

アフリカ小規模零細産業振興 プロジェクト形成調査報告書

平成 18 年 3 月

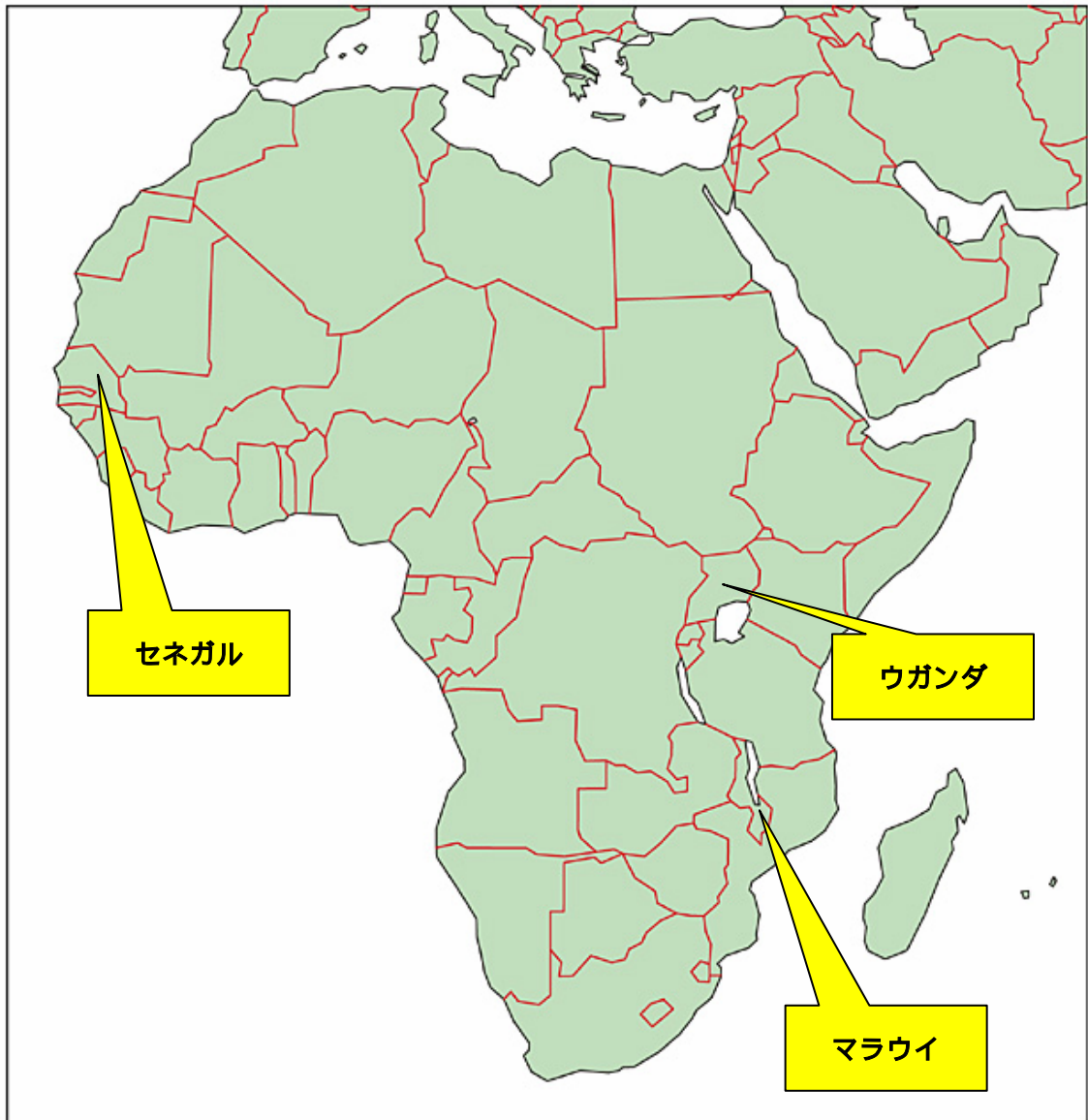
独立行政法人 国際協力機構

経済開発部

経済
JR
06-091

地図

アフリカ全図



マラウイ



ウガンダ



© The Economist Intelligence Unit Limited 2006

セネガル



© The Economist Intelligence Unit Limited 2006

写 真

マラウイ



【ブンベ乳業協同組合】
衣装を揃え、連帯感形成



【クンボオイル製造グループ】
商品ショーケース

ウガンダ



【ムコノ農業試験研究所】
農村風景



【ナカワ職業訓練センター】
訓練で農業機械を開発

セネガル



【ダカール手工芸職業訓練センター】
起業支援現場



【食品加工販売業者】
販売所 ボトルは再利用品

略 語

ADEPME	: Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (Senegalese Agency for Development of Small and Medium Enterprises)	中小企業開発機構
AfDB	: African Development Bank	アフリカ開発銀行
AICAD	: African Institute for Capacity Development in Cooperation with JICA	アフリカ人造り拠点
CEDA	: Centre d'Etudes pur le Developpment Africain	
C/P	: Counterparts	カウンターパート
EU	: European Union	欧州連合
FAO	: Food and Agriculture Organization of the United Nations	国連食糧農業機関
IFAD	: International Fund for Agricultural Development	国際農業開発基金
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JOCV	: Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
MASAF	: Malawi Social Action Fund	マラウイ農業セクター基金
MDGs	: Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MFPED	: Ministry of Finance, Planning and Economic Development	財務・計画・経済開発省
MIRTDC	: Malawi Industrial Research and Technology Development Centre	
MSI	: Micro and Small Industries	小規模零細産業
NEPAD	: The New Partnership for Africa's Development	アフリカ開発のための新パートナーシップ
NGO	: Non-Governmental Organization	非政府組織
ODA	: Official Development Assistance	政府開発援助
OVOP	: One Village One Product Programme	一村一品運動
PRSP	: Poverty Reduction Strategic Paper	貧困削減戦略ペーパー
SADC	: Southern African Development Community	南部アフリカ開発協力機構
TICAD	: Tokyo International Conference of African Development	アフリカ開発東京会議
TOR	: Terms of Reference	業務指示書
UNIDO	: United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関
WB	: World Bank	世界銀行

目次

地図（アフリカ全図、マラウイ、ウガンダ、セネガル）	
写真	
略語	
	頁
第1章 調査の概要	- 1 -
1-1 調査団派遣の背景	- 1 -
1-2 調査の目的	- 1 -
1-3 団員の構成	- 2 -
1-4 調査日程	- 2 -
1-5 調査項目	- 3 -
1-6 主要面談者	- 5 -
第2章 マラウイにおける調査結果	- 7 -
2-1 調査の概要	- 7 -
2-2 マラウイー村一品運動の概要	- 7 -
2-3 政府レベルでのグッドプラクティス	- 8 -
2-4 実施機関レベルでのグッドプラクティス	- 9 -
2-5 村落レベルでのグッドプラクティス	- 9 -
2-6 更なる発展に向けた気付きの点	- 11 -
2-7 マラウイー村一品運動の周辺国への活用	- 12 -
第3章 ウガンダにおける調査結果	- 13 -
3-1 調査の概要	- 13 -
3-2 ウガンダ政府の中小企業振興に対する取り組み	- 13 -
3-3 政策策定における案件形成の可能性	- 14 -
3-4 政策実施における案件形成の可能性	- 14 -
3-5 その他 JICA 事業との連携について	- 14 -

	頁
第 4 章 セネガルにおける調査結果.....	- 16 -
4-1 調査の概要.....	- 16 -
4-2 セネガル政府の小規模零細産業振興に対する取り組み.....	- 16 -
4-3 セネガルの村落における生産活動.....	- 17 -
4-4 JICA による支援の可能性.....	- 17 -
別紙 セネガル手工芸村設置プロジェクト概要.....	- 19 -
面談議事録(マラウイ).....	- 21 -
JICA マラウイ事務所.....	- 21 -
Ministry of Local Government and Rural Development(地方自治・地域開発省).....	- 22 -
National Secretariat OVOP(OVOP 事務局).....	- 24 -
ミトゥンドゥ農産物加工団体.....	- 26 -
ブンダきのこ製造グループ.....	- 27 -
ブンベ乳業協同組合.....	- 28 -
クンボオイル製造団体.....	- 30 -
Malawi Industrial Research and Technology Development Centre.....	- 32 -
JICA マラウイ事務所.....	- 33 -
面談議事録(ウガンダ).....	- 34 -
在ウガンダ日本国大使館.....	- 34 -
Ministry of Finance, Planning and Economic Development(財務・計画・経済開発省).....	- 35 -
Ministry of Tourism, Trade & Industry(観光・貿易・産業省).....	- 36 -
AICAD ウガンダ事務所.....	- 37 -
JOCV 活動(ムコノ農業試験研究所).....	- 38 -
ナカワ職業訓練センター.....	- 39 -
ナムロンゲ農業試験研究所.....	- 40 -
JICA ウガンダ事務所.....	- 40 -
	頁

面談議事録(セネガル)	- 41 -
JICA セネガル事務所	- 41 -
Ministere de l Industrie et de Artisanat(工業・手工芸省)	- 41 -
Ministere des PMEs, de l Entreprenariat Feminin et de la Micro-Finance (中小企業・女性起業・小規模金融省)	- 44 -
ケベメール州 JOCV 村落開発隊員活動現場	- 45 -
ダカール手工芸職業訓練センター	- 46 -
食品加工販売業者	- 47 -
在セネガル日本国大使館	- 47 -
JICA セネガル事務所	- 48 -

第 1 章 調査の概要

1-1 調査団派遣の背景

アフリカに対するわが国の協力はこれまで人間の安全保障の観点から保健や医療、基礎教育分野にウェイトをおき実施されてきた。一方で、貧困の削減を進めていくには経済開発が不可欠であることが 2003 年の TICADIII や 2005 年のサミットにおいて確認され、わが国もアフリカにおける民間セクターや中小企業の育成を開発課題の一つとして注力していく旨表明している。

このような中、当部は昨年「アフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査」を実施し、今後同地域に対して実施すべき当該分野の協力のあり方を明確にすべく、アフリカ 6 カ国¹の中小企業政策や同経営環境についてベースライン調査を行った。併せてケニアにおいて産業政策マスタープランの開発調査を準備し、また、ガーナやマラウイにおいては「農産品加工」等を含めて農村にも対象を広げたそれぞれ開発調査 / 技術協力プロジェクトを準備 / 開始した。

これらの調査や案件形成を通じて当部は、アフリカにおいては(南アを除き)未だ中小企業と呼べるローカルの製造業がほとんど育っておらず、雇用促進の観点からも、今後アフリカ諸国は資本集約的な大規模産業セクターの育成でなく地域(村落)に根ざした労働集約的な小規模零細産業(Micro and Small Industries: MSI)全体の底上げを目指すべきとの教訓を得た。

この教訓を踏まえて今後引き続き同地域・同分野において優良な協力案件を積極的に形成していくために、今般、マラウイにおいて JICA が技プロや JOCV により支援している政府主導の小規模零細産業振興プログラムを教材として、同プログラムからの教訓抽出や周辺国への活用可能性検証を行い、併せて、上記ニーズアセスメント調査において零細産業を巻き込んだ有望サプライチェーン構築の可能性が報告されたウガンダ、さらに、既に JOCV が村落レベルで積極的に展開されているセネガルその他アフリカ全域において小規模零細産業振興を念頭に置いた優良な開発調査等案件形成の可能性検証調査を実施するものである。

1-2 調査の目的

【マラウイ】

現在政府主導で実施中の小規模零細産業振興プログラムについて、それと連携している技プロや JOCV 隊員の活動も含めてグッドプラクティスを抽出し、他国での開発調査等における有効活用の可能性を検証する。

1 南アフリカ共和国、タンザニア、ウガンダ、ガーナ、ナイジェリアおよびカメルーンの 6 カ国

【ウガンダ・セネガル】

現地小規模零細産業や中小企業の実態を、関係省庁へのヒアリングや関連分野 JOCV 隊員の活動現場訪問などを通じて調査し、有望産業の存在や阻害要因を確認する。

また、現地の状況や JOCV・AICAD 等の JICA 既存事業との連携を視野に入れながら、小規模零細産業振興に資する具体的な開発調査等案件形成の可能性を検証する。

1-3 団員の構成

No.	氏名	担当	所属	期間
1	村瀬 達哉	総括	JICA 経済開発部 第一グループ 中小企業チーム チーム長	3/7-3/17
2	林田 隆之	調査企画	JICA 経済開発部 第一グループ 中小企業チーム	3/5-3/17 アルゼンチンより直行

1-4 調査日程

日付		内容		宿泊
		総括	調査企画	
3/4	Sat	/	ブエノスアイレス発	/
3/5	Sun		リロンゲエ着	
3/6	Mon		JICA マラウイ事務所 地方自治・地域開発省 OVOP 事務局 ミトゥンドゥ農産品加工団体 ブンダきのご製造グループ	ブランタイア
3/7	Tue	成田発	ブンベ乳業協同組合 クンボオイル製造グループ マラウイ工業技術開発センター	リロンゲエ
3/8	Wed	エンテベ着	JICA マラウイ事務所 リロンゲエ発 エンテベ着	カンパラ
3/9	Thu	JICA ウガンダ事務所（農業政策アドバイザーヒアリング） 在ウガンダ日本国大使館 財務・計画・経済開発省 AICAD プロジェクトサイト 観光・貿易・産業省 JICA ウガンダ事務所（マラウイ事例発表） 企画調査員等情報交換会		カンパラ
3/10	Fri	JICA ウガンダ事務所 JOCV 活動現場（ムコノ）		カンパラ

日付	内容		宿泊
	総括	調査企画	
		JOCV 活動現場（ジンジャ） ナカワ職業訓練センター JOCV 等情報交換会	
3/11	Sat	ナムロンゲ農業試験研究所 JICA ウガンダ事務所	エンテベ
3/12	Sun	エンテベ発 ダカール着	ダカール
3/13	Mon	JICA セネガル事務所 工業・手工芸省 中小企業・女性起業・小規模金融省	ダカール
3/14	Tue	JOCV 活動現場（ケベメール） JOCV 活動現場（ンダンドゥ）	ダカール
3/15	Wed	ダカール手工芸職業訓練センター 食品加工販売業者 在セネガル日本国大使館 JICA セネガル事務所 ダカール発	
3/16	Thu	移動日	
3/17	Fri	成田着	

1-5 調査項目

【マラウイ】

JICA マラウイ事務所

- マラウイの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- MSI 振興に関する支援方針および取組状況の確認
- 政府 MSI 振興プログラムを紹介するセミナー等開催による他国への活用の検討

地方自治・地域開発省

- マラウイの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- 政策における MSI 振興および現行 MSI 振興プログラムの位置付けの確認
- MSI 振興および MSI 振興プログラムにおける各省の役割および実施体制の確認
- MSI 振興プログラム立ち上げの背景や経緯、現状の認識、今後の方針等の確認
- MSI 振興プログラムを紹介するセミナー等開催による他国への活用可能性の検証

JOCV 活動現場

- 現地 MSI の実態把握および課題調査
- JOCV の活動内容や課題、今後の方針の確認

- 政府 MSI 振興プログラムとの連携状況の確認

[ウガンダ]

JICA ウガンダ事務所

- ウガンダの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- MSI 振興に関する支援方針の確認
- MSI 振興案件形成にかかる意見交換
- MSI 振興案件と他事業との連携の検討

関係省庁（観光・貿易・産業省等）

- ウガンダの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- 政策における MSI 振興の位置付けの確認
- MSI 振興に対する各省の役割および実施体制の確認
- MSI 振興案件形成にかかる意見交換

AICAD プロジェクトサイト

- AICAD プロジェクトにおける MSI 振興の位置付けの確認
- AICAD プロジェクトの実施状況や課題、今後の方針等の確認
- AICAD プロジェクトと MSI 振興案件との連携検討

JOCV 活動現場

- 現地 MSI の実態把握および課題調査
- JOCV の活動内容や課題、今後の方針等の確認
- JOCV 活動と MSI 振興案件との連携検討

在ウガンダ日本国大使館

- ウガンダの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- MSI 振興に関する支援方針の確認
- MSI 振興案件形成にかかる意見交換

[セネガル]

JICA セネガル事務所

- セネガルの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- MSI 振興に関する支援方針の確認
- MSI 振興案件形成にかかる意見交換
- MSI 振興案件と他事業との連携の検討

関係省庁（工業・手工芸省、中小企業・女性起業・小規模金融省等）

- セネガルの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- 政策における MSI 振興の位置付けの確認
- MSI 振興に対する各省の役割および実施体制の確認
- MSI 振興案件形成にかかる意見交換

JOCV 活動現場

- 現地 MSI の実態把握および課題調査
- JOCV の活動内容や課題、今後の方針等の確認
- MSI 振興案件との連携検討

在セネガル日本国大使館

- セネガルの MSI に関する情報収集（有望産業・阻害要因・金融/BDS 環境等）
- MSI 振興に関する支援方針の確認
- MSI 振興案件形成にかかる意見交換

1-6 主要面談者

【マラウイ】

Ministry of Local Government and Rural Development（地方自治・地域開発省）

Mr. Willie W. Samute (Principal Secretary)

National Secretariat OVOP（OVOP 事務局）

Mr. James D. Kalilanwe (Secretary for OVOP Programme)、Dr. Bruce Munthali (National Co-ordinator for OVOP Programme)、松島専門家 (Programme Advisor)

Malawi Industrial Research and Technology Development Centre

Mr. Christopher W. Guta (Director General)、Mr. Kalonda (技術部長)

JICA マラウイ事務所

水谷所長、諸永次長、高樋所員

【ウガンダ】

Ministry of Finance, Planning and Economic Development（財務・計画・経済開発省）

Mr. Tisasirana L.K. (Asst. Commissioner/Economic Devt, Policy & Research)、Ms. Joyce K. Ruhweeza (Senior Economist)、Mr. Masiga Edward (Economist)

Ministry of Tourism, Trade & Industry (観光・貿易・産業省)

Mr. Cankwo Jogeni Okulo (Principal Industrial Officer of Dept. of Industry & Technology)、Mr. Nakoko Masuba Patrick (Senior Industrial Engineer of Dept. of Industry & Technology)

在ウガンダ日本国大使館

菊池大使

AICAD ウガンダ事務所

Mr. Elisha Mutyaba (Programme officer)、河内専門家

ナカワ職業訓練センター

Mr. Olowo Silver (Dep. Principal Officer)、Mr. Muwanga Fred (Training Manager)、山見専門家

ナムロンゲ農業試験研究所

坪井専門家

JICA ウガンダ事務所

洲崎首席駐在員、吉田所員

【セネガル】

Ministere de l'Industrie et de l'Artisanat (工業・手工芸省)

Mr. Moctar Diakhate (Directeur de l'Artisanat)

Ministere des PME, de l'Entreprenariat Feminin et de la Micro-Finance (中小企業・女性起業・小規模金融省)

Mr. Yatma Mody Ndiaye (Directeur de Cabinet)

在セネガル日本国大使館

高澤一等書記官

JICA セネガル事務所

小西所長、白井次長、林所員

第2章 マラウイにおける調査結果

2-1 調査の概要

マラウイの調査では、現在マラウイ政府主導で実施中の小規模零細産業振興に資する国家プログラム「一村一品運動」の実施に至る経緯や、運営面におけるグッドプラクティスを抽出するため、担当省庁である地方自治・地域開発省や実施機関である OVOP 事務局へのヒアリングを行うとともに、実際に同プログラムの各種支援を受けて各村で展開されているいくつかの小規模プロジェクトを視察した。

今般のマラウイ調査は上記情報収集が目的であり、現在 JICA が同運動に関して実施中の協力見直し等に関する先方政府との協議は行っていないことから、ミニッツ等は作成していない。

視察先小規模プロジェクトは以下の4グループ。(カッコ内は村名)

- ▶ ミトゥンドゥ農産物加工団体(ミトゥンドゥ：リロングウェ郊外)
- ▶ ブンダきのこ製造グループ(ブンダ：リロングウェ郊外)
- ▶ ブンベ乳業協同組合(ブンベ：ブランタイア郊外)
- ▶ クンボオイル製造団体(ミチル：ブランタイア郊外)

2-2 マラウイー村一品運動の概要

現在マラウイ政府主導で実施中の「一村一品運動」の概要は、実施機関である National OVOP Secretariat 作成のリーフレット“STRATEGIC PLAN FOR THE ONE VILLAGE ONE PRODUCT PROGRAMME”によると、以下のとおり²。

- | | |
|-----------|--|
| 正式名称： | One Village One Product Programme (OVOP) |
| 上位目標： | An empowered community generating equitable incomes and wealth |
| プロジェクト目標： | To support communities to product marketing quality goods services with comparative advantage using local resources |
| 活動内容概要： | <ol style="list-style-type: none">1. 各村における製品の付加価値向上の奨励や、製品の認証制度構築を試みる2. 各村で OVOP にふさわしい産品を発掘し、プロポーザルを作成する3. 市場に関する情報や、市場へのアクセスを整備する |

2 ここに記載の概要は、現在同国で実施中の JICA 技プロ「マラウイー村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト」の概要ではなく、同技プロで支援しているマラウイの国家プログラムそのものの概要であることに留意願いたい。

4. 村落レベルの各種研修コースを整備する
5. 融資等経営資源確保の支援を行う
6. プロジェクトを計画的に運営する

具体的な活動としては、マスメディア等を使用したキャンペーンや、村民や地方政府職員など関係者に対する説明会開催等による村落における新規事業（一村一品プロジェクト）立ち上げの奨励や、プロジェクト立ち上げを決意したグループに対する「一村一品」ブランドの認証³および創業／収益力向上のための人的／物的支援⁴、またそれらグループと他の支援機関を取り次ぐ調整などが挙げられる。

現在はまだ企画段階であるが、将来的に OVOP 事務局自体がマイクロファイナンス事業を取り扱う計画もある。

なお、同運動に対し JICA は現在、技術協力プロジェクト「マラウイ村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト」による協力を実施中であり⁵、OVOP 事務局を C/P としてこれまでに長期専門家 1 名（OVOP Programme Advisor）の派遣および巡回車両等の機材供与を行っている。今後は長／短期専門家の派遣や巡回指導用農業機械等機材供与、行政面や農産品加工に関する本邦研修受入などを予定している。

2-3 政府レベルでのグッドプラクティス

まずは一村一品運動をマラウイの国家プログラムとして策定したマラウイ政府と、それをサポートした JICA 活動におけるグッドプラクティスについて検証する。

政府機関や JICA 事務所における関係者へのヒアリングおよび、2005 年 8 月作成の「マラウイ村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト実施協議調査団報告書」によると、一村一品運動は当初より円滑に立ち上げられたわけではない。幾度かの JICA による本邦研修受入や参加型地域振興専門家、セクタープログラム農業企画調査員等による働きかけにより一村一品プログラム形成にかかるアイデアを周到に先方政府に植え付け、関係者の根回しを十分に行った上で、タイムリーに当時の大統領に日本の成功事例を現場でアピールしたことにより⁶、その後トップダウンで国家プログラムとして取り上げられることとなった。

同前大統領への働きかけを JICA が直接行うのではなく、先方政府内で有能なキーマンを発掘し、当該キーマンを通じて大統領に働きかけを行い、結果的にマラウイ側の自主的な判

3 厳密には、純然たる新規の事業立ち上げのみでなく、既存の村民グループによる事業（協同組合等）も支援の対象としている。

4 物的支援は、原材料や機材、施設の建材などプロジェクト毎のニーズによって様々であるが、一方的に OVOP 事務局が提供するのではなく、グループ側もある程度自己負担することを必須条件としている。

5 協力期間は 2005 年 10 月より 5 年間の予定。

6 2003 年 10 月、バキリ・ムルジ大統領（当時）が TICAD III 出席のために来日の際、大分県も訪れ、平松前大分県知事との会談や同県一村一品プロジェクトの視察などを行った。

断で同運動の立ち上げを決定せしめた点、また、そこで得られた機会を JICA 事務所が逃さず、速やかに要請に持ち込みタイミングよく JICA による技術協力プロジェクトを立ち上げて同プログラムの推進をフォローした点など、グッドプラクティスと言えよう。

また、プログラム開始後の政府レベルのグッドプラクティスとして、縦割り行政の弊害を打破して省庁横断的に本件プログラムの取り組みを推進するために、2005 年 5 月に本件プログラムの担当省庁を農業省から地方自治・地域開発省に移管したことが挙げられる。その結果として、実際に農業省のみならず女性開発省や大学関係者も本件プログラムを積極的に活用する広がりが見られ、国家全体的な取り組みが感じられた。

2-4 実施機関レベルでのグッドプラクティス

次に、本プログラムの実施機関として地方自治・地域開発省の管轄下に設置されている OVOP 事務局におけるグッドプラクティスについて検証する。

プログラムの調整員（先述のキーマン）や同事務局に派遣されている JICA 専門家は、ターゲットである村民を時には煽り、また時には叱咤激励するなど硬軟織り交ぜて効果的にインセンティブの高揚を図っていた。例えば村落の各プロジェクトサイトに我々調査団を来賓として訪問させることにより、村民に自負や自信、連帯感、リーダーシップ等を植え付けると同時に、それら機会を最大限利用して組織としての自覚や体裁を整えさせ、また経営改善すべき箇所については腹藏ない指導を行っていた。

また、同事務局においても、上記 2-3 で述べた政府の省庁横断的な取組方針をよく理解し、その理解に基づいて他省の管轄下にある村落インストラクターなどと連携／情報共有に注力しており、その結果として地方自治・地域開発省もしくは農業省といった既存の関係だけでは実現しない村落プロジェクトの立ち上げに成功している。

青年海外協力隊との連携については、プログラム調整員が「隊員が参画している一村一品プロジェクトのビジネスプランに間違いはない」と断言するほど、隊員との連携事業はポテンシャルが高いとのことであった。既にデザイン関係の隊員を OVOP 事務局に迎えることが決まっているとのことであり、協力隊事業との連携強化による運動の更なる高まりが期待できる。

2-5 村落レベルでのグッドプラクティス

今般視察した 4 箇所の一村一品プロジェクトは、現在マラウイ全国で 30 余りあるプロジェクトの中でも比較的優良なプロジェクトばかりが選定されたものであったが、いずれにも共通して言えるのは村落グループが自主的・民主的に立ち上げたプロジェクトであるということであり、やはり何よりも自発的な取り組みが不可欠であるとの認識を得た。また、逆に立ち上げに政治的な背景のあるプロジェクトはまず成功しないと先述キーマンの発言もあった。自分たちで「やる」と始めた以上は彼らもきちんとやるという当たり前のこ

とを我々調査団としても再認識し、いくつかのプロジェクトが村落において自発的に立ち上がるようなプログラムの設計、またその中でも努力した村民が報われる仕組みづくりが望ましいとの教訓を得た。

以下、その他、個々の一村一品プロジェクトにおいて気付いたグッドプラクティスを羅列する。

- OVOP 事務局とは管轄省庁の異なる、女性開発省より派遣されている村落相談員が奔走し、農民グループを組成して一村一品プロジェクト立ち上げに成功（ミトゥンドゥ）
- 調査団の訪問に併せて、上記村落相談員が産品の発表式典を開催し、日本への輸出による新規市場開拓の可能性を検証（ミトゥンドゥ）
- グループ代表がオーナーシップを持って同式典を運営することにより、グループの自意識やグループ意識、自信等を高揚（ミトゥンドゥ）
- 村落住民がマスコミ（ラジオ）によるキャンペーンを通じて一村一品運動を知り、以前より副業として細々と続けていたきのこと製造を、一村一品プロジェクトとして本格的に立ち上げ（ブンダ）
- 村落グループが品質を向上させた上で販路開拓を図った結果、南ア資本の高級スーパーマーケット「Shoprite」との取引開始に成功（ブンダ）
- きのこと製造において、原材料（床）に村民の主食であるメイズの茎等不要部分を活用することで、運転資金を低減（ブンダ）
- 村落グループが、プロジェクトで得た利益を各家庭の消費と混同させること無く貯蓄にまわし、業容を拡大させるための設備投資に充当（ブンダ）
- 村落グループが調査団や投資家、取引先を迎えるために、自主的にグループの事業概要や業績を纏めたレジメを作成（ブンベ）
- 村落グループが市場開拓の必要性や、流通網整備、品質改善、付加価値向上等、的確な課題を認識（ブンベ）
- 工場が清潔且つ整頓されている（ブンベ）
- 村落グループが調査団をメンバー総出で歓迎することで、グループ意識を高揚（ブンベ）
- 村落住民が、女性による主体的な活動を念頭においたプロジェクトを立ち上げ（クンボ）
- 一村一品プロジェクトとして村落住民が、オイル製造、養鶏、養魚、養蜂、製パン等、女性でも製造できる産品を組み合わせる多角化経営（クンボ）
- また、上記それぞれの事業の廃棄物を他の事業の原材料に再利用することにより、一連の資源リサイクルに成功（クンボ）
- また、上記それぞれの事業についてそれらを得意とする責任者を任命し、オーナーシップを育成（クンボ）

- ▶ 村落グループが 2002 年に受賞した SADC の女性活動表彰をアピールして信用構築や販路拡大、グループ意識高揚。(クンボ)
- ▶ 村落グループがプロジェクトサイトに取扱製品のショーケースを常設し、また、施設見学用説明ボード等を設置することにより事業紹介の充実化(クンボ)

2-6 更なる発展に向けた気付きの点

前項までは、マラウイー村一品運動におけるグッドプラクティスのみに焦点を当ててその抽出を行ったが、ここでは同運動の更なる発展に資すると思われる、調査団の気付きの点について以下に述べる。

- ▶ 今般訪問したいずれの一村一品プロジェクトグループにおいても、その業歴や業績等の事業概要について丁寧な説明がなされ、一部のグループにおいてはそれを簡便に纏めたレジメも準備されていた。しかしながら、やはり事業のアウトラインを正確に把握するためには情報が不足していたり、内容があやふやであったりすることから、まずは必要最低限の事業内容に関する情報を網羅した事業案内の雛形および作成マニュアルを OVOP 事務局で作成しても良いのではないかと思料した。同案内は、経営アドバイスを受ける際の資料の他、新規取引先候補や融資申込み先への事業説明等においても活用が期待できる。
- ▶ クンボのオイル等製造団体は、スポット(単発)ではあるが既に南アへの商品輸出に成功しており、今後も同取引先から定期的且つある程度ロットの固まった受注が見込めるものの、所要運転資金の増加に見合う資金調達の手当てが出来ないことから商機を逸しているとの説明を受けた⁷。業容が拡大するに従って所要運転資金が膨らむのは自明の理であり、利益の蓄積を待たず、商機を逃さず業容の拡大を図るためには、融資の取り付けが不可欠であることから、OVOP事務局は健全な業容拡大が見込める村落グループに対する資金需要にかかる支援(融資の実行または融資機関への取次ぎ)を検討すべきであると思料する。
- ▶ マラウイにおける調査終了時に JICA マラウイ事務所より、今般調査団が視察した 4 箇所の一村一品プロジェクトは、現在全国で 30 余りある一村一品プロジェクトの中でも比較的順調に発展を遂げつつあるプロジェクトであるとのコメントを得た。同コメントに鑑み、すべてのプロジェクトが順調に推移しているわけではないことに留意する必要があるのはもちろんであるが、併せて、そもそも一村一品運動というものは、個々の村落グループに対して収益力を上げるための技術指導を行うことが目的ではなく、グループ化による収益向上意識高揚のキャンペーンを通じて、域内に活性化された産業/市場を形成することに主題があるということを再確認した上で、まずはキャンペーン促進に最も効果があると見込まれるサクセスストーリー作

7 同時に、同行したOVOP事務局に対し、資金援助の要請があった。

りを最優先にOVOP事務局が中心となってプログラムを推進していけばよいのではないかと料する。

- 以下は、更に掘り下げた議論になってしまうが、日本で一般的に『一村一品運動』として認識されている活動は、「地域で『一品』のブランドを確立し、それを域内の各種経済活動に波及させることにより地域全体の経済活性化を図る」ことを目的として「その域内の行政機関や住民、企業（製造業およびサービス業とも）、市場、金融機関、教育機関、マスメディア等のありとあらゆる関係者がステークホルダーとして『協調』しながらそれぞれの本来の役割を果たす（行政機関 行政サービス、住民 労働/消費、企業 投資/雇用、製造業 生産、サービス業 サービス提供、市場 購買、金融機関 融資、教育機関 指導、マスメディア 広報など）」ところにその意義があると思料するところ、現在のOVOP事務局が各グループの生産活動開始にかかる支援に重きを置いて活動しているのに対して、次段階のOVOP事務局の活動としては、それらグループ内の生産活動を地域全体でサポートおよび恩恵享受していくための「域内関係者の巻き込みおよび協調体制の構築」を視野に含めていくことが肝要と考える。

2-7 マラウイー村一品運動の周辺国への活用

今般のマラウイにおける調査では、今後の周辺国における小規模零細産業振興に関する開発調査等実施の可能性を考えて、多様なマラウイー村一品運動の先行事例をセミナーや視察によって開発調査等に活用していけるか否かについても併せて検証を行った。

マラウイ政府を含む同運動関係者がグッドプラクティスをはじめとする様々な経験を蓄積しているのは前項までで紹介したとおりであり、内容面について今後マラウイー村一品運動が先行事例として開発調査等に活用出来る可能性は十分であると判断できる。

一方、マラウイ側の意向であるが、今回訪問した省庁や実施機関、各一村一品プロジェクトサイトにおいて、セミナーの開催や視察受入などによる他国との経験共有について各関係者の意向を確認したところ、いずれの場においても、周辺国との情報共有について前向きな回答が得られた。特に地方自治・地域開発省においては、マラウイ側としてもそのような機会を通じて他国から学ぶところが多いと見込まれることから積極的に協力したいと非常に建設的なコメントが寄せられた。

以上のことから調査団は、今後の周辺国における小規模零細産業や中小企業の振興に係る開発調査等においてマラウイの上記取り組みが有効な第三国リソースとして活用出来る可能性があることを確認した。

第3章 ウガンダにおける調査結果

3-1 調査の概要

ウガンダの調査では、2005年3月作成の「アフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査（中小企業ビジネス環境調査）最終報告書⁸」におけるウガンダの調査結果も踏まえながら、現地の中小企業の実態やその振興に向けた政府の取り組み等を確認し、併せて今後JICAが同分野において開発調査等の協力を行う場合のカウンターパート機関の事業実施能力等を確認するなど案件形成の可能性を検証するために、関係省庁やJICAのプロジェクトサイト等を訪問した。

今般の調査は、実態調査および可能性検証が目的であって、具体的な案件形成にかかる先方政府との協議等は目的としていないことから、ミニッツ等については作成していない。

3-2 ウガンダ政府の中小企業振興に対する取り組み

今般調査団は、関係省庁として財務・計画・経済開発省（以下財務省）および観光・貿易・産業省（以下産業省）を訪問した。

両省とも、中小企業が持つ産業振興や雇用促進に対するインパクトを理解し、中小企業振興の必要性を強く認識しながらも、財務省が「中小企業振興は特定の省庁が管轄すべき課題ではなく省庁横断的に取り組むべき課題」との認識を持つ一方で、産業省は「中小企業振興にかかる政策立案／施策の最終責任は自省にある」と認識しているなど、必ずしも省庁間の歩みが一致している訳ではないとの印象を受けた。この両省の認識の違いは、前者はそもそも国家予算担当省という立場から、中小企業振興という課題について農産品加工や水産品加工、更にはインフォーマルセクター等様々な切り口で関係省庁を結び付けて考えるのに対し、産業省は自省が担当している産業振興の面から中小企業振興を捉えるという違いに起因しているものと思われる。

同国の産業政策は、2000年～2005年の中期民間セクター強化戦略⁹において、インフラや金融環境、税制、輸出環境、ビジネス環境等の整備が総花的に謳われている程度で、具体的に施策段階まで落とし込まれたものは存在しない。かつてUNIDOが産業省と協力して、農産品加工に重点を置いた産業振興政策案¹⁰を作成したが、議会の承認は得られていない。

中小企業振興に特化した政策については、財務省において同省にて策定中であるとの情報が得られたが、まだ出来上がっていないとのことであった。財務省のそのような活動について産業省は、財務省の活動について理解を示しつつも、それはあくまで国家予算を預か

8 株式会社UFJ総合研究所受託

9 MEDIUM-TERM Competitive STRATEGY FOR THE PRIVATE SECTOR (2000-2005)

10 Strategic Framework for Industrialisation in Uganda

る財務省によるラフな方針策定に過ぎず、更に具体的且つ詳細な政策については産業省において改めて作る必要があるとの認識であった。

3-3 政策策定における案件形成の可能性

上記のとおり現在、両省とも中小企業振興の重要性を認識して当該政策を策定しようとしているものの、ウガンダにとって中小企業振興の取り組みは未踏の領域であることからプロセスは遅々として進んでいない。この状況について、両省より調査団に対して JICA の協力を得たい旨の打診があった。財務省からは「中小企業振興政策策定にかかる支援」という大まかな発言であったのに対し、産業省は「まずは、政策策定の準備段階としての統計調査や中小零細企業の定義付けにかかる支援」といった具体的なアイデアが寄せられた。

わが国は、中小企業基本法をはじめとするきめ細かな中小企業関連政策が整備されていることから、それら知見を活かしたウガンダの政策整備にかかる開発調査を行う可能性が認められた。

3-4 政策実施における案件形成の可能性

一方で政策実施面の協力については、過去のプロジェクト形成調査結果¹¹に鑑みサプライチェーン構築等に関する開発調査等も考えられたが、これらについては現状時期尚早との結論を得た。

理由はカウンターパートの実施体制にあり、具体的な中小企業支援活動が上記両省を含むウガンダ政府によって直接的／間接的に行なわれている気配は感じられなかった。

まずは 3-3 に記載の政策立案を通じて、ウガンダ政府内の基本的な中小零細企業振興戦略を明確にし、それに基づいて彼らが自発的にアクションを起こしはじめるのを待ち、そのアクションが妥当であると認められた場合にそれと整合性の取れた案件形成を検討すべきである。

3-5 その他 JICA 事業との連携について

今般の調査では先方政府関係者のほか、JOCV や専門家等の活動現場についても地方を含めいくつか視察を行った。現在の JICA のウガンダ支援は農業関連に重点が置かれていることから、今般の視察先も農業関係が多かったが、農業機械や農産品加工等を切り口にウガンダの小規模零細産業振興の開発調査に取り組むことも、それら既存の農業関連プロジェクトとの連携による相乗効果が見込めることから、一考の余地があると思われる。

昨年、起業家育成研修などビジネス関連の研修を実施した AICAD にも訪問し、研修の成果について確認したところ、現在コンサルタントに委託して、受講生の追跡調査を含む研

11 アフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査（中小企業ビジネス環境調査）最終報告書（2005年3月株式会社UFJ総合研究所受託）

修評価調査を実施中であるとの回答を得た。調査結果によっては、同国でビジネスを行うに当たっての課題等が明らかにされると想像されるところ、今後の小規模零細産業振興関連の開発調査の案件形成においては、同調査結果も積極的に引用すべきである。

第4章 セネガルにおける調査結果

4-1 調査の概要

セネガルにおける調査では、現地の小規模零細産業の実態やその振興に向けた政府の取り組み等を確認し、併せて同分野において今後 JICA が開発調査等を行う場合のカウンターパート機関の実施能力を確認するなど案件形成の可能性を検証するために、関係省庁や JICA のプロジェクトサイト等を訪問した。

今般の調査は、実態調査および可能性検証が目的であって、具体的な案件形成にかかる先方政府との協議等は目的としていないことから、ミニッツ等については作成していない。

4-2 セネガル政府の小規模零細産業振興に対する取り組み

今般、調査団はセネガル政府における小規模零細産業担当省として、工業・手工芸省および中小企業・女性起業・小規模金融省（以下中小企業省）の聞き取り調査等を行ったが、結論としては両省とも政策およびその実施体制は予算面も含めてある程度充実しているとの印象を受けた。

工業・手工芸省は、工業局が外資や政府一部出資などの大企業を担当し、手工芸局が「手工芸業種」に指定された小規模零細企業の支援を担当しているが、前者については基本的に民間側が主体になって振興を図っているためあまり局として活発な支援活動は行っていない模様である。本件調査団の目的に合致するのは後者の手工芸局であるが、こちらについては、零細企業をレベルアップして中小企業化することによりセネガル全体の工業発展を図ることを目的とし、手工芸分野開発ペーパーを作成し、研修、訓練、融資、マーケティングの4課題についてそれぞれ予算を割り当てて取り組んでいる。

研修や訓練は現場研修のほかにダカール手工芸訓練センターなどの実施機関で行われている。ダカール手工芸職業訓練センターでは修了者に対し資格付与を行っており、修了後の起業支援についてもセンター内の敷地や設備をしばらく無料で開放したり各種技術指導を行ったりして積極的に取り組んでいる。

金融サービスについてはマイクロクレジットが組合を通じて行われているが、運転資金をまかなう程度の融資しかカバーできておらず、設備資金融資のための制度構築と利用者への研修を検討中とのことであった。

市場活性化のプロジェクトは他ドナーの支援も得ながらいくつか実施されているが、現在同省が独自で進めているものとして「手工芸村設置プロジェクト」という日本の「道の駅」のアイデアに近い計画があり、手工芸業者への市場の提供や相互技術促進に取り組み始めている¹²。

12 詳細別紙

一方、中小企業省は、主に中小企業を支援対象として、中小企業局や企業育成事務局、女性企業局、小規模金融局などがそれぞれ多様な取り組みを行っている。これまで JICA の本邦研修にも職員を多数送り込んでおり、日本の中小企業基本法を参考に中小企業憲章を策定するなど、研修で得た知識を積極的に同国の政策に反映させているとのことである。

同省の管轄下には実施機関として中小企業開発機構も設置されており、中小企業に対して直接、起業支援や経営指導、研修、品質改善などを行っている。また、女性起業局では女性起業ガイドブック等も作成されており、以下に紹介する協力隊員の活動との連携も有効と思料する。

同省の今後の取り組み予定については、信用保証制度や税制優遇、産学官連携などが課題として挙げられた。

4-3 セネガルの村落における生産活動

今般、調査団は同国の村落における生産活動の実態を確認するため、短期間ではあるが 2 箇所の村落における JOCV の活動状況を視察した。双方とも女性を中心とした組織的生産活動現場において、隊員によりインセンティブ向上やマーケティング調査、生産技術向上などに関する協力が行われていた。政府によるそれら女性組織への支援については地方政府とも予算面を含めそれなりの取り組みが行われているとのことであり、また、他ドナーによる当該分野への支援についてもこれまで積極的に行われてきたことが確認できた。

それら生産活動現場で得られた問題点として、まずは村民の生産活動と市場とのアクセス不足が感じられた。訪問現場で生産された完製品は、主にそのまま組織内に蓄積され、口コミで販売される。これに伴い生産活動はマーケットオリエンテッド（市場重視）でなくプロダクトオリエンテッド（産品重視）となり、市場が求める技術レベル（高品質および安定供給）まで村民のレベルを向上させるためのきっかけが失われているよう見受けられた。たとえ安価であっても市場で完成品を販売し続けることにより、村民の中に付加価値を上げるための技術力向上インセンティブが形成されることが期待できることから、取り組みとしていきなり生産技術レベルの向上を目指すのではなく、まずは現在の製品レベルに見合った販路を開拓する（市場にアクセスさせる）支援を行うのも効果的かと思われる。これは、隊員の支援先のみならず、一般の小規模零細企業にもある程度当てはまる課題と想像でき、そういった視点から考えると、先述の「手工芸村設置プロジェクト」は機を捉えていると言える。

4-4 JICA による支援の可能性

今般の調査では、喫緊の課題として JICA が開発調査として支援すべき協力は特に見出せなかった。訪問した両省からは漠然とした形で「JICA の支援を期待する」との意思表示はあったものの、具体的な協力にかかる要請は特に寄せられなかった。

調査団としては、今般の調査でセネガルの手工芸の現状や、政府の同分野に対する支援方針および実施体制をある程度把握することが出来たので、今後例えば先述の「手工芸村設置プロジェクト」の実施面において、もし具体的に改善が必要な課題が見出された場合などにおいて改めてその効果的な実施に関する開発調査の実施を検討するなどの対応とするのが適当であり、本件プロジェクト形成調査を受けて直ちに JICA が積極的に協力を検討する必要性は特に無いものと判断する。

一方、今後の同分野の隊員の活動に対する支援としては、今後の開発調査や事務所による隊員活動視察の場などにおいて、市場開拓に関する情報提供はもちろんのこと、上記手工芸村設置プロジェクトなどセネガル政府が実施する市場活性化の施策との連携等を適宜提案していくことが適当と史料する¹³。

13 ただし、ボランティアという性質を勘案すると、実際にどの程度連携するかについては各々隊員の判断に委ねるべきである。

別紙 セネガル手工芸村設置プロジェクト概要

2006年2月20日

セネガル事務所

アフリカ小規模零細企業振興プロジェクト形成調査対象方針に係るコメント・補足情報
(一部抜粋)

▶ 手工芸村設置プロジェクトに係る補足情報は以下のとおりです。

計画概要

- 正式名：Programme National Intégré de Construction de Villages Artisanaux et de Centres de Formation Artisanale (手工芸村・手工業訓練センター複合施設建設計画)

- 実施機関：工業・手工芸省手工芸局

- 目的：
 - (1) セネガルの各 10 地方 (サンルイ、ルーガ、ティエス、ジュルベル、カオラック、ファティック、タンバ、コルダ、ジガンシヨール、ダカール) に 3 箇所の複合施設を設置する。
 - (2) 手工芸品製作サイトを設置する。
 - (3) 売買のための交流の場を設ける。
 - (4) 対象の手工芸村を各県レベルの経済・文化の活性拠点とする。
 - (5) 手工芸者に必要な研修を受講させる。
 - (6) 国家レベルで、観光と手工芸を効果的にリンクさせる。

- 活動 (各施設において)
 - (1) 作業場 (アトリエ) 建設
 - (2) 研修棟 2 棟の建設及び研修機材の設置
 - (3) 製品販売促進のための情報機器・通信網整備
 - (4) 管理棟の建設
 - (5) 訪問者向け施設の整備
 - (6) インフラ (照明・排水) の整備
 - (7) 衛生設備、緑化スペースの設置
 - (8) 駐車場の設置

予算

総経費：8,855,000,000FCFA

インフラ整備経費

- 手工芸村建設：150,000,000FCFA / 村 × 3 村 × 10 地方 = 4,500,000,000FCFA
- 研修センター建設（機材整備含む）：
95,000,000FCFA / センター × 3 センター × 10 地方 = 2,850,000,000FCFA
- ロジスティックス：1 車両(4WD)17,500,000FCFA × 3 センター × 10 地方 =
525,000,000FCFA
1 車両(4WD)17,500,000FCFA × 10 地方の首都 =
175,000,000FCFA

雑費

- インフラ設備経費の 10% = 805,000,000FCFA

以上

面談議事録(マラウイ)

JICA マラウイ事務所

2006年3月6日 9:00-9:20

諸永次長、高樋所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

調査団より今般調査の目的や日程等を説明後、以下の点につき協議

1. マラウイ大統領の訪日決定について

- 事務所よりマラウイ大統領の近日中の訪日が決定したとの情報提供があった。

2. マラウイの小規模零細産業振興取り組みにおけるグッドプラクティスの抽出について

- 事務所より、上記取り組みに関する JICA の技プロは正式に開始されてまだ 4 ヶ月程度とまだ日が浅いことから、JICA として具体的に目に見えるグッドプラクティスはまだまだあまり発現していないと思われることから、グッドプラクティスありきという先入観に囚われることなく、現状の問題点の検証も併せて実施して欲しい旨打診があった。
- 調査団より、今般の調査においては、今後の周辺国における案件形成の参考とするためにも、グッドプラクティスのみならずバッドプラクティスについても気付きの点があれば持ち帰りたい旨回答した。

3. マラウイにおける OVOP プロジェクトへのインセンティブ形成の経緯について

- 事務所より、マラウイにおける上記プロジェクトの機運の高まりの背景には前大統領の政治的戦略が少なからず関与していたとの説明があった。
- 日本の ODA が被援助国の一政治家の PR に利用されたかのような同技プロ立ち上げの経緯については事務所として複雑な思いはあるものの、結果的にそれがマラウイにしている村落開発推進の原動力となっている旨説明があった。

4. JOCV との連携について

- プログラムにおける JOCV の活動の位置づけについて、例えばプログラムの目標の達成のために隊員の TOR の達成が必須とさしてしまうような形の連携はボランティアと

いう事業柄あまりなじまず、それよりも隊員が自主的且つ臨機応変に各村落開発において活用できる指針や協力アイテムをプログラムの中で提供していく程度の「緩やかな連携」が望ましいことについて同意した。

Ministry of Local Government and Rural Development (地方自治・地域開発省)

2006年3月6日 09:30-10:20

Mr. Willie W. Samute (Principal Secretary)

JICA マラウイ事務所：高樋所員、Kapalamula 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

調査団より今般調査や同省訪問の目的を説明後、同省より以下のとおり説明があった。

1. マラウイ政府の小規模零細産業振興戦略について

- マラウイ政府が WB の支援を得ながら作成した現行マラウイ版 PRSP は主に Social Sector をターゲットとしたものであり、その中で小規模零細産業の振興は村落の産品に付加価値をつけて現金収入の増加を図るための最重要課題と捉えている。
- 方針は以下の4点
 - 地方産業への投資の拡大
 - 省庁横断的な協力体制
 - 地域特性の重視
 - 資金供給の円滑化

2. マラウイ政府による小規模零細産業振興に対する取り組みについて

- マラウイ政府は現在 JICA の支援を得ながら積極的に OVOP プロジェクトを推進しており、その中で有望産品の見極めや、当該産品製造の技術力の向上を図っている。マラウイ政府としては同プロジェクトを村落開発の主要な柱と位置付けている。
- 同分野に対しては他ドナーの支援含め非常に多くの取り組みがなされているが、それらについても今後 OVOP プロジェクトという大きなフレームワークの中で整理を行っていく予定である。今般同プロジェクトの管轄が農業省から地方自治・地域開発省へと移管されたのはその一環である。
- 金融面についても IFAD (International Fund for Agricultural Development)、MASAF (Malawi Social Action Fund) 等の基金が設置され、積極展開を図っている。

3. OVOP プロジェクトの現状について

- 同プロジェクトによる村落グループへの支援に対して現在約 300 のプロポーザルが挙げられているが、消化できていない状況。
- 既に支援を開始しているグループに対して専門技術向上のための支援が必要であるが、その実施体制もまだ整っていないとは言えない。

4. マラウイ政府の OVOP プロジェクト取り組みに対するインセンティブ形成の要因について

- そもそも OVOP という概念は、JICA の本邦集団研修への参加等により、マラウイ政府内にある程度知られたものであり、またそれが小規模零細産業振興の推進に有効であるとの認識は誰もが持っているものであった。
- しかしながらそれを政策に落とし込んで実施段階に進めようとしても、官僚的な仕事の進め方の中で議論が議論を呼ぶだけで収拾せず、時間ばかりが費やされる状況となっていた。
- そのような状況の中、2003 年の TICADIII において前大統領が大分県を訪問し、同県の OVOP の取り組みに感銘を受けた結果、トップダウン的にプロジェクトの実施が決定され、国家プロジェクトのひとつとして位置づけられることとなったもの。
- こういったことから、政府におけるインセンティブの形成要因は、大統領の強いリーダーシップが官僚主義を打破したところにあると考える。

5. 同分野におけるマラウイ政府による周辺国への協力について

- OVOP プロジェクトで得た知見や経験を国際セミナーの開催などにより周辺国へ提供することについて全く異論は無い。
- むしろそのセミナーでマラウイとしても学びを深めることが出来ると思う。

National Secretariat OVOP (OVOP 事務局)

2006年3月6日 10:30-11:30

Mr. James D. Kalilanwe (Secretary for OVOP Programme)、Dr. Bruce Munthali (National Co-ordinator for OVOP Programme)、松島専門家 (Programme Advisor)

JICA マラウイ事務所：高樋所員、Kapalamula 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

調査団からの挨拶、ミッションの目的説明後、以下のとおり説明を受けた。

Kalilanwe 氏：

- OVOP は MDGs に則って、そのうちの主たる目標である貧困者層の所得向上を目指している。
- マラウイ政府としては、現在実施している OVOP プログラムを成功させて、今後国全体に拡大していきたいと考えている。

Munthali 氏：

- OVOP プログラムはパイロットの段階から現在本格的な実施へと移ってきているが、多数の村からの要望に対していかにして裨益者を選出するか、またいかにプロジェクトの形成をしていくかが課題である。
- OVOP は、NEPAD の概念に沿って、アフリカ全体に裨益するようにしていくべきと考える。Munthali 氏自身は OVOP の経験を共有するために、2004 年にウガンダとタンザニアに招かれた。
- OVOP を成功させるためには、以下の点が重要と考える。
 - プロジェクトの形成：プロジェクトの要望はコミュニティ（草の根レベル）から提出されるべきであり、政治家の意思（トップダウン）で提出された要望は、プロジェクトとしては成功しない場合が多い。
 - 市場：生産物を売るには市場からの需要が必要であり、生産品を運搬するための手段も必要不可欠である。
 - 品質：品質を高めるための良好な量産プロセスが重要。
 - JOCV：彼らのサポートにより、レベルの高いプロポーザルの作成が出来、またプロジェクトのモニター、分析などに大きな効果が出ている。
 - リーダーシップ：その地域での強いリーダーシップが重要である。

- 説明責任：プロジェクトが実施されている際には、その資金運用の透明性、説明責任が問われる。

松島専門家：

- 他ドナーとしては、台湾政府、タイ政府、世界銀行や NGO などがマラウイの OVOP をサポートしている。OVOP 事務局はこれらいくつかのドナーからの協力をコーディネートしている。
- また、マラウイ政府内でも、農業、鉱業、観光、貿易、ジェンダー、人的資源を扱っている省庁が横断的に協力を行っている。

Munthali 氏：

- OVOP は 1999 年に JICA の協力でパイロット事業が始まり、大分県からマラウイ農業省に専門家を派遣した。
- 2000 年には Munthali 氏自身が日本で研修を受けた。氏は 2003 年にマラウイ大統領が来日する際に、大分県の一村一品運動の視察を助言し、これにより OVOP がマラウイ国内で政府のサポートを受ける大きなきっかけとなった。
- 2003 年の 11 月には、Chichili において OVOP のワークショップが開かれ、マラウイ政府の議会議員、県のリーダー、日本 - マラウイ協会の代表、在日マラウイ大使などが出席した。以降、マラウイ政府が OVOP を国のプログラムとして始動させた。
- OVOP 事務局は 2004 年の 1 月に設立された。
- 以降、マラウイから 12 人の中央レベル、県レベルの人が選出され、大分県で研修を受けた。
- OVOP の課題としては、人的資源の育成（品質管理、マーケティングやビジネス・マネジメント）、品質や効率を高めるための物資、市場までのアクセスの改善などが挙げられる。
- また、リーダーシップを育成するための研修や事務局からの監督が必要。
- 現在、OVOP で生産された米や乾燥魚、蜂蜜、豆乳、乾燥野菜などが輸出されており、その額は年間およそ MK 2.5m ほどである。

ミトゥンドゥ農産物加工団体

2006年3月7日 11:30-13:00

代表以下幹部および組合員多数

女性開発省：ミトゥンドゥ地区相談員

OVOP事務局：松島専門家

JICA マラウイ事務所：高樋所員、Kapalamula 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

作業場建設現場を見学後、セレモニーを実施し、その後女性開発省の相談員にヒアリングを行った。気付きの点は以下のとおり。

1. 同組織の概要

- 同団体には 24 グループが加盟し、総メンバーは 240 名。遠いグループでは 30Km 離れたグループもある。
- ジャム製造、オイル製造、豆乳製造、ジュース製造。穀物粉製造他。
- 月商はオイル約 277 千 K、養鶏約 290 千 K、製パン 260 千 K、養蜂 25 千 K。
- 品質管理の面では、Malawi Bureau of Standards (MBS) に登録、その基準に沿って製品を作っている。

2. OVOP プロジェクトによる支援および自助努力

- 2004 年に OVOP プロジェクトの一環として 321 千 K の支援を受けて内 50 千 K をキャッサバ加工機械および搾油機購入に充てる。(そのほかに団内メンバーからも 100 千 K 超の出資(事業の 30%相当)を集めたとのこと。)
- (残りの一部で?) 2 週間、農産物加工専門家を招聘し 30 名のメンバーに対する研修を実施。その後当該メンバーが残りのメンバーに対し同様の研修を行ったとのこと。

3. 課題

- 収益性向上のための課題
 - 販路の拡大
 - パッケージング
 - 流通経路の確保(商品の運搬面)

- ▶ 生産性向上のための課題
 - メンバー間の共通作業集約化
 - 機械化
 - 遠隔地メンバーの集荷作業効率化

4. 調査団所感

- ▶ 当団体はOVOPプロジェクトの支援を仰ぐため、その活動規模を要件に満たすべく、同地域のあちこちの農民グループを寄せ集めて組織したという感があり、事業内容や今後の取組方針に若干の不透明さが見受けられた。
- ▶ しかしながら、たとえそういった手法であってもそれら多くのグループを取りまとめて研修等の実施が出来たのは、同地区で村落振興に当たる女性開発省の相談員の努力によるところが大きい。OVOPプロジェクトには現地でリーダーシップを取って調整を図ることの出来る有能な人材の存否がひとつの大きなポイントとなっていることが伺えた。
- ▶ 現地調査実施にあたっては、盛大なセレモニーが用意されたことから、若干調査に支障をきたす面もあったが、そのようなセレモニーで上記相談員が存在感を示すことによって、同相談員への求心力が増すことを勘案すれば、そのような手段も有効且つ積極的に活用すべきと考える。（日本における一村一品運動は、決してそのための特別なスキルがあるわけではなく、行政牽引型による地場産業振興の意識の高揚にある。）

ブンダきのご製造グループ

2006年3月6日 14:00-15:00

代表者以下メンバー多数

OVOP 事務局：松島専門家

JICA マラウイ事務所：高樋所員、Kapalamula 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

きのご育成小屋を見学しながら以下の情報提供を受けた。

- この工場は JICA のサポートを受けていない。
- 2004 年から始めている（ラジオのアナウンスがきっかけ？）。
- この生産を始めることにより、住民の収入が向上し、それにより畑作のための肥料を購入できたり、日常の食料不足が改善されるなどの効果が出ている。

- 販売先は以前は大学職員等による個人的な流通にとどまっていたが、本格的にマーケティングを図った結果、今ではショップライト等への納入が中心になっている。
- しかしながら、きのこは劣化が早くパッケージングが難しいことから市場へのアクセスに課題が多い。
- ショップライトに持ち込んだ際、既に他の業者が納入しており納入できなかったという失敗例もあった。
- とはいえ、基本的にはマッシュルーム製造業者はまだそれほど多くないことから、「作れば売れる」という売り手市場であり、当団体も新しい作業小屋を作り事業拡大を図っている。原材料（床）はメイズの茎等不要部分を砕いてビニール袋に詰めただけのものであり、資金はほとんどかからない。
- 現在収益はある程度上がっているが、すべてを消費に回すことなく、一部を子供たちの将来のために新たな作業小屋建設等の投資にまわしている。

ブンベ乳業協同組合

2006年3月7日 09:30-11:00

代表以下幹部および組合員多数

来賓：同地域代表女性議員

OVOP事務局：Munthali氏、松島専門家、Ms. Susan (Coordinator in Blantyre)

JICA マラウイ事務所：高樋所員、Kapalamula 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

牛乳の集荷や集荷時検査、貯蔵タンク、パッキング装置、殺菌装置、保存場所、販売場所などを見学後、カンファレンスを実施。気付きの点は以下のとおり。

1. 同組織の概要

- 設立 1973 年。組合員数 650 名。本社から 8 キロ以内の距離に点在。
- 牛乳卸売り（加工前：大半）。牛乳小売り（自社加工後：一部）。
- 2005 年 11 月～2006 年 1 月の月商平均約 27 千 K（キャッシュフローベース）。
- 卸売りは@32K/。内 30K は農家へ支払い。販売量 2,700 /日。
- 小売りは@80K/。内 30K は農家へ支払い。販売量 500 /日とのことであるが、実際は 200 /日足らずの様様。

2. OVOP プロジェクトによる支援および自助努力

- 2004 年までにグループ側で建物を手配。

- 2004 年に OVOP プロジェクトの一環として牛乳小売りのための殺菌処理機やパッケージング機を供与。

3. 課題

- 収益性向上のための課題
 - 小売り販路拡大（市場開拓、流通網整備、劣化防止、品質向上等）
 - 高付加価値化（ヨーグルトやバターなどの新製品開発）
- 生産性向上のための課題
 - 機械の故障対策（メンテナンス、電力等）
 - 不良品の低減（パッケージ等）
 - 大量生産化

4. 調査団所感

- 作業工程は効率的に配置されていた。
- 工場は清潔かつ整頓されていた。
- 組織面は適切に人員配置がなされているよう見受けられた。代表もメンバーの信任を得て選出されているとのこと。
- 調査団に対する説明は資料を準備のうえ効率良くなされた。あえて言えば資料内容（財務分析面）に向上の余地あり。
- 取り組むべき課題はおおむね適切に認識されていた。しかしながら、その根拠となる現状の業績分析や周辺環境調査についてまだやるべきことが残されているように見受けられた。
- 調査団に対して組織を挙げての歓迎が為された。調査団訪問や他組織による視察など、適度なイベントは彼らにとっても日々の仕事の励みになり、グループの団結力向上にも資すると思われる。
- 同行した OVOP 事務局の国家調整員等スタッフは同グループを適度に叱咤激励し、同グループも同事務局に対する信頼を寄せており建設的な関係が見られた。

クンボオイル製造団体

2006年3月7日 11:30-13:00

代表以下幹部および組合員多数

OVOP事務局：Munthali氏、松島専門家、Susan氏

JICA マラウイ事務所：高樋所員、Kapalamula 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

製油作業場や製品サンプル、原材料倉庫、パン焼き機、養魚池、養鶏現場等を見学後、カンファレンスを実施。気付きの点は以下のとおり。

1. 同組織の概要

- 一世代前に一軒の農家が現業の元となる活動を始め、それがグループ化して現在メンバー18名。サイト自体は一箇所。
- オイル製造。養鶏。養魚。養蜂。製パン。他。
- 月商はオイル約277千K、養鶏約290千K、製パン260千K、養蜂25千K。
- サリマを含む広域のオイル製造業協会を主催。
- 2002年、SADCの女性活動表彰を受賞。

2. OVOPプロジェクトによる支援および自助努力

- グループ側で建物を建設。
- 2004年にOVOPプロジェクトの一環として搾油機や建材を供与。電線の引き込みも行った。

3. 課題

- 収益性向上のための課題
 - 運転資金の調達要
 - 品質向上（輸出対策）
- 生産性向上のための課題
 - 流通経路難によるペットボトル等材料の調達難
 - パッケージングの向上（ラベル等）
- 取り組み姿勢における課題
 - 事業に本腰が入っていない（OVOP事務局スタッフの意見）

4. 調査団所感

- 作業工程は効率的に配置されていた。
- 組織面は、それぞれのメンバーが得意分野において責任のある仕事を任されているよう見受けられた。
- 基本的に女性が中心の団体であるが、夫等も適宜協力しているとのこと。
- 経営はいくつかの事業が並行して行われており、環境面を配慮して一連の原材料がリサイクルするように構成されている。適度な多角経営は、季節による売り上げ変動を緩和させるなどリスクヘッジの面でも好ましい。
- 調査団に対する説明は資料を準備のうえ丁寧になされた。あえて言えば資料内容を更に精緻化させる余地あり。
- 取り組むべき課題は意欲的に（楽観的に）認識されていた。前向きに事業拡大に取り組む一方で、現業における改善点を見つけて更に収益性や生産性を上げる余地も多分にあると思われる。
- 一方で OVOP 事務局スタッフより、「同団体は大いに発展のポテンシャルがあるものの、彼女たちにとって副業の域を出ていない感があり、もどかしい」との意見も聞かれた。
- 南アへのスポットでの輸出実績があり、現在も引き合いがあることから、今後コンスタントな取引を続けていくには品質の向上と、安定供給、運転資金調達が課題である。OVOPプロジェクトの目玉となるサクセスストーリーを形成するためにもOVOP事務局等によるきめ細かな支援が期待される。（次の段階の支援としては研究技術支援機関や民間金融機関（輸出金融）への取次ぎなども一案と思われる。）
- OVOPプロジェクトによる支援の後も自前でPCや冷蔵庫を購入するなど、業況は良好であるよう見受けられた。今後事業を更に伸ばしていくためには、組織およびメンバー個人の両面において適度な貯蓄を行っていくことが望ましい。（非常時の対応や大型設備投資に備えて）
- 今後他国にも同様の活動が広げられるのであれば、同団体としても積極的に協力したいとの発言があった。
- 調査団に対して組織を挙げての歓迎が為された。調査団訪問や他組織による視察など、適度なイベントは彼らにとっても日々の仕事の励みになり、グループの団結力向上にも資すると思われる。
- 同行した OVOP 事務局の国家調整員等スタッフは同グループを適度に叱咤激励し、同グループも同事務局に対する信頼を寄せており建設的な関係が見られた。

Malawi Industrial Research and Technology Development Centre

2006年3月7日 14:00-15:00

Mr. Christopher W. Guta (Director General), Mr. Kalonda 技術部長

OVOP 事務局：Kalilanwe 氏、松島専門家、Susan 氏

JICA マラウイ事務所：高樋所員、Kapalamula 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

同センターの概要および OVOP プロジェクトとの連携について以下の説明を受けた。

- MIRTDC は Ministry of Science and Technology の管轄下にある。この機関の目的は、現場のニーズや能力に見合った技術を開発、それを広めていくことにある。この機関は Technical, Commercial, Finance の 3 部門に分かれており、とりわけ農業、再生可能エネルギーといった分野に焦点をあてている。
- 再生可能エネルギーに関しては、太陽光発電、小規模水力発電といった技術、農業分野においては、農業技術、農産物の加工技術を開発・普及活動を行っている。
- OVOP に関して言えば、事務局から協力の要請に対して、Mitundu のプロジェクトのサポートをしたことがある。
- 2004 年 5 月には、Malawi で適用できる技術、ノウハウを探るため、南アフリカ、インドへの視察旅行が実施され、Guta 氏 (MIRTDC)、Munthali 氏 (OVOP) もこれに参加した。
- 今後は技術的な分野に加えて、いかにそれを裨益者に広めていくかといった Capacity Building の面を強化していく必要がある。
- OXFAM といった国際 NGO との連携も図っている。

JICA マラウイ事務所

2006年3月8日 10:00-11:00

水谷所長、諸永次長

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：林田

調査団より資料に基づき今般調査結果を報告後、事務所より以下の留意点につき説明を受けた。

- 今般視察した OVOP プロジェクト 4 件は、既に立ち上がっている OVOP プロジェクト約 30 件の中でも優良な案件を選定したものであり、すべてのプロジェクトが順調に推移しているわけではなく、OVOP 事務局もまだまだ試行錯誤を繰り返している状況であることに留意願いたい。
- グッドプラクティスとして、前大統領へのタイムリーな働きかけによるトップダウン的な国家プロジェクト化が挙げられたが、そこに至るまでには本俸研修等による先方政府内へのアイデアの移転や、カウンターパートや事務所による綿密な根回しがあったことに留意願いたい。案件形成に政治家を関与させることはある意味でリスクを伴うものであり、十分な注意のもとに案件形成/運営を図る必要がある。

以上

面談議事録(ウガンダ)

在ウガンダ日本国大使館

2006年3月9日 10:30-11:30

菊池大使

JICA ウガンダ事務所：洲崎首席駐在員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：村瀬団長、林田

調査団より今般調査の目的やマラウイの事例等を説明後、以下のとおり協議した。

大使館：

- 事業を始めるにあたって自己負担を求めるというマラウイのやり方は、農民のやる気を起こさせるものであり好ましいと考える。
- ウガンダの副大統領は外資誘引による産業の活性化を図っているが、あまりよい効果は出ていない。例えばトヨタは外から車を持ってきて売るだけで産業に貢献していない。ウガンダ側も、電力不足など産業インフラさえもまだおぼつかない状況にありながら外資を誘引する意思を掲げても誰もそんな話に乗らない。
- 日本の投資はリスクを恐れすぎて目先のことしか考えておらず、大きな視野で考えない。自分がウガンダ大使をやっている間は、日本企業の進出はないと予想している。
- しかしながら長期的にはウガンダの未来に悲観していない。早魃が無いことやアフリカの中央に位置すること、観光資源が豊富なことなどを考えると今のウガンダは「面白い」である。10～20年後を見据えて大使館としても協力していきたい。

Ministry of Finance, Planning and Economic Development (財務・計画・経済開発省)

2006年3月9日(木) 10:30-11:30

Mr. Tisasirana L.K. (Asst. Commissioner/Economic Devt, Policy & Research)、Ms. Joyce K. Ruhweeza (Senior Economist)、Mr. Masiga Edward (Economist)

JICA ウガンダ事務所: Reste 所員

JICA アフリカ部: 松岡職員

調査団: 村瀬団長、林田

調査団より今回の訪問の目的説明の後、同省から以下の説明があった。

1. ウガンダにおける中小企業の現状と政府の役割

- ウガンダにおいて産業発展の速度は遅く、社会に裨益するには非常に時間がかかっている。2000年に行われたセンサスの Annex に、中小企業の数に記載されている。
- 中小企業振興については、ある特定の省が管轄しているのではなく、様々な関係省庁が関与している¹⁴。それぞれの関係省庁では政策を作り、その実施状況をモニターする役割がある。
- MFPED では現在中小企業を振興するための政策を策定中であり、これには観光、貿易、農業など様々なセクターがカバーされている。
- 今後は分権化により、地方レベルでの中小企業振興が行われるべきであるが、それらのキャパシティはまだ発展途上の段階である。

2. 中小企業振興に必要な取り組み

- この国で中小企業を振興するには、流通・販売に便利な場所、この国に見合った適正技術が必要である。Uganda Development Research Institute では適正技術を開発するための研究を行っている。
- 国全体の74%が農業に従事しており、このセクターに重点が置かれる必要がある。投入の仕方としては、農産物に付加価値を与える、または生産効率を高めるための技術やノウハウの改善が考えられる。例としては、コーヒー豆の加工技術移転、畑を耕すための技術改善 (e.g. 鋤→耕作機)、またそういった器具を作成するための職人の養成などがありうる。

14 ただし、これは後に行った観光・貿易・産業省の担当の発言とは異なっている。

3. 他ドナーのサポート

- SME 振興に協力している他ドナーとしては、世界銀行、ドイツ政府などがあるが、これらの協力の成果はあまり明確ではない。

4. JICA への期待

- 中小企業振興に関する政策を完成させるために JICA の協力が得られるかとの発言があった。調査団からは、ウガンダ政府がそれを今後自分たちの手で発展させていくための明確な意思表示をする必要があると伝えた。

Ministry of Tourism, Trade & Industry (観光・貿易・産業省)

2006 年 3 月 9 日 15:30-16:30

Mr. Cankwo Jogeni Okulo (Principal Industrial Officer of Dept. of Industry & Technology), Mr. Nakoko Masuba Patrick (Senior Industrial Engineer of Dept. of Industry & Technology)

JICA ウガンダ事務所：Reste 所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：村瀬団長、林田

調査団より今般調査の目的や日程等を説明後、以下の点につき協議した。

1. ウガンダにおける中小企業振興政策について

- ウガンダにおいて産業振興に関する戦略ペーパーは存在するものの、特に中小企業振興に絞った政策は存在しない。
- 財務・計画・経済開発省が中小企業振興政策を策定したとしても、同省は国家予算を預かる省庁横断的な立場にあることから、ラフな方針が示されるに過ぎず、更に具体的且つ詳細な政策については観光・貿易・産業省が改めて作ることになる¹⁵。
- かつて UNIDO が観光・貿易・産業省に協力して「Strategic Framework for Industrialization in Uganda」という産業振興政策案を作成したが、いまだに議会承認は下りていない

2. ウガンダ側で考えられる要請について

- ウガンダ側で考えられる同分野に対する要請案として以下の 4 点が挙げられた。
 - ウガンダの中小零細企業の統計調査に対する協力
 - ウガンダにおける中小零細企業分類の定義づけに対する支援

15 財務・計画・経済開発省では中小企業振興においては特定の管轄省が存在しないとの説明であったが、観光・貿易・産業省では彼らが管轄しているとの説明であった。

- Trade Fair のための展示場建設に対する無償資金協力
 - インフォーマルセクターの事業環境整備にかかる協力
- JICA よりそれぞれ以下のとおり回答した。
- 統計調査は多大な労力や資金を裂いて作成されるものでありながら、年月が過ぎるとすぐに陳腐化してしまうものであることから、それを実施するのであれば、まずその統計をどのように活用するのかを明確にし、同時にアップデートの仕組みを確立しておく必要がある。
 - 中小零細企業分類のための定義づけは、その国の産業レベルを勘案しながら国ごとに独自に設定されるべきものであり、そういった意味からどういう分類にするかというのはウガンダ政府次第と言える。もしも統計調査を行うのであれば、分類の定義づけも当然設定されることになる。
 - 基本的に建物の無償供与については JICA でなく外務省が実施機関である。機材供与は JICA でも行っている。その他草の根無償というスキームもある。詳しくは今後 JICA 事務所に問い合わせありたい。
 - 日本では起業家の中に「登録しないと営業活動が行えない」や「登録しないと損をする」という意識が浸透しており、インフォーマルセクターはほとんど存在しない。ウガンダ政府はその意識作りをいかにして行うかを更に検討すべきである。
- 以上のコメント/アドバイスを踏まえた上で、なお良い案件策定の可能性があるのであれば、JICA ウガンダ事務所に打診し、協議の上でやるかやらないかを決めればよい旨調査団より伝えた。

3. 産業政策における農業、農産品加工の位置づけについて

- 観光・貿易・産業省の産業振興戦略においては特に農業や農産品加工に焦点を当てているということはない。非農業関連産業、鉱物資源産業なども含む幅広い分野の産業振興を命題としている。

AICAD ウガンダ事務所

3月10日 14:00-15:00

Mr. Elisha Mutyaba (Programme officer)、河内専門家

JICA ウガンダ事務所：吉田所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：村瀬団長、林田

起業家育成研修等の再確認と、その後の成果について確認。

来週、当該研修の評価結果が委託先コンサルタントより提出される予定。

JOCV 活動(ムコノ農業試験研究所)

3月10日 9:00-10:00

北村隊員

JICA ウガンダ事務所：吉田所員

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：村瀬団長、林田

野菜栽培を行っている北村隊員から以下の説明を受けた。

- ムコノ農業試験研究所では、野菜や果物の試験栽培、畜産動物の飼育などを行っており、また試験場の研究施設、研修用の宿舍が配置されている。ここでは 1999 年に日本の無償資金協力で灌漑設備や研究、研修用施設の建設、改装が行われた。また、職員のうちの一人は日本に研修に行き、北海道や白川などで養鶏技術などを学んだ。
- ここで栽培されている作物は、キャッサバ、コーヒー、バナナ、キャベツなど多様であるが、北村隊員は白菜、大根、春菊、枝豆などの日本野菜も栽培している。同隊員は近隣の農家を訪問し、野菜育成のためのアドバイス等を行っている。職員の一人からは、この日本野菜はウガンダ人にも人気で、よく売れているとのコメントがあった。

調査団所感：

- この試験場は良く整備され、それぞれの栽培作物や家畜舎が整然と並んでいた。しかしながら、職員の勤労意欲はあまり高くなく、栽培を行うワーカー以外でフィールドに出向く職員はあまりいないようである。同隊員はそういった中でも草の根の志向が強く、出来るだけ頻繁に農家を訪問するようにしているが、知識や技術の移転がより効果的に行われるには、他職員の意識をいかに改善していくかが課題であると感じた。
- 協同体のような所が農家から作物を買い付け、販売しているような場所はあまりなく、ほとんどの農家が個別に市場での販売をしている。こういった農家をサポートする販売経路、市場開拓がどのような効果があるかの検討もしてみるべきかと思う。

ナカワ職業訓練センター

3月10日 17:00-18:00

Mr. Olowo Silver (Dep. Principal Officer), Mr. Muwanga Fred (Training Manager)、山見専門家
JICA アフリカ部：松岡職員
調査団：村瀬団長、林田

ワークショップを視察し、センターの両氏、山見専門家から以下の説明。

- ナカワ職業訓練センターは1971年にJICAの協力を得て設立され、現在、電子、機械、木工など7つのコースを設けており、全国から来た約400人の生徒が在籍している。学費は1学期 Sh. 420,000で、4学期あるコース修了後にはCertificateが出される。しかし、現在の学費では経営が厳しく、学費を上げる予定である。
- 卒業後は自分でビジネスを始める者もいるが、多くは企業にワーカーとして雇われる。木工やスチール加工技術を学んだ者の需要が高い。また、コース内では、マネジメントや会計などの経営手法も教えている。
- 現在、同センターでは、以下の課題がある。
 - 多くの卒業生が、インド系の企業に雇われているが、その多くは安い賃金で働かされており、より良い労働条件の場所を彼らに提供することを考える必要がある。
 - コンピューターのサーバーを整備する必要があるが、その管理に年間約4千ドルが必要。

調査団所感：

- センターのワークショップはよく整備されており、いくらかの出来上がった（もしくは製作中の）製品からは、高い技術をもった学生もいるとの印象を受けた。
- インストラクターの中にはパートタイムの者もあり、そういった指導員の能力を上げる必要も生じている。同課題については、今後日本から調査団が入る予定。
- グッドプラクティスとして、笹川財団の取り組みがある。ネリカ米普及の一環として、脱穀機の開発製造を同センターと同財団が連携して実施しているものであるが、笹川財団が資金を負担して各地方の民間技術士をセンターに送り込み、それら技術士とセンターが協力して脱穀機の開発製造を行い、各地方1台ずつ完成品を持ち帰るというもの。比較的安価での現場ニーズに即した農業機械の開発が行え、当該機械を各地方に持ち帰った後も、参加した技術者によるメンテナンスが期待できるという利点がある。

ナムロンゲ農業試験研究所

3月11日 10:00-12:00

坪井専門家、アシスタント2名

JICA アフリカ部：松岡職員

調査団：村瀬団長、林田

坪井専門家の事業説明（ネリカ米の生産性向上にかかる研究および普及活動）の後、研究所を視察。ネリカ米がアフリカ農民の副次的な産品として非常に有望であり、その普及に伴って精米産業や関連農機具産業等の振興がアフリカの多くの国で見込まれること等について意見交換した。

JICA ウガンダ事務所

3月11日 15:00-16:00

洲崎首席駐在員、吉田所員

調査団：村瀬団長、林田

調査団より資料に基づき調査結果を報告後、事務所より以下のコメントが寄せられた。

- 現在ウガンダに存在しない中小企業振興政策を策定するためのマスタープラン策定について案件形成の可能性があることおよび、先方政府より同案件にかかる相談が持ち込まれる可能性があること了解した。
- また、上記案件形成においては、当方より積極的に中小企業振興政策の策定について働きかけるのではなく、まずは政策立案にかかる先方の自発的なアクションを待つべきとの調査団の意見も大いに理解できるものである。
- 一方で、先方政府の能力だけでは何をどこから手を付けて良いのかも分からないのではないかと思料され、せっかく今般のような機会を得て形成された先方政府との当該分野にかかる接点が失われてしまう可能性もあり、先方の自発的なアクションを促すセミナーなどを検討する価値があると思われるところ、それが実現した暁には支援願いたい。

以上

面談議事録(セネガル)

JICA セネガル事務所

小西所長、白井次長、林所員

調査団：村瀬団長、林田

調査団より調査の目的を説明後、以下のコメントを得た。

- 協力案のひとつにセネガル政府が独自に実施している「手工芸村設置計画」の実施機能強化が挙げられているが、事務所は必ずしもこの計画に賛意を示していない。利権の発生に伴い汚職が懸念されることや民業圧迫などがその理由。
- 今般のプロ形調査で優良案件形成の可能性を見出せば良いが、優良案件が見込めなければ無理をして案件形成を図る必要は無いと思料する。
- 政府による民業支援は注意が必要。振興政策のはずが、それが民間の自由な活動に制約を加えるだけのものになりかねない。セネガルには依然カースト的な階層差別意識が存在しており、役人の中には自己の利益のために平気で貧困層を切り捨てる考えを持っているものもいる。そのような状況の中、見誤って支援を行うと大変な事態を招く可能性もあり、注意が必要。
- セネガル事務所は当該分野の協力経験がほとんど無くノウハウも無い。現在、職業訓練センターにおける起業家育成支援の立ち上げを行っているなど関連案件がいくつか始まりつつあるところ、それらの連携も含め、調査願いたい。

Ministere de l'Industrie et de Artisanat(工業・手工芸省)

2006年3月13日 10:00-12:00

Mr. Moctar Diakhate (Directeur de l'Artisanat) 他4名

JICA セネガル事務所：林所員

調査団：村瀬団長、林田

通訳：Gueye氏

調査団より今般調査や同省訪問の目的を説明後、同省より以下のとおり説明があった。

1. セネガルにおける手工芸の概観

- 国内リソースである農産物や水産物の加工が主。その中でも農産物加工が多い。漁業における造船なども漁民が自ら行っている。水産物加工は主に女性が行っている。

- ▶ 畜産では女性を組織化して牛乳など乳製品の品質向上を図っている。
- ▶ 各県において手工芸者議会が知事の召集により民間側で6年ごとに代表者を決める形で形成されている。政府が行う研修やプロジェクトの多くはここを通して実施される。（政策実施機関と言える。）
- ▶ 手工芸者は技術的に機材開発や包装技術等において様々な課題を抱えている。

2. 手工芸局の指針

- ▶ 手工芸局が支援するターゲットは省令で定められた「手工芸業種リスト」で定められている業種。よって農産物加工や水産物加工などはそれぞれ農業省や海洋経済省などとバッティングすることになる。
- ▶ インフォーマルセクターが多くを占める分野でもあるが、支援を通じて手工芸者議会登録への啓蒙を行っている。
- ▶ 手工芸者は人数で区別されるものではないが、ほとんどが5名以下の企業や個人。
- ▶ 同局の手工芸分野開発ペーパーに示されている取り組み課題は以下の4つであり、それぞれ予算が割り当てられている。
 - 研修
 - 訓練
 - 融資
 - 販売（マーケティング）
- ▶ 手工芸を行っている零細企業をレベルアップして中小企業化することにより、セネガル全体の工業発展を図るのが同局の目標。

3. 工業局の活動

- ▶ 工業局の対象は外資や政府一部出資などの大企業が中心である。政府は政策を示すだけで、その実施は民間側で行われるため、工業局自体はあまりすることは無い。

以下、手工芸局における活動について

4. 手工芸局における研修・訓練の取り組みについて

- ▶ 手工芸局が取り組む研修の対象は主に、工場長、アシスタント、見習いの3種類に分けられる。
- ▶ 研修内容は手工芸者議会によって収集された現場のニーズをもとに策定される。
- ▶ 研修方法としては、以下の3つが挙げられる。
 - 現場研修
 - ダカール手工芸訓練センター：資格（CAP）を与える

- コンサルタント派遣：予算不足につき充実せず
- その他、モロッコの奨学金制度を利用して、同国に 20 名を派遣して研修を行った実績もある。
- 日本 - セネガル職訓センターでは電気電子分野などの訓練が行われている。

5. 各種プロジェクトについて

- CEDA や FAO などのプロジェクトが進行している。男女農業食糧支援プロジェクトなど。直接企業に支援するものもあれば、手工芸者議会を通じて間接的に行われるものもある。
- 「レーベルセネガル」という認証プロジェクトについて政府内で承認の手続きを進めている。詳細は後日 JICA セネガル事務所に提供する。
- その他、手工芸者の組織化による品質改善プロジェクトを仏政府に支援要請中。

6. 手工芸村設置プロジェクトについて

- 内容についてはセネガル事務所作成の別紙のとおり。
- プロジェクトの目的は個々の手工芸者を集めて集団化を図ることにより、作業や仕入れ販売など経営面での効率化を図るもの。観光促進にも絡めていきたい。
- 施設は政府が所有し、運営は各村の手工芸者議会が行う。研修は政府が提供する。
- 一部サイトで事業を先行させ、事例を作る。建設については、一部の村ではほぼ終わっている。Dakar 近郊では地ならしが終わった程度。

7. 金融サービスについて

- 手工芸者に対してはマイクロクレジット組合が融資を行っているが、2 百万セーファーフランが上限のため、運転資金程度しか賅えず、設備資金のアクセスに難あり。
- 設備資金に見合う融資制度を構築し、そのための手工芸者への組織的な研修を行うことが考えられる。

8. 政策の見直し

- 政府の手工芸振興に対する取り組みについて、JICA などの支援を仰ぎながら改めて枠組み全体を見直すのも一案。

Ministere des PME, de l'Entreprenariat Feminin et de la Micro-Finance (中小企業・女性
起業・小規模金融省)

2006年3月13日 15:00-17:30

Mr. Yatma Mody Ndiaye (Directeur de Cabinet) 他 11 名

JICA セネガル事務所：Barry 所員

調査団：村瀬団長、林田

通訳：Gueye 氏

調査団より今般調査や同省訪問の目的を説明後、同省より以下のとおり説明があった。

1. 中小企業局の活動

- 中小企業関係の改善、現場のイニシアティブ向上、市場へのアクセス環境改善などキャラバンによるセミナー開催などを通じて行っている。
- 企業のレベルアップのためには金融制度を固める必要があり、適切なスキームを検討中。
- 中小企業開発機構 (ADEPME) を実施機関として、起業支援、経営指導、研修、(主にサービス業の) 品質改善を図っている。
- 今後は州レベルでの展開が課題。地方における中小企業振興館設置などのパイロットプロジェクトを実施していく予定。

2. 企業育成事務局の活動

- 中小企業のレベルアップ活動およびベンチマーキングなど、1年半前よりフランス開発公社、AfDB、セネガル政府の共同事業として実施中。

3. 女性起業局の活動

- 女性起業ガイドブックを作成。
- 女性起業データベースを構築中。
- 全国女性企業経営研修プログラムを 11 箇所で実施済み。
- EU による農産物食糧安全衛生プロジェクト実施済み。
- 女性起業家協会を設置予定。
- 政府より 20 億セーファーフランの助成を受けて融資を実施。
 - 最大 50 百万セーファーフラン (実績ベース)。自己資金 5%以上、金利 5~7%、最長 5 年 (据置可能期間 6 ヶ月含む)

- 農業関係 60%、サービス業関係 27%、漁業関係 8%
- 現在約 2,800 件の融資申込み。総額 140 億セーファーフラン。日本の支援に期待したい。
- スタッフは約 20 名。地方はローカルコンサルタントを雇って対応しているところもある。将来的には民間業者に引き継ぐべき業務と考えている。

4. 小規模金融局の活動

- 関連資料を作成中。おもに企業の能力開発に資するもの。
- 日本のような信用保証制度等を検討中。予算は 13 億セーファーフラン。

5. JICA の本邦研修の活用

- 日本の中小企業基本法を取り入れ、中小企業憲章を策定した。
- 省の地方展開や、地方自治体との連携、民間企業の組織化、能力向上研修なども参考にしている。
- 将来的には中小企業金融や、税制優遇、産学官連携も取り入れていく予定。

ケベメール州 JOCV 村落開発隊員活動現場

2006 年 3 月 16 日 10:00-15:00

藤本隊員、荒木隊員

JICA セネガル事務所：林職員

調査団：村瀬団長、林田

首都ダカールより 200Km ほど離れたケベメール州に配属されている JOCV 村落開発隊員 2 名を訪問し、同地区の女性起業家（食堂・雑貨販売）や県レベルで設置されている「女性の家」、地場企業（食品加工）、世銀プロジェクトの支援を受ける女性グループなどを訪問した。調査団所感は以下のとおり。

- いくつかの起業家の話を聞いたが、比較的しっかりした経営方針および経営管理を行っているとの印象を受けた。新たな事業展開に向けてのビジネスプランの検討や、そのための蓄財も行われているようであり、官は利用しても頼らずといった意識もうかがえた。
- セネガル政府は予算を割り当てて女性による生産活動を支援しており、同地域にも県の支援で建設された「女性の家」なるものが存在した。世話役は地域の有力者などがボランティアで行っており、比較的若い女性が集まって、衣料縫製や染色などを行っている。品質は決して良いとは言えず現地の製品レベルから見てもかなり見劣りするものであるが、口コミで訪ねてくる客は購入していくとのことであった。店舗を持た

ないことからメンバーのインセンティブが形成されないとの意見が隊員より聞かれた。

ダカール手工芸職業訓練センター

2006年3月15日 10:00-12:00

代表者他数名

JICA セネガル事務所：林所員

調査団：村瀬団長、林田

通訳：Gueye 氏

同センター管理棟にてブリーフィングを受けた後、センターを視察した。

センター概要

- 1961年設立。手工芸関係の技術者（職人）を養成し、資格を付与する。
- 対象は16歳～25歳。中学4年生レベル。入試あり。3年間のコース設定。2年ごとに175名程度を受入。
- 分野は木材加工、電気配電、服飾、皮革加工、精密機械、自動車整備、工芸品、窯業等。いずれも座学および実習による指導。それぞれ一棟で座学および実習が行えるように配置されており、機材や消耗品調達に苦勞しながらも実践的且つ丁寧に指導を行っている印象を受けた。
- いくつかのファンドと組んで、卒業生の起業を支援。人数限定で融資枠を設定。また、卒業後数年間、卒業生のセンター施設利用を許容し、資金をためて起業する支援を行っている。更には経理関係の指導も行っているとのこと。センターの一角で家具を製造している卒業生グループでは順調に売り上げを伸ばし、既に自分たちで購入した機械を数台所有していた。

調査団所感：

- 現在、センターの運営そのものにドナーの支援は入っておらず、生徒を指導するための教材の手当てには非常に苦勞している様子が伺えたが、数少ないそれら教材を大事に使って実践的に訓練する様子は非常に好感が持てた。
- 卒業生の起業の足がかりとして、卒業後にセンター内で「半起業」させるというアイデアは有効と考えられる。そこで得られた資金や機材、経験や取引関係はそのまま真の起業の際に活用できるものである。

食品加工販売業者

2006年3月15日 12:30-13:00

創業者息子

JICA セネガル事務所：林所員

調査団：村瀬団長、林田

通訳：Gueye 氏

販売所および自宅兼製造現場を見学。

経営内容：

- ダカール郊外の自宅で一般大衆料理に使われる食材（セネガル製シリアルや調味料）を製造し、傍の売店で販売。
- 家族経営でありこれまではあまり機械も使わずに製造を行ってきたが、利益率・売り上げともにある程度確保している見え、最近立て替えられたと見られる自宅は周辺と比べてかなりの豪邸であった。
- 金融機関からの信用も得て、融資を受けて機械を揃え始めている。（大型冷蔵庫等）

調査団所感：

- 昔は各自宅で作られていた食材であるが、ダカール周辺の都市化に伴い購入依存度が高まっているとのこと。食品加工分野は起業家精神と少しの資本があれば、成功するチャンスが多分にある分野のひとつと推測できる。

在セネガル日本国大使館

2006年3月15日 14:00-14:30

高澤一等書記官

JICA セネガル事務所：林所員

調査団：村瀬団長、林田

調査団より調査結果について報告後、以下のコメントを得た。

- 二階大臣が打ち出した開発イニシアティブについて、同国の商業省が過度の期待を抱いており、3月16日には商業大臣と面談予定。どういった形で交渉を進めるか検討中。
- 同イニシアティブは、途上国における産業 流通 輸出の一連の流れの形成を図るものであるが、セネガルにおいては地場産業で日本への輸出にすぐに結びつくものはほとんど無いと考える。

- そういった中、今般の小規模零細産業振興のミッションは地産地消の観点から地場産業の振興を図るものであり、上記よりは案件形成の可能性が見込めるところ、産業流通止まりではあるが（輸出までは結びつかないが）、開発イニシアティブの一環と位置づけて商業省を絡めて実施し、先方の期待に答えるという組み立ても出来るかもしれない。
- JICA セネガル事務所と相談の上、検討を進めていきたい。

これに対し、JICA 側より以下の回答を行った。

- 今般の調査では、既にセネガルではある程度の中小企業振興政策およびその実施面の整備が行われ、特に具体的な支援要請も得られなかったことから性急に案件形成を図る必要は無いとの結果を得た。
- 現在セネガル政府が独自に進めている手工芸振興プロジェクトの展開等によっては、あるいは今後支援を検討していく可能性もあるが、現時点では先行き不透明であるところ、日本側より本件プロ形の案件化について申し入れていくのは時期尚早と料する。
- 開発イニシアティブの取り扱いについては、引き続き事務所 - 大使館レベルで検討を進め、必要に応じて経済開発部も支援を行いたい。

JICA セネガル事務所

2006年3月15日 17:00-17:30

小西所長、白井次長、林所員

調査団：村瀬団長、林田

調査団より調査結果について報告後、以下の協議を行った。

事務所：

- 隣国マリには周辺国に通用する品質の染色産業等があるが、セネガルにはそういった有望地場産業が存在しない。
- 安価な中国製品が大量に入ってきている中、EU への準加盟も控えており、貿易の軋轢はますます大きくなっていくことが予想される。

調査団：

- 今般のプロ形の調査では「すぐに案件形成を図る必要性は見られず」という結果を得たが、現在セネガル政府が独自に進めている手工芸振興プロジェクト「手工芸村設置計画」の進展によっては日本の「道の駅」などの知見を活かすことも考えられる。

- 同プロジェクト実施能力強化のための開発調査のほか、既にタイに対して「道の駅」関連の本邦研修を行った実績もあることから、必要に応じ相談いただきたい。
- 2004年度まで5年間実施された集団研修仏語圏アフリカ中小企業振興コースの成果はセネガルでは積極的に活用されているとの印象を受けた。

以上