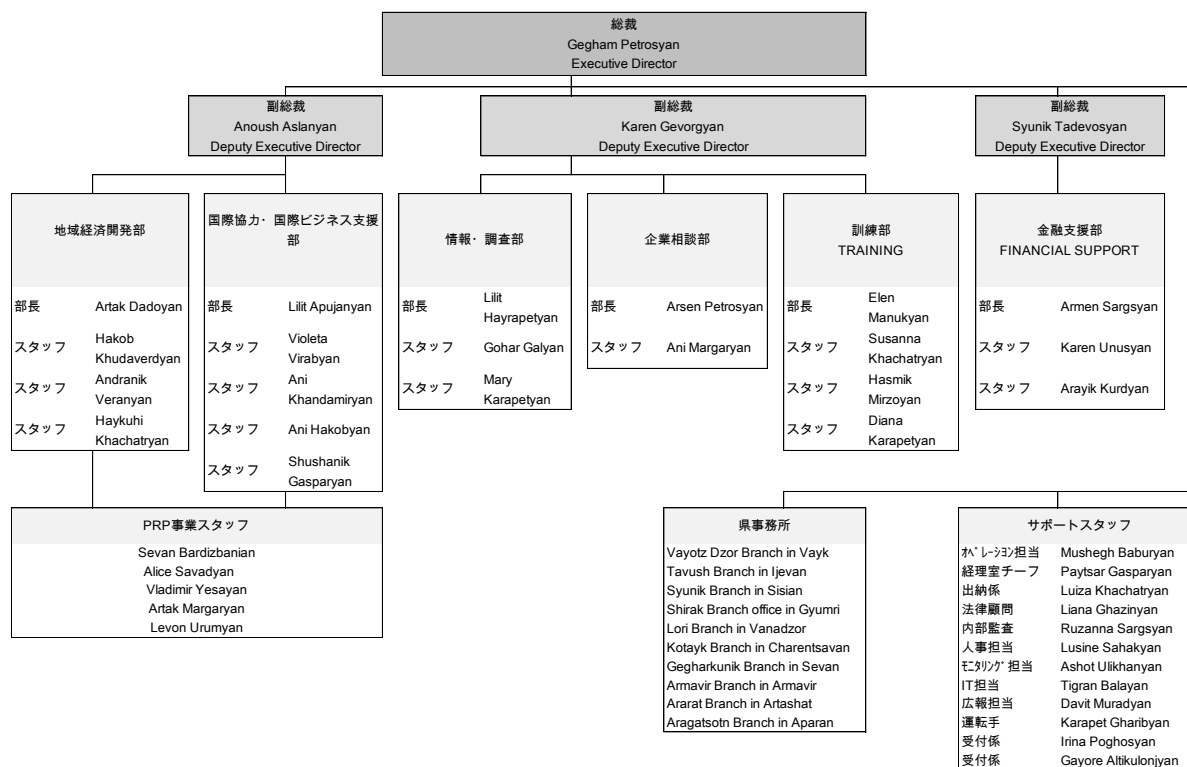


図 2-1 アルメニア中小企業開発センター組織図 (2016年1月)

出典 日本人専門家チームによる聞き取りに基づいて作成

地方事務所を含めた組織ネットワークは、下の地図のとおりである。

<sup>3</sup> SMEDNCによる金融支援施策以外に、SMEDNC傘下の金融機関を通じた金融支援も開始されている。この機関は政府から年利7%で資金を調達し、国内中小企業に年利13%で融資している。SMEDNC自体は、直接の融資は行わない。

<sup>4</sup> 人口当たりの開業者向け公的融資件数を日本政策金融公庫の場合と比較すると、我が国水準の4割程度であり決して少ない件数ではない。

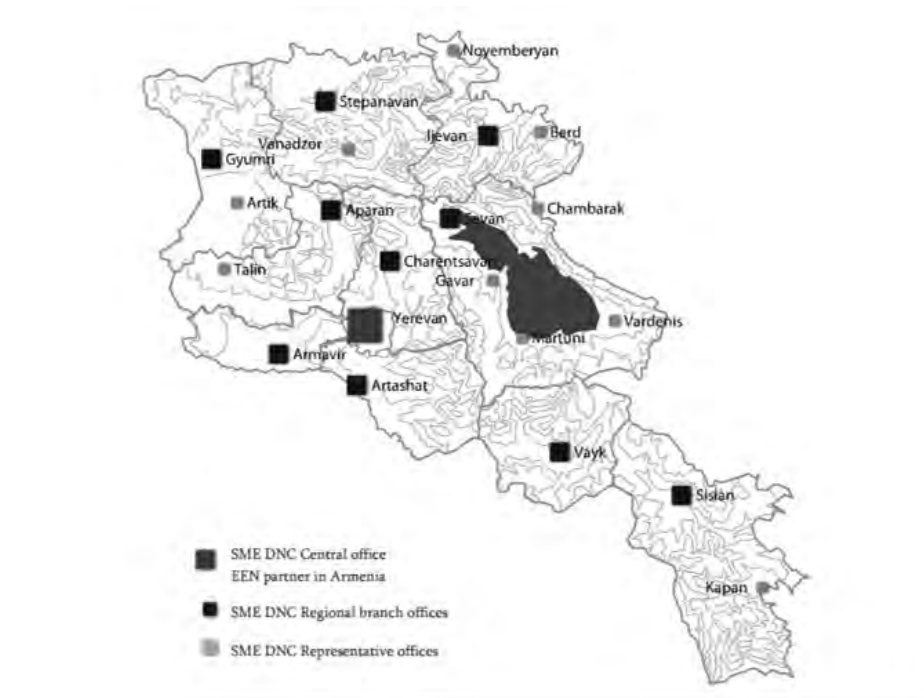


図 2-2 SME DNC の事務所ネットワーク

出典 SME DNC ウェブサイトから

SMEDNC において特に重要視されている施策の一つは、開業支援（スタートアップ支援）である。商業登記を行っていないインフォーマル事業の多いアルメニアでは、開業支援施策にはインフォーマル事業のフォーマル化という側面もある。国の社会的・経済的基盤強化という観点から重要度が高い。この開業支援施策は、以下の手順で実施されている。

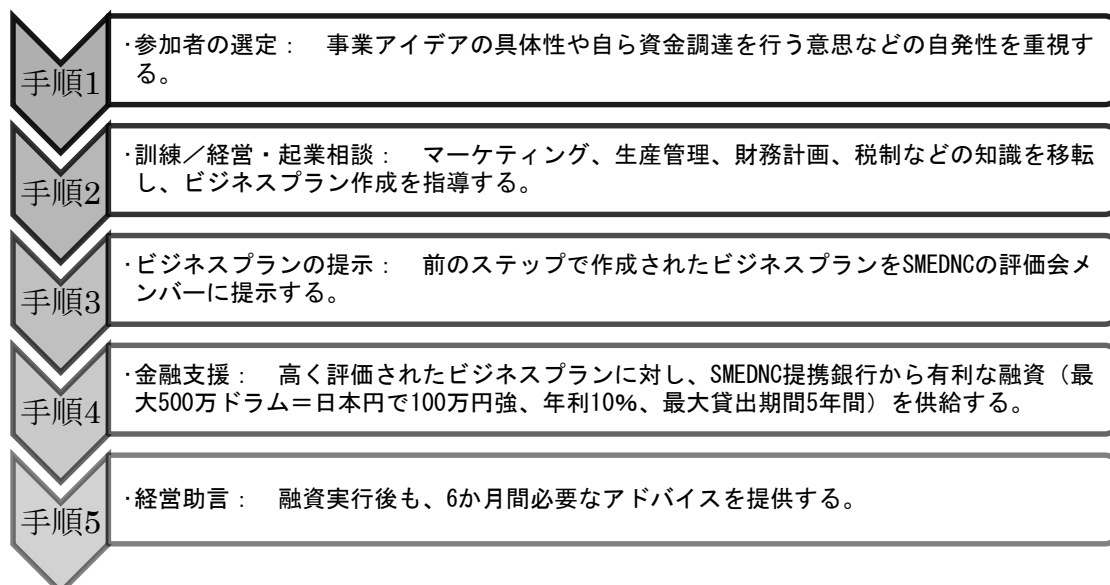


図 2-3 SME DNC のスタートアップ支援の手順

出典 SME DNC の情報を基に専門家チーム作成

この開業支援施策において重要な特徴は、以下の2点である。

- わが国の企業支援施策などと同様、技術支援（指導）と金融支援の整合的实施により施策効果を高めようとしている。
- 開業者向け教育においては、旧ドイツ技術協力公社（GTZ、現 GIZ）が開発した「起業家養成のための経済能力強化プログラム（CEFE）」<sup>5</sup>を適用している。

事業主および開業希望者は CEFE の研修プログラムの習得事項を生かしてビジネスプランを作成し、SMEDNC は融資のための信用保証をそのビジネスプランに基づいて供与している。商業登記を行っていないインフォーマル事業者でも CEFE 研修を受講できるが、それ以外の SMEDNC 支援施策は受けられない。融資に係る信用保証を受けるためには商業登記を済ませなければならず、インフォーマル企業からすればこれがフォーマル化へのインセンティブとなる。しかしながら、事業者側には「フォーマル化すれば、将来、多額の納税をしなければならないのではないか」という猜疑心が強いいため、登記しない者も多く、SMEDNC 職員を悩ませている。

---

<sup>5</sup> CEFE は GIZ によって世界中で適用されている開業者養成のための研修プログラムであり、CEFE トレーナー有資格者が講師となって実施している。CEFE は企業経営のみならず達成感に関わる心理学や成人教育についての理論を含む。CEFE トレーナーを通じて、企業家意識や能力を高めるプログラム構成になっている。

## 2.2 プロジェクトの概要

アルメニアの中小企業施策実施機関である中小企業開発センター（SMEDNC）は、2000年以降、国の定める政策にしたがって企業向け支援を行っている。近年、地方の所得や雇用機会向上の観点から、地域中小企業支援が重要な課題となっている。

マーケティングを主眼とする地域中小企業支援の拡充のため、アルメニア政府は、わが国に技術協力要請を行い、本プロジェクトが2013年3月より3年間の期間で行われることとなった。

プロジェクト目標は、地方の小規模事業者向けのマーケティング支援の強化である。プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）によるプロジェクト概要は、以下のとおりである。

### (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。

### (2) プロジェクト目標

SMEDNC において一村一品概念を基にしたアルメニア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。

### (3) 期待される成果

- 成果1： アルメニア独自の一村一品概念「市場志向型アルメニア地方産品/サービスの開発・ブランド化」が、我が国および他国の経験から形成される。
- 成果2： SMEDNC 職員が「SMEDNC の一村一品専門家のための研修」により訓練される。
- 成果3： 「プラットフォーム」が産品開発および技術移転のために創出される。
- 成果4： パイロットプロジェクトの計画が SMEDNC の地方経済開発、その他の構想に配慮して策定される。
- 成果5： 産品またはサービス開発のために必要な支援がパイロットプロジェクトを通じて提供される。
- 成果6： パイロットプロジェクト参加者、地方政府によって記録されたモニタリング結果が、SMEDNC によってまとめられる。
- 成果7： プロジェクト経験を集成して、アルメニア版一村一品手法が完成される。

### (4) 活動

- 1-1. 我が国の一村一品理念を SMEDNC に紹介する。
- 1-2. アルメニア版一村一品概念を我が国および他国の経験、SMEDNC および他機関の経験を踏まえて作成する。その際、ブランドコンセプトも含める。
- 1-3. キックオフ・ワークショップを関係するステークホルダーの参加を得て開催する。
- 2-1. 日本人専門家と SMEDNC エキスパート職員とで、一村一品実践手法を、アルメニア版一村

一品概念を基に開発する。

- 2-2. 専門家養成研修（TOT）のための研修プログラムおよび研修教材を準備する。
- 2-3. 日本人専門家が SMEDNC 職員に TOT を実施する。
  
- 3-1. 製品の計画と開発に必要な「プラットフォーム」が検討され、実現化の計画づくりをする。
- 3-2. 計画に従った「プラットフォーム」を創出する。
- 3-3. 「プラットフォーム」のマニュアルを作成する。
  
- 4-1. 比較優位参加型評価（PACA）の結果を基に支援コミュニティが選出される。
- 4-2. 選ばれたコミュニティの、製品/サービスについて事業者等を支援するための介入計画を作成する。
  
- 5-1. セミナーを開催し、対象のコミュニティに対して一村一品概念と介入計画を導入する。
- 5-2. 支援する有望な事業を選択する。
- 5-3. 必要な研修を参加者に提供する。
- 5-4. 参加者が 5-3. の研修で作成した事業計画に基づいて必要な「支援計画」を立てる。
- 5-5. 「支援計画」に基づき、事業の支援を行う。
  
- 6-1. 各パイロットプロジェクトからモニタリング結果を集めるモニタリングシステムが SMEDNC によって計画される。
- 6-2. 各パイロットプロジェクトの実施者（参加者）が定期的にモニタリング活動を実施する。
- 6-3. SMEDNC は「モニタリング結果共有会議」を主催し、パイロットプロジェクト実施者が集まって結果を共有する。
- 6-4. SMEDNC は各パイロットプロジェクトのモニタリング結果をまとめる。
  
- 7-1. (6-4. で) まとめた経験と教訓を分析する。
- 7-2. アルメニア版一村一品概念および実践手法を（パイロット経験の分析に基づき）精緻化する。
- 7-3. アルメニア版一村一品手法の共有セミナーを開催する。

これらの活動は、次頁に示す活動計画（PO）の実績表に示すように、ほぼ予定通り遂行された。

表 2-3 本プロジェクトの活動計画 (PO) の実績表

活動		第1年次(2013年3月～2014年3月)				第2年次(2014年4月～2015年3月)				第3年次(2015年4月～2016年2月)				
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
成果1:「ア」国独自のOVOPコンセプト「市場志向型アルメニア地方産品/サービスの開発・ブランド化」が、我が国および他国のOVOP経験から作成される。														
1-1. 我が国のOVOP理念をSMEDNCに紹介する。	計画	■												
	実績	■												
1-2. 「ア」国版OVOPコンセプトを我が国および他国の経験、「ア」国でのSMEDNCおよび他機関の経験を踏まえて作成する。その際、ブランドコンセプトも含める。	計画		■											
	実績		■											
1-3. キックオフ・ワークショップを開催するステークホルダーの参加を得て開催する。	計画		■											
	実績		■											
成果2: SMEDNC職員が「SMEDNCのOVOPエキスパートのための研修(以下TOT)」により訓練される。														
2-1. 日本人専門家とSMEDNCエキスパート職員とで、OVOP導入手法を「ア」国版OVOPコンセプトを基に開発する。	計画		■											
	実績		■											
2-2. TOTのための研修プログラムおよび研修教材を準備する。	計画			■										
	実績			■										
2-3. 日本人専門家がSMEDNCエキスパート職員にTOTを実施する。	計画			■										
	実績			■										
成果3:「プラットフォーム」が産品開発および技術移転のために創出する。														
3-1. 産品の計画と開発に必要な「プラットフォーム」が検討され、実現化の計画づくりをする。	計画			■										
	実績			■										
3-2. 計画に従った「プラットフォーム」を創出する。	計画				■									
	実績				■									
3-3. 「プラットフォーム」のマニュアルを作成する。	計画					■								
	実績					■								
成果4:パイロットプロジェクトの計画がSMEDNCの地方経済開発、その他の構想に配慮して策定される。														
4-1. 比較優位参加型評価(PACA)の結果を基に支援コミュニティが選出される。	計画			■			■		■					
	実績			■			■		■					
4-2. 選ばれたコミュニティの、産品/サービスについて事業者等を支援するための介入計画を作成する。	計画				■									
	実績				■									
成果5:パイロットプロジェクトを通じて開発される市場志向型産品またはサービス開発のために必要な支援がパイロットプロジェクトを通じて提供される。														
5-1. セミナーを開催し、対象のコミュニティに対してOVOPコンセプトと介入計画を導入する。	計画					■		■		■				
	実績					■		■		■				
5-2. 支援する有望な事業を選択する。	計画					■		■		■				
	実績					■		■		■				
5-3. 必要な研修を参加者に提供する。	計画							■		■				
	実績							■		■				
5-4. 参加者が5-3. の研修で作成した事業計画に基づいて必要な「支援計画」を立てる。	計画								■					
	実績								■					
5-5. 「支援計画」に基づき、事業の支援を行う。	計画									■				
	実績									■				
成果6:パイロットプロジェクト参加者、地方政府によって記録されたモニタリング結果が、SMEDNCによってまとめられる。														
6-1. 各パイロットプロジェクトからモニタリング結果を集めるモニタリング・システムがSMEDNCによって計画される。	計画				■									
	実績				■									
6-2. 各パイロットプロジェクトの実施者(参加者)が定期的にモニタリング活動を実施する。	計画													
	実績													
6-3. SMEDNCは「モニタリング結果共有会議」を主催し、パイロットプロジェクト実施者が集まって結果を共有する。	計画									■				
	実績									■				
6-4. SMEDNCは各パイロットプロジェクトのモニタリング結果をまとめる。	計画										■			
	実績										■			
成果7:プロジェクト経験を集成して、「ア」国版OVOP手法が完成される。														
7-1. (6-4. で)まとめた経験と教訓を分析する。	計画													
	実績													
7-2. 「ア」国版OVOPコンセプトおよび導入手法を(パイロット経験の分析に基づき)精緻化する。	計画													
	実績													
7-3. 「アルメニアOVOP手法」の共有セミナーを開催する。	計画													
	実績													



## 2.3 プロジェクト関連分野における他ドナー支援

本プロジェクトの実施において、SMEDNC 側は、他ドナー支援との整合性を重要視してきた。本節では、関連分野における他ドナー支援の基本情報を整理する。

### (1) 米国際開発庁 (USAID) の地方開発パートナーシップ事業 (PRP)

PRP は、2013 年から 2018 年に行われている事業であり、本プロジェクトとの関連性も極めて高い。例えば、アララト県ベディ町は、本プロジェクトによる一村一品パイロットサイトであると同時に、PRP のサイトでもある。PRP と本プロジェクトとは連携して行われている。

PRP は、次の 2 つのコンポーネントから構成されている。

- 地域経済の発展： 対象コミュニティの競争優位性分析、開業支援研修、市場へのアクセス改善支援などを行う。
- 小規模インフラ整備： コミュニティの意思決定に基づいた新たな雇用機会創出と、農村への経済発展に寄与する活動に向けたインフラ整備。最終的には 100 か村に支援する。

### (2) 国連開発計画 (UNDP)

UNDP はアルメニアにおけるミレニアム開発目標の達成に向けて、貧困削減政策の一環として中小企業支援を通じた雇用促進と収入向上メカニズムの構築を目指している。UNDP は SMEDNC と中小企業支援の共同プロジェクトを 2004 年から実施している。以下の 4 つのコンポーネントが含まれる。

- 国の中小企業支援プログラム実施の促進
- 地方中小企業を対象としたビジネス支援政策の改善
- 中小企業の輸出機会創出
- 中央および地方レベルの中小企業向け情報や支援施策の発信

### (3) ドイツ国際協力公社 (GIZ)

GIZ は、2015 年から 2019 年までの技術協力プロジェクトとして、アルメニア中小企業開発支援を行っている。中小企業政策の改善、中小企業の市場へのアクセス強化、経済特区 (FEZ) および中小企業インキュベーターの強化、零細事業の開業支援などをコンポーネントとする。

なお、ドイツの技術協力で移転された手法として、比較優位参加型調査 (PACA) および起業家養成のための経済能力強化プログラム (CEFE) がある。これらは、本プロジェクト実施機関である SMEDNC にとって、重要なものとなっている。前者は、町村の経済的なポテンシャルを明らかにするものである。参加型議論を通じ、地域内アクターの意見調整も図られる。後者は、既述のとおり、SMEDNC の開業支援事業において活用されている。このような背景のため、上述の USAID の PRP においても、我が方の本プロジェクトにおいても、これらの手法が取り入れられている。

### (4) オランダ国シニア専門家派遣機構 (PUM)

オランダの公的機関 PUM は、現役を引退した事業家 (専門家) の派遣を通じて途上国の中小企業

支援を実施する機関である。この専門家のボランティア派遣活動は30年以上の実績を持ち、途上国の経済振興に寄与している。

アルメニアへの支援は2009年より始まり、最近では、アグリビジネスと農村開発センター（CARD：現地大手NGO）やアルメニア農業信用機関（FCA）とも協力合意を締結している。派遣された専門家の合計数は2011年に45人、2012年は47人、2013年は49人、そして2014年は48人となっている。

2013年10月には、SMEDNCとの共同施策としてワインの専門家が産地であるアレニ村へ派遣され、本プロジェクトとも連携した。その他専門家の分野としては、園芸、情報技術、マーケティング、金属加工、観光などの幅広い分野がある。2014年にPUMよりアルメニアに派遣された専門家の分野と人数は、下表のとおりである。

**表 2-4. PUM の専門家派遣分野と人数（2014年）**

農業および園芸	8
ビル開発および建設貿易	1
ビジネスサポートおよび管理	5
エネルギー、水資源および環境	1
食品および飲料製品	8
健康	1
家畜および養殖	9
観光、ホテルおよび配膳業	15
合計（人）	<b>48</b>

出典 PUM

### 第3章 プロジェクトの投入および実施方針

本章では、本プロジェクトの投入実績（専門家派遣、供与機材、研修員受入）やプロジェクト実施体制に関わる情報に加え、アルメニア版一村一品概念および手法についても言及する。

アルメニア版一村一品概念は、「地域資源を活用して、地域経済、地域企業、地域産品を総合的に開発するもの」として定義され、それを実施・実現するために、一村一品手法として、マーケティングやカイゼンの技法が活用された。本プロジェクト活動を通じて体系化されたアルメニア版一村一品手法は、個別企業・産品のみならず、地域全体としての開発取組みにも応用できる。

以下、詳述する。

#### 3.1 プロジェクトの投入

##### 3.1.1 日本人専門家派遣と現地側実施機関のカウンターパート職員配置

プロジェクト初年度からの日本人専門家の派遣実績は以下のとおりである。

表 3-1. 日本人専門家派遣（自社負担期間を含む）

氏名	担当	アルメニア派遣期間	所属先
塚本明広	総括／中小企業開発	(1) 08/4/2013 - 17/5/2013 (2) 16/9/2013 - 01/11/2013 (3) 13/1/2014 - 14/2/2013 (4) 16/4/2014 - 22/5/2014 (5) 02/6/2014 - 21/6/2014 (6) 18/8/2014 - 20/9/2014 (7) 26/10/2014 - 15/11/2014 (8) 16/6/2015 - 19/7/2015 (9) 28/9/2015 - 08/11/2015 (10) 11/1/2016 - 20/1/2016 (11) 31/1/2016 - 7/2/2016	株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング
田中博幸	副総括／一村一品運動	(1) 20/5/2013 - 03/7/2013 (2) 02/9/2013 - 16/10/2013 (3) 25/1/2015 - 23/2/2015 (4) 24/8/2015 - 20/9/2015	株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング
及川美和子	マーケティング／ブランディング	(1) 26/8/2013 - 11/10/2013 (2) 19/2/2013 - 13/3/2013 (3) 01/9/2014 - 10/10/2014 (4) 25/5/2015 - 26/6/2015 (5) 19/10/2015 - 14/11/2015	ユニコ インターナショナル株式会社
本田賀子	産品開発	(1) 25/2/2014 - 14/3/2014	株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング
田実智幸	地域産業開発／業務調整	(1) 08/4/2013 - 27/5/2013 (2) 08/9/2013 - 28/11/2013 (3) 29/6/2014 - 26/7/2014 (4) 28/9/2014 - 20/12/2014 (5) 19/4/2015 - 14/6/2015 (6) 12/7/2015 - 29/8/2015	株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング
城元章	輸出マーケティング	(1) 15/9/2015 - 5/10/2015 (2) 1/11/2015 - 12/12/2015	株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング
妹尾隆児	輸出マーケティング (2)	(3) 13/12/2015 - 20/12/2015	株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング

なお、上表には現地作業のみ示した。これ以外に、本邦研修実施などのため国内作業も行った。2015年度では、本邦研修コースリーダー業務のための「産業人材育成」団員として、株式会社かいはつマネジメント・コンサルティングの白井和子が約1カ月間の国内作業を行った。これまでの業務従事者の従事計画・従事実績表を以下に示す<sup>6</sup>。

表3-2. 業務従事者の従事計画・従事実績表（計3年間分）

担当業務	格付		第1年次												第2年次												第3年次												第1年次		第2年次		第3年次		合計									
			2013年												2014年												2015年												2016年		日数合計	人月合計	日数合計	人月合計	日数合計	人月合計	日数合計	人月合計						
			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2																
塚本明広 (総括/中小企業開発)	2	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
田中博幸 (副総括/OVOP運動)	2	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
及川美和子 (マーケティング/ブランディング)	3	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
白井和子 (産業人材育成)	4	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
城元章 (輸出マーケティング)	5	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
妹尾隆児 (輸出マーケティング2)	5	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
本田賀子 (産品開発)	3	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
田実智幸 (地域産業開発/業務調整)	4	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
			現地業務小計												実績												計画												430		14.33		278		9.27		359		11.96		1067		35.56	

担当業務	格付		第1年次												第2年次												第3年次												第1年次		第2年次		第3年次		合計									
			2013年												2014年												2015年												2016年		日数合計	人月合計	日数合計	人月合計	日数合計	人月合計	日数合計	人月合計						
			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2																
塚本明広 (総括/中小企業開発)	2	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
田中博幸 (副総括/OVOP運動)	2	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
及川美和子 (マーケティング/ブランディング)	3	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
白井和子 (産業人材育成)	4	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
城元章 (輸出マーケティング)	5	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
妹尾隆児 (輸出マーケティング2)	5	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
本田賀子 (産品開発)	3	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
田実智幸 (地域産業開発/業務調整)	4	実績	■												■												■												■		■		■		■									
		当初計画	■												■												■												■		■		■		■									
			国内業務小計												実績												計画												99		3.30		30		1.50		43		2.15		172		6.95	

凡例: ■ 実績 ■ 業務予定

総計	実績	529	17.63	308	10.77	402	14.11	1239	42.51
	計画	469	15.63	416	13.86	336	11.20	1221	40.69

<sup>6</sup> この表については、英文版では省略する。

他方、アルメニア側実施機関の中小企業開発センター（SMEDNC）は、プロジェクト実施のため以下のカウンターパート職員を配置した。

表 3-3 カウンターパート職員の配置

氏名および職位	プロジェクト内の役割	期間	対応した主な日本人専門家	SMEDNC 内での雇用期間	
				開始	終了
Mr. Gegham Petrosyan 総裁	プロジェクトディレクター	2014年7月～ 現在	塚本	2014年7月	今日
Mr. Varazdat Karapetyan 元総裁	プロジェクトディレクター	2013年3月～ 2014年7月	塚本・田中	2012年1月	2014年7月
Ms. Lilit Apujanyan 国際協力・国際ビジネス支援部長	プロジェクトマネージャー	2014年7月～ 現在	塚本	2002年9月	今日
Ms. Anoush Aslanyan 副総裁	プロジェクトマネージャー	2013年3月～ 2014年7月	塚本・田中	2012年3月	今日
Mr. Syunik Tadevosyan 副総裁	ロジ支援、帰国研修員の取りまとめ	2013年3月～ 現在	田実	2006年3月	今日
Mr. Elen Manukyan 訓練部長	現地研修の調整役	2013年3月～ 現在	及川	2011年12月	今日
Mr. Artak Dadoyan 地域経済開発部長	一村一品コンセプトの地域経済活動への反映	2013年3月～ 現在	田中	2012年3月	今日
Armen Sargsyan 金融支援部長	一村一品コンセプトの金融支援への反映	2013年3月～ 現在	田中	2008年11月	今日
Mr. Mushegh Baburyan 総裁秘書室長	プロジェクトのロジ面での調整	2015年1月～ 現在	田実	2014年7月	今日
Mr. Davit Muradyan 広報担当職員	広報担当	2013年3月～ 現在	田実	2012年9月	今日

### 3.1.2 研修員受入れ

本プロジェクトでは、各年次に一度、本邦研修が実施された。計3回の本邦研修参加者については下表のとおりである。なお、本邦研修の内容および成果については、次章で報告する。

表 3-4 本邦研修参加者一覧

氏名	研修参加時の職位	現在の職位	参加期間	研修内容	実施センター
Anoush Aslanyan	SMEDNC 副総裁	SMEDNC 副総裁	2013年7月14～20日	一村一品の概要紹介	JICA 東京センター (TIC)
Armen Sargsyan	SMEDNC 金融支援部長	SMEDNC 金融支援部長	2013年7月		
Hrayr Mkrтчan	SMEDNC 地域経済開発部職員	Hyper Space 社 (民間) の経営者	7～20日		
Aram Galyan	SMEDNC アララト県事務所長	SMEDNC アララト県事務所長			
Arshak Makaryan	SMEDNC アラガトツン県事務所長	SMEDNC アラガトツン県事務所長			
Artur Zakaryan	SMEDNC シラク県事務所長	SMEDNC シラク県事務所長			
Vilyam Ohanyan	SMEDNC タブシュ県事務所長	SMEDNC タブシュ県事務所長			
Vigen Gasparyan	SMEDNC バヨト・ドゾール県事務所長	SMEDNC バヨト・ドゾール県事務所長			
Vahe Baghmanyan	SMEDNC タブシュ県事務所顧問	SMEDNC タブシュ県事務所顧問			
Syunik Tadevosyan	SMEDNC 副総裁	SMEDNC 副総裁	2014年7月29日～8月9日	一村一品のための経営手法としてのマーケティングおよびカイゼン	JICA 横浜センター
Artak Dadoyan	SMEDNC 地域経済開発部長	SMEDNC 地域経済開発部長			
Artyom Grigoryan	ゲガルクニク県商工会議所代表	ゲガルクニク県商工会議所代表			
Yervand Karapetyan	チカロブカ村長	チカロブカ村長			
Vigen Hovhannisyanyan	Bagfruit 社の経営者	Bagfruit 社の経営者			
Varazdat Karapetyan	地域開発財団 (NGO) 代表	地域開発財団 (NGO) 代表			
Garnik Manukyan	プロジェクト現地備人	プロジェクト現地備人			
Gegham Petrosyan	SMEDNC 総裁	SMEDNC 総裁	2015年5月31日～6月7日	中小企業政策と一村一品	JICA 横浜センター
Mushegh Baburyan	SMEDNC 秘書室長	SMEDNC 秘書室長	2015年5月24日～6月7日		
Alla Gasparyan	SMEDNC シュニク県事務所職員	SMEDNC シュニク県事務所職員			
Koryun Simonyan	SMEDNC シラク県事務所局員	SMEDNC シラク県事務所局員			
Vahram Poghosyan	SMEDNC アルマビル県事務所長	SMEDNC アルマビル県事務所長			
Arman Mnatsakanyan	中小企業投資機構 UCO 副総裁	中小企業投資機構 UCO 副総裁			
Mkrтчich Ayvazyan	現地 NGO 戦略開発機構代表	現地 NGO 戦略開発機構代表			
Lusine Khamisyan	“Nairyan Dried Fruits”社の経営者	“Nairyan Dried Fruits”社の経営者			

### 3.1.3 日本側投入機材

日本側より以下の機材が調達され、SMEDNCに供与されている。なお、下表のうち、車両1台については、独立行政法人国際協力機構により直接調達・供与された。

表 3-5 供与機材一覧

No.	機材名	個数	使用目的	到着日	製品番号	メーカー	単価	設置先、管理状況
1	車両 (4WD Vehicle TOYOTA Prad)	1	モニタリング / 一般用途	2013年8月	LC Prado 4.0 Prestige	TOYOTA	AMD 20,250,000	SMEDNC 中央事務所
2	デスクトップコンピューター ( H61M-S1 Keyboard Genius, Optical mouse Genius, MONITOR LG 19" E1942C LED, UPS Mercury 650VA WITH AVR)	10	SMEDNC 能力開発	2013年5月29日	N/A	N/A	\$668	SMEDNC 県事務所(10ヶ所)
3	ノートブックサテライト	2			P855-S5102	TOSHIBA	\$1,117	SMEDNC 中央事務所
4	ウルトラブックサテライト	1			U945-S4140	TOSHIBA	\$1,090	SMEDNC 中央事務所
5	タブレット Vivo Tab	1			TF600B1-GR	ASUS	\$1,202	SMEDNC 中央事務所
6	レーザープリンター	10			LBP 6020	CANON	\$118	SMEDNC 10 regional branches
7	コピー機	1			BIZUB165	KONICA-MINOLTA	\$1,115	SMEDNC 中央事務所
8	プロジェクター SVGA	7			NP-VE281 DLP	NEC	\$693	SMEDNC 県事務所(7ヶ所)
9	プロジェクター WXGA	1			NP-V300W DLP	NEC	\$1,417	SMEDNC 中央事務所
10	ソフトボード	10			9294 ANTRACITE	EUROPIN MC	\$907	SMEDNC 中央事務所
11	デジタルカメラ及び付属品 (18-140mm f/3.5-5.6G ED VR AF-S DX NIKKOR Zoom Lens)	1	SMEDNC 及び広報活動	2014年6月14日	D5300	NIKON	¥85,069	SMEDNC 中央事務所
12	メモリーカード 64GB SDXC	1			Class 10 UHS-1	Transcend	¥4,238	
13	Semi-Soft Case	1			CF-DC2	NIKON	¥2,729	
14	Cheese making vat 500l	1	チーズ生産とレーンセンター用供与機材	2014年3月14日	N/A	N/A	\$16,000	Seiran A(ブルナコット村)
15	Drainage vat	1					\$5,000	
16	Brine vat	1					\$4,500	
17	Cheese mold	15					\$40	
18	Cheese making scoop	1					\$145	
19	Pump	1					\$180	
20	Milk can	5					\$136	
21	Milk measurement bucket	1					\$200	
22	Milk hose	30					\$12	
23	A device for filtration of milk	1					\$75	
24	Filter	10					\$15	
25	Filtration cloth	25					\$4	
26	Plastic mesh for cheese	10					\$19	
27	Drainage cloth	5					\$20	
28	Acidometer	1					\$150	
29	pH-meter	1					\$970	
30	Thermometer	5					\$13	
31	Aerometer for brine	2					\$75	
32	Graduated cylinder	2					\$20	
33	Pipet pump	2					\$15	
34	Pipet holder	1					\$45	
35	Laboratory glassware	1					\$270	
36	Electric dryer 300 kg upload capacity with controlled airflow	4	赤ピーマン、ハーブ、スパイス、ドライフルーツ生産トレーニングセンター	2014年9月1日	EQ-05SW	DONG HO	\$6,500	Fruteria, LLC. (ベディ町)
37	Vacuum packaging machine Boxer 42 for bulk storage with gas flush option	1			Boxer 42	HENKELMAN	\$4,600	
38	Grinder (productivity more than 50 kg/per hour)	1			N/A	N/A	\$2,700	
39	Scales floor (till 200 kg)	1			N/A	N/A	\$470	

40	Scales table (till 3 kg)	1	用供与機材		N/A	N/A	\$470	
41	Stainless steel tanks for fermentation of olive V=2sq/m	2	オリーブ製	2014年11月25日	N/A	N/A	\$2,100	Vivafruit, LLC. (バグラダシエン村)
42	Double covered boiler V=0,12-0,2cub/m	1	品生産トレーニン				\$2,200	
43	Disinfection council for cans and covers	1	センター用供与機材				\$680	
44	Steam Generator 100 kg/h, P= 400 k	1					\$5,300	
45	Autoclave (canner) V=0,350 - 0,450 cub/m	1					\$3,400	
46	Stainless steel table for works with raw material 2sq/m	1					\$740	
47	Refrigerator RV500G-Pro 1840 x 600 x 635 mm with printed project logos	11	B&B 及び現地生産者支援	2015年8月4日	RV500G-Pro	BELFROSTOR	\$650	Armen Hakobyan B&B (タデブ地方) Amalya Grigoryan Tasting hall (タデブ地方) Anoush Hasratyan B&B (タデブ地方) Nikolay Gevorgyan B&B (タデブ地方) Jivan Zorunc B&B (タデブ地方) Armenuhi Hayrapetyan B&B (タデブ地方) Robert Mkrtchyan B&B (タデブ地方) Volodya Simonyan, B&B (タデブ地方) Norayr Grigoryan B&B (タデブ地方) Aghunik Parsyan B&B (タデブ地方) Greta Sahakyan B&B (タデブ地方)
48	Vacuum packing machine TURBOVAC 200i	8	チーズ生産支援	2015年8月26日	TURBOVAC 200i	Oerlikon Leybold Vacuum	\$4,958	Suren Safyan IE (ハンブレスク村) Samvel Maqunts IE (ハンブレスク村) Tigran Poghosyan IE (カーピ村) Haykush Muradyan IE, (バルナシエン村) Grigor Atoyan IE, (エルバンダシャナット村) Lusine Khamisyan IE, (ハットシツク村) Armen Papyan IE (ウルット村) エレバン (輸入向けストック備え)
49	Festival booths 3m x 1.8m x 2.2m with tent covers and color printed logos	20	イベントマーケティングプラットフォーム	2015年7月2日	N/A	MOA, LLC	\$277.5	Areni Wine Festival Foundation

(注) AMD: アルメニアドラム



### 3.1.4 一般現地業務費支出実績

本プロジェクトの現地業務費は、資機材を含め、合計で約47百万円であった。各年次の内訳は、下表のとおりである。(ただし、第3年次の金額は契約金額に基づく。)

表 3-6 現地業務費実績 (再委託費および供与機材費を含む)

第1年次 (2013年3月～2014年3月) 実績	11,880 千円
第2年次 (2014年4月～2015年3月) 実績	14,798 千円
第3年次 (2015年3月～2016年2月) 契約金額ベース	20,587 千円
合計	47,265 千円

### 3.1.5 アルメニア側の投入 (予算措置)

アルメニア側では、現地側実施機関である SMEDNC のほか、一村一品運動のリーディング企業となった民間企業も、地元生産者を招いての研修を準備するために、必要な予算を負担した。これらの金額は、以下のとおりである。

表 3-7 現地活動費用に係るアルメニア側負担分の一覧

年	支出額(米ドル)	負担した現地機関
2013	1,700	SMEDNC
2014	1,000	SMEDNC
	7,100	Viva Fruits LLC (オリーブ加工研修準備)
2015	2,640	SMEDNC
	8,400	Viva Fruits LLC (オリーブ加工研修準備)
	19,000	Fruiteria LLC (スパイス加工研修準備)
	17,000	Seiran Arakelyan 社 (チーズ研修準備)
合計	56,840	

### 3.2 プロジェクト実施プロセス

プロジェクト実施期間3年間のうち、各年次の主な活動の焦点は、以下のとおりである。

- ▶ 第1年次：アルメニア版一村一品概念の確立、同概念に基づく一村一品パイロット活動の開始、マーケティング・プラットフォーム（地方産品を市場に試す場）の形成
- ▶ 第2年次：一村一品パイロット活動およびマーケティングプラットフォーム活動の継続
- ▶ 第3年次：活動成果取り纏め、プロジェクト成果を踏まえたアルメニア一村一品手法の精緻化

実施期間の各月に行われた重要な活動やイベントの内容を、下表のとおり整理する。また、これまでのプロジェクト活動内容のフローチャートを次頁に示す。

表 3-8 プロジェクト開始からの各月の重要な活動やイベントの一覧

年	月	プロジェクトの進捗、活動、イベント	
2013	3	プロジェクト開始	
	4	日本人専門家の現地作業開始	
	5	一村一品キックオフ・ワークショップ実施(アルメニア版一村一品概念の定義完成)	
	6	初年度本邦研修の企画	
	7	初年度本邦研修の実施	
	8	本邦研修内容を踏まえた一村一品ハンドブック初版原稿の作成	
	9	上述教材案を活用した第1回 ToT(アルメニア一村一品専門家育成研修)の実施	
	10	初のイベント型プラットフォームとして、イジェバン芸術祭を開催	
	11	アルメニア版一村一品概念の開業者支援研修への反映検討(初回試行)	
	12	チーズ振興に関わる一村一品パイロット事業開始(シュニク県ハンズレスク村)	
	2014	1	初年次合同調整委員会(JCC)会合の実施
		2	モニター型プラットフォームとしての首都エレバン消費者市場の調査
3		プロジェクト初年次完了(完了報告書提出)	
4		ドライフルーツに係る一村一品パイロット運動開始	
5		アララト県ルサシヨグ村でのチーズ振興に関わる一村一品パイロット事業開始	
6		モニター型プラットフォームとしてのアルメニア一村一品フェイスブック・ページ開設	
7		アルメニア側のプロジェクトディレクターおよびマネージャーの交代、第2年次本邦研修の開始	
8		オリーブ製品に係る一村一品パイロット事業の開始	
9		観光振興に係る一村一品パイロット事業開始	
10		首都エレバンでの地方産品フェスティバル実施、第2年次 JCC 会合の実施	
11		第2回 ToT(アルメニア一村一品専門家育成研修)の実施	
12		アルメニア一村一品フェイスブック・ページのファン(フォロワー)3,000人達成	
2015	1	追加的なチーズ生産者向け研修の実施	
	2	アグロツーリズムに係る一村一品パイロット事業の開始	
	3	プロジェクト第2年次完了(完了報告書提出)	
	4	オリーブ加工製品の首都圏での展示	
	5	第3年次本邦研修開始、SMEDNC 開業支援セミナーにおける一村一品概念の組織的導入開始	
	6	観光振興に係る一村一品パイロット事業の開始(コタイク県ガルニ村)	
	7	バヨト・ドゾール県チバ村におけるオンパクを参考にしたイベント実施	
	8	コタイク県ブジニ村での観光開発一村一品パイロット事業開始	
	9	ドライフルーツとワインの輸出促進と観光マーケティング活動の開始	
	10	終了時評価の実施、第3年次 JCC 会合の実施	
	11	一村一品手法に係る最終セミナー実施	
	12	道の駅などの新たなプラットフォームの検討	
2016	1	プロジェクト成果発表セミナー開催	
	2	プロジェクト期間満了	

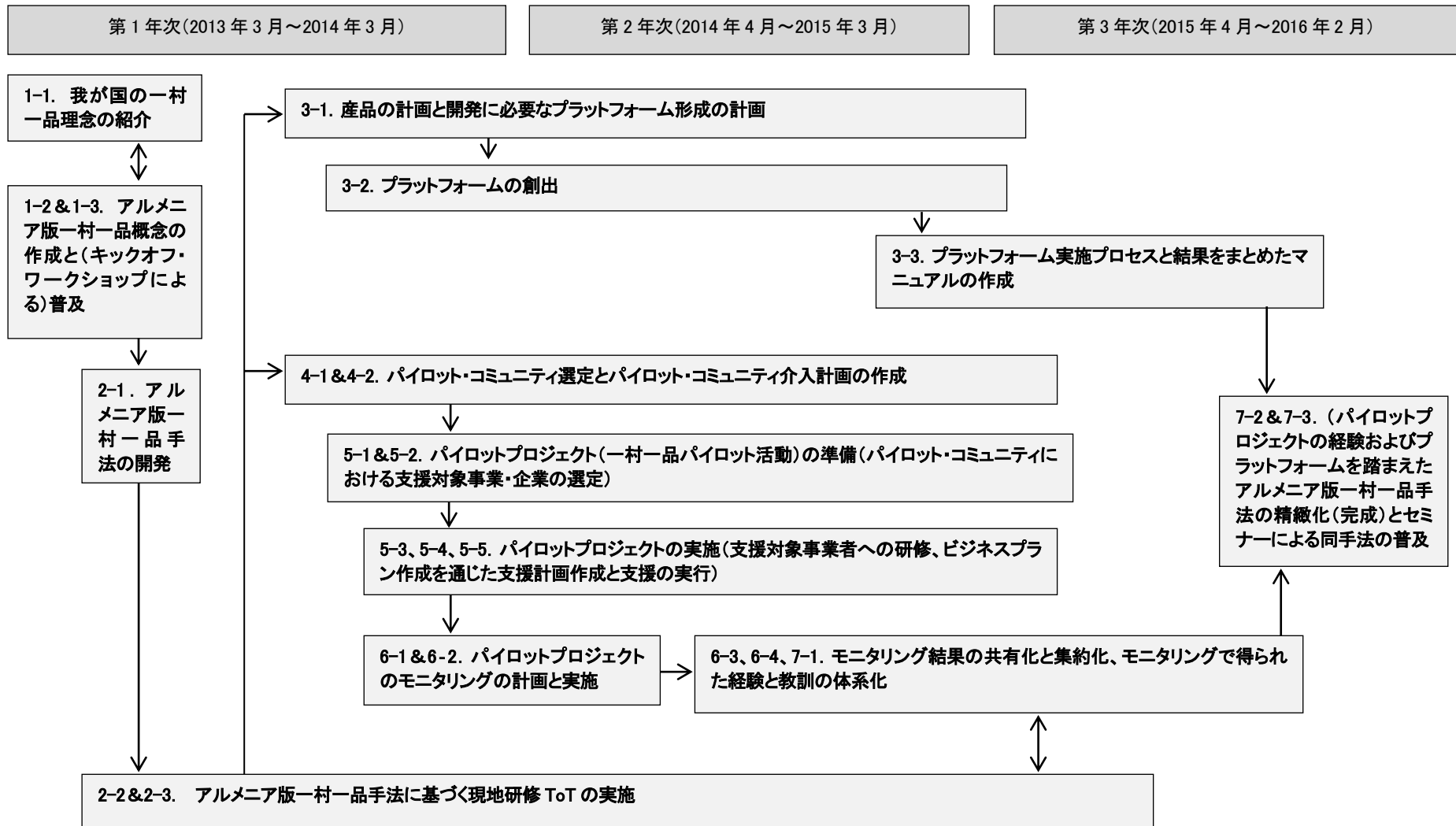


図 3-1 プロジェクト活動のフローチャート

### 3.3 プロジェクトの実施体制

現地側実施機関 SMEDNC と日本側でチームを形成し、計 3 回の合同調整委員会 (JCC) 会合で調整を図りながら、プロジェクト活動を進めてきた。機材管理、他ドナーとの活動調整などは、SMEDNC が主体的に行った。以下、詳述する。

#### 3.3.1 現地側実施機関との実施体制

日本人専門家チームは、アルメニア側実施機関と、以下のプロジェクトチームを結成し、活動に取り組んだ。



図 3-2 プロジェクトチーム体制図

#### 3.3.2 合同調整委員会 (JCC)

これまでのプロジェクト実施期間において、以下のとおり、計 3 回の JCC 会合が行われた。

##### (1) 第 1 回 JCC 会合

2014 年 1 月 22 日に開催された第 1 回 JCC 会合では、以下の諸点が議論された。

- プロジェクトの現況と進捗の確認
- 2014年度以降に実施すべき一村一品パイロット活動の計画

オブザーバー参加した国連開発計画（UNDP）および米国際開発庁（USAID）関係者からは、さまざまな国際協力事業について整合性を図ることが重要であると指摘された。同 JCC 会合の出席者は、下表のとおりである。

表 3-9 第 1 回 JCC 会合の出席者リスト

氏名	職位	所属機関
Karine Minasyan	経済省次官（当時）	アルメニア経済省
Fukumori Daisuke	ウズベキスタン事務所職員	JICA
Ruzan Khojikyanyan	連絡事務所代表	JICA アルメニア連絡事務所
Varazdat Karapetyan	総裁（当時）	SMEDNC
Anoush Aslanyan	副総裁	SMEDNC
Simon Sargsyan	経済開発アドバイザー	USAID
Babken Babayan	中小企業支援分野コーディネーター	UNDP
Cornelia Skokov	民間セクター開発アドバイザー	GIZ
Lilit Apujanyan	国際協力部長	SMEDNC
Artak Dadoyan	地域経済開発部長	SMEDNC
Hrachya Zakoyan	工業開発部長（当時）	SMEDNC
Tsukamoto Akihiro	チーフアドバイザー	専門家チーム
Garnik Manukyan	現地コーディネーター	専門家チーム

## （2）第 2 回 JCC 会合

第 2 回 JCC 会合は、2014 年 10 月 31 日に経済省会議室で行われた。プロジェクト前半の活動成果を確認の上、後半の活動内容について議論がなされた。主なポイントは以下のとおりである。

- 2012 年 10 月に作成された PDM に基づき、後半のプロジェクト活動も実施していく。
- 一村一品パイロット活動の重要な分野として、観光業やチーズ製造業なども含める。

第 2 回 JCC 会合の出席者は以下のとおりである。

表 3-10 第 2 回 JCC 会合の出席者リスト

氏名	職位	所属機関
Garegin Mekonyan	経済省次官	経済省
Gegham Petrosyan	総裁	SMEDNC
Syunik Tadevosyan	副総裁	SMEDNC
Lilit Apujanyan	国際協力部長	SMEDNC
Simon Sargsyan	経済開発アドバイザー	USAID
Cornelia Skokov	民間セクター開発アドバイザー	GIZ
Aram Babayan	シニア専門家	GIZ
Babken Babayan	中小企業支援分野コーディネーター	UNDP
Kae Yanagisawa	理事	JICA
Daisuke Fukumori	ウズベキスタン事務所職員	JICA
Ruzan Khojikyanyan	連絡事務所代表	JICA アルメニア連絡事務所
Akihiro Tsukamoto	チーフアドバイザー（総括）	専門家チーム
Tomoyuki Tajitsu	団員	専門家チーム
Garnik Manukyan	現地コーディネーター	専門家チーム

### (3) 第3回JCC会合

第3回JCC会合は、2015年10月30日に行われた。終了時評価チームが出席の上で、議論がなされた。主なポイントは以下のとおりである。

- JCC会合に出席した終了時評価チームから、プロジェクト目標は、期間中に達成できる見通しである旨、評価結果が説明された。これに関し、アルメニア側と日本側の双方で確認した。
- 同席したアルメニア経済省中小企業開発局長からは、我が国支援に係る謝意が示されるとともに、今後の継続性が重要である旨、発言された。

表3-11 第3回JCC会合の出席者リスト

氏名	職位	所属機関
Aram Ohanyan	経済省中小企業開発局長	経済省
Gegham Petrosyan	総裁	SMEDNC
Karen Gevorgyan	副総裁	SMEDNC
Lilit Apujanyan	国際協力部長	SMEDNC
Katsutoshi Fushimi	ウズベキスタン事務所長	JICA
Takafumi Ueda	国際協力専門員	JICA
Ruzan Khojikyanyan	連絡事務所代表	JICA アルメニア連絡事務所
	評価団員	終了時評価団
Akihiro Tsukamoto	チーフアドバイザー（総括）	専門家チーム
Miwako Oikawa	団員	専門家チーム
Garnik Manukyan	現地コーディネーター	専門家チーム

#### 3.3.3 供与機材の管理について

SMEDNCへの供与機材には、既述のとおり、①車両、②事務所用機材、③現地中小企業向け研修目的機材が含まれる。①および②は、SMEDNCが管理している。③に関しては、SMEDNCが選定した中小企業に対してSMEDNCが貸与している。貸与された企業は、その機材を活かして、ほかの地元企業・生産者向けの研修などを行う。貸与期間は当初1年で、中小企業側が適切に管理を行っているとSMEDNCが判断した場合は、延長が可能である。

#### 3.3.4 他ドナーとの活動調整について

プロジェクト活動は、現地側実施機関であるSMEDNCのイニシアティブにより、他ドナー支援事業とも調整がなされている。例えば、アルメニア一村一品運動に参加しているアルマビル県のナイリャン・ドライフルーツ社は、米国際開発庁（USAID）の地方開発パートナーシップ事業（PRP）の支援をも受けている。またコタイク県のブジニ村観光開発では、国連開発計画（UNDP）とともに支援協体制を築いている。

### 3.4 プロジェクトの実施方針と方法

本プロジェクトでは、以下の実施方針により活動が行われてきた。

- 方針①： 現地側実施機関 SMEDNC の施策実施体制と一体化したプロジェクト活動
- 方針②： アルメニア版一村一品概念に基づく、個々の事業体と産地全体の強化
- 方針③： アルメニア版一村一品概念を実現・実施するための具体的手法（＝アルメニア版一村一品手法）としてのカイゼン適用

以下、詳述する。

#### 3.4.1 プロジェクト実施方針

上述の方針①に関し、本プロジェクトは、現地側実施機関 SMEDNC が行う地方中小企業振興施策の一環として、下図に示す手順・方法で行われてきた。この図に示されているとおり、SMEDNC の複数の部署が本プロジェクト活動を担ってきたことが特徴的である。

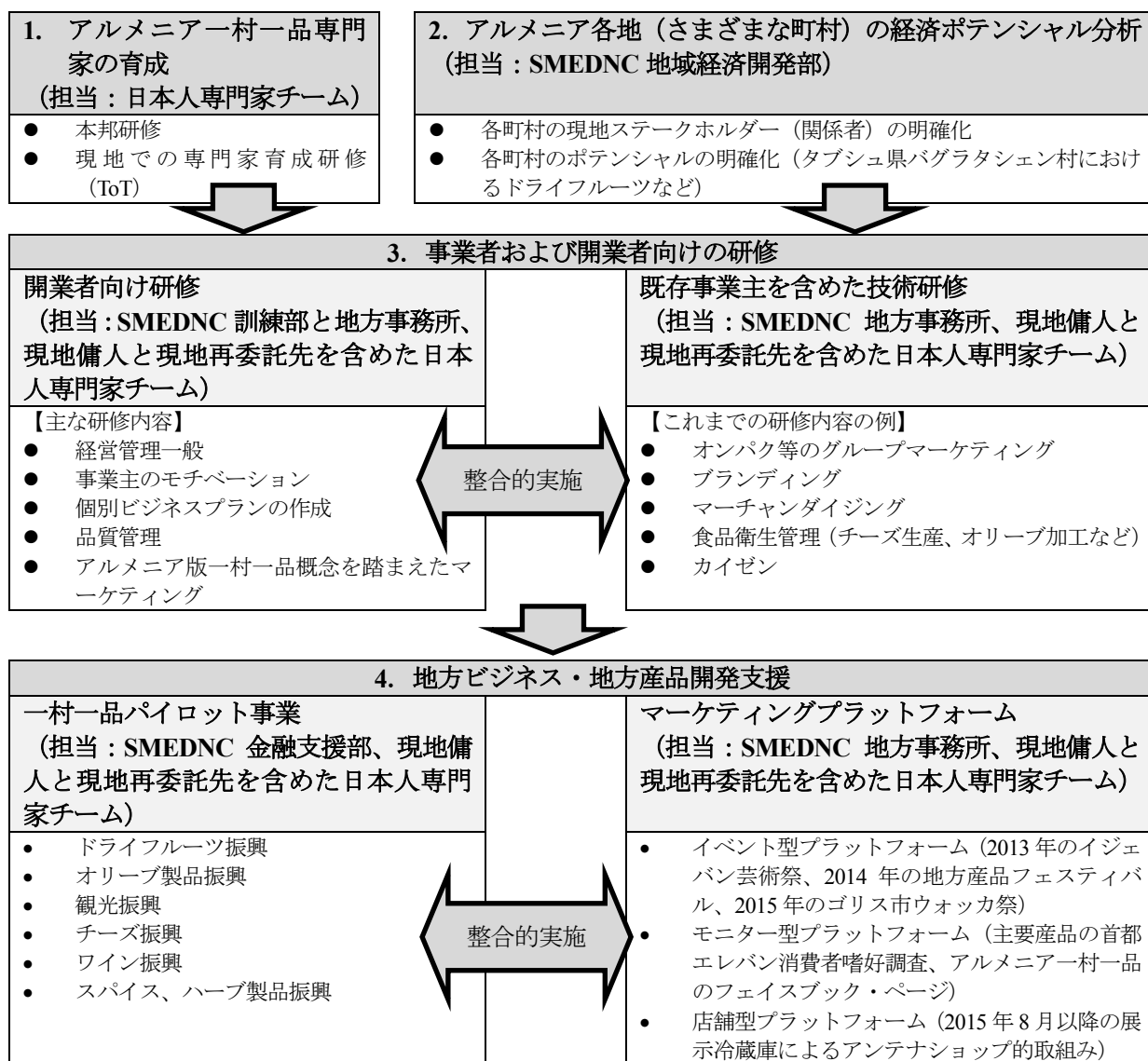


図3-3 プロジェクト実施方法

### 3.4.2 アルメニア版一村一品概念

アルメニア版一村一品概念は、本プロジェクトの根本的な実施方向性を示す。同概念は、プロジェクト初年次のワークショップにて「地域リソースと文化を活用して、地域経済、中小企業、産品、サービスを一体的に改善し強化する努力」として定義づけられた。その概念図は以下のとおりである。

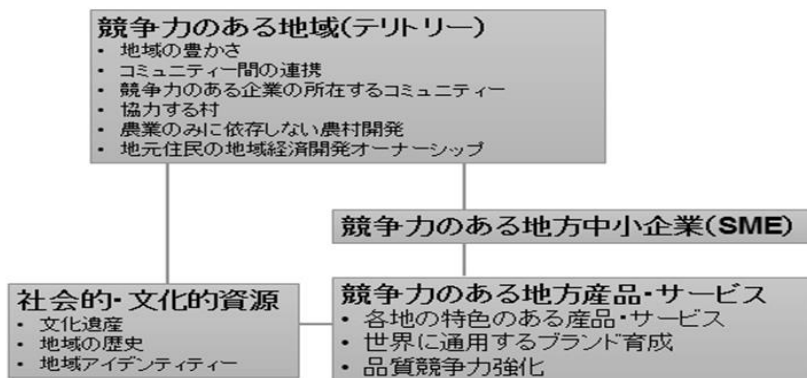


図 3-4 アルメニア版一村一品概念の概要図

以上の概念を踏まえ、アルメニア一村一品運動（パイロット活動）においては、個々の地方企業の経営強化を図るとともに、個々の事業体間の連携を強化することで、産地全体の開発も進めることとなった。このため、本プロジェクトの成果も、個別企業レベルと産地レベルの双方に及ぶ。

### 3.4.3 アルメニア版一村一品手法

ここで言う一村一品手法とは、上述のアルメニア版一村一品概念を実践で適用するための手法である。この手法は、以下の体系図で表すことができる。

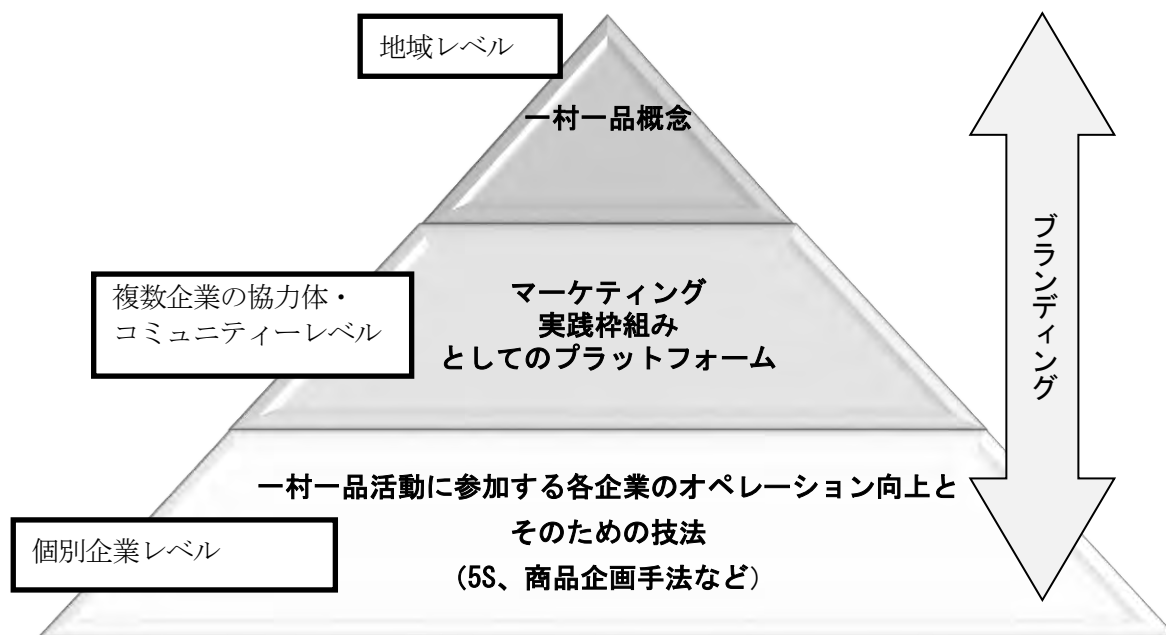


図 3-5 アルメニア版一村一品手法の技術的内容の体系図



上図に関し、以下のとおり補足する。

- 図の上位に位置する一村一品概念は、さまざまな地域企業や行政の取り組みを方向付ける。そして、一村一品手法全体を統括する。
- 図の中位に位置するプラットフォームは、一村一品概念を踏まえ、地域事業主に対してマーケティングの場を提供する枠組みである。具体的に定義すれば、プラットフォームとは、製品・サービスの開発と改良に向けて、体系的に市場の情報を収集し活用する枠組みである。本来は個別企業の取り組みを支援する枠組みだが、地域イベントなどの形で実施されることが多く、結果としてコミュニティー全体の経済的活動の推進にも貢献する。
- 図の下位に位置する個別企業の取り組みにおいては、各事業が市場機会を活かせるようにするため、総合的なマーケティング能力強化が重要である。平たく言えば、地方中小企業や生産者がきちんとモノを作って売れるようにしていく。そのためには品質向上に資する 5S の導入や、市場需要と整合した商品やサービスを開発する手法の普及が重要である。
- プラットフォームを通じて得られた市場情報を踏まえて、複数企業による地域ブランド強化や個別企業・個別製品のブランド強化を行うためには、品質改善に向けた不断の努力が重要である。このような活動を各企業で実施するためには、5S 活動を通じて企業オペレーションの透明化を推進し、その恒常的改善を促す取り組みも有用である。
- ブランディングは、個々の企業や製品のブランディングのみならず地域ブランド構築も含める。例えば、ワインの産地であるアレニ村（詳細後述）の場合、村全体の地域ブランドが強化されれば、個々のワイナリーの経営拡大にも役立つ。個々のワイナリーが適切なブランド管理をすれば、地域全体のイメージ向上にもつながる。このように、地域全体のブランドと個別企業のブランドの一体的開発と強化を図る。

以上の一村一品手法に関して技術的構成内容のみ取り出すと、下表のとおりとなる。

**表 3-12 アルメニア版一村一品手法の技術的構成内容**

マーケティング手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーチャンダイジング</li> <li>● ブランディング（地域ブランドと個別ブランド）</li> <li>● 消費者市場調査</li> <li>● オンパク等のグループマーケティング</li> <li>● フェイスブック・マーケティング</li> </ul>
カイゼン手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5S</li> <li>● Q7（品質管理七つ道具）</li> <li>● P7（商品企画七つ道具）</li> </ul>

以上に述べた、アルメニア版一村一品手法については、後述する一村一品ガイドブックキットの中で体系化されている。この体系化された一村一品手法については、2015 年 11 月開催のセミナーを通じて、SMEDNC 職員および民間コンサルタントらに共有済みである。

### 3.4.4 現地再委託業務の概要と成果

本プロジェクトでは、地方企業・事業者向けの研修や支援などのために、現地再委託を行った。その業務の概要と成果を、下表のとおり一覧化する。

表 3-13 現地再委託での業務と成果の一覧

年次	再委託契約（契約内容、相手方、契約日）	業務概要	成果
第1年次	<b>プラットフォーム創出</b> ・相手方：個人コンサルタント Heriknaz Galstyan 氏 ・契約日 2013 年 9 月 17 日	▶ プロジェクト初のマーケティングプラットフォームとしてのイジェバン芸術祭の準備・実施支援（文化催し、美術品陳列など）	芸術祭の実行を通じ、新商品開発につながった（オリーブ製品、ドライフルーツ菓子など）。
	<b>チーズ研修の企画・実施</b> ・CARDAGROSERVICE 社 ・契約日 2013 年 10 月 30 日	▶ ゲガルクニク県チカロブカ村およびシュニク県ハンズレスク村のチーズ生産者の現状分析 ▶ チーズ生産研修の企画・実施	計 27 名のチーズ生産者が研修に参加した。 ハンズレスク村ではチーズ生産性向上が図られた。
第2年次	<b>ゲガルクニク県チーズ振興</b> ・相手方：MAROG 社 ・契約日：2014 年 6 月 19 日	▶ プロジェクトで収集してきたチーズ消費者嗜好情報を踏まえた、ゲガルクニク県のチーズのブランド化の助言サービス	チカロブカ村のチーズのブランドが考案された。
	<b>タブシュ県オリーブ生産・加工事業</b> ・相手方：個人コンサルタント Zhirayr Aghajanyan 氏 ・契約日 2014 年 6 月 16 日	▶ 地元オリーブ加工者・生産者向けの研修センター計画の助言 ▶ アルメニア版一村一品概念を踏まえた、地元オリーブ加工者・生産者に対する研修の実施	バグラタシェン村のチーズ加工研修センターが運営されるようになった。 計 15 名の能力強化が図られた。
	<b>シュニク県タテブ地域観光開発</b> ・相手方：Apircot Plus 社 ・契約日 2014 年 9 月 11 日	▶ タテブ地域の観光開業予定者の現状分析 ▶ アルメニア版一村一品概念を踏まえた開業予定者向け研修実施	計 17 名が研修に参加した。 11 名の事業者が新規開業した。
	<b>シュニク県チーズ振興</b> ・CARDAGROSERVICE 社 ・契約日：2014 年 9 月 30 日	▶ シュニク県ハンズレスク村のチーズ生産者の研修後モニタリングと助言	第 1 年次のチーズ生産研修参加者が衛生改善を図るようになった。
	<b>バヨト・ドゾール県観光開発</b> ・相手方：Apircot Plus 社 ・契約日 2014 年 12 月 12 日	▶ バヨト・ドゾール県のチバ村およびリンド村の観光資源に関する調査と分析	チバ村とリンド村の観光資源について、住民自身で分析が進んだ。
	<b>一村一品運動のピロット製品の改善</b> ・CARDAGROSERVICE 社 ・契約日 2014 年 11 月 14 日	▶ チーズ生産者向け研修の実施 ▶ モデルワイナリー形成支援 ▶ ドライフルーツ生産者の活動モニタリング	ハンズレスク村チーズ生産者 5 名が国内先進事例を学んだ。また、ワインやドライフルーツのマーケティング支援が進んだ。
	第3年次	<b>コタイク県およびバヨト・ドゾール県観光振興</b> ・相手方：Apircot Plus 社 ・契約日 2015 年 5 月 25 日	▶ コタイク県ガルニ村における観光業関連開業予定者向け研修 ▶ バヨト・ドゾール県のチバ村およびリンド村の観光従事予定者の能力強化
<b>コタイク県観光振興</b> ・相手方：Apircot Plus 社 ・契約日 2015 年 8 月 7 日		▶ コタイク県ブジニ村における観光業関連開業予定者向け研修	ブジニ村観光開発に向けて、農産加工、ホスピタリティ、開業に係る研修を行った。12 名が開業プランを作成した。
<b>ジェルムク町観光振興</b> ・相手方：3R Startegy 社 ・契約日 2015 年 10 月 7 日		▶ バヨト・ドゾール県ジェルムク町観光関連開業予定者向け研修	ジェルムク町の開業予定者 13 名が研修に参加し、うち 11 名が開業プランを作成した。
<b>シュニク県産品振興</b> ・CARDAGROSERVICE 社 ・契約日 2015 年 11 月 5 日		▶ シュニク県メグリ町ドライフルーツ生産者およびハンズレスク村チーズ生産者向け技術指導	ドライフルーツ生産者およびチーズ生産者の改善課題が明確にされた。

## 第4章 プロジェクト活動実績と成果

本プロジェクトでは、アルメニア版一村一品ガイドブックキット（教材やマニュアルなどで構成）をもとに、各種研修を行うとともに、プロジェクト完了時点で12箇所の産地における一村一品運動を展開してきた。これらの産地では、個々の企業の経営改善や産品開発のみならず、産地全体としての取組みも行われている。

以下、詳述する。

### 4.1 プロジェクト目標の達成度と成果品

#### 4.1.1 プロジェクト目標の達成度

2015年10月、本プロジェクトの終了時評価が行われた。その際、プロジェクト目標が達成される見通しが高いと評価された。評価団からの提言事項を踏まえた活動を行ったことにより、プロジェクト終了時点において、下表に示すとおり、プロジェクト目標は円滑に達成されたと言える。

表 4-1 プロジェクト目標の内容と達成度

プロジェクト目標	SMEDNC において一村一品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。
指標	<ol style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト終了時まで、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。</li> <li>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。</li> </ol>
2015年10月時点の評価結果（終了時評価報告書に基づく）	<p>以下の事由により、プロジェクト目標が達成される見通しが高い、と評価された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SMEDNC職員が、アルメニア版一村一品概念を活用して、地方企業向けの支援をしてきた。</li> <li>➤ アルメニア版一村一品概念は、SMEDNCの地域経済開発アプローチに取り入れられ、国の中小企業支援年次プログラムにも取り入れられている。</li> </ul>
2016年2月時点での達成状況	<p>以下の事由により、プロジェクト目標は円滑に達成されたと考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 終了時評価団の提案を踏まえ、2015年11月、第3回現地専門家育成研修(ToT)を行った。これにより、「市場志向型地方産品/サービスの開発・ブランド化手法」として、SMEDNC職員が、一村一品手法に関わる理解を深めることができた。従来に増して、アルメニア版一村一品手法の適用が円滑になったと、SMEDNC側より指摘されている。</li> <li>➤ アルメニアの国家年次中小企業支援年施策2015年度版において、一村一品は、地域経済開発の中で取り上げられている。</li> </ul>

#### 4.1.2 プロジェクトの成果品

プロジェクトで作成した教材や手引書などは下表のとおりである。特定業務のプロセスを示す手引書とは異なり、教材は、地域経済開発や企業経営などの知識伝達を目的としている。このうち、下表においてタイトルに下線を付した成果品は、アルメニア版一村一品手法を紹介する「一村一品ガイドブックキット」を構成する。これらのアルメニア語版は、別冊資料として紹介する。また、英語版または英訳版は、一村一品概念説明書を除き、本報告書の付属資料として紹介する。

表 4-2. プロジェクト作成の教材および手引書の一覧

	<p><b>チーズ生産と農家経済 (教材)</b></p> <p>中級から成熟したチーズ生産者のためのマニュアル。高品質のチーズを生産するための高度な技術を紹介している。またマーケティングに必要な情報も網羅している。</p>		<p><b>製品に「語らせて」売る (教材)</b></p> <p>自己ブランドを確立して、市場競争力を高めようとする地方生産者のためのマニュアル。ブランディングの基礎、計画策定、商品展示手法の例などが説明されている。</p>
	<p><b>グループマーケティング (教材)</b></p> <p>地場産品をどう振興し、地域開発につなげるかを論じたマニュアル。日本の成功事例を紹介するとともに、地域をプロモートしてマーケティングにつなげていくための手法が、地域グループのために紹介されている。</p>		<p><b>品質改善のための 5S 手法 (教材)</b></p> <p>ムリ、ムラ、ムダをなくし、品質を高め、コストを削減して、生産性を向上するために日本で開発された 5S 手法が紹介されている。</p>
	<p><b>商品開発 (教材)</b></p> <p>消費者の持つ需要を分析して商品を開発しようとする地域の生産者のためのマニュアル。コンジョイント分析手法を用いて、消費者が本当に求めている商品属性を明らかにし、製品開発に反映させる手法が解説されている。</p>		<p><b>もてなしあふれるロリ</b></p> <p>ロリ県の民宿 (B&amp;B) のガイドブック。全部で 8 軒の B&amp;B が詳細情報や魅力的な写真と共に紹介されている。</p>
	<p><b>ロリ県世界遺産ガイドブック</b></p> <p>ロリ県の世界遺産を紹介するガイドブック。経済省と観光庁の要請で出版された。ユネスコに登録された歴史的教会群が詳細に説明されている。</p>		<p><b>カイゼン講師用教材</b></p> <p>日本で開発されたカイゼン手法や、一村一品実践手法が SMEDNC 職員のためにまとめられている。地域生産者を指導するために必要な基本的な知識や手法が紹介されている。</p>
	<p><b>ブランディング講師用教材</b></p> <p>ブランディング研修を実施するための講師用マニュアル。基礎編の「製品に『語らせて』売る」を発展させ、地方生産者のためのブランディング手法について、より詳細かつ有用な情報が網羅されている。</p>		<p><b>一村一品概念説明書</b></p> <p>日本を起源とする一村一品概念が簡潔に説明されている A4 サイズ 1 枚版の説明書。アルメニア版一村一品概念も紹介され、本プロジェクトの理念が簡単に分かるようになっている。</p>
	<p><b>プラットフォームマニュアル (手引書)</b></p> <p>マーケティングに役立つ 3 タイプのプラットフォーム (イベント型、モニタリング型、店舗型) の適用の仕方が、SMEDNC 職員向けに説明されている。プロジェクトの経験に基づき、現地適正な方法が提示されている。</p>		<p><b>一村一品事例集</b></p> <p>生産者に関する背景情報や活動内容、結果を含む、3 年間のプロジェクト期間中に実施されたパイロット活動の要旨がまとめられている。成功要因について、SMEDNC 職員が答えたインタビューもいくつか収録されている。</p>

## 4.2 アルメニア一村一品専門家育成に関わる活動実績

本プロジェクトでは、①一村一品運動参加の中小企業・事業者向けの研修、②SMEDNC 職員や事業開発サービス（BDS）プロバイザー向けの専門家養成研修（ToT）の2種類の研修を行ってきた。本節では、②について、以下、報告する。（①は、一村一品パイロット活動の一環として行った研修であるため、後節で言及する。）

### 4.2.1 プロジェクトで行った研修の全容

一村一品専門家育成に向けて、合計3回の本邦研修と3回の現地研修（専門家養成研修：ToT）および複数の補講（フォローアップ・セミナー）を行ってきた。下図のとおり、本邦研修と現地研修を相互に関係づけて行うことで、アルメニア一村一品運動の円滑な進展に役立てることができた。



図 4-1. プロジェクトにおける能力強化の取り組み概念図

## 4.2.2 本邦研修の実施実績

下表のとおり、本邦研修の内容および目的については、各年度のプロジェクト進捗状況に合致するよう柔軟に設定してきた。本邦研修は、基本的には、SMEDNC職員などの一村一品専門家育成のために実施してきたが、研修員間の議論を活発なものとするため、若干名の民間企業代表者らも出席した。

表 4-3. 各年度の本邦研修の主要テーマと目的

	主要テーマ	目的
2013年度	一村一品概念	アルメニアにおける一村一品運動開始を推進する。
2014年度	実践的マーケティング	マーケティング面から、アルメニア一村一品運動を強化する。
2015年度	中小企業政策	アルメニア一村一品運動の経験を同国中小企業政策に反映させるように、準備を行う。

各年次の研修内容と成果の概要を、以下、述べる。

### (1) 初年次(2013年度)本邦研修の内容と成果

初年次の研修参加者9名は、全員、SMEDNC職員であった。一村一品専門家育成の第一歩として、一村一品概念の理解を深めるため、以下の5つの内容を扱った。この本邦研修の後、アルメニア現地での研修を行うことで、アルメニア版一村一品手法が整備されるようになった。

- ① 地方ブランド開発と強化（大分県の大山町や東京商工会議所大田支部などの事例研究）
- ② 地域内連携と集団的なマーケティングのためのプラットフォームの検証（道の駅やオンパクなどの我が国プラットフォーム事例の訪問）
- ③ 農業企業によるブランディングとマーケティング（我が国の農業企業訪問など）
- ④ 地域経済開発を振興するための行政サービスのあり方（東京都中小企業振興公社などでの講義）
- ⑤ SMEDNCの各県事務所におけるアクションプラン作成（この研修員アクションプランを踏まえ、2015年10月、本プロジェクト初のイベント型プラットフォームとして、イジェバン芸術祭が行われた。）



初年次研修における別府訪問



第2年次研修における北海道の黒松内町営加工センター視察風景

### (2) 第2年次（2014年度）本邦研修の内容と成果

第2年次研修では、プロジェクト進捗状況を踏まえ、実践的マーケティング事例研究を中心とした。視察先も（一村一品運動が展開された）大分県ではなく、北海道や山梨県など、産品や風土などの点でアルメニアに類似した地域を中心にした。この研修により、アルメニア一村一品運動において、マ

マーケティング活動を活性化させることに役立った。研修の目標と内容に関わる概要は、下図のとおりである。

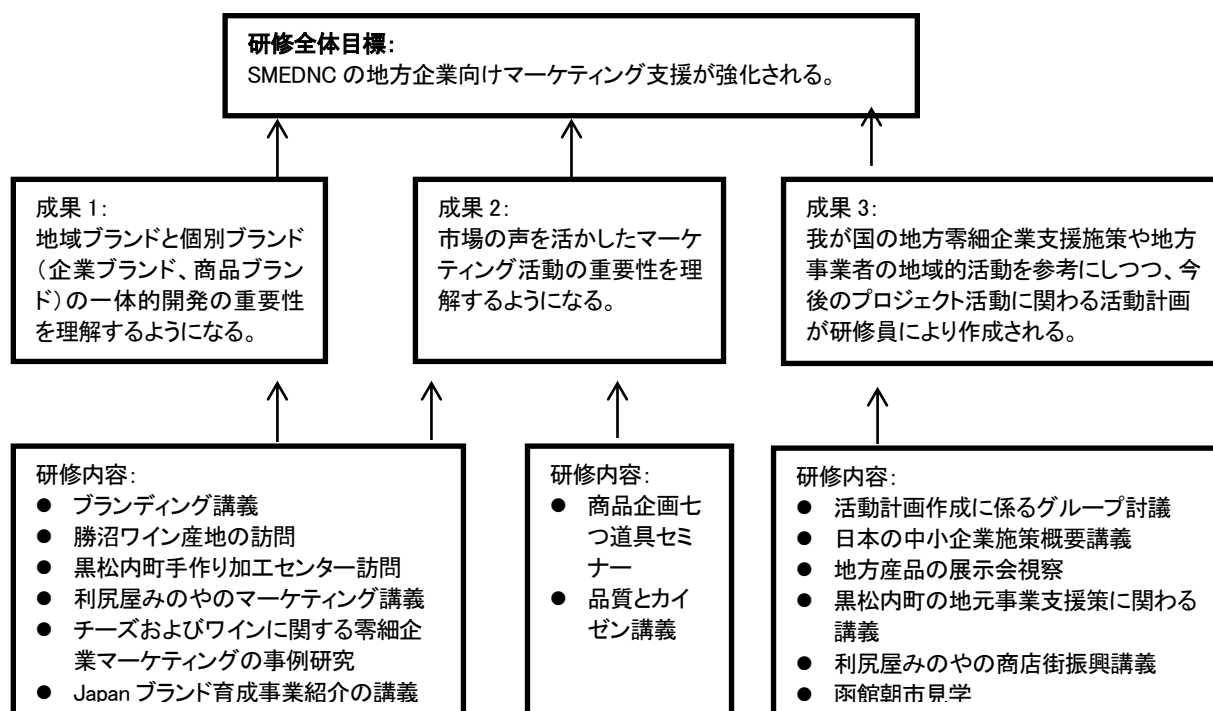


図 4-2. 第 2 年次本邦研修の全体構成図

### (3)第 3 年次(2015 年度)本邦研修の内容と成果

第 3 年次研修では、第 2 年次研修の内容を基盤にしつつ、以下の新たな内容も付け加えた。

- **中小企業政策に関わる議論：** SMEDNC ペトロスヤン総裁の強い意向を踏まえて中小企業政策に関わる講義コマを増やし、中小企業金融を学ぶため、日本政策金融公庫にも訪問した。
- **アルメニア産品の日本での模擬商談：** さまざまな国からドライフルーツを輸入し、高付加価値商品として、我が国の消費者に販売している日本企業と、模擬商談を設定した。研修員の一人として参加した、アルマビル県のドライフルーツ事業者が中心となって、この模擬商談を行った。この研修員は、2014 年にアルメニア政府から女性企業家賞を受賞している。

以上の研修を通じ、①アルメニアと日本の民間セクター交流強化、②一村一品概念を踏まえたアルメニア中小企業支援の動きが強化された。



#### 4.2.3 現地研修の実施実績

2013年7月実施の初年次本邦研修を通じ、SMEDNC職員による、一村一品の概念的理解を深めた。これを受けて、アルメニア現地における一村一品の実践を促すため、同年9月以降、一村一品専門家の養成を目的とした毎年1回の現地研修（専門家育成研修：ToT）のほか、その補講（フォローアップ・セミナーなど）を行ってきた。その概要を下表に整理する。なお、下表の研修・セミナーとは別に、2016年1月18日、本プロジェクトの成果発表・広報を目的としたセミナーを行い、その模様は、現地のマスコミ各社に報じられた。

表4-4 現地研修の概要一覧

<p><b>第1回一村一品専門家育成研修 (ToT)</b></p>  <p>2013年9月5日、6日、17日開催 参加者18人</p>	<p>第1回 ToT では、初年度本邦研修の復習、マーケティングプラットフォーム、オンパク、ブランディング、地方製品の販売促進、商品企画七つ道具 (P7)、5Sなどの講義を行った。</p> <p>研修後に参加者から聴取したところ、特にオンパク、ブランディング、地方製品の販売促進が有用であると評価された。</p>
<p><b>開業支援トレーナー育成研修におけるカイゼン・一村一品ToTセミナー</b></p>  <p>2013年10月30日および11月13日 20名が参加</p>	<p>上述の第1回ToTの主要部分を、SMEDNC職員以外にも普及する目的で行った。</p> <p>このセミナーは、起業家養成のための経済能力強化プログラム (CEFE) トレーナー育成研修の一コマを活用して行われた。将来、CEFEトレーナーらが一村一品を踏まえたブランディング、商品開発、5S、品質管理などをできるようにすることが目的である。</p>
<p><b>5Sおよびマーケティングセミナー</b></p>  <p>2014年2月14日 11人が参加</p>	<p>現地再委託先の関係者を含む一村一品パイロット活動の推進者に対して、一村一品概念を踏まえた5Sの実施とマーケティングの展開のために行ったセミナーである。主な内容は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● チーズ、ワイン、観光などにおける消費者嗜好の議論</li> <li>● 食品加工業における5S</li> </ul>
<p><b>商品企画7つ道具 (P7) セミナー</b></p>  <p>2014年5月19日開催 参加者6人</p>	<p>現地大手NGOであるアグリビジネスと農村開発センター (CARD) の職員向けに行われたセミナーである。セミナーの背景は以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CARDは、シュニク県メグリ町のドライフルーツ生産者向けのブランディング支援のため、P7の一つであるコンジョイント分析を適用した。その適用方法については技術的な改善点も見受けられた。</li> <li>● 以上を踏まえ、現地側関係者がより適切にP7を運用できるようになるように、このセミナーを行った。</li> </ul>
<p><b>観光業振興指導者向け研修</b></p>  <p>2014年9月12日開催 参加者4人</p>	<p>シュニク県タテブ地域における観光業振興を行うに先立ち、再委託先コンサルタントや関係するSMEDNC職員に対するToTとして、アルメニア版一村一品概念を踏まえたブランディングやサービス品質管理の講義を行った。</p> <p>現在もこのToTを踏まえた現地事業者指導が行われている。</p>
<p><b>第2回一村一品・カイゼン専門家育成研修 (ToT)</b></p>  <p>2014年11月5-7日 参加者21人</p>	<p>2014年度本邦研修に参加したSMEDNC副総裁らが、我が国の品質管理 (QC) 手法やマーケティング手法をもっとアルメニアで活用し普及すべきとの意向を示した。これを踏まえて、QC手法やマーチャンダイジングについてアルメニアの事例を踏まえた演習講座を行った。</p> <p>左の写真は、我が国のQC七つ道具の一つである特性要因図作成演習の様子である。</p> <p>このToTを通じ、SMEDNC職員などの経営リテラシーが高まった。彼らは本件研修の学びを活かして、地方企業に対する経営指導を行っている。</p>

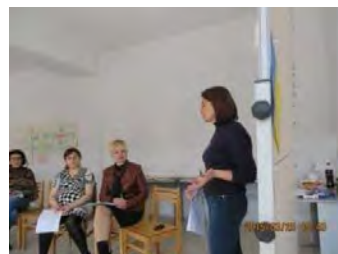


<p>アルメニア一村一品手法セミナー</p>  <p>2015年11月3日 参加者21名</p>	<p>これまでのプロジェクト活動を踏まえて体系化された、アルメニア版一村一品手法を共有した。このセミナーでは、既述の一村一品ガイドブックキット（一村一品概念ペーパー、一村一品事例集、プラットフォームマニュアル、カイゼン講師マニュアル、ブランディング講師マニュアルで構成）を活用した。</p>
<p>第3回一村一品・カイゼン 専門家育成研修 (ToT)</p>  <p>2015年11月3日～4日 参加者21名</p>	<p>2013年9月のToT、2014年11月のToTの成果を引き継ぎ、一村一品概念および手法の実践促進に重きを置いた内容とした。具体的には、参加者のこれまでの一村一品運動経験を発表・議論してもらい、そこから、今後の活動の方法に関わる議論を行うようにした。</p> <p>併せて、アルメニア製品の日本市場販売に関わる講義も行った。</p> <p>なお、この第3回ToTは、上述の一村一品手法セミナーに引き続く形で行った。</p>

上表の各種現地研修 (ToT) およびセミナーの中で最も重要であったのは、2014年11月開催の第2回ToTおよび2015年11月実施の第3回ToTである。

第2回ToTでは、アルメニア版一村一品手法として、5つの内容（品質管理七つ道具、新・品質管理七つ道具、商品企画七つ道具、ブランディング理論、ブランディング実践）に関わる演習を行った。研修参加者らは、習得事項を活かして、地元事業主らへの指導を行っている。例えば、SMEDNCバヨト・ドゾール県事務所のリリット・ハコビャン職員は、開業者支援研修などの機会を活かして、ToT習得事項を地元開業予定者や事業者らと共有するようにしている（下部写真参照）。

2015年の第3回ToTでは、これらの参加者の経験をお互いに発表・議論することで、アルメニア版一村一品手法の活用度を高めるように取り計らった。



アルメニア一村一品専門家 (SMEDNC 職員) による開業者向け指導 (2015年3月)

#### 4.2.4 研修の効果

以上の本邦研修および現地研修 (ToT) の効果を整理すると、以下のとおりである。

- 2013年5月開催の一村一品キックオフ・ワークショップで発表したアルメニア版一村一品概念を、SMEDNC 職員に定着することができた。
- 一村一品概念をもとに体系化された、アルメニア一村一品手法を、SMEDNC 職員と BDS プロバイダーに共有することができた。その結果、本プロジェクトで直接的に行ってきた一村一品パイロット活動以外においても、一村一品手法が活用されるようになっている。例えば、現地大手 NGO であるアグリビジネスと農村開発センター (CARD) は、各地の産品振興において、一村一品概念に基づくブランディング手法や 5S などに応用するようになっている。

### 4.3 マーケティングプラットフォームに係るプロジェクト活動実績

マーケティングプラットフォームとは、商品やサービスを開発し改良するために市場（消費者）の声を収集し体系化するための仕組みである。プラットフォームには、以下の3種類がある。

- ① 我が国のオンパク<sup>7</sup>に倣ったイベント型プラットフォーム
- ② アンケートや情報ネットワークなどのモニター型プラットフォーム
- ③ アンテナショップなどの店舗型プラットフォーム

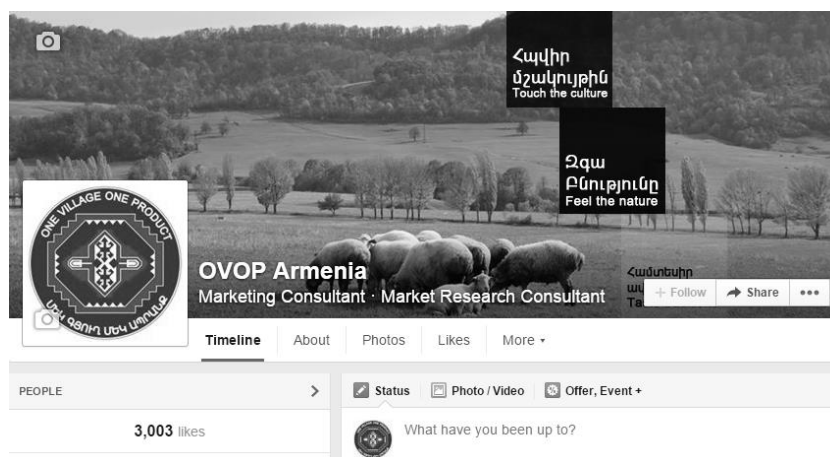
本プロジェクトでは、市場の声を聞きながら事業開発をしていくというアプローチを重要視している。このため、上述のような3種類のプラットフォームを形成しながら、アルメニア一村一品運動を推進してきた。以下、詳述する。

#### 4.3.1 モニター型マーケティングプラットフォーム

モニター型プラットフォームには、アンケートや情報ネットワークなどが含まれる。標的セグメントに対して選択的にアプローチするのに適したプラットフォームである。アルメニア一村一品運動を推進するため、プロジェクトではソーシャルネットワーキングや消費者向け質問票を活用してきた。各々の詳細について、以下に言及する。

##### 4.3.1.1 ソーシャルネットワーキング

「アルメニア一村一品」の名称でフェイスブック・ページを立ち上げた。同ページを通じ、産品情報や市場情報のやり取りを行っている (<https://www.facebook.com/ovop.arm>)。フェイスブック・ページ上で産品情報を提示し、消費者から反応があれば、これを生産者に還元することができる。視聴者の性別や地域を知り、どのような層がどんな関心を持っているのか推測できるのが強みである。以下、この内容と成果について紹介する。



アルメニア一村一品運動のフェイスブック・ページ

<sup>7</sup> 温泉博覧会の略。地元小規模業者の観光商品やサービスをプログラムとして提供する。オンパクのようなイベントを行う場合、必ずしも温泉が必須というわけではない。大分県の別府で始められ、その後函館や熱海などでも行われるようになった。ただし、函館では実施調整難のため、近年は行われていない。

## (1) プラットフォームの内容

2016年1月現在、フェイスブック・ページ上で以下の情報を提供している。

- プロジェクトが振興する地方産品の情報（シュニク県やロリ県などの民宿（B&B）および観光地情報、バグラタシェン村のオリーブ製品情報など）
- ワイン、ドライフルーツ、スパイス、ハーブ、B&Bなどに係る首都エレバン消費者嗜好調査結果
- 5S、ブランディング、グループマーケティング、カイゼンなどに係るプロジェクト作成教材
- プロジェクトに関わるニュース、入札情報、地方イベント情報など

## (2) プラットフォームの成果

フェイスブックを活用した情報のやり取りを通じ、以下の成果が発現している。

- アルメニア一村一品運動のフェイスブック・ページのファン数（フォロワー数）は、2014年末に3千人に達した。他国の一村一品運動のフェイスブック・ページのファン数と比べても多い。このため、アルメニア一村一品運動の知名度が高まった。スペイン語でのコメント書き込みもなされるなど、他国の一村一品運動経験者も関心を持つようになっている。

表 4-5 さまざまな国の一村一品フェイスブック・ページのファン数（2016年1月12日時点）

フェイスブックページ	開設時期	ファン数
OTOP Thailand	2012年11月	5,857
OVOP Armenia	2014年6月	3,083
OVOP Malawi	2013年10月	599
OVOP Hanoi	2012年4月	450
国際一村一品交流協会（大分県）	2005年2月	88
OVOP Indonesia	2012年4月	41

- フェイスブックで取り上げている一村一品の産品に対し、問合せがなされるようになっている。民宿情報は、若年層インターネット・ユーザーの高い関心を集めているところ、今後の集客効果が見込まれる。
- ファン数が多いため、フェイスブック上で、追加的な消費者ニーズ情報の収集が可能となった。フェイスブック上で民宿の嗜好に関わる質問票を掲載したところ、消費者50名から回答があった。

### 4.3.1.2 消費者に対する質問票調査

質問票の利用により、標的セグメントを直接的にモニターすることができる。アルメニア一村一品運動では、国内需要の喚起が重要視されているところ、以下のプラットフォーム活動を行った。

#### (1) プラットフォームの内容

ワイン、チーズ、観光サービス、民宿、肉製品、スパイス、ハーブ、ドライフルーツ、オリーブ製品に係る消費者嗜好を調査した。そのために、各産品・サービスについて、首都エレバンの消費者200名に質問票を適用した。

## (2) プラットフォームの成果

このプラットフォームを通じ、以下の成果が発現した。

- 上述の9製品・サービスに関わる消費嗜好調査結果レポートが取り纏められた。
- 調査結果を活かして、一村一品運動におけるマーケティング活動が行われるようになっている。

なお、これら製品・サービスの消費者嗜好調査結果については、一村一品パイロット活動に係る報告部分で後述する。また調査結果の詳細については、上述のフェイスブック・ページ上でも公開している。

### 4.3.2 イベント型マーケティングプラットフォーム

イベント型プラットフォームとは、消費者の集まるイベントを用意し、そこで試行的に地方産品などを販売して、消費者の声を聞く枠組みである。これにより地方事業者は、消費者の声を踏まえた商品やサービスの開発ができるようになる。

我が国のオンパクでは、観光関連プログラムを組んで、消費者に地元のサービスや産品を試してもらっている。2013年10月に行われたイジェバン芸術祭は、オンパクを応用した取り組みである。プロジェクトではイジェバンで得た経験を踏まえ、2回目のイベント型プラットフォームの取り組みとして、2014年10月に首都エレバンで現地NGOと共に地方産品フェスティバルを行った。さらに2015年10月には、アレニ村ワイン祭を支援した。

本節では、これまでの取り組みの概要を紹介する。

#### 4.3.2.1 イジェバン芸術祭

イジェバン芸術祭は、2013年10月25日にプロジェクト初のイベント型プラットフォームの取り組みとして実施された。地元舞踊や絵画展示などを通じて多数の来客を引き寄せ、地元事業者らの商品の展示販売を行った。

### (1) プラットフォームの内容

主な活動内容は、以下のとおりである。

- イジェバン芸術祭の企画・実施を調整する SMEDNC タブシュ県事務所に、事前に、我が国のオンパクの取り組み内容を理解してもらった。我が国経験を芸術祭企画に活用してもらった。
- JICA 専門家チームは、芸術祭における地元産品展示事業者に対して、イベント前に一村一品セミナーを行った。このセミナーでは商品展示方法などの実践的な内容も含めた。
- 参加事業者らは、以下の写真にあるとおり、自分たちの商品の展示販売を行った。



地元舞踊の披露



参加事業者らによる商品展示販売の様子

## (2) プラットフォームの成果

イジェバン芸術祭は、以下の成果を生んだ。

- 展示販売を通じて顧客の声を聞く重要性を学んだ参加事業者らは、イベント後も顧客の声を聞きながら商品改良などを進められるようになった。その結果、瓶詰オリーブ製品、ドライフルーツ菓子などの新商品が開発されるようになった。
- 地元企業間の連携が行われるようになった。同イベントでは、50社程度が参加し、うち40社が県内の事業者であった。イベント後、民宿が県内のドライフルーツを宿泊客に紹介するなど、連携が進むようになった。
- 社会的効果もあった。以下の写真は、アルメニア系外国人（ダイアスポラ）がイベント後に寄贈した公園施設（ジャングルジム）である。イベント後も地元の人に愛される公園であって欲しいとの願いから寄贈された。地元の人も、地元の文化の良さをより認識するようになった。



イベントの実施された公園

イジェバン芸術祭出展事業主らは、プロジェクト完了時点現在においても、自発的に、一村一品運動を進めている。

### 4.3.2.2 地方産品フェスティバル

アルメニアの NGO である Green Lane は、2014 年 10 月 10～11 日に、持続可能な農業を推進するためのイベントを行った。その一環として本プロジェクトは、同 NGO とともに同年 10 月 11 日に地方産品フェスティバルを行った。

#### (1) プラットフォームの内容

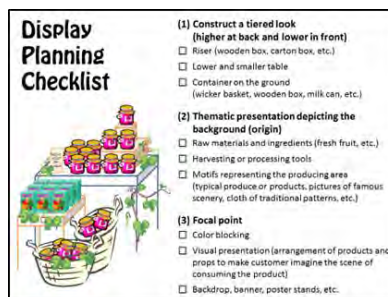
プロジェクトチームは、出展事業者に対し販売促進のための事前指導を行った。また参加 7 事業者への個別指導も行い、フェスティバル当日のアドバイスと成果のフォローアップを行った。顧客を引

き付けるための商品展示方法を指導するとともに、販売促進のためのチラシやラベル作成支援といった側面支援も行った。

支援の結果、本プロジェクトの指導を受けた事業者の一つであるビーシティ社 ("BeeCity" LLC) が、フェスティバルのベストブース賞を受賞した。また本プロジェクトから参加したほかの事業者もそれぞれ工夫を凝らした展示を行い、顧客を引き付けた。参加事業者らは、持ち込んだ商品のほとんどを売り切った。彼らはフェスティバルを通じてビジネスネットワークを広げた。別の製品展への招待を受ける者もいれば、大手スーパーとの商取引交渉を行った者、新規購入予約を取り付けた者もいた。



ビーシティ社の展示ブース



事前研修で参加事業者に指導した商品展示技術

## (2) プラットフォームの成果

このイベントは各参加事業者のマーケティング強化につながった。参加した各地方企業は、イベントを通じて顧客嗜好を踏まえた商品改良を行い、新たな顧客獲得に成功している。具体的には、次のとおりである。

### ➤ 蜂蜜製造ビーシティ社 ("BeeCity" LLC)

- ・ 当日配布したチラシを受け取ったという 10 人以上の顧客から、イベント後に商品に関する問い合わせがあった。
- ・ NGO の GreenLane から再度イベントへの出展依頼があった。

### ➤ ドライフルーツ製造バグフルーツ社 ("Bagfruit" LLC)

- ・ イベントで知り合った仲介業者と取引を始めた。
- ・ 首都の有名ホテルで 2014 年 12 月に実施された別の製品イベントに招待された。
- ・ 首都の某企業の新年イベント用に、大量注文を受けた。
- ・ 隣国グルジアでの製品展に招待された。

### ➤ チーズ製造レンホブ社 ("LenHov" )

- ・ フランスのチーズ専門家が当企業のチーズに関心を持ち、後日製造工場を訪れた。
- ・ イベント後、首都エレバンの大手スーパーマーケットへの販売が可能になった。

### ➤ ドライフルーツ製造ナイリャン・ドライフルーツ社 (Nairyan Dried Fruits)

- ・ 省庁関係者より新年祝賀会用のドライフルーツ購入予約が入った。
- ・ ハイアット・プレイスなどの大手ホテルチェーンとの契約を締結した。

### ➤ ワイン製造バルダン・シモニャン商店 (Vardan Simonyan IE)

- ・ イベント後に仲介業者から連絡があり、取引を行った。
- ・ 新年祝賀会用のワイン購入希望者から多数の問い合わせがあった。

このイベント参加企業の多くは、その後も、アルメニア一村一品運動に参加することとなった。

#### 4.3.2.3 アレニ村ワイン祭

2015年10月3日、世界最古のワイン産地と言われるアレニ村でワイン祭が行われた。このイベントも、プラットフォームとして活用された。

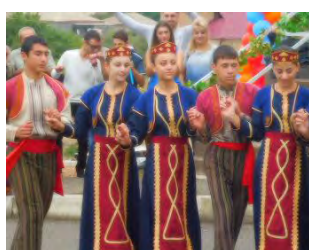
##### (1) プラットフォームの内容

このイベントは、ブドウの収穫時期に、実施団体であるアレニ・ワイン祭財団が毎年行っている。2015年の祭では、一村一品運動と連携することで、プラットフォームとして、以下の活動を行った。

- 地方産品出展者らに対する、一村一品概念の紹介
- 近隣のチバ村（一村一品パイロット産地の一つ）の生産者5名による産品展示販売への支援
- 来訪した観光客に対する一村一品産品の紹介（パンフレットによる）
- 我が国団体客のガイドとの意見交換を通じた、ワイン祭の観光資源としての検証



地元の出展者ら



祭における伝統舞踊の披露



甲州ワインの試飲

さらに、アルメニアと日本との交流を深めるため、山梨県ワイン（甲州ワイン）の紹介も行った。

10月3日、山梨県の勝沼でも、ぶどう祭りが行われており、世界最古のワイン産地の祭と、日本最古のワイン産地の祭が、くしくも同日に行われたことになる。このような中、アレニ村ワイン祭に来訪した観光客のうち、42名（アルメニア人観光客31名、外国人観光客11名：延べ人数）に、甲州ワインを試飲してもらった。

##### (2) プラットフォームの成果

このイベントを通じ、アルメニア一村一品運動の認知度を高めることができた。一村一品運動に参加しているチバ村（アレニ村の隣村）の生産者も、自分たちの産品を展示販売するなど、従来にない取り組みが行われた。今後のチバ村およびアレニ村での一村一品運動の継続・発展が期待される。

#### 4.3.3 店舗型マーケティングプラットフォーム

店舗型プラットフォームは、常在する店舗で消費者の声を聞きながら産品を販売する枠組みであり、以下の形態が含まれる。

- アンテナショップ： 対象消費地でどのような地域産品の需要があるのかを探るための店舗
- 道の駅： 地域文化や産品を発信しつつ、道路利用者の休息にも役立つ施設

- 農産品直売場： 農家自身の名前とブランドで産品を販売し、消費者需要を探る場  
以下、本プロジェクトでの取組み内容と成果を報告する。

### (1) プラットフォームの内容

店舗型プラットフォームとしての取組み内容は、以下のとおりである。

- アルメニア一村一品運動ではアンテナショップの考え方を踏まえ、国内外の観光客が宿泊する民宿（B&B）施設に2015年8月より展示用冷蔵庫を設置し、地域産品の展示販売を進めている。  
どのような地域産品の需要があるのか把握し、地域産業開発に役立てるのが狙いである。
- 現地側実施機関 SMEDNC は、将来、道の駅を建設したいと考えている。このため、本邦研修の機会を通じ、道の駅の視察を行った。併せて、官民連携事業などの経験が豊富な日本人専門家が、これに関わる技術助言を提供した。

### (2) プラットフォームの成果

終了時評価報告書にも記述されているとおり、店舗型プラットフォームは新たな取組みであるため、成果は限定的である。本プロジェクト終了後、本プロジェクトの知見を活かした取組みがなされることが期待される。これに係る提言の詳細は、第5章で言及する。

#### 4.3.4 マーケティングプラットフォームマニュアル（手引書）

プロジェクトでは、これまでのプラットフォーム経験を体系化して、プラットフォーム運営のための手引書（マニュアル）を作成した。その目次を、下表に示す。

表 4-6 プラットフォームマニュアルの目次

1.	導入
2.	モニター型マーケティングプラットフォーム
2.1	モニター型マーケティングプラットフォームとは？
2.2	標的セグメントに対する質問票調査の実施方法
2.3	ソーシャルネットワークサービスの活用方法
3.	イベント型マーケティングプラットフォーム
3.1	イベント型マーケティングプラットフォームとは？
3.2	イベント時の産品展示方法
4.	店舗型マーケティングプラットフォーム
4.1	店舗型マーケティングプラットフォームとは
4.2	道の駅

2015年11月実施の第3回専門家育成研修（ToT）で、同手引書の使い方に関わる講義と意見交換がなされた。プロジェクト終了後においても、同手引書の活用により自立発展的なマーケティング活動を進めることができる。



#### 4.4 アルメニア一村一品パイロット活動に係るプロジェクトの実績

本節では、アルメニア版一村一品概念の現場実践に関わる実績を報告する。

アルメニア一村一品運動は、プロジェクト完了時点において国内 12 産地で展開された。これらの産地は、①クラスター開発型産地、②民間事業連携による観光開発型産地、③拠点型産地の 3 類型に分類可能である。これら 12 産地での活動を通じて、6 品種の産品・サービス（チーズ、ドライフルーツ、民宿業などの観光サービス、オリーブ製品、ワイン、ドライハーブ・スパイス）において、新商品開発、新規事業開発が進んだ。約 250 名の開業希望者および地方事業者が、アルメニア一村一品運動への参加のため、本プロジェクトによる研修に参加した。

以下、詳述する。

##### 4.4.1 アルメニア一村一品活動における産地類型と技術支援内容の概要

アルメニア一村一品運動の産地においては、以下の 3 つの類型がある。換言すれば、産地の状況に応じて、開発のアプローチを柔軟に適用してきたと言える。

##### (1) リーディング企業を中心としたクラスター型産地（タブシュ県バグラタシェン村のオリーブ製品、アララト県ベディ町のドライハーブ・ドライフルーツなど）

この類型の産地では、次の方法で、一村一品活動を展開してきた。

- プロジェクト供与機材を、SMEDNC が地域のリーディング企業に貸与する。そして、その企業が、この機材を活かして、ほかの地元生産者・小規模企業に生産指導研修を行う。（一村一品概念・手法については、JICA 専門家チームが研修を行う。）
- 機材貸与先パートナー企業（リーディング企業）選定においては、JICA 専門家チームの起案した業務指示書（ToR）をもとに、SMEDNC が一般公募の上、選定した。機材の稼働状況の監督は、SMEDNC 地方事務所が支援している。
- リーディング企業を中心にして、（上述の研修に参加した）地元企業は、地域ブランド育成にも取り組む。

##### (2) 観光業を中心とした地方零細企業間連携を図る産地（コタイク県ガルニ村、プジニ村などでの観光振興）

この類型の産地では、次の方法で、一村一品活動を展開してきた。

- 観光サービスの需要は高いものの、その供給が不十分となっている町村を、市場調査で明確化した。
- 観光サービス供給が不十分な町村において、一村一品概念・手法を含めた開業支援研修を行い、観光事業者を新規開業させ、地元観光サービスを充実させる。同研修は、JICA 専門家チームの監督・指導を受けた現地再委託先が行ってきた。
- 開業する零細事業の間で連携して観光開発を行うようにする。

### (3) もととの知名度を活かした拠点型産地（バヨト・ドゾール県アレニ村のワインなど）

この類型の産地では、次の方法で、一村一品活動を展開してきた。

- 世界最古のワイン産地とされているアレニ村など、もともと注目度の高い地域や事業者にもアルメニア一村一品運動に加わってもらった。
- こういった産地の一村一品運動参加を、一村一品自体の広報に役立てる。

下表に、これら3種類の産地などで行われてきた事業者および開業希望者向け研修の参加人数を示す。観光関連の研修コースが多いため、男性よりも女性参加者の数が上回ることとなった。民宿や食事提供業などでは女性の方が開業希望者や事業者が多いからである。

表 4-7 一村一品手法に関わる事業者・開業希望者向け研修参加数

		女(人)	男(人)	計(人)
イジェバン芸術祭参加者向け OVOP セミナー	2013年10月	12	5	17
ゲガルクニク県チーズ生産者研修	2014年2月	7	8	15
ハンブレスクにおけるチーズ生産者研修	2014年2月	0	12	12
メグリにおけるドライフルーツ生産者向けブランディングセミナー	2014年5月	8	13	21
バグラタシェンにおけるオリーブ加工コース	2014年9月	11	3	14
タデブ地方における OVOP コンセプトを含む開業研修	2014年9月	6	11	17
第2回ハンブレスクにおけるチーズ生産者研修	2015年1月	0	5	5
チバ村における農産加工研修	2015年6月	16	5	21
チバ村における女性グループワークショップ	2015年6月	16	0	16
ガルニにおける OVOP コンセプトを含む開業研修	2015年6月	11	7	18
ブジニ村における農産加工研修	2015年8月	14	6	20
ブジニにおけるホスピタリティー研修	2015年9月	11	5	16
ブジニにおける OVOP コンセプトを含む開業研修	2015年9月	16	3	19
ベディ町におけるドライフルーツとハーブ研修	2015年10月	10	15	25
ジェルムク町における開業研修	2015年11月	6	6	12
合計		144	104	248
		58%	42%	100%

#### 4.4.2 チーズ振興

アルメニアでは32種類のチーズがあると言われている。アルメニアの年間チーズ生産量は2万トン弱で、ほとんどが国内消費される。1人当たりのチーズ年間消費量は5.6 キログラムで、ロシアとほぼ同水準であるが、EUの水準と比較するとわずか3分の1である。

2013年11月より、本プロジェクトは各地でチーズ振興の取り組みを行ってきた。これらの取り組みに関わる情報を整理する。

#### 4.4.2.1 チーズ振興のためのマーケティングリサーチ結果

プロジェクトでは、市場需要を明確にしながら、一村一品活動を進めてきた。このため、既述のモニター型プラットフォームの一環として、首都エレバンの消費者 200 人に対し嗜好調査を行った。

以下に示すポジショニングマップ<sup>8</sup>（商品企画七つ道具の一つとして、因子分析と重回帰分析によって作成された図）は、首都エレバンの男性と女性消費者の嗜好に基づいている。男性にとって、チーズ消費の重要な因子は、①食事用、②スナック用である。他方、女性の場合、①健康的、②子ども用が重要な因子となる。小規模生産者のチーズは、男性消費者から見て、スナック用としての魅力に欠け、女性消費者にとっては、子ども用には安心して供せられないと認識されているといえる。

商品開発の望ましい方向性については、図の中に示された矢印の方向性（重回帰分析に基づく）のとおりであり、男性向けには「スナックとして」の商品価値を高める必要があり、女性向けには「子ども用に供せられる」という安心感を高める必要性がある。

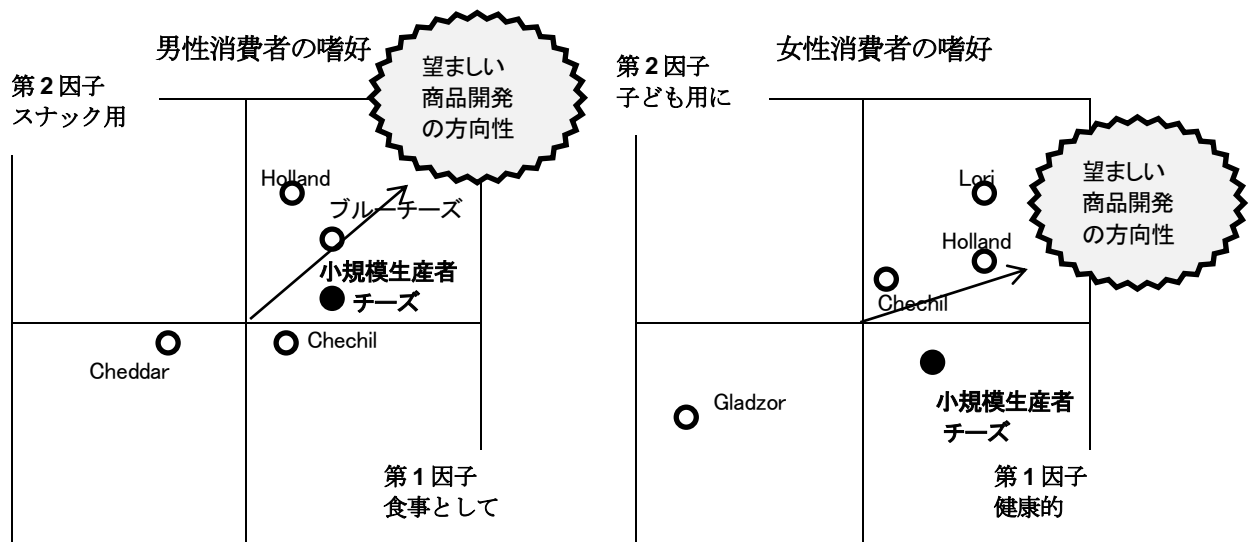


図 4-3 モニター型プラットフォームの一環として作成された  
チーズ製品のポジショニングマップ

女性にとっては「子どもの食用に向くかどうか」が重要な要素となっており、子どものためには、小規模生産者のチーズよりも、清潔感のある大手企業製品の方が好まれる傾向にある。小規模チーズ生産者が首都圏などの女性客に販売していくためには「安全で安心な商品作り」を心がけ、それを前面に出していく取り組みが肝要である。

なお、「食事としてチーズを消費する性向」が強いほど購入頻度が高くなり、「スナックとしてチーズを消費する性向」が強いほど高価格を受容する傾向がある。

<sup>8</sup> これらのポジショニングマップは、チーズ製品種別で作成してある。本来、小規模生産者のチーズの立ち位置を知るためには、企業ブランド別で作図の方が技術的には正しい。しかしながら、生産企業のブランド名を正しく把握していない現地消費者も多いため、便宜的に、チーズ製品別の消費者評価と比較した。

#### 4.4.2.2 シュニク県ハンズレスク村のチーズ振興

##### (1) 背景および一村一品活動内容

ハンズレスク村は、人口 2,000 人程度である。516 世帯のうちの 9 割は農業に従事しており、その多くが牧畜に関わっている。牛の飼育数は 4,000 頭である。3,000 頭の乳牛が、日量 30,000 リットルの生乳を生産している。フォーマルビジネスとしてチーズを生産、販売している事業者は 5 人である。そのほか、自家製チーズを作る農家が多数存在する。

プロジェクト現地側実施機関の SMEDNC は、同村で 2013 年に比較優位参加型評価（PACA：地域経済に関わる参加型での調査手法）を行った。その結果、地域の有力産品としてチーズを振興することが決まった。

ハンズレスク村のチーズは、全国的な知名度がある。そこで、チーズ購入機会の多い女性消費者向けの対策を強化する取り組みが肝要である。上述の消費者嗜好調査結果を踏まえれば、女性消費者が購入できるような安全で安心な商品作りを行い、その高い知名度を守る取り組みが重要である。

これを踏まえ、プロジェクトは、2013 年 11 月、ハンズレスク村の現状調査を行い、2014 年 2 月にチーズ生産者に対して訓練を行った。この訓練を通じ、マニュアルや我が国 5S 技法に基づく食品衛生の取り組み強化を図った。

2015 年 1 月、成果のさらなる拡大に向けて、ハンズレスク村のチーズ生産者向けに、サルナクンク村（シュニク県）への先進事例視察研修を行った。この研修では、食品衛生の徹底を復習した。併せて、原材料の受入、設備取扱い、商品包装、品質検査などの説明を行った。



原材料乳の受入に係る講習



商品包装の説明



品質検査の説明

これらの研修の結果、生産者らが学んだ内容を、以下にまとめる。

- 原材料乳の受入および保管の方法
- 乳脂肪率に基づく価格設定
- 資機材および在庫の衛生保持
- 衛生基準に合致したチーズ生産
- 2つのチーズ種（Suluguni と Chanakh）の新たな生産技術
- チーズ製品の保管と商品包装
- 酸性度メーターを使った分析
- チーズ工場労働者の意識のあり方
- チーズ工場における温度管理

## (2)成果

以上の幾度かの研修の結果、以下のような成果が発現している。

- 生産管理と品質の向上のため、村のフォーマル生産企業 6 社すべてが 5S を適用している。具体的成果は以下のとおり。
  - ・食品衛生のために長靴やエプロンを着用するようになった。
  - ・生産機材を定期的に洗浄するようになった。
  - ・生産場は、毎日清掃するようになった。
  - ・レシピを準備し、製品の品質が標準化されるようになった。
- 一村一品活動に参加している 6 生産企業は、2014 年度に生産量を増やした。(しかし、2015 年は原乳の仕入れ難のため、前年比 2~3 割減となった。)



一村一品運動に参加し、衛生意識の高まった生産者ら

このように、ハンズレスク村のチーズという地域ブランドは、地元生産者の品質向上により、より強固なものになった。同村のチーズに係るバリューチェーンは、下図のとおりである。人口 2 千人程度の村において、100 件以上の酪農家にも間接的に裨益していることを考えれば、同村の一村一品運動は、大きな規模感がある。

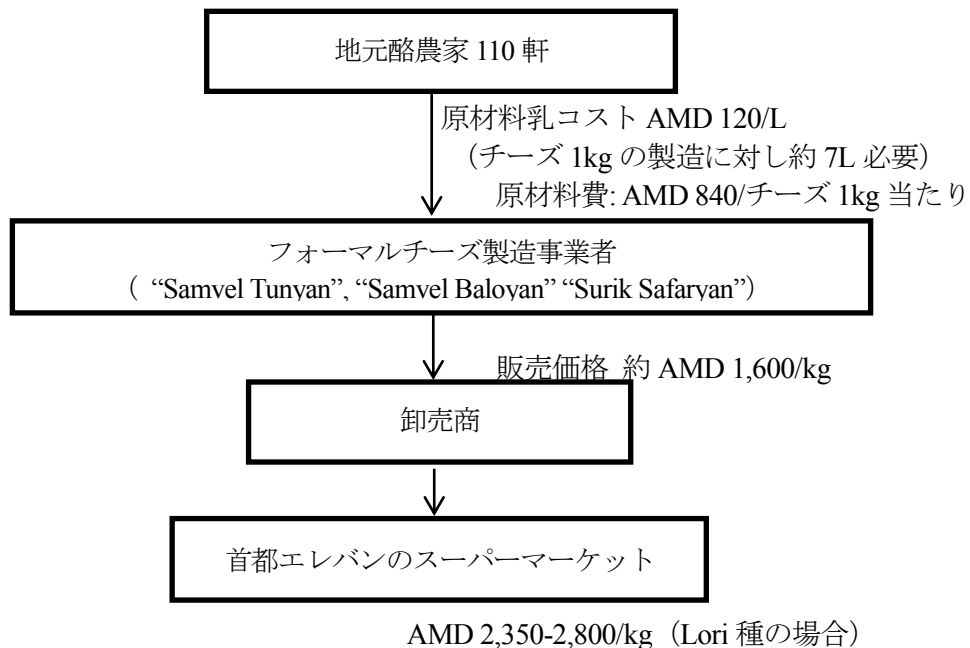


図 44 ハンズレスク村チーズ製品のバリューチェーン

このように、アルメニア一村一品パイロット活動では、市場需要に合致した産品を生産・販売し、バリューチェーン全体の強化を図ることで、経済面でのインパクトを出そうとしている。

#### 4.4.2.3 シュニク県ブルナコット村のチーズ振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

シュニク県ブルナコット村も、人口約2千人の村である。約1万5千人の人口を持つシシアン町の郊外にあるが、アルメニアとイランとを結ぶ街道からは少し離れており、経済的に取り残されている。

5年前に創業したセイラン・アラケルヤン (Seiran Arakelyan) チーズ工場は、地域のチーズ生産者の中でリーディング企業となり、地域ブランドを起こそうとしている。地域ブランド振興においては、上述の消費者嗜好調査結果を踏まえ、女性客に安心してもらえる産品を目指すのみならず、食事以外におけるスナックとしても楽しんでもらえるようなイメージ作りを図る。

同事業は、自身でも、200頭の牛を飼い、安定的な原材料のもと生産・販売活動を進めている。

##### (2) 成果

セイラン・アラケルヤン・チーズ工場は、地域生産者にとって研修センターとして機能するよう、SMEDNC と合意を形成した。今後、ほかの事業者とともに地域ブランド育成を図ることが期待される。

#### 4.4.2.4 アララト県ルサショグ村のチーズ振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

アララト県ルサショグ村は、人口およそ600人、牛2,000頭程度の小さな村である。村の発展および地元畜産農家の収入向上のために、3人の村人が、アルメニア版一村一品概念を踏まえ、地域の資源を活かしたチーズ工場を設立した。その主な活動は以下のとおりである。

- プロジェクト作成のチーズ製造マニュアルを適用し、生産性を高めた。
- 2014年には10トンのチーズを生産し販売した。工場は、地元酪農家から、仲買人が購入する価格よりも高い価格で、原材料乳を買い取った。これは、地元酪農家にとっても利益を生んだ。
- ルサショグ村のチーズは、トルコ語混じりの「カラハチ (『黒い十字架』の意味)」の通称で知られていた。この工場の製品では、一村一品概念を踏まえ、もともとのアルメニア語の地名であるルサショグの名称を前面に出し、地域振興にも貢献した。

##### (2) 成果

フォーマル企業として、チーズ工場が設立され、結果、地元の酪農家50軒にも裨益した。2014年には、村の経済への貢献度が大きかった。しかし、2015年、同社産品を扱っていた仲介業者が支払いを滞らせ、結果、同社も資金ショートとなった。このために、事業を閉鎖してしまった。

今後、これを教訓とし、道の駅など、一村一品運動による産品直販を進めるための店舗型プラットフォームの拡充が提案される。この提言の詳細については、第5章で記述する。

#### 4.4.3 ドライフルーツ振興

アルメニアは、古くからドライフルーツを生産し、国民も伝統的な食べ物として認識している。ソビエト連邦時代には、連邦内のドライフルーツ産地として生産増が図られた。このような背景を踏まえ、一村一品運動の一環として、本プロジェクトは、以下のとおり、各地のドライフルーツ振興を図った。

##### 4.4.3.1 ドライフルーツ振興のためのマーケティングリサーチ結果

既述のとおり、マーケティングプラットフォームの一環として、首都圏消費者 200 人の嗜好に係る質問票調査を行った。その結果、以下が判明した。

- 標的セグメントとして有望な高所得者層の場合、砂糖および添加物を使用しないナチュラル感の高いドライフルーツ製品が好まれ、それが太陽のイメージにつながっている。古くから日干しでドライフルーツ製品を作ってきた伝統があるからだと類推される。
- 知的労働者層および主婦は、健康のためにドライフルーツを消費する傾向がある。このセグメントにとって、ドライフルーツは、青果物の代替品でもある。なお、同セグメントは、ほかのセグメントに比べ、高価格を許容する傾向がある。知的労働者は、生産者から直接ドライフルーツを購入したいとしている。
- 高齢者は、健康上の理由（心臓や胃腸に良いのではないかという期待）のために消費する傾向がある。
- 若年層・中年層にとって、柔らかさ、味、パッケージが重要である。

##### 4.4.3.2 タブシュ県バグラタシェン村のドライフルーツ振興

###### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

タブシュ県北部のバグラタシェン村では、多くの住民が、オリーブ、桃などを栽培している。しかし、近年まで、多くの者が、隣国グルジアとの交易に従事していたため、村の生産セクターは衰退していた。2005年に国境近くの市場が閉鎖された後、再び人々は生産セクターに従事するようになった。このような中、ドライフルーツ地元生産者らがバッグ・フルーツ(Bagfruit)合同会社を結成した。

2013年に行われた比較優位参加型評価（PACA：地域経済に関わる参加型での調査手法）の結果、村の有力産品として、オリーブ、ドライフルーツ、ワイン、ウォッカなどが取り上げられた。

2014年度において、既述の首都エレバンの消費者嗜好情報を踏まえて、バッグ・フルーツ合同会社は、ブランドコンセプトの再構築に取り組んだ。標的セグメントの嗜好を踏まえると、製品のナチュラル感を出していく取り組みが重要である。それが太陽のイメージと結び付いているので、以下のとおり、これを踏まえた新しいブランドロゴを考案した。バグラタシェン村を含め、タブシュ県は、他地域と比べて緑豊かな印象もあるため、この点も前面に出した。こうして作成されたバグラタシェン村のドライフルーツ製品ロゴと、商品ラベル例は、以下のとおりである。



太陽と緑を前面に出したブランドロゴ



商品ラベル例

この合同会社は、プロジェクトの支援で行われたイジェバン芸術祭（2013年10月）と首都エレバンでの地方産品フェスティバル（2014年10月）に出展した際に、多くの顧客の声を収集した。これが同社のマーケティングに役立っている。同社は、大型冷蔵施設を利用して、収穫時に原材料を貯蔵し、出荷時期をずらして販売価格を調整する、といった販売戦略もとっている。

## (2) 成果

以上の一村一品パイロット活動を通じ、以下の成果が発現した。

- ▶ バッグ・フルーツ合同会社は、この数年間で売り上げを5倍程度増やした。2014年にはロシアやスペインにも製品を輸出した。2015年の製造量は4トンであり、首都エレバンのスーパーマーケットにも販売を開始した。
- ▶ プロジェクト支援によるイベント参加を通じ、顧客の声を収集した。結果、これを活かした新商品として、フルーツキャンディーや花の形にパッケージングしたドライフルーツなども生産・販売するようになった。
- ▶ 原材料購入を通じ、地域経済に貢献できるようになった。同社は、地元農家15軒から原材料となる果物を購入している。結果、地元農家を含めた、以下のバリューチェーンが形成・強化された。

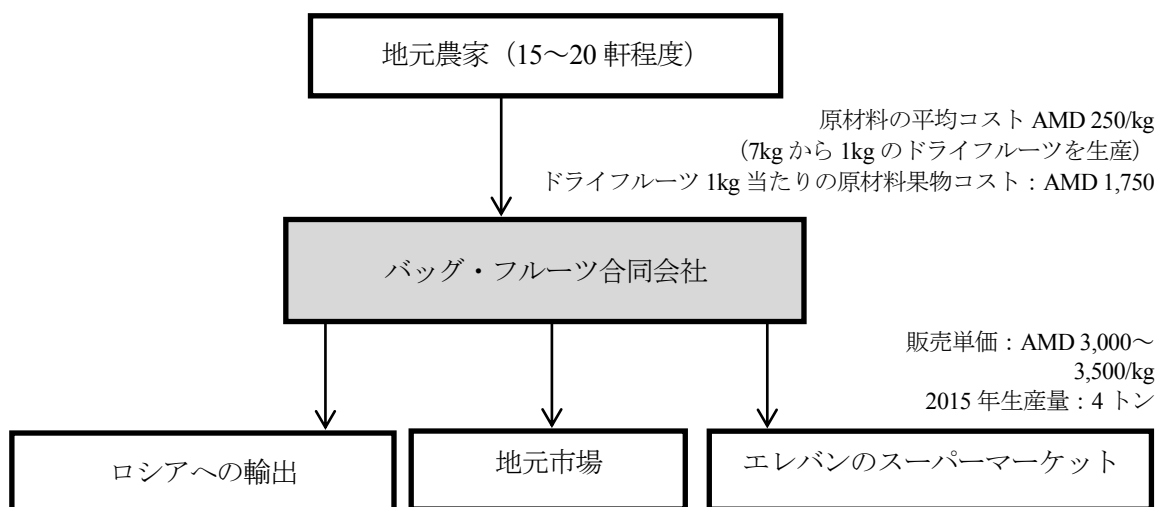


図 4-5 ドライフルーツ製品のバリューチェーン (バグラタシエン村)



なお、後述するとおり、バグラタシェン村では、一村一品運動の一環として、オリーブ製品の生産・販売にも取り組みがなされている。同村では、2つの合同会社が、リーディング企業となって、地域を牽引している。(2社のうちビバ・フルーツ合同会社はオリーブ製品を生産・販売し、バッグ・フルーツ合同会社はドライフルーツを生産・販売している。)両社とも、地元経営者リーダーであるホバニスヤン氏(2014年度帰国研修員)が、深く関わっている。地元アクターの関係を図示すると、以下のとおりであり、このようなアクター間連携により産地全体の振興を図っている。

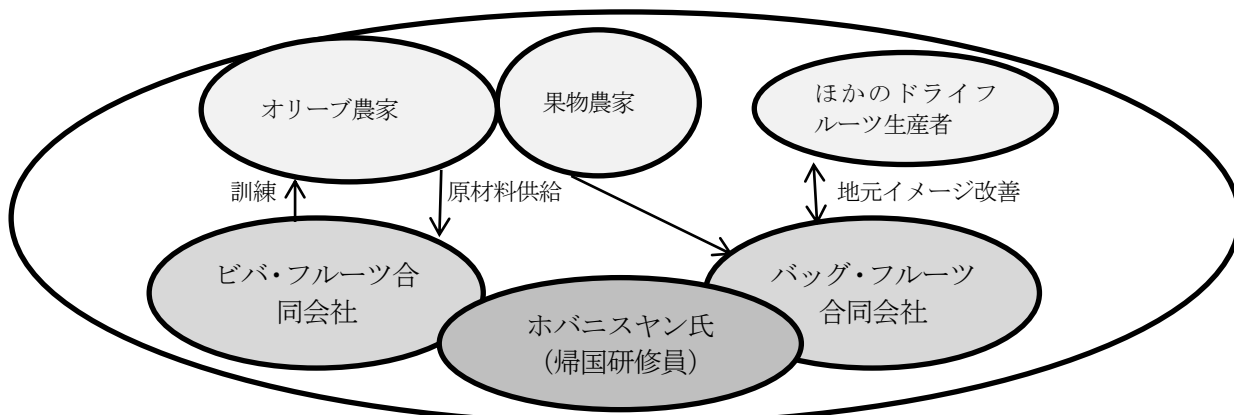


図 4-6 タブシュ県バグラタシェン村の産地におけるアクター関係図

#### 4.4.3.3 シュニク県メグリ町のドライフルーツ振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

プロジェクトチームは、シュニク県メグリ町のドライフルーツ生産者の振興も支援した。メグリ町と前述のバグラタシェン村は、それぞれアルメニア最南部と最北部に位置する。しかし、気候的には両者の類似性は高く、そのために、両地域でドライフルーツ生産が盛んになっている。

2014年春季、アルメニアの大手NGOであるアグリビジネスと農村開発センター(CARD)は、プロジェクト作成の教材を活用し、メグリ町のドライフルーツのブランド強化のため、商品企画七つ道具(P7)の一手法であるコンジョイント分析を適用した。(P7は、我が国の品質管理技法をマーケティングに応用した手法でもある。)コンジョイント分析適用の結果、メグリ町ブランドのドライフルーツが消費者に高く評価されていると判明した。バグラタシェン村の場合とは異なり、メグリ町は、すでにドライフルーツ生産地として消費者の好意的な認知を受けているため「メイド・イン・メグリ」を前面に出して、安定的に生産していく取り組みが重要である。また「メイド・イン・メグリ」のブランドを損なわないようにする対策も肝要である。



適用したコンジョイント分析カード



メグリ町のドライフルーツ生産の様子

以上を踏まえ、プロジェクトは、2014年5月、メグリ町生産者向けのブランディング講習会を実施し、2015年度も、フォローのための現場訪問を行った。メグリ町生産者向けへの助言項目は、以下のとおりである。

- 地域ブランドと個々のブランドの整合的強化
- ドライフルーツ製品に係る消費者嗜好情報の還元
- 一村一品概念の適用方法について
- 5Sによる安定的な品質の製品づくりの推進
- 上述のバグラタシェン村のドライフルーツ加工企業との意見交換を通じた知見の深化

## (2) 成果

メグリ町生産者21人に、改善状況を聴取した。2015年12月時点における成果は、以下のとおりである。

- 2015年末時点で、2014年にプロジェクトの研修を受講したドライフルーツ生産者21名が5Sを適用している。項目別に5S適用状況は下図のとおりであり、衛生区域（作業スペースと製品保管スペース）と非衛生区域（原材料受入スペースなど）を分けるなどの項目は、ほとんどの生産者が実施している。

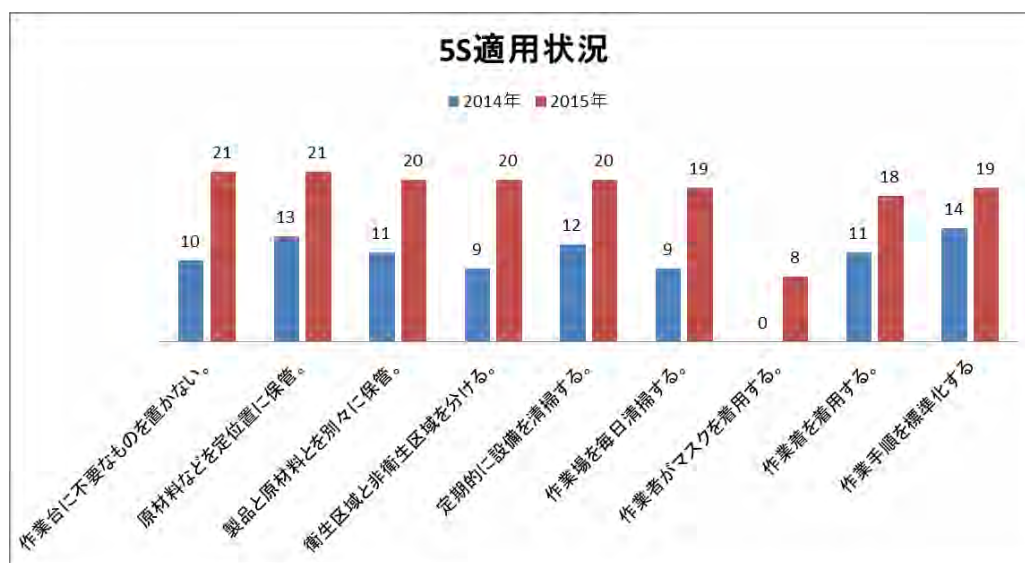


図4-7 メグリ町生産者21名中の項目別5S適用人数の変化（2014年→2015年）

- 上述の21名中、2015年に、17名が生産量および販売量を増加または維持した。
- 上述の21名中、2015年に、10名が販売単価上昇に成功した。
- 上述の21名中、17名が新製品を販売するようになった。

メグリ町は、もともとドライフルーツ産地としての知名度が高く、以上の成果により、さらに競争力の高い産地となった。

#### 4.4.3.4 アルマビル県のドライフルーツ振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

アルマビル県は、肥沃で平坦な土地が広がり、ドライフルーツ生産で有名な地域の一つである。SMEDNCはこの地域のドライフルーツ生産振興のため、オランダ人専門家を招へいた。本プロジェクトもこの専門家と協調して一村一品概念の普及を図った。



外国人専門家の指導



女性企業家賞の受賞

この地域のナイリャン・ドライフルーツ社は、アルメニア一村一品運動に参加している。同社カミシヤン社長は、2014年にアルメニア政府の女性企業家賞を受賞している。同社は、2014年10月に、本プロジェクトの支援により、首都エレバンでの地方産品フェスティバルに参加し、首都圏のホテルチェーンへの販路を確保するなど、業績を増やしている。当プロジェクトの第3年次本邦研修にも参加し、民間セクターの立場から、研修員間の議論を促進した。

##### (2) 成果

アルマビル県での主な成果は以下のとおりである。

- アルマビル県の生産者10軒程度が、生産技術の改善を行った。
- ナイリャン・ドライフルーツ社は、ホテルチェーンのハイアット・プレイスや農牧省など、新たな販売先を広げた。2015年の生産量は前年より倍増した。
- ナイリャン・ドライフルーツ社の業績拡大を通じ、以下のバリューチェーンが強化されている。

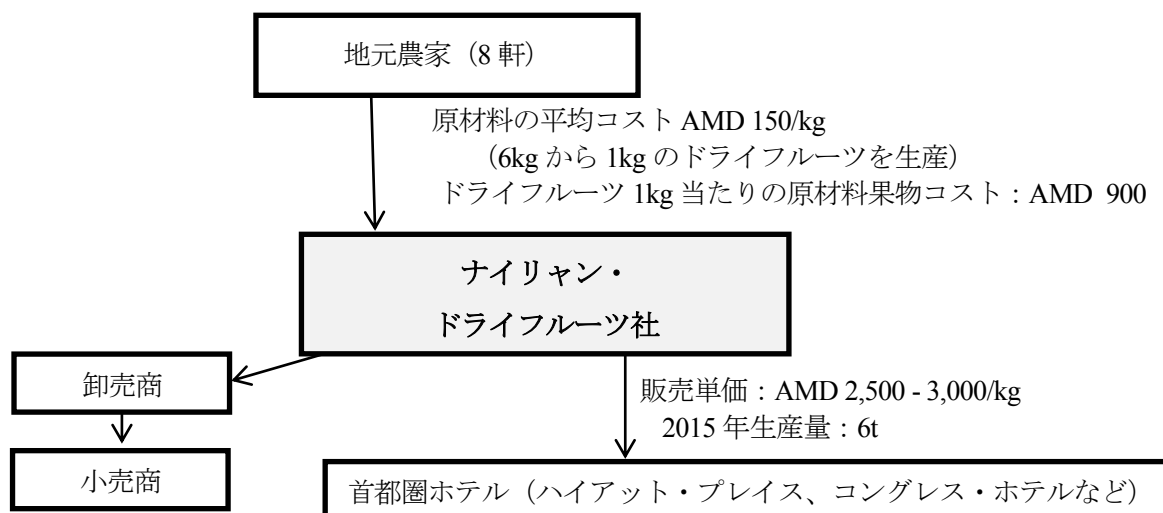


図 4-8 ナイリャン・ドライフルーツ社によるバリューチェーン (アルマビル県)

#### 4.4.4 観光振興（民宿業などの振興）

アルメニアは、世界で初めてキリスト教を国教にしたという歴史を持つ。西欧などから、歴史的な教会施設を訪問するために多くの観光客が訪れる。最近、経済の発展に伴い、アルメニア国民自身の国内観光も盛んになりつつある。観光業を通じ、さまざまな地元産品の振興も可能になるところ、観光業はアルメニア一村一品運動の中心的な業種の一つとして選ばれた。

特に、民宿業（B&B）は、以下の事由により、地元住民にとって比較的容易に開業できる業種であるため、本プロジェクトでは、B&Bの開業支援を重要視した。

- 観光地の住民は、夏季などに友人を宿泊させることが多く、実質的に民宿経営の経験がある。
- 自宅を利用して開業できるので、主婦などが家事と並行して行いやすい。

そこで、本プロジェクトでは、消費者嗜好調査（後述）を通じ、観光地としての魅力度は高いが、観光サービス供給が不十分な地域を割り出した。その結果、シュニク県タテブ地域、バヨト・ドゾール県ジェルムク町、コタイク県ガルニ村などでは、観光サービス需要が高く、観光業関連での新規開業チャンスが大きいと判明した。とりわけ、B&Bの開業に適していると言える。

また、プロジェクト第3年次では、さまざまな観光地と一村一品活動を結び付け、アルメニア観光サーキットの提案を行った。これについては、第5章で後述する。

##### 4.4.4.1 観光振興のためのマーケティングリサーチ結果

アルメニア人の国内観光も盛んになりつつあるところ、マーケティングプラットフォームの一環として、首都圏消費者200人の観光の嗜好に係る質問票調査を行った。その結果は以下のとおりである。

- サンプル200人の多くが好む観光地は、タテブ、ディリジャン、ジェルムクである。
- 知的労働者の好む観光地は、ディリジャン、イジェバン、アレニ、ギュムリである。これらは、彼らにとって現実的に訪問可能な観光地であるといえる。
- 国内や近隣国の主な観光地のポジショニングマップを、因子分析を使って作図すると、以下のとおりである。第1因子は魅力度、第2因子はホスピタリティーである。矢印は、消費者の求める価値の方向性を示す（重回帰分析による）。これを見ると、エレバンのサンプル消費者200人にとって、ディリジャンが最も理想に近いといえる。他方、タテブは魅力度が高いが、ホスピタリティーに改善余地が大きい。世界最古のワイン産地とも言われているアレニ村の場合では、魅力度も中程度となっており、ホスピタリティーについても改善余地が大きい。

第2因子  
ホスピタリティー

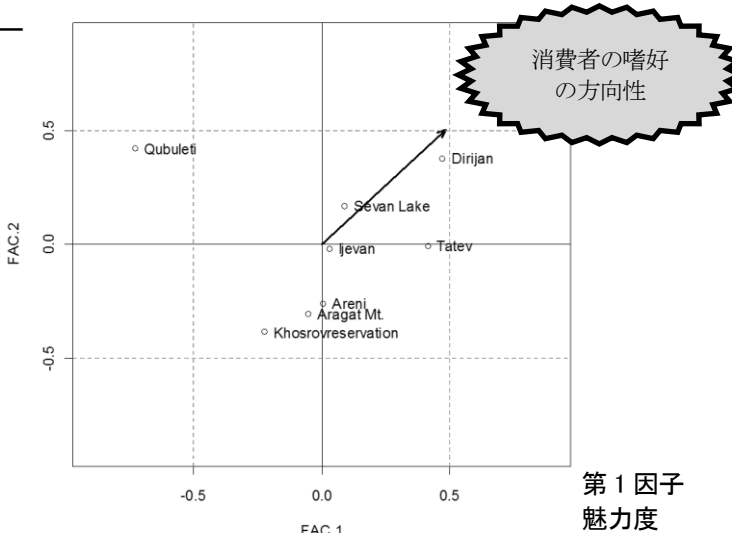


図4-9 アルメニア国内観光地のポジショニングマップ

- 全般的に、男性は、自然を味わう体験に重きを置き、女性は、歴史的・文化的な観光地や観光行事を好む傾向がある。
- 若い世代の方が観光に出かける頻度が高い。
- ①首都からのアクセス簡便性、②美しい景観、③ホスピタリティー、④歴史的魅力が、エレバン消費者の観光地選好を決定づける重要因子であると考えられる。このうち、①および③が観光に出かける頻度を高める因子であり、②および④が観光支出を高める因子であると考えられる。
- 経済水準別、性別・世代別の観光消費嗜好を、以下の2つの表のようなセグメントに分類できる。

表 4-8 経済水準別の観光消費嗜好

	高所得層	低所得層
観光地に関わる嗜好	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休日に、ディリジャン、イジェバン、ギュムリ、アレニ などに行こうとする傾向がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タテブやジェルムックに行きたいという憧れがある。</li> <li>● 主婦は、ガルニなど、首都近郊の遺跡に行きたがる傾向がある。</li> </ul>
価格・価値に関わる考え	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 知的労働者は、観光に対する価値観が他セグメントよりも多様化されている。</li> <li>● 価格許容性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 無職者は価格を重要視する傾向が強い。</li> </ul>

出所：プロジェクトが実施した消費者嗜好調査

表 4-9 性別・世代別の観光消費嗜好

	男性	女性
性別の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 男性は自然に触れるのが好きで、山や川に行くのが好きである。</li> <li>● 女性と比べ、男性は、友人と旅に出る回数が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性は文化に触れるのが好きで、民芸品を購入したり、遺跡を訪問したり、文化的イベントに参加したりするのを好む傾向がある。</li> </ul>
若年層の傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若年層の場合、男女の観光の嗜好は、比較的近い。</li> <li>● 若年層・青年層の方が、高齢世代よりも、観光消費に意欲的である。</li> <li>● 特に30歳代は、観光消費に積極的である。</li> </ul>	

出所：プロジェクトが実施した消費者嗜好調査

- 調査対象 200 人のうち、過去 1 年間に民宿施設（B&B）を利用した人は 31 人で、全体の 15.5% だった。宿泊した日数の平均は、7.2 泊だった。
- B&B への宿泊に際し人々が最も重要視する基準は、施設がいかに清潔であるかである。
- 人々が B&B へ宿泊する際は、単なる寝室と朝食の利用だけでなく、観光やくつろぎの時間の提供を求めている。
- 人々が宿泊してみたいと思う地域の上位 3 県は、タブシュ、ロリ、そしてシュニク県である。
- 人々が B&B に宿泊する際払ってもよいと考える一泊の値段で、一番多かった回答は 5,000~6,999 ドラムの層である。

#### 4.4.4.2 シュニク県タテブ地域の民宿業振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

アルメニア一村一品運動の一環として、シュニク県のタテブ村とその近隣村（シヌアイル村、ハリドゾル村、タンダタブ村）における観光振興に取り組んでいる。

タテブ村は、9 世紀に建築されたタテブ教会で有名である。主要道路からタテブ村に行くには溪谷を越える必要があり、従来は多くの時間がかかった。しかし、2010 年、溪谷にロープウェイがかかり、短時間で行けるようになった。このロープウェイは全長 5,750 メートルあり、本プロジェクト実施時点で世界最長としてギネスブックに認定されている。タテブに来る観光客の多くはロシア人観光客であり、西欧人観光客は、やや少ない。アルメニア人観光客も増えつつある。

自然の景観（ロープウェイ）と歴史・文化（タテブ教会）の双方を兼ね備えるため、自然を好むアルメニア人男性客にとっても、文化を好むアルメニア人女性客にとっても魅力的な土地柄になっている。しかし、既述のポジショニングマップに示されるとおり、タテブ地域の魅力は高いが、ホスピタリティーに改善余地が大きい。そこでプロジェクトでは、同地域の民宿業（B&B）を振興する取り組みを開始した。国内外の観光客の滞在時間が増えれば、地元産品の振興にも資すると期待される。



タテブ教会



世界最長と言われるロープウェイ

現地側実施機関 SMEDNC は、アルメニア開発イニシアティブ財団 (IDEA) と共に、タテブ地域産業振興のための介入計画を共同策定した。その介入計画に基づき、2014年9月からの2か月間、タテブ地域の4カ村の開業予定者等20人を対象として、B&Bに特化したビジネス開業研修(合計28時間)を実施した。カリキュラムは、座学による基礎知識の習得と、開業予定者への個別相談の二つにより、構成した。基礎知識習得では、我が国のカイゼンの考え方を反映させた。研修実施後は、IDEA などによるマーケティング支援、プロジェクトチームによるフォローアップ活動を行った。また、既述のとおり、2015年8月、展示用冷蔵庫を民宿施設などに設置することで、地元産品を展示販売するという「ミニ・アンテナショップ」の取組みも開始した。

## (2) 成果

以上の一村一品活動の結果、以下の成果が発現した。

- 下図のとおり、計11件の新規ビジネス(事業)が開業した。その上で、民間事業間の連携および支援団体により、地域全体の振興も図られるようになっている。

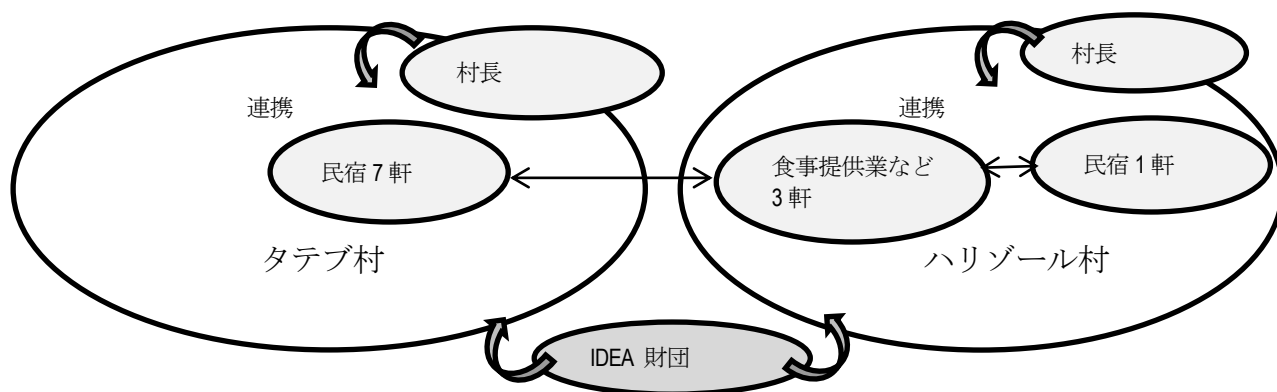


図 4-10 シュニク県タテブ地域の産地におけるアクター関係図

- これらのB&Bは、一泊4,000～10,000ドラム程度で宿泊サービスを提供している。新規開業B&Bのおかげで、地域全体の観光客受け入れ数も増加した。また、これらB&Bでは、以下の写真に見られるとおり、魚釣りを楽しむための池を作る、バーベキューを楽しむようにするなど、一村一品概念を踏まえ、各々の魅力づくりにも取り組んでいる。



ハリゾール・ホテル



ボロビア・シモニャン B&B (B&B Volodia Simonyan)



#### 4.4.4.3 コタイク県ガルニ村の民宿業振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容



約2千年前に  
建立された  
古代寺院



一村一品概念に基づく  
ブランディングを説明する  
SMEDNC 県事務所長

ガルニ村は、約2千年前の寺院遺跡で有名である。しかし、本プロジェクト介入前において、営業していた民宿（B&B）施設は、村内に6カ所しかなかった。

上述のシュニク県タテブ地域での経験を踏まえて、プロジェクトはガルニ村でも観光振興を開始した。

2015年6月、地元の開業希望者18人の参加を得て、開業準備研修を行った。同研修の一環として、SMEDNC 県事務所長が、一村一品概念に基づくブランディングについて講義を行った。合計12人が開業用ビジネスプランを作成した。また、一村一品概念を踏まえ、事業者間連携も図った。

##### (2) 成果

以上の活動により、以下の成果が発現された。

- 計8件の零細事業が開業した。これら8件には、民宿（B&B）事業3件、観光関連事業3件、ドライフルーツ生産事業1件、縫製事業1件が含まれる。これらの事業により、観光客の同村滞在時間が伸びると期待される。
- 民宿協会の代表を務めるオフエリン・ペトロスヤン氏（Ophelie Petrosyan：女性）は、村内の調整のみならず、他県の民宿40件との連携も図るようになった。

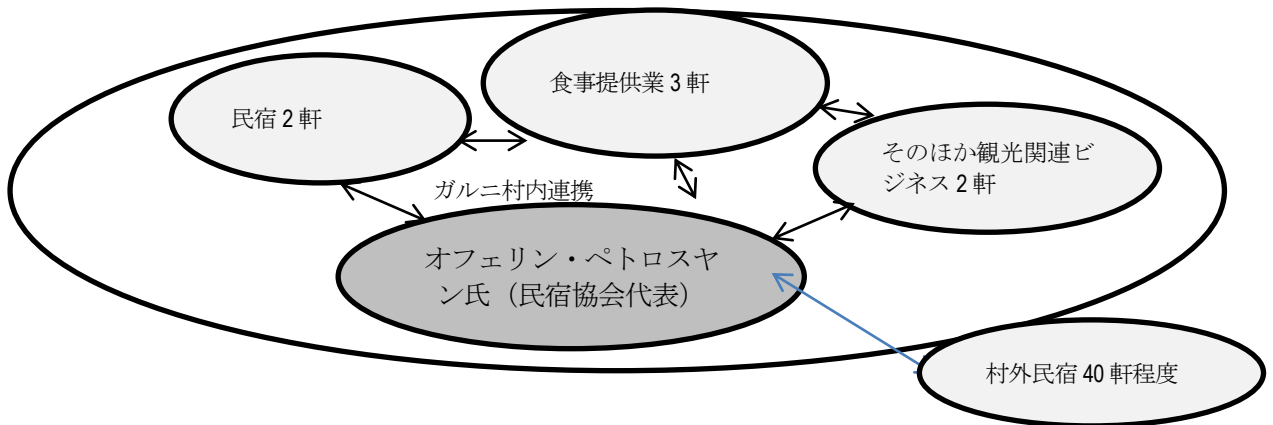


図4-11 コタイク県ガルニ村の産地におけるアクター関係図



#### 4.4.4.4 コタイク県ブジニ村の観光振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

コタイク県ブジニ村は、ミネラルウォーターの産地として全国的知名度を誇るものの、それが観光業などに活かされていない。そこで、国連開発計画（UNDP）現地事務所とも協議の上、2015年8月、同村で、一村一品運動を開始することにした。

2015年9～10月にかけて、一村一品概念・手法を踏まえた開業支援研修を行った。（開業支援研修の出席者は19名であった。このほか、農産品加工研修に20名、観光サービス研修に16名が参加した。）また、我が国のオンパクの概念を踏まえ、地域の魅力を高めることにも注力している。

##### (2) 成果

以上の活動の結果、以下の成果が発現された。

- 12名の現地起業家が、開業のためのビジネスプランを策定した。
- 地元観光ガイド業の開業を計画する女性リリット・ハラペトヤン氏（Lilit Hairapetyan）がリーダー格となって、さまざまな事業者の連携を図ろうとしている。結果、村長の支援も受け、以下のような事業間連携体制が構築されている。また、事業間連携のイメージを、下の写真に占めす。この写真のとおり、村内の養殖業者による魚料理を、地元民宿の宿泊客が楽しめるように、事業者間連携を図る。

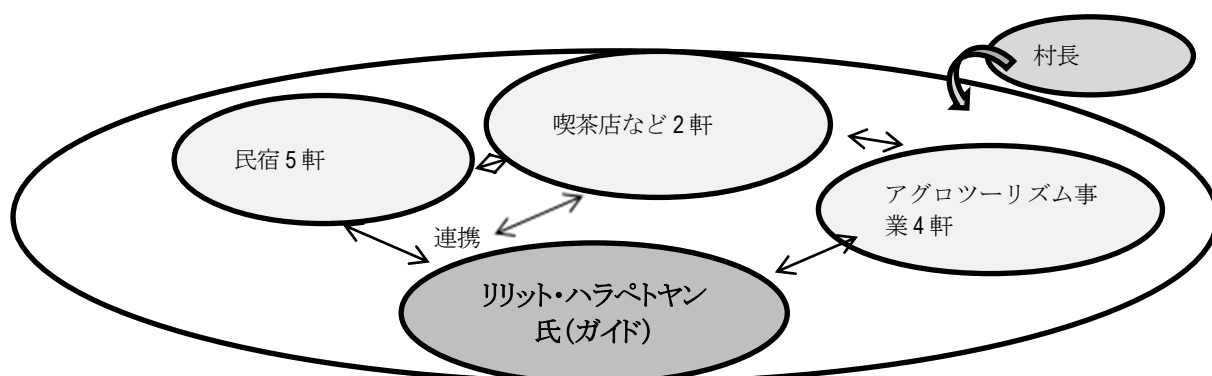
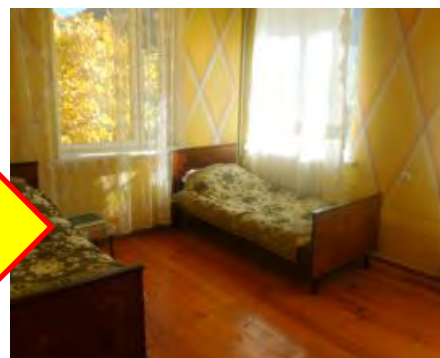


図4-12 コタイク県ブジニ村の産地におけるアクター関係図



2014年12月から操業している地元養殖業者  
(今後は自分の事業を農村観光に活用したいとしている)



養殖業者近隣のB&B開業予定者  
(宿泊客用となる予定の部屋)



#### 4.4.4.5 バヨト・ドゾール県チバ村およびリンド村の観光振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

バヨト・ドゾール県は、山々が多く、キャンプやハイキングなどのスポットになっている場所が点在する。さらに、世界最古のワイン産地と言われるアレニ村を擁する。しかしながら、既述のポジショニングマップで示したとおり、そのアレニ村でさえ、消費者から見て十分な魅力を備えているとは言えない。ほかの村々の観光地としての知名度はさらに低い。

アルメニア一村一品運動では、アレニ村に隣接するチバ村とリンド村を含めた観光開発を行い、地域全体の魅力を高めるように努めている。

チバ村およびリンド村の地元住民の議論結果を踏まえ、これらの村の農産物を通じたアグリツーリズム振興を試みている。アグリツーリズムを振興する事由の一つとして、既述の消費者嗜好調査結果がある。この調査結果によれば、首都エレバンの男性は「近場で自然を体験したい」という嗜好がある。女性は「首都の近場で文化を体験したい」という嗜好がある。これらの嗜好を踏まえると、ほかの観光地よりも比較的エレバンから近いチバ村およびリンド村は、隣接のアレニ村とも併せて、自然と文化の双方を楽しめる観光地になり得る。

そこで、我が国のオンパク事業の経験も踏まえ、2015年7月、体験型の観光振興イベントを行った。同イベントでは、2つの地元女性グループが産品展示を行ったほか、地元のパスタ作り紹介など、文化発信も行った。



地元農産品と農産加工品の紹介



地元パスタ作りの実演紹介

##### (2) 成果

以上の活動の結果、以下の成果が発現された。

- チバ村の農業従事者5名が、2015年10月実施のアレニ村ワイン祭（既述）での展示販売に参加した。これまで、自分たちで値段をつけて産品を売ったことのない生産者にとっては、大きな進歩となった。
- 世界一古いワイン産地とも言われる隣村のアレニ村から、観光客が訪れるようになった。アレニ村-チバ村-リンド村で、観光サーキットができつつある。

#### 4.4.4.6 バヨト・ドゾール県ジェルムク町の観光振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

既述のとおり、首都エレバンで、消費者200サンプルに対する嗜好調査を行ったところ、バヨト・ドゾール県ジェルムク町は、国内消費者の人気は高いものの、観光ホスピタリティー強化の必要性がある旨、判明した。ジェルムク町の魅力度を分析すると、景観 (Beautiful View) を意味する因子得点は高いが、さまざまな社会経済層を受け入れるホスピタリティーに、やや難点があると言える。実際、高級ホテルなどがある反面、エレバン庶民が気軽に利用できる観光サービスが不足している。

このように、ジェルムク町は、もともとの観光人気度の高い地域であるため、ホスピタリティーが強化されれば短期的な成果も出やすいものと思われる。また、地理的にも、これまでの一村一品運動サイトとの関連付けのしやすい地域であり、観光サーキット形成にも役立つ立地である。

そこで、ジェルムク町も、一村一品運動サイトに加えることとし、2015年10月から11月にかけて、アルメニア版一村一品手法を踏まえた開業支援研修を行った。これにより、観光関連分野での零細企業の開業を促し、観光地としてのホスピタリティーを高める。

##### (2) 成果

以上の活動の結果、以下の成果が発現された。

- 2015年11月までに、計11名が開業用のビジネスプランを策定した。11名の開業予定分野は、民宿業 (B&B) 4名、レストランなどの飲食業4名、旅行代サービス業2名、パン屋1名である。

#### 4.4.4.7 ロリ県の民宿業振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

アルメニア北部に位置するロリ県には、10世紀から13世紀にかけて作られたハフパットとサナヒンという修道院がある。この修道院は、ユネスコの世界遺産に登録されているため、国内外から多くの観光客が訪れるアルメニア有数の観光地である。しかし、修道院がある地域やその周辺地域には宿泊施設が少なく、現在操業中の B&B もあまり観光客には認知されていないのが現状である。

そこで、プロジェクトチームは、ロリ県の B&B を紹介するガイドブックを作成した。これを関係機関へ配布し、B&B に対するアルメニア国内での消費者認知を高めることを目指している。ガイドブックには6つの B&B が紹介されている。他のアルメニアにおける一般的なガイドとは異なり、B&B で提供される料理の写真やオーナーの顔を積極的に掲載し、アルメニア人の魅力的な国民性である「ホスピタリティー」を強調する内容とした。

##### (2) 成果

このパンフレットで紹介した民宿からは、売上が4割増となったなどの意見が聞かれる。しかし、これはパンフレット作成以外の要素によるものが大きいと考えられる。

#### 4.4.5 オリーブ製品の振興

アルメニアの国土の大半は、オリーブの生産に適していない。このため、国内で流通するオリーブ製品は、ほとんど輸入品である。逆に考えれば、国内産オリーブには希少性があるといえる。プロジェクトでは、これを踏まえた一村一品活動を進めている。

##### 4.4.5.1 オリーブ製品振興のためのマーケティングリサーチ結果

既述のとおり、プロジェクトでは、エレバン首都圏消費者の嗜好調査を行なった。その結果、以下の傾向が明らかになった。

- オリーブ製品の消費頻度は高くないが、来客に「おもてなし」用として供される機会が比較的多い。
- 年齢層としては30歳代、職業としては知識労働者層の消費が最も多い。

以上を踏まえると、比較的所得の高い層向けに「おもてなし」商品として販売していくことが、マーケティング戦略上、望ましいといえる。本プロジェクトでは、以上の市場調査結果を踏まえたマーケティング活動支援を進めてきた。

##### 4.4.5.2 タブシュ県バグラタシェン村でのオリーブ製品振興

###### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

アルメニアでは、オリーブ栽培に適した気候の土地は少ない。このため、国内では、オリーブの生産、消費とも活発とはいえない。例外的に、バグラタシェン村は、オリーブ栽培に適した気候である。40ヘクタールでオリーブが栽培されており、年間20～25トンの収穫がある。

このため、品質の高いオリーブ加工品を製造できれば、他地域にはない商品として売り出せる。つまり、地域アイデンティティの高い商品になり得る。

同村のオリーブ生産者のリーダー的存在であるホバニスヤン氏は、2013年10月に、イジェバン芸術祭（既述のイベント型マーケティングプラットフォーム）に参加し、オリーブの展示を行った。この経験から地元生産者らは、国内市場でオリーブの潜在需要があると気付いた。彼らは増産に向けた新たな設備投資のため、現地側実施機関 SMEDNC より工事費用5万ドラムの金融支援を受けた。ビバ・フルーツ合同会社は、こうして2014年に創業された。

ホバニスヤン氏は、2014年7～8月に、プロジェクト第2年次の本邦研修にも参加し、マーケティングに関わる理解を深めた。積極的な販売を通じて需要を掘り起こす取り組みが重要だと学んだ。本プロジェクトは、生産面での支援として、2014年9月～11月、オリーブ栽培と収穫技術、オリーブ加工場における留意点、加工前の保存、オリーブの下加工（加工準備）、オリーブ発酵、加熱の基礎知識、加工手順、製品保存のシラバスで構成される研修を提供した。そのために、現地側実施機関 SMEDNC は、ビバ・フルーツ合同会社と、現地研修実施に係る協定を結んでいる。

かかる研修成果を受け、エグミもなく、地元消費者に好評な製品が生産されるようになった。今後より多くの農家を巻き込んでいけば、人口3,000人程度の村では、大きな収入機会になる。

また、プロジェクトチームは、ストーリー性のあるブランディングと商品開発も支援している。具

体的には、すでに実施したオリーブの市場調査の分析結果を基に、生産者のロゴのデザインや商品ラベルのデザイン支援を行った。以下のデザインのとおり、市場調査結果を踏まえ、比較的所得の多い層向けの「おもてなし」商品となるような商品イメージ作りを支援している。



バグラタシェン村のオリーブ製品



「おもてなし」をイメージしたブランドロゴ

## (2) 成果

バグラタシェン村のオリーブ製品は2015年4月に首都エレバンでの食品展覧会に出展し、好評を博した。首都エレバンでも、国内産のオリーブ製品という点で、注目を集めた。

2015年度においては、前年度よりも付加価値の高い製品を市場に供給するため、大粒の実を中心に原料仕入れ・加工を行っている。以下のバリューチェーンを通じ、地域経済への貢献を高めている。

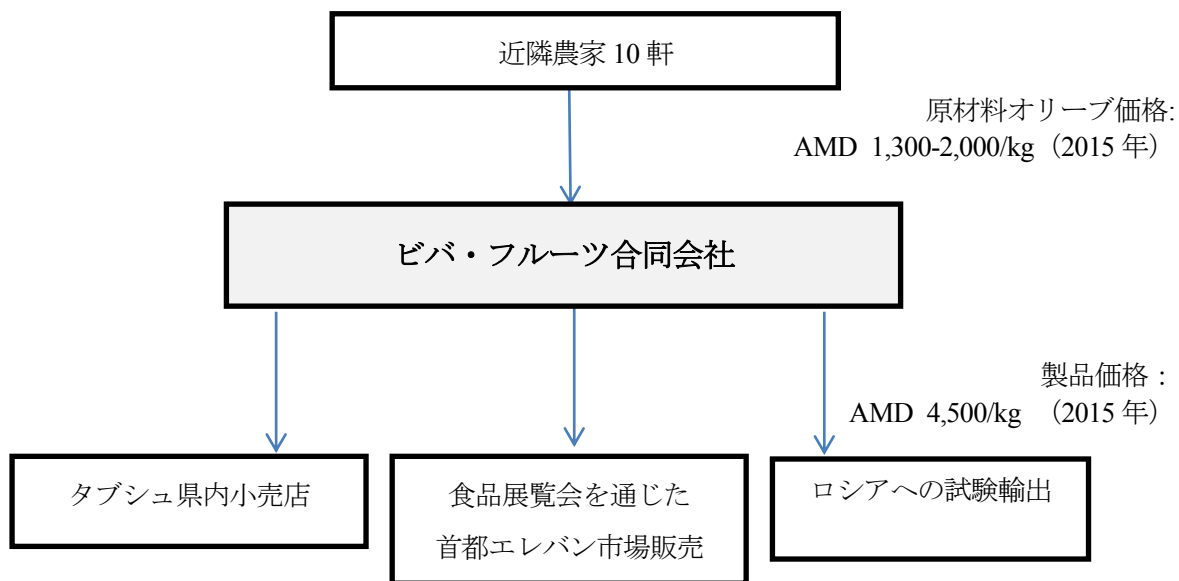


図 4-13 オリーブ製品バリューチェーン (バグラタシェン村)

#### 4.4.6 ワインの振興

アルメニアのワイン作りは約6千年の歴史を有し、同国は世界最古の産地の一つとして知られる。しかし、ソビエト連邦時代、ウォッカ生産が重要視された影響もあり、国内市場が育っておらず、ワイン産業の裾野が広がっていない。近年ようやく生産量が増え、輸出量も年々伸びており、2013年実績で約260万リットルが輸出され、うち半分程度がロシア向けになっている。プロジェクトでは、地域産業振興の観点から、ワイン振興に取り組んでいる。

##### 4.4.6.1 ワイン振興のためのマーケティングリサーチ結果

アルメニアは、世界最古のワイン産地といわれるアレニ村を擁しているが、一人当たりのワイン消費量は少ない。アルメニアで消費量の多い酒類はウォッカとビールで、それぞれ消費量全体の4割ずつ程度を占める。首都エレバンの消費者200人に対して行った消費者嗜好調査の結果は、次のとおりである。

- 全体として、最も好まれているワインは、赤ワインのやや甘口（Semi Sweet）である。全体として、辛口ワインの嗜好が少なく、やはりワイン消費が本格化していないことが窺える。
- 首都エレバンの消費者について世代別にセグメントを分けると、下表のようなセグメント別の性向がある。

表 4-10 世代セグメント別のワイン消費性向

	青年層	中年層
製品および価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若い世代、特に女性は、赤ワインでも白ワインでも甘口を好む。</li> <li>● 若い世代は、友人とワインを嗜む機会が比較的多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 40歳代男性は、他の世代と比べ、食事と共にワインを飲む傾向がある。</li> <li>● 中年男性は辛口ワインを好む。</li> </ul>
チャネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若い世代は、スーパーマーケットでワインを買う機会が多い。</li> <li>● ワインに関する情報は、インターネットや友人から得る機会が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中年世代では、他世代と比較した場合、小規模ワイナリーから、直接ワインを買う機会が多い。</li> </ul>

出所：プロジェクトが実施した消費者嗜好調査

因子分析を活用して、ワインの銘柄別ポジショニングマップを作成すると、下図のとおり作図できる。ここでは、第1因子として「見た目の美しさ・商品イメージ」、第2因子として「食事との適合性」が抽出された。中堅・大手ワイナリーのブランド（Vedi Arco、Vernashen など）と比べて、小規模ワイナリーの製品は「食事との適合性」において、首都エレバンの一般消費者の評価は低くない。しかし、外観やイメージが見劣りするという結果になった。アルメニア一村一品運動では、このような市場調査結果を踏まえ、小規模ワイナリーのイメージ改善に取り組んでいる。また、イメージ改善のため、後述のとおり、ワイン祭などのイベントを通じたプロモーションも支援している。

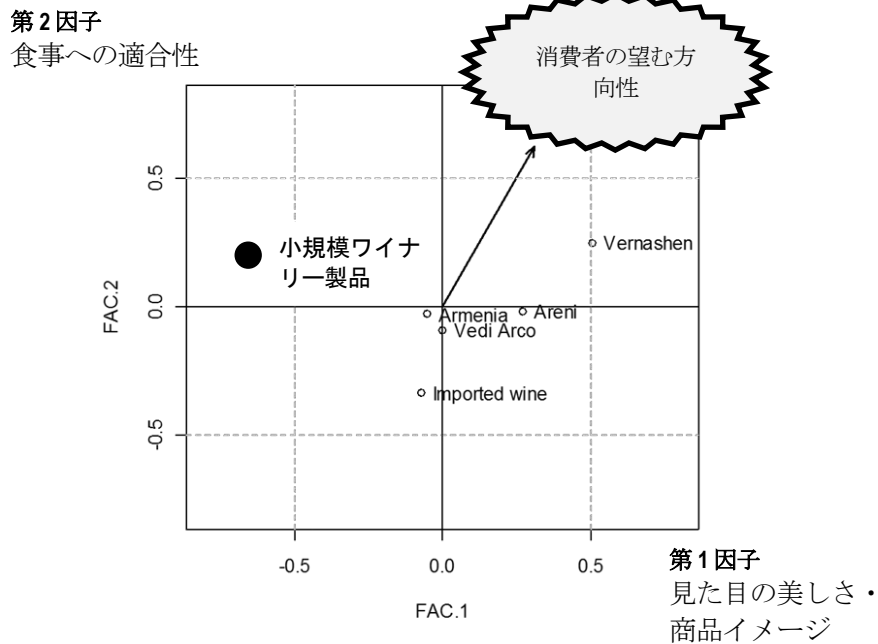


図 4-14 アルメニア国内のワイン銘柄別ポジショニングマップ

#### 4.4.6.2 バヨト・ドゾール県アレニ村のワイン振興

##### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

アレニ村は世界最古のワイン産地である可能性があると言われている。このため、国内外からの観光客が多く訪れる。小規模ワイナリーの多くは、プラスチック容器にブドウを入れてアルコール発酵させた後、ワインをペットボトル容器に入れて道端で販売するなどしている。このような不衛生なワインは、国際的な産地としてのイメージ作りにマイナスになっている。

小規模ワイナリーの操業事情を改善するためには多額の設備投資が必要であり、プロジェクトの支援としては困難である。そこで、アルメニア一村一品運動では、成功しつつある既存の小規模ワイナリーなど一村一品概念に基づくマーケティング導入を助言してきた。こういったモデルワイナリーの強化を通じ、産地振興を図った。また、観光地としても有望視されるアレニ村を一村一品運動に参加させることで、魅力ある観光サーキット形成も視野に入れることができる。

一村一品運動に参加しているアレニ村の地元企業は、以下のとおりである。

##### (ア) アレニ・ワイン・ファクトリー

既述の消費者嗜好調査結果を踏まえると、小規模ワイナリーのイメージ向上が重要な課題となっている。同社はイメージ改善のため、パンフレットの作成やテイスティングルームの設置などを行った。立地の良さから多くの観光客が来訪するようになり、テイスティングルーム設置後、売り上げも 10 倍程度になっている。しかし、ロシア向け輸出減、ロシア人観光客減などにより、2015 年の売上は減少に転じている。



テイスティングルーム

## (イ) アレニ・ハウス

アレニ・ハウス (Areni Ginetun)は、2012年に創業した地元レストランである。上述のアレニ・ワイン・ファクトリーの近くで営業し、観光客向けに地元料理を提供している。本プロジェクトで支援した地域産品フェスティバル(既述の2014年10月実施イベント)では、試作ワインを出展した。

これらの一村一品運動参加企業の協力を得つつ、本プロジェクトは以下のとおり、地域全体、あるいは業種全体のプロモーションも行って来た。

- アレニ村では毎年ワイン祭が行われる。本プロジェクトはアレニ・ワイン祭実行団体とも協力し、既述のとおり、2015年10月のワイン祭では、一村一品産品やプロジェクトの紹介、我が国の甲州ワインの試飲会などを行った。
- 地域全体としての観光魅力度を高めるため、既述のとおり、アレニ村に隣接するチバ村およびリンド村でもアグリツーリズム振興も図った。
- アルメニア産ワインを輸入しようとする日本企業に、ワインやブランデーの情報を提供した。

## (2) 成果

以上の活動の結果、以下の成果が発現されている。

- アレニ村ワイン祭での一村一品運動紹介を通じ、日本人観光客向けの魅力も高まった。ワイン祭に訪問した日本人旅行客グループの観光ガイドも、これを評価していた。これは、将来のアルメニア観光商品の対日販売促進に役立つ。
- モデルワイナリーであるアレニ・ワイン・ファクトリーの売上増は、下図のとおり、ブドウやワインのバリューチェーン強化にも役立っている。

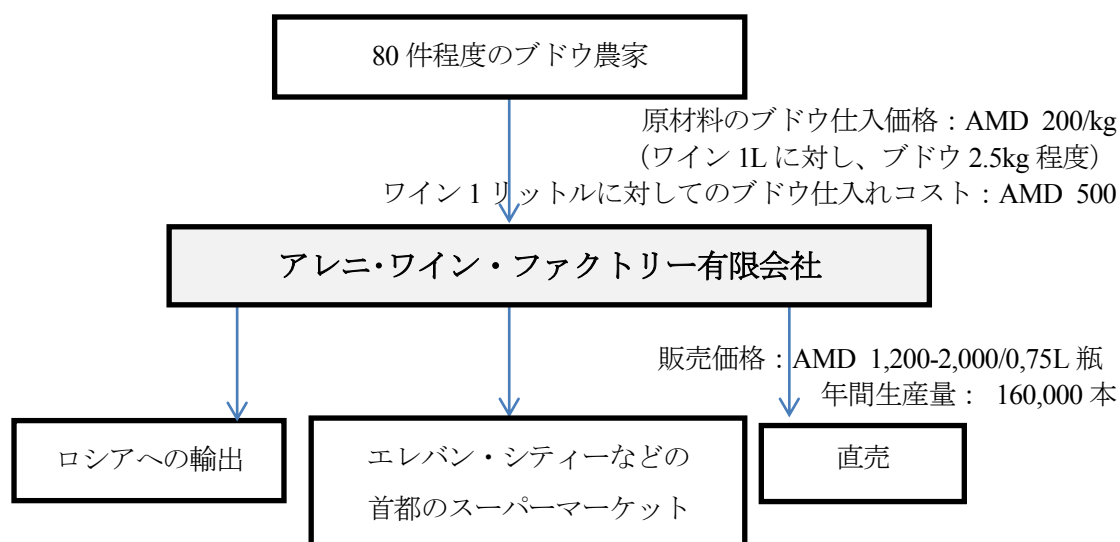


図4-15 アレニ・ワイン・ファクトリーを通じたワインのバリューチェーン



#### 4.4.7 スパイス・ハーブ製品の振興

アルメニア国民はスパイスとハーブを日常的に消費する。このアルメニア国民にとって馴染み深い製品についても、一村一品運動の対象製品とした。

##### 4.4.7.1 スパイス・ハーブ振興のためのマーケティングリサーチ結果

首都エレバンの消費者 200 人に質問票調査を行ったところ、次のスパイス消費傾向が観察された。

- スパイスで良く使用されるのは、粉末状の甘ロレッドペッパーである。同じく、回答者の半分以上は、辛口粉末も消費する。
- 中壮年(30～50 歳代)は、味や風味の強さなど、レッドペッパーの本質的価値を重要視している。
- 若い女性ほど、甘ロスパイスへの嗜好が強くなる。

他方、ハーブについては、以下のような消費傾向が観察された。

- ハーブの中で最も消費されているのは、バジルである。回答者のほとんど(95%)が、自家製で、ドライハーブを作っている。
- 20 歳代では、パセリ、コリアンダーの消費傾向が強い。50 歳代では、他世代に比べ、セイボリーの嗜好が強い。60 歳代では、他世代に比べ、ミントに対する嗜好が強い。
- 知的労働者はハーブをバーベキュー、カツレツ、サラダによく利用する。主婦は、肉やトルマ(アルメニア料理)によく利用する。反面、失業者は、肉料理ではなくソース作りのために使う傾向がある。経済的理由により肉製品の購入が難しいからだと思われる。

このような市場調査結果は、以下の一村一品パイロット活動にも反映するようにしている。ただし、ハーブ・スパイス製品は、アルメニア一村一品運動の対象 6 品目のうち、もっとも新しい取り組みである。このため、マーケティングプラットフォーム(消費者調査を含む)と一村一品活動との連携は、プロジェクト終了後における現地側課題でもある。

##### 4.4.7.2 アララト県ベディ町およびシュニク県メグリ町におけるスパイス・ハーブ製品振興

###### (1) 背景および一村一品パイロット活動の内容

現地側実施機関 SMEDNC は、地元企業のフルイテリア合同会社と協定を結び、同社を拠点とした、ドライフルーツ・ハーブ・スパイスの振興に取り組んでいる。2015 年 10 月に同社にて行った研修は、米国際開発庁(USAID)の地方開発パートナーシップ事業(PRPP)との連携により行った。地元および他県の加工業者 24 名が参加した。研修内容は、以下のとおりである。

- USAID 専門家 2 名が、食品衛生および欧米市場販売に係る講義を行った。
- 乾燥に関わる実演講義を行った。
- プロジェクトチームからは、一村一品手法(ブランディングと 5S)の講義を行った。



USAID 専門家の講義



日本側の一村一品講義

研修後、同社は、地元加工業者らとの地域ブランド形成、日本市場向け商品サンプル製造に取り組んだ。

他方、シュニク県メグリ町では、既述のドライフルーツ生産者向けセミナー（2014年5月実施）の参加者が、セミナー内容を踏まえ、地元の伝統を活かしたドライハーブ生産・販売も開始した。この生産者は、上述のベディ町での研修にも参加し、産地間の知見交流を促進することとなった。

## （2）成果

以上の活動により、以下の成果が発現した。

- ベディ町では、リーディング企業であるフルイテリア合同会社を中核にして、以下のような産地内連携体制が構築されつつある。

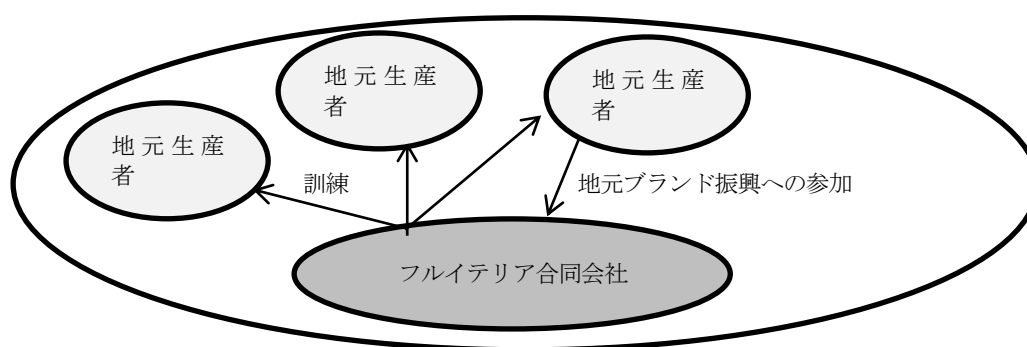


図 4-16 アララト県ベディ町の産地におけるアクター関係図

- 2014年のブランディング研修の内容を踏まえて、ストーリー性のある商品作りの一環として、シュニク県メグリ町において、以下写真のドライハーブ製品が生産・販売されるようになった。同町では、古くから、子供たちがハーブ摘みをするという伝統があり、それを商品イメージに役立てた。



2015年生産のドライハーブ製品（メグリ町産）

## 第5章 教訓と提言

本章では、プロジェクト実施期間3年間における教訓を整理する。この教訓を、今後のアルメニア中小企業振興や一村一品運動に活用していくことが望まれる。

### 5.1 終了時評価団からの教訓と提言

2015年10月実施の終了時評価では、以下のとおり、教訓と提言が整理された。

表 5-1 終了時評価による提言と教訓

提言	プロジェクト完了前の活動に係る提言	(1) 計画通りプロジェクト活動を実施すること。特に、職員間のアルメニア一村一品概念の共有と追加の能力向上のための研修 (ToT)、プロジェクトの経験共有のための最終セミナー開催は重要である。 (2) 日本への輸出可能性のある中小企業リストを作成すること。 (3) 供与機材の使用に関する確認を行うこと。
	プロジェクト終了後の活動に係る提言	(4) パイロット活動がなされなかった残りの県も含め、プロジェクトで得られた知見を更に広めること。 (5) 例えば輸出、観光、道の駅といった分野で、地方の中小企業の競争力を一層高めるような支援を提供すること。
教訓	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 一村一品のような多様な支援策が必要な施策は様々な部署の担当者をカウンターパートとし、プロジェクト活動がそれぞれで通常業務に組み込まれることが持続性につながる。</li> <li>➤ 5Sのようなカイゼン手法は一村一品においても有効である。</li> </ul>	

出典： 終了時評価報告書をもとに作成

上表の評価チーム提言のうち、以下のとおり (1) および (2) は既に実施済みとなっている。

- 第3回 ToT は、21名の参加者（うち14名の SMEDNC 職員を含む）を得て、2015年11月3～4日に行われた。参加者らは、地方企業向けマーケティング支援のために、これまで適用してきたアルメニア版一村一品手法の経験について意見交換を行った。
- アルメニアの完成版一村一品手法については、上述の ToT に先立ち、11月3日のセミナーで、アルメニア内での情報共有を行った。
- 輸出ポテンシャルのあるアルメニア生産者の情報については、既に整理された。これについては、後節で報告する。

### 5.2 プロジェクト実施運営上の工夫・教訓

プロジェクト実施運営上での工夫と教訓を、以下のとおり要約する。

- 一村一品運動を実際に進めるにあたっては、5S、品質管理七つ道具 (Q7)、商品企画七つ道具 (P7) などの我が国カイゼン手法を役立てることができる。「一村一品」自体は、包括的な概念であり、その実践としては「カイゼン」手法を主体にすると、現地側にとっても分かりやすい。
- 中小企業政策の実施機関が一村一品運動を行うと、施策の持続性や一貫性が高まる。相手国政策・施策とのアラインメントを通じ、一村一品運動の効果拡大を図ることができる。

### 5.3 今後のアルメニア一村一品運動に関わる提言

現地側実施機関 SMEDNC は、これまでの一村一品運動の更なる発展のため、より高次の課題に取り組もうとしている。具体的には、①アルメニア産品の対日輸出、②より複合的なマーケティングプラットフォームとしての「道の駅」の設置・運営に、取り組もうとしている。そこで、本節では、これらの課題への取り組みに係る提言を述べる。併せて、本プロジェクト終了後における効果の持続性のための提言も整理する。

#### 5.3.1 アルメニア産品の輸出振興に関わる提言

本項では、①ワインおよびブランデー、②ドライフルーツ、③観光商品について、対日輸出・販売促進に関わる提案を整理する。これまでの一村一品運動の成果を活かせば、対日輸出の可能性は有望である。以下、詳述する。

##### 5.3.1.1 アルメニア産ワインおよびブランデーの対日輸出の促進

###### (1) アルメニア産ワインおよびブランデーの概要

アルメニア産ワインおよびブランデーの主な特徴は、以下のとおりである。歴史性などを訴求すれば、日本の消費者にも試してもらえそうではあるが、それだけではなく、リピーター消費者になってもらうためのマーケティング戦略が重要となろう。

- アルメニアには、他国にない葡萄種があり、それによるワインも作られている。
- アルメニアは世界最古のワイン産地であると言われている。6,100年前のアレニ村のワイナリー跡は国内外に有名である。
- ソ連時代の計画経済下で、ワイン生産よりもブランデー生産が優先されたため、ワインの生産技術が伸び悩んでいた。しかし、近年、欧州でワイン作りを学んだダイアスポラ（国外に移住したアルメニア人）が、アルメニアでのワイン生産に乗り出し、技術・品質が向上している。
- アルメニア産ブランデーは、英国チャーチル元首相が愛飲したなど、さまざまな逸話が残っている。現在も、ロシア市場での人気が高い。

###### (2) 日本市場の需要

2015年11月に、酒類の消費頻度の高い我が国消費者200名をサンプルとして、インターネット質問票調査を行ったところ、「アルメニア産ワインを試したい」とする回答が多かった。これに関わる因果関係は、下図のとおり想定される。下図における項目間の関係は、統計的に有意である<sup>9</sup>。

下図を踏まえると、フルーティーな香りのする、コクのある辛口赤ワインを提供できれば、日本の消費者から、高い評価を得られるものと思われる。このような辛口赤ワインを好む消費者層は、ワイン通であることが多く、新たなワイン銘柄を試したいという欲求があるのであろう。

<sup>9</sup> これらの項目間の回帰分析において、P値が0.05未満になっている。また、高価格でのアルメニア産ワイン購入可能性との関係で見ても、ほぼ同様の分析結果が得られる。

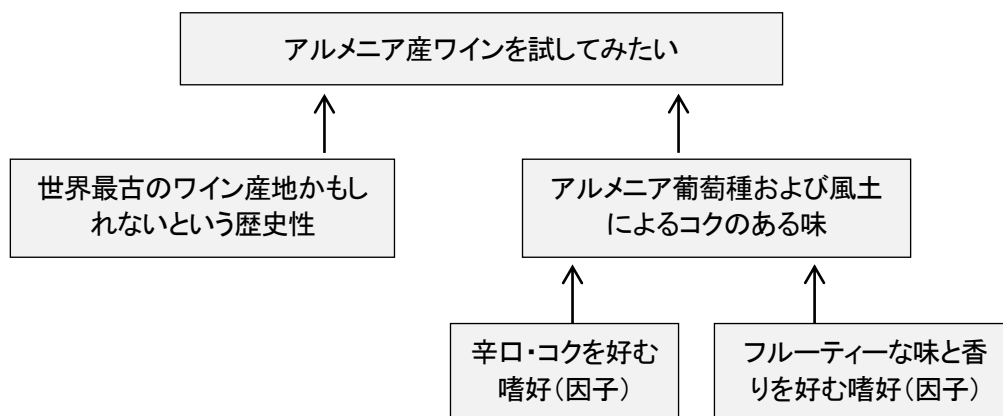


図 5-1 アルメニア産ワインに関わる我が国消費者嗜好の因果関係図

このほか、この消費者嗜好調査を通じ、以下が明らかになった。

- アルメニアの辛口ワインを試したいとする傾向は、50～70 歳代に強い。これらの年齢層において、男性よりも女性の方が、ワインを飲む頻度、高価格への許容性ともに高い。60～70 歳代女性は、アルメニア産ワインに多い、酸味の強いワインを好む傾向がある。この年齢層の女性は、コンクール受賞歴や産地などを重要視し、特定ブランドへの忠誠心が高い。
- ブランデーの消費者嗜好については、「芳醇な味わい」があれば、アルメニア産ブランデーを試したいとする声が多かった。ブランデーを好む者は、女性よりも、男性の方が圧倒的に多い。

海外からの酒類を輸入する我が国商社に、アルメニア産ワイン・ブランデーの情報を提供したところ、アルメニア製品のポテンシャルに関し、次のコメントを受けた。

- 他国にないアルメニアの地葡萄を使っている場合、差別化を図ることができる。
- アルメニアの歴史や文化にちなんだボトルデザインになっていれば、日本の消費者を惹きつけることができる。

同社からの、このコメントは、既述の消費者嗜好調査結果とも整合している。アルメニアの歴史性を訴求しつつ、ワインの場合では、日本人消費者の求める商品を提供できれば、対日輸出ポテンシャルは高いと言えよう。

### (3) 対日輸出可能性のあるアルメニア中小企業について

上述の日本市場の需要に対応可能と思われる、アルメニア中小企業（中堅企業を含む）を幾つか発掘した。これらの企業の概要を下表に整理する。これらの企業は、以下の特徴を持つ。

- 安定輸出を可能とする生産量を持つ。
- コンクール受賞歴など、外部的評価があり、日本市場にも紹介しやすい。
- 上述の日本の消費者嗜好に適した風味および外観パッケージの製品がある。

表 5-2 対日輸出可能性のあるアルメニア中小企業（ワイン・ブランデー）

	A社	B社	C社	D社	E社
ワイナリー住所	アルマビール県	コタイク県	アラガトツン県	アルマビール県	バヨト・ドゾール県
設立年	2006年	2005年	2007年	1944年	1991年(1928年創業)
会社/商品特徴	・アルメニア国内で人気、知名度が高い。 ・広大なスケールの葡萄畑と、最新かつ大規模の生産設備で生産を行っている先進的な会社。海外の葡萄品種も組み合わせてワイン造りを行っていることが、同社のワインの特徴。輸出輸送に関する知識あり。	・商品パッケージに用いている山を描いたモザイクで、アルメニアの歴史、ストーリーを訴求している。 ・生産設備は大規模であり、アジアを含めた外国での販促活動に力をいれている印象。	・海外から帰国した経営者家族により創られた先進的な会社。 ・アルメニア国内では、お洒落な新しいブランドとして親しまれている。 ・最新の設備と、こだわりの土壌を開墾した150ヘクタールの大規模な葡萄畑での採算が強み。 ・7つの国際コンクールを含む、11の賞を受賞。	伝統製法により、昔からの味を守ることを最も重視している。顧客からは、あの頃の懐かしい味だと言われる。イタリア等から新しい機械は入れているが、製法は全く変えていない。味の技術を守る責任があると思っている。	・アルメニア空港Duty Free shopでの販売。 ・1928年創業の歴史のある会社。20ヘクタールと大規模ではないものの、自社の葡萄畑を所有する。
使用している葡萄	アルメニア種、海外種の両方	アルメニア種	アルメニア種4種類	アルメニア種	アルメニア種
輸出実績	ワイン ・ドイツ ・チェコ ・リトアニア ・カナダ	ブランデー ・カナダ ・ドイツ ・ポーランド ・ベトナム	ワイン ・アメリカ ・EU(ドイツ)	ブランデー ・アメリカ ・ドイツ  ワイン ・中国 ・ドイツ	ワイン ・フランス ・ポーランド ・中国

#### (4) アルメニア産ワイン・ブランデーの対日輸出促進策に向けた提案

以上の日本市場側の需要、アルメニア側の供給事情を踏まえ、今後の対日輸出プロモーション策について、以下のとおり提案する。

- 「世界最古のワイン生産国の可能性」「チャーチル元英国首相が愛飲したブランデーという逸話」などの歴史性を訴求すれば、一度は、アルメニア産のワインやブランデーを日本の消費者に試してもらうことは可能であろう。
- リピーター消費者となってもらうために、ワインについては、上表で紹介したワイナリーの商品のうち、コクのある辛口ワイン（赤ワイン）のプロモーションを提案する。一般的に、ワインの消費頻度の高い者ほど、辛口ワインを好むからである。
- 以下の理由により、ワインの標的消費者セグメントを50～70歳代の女性に設定する。
  - ・ワイン消費頻度や高価格許容性が高い。
  - ・アルメニア産ワインに多い、酸味のあるワインに対する嗜好が、他セグメントよりも強い。
- 50～70歳代の日本人女性セグメントに対し、コンクール受賞歴の高い商品のうち、コクがあり、フルーティーな香りのするワインを提示する。このセグメントでは、風味に加え、コンクール受賞歴や産地が重要視されているからである。
- 女性中高年セグメントは、後述のとおり、アルメニア観光商品の標的セグメントにもなり得る。観光旅行での現地ワイナリー訪問を通じて、ワインのプロモーションを図ることも一案である。
- 消費者嗜好調査結果を踏まえると、アルメニア産ワインを試してみたいとする層は、日本のワインを好む嗜好も高い。このため、輸入商社を通じた販売ルート以外に、我が国のワイン産地（山梨県や北海道など）と連携したプロモーションを行い、認知度を上げることも有効である。
- ブランデーについては、男性消費者を主要ターゲットとし、アルメニアの歴史・文化的なデザインになっている製品の紹介を、輸入商社を通じて行うとよい。

### 5.3.1.2 アルメニア産ドライフルーツの対日輸出の促進

#### (1) アルメニア産ドライフルーツの特徴

アルメニアには、アプリコット、チェリー、洋梨、プラムなど、日本で人気がある品種に加え、入手困難な品種のドライフルーツが多く存在する。日光が強く乾燥した気候を活かし、農薬を使用せずに果樹を栽培している地域もある。このため、オーガニック製品を中心とする、我が国の高級品市場への販売ポテンシャルもある。

乾燥工程は、果物の種類にもよるが、天日干しで行われることが多い。酸化防止等のために、二酸化硫黄を使用されることが多い。

#### (2) 日本市場の需要

日本市場では、消費者の「食の安全」への意識が強く、健康を助長する商品が受け入れられている。ドライフルーツはその一つで、近年、日本市場での需要が拡大している。特に20代後半～50代の女性に人気があり、高所得者はオーガニック製品など、品質を重視して商品を選ぶ。

ドライフルーツ開発輸入販売を手掛ける日本企業からは、アルメニア製品のポテンシャルに関して、以下のようなコメントを受けている。

- 全般的に味はよく、ポテンシャルは高い。
- ドライ洋梨は日本にはなく、売れる可能性が高い。果実をまるごと乾燥させた商品はユニークでおもしろい。一村一品運動に参加しているベディ町産のドライ洋梨は味も良い。
- オーガニックのザクロは原料として売れる可能性がある。ピューレやジェラートなどの加工目的で需要はある。

これを踏まえると、適切な商品を安定供給できるようにすれば、対日輸出の可能性も高まる。

#### (3) 対日輸出可能性のあるアルメニア中小企業について

アルメニア一村一品運動に参加しているアララト県ベディ町の企業以外で、対日輸出可能性があると思われる企業は、次のとおりである。いずれもオーガニック製品を取り扱っており、日本の高級品市場にも対応可能である。

表 5-3 対日輸出可能性のあると思われるアルメニア中小企業（ドライフルーツ）

会社名	F社	G社	H社	I社
主な果樹の栽培地	アルマビール県	アルマビール県	アルマビール県、アララト県、ゲガルクニク県など	アルマビール県
設立年	1997年	2006年	2009年	1998年
取り扱い商品	アプリコット、プラム、ピーチ、チェリー、バジル等	プラム、プラム、トマト、ピーチ、チェリー、アプリコット、洋ナシ、リンゴ	ブルーベリー、ピーチ、アプリコット、洋ナシ、リンゴ	ブルーベリー、ピーチ、アプリコット、リンゴ
オーガニック生産	果物の生産工程、加工工程、保管工程（棚の材質等）の各工程でオーガニック生産に取り組んでいる。	特にドライチェリーのオーガニック生産に取り組んでいる。	アプリコットとリンゴはオーガニック生産を行っている。	オーガニック認証をまもなく取得出来るとのこと。食品安全認証（FFSSC 22000）取得済み。
年間生産量	12トン	16トン	4-6トン	2トン（開始したばかり）

#### (4) アルメニア産ドライフルーツの対日輸出促進策に向けた提案

今後、以下のような取り組みを行うことで、対日輸出の可能性を広げることができる。

- ▶ アプリコット、チェリー、ドライ洋梨、ザクロなど、日本で需要のあるドライフルーツのオーガニック生産管理と、生産、加工、販売工程におけるトレーサビリティシステム管理を強化する。
- ▶ 日本の気候に合わせ、商品の乾燥度を調整していく。
- ▶ 日本市場向けには、20代後半から50代女性を標的顧客として、アルメニア一村一品運動のコンセプトをもとにブランディングを実施する。各産地での果物栽培、ドライフルーツ加工の歴史や、生産者のオーガニック生産への挑戦をストーリーとして提供する。

### 5.3.1.3 アルメニア観光商品の日本市場販売の促進

#### (1) アルメニア観光の特徴

前章で記述したとおり、アルメニアには、歴史遺跡、世界最長のロープウェイなど、さまざまな観光資源がある。これらの観光資源は、日本人観光客にとっても魅力的なものであり、効果的なツアー企画やプロモーションを行えば、日本人観光客増を図ることも可能であろう。

現在、日本で販売されているアルメニア訪問ツアーパッケージには、以下のような特徴がある。

- ▶ アルメニアでのインバウンドツアーは、観光シーズン期間（5月～10月迄）に限った催行の場合が多く、日本の旅行代理店によるツアーも同様である。
- ▶ 下表は、アルメニアを訪問する日本のパッケージツアーの一般的な内容をまとめたものである。アルメニアのみならず、ほかのコーカサス地域の国々を周遊するものが多い。多くの場合、アルメニアには2泊3日で滞在し、世界遺産の教会や修道院等を巡る。

表5-4 アルメニアに訪問する日本のパッケージツアー概要

平均的なツアー日数	6泊8日
訪問国	ジョージア、アルメニア、(アゼルバイジャン)
ツアーにおける平均的なアルメニア滞在日数	2泊3日
平均的なツアー価格	170,000~300,000円(季節により変動あり)
ツアーにおけるアルメニアでの主な訪問地	サナヒン教会、ハフパット教会、セバン湖、ホルヴィラップ修道院、ゲガルド洞窟修道院、エチミアジン大聖堂、ガルニ神殿、リプシメ教会、エレバン市内観光など

#### (2) 日本市場の需要

2015年11月に、日本の消費者サンプル172名に、アルメニア観光嗜好に関わるインターネット質問票調査を行った。回答者172名が海外旅行で重要視する項目について、因子分析(プロマックス回転)を行ったところ、4因子(①異国体験・料理嗜好因子、②歴史・文化嗜好因子、③スポーツ・民間交流嗜好因子、④高級志向因子)に集約することができる。

下表のとおり、異国体験・料理への嗜好が高いと、アルメニア観光旅行を試す場合に、より多くの予算を許容する傾向がある。これは、統計的にも有意である<sup>10</sup>。

<sup>10</sup> 20万円未満を希望する層(体験したくない層なども含む)と、30万円以上を希望する層との比較において、スチューデントのt検定のP値が0.049である。



つまり、エキゾチック感があり、珍しい食事・ワインを提供するツアーを企画し、それを好む消費者層に提示できれば、高価格を許容してもらえる。

表 5-5 アルメニア観光旅行ツアー希望価格の層別における海外旅行嗜好因子の平均値

アルメニア旅行ツアーに参加する場合の希望価格	回答数	異国体験・料理嗜好因子	歴史・文化嗜好因子	スポーツ・民間交流嗜好因子	高級志向因子
体験したくない	5	-0.59	-0.74	-0.32	-0.45
15万円未満	36	-0.15	0.02	-0.01	-0.05
15～20万円未満	46	-0.06	0.08	0.08	0.05
20～30万円未満	40	0.04	0.02	-0.12	-0.06
30万円以上	45	0.20	-0.03	0.08	0.09
t検定P値(20万円未満と30万円以上との比較)	172	<b>0.049</b>	<b>0.859</b>	<b>0.737</b>	<b>0.582</b>

アルメニア観光を行う場合の関心事項に関し、性・年齢層別回答者グループ別に、コレスポンデンス分析に基づく距離感を示すと、下図のとおりとなる。下図では、黄色の丸印が関心事項を示し、赤色および青色の丸印が性・年齢層別回答者グループを示す。40歳代男性グループを示す青色の丸印の近くに、バーベキュー体験を示す黄色の丸印がある。これは、40歳代男性が、他に比べて、バーベキュー体験を好むことを示す。下図を踏まえると、アルメニア観光商品を日本人向けに販売する場合、3つの消費者セグメントに分けることができる。

- ① 異国情緒を楽しみながら、主に料理やお酒を楽しみたいとする女性中高年層（40歳代以上）
- ② 民泊を通じたアクティビティーを楽しみたいとする若者層（女性30歳代、男性40歳代まで）
- ③ 風景を楽しみたい男性の高年齢層（50歳代以上）

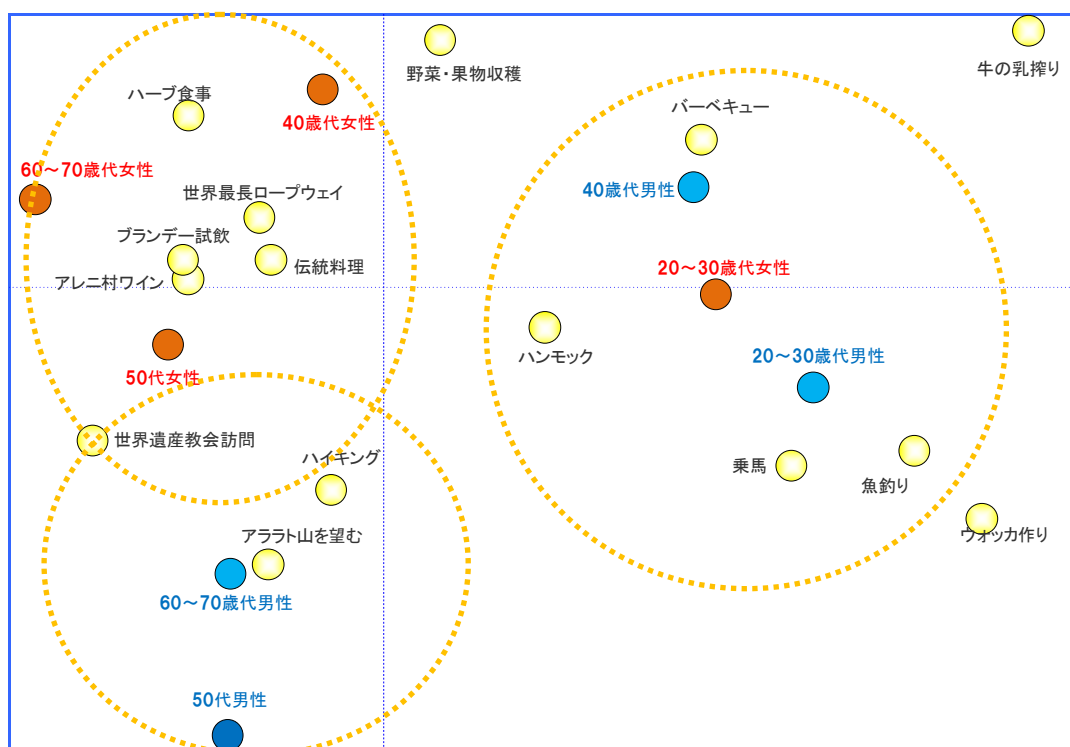


図 5-2. 性・年齢層セグメント別のアルメニア観光での関心事項

他方、アルメニア向けツアーを扱っている日本の旅行代理店から、以下の意見を聴取した。

- ▶ アルメニアに旅行する人の年齢はバラバラだが、20歳代の方は少ない。
- ▶ アルメニアへのツアーは、主要観光地（欧米や東南アジア）以外の場所に行きたい人が参加する傾向にある。
- ▶ 現地の生の声がわかり、これとは思わせる、面白くワクワクするような企画が欲しい。

以上の旅行代理店の意見や、消費者嗜好調査結果を踏まえると、アルメニア料理やワインをふるまいつつ、主要観光地（欧米や東南アジア）で味わえないような異国情緒あふれたツアーを企画すれば、比較的高価格でツアーを販売できる。その上で、このような嗜好の最も強い、女性中高年（40歳代以上）をターゲットとして販売していくことが望まれる。このセグメントは、若者セグメントほどではないものの、民泊を通じたアクティビティ（特に食事に関わるもの）にも関心があるので、適宜、民泊をも組み入れたツアーを企画すると良いであろう。また、既述のとおり、我が国の女性中高年は、アルメニア産ワインの標的セグメントにもなり得るため、アルメニア現地で、ワインを楽しんでもらい、ワインのプロモーションを図ると良い。

### （3）一村一品運動結果を踏まえた、日本人観光客向け観光サーキット提案

以上の日本市場の需要、とりわけ標的セグメントである女性中高年の嗜好に合致した、観光サーキット案の例を、以下に提示する。この案では、従来の観光地、近年開発された新しい観光地と一村一品運動に参加している観光関連事業者を結びつけている。

このようなアルメニア観光の魅力を効率的に纏めたツアーを企画し、それに関わるプロモーションを行えば、日本人を含めた外国人向けの観光客増を図ることができる。女性向けに、アルメニアの治安の良さなどを強調すると良いであろう。今後、日本の旅行代理店向けに、交通手段など、ロジスティック面での提案も具体化すべきである。



図 5-3 （我が国消費者に向けた）アルメニア観光サーキット例

### 5.3.2 道の駅構想に関わる提言

現地側実施機関 SMEDNC は、これまでの一村一品運動の経験を踏まえて、道の駅を設置・運営しようとする構想を持っている。これについて、以下、技術的な提言を行う。

#### (1) アルメニアにおける道の駅建設に関する経緯

第4章で述べたとおり、本プロジェクトでは、商品やサービスを開発し改良するために、市場（消費者）の声を収集し体系化するための仕組みとしての、イベント型、モニター型、店舗型から構成されるマーケティングプラットフォームを構築した。SMEDNC は、本邦研修時で訪問した道の駅から示唆を得て、店舗型プラットフォームの一形態として、アルメニアに道の駅を建設する構想を有している。

本プロジェクトでは、既にマーケティングプラットフォームマニュアル（手引書）を作成している。これに加え、アルメニアにおける道の駅建設構想がより具体化しつつある現在、我が国における道の駅の現状と、プロジェクト活動を通じて現地でこれまでに培ってきた成果も踏まえ、今後道の駅建設・運営計画を立案するに際しての提言を行う。

#### (2) 我が国における道の駅事業の概要

道の駅は建設省（当時）の「道の駅」懇談会の提言に基づいて、1993年2月に制度化された複合多機能型休憩施設である。道の駅は、市町村などが設置し、市町村長からの申請により、国土交通省が登録する。1993年に最初の103駅が登録され、2015年11月現在登録総数は1,079駅に達している。

国土交通省では、「地域の拠点機能の強化」と「ネットワーク化」を重視し、「道の駅」自体が目的地となるよう育てていくとしている。また、道の駅は「開かれたプラットフォーム」であるという特長を生かし、関係省庁などさまざまな主体とも連携して、さまざまな施策を展開していくとしている<sup>11</sup>。

道の駅には、地域社会と道路利用者を結び付けるため、以下の機能を備えることが求められている。

表 5-6 道の駅の基本機能

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 休憩機能：24時間無料で利用できる駐車場・トイレ</li><li>● 情報提供機能：道路情報、地域の観光情報、緊急医療情報などを提供</li><li>● 地域連携機能：文化教養施設、観光レクリエーション施設などの地域振興施設</li></ul> <p>※ 災害時は、防災機能を発現</p> |
|--|

（出典）国土交通省 web サイト <http://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/outline.html>

また、我が国においては、東日本大震災時に東北地方の道の駅が防災機能を発揮し、被災者やレスキュー隊への支援を行った経緯などにより、道の駅の副次的機能として、防災機能に対する関心が高まっている。

<sup>11</sup> [http://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/next\\_stage.html](http://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/next_stage.html)

表 5-7 東日本大震災において「道の駅」が防災機能を発揮した事例

道の駅名	所在地	対応の例
三本木	宮城県大崎市	自家発電により 24 時間開館し、食料を提供。情報館に避難者を受け入れ。
津山	宮城県登米市	自衛隊やレスキュー隊の前進基地、支援隊員への炊き出しの実施、南三陸町のホテル客が避難。
ふくしま東和	福島県二本松市	食料、トイレ、給水サービスを提供。避難住民 1500 人を受け入れ。
喜多の郷	福島県喜多方市	給水サービス、食事販売、日帰り温泉施設を被災住民に無料開放。
南相馬	福島県南相馬市	避難所として開放、災害応援の拠点として機能。
ひらた	福島県平田村	避難住民に無料で電源、水を提供。村内の病院や避難所に食料を供給。

(出典) 国土交通省高速道路のあり方検討有識者委員会 (2011) 東日本大震災を踏まえた緊急提言 資料集

アルメニアも、アルプス・ヒマラヤ地震帯（造山帯）の地震活動が活発な地域に位置し、これまで繰り返し地震の被害をこうむってきた。20 世紀だけでも 4 回の大地震に見舞われ、特に 1988 年に北西部のスピタク付近で発生した推定マグニチュード 6.7 の地震では、死者が推定 2 万 5 千人、被災地の約 50% の家屋が被害を受けたとされている<sup>12</sup>。なお、アルメニアで発生する災害の 94% が地震であるとされている<sup>13</sup>ことから、アルメニアにおいても道の駅が一定の防災機能を果たすことが望まれる。

### (3) 複合的マーケティングプラットフォームとしての道の駅の活用と一村一品運動との有機的結合についての提言

現地には、すでに民間運営によるドライブインがあり、旅行者の利便性を高めている<sup>14</sup>。



アルメニアのドライブインの様子

これに対して、SMEDNC は、わが国の道の駅事業にならない、単なる休憩施設にとどまらず、地域振興機能を兼ね備えた施設とすることを検討している。道の駅の機能を最大限発揮するためには、プロ

<sup>12</sup> 独立行政法人国際協力機構 (2010) アルメニア国地震リスク評価・防災計画策定プロジェクト詳細計画策定調査報告書

<sup>13</sup> アジア防災センター web サイト [http://www.adrc.asia/aboutus\\_j/vrdata/intro/02\\_armenia\\_sayian\\_j.pdf](http://www.adrc.asia/aboutus_j/vrdata/intro/02_armenia_sayian_j.pdf)

<sup>14</sup> 例えば、首都エレバンからロリ地方へ向かう途中のアパラン市には、無料駐車場、無料トイレ、雑貨店、喫茶店、ベーカリー、両替店、ATM、ゲームカジノなどを備えたドライブインが存在する。

プロジェクトの成果を活用しつつ、店舗型プラットフォームとしての活用にとどまらず、イベント型、モニター型プラットフォームを有機的に統合し、機能させることが必要となろう。また、5.3.1節で提言した観光サーキットとの結合も求められる。

表 5-8 一村一品運動と観光サーキット振興に資する道の駅のプラットフォームのありかた

プラットフォーム種別	一村一品運動	観光サーキット
店舗型	地域の一村一品産品をはじめとする中小企業の製品や農産物の販売機会を提供する。生産者は利用者の嗜好を確認しながら、提供品の改善を図る。	観光サーキットの立寄り地点として、休憩の場を提供するとともに、地域産品に触れ、購入できる機会を提供する。
イベント型	道の駅で関連イベントを開催することにより、一村一品運動や商品に対する関心を高めるとともに、利用者の誘因を図る。	観光客がイベントへの参加・体験を通じ、よりその地域に精通し、リピート客となるよう狙う。
モニター型	道の駅が発信元となり、販売商品、イベント、周辺地域の情報提供などを行い、道の駅の訪問者増を図る。	旅行前、旅行後の観光客に情報を提供することにより、リピートやロコミ効果を狙う。



道の駅での販売も想定される地域産品の一例

#### (4) 道の駅に求められる機能と、マーケティングプラットフォームとの関連

前述のとおり、道の駅には求められる機能が存在する。それらの機能をマーケティングプラットフォームと関連づけた場合、下表のようなものが想定される。

表 5-9 道の駅の機能に求められる役割とプラットフォームとの関連

機能	具体的役割とプラットフォームとの関連
休憩機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>長距離旅行者に安全・快適なトイレや休憩の場を提供する。</li> <li>休憩の際に一村一品産品をはじめとする地元産の飲食物(ハーブティーなどの飲料や、加工食品など)を提供することで、地域産品の売り込みを図る(店舗型プラットフォーム)</li> </ul>
情報提供機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元産品や地域観光情報にとどまらず、地域全般や一村一品運動に関連する情報を提供することにより、道の駅を地域情報発信の拠点として活用する(モニター型プラットフォーム)</li> </ul>
地域振興機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元生産者に販売機会を提供する(店舗型プラットフォーム)。</li> <li>商品販売以外にもイベントを行うことにより、地域振興効果を図ることができる(イベント型プラットフォーム)。</li> <li>道の駅に SMEDNC 地域事務所を併設することで、地元生産者が来訪者と接する機会をより多く提供できる。</li> <li>地元人材の雇用効果も創出できる。</li> </ul>
(防災機能)	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災行政を所管する非常事態省、所在地の地方政府と連携し、道の駅が備えるべき機能などについて協議を行い、関係者の役割と責任を明確化することが望まれる。</li> </ul>

### (5) 道の駅建設計画策定に際しての留意事項

道の駅を新たに設置する際、適切な用地を選定・取得するとともに、建物や付属施設を建設する行為が発生する。その際、下表のような法規制の確認をはじめ、諸条件を十分確認し、地方政府や地元住民の合意を取り付けたうえで着手すべきである。

表 5-10 道の駅建設計画策定時に留意すべき事項

1.	開発計画に関連する法規制等の遵守
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予定地の都市計画の確認</li> <li>● 予定地の建築基準の確認</li> </ul>
2.	インフラ、安全性の確認
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電気、上下水道などインフラ網の整備状況</li> <li>● 地盤の状況、活断層の所在の確認</li> <li>● 予定地の防災計画、消防基準などの確認</li> </ul>
3.	周辺の景観への配慮
4.	アクセスの確認：今後の道路整備などの情報確認も含む
5.	冬季の風雪への対応
6.	埋蔵文化財などの確認

### (6) 道の駅に設置する設備・機材などに関する提言

上述（4）で述べた機能を発揮するために必要となる設備・機材などについて、下表に述べるような点を考慮することが望ましい。

表 5-11 道の駅の施設ごとの設備・機材導入時の留意点

機能区分	考慮すべき点
全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 道の駅は民営ドライブインと異なり、一定の公共機能を有している。しかし、後述するとおり、採算の確保も求められている。設備・機材の導入に際しては維持・管理コストも念頭に置いたうえで、導入が検討されるべきである。</li> <li>● 施設全般をバリアフリー化し、車いす利用者など移動に困難を抱えるものでも利用できるよう、ユニバーサルデザインを導入することが望まれる<sup>15</sup>。</li> <li>● 季節や気候の変動も考慮したうえで設計を図るべきである。</li> <li>● 地域の状況に応じ、太陽光発電、風力発電などの代替エネルギーの積極的活用を検討する。</li> </ul>
休憩機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 合理的根拠に基づき想定来場者数を算定し、必要となる駐車場、トイレ、着席できるレストスペースの数・面積を見積もる。</li> <li>● 地域産品などを活用し、喫茶・軽食を提供することも検討する。</li> </ul>
情報提供機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インフォメーションカウンターを設置し、案内係を常駐させることを検討する。</li> <li>● 一村一品運動関連商品・サービス（宿泊・観光施設）をはじめとする地域の最新情報を常に提供するため、パンフレット展示スペースなどを設ける。場合によっては情報提供にとどまらず、訪問希望者へのあっせん、訪問予約のとりつけなどを行う。</li> <li>● 警察や道路管理者と連携し、最新の交通情報を提供できるようにする。</li> <li>● 道の駅が SNS などを通じて情報発信できるよう、WIFI 環境の整備も検討する。</li> <li>● 外国人観光客の来訪促進のため、英語、ロシア語などによる情報提供も行う。</li> </ul>

<sup>15</sup> わが国では、国土交通省の「道の駅」登録・案内綱領において、施設および施設間を結ぶ歩行経路のバリアフリー化が求められている。

地域振興機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元産品の展示・販売が可能なスペースを確保する。また、セミナー会場や屋外イベントスペースを用意し、各種イベントの開催を可能にする。</li> <li>● 産品販売状況を管理するための情報管理システムを導入し、商品の補充体制を構築することを検討する。</li> </ul>
防災機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少なくとも、非常食、水、発電機、医療キットなど保管場所や、避難民や救援者の一時収容場所となる屋内施設を設けることが望まれる。</li> <li>● 必要とされる設備・機材については関係機関と協議の上で決定されることが望まれる。</li> </ul>

### (7) 道の駅の運営体制に関する提言

我が国の道の駅の運営管理者は、第三セクター<sup>16</sup>であることが多かった。これは、従来の地方自治法第 244 条の 2 の規定により、公の施設の管理の委託先は第三セクターや公共団体などに限定されていたことによる。

しかし、第三セクターは、民間企業と比較し、下表のとおり経営効率や財務状況の悪さが目立ち、地方自治体が損失補償等を行うことも多く、自治体財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されてきた。このため、「経済財政改革の基本指針 2008」（2008 年 6 月 27 日閣議決定）において、経営が著しく悪化したことが明らかになった第三セクター等の経営改革を進めることとされた。

表 5-12 第三セクターの経営上の問題

経営効率	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出資金・資本金が 1,000 万円未満の場合を除き、全ての規模で第三セクターの ROA（総資産利益率）は、一般法人企業全体のそれを下回っている。</li> <li>● 2003 年度末時点で、47%の第三セクターが地方自治体等から補助金を交付されている。したがって、利益額が底上げされているものも少なくないと見られていることから実際にはその差はさらに大きいと推察される。</li> </ul>
財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2003 年度の第三セクター全体の 33.6%が赤字であった。また、5.8%が債務超過状態であった。とりわけ観光・レジャー分野の第三セクターで債務超過状態が目立つ。</li> <li>● 第三セクターの経営効率は、一般法人企業よりも低いにもかかわらず、倒産発生率は低い。これは、実質的に経営が破綻しているながら、倒産を先送りされている第三セクターが少なくないことを意味していると考えられる。</li> </ul>

（出典）深沢映司（2005）「第三セクターの経営悪化要因と地域経済」レファレンス第 654 号、国立国会図書館調査及び立法考査局

このため、多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間のノウハウを活用しながら、市民サービスの向上と経費の節減を図ることが必要であるとされ、2003 年 6 月の地方自治法改正による指定管理者制度と、2006 年に制定された競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（市場化テスト法）により、公の施設の管理・運営に民間の事業者が参入できる

<sup>16</sup> 第三セクターは、民間事業の能力の活用による特定施設の整備促進に関する臨時措置法（民活法）などに基づき、国や地方自治体と、民間が共同出資して設立された事業体である。

ようになった。このため、2006年以降に設置された道の駅は指定管理者による運営のものが多い。現在、全国の道の駅の4割強が指定管理者によって運営されている<sup>17</sup>。

表 5-13 わが国の事例：管理・運営者別（2013年4月現在）

管理・運営者	件数
自治体	158
第三セクター	312
財団法人等	89
指定管理者等	445
計	1,004

（出典）内閣府 第4回地域経済に関する有識者懇談会配布資料（2013年9月）

指定管理者制度では、施設の利用料金などを管理者の収入とすることができるなどの特色を有している。従来の管理委託制度と指定管理者制度の特徴は下表のとおりである。

表 5-14 従来の管理委託制度と指定管理者制度の特徴

	管理委託制度	指定管理者制度
制度の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委託と受託という法律・条例に根拠を持つ公法上の契約関係。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理の代行という形で、最終の権限を残したまま、管理を指定された法人に委ねるという行為。</li> </ul>
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体の出資法人のうち一定の要件を満たすもの（1/2出資など）</li> <li>● 公共団体（土地改良区など）</li> <li>● 公共的団体（農協、生協、自治会など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 条例に基づき議会の議決を経て指定された団体（民間事業者まで拡大、株式会社、公益法人、NPO法人あるいは任意団体でも可能になった）</li> </ul>
契約の形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委託契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協定</li> <li>● 自治法上の契約には該当しないため、同法に規定する入札の対象ではない。</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業者との連携を図りやすく、自治体の意向を施設の管理運営に的確に反映できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 処分性のある行為「使用の許可」などが可能となる。</li> <li>● 質の高いサービスが提供できる。</li> <li>● 経費の節減が図れる可能性が高い。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 処分性のある行為「使用の許可」などは認められないため、施設の一元的な管理ができないことから、経費の節減に限界がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の範囲、仕様などを詳細に協定しなければならず、弾力的な運営ができにくくなる可能性がある。</li> </ul>

（出典）斜里町 web サイトをもとに作成 <https://www.town.shari.hokkaido.jp/03admini/20machizukuri/>

アルメニアにおける道の駅の運営管理体制に関し、立ち上げ後数年間は SMEDNC が運営管理を行い、その後民間へ運営を委ねることが想定されている。その際、道の駅に公共性があることから、SMEDNC などの政府機関が一定の関与・監督・支援が可能なるよう、指定管理者制度のように官民連携による運営を行うことが求められる。なお、わが国では、指定管理者応募の際、一者応募となるケー

<sup>17</sup> 指定管理者が第三セクターである場合もある。



スが多く<sup>18</sup>、多くの事業者が参入し、より効果的効率的な運営を促すことなどが求められている。アルメニアにおいても、より多くの事業者が関心を表明し、応募できるような制度を構築することが望まれる。このため、わが国総務省が自治体等に向け2012年に発出した「指定管理者制度の運用（下表参照）」についてなどを参考としつつ、道の駅の運用制度を構築していくことが求められる。

表 5-15 指定管理者制度の運用に関する通知の概要

- 個々の施設に対し、指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度となっていること。
- 指定管理者制度は、一定の公共サービスを提供できる最適な提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価格競争による入札とは異なるものであること。
- 指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとするものとされている。施設の設置目的や実情等を踏まえて指定期間を定めること。
- 指定管理者の指定の申請にあたっては、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい。一方で、利用者や住民からの評価等を踏まえ同一事業者を再び指定している例もあり、施設の態様等に応じて適切に選定を行うこと。
- 指定管理者との協定等には、施設の種別に応じた必要な体制に関する事項、リスク分担に関する事項、損害賠償責任保険等の加入に関する事項等を盛り込むことが望ましいこと。
- 指定管理者において労働法令の遵守や雇用・労働条件への適切な配慮がなされるよう、留意すること。
- 個人情報適切に保護されるよう配慮すること。
- 指定期間が複数年度にわたり、かつ、地方公共団体から指定管理者に対して委託料を支出することが確実に見込まれる場合には、債務負担行為を設定すること。

(出典) 総務省

#### (8) 道の駅の収支計画に関する提言

前項のとおり、わが国の道の駅では、産品販売や観光収入など自己創出収入に加え、自治体などから指定管理収入などを得ている。下図に道の駅の運営事業者3社の収支構造を示した。A社、B社においては営業黒字を記録しているが、指定管理収入がない場合には赤字に陥る。C社は指定管理収入などの割合が低い、営業赤字を記録している。

<sup>18</sup> たとえば、京都府では2009年度に指定管理者を公募した22件のうち、19件が1者応募であった（指定管理者制度の見直しに関する提言（2011）京都府府民サービス等検討委員会）。

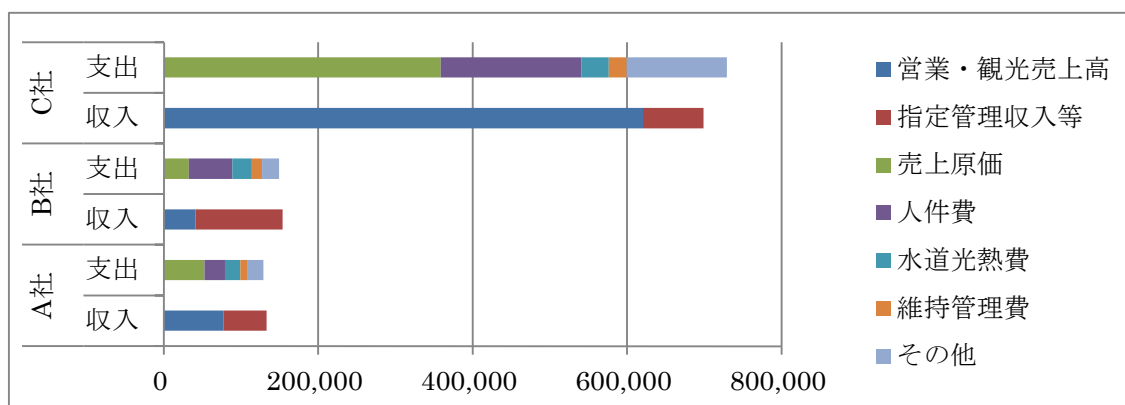


図 5-4 わが国の道の駅の収支構造の例

(出典) 当該事業体決算報告書より作成

アルメニアにおける道の駅の運営を持続的なものとするため、以下のような取組が求められる。

- アルメニアの民間事業者が道の駅の運営を実際に受託できるような施設設計、運営計画を標準化する。また、受託方法や協定書についても標準化する。
- SMEDNC が運営を担っている期間中も効率的運営を行い、コストの最小化に努める。特に支出の多くの割合を人件費が占めていることから、雇用創出効果を考える必要がある一方、従業員のマルチタスク化教育の実施などにより、過剰な人員配置を避けることが望まれる。
- マーケティングプラットフォームを活用し、利用者のニーズを満たす高付加価値産品を開発・販売する。
- 魅力的な道の駅とし、通過車両の立寄り率を高めるとともに、リピート率を高める。また、道の駅そのものが観光目的地となるような取り組みをする。
- 観光サーキットと連動することで、国内外の観光客の立寄りを増加させる。

このうち、観光客の誘致促進に関し、我が国とアルメニアともに、インバウンド（訪日外国人旅行者誘致）政策を積極的に推し進めている。わが国の道の駅の中にはインバウンド観光客をターゲットとしたものもあり、参考になるものと考えられる。

我が国においては、2013年6月の観光立国推進閣僚会議において、「観光立国実現のためのアクション・プログラム」が決定され、インバウンド（訪日外国人旅行者誘致）政策を強力に推進するための体制を整備することとされた。地元の名物や観光資源を生かして多くの人々を迎えている「道の駅」は、それ自体が観光の目的地となるなど、重要性が高まっている。道の駅における訪日外国人旅行者の観光案内機能の向上を図るため、2015年3月に日本政府観光局（JNTO）が63件の認定を行った。

下図のとおり、アルメニアへのインバウンド観光客数は、依然として周辺国と比較すると少数であるが、2013年には100万人を突破するなど、急増傾向にある。訪問観光客のおよそ6割が、ロシア、ジョージア、EU諸国、イラン、米国などに在住するディアスポラであるとされている<sup>19</sup>。アルメニアの道の駅においても、観光振興を所掌する経済省など関係機関と連携しつつ、多言語化を図るなど、

<sup>19</sup> <http://www.panorama.am/en/news/2010/02/05/apresyan/1157574>

外国人旅行客を受け入れる体制を構築する整備し、より多くの来訪者を誘致する努力をすることが求められる。

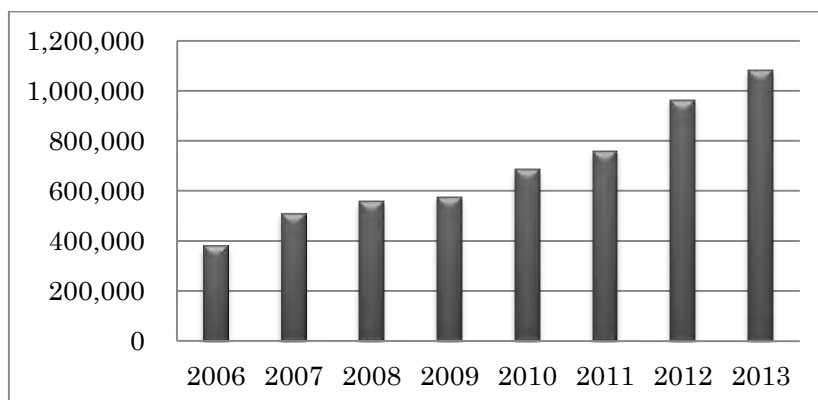


図 5-5 アルメニアへのインバウンド観光客数の推移

(出典) 世界銀行 web サイト <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?page=1>

### 5.3.3 プロジェクト効果の持続性強化のための提言

プロジェクト効果の持続性強化のための提言を、(1)知識・技術の普及、(2)実施体制の強化の2点について、以下、記述する。

#### (1) 知識・技術面での普及

本プロジェクトでは、第4章で紹介したとおり、SMEDNC 職員らを一村一品専門家として養成し、これを通じて一村一品運動を展開するというアプローチをとっている。そのために、一村一品ガイドブックキットに含まれる教材およびマニュアル(手引書)を整備した。このガイドブックキットに関わる研修は、2015年11月3日実施の一村一品手法セミナーとして行った。さらに、2016年1月18日のプロジェクト最終セミナー(プロジェクト成果を幅広く広報するために実施したセミナー)<sup>20</sup>においても、さまざまな関係者向けに、ガイドブックキットの内容説明を行った。今後、これらの教材・マニュアルについて、以下のように活用していくよう、提言する。

- プラットフォームマニュアル(手引書)： これまでのマーケティングプラットフォーム運営経験を踏まえた手引書である。今後、SMEDNC 職員が、商品展示イベント、市場調査、フェイスブックのマーケティング活用などを行う場合、本マニュアルを活用することで、効率的なマーケティング支援を行うことができる。
- ブランディング講師用教材： プロジェクト終了時点において、本教材を基にして、SMEDNC 職員が地方企業向けにマーケティング助言を行うことが増えている。今後、すべての SMEDNC 地方事務所職員が本教材の内容を理解し、活用できるようになることが望まれる。そうすれば、一村一品運動を全国的に展開できるようになる。
- カイゼン講師用教材： カイゼン手法は、企業経営一般に活用できる。すでに、一部の現地 NGO が自発的に本教材を活用しているところ、一村一品運動の直接的な参加者以外にも、本教材を使い、

<sup>20</sup> 現地マスコミ 10 社程度 (ARMENPRESS、ARMRADIO など) が報道し、プロジェクト成果の広報に役立った。

品質管理や商品企画に取り組んでいくことが望まれる。そうすれば、本プロジェクトの知見が、一村一品運動を越えて、幅広く活用されることになる。

なお、以上に掲げる教材とマニュアル（手引書）の違いは、次のとおりである。

- 教材は知識の伝達を主目的にしている。このため、上述のカイゼン講師用教材、ブランディング講師用教材は、必ずしも、一村一品運動関係者のみならず、さまざまな NGO、政府機関、民間企業などで、知識吸収のために活用することが可能である。マニュアル（手引書）に比べると、特定業務を想定していないため、広く一般的に活用することが可能である。ただし、「講師用」教材となっているとおり、やや難易度は高い。その内容を一般の零細企業主に理解してもらうためには、SMEDNC 職員、NGO スタッフ、経営コンサルタントらが、十分に咀嚼して伝達することが肝要である。
- マニュアル（手引書）では、特定業務（プラットフォーム形成・運営）を行う際、どのような手順で行うべきかが示されている。このため、教材よりも、より実務に直結した内容になっている。

## (2) 地域での実施体制の強化

アルメニア一村一品運動では、実施機関である SMEDNC のイニシアティブが強い。他方で、アルメニアの自治体（市町村）には経済開発施策を行う義務がない。そこで、如何に地域の自主性を取り込んでいくかが重要なテーマとなる。

本プロジェクトにおいては、タテプ村長やブジニ村長などが、積極的に一村一品運動に加わってきた。このような例を踏まえ、今後、首長を巻き込んで活動することで、自治体の経済開発施策実施意欲を高め、地域の自主性に基づく開発をしていくことが望ましい。また、かつて、国の中小企業政策の中で検討されていたとおり、自治体に、地域中小企業振興に係る積極的な役割を持たせることも、一案として考えられる。

## 5.4 結論

本プロジェクトで得られた効果を活かし、今後ともアルメニアの持続的な地域経済開発を進めるためには、以下に取り組むことが重要である。

- ① 我が国の「カイゼン」を基盤とする、アルメニア版一村一品概念・手法の継続的適用・普及
- ② 地域の自主性をも取り込んだ一村一品運動の展開
- ③ アルメニア製品の対日輸出や道の駅運営など、より高次の課題への対応

これらに取り組むために、本章での提案が活かされれば幸いである。

(以上)