

トルコ国  
TRC1 地域と TRC2 地域における  
アグロインダストリー競争力強化  
プロジェクト  
詳細計画策定調査報告書

2023 年 8 月

独立行政法人  
国際協力機構（JICA）

経開
JR
24-025

## 目次

1. 詳細計画策定調査の概要	1
1.1. 案件名	1
1.2. 調査の背景	1
1.3. 調査目的	2
1.4. 調査団構成	2
1.5. 調査団派遣日程	2
1.6. 主要面談者	4
2. 対処方針と協議結果の概要	5
2.1. 中央省庁との関係性の明確化	5
2.2. 地域戦略計画へのパイロットプロジェクト反映方法	5
2.3. 地域ブランディングの展開可能性について	6
2.4. フードバリューチェーン	7
2.5. 難民問題やクルド問題への留意	7
2.6. ジェンダー	8
2.7. 気候変動対策	8
3. 南東アナトリア地域の開発の概況	9
3.1. 対象地域の開発政策等の概要	9
3.2. 南東アナトリア地方のアグロインダストリーの現状	13
3.3. 地域開発庁の状況	22
3.4. その他の関係機関の現状	30
3.5. トルコ国の当該地域における我が国および JICA の援助方針・動向・実績	38
3.6. トルコ国当該地域における他ドナーの援助動向・実績	38
4. 事業の基本計画	40
4.1. 事業の概要	40
4.2. プロジェクト実施上の留意点	43
5. プロジェクトの実施妥当性	48
5.1. 評価 6 項目の評価結果（妥当性、整合性、有効性、効率性、インパクト、持続性）	48
5.2. 貧困・ジェンダー・障がい者・環境等への配慮	53
5.3. 気候リスク評価及び適応策の検討	54
5.4. 過去の類似案件からの教訓の活用	61
6. 結論およびプロジェクト実施に向けた課題と提言	62
6.1. 結論	62
6.2. プロジェクト実施に向けた課題と提言	62
7. 団長所感	63
別添資料一覧	65

略語表

DA	Development Agency	地域開発庁
ENHANCER	Enhancement of Entrepreneurship Capacities for Sustainable Socio-Economic Integration (Project)	持続可能な社会経済統合のための起業家能力の強化(プロジェクト)
EU	European Union	欧州連合
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations	国連食糧農業機関
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi	南東アナトリア開発計画
GI	Geographical Indication	地理的表示
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
ICMPD	International Centre for Migration Policy Development	移民政策開発国際センター
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
IOM	International Organization for Migration	国際移住機関
ISO	Investment Support Office	投資サポート事務所
JCC	Joint Coordinating 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
KOSGEB	Small and Medium Enterprises Development Organization	中小企業開発機構
M/M	Minutes of Meetings	議事録
OIZ	Organized Industrial Zone	工業団地
R&D	Research and Development	研究開発
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SEECO	Social Entrepreneurship, Empowerment and Cohesion	社会的アントレプレナーシップ・エンパワーメント・結束(プロジェクト)
SME(s)	Small and Medium-sized Enterprise(s)	中小企業
SOGEP	Social Development Support Program	社会開発支援プログラム
TL	Türk Lirası / Turkish Lira	トルコリラ
TMO	Turkish Grain Board	トルコ穀物協会
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik ARAŞTIRMA Kurumu / Science and Technological Research Council of Türkiye	トルコ科学技術研究会議
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
WB	World Bank	世界銀行

写真



フラト地域開発庁訪問 (マラティヤ)



アプリコット研究所訪問



マラティヤ市内の被災地の様子



マラティヤ商工会議所訪問



アドゥヤマン投資サポート事務所訪問



アドゥヤマン市内被災地の様子



KOSGEB アドゥヤマン事務所訪問  
(アドゥヤマン商工会議所理事長同席)



ディヤルバクル地域開発庁訪問



GAP アドминистраーション訪問



ジャンルウルフア商工会議所訪問



南東アナトリア輸出組合訪問



ガジアンテップ大学訪問



プレゼンテーションセッション  
(ガジアンテップ工業会議省内)



シルクロード地域開発庁訪問



M/M への署名



M/M の交換





サイト訪問（食肉加工業者）



サイト訪問（冷凍果物加工業者）



サイト訪問（果物加工業者）



サイト訪問（小麦粉製品製造業者）



サイト訪問（乳製品製造業者）



サイト訪問（ザクロソース製造業者）



サイト訪問（ピスタチオ加工業者）



サイト訪問（マッシュルーム栽培業者）

# 1. 詳細計画策定調査の概要

## 1.1. 案件名

(和) 「TRC1 地域と TRC2 地域におけるアグロインダストリー競争力強化プロジェクト」

(英) 「Project on Enhancement of Competitiveness in Agro-industry for TRC1 and TRC2 Regions」

(詳細計画策定調査中に、本事業の対象地域を追加することについて協議が行われ、要請時の上記「TRC1 地域と TRC2 地域におけるアグロインダストリー競争力強化プロジェクト」から、「アグロインダストリー競争力強化プロジェクト」((英)「Project on Enhancement of Competitiveness in Agro-industry」)に変更することが、M/Mにおいて合意された。)

## 1.2. 調査の背景

トルコ共和国(以下、トルコ)は2023年の建国100周年までに世界経済大国のトップ10入りを目指しており、IMF主導の経済構造改革を進めている。2013年高中進国入りを果たしているが、経済発展に伴う地域間の経済格差が課題となっており、特に東部地域は開発が遅れている。均衡のとれた経済成長を進めるためには、地域開発は重要な柱であり、富の再分配による地域間格差是正とともに、各地域のポテンシャルを活かした地域の競争力強化が求められている。トルコ政府は地方の社会・経済開発及び地域間格差の是正を目的として、26の地域で「地域開発庁」を設置し、地域開発への取組を強化している。

南東アナトリア地域は中東や中央アジア各国の市場にも距離が近く、肥沃な大地があり農業セクターを軸に開発ポテンシャルが非常に高く、トルコ政府は70年代より「南東アナトリア開発計画(Güneydoğu Anadolu Projesi : GAP)」で大規模インフラの整備等を進めてきた。トルコ最大規模のダムであるアタチュルクダムを含むダム建設や灌漑施設の整備、高速道路の建設が進み、農業生産と物流の環境が劇的に改善している。南東アナトリア地域の主要な農産物はピスタチオ、ブドウ、オリーブ、小麦、コットン等であり、生産される一次産品の質は高い。このようなポテンシャルを活かし、地域の競争力を強化するためには、地域の特性を生かした高付加価値品を開発し、安定的に生産できるようになることが必要であるが、現状では多くが低付加価値品のまま国内の大消費地や海外に売られ、地域で付加価値が創出されていないことが課題となっている。

シルクロード地域開発庁(TRC1地域(Gaziantep Subregion)の地域開発庁)及びカラジャダー地域開発庁(TRC2地域(Şanlıurfa Subregion)の地域開発庁)では、農産物の高付加価値化・競争力強化を推進するため、アグロインダストリーに関連する中小企業への資金的支援(設備投資のための補助金や無金利融資)及び技術的支援(研修やコンサルティングサービスの提供等)を積極的に実施しているが、地域開発庁および中小企業自身のマーケティングやブランディングにかかる経験・能力の不足により、これらの支援が十分な成果を挙げていない。農産物の高付加価値化・競争力強化を地域開発庁主導で戦略的に推進していくためには、地域開発庁が、地域のポ

テンシヤルや市場環境を調査・分析した上で、高付加価値化・競争力強化に向けた地域戦略を策定し、中小企業と協働で取り組みを進めていくことが必要である。

### 1.3. 調査目的

上記の背景から、2014年、トルコ政府は南東アナトリア地域において農産物の高付加価値化・競争力強化を推進するため、アグロインダストリーにかかる地域開発庁と中小企業の能力強化を目的とした技術協力「TRC1地域における農産品の代替利用促進にかかる能力向上プロジェクト（仮称）」を日本政府に要請した。JICAは2015年に詳細計画策定調査を実施したが、技術協力協定締結の遅延によりプロジェクトが開始されなかった。2022年の技術協力協定締結を受け、上記詳細計画策定調査結果を踏まえて、現場の状況を再確認し、改めて「トルコ国TRC1地域とTRC2地域におけるアグロインダストリー競争力強化プロジェクト」（以下、本プロジェクト）として案件形成を行うべく、本詳細計画策定調査において、プロジェクトの実施体制及び活動内容について確認・協議し、プロジェクトに関わる合意文書締結を行う。

### 1.4. 調査団構成

以下の団員により構成された。

表 1 調査団の構成

担当事項	氏名	所属、職位	現地調査期間
総括	上田 隆文	JICA 国際協力専門員 (民間セクター開発)	2023年7月22日～8月5日
協力企画	土井 すみれ	JICA 経済開発部 農業農村開発第二G 第五T調査役	2023年7月19日～8月5日
評価分析	大供 史郎	EY 新日本有限責任監査法人	2023年7月19日～8月5日

出所: 調査団作成

### 1.5. 調査団派遣日程

表 2 調査日程

日程	訪問先（主要面談者）等		
	総括	協力企画	評価分析
7月19日 (水)		移動（→イスタンブール）	移動（東京→イスタンブール）
7月20日 (木)		移動（イスタンブール→アンカラ） 11:00 - JICA トルコ事務所 14:00 - 産業技術省 16:30 - EU	移動（イスタンブール→アンカラ）
7月21日 (金)		10:00 - 農業林業省 14:00 - JICA トルコ事務所打合せ	
7月22日 (土)	移動（東京→イスタンブール）	情報整理	



7月23日	(日)	(同上)	移動 (アンカラ→イスタンブール)
7月24日	(月)	移動 (イスタンブール→マラティヤ)	
		1000-1100 Fırat Development Agency / Malatya ISO 1400-1530 Apricot Research Institute 1600-1700 Malatya Chamber of Commerce and Industry 1715-1800 Malatya Commodity Exchange	
7月25日	(火)	1000-1130 Istanbul Pilic GDA 1200-1230 KOSGEB Malatya 1330-1430 SAMEKS 1445-1515 Casa Commodities 1530-1700 Şitoğlu	
7月26日	(水)	移動 (マラティヤ→アドゥヤマン)	
		1030-1130 Adıyaman ISO 1130-1200 Adıyaman Chamber of Commerce and Industry 1230-1300 KOSGEB Adıyaman 1330-1430 Teklezet 1430-1500 Gurmezar Adıyaman Naz Gıda 1715-1800 Dr. Nar GIDA	
		移動 (アドゥヤマン→シャンルウルファ)	
7月27日	(木)	1030-1130 KOSGEB Diyarbakır 1200-1300 Diyarbakır Chamber of Commerce and Industry 1330-1400 Simdo 1430-1530 Karacadağ Development Agency	1000-1100 GAP Administration 1130-1230 Şanlıurfa Chamber of Commerce and Industry 1400-1500 Korkmaz Süt 1530-1630 Urfasan Fruistik İşleme Entegre Tesisleri 1645-1730 Biggap Gıda
		1800-1945 Eastern Mediterranean Development Agency / Hatay ISO (online)	
7月28日	(金)	移動 (シャンルウルファ→ガジアンテップ)	
		1000-1100 Şölen 1200-1300 Gülen Mushroom & Food Co. 1400-1500 Southeast Anatolian Exporters' Associations	
7月29日	(土)	情報整理	
7月30日	(日)	情報整理	
7月31日	(月)	1000-1100 KOSGEB Gaziantep 1100-1215 Gaziantep Chamber of Industry 1430-1530 University of Gaziantep	
8月1日	(火)	1030-1200 プレゼンテーション 1430-1700 Silkroad Development Agency / Gaziantep ISO	
8月2日	(水)	移動 (ガジアンテップ→シャンルウルファ)	
		1030-1700 M/M 協議 (Karacadağ DA・Silkroad DA、及びオンライン参加の Fırat DA 及び Eastern Mediterranean DA)	
8月3日	(木)	移動 (シャンルウルファ→アンカラ)	
		1530-1700 JICA トルコ事務所	
8月4日	(金)	1400-1530 KOSGEB ミッ ション同行	情報整理
		1600-1700 在トルコ日本国大使館	
		移動 (アンカラ→イスタンブール)	
8月5日	(土)	移動 (イスタンブール→東京)	

出所: 調査団作成

## 1.6. 主要面談者

面談者については、別添資料1のとおりである。

## 2. 対処方針と協議結果の概要

本詳細計画策定調査の対処方針、及び、対処方針に基づき、現地調査を通じてカウンターパート機関等との協議を行った結果の概要は以下の通り。

### 2.1. 中央省庁との関係性の明確化

2015年に実施された詳細計画策定調査時点では、各地域開発庁の所管は国家開発計画や予算、地域開発全体の権限を持った開発省であったが、2018年に組織改編により産業技術省と大統領府戦略予算局に分離、現在では産業技術省が所管省庁となっている。各地域開発庁は人事・予算面で一定の独立性を確保しているが、予算配分や計画承認については所管省庁である産業技術省の管理下にある。現体制において本事業を進めるにあたって、事業実施合意、進捗報告、計画承認等における産業技術省との関係性について確認し、協力枠組みに反映する。

#### 2.1.1. 結果：明確化の方針

地域開発に関連する計画策定においては、産業技術省が作成する3カ年セクター行動計画（Sector Action Plan）を参考に、5カ年地域戦略計画（Regional Strategic Plan）及び年次予算計画（Annual Working Program）は、各地域開発庁が作成し産業技術省の承認を受けている。

事業進捗については、各地域開発庁の投資支援事務所（Investment Support Office）<sup>1</sup>が定期的なモニタリングを行い、地域開発庁のモニタリングユニットが半年ごとに進捗報告書にまとめ、産業技術省に提出している。産業技術省による直接のモニタリング活動は行われておらず、監督官庁として本開発調査のJCCに加わるか確認したところ、不要との連絡があった。（一方、実施機関が4地域開発庁となったことにより、プロジェクトをとりまとめるJCCの議長/Project Directorは各地域開発庁の監督官庁である産業技術省地域開発総局が望ましいと地域開発庁から提案があり、地域開発庁から産業技術省に現在交渉中。ミニッツ上はProject Directorを地域開発総局としているが、変更がある場合にはR/D署名時に反映する。）

### 2.2. 地域戦略計画へのパイロットプロジェクト反映方法

新5カ年計画としては、地域戦略計画及び地域アクションプラン（2024-2028）が2023年半ばに策定予定であり、これら計画に本事業のパイロットプロジェクトの成果を反映し、新たな戦略を加えられることが期待できる。反映の方法及びスケジュールについて確認する。

#### 2.2.1. 結果：地域戦略計画への反映

□ 5カ年地域戦略計画（Regional Strategic Plan）は既に作成済で、地震対応方針についてのみ更新したものを産業技術省が確認している段階。基本的に同計画の改訂は行われなため、本開発調査で実施するパイロットプロジェクトの教訓を反映する対象としては、次の5カ年地域戦略計

<sup>1</sup>「投資支援」という訳になっているが外国直接投資を促進するものではなく、主に国内の企業の投資やビジネス活動一般を支援する事務所である。

画（2028-2033）のアグロインダストリーにかかる章をプロジェクト最終年にドラフトすることとし、それまでは年次予算計画(Annual Working Program)へ反映することとして整理した。

### 2.3. 地域ブランディングの展開可能性について

カラジャダー地域は「アッパー・メソポタミア」を地域のブランドとして文化保全や観光面でのPRに活用している。本件と同時に採択された「南東アナトリア地域における投資促進のための能力開発プロジェクト」（個別専門家派遣）のCP機関である南東アナトリアプロジェクト（GAP）が商標登録を行っており、今後、各地域開発庁とも連携しつつPR活動を進めていく予定である。当該地域は農業起源の地としても知られており、現地商工会議所やUNESCOなどとともにガストロノミーの紹介も行われているが、同ブランドは現時点では観光業を対象としており、農産物・農産加工品への適用は現時点で検討されていない。2015年の詳細計画策定調査においても、トルコにおけるグループ活動は難しいことから、個別企業の製品ブランドを扱う方針としていたが、トルコの他地域では地域ブランドとして成立している地域もあることから、地域ブランドの展開について再度検討を行う。

#### 2.3.1. 結果：地域ブランディングの展開

□「アッパー・メソポタミア」地域のブランドは、現在も観光業を対象としており、農産物・農産加工品への適用は現時点で検討されていない。一方で、地域開発庁としては、観光とアグロインダストリーを同じ部署が管轄している場合もあることから、地域ブランドの活用の可能性もあると話があった。

□南東アナトリアプロジェクト（GAP）へ派遣する「南東アナトリア地域における投資促進のための能力開発プロジェクト」（個別専門家派遣）については、本開発調査後のタイミングで実施される予定であることから、地域開発庁とGAPオフィスとの連携方法については本開発調査において提言することが望ましい。

□グループ活動は南東アナトリア地域の文化上難しいという話もあったが、ガジアンテップ工業会議所<sup>2</sup>はクラスタリングに力を入れており、ピスタチオやパスタ等特定のバリューチェーン内の大手企業をまとめ、一つのロゴで統一したマーケティングを行い、2024年3月日本で行われるFOODEXへの出展も計画している。本開発調査において、これら活動の成果や教訓も参考に必要がある。

□ガジアンテップにおける民間主導のクラスタリングの動きがモデルケースとして他県にも適用できるか地域開発庁と意見交換したところ、本件はガジアンテップ工業会議所特有の企画であり、商工会議所の能力やメンバー層の厚さの違いにより、他県で適用することは難しい印象のことだった。本開発調査においても、地域開発庁が直接中小企業への技術支援を行うのではなく、商工会議所を通じたパイロットプロジェクトの実施が可能ではないかと提案したが、要請からの経緯や各県における商工会議所の能力の差の問題から、予定通り地域開発庁がパイロットプロジェクトを実施し、商工会議所とは情報共有を行う程度に留めることとした。

<sup>2</sup> 通常は商工会議所が設立されているが、ガジアンテップ等の一部の地域では工業会議所と商業会議所がそれぞれ別に設立されている。

□なお、各地域の商工会議所は、自治体等と共に、地域開発庁の理事を務めていることから、上層部での情報共有は定期的に行われている。また、イベントが共催されることもあり、互いに企業向けセミナーへの講師派遣等の依頼を行う場合もある。一方、地域開発庁の担当レベルでは商工会議所の具体的な取り組みを把握していない者もあり、現場レベルでの有機的な連携のためには、別の情報共有・意見交換・計画策定の仕組みが必要と思われる。

## 2.4. フードバリューチェーン

本プロジェクトの対象となる農産加工業者の多くが兼業農家である。農産加工業の付加価値化や輸出にあたってはマーケティングや加工技術だけでなく、原材料の生産技術や品質、調達の課題を抱えている場合があるが、2015年の詳細計画策定調査及びトルコ事務所による事前調査においてはこれらの課題は確認されていない。本詳細計画策定調査において、農業生産者との関係におけるニーズについても念のため確認する。

### 2.4.1. 結果：フードバリューチェーンにおける支援ニーズ

□地震の影響を大きく受けたアドゥヤマン県で視察した乳製品加工業者は、地震の影響で調達できる牛乳の量が20%減っているという。牛舎の倒壊等で乳牛が亡くなったり、肉価格の上昇により、乳牛から肉牛の生産に切り替える生産者がいることが原因。乳製品加工業者として牛乳を確保するため、牧場も経営することを検討しているとのこと。

□マラティヤ県においては、気候変動の影響等により、杏子の品質や生産量が2-3年周期で落ちるとのこと。杏子の輸出協会（Exporters' Association）は、研究所や大学等と連携し、品種改良や栽培技術向上を行いたいと話していた。

□各バリューチェーンにより、生産分野における課題を抱えている場合があることから、開発調査実施段階において、活動（1-5）を通して十分に確認する必要がある。

## 2.5. 難民問題やクルド問題への留意

本プロジェクト対象地域における難民人口は高く（キリスにおける難民人口は50%以上、ガジアンテップ、シャンルウルファは20%以上）、シリアに文化社会背景が近いことから地域の労働力として活用されている。一方、年内に大統領・議会選挙が予定されており、難民に対する負の感情が広がっていることを背景に、トルコ政府は難民に対する緩和的な政策を転換し、難民の帰還を進めるためのより厳しい対応を進める方針とされている。本事業に影響を与えるリスクは小さいが、一定の理解と配慮をもって案件形成を進める。

また、本プロジェクト対象地域はクルド人人口比率が高い地域だが、大統領・議会選挙への影響力やシリア問題等、政治的に機微であることから、本プロジェクトがクルド支援として政治利用されないよう、トルコ国内で相対的に経済開発が遅れている地域への支援として打ち出すよう留意が必要。

### 2.5.1. 結果

□対処方針の通り実施した。

□なお、シリア難民は労働力（特に農場での労働者）として期待が高く、各県の商工会議所において、語学・研修・雇用支援が行われている。特にシヤルウルフア商工会議所で実施されている EU 事業においては、対象者が 50%シリア難民、50%女性等の指定がある。また、個別企業においても、シリア難民に対し労働許可証の申請支援等を行っているケースが確認された。

## 2.6. ジェンダー

支援対象地域の社会（や家庭内）における男女の労働や力関係の現状、ジェンダーに関連する社会規範・慣習、男女で異なるニーズや課題等について関係者から聞き取り調査を行い、ジェンダー課題やニーズに対して対応するための取り組みを協力枠組みに反映させる。具体的な協力枠組み反映に際してのステップは以下のとおり。

- ・ プロジェクトの枠組みの中でジェンダー課題を解消するための活動を特定、設定する。
- ・ ジェンダー視点に立ったアウトプット（成果）設定の必要性を検討する。
- ・ ジェンダー視点に立った取り組みを担保し測定するための指標を設定する。

なお、別途ジェンダーに係るベースライン調査結果を踏まえた検討が必要な場合は、同活動を協力枠組みに加えることとする。

### 2.6.1. 結果

ミニッツに以下の項目を含めた。

- 1) パイロットプロジェクトは、女性の参加を促進する形で選定する。特に、女性が社長を務める企業や女性協同組合は、対象グループとして優先的に選定する。
- 2) 本邦研修参加者の内、少なくとも 25%を女性とする。
- 3) ベースライン調査および最終調査において、男女別データを収集する。

## 2.7. 気候変動対策

新しい地域戦略計画（2024-2028）にはデジタル化や環境関連の項目が盛り込まれる予定となっており、商工会議所からも協力期待がある。JICA 気候変動対策支援ツール（JICA Climate-FIT）適応策 pp.1～39 の「気候リスク評価の実施」及び pp.42～44 の「農業分野の気候リスクの概要・考え方」等を参考に、可能な範囲で、気候リスク（ハザード、曝露、脆弱性）を評価し、本プロジェクトが適応策として十分か検討の上、先方政府の意見も確認しつつ、必要であれば追加的な適応オプションを検討する。

### 2.7.1. 結果

干ばつや降雨量の増加、洪水リスクの発生、及びが特産品として想定される農産物の一部（アブリコット等）について、影響を受けるリスクがあることが確認された。今後、気候リスク評価を行い、適応策を検討する。

□本開発調査対象地域は日照時間が長いため、ソーラーエネルギーの利用に対する関心が高い。インフレにより電力価格が高騰しているため、事業者からのニーズが高い。（EU グリーンディールへの対応の観点からも、推進のニーズの可能性。）

なお、気候変動対策の詳細は「5.3 気候リスク評価及び適応策の検討」で後述する。



### 3. 南東アナトリア地域の開発の概況

#### 3.1. 対象地域の開発政策等の概要

##### 3.1.1. 第11次国家開発計画（11th Development Plan）（2019-2023）

同計画では、「より高い付加価値を生み出し、より公平に分かち合う、より強くより豊かなトルコ」とのビジョンに基づいた長期的展望を提示している。

長期的な開発目標として、基本的な価値観と期待に基づき、トルコの国際的地位の向上と国民の福祉水準の向上を掲げ、高所得国入りを目指しており、GDPを1兆800億ドルに、国民一人当たりの所得を12,484ドルに、輸出を2,266億ドルに、失業率を9.9%に、インフレ率を一貫して低い桁台に引き上げることを目標としている。また国の安定的かつ持続可能な経済成長と、競争力と福祉水準の向上を想定しており、政府の強力な支援と民間部門の主導的役割により、資本蓄積と工業化の進展の加速、あらゆる分野での効率性の向上、国内貯蓄と生産投資の拡大、輸出志向で革新的かつ輸入依存度の低い構造への変換を掲げる。

なお、気候変動に関して、突発的豪雨、洪水、干ばつの増加に、既に直面していると指摘しており、排出量削減と気候変動への適応に向けた努力を継続しているとしている。土壌や水資源の持続可能な利用、食の安全の確保、農業人口の農村部での維持に向けて、農業における技術や知識のより一般的な利用、販売チャネルの多様化、需要に応じた生産の組織化等の投入の効率的な利用への取組を続けるとしている。

- 「競争力のある生産及び生産性」
  - 「競争力のある生産及び生産性」に関する産業政策では、物理的・人的・技術的なインフラの強化が必要としており、安定した力強い成長、持続可能な経常収支、雇用の増加、競争力と生産性の向上を、個人、企業、政府部門を含むあらゆるレベルで達成することを目標に掲げる。
  - 「優先セクター（Priority Sectors）」としては、「化学工業」、「医薬品・医療機器」、「エレクトロニクス」、「機械・電気機器」、「自動車」、「鉄道システム車両」を挙げているが、それらと並んで、「優先開発分野（Priority Development Areas）」として、「農業」、「防衛」、「観光」を挙げている。
  - 製造業に関しては、競争力と生産性を向上させることにより、高付加価値生産と輸出を促進することを目的として設定している。製造業への資金面でのサポートに関し、KOSGEB (Small and Medium Enterprises Development Organization)から補助金に占める製造業の割合を75%に引き上げる他、補助金を簡素化するとともに段階的に助成金に置き換えるとしている。また（地域）開発庁の補助金についても再構築し、制度化、イノベーション管理、顧客関係管理、企業資源計画、電子取引、デジタルトランスフォーメーション、外国貿易、リーン生産方式、クリーン生産、エネルギー効率、産業共生などの課題分野に優先的に配分するとしている。
- 優先開発分野（Priority Development Areas）
  - 同分野の一つとして指定されている「農業」に関しては、環境的、社会的、経済的に持続可能で効率的な農業セクターを構築し、需給バランスと国民の十分でバランスの取れた栄養に配慮した生産構造によって、国際競争力を高めることを目的としている。

- 本事業に関連すると思われる農業分野の主な施策には以下のものがある。
  - ◇ 生産物（特に付加価値の高い医療用・芳香用植物）の信頼性、多様性、生産量の向上に向け、適正な農業技法、有機農業、契約農業、クラスター化、研究、マーケティング、ブランド化の活動を支援している。
  - ◇ 地場産品、ジオマーク付き農産物、薬用・芳香用品の商品価値を、プロモーション、マーケティング、ブランド化の改善を通じて向上させる。
  - ◇ 農産物の販売における流通チェーンの仲介業者の数を減らし、消費者が適正な価格で農産物にアクセスできるようにし、生産者と消費者の直接的な繋がりを確立するため、協同組合や生産者組合を、積極的にシステムに組み込む。
  - ◇ 生産者組織によるトレーニングや改良普及サービスの提供能力の向上を図る。
- また気候変動との関連では、以下の施策が示されている。
  - ◇ 施策の中では、気候変動の影響を考慮し、蒸発による水の損失を防ぐため、地下貯水池やダムを整備に向けて、調査を行うとしている。
  - ◇ 気候変動に適応するため、農業における生産パターンの変化シナリオを確立する。
- 地域開発（Regional Development）
  - 地域開発分野の主な目的は、技術革新と技術革新に基づく協力に基づき、地域の機会と能力を発展させることによって、地域を変革し、均衡ある発展に最大限貢献し、地域内及び地域間の発展の格差を縮小することとしている。
  - 施策に関しては、開発庁は、地方レベルの組織の能力向上や体制強化と民間セクターの持続性と効率性の向上を目的とした、経営コンサルティングに重点を置き、支援を行う方針としている。
- 農村開発（Rural Development）
  - 農村開発分野の主な目的は、生産者組合や家族企業の生産能力を向上させ、農村部の労働力の雇用可能性を高め、生活の質を向上させ、貧困と闘い、農村コミュニティの福祉レベルを向上させ、持続可能な農村開発への理解により、農村部に人口を維持することとしている。
  - 施策に関しては、農村開発支援の範囲内において、家族経営企業や中小規模の生産者の生産・財務構造を強化し、規模の経済の恩恵を受けるための組織化を奨励し、生産・物流インフラや商標・マーケティング活動を改善することとしている。

### 3.1.2. 国家農村開発戦略（National Rural Development Strategy）（2021-2023）

同戦略において、本事業に関連するアグロインダストリー振興に関する政策として、地域開発庁からは以下の点が関連する政策として挙げられた。

- 農村地域（Rural areas）における小規模企業を振興し、農業生産性を向上させ、地方での生活の質を向上させ、人的・社会的資本を強化する。
- これらの地域の全国市場や他地域との統合レベルを改善し、教育、健康、通信、地方行政サービスの質とアクセス性を向上させる。
- 他の省庁、関連機関、組織と協力し、農村部の労働力、特に農業部門から離脱しているものの農村部に居住し続けている女性や若者を、農業または農業以外の分野での生産活動に誘導する。

### 3.1.3. 産業技術戦略文書（Industry and Technology Strategy Document）（2023）

同戦略文書において、本事業に関連するアグロインダストリー振興に関する政策として、地域開発庁からは以下の点が関連する政策として挙げられた。

- （生産性向上のための）農業技術
- （産業技術省が農林省との協力による）農産業分野（缶詰、食肉・乳製品製造など）の起業支援及び市場へのアクセス支援のメカニズム構築
- （スタートアップ支援を行うべき急成長するサブセクターの内の一つとして、）農業技術と新食品

### 3.1.4. TRC1 地域（シルクロード地域）計画（TRC1 Region Plan）（2014-2023）

同計画において、本事業に関連するアグロインダストリー振興に関する政策として、シルクロード地域開発庁より、以下の点が挙げられた。

- 開発の軸3「持続可能な農村開発の確保」において以下の政策を設定している。
  - 農村部のインフラ強化
  - 農業企業の競争力と効率性の向上
  - 農業を基盤とした製造業の振興
  - 農村経済の多様化
  - 農村部における起業家支援
  - 農村地域における人材育成
- より具体的な活動計画として、開発の軸3「持続可能な農村開発の確保」に関して、以下の活動を設定している。
  - 農業企業の生産性と能力の向上
  - 生産者による、優れた生産、優れた加工、優れた販売技術の実践
  - 協同組合（Cooperative）や組合（Union）などの農業組織の設立と、その組織能力の強化
  - 企業の研究開発能力およびイノベーション活動の促進
  - この地域にとって重要なハーブ製品の品質向上の奨励
  - 地域製品のブランド化、プロモーション、マーケティング活動の強化
  - 許可を受けた倉庫業の奨励
  - 農業企業の近代化のための投資の支援
  - ピスタチオ、ブドウ、オリーブ、ザクロ、ブルグル、蜂蜜などの農産物及び畜産物の生産性の向上と、それらの付加価値の向上
  - 農畜産物の加工、貯蔵、分類、包装、市場投入を一体的に扱う生産－市場システムの開発
  - 農業生産における再生可能エネルギー源の利用を促進することによる、代替エネルギー利用や効率的な利用の促進
  - 農業および食品産業企業の地域規模でのクラスター分析の実施と、インフラ支援の提供
  - 女性や若い農民の数を増やすための、農村部での起業家の支援
  - 能力開発、ビジネス設立、マーケティング、プロモーション、広告、職業訓練の支援

### 3.1.5. TRC2 地域（カラジャダー地域）計画

同計画において、本事業に関連するアグロインダストリー振興に関する政策として、カラジャダー地域開発庁より、以下の点が挙げられた。

- 同計画では、開発軸の1つとして「都市経済と経済成長」が決定され、この軸の枠組みの中で決定された目的の1つに、「農業生産の競争力の向上」が設定。
- この目的を達成するために、以下の戦略が決定。
  - 農業の研究開発・イノベーションの発展及び特に普及
  - 農業の生産性向上を目的とした農業技術の利用拡大
  - 灌漑が行われている、または行われる予定の地域において、近代的な方法による農業灌漑に関する農民教育の強化
  - 地域の農業企業の近代的農業企業への転換のための措置とインセンティブの実施。
  - 有機農業と優良農業実践の普及
  - 工業プラントの生産拡大
  - 肥育・乳牛・家禽飼育の統合施設の設立の奨励、各地区での食肉処理場の設立
  - 認証された種子、苗木、苗を使用し、認証された文化的品種の繁殖動物を生産する企業の設立を奨励
  - 特に農地や灌漑施設が限られている地域において、養殖、ブドウ栽培、果樹栽培、養蚕、薬用・芳香植物飼育、養蜂等の活動拡大と生産量増加
  - 収穫ロスを減らすための調査・研究の奨励
  - 地域（Region）、県（Province）、地区（District）の規模で行われたブランディングに関する研究を総合的に評価し、プロモーション活動の対象となるブランド価値を決定
  - 地理的表示と特許の研究を支援
  - 地域内の各県における農業を基盤とした産業の振興
  - 農業における正しい方法を普及させるための研修と普及研究の展開
  - 投入コスト削減のための研究開発活動の強化
  - 農業生産における再生可能エネルギーと代替エネルギーの利用拡大
  - 投入資材の購入、輸送、貯蔵のためのインフラと地域組織モデルの開発
  - 農業従事者の教育レベルの向上と、そのための研修や技術支援の強化
  - 農業における法人化・専門化の促進
  - 事業のスケールアップの奨励
  - クレジットの利用を増やし、新たな財源へのアクセスを提供することによるクレジット市場の活性化
  - 農業組織を理解した専門的な経営者の育成、農業生態学的小地域における地域組織のネットワークの整備
  - 農業専門 OIZ の設立
  - 地域の不利な立場にある地区におけるアグロツーリズムの支援
  - 品質規格に沿った製品の生産と認証
  - 食品の安全性に関する生産者と消費者の意識の向上
  - 生産者から消費者までのサプライチェーンの構築
  - 食品安全のための R&D プロジェクトや投資の支援

- 食品管理研究所の数と活動分野の拡大
- 食品安全を確保するためのインフラ、情報、早期警報システムの開発
- 農薬および廃棄物貯蔵施設の普及と効率化の支援

### 3.2. 南東アナトリア地方のアグロインダストリーの現状

対象地域・県についての基本的な情報について、トルコ統計局<sup>3</sup>から抽出した2021年のデータ及び産業技術省の社会経済開発ランキング調査<sup>4</sup>（SEGE）を基に以下に取り纏めた。

表 3 対象地域・県の基本情報

No.	項目	注	トルコ国	シルクロード <sup>d</sup>			カラジャダー	
				ガジアンテップ <sup>e</sup>	アドゥヤマン	キリス	ジャンウルファ	ディヤルバクル
A	面積(km <sup>2</sup> )		783,562	6,554	7,337	1,520	18,584	15,355
B	耕地面積(km <sup>2</sup> )		234,729	3,466	2,336	1,018	10,446	5,736
	耕地面積の比率(B/A)		29.96%	52.89%	31.84%	66.96%	56.21%	37.35%
C	人口	ア	85,279,553	2,154,051	635,169	147,919	2,170,110	1,804,880
D	労働力人口	ア,イ	30,752,000	879,000			956,000	
E	失業率	ア,イ	10.4%	10.7%			11.5%	
F	GDP(千 TL)		7,248,788,983	148,588,413	23,236,012	7,006,880	57,589,407	62,494,019
G	農業セクターGDP(千 TL)	ウ	401,805,954	5,129,481	3,051,387	984,387	11,954,732	8,748,301
	農業セクターの GDP 比(G/F)		5.54%	3.45%	13.13%	14.05%	20.76%	14.00%
H	一人当たり GDP (TL)		86,144	70,228	36,748	48,555	27,048	34,964
I	輸出(千米ドル)	ア,エ	254,169,748	11,197,256	97,263	111,930	308,941	419,329
J	農林水産業輸出(千米ドル)	ア,ウ,エ	7,767,815	423,820	22,363	6,434	85,917	4,868
	農林水産業の比率(J/I)		3.06%	3.79%	22.99%	5.75%	27.81%	1.16%
K	輸入(千米ドル)	ア,エ	363,710,575	8,497,812	82,741	54,835	336,153	129,454
L	農林水産業輸入(千米ドル)	ア,ウ,エ	14,771,685	1,519,462	45,308	26,462	172,677	19,939
	農林水産業の比率(L/K)		4.06%	17.88%	54.76%	48.26%	51.37%	15.40%
M	企業総数		4,384,672	92,644	24,761	6,571	60,998	47,451
N	企業数:農林水産業	ウ	39,983	408	314	63	1,116	987
	農林水産業の比率(N/M)		0.91%	0.44%	1.27%	0.96%	1.83%	2.08%
O	社会経済開発ランキング:レベル		(Level 1-6)	3	6	5	6	6
P	社会経済開発ランキング:順位		(1-81)	30	66	62	73	68

No.	項目	フラト				東地中海		
		マラティヤ	エラスィ	ピンキョル	トゥンジェリ	ハタイ	カフマンマラシュ	オスマニエ
A	面積(km <sup>2</sup> )	12,313	9,153	8,125	7,774	5,831	14,327	3,223
B	耕地面積(km <sup>2</sup> )	2,730	1,908	295	482	2,353	3,535	1,233
	耕地面積の比率(B/A)	22.17%	20.85%	3.63%	6.20%	40.34%	24.67%	38.26%
C	人口	812,580	591,497	282,556	84,366	1,686,043	1,177,436	559,405
D	労働力人口	598,000				1,036,000		
E	失業率	8.1%				14.6%		
F	GDP(千 TL)	38,831,203	33,124,400	12,102,421	6,099,392	101,461,596	63,004,412	30,945,765
G	農業セクターGDP(千 TL)	3,683,770	3,410,649	1,513,169	671,927	5,417,056	5,594,743	2,494,150
	農業セクターの GDP 比(G/F)	9.49%	10.30%	12.50%	11.02%	5.34%	8.88%	8.06%
H	一人当たり GDP (TL)	48,093	56,332	42,850	73,008	60,937	53,862	56,185
I	輸出(千米ドル)	456,190	366,888	12,878	216	4,065,689	1,411,262	375,044
J	農林水産業輸出(千米ドル)	33,090	6	2,462	6	619,286	57,084	5,233
	農林水産業の比率(J/I)	7.25%	0.00%	19.12%	2.78%	15.23%	4.04%	1.40%
K	輸入(千米ドル)	171,166	46,317	2,419	307	7,662,939	1,731,378	911,014
L	農林水産業輸入(千米ドル)	30,542	796	52	-	175,954	1,032,932	58,241
	農林水産業の比率(L/K)	17.84%	1.72%	2.15%	-	2.30%	59.66%	6.39%
M	企業総数	33,953	25,376	8,915	3,675	76,409	44,915	22,685
N	企業数:農林水産業	383	312	130	33	536	407	153
	農林水産業の比率(N/M)	1.13%	1.23%	1.46%	0.90%	0.70%	0.91%	0.67%
O	社会経済開発ランキング:レベル	4	4	6	5	4	5	5

<sup>3</sup> Türkiye İstatistik Kurumu ( <https://www.tuik.gov.tr/> )

<sup>4</sup> Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları; Socio-Economic Development Ranking Surveys (SEGE) ( <https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/sege> )

P	社会経済開発ランキング:順位	44	42	71	59	39	58	54
---	----------------	----	----	----	----	----	----	----

- ア： 2022年のデータ。
- イ： 県単位ではなく地域単位のデータを参考として掲載。労働力人口は千人単位の推計値。
- ウ： 農林水産業（第一次産業）としての分類。
- エ： 輸出入データは、企業の本部/本店の所在地ベース。

出所：トルコ統計局データから調査団により抽出・加工

各県について、GDPにおける農林水産業の比率、又は輸出額における農林水産業の比率の何れかが全国平均を上回っており、ハタイ県を除いて、耕地面積の割合も全国平均を上回っているなど、アグロインダストリー分野は主要産業の一つである。

一方、産業技術省のSEGEでは、地域の社会経済面での発展レベルを、人口、雇用、教育、健康、産業、インフラ、生活の質等に関する様々な指標を基に評価し、レベル1～6の6段階で評価している。2017年の調査結果<sup>5</sup>では、当初要請を出したTRC1地域（ガジアンテップ県、アデアマン県、キリス県）及びTRC2地域（ディヤルバクル県、シャンルウルファ県）の内、ガジアンテップ県は、南東アナトリア地方の中で産業が集中していることもあり、レベル3に位置しているが、教育や健康に関する指標では、やや全国平均を下回っていると評価している。またアドゥヤマン県、シャンルウルファ県、ディヤルバクル県がレベル6（最も低い）に位置している。また震災被害の大きかった県を含むTRB1地域（マラティア県、エラズイ県、ビンギョル県、トゥンジェリ県）及びTR63地域（ハタイ県、カフラマンマラシュ県、オスマニエ県）の各県もレベルが4～6の間に位置しており、他県と比較して開発が遅れているとも言え、トルコ国内での地域間の格差が生じている。

### 3.2.1. 各地域・県のアグロインダストリーの主要産品

対象地域・県についてのアグロインダストリー分野の基本的な情報として、農業生産に関しての生産額・生産量について、トルコ統計局から抽出した2021年のデータを基に以下に取り纏めた。

表4 対象県の農業生産の概要

No.	項目	注	トルコ国	シルクロード			カラジャダー	
				ガジアンテップ	アドゥヤマン	キリス	シャンルウルファ	ディヤルバクル
Q	農業生産額:農作物	オカ	246,016,799	6,056,120	2,717,861	673,033	13,304,842	5,235,723
	全国シェア		-	2.46%	1.10%	0.27%	5.41%	2.13%
Q'	一人当たり農作物生産額	オキ	2,942	2,882	4,297	4,713	6,290	2,936
R	農業生産額:家畜の価値	オカ	195,238,955	2,539,157	1,368,057	385,181	5,351,280	6,659,813
	全国シェア		-	1.30%	0.70%	0.20%	2.74%	3.41%
R'	一人当たり家畜の価値	オキ	2,335	1,208	2,163	2,697	2,530	3,734
S	農業生産額:畜産製品	オカ	108,598,173	540,994	579,741	77,679	1,015,842	2,097,689
	全国シェア		-	0.50%	0.53%	0.07%	0.94%	1.93%
S'	一人当たり畜産製品生産額	オキ	1,299	257	917	544	480	1,176
T	生産量:穀物類	ク	31,869,886	343,240	383,529	65,716	2,131,433	996,538
	全国シェア		-	1.08%	1.20%	0.21%	6.69%	3.13%
U	生産量:ジャガイモ、乾燥豆類、根菜類、塊茎類	ク	6,158,721	25,044	29,489	3,611	118,603	63,837
	全国シェア		-	0.41%	0.48%	0.06%	1.93%	1.04%
V	生産量:油糧種子	ク	4,376,082	17,646	19,424	1,369	553,132	187,261
	全国シェア		-	0.40%	0.44%	0.03%	12.64%	4.28%
W	生産量:繊維製品に使用される植物原料	ク	832,527	7,832	11,425	828	330,373	114,413

<sup>5</sup> İLLERİN ve BÖLGELERİN SOSYO-EKONOMİK GELİŞİMİŞLİK SIRALAMASI ARAŞTIRMASI SEGE-2017 (<https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/segeli-sege-raporlari>)



	全国シェア		-	0.94%	1.37%	0.10%	39.68%	13.74%
X	生産量:未加工タバコ 全国シェア	ク	71,497	-	17,910	-	-	1,270
			-	-	25.05%	-	-	1.78%
Y	生産量:蜂蜜 全国シェア	ク	96,344	209	734	52	2,107	1,413
			-	0.22%	0.76%	0.05%	2.19%	1.47%
Z	生産量:有機農産物 全国シェア	ク	1,590,086	7,476	26,810	10,827	88,401	2,510
			-	0.47%	1.69%	0.68%	5.56%	0.16%
No.	項目	フラト				東地中海		
		マラティヤ	エラスィ	ピンギョル	トゥンジェリ	ハタイ	カフラマンラシュ	オスマニエ
Q	農業生産額:農作物 全国シェア	2,575,754	1,614,748	141,505	63,467	4,259,332	3,706,658	2,261,131
		1.05%	0.66%	0.06%	0.03%	1.73%	1.51%	0.92%
Q'	一人当たり農作物生産額	3,195	2,746	502	761	2,567	3,173	4,122
R	農業生産額:家畜の価値 全国シェア	1,862,480	2,359,823	1,978,942	673,713	1,595,582	2,667,905	903,586
		0.95%	1.21%	1.01%	0.35%	0.82%	1.37%	0.46%
R'	一人当たり家畜の価値	2,310	4,014	7,023	8,074	962	2,284	1,647
S	農業生産額:畜産製品 全国シェア	529,918	601,448	524,583	196,282	488,074	742,456	282,330
		0.49%	0.55%	0.48%	0.18%	0.45%	0.68%	0.26%
S'	一人当たり畜産製品生産額	657	1,023	1,862	2,352	294	636	515
T	生産量:穀物類 全国シェア	117,473	186,660	18,619	23,903	438,314	897,377	524,778
		0.37%	0.59%	0.06%	0.08%	1.38%	2.82%	1.65%
U	生産量:ジャガイモ、乾燥豆 類、根菜類、塊茎類 全国シェア	9,190	4,273	974	2,894	97,994	60,640	278
		0.15%	0.07%	0.02%	0.05%	1.59%	0.98%	0.00%
V	生産量:油糧種子 全国シェア	2,419	391	123	-	139,096	50,754	101,467
		0.06%	0.01%	0.00%	-	3.18%	1.16%	2.32%
W	生産量:繊維製品に使用さ れる植物原料 全国シェア	-	-	-	-	77,738	7,534	308
		-	-	-	-	9.34%	0.90%	0.04%
X	生産量:未加工タバコ 全国シェア	2,550	-	50	-	1,640	-	-
		3.57%	-	0.07%	-	2.29%	-	-
Y	生産量:蜂蜜 全国シェア	544	554	1,724	466	1,098	1,657	1,038
		0.56%	0.58%	1.79%	0.48%	1.14%	1.72%	1.08%
Z	生産量:有機農産物 全国シェア	77,214	15,466	-	2,856	-	10,224	-
		4.86%	0.97%	-	0.18%	-	0.64%	-

オ : 2020年のデータ。  
カ : 単位 1,000 TL。  
キ : 単位 TL。  
ク : 単位トン。

出所: トルコ統計局データから調査団により抽出・加工

全国の農産物・畜産物の生産額に占める対象各県の割合では、シヤンルウルファの農産物は5%を上回っている。全国の各種農産物の生産量に占める対象各県の割合でも、比較的高い生産量を記録する農産物もあり、特定の農産物に関しては必要なシェアを得ていると言える。

対象各県の地域開発庁や商工会議所等によれば、各地域・県のアグロインダストリー分野の主な農産物は以下の通りである。

表 5 各県のアグロインダストリーの主要産物

地域	県	アグロインダストリーの主要産物の状況
シルクロード	ガジアンテップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も重要な農作物は、ピスタチオ、オリーブ、ブドウである。</li> <li>ピスタチオの生産はNizip地区に集中している。ピスタチオの価格も食品産業での需要が増加したため2015年と比較して上昇。</li> <li>ブドウはİslahiye地区で集中的に生産。</li> <li>オリーブはNizip地区で主に生産されているものの、ガジアンテップ全域で生産されている。</li> <li>近年、ニンニクも、Araban地区で集中的に生産されしている。</li> </ul>
	アドゥヤマン	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も重要な農作物はピスタチオ(トルコの生産量に占める割合は8.47%)、アーモンド(同11.51%)、柿(同13.33%)で、タバコの産地としても知られている。ザクロ、シリアルも主要産品。</li> </ul>

地域	県	アグロインダストリーの主要産物の状況
		<ul style="list-style-type: none"> <li>タバコは地理的表示証明書を取得。但し葉っぱの生産のみで工場はない。</li> <li>近年は、アーモンドの栽培と生産の増加が顕著。アーモンドの栽培面積58,430(da)は、国全体の12%を占め、全国で一番。過去6年間でも、アドゥヤマンでは100万本近くのアーモンドの植樹が行われた。</li> </ul>
	キリス	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要産品は、穀物類(小麦、大麦、赤レンズ豆、トウモロコシ、綿)、果物類(ぶどう、レッドペッパー(未加工のスパイス)、オリーブ、ザクロ、ピスタチオ)、野菜類(ペッパー、トマト、玉ねぎ、スイカ、ナス)。</li> </ul>
カラジャター	ディヤルバクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディヤルバクルはトルコでも5指に入る農業県。</li> <li>主な農産品は、赤レンズ豆、綿花、ピスタチオ、トウモロコシ、大麦、小麦、ひまわり。</li> <li>付加価値のある商品・事業の例としては、綿花加工、加工・冷凍食品、羊毛生産、青果生産・加工施設、温室栽培、畜産(家畜・牛乳生産)、パスタ・セモリナ生産、飼料作物生産、ピスタチオ加工場などの分野。</li> <li>クルブ郡(Kulp)の村での絹の生産も有名。トルコの良質な絹の約60%が同郡で生産。</li> </ul>
	シヤンルウルフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>主な農産品は、赤レンズ豆、綿花、ピスタチオ、トウモロコシ、大麦、小麦、ひまわり。</li> <li>綿花はシヤンルウルフの農業生産の50%を占める。</li> </ul>
フラト	マラティヤ	<ul style="list-style-type: none"> <li>マラティヤにおいて、農業は主要産業。中でもアプリコットは最重要。</li> <li>県内に約800万本のアプリコットが植えられており、50千世帯がアプリコット生産に携わっている。世界150ヶ国に輸出。アプリコットはマラティヤのGI商品。</li> <li>トマトも生産。トマトペースト、ドライトマト等の商品化も始まったばかり。アップルや、グレープも生産が盛ん。ドライ、フレッシュの果物以外にも、トマト、豆類、メイズ等や冷凍食品を製造している企業もある。</li> </ul>
	エラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も栽培の大きいものは大豆で、テンサイ、小麦がこれに次ぐ。</li> <li>畜産も盛んで、特に繁殖牛の生産は国内でもシェアが大きい。</li> <li>ダムや湖でのマスの養殖も生産大。但し、養殖の飼料は地域外から調達。</li> <li>同県商工会議所登録の約3割(205社)が「食品・飲料製造」分野。</li> </ul>
	ピンギョル	<ul style="list-style-type: none"> <li>農産物では、小麦、トウモロコシ、テンサイが主要作物。</li> <li>蜂蜜の生産も盛んで、フラト地域内の約半分は同県で生産。</li> </ul>
	トゥンジェリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要な農産物は、穀物(大麦、小麦)、テンサイ、ジャガイモ、乾燥マメ類。</li> <li>畜産では、小型家畜(牛、羊)と養蜂が主要産業。</li> <li>特に養蜂は、トルコ国内でも主要生産地の一つ。</li> </ul>
東地中海	ハタイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリーブ油は、国内生産の15%、ハタイだけで11%を担う重要産品。EUをはじめとした輸出においても、オリーブ油や野菜・果物が重要な産品。</li> <li>綿花・テキスタイルも重要な産品。</li> <li>温室栽培技術も重要になってきており、バナナ、イチゴ、オレンジ、プラム等のフルーツも、サンプルの輸出が行われており、引き合いがある。</li> <li>野菜・果物に関しては、約170ヶ国に輸出。</li> </ul>
	オスマニエ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピーナッツ生産が特に有名。地理的認証も取得済み。県内300以上の大小の企業により加工され市場に流通。</li> <li>オリーブの生産も近年、発展しており、オリーブ油、ピクルス等の生産も行われている。</li> <li>果樹では、オリーブ以外に、オレンジ、チェリーも生産。</li> <li>他の農産物では、小麦、トウモロコシ、ヒマワリ、大豆、オクラ、大根、レタス等も生産量が比較的多い作物。</li> </ul>
	カフラマンラシュ	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要な農産物は、小麦、テンサイ、レッドペッパー、ヒマワリ、ブドウ、クルミ、アプリコット等。</li> <li>最近では、有機農業も増加。小麦、月桂樹、リンゴ、アプリコット、チェリー、レンズ豆、ヒヨコ豆やオリーブ等の有機栽培が可能。近年、クルミの地理的認証も取得。</li> <li>畜産では、ヤギの生産が主要産業。</li> <li>同県はトルコアイス(ドンドウルマ)の発祥の地でもあり、同県のアイスクリーム企業でも有名。</li> </ul>

出所: インタビュー結果、各地域開発庁のウェブサイトの情報等を基に調査団作成

### 3.2.2. 各地域・県のアグロインダストリーの市場開発の見通しや課題

各地域・県のアグロインダストリー分野の概況として、各地域開発庁と各県商工会議所等の見解を中心に、今後のマーケットの動向や見通しと、2015年以降の地域開発庁等による同分野で

の取組の状況や課題について、質問票への回答やインタビューの結果を基に整理した。下表において、主な県に関して、その特徴と課題についてのサマリーを示す。

**表 6 各県の特徴・課題の概要**

		シルクロード		カラジャダー		フラト	東地中海
		ガジアンテップ	アドゥヤマン	ディヤルバクル	シヤンウルファ	マラティヤ	ハタイ
特徴	労働人口	大	小	中	小	大	小
	農業生産額	大	小	大	大	中	大
	農業生産量	中	中	大	大	小	中
課題	インフラ不足		○		○		○
	金融アクセス		○		○		○
	商工会議所の能力不足		○	○			○
	ブランド化不足	○	○	○	○	○	○

出所: インタビュー結果等を基に調査団作成

各地域開発庁や各県商工会議所等によって挙げられた、各地域・県のアグロインダストリー分野の主な見通しや課題は以下に記載した通りである。上表にまとめた通り、各県には特徴のある農産物が存在し、商工会議所等の関係機関が協力して本市への出展等の支援も行われ、GI 認証を取得している産品もある。しかし農産物はコモディティとしての出荷・流通が中心であり、見本市への出展等の活動も行われているが目的を明確にしたマーケティングには至っておらず、ターゲットを特定して付加価値を訴求するといったブランディングにも至っていない。関係機関も十分な専門性を有しているとは限らず、十分な成果を上げられていないと言える。

### 3.2.2.1. シルクロード地域（ガジアンテップ、アドゥヤマン、キリス）

#### アグロインダストリー分野の取組や見通しと本プロジェクトへの見解

##### 【ガジアンテップ】

近年での農産物の付加価値創造に関する進展としては、Oğuzeli 地区で、Ezogelin Agricultural Women's Cooperative が設立され、乾燥野菜や果物（ピーマン、ナスなど）、トマトペースト、チリペッパー、ピクルス、ジャム等、地域産品の 45 品目の生産と販売を開始し、ドイツへの輸出に成功した。また、より付加価値の高い、朝食用のピスタチオの Spredd（ペースト）の生産も開始されている。Araban 地区で生産されるニンニクに関しては、ニンニク製品（乾燥、スライス、ピクルスなど）の多様化に関する研究も実施中である。

近年の市場環境としては、健康栄養・健康生活の傾向が強まっており、安全な食品や有機食品へのニーズが高まっていると認識されている。

ガジアンテップの耕作に適した土地のうち、経済的に灌漑可能な土地は約 4 割あるが、実際に灌漑で利用されている土地は約 2 割にとどまる。灌漑が進捗していない最大の要因は、高いエネルギーコストである。Ardil ダムと Doganpinar ダムの共用開始で、合わせて 105,000 decares（10,500 ヘクタール）の区域に、より多くの水供給がされるようになった。ダムによる灌漑が可能になり、灌漑にかかるコストの低下が見込まれる。

またガジアンテップには、認可された倉庫が 7 つあり、その容量は 439,200 トンである。

今後可能性のあるプロダクトとしては、バクラバ、小麦粉、レンズ豆、ブルグル、タヒン（ゴマのペースト）、冷凍食品、パスタ、食品パッケージ企業や食品加工機械である。

### 【アドゥヤマン】

近年での、農産物の付加価値創造に関する進展としては、アドゥヤマン市（Municipality）が、DA の支援を受けて、女性の雇用促進とアーモンドの付加価値を高めることを目的として、アーモンドクッキーの生産プロジェクトが開始された。またタバコ生産者による、タバコ生産のブランディングと生産規格の設定を目的に、タバコの協同組合が設立された。

また DA では、Agricultural Excellence Center の設置を計画しており、アーモンドの最終製品（アーモンドシュガー、アーモンドオイル、アーモンドミルク、アーモンド粉）の多様化を目指している。

アドゥヤマンのマーケットは、ブランド化や輸出に意欲的で、農業・食品産業の生産者は、一次産品ではなく、加工して、より付加価値のある製品で、より多くの利益を得ることに関心があると認識している。

アドゥヤマンには川が 2 本流れているが、取水はダムから行っているため、コストが非常に高い。市の中心部では、土地の傾斜により、一部は灌漑に適していない。将来的に水不足になる可能性を考慮し、農家として、灌漑農業を積極的には取り入れておらず、水をあまり必要としない栽培様式を選択する傾向にある。

蜂蜜も特産品の一つ。生産は増加中で政府や DA としても力を入れているところであり、養蜂に太陽光パネルを活用したプロジェクトも実施中である。

### 【キリス】

オリーブオイルの分野で、新ブランドが市場に投入された。また冷凍食品や乾燥食品の施設が建設され、同県の生産品の市場での付加価値向上に貢献した。

DA では、社会開発支援プログラム（Social Development Support Program; SOGEP）の範囲内で、同県の生産品の付加価値と市場価値向上のプロジェクトへの支援を実施中である。

キリスは、干ばつの影響を最も受ける県の一つ。既存の水資源は十分ではなく、農家は自給自足で水を確保しており、水資源を得るためのエネルギーコストは高い。

冷蔵・乾燥施設の能力が十分に大きくないことも課題である。

### アグロインダストリー分野における課題

シルクロード地域開発庁によれば、同分野における現状での課題として以下を挙げている。

- 産業廃棄物による農地汚染
- 農産物のブランド化、プロモーションの欠如
- 事業規模が小さい
- 農民の教育レベルが低い
- 灌漑農業のための灌漑インフラの不足
- 農業信用組合、農民組織、組合の能力の低さ
- 冷蔵倉庫、添加物残留物モニタリングラボ、校正、輸出製品用包装施設、認定包装施設の不足
- 温室栽培の未開発

また工業会議所・商工会議所等によれば、現状での課題として以下を挙げている。

- Foodex 等への出展において、どこに出展するかニーズアセスメントでターゲットの設定が重要。また出展においては、マーケティングやブランディングも課題。
- 主要作物のレンズ豆も、収穫までは行っているものの、その後の製品としての生産はできていない。

### 3.2.2.2. カラジャダー地域（ディヤルバクル、シャンルウルファ）

#### アグロインダストリー分野の取組や見通しと本プロジェクトへの見解

市場での競争力を高めるために生産者協同組合の設立が進捗した。

シルヴァンダムや灌漑水路の建設が、急ピッチで進んでいる。近い将来、GAP 地域の 100 万ヘクタールの土地が灌漑される見込みである。

カラジャダーDA も地域のアクターとのコラボレーションを推進しており、同地域の企業の輸出能力を高めるため、南東アナトリア輸出協会との共同作業を進めている。

EU 法規範との調和プロセスの進展が、輸出の可能性や製品の地域・地理的な原産地表示の可能性に、プラスの効果を及ぼし、市場におけるこの地域の優位性を高めている。

#### 【ディヤルバクル】

赤レンズマメは世界的にも有名で、年間 14 万トン生産している。農家の協同組合化が進んでおらず農家の規模は大きくない。品質の良いものは主にカナダに輸出している。TMO (Turkish Grain Board; トルコ穀物協会) という政府機関が農家より買い付けして輸出しているが、年により買取量が変わり、TMO の買い付けが少ない、又は買い付けが無い年には、生産者の手元に残った豆は民間業者に安く買い叩かれ輸出している。従って高品質のレンズ豆を生産していても安く買い叩かれ、高品質な豆がカナダに輸出されることになる。一方、自国で消費する分は低品質なものを他国から輸入している。(ディヤルバクル商工会議所談)

シルヴァンダム付近の土地が利用できるようになれば 2、3 千 ha の灌漑用地が追加されることになり、綿花の生産増により加工の増加や、トウモロコシの製粉業の増加、小麦も質が良いのでスパゲッティやクッキーの増産を期待している。(ディヤルバクル商工会議所談)

#### 【シャンルウルファ】

□シャンルウルファで主要作物であるレンズ豆も、収穫までは行っているものの、その後の製品としての生産はできていない。

□現在、食品産業専門の OIZ を建設中で、今後 18 か月以内にはオープン予定（2023 年 8 月時点）で、区画はすべて埋まっており、更なる拡張が検討されている。県内は農業エリアも広く、ポテンシャルはあるが活用しきれていない。OIZ が運営開始されることで、活用が促進されることが期待されている。

#### アグロインダストリー分野における課題

カラジャダー地域開発庁によれば、現状での課題として以下を挙げている。

- 製造業者と工業者間の統合の欠如
- 望ましい品質と十分な量の原料の供給能力の不足
- 組織化された生産者組織の欠如
- 原料製品の量、品質、価格の毎年の大きな変動
- 名産品のプロモーションと、販路の拡大

また商工会議所等によれば、現状での課題として以下を挙げている。

- 技術面に関する課題が多いと認識。コスト削減や生産量の増加を図る生産性を向上させる技術。機材の調達も含めた、技術を適用・利用するためのコストが課題。またそれを活用する知識・能力も不十分。
- 農業の最新テクノロジーを活用したより農業生産の向上、より効率的な農業。
- レンズ豆も収穫までで、その後の製品化・生産が必要。

- ピスタチオ専用のライセンス倉庫が必要。
- 人手不足やプロモーションが不足。政府等による支援を期待。
- 気候変動にも関連して、エネルギーコストが高いこともあり、灌漑施設や工場の屋根への太陽光パネル設置等の可能性も OIZ 内で研究中である。重要なテーマであり啓発の必要性が高い。

### 3.2.2.3. フラト地域（マラティヤ）

#### アグロインダストリー分野の取組や見通しと本プロジェクトへの見解

##### 【マラティヤ】

県内に約 80 百万本のアプリコットが植えられており、50 千世帯がアプリコット生産に携わっている。アプリコットはマラティヤの GI 商品であり、Global Capital of Dry Apricot と呼ばれている。種も含めて、コスメティックや医療と様々な用途も拡大中である。アプリコットは世界 150 ヶ国に輸出しており、乾燥アプリコットの 90%は輸出されている。日本への輸出は乾燥アプリコットのみだが、もっと輸出を増やしたい。輸出先も増やしたい。

ドライ、フレッシュの果物以外にも、トマト、豆類、メイズ等や冷凍食品を製造している企業もある。乾燥食品の企業代表からも、日本の専門家と合って技術を学ぶよう意見があった。日本や極東アジアでの経験から大いに学びたいと考えている。

#### アグロインダストリー分野における課題

マラティヤ地域開発庁によれば、現状での課題として以下を挙げている。

- アプリコットは、ファシリティーの被害は比較的軽いものの、労働力の確保が課題。州外からの労働力を使っていたが確保が困難になった。
- アグロインダストリーに限らないが、若者の雇用や、職業訓練も課題。
- アグロインダストリーにおいても製造業は重要で、製品製造をする上で、ブランディングも重要で、プロジェクトによる支援に期待。

またマラティヤ商工会議所等によれば、現状での課題として以下を挙げている。

- 製品の品質、付加価値、技術面において課題。特に、技術を持った適切な人材が不足しているため、メンテナンスが不足し、品質低下を招く。
- 諸外国のマーケットの分析等も重要。良いクライアント、販売先が見つけられない。
- 気候変動も課題。降水量の変動・降雨時期の変動といった気候変動事象は、アプリコットには悪影響を与えると言える。
- 世界的な市場では、乾燥アプリコットの市場価格は低下傾向であり、付加価値を付ける必要性が高い。そのためには、アプリコット生産のインフラ整備や、パッケージングも重要になる。
- アプリコットはコスメティックや医療と用途も拡大しているが、もっと紹介が必要。
- ガストロノミーにおいてもマラティヤは魅力的な土地で、もっとブランディングの向上が必要。
- アプリコットの生産プロセスは 200 工程ほどになるが、上流から下流までのプロセスで、関わる組織が分かれているので、ブランディング等で共同するのが困難。

### 3.2.2.4. 東地中海地域（ハタイ）

#### アグロインダストリー分野の取組や見通しと本プロジェクトへの見解



農産物の加工やパッケージングも重要なプロセスだが、フリーズドライ等の技術も普及しつつある。□温室栽培技術も重要になってきた。

本プロジェクトには農業加工や、ブランディングやマーケティングの能力強化を期待。オリーブ油や、冷凍食品も候補になり得る。

### アグロインダストリー分野における課題

東地中海地域開発庁によれば、現状での課題として以下を挙げている。

- 農業加工の生産性向上や、ブランディングやマーケティングの能力強化が必要。
- 復興のスピードアップを図る上でも、マーケティング、パッケージング等に関する能力強化は引き続き重要。

### 3.2.3. 震災による影響

以下に各地域 DA/ISO、商工会議所や民間企業等からのインタビューを通じて得られた往訪を基に、各県の主にアグロインダストリー分野への被災状況の概要を示す。

表 7 各県の被災状況の概要

地域	県	被害程度	震災の影響、関連する事項等
シルクロード	ガジアンテップ	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ガジアンテップにはSMEsは約45千社あり、そのうち約20千社が物理的被害。</li> <li>• 一方、人的な被害はほとんど無く、労働力への影響はほぼ無い。一時的には県外へ避難した労働者も、概ね戻ってきており、通常の状態に戻っている。</li> <li>• 財務的には、一部の地区は、ハタイやアドウヤマンと同様の状況で、機材・施設を2、3カ月間稼働できなかつたところもあり、影響はあった。</li> <li>• アドウヤマン、ガジアンテップでは、家畜も多く被害を受けたが、家畜用の仮のシェルターを用意。生産回復のために、共同利用できる搾乳拠点の施設の復旧支援を計画。</li> </ul>
	アドウヤマン	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アドウヤマン市内は特に大きな地震被害。約10千人が死亡。震災により、アドウヤマンの人口は顕著に減少。政府がコンテナハウスの建設を進めており、人は戻りつつある。</li> <li>• 震災により労働者は減少。給与水準も都市部の方が高く、アドウヤマンに戻ってくるのを難しくしている。雇用者側にとっても、人員確保を困難にしている。OIZでは22,000人から7,000人に労働者が減少。特にQualifiedな人材が流出。</li> <li>• OIZに関して、200の工場があり、そのうち、70が壊滅的被害、20もダメージを受けたが、110の工場は事業を継続。□市では、小規模企業のために場所貸しを行い、商業活動を支援。但し、工業企業にはそのような支援はできていない。</li> <li>• 商工会議所会員の約6,000の企業の中では、震災により860社が生産に影響を受けた。</li> <li>• 企業では、財務面の影響や、メンタル面でも影響は非常に大きい。</li> </ul>
	キリス	小	—
カラジャダー	ディヤルバクル	小	—
	シャンルウルファ	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アグロインダストリーのバリューチェーンにおける地震被害の状況に関しては、シャンルウルファは、ガジアンテップ、マラティヤと比較すると、大きくはない。</li> <li>• 但し、シャンルウルファでは、集中豪雨による洪水被害が市内で発生した(ダムが決壊ではない)。小麦や綿花生産にも被害。</li> <li>• アドウヤマン、ガジアンテップ同様、家畜も多く被害。生乳のサプライヤー側に影響があり、生乳が調達できず、乳製品の生産に影響。</li> </ul>
フラト	マラティヤ	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 震災の被害は大。</li> <li>• 市内では水道水が復旧しておらず、農村部では灌漑水のアクセスも課題。</li> <li>• 県内の構造物171千棟が被害。内、36千が甚大な被害を受けた。市内のビルの多くは被災。被災したビルの数も国内でも最も多い県の一つ。アコモデーションの被害が顕著。</li> </ul>

地域	県	被害程度	震災の影響、関連する事項等
			<ul style="list-style-type: none"> <li>市内の、約21,000のビジネス事業拠点のうち、約18,000が被害との報告。</li> <li>OIZは比較的ダメージは小さかったものの、建設事業（インフラ復旧）の分野に支援ニーズがある。</li> <li>OIZ以外で市内に約8,000ある商店等は、大半が被災。</li> <li>人口の4分の3が県外に移動したまま、戻ってきていない。現在でもアコモデーションが最大の課題。学校に通う子供たちを抱えた家族にとっては、教育施設の復旧も大きな課題。ビルの瓦礫や撤去により、粉塵も多く、健康上の被害を懸念する人もいる。</li> <li>乾燥アプリコットの輸出について、2021～2022年にかけては増加していたが、2023年2月の同月前年比では、輸出は25%減少。農薬等の散布のシーズンに震災にあったため、十分にメンテナンスが行われておらず、10-20%の生産減の見込み。</li> <li>アプリコットに関して、施設・設備の被害は比較的軽いものの、労働力の確保が課題。県外からの労働力を使っていたが、確保が困難になった。</li> </ul>
	エラス	小	—
	ピンギョル	—	—
	トゥンジェリ	—	—
東地中海	ハタイ	最大	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハタイの被害は、地区によっても大きく異なっており、インフラの被害も特定の地域に集中。OIZ内はそれほど甚大な被害に至っておらず、1週間程度で操業を再開できたところがほとんど。アンタクヤの一部の地区は被害が甚大であった。</li> <li>労働力の確保は課題。</li> </ul>
	オスマニエ	小	—
	カフラマンラシュ	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震の震源地に近く被害が深刻。地震被害を受けた企業数は県別では最多。</li> <li>産業・商業施設等の建物に加え、幹線道路の被害も甚大。</li> <li>同県内のOIZ内の工場にも倒壊等の大きな被害。ガス・電力網の供給停止や労働力不足により、主要産業の一つである繊維製品生産にも影響。</li> <li>県外で避難生活を送る住民が多いため、労働力不足が課題。</li> <li>企業では復興に際しての資金調達面でも課題。</li> </ul>

出所: インタビュー結果、各地域開発庁・商工会議所のホームページの情報等を基に調査団作成

### 3.3. 地域開発庁の状況

地域開発庁（Development Agencies; DA）は、産業技術省の傘下に、地域毎に設置され、全国で26のDAが存在する。地域開発のガバナンスにおける主要な地方組織主体の機関であり、政府が決定した政策に沿って、地域の開発を加速し、開発の持続可能性を確保し、公共部門・民間部門・非政府組織の間の協力を改善し、地域の可能性を活性化することにより、地域間および地域内の開発の格差を縮小するために設立された組織である。

DAの所掌する業務としては、地域の計画やプログラムの実施に向けた活動やプロジェクトを支援し、活動やプロジェクトの実施プロセスをモニタリングおよび評価し、その結果を産業技術省に報告することや、関連機関と協力して、国内および国際レベルで地域のビジネスおよび投資機会を促進・推進することが含まれる。また経営、生産、プロモーション、マーケティング、技術、財務、組織、人材育成等の課題について関連機関と連携して、中小企業や起業家を支援することも含まれる。

DAの組織構造は、以下の4つの基本的なコンポーネントで構成される。

表 8 地域開発庁の基本コンポーネント

コンポーネント	概要
開発委員会 (Development Board)	地域の公的機関や組織、民間部門、非政府組織の代表者で構成される DA の諮問機関。
理事会 (Board of Directors)	DA の意思決定機関。県のガバナー、大都市の市長、県議会の議長、商工会議所の長、および 3 人の代表者で構成。民間部門及び／又は非政府組織から選出。
事務総局 (General Secretariat)	DA の執行機関。Annual Working Program と予算を策定し、理事会が下した決定を実施する責任を負う。
投資サポート事務所 (Investment Support Office)	県のビジネス及び投資環境を、地域及び国内外の投資家に対して紹介、許可やライセンスのフォロー、投資家組織及び投資の監視を行う。

出所: 産業技術省のウェブサイトを基に調査団作成

なお、DA は、2015 年当時は、開発省 (Ministry of Development) の傘下で管轄が課のレベルであったが、2018 年に現在の産業技術省の General Directorate of Development Agencies の管轄下となったことで、コーディネーション会議等も行われるようになったとのことである。一方で、産業技術省は、DA がカバーしている観光、農業、社会分野の支援を管轄していないので、その点では DA 側からは、若干やりにくいといった意見が聞かれた。

本プロジェクトで対象とするのは、次の 4 つの DA である。

表 9 対象 4 地域開発庁の地域・県

コード	地域	県
TRC1	シルクロード	İpekyolu カジアンテプ、アトキヤマン、キリス Gaziantep, Adıyaman, Kilis
TRC2	カラジャター	Karacadağ シャンルウルファ、ディヤルバクル Şanlıurfa, Diyarbakır
TRB1	フラト	Fırat マラティヤ、エラスイ、ビンギョル、トゥンジェリ Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli
TR63	東地中海	Doğu Akdeniz ハタイ、カブラマンマラシュ、オスマニエ Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye

出所: 産業技術省のウェブサイトを基に調査団作成



出所: 産業技術省のウェブサイト

図 1 Development Agencies の配置図

以下に、本プロジェクトで対象とする 4 つの各 DA についての概要を示す。

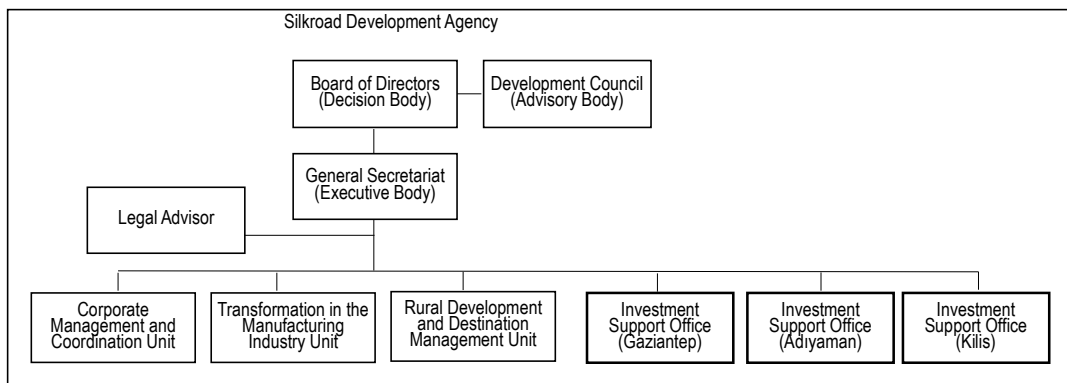
### 3.3.1. シルクロード地域開発庁

シルクロード地域開発庁の本部はガジアンテップに所在し、ガジアンテップ、アドゥヤマン、キリスの各県に ISO を持つ。

TRC1 地域内の地域・地方開発の促進、持続可能な開発アプローチの適用、地域間・地域内の開発格差の是正を目的とした地域計画の作成とこれらの計画実施を実現するプロジェクトへの貢献、地域のすべてのステークホルダーに対する地域開発の基盤形成のためのインセンティブの提供、及びステークホルダーの体制面での能力向上支援が主な任務である。

シルクロード DA では、事務総局の下に 3 つの ISO と 3 つのユニットが設置されており、専門家が 28 名とアドミニストレーションのスタッフを含めて合計 44 名在籍。その内、アドゥヤマン ISO に 3 名、ガジアンテップ ISO に 6 名、キリス ISO に 3 名の専門家が配置されている。

組織図は以下に示す図の通りである。



出所: シルクロード DA のウェブサイト、インタビュー結果を基に調査団作成

図 2 シルクロード DA 組織図

### 3.3.1.1. DA の地域計画、プログラムにおけるアグロインダストリーの位置付け

2014-2023 地域計画の目標である「農業企業の競争的かつ効果的な構造の確立」及び「農業製造業の発展」を達成するための活動を Annual Working Program に含めている。

Annual Working Program に含まれる活動の成果をより明確に測定するため、TRC1 地域計画の下、「持続可能な農村開発の確保」という開発軸における戦略の一環で、□2019 年から Result-Oriented Program のアプローチを採用し、以下の活動が実施されている。

同プログラムでは、①農業生産における組織化の促進、組織の設立、体制構築の支援、②農産物生産における生産性と品質の向上、③農産物の生産後のプロセスの改善による付加価値の向上、を目的に実施している。□

プログラムの中で、農産品（ブドウ、ピスタチオ、アーモンド）のバリューチェーン分析が行われる予定。

### 3.3.1.2. DA によるアグロインダストリー分野の活動

DA による、アグロインダストリー分野に対して経常的に行っている支援としては、技術的支援や教育・研修、コンサルティング等があるが、技術的な支援は多くはない。

技術面、財務面、社会面でのサポート活動の例としては、2015-16 度であれば、財務面での支援プログラムを実施、2018-19 年度はガストロノミーに関する支援プログラムを実施。それ以外にも NGO や他機関との共同プログラムも実施してきた。

支援対象には、アドゥヤマンの農業センター（アーモンドの加工）や、小麦粉や植物油等の製造を行う組合も支援。組合には食品加工等を行う女性の組合もある。

一般的に、農業組合は能力が高くないので、研修（マーケティングやブランディング）も提供した。研修としては、気候変動をテーマにした一般向けの研修も提供している。

□2023 年度の活動を通じて、ピスタチオ、アーモンド、ブドウ等は生産者の組合がないことから、地理的な生産パターンを基にした組合のモデル作りを計画しており、農家間での協働のモデル作りを計画している。但し、組合についてはガバナンスも課題。

DA の Annual Working Program の中でも教育・研修、コンサルティングの活動は含まれており、DA の専門家が直接支援を行うこともあるが、外部のリソースを探し、その活用の資金面での支援を中心に実施している。

他ドナー支援のプロジェクトとしては、WB の「SEECO」（ソーシャルアンドレプレナーシップ、産業技術省の管轄ではあるが、実施主体は DA で、ICMPD（International Centre for Migration Policy Development）の 2 件を実施中。

### 3.3.1.3. DA のオフィスにおける震災の影響

DA 及びガジアンテップ ISO に関して、特に執務への大きな影響はない。

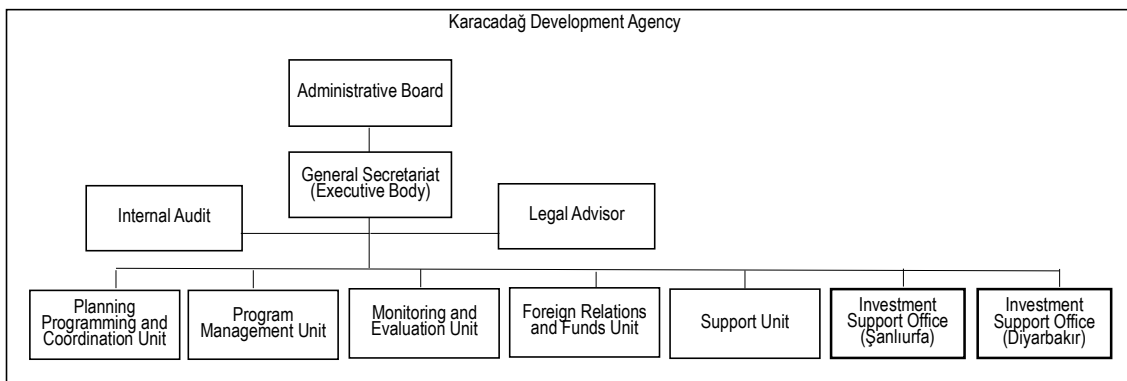
アドゥヤマン ISO については、人的被害はなかったものの、オフィスのビルが被災しており壁にひびなどが散見されたが、一応、執務は可能な状態。スタッフの住居も被災しており、現在はスタッフは OIZ 内のプレハブ住宅で生活し、そこから通勤しているとのことであった。

プロジェクトを実施する上でも、シヤンルウルファのオフィスに JICA 専門家用のオフィススペースも用意できるとのことである。

### 3.3.2. カラジャダー地域開発庁

カラジャダーDA は、TRC2 地域において、地域開発を加速し、持続可能な開発を確保することで、地域間および地域内の格差縮小するために地域開発政策を地域ベースで実施するためのメカニズムとして設立されている。ディヤルバクル、シヤンルウルファに ISO を持つ。

組織図は以下に示す図の通り。



出所: カラジャダーDA のウェブサイト、インタビュー結果を基に調査団作成

図 3 カラジャダーDA 組織図

カラジャダーDA では、専門家が 25 名とアドミニストレーションのスタッフを含めて合計 25 名が在籍。その内、シヤンルウルファ ISO に 9 名の専門家が配置されている。事務総局の下に 2 つの ISO と計画、モニタリング評価、会計等のユニットが設置されており、ISO の他はサブプログラム毎に分かれている。

#### 3.3.2.1. DA の地域計画、プログラムにおけるアグロインダストリーの位置付け

TRC2 地域計画の下、Result Focused (Oriented) Programs (SOP)を 2018 年より開始。同プログラムには、TRC2 の戦略セクターである「食料生産」が含まれる。

#### 3.3.2.2. DA によるアグロインダストリー分野の活動

DA は、アグロインダストリーの開発や中小企業振興、投資促進における役割を担っており、以下のような活動を実施している。

- ・ 食品専門 OIZ 設置のための活動を実施中。
- ・ 金融支援のメカニズムを介した中小企業の支援を実施。
- ・ 技術支援プログラムとして、アグロインダストリーに関連する企業や組織に対して、トレーニングやコンサルティング等のサービス提供を関係機関とも協力して、以下のようなプロジェクトを実施。
  - ディヤルバクル商品取引所： 認可倉庫のプロジェクト
  - ディヤルバクル商工会議所： 地場産品地理的表示技術支援プロジェクト、ガストロノミー・ロードマップの作成
  - ディヤルバクル市自治体： Lice 地区トマト地理的表示登録予備調査プロジェクト

- ▶ Harran 大学： シャンルウルフア独自の食品飲料とウルフア家庭料理に関する標準的な生産方法と最新のプレゼンテーションの研修

### 3.3.2.3. DA のオフィスにおける震災の影響

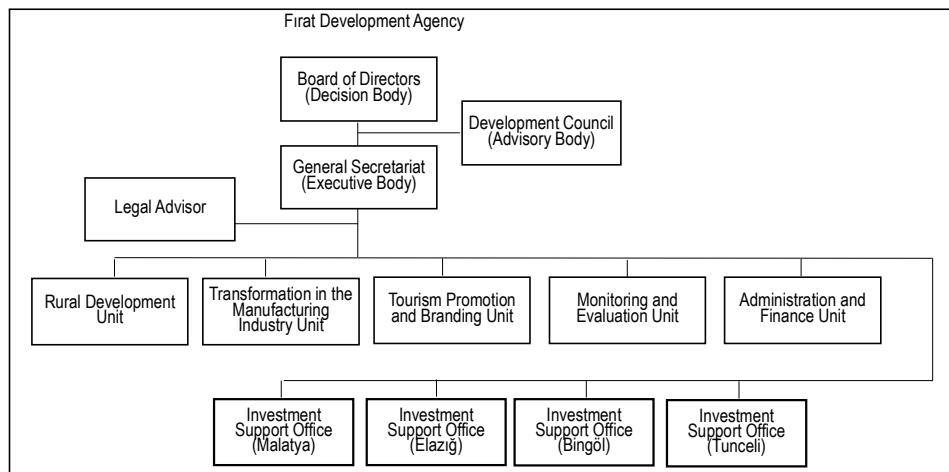
DA 及びシャンルウルフア ISO に関しては、特に執務への大きな影響はない。

またディヤルバクルで本プロジェクトの JICA 専門家のオフィススペースを提供することも問題ないとのことであった。

### 3.3.3. フラト地域開発庁

TRB1 地域の持続可能開発を確保するため、地域のポテンシャルを活性化するために必要な計画やプログラム等をステークホルダーとともに策定し実施することにより、地域の発展を促進する機関として、2009 年に設立された。マラティヤ、エラズー、ビンギョル、トゥンジェリに ISO を持つ。

組織図は下記に示す図の通り。



出所：フラト DA のウェブサイト、インタビュー結果を基に調査団作成

図 4 フラト DA 組織図

現在 52 名在籍（各県の ISO 込み）。そのうち、36 名がマラティヤで勤務。マラティヤの ISO は、DA と同じオフィススペースで執務している。

#### 3.3.3.1. DA の地域計画、プログラムにおけるアグロインダストリーの位置付け

National Development Plan が国レベルの政策で、その下に、Strategic Plan、Regional Plan が策定される。DA の Strategic Plan は、全てのセクターを含む地域の総合的な計画で、産業技術省と協力して策定している。

Regional Development Plan (2024-2028)は現在策定中で、現行の同 Plan は 2023 年までをカバーしており、人道主義的な側面と、各セクターの計画が含まれる。特に観光、工業、農業の 3 つのセクターが重視されている。

DA の Results Oriented Program (ROP)は 3 年間の活動計画で、その中でアグロインダストリーは重要分野の一つで、Transition to Value Added Production in Agricultural Production として掲げる。

#### 3.3.3.2. DA によるアグロインダストリー分野の活動



DA ではこれまでにアグロインダストリー分野で下記のような様々なプロジェクトを実施。

- Tekstilpark Project
- Cumhuriyet Square Parking Lot Jewelry Bazaar Project
- Establishment of Temporary Workplaces in Malatya Industrial Site Project

また DA では、アグロインダストリー分野のバリューチェーン分析を過去に実施している。（報告書は TR のみ。）牛乳・乳製品について、Upgrade Plan が策定され、それに基づき、研究機関の設置や、Cooperative の設立が行われた。またアプリコットについても Upgrade Plan が策定され、それに基づき活動を実施した。アプリコット研究所での新製品開発や、管理・製造・マーケティングに関する研修が実施された。

他に Apricot Town and Commercial Centre Project（近代的な研究所、計量・秤量ユニット、認証・研究開発ユニット等からなる商業センターの建設）、Licensed Warehousing Project for Dry Apricot（OIZ 内に乾燥アプリコット用のライセンス倉庫を建設）を実施している。

### 3.3.3.3. DA のオフィスにおける震災の影響

DA 職員では、亡くなったスタッフはいない。現在 52 名が在籍（各県の ISO 込み）し、その内、36 名がマラティヤで勤務している。しかし、ほとんどの職員は住宅を被災しており、隣県のエラズー県から、片道約 1 時間をかけて通勤して、DA/ISO のオフィスで執務しており、リモートワークも行うが、週に 1、2 回は出勤している。

幸い、人的被害は軽微とは言え、アコモデーションは極めて大きな課題となっている。加えて、学校に通う子供たちを抱えた家族にとっては、教育施設の復旧も大きな課題となっている。更に、ビルの瓦礫や撤去により粉塵も多く、健康上の被害を懸念する人もいる。

震災復興のための Strategic Sector Action Plan（復興計画）は別途策定中であるが、復旧復興の計画のうち、インフラの部分は環境省が担当している。

プロジェクト活動を行うのであれば、JICA 側には、DA のオフィスを活用してもらって問題ないとのことであった。

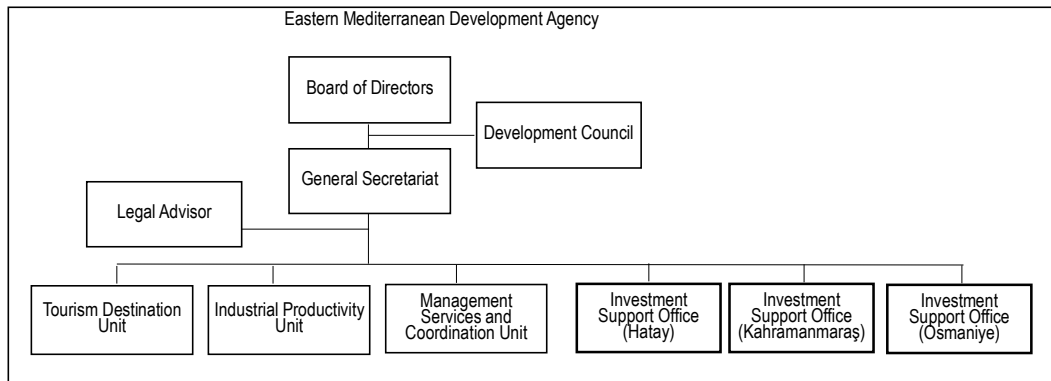
### 3.3.4. 東地中海地域開発庁

東地中海開発庁は TR63 地域の経済的および社会的開発を計画・実施する役割を担う。ハタイ、カフラマンマラシュ、オスマニエに ISO を持つ。

組織図は下記の図に示す通り。

DA の職員数は、震災により 2 名減となったが、49 名。うち、ハタイの ISO は 8 名で、コーディネーターを含めて 4 名が Expert。

スタッフが対応すべきプロジェクトは多数あるが、2010 年に設立されてから、これまで 30 件以上の企業設立や 12,000 件のアプリケーションを受付けて、1,000 件以上のプロジェクトを実施してきた。



出所: 東地中海 DA のウェブサイト、インタビュー結果を基に調査団作成

図 5 東地中海 DA 組織図

### 3.3.4.1. DA の地域計画、プログラムにおけるアグロインダストリーの位置付け

地域開発計画（2024-2028）は、ドラフトが完成しており、2023 年 9-10 月には最終化される見込み。復興の第一段階としての、Action plan for recovery も作成中であるが、同時期に完成見込み。それら計画におけるセクターの優先度としては、ロジスティクス、観光、及び農業である。

同地域の農業は、35 種類ほどの農産物を生産しており、生産量においても国内のシェアは大きく、農業は優先度が高い。インフラ整備、効率性向上により、農業生産に関して付加価値向上を図ることは重要性が高い。特にハタイ県のオリーブ油は重要産品である。農産物の加工やパッケージングも重要なプロセスで、フリーズドライ等も普及しつつある。温室栽培技術も重要なプロセスで、バナナ、イチゴ、オレンジ、プラム等のフルーツも、サンプルの輸出が行われており、引き合いがある。綿花・テキスタイルも重要な産品である。

EU をはじめとした輸出においても、オリーブ油や野菜・果物が重要な産品となっている。野菜・果物に関しては、約 170 ヶ国に輸出している。

### 3.3.4.2. DA によるアグロインダストリー分野の活動

ハタイ県内では、イシュケンデルン側は金属工業、重工業が中心で、□アンタクヤが農業、自動車産業、靴・皮革産業が中心。小規模企業が多く約 2,000 社が分散して存在している。ハタイの OIZ は、アンタクヤに 1 か所（自動車産業を中心に、トマトソースやオリーブ油の工場が存在）、それ以外に 2 か所（農業及び化学工業の中心）を建設中である。

昨年は、日本の農林水産省、Asian Productivity Organization と共同で Grant を得て、オリーブ油に関して輸出のマーケティング、パッケージング等に関する能力強化のワークショップ（3 日間）を組合等の参加により実施した。その後、スペインへの輸出のアクションプランを作成したが、震災により中断された。

### 3.3.4.3. DA のオフィスにおける震災の影響

DA の職員数は、51 名から 49 名に、2 名減。ハタイの執務スペースは、現在は間借りしている。ハタイでの執務が困難な状況のため、オスマニエから交代で現地出勤。約 2 カ月後には新しく建設するオフィスに移転できる見込み（2023 年 8 月時点）。

現在、1 件インフラ支援の復興プロジェクトが進行中。企業の復興支援策や、被災エリアの生産性向上の支援策を、計画中。2020 年から実施されている SMEs 向けゼロ金利融資もある。

UNDP 等、他ドナーとも相談は来ているが、緊急的な支援内容でインフラ中心の内容で、実施決定までには時間を要する見込み。本プロジェクトも、DA としては物理的なオフィスは別として、人的にはスタッフはプロジェクトを実施する能力を有しており、作業量も吸収できるとしている。

### 3.4. その他の関係機関の現状

#### 3.4.1. 産業技術省 (Ministry of Industry and Technology)

産業技術省の地域開発総局 (General Directorate of Development Agencies) が、各 DA を監督する。産業技術省では一人の Expert が、一つの DA (地域) を担当しており、セクターで分けるのではなく、地域に精通した人材を配置している。Investment Project としてどのようなものが適切かは、DA と産業技術省の担当者が議論して決定している。

##### 【DA と産業技術省との報告関係】

DA と産業技術省との関係では、DA の Annual Working Program 及び予算の執行状況は、産業技術省に報告される。DA で実施しているプログラムのモニタリングは、機材の状況であったり雇用状況を DA のスタッフが現場で確認して行い、産業技術省に報告している。6 カ月毎 (半期 (~6 月)、年間 (~12 月)) に報告書を作成し、(各期末の翌月に) DA から産業技術省に提出している。

またマネジメントシステム (オンライン) があり、DA での活動の詳細な報告は同システムに入力される。

産業技術省からは、DA に対してテーマ別の報告を求めることがあり、産業技術省が指定したテーマに対して、適宜、DA から報告が行われる。

なお、産業技術省内にはモニタリングユニットがあるが、あくまでモニタリングであり、プロジェクトの評価を行っている訳ではない。また過去には、DA 内に M&E のサポートオフィスがあったが、今は DA によっては設置していない。

##### 【地域計画／戦略における DA との関わり】

各 DA によって策定される地域計画／戦略は、各セクターの詳細な計画が含まれているが、産業技術省が関わる分野の計画については、省からはガイドラインを提示し、ファシリテート等を行うが、基本的に DA に策定を任せており、産業技術省の担当者が密に DA とコミュニケーションを取りながら策定されているものと認識している。

各地域の地域計画／戦略は、最終的には大統領が承認する。承認後であっても、あくまで戦略であって、Action Plan ではないことから、改訂は可能である。

なお次期の地域計画は、National Development Plan に沿って作成するが 2024-2028 年の 5 年間にカバーする計画を予定しており、その次の計画は、2027 年頃から策定準備の見込み。

##### 【DA の予算策定における産業技術省の関わり】

DA の予算については、以下の 2 つに大別できる。

- 1) Central の予算 (産業技術省から DA に割り当てる予算)
- 2) Local Institution の予算 (Local Revenue すなわち、Local Authority による税収等から割り当てられる予算)

この内、Central の予算に関しては、各 DA に対する予算を産業技術省で承認する。産業技術省では、毎年、各 DA に対して予算策定に関してのガイドラインを発出し、政策の優先順位や、一部の政策を義務として提示する。各 DA では、それらガイドライン等を基に、各種プログラムに沿って、毎年、Investment Plan を策定。産業技術省が承認し、Central の予算から割り当てる。

DA が予算計上を行うプログラムとしては主に以下の 3 タイプがある。

- 1) 「地域戦略」をメインのフレームワークとして、同戦略に沿った Results Oriented Program としての予算計上。
- 2) 3 年間にわたって実施される、Mid-term Program での予算計上。
- 3) 年度毎に策定する、Annual Working Program での予算計上。

従って、仮に戦略等に明確に記載されていない（例えば本プロジェクトの）活動等の予算措置を行うのであれば、Annual Working Program の活用が考えられる。

なお、2024 年度予算は、震災の影響を考慮し、全地域の予算を合算して全体の一定の割合を震災の被災地域に地域に割り当てることとし、被災地域の DA への予算を増額する措置を行う。

#### 【震災の影響に対する見解】

本プロジェクトの対象地域の選択において、震災の影響を考慮するよう提言あり。地方農村部からの移住、人の流出も課題となっており、地方農村部への支援を継続する必要性が高い。その意味で、マラティヤ（フラト DA）に加えて、ハタイとカフラマンマラシュ（東地中海 DA）も、対象に含めてはどうかとの意見。予算の制約があることは承知しているものの、アグロインダストリーにとっても重要性が高い地域であり、ハタイ、マラティヤを対象地域に含めることは有意義との見解であった。

### 3.4.2. 商工会議所

商工会議所は各県において設立されている。（例外的に、ガジアンテップ等の 12 県では、Chamber が Industry と Commerce で別々に設立されている）。

商工会議所には、通常、取締役会（理事会）があり、会議所メンバーからの選挙で選任される。事務局が設置され、事務局長の下で、様々な委員会やユニットが設置されており、企業へのサービス提供等を実施している。主な活動のうち、各県の会議所で共通する企業向けサービスとしては、見本市への出展の支援や、市場調査等の情報共有、金融機関への仲介やアクセス支援、オフィシャル文書の手続きの支援、研修の実施等である。

以下に各県の商工会議所／工業会議所に対して行ったヒアリングでの各事務所の状況や独自の取組等、及び本プロジェクトに対する見解を記す。なお、ガジアンテップ工業会議所については、他商工会議所と比較して活動範囲が広範に及んでいることから、特記すべき活動を別途記載した。

表 10 各県の商工会議所の概要

地域	県	商工会議所の概要、関連する活動等
シルクロード*	ガジアンテップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会員数は約5,000社で30業種にわたる。</li> <li>• 2024年3月に日本のFoodexに参加を計画。プロジェクトからの提言やJointできる活動があれば、大いに歓迎。</li> <li>• ガジアンテップ県のアグロインダストリーは、テキスタイル産業に次いで大きく、輸出は世界約180ヶ国に約110億ドル／年を出荷、今後、200億ドル／年を目指している。</li> <li>• これら輸出のうち、45%が食品関係。主な産品は植物油、ピスタチオ、パスタ(世界でも2位か3位)。アフリカ圏、アジア、大洋州にも輸出。またガジアンテップは、Confectionary(パクラ</li> </ul>

地域	県	商工会議所の概要、関連する活動等
		<p>バ等のお菓子)のチャンピオン。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ガジアンテップの製造業の特徴としては、完全に機械化された工場が多く、労働力を多く必要としていない。</li> <li>商工会議所では、SME Capability Centreを運営。Model Factoryがあり、リーンマネジメント、グリーントランスフォーメーション等の研修を実施。</li> <li>商工会議所では、職業訓練センターも運営。</li> <li>商工会議所では、Industrial Investment Departmentがあり、そのスタッフがアドバイスやコンサルティングサービスを提供。</li> <li>商工会議所には、商標、特許、Registration、Regulationを扱うDepartmentもある。雇用に関する規制や、法制度、税制、EU規制等に関するアドバイスを実施。 <ul style="list-style-type: none"> <li>GIZの支援で、2026年からのEUグリーンディールの規制に関するコンサルティング支援プログラムを実施中。約100社から申込があり、30社に対してコンサルティング提供を開始。</li> </ul> </li> <li>「輸出アカデミー」を構想。アグロインダストリーも含む12-15社を集めて、2カ月間程度の企業での実地研修と、企業と研修生のマッチング支援、ビジネスインテリジェンスに関する研修を計画。JICAプロジェクトと共同で、アグロインダストリーに特定して実施することも可能。</li> </ul>
	アトウヤマン	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員企業は約6,000。製造業では繊維産業の比率が最も高く、次いでアグロインダストリーが多く150~200社。</li> </ul>
カラジャダー	ディヤルバクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバー約20,000社の内、約1,000社が農業関連の有限会社で、農業生産も加工も同時に行っているところがほとんど。</li> <li>アグロインダストリーとしては、綿の加工、小麦粉製造、種苗生産等。製糸工場は小規模で3~5社。小麦やレンズ豆の加工はまだまだ。畑や加工で使う機械が足りず、農業機械を作っている会社もない。</li> <li>ピスタチオは水をあまり使わず、加工せずとも付加価値が高い商品となるため、ピスタチオの生産、特にアンテップ・フストウとシルト・フストウ(実が赤く通常のアンテップ・フストウより風味がよいとされる)の栽培を推進。毎年3万本の苗を農家に配布。</li> </ul>
	シャンルウルファ	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバー数は、現在約18,000社。その内、アグロインダストリーは1割程度、約1,500社。</li> <li>シャンルウルファの農業生産の50%を占める綿花や、主要作物のレンズ豆も、収穫までは行っているものの、その後の製品としての生産はできていない。</li> <li>商工会議所としては、マーケティングに力を入れている。ミーティングやフィールド訪問も実施して企業への支援を実施。</li> <li>シャンルウルファ産のピスタチオ、綿花等、GI認証への登録支援も実施。</li> <li>商工会議所に、農業ユニットを設置。アグロインダストリーへの支援は可能。資金面でのサポートの他、グリーンエナジーサポート(太陽光パネル設置支援)等も実施。</li> <li>商工会議所に、輸出ユニットも設置。マーケティングやブランディングに関する支援を実施。例えばブルガリア家具輸出の際の検査への対応等の支援を行った。</li> <li>商工会議所では、食品分析研究所を運営。14種類の食品分析が可能。</li> <li>商工会議所では、職業訓練学校も運営。研修コースもあり、職業訓練も提供。</li> <li>研修事業にも力を入れており、EUやUN等からの資金援助も得ている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>要件として、研修参加者比率に、シリア難民(50%)、女性(50%)を設定。</li> <li>シリア救援ユニットを設置し、シリア難民の雇用面での支援、職業訓練、トルコ語の通訳等の支援も実施。労働者だけではなく投資家も支援対象。これまでもシリア人は居住しており、コミュニケーション上、特に問題はない。</li> <li>ジェンダーに関しては、研修コースへの女性の参加申し込みの要望は多いため、十分に対応していくことが課題。</li> </ul> </li> </ul>
フラト	マラティヤ	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員は390社。OIZでは、約40,000人を雇用。そのうち5%は農業セクターに従事。</li> <li>会員の390社のほとんどは、営業を再開。OIZも比較的新しいこともあり、OIZ内の工場等は、高層の建物も少なく、被害の程度は比較的軽い。</li> <li>商工会議所として、企業に対して行っているサービスとしては、Exhibitionへの出展を支援、ブランディング等についてのアドバイスの提供、市場調査、金融機関への仲介やアクセス支援、オフィシャル文書の手続きの支援等。</li> <li>労働力不足は課題。各県商工会議所を通じて、被災していない県からマラティヤへ、人材が融通できないか呼び掛けを実施。労働力については、アコモデーションがボトルネック。</li> <li>商工会議所は、財務面についてのアドバイスは可能。物理的な場所の提供も可能。技術面</li> </ul>

地域	県	商工会議所の概要、関連する活動等
		<p>については、NGOや大学とも連携。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングや、展示・出店といった新しいマーケットへのアクセスについても支援。</li> </ul>

出所: インタビュー結果等を基に調査団作成

#### 【ガジアンテップ工業会議所の職業訓練センター】

テキスタイル、食品、機械、プラスチック、化学等の7つのセクターで、職業訓練を提供。2017年から事業を開始し、これまで約12,000人に職業訓練提供。うち、30-40%はシリア難民。

職業訓練センターでは110の研修プログラムを用意。トレーナーのプールもあり、研修のニーズアセスメントをして、必要なトレーナーを選定・招集し、研修開催。10のワークショップもあり、食品包装、テキスタイル等様々な実地訓練も可能。オペレーター（機械、フォークリフト等）の研修も計画中。ビジナー向け（基礎）、ワーカー向け（能力強化）、アントレプレナーシップ、資格取得（Occupational Professional Certification）も特定の業界では資格が必要なために研修を用意。

- ガジアンテップの人口は約250万人、うちシリア難民が50万人。2017年から、国連機関、UNDP、ILO、FAO、IOM等の難民支援を実施。労働力として活躍できるよう職業訓練実施。
- 労働安全衛生や、コミュニケーションスキル、ビジネススキル等、シリア難民でも参加できるいくつかのプログラムも用意。
- 雇用ユニットが、雇用ユニットが企業とのマッチングによる就業支援、シリア難民向けのWork Permitの発行支援も行う。
- 女性向けの研修プログラムも用意。例えば食品パッケージングや、会計、経営アシスタント、海外取引が重要なこともあり外国語（英仏）等のプログラムもある。

#### 【ガジアンテップ工業会議所のクラスターの競争力強化プログラム】

商業省と協働で、競争力強化を目的とした3年間にわたるプログラムを実施中。食品クラスターの他、繊維、プラスチック等の20-25の企業群を対象にクラスター研修を実施。①企業と面談し研修のニーズアセスメント実施、②3年間のロードマップを策定、③研修やコンサルティング、OIZでの実地訓練等を提供している。

各クラスターの設立では、モデルとなるパイオニア企業として大企業も対象としており、モデルの普及先として中小企業が選ばれ、大企業は中小企業をガイドする役割を担っている。

農業クラスターでは、共通のロゴを使用したプロモーション活動や、Foodex等への出展支援、B2Bの支援、毎年実施するFarming Food Fair等の開催支援も行っている。

同プログラム終了後は、企業の支援や同会議所の予算で継続を検討しているとのことである。

#### 3.4.2.1. 本プロジェクト及びDAとの関係について

各DAの理事会のメンバーに、各地の商工会議所の議長が含まれており、商工会議所の理事会メンバーと重複する人員もいることから、協調においては問題ないとのことである。

特にガジアンテップ工業会議所については、同会議所自体が活発なサポート活動を実施しており、プロジェクトへも非常に協力的な姿勢で、必要に応じてDAにも協力し、県外でも支援する姿勢を見せている。



本プロジェクトとの関係では、商工会議所については、DA との関係も深いと言え、理事会メンバー等のマネジメントレベルの間では相互に理事会メンバーとなっている場合等があり、情報共有は行われていると言えるが、現場の担当者レベルでは、特に連携を意識して活動が行われているとは言えない。そのため、プロジェクトのステークホルダーとして、情報共有を密にすることや、企業情報についての情報交換が可能と考えられる。

また商工会議所ではマーケティングやブランディングにおいて先行した取組を行っているところもあり、クラスター開発として大企業から中小企業への技術移転も試みられている。それらの事例もバリューチェーン分析やパイロットプロジェクトの計画や選定段階で、商工会議所の取組を参考とすることが考えられる。

商工会議所を通じたメンバー外の個別企業・団体への支援実施については、基本的には理事会での承認等が必要になるため、活用には留意が必要であるが、プロジェクトにおける DA の能力強化と持続性の観点からは、各県の状況に応じて、商工会議所のノウハウやリソース、支援策を活用できるような、DA による調整や連携の能力強化が検討されうる。

### 3.4.3. KOSGEB

KOSGEB は産業技術省傘下で、トルコ国内の中小企業を対象とした支援組織。支援対象は、基本的にはすべてのセクターの SMEs であり、アグロインダストリー分野も含まれる、KOSGEB のウェブサイトによれば、零細中小企業の定義は以下の通り。なお Cooperative は支援対象に含まれていない。

表 11 KOSGEB による中小企業のカテゴリ

Type	Employees	Revenue (Million TL)	Net Sales (Million TL)
Micro	<10	=<5	=<5
Small	<50	=<50	=<50
Medium	<250	=<250	=<50

出所: KOSGEB のウェブサイト<sup>6</sup>より調査団作成

KOSGEB は、アントレプレナーシップの支援、零細企業の支援から中小企業の支援まで、企業の成長を支援。7-8 種類のサービスプログラムを全国において展開する。主にグラントやローンでの資金面で SMEs に対する支援を実施している。

技術面での支援では、各県事務所によっても異なる部分はあるが、支援先に対してのモニタリングやフォローアップを実施しているとのことである。雇用に関する指導、認証や証明書の取得、文書作成や輸出手続き等の支援も行う事務所もある。また研修、アドバイスやコンサルティングのサービスを、特定のプロジェクトを経由して提供することもある。KOSGEB のスタッフの各専門分野であれば、スタッフが直接提供することもあるが、外部のリソースを調達して提供する。

技術面での支援に関し、アドバイスの提供では、①Call Basis（設定された特定のプロジェクト期間において、SMEs からの支援申込を受付て、審査の上、支援実施）と、②Continuous Basis（経常的、レギュラーに実施しているもの。アントレプレナーシップ支援プログラム等で、常時、支援申込を受付。都度審査し、支援実施）のものに大別できる。

<sup>6</sup> <https://en.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5667/definitions-and-regulations>



以下に KOSGEB 事務所に対して行ったヒアリングでの各事務所の状況や独自の取組、本プロジェクトに対する見解等を記す。

表 12 各県の KOSGEB 事務所の概要

地域	県	各事務所の概要、関連する活動等
シルクロード	ガジアンテップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員30名(内、アドミニストレーションが15名、15名が専門家)。</li> <li>ガジアンテップのKOSGEBに登録されている(SMEs認定されている)企業数は約40,000社。実際に何等か支援中の企業は、2023年(現時点)では1,226社、160百万リラ。(2022年通期では、2,500社、252百万リラ。)</li> <li>登録企業のうち、アグロインダストリーに関連する企業の割合は低く、多くはピスタチオの加工業者が中心で、全体の2割前後。</li> <li>技術面での支援を提供するプロジェクトの予算としては、外部の資金が中心であるが、自身のファンドも活用。</li> <li>2022年にアントレプレナーシップ支援を行った企業435社の内、201社が女性起業家。2023年度も同200社中、90社で、ほぼ半数を女性起業家が占める。</li> </ul>
	アドゥヤマン	<ul style="list-style-type: none"> <li>アドゥヤマンのKOSGEBでは、約170百万リラの支援を4-5人のスタッフで対応。</li> <li>アドゥヤマンのKOSGEBでは独自の予算でのローンも実施して、被災企業の375社を支援</li> <li>KOSGEBは、中小企業に対して技術面と財務面の支援を行う。必ずしもオフィシャルな支援に限定せず、あらゆる経済活動に対して支援を行う。</li> <li>アグロインダストリーに関しては、FarmingはKOSGEBによる支援の対象外であるが、機材や設備があり、何等かの製造を行っている企業であれば、対象に含まれ支援可能。</li> </ul>
	キリス	—
カラジャダー	ディヤルバクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災した企業が借りられる制度を開始している。24か月間、無利子で返済が12か月猶予され、建物や機材の修理や再建、経営支出(人件費等)のカバーを用途とするもの。</li> <li>現在のスタッフ数は21名で、そのうち専門家は9名。地域内の40,000社の内、20,000社はクライアントである。</li> </ul>
	ジャンルウルファ	—
フラト	マラティヤ	<ul style="list-style-type: none"> <li>アグロインダストリーも含めた全セクターが支援対象。Cooperativeは対象に含まれない。</li> <li>資金面での支援を実施。KOBIGELというSMEs向けのグラントやローンのプログラムや、銀行ローンの利息補助のプログラムがある。アントレプレナーシッププログラムがあり、機材調達、認証や証明書の取得、カウンセリング等に対する、上限300千リラの支援策もある。但し、カウンセリングはコンサルタントを利用するもので、KOSGEBは直接サービスを提供しない。</li> <li>教育訓練関係では、オンラインビデオでの学習教材提供のみ実施。</li> </ul>
	エラスィ	—
	ピンギョル	—
	トゥンジェリ	—
東地中海	ハタイ	—
	オスマニエ	—
	カフラマンマラシュ	—

出所: インタビュー結果等を基に調査団作成

本プロジェクトとの関連では、KOSGEBの直接的な関与は想定しないものの、DAと同じく産業技術省の傘下組織であり、必要に応じてコミュニケーションを図ることは可能である。

なお、SMEsが、政府の実施する様々な優遇措置等を得る前提として、KOSGEBにSMEsとしての登録が行われていることが必要であり、OIZ入居に際してもKOSGEBに登録の上、審査が行われていることになる。そのため、パイロットプロジェクトの選定や実施時に、地域内の

SMEsに関する情報提供を受けたり、KOSGEBに登録している企業を支援する場合に利用可能な公的な支援策を相談したりする等で、協力の可能性も検討できる。

### 3.4.4. その他関係する機関、主なステークホルダー

技術協力プロジェクトに直接的に関係する上述のカウンターパート機関の他に、以下の機関が間接的にもプロジェクトに関係することが想定される。詳細計画策定調査期間中に面談を行った機関について、それら機関の本プロジェクトやアグロインダストリー分野に対する見解とともに、関連する事項について、以下に整理した。

表 13 その他関係する機関・ステークホルダー

関係機関	関係する事項
Ministry of Agriculture and Forestry (農業林業省)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業林業省は各県にProvincial Directorateを持つ。本省は国レベルのコーディネーションが中心的役割で、農業プロセスに応じた専門部署で構成されており、地域毎の担当といった配置ではない。</li> <li>・ 農業バリューチェーンの中で、同省がカバーするのは、農業生産でも2次的な加工まで。食品安全、輸出入の安全、食糧安全保障、戦略的農産物や農産物のGI認証も、同省でカバー。加工品等の製造業からは産業技術省のカバーする範囲。</li> <li>・ 農業林業省の傘下で、特定の農産品毎のInstitutionも設立。</li> <li>・ 各県の状況は各Provincial Directorate農家と直接的にコンタクトして情報も有しており、把握している。各県にある組合等の情報についても、Registrationシステムに登録しており、リスト化。</li> <li>・ トルコ国内には、5,000以上の組合／協会があるが、成功しているのは少数。新しく小さい組合であっても優秀な組合があるので、どの組合が支援対象として適切かは、各地域のChamberで確認。</li> <li>・ 同省としての被災地域での優先課題は、貯蔵倉庫等も含めたインフラの修復と、震災後の回復によって持続的な農業を確立すること。労働力確保も大きな課題。</li> <li>・ 近年、農家の高齢化もあり離農が課題。特に被災地で若者が地域に戻って農業に従事することはさらに困難になったと認識。何らかのインセンティブが必要。</li> <li>・ 同省としては、対象地域の県の中での特段の優先度はない。但し、アドウヤマンは支援が必要な一方、シャンルウルファ、ガジアンテップは既に多くの支援プロジェクトがあると認識。</li> <li>・ 農産品のブランディング、マーケティングの取組は重要。その中で、魅力的なパッケージは重要な要素。メッセージ性や商品のストーリーや歴史等も、ブランドと併せて策定が必要。ゴールデンマーク(高品質)の産品が必要。</li> <li>・ 同省のDirector Generalや大臣が、様々な機会に農産物を贈答品として配布したり、プレゼンテーションも実施しているが、ギフト用にもなるような高品質な産品が開発されることを期待。</li> </ul>
GAP Administration (GAPアドミニストレーション)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業分野に関しては、GAPによる支援がPrimaryなエリアを、DAはSecondaryなエリアを中心に担うものと整理。</li> <li>・ GAPとしては地域の統合を重視しており、プロジェクト効果の地域的拡大に貢献可能。</li> <li>・ 「メソポタミア・ブランド」を、観光地・観光資源として活用。観光に関しては、プロモーション・アクションプランあり。地域産品でのブランドの使用例はまだないが、協力は可能。メソポタミアのブランディングでは、DAが調査してターゲットを特定し、GAPがジョイントして予算を配賦するなど、特に資金面でも協働は可能。</li> <li>・ DAとGAPアドミニストレーションは、産業技術省の下で所定のプロトコルに沿っている限り、協力は可能。GAPとしてのアクションプランがあるが、産業技術省とも相談して作成しているので、省の方針と一貫しており、DAとも情報交換しており、DAの開発計画とも一貫している。</li> </ul>

関係機関	関係する事項
	<ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクトでは、パイロットプロジェクトでのブランディングにおける連携や、プロジェクト成果の共有や展開において協働の可能性。</li> </ul>
Southeast Anatolian Exporters' Associations (南東アナトリア輸出協会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府組織ではなく、半官半民の組織で、輸出業者が組合員(メンバー)。輸出を行う業者は、何れかの輸出協会に登録している必要がある。現在、約15,000社が登録。登録費用以外に、年会費等の徴収は行っていないが、輸出の際にTaxを課しており、それが協会の運営資金。政府等からの資金は入っていない。</li> <li>事務局(常駐)の職員は、全員で約100名の内の85名程がディヤルバクル本部勤務で、残りは各支所で勤務であるが、各支所には1~2名程度配置。</li> <li>輸出の振興が使命であり、具体的に企業に行っている支援・サポートとしては、トレードフェアの実施や、報告書等の情報共有、トレードミッションの派遣など。省庁や他のステークホルダーから情報を入手して、輸出先の国の条件や許可等に関する情報等、国毎のレポートを作成して共有。またそれらに関する教育活動も行う。企業に対して直接の対面での支援は行っていない。</li> <li>DAとは、直接的な関係はないが、DAのRegional Planの作成時には情報提供を行う。輸出に関連した情報、統計情報も共有。</li> <li>本プロジェクトでは、パイロットプロジェクトにおいて、具体的な輸出の際の手続き等を行う際に、協働の可能性。</li> </ul>
Apricot Research Institute (アプリコット研究所)	<ul style="list-style-type: none"> <li>トルコ国内でのアプリコットに関する様々な課題解決に対応。ハーベスティングから生産までのプロセスで、品種改良や商品開発に取り組む。様々な技術部門や、土壤保護、農業経済等の部門も含め17部署があり、55名のエンジニアを抱える。</li> <li>農業林業省の傘下であるが、TAGEM (General Directorate of Agricultural Research and Policies, Ministry of Agriculture and Forestry)等からも支援。TÜBİTAK (The Science and Technological Research Council of Türkiye. (トルコ版の科学技術振興機構))からも支援を得ている。</li> <li>アプリコットを活用した様々な用途を研究。アプリコットの種を使ったコーヒー、ビーガン向けのアプリコットのミルク、スプレッド、ジャム、パウダーや、コスメティック用の原材料も開発中。</li> <li>アプリコット農家から個別に同研究所に相談あり。農家向けには研修や技術的指導、ファームリングや生産等に関する指導も実施。</li> <li>アプリコットの生産する組合や農家は約30,000件。アプリコットの生産加工プロセスは200工程ほど。バリューチェーンの上流から下流までのプロセスで、関わる組織が分かれており、ブランディング等での共同は難易度が高いと認識。</li> <li>本プロジェクトでは、パイロットプロジェクトの中で、同研究所の開発したアプリコットの加工技術や製品の活用において連携の可能性。</li> </ul>
University of Gaziantep	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガジアンテップ大学においてもR&amp;Dの活動を推進。①テクノパーク(シリコンバレーのような場を目指しており、民間によるR&amp;Dの中心地)、②Technology Transfer Department、③Food Engineering Department(国際的なR&amp;Dを目指す。アカデミックから食品会社に技術移転)において実施。</li> <li>予算は主に、TÜBİTAK、産業技術省からだが、7~8割は政府支援。</li> <li>政府支援に関して、政府による大学の評価の基準にも、教授による起業の件数が設定。大学教授(個人)と民間企業、大学と民間企業等、自由に起業が可能。他の大学でも同様のルールで、活動は自由(なはず)。大学教授にもアントレプレナーシップのメンタリティーを持つことが勧められている。</li> <li>大学側としては、アカデミアとしての義務はあり、技術・科学の側面が重要。企業側としてはエンジニアリングが重要。経済面では大学の方が活動資金は豊富。手続きや収益面では企業側としての活動の方が良い場合も。</li> <li>KOSGEBは、大学側としては利用できないため、企業側として利用。だがKOSGEBは金額も限られ、税金の面でも劣る。TÜBİTAKの方がR&amp;Dに対するファンド支援で、企業側でも大学側としても使えるため有利。</li> <li>アグロインダストリー分野のリスクとして、味も含めて、規則や伝統も重視されるなど、一般に保守的な地域・製品では、新しいものは売れにくい可能性。消費者に受け入れ</li> </ul>

関係機関	関係する事項
	<p>られるか否かのFeasibilityが重要。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アグロインダストリーについては、UniformなRaw Materialは見つからないことに留意が必要。農家に対して、品質向上・維持のインセンティブが課題。Raw Materialは金銭的な関心でしかなく、調査等もコストがかかるため、あまり開発は進んでいない。</li> <li>・ 同じブランドの下で様々な生産者の製品を展開するというのは、あまり成功していないと思われる。古い会社は家族的経営であることも一因。1社か2社のパートナーが最大か。各県でもビジネスカルチャーは異なり、持続可能なモデルの構築には、文化的な側面の分析も必要。企業家でも第2世代を対象にすると、教育も受けており、語学力もあり、経験も豊富なため、開発に対してもオープンなので、ネットワーク構築には特に有効ではないか。システムの持続性の観点でも、第2世代を巻き込むのが重要ではないか。</li> </ul>

出所: インタビュー結果等を基に調査団作成

### 3.5. トルコ国の当該地域における我が国および JICA の援助方針・動向・実績

#### 3.5.1. 我が国および JICA の援助方針

日本の対トルコ共和国国別開発協力方針（2018年）の大目標である「持続可能な経済成長のための支援を通じた戦略的パートナーシップの深化」の下で設定された重点分野の一つに「経済を支える強靱な社会基盤づくりへの支援」があり、地域間格差の是正への支援が挙げられている。本事業はかかる支援として、マルマラ地域と比べて開発の遅れている地域の開発に貢献する「地域開発プログラム」の一つに位置付けられる。また重点分野「民間セクターとの連携強化」においては、「我が国の企業や人材、技術等の強みを生かした分野に対して支援」を行う方針としている。

また、本事業は JICA の課題別事業戦略である「グローバル・アジェンダ」の「5. 農業・農村開発（持続可能な食料システム）」のうち、包摂的なフードバリューチェーンの構築に位置付けられる。

#### 3.5.2. 我が国および JICA の援助動向・実績

本事業と同時に採択された「南東アナトリア地域における投資促進のための能力開発プロジェクト」では、本事業の対象地域に個別専門家を派遣し、同地域における投資奨励策が民間企業のニーズに合ったものとなるよう計画策定支援を行う予定である。本事業は、民間投資の要となるアグロインダストリーへの介入となることから、本事業で得た農業加工業者側のニーズに係る情報共有により、同プロジェクトによる政策反映を狙い、相乗効果を図る。また、同専門家の CP 機関となる予定の南東アナトリアプロジェクト（GAP）は、カラジャダー地域のブランドとして「アッパー・メソポタミア」を商標登録しており、PR活動が行われていることから、本事業における地域ブランド化促進において連携を行う。

### 3.6. トルコ国当該地域における他ドナーの援助動向・実績

#### 3.6.1. 欧州連合（EU）

- EU: 「持続可能な社会経済統合のための起業家能力の強化プロジェクト」 (Enhancement of Entrepreneurship Capacities for Sustainable Socio-Economic Integration (ENHANCER) Project)
  - 対象地域：Istanbul, Ankara, Izmir, Bursa, Gaziantep, Adana, Mersin, Konya, Sanliurfa, Kayseri and Hatay
  - 概要：EU の資金提供により、International Centre for Migration Policy Development (ICMPD) と DA との協力で実施。生計と雇用の機会創出を通じて、トルコで一時保護されているシリア人を受け入れている地元コミュニティに貢献するもの。目的としては、①新製品や新しい市場の創造を支援し、シリア難民と受入コミュニティの起業家活動を支援、②シリア難民と受入コミュニティにとって効果的で包括的なエコシステムを構築、③国家レベルでの政策立案と実施の調整を改善、④シリア難民の地元コミュニティへの雇用機会を増加されることとしている。
- EU: 「南東アナトリア地域特産品クラスター活性化プロジェクト」
  - 対象地域：Adiyaman, Diyarbakir, Gaziantep, Mardin, Siirt, Şanlıurfa, Batman, Şırnak, Kilis
  - 概要：地域特産品形成のための商品分析、試験販売、管理システムの確立
- EU: 「Kımalı Eller Bakıra Can Verdi」
  - 概要：ジェンダー意識を高めて女性差別を防止することにより、労働市場から退出した女性たちが、目の前の障害を軽減し、社会生活への参加促進を強化。
  - 対象地域：シルクロード地域（アドウヤマン）

### 3.6.2. 国連開発計画（UNDP）

- UNDP: 「ビジネスから社会結束プロジェクト(Business To Social Cohesion Project)」
  - 対象地域：トルコ国内（10 の開発地域（内訳不明）。対面での研修は Kayseri、Izmir、Hatay で実施。）
  - 概要：コロナ禍後の新たなビジネス環境に対応できるシリア人及びホストコミュニティの女性起業家、女性組合、中小企業等を対象に、ビジネス促進支援を行う。

### 3.6.3. 世界銀行（WB）

- WB: Social Entrepreneurship, Empowerment and Cohesion (SEECO) Project
  - 対象地域：シルクロード DA（ガジアンテップ、アドウヤマン、キリス）、東地中海 DA（ハタイ、オスマニエ、カフラマンマラシュ）、カラジャダー DA（シャンルウルファ、ディヤルバクル）、チュクロヴァ DA（アダナ、メルシン）、チグリス DA（マルディン）
  - 概要：EU が資金提供。産業技術省の地域開発庁総局が各 DA と協力して 2021 年～2024 年に実施。30 歳未満の女性と若者起業家を支援することで、社会経済的な女性のエンパワーメントと社会的結束を促進するプロジェクト。社会起業家向け研修、社会起業家のための地域のニーズ評価と市場分析、企業支援の助成金提供、女性起業家のための生計施設・ワークショップ・保育園等の設置、社会的企業の啓発活動、社会的企業政策と資金調達モデルの開発等を実施。

## 4. 事業の基本計画

### 4.1. 事業の概要

#### 4.1.1. 事業概要

##### (1) 実施目的

本事業は、TRC1 地域及び TRC2 地域において、アグロインダストリーの戦略計画策定と実証事業を行うことにより、農産物の付加価値向上と多様化を図り、もって同地域のアグロインダストリーの競争力強化に寄与する。

##### (2) 総事業費

3 億円。

##### (3) 事業実施期間

2024 年 1 月～2026 年 12 月を予定（計 36 か月）

##### (4) 事業実施体制

以下の地域開発庁をカウンターパート機関として実施する。

- シルクロード地域開発庁（Silkroad Development Agency / ）
- カラジャダー地域開発庁（Karacadağ Development Agency / ）
- フラト地域開発庁（Firat Development Agency）
- 東地中海地域開発庁（Eastern Mediterranean Development Agency）

##### (5) 投入

###### 1) 日本側

- ① 調査団派遣：（合計約 62M/M）
  - 業務主任者／地域戦略策定
  - 地域中小企業振興
  - マーケティング／ブランディング
  - 商品開発
- ② 研修員受入（本邦研修・地域開発及び中小企業振興分野）

###### 2) トルコ国側

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

##### (6) 計画の対象(対象分野、対象規模等)

対象地域： ガジアンテップ県、アドゥヤマン県（以上、カラジャダー DA 所管）、キリス県、シャンルウルファ県、ディヤルバクル県（同、シルクロード DA 所管）、マラティヤ県、エラズー県、ビンギョル県、トゥンジェリ県（同、フラト DA 所管）、ハタイ県、カフラマンマラシュ県、オスマニエ県（同、東地中海 DA 所管）

対象分野： アグロインダストリー分野

裨益対象： 地域開発庁、アグロインダストリーに関連する中小企業、農家等。

##### (7) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

###### 1) 我が国の援助活動



本事業と同時に採択された「南東アナトリア地域における投資促進のための能力開発プロジェクト」では、本事業の対象地域に個別専門家を派遣し、同地域における投資奨励策が民間企業のニーズに合ったものとなるよう計画策定支援を行う予定。本事業は、民間投資の要となるアグロインダストリーへの介入となることから、本事業で得た農業加工業者側のニーズに係る情報共有により、同プロジェクトによる政策反映を狙い、相乗効果を図る。また、同専門家の CP 機関となる予定の南東アナトリアプロジェクト (GAP) は、カラジャダー地域のブランドとして「アッパー・メソポタミア」を商標登録しており、PR 活動が行われていることから、本事業における地域ブランド化促進において連携を行う。

#### 2) 他の開発協力機関等の援助活動

- ・ EU: 「持続可能な社会経済統合のための起業家能力の強化プロジェクト」 (Enhancement of Entrepreneurship Capacities for Sustainable Socio-Economic Integration (ENHANCER) Project)
- ・ EU: 「南東アナトリア地域特産品クラスター活性化プロジェクト」
- ・ EU: 「Kıralı Eller Bakıra Can Verdi」
- ・ UNDP: 「ビジネスから社会結束プロジェクト (Business To Social Cohesion Project)」
- ・ WB: Social Entrepreneurship, Empowerment and Cohesion (SEECO) Project

各プロジェクトの概要は、「3.6. トルコ国当該地域における他ドナーの援助動向・実績」に概要を記載した。

### 4.1.2. 事業の枠組み

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

1. アグロインダストリー分野の中小企業の能力が向上する (例: 商品の多様化、高付加価値化、ブランド促進・創出、新規市場開拓)
2. アグロインダストリー分野の中小企業のパフォーマンスが向上する。

指標 1: (アグロインダストリー分野の中小企業の能力の向上)

- パイロットプロジェクトの対象受益者における、高付加価値化された商品又は特定のマーケット・消費者に向けた特徴ある商品の開発能力の向上
  - ◇ 商品の開発プロセスの定着
  - ◇ マーケットや消費者のニーズの分析や、ニーズに合わせた品質管理や商品の改善、パッケージの改善などのプロセスの定着
  - ◇ 対象受益者以外の企業における、商品開発等の取組実績
  - ◇ 対象受益者以外で商品開発等の取組に着手したアグロインダストリー分野の企業・組合の数
  - ◇ DA として商品ブランド化にかかる相談や支援を実施している企業数
  - ◇ DA や関係機関を通じたマーケティングやブランディングに対する知識やノウハウのアグロインダストリー分野の企業・組合への普及

指標 2: (アグロインダストリー分野の中小企業のパフォーマンスの向上)

- パイロットプロジェクトの対象受益者における開発された商品についての売上、輸出等の拡大、企業としての収益性の改善。



- 対象受益者以外のアグロインダストリー分野の企業・組合における、新たに開発された商品点数、パッケージが改善された商品点数、試作された商品点数。これら企業・組合における売上や輸出の拡大、収益率の改善。

## (2) アウトカム

1. プロジェクト終了までに、アグロインダストリーの競争力強化に向けた地域戦略計画が、年次作業プログラムに反映される。
2. プロジェクト終了までに、地域開発庁間の情報共有が促進される。
3. プロジェクト終了までに、対象受益者の農産物の付加価値が向上し、多様化する。

### 指標 1：(地域戦略計画の年次作業プログラムへの反映)

- 地域戦略又は年次作業プログラムへの地域ブランディングに関する地域開発庁による活動や支援策の反映状況。
- 地域内の企業・組織に対する情報共有や研修・プレゼンテーション活動の実施実績。
- アグロインダストリーに対して、パイロットプロジェクトやケーススタディ等の活用の促進の状況。

### 指標 2：(地域開発庁間での情報共有)

- 他地域への展開に向けた、他地域の開発庁・企業・組織に対する、情報共有・プレゼンテーションの活動実績。
- DA 及び産業技術省とのミーティング等での発表実績。
- 他の DA に対するパイロットプロジェクトやケーススタディ等の共有実績。

### 指標 3：(対象受益者の農産物の付加価値の向上・多様化)

- パイロットプロジェクトによって開発された商品数。
- パイロットプロジェクトによる開発商品の売上の増加。
- パイロットプロジェクトによる開発商品の売上を通じた収益面での向上。
- 対象受益者による商品のマーケティングや、商品開発・改善、品質維持の取組の定着。

## (3) アウトプット

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

## (4) 調査項目

1. アグロインダストリー分野の現状把握、課題分析
  - 1-1. アグロインダストリー振興に関連する国レベル及び地域レベルの政策・制度のレビューを実施する。
  - 1-2. 対象地域のアグロインダストリー分野の現状について既存資料・データ等を収集し、分析する。
  - 1-3. パイロットプロジェクト対象企業の選定基準について合意する。
  - 1-4. パイロットプロジェクト対象企業を選定する。

- 1-5. 対象企業に関連する農産物のバリューチェーン分析を行う。
- 1-6. 対象農産物品の市場状況を調査する。(地域内、国内大都市、EU や日本等海外のプレミアム市場を含む)
- 1-7. 上記で収集・分析した情報をもとに、対象地域のアグロインダストリーの強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) を分析する。
- 1-8. 対象企業のケーススタディを作成する。
2. 農産物付加価値向上とアグロインダストリーの競争力強化に向けたパイロットプロジェクトのアクションプラン作成
  - 2-1. パイロットプロジェクトのアクションプラン案 (ケーススタディの解答例集) を作成する。
  - 2-2. 商工会議所・その他関係機関と協力し、パイロットプロジェクト対象企業向けワークショップを開催する。(マーケティング、商品開発、ブランディング、流通販売等についての中小企業の知識・能力向上を目的とする)
  - 2-3. 本邦研修を実施し、日本における農産物高付加価値化、地域ブランドの取組に関する知識と経験を学ぶと共に、農産加工品の市場を知る。
  - 2-4. ワークショップを開催し、本邦研修等で得られた知識を元に、パイロットプロジェクトのアクションプランを最終化する。
3. パイロットプロジェクトの実施
  - 3-1. パイロットプロジェクトのアクションプランを実行する。
  - 3-2. パイロットプロジェクトのモニタリングを行う。
  - 3-3. 定期的に成果共有のためのワークショップを開催する。
  - 3-4. テストマーケティングを実施する。
  - 3-5. パイロットプロジェクトの評価を行う。
4. アグロインダストリーの地域戦略計画及び年次作業プログラムの策定
  - 4-1. パイロットプロジェクトの評価結果を基にアグロインダストリーの地域戦略計画と年次作業プログラムの案を作成する。
  - 4-2. 地域開発庁の理事会による地域戦略計画及び年次作業プログラムの承認プロセスを促進する。
  - 4-3. プロジェクトの成果を共有するためのセミナーを開催する。

#### 4.1.3. 前提条件・外部条件

##### (1) 前提条件

- 特になし。

##### (2) 外部条件

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

#### 4.2. プロジェクト実施上の留意点

##### 4.2.1. プロジェクトの実施体制

本事業の実施機関、すなわちカウンターパート機関は4つのDAである。各DAのSecretary GeneralがProject Managerとして、各DAの担当地域内での活動を担う。本事業の活動は、各DAで基本的に同じであり、要請を取り纏めた2つのDAと、追加した2つのDAも同じ扱いである。

JCC議長/Project Directorは、産業技術省のGeneral Directorate of Development Agenciesからの代表者が務める。DA間での決定が困難な事項があれば、産業技術省との間での調整を担ってもらい、先方政府によるオーナーシップを醸成する。

JCCメンバーには、トルコ側では、各県の商工会議所、GAPアドミニストレーション、南東アナトリア輸出組合、日本側ではJICAトルコ事務所、JICA専門家が含まれる。

#### 4.2.2. インパクト及びアウトカムの測定（定性的評価の必要性）

パイロットプロジェクトとして実施するマーケティングやブランディングの技術指導では、マーケットの分析やテストマーケティング等による試行錯誤のプロセスを指導することが重要であり、必ずしも新たにマーケットに出された商品が、所定の期間内に販売や輸出に結び付くことを保証するものではない。従って、アウトカムやインパクトの測定においては、プロセスや仕組みの定着状況として、定性的に測定する必要性に留意する。

アウトカムである「対象受益者の農産物の付加価値が向上し、多様化する」とは、パイロットプロジェクトによってブランド化された農産物から開発された商品が存在することで、その商品がコモディティ化された商品と価格差がある、すなわちコモディティとしての農産物に付加価値が付いていること、及びコモディティ化された商品とは区別される新規性のあるカテゴリーの商品になることが、定量的な指標として考えられる。

インパクトとしての「アグロインダストリー分野の中小企業の能力が向上する」ことは、パイロットプロジェクトの対象受益者においては、高付加価値化された商品又は特定のマーケット・消費者に向けた特徴ある商品の開発能力の向上として、かかる商品の開発プロセスが定着しているか、定性的に測定可能と考えられる。あるいは、マーケティングの分析能力として、マーケットや消費者のニーズの分析や、ニーズに合わせた既存商品も含めた品質管理や商品の改善、パッケージの改善などのプロセスが定着しているか、定性的に測定可能と考えられる。対象受益者以外でも同様に、かかる商品開発等の取組に着手したアグロインダストリー分野の企業・組合の数やDAとして相談や支援を実施している企業数といった定量的側面や、DAや関係機関を通じたマーケティングやブランディングに対する知識やノウハウのアグロインダストリー分野の企業・組合への普及といった定性的側面で、把握することが考えられる。

「アグロインダストリー分野の中小企業のパフォーマンスが向上する」ことは、上記プロセスの結果としてのパフォーマンスの向上として考えられ、パイロットプロジェクトの対象受益者においては、開発された商品についての売上、輸出等の拡大や、企業としての収益性の改善といった定量的な側面での測定が考えられる。また対象受益者以外のアグロインダストリー分野の企業・組合については、新たに開発された商品点数、パッケージが改善された商品点数、あるいは必ずしも商品化されてなくても試作された商品点数が検討される。またそれら企業・組合の売上や輸出の拡大、収益率の改善としても把握できると考えられる。但し、個別の企業情報の情報開示は限定的で詳細の把握は困難であると想定されることから、地域内のアグロインダストリー

分野の業種別・産物別の全体の売上や輸出の拡大といった傾向から、それらへの貢献度合いを推計することも検討されうる。

#### 4.2.3. パイロット活動を通じた技術指導（能力強化の焦点）

本事業では、カウンターパートである DA の能力強化に主眼を置く。調査項目 1（現状把握、課題分析）及び 4（地域戦略計画及び年次作業プログラムの策定）は、カウンターパートと専門家が協働で行うこととしている。地域戦略計画では、あくまでアグロインダストリー分野について方針を示す文書として策定を支援するもので、計画全体をカバーすることは想定しておらず、また活動の詳細までは必要ない。年次作業プログラムの策定も、カウンターパートが通常実施している予算の策定サイクル（7-8 月頃から着手）に、必要な活動が反映されるように支援を行うことを想定する。これらの活動での協働を通じて、DA のカウンターパートのアグロインダストリー振興にかかる理解を深めるとともに、戦略計画の策定能力の強化を図る。

調査項目 2 及び 3 は、主にパイロットプロジェクトに関する活動であるが、カウンターパートからはパイロットプロジェクトへの期待は大きいものの、専門家の投入は、マンパワーとしての外部コンサルタント投入ではなく、あくまでブランディングやマーケティングの実践プロセスを通じた経験やノウハウの蓄積を通じた能力強化であり、専門家による対象受益者への指導等にカウンターパートも同行等を行って、対象受益者とともカウンターパートも学ぶプロセスであると位置付けられる。専門家による DA を伴った、あるいは DA を通じた対象受益者への技術指導を行うことで、DA として、様々な事例からの教訓の抽出や、その後の他企業は他地域への展開の担い手としての能力強化を図る。また持続性の観点からも、各地域・各県内において、DA の機能や役割を関係機関との関係構築の中で整理することも、能力強化の一環として期待される。

#### 4.2.4. 本邦研修

プロジェクトでは本邦研修の実施を想定する。プロジェクト 3 年間で 4 回の実施を想定実施のタイミングに関しては、各年次で 1 回、計 3 回を想定する。

対象者については、各回で各 DA から 4 名を想定する。対象者の選定は基本的には、研修の実施内容を考慮して、各 DA で検討し、決定するが、DA の専門家だけでなく、商工会議所やアグロインダストリーに関連する中小企業、農家も想定する。なお、本邦研修の参加者については、各 DA の参加者 4 名のうち、1 名以上を女性とすることで、M/M 上では合意している。

研修内容・訪問先候補については、日本における農産物高付加価値化、地域ブランドの取組に関する知識と経験を学ぶと共に、農産加工品の市場を知ることが主眼とするものの、アグロインダストリー分野における、東北地方における東日本大震災からの復興経験が参考になると思われることから、復興支援にかかるブランディングの例（下表参照）等を視察し、トルコでの実施の参考とする

表 14 復興支援にかかるブランディングの例

事例件名	関連機関	特徴
東北復興の桑プロジェクト「KUWA CHOCO」	NPO、大学、農家、加工業者、販売店	<ul style="list-style-type: none"> <li>復興だけでなく、復興後の事業展開を見据えて、桑をスーパーフードとしてブランディング。</li> <li>NPO と大学が協働した好事例。</li> <li>桑の効能について知見を持つ大学からの情報を提供したことで開始。</li> <li>パッケージングには、県内児童養護施設関係団体が関わる。</li> <li>地元老舗百貨店の催事への常連。</li> </ul>
熊本地震被災応援ファンド：蘇山郷「満点の星空」屋上バーファンド	地方自治体、民間企業（クラウドファンディングプラットフォーム）、中小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ふるさと投資」：地域資源の活用やブランド化などを通じて地域活性化に繋がる取組に対してクラウドファンディングの手法を活用した小口投資（マイクロ投資クラウドファンディング）。「復興」への投資が可能。</li> <li>既存の融資を受けることが困難な中小零細企業の直接的な資金調達手段提供。</li> <li>経済的リターンよりも、「共感」が重要な投資判断材料となることから、個人投資家を将来的な顧客として獲得。</li> <li>支援する側も関心に合ったプロジェクトを選択可能。投資先企業から定期報告があることから、投資インパクトが確認可能。透明性を確保。</li> </ul>
震災を機に農業を止め、遊休農地が増加していた農地を活用して栽培した小麦を使用した「のびるバウム」	自治体、農業法人、農家、近隣学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>津波被害に遭った野蒜（のびる）地区の農業再生に取り組む。</li> <li>遊休農地を農家から預かり、米や野菜などを栽培するとともに、バームクーヘンや納豆などの食品加工も行き、地域産業の復興に貢献。</li> <li>農家の後継者不足問題にも取り組んでおり、ICT や AI を駆使したスマート農業の導入や小学生向けに農業体験を実施し、将来の農業人の育成にも寄与。</li> <li>「のびるバウム」のラッピングには、近隣小学校の子どもたちが描いた絵なども活用。</li> </ul>
まき商品化、高齢者の手で～就労の場提供支援、釜石市社協地元林業と連携	社会福祉協議会、一般社団法人、森林組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊かな森林資源に着目し、林業と福祉を連携させた新たな試み。地元産材のまきを商品化。</li> <li>被災地が抱える高齢者福祉の課題解決、持続可能な地域づくりにつながる取り組み。</li> <li>地域商材の販売と福祉を結びつけている。</li> <li>市と困窮者等の生活自立支援事業として協働が生まれ、上場企業の CSR の一環としても認識。</li> <li>地域商材、地産地消の商材が欲しいという流通業者とも繋がります。</li> </ul>
「デリシャスファーム（株）」幻のトマトの6次産業化	中小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>添加物を一切使わない安全性を確保したトマトづくりへのこだわり、安定的に品質と安全性を保ち、一般のスーパーには出さずに差別化を図る。</li> <li>有名店を取引先とする。</li> <li>全国の商談会に社長自ら出向いて営業。</li> </ul>
「オクトパス君」	町民有志の会「南三陸復興ダコの会」	<ul style="list-style-type: none"> <li>元々の地域の産品を活かしたプロモーション。</li> <li>地域住民の雇用創出に役立つ。</li> <li>町民有志が地域振興のために結成。</li> </ul>
釜石市「小野食品」＝6次産業化にシフトし業績を上げている数少ない企業	企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産加工業者の「創造的復興」。</li> </ul>

出所: JICA 対処方針会議資料より抽出し調査団作成

#### 4.2.5. パイロットプロジェクトの選定

パイロットプロジェクトの選定基準の設定に関しては、プロジェクトで共通して設定するか、各 DA 又は各県で設定するかは、現時点では決めていない。プロジェクト開始後に、状況に応じた設定が必要となる。

少なくとも、共通していると考えられるのは、受益事業者のやる気（Willingness）であるが、パイロットプロジェクトには中長期的な視点で取り組む姿勢が必要であり、コスト負担の面でもコミットメントが必要と考えられる。JICA 専門家を外部コンサルタントとして丸投げするような対応ではなく、DA も含めて協働関係が構築できる実施先の選定が必要である。またプロジェクト期間や投入も限られており、震災の影響には配慮するものの、基本的にはプロジェクトによる支援でのインフラ復旧等は含まれないことから、短期的な復旧ニーズを優先する事業者については、支援範囲が妥当であるか、検討が必要になると考えられる。

またパイロットプロジェクトとして、特定の事業者を選定することもあれば、複数の事業者をまとめて、一つのブランドの下で活動することも想定される。複数の事業者を取り纏める上では、プロジェクトに対する共通の理解が必要であり、継続的に活動を続ける上では、透明性も重要と考えられる。選定基準の一つに情報の共有・開示を求めていることから、必要な情報、特に費用分担が発生する可能性がある場合において、財務面での情報開示に積極的でない事業者があれば、理解を求めておくことは重要であると考えられる。

## 5. プロジェクトの実施妥当性

### 5.1. 評価6項目の評価結果（妥当性、整合性、有効性、効率性、インパクト、持続性）

以下の視点から評価した結果、協力の実施は適切と判断される。

#### 5.1.1. 妥当性

以下により、プロジェクト実施の妥当性は高いと考えられる

##### (1) トルコ国政府の開発政策との整合性

トルコ国政府の「第11次国家開発計画（11th Development Plan）（2019-2023）」において、「より高い付加価値を生み出し、より公平に分ち合う、より強くより豊かなトルコ」とのビジョンに基づいた長期的展望が提示され、長期的な開発目標として、トルコの国際的地位の向上と国民の福祉水準の向上を掲げられている。そのための政策分野の一つ、「競争力のある生産及び生産性」では、優先開発分野の一つに農業が挙げられている。同分野の施策において、マーケティング、ブランド化の活動の支援が含まれる。また「地域開発」分野においては、地域内及び地域間の発展の格差を縮小することが挙げられ、「農村開発」分野では、持続可能な農村開発への理解により、農村部に人口を維持することとし、生産・物流インフラや商標・マーケティング活動を改善することとしている。また産業技術省の「産業技術戦略文書（Industry and Technology Strategy Document）（2023）」では、アグロインダストリー振興に関する政策として、農産業分野の起業支援及び市場へのアクセス支援のメカニズム構築が挙げられている。

従って、本事業は対象地域が比較的開発が遅れていた地域を対象としており、トルコ国政府の地域間格差の縮小に資するとともに、農業分野における競争力強化にも資するものであり、開発目標の複数の項目にわたって貢献するものであり、トルコの開発政策と合致していると言える。

##### (2) トルコ国政府の開発ニーズとの整合性

当初のプロジェクトの要請を行ったシルクロード DA 及びカラジャダー DA のそれぞれの中長期計画である「TRC1 地域計画（2014-2023）」及び「TRC2 地域計画（2014-2023）」では、それぞれの地域におけるアグロインダストリー振興に関する投資促進の政策が掲げられている。

「TRC1 地域計画」において、開発の軸3「持続可能な農村開発の確保」において、農業企業の競争力と効率性の向上、農業を基盤とした製造業の振興、農村経済の多様化、農村部における起業家支援等が挙げられており、具体的な活動として、□地域製品のブランド化、プロモーション、マーケティング活動の強化や、ピスタチオ、ブドウ、オリーブ、ザクロ、ブルグル、蜂蜜などの農産物及び畜産物の生産性の向上と、それらの付加価値の向上が設定されている。

「TRC2 地域計画」においても、開発軸の1つとして「都市経済と経済成長」が決定され、この軸の枠組みの中で決定された目的の1つに、「農業生産の競争力の向上」が設定されており、地域（Region）、県（Province）、地区（District）の規模で行われたブランディングに関する研究を総合的に評価し、プロモーション活動の対象となるブランド価値を決定することや、地域内の各県における農業を基盤とした産業の振興等が挙げられている。

一方で、各 DA とも具体的なマーケティングやブランディングのための支援の実績は乏しく、活動は手探りの状態であると言え、個々の関係機関での取組は試みられているものの、それらの



経験やノウハウを蓄積する仕組みがなく、知見を集約して地域内に普及するような働き掛けを行う機関はない。従って、本事業において、幅広いセクターをカバーして地域開発を担う DA が、アグロインダストリー分野のバリューチェーンに関わる関係機関との連携強化を行い、ブランディングやマーケティングの支援策を計画・実施し、リードしていく体制作りと能力強化を行うことは、アグロインダストリー振興のニーズに合致していると言える。

### (3) 手段としての適切性

各 DA の管轄する地域は、トルコ国内でも比較的に開発が遅れている地域であるが、農業が主要産業として位置付けられており、アグロインダストリーの振興は、地域の経済振興や社会開発に大きく貢献する。またアグロインダストリー振興のためには何れの DA も、ソフト面では農産物のブランド化やプロモーションの欠如を課題として挙げ、国内外のマーケットの分析や新たなマーケットへのアクセスの改善が必要としている。従って、アグロインダストリー分野の中小企業の振興の支援は、DA にとって重要な開発課題であり、DA の中期計画である地域戦略計画においてより具体的な支援策や振興の方針を示す必要性は高いことから、本事業による戦略計画の策定の支援や、年次作業プログラムに具体的な支援策を反映させる意義は大きいといえる。

またパイロットプロジェクトの実施においては民間事業者を対象とするが、現状においても個々の民間事業者による見本市での展示・出展は実施されており、海外への輸出も行われているものの、必ずしも有効に活用されているとは言えず、また好事例を普及させるような取組はない。従って、地域としてのアグロインダストリー振興のために、それらの取組における好事例や教訓等を地域内の中小企業に情報共有することは重要であり、本事業のパイロットプロジェクトを通じて、ケーススタディとして教材となる事例が DA によって収集され、同様の取組を検討している事業者間に展開される仕組みを構築することは、今後の波及効果も大きいと言え、支援する意義は高い。

## 5.1.2. 整合性

本事業は以下の理由により、整合性は高いと考えられる。

### (1) 日本の援助政策との整合性

日本の対トルコ共和国国別開発協力方針の大目標である「持続可能な経済成長のための支援を通じた戦略的パートナーシップの深化」の下で設定された重点分野の一つに「経済を支える強靱な社会基盤づくりへの支援」があり、地域間格差の是正への支援が挙げられている。本事業はかかる支援として、マルマラ地域と比べて開発が遅れている地域の開発に貢献する「地域開発プログラム」の一つに位置付けられる。

また、本事業は JICA の課題別事業戦略である「グローバル・アジェンダ」の「5. 農業・農村開発（持続可能な食料システム）」のうち、包摂的なフードバリューチェーンの構築に位置付けられることから整合する。

### (2) 関連する他の JICA 支援との連携

本事業と同時に採択された「南東アナトリア地域における投資促進のための能力開発プロジェクト」では、本事業の対象地域に個別専門家を派遣し、同地域における投資奨励策が民間企業のニーズに合ったものとなるよう計画策定支援を行う予定。本事業は、民間投資の要となるアグロ

インダストリーへの介入となることから、本事業で得た農業加工業者側のニーズに係る情報共有により、同プロジェクトによる政策反映を狙い、相乗効果を図る。また、同専門家の CP 機関となる予定の南東アナトリアプロジェクト (GAP) は、カラジャダー地域のブランドとして「アッパー・メソポタミア」を商標登録しており、PR 活動が行われていることから、本事業における地域ブランド化促進において連携を行う。

### (3) 他の開発協力機関との連携

本事業の対象地域でのアグロインダストリー分野に特化した支援はないが、本事業の対象地域が含まれた支援として、EU による「南東アナトリア地域特産品クラスター活性化プロジェクト」において、地域特産品形成のための商品分析、試験販売、管理システムの確立が支援された。また WB の「SEECO プロジェクト」では、セクターは限定されないが女性と若者起業家の支援が行われている。何れもアグロインダストリー分野のブランディングやマーケティングを中心とした支援ではなく、本事業との重複はないと考えられるが、本事業で対象とするパイロットプロジェクトの候補となるような、対象地域での地域特産品開発の取組やアグロインダストリー分野の女性や若者起業家についての情報共有において連携が考えられるとともに、先行する起業家の取組や地域特産品開発での成功事例や教訓についての情報収集を行うことで、本事業において活用することが考えられる。

なお、本事業は農産物の付加価値向上と多様化を図り、対象地域のアグロインダストリーの競争力を強化することから、持続可能な開発目標 (SDGs) のゴール 2「飢餓撲滅、食料安全保障、栄養の改善、持続可能な農業の促進」の達成にも寄与するものである。

#### 5.1.3. 有効性

本事業は以下の理由により、有効性は高いと見込まれる。

プロジェクトのアウトカムである「アグロインダストリーの競争力強化に向けた地域戦略計画が、年次作業プログラムに反映される」ことは、各 DA において通常行われる業務へのプロジェクト成果の反映であり、カウンターパートにも明確に理解されている。またプロジェクトのアウトプットである「アグロインダストリーの競争力強化に向けた地域戦略計画」及び「プロジェクトの活動及び教訓を反映した年次作業プログラム」の産出により達成可能なものである。

「地域開発庁間の情報共有が促進される」ことに関しても、カウンターパートである DA 間での情報共有はプロジェクト期間を通じて、JCC 等の機会も含めて促進が図られるとともに、産業技術省の DA 総局と DA とのコーディネーションミーティング等の機会でカウンターパートからの情報発信を行うこととして、理解されている。アウトプットである「パイロットプロジェクトの実施から得られる教訓」、及び「地域開発庁が中小企業及び関係機関の能力向上に活用するためのケーススタディ」を教材や提示資料として活用できるとともに、「戦略計画作成のプロセスとパイロットプロジェクトの実施・評価を通じた、地域開発庁職員の能力向上」により、カウンターパートの経験やノウハウの共有が可能であり、達成可能なものである。

「対象受益者の農産物の付加価値が向上し、多様化する」ことについては、パイロットプロジェクトの実施により、高品質かつ特定のマーケット・消費者に向けた特徴ある農産物の開発と、その開発プロセスの定着により達成が可能である。

従って、本事業の有効性は高いと言える。

#### 5.1.4. 効率性

本プロジェクトは、以下の理由により効率的な実施が見込まれる。

プロジェクトのアウトプットである「アグロインダストリーの競争力強化に向けた地域戦略計画」、「プロジェクトの活動及び教訓を反映した年次作業プログラム」は、何れ DA の既存の枠組みの中で運用されている政策文書への反映である。また地域戦略計画、年次作業プログラムとも、基本的には DA 内で取り纏め、産業技術省とも相談して最終化されるが、産業技術省もプロジェクトに関与させることから、内容に関する情報共有が図られていると言える。従って、プロジェクト活動は DA の本来の業務範囲内で行われ、アグロインダストリー分野に特化した政策を提言する機能を強化するものであり、プロジェクトによって業務負荷を極端に増大させるものではなく、効率的な実施が可能である。

パイロットプロジェクトについては、適切な選定基準を設け、特に民間事業者側のやる気や主体性を重視して、自らのアイデアの具体化や取組を支援することで、効率的な支援とすることが可能である。また商工会議所や輸出組合等の関係する機関で、既に実施されている輸出手続きや展示会出展の支援策も活用することで、専門家の投入は実際の商品・製品の開発やプロモーションの立案に集中させることが可能と考えられる。

プロジェクト活動のタイミングとしては、第1年次において、アグロインダストリー分野の分析やパイロットプロジェクトの対象の選定までを行うことで、第2年次及び第3年次にパイロットプロジェクトの実施し、第3年次に地域戦略計画の策定等を行うことを想定する。専門家の投入もそれに合わせて、パイロットプロジェクト実施の初期段階までの、主にプロジェクトの前半に投入の比率を高める一方、後半はカウンターパートの関与を高めるようにすることで、効率的な実施が可能と見込まれる。

#### 5.1.5. インパクト

本プロジェクトによるインパクトとしては、以下のようにより予測される。

##### (1) インパクトの達成見込み

プロジェクト完了後も DA が本事業で策定する地域開発戦略や年次作業プログラムに基づき、地域のアグロインダストリーの振興支援を行うことで、アグロインダストリー分野の企業・組合等の民間事業者によるブランディングやマーケティングが推進されると考えられる。インパクトとしての「アグロインダストリー分野の中小企業の能力が向上する」ことは、プロジェクト完了後の地域内の商品の多様化の実績が充実すること、及び地域の民間事業者による商品のブランド化促進に向けた取組実績や、ブランド化された商品の創出実績、高付加価値化に向けた継続的な取組実績、あるいは、新規市場の開拓による販売や輸出実績として把握されることで測定されるとともに、達成が可能と考えられる。

また「アグロインダストリー分野の中小企業のパフォーマンスが向上する」ことは、個々の民間事業者におけるマーケティングやブランディングの継続的な取組や DA や関係機関によるそれらの取組の継続的な支援により達成できると考えられる。パフォーマンスの向上という点では、商品開発等を行った民間事業者数の増加や、それら事業者の収入増加、収益率の改善、輸出の増加として把握できると考えられる。但し、個別の企業情報の情報開示は限定的で詳細の把握は困

難であると想定されることから、地域内のアグロインダストリー分野の特定の業種・産物の全体の売上や輸出の拡大といった傾向から、それらへの貢献度合いを推計することも検討される。

## (2) 外部条件の達成見込み

外部条件の「関係機関の組織・人員体制が急激に変化し、事業予算が減少する」ことに関しては、現状では産業技術省からの予算配分において、被災地域を含む DA に対しては、それ以外の DA からの予算を一部振り分けるなど、手厚くカバーされており、経済状況の急速な悪化や大規模災害等で他地域がより優先されるようは事象が発生しない限り、急激な減少は見込まれないと考えられる。「南東アナトリア地域の治安が急速に悪化する」ことに関しては、現時点では治安情勢に大きな変化をもたらすような事案はないと見込まれる。従って、外部条件が満たされる可能性は高いと言える。

### 5.1.6. 持続性

本プロジェクトによる効果は、以下により、相手国政府によってプロジェクト終了後も継続されるものと見込まれる。

#### (1) 政策・制度面

本事業では、アグロインダストリーの振興に取組と、地域開発を担う DA の地域開発計画の策定支援を通じて、DA の能力強化を図るものである。現在最終化が進められている各 DA の地域開発計画(2024-2028)の次期の地域開発計画は、2027 年からドラフト策定に着手される見込みであり、その直前のプロジェクト完了時に、プロジェクトの成果物であるアグロインダストリー分野の地域戦略計画が策定されることで、次期の地域開発計画への活用や反映が容易になると考えられる。各 DA も、プロジェクトによるブランディングやマーケティングに関する活動や支援策の定着に向けて協力的であり、カウンターパート自身で地域開発計画や年次作業プログラムへの反映と承認手続きを進めることにもコミットしている。また、DA 間での情報共有に加えて、本事業期間を通じて、モニタリング・評価や JCC を通じて、産業技術省の関与を高められ、産業技術省及び DA の方針としての一貫性は確保するように留意することで、産業技術省における承認も、円滑に進められると考えられる。

従って、カウンターパートの政策面での持続性は高いと評価できる。

#### (2) 組織・体制面

各地域において、DA は引き続きアグロインダストリー分野も含めた地域振興を担うことに変更はないと想定される。2015 年当時から現在に至るまでに所管省庁の変更はあったが、将来的に省庁等の再編が発生した場合でも、地域開発を担う DA レベルでの再編の可能性は低いと言える。

人員数に関しては、現状では特に ISO においては、多いとは言えないものの、本事業の実施においても、特定の ISO やユニットだけで活動を担うのではなく、DA 全体で活動を行う方針であり、今後も同様に DA として活動の関与することで、必要な人員は確保される見通しであると考えられる。

従って、組織・体制面での持続性は高いと考えられる。

なお、DA の専門家のリソースで、すべての専門分野や作業を担う必要はなく、現状でも必要に応じて外部のリソースを活用していることから、外部の関係機関との関係構築は重要であ

る。将来的には民間セクターのリソースの活用が必要と考えられ、特に商工会議所等で、ブランディングやマーケティングに関する支援を行っている既存機関があれば、それら機関との関係を整理し、DA としては様々な関係機関との調整や公的な支援策の実施等にフォーカスするなど、デマケしていくことも、持続性強化には有効であると考えられる

### (3) 財務面

財務面に関し、本事業で策定支援を行う地域戦略計画や年次作業プログラムの作成・承認は、各 DA の通常業務の範囲内であり、これら計画やプログラムは DA の予算措置でもあることから、基本的には DA の予算でカバーできる範囲での活動が反映されることになるが、予算措置を確実にするために、継続的に年次作業プログラムへの反映や、より長期的なコミットメントを開発計画等の中で掲げている限り、継続性はあると考えられる。

パイロットプロジェクトとしての個別の民間事業者への支援の実施は、基本的には事業者側でのやる気やコミットメントが前提として考えられることから、事業者側の自己負担やコスト負担によっても実施可能と考えられることから、財務面でも問題はないものと考えられる。なお、財務面においても DA がすべての支援を一手に担う必要はなく、必要に応じて商工会議所や KOSGEB の支援を活用する等、適宜、事業者に対して助言を行うことで、財務面での持続性を高めることが可能と考えられる。

従って、財務面での持続性に関しての特段の懸念はない。

### (4) 技術面

本事業の活動を通じてカウンターパートである DA のスタッフには、地域開発計画の策定やパイロットプロジェクト実施の経験やノウハウが蓄積されることから、技術面での定着の見込みがあると考えられる。

各 DA としてもパイロットプロジェクトの実施過程、及びフードバリューチェーンの分析や地域戦略計画の策定過程を通じて組織として習得した能力は、その後のブランディングやマーケティングの支援策の継続的な実施に活用可能であり、継続して取り組むことで、技術レベルは維持できると考えられる。

更に、プロジェクトでの関係機関との協働を促進し、実務レベルの担当者間でのコミュニケーションの門戸を開いておくことで、パイロットプロジェクトに携わった受益事業者をリソースとして活用しノウハウや教訓の情報共有が促進される。またそのようなコミュニケーションできる場を維持することで、受益事業者に加えて、DA 以外の個人や団体にもノウハウの蓄積が期待できる。将来的には、財務面や人的リソースの面でも、DA 以外のリソースを動員することにも繋がると考えられることから、関係機関の担当者間のネットワークが構築されることで、本事業の持続性を高めることにも繋がると考えられる。

## 5.2. 貧困・ジェンダー・障がい者・環境等への配慮

本事業では、ベースライン調査及びエンドライン調査において、男女別データの収集を計画し、ジェンダーの視点に立った取り組み方法について検討する。パイロットプロジェクトの選定では、必要な情報提供が可能な企業・組合の参加を前提としつつ、女性主体の企業や組合の参加を優先するような基準の設定等を行う。また本邦研修の参加者における女性比率を 25%以上と設

定している。これらにより、ジェンダー平等のアプローチと女性のエンパワーメントの促進に貢献する。

### 5.3. 気候リスク評価及び適応策の検討

#### 5.3.1. 本事業の概要

「4. 事業の基本計画」に記載の通り。

#### 5.3.2. 本事業における「曝露」

本事業において、技術協力の中心は、農産物のブランディングのプロセスにあることから、農産物のバリューチェーンにおいて、主に収穫後の農産物を扱うところから、食品の販売や食品加工等に関わる民間事業者等を中心に検討を行った。

本事業で想定する曝露の検討結果は以下の通り。

**表 15 本事業における曝露**

	曝露	内容
E1	加工プロセス	パイロット事業で扱う農産物の製品化にかかる加工や包装、最終商品の出荷までの実施プロセス。
E2	加工施設、貯蔵・保管施設	パイロット事業者が利用する民間事業者や組合、公的機関が保有する、加工工場等、及び原材料から商品在庫までの保管貯蔵に使用する施設。
E3	輸送道路	パイロット事業の加工プロセス、出荷にかかる物流に際して利用される経路。
E4	農業・食品加工従事者	パイロット事業者の従業員。

出所:調査団作成

なお、本事業では、インフラ面での整備に関する支援は行われず。従って、圃場・栽培地や牧場・飼育施設、ダムや灌漑施設等は対象外とした。

また直接的に農業生産や作付けに関する技術指導を行うものではないことから、土壌や対象作物、栽培プロセスや飼育プロセスも対象外とした。

但し、農産物の製品化において原材料となる特定の農産物に関しては、当然、気候変動の影響を大きく受けるものもあるが、これらは加工プロセスにおける原材料の調達で曝露を受けるものとして整理する。

#### 5.3.3. 本事業に関わる「ハザード」

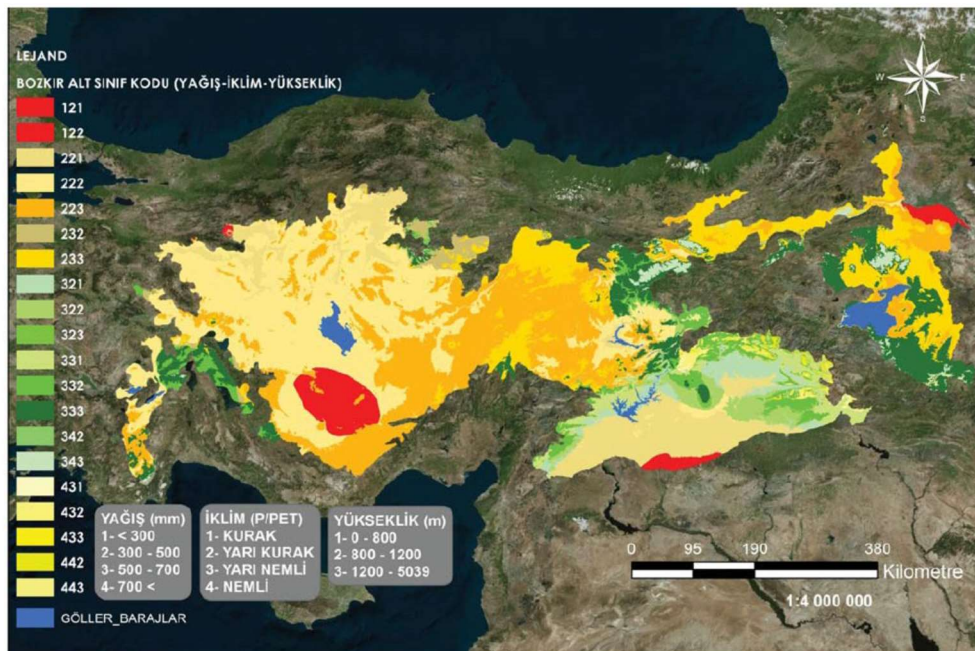
気候変動のハザードの検討に際しては、トルコ国の農業林業省から入手した政策文書（「ANADOLU BOZKIR EKOSİSTEMLERİ İÇİN İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNE EKOSİSTEM TABANLI UYUM STRATEJİSİ (2022-2036) <sup>7</sup>（「アナトリア草原生態系の生態系に基づく適応戦略文書」））における将来予測をベースに検討した。同文書では、近い将来、温暖化、乾燥化、不安定な降雨が、地中海地域を中心に顕著になることを予想している。さらにそれらによって引き起こされる森林火災、干ばつ、砂漠化、生態学的課題等が今後観測される影響と指摘している。また農業分野に影響する事象として、不規則な降水量、極端な気温、干ばつの影響を挙げている。

<sup>7</sup> <https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Belgeler/eba%20son.pdf>



また第 11 次国家開発計画(2019-2023)においても、突発的豪雨、洪水、干ばつの増加が指摘されている。

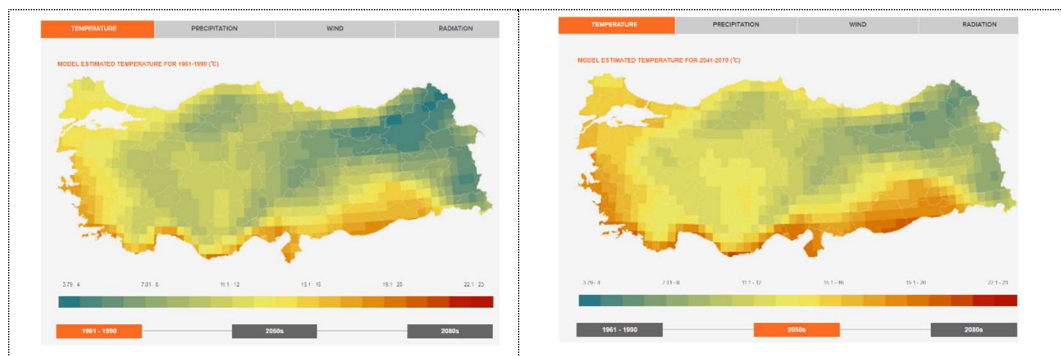
カウンターパート機関、大学等への聞き取りによれば、トルコ国内では、高温の傾向にある。地域によっては、降雨量の変動、集中豪雨による洪水や地滑り、少雨や干ばつの発生が想定される。対象地域に関しては、上記文書中の下図「アナトリア草原の種類」(降水量、気候、標高の分類図)に示すように、降水量が比較的少ない半乾燥地帯の標高 800-1200m の地帯が多くを占めている。近年の発生頻度に関して、季節外れの降雨や、大雨による洪水、干ばつの発生が報告されている。今後の発生頻度に関しては、高温の発生、降雨時期の変動(季節外れの降雨)、降雨量の減少(乾燥)、豪雨とそれに伴う洪水に関する発生可能性が指摘された。



出典:「アナトリア草原生態系の生態系に基づく適応戦略文書」

図 6 アナトリア草原の種類(降水量-気候-標高)

また気候変動の専門家らによるサイト<sup>8</sup>の 1961-1990 年と 2041-2070 年の推定年間平均気温分布及び年間降水量の比較データによれば、トルコ全土での気温上昇の傾向があり、特に南東アナトリア地方では、気温上昇が進行する可能性が高いと見積もられる。降水量に関しては、南東アナトリア地方は元々降水量が少ない地域であり地域差は見られるものの、傾向としてはトルコ北部では増加し、南部では減少する可能性が高いと見積もられている。



<sup>8</sup> CLIMATE CHANGE IN TURKEY by ÖMER LÜTFİ SEN as part of the MERCATOR-IPC FELLOWSHIP PROGRAM (<http://climatechangeinturkey.com/index.html>)



図 7 年間平均気温分布（1961-1990 年、2041-2070 年（推定））

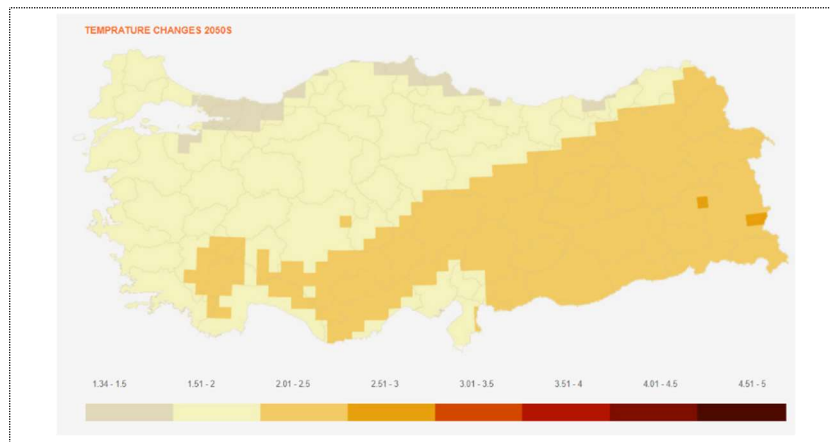


図 8 年間平均気温の変化（1961-1990 年から 2041-2070 年（推定））

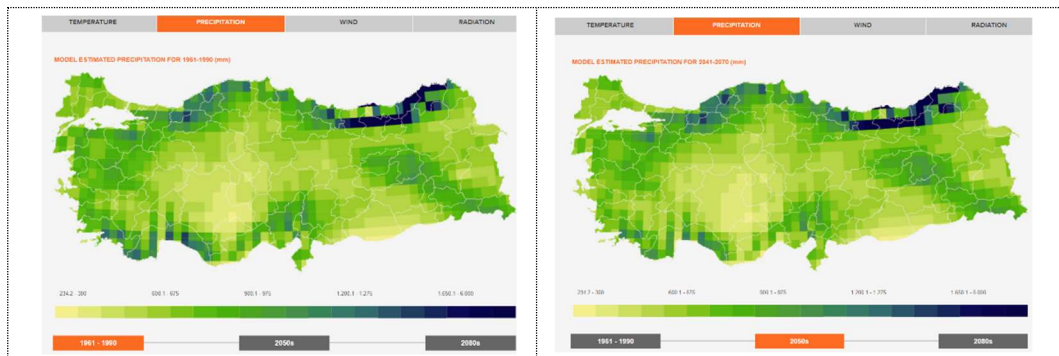


図 9 年間降水量分布（1961-1990 年、2041-2070 年（推定））

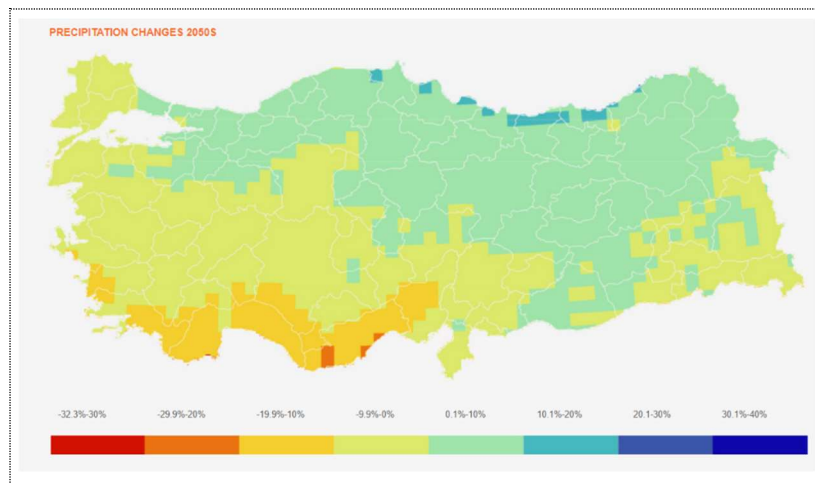


図 10 年間降水量の変化（1961-1990 年から 2041-2070 年（推定））

以上により、本事業におけるハザードに関しては以下の通り見積もった。

表 16 本事業におけるハザード

	ハザード	選択理由	発生頻度	将来的な傾向
H1	高温の発生	作物の収穫減少に与える影響大。(特に生乳の収量の減少。)	＋ 対象地域は、比較的気温が高い地域であるが、近年ではさらに高温となる日の発生頻度が過去に比べて増加。	↑ 将来的には、過去に比べて平均的な気温が上昇する傾向にあり、高温が発生する可能性は高まる。
H2	降雨量の減少	作物の収穫減少に与える影響大。	＋ 対象地域は、雨の少ない地域であることから、過去においても少雨の年の発生頻度は比較的高い。	↑ 将来的には、少雨の発生頻度が増加する可能性が高まる。
H3	干ばつの発生	作物の収穫減少に与える影響大。	－ 対象地域は、雨の少ない地域であることから、少雨は発生しているものの、干ばつの発生頻度は高くない。	↑ 将来的には、少雨の次期の長期化により、干ばつの発生頻度が高まる可能性が高まると見積もった。
H4	降雨時期の変動	作物の収穫減少に与える影響大。(特にアプリコットの受粉時期に季節外れの降雨によって、収穫減。)	＋ 対象地域において、季節外れの降雨が発生している。	↑ 将来的には、降雨時期の変動が発生する可能性が高まる。
H5	豪雨の発生	作物の収穫減少に与える影響大。	－ 対象地域においては、集中的な豪雨の発生頻度は高くない。	↑ 今後は、降雨の極端化により、発生の可能性が高まると見積もった。
H6	洪水の発生	施設等のインフラの損傷等の影響大。	－ 対象地域において、洪水は発生しているものの頻度は高くない。	→ 今後の発生の見込みが高まる可能性はこれまでと同程度に見積もった。

出所:調査団作成

### 5.3.4. 本事業における「気候リスク評価」

上記の曝露とハザードを組み合わせた場合において、現在の気候の下で生じている又は生じうる影響を検討し、また将来の気候の下で本事業に与える気候リスクの影響度について、以下の通り、「0」(低)～「3」(高)の4段階でレーティングを行った。

表 17 本事業における気候リスク評価

影響度	リスク	レーティングの理由
(3)	気温上昇の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	将来的にも発生頻度が高まると見積もられ、対象地域の主要作物(生乳、穀物等)が影響を受けるため。
(3)	降雨量減少の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	将来的にも発生頻度が高まると見積もられ、対象地域の主要作物(穀物等)が影響を受けるため。
(3)	干ばつの影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	将来的にも発生頻度が高まると見積もられ、発生した場合の対象地域の主要作物への影響が甚大であると考えられるため。
(3)	降雨時期の変動の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	将来的にも発生頻度が高まると見積もられ、対象地域の主要作物(アプリコット等)が影響を受けるため。
(2)	豪雨の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	将来的に発生頻度が高まるものの、これまで

	物の品質及び量が確保できない	の発生頻度は高くなく影響は限定的。
(1)	洪水の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	発生頻度が低いと見積られるため。
(0)	洪水による浸水・河川氾濫や地滑りの被害により、施設が利用できない。	発生頻度が高くなく、加工施設が洪水被害を受ける立地である割合は低い。
(0)	洪水による浸水・河川氾濫や地滑りの被害により、施設が利用できない、貯蔵・保管した原材料が損傷する。	発生頻度が高くなく、貯蔵・保管施設が洪水被害を受ける立地である割合は低い。
(1)	洪水による浸水・河川氾濫や地滑りの被害により、通行ができない	発生頻度は高くなく、代替ルート、代替手段が確保できる可能性がある。
(0)	洪水による、居住地の浸水・河川氾濫や地滑りの被害により、勤務ができない。	発生頻度が高くなく、居住地域が洪水被害を受ける立地である割合は低い。

出所:調査団作成

本事業における「脆弱性」として、上記において気候リスクの影響度を「3」とした評価した項目について、以下の通り、整理した。

**表 18 本事業における脆弱性**

影響度	リスク	脆弱性
(3)	気温上昇の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不作時の代替地域からの原材料調達が容易ではない。</li> <li>・ 適切な施設・手段での原材料の貯蔵、保管が十分でない。</li> </ul>
(3)	降雨量減少の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 灌漑システムの整備、普及が不十分。</li> <li>・ 効率的な水資源の活用が不十分。</li> <li>・ 乾燥に強い品種改良の研究の必要性。</li> </ul>
(3)	干ばつの影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同上。</li> </ul>
(3)	降雨時期の変動の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不作時の代替地域からの原材料調達が容易ではない。</li> <li>・ 適切な施設・手段での原材料の貯蔵、保管が不十分。</li> </ul>

出所:調査団作成

### 5.3.5. 本事業で検討される「適応オプション」

上記の検討結果に基づき、将来入内となりうるリスクに対して、以下の通り考えられる適応オプション群を検討した。

**表 19 本事業における適応オプション群**

適応オプション	検討理由
気候変動の適応策に関する SMEs 向けの研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 気候変動についての基本的な理解や影響についてまずは理解を深めることが重要であり、そのための研修を行うことで、基本的な理解に基づいた適切な適応策等の必要性や洗濯が可能となる。</li> </ul>
気候のモニタリング・気候観測情報についての啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主に生産・加工を行う上で必要となる原材料について、具体的にどのような気候変動の事象が、生産量や質に影響を与えるか等についての理解向上のための啓発活動が、製品開発において有効であると考えられる。</li> </ul>
気候のモニタリング・気候観測情報の共有、アクセス向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主に生産・加工を行う上で必要となる原材料の確保において、計画的に事業・活動を進めるために、気候変動の影響を考慮し</li> </ul>

	<p>た原材料の質及び量についての見通しを得て、必要な対策を講じるために、気象予測や気候モニタリングの情報へのアクセスの向上が必要と考えられるため。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 但し、本事業では、情報インフラ等の整備支援は扱わず、気候情報について技術面での指導は行わないため、活動には取り込まない。</li> </ul>
商品開発の際しての代替可能な原材料の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産・加工に必要となる原材料に気候変動の影響が見込まれる場合に、一定の品質及び量の原材料を確保するための代替手段を考慮した商品開発も検討されうる。</li> <li>・ 但し、本事業では基本的には既存の農産物を活用することを想定するため、活動には取り込まない。</li> </ul>
乾燥等に適した作物の活用の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産・加工に必要となる原材料に気候変動の影響が見込まれる場合に、予め乾燥等の気候変動の影響に強い作物を中心とした商品の展開の検討。</li> <li>・ 但し、本事業では直接的に農業生産や作付けに関する支援は行わず、プロジェクト期間中の対応も現実的ではないため、活動には取り込まない。</li> </ul>
貯蔵・保管施設の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安定的な商品供給のために、原材料の質・量の変動に備えて、在庫として原材料を確保する手段を備える。</li> <li>・ 但し、本事業では施設の整備等の支援は行わないため、活動には取り込まない。</li> </ul>

出所:調査団作成

### 5.3.6. 「適応オプション」の検討結果

上記で検討した適応オプション群について、本事業で考慮が検討されうるものは以下の通り。

- 1) 気候変動の適応策に関する SMEs 向けの研修
- 2) 気候モニタリングや天気予報へのアクセスに関する意識向上

本事業のパイロットプロジェクトで行うマーケティングやブランディングでは、既存の農産品の活用を前提としており、プロジェクト期間中に新たに作付けを実施して収穫までを行うような技術支援や、規模の大きな新たな設備投資への支援も想定しないことから、そのようなオプションは除外している。

本事業においては、カウンターパートや対象受益者を主に対象とした、気候変動の適応策に関する研修、及び気候モニタリングや気象観測情報に関する啓発が検討されうるものとした。対象受益者を中心に、まずは気候変動のリスクや適応策の必要性の理解促進により、関連するフードバリューチェーンの分析とも関連して、地域や作物に応じて気候変動が及ぼす影響についての知識や経験の共有を図ることが検討されうる。またマーケットの分析とも関連して、ブランド化された高品質の製品の一定量の供給を可能にするために、所定の品質・数量での安定した原材料の調達及び製品の供給に及ぼす気候変動の影響についての予見可能性を高めるために、気候モニタリングや気象観測情報に関する情報の活用が有効であることから、これらの情報に関する啓発が検討されうるものとした。

気候変動マトリックス

		ハザード						脆弱性	気候リスク	適応オプション候補
		H1	H2	H3	H4	H5	H6			
		高温の発生	降雨量の減少	干ばつの発生	降雨時期の変動	豪雨の発生	洪水の発生			
発生頻度		+	+	-	+	-	-			
将来的な傾向		↗	↗	↗	↗	↗	→			
曝露	E1 加工プロセス	(3) 気温上昇の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	(3) 降雨量減少の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	(3) 干ばつの影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	(3) 降雨時期の変動の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	(2) 豪雨の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	(1) 洪水の影響で作物が不作となり、原材料となる作物の品質及び量が確保できない	不作時の代替地域からの原材料調達が可能ではない。 適切な施設・手段での原材料の貯蔵、保管が不十分。 灌漑システムの整備普及が不十分。 効率的な水資源の活用が不十分。 乾燥に強い品種改良研究の必要性。	4 本事業において、原材料となる農作物が不作となった際に、代替する原材料調達ができない可能性。	気候変動の適応策に関する SMEs 向けの研修。 気候のモニタリング・気候観測情報についての啓発。
	E2 加工施設、貯蔵・保管施設						(0) 洪水による浸水・河川氾濫や地滑りの被害により、施設が利用できない、貯蔵・保管した原材料が損傷する。	(発生頻度が高くなく、加工施設、貯蔵・保管施設が洪水被害を受ける立地である割合は高くない。)	0	気候のモニタリング・気候観測情報の共有、アクセス向上。
	E3 輸送道路						(1) 洪水による浸水・河川氾濫や地滑りの被害により、通行ができない。	(発生頻度は高くなく、代替ルート、代替手段が確保できる可能性がある。)	0	
	E4 農業・食品加工業従事者						(0) 洪水による、居住地の浸水・河川氾濫や地滑りの被害により、勤務ができない。	(発生頻度が高くなく、居住地域が洪水被害を受ける立地である割合は高くない。)	0	

## 5.4. 過去の類似案件からの教訓の活用

### 5.4.1. インドネシア国「南スラウェシ州地場産業振興支援（地域資源を活用した）プロジェクト」

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

### 5.4.2. チリ国「地域産業振興のための地方行政機能強化プロジェクト」

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

## 6. 結論およびプロジェクト実施に向けた課題と提言

### 6.1. 結論

本調査に基づき、シルクロード DA、カラジャダー DA、フラト DA、及び東地中海 DA との協議を行い、協力枠組みに合意の上、2023 年 8 月 3 日付でこれら地域開発庁と JICA との間で M/M に署名した（別添資料 3 M/M を参照）。今後、2023 年 9 月頃に R/D に署名し、2024 年 1 月のプロジェクト開始を目指す。

### 6.2. プロジェクト実施に向けた課題と提言

#### 6.2.1. DA と関係機関とのデマケ

本事業の実施機関である DA は、主に地域開発計画の策定や地域としての支援策を取り纏めるための連携や調整を促進する役割を担う。DA がすべての分野についての専門性を備えている必要はなく、必要に応じて外部のリソースと連携も通常行われていることであり、本事業の持続性を強化する上でも、他機関との連携は重要であると考えられる。

特に各地の商工会議所については、他県よりも先行した取組を行っているガジアンテップ工業会議所のように、既に企業（主に会員企業で大企業も含む）向けのマーケティングやブランディングの支援を実施しているところもある。そのため、本事業で実施するパイロットプロジェクトに類似する活動を行っている事例もあると想定される。従って、それらの事例も、フードバリューチェーンの分析において可能であれば収集して、教訓等があれば本事業においても参考にする。

関係機関におけるブランディングやマーケティング支援の取組状況の把握や、取組からの教訓等の抽出、取組事例やモデルとなる事例の共有といった、普及・促進にかかる役割は、DA として期待されると考えられる。パイロットプロジェクトを実施する中で、ケーススタディの策定や教訓抽出や評価を行う中で、DA として求められる機能や役割についても、DA と協議することが必要と考えられる。各地域や県によって商工会議所等の関係機関の能力も異なることから、それぞれの状況に応じて、各 DA と関係機関とのデマケについて、整理することが有効であると考えられる。



## 7. 団長所感

本案件は約10年前に要請書が出され、2015年4月には筆者も参团した詳細計画策定調査団が当時の農村開発部から派遣され、シルクロード地域開発庁及びカラジャダー地域開発庁の二つの地域開発庁とミニッツの同意に至った。その後、両国政府の技協協定の交渉が長引き、更に新型コロナもあって、長い間実施に至らなかったという経緯がある。その後JICAトルコ事務所によって先方に引き続き同様のニーズがあることが確認され、二つの開発庁とのオンライン会議を経た後、本年2月に調査団が派遣されることになった。ところが先乗りした評価団員が東京からイスタンブールに飛んでいる間に、対象地域や周辺地域を中心として大規模な地震が起きたことから、調査が延期になった。今回訪問した際には、やっと来てくれた、10年も待った、という感想を聞いたのはこのような経緯があったからである。

本案件は対象地域のアグロインダストリー製品のマーケティングや、商品開発、更に地域ブランドも含めたブランド化に関する技術移転を行うものである。日本では東日本大震災の後、復興ブランド化が行われた事例もあるものの、被災地からの製品だから買うというだけでは時間が経つと継続しない。むしろ、復興ブランドは被災地の製品の良さを消費者に知ってもらうためのきっかけととらえ、特徴のある商品を消費者に提供することが大切であるという事例をJICA東北から教えていただいている。

本案件では被災地製品の販売会を実施する可能性があることや、当初の二つの地域開発庁の対象県以外の被災地域をも対象地域に加えることとなったものの、本来は災害復興のためのプロジェクトというより地域のアグロインダストリーに関わる中小企業などの競争力を強化するための支援を地域開発庁が継続的に実施できるようになることを目指している。

追加された開発庁については、その人員の様子（このプロジェクトを実施する余裕があるか）、及び、アグロインダストリーが操業をしているかという二点を主に確認し、最も被災者数が多いハタイ県と、被害を受けた建物の数が人口当たりで最も多いマラティヤ県を担当する二つの開発庁を追加したため合計4機関が対象となった。

現在のプロジェクト予算では合計12件のパイロットプロジェクトしかできない。均等に配分すると一機関当たり3件となり、以前から関わっていた開発庁からは以前想定されていた4件から3件への削減となることに不満が表明されたことから、パイロットプロジェクト数の配分については、先方の話し合いにゆだねることとなった。また、以前は二つの機関であったのでJCCには二人の共同委員長の下に開催されることとなっていたが、今回4機関となったため、監督機関である産業技術省に委員長を出すよう4機関から申し入れをしてもらうこととなった。

尚、パイロットプロジェクト12件とし、12社としなかったのは、協同組合の参加や、前回の調査に参团された金子さんが今回の調査中にオンラインセミナーで紹介していただいた「地域ブランディング」を複数の業者が協力して実施する可能性も含めたものである。（その場合は一件

とカウントする想定で、セミナー後にはキリス県のオリーブオイル製造業者から地域ブランディングへの興味を示された。)

パイロットプロジェクトの選定はプロジェクト開始後に行われるため、ミニッツには参考となる基準を示している。選定を4機関共通の基準で行うのか、それぞれが独自の選定基準を設定するかはプロジェクト開始後に決定することとなる。

地域開発庁はトルコの行政機関には珍しく英語が堪能な職員も多い。また、その地域や周辺地域の出身者が多いという特徴もある。地域に精通し、能力も高く、やる気のある職員達がこのプロジェクトに関わり、日本人専門家たちとの活動や本邦研修で日本の事例を学ぶことを通じて、様々な農産物の生産が盛んなこの地域での付加価値化や事業者の業績向上につながることを期待したい。

## 別添資料一覧

- 別添資料1：面談者リスト
- 別添資料2：M/M

面談者一覽

面談先組織	面談対応者
Ministry of Industry and Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. Ahmet Şimşek, Deputy Director General (DDG), General Directorate of Development Agencies</li> <li>▪ Ms. Işıl Aytek, Head of Department, Local and Rural Development Department</li> <li>▪ Mr. Emrulla KAYA, Specialist, Funds and Technical Cooperation Department</li> </ul>
Ministry of Agriculture and Forestry	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. A. Volkan Gungoren, Deputy Director General, Directorate General for European Union and Foreign Relations</li> <li>▪ Ms. Aslihan Denger, Engineer, Directorate General for European Union and Foreign Relations</li> <li>▪ Ms. Niham Atay Haspolat, EU Exeprt, Directorate General for European Union and Foreign Relations</li> <li>▪ Ms. Saliha Akbas, Head of Department, Department of Agriculture Environment and Natural Resources Protection</li> </ul>
Fırat Development Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. Ph.D Abdulvahap Yogunlu, Secretary General</li> <li>▪ Mr. Muhammed Fatih Çan, Head of the Rural Development, Expert</li> <li>▪ Mr. Ilyas Galiskan, Rural Development Unit, Expert</li> <li>▪ Mr. Adam Agikalın, ISO, Expert</li> </ul>
Karacadağ Development Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dr. Hasan Maral 長官</li> <li>▪ Mr. Yunus Çouak, Secretary General</li> <li>▪ Ms. Emine ARSLAN, Head of Unit, Foreign Relations and Funds Unit, Karacadağ DA</li> <li>▪ Mr. Eser Çağlar YILMAZ, Expert, Monitoring and Evaluation Unit , Karacadağ DA</li> <li>▪ Mr. Halil Çakalli, Expert, Şanlıurfa ISO</li> <li>▪ Mr. Cüneyt ATEŞ, Expert, Şanlıurfa ISO</li> </ul>
Silkroad Development Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. Burhan Akyılmaz, Secretary General</li> <li>▪ Mr. Özgür Gürgeh, Head of Unit, Rural Development and Destination Management Unit</li> <li>▪ Mr. Yahya ŞİMŞEK, Expert, Corporate Management and Coordination Unit</li> <li>▪ Mr. Reçat Taman, Expert, Rural Development and Destination Management Unit</li> <li>▪ Ms. Pınar Duman Koç, Expert</li> <li>▪ Mr. Bilal Aydın, Expert, Gaziantep ISO</li> <li>▪ Ms. Serhat Karaduman, Expert, Corporate Management and Coordination Unit</li> <li>▪ Mr. Iihn Dsdili, Expert, Rural Development and Destination Management Unit</li> <li>▪ Mr. Yavus Turan, Expert (Head), Adıyaman Investment Support Office</li> <li>▪ Mr. Mehmet Uçkun, Expert, Adıyaman Investment Support Office</li> </ul>
Eastern Mediterranean Development Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. Oğuz Alibekiroğlu, Secretary General</li> <li>▪ Ms. Tuğçe Alfun Durgun</li> </ul>
Malatya Chamber of Commerce and Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. Basil Ilhan, Board Member</li> <li>▪ Mr. Hakan Çetin, Board Member</li> <li>▪ Mr. Mahmuthan Kasap, Board Member</li> <li>▪ Mr. Özcan Duüadar, Board Member</li> <li>▪ Mr. Abdullah Sürueli, Professional Committee</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Ramazan Çınar, General Secretary</li> </ul>
Adıyaman Chamber of Commerce and Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Mehmet TORUNGLU, Chair</li> </ul>
Şanlıurfa Chamber of Commerce and Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Mehmet Yetim, Chairman of the board</li> <li>Mr. Serhat Karadağ</li> <li>Mr. Erol Yüncü, Coordinator, EU Info Center</li> <li>Ms. Büçra Karayde, Expert, Foreign Trade</li> <li>Mr. Ibrahim Acıkaya, Expert, Public Relations</li> </ul>
Diyarbakır Chamber of Commerce and Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Mehmet Kaya, 会頭</li> <li>Mr. Erdal Avşar, 副会頭</li> <li>Ercan Tayınlamak, 副会頭</li> <li>Baran Durmaz, 理事</li> <li>Çetin İnanç, 理事</li> </ul>
Gaziantep Chamber of Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Yusuf İzzettin İymen, Secretary General</li> <li>Mr. Sermet Çapan, Assistant Secretary General</li> <li>Mr. Veysel Çelebi, Manager, Technical Consulting Services</li> <li>Mr. Mehmet Özkurt, Expert, Technical Consulting Services</li> </ul>
KOSGEB Malatya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Tuva Tosik,</li> <li>Ms. Murat Kurum</li> </ul>
KOSGEB Adıyaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Eşref Çakar, Expert, Manager</li> <li>Mr. Mustafa Keleş, Expert</li> </ul>
KOSGEB Diyarbakır	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedat Güler 局長</li> </ul>
KOSGEB Gaziantep	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Muhammed PAKSOY, Manager</li> </ul>
Apricot Research Institute	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Abdulla Erdoğan, Director of Apricot Research Institute</li> <li>Mr. Mehamet Özelaı</li> </ul>
Malatya Commodity Exchange	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Ramazan Ozcan, Chairman of the Board</li> </ul>
GAP Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assoc. Pfor. Dr. Nusret MUTLU, Vice President</li> </ul>
Southeast Anatolian Exporters' Associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Serdar H. Aydoğan, Deputy Secretary General</li> <li>Mr. Ahmet Şahbudak, Deputy Secretary General</li> <li>Mr. Mustafa Karsu, Expert</li> </ul>
University of Gaziantep	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prof. Mr. Mustafa BAYRAM, Dean, Faculty of Engineering</li> </ul>
Istanbul Pilic GDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Fatih Kacmaz, General Manager</li> <li>Mr. Saleh Saleh, Export Manager</li> </ul>
SAMEKS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Cerpizhan Leventoğlu, Manager, Production</li> </ul>
Casa Commodities	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Ömer Faruk Gönültae, Manager, Production</li> </ul>
Şitoğlu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Mehmet Balın</li> </ul>
Teklezet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Yusuf Kösemen,</li> </ul>
Gurmezar Adıyaman Naz Gıda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. H. KEREM GÜL</li> </ul>
Dr. Nar GIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ms. Tuba Çevik, Engineer</li> </ul>
Korkmaz Süt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Hüseyin Korkmaz, General Manager</li> </ul>
Urfasan Fiustik İşleme Entergre Tesisleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Ibrahim Hail Gülel, Chairman of the Board</li> </ul>
Biogap Gıda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mr. Ahmet Büyükbacı, Factory Manager</li> </ul>
Simdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>—</li> </ul>
Şölen	<ul style="list-style-type: none"> <li>—</li> </ul>

Gülen Mushroom & Food Co.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. Serkan Çelikkalan, General Manager</li> </ul>
EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ms. Leyla ALMA, Sector Manager for Agriculture and Fisheries, Trade and other EU Policies Section</li> <li>▪ Ms. Tsvetana Stoychwa</li> <li>▪ Ms. Melek ERMAN, Sector manager, Regional Competitiveness, Economic and Social Development Section</li> </ul>
在トルコ日本国大使館	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ms. Yuka AKAMATSU, Head of Economic Section</li> <li>▪ Mr. Wataru ISHII, Second Secretary, Economic Affairs</li> </ul>
JICAトルコ事務所	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr., Jun YAMAZAKI, Senior Representative</li> <li>▪ Ms. Minami YAMAGUCHI, Project Formulation Advisor</li> <li>▪ Ms. Seval KAYABÖLEN, Program Officer</li> <li>▪ Mr. Emin ÖZDAMAR Ph.D, Senior Advisor</li> </ul>

**MINUTES OF MEETINGS**

**BETWEEN**

**SILKROAD DEVELOPMENT AGENCY, KARACADAĞ DEVELOPMENT AGENCY, FIRAT  
DEVELOPMENT AGENCY, EASTERN MEDITERRANEAN DEVELOPMENT AGENCY**

**AND**

**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

**ON**

**THE DETAILED PLANNING SURVEY**

**FOR**

**THE PROJECT ON ENHANCEMENT OF COMPETITIVENESS IN AGRO-INDUSTRY**

The detailed planning survey team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") visited the Republic of Türkiye from July 20 to August 5, 2023 in order to formulate the framework of the technical cooperation project, "Project on Enhancement of Competitiveness in Agro-Industry" (hereinafter referred to as "the Project") in response to the request made by the Government of the Republic of Türkiye (hereinafter referred to as "GOT") toward the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ"). During its stay in the Republic of Türkiye, the Team exchanged views with the concerned authorities of GOT through a series of meetings and field studies.

As a result, both sides have reached a mutual understanding on the matter referred to in the document attached hereto.

Şanlıurfa, August 3, 2023



---

Dr. Takafumi UEDA  
Team Leader, Detailed Planning Survey Team,  
Japan International Cooperation Agency

---

Mr. Burhan AKYILMAZ  
Secretary General  
Silkroad Development Agency  
The Republic of Türkiye

---

Mr. Yunus ÇOLAK  
Acting Secretary General  
Karacadağ Development Agency  
The Republic of Türkiye

---

Mr. Abdulvahap YOĞUNLU  
Secretary General  
Fırat Development Agency  
The Republic of Türkiye

---

Mr. Oğuz ALİBEKİROĞLU  
Secretary General  
Eastern Mediterranean Development Agency  
The Republic of Türkiye

Attachment 1 Main Points Discussed  
Attachment 2 Draft Record of Discussions

## MAIN POINTS DISCUSSED

### **I. Record of Discussions**

The draft of the Record of Discussions (hereinafter referred to as “R/D”), which stipulates the framework of the Project as shown in Annex 2, will be finalized and signed by the representatives of JICA Turkey Office and Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Firat Development Agency, and Eastern Mediterranean Development Agency after the notification of the approval of implementation of the Project by JICA Headquarters.

### **II. Framework of the Project**

The Project will be carried out under a set procedure of technical cooperation between both governments. Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Firat Development Agency, Eastern Mediterranean Development Agency and the Team discussed and confirmed the framework of the Project as follows. These documents may be reviewed and revised by mutual agreement as necessary.

In order to strategically promote value-addition and competitiveness of agricultural products under the leadership of the development agencies, this Project aims for the target development agencies to formulate regional strategic plans in the agro-industry sector based on research and analysis of regional potentials and market environments, and to work with SMEs to promote such initiatives. In implementing this Project, the development agencies will refer to the knowledge on initiatives for value-added agricultural products and regional brands in Japan. The Project will support the development agencies in implementing a series of pilot projects, extracting lessons learned, and compiling them into case studies, in order to develop the capacities of the development agencies to reflect the findings in the case studies to the Regional Strategic Plan on agro-industry. As the target regions have been affected by the Türkiye-Syria Earthquake on February 6, 2023, this Project will also consider how the reconstruction and recovery efforts and plans can be incorporated into the process of value-addition in the agro-industry sector and vice versa.

#### **1. Title of the Project**

Both sides agreed to change the title of the Project as follows:

- Original: "Increasing Alternative Usage Areas of Agro-Industrial Products in TRC1 Region" and "Capacity Development on Agro-industry in TRC2 Region"
- Revised in 2015: "Project on enhancement of competitiveness in agro-industry for TRC1 and TRC2 Regions"
- Revised in 2023: “Project on Enhancement of Competitiveness in Agro-Industry”

#### **2. Duration of the Project**

The duration of the Project will be three (3) years from the date of arrival of the JICA Project Members in Türkiye.

#### **3. Impact (goals expected to be achieved in the mid- to long-term after the**

### **completion of the Project)**

- 1) The capacity of agro-industry SMEs is improved (for example, diversifying products; adding values; promoting and creating brands; and reaching new markets, etc.)
- 2) The business performance of agro-industry SMEs is improved.

#### **4. Outcome (goals expected to be achieved at the point of Project completion)**

- 1) By the end of the Project, the Regional Strategic Plan on agro-industry is reflected to the Annual Working Programs.
- 2) By the end of the Project, the information sharing between Development Agencies are accelerated.
- 3) By the end of the Project, the added value of agricultural products of the target beneficiaries is increased and diversified.

#### **5. Outputs**

- 1) Regional Strategic Plan for enhancement of competitiveness in agro-industry.
- 2) Annual Working Programs that reflects the activities and lessons learned from the Project.
- 3) Capacity development of the target development agencies through the strategic planning process and the implementation and evaluation of pilot projects.
- 4) Lessons learned and suggested improvements from the implementation of the pilot project
- 5) Case studies to be used by development agencies for further capacity development of SMEs and relevant organizations.

#### **6. Activities**

- 1) Assessment of the Current Situation of Agro-Industry and Analyses of Issues
  - 1-1. Review national and regional policies and policy measures relevant to the promotion of agro-industry.
  - 1-2. Collect and analyze documents and data relevant to the current situation of agro-industry sector in the target regions.
  - 1-3. Agree upon the selection criteria for agro-industry SMEs to be engaged in pilot projects.
  - 1-4. Select the SMEs.
  - 1-5. Conduct value chain analyses of agricultural products related to the selected SMEs.
  - 1-6. Conduct market analyses of selected agricultural products (local, domestic, and international markets including "premium" markets in EU and Japan).
  - 1-7. Conduct SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analyses of the agro-industry in the target regions based on the information collected and analyzed above.
  - 1-8. Develop case studies of the selected SMEs.
- 2) Development of pilot project action plans for the promotion of value-addition and the competitiveness of agro-industry
  - 2-1. Prepare a draft action plan for the pilot project (a collection of case study solutions).
  - 2-2. Organize workshops for the selected agro-industry SMEs in collaboration with Chambers of Commerce and Industry and other relevant organizations, with the aim of capacity development of SMEs (e.g. marketing, product development, branding, distribution and sales)
  - 2-3. Implement training in Japan in order to acquire knowledge and experience of agricultural value-addition and regional branding, and to be exposed to markets of agro-processing products.

2-4. Organize workshops and finalize pilot project action plans taking into account knowledge gained from training in Japan and elsewhere.

3) Implementation of pilot projects

3-1. Implement pilot project action plans.

3-2. Conduct monitoring of pilot projects.

3-3. Organize periodical experience-sharing workshops.

3-4. Conduct test-marketing activities, including reconstruction fairs .

3-5. Evaluate pilot projects.

4) Development of the Regional Strategic Plan on agro-industry and the Annual Working Programs

4-1. Draft the Regional Strategic Plan on agro-industry and the Annual Working Programs taking into account the results of the pilot project evaluation.

4-2. Promote the approval process of the Regional Strategic Plan on agro-industry and the Annual Working Programs by the Board of Directors of each development agency.

4-3. Organize a seminar to share experiences of the Project.

## 7. Target Group

The final beneficiaries are the Small and Medium Enterprises (SMEs) in the agro-industry sector, and the direct beneficiaries are the target development agencies.

## 8. Project Site

The Project sites will be the regions under the jurisdiction of the target development agencies, namely: Gaziantep, Adıyaman, Kilis, Şanlıurfa, Diyarbakır, Malatya, Elâzığ, Bingöl, Tunceli, Hatay, Kahramanmaraş, and Osmaniye. The sites for the pilot projects will be selected based on a set of criteria for the participating Small and Medium Enterprises (SMEs) which will be developed during the implementation of the Project.

## 9. Inputs

The Project will be implemented in line with the “Basic Principles for Technical Cooperation” which stipulates the common rules for Technical Cooperation Project conducted by JICA.

1) Inputs by JICA

a. Dispatch of Project Members:

i. Leader /Regional Strategy Planning

ii. Regional SME Development

iii. Regional Branding / Marketing

iv. Product Development

b. Operational cost for selected activities of the Project.

c. Training for counterpart personnel of the Project.

2) Inputs by the GOT

a. Assignment of counterpart personnel.

b. Adequate and furnished office space with necessary equipment and facilities including water and electricity for the Project Members.

c. Operational costs (counterpart budget) necessary for the implementation of the Project, including travel allowances for assigned counterpart personnel and fuel for field activities to be conducted by the counterpart personnel, and meeting expenses for JCC.

- d. Data, information, maps that will be used in the framework of the Project.

## **10. Project Implementation Structure**

Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Firat Development Agency, and Eastern Mediterranean Development Agency are the implementation agencies. The draft implementation structure of the Project has been prepared and approved through a series of discussions as presented in Annex 3 of the R/D. The roles and attributions of each concerned institutions are listed in the following:

1) Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Firat Development Agency, and East Mediterranean Sea Development Agency: Implementing Agency

- a. The Project Director / Chairperson of the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as “the JCC”) : the representative of the General Directorate of Development Agencies of the Ministry of Industry and Technology is the Chairperson of the JCC. The Project Director / Chairperson of the JCC receives reports and ensures the successful implementation of the Project.
- b. Project Manager: the Secretary Generals of the Silkroad Development Agency, the Karacadağ Development Agency, the Firat Development Agency, and the Eastern Mediterranean Development Agency, as the national Turkish counterpart of the Leader of the Project on the Japanese side, are responsible for the overall technical and administrative coordination of the Project.
- c. Focal point: A focal point is nominated within each development agency to ensure the technical coordination of the activities at the regional level.
- d. The target development agencies are responsible for:
  - i. The implementation of Project activities;
  - ii. The presentation of technical and financial reports to the JCC;
  - iii. The knowledge capitalization of the Project’s achievements and their replication;
  - iv. The sharing of experiences and knowledge gained during the Project with other institutions that are conducting similar activities;
  - v. The mobilization of counterpart fund by the GOT.

2) JICA Project Members

The JICA Project Members provide necessary technical guidance, advice and recommendations on any matters pertaining to the Project implementation. In collaboration with the Ministry of Industry and Technology, project monitoring and evaluation committee of the development agencies, JICA participates in the monitoring and evaluation of project activities.

## **III. Management of the Project**

### **1. Joint Coordinating Committee**

A Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as “JCC”) will be established for managing effective implementation of the Project. The JCC will be held at least once a year and whenever it is deemed necessary. It will approve annual work plans, technical and financial reports submitted through the Project Director, review overall progress, conduct evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of the JCC is described in Annex 4 of the R/D.

## **2. Monitoring and Evaluation**

The development agencies will form a project monitoring and evaluation committee to monitor the Project twice a year. Ministry of Industry and Technology and JICA will jointly and regularly monitor the progress of project implementation.

JICA will conduct the following evaluations and surveys with the support of the Ministry of Industry and Technology and the development agencies, to mainly verify the sustainability and impact of the Project:

- 1) Ex-post evaluation: three (3) years after the Project completion, in principle,
- 2) Follow-up surveys based on necessity.

## **IV. Other Points to Note**

### **1. Implementation of Pilot Projects**

- 1) Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Fırat Development Agency, and Eastern Mediterranean Development Agency will develop a set of selection criteria of SMEs engaged in the pilot projects in consultation with JICA Project Members. The following conditions may be taken into consideration for the participation of pilot SMEs:
  - a. Willingness to experiment with new markets/products
  - b. Relevance with the Project concept (such as, economic activity Statistical classification of economic activities (NACE), etc.)
  - c. Potential for growth, export capabilities,
  - d. Disclosure of necessary information for case study materials (to be made into a contract by the development agencies if necessary),
  - e. Knowledge and experience sharing at workshops/seminars,
  - f. Priorities could be given to recovery from the effects of the earthquake,
  - g. Resilience of the product to climate change,
  - h. Gender balance.
- 2) Number of pilot projects supported by JICA funding will be twelve (12) at maximum, unless additional budget is provided by GOT or other sources. Number of pilot projects per development agency will be decided later.
- 3) The JICA Project Members will provide not only a hands-on assistance in Türkiye but also help the selected pilot project beneficiaries to learn about conducting marketing and promotion activities in Japan depending on the needs of the pilot project beneficiaries.
- 4) JICA will bear the following expenses related to the pilot projects:
  - a. Travel expenses of the JICA Project Members,
  - b. Expenses for training in Japan including travel expenses, accommodation and per diem of participants from the implementation agencies and the accompanied members of the selected pilot project beneficiaries.
- 5) Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Fırat Development Agency, and Eastern Mediterranean Development Agency will secure expenses other than indicated above such as domestic travel expenses of the agencies' personnel and pilot project beneficiaries, workshop and seminar expenses etc.

## **2. Issues Regarding the Implementation of the Project**

- 1) JICA explained security concerns that may negatively affect the recruitment of Project Members and their ease of travel within Türkiye during the implementation of the Project. Both sides agreed to stay in close communication with the JICA Turkey Office regarding JICA security regulations.
- 2) The Regional Strategic Plan on agro-industry and the Annual Working Programs will be prepared in English and Turkish.
- 3) Open seminars/workshops will be held during the course of the Project at appropriate timings such as:
  - a. Launching of the Project
  - b. Experience sharing by JICA Project Members
  - c. Knowledge sharing by counterpart officials as well as the participants of trainings in Japan.
- 4) JICA Project Members will be mainly based in Şanlıurfa and Gaziantep and will discuss the timing and frequency of visits to other areas of the Project during the initial phase of the Project, which will be flexibly adjusted during the course of the Project subject to mutual agreement between JICA Project Members and the counterparts.

### 3. Resilience to Climate Change

Both parties agreed that this Project could contribute to the resilience to climate change. Both sides agreed in the importance of including adaptation measures such as raising awareness on climate monitoring and access to weather forecasts, trainings for the SMEs regarding renewable energy and other adaptation measures, and examining alternative raw materials in product development in the regional plan.

### 4. Gender Approach and Women's Empowerment

Both parties confirmed that activities to promote gender equality approach and women's empowerment should be duly practiced for the Project implementation. In particular, both parties agreed on the following viewpoints and elements to be integrated into the Project implementation:

- 1) The pilot projects should be selected in a manner that promotes women's participation. Enterprises headed by a woman or a women's cooperative should be given priority to be selected as a target group for the pilot projects.
- 2) It should be ensured that at least 25% of the overall participants in the trainings in Japan are women.
- 3) Gender disaggregated data should be collected at the baseline survey and endline survey.

### 5. Provisional Schedule

- 1) Procedures for approval by GOT and JICA (August 2023)
- 2) Signing of the R/D (September 2023)
- 3) Procurement of Project Members by JICA (October-December 2023)
- 4) Commencement of the Project (January 2024 (tentative))

END



**RECORD OF DISCUSSIONS**

**FOR**

**PROJECT ON ENHANCEMENT OF COMPETITIVENESS IN  
AGRO-INDUSTRY**

**AGREED UPON BETWEEN**

**SILKROAD DEVELOPMENT AGENCY, KARACADAĞ DEVELOPMENT  
AGENCY, FIRAT DEVELOPMENT AGENCY, EASTERN  
MEDITERRANEAN DEVELOPMENT AGENCY**

**OF**

**REPUBLIC OF TÜRKIYE**

**AND**

**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

**Dated Month Date Year**

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey for the “Project on Enhancement of Competitiveness in Agro-Industry” (hereinafter referred to as “the Project”) signed on August 3, 2023 between Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Fırat Development Agency, and Eastern Mediterranean Development Agency of Republic of Türkiye (hereinafter referred to as “the Counterpart”) and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), JICA held a series of discussions with the Counterpart and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

The purpose of this record of discussions (hereinafter referred to as “the R/D”) is to establish a mutual agreement for its implementation by both parties and to agree on the detailed plan of the Project as described in the followings and the Annex 1, 2, which will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on April 14, 2023 (hereinafter referred to as “the Agreement”) and the Note Verbales exchanged on January 26, 2022 between the Government of Japan and the Government of Türkiye.

The Counterpart will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Türkiye.

Both parties also agreed that the Project will be implemented in accordance with the “Basic Principles for Technical Cooperation” published in December, 2016 (hereinafter referred to as “the BP”), unless other arrangements are agreed in the R/D.

The R/D is delivered at Şanlıurfa as of the day and year first above written. The R/D, except Annex 3 to 4 may be amended by a minutes of meetings between both parties. The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the R/D.

For  
JAPAN INTERNATIONAL  
COOPERATION AGENCY

For  
SILKROAD DEVELOPMENT AGENCY

---

Ms. Yuko TANAKA  
Chief Representative  
JICA Turkey Office

---

Mr. Burhan AKYILMAZ  
Secretary General

For  
KARACADAG DEVELOPMENT  
AGENCY

For  
FIRAT DEVELOPMENT AGENCY

---

Mr. Yunus ÇOLAK  
Acting Secretary General

---

Mr. Abdulvahap YOĞUNLU  
Secretary General

For  
EASTERN MEDITERRANEAN  
DEVELOPMENT AGENCY

---

Mr. Oğuz ALİBEKİROĞLU  
Secretary General

- Annex 1 Project Description
- Annex 2 Main Points Discussed
- Annex 3 Implementation Structure
- Annex 4 List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

## **PROJECT DESCRIPTION**

**(1) Title of the Project**

Project on Enhancement of Competitiveness in Agro-Industry

**(2) Impact**

- 1) The capacity of agro-industry SMEs is improved (for example, diversifying products; adding values; promoting and creating brands; and reaching new markets, etc.)
- 2) The business performance of agro-industry SMEs is improved.

**(3) Outcome**

- 1) By the end of the Project, the Regional Strategic Plan on agro-industry is reflected to the Annual Working Programs.
- 2) By the end of the Project, the information sharing between Development Agencies are accelerated.
- 3) By the end of the Project, the added value of agricultural products of the target beneficiaries is increased and diversified.

**(4) Outputs**

- 1) Regional Strategic Plan for enhancement of competitiveness in agro-industry.
- 2) Annual Working Programs that reflects the activities and lessons learned from the Project.
- 3) Capacity development of the target development agencies through the strategic planning process and the implementation and evaluation of pilot projects.
- 4) Lessons learned and suggested improvements from the implementation of the pilot project
- 5) Case studies to be used by development agencies for further capacity development of SMEs and relevant organizations.

**(5) Period of the Project**

Three (3) years from the date of arrival of the JICA Project Members in Türkiye.

**(6) Implementing Agency**

Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Fırat Development Agency, and Eastern Mediterranean Development Agency

**(7) Project Inputs (Japanese Side, any important inputs)**

- 1) Input by JICA
  - a. Dispatch of Project Members
    - Leader /Regional Strategy Planning
    - Regional SME Development
    - Regional Branding / Marketing
    - Product Development
  - b. Provision of training in Japan

- 2) Input by the development agencies
  - a. Assignment of counterpart personnel.
  - b. Adequate and furnished office space with necessary equipment and facilities including water and electricity for the Project Members.
  - c. Operational costs (counterpart budget) necessary for the implementation of the Project, including travel allowances for assigned counterpart personnel and fuel for field activities to be conducted by the counterpart personnel, and meeting expenses for JCC.
  - d. Data, information, maps that will be used in the framework of the Project.

(8) Environmental and Social Considerations (A / B / C)

(under the 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations (April 2010)') C

## MAIN POINTS DISCUSSED

### 1. Annex 3 to 4

Both parties agreed on the contents of Annex 3 to 4, which is categorized as references of the R/D. Both parties further agreed that the contents of Annex 3 to 4 may be modified by mutual confirmation such as minutes of meetings usually after Joint Coordinating Committee.

### 2. Environmental and Social Considerations

With regard to the Section 10.1 of the BP, the Project is likely to have minimal adverse impact on the environment and society under the 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations (April 2010)'.

### 3. Gender Equality and Women's Empowerment

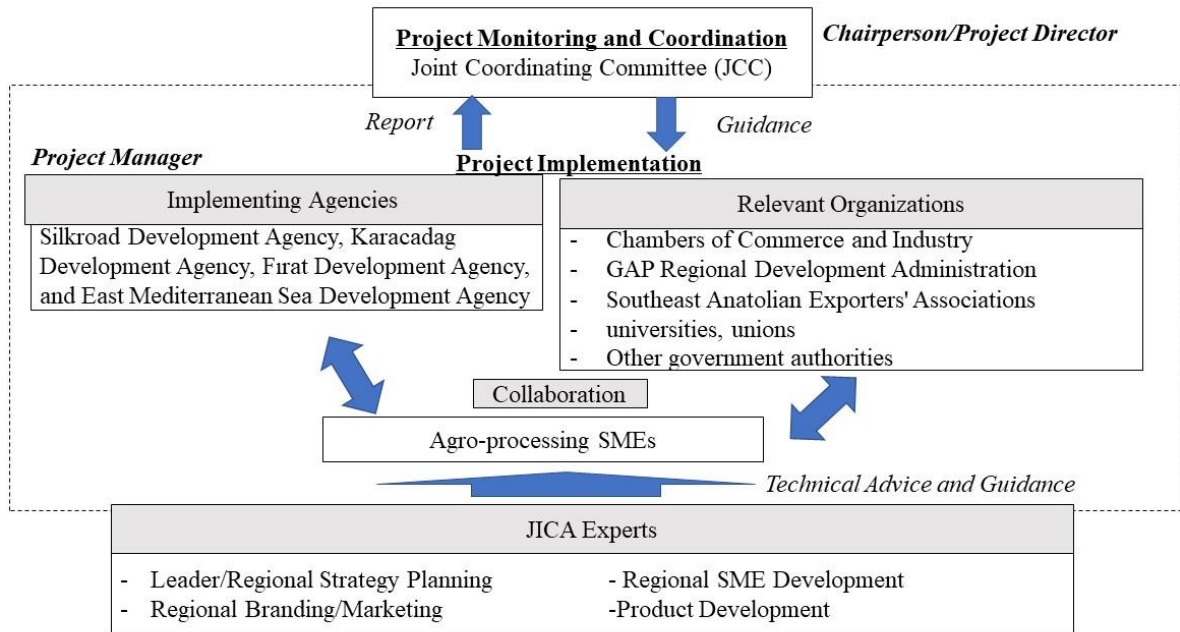
Both parties confirmed that activities to promote gender equality approach and women's empowerment should be duly practiced for the Project implementation. In particular, both parties agreed on the following viewpoints and elements to be integrated into the Project implementation:

- 1) The pilot projects should be selected in a manner that promotes women's participation. Enterprises headed by a woman or a women's cooperative should be given priority to be selected as a target group for the pilot projects.
- 2) It should be ensured that at least 25% of the overall participants in the trainings in Japan are women.
- 3) Gender disaggregated data should be collected at the baseline survey and endline survey.

### 4. Pilot Projects

Number of pilot projects supported by JICA funding will be twelve (12) at maximum, unless additional budget is provided by GOT or other sources. XX pilot projects will be conducted by each development agency.

Implementation Structure



List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

1. Chairperson: Representative of Ministry of Industry and Technology/General Directorate of Development Agencies

2. Members:  
(Turkish side)

- Project counterparts from Silkroad Development Agency, Karacadağ Development Agency, Fırat Development Agency, and Eastern Mediterranean Development Agency
- Representative of Chambers of Commerce and Industry in each province
- GAP Regional Development Administration
- Southeast Anatolian Exporters' Associations
- Representative of Ministry of Industry and Technology

(Japanese side)

- JICA Turkey Office
- JICA Project Members
- Other personnel concerned, to be assigned by JICA, if necessary

NOTE:

- Official (s) of the Embassy of Japan in the Republic of Türkiye may attend as observer (s).
- Chairperson(s) may request and authorize the attendance from other organizations relevant to the Project.