

**ルワンダ共和国
一村一品運動のための
能力強化プロジェクト
準備調査報告書**

平成 22 年 8 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産 業
J R
10-083

**ルワンダ共和国
一村一品運動のための
能力強化プロジェクト
準備調査報告書**

平成 22 年 8 月
(2010 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発部**

序 文

ルワンダ共和国は、2000年に策定した長期開発計画「VISION2020」において、2020年までに個人所得を現状の290米ドル/年から900米ドル/年に引き上げることを目指しており、高い経済成長を実現するためには活力のある民間セクターの創出が必要不可欠であるとしています。また、海外からの直接投資の奨励と併せて、地元で根付いた産業育成の重要性を強調しています。そのなかで、ルワンダ政府はビジネス振興の為の取組みとして一村一品運動の導入を試み、暫定一村一品運営委員会を立ち上げ、実施体制を整えつつあるところです。

ルワンダ政府は、一村一品運動のための組織運営管理体制を整備して、地元の原産品を活かした付加価値及び品質の高い商品を起業家や小規模企業が企画・生産・販売する為のビジネス支援サービスを強化することを目的として、2009年に「一村一品運動のための能力強化プロジェクト」の技術協力要請を日本政府に提出しました。

ルワンダ国政府の要請を踏まえて、独立行政法人国際協力機構は2010年5月25日から6月16日までの23日間にわたり、産業開発部産業・貿易課村上博信企画役を団長とするプロジェクト準備調査団を現地に派遣し、本件要請の背景を確認すると共に、ルワンダ政府の意向を聴取し、右技術協力の枠組みに関する関係者との協議を行いました。

本報告書は、今回の調査の経緯を取り纏めたものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

2010年8月

独立行政法人国際協力機構

産業開発部長 米田 一弘

目 次

序文	
目次	
地図	i
写真	ii
略語表	v
第1章 協力準備調査団の派遣	1
1-1 派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 要請内容概略	2
第2章 調査結果・協議結果	4
2-1 協議結果(ミニッツ要約)	4
2-2 一村一品実施機関対象ワークショップの概要	5
2-3 今後の予定	5
第3章 政策施策の現状	6
3-1 国家長期開発戦略・中期経済開発計画と民間セクター振興	6
3-2 民間セクター・中小企業支援政策	8
3-3 中小企業政策実施体制	11
3-4 他ドナーの動向	12
第4章 経済概況と中小企業・地場産業振興のための課題	16
4-1 ルワンダ経済の概要	16
4-2 中小企業・地場産業の経営環境と問題点	17
4-2-1 中小企業セクターの概要	17
4-2-2 経営環境と問題点	18
4-2-3 事業環境の国際比較	19
4-3 中小企業・地場産業振興体制とステークホルダー	20
4-3-1 中小企業・地場産業振興の実施体制の概要	20
4-3-2 貿易産業省	21
4-3-3 ルワンダ産業開発庁(RDB)	22
4-3-4 ルワンダ経済団体連合(PSF)	23
4-3-5 ルワンダ協同組合庁(RCA)	23
4-4 BDS 支援の現状と課題	24
4-4-1 PSF による BDS センターの現状と支援の内容	24
4-4-2 6月11日のワークショップにおけるアンケートの回答	29

4-4-3 RDB によるテレセンター（郡 BDS センター）計画	30
4-4-4 その他の BDS プロバイダー	31
4-4-5 金融支援	32
4-4-6 その他の留意事項	34
第 5 章 一村一品産品・サービスの可能性	36
5-1 中小企業及び協同組合概要	36
5-1-1 インダクキ協同組合（とうもろこし生産者組合）（東部県ブゲセラ郡）	36
5-1-2 マサカ社（キガリ市）	37
5-1-3 ゲットトゥゲザー社（東部県ニヤガタレ郡）	37
5-1-4 イビイワックレストラン（西部県ルバブ郡）	38
5-1-5 ソーワトム社（南部県フイエ郡）	39
5-1-6 インゾジンジザ社（南部県フイエ郡）	39
5-1-7 ピースバスケット協同組合（南部県フイエ郡）	40
5-1-8 マタール・スーパーマーケット（南部県フイエ郡）	41
5-1-9 ルワンダ国立博物館（南部県フイエ郡）	41
5-1-10 コピアガ協同組合（南部県ルハンゴ郡）	42
5-1-11 コプラマカ協同組合（南部県カモニ郡）	43
5-1-12 プチプリンス・ホテル（南部県フイエ郡）	43
5-1-13 イビス・ホテル（南部県フイエ郡）	44
5-1-14 コパブ協同組合（南部県フイエ郡）	45
5-1-15 コアビキ協同組合（北部県ムサンゼ郡）	45
5-1-16 ウルィブツォ社（北部県ルリンド郡）	46
5-2 一村一品産品・サービス候補の評価	47
5-2-1 パイロット・プロジェクトに参加する BDS センターの候補	48
5-2-2 コンセプトペーパーの基準に沿った 16 事例の製品・サービスの評価	48
第 6 章 一村一品運動実施体制と課題・留意事項	51
6-1 政策的位置付けと JICA による協力の範囲	51
6-2 一村一品運動に対する理解	51
6-3 実施機関のコミットメント	51
6-4 官民連携による実施体制	52
6-5 最終受益者	55
6-6 パイロット・プロジェクト地域の選定	56
6-7 他ドナー、他機関、他スキームとの連携	56
6-8 社会的弱者への配慮	57
6-9 コミュニティの調和・民族問題への配慮	58
6-10 環境配慮	58

6-11 知的所有権に関する留意事項.....	59
6-12 過去の類似案件からの教訓の活用.....	59
第7章 5項目評価の結果.....	60
7-1 評価の枠組み	60
7-2 データ収集方法.....	61
7-3 5項目ごとの評価.....	61
第8章 団長所感	68
8-1 一村一品運動に対するルワンダ側のオーナーシップと理解.....	68
8-2 一村一品運動プログラムのルワンダ側実施体制.....	68
8-3 組織体制整備とBDS機能強化.....	69
8-4 今後のJICA支援.....	70
付属資料1：ミニッツ.....	73
付属資料2：調査日程表.....	103
付属資料3：主要面談者リスト.....	104
付属資料4：調査結果一覧表.....	106
付属資料5：質問表	117
付属資料6：面談記録.....	148
付属資料7：ワークショップ議事録.....	226
付属資料8：ワークショップ発表資料 (RDB 発表資料).....	229
付属資料9：関連新聞記事.....	235

地 図



(出典：United Nations Cartographic Section)

写真



カヨンザ群 BDS センター



キガリ科学技術大学(KIST)



ガケンケ群 BDS テレセンター外観



ガケンケ群 BDS テレセンター内部



起業家育成センター(EDRC)外観



起業家育成センター(EDRC)研修室



マサカ社(キガリ市)の製品
チーズ・ヨーグルト



ゲットトゥゲザー社(東部県ニャガタレ群)の製品
パイナップルジュース



イビイワックレストラン (西部県ルバブ郡)



イビイワックレストラン オーナーと発酵飲料製品



インゾジンジザ社(南部県フイエ群)店内



ピースバスケット協同組合(南部県フイエ群)の製品
アガセチェなどの手工芸品



ムザンゼ群マーケット 店舗



ムザンゼ群マーケット 野菜販売所



ワークショップ風景



コアビキ協同組合(北部権ムサンゼ群)の製品
アイリッシュポテト



ウリーブツォ社(北部県ルリンド群)外観



ウリーブツォ社(北部県ルリンド群)店内

略 語 表

略語	英文名	和訳
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
AGF	Agriculture Guarantee Fund	農業保証基金
ARIPO	Africa Regional Intellectual Property Organization	アフリカ地域知的財産機構
BDS	Business Development Services	ビジネス振興サービス
BNR	Banque Nationale du Rwanda	ルワンダ国立銀行
BPR	Banque Populaire du Rwanda	ルワンダ国民銀行
BRD	Rwanda Development Bank	ルワンダ開発銀行
CAPMER	Centre for Support to Small and Medium Enterprises	中小企業支援センター
CBS	Centre for Business Solutions	ビジネスソリューションセンター
CDF	Common Development Fund	共通開発資金
CITT	Centre of Innovations and Technology Transfer	技術移転・革新センター
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa	東部および南部アフリカ共同市場
CP	Counterpart Personnel	カウンターパート
CPAF	Common Performance Assessment Framework	パフォーマンス共同評価フレームワーク
DED	German Development Service	ドイツ開発サービス
DTIS	Diagnostic Trade Integration Study	貿易統合診断調査
EAC	East African Community	東アフリカ共同体
EC	European Community	欧州共同体
EDPRS	Economic Development and Poverty Reduction Strategy	経済開発貧困削減戦略
EDRC	Entrepreneurship Development Resource Centre	起業育成リソースセンター
EGRDP	Economic Growth and Rural Development Project	経済成長及び農村開発プロジェクト
EIB	European Investment Bank	欧州投資銀行
EU	European Union	欧州連合
FAPA	Fund for African Private-Sector Assistance	アフリカ民間セクター支援基金
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GNI	Gross National Income	国民総生産
GoR	Government of Rwanda	ルワンダ政府
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH	ドイツ技術協力公社
ICT	information and communication technology	情報通信技術
IFAD	International Fund for Agricultural Development	国際農業開発基金
IFC	International Finance Cooperation	国際金融公社
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
JSR	Joint Sector Review	ジョイント・セクター・レビュー
KEDF	KIST Enterprise Development Fund	キガリ科学技術大学企業育成基金
KIST	Kigali Institute of Science and Technology	キガリ科学技術大学
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MBS	Malawi Bureau of Standards	マラウイ標準局
MFIs	Micro finance institutions	マイクロファイナンス機関

MICE	Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions	打合せ、インセンティブ、会議および展示会
MINAGRI	Ministry of Agriculture and Animal Resources	農業動物資源省
MINALOC	Ministry of Local Government, Good Governance, Community Development and Social Affairs	地方行政・グッドガバナンス・地域開発・社会問題省
MINECOFIN	Ministry of Finance and Economic Planning	財務・経済計画省
MINICOM	Ministry of Trade and Industry	貿易産業省
MININFRA	Ministry for Infrastructure	インフラストラクチャー省
MOU	memorandum of understanding	覚書
MSMEs	Micro, small and medium enterprises	中小零細企業
MSSEs	Micro- and small-scale enterprises	零細および小規模企業
NISR	National Institute of Statistics of Rwanda	ルワンダ統計局
NPO	Non Profit Organization	公益法人
NURC	National Unity and Reconciliation Commission	国家統合・和解委員会
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
OJT	on-the-job training	実地訓練
ORTPN	Rwanda Office for Tourism and National Parks	ルワンダ観光・国立公園機構
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
PPP	Public Private Partnership	官民連携
PPPMER II	Rural Small and Microenterprise Promotion Project Phase II	農村零細小企業振興プロジェクト・フェーズ2
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略ペーパー
PSC	Private Sector Cluster	民間セクター・クラスター
PSF	Rwanda Private Sector Federation	ルワンダ経済団体連合
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RADA	Rwanda Agriculture Development Agency	ルワンダ農業開発庁
RBS	Rwanda Bureau of Standards	ルワンダ標準局
RCA	Rwanda Cooperative Agency	ルワンダ協同組合庁
RDB	Rwanda Development Board	ルワンダ産業開発庁
REA	Rapid Economic Appraisal	簡易経済調査
REMA	Rwanda Environment Management Authority	ルワンダ環境マネジメント機構
RIEC	Rwanda Investment Enterprise Company	ルワンダ投資エンタープライズ社
RIEPA	Rwanda Investment and Export Promotion Agency	ルワンダ投資・輸出振興機構
RIF	Rural Investment Facility	農村部投資ファシリティ
RIMP	Rwanda Industrial Master Plan	ルワンダ産業マスタープラン
RIPA	Rwanda Investment Promotion Agency	ルワンダ投資振興機構
RPSCBP	Rwanda Private Sector Capacity Building Project	ルワンダ民間セクター能力強化プロジェクト
RRA	Rwanda Revenue Authority	ルワンダ歳入庁
RWF	Rwanda franc	ルワンダフラン（ルワンダの通貨）
SACCOS	Savings and Credit Cooperatives	貯蓄融資組合
SIP	Strategic Issue Paper	戦略問題ペーパー
SME	small and medium enterprise	中小企業

SNV	Stichting Nederlandse Vrijwilligers (Netherlands Development Organisation)	オランダ開発機構 オランダ・ボランティア財団
SWAP	Sector wide approach	セクター・ワイド・アプローチ
TBIF	Technology and Business Incubation Facility	技術およびビジネス醸成ファシリティ
TICAD IV	The Fourth Tokyo International Conference on African Development	第4回アフリカ開発国際会議
ToT	Training of Trainers	講師養成研修
UCS	Ubudehe Credit Scheme	ウブデヘ信用スキーム
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機構
USADF	United States African Development Fund	合衆国アフリカ開発基金
USAID	U.S. Agency for International Development	米国国際開発庁

第1章 協力準備調査団の派遣

1-1 派遣の経緯と目的

ルワンダ政府は、2000年に策定した長期開発計画「VISION 2020」において、2020年までに個人所得を現状の290米ドル/年から900米ドル/年に引き上げることを目指すとし、高い経済成長を実現するためには活力のある民間セクターの創出が必要不可欠であるとしている。ルワンダ政府は2008年に産業開発庁(Rwandan Development Board: RDB)を創設し、ビジネス環境整備のためのワン・ストップ・エージェンシーとして持続可能な経済の活性化を目標に産業開発に関する活動の調和化・迅速化を実施している。

一方、ルワンダ経済団体連合(Rwanda Private Sector Federation: PSF)は、1999年にルワンダ商工会議所の後身として発足した組織であり、民間セクター強化のために起業家支援等を行っている。PSFはビジネス振興(Business Development Service: BDS)センターを国内各地に配置し、コミュニティを対象に起業家育成研修を実施し、ビジネス機会の促進を図っている。VISION2020において、中小企業に対するBDS支援が民間セクターの育成の核として位置づけられているものの、資金不足等の理由により、散発的かつ限定的なサービスしか提供できていない。これらの取り組みを強化するために、官民が連携した効果的な政策的枠組形成やビジネス環境改善が求められている。

ルワンダ政府は一村一品運動の導入によって地場産業振興を効率的かつ効果的に展開する為、2009年10月には暫定一村一品委員会を設立し、制度構築のための一村一品コンセプトpapier及びストラテジーを策定している。

かかる状況下、ルワンダ政府は一村一品運動のための技術協力の実施を我が国に要請し、それを受けJICAは一村一品運動の取組みへの支援可能性を検討するため、産業開発庁を主たる実施機関として、より詳細な情報収集及び案件の形成を行うプロジェクト準備調査の派遣を計画することとなった。本プロジェクト準備調査は、ルワンダ政府の地場産業振興分野における現状の開発課題及び関連施策及び他ドナーの動向等に係る情報収集・分析を行い、今後の具体的な技術協力案件枠組みの検討を行った。

1-2 調査団の構成

1. 村上 博信	団長・総括	JICA 産業開発部産業・貿易課企画役
2. 大内 美枝子	協力企画	JICA 産業開発部産業・貿易課ジュニア専門員
3. 首藤 久美子	評価分析	コンサルタント
4. 原 礼有	地場産業振興	コンサルタント

なお、官団員の調査日程に合わせて相園賢治 JICA ケニア事務所広域企画調査員の参団を得て本調査を実施した。

1-3 調査日程

	日程		調査工程
1	5月25日	火	(コンサルタントチーム首藤・原調査員 キガリ着)
2	5月26日	水	JICA ルワンダ支所、ルワンダ産業開発庁(RDB)、ルワンダ経済連合 (PSF)
3	5月27日	木	貿易産業省(MINICOM)、ルワンダ協同組合庁 (RCA)
4	5月28日	金	USAID、SACCO 本部
5	5月29日	土	資料整理
6	5月30日	日	資料整理
7	5月31日	月	KIST、地方行政・グッドガバナンス・地域開発・社会問題省(MINALOC)、農業動物資源省(MINAGRI)
8	6月1日	火	Rwanda Bureau of Standards、オランダ大使館 (大内調査員 キガリ着)
9	6月2日	水	JICA 内協議、大使館表敬、GTZ、フィールド調査：ブゲセラ郡
10	6月3日	木	MINICOM、RDB、Masaka 社、フィールド調査：カヨンザ郡、ニャガタレ郡
11	6月4日	金	RDB、Rwanda Development Bank、Amasezerano Community Banking S.A.、TechnoServe、フィールド調査：ルバブ郡
12	6月5日	土	資料整理
13	6月6日	日	資料整理
14	6月7日	月	フィールド調査：フイエ郡、ニヤマガベ郡
15	6月8日	火	フィールド調査：カモニ郡(村上団長キガリ着)
16	6月9日	水	フィールド調査：ムサンゼ郡、ガケンケ郡、ルバブ郡
17	6月10日	木	IFC、Centre for Business Solutions (CBS)、ワークショップ準備
18	6月11日	金	一村一品ワークショップ、MINICOM・RDB・PSF との協議
19	6月12日	土	資料整理
20	6月13日	日	資料整理
21	6月14日	月	RDB・PSF との協議
22	6月15日	火	M/M 署名、大使館報告、JICA 内協議
23	6月16日	水	(調査団キガリ発)

1-4 要請内容概略

2009年8月、ルワンダ政府側からの要請書に記載された要請内容は以下のとおり。

<p>(1) 事業の目的 ローカル資源を活用した付加価値製品及びサービスを提供する中小企業が発展し、コミュニティの社会・経済への発展に寄与する。</p>
<p>(2) 事業概要</p> <p>1) プロジェクト目標 一村一品運動のための組織運営管理体制が機能するとともに、起業家や小規模企業に対し地元の原産品を活かした付加価値及び品質の高い商品を企画・生産・販売するための官民のビジネス支援サービスを強化する。</p> <p>2) 成果と想定される活動 ・RDB や PSF 等官民ステークホルダー間の役割分担及び協力体制をふまえ、一村一品運動のための組織運営管理体制が機能する。 ・EDRC や BDS センター等官民サービスプロバイダーの能力が強化される。農産品加工機械等の導入及び技術力強化のための訓練プログラムが機能すると共に、一村一品運動との連携が強化される。</p>

3) 投入の概要

日本側投入

- ・ 専門家派遣（運営管理、ビジネス振興、商品企画、食品加工、品質管理、販売、モニタリング等）
- ・ EDRC 及び BDS に対する必要機材の供与

相手国側投入

- ・ 一村一品運動委員会及び事務局の設置
- ・ カウンターパート及び支援要員の配置
- ・ オフィススペースの提供
- ・ 事務局運営に係る必要予算の配分
- ・ ビジネス開発支援の提供

(4) 総事業費/概算協力額

事業費未定。

(5) 事業実施スケジュール

協力期間：5年（2010年4月～2015年3月）

(6) 事業実施体制

所管官庁：ルワンダ産業開発庁(RDB)

実施機関：ルワンダ経済団体連合(PSF)・起業家育成センター(EDRC)・ビジネス振興(BDS)センター

第2章 調査結果・協議結果

2-1 協議結果(ミニッツ要約)

2010年6月13日に以下の内容を確認したミニッツ(M/M)が貿易産業省(MINICOM)、ルワンダ産業開発庁(RDB)、ルワンダ経済団体連合(PSF)、およびJICAの間で取り交わされた。

(1) 実施機関の責任

一村一品委員会(OVOP National Board)は、最高意思決定機関としてルワンダ国内における一村一品プログラムの全体的な管理を行う。一方、プログラムの実施機関としての一村一品事務局(OVOP Secretariat)は、RDB内に設置される。さらに、PSFのBDSセンターおよびテレセンター内に置かれるRDBの郡BDSセンターは、郡レベルの実施機関として一村一品普及や生産者団体支援活動を行う。RDBのBDSスタッフおよびPSFのBDSコンサルタントの役割・責任は重複するものではなく、相互補完関係にある。両者が相乗効果を生み出しながら、コミュニティに対してBDSを提供するものとする。役割分担の詳細は、今後策定される戦略プランで定められる。

(2) 一村一品事務局職員の雇用

BDS提供に関する知識とネットワークを持ち、その分野での能力・モチベーションの高い人材を、フルタイムの正規RDB職員として新たに雇用し、一村一品事務局職員として配置する。

(3) 一村一品に係る予算

ルワンダの予算年度は毎年7月に開始する。2011年6月までの事業の予算要求は既に終了している。しかし、一村一品事業が2011年6月以前に開始されたとしても、現在ある中小企業振興関連の予算から、柔軟に予算流用がなされることが確認された。活動の詳細を定めた戦略プランは2010年12月までに作成・承認される予定で、プランをもとに次年度の一村一品事業実施の予算要求がされることになる。

(4) 対象地域、グループ、製品の選択

戦略プランでは、パイロット地域および数、グループの選定基準が定められ、その後、その基準に基づいて選定が成されることになる。コンセプトペーパーで既に候補製品が挙げられているが、それに過度にとらわれることなく、各コミュニティの自由な発想によって付加価値製品の創出を促していくことが望ましい。

(5) アフリカにおける一村一品運動ネットワークの活用

一村一品運動で先行している他のアフリカ諸国の成功事例や教訓を関係者間で共有しながら事業を進めていくことが望ましい。

2-2 一村一品実施機関対象ワークショップの概要

調査団派遣期間中の6月11日(金)9:00~12:00 Laico Hotelにおいて、実施機関団体向けワークショップが開催され、貿易産業省(MINICOM)、ルワンダ産業開発庁(RDB)、ルワンダ経済団体連合(PSF)、ルワンダ協同組合庁(RCA)、各国ドナー機関、民間企業などの関係者約40名が参加した。

冒頭、MINICOM Emmanuel Hategeka 事務次官より祝辞が述べられ、一村一品運動の推進が地場産業・零細企業への貢献となるよう期待をこめたスピーチを行った。続いて、RDBのPipien Hakizaber氏よりルワンダにおける一村一品プログラムの概要説明が発表された。JICA側からは「彩(IRODORI)-木の葉の里の元気作り」(英題: IRODORI Rural Community Empowerment through Exploiting Local Resources)を上映後、一村一品運動支援事業を担当する相園広域企画調査員より、一村一品事業の説明及びアフリカ諸国事例についてパワーポイントを用いた発表を行った。また、マラウイの一村一品事業を紹介する「アフリカにおける一村一品運動」(英題: One Village One Product Movement in Africa – Towards Self Reliance and Economic Development of African Rural Communities)DVDを観賞した。PSFのNorman Musengmana氏よりルワンダ一村一品プログラムのコンセプトペーパー概要説明があり、意見交換が行われた。終わりに、村上産業開発部産業・貿易課企画役が謝辞を述べ、ワークショップが閉幕された。式次第、質問概要詳細及び配布資料は付属資料を参照のこと。

2-3 今後の予定

調査団帰国後、同プロジェクト準備調査帰国報告会にて協議し、一村一品運動実施主体となるルワンダ経済団体連合の組織改変のため、人員が流動的であること及び要請書に記載されている成果「一村一品運動のための組織運営管理体制の構築」部分は技術協力プロジェクト実施前に協力体制及び役割分担を明確化する必要があることが確認されたため、まずは個別専門家を派遣し、ルワンダ側の一村一品運動プログラムの実施体制構築及び技術協力プロジェクトの立ち上げ支援を行なうことが望ましいと判断された。2010年8月、本案件の投入形態を「技術協力プロジェクト」から「技術協力個別案件(専門家)」に変更し、和文案件名を「一村一品運動のための能力強化」、英文案件名を「Capacity Development for One Village One Product」とする旨採択が行われた。

2010年度後半を目標に、1年間の専門家派遣を検討する予定。

第3章 政策施策の現状

3-1 国家長期開発戦略・中期経済開発計画と民間セクター振興

国際連合の2007年の人間開発指数の順位で、ルワンダは182カ国中167位にあって、最も低い人間開発国の一つとして位置づけられている¹。1994年のジェノサイド以降、人間開発指数は毎年着実に上昇してきているが、現在でもサハラ以南アフリカ諸国の平均値0.514よりも低い0.460にとどまっている²。国民総生産(Gross Domestic Products, GDP)は近年5%前後の実質成長率で推移しているが、いまだ1人当たりのGDPは2007年で296USドルと東アフリカの近隣諸国に比べても低いレベルにある³。

「VISION 2020」は、こうした状況を打破するために、2000年に策定されたルワンダの国家長期開発戦略であり、2020年までに1人当たりGDPを900USドルまで伸ばし、中所得国の仲間入りすることを目標にしている。現在の自給的な農業主体の経済から、活発な民間投資が行われる知識集約型社会への変容を目指しており、競争力があって起業家精神に富んだ民間セクター開発を政策の柱の一つにしている。

貧困削減戦略ペーパー(Poverty Reduction Strategy Paper, PRSP)の後継政策文書として策定された経済開発貧困削減戦略(Economic Development & Poverty Reduction Strategy, EDPRS)は、2008年から2012年までの中期経済開発計画であり、VISION 2020の実現に向けたより具体的な政策分野が明記されている。EDPRSでは、「雇用創出と輸出促進のための持続可能な成長」、「VISION 2020 ウムレンゲ⁴(貧困削減のための農村開発プログラム)」、「良い統治」の3つの主要プログラムを掲げ、それぞれのプログラムの下に担当省が進めるべき施策を示している。「成長」プログラムでは、VISION 2020と同様、民間セクターが貧困削減を実現するための経済成長の原動力としており、農業、製造業、サービス業の3セクターすべてにおいて、民間セクターの革新的牽引力を引き出していく必要があるとしている⁵。

¹ United Nations Development Program (UNDP) (2009) *Human Development Report 2009 - Overcoming barriers: Human mobility and development* (p.145)

² Ibid. (p. 146)

³ The Economist Intelligence Unit (2008) *Country Profile 2008 Rwanda*

⁴ ウムレンゲ(Umurenge)とは、郡(District)の下の行政単位を指す現地語(キニャルワンダ語)。英語ではセクター(Sector)と表現されるが、一般名詞の「セクター」との混乱を避けるため、また、ルワンダ政府の政策文書ではセクターよりもウムレンゲが一般的に使われるため、本報告書ではウムレンゲを使用する。

⁵ The Republic of Rwanda (2007) *Economic Development & Poverty Reduction Strategy 2008- 2010*

表 1 EDPRS 「成長」プログラムの主な分野と担当省

分野	担当省
農業、製造業、サービス業の機会拡大	農業・動物資源省、貿易産業省
生産的な雇用を促進するためのスキルと能力の開発	教育省、インフラ省、農業・動物資源省、貿易産業省
主にエネルギー、運輸、通信分野でのインフラ改善	インフラ省、土地・環境・森林・水・鉱業省、農業・動物資源省、貿易産業省
科学、技術、革新振興	科学技術省、貿易産業省、農業・動物資源省
金融セクターの拡充と強化	財務省、貿易産業省

出所：EDPRS, p.71

表 1 に示すように、成長プログラムに関する具体的な政策分野と担当省が定められており、「農業、製造業、サービス業の機会拡大」分野については、農業・動物資源省と貿易産業省が担当している。しかし、この分野における個別政策・戦略文書は、EDPRS 以前のもので既に一部現状に合わなくなっているほか、2009 年や 2010 年に作成されたばかりかまだ作成途中の政策文書であったりする（表 2）。中小企業支援に関する政策は、民間セクター開発に関する個別の政策文書に示され、最も重要な文書のひとつであるにもかかわらず、いまだ発効されていない。最初の草案である「中小企業政策」は 2007 年に作成されたが発効には至らなかった。調査時には、2010 年 5 月に大幅に改訂された草案「中小企業開発政策・戦略」⁶が準備されていて、2010 年中には承認・発効される予定である。

表 2 「成長」プログラムに関連する主な政策文書

政策作成省	政策文書名	発効年	備考
貿易産業省	National Industrial Sector Promotion Policy	2006 年	EDPRS 以前に作成され、具体的な活動計画は示されていない。
貿易産業省	Private Sector Development Diagnosis & Programme (2006 - 2008)	2006 年	EDPRS 以前に作成され、政府の財政・金融政策やビジネス環境整備が中心であり、個別産業に対する施策は示されていない。
農業・動物資源省	Strategic Plan for the Transformation of Agriculture - Phase II (PSTA II)	2008 年	2004 年の国家農業政策 (National Agriculture Policy) のための具体的計画で、2008 年から 2012 年までを予定し、農業ビジネス振興などが盛り込まれている。
貿易産業省	Rwanda Craft Industry Sector Strategic Plan - Five Years (2009-2013)	2009 年	手工芸品製作・販売戦略に特化した政策文書。
貿易産業省	Strategic Plan 2009-2012- Moving up the value chain	2009 年	コーヒー、紅茶、皮革製品など主要輸出品目に関するビジネス環境整備が中心の政策文書。
貿易産業省	Small and Medium Enterprises (SME) Development-Policy and Strategy	2010 年	現在、草案の段階で、2010 年度中に発効される見込み。中小企業支援に関する政策選択について分析し、最適な提案をしている。

出所：著者作成

⁶ Ministry of Trade and Industry (2010) Draft - Small and Medium Enterprises (SME) Development Policy and Strategy

「ウムレンゲ」プログラムに関しては、2007年に既に地方自治省から「VISION 2020 Umurenge」という政策文書⁷が出されており、特に貧困率が高いウムレンゲから優先的に、貧困家庭に対して公共工事での雇用、無担保低利融資（年利2%）の提供などが行われている。

3-2 民間セクター・中小企業支援政策

ルワンダには約7,200の事業体が存在するといわれているが、大多数は家族経営か特定の事業所を持たないインフォーマルな形態で⁸、正式に登録されている企業は約3,500である⁹。PSFが2009年に行った調査によると、国内企業のうち、中小零細企業が97.8%を占めているという¹⁰。2002年の調査では、こうした中小零細企業の64%が経営難に苦しんでいると報告された¹¹。ルワンダでは、これら中小零細企業への支援策抜きには、民間セクターの振興策が実現しないのは明らかである。

EDPRSでは、中小零細企業支援策として、農村部を含めた全国でニーズに合致したBDSの提供を展開していくと約束しているが、前述のように、貿易産業省による「中小企業開発政策・戦略」はいまだ発効されておらず、この分野の取り組みは進んでいるとはいえない。ただ、政策発効以前ではあるが、貿易産業省では、EDPRSに則った民間セクター振興策について、2009年から年度ごとに優先順位を決めて取り組み始めている。2010/2011年の優先事項として以下の5項目が定められている¹²。

1. 成長と消費者保護を目的としたビジネス環境整備
2. GDPにおけるサービス産業と製造業のシェア拡大
3. 中小企業を中心とした民間セクター支援と雇用創出
4. 貿易収支改善による域内と国際貿易の振興
5. 人的資源と組織力の向上

このうち、3の「中小企業を中心とした民間セクター支援と雇用創出」の優先事項については、表3に示すように具体的な取り組み事項が定められている。

⁷ MINALOC (2007) *Vision 2020 Umurenge - An Integrated Local Development Program to Accelerate Poverty Eradication, Rural Growth, and Social Protection-* EDPRS Flagship Program Document

⁸ PSF (2008) *Business & Investment Climate Survey*

⁹ African Development Bank Group (2008) *Rwanda - Gender Assessment: Progress towards Improving Women's Economic Status*, p.13

¹⁰ PSF (2009) *Our Business Development Services (BDS) Structure and Activities on National Level* (p.2)

¹¹ The Republic of Rwanda (2007) *Economic Development & Poverty Reduction Strategy 2008- 2010* (p.52)

¹² Ministry of Trade and Industry (2010) *Private Sector Cluster, Joint Sector Review Report, Towards a Sector Wide Approach, First Semester 2009 and forward look to 2010/2011*

表 3 貿易産業省の 2010/2011 年における中小企業振興取り組み事項

活動	アウトプット	予算(RWF)*
中小企業政策の策定と発効、中小企業開発 イニシアチブの実施	中小企業政策の発効 中小企業戦略イニシアチブの実施	200,000,000
官民連携による BDS センター支援	30 の BDS センター運営 (12 のモデル パイロットを含む)	120,000,000
中小企業センサス実施	センサスの実施と報告書	50,000,000
女性の経済的エンパワーメント調査	調査レポート	30,000,000
農村零細企業支援	農村零細企業振興プロジェクト・フ ェーズ 2 (PPPEMR II) 実施	1,396,757,000

*ルワンダフラン (RWF) は、約 0.155 円 (2010 年 6 月現在)。

出所：Ministry of Trade and Industry (2010) Private Sector Cluster, Joint Sector Review Report, Towards a Sector Wide Approach, First Semester 2009 and forward look to 2010/2011, p.15

国際農業開発基金 (IFAD) の支援で行われている「農村零細企業振興プロジェクト・フェーズ 2 (PPPEMR II)」による農村零細企業支援が最も予算規模が大きく、実質的な活動が既に行われている (詳細は表 6 を参照)。その他の項目については、すべて現時点では計画段階あるいは実施のごく初期の段階にあり、活動の成果がまだまだ見えてきていない。一村一品運動では、BDS センターによる普及活動を中心にした中小企業振興を目指しているため、これらの活動項目のうち、特に「中小企業政策¹³の発効」と「官民連携による BDS センター支援」の 2 つが、今後展開される運動に大きくかかわってくると予想される。

2010 年発効予定の「中小企業開発政策・戦略」では、以下のように企業を規模によって定義しており、表で示された 3 条件のうち少なくとも 2 つを満たす必要がある。ルワンダの中小企業は表中の「零細企業」も含むと定義されており、さらに、政府に登録されている協同組合についても、表の分類に照らして基準が合致するようであれば、中小企業とみなされる。したがって、貿易産業省が行う中小企業支援策は、零細企業や登録済みの協同組合を含めた中小企業を対象に行われていることになる。

表 4 ルワンダにおける中小企業の定義

分類	純資本投資額 (百万 RWF)	年間売上高	被雇用者数
零細企業	50 万 RWF 未満	30 万 RWF 未満	1 人から 3 人
小企業	50 万 RWF 以上 1,500 万 RWF 未満	30 万 RWF 以上 1,200 万 RWF 未満	4 人から 30 人
中企業	1,500 万 RWF 以上 7,500 万 RWF 未満	1,200 万 RWF 以上 5,000 万 RWF 未満	31 人から 100 人
大企業	7,500 万 RWF 以上	5,000 万 RWF 以上	100 人超

出所：Ministry of Trade and Industry (2010) Draft - Small and Medium Enterprises (SME) Development Policy and Strategy, p.7

¹³ ここでいう「中小企業政策」とは、前述の「中小企業開発政策・戦略」のことを指している。

表 3 で示された 2010/2011 年実施の「中小企業政策の策定と発効」の活動であるが、策定された 2010 年の草案「中小企業開発政策・戦略」によると、中小企業支援策として具体的に以下の施策が検討されている。

表 5 中小企業政策の主な目的と活動内容

目的	主な活動内容
中小企業支援のための組織的枠組み整備	<ul style="list-style-type: none"> ●中小企業向けファイナンスを行っているルワンダ投資エンタープライズ社 (Rwanda Investment Enterprise Company, RIEC) が、一元的に中小企業支援政策の実施業務を行うべきかどうかの検討
ルワンダにおける起業文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ●職業訓練校などでの若者向け起業家コースの充実
BDS サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ●RDB (あるいは RIEC) と PSF の官民連携による BDS センター運営 ●「Centre of Excellence」として、モデルとなる 6 つの BDS センターの設立
金融サービスへのアクセス改善	<ul style="list-style-type: none"> ●中小企業向け各種ファンドの統合や融資機会の拡大によるファイナンスの充実
ローカル、域内、国際マーケットに関する情報へのアクセス改善	<ul style="list-style-type: none"> ●BDS センターにおけるマーケット情報の蓄積と、情報を中小企業に提供する仕組みの確立
競争力強化のための技術革新促進	<ul style="list-style-type: none"> ●BDS センターと研究機関との連携によるアグロビジネスや商品開発などの研究開発推進
各種規制枠組み見直しによる中小企業の成長促進	<ul style="list-style-type: none"> ●納税手続きなどの簡素化や減税によるインフォーマルセクターのフォーマル化推進

出所：Ministry of Trade and Industry (2010) Draft - Small and Medium Enterprises (SME) Development Policy and Strategy

「中小企業支援のための組織的枠組み整備」の項目で問題提起されているように、ルワンダにおける中小企業支援の担当組織は、様々な省庁あるいは PSF のような民間組織に広くまたがっているため、有効で効率的な政策実施が難しいという現状がある。そのため、今後は、例えば RIEC のような単一の組織が、中小企業支援を一手に引き受けて行っていくことの是非を検討していくとしている。一方、「BDS サービスの提供」の項目では、RDB が主なサービス提供主体になる可能性も否定されておらず、組織的枠組みは現在、きわめて不確定で流動的であることがうかがいしれる。

今回の調査によって得られた情報では、RIEC が表 5 に挙げられた項目の実施主体になるという動きは認められなかったため、本報告書では、中小企業支援をめぐる組織的枠組みの大きな変化の可能性を考慮しつつも、既存の RDB や PSF といった組織が今後も継続して中小企業支援政策を実施する可能性が高いという認識のもとで分析を行った。

3-3 中小企業政策実施体制

表 5 に挙げられた中小企業支援政策のうち、一村一品運動に特に密接に関係してくる活動として、BDS センターを拠点とした全国の中小企業支援がある。表 3 の「貿易産業省の 2010/2011 年における中小企業振興取り組み事項」で示したように、現在、貿易産業省のイニシアチブによって、官民連携による BDS センター支援が進められている。この活動の実施主体となるのが、PSF と RDB である。

PSF は 1999 年、ルワンダ商工会議所と雇用者団体との統合により発足した民間組織であり、7 つのセクターごとの会議所 (Chamber) と、女性起業家や青年起業家の 2 つの横断的な会議所から構成されている。民間セクター代表としてアドボカシーを行うとともに、競争力ある民間セクター主導の経済を実現するためにビジネス支援サービスを提供している。歳入規模は 2008 年が約 23 億 RWF (約 3.5 億円) で、政府からの助成金が 42.3%、約 4,000 の会員からの会費収入が 20.5%、海外ドナーからの寄付金が 23.0%、エキスポと呼ばれる展示会開催による事業収入が 11.6%、その他の収入が 2.6% という構成比となっている。BDS サービスのための支出額は、2008 年が約 3 億 6 千万 RWF (約 5 千 5 百万円) であり、PSF の全体支出の 15.7% を占めている。

表 3 で挙げたように、全国 30 郡で BDS センターを運営することが政府の取り組みとして掲げられているが、PSF は民間組織ではあるが貿易産業省の監督のもと官民連携によって、政府方針である BDS センター運営の一翼を担っている。現在、22 の郡で BDS コンサルタント 1 人と会計係 1 人で BDS センターが運営されている。BDS センターにおいて提供されるサービスはこれまでは原則無料で、さらに BDS センター配属のスタッフの給与もすべて PSF の予算から支出されていた。しかし、欧州連合 (EU) からの寄付金が途絶えたことから無償サービス提供やスタッフへの給与支払いが困難になり、すべての BDS センターを閉鎖した後、2010 年 3 月から完全独立採算制の新形態で業務を再開した。

一方、大統領府 (President's Office) 所轄の RDB は、中小企業支援センター (Centre for Support to Small and Medium Enterprises, CAPMER) を含む様々な国家開発イニシアチブが統合されて近年設立された組織であり、現在、投資振興、観光と自然保護、情報技術、農業開発、貿易と製造、人的資本・組織開発の部署によって構成されている。このうち、「貿易と製造」部においては、3 人の職員から成る「ビジネス・インキュベーション」のセクションが、主に CAPMER の業務を引き継ぎ、中小企業支援を行っている。このセクションでは、キガリ市郊外のマサカ・ウムレンゲにある起業育成リソースセンター (EDRC) と呼ばれる研修センターの運営も担当している。センターは現在準備中で、機材調達、設備改装などを行っている段階で、2010 年末頃には、チーズ加工、ジュース製造、革製品加工、竹細工などのワークショップを開設し、研修を順次実施する予定である。

このほか、RDB では、ICT の振興を行うテレセンターを 2008 年から 12 の郡で開設しており、将来的には 30 郡すべてに拡大させる予定である。今後新たに展開されるテレセンターは、ワン・ストップ・サービスの拠点にする計画であり、ICT のほかにも、BDS 提供、企業登録、図書館開放、会議室貸出し、観光情報提供などの多目的業務が行われる。

3-4 他ドナーの動向

ルワンダにおいて、民間セクター開発や中小企業振興分野で支援を行う他ドナーは多い。今回の調査では、他ドナーが実施するすべてのプロジェクトについて網羅的な情報を収集することはできなかったが、民間セクター振興分野の代表的なプロジェクトについては、表 6 に示したとおり概要について情報を得た。

ビジネス環境改善による民間セクター振興といった政策支援分野は、ドイツ技術協力公社 (GTZ) をはじめとした援助機関が積極的に取り組んでおり、これまで確実に実績が上がっている。ここには挙げられていない NGO などによる支援についても考慮して概観すると、ルワンダにおける中小企業支援は、主要輸出品であるコーヒー産業に集中する傾向があり、その他の農産品や製造業への支援は十分でないことが明らかになった。さらに、「ビジネスを通じたコミュニティ活性化」という理念のもとで実施されているプロジェクトは少なく、単なる輸出振興、職業訓練といった活動が目立つ。

表に挙げたドナーは、それぞれのプロジェクトの中で何らかの形で一村一品事業に関係する活動を行っており、今後も継続して情報交換を行っていくと有益であろう。情報交換のほかにも、具体的に一村一品運動との連携を模索する価値があると思われるプロジェクトに関しては、右端の連携可能性の欄に想定される連携内容を記載した。

表 6 他ドナーによるルワンダの民間セクター支援

援助機関	支援分野	支援額 (概算)	期間	支援内容	連携可能性
オランダ 大使館	中小企業 振興	不明	2008年	「民間セクター投資プログラム」と「開発協力マッチメイキング・ファシリテーター」による投資促進と、ルワンダ中小企業と先進国企業とのマッチメイキング。	
AfDB	中小企業 振興	\$7,279,000	2008年から4年間	「アフリカ民間セクター支援基金 (Fund for African Private Sector Assistance, FAPA)」のプログラムとして「ルワンダ民間セクター能力強化プロジェクト Rwanda Private Sector Capacity Building Project (RPSCBP)」を実施。BDS 強化による中小企業支援。ルワンダ側実施機関は PSF。	
GTZ	民間セクター 振興	不明	不明	「官僚主義に起因する費用の削減 (Cutting the Cost of Red Tape for Business Growth in Rwanda)」によるビジネス環境整備のための政策提言。	
	中小企業 振興	不明	2004年から9年間	経済開発と雇用促進を目的とした政策策定支援と職業訓練。	
IFAD	中小企業 振興	不明	2010年から1.5年間	「地域およびセクターのバリュー・チェーン」プロジェクト。ミクロ経済分析による郡レベルへの経済開発計画への助言	開発計画 策定
	中小企業 振興	\$17,570,000	2004年から7年間	実施機関は貿易産業省。「農村零細中小企業振興プロジェクト・フェーズ 2」実施による中小企業能力強化、マーケティング支援、小規模融資提供。中小企業を規模により3つに分類しそれぞれの特性に合わせた能力強化プログラムを実施。	研修、人材情報、 融資情報
IFC	中小企業 振興	\$2,400,000	2009年から2年間	「起業促進プログラム」実施による中小企業の人材育成 (SME ツールキット開発など)、ビジネスソリューションセンター (Centre for Business Solutions, CBS) 運営など。「マイクロ・リーシング (Micro-leasing)」実施による中小企業への資機材貸与も行っている (実際に貸し出すのはルワンダ国内の6つの銀行・MFI)。	研修、人材情報、 機材貸与、
USAID	酪農振興	\$5,000,000	2007年から5年間	HIV 感染者に対する酪農振興 (牛乳、チーズなど)。生産性向上と品質改善、マーケティング。現在は国内向けのみ。	
	コーヒー 輸出	\$12,000,000	2001年から現在まで継続	輸出用スペシャリティーコーヒーの開発。生産者組合と海外のバイヤーの橋渡し。	
	観光振興	\$5,000,000	2006年から4年間	ニュンゲ国立公園での官民連携によるエコツーリズム開発。手工芸品指導など。	

出所：著者作成

具体的な連携の可能性のあるプロジェクトに関しては、以下に詳細を記す。

3-4-1 GTZ の「地域およびセクターのバリュー・チェーン」との連携

GTZ は、2010 年後半から 1 年半の予定で「地域およびセクターのバリュー・チェーン」(Regional and Sectoral value chains) というプロジェクトを準備中である。外国人専門家 1 人、ローカルスタッフ 1 人の配置を予定しており、小規模プロジェクトになる見込み。マクロやメゾレベルの経済開発ではなく、ミクロレベルの経済開発を進めるための支援で、雇用創出と零細小企業の支援がプロジェクトの目的である。キガリや地方の企業の実態を簡易経済調査 (Rapid Economic Appraisal, REA) という方法で調査し、主要産業セクターのバリュー・チェーンの強みや課題を洗い出す。その後、郡レベルの経済開発計画を改善するための提言を行う。対象地域は、キガリと全 4 県から 1 カ所ずつを予定している。

このプロジェクトと一村一品運動は活動領域が似ているため、GTZ は連携が可能だと考えている。現段階では具体的にどのような連携が取れるのか不確定だが、バリュー・チェーン強化を中心とした零細小企業振興の具体的な計画策定の分野で連携が可能と思われる。

3-4-2 IFAD の農村零細小企業振興プロジェクト・フェーズ 2 との連携

IFAD が支援する農村零細小企業振興プロジェクト・フェーズ 2 (PPPEMR II) では、零細小企業を規模によって自給 (Subsistence)¹⁴、新興 (Emerging)¹⁵、拡大 (Expanding)¹⁶ の 3 つに分類し、それぞれのニーズに合わせた能力強化プログラムを実施している。全国の郡に PPPMER II 担当官が配置されており、現場での普及活動を行っている。今回の調査では、時間的制約からプロジェクト担当者とは面談を行うことができなかった。したがって、PPPMER II に関しては文献情報しか得られなかったが、普及に関して現場レベルの連携が可能なプロジェクトだと思われる。研修の合同実施、成功事例・現地専門家ネットワーク・融資情報の共有などが具体的な連携分野として想定される。次回以降の調査時に PPPMER II 担当者とは面会し、詳細情報を入手することを奨励する。

3-4-3 IFC の「起業促進プログラム」や「マイクロ・リーシング」との連携

国際金融公社 (IFC) の「起業促進プログラム」では、「SME ツールキット」などの教材 (現在英語版と仏語版が利用可能) を開発し、普及させている。¹⁷ 現地語 (キニャルワンダ語) での各種研修教材も 2010 年末までには利用可能になる見込みであり、一村一品運動で利用することを検討する価値があると思われる。

IFC は、独自に基準を定めて BDS コンサルタントを認定する制度を持っており、これまで全国で 44 人のコンサルタントが認定を受けた。認定コンサルタントに研修を委託すると費用が高いという難点はあるが、一定の質の高さは保証されているので、一村一品運動を担当する職員・スタッフなどを対象に講師養成研修 (ToT) を行うことも可能であろう。「マ

¹⁴ 15,000RWF 未満の貯金あるいは運転資本を持つ起業家。これから活動を始める起業家も含む。

¹⁵ 15,000RWF 以上、150,000RWF 未満の運転資本を持っており、手工芸や伝統技能など中心の起業家。

¹⁶ 150,000RWF 以上 1,500,000RWF の貯金あるいは運転資本を持つ成長傾向にある専門的・現代的な起業家。

¹⁷ <http://rwanda.smetoolkit.org/rwanda/en/>

「マイクロ・リーシング」制度は、中小企業が必要とする機械、車両、コンピュータなどの資機材を一定の賃貸料を徴収して1年から5年間貸し出すものである。実際の貸し出しはIFCではなく、国内5つの銀行と1つのMFIが行っている¹⁸。貸し出し資機材が貸し手にとって担保になるので、担保不足を理由に銀行から小規模融資を受けられない中小企業でも、この制度を利用できる。農業のための資機材の場合、小規模融資のように一定額を定期的に返済する必要はなく、農作物の収穫に合わせたスケジュールで返済計画を組むことも可能である。一村一品運動を行うグループが、この制度を利用して資機材を使い、生産性向上を目指すことが可能だろう。

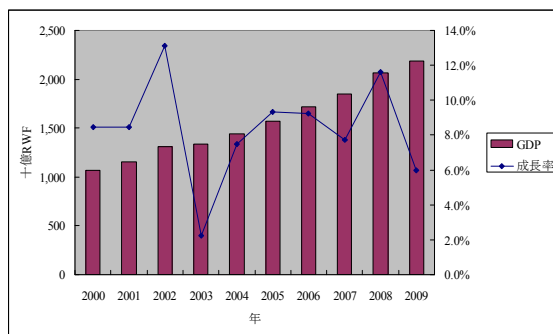
¹⁸ 5つの銀行とは、Commercial Bank of Rwanda (BCR)、Development Bank of Rwanda (BRD)、ECOBANK、FINA Bank、COGEBANK、BANCORで、MFIとは、Vision Microfinanceである。

第4章 経済概況と中小企業・地場産業振興のための課題

4-1 ルワンダ経済の概要¹⁹

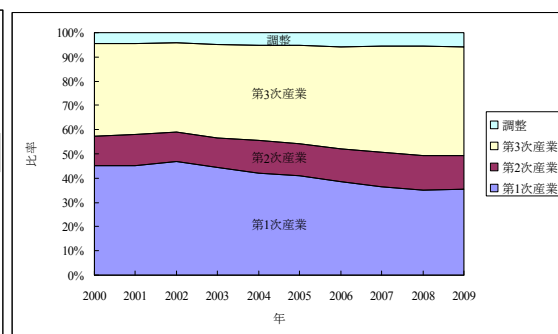
ルワンダ経済は過去10年間、目覚ましい成長を遂げた。GDPの推移を見ると、図1が示すように2000年には約11兆RWFだったが、2006年には16兆RWF、2008年には21兆RWFに達した。成長率（前年比）をみると、2003年、2007年、2009年に減少しているが、2007年は7.8%、2008年は11.6%、2009年は6.0%を記録するなど、基本的に高い成長率を維持している。

続いて図2で農業、工業、サービス部門の比率をみると、2000年には第1次産業は45.0%、第2次産業は12.4%、第3次産業は38.0%であった。2006年にはそれぞれ38.5%、13.8%、42.0%となり、2009年にはそれぞれ35.5%、13.8%、44.9%となった。過去10年間で、第1次産業は約10%減少し、第2次産業は僅か1.4%程度の増加にとどまりほぼ横ばい、他方、第3次産業は約7%増加した。



出所：NISR (2009)

図1 GDP値とGDP成長率

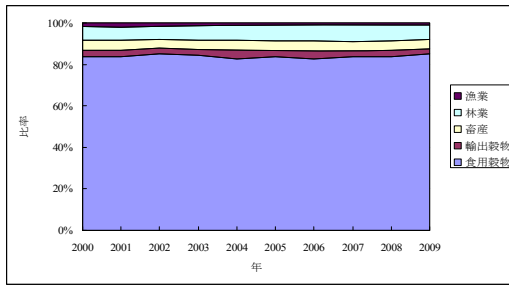


出所：NISR (2009)

図2 GDP構成比の推移（産業別）

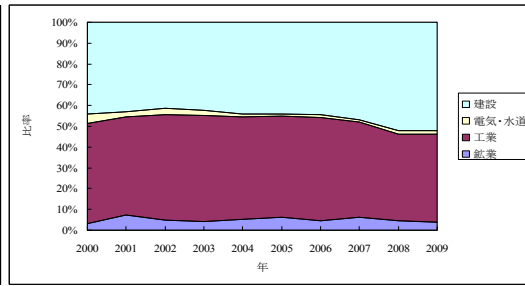
第1次産業の内訳を見ると過去10年間、とうもろこし、小麦、豆などの食用穀物が80%以上のシェアを占めている。コーヒーなど輸出穀物、畜産など他の部門はほぼ横ばいとなっており、大きなシェアの変動は見られない（図3を参照）。第2次産業は、図4が示すとおり2000年の時点で工業部門が約48%、建設部門が約44%のシェアを持っていたが、2009年には工業部門は42.5%に減少し、一方、建設部門は52.2%に増加した。鉱業と電気・水道の各部門のシェアについては大きな変動はない。

¹⁹ 図1から図5までのデータの出所は次のとおり。National Institute of Statistics of Rwanda (NISR) *GDP Annual Estimates for 2009 based on 2006 benchmark*



出所：NISR (2009)

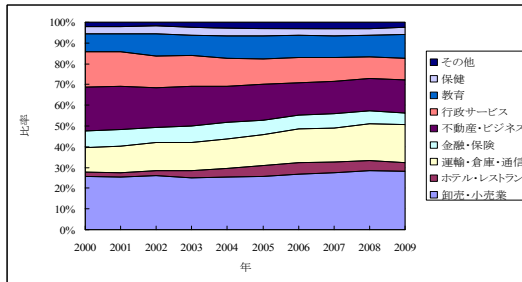
図 3 第 1 次産業の構成比の推移



出所：NISR (2009)

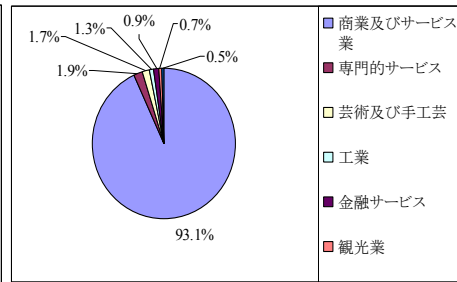
図 4 第 2 次産業の構成比の推移

図 5 の第 3 次産業の構成比をみると、2000 年の時点で卸売・小売業は 25.7%、運輸・倉庫・通信は 11.9%、不動産・ビジネスは 21.2%、行政サービスは 17.0%だったが、2009 年には卸売・小売業は 28.0%、運輸・倉庫・通信は 18.4%といずれも増加、不動産・ビジネスは 16.2%、行政サービスは 10.5%でいずれも減少となった。



出所：NISR (2009)

図 5 第 3 次産業の構成比の推移



出所：Rwanda Business Operators Census Report 2009

図 6 中小企業の事業所数の比率（セクター別）

4-2 中小企業・地場産業の経営環境と問題点

4-2-1 中小企業セクターの概要

PSF (2008) によれば²⁰、ルワンダには約 72,000 社の中小企業が存在するが、このうち企業として登記しているものは約 34.7%の 25,000 社程度に過ぎない。企業数で見ると、零細及び小規模企業はこのうちの 97.8%を占めており²¹、雇用で見ると、民間セクターの全雇用のうち約 36%を占めている。零細及び小規模企業の多くは財務会計システムを持っていない。一方、企業数で見ると、中規模の企業のシェアは僅か 0.22%に過ぎないが、雇用で見ると、民間セクターの全雇用のうち約 5%を占めている。以上の零細・小規模・中規模の企業を合わせると、企業数では約 98%、民間セクターの全雇用のうち約 41%を占めている。

図 6 は、中小企業の事業所数のセクター別の比率を示している。93%以上が商業及びサ

²⁰ PSF (2008) *Business Investment Climate Survey 2008* による。

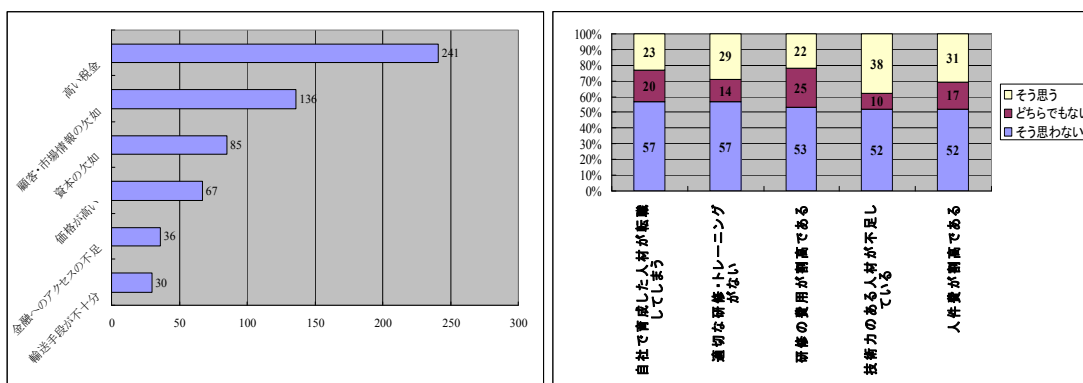
²¹ ルワンダにおける中小企業の定義については、第 4 章 4-2 の表 5 を参照。ただし、貿易産業省『中小企業開発政策・戦略』（2010 年 5 月版ドラフト、7 ページ）によれば、ルワンダ歳入庁 (RRA) は、徴税のための独自の中小企業の定義を持っている。

ービス業、僅か約 1.9%が専門的サービス(弁護士、会計士など)、1.7%が芸術及び手工芸品、1.3%が工業、金融サービスが 0.9%、観光業が 0.7%、0.5%が農業及び畜産である。

4-2-2 経営環境と問題点

2008 年に実施された調査によると²²、図 7 が示すとおり、ルワンダの中小企業が直面する最大の問題は高い税金である。次いで、顧客・市場に関する情報の欠如、資本の欠如、価格(例えば原材料など)が高い、金融へのアクセスが不足している、交通手段が不十分の順となっている。

図 8 は、中小企業の人材育成に関するアンケートの結果である。「自社で育成した人材が転職してしまう」、「適切な研修・トレーニングがない」との回答がいずれも 57%、「研修の費用が割高である」が 53%、「技術力のある人材が不足している」、「人件費が割高である」がいずれも 52%であった。



出所：OTF (2008) BDS Strategy Initial Analysis

出所：OTF (2008) Business & Investment Climate Survey

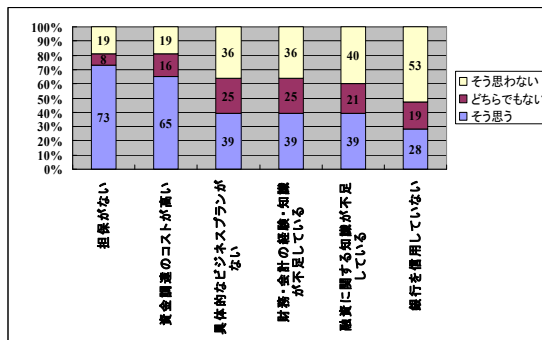
図 7 中小企業が直面する経営上の問題点

図 8 中小企業の人材育成に関する問題

図 9 は、中小企業の金融へのアクセスに関するアンケートの結果である。最大の問題は「担保がない」(73%)で、続いて「資金調達のコストが高い」(65%)、「具体的なビジネスプランがない」(39%)、「財務・会計の経験・知識が不足している」(39%)、「融資に関する知識が不足している」(39%)などとなっている。

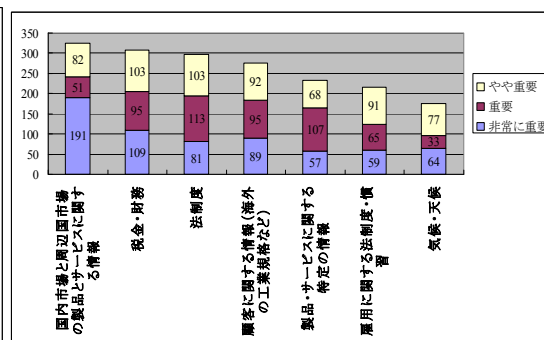
図 10 は、中小企業が必要とする情報に関するアンケートの結果である。"非常に重要"と回答した人数を見ると、「国内市場と周辺国市場の製品とサービスに関する情報」が 242 名、続いて「税金・財務」が 204 名、「法制度」が 194 名、「顧客に関する情報(海外の工業規格など)」が 184 名、「製品・サービスに関する特定の情報」が 164 名、「雇用に関する法制度・慣習」が 124 名などとなっている。

²² OTF (2008) BDS Strategy Initial Analysis を参照。



出所：OTF (2008) BDS Strategy Initial Analysis

図 9 中小企業の金融へのアクセスに関する問題



出所：OTF (2008) BDS Strategy Initial Analysis

図 10 中小企業が必要とする情報

4-2-3 事業環境の国際比較

IFC の“Doing Business 2010“では、下表 8 のとおり 11 項目について、183 か国の比較を行っている。以下、モーリシャス、タンザニア、モザンビークの順位と比較しながら、ルワンダについてみていきたい。

ルワンダの事業環境が優れているのは、第 2 の項目「事業の開始・起業」が 183 か国中 11 位で、モーリシャスは 10 位、タンザニアは 120 位、モザンビークは 96 位である。モーリシャス (10 位) には劣るものの、他の 2 か国には大きな差をつけている。第 4 の項目「従業員の雇用」は 30 位で、他の 3 か国よりも上位である。第 7 の項目「投資家の保護」は 27 位で、モーリシャス (12 位) よりも下位だが、他の 2 か国よりも上位である。第 10 の項目「契約の履行」は 40 位で、他の 3 か国よりも上位である。上記 3 項目は、国際的に見ても上位 30 位以内に入っており、また、第 5 番目の項目「資産の登録」と第 10 番目の項目「契約の履行」はいずれも上位 40 位以内に入っている。

他方、第 9 の項目「国境貿易」(170 位) および第 11 の項目「事業の停止・廃業」(183 位) については、他の 3 か国はもちろん、国際的に見ても最も下位のグループに属している。これら 2 点については早急な改善が必要であろう。

表 7 "Doing Business 2010"のルワンダの順位

項目	ルワンダの順位	モーリシャスの順位	タンザニアの順位	モザンビークの順位
1. 事業のしやすさ (Ease of Doing Business)	67	17	131	135
2. 事業の開始・起業 (Starting a Business)	11	10	120	96
3. 建設許可の手続き (Dealing with Construction Permits)	89	42	178	159
4. 従業員の雇用 (Employing Workers)	30	36	131	156
5. 資産の登録 (Registering Property)	38	66	145	151
6. 信用の取得 (Getting Credit)	61	87	87	127
7. 投資家の保護 (Protecting Investors)	27	12	93	41
8. 納税 (Paying Taxes)	60	12	119	97
9. 国境貿易 (Trading Across Borders)	170	19	108	136
10. 契約の履行 (Enforcing Contracts)	40	66	31	129
11. 事業の停止・廃業 (Closing a Business)	183	73	113	136

注：“Doing Business 2010”を基にJICA調査団作成

4-3 中小企業・地場産業振興体制とステークホルダー

4-3-1 中小企業・地場産業振興の実施体制の概要

本節ではルワンダにおける中小企業・地場産業振興の体制と、その主要なステークホルダーについてみる。図 11 は、ルワンダの中小企業・地場産業振興の体制を示している。暫定一村一品委員会のルワンダ側メンバーである組織は、貿易産業省（MINICOM）、ルワンダ産業開発庁（RDB）、ルワンダ経済団体連合（PSF）、ルワンダ協同組合庁（RCA）²³の 4 つである。

一村一品運動の関係では、まず貿易産業省が関連政策を立案して、RDB、PSF、RCA がそれを実施する。しかし実際には、暫定一村一品委員会の内部での政策的な決定事項は、同 Board の内部で調整されて、RDB を通じて一村一品事務局に指示が出される。その指示の内容が BDS の関係の場合は、テレセンター（ワンストップセンター）を通じて、プログラムの対象企業・協同組合に対して政策が実施される。指示の内容が BDS に関係しない場合は、一村一品事務局が、プログラムの対象企業・協同組合に直接コンタクトをする場合もある。

図 11 の右上にある地方行政・グッドガバナンス・地域開発・社会問題省（MINALOC）は、各郡レベルと各セクター（またはウムレンゲ）レベルに事務所を持っていることから、各レベルの担当者を通じて一村一品運動関係者と協力する予定である。一方、農業動物資源省（MINAGRI）は、各郡レベルと各セクター（またはウムレンゲ）レベルに農業普及員を配置しているため、地方行政・グッドガバナンス・地域開発・社会問題省はこれら普及員を通じて一村一品運動関係者にサービスを提供する予定である。

²³ ルワンダ協同組合庁（RCA）は、貿易産業省が所管する政府系機関である。

- 1) 現状の輸出の価値を高めること。
- 2) 新たな輸出産品を開発し、輸出品目の多様化を図ること。
- 3) 統合を通じて貿易を促進し、工業規格を普及させること。
- 4) 製造部門への投資の質とレベルを高めること。
- 5) 民間セクター開発のための事業環境を整備すること。

(2) 中小企業開発政策・戦略

上述のとおり、中小企業開発政策・戦略は現在政府内でその内容を検討中である。本報告書の第4章で既に言及したが、ここでは同政策・戦略の7つの政策目標を再掲することにする。

- 1) 中小企業振興のための適切な実施体制を整備すること。
- 2) 起業の文化をルワンダに根付かせること。
- 3) 中小企業のBDSへのアクセスを促進すること。
- 4) 中小企業の事業資金調達のためのメカニズムを整備すること。
- 5) 国内・地域・国際市場および市場情報への中小企業のアクセスを促進すること。
- 6) 競争力向上のための中小企業のイノベーションの促進と技術力の向上を進めること。
- 7) 中小企業の成長のために、財政・規制の手続きを簡素化し、インセンティブを与えること。

4-3-3 ルワンダ産業開発庁(RDB)

(1) 組織体制²⁵

RDBは、中小企業支援センター(CAPMER)などいくつかの組織が統合されて2008年に設立され、2009年から事業を開始した。RDBには管理部門等のほか8つの事業部があり、一村一品運動とは、貿易・製造業部および観光・環境保全部が関連する²⁶。

RDBでは2009年8月からリストラが実施され、2010年6月の時点で約200名まで人員が削減された。2010年6月時点で農業部門やサービス部門には人員が配置されていないが、今後、優秀な人材をリクルートする予定であり、同年8月頃までに更に70名を雇用する予定である。

一村一品事務局は、RDBの貿易・製造業部の下に置くことになっている²⁷。この部ではSME振興に関する事業を担当しているので、SMEに関する様々な情報が蓄積されており、一村一品実施に当たってそうした情報が有効に使える。一村一品事務局配属として働くスタッフは、RDBの正規の職員として雇用される予定である²⁸。新規で雇用される職員はフル

²⁵ RDBのテレセンター(郡BDSセンター)計画については、後述する。

²⁶ 5月26日付RDBとの面談記録を参照。

²⁷ 5月26日付RDBとの面談記録を参照。

²⁸ 6月11日に行われたJICA調査団とRDBとの協議において確認された。なお、人件費はプロジェクトのファンドから拠出。プロジェクトファンドとは、JICAとRDBまたは貿易産業省からの拠出になる予定。

タイムの正規職員で、政府とパフォーマンス契約を結ぶことになる。この契約形態はルワンダ政府職員の通常の雇用形態で、一定のパフォーマンスを満たしていれば雇用関係は継続するが、逆にパフォーマンスが悪ければ解雇もあり得る。

(2) 起業育成リソースセンター (EDRC)

2010年6月現在、起業育成リソースセンターはまだ活動を開始していないが、研修としてチーズ加工、果物加工、皮革加工、ジュース加工などが計画されている。

同センター専属スタッフはまだ雇用されていない。2010年7月または8月頃までには専属スタッフが、RDBの正規職員として雇用される見込みである。(何人雇用されるかは分からない)。同センターでは加工用の各種機材を調達したものの、設置するスペースが不十分であるため、同年6月現在作業場の場所を工事中である。作業場が完成すれば、一村一品運動に関連する研修のために利用することも可能であろう。

4-3-4 ルワンダ経済団体連合 (PSF)²⁹

PSFは1999年に設立された。2010年5月年現在の会員の数は、企業とアソシエーション(企業連合)を含めて、約4,000である。ただし会員のうち、零細企業や小規模企業など規模別の内訳は不明である。

2010年5月時点で27名の正規職員が在籍しており、一村一品運動の担当部署は、能力強化・ビジネス開発部であるが、プログラム・マネージャーが1人で担当する見込みである。人手不足の場合は、契約社員やインターンを適宜雇用して対応することが可能である。

PSFのBDSセンターは、ルワンダ国内の30郡のうち、2010年6月時点で22郡に設置されている。図11にあるとおり、一村一品運動では、BDSなど様々なサービスが、PSFのBDSセンター(近い将来テレセンターとして統合される予定)を通じて、プログラムの対象となる中小企業や協同組合に提供され予定である。なお、テレセンターについては後述する。

4-3-5 ルワンダ協同組合庁(RCA)³⁰

(1) 組織

RCAの監督官庁は貿易産業省である。2010年5月現在、RCAの職員数は約50名で、6月には75名になる予定で、(a)登録・法務部、(b)計画・協同組合運動・能力開発部、(c)協同組合(以下、「組合」)監督部、(d)財務・総務部の5つの部がある。そのほかに貯蓄融資組合(SACCOS)のための(e)貯蓄融資組合開発部、(f)貯蓄融資組合監督部の2部門がある。一村一品運動に特に関係してくるのは、(b)(e)(f)の3つの部がある。(b)計画・協同組合運動・能力開発部には2010年5月現在で5名が配置されており、同年6月に

²⁹ 5月27日付PSFとの面談記録を参照。

³⁰ 5月27日付RCAとの面談記録を参照。

は 15 名程度に増員される予定である。RCA の職員は全員がキガリの事務所に勤務。全国の郡に配置されている郡事務所には組合担当の職員がおり、その地域での組合登録業務などを行っている。

(2) 協同組合について

ルワンダには 2010 年 5 月現在、約 4 千の登録された組合が存在しており、組合員の数は約 2 百万人である。ただし、1994 年に虐殺が発生して行政機能が停止し、データベースが存在しないため、政府は正確な数を把握していない。2010 年 7 月に始まる財政年度で組合に関するセンサスを実施し³¹、データベースを更新する予定。個々の登録された組合のほか、組合の連合体もある。郡や県レベルの Union と呼ばれる組織や全国レベルの連合 (Federation) と呼ばれる組織、の 2 段階がある。Union は 100 程度存在し、1 つの Union は少なくとも 3 つの組合から成っている。アイリッシュポテト、とうもろこし、家畜などのセクター別になっている。連合は現在、米、アイリッシュポテト、家畜、紅茶、コーヒー、鉱業、キャッサバ、手工芸、運輸の 9 つがある。

(3) 貯蓄融資組合

貯蓄融資組合とは貯金・融資を行う組合のことで、所管省庁は、金融の面では中央銀行、協同組合の面では RCA である。将来は中央銀行が監督・規制している部分も RCA に移管する予定だが、まだ実現の目処は立っていない。

2010 年 5 月現在、ルワンダには 509 の貯蓄融資組合がある。図 11 にあるとおり、RCA からの指示は郡事務所を通じて貯蓄融資組合に届くこととなる。一村一品運動の対象となる中小企業や協同組合も、貯蓄融資組合の金融サービス (貯金および融資) を利用することになるだろう。

4-4 BDS 支援の現状と課題

4-4-1 PSF による BDS センターの現状と支援の内容

(1) PSF の BDS センターが提供するサービス

PSF の BDS センターは、ルワンダの全 30 郡のうち、2010 年 6 月時点で 22 郡に設置されている。各センターには、BDS コンサルタントと会計係が配属されている。2008 年現在で、BDS の顧客は企業、組合、業界団体を含めると合計 7,122 団体ある。

2009 年 11 月以前は EU の支援によって、BDS センターは利用者に対して無料で BDS を提供していた。しかし、それまでの BDS センターを運用するための制度は、EU の支援が打ち切られたために昨年 11 月で打ち切られた。これに対して 2010 年 3 月から、新しい制度が導入された。新制度のもとでは、独立採算制となり、BDS コンサルタントは研修やビジ

³¹ 先述のとおり、ルワンダの財政年度は 7 月に始まり、翌年の 6 月に終了する。

ネスプラン作成支援等によって売上を上げることによって、BDS センターを運営していかなくてはならない。こうした新システムの弊害として、BDS コンサルタントが利益を優先するあまり、無理な融資計画を銀行や中小企業、協同組合に押し付けて、結果的に返済ができなくなり、不良債権化するケースが出る恐れがある。

また、2010年3月から8月までの半年間は、BDS センターの家賃はPSFによって支払われるが、9月以降はBDS コンサルタントが支払うことになる。このため、経営が順調でない一部のBDS センターは、家賃を支払うことができなくなるとみられる。なお、前述のとおりPSFのBDS センターは、時期は未定だがRDBの郡BDS センターと統合される予定である。

PSFは、BDS センターのBDS コンサルタントを通じて、次のようなサービスを顧客に提供する³²。また、BDS センターのサービスに関する料金は、下表のとおりである。

- 1) 企業と開発パートナーとのネットワーキング
- 2) アソシエーション（企業連合）への支援
- 3) 技術および経営研修の実施およびアレンジ
- 4) ビジネスプラン作成支援
- 5) 会計・コスト計算、マネジメントに関する助言
- 6) 金融へのアクセスに関する助言
- 7) 輸出入に関する業務の支援
- 8) 原材料および設備機材の調達・購入に関する助言
- 9) マーケティングに関する支援
- 10) 物産展および展示会への参加支援
- 11) 入札に関する支援
- 12) 法務・税務に関する支援・指導
- 13) 起業等の際の立地に関する助言

³² PSFのパンフレットによる。

表 8 BDS センターのサービスに関する料金表

BDSセンターのサービス		料金(RWF)
1	BDSセンターでの情報の提供	無料
2	出張サービスによる情報提供	10,000-20,000
3	プロジェクトデザイン	
-	農村投資ファシリティ (RIF) 2	融資額の1% (最低料金50,000)
-	中小企業および協同組合	
-	融資額100,000-1,000,000	20,000
-	融資額1,000,000-3,000,000	30,000
-	融資額3,000,000-5,000,000	50,000
-	融資額5,000,000超	融資額の1%
-	NGO	交渉による
4	中小企業の会計に関するソフトウェアの指導と使用权	1,000,000-1,500,000
5	会計支援およびRRA(*)に要求される税務書類準備	2,000-30,000
6	中小企業および協同組合の監査	50,000-200,000 / 年
7	中小企業診断	100,000-300,000
8	英語指導	10,000 / 月
9	研修	(空欄)

出所:PSFが作成した料金表による

(*) RRA: Rwanda Revenue Authority

(2) PSF による BDS センターの現状と課題

以下では、今回の現地調査で聞き取り調査を行った6つのBDSセンターについて、それぞれの現状と課題を検討する。

(a) 東部県ブゲセラ郡 BDS センター

当センターのBDSコンサルタントは、以前は中央省庁に勤務していた元官僚である。同氏の専門分野はビジネスプランの作成、ICTおよび簡単な会計・財務の指導である。

同氏は現在、いくつかの協同組合(以下、「組合」)をサポートしている。現時点で把握している範囲で、郡内の組合の総数は107であり、現在3件のビジネスプランが既に金融機関の審査中で、準備中のビジネスプランは6件である。

組合への融資が決まれば、BDSコンサルタントは、上表9の料金表に基づく金額をコミッションとして受け取ることになっている³³。例えば、世銀の農村投資ファシリティ・フェーズ2(RIF2)スキームの場合³⁴、融資額が5百万RWF以上だとビジネスプランやバランスシートの提出が義務付けられているので、コンサルタントの支援が必要になることが多い。

³³ ただし、NGOが顧客の場合、報酬額は交渉の上で決定される。

³⁴ RIF2スキームの予算規模は約1千億RWF程度である。2011年中には終了する見込みである。年間の利率が17%から19%で、通常の農村金融よりも低利となっている。融資を受けた農民はトウモロコシ、ポテトなどの生産拡大に利用しているようだ。

RIF2のような大口の融資の場合は、成功報酬が1%と決まっているが、1百万 RWF から5百万 RWF の小額の融資額の場合、融資を受け取るまでの情報提供は無料で行い、融資を受け取ってからの成功報酬額は、上表9の料金表に基づいて決定される。

2010年3月からPSFのシステムが変わって独立採算制になったが、顧客は、従来無料だったサービスが有料になったことに関して戸惑っており、また、提供されたサービスに対して料金を払わなければならないということに抵抗を感じているようだ。今年3月以降、コミッションをもらった仕事は1件のみであるため、BDSコンサルタントは、BDSセンターの経営に不安を感じている。

(b) 東部県ニヤガタレ郡 BDS センター

当センターのBDSコンサルタントの主な業務の内容はビジネスプランの作成支援、ドナーおよび政府系機関のプログラムとのリンケージ強化（主に情報の提供）などである。

これまでの研修の実績は、(i) 100の組合を対象としたマネジメント研修（3日間、参加者数は100人から120人程度）、(ii) 財務会計（5日間）（同じく100人から120人程度）である。顧客の数は、2009年は300から400人程度で、このうち得意先といえるのは約100人ほどである。特にBP作成支援の内訳は、80%が酪農（牛および山羊等）およびバナナ、メイズ、豆の栽培などの農業で、残りの20%は手工芸品の生産・販売である。

2010年3月以降のPSFの新システムは、同氏は個人的には今後も継続していけると考えているようだ。

(c) 西部県ルバブ郡 BDS センター

BDSコンサルタントの主な業務は、顧客のビジネスプランの作成の支援を通じた金融へのアクセスの改善、民間セクターと政府側のコミュニケーションの促進などである。これまでの研修の実績は、組合のマネジメント（特にマーケティング、財務・会計および協同組合法）の強化の研修を実施したことがある。組合のマネジメント研修の対象は協同組合で、研修参加費用は一日あたり100米ドルから200米ドル程度であった。

ルバブ郡の民間企業は、大半がインフォーマルである。発覚すれば、当然政府は彼らに税金を課すが、同氏は、両者の話し合いの場を設けて政府側を説得して、これら企業の登記を行った³⁵。同氏の顧客の数は約70名である。

2010年3月以降の新システムでは、様々なサービスについてまだ顧客から料金を徴収したことがないので、センターの経営が軌道に乗っているとは言えない。しかし、顧客の数は比較的多いので、事業が順調になれば家賃は払えるようになるだろう。

(d) 南部県フイエ郡 BDS センター

当センターのBDSコンサルタントは、2004年からコンサルタントとして独立して以来、

³⁵登記後は、他の企業と同様に通常どおり課税される。

BDS サービスを継続的に提供している。

同氏の現在の顧客の数は、150 人から 200 人程度である。ブタレ近郊の畜産農家、農民、ホテル、アソシエーション、協同組合や起業家等が顧客で、週に 5 人くらいは事務所を訪れる。その中で融資取り付けが成功するのは、月に 3 回から 5 回程度である。毎月平均して 60 万 RWF 程度をコミッション収入として得ている。

今取り組んでいるのはミルクの集配所の建設で、RIF2 の案件である。郡のフェデレーション（15 組合により構成されている）が顧客である。成功すれば多額のコミッションが入る。このほか RDB の依頼で、全国規模の研修講師を務めることがしばしばあるようだ。

（e）南部県ニヤマガベ郡 BDS センター

当センターの BDS コンサルタントは、ブタレの国立大学を卒業したばかりで社会人経験がない。大学での専攻は社会科学で、2010 年 3 月から新たに BDS コンサルタントになった。

同氏が今年 3 月に業務を開始して以来、融資を取り付けた成功例はまだない。現在、3 件の融資の審査が進行中だが、結果が分かるまで 2 カ月くらい時間がかかるようだ。なお、融資が決まれば、融資額の 1%をコミッションとして受け取ることができる。

しかし現在の状況が続けば、8 月以降、BDS センター家賃を払えなくなる可能性が高い。担当地域は貧困が激しいのでビジネス振興は容易ではない。

（f）南部県カモニ郡 BDS センター

当センターの BDS コンサルタントであるセレスティン・ハビマナ氏は、今年 3 月から BDS コンサルタントとして働き始めた。現在まだ大学に所属しており、3 年間の課程を終了したが、まだ 2 年残っている。専攻は村落開発で、農業ビジネスのコースなどを学習した。地元の職業訓練校や NGO などにもかかわっている。

顧客数は 50 名程度。3 月の営業開始以来、これまで 10 件のビジネスプランを作成した。そのうち 2 件は融資を得られ、残りの 8 件は現在審査中で結果が出ていないようだ。毎月の収入はゼロから 20 万 RWF と変動が激しく、不安定である。現在の経営状況が続くと、センターの家賃は早晚払えなくなるだろう。

（3）上記（2）でみた 6 件の BDS コンサルタントおよび BDS センターの状況について、下表のとおりまとめた。

表 9 BDS コンサルタントが提供しているサービス及び BDS センターの状況

県	BDSセンターの名称	提供しているBDSの種類						関連情報				経営状況
		融資のためのビジネスプラン作成支援	財務・会計の指導	パソコンの使用など情報通信(ICT)	ドナー、政府等のプログラムに関する情報提供	購入した設備・機材の使用方法に関する研修の実施	顧客は協同組合が多い(郡内の協同組合の総数は、調査時点で107)。	RIF2のような大口の融資の場合、融資額の1%をコミッションとして受け取る	小口(百万から5百万フラン)の融資の場合、顧客と相談して報酬額を決める。情報提供は無料。	2010年3月以降、コミッションをもらった仕事は1件のみ。		
東部	ブゲセラ郡BDSセンター	融資のためのビジネスプラン作成支援	財務・会計の指導	パソコンの使用など情報通信(ICT)	ドナー、政府等のプログラムに関する情報提供	購入した設備・機材の使用方法に関する研修の実施	顧客は協同組合が多い(郡内の協同組合の総数は、調査時点で107)。	RIF2のような大口の融資の場合、融資額の1%をコミッションとして受け取る	小口(百万から5百万フラン)の融資の場合、顧客と相談して報酬額を決める。情報提供は無料。	2010年3月以降、コミッションをもらった仕事は1件のみ。	家賃を払えなくなる可能性が高い。	
東部	ニヤガタレ郡BDSセンター	融資のためのビジネスプラン作成支援	財務・会計の指導	パソコンの使用など情報通信(ICT)	ドナー、政府等のプログラムに関する情報提供	マーケティング(顧客ケアを含む)	顧客の数は、2009年時点で100人程度。	顧客は協同組合が多い。	地域産業の課題は、(1)金融へのアクセス改善、(2)協同組合のマネジメント能力強化。	-	比較的順調である。	
西部	ルババ郡BDSセンター	融資のためのビジネスプラン作成支援	財務・会計の指導	マーケティング(顧客ケア、展示会の開催を含む)	ドナー、政府等のプログラムに関する情報提供および官民対話の促進	協同組合法の解説	顧客の数は約70人。	BP作成を支援した際の成功率は、約80%。	-	-	現在の経営状況は苦しいが、顧客の数が比較的多いので、改善する可能性がある。	
南部	フイエ郡BDSセンター	融資のためのビジネスプラン作成支援	税務指導	-	-	-	顧客の数は150人から200人程度。	コミッション収入は、毎月FRW60万程度。	RDBの依頼で、全国で研修を実施している。	-	順調である。	
南部	ニヤマガバ郡BDSセンター	融資のためのビジネスプラン作成支援	-	-	-	-	これまで、融資の手続きを3件扱ったのみ。顧客は数名程度と見られる。	コンサルタントは最近、大学を出たばかりで、経験に乏しい。	融資が決まれば、融資額の1%をコミッションとして受け取る。	-	家賃を払えなくなる可能性が高い。	
南部	カモニ郡BDSセンター	融資のためのビジネスプラン作成支援	-	-	-	-	地元の職業訓練校やNGOなどにもかかわっている。	顧客の数は50人程度。	今年3月以降、10件のBPを作成した。このうち2件は融資を得られ、残りは現在結果待ちの状態。	毎月の収入はゼロからFRW20万程度で、不安定。	家賃を払えなくなる可能性が高い。	

注:2010年5月及び6月の現地での聞き取り調査を基に、JICA調査団作成。

4-4-2 6月11日のワークショップにおけるアンケートの回答

下表10は、6月11日のワークショップ³⁶で配布・回収されたアンケートについて、13名のBDSコンサルタントの回答を要約したものである。主な内容は、次の5点である。

- (1) 産業振興の課題については、13名中11名が、金融へのアクセスが不十分であると指摘している。続いて、産業インフラ(電力、道路、公共交通手段等)が整備されていない、能力のある人材が不足しているとの回答がそれぞれ5名ずつあった。
- (2) 専門分野については、13名中12名がビジネスプラン作成支援を挙げている。8名が会計、5名がマーケティングなどを挙げている。
- (3) 過去に実施した研修の内容については、回答のあった7名のうち6名がビジネスプラン作成支援を挙げている。続いて3名ずつがそれぞれ財務・会計および起業家育成を挙げている。
- (4) 今後1年間で予定している研修についても、ビジネスプラン作成支援を13名中12名が挙げている。続いてマーケティングが7名、協同組合に関する研修が4名、起業家育成が3名となっている。
- (5) 地域の特産品・サービスについては、コーヒー、キャッサバ、メイズなど農産物が最

³⁶ 一村一品運動に係る本ワークショップは、2010年6月11日にキガリのライコ・ホテルにおいて開催された。

も多く、続いて4名が手工芸品、3名が観光となっている。

表 10 BDS コンサルタント(13名)の活動内容

	(1) 産業振興の課題	(2) 専門分野	(3) 過去に実施した研修内容	(4) 今後1年間の研修(予定)	(5) 地域の特産品・サービス	地域
1	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 運輸インフラの状態が悪い。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計	(記入なし)	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) マーケティング	メイズ、コーヒー、バナナ	-
2	(1) 担保がない場合が多いため、金融へのアクセスが不十分である。(2) 技術レベルが低い。(3) 電力など産業インフラが整備されていない。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 小規模企業のマネジメント、(3) 財務、(4) IT	(記入なし)	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 小規模企業のマネジメント、(3) マーケティング	コーヒー、パイナップル、家畜	-
3	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 運輸インフラの状態が悪い。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) マーケティング	(記入なし)	ビジネスプラン作成支援	キャッサバ(およびキャッサバを加工した粉末)、パン、コーヒー、バナナの繊維を材料にした手工芸品	-
4	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 能力のある人材が不足している。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) 財務	ビジネスプラン作成支援	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計	鉱業(錫など)、キャッサバ	南部県ムハンガ郡
5	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 技術レベルが低い。(3) 電力など産業インフラが整備されていない。(4) ビジネスに関する知識・考え方が不十分である。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 協同組合のマネジメント、(3) 農作物(コーヒー等)のマネジメント、(4) 起業家育成	(記入なし)	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) マーケティング、(3) 農作物(コーヒー等)のマネジメント、(4) 起業家育成、(5) 会計	キャッサバ、米、メイズ、パチョリ油、養蚕	東部県ブゼラ郡
6	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 小規模企業がマネジメントの知識・スキルをもっていないこと。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 小規模企業のマネジメント、(3) 会計、(4) 人材育成及びリスク管理、(5) 交渉のためのスキル	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 協同組合のマネジメントと人材育成、(3) 起業家育成、(4) 財務・会計	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 協同組合のマネジメントと人材育成、(3) マーケティング、(4) リスク管理、(5) 会計	コーヒー、バナナ、キャッサバ、メイズ、豆類	南部県フイエ郡
7	(1) 電力など産業インフラが整備されていない。(2) ビジネスに関する知識・考え方が不十分である。(3) ビジネスに関する情報が不足している。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) マーケティング、(4) 起業家育成	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 財務・会計、(3) 協同組合に関する財務、(5) 起業家育成	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 協同組合に関する財務、(3) 起業家育成	米、手工芸品、パイナップル、バナナ	南部県ギサラ郡
8	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 能力のある人材が不足している。(3) 市場へのアクセスが不十分である。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) マーケティング、(3) 協同組合のマネジメント、(4) 起業家育成	ビジネスプラン作成支援	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) 協同組合のマネジメント	観光、アイリッシュ・ポテト、メイズ、豆類、小麦粉	-
9	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 能力のある人材が不足している。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) マーケティング	起業家育成	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) マーケティング	コーヒー、果物類、観光、ポテト、食品加工	北部県ガケン郡
10	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 能力のある人材が不足している。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) マーケティング	(記入なし)	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) マーケティング、(3) サービス向上、(4) マネジメント	茶、アイリッシュ・ポテト、手工芸品	西部県ニャピフ郡
11	(1) 金融へのアクセスが不十分である。(2) 技術レベルが低い。(3) 運輸インフラが整備されていない。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 中小企業向けマネジメント、(3) サービス向上	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 中小企業向けマネジメント	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 中小企業向けマネジメント	コーヒー、手工芸品、パイナップル、キャッサバ	-
12	(1) 担保がない場合が多いため、金融へのアクセスが不十分である。(2) ビジネスに関する知識・考え方が不十分である。	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) 講師養成研修の講師	(記入なし)	顧客の要請に応じて研修をアレンジする。	観光、養蚕、キャッサバ	-
13	能力のある人材が不足している。	(1) マーケティング、(2) マネジメント	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 財務・会計	(1) ビジネスプラン作成支援、(2) 会計、(3) 協同組合のマネジメント、(4) マーケティング、(5) 起業家育成	メイズ、コーヒー、米、メイズ、家畜、トマト	-

出所：6月11日のワークショップの際に実施したアンケート結果を基に、JICA調査団作成

4-4-3 RDBによるテレセンター(郡BDSセンター)計画

テレセンターでは、ICT、ビジネス、企業登録、図書館、会議室、観光情報等の業務を行う、郡のワンストップショップを目指す。これら12のテレセンターは2008年頃に建設され、事業が開始された。更に、18のテレセンターが2010年6月中には建設され、運営が始まる予定である。これらが揃うと、各郡に1つずつ、合計30のテレセンターが運営されることになる。テレセンターは将来、独立採算制になる可能性もあるが、当分は政府の財政的な支援で行われる見込みである。

現在テレセンターには、(i) センターマネジャー、(ii) IT担当官の2名が配置されているが、今後30のテレセンターで、(i) および(ii)に加えて、(iii) BDSスタッフといわれる職員を新たに雇用して、日常のセンター運営や観光、更にはビジネス研修企画、ビジネスプラン作成支援、ビジネスコンサルタントの紹介等を行う予定である³⁷。なお、(iii)

³⁷ JICA調査団とRDBとの6月11日の協議でこの点について確認したところ、(a)雇用形態はRDBの正規職員、(b)スケジュールは未定だが、おそらく2010年度中には数ヶ所で配置される(c)どの郡から始めるかは2010年6月下旬までに決定する見込みである。なお、このテレセンターに置かれるRDBのビジネス振興機能は、暫定的に「郡BDSセンター」と呼ばれている。PSFのBDSセンターと名称が酷似しているので注意を要する。

の業務内容については、先述の RDB 本庁の貿易・製造業部が担当する。

4-4-4 その他の BDS プロバイダー

1) ルワンダ標準局 (RBS)

ルワンダ標準局は貿易産業省 (MINICOM) の所管の政府系機関で、2002 年に設立された。2010 年 5 月現在で約 80 名の職員が在籍しており、規格部、品質保証、検査・試験センターなど合計 6 つの部署から構成されている。ルワンダの工業規格は任意規格で、日本の JIS マークに相当するクォリティ・マーク³⁸、S マークなどの認証を行っている³⁹。

ルワンダのような途上国では生産者の間でも、消費者の間でも、工業規格に関する認知度が高いとはいえない。このため、ルワンダ標準局はまずは生産者に対して「工業規格とは何か」という入門的な研修を実施している。これまで GTZ、EU、UNIDO 等との連携の経験があり、ルワンダ標準局から講師を派遣した経験がある。一村一品運動においても、中小企業や協同組合を対象に入門的な研修を実施することが可能である。

この他、ルワンダ標準局は食品の成分検査等の実施によって、中小企業や協同組合の製品や食品の安全性に関する保証・認証機能も期待されている。

(2) 農業普及員

農業普及員は郡レベル、セクター (ウムレンゲ)・レベルに配属されており、基本的に農業動物資源省 (MINAGRI) の政策を実施するために活動を行う。具体的な活動内容は、例えば農業関係の資機材の使用法の指導、メイズなどの種や肥料の普及活動のほか、郡レベル及びセクター・レベルの許認可も担当している⁴⁰。農業普及員は、協同組合や市民組織 (NGO) と契約して、特定のプロジェクトを実施する場合もある。

農業普及員は、普及を促進するためのプラットフォームを各郡に設立し、地方自治体、農民代表、その他の民間団体などが参加している。プラットフォームでは、農業技術の現場での普及が円滑に進むように調整を行う。また、ルワンダ農業開発庁 (RADA) などの技術指導・研修を通じて、新しい知識や技術を学び、それを協同組合や農家等に対して普及・技術移転を行っている。上述のキガリ科学技術大学の技術移転・革新センターとともに、数少ない技術系の BDS プロバイダーであるといえる。

(3) 貿易産業省の「包装技術センター (仮称)」構想

貿易産業省は、工業パークの中に包装技術センター (仮称) を設立することを検討している。ルワンダだけでなく、ケニアなど周辺国にとっても包装技術に関する技術力向上は

³⁸ クォリティ・マークは 2010 年 5 月現在、ルワンダ国内の 6 つの製品に対して発行されている。

³⁹ 製品そのものが、RDB が定めた基準を満たしていれば、S マークが与えられる。また、S マークは加工製品だけでなく、原料 (小麦粉など) や生鮮品 (牛乳など) に対しても与えられる。

⁴⁰ 例えば「衛生と植物防疫のための措置」(SPS) など農業動物資源省の品質基準の許認可を行う。

大きな課題のひとつであり、同センターの設立について貿易産業省は、産業界などのステークホルダーとも十分議論する必要がある。

(4) キガリ科学技術大学 (KIST) 技術移転・革新センター (CITT)

キガリ科学技術大学 (KIST) は国立大学で、エンジニアリング学部、建築学部、科学学部 (応用生物学など) の 3 学部と、コミュニケーションマネジメント、持続可能なエネルギーの 2 つの修士課程のコースを有している。技術移転・革新センター (CITT) は同大学の所属機関で、大学から産業界への知識の移転を図ることなどが目的である。(a) 技術およびビジネス醸成ファシリティ (TBIF) の運営、(b) キガリ科学技術大学企業育成基金 (KEDF) を通じた事業資金の提供、(c) 食肉加工パイロット作業所の運営、(d) 起業家養成研修などのサービスを全て有料で提供しており、完全独立採算制で事業を行っている。

(5) PPPMER II

貿易産業省は IFAD との協力で 2004 年から 2011 年まで、PPPMERII というプロジェクトを実施している⁴¹。各郡事務所に、同プロジェクトのリエゾンを設置しているほか、国内の 17 箇所に、手工芸分野の活動を振興するための「クラフトプロダクションセンター」を設立した。協同組合がこれらの施設を利用することが可能で、生産および販売を行っているほか、観光地などにはキオスクと呼ばれる販売所を設立した⁴²。

(6) 国際金融公社 (IFC)⁴³

国際金融公社 (IFC) は「起業促進プログラム」を実施しており、「SME ツールキット」などの教材 (現在英・仏語版が利用可能) を開発し、普及させている。また、独自の基準で BDS コンサルタントを認定しており、44 人のコンサルタントを認定した。費用は高いが、一村一品運動に関係する職員・スタッフ、PSF の BDS コンサルタントなどを対象に講師養成研修 (TOT) を実施することが可能である。これらのほか、設備機材、車両、コンピュータなどの資機材を有料で 1 年から 5 年間貸し出す「マイクロ・リーシング」というサービスも提供している。

4-4-5 金融支援

中央銀行のウェブサイトによれば⁴⁴、2010 年 6 月現在、以下の 11 行が銀行として認可されている。

Banque de Kigali (BK)

⁴¹ PPPMER II の詳細については、前章 4-4 の他ドナーに関する記述を参照。

⁴² 6 月 3 日付貿易産業省との面談記録を参照。販売所は地方に 3 か所、キガリ市内に 2 か所設置されている。

⁴³ 詳細は、前章 4-4 他ドナーの動向を参照。

⁴⁴ 次の URL を参照。<http://www.bnr.rw/> (2010 年 6 月 14 日アクセス)

Banque Rwandaise de Développement (BRD)
FINA Bank Rwanda
Compagnie Générale de Banque (COGEBANQUE)
Banque Commerciale du Rwanda (BCR)
ECOBANK RWANDA
Banque de l'Habitat du Rwanda (BHR)
Urwego Opportunity Microfinance Bank (UOMB)
ACCESS BANK SA
Banque Populaire du Rwanda SA
Kenya Commercial Bank (KCB)

(1) ルワンダ開発銀行 (BRD)⁴⁵

上記 11 行のうち、今回の現地調査で訪問したルワンダ開発銀行 (BRD) は、キガリの本店のほか 4 県に 1 つずつ、合計 4 つの支店があり、2 名ずつが配置されている。農業振興を通じた経済開発を目的としている。2002 年からマイクロファイナンス業務を開始した。BRD は他の商業銀行や MFIs と異なり、農業開発のための政策金融に基づいた特殊銀行 (Special Bank) であり、政府からの資金的援助を受けている。利益の金額に上限があるほか、リスクの高いセクター (SME がそれに当たる) にも貸し出しを行うことが定められている。中小企業に対する BRD のマイクロファイナンス事業は融資額に制限があり、2 千万 RWF (約 3.5 百万円) 以上、4 億 RWF (約 6 千 6 百万円) 未満の融資額を SME 対象融資としている。BRD の貸付の 8 割が、SME 向け融資。SME 向け融資額は合計約 250 億 RWF である。なお、2 千万 RWF に満たない額の借入れを希望する客には、他の MFI を紹介している。

(2) マイクロファイナンス機関 (MFIs)

中央銀行のウェブサイトによれば⁴⁶、2009 年 9 月 15 日現在で、96 の金融機関がマイクロファイナンス機関 (MFI) として登録されている。なお、前出の BRD は MFI としては登録されておらず、あくまで特殊銀行がマイクロファイナンス業務を行っているという位置づけであるろう。また、同じウェブサイトによれば、マイクロファイナンスに関連する法律・規制としては、「マイクロファイナンス機関の設立に関する法律」(No 40/2008 of 26/08/2008) および「マイクロファイナンス機関の組織に関する規制」(No 02/2009) がある。

ウムレンゲ SACCOS 戦略によれば⁴⁷、2008 年 6 月末の時点で、マイクロファイナンスの利用者は約 70 万人以上である。マイクロファイナンス機関の地理的な分布みると、キガリと西部州にそれぞれ全体の約 26% ずつ、東部州に約 10%、北部州と南部州に残りの約 38%

⁴⁵詳細は、6 月 4 日付 BRD への面談記録を参照。

⁴⁶ 次の URL を参照。 <http://www.bnr.rw/> (2010 年 6 月 14 日アクセス)

⁴⁷ MINECOFIN (2008) *UMRENGE SACCOS STRATEGY* (「ウムレンゲ SACCOS 戦略」)

が分布している。顧客についてみると、全体の約 60%がキガリに集中している。また、マイクロファイナンス機関のうち 9 割近くが SACCOS である。

MFIs の一つであるアマセゼラノについてみると⁴⁸、2009 年に借入れを行った人数は、男性 1,070 名、女性 1,219 名の計 2,289 名。預金口座保有者は、男性 7,001 名、女性 2,225 名の計 9,226 名。女性が男性よりも借りる比率が高いが、理由は分からない。

個人で融資を受ける場合には、家、土地（農地及び商業用地など）、車、バイクなどの担保が必要。担保がない場合は、連帯グループと呼ばれる 3 名から 10 名程度で構成されるグループを結成すれば、グループのメンバーとして担保なしで融資を受けることができる。グループに所属している場合には、最大 20 万 RWF（約 3 万 5 千円）借りることが出来る。年利は 12.0%から 15.0%程度（商業銀行は担保付で 15%程度）、短期融資の場合には月 2.5%（競合他社は 3.5%から 4.0%程度）。

（3）中小企業開発基金

現在、RIF 2、輸出振興基金、中小企業保証基金など、中小企業のための様々なファンド・資金ソースが存在する。これらを扱っている金融機関が中央銀行（BNR）およびルワンダ開発銀行（BRD）であること、ファンド・資金ソースによって利用率が大きく異なることなど⁴⁹、改善すべき点が少なくない。時期は未定だが、将来、財務省、BRD などを中心となって、ファンド・資金ソースを統合する中小企業開発基金の設立の準備が現在検討されている。

（4）その他のファンド

現在、ウムレンゲ SACCOS、ビジョン 2020 ウムレンゲ・プログラム（VUP）、RIF 2、農業保証基金（AGF）、換金作物輸出促進プロジェクト（PDCRE）、起業家のためのビジネスプラン評価会（EMBPC）などの金融スキームが利用可能である。

例えば、先述の RIF2 の場合、世界銀行によるスキームで、ファンドの規模は約 1 千万 RWF で、年間の利率は約 17%から 19%程度と他の農村金融よりも若干低いレートで設定されている。融資を受けた農民は主にとうもろこし、ポテトなどの生産拡大のために資金を利用している。

4-4-6 その他の留意事項

（1）工業規格

ルワンダ標準局（RBS）の定める工業規格には主に「S マーク」と「クオリティ・マーク」がある。前者は一定の基準を満たした商品に与えられるマークで、後者は商品そのものの

⁴⁸ 詳細は、6 月 4 日付 アマセゼラノとの面談記録を参照。

⁴⁹ 中小企業開発政策・戦略（2010 年 5 月版ドラフト）によれば、RIF2 の利用率は約 3%で、一方、輸出振興基金は 100%である。

基準を検査するだけでなく、生産過程の衛生状態等も検査の対象となる高レベルの品質保証マークである。どちらも取得は任意であり、現在のところ、これらのマークの取得や食品成分検査等の手続きなくして商品（食品を含む）を都市部のスーパー等を含めた市場に出して良いことになっている。申込からマークの授与までに、書類審査、事前審査、本調査、不適合の是正等の様々な過程を経て3カ月以上かかる。申請料は10万RWF（約175米ドル）である。マークを取得後も、毎年更新が必要であり、大企業の場合、更新料は50万RWFから百万RWFが必要となる。

2005年10月から2010年9月までの予定で実施されている「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」では、製品品質管理を所掌するマラウイ標準局(MBS)による食品品質認証は強制規格である。

「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」のように強制規格を用いるか、あるいは例えばタイのように任意規格と強制規格の両方を用いるか、ルワンダ標準局は今後、比較的取得の容易な「Sマーク」の取得を一村一品運動運動の対象中小企業や協同組合に義務付けるなど、方向性を検討する必要があるだろう。

(2) 知的所有権

商標や意匠登録についても注意が必要である。アメリカのスターバックス社向けなど、海外に輸出される手工芸品（バスケットやイヤリングなど）の中には、意匠登録が既に行われているものもある。それらの商品とデザインが似通った商品を製作販売すると、知的所有権侵害に当たってしまうので、遵法性の確保に留意する必要がある。逆に、一村一品運動で使用するロゴマークや、新規に生み出された製品の意匠等については、商標や意匠登録を行い、模倣を防止する必要がある。なお、知的所有権については、貿易産業省が政策及び法規制、RDBが登録をそれぞれ担当している。

第5章 一村一品産品・サービスの可能性

本章では、2010年5月下旬から6月中旬にかけて実施した現地調査に基づき、6-1において現地の中小企業および協同組合（以下「組合」）に係るの16の事例を考察する。続く6-2では、16事例を取りまとめた表12のほか、表13及び表14をみながら、BDSセンター、産品・サービスの候補を検討することにした。

5-1 中小企業及び協同組合概要

5-1-1 インダクキ協同組合（とうもろこし生産者組合）（東部県ブゲセラ郡）

（1）概要

インダクキ協同組合は2007年に設立された郡内有数の大規模なとうもろこし生産者組合で、組合員数は約2,700名である。2010年5月現在、事業拡大のためにとうもろこしを粉末にするための加工工場を建設中である。工場の完成は2010年の8月を予定している。

加工作業は、まず会員の農民が持ってくるとうもろこしを、(a)機械で芯を抜き、(b)乾燥させて、(c)製粉機で粉にする。その後、(d)袋に詰めて、(e)出荷するという一連のプロセスになる。上記(e)の出荷については、近隣の学校、軍隊学校、刑務所、または国境を越えてブルンジに直接販売することが考えられる。

加工のために、2種類の設備機材を購入する予定である。1台はとうもろこしの芯を抜く機械で、もう1台は製粉機である。費用は2台で合計11百万RWF（約2百万円）程度である。

（2）課題および支援ニーズ

1) 設備の購入等のためには融資が必要である。融資を受けるためには、BDSコンサルタントによるビジネスプラン作成支援を受けることが有効であろう。

2) 現在加工工場の建設中であるが、需要の予測が十分に行われていない点が課題である。需要（近隣の学校や刑務所など）の予測は非常に楽観的で、BDSコンサルタントによる専門的な見地からの指導の余地は十分にあると思われる。マーケティングの専門家による指導が効果的であると思われる。

3) 原材料の廃棄物が大量に出ると思われるので、廃棄物を利用して、例えばバイオガスなど新規事業分野への進出を検討しても良いだろう。

4) 複雑なものを作る必要はなく、簡易なものでよいと思われるが、工場の運営計画、生産計画、販売計画の策定が必要であろう。

5) 購入する設備機材の使用については、RADAまたはRHODAなどの農業普及員の技術指導が必要である。

5-1-2 マサカ社（キガリ市）

（１）概要

マサカ社の商品はヨーグルトやチーズ、生クリーム、アイスクリームなどである。キガリ市内のスーパーでもよく見かける製品である。工場勤務する従業員は３名のみである。競合他社はルワンダ国内で２、３社ほどある。原料は粉末状のヨーグルトの菌株をウガンダから、包装材はケニアからいずれも輸入しているが、牛乳などその他の原料はルワンダ産を使用している。

ケニアから技術指導員が来ているが、ケニアの乳製品加工工場と異なり、ほとんどが手作業で行われているため、様々な問題が起きやすい。例えば、ヨーグルトが発酵していないという苦情を受けたりしたり、着色料を多く入れすぎたり、といった事が頻発している。衛生的にも問題が多い。数か月前に RBS の検査官が衛生等の検査に訪れた。RBS の基準を満たしていない、という結果が下され、再度検査を受ける予定。

チーズを購入するのは、ルワンダに滞在している欧米人が多い。ルワンダ人がヨーグルトを食べたり、チーズを食べたりするようにならない限りマーケットは拡大しない。

（２）課題および支援ニーズ

１）消費者からの苦情を処理しきれていないことが課題のひとつである。今後は専門家に相談して、消費者からの苦情が、製造工程の改善にフィードバックされるシステムの構築が必要である。

２）手作業の工程の改善も重要課題であり、新しい設備機材の導入、工程の標準化等が効果的である。

３）同様に、衛生研修、製造マニュアルの作成・導入も効果的であろう。

４）社員の衛生観念の改善も必要である。このためには RBS や保健省と協力して、衛生研修を実施すべきである。

５）包装材は輸入に頼っており、コスト高騰の一因である。この対策として、生産量がある程度増加した段階で、包装のための設備を購入することを検討しても良いだろう。

5-1-3 ゲットトゥゲザー社（東部県ニャガタレ郡）

（１）概要

ゲットトゥゲザー社は 2000 年に設立された。2010 年 6 月現在の社員数は 37 名。パイナップル・ジュースなどジュースを生産する現地メーカーである。2009 年の売上は 76 百万 RWF（約 12.7 百万円）、利益は 20 百万 RWF（約 3.3 百万円）、パイナップル・ジュースの売価は 1 本当たり、400 RWF 程度である。市場では 500 RWF から 600 RWF で販売されている。

加工場の近くに自社の農園があり、そこから加工場までジュースの原材料を運んでいる。加工用の機材の工程のうち、搾汁する機材と、搾った果汁を沸騰させる機材はキガリ科学技術大学で製作してもらったもので、果汁を 30 分間沸騰させる。価格は、1.8 百万 RWF であった。顧客は、キガリおよび東部県、北部県のレストランや市場が多い。主要な競合相手は、ウガンダからの輸入品である。

今後は生産を拡大したいと考えており、瓶詰め工程を効率化するため、より性能の高い機材を購入したいと考えている。トラックを 3 台所有しており、ボトルと段ボールは、このトラックでウガンダの首都カンパラへ買い出しに行く。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 経営者は生産設備を更新して、販売を拡大したい意向を持っているが、明確なマーケティング戦略が策定されていないことが課題である。販売を拡大するためには、新たなマーケティング戦略の策定、実行が必要になるだろう。

2) 同様に、生産計画の策定および実行も必要である。

3) プラスチックボトルと段ボール（包装）の新規調達先を探すべきである。または、近い将来、生産量が一定の水準に達した段階で、プラスチックボトル製造のための設備機材を購入したほうが、コストの面で効果的であろう。

5-1-4 イビイワックレストラン（西部県ルバブ郡）

(1) 概要

同社の設立は 1996 年で、2010 年 6 月現在の社員の数は 22 名である。レストランの顧客は現地の人と、キガリなどからの観光客が多い。このレストランの売り物のひとつは発酵飲料である紅茶きのこドリンク（「こぶ茶」こと「ガルカゾック（garkazok）」と呼ばれている。実際には昆布は入っておらず、キノコと紅茶が主原料の紅茶きのこ）。ルワンダ国立大学で成分分析を行って、消費に適しているか検査した。結果は合格であった。なお、現在、検査のための施設を建設中である。

マーケティング調査を行って、壇詰め、包装してから今年売り出したい。市場はキガリのレストランを考えている。販売はレストラン、スーパーマーケットなどを対象に地元から始める予定である。現在は毎日 500 リットル生産している。今後は、1 日 2 万リットル程度を生産し、キガリなど近隣の郡以外でも販売したい。

一方、レストラン事業とは別に、エコ・ツアーなど観光事業も計画している。現在、ロッジを建設中である。工事は 2010 年 5 月頃から開始され、同年 11 月頃には終了する予定である。完成したら、テレビ、ラジオ、新聞で宣伝するほか、RDB の協力で宣伝してもらう。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 紅茶きのこドリンクを自社で瓶詰め、包装をして、将来大量生産する意向を持ってい

る。しかし、十分な事業性調査を実施していないことが課題である。この対策として、マーケティング戦略および生産計画の策定が急務である。

2) もしも今後、大量生産するのであれば、瓶詰め及び包装のための設備機材を自社で購入した方が、コストの面で効果的だと思われる。

3) 検査のために、RBS やルワンダ国立大学との協力も必要である。

4) 観光事業については、ルバブ郡を観光地として売り出す必要もあり、観光振興アクションプラン策定などのために、中央のRDB および郡事務所、BDS コンサルタントなどステークホルダーとの協力が必要である。

5) 将来的には、紅茶きのこの製造方法などを特許として登録したほうが良いだろう。

5-1-5 ソーワトム社（南部県フイエ郡）

ソーワトム社はトマト・ペーストを生産しており、品質は比較的良い。後述するマタール・スーパーマーケットの店頭にも同社の製品が並んでいた。しかし、同スーパーマーケットの店主によれば、この製品の問題は、製品の生産が安定していない点である。この理由は、農民からの原材料（トマト）の供給が不足しており、このため、ソーワトム社の設備の稼働率は20%から30%程度のものである。

ソーワトム社は東部県を中心に、キガリおよび南部県の8つの組合が原材料（トマト）の供給元であるが、水不足のために、十分な量のトマトを生産できないようだ。農業動物資源省などの関連省庁は、トマト生産者の組合の数を増やすだけでなく、生産に必要な灌漑設備等の整備を進めることが喫緊の課題であるといえる。

ルワンダ以外のEAC加盟国はトマト・ペーストをEAC域外から輸入しているようであり、ルワンダにおけるトマト・ペーストの生産体制が改善・強化されれば、EAC域内市場に輸出することが可能となる。

（2）課題および支援ニーズ

1) 原材料であるトマトの供給体制が脆弱な点が課題である。こうした供給不足を俄かに解消することは容易ではないが、中長期的な対応策のひとつとして、トマトの協同組合の強化を図ることが考えられる。

2) 後述するマタール・スーパーマーケットによれば、原材料不足も大きな問題の一つである。当社の製品の出荷は不安定とのことなので、原材料の調達が多様化、生産計画策定の強化が必要であろう。

5-1-6 インソジンジザ社（南部県フイエ郡）

（1）概要

同社の従業員数は10名である。顧客の7割は欧米人旅行者で、残り3割はルワンダ人だと思われる。原料はほぼ全て30分以内の地域から調達している。牛乳は安定的に供給をし

てもらうため、2つの地元の比較的大規模なサプライヤーから購入しているが、粉ミルクだけは輸入物を購入している。

アイスクリーム製造に当たっては、ブルーマーブル・アイスクリームの従業員がボランティアとして自費で現地入りし、指導を行った。必要機材は、アフリカに拠点を置くアメリカの会社からの寄付である。融資は一切受けず、主に寄付によって機材を揃えて店をオープンした。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 食品製造会社であるが、視察の際、社員の衛生面に関する意識が必ずしも高くないように見受けられた。今後は、衛生意識の向上を図っていく必要がある。RBS、保健省などと協力して、衛生研修の実施することが重要である。同様に、マニュアルの作成も有効であろう。

2) コストを削減するために、コスト計算が必要である。現地スタッフに対して、財務会計（特にコスト計算）の研修を行うことも効果が期待できる。

3) 今後、機材を購入する必要性が生じる可能性があり、金融機関から融資を受けるために、ビジネスプランを作成する必要がある。粉ミルクを輸入しているとのことなので、できれば国内で別の調達先を探すことが望ましい。

4) ココスと削減の一環として、BDS コンサルタント等と相談して、粉ミルクなど原材料の輸入代替、調達先の多様化を検討すべきである。

5) 安定的に生産していくには、生産計画の策定も必要であろう。

5-1-7 ピースバスケット協同組合（南部県ファイエ郡）

(1) 概要

同協同組合の組合員数は32名。アガセチェというバスケットを作っている。独自のデザインで売り出しており、非常に好評である。ブタレにあるコパブホテルがコミッションを取って販売している。また、不定期にアメリカ人顧客が大量に50個から100個購入しに来る。以前は頻繁に来たが、この頃はあまり来なくなった。さらに、外国人観光客（欧米人、近隣国からの観光客）が道路わきの看板を見て、頻繁に作業場に買いに来ることがある。また、バスケットの原材料が不足することがしばしばある。ローンを利用した経験はないが、融資を受けるとしたら、その金で原材料を購入して生産を増やしたい。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 課題は売上、収益が不安定な点である。この対策としては、マーケティングの強化を通じた売上・利益の拡大が考えられる。特に販売チャネルを再構築して、売れ筋の製品、そうでない製品のデザインに関する情報を収集する。また、マーケティング強化、販路拡大のために宣伝のやり方を検討する必要がある。この製品は、外国人に高く評価されるよ

うなので、キガリや他の地方都市・観光地のホテルや土産物店に納入する。

2) 現在は、3つの小さな手工芸品の組合に分かれて生産を行っているとのことだが、3つの組合が共同で原料を調達することも含めて、年間・月間の簡単な生産計画を立案することが考えられる。

3) 在庫の管理を徹底する。米国人の顧客とは定期的に連絡を取って、製品が必要なときは事前に連絡してもらうように依頼する。

4) 財務・会計の担当者のポストを設けて、製品の生産コスト、売上、利益などを記録、計算するようにすべきである。

5) 原材料の調達の際に現金が必要なので、借入を検討する。BDS コンサルタントに相談して、ビジネスプランの作成を支援してもらう。

5-1-8 マタル・スーパーマーケット（南部県フイエ郡）

（1）概要

オーナーのチャクラ氏はオマーン出身で、2003年に開業した。2010年6月現在の従業員数は30名である。当スーパーマーケットの売り場は、大きく分けて(i)手作りパンの工房、(ii)肉やハムおよび乳製品・酪農製品、(iii)キッチンウェア、プラスチック製のハンガー及び電化製品など、(iv)食品（ツナ缶、コーヒー、紅茶、チョコレートやビスケットなどのお菓子）の4部門で構成されている。取り扱っている品数が非常に多く、特にパンの工房では18名の社員が働いている。

（2）課題および支援ニーズ

1) 当スーパーマーケットは、上述のとおり30名もの従業員を雇用しているが、職場のリーダー的な社員の育成が遅れている。今後、ルワンダ人のスタッフの中でリーダー的な人材（責任者）を育成する必要がある。

2) 当スーパーマーケットのオーナーは、フイエ郡のBDS コンサルタントの顧客なので、同コンサルタントに相談して、特に在庫管理について、現地語（キニアルワンダ語）での研修を実施することが望ましい。

3) 同様に、スタッフ向けに財務会計の研修も実施すべきである。

5-1-9 ルワンダ国立博物館（南部県フイエ郡）

（1）概要

青年・スポーツ・文化省およびRDBが同博物館を所管している。国籍別にみると米国人、EU（英国）、西および東、中央アフリカなどからの来館者が多い。受付の女性スタッフが、入場の際に国籍などを記録する。当博物館は、来館者に関するデータを詳細に集めているようだが、その分析がなされておらず、収集されたデータが十分に活用されていない。

近年では、2008 年に来館者が減少しているが、この理由は広報のために小中学校や大学に行くための交通費、車がなかったためである。教師が授業で利用できるように、当博物館に関するビデオ、本などを作成すれば、授業を受けて興味を持った生徒およびその家族が来館する可能性がある。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 課題は郡の観光担当者、現地の旅行代理店およびホテル、レストラン等のステークホルダーが、地域の観光振興のための課題を共有していない。また、ステークホルダーが話し合う場がないことである。この対策として BDS コンサルタントのほか、郡の担当者、旅行代理店およびホテル、レストラン、大学等と協力して官民連携によって共同で課題に取り組んで、ファイエ郡の観光振興のためのアクションプランを作成する。その中の観光ルートの中に、当博物館を入れることが考えられる。

2) BDS コンサルタントが、観光振興のためのファシリテーターの役割を果たすことができる。

3) 郡内の小中学校の教員など関係者と話して、当博物館の展示内容について授業で使ってもらえるように交渉する。また、そのために、どのような教材が必要か教員から聞き取りを行い、博物館の既存のビデオや冊子・パンフレットを作成・配布する。

5-1-10 コピアガ協同組合（南部県ルハンゴ郡）

(1) 概要

当組合は、1998 年から手工芸品作成を開始し、2008 年に協同組合として登録した。2010 年 6 月現在の組合員の数は 232 名である。近隣のいくつものセル（セクターの下の単位）から参加しているので、普段は小さなグループごとに分かれて作業している。

大口の販売先はガハヤ・リンクス社。原料と染料を提供（販売）してくれた上で、当組合向けの研修を実施してくれた。かご 1 個当たりの買い取り価格は約 4 千 RWF である。この他、化学染料を用いているが、水に濡れると色落ちするのが問題である。品質向上のため、是非改良したいと考えている。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 上述のとおり、課題は売上及び利益が増加しないことである。原料のコスト上昇などに対応するために、代替原料の検討、効率的な生産計画の立案・実施が必要である。可能であれば、受注生産を検討すべきである。

2) コスト削減が急務であり、このために、組合のメンバーの財務会計能力（特にコスト計算）を向上することが望ましい。

3) 新製品およびデザインの開発も重要課題である。当組合の強みは高い技術力であり、市場における売れ筋の製品を調査して、優れたデザイン、新製品の開発をすることが望ま

しい。

4) BDS コンサルタントなどを通じて、上記の化学染料の問題は専門家に相談した方が良さいだろう。

5-1-11 コブラマカ協同組合（南部県カモニ郡）

（1）概要

パイナップル農家で構成された組合で、会員数は45名である。当地のパイナップルは(i)甘く美味しい、(ii)収穫後、腐りにくいと高い評価を得ているが、地元のマーケットのみが販路である。組合員は車などの運搬手段を持っていないので、仲買人が畑まで車で来て買い取ってくれるのを待つのみである。仲買人は儲けているようだが、農家（組合員）側の利益が小さい。少量であるが、自転車に荷をつけて街まで出かけて直接販売することもあがあるが、自転車での運搬には限界がある。

こうした状況を打開するために、現在、加工工場の建設を検討している。加工品を生産することが先で、マーケティングについては後で考える。ここで取れるパイナップルは美味しいと評判なので、売れるだろうと期待している。

（2）課題および支援ニーズ

1) 課題は、加工工場を建設することが利益につながるのか、事前に十分検討されていない点である。この対策として、加工工場を安易に建設することを避けるために、パイナップル製品の需要調査、事業性調査などを実施すべきである。

2) 例えば日本の「宮崎のマンゴー」「孺恋高原のキャベツ」のように、パイナップル自体が製品として売れるということが理解されていないことも課題である。地元で取れる良質なパイナップルを地域ブランド化して、販路を開拓することが考えられる。先述の「宮崎のマンゴー」など日本や他国の事例を紹介することによって、まず農民達自身に地域ブランドという概念を理解してもらう必要がある。

5-1-12 プチプリンス・ホテル（南部県フイエ郡）

（1）概要

当ホテルは2007年頃が開業した。従業員数は約50名である。レストランの名前は、有名な作家サンテグジュペリの『星の王子様』にちなんでつけられたものである。部屋数は25部屋で、最大で40人が宿泊できる。

1日の宿泊客の数は平均で8人程度、週末よりも平日のほうが客数が多い。宿泊客の80%程度はルワンダ人の商用であると思われる。滞在は2、3日から1週間程度の宿泊客が多い。この1年半で客数は減少している。売上も、利益も10%程度減少している。

食材について、野菜、牛肉、フルーツは地元で調達する。鶏肉、卵、魚はキガリで購入

する。ティラピアはウガンダから輸入している。定期的に供給してくれるのであれば、現地で調達する可能性は十分ある。

宣伝活動は、以前来た客に対して割引を行って、リピーターの定着を狙っている。TV、新聞は使わないが、サリュスというラジオ局を使って広報をしている。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 課題はここ数年で、売上・利益が減少していることである。売上を増加してこの課題を克服するために、従来の商用目的のルワンダ人宿泊客以外のカテゴリーの宿泊客を増やすなど、BDS コンサルタントと相談して、マーケティング戦略の策定が必要である。

2) 売上および利益を増加するためのもう一つの方策として、ラジオ以外の広報戦略を策定することも効果的であると思われる。

3) 利益の増加という課題の解決のためには、コストを減少させることも有効である。BDS コンサルタントにファシリテーションを依頼して、近隣の協同組合等を調べて、食材を近隣で調達することによってコストダウンを実現することが可能である。

5-1-13 イビス・ホテル(南部県フイエ郡)

(1) 概要

当ホテルは1947年に開業した。従業員数は45名である。部屋数は26部屋あり、最大で50人以上が宿泊できる。1か月の宿泊客の数は、平均で45人程度である。宿泊客の数は7年前に比べると、30%ほど減少した。

最近、特に欧州からの観光客が増えているようだ。宿泊客の大半は米国人、欧州(60、70%程度。米国人のほうが多い)であると思われる。若い宿泊客が多く、大学の会議などへの出席のために来るようだ。当ホテルでランチだけ食べて、安いホテルに泊まる人が多い。

拡販戦略として、宿泊客に割引をしている。パーティーをすることもある。会議室はあるが、あまり使用されない。会議室は50名収容可能である。観光資源としてはニュングウェ国立公園にも近く、博物館もある。当ホテルのパンフレット作成してある。

食材については、肉、魚、鶏はキガリで購入する。地元(フイエ郡周辺)ではハムを加工するところがないので、購入できない。野菜と果物は地元で購入するが、養鶏場は地元にはない。魚はウガンダのカンパラから輸入している。定期的に供給してくれるのであれば、地元の業者から買うことはもちろん可能である。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 課題は、7年ほど前と比べて売上・利益が減少していることである。前出のプチプリンス・ホテルとは客層が大きく異なり、当ホテルでは宿泊客は欧米人、特に米国人が中心である。客層を拡大するために、BDS コンサルタントは、特にマーケティングでサポート

が可能である。また、マネージャーによれば、最近は米国からのバックパッカーが増加しているとのことなので、例えばバックパッカーに、当ホテルのレストランのランチに来てもらうなどの戦略も考えられる。

2) 利益の減少という課題に対しては、コスト削減によって、利益を確保することも有効である。BDS コンサルタントにファシリテーションを依頼して、近隣の協同組合を探して、食材を近隣で調達して、コストダウンを実現する。前出のプチプリンス・ホテルと共同購入する方向で進めると良いだろう。

5-1-14 コパブ協同組合（南部県フイエ郡）

（1）概要

コパブ協同組合は1997年に開店した。手工芸品の販売を行っており、前出のピースバスケット協同組合によって運営されている。当店に来店する顧客の数は、1日平均で40人から50人程度である。しかし売上は3年前に比べて、10%ほど減少している。当店で扱っている製品は、協同組合（以下、「組合」）から供給される。この組合のメンバーの数は約500名である。ピースバスケット協同組合は、これらの内のひとつである。製品は組合から供給される。フイエの本店が本店で、ルヘンゲリとギセニに支店がある。

顧客の大半は欧米からの観光客である。最近は特に米国が多いが、ウガンダやブルンジなど周辺国からの観光客は少ない。

商品の販売状況は、個々の商品に付けられたタグで管理されている。タグには製品名、製品番号、価格が記載されている。商品が売れると、代金のうち25%を当店に残し、75%を運営主体である組合に手渡している。

（2）課題および支援ニーズ

1) 課題は、店頭の商品のうち売れているものとそうでないものが把握されていない点である。この対策として、店頭の商品のタグの製品番号を頼りに、売れ筋の商品とそうでないものを分析し、売れ筋の商品を中心に製造し、ディスプレイ等もそれらを中心に並べ替えることが考えられる。

2) 上述の売上の減少という課題に対処するため、販路の拡大を通じた売上の増加が有効である。現在はフイエ、ルヘンゲリ、ギセニの3店舗で販売を行っているが、将来的には、観光客が多く、需要の多い首都キガリでも販売できるようにすると良いだろう。また、地元でも、他のホテルなど販売チャネルを多様化することによって、売上を向上することは可能である。BDS コンサルタントに相談して、マーケティング戦略を再構築すべきである。

5-1-15 コアピキ協同組合（北部県ムサンゼ郡）

(1) 概要

アイリッシュ・ポテトの生産者が 2006 年に設立した組合であり、会員数は現在 76 名である。アイリッシュ・ポテトの集荷から配送まで行う組合は、当組合のみであると思われる。当面の課題は、トラックなどの輸送手段がないことである。現在は、レンタカーなどで対応している。

アイリッシュ・ポテトには、1 級品と 2 級品の 2 種類がある。1 級品については、週 2 回ほど、スーパーに電話で注文を聞く。2 級品は地元の市場に毎日出荷する。キガリの価格が良ければ、キガリで全部売る。他の地方都市、例えばブタレの価格がよければ、ブタレまで行く。他の配送業者にキガリで売って、彼らが遠くに売ることもある。現在、ホテルやレストランにもコンタクトしており、近い将来直接売りたいと思っている。

キガリの大手スーパーの店頭にはバナナリーフ製のケース（RWF150F・個）にいれたものが販売されている。このケースのデザインは、女性の手工芸品組合によるものである。

組合所属の農業普及員（組合が雇用しているコンサルタント）が 2 人いて、組合員に対して、トレーニングを適宜実施している。技術的な問題があると普及員に相談しており、生産管理計画は普及員のサポートで策定している。

(2) 課題および支援ニーズ

1) 同組合の課題は、トラックなどの輸送手段がないことである。トラックを購入するための資金調達が必要である。BDS コンサルタントは、ビジネスプランの作成等でサポートが求められている。

2) 聞き取り調査によれば、コスト計算は既に行っているようであったが、調査団の視察の際には在庫管理が徹底されている訳ではないという印象を受けた。既にある程度の利益を上げているようだが、在庫管理の徹底によって更に利益を上げることができるだろう。

5-1-16 ウルイブツォ社（北部県ルリンド郡）

ウルイブツォ社は 1983 年に設立された。ルワンダで最も有名な現地企業のひとつであり、現在の社員数は 420 名である。主力製品は、有機野菜・果物を原材料とするアガシャというブランド名の飲料（パッションフルーツ・ジュース等）、アカバンガという香辛料（ピリピリソース）などで、アカバンガはベルギー、フランス、中国などに輸出している。

フルーツ・ジュースを生産している主力工場では、現在 20 名が勤務している。なお、主力工場は 2007 年に建設されたもので、主な設備機材はイタリア製である。ただし、プラスチックボトルの製造についてのみ、中国製の設備機材および原材料を利用している。

この工場を含めて、現在 3 つの工場が稼働しており、近い将来、パッションフルーツ・ジュースと食用油の生産のための工場を更に立ち上げる予定である。当面の課題は、原材料（果物）が不足していることである。調査団が訪問した訪問した 6 月 9 日は、原材料がないとのことで稼働していなかった。

(2) 課題および支援ニーズ

ウルイブツォ社は、ルワンダを代表する大企業の一つであり、設備・機材も充実していることから、基本的に支援は不要であると思われる。

1) しかし上述のとおり、原材料が不足することがあるなど、原材料の調達課題である。この対策として、原材料の調達方法の多様化が有効である。周辺の郡にある協同組合のうち、パッションフルーツなどのジュースの原材料を安定的に大きなロットで提供できる組合を探す、あるいはそのような組合を組織することによって、同社に貢献することが可能であろう。

2) 同社はまだ、ルワンダ標準局のクオリティ・マークを取得していないようなので、取得を是非推奨したい。

以上、今回の現地調査で調べた中小企業・地場産業に関する16の事例をみた。これらの事例をまとめたものが下表11である。

表 11 中小企業・地場産業の課題および支援ニーズのリスト

	組織の名称	組織形態	所在地	主な製品・サービス	課題および支援ニーズ				
6-1-1	インダクキ協同組合	協同組合	東部県ブグゼブ郡	とうもろこしの加工	資金調達のためのビジネスプラン作成支援	マーケティング(販路拡大)	新事業事業立上げのためのサポート	工場の運営計画、生産計画、販売計画	農業普及員による技術指導
6-1-2	マサカ社	企業	キガリ市	ヨーグルト等乳製品	苦情の処理	工程の標準化、新設備導入(RBS)	マニュアル作成	衛生研修(RBS、保健省)	包装
6-1-3	ゲットウグザー社	企業	東部県ニヤガタレ郡	パイナップル・ジュースなど	マーケティング	生産計画の立案・実施	プラスチックボトルと段ボール(包装)の調達	-	-
6-1-4	イビウツク・レストラン	企業	西部県ルバブ郡	レストラン	マーケティング及び生産計画	包装、瓶詰め	検査、RBS、ルワンダ国立大	観光	意匠登録
6-1-5	ソーワム社	企業	キガリ市	トマトペースト	トマトの生産者組合の能力強化	生産管理の強化	-	-	-
6-1-6	インゾンジザ社	企業	南部県フイエ郡	アイスクリーム	衛生研修(RBS、保健省)及びマニュアル作成	財務会計(特にコスト計算)	資金調達のためのビジネスプラン作成支援	粉ミルク輸入代替	生産計画の立案・実施
6-1-7	ピースバスケット協同組合	協同組合	南部県フイエ郡	手工芸品製造	マーケティング(販路拡大)	生産計画の立案・実施	在庫管理	財務会計(特にコスト計算)	資金調達のためのビジネスプラン作成支援
6-1-8	マタールスーパーマーケット	企業	南部県フイエ郡	スーパーマーケット	スタッフの人材育成	在庫管理	財務会計(特にコスト計算)	-	-
6-1-9	ルワンダ国立博物館	公共施設	南部県フイエ郡	博物館	官民連携による観光振興のためのアクションプランを作成	BDSコンサルタントによる官民連携の促進	博物館の既存のビデオ・冊子の配布による広報活動	-	-
6-1-10	コピア協同組合	協同組合	南部県ルハング郡	手工芸品製造	生産計画の立案・実施	財務会計(特にコスト計算)	マーケティング(特にデザイン、製品開発)	化学染料の問題の解決	-
6-1-11	コプラマカ協同組合	協同組合	南部県カモニ郡	パイナップル	マーケティング(パイナップル製品の需要調査、事業性調査など)	マーケティング(地域ブランドの構築)	-	-	-
6-1-12	ブチプリンス・ホテル	企業	南部県フイエ郡	ホテル	マーケティング(客層の拡大)	マーケティング(広報)	食材を近隣で調達する。	-	-
6-1-13	イビス・ホテル	企業	南部県フイエ郡	ホテル	マーケティング(客層の拡大)	食材を近隣で調達する。	-	-	-
6-1-14	コバ協同組合	協同組合	南部県フイエ郡	手工芸品販売	マーケティング(店頭ディスプレイの改善など)	マーケティング(販路拡大)	-	-	-
6-1-15	コアピキ協同組合	協同組合	北部県ムサンゼ郡	アイリッシュ・ポテト	資金調達のためのビジネスプラン作成支援	在庫管理	-	-	-
6-1-16	ウルイブツォ社	企業	北部県ルリンド郡	パッションフルーツ・ジュースなど	原材料調達の多様化	Qualityマークの推奨	-	-	-

注 1:2010年5月及び6月の現地での聞き取り調査を基に、JICA調査団作成

5-2 一村一品産品・サービス候補の評価

ルワンダにおける一村一品運動の対象となる製品・サービスを検討する必要があり、今後、こうした議論が活発化するとみられる。本節では、今回の調査で訪問したBDSセンタ

ーおよび中小企業・協同組合の産品・サービスの評価を試みる。

5-2-1 パイロット・プロジェクトに参加する BDS センターの候補

一村一品運動において、BDS コンサルタントが果たす役割は非常に大きい。第 5 章でみた表 10 の右端の列には、BDS センターの経営状況が示されている。BDS センター自体の経営が芳しくない状況で、そのセンターに所属する BDS コンサルタントが、一村一品運動に参加・協力することはまず不可能であろう。また、今回の現地調査を終えて、BDS センターの経営状況の優劣は、BDS コンサルタントが有能か否かの一つの指標となり得ると思われる。

この基準で表 10 の右端の列をみると、まず南部県フィエ郡、そして東部県ニヤガタレ郡、西部県ルバブ郡の合計 3 つの BDS センターが候補として挙げられる。

5-2-2 コンセプトペーパーの基準に沿った 16 事例の製品・サービスの評価

ここでは、コンセプトペーパーの基準に沿って⁵⁰、前節でみた 16 の事例を評価する⁵¹。コンセプトペーパーによれば、一村一品運動の対象となる中小企業・協同組合等を選定する基準は次の (a) から (g) までの 7 点である。即ち、(a) コミュニティに基盤を置く組織であること、(b) 活動が公共の利益と合致していること、(c) 地元の原材料、リソースを活用していること、(d) 活動が加工などの付加価値、マーケティングが含まれていること、(e) 国内または外国市場を指向した製品・サービスであること、(f) 地域ブランドを振興する活動であること、(g) 法的に登録された組織であること、である。ただし、16 事例の組織は、既に法的に登録されているため、下表 12 では (g) を割愛する。

表 12 では 16 の事例について、上記 (a) から (f) までの 6 つの基準に沿って、それぞれ 5 点満点で評価した⁵²。総合評価は 6 つの基準の点数の平均点である。順位は、総合評価の点数が高いものから順に並べてある。

⁵⁰ 選定の基準については、コンセプトペーパー（第 12 版）の 6 ページを参照。

⁵¹ 6-1-7 のピースバスケット協同組合と 6-1-14 のコバブ協同組合については、前者が後者に製品を提供し、後者が製品の販売を担当するという分業体制であるため、ひとつのバリューチェーンを構成する同一の協同組合とみなして評価を行った。

⁵² 評価は 5 点を満点として、「大変良い」は 5 点、「良い」は 4 点、「平均的である」は 3 点、「あまり良いといえない」は 2 点、「良いといえない」は 1 点とした。

表 12 コンセプトペーパーの基準に沿ったパイロット・プロジェクト候補の評価

No.	組織の名称	主な製品・サービス	選定基準(*注1)						総合評価	順位
			(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)		
6-1-1	インダクキ協同組合	とうもろこしの加工	4	5	4	2	3	3	3.5	12
6-1-2	マサカ社	ヨーグルト等乳製品の製造	3	3	3	4	5	4	3.7	9
6-1-3	ゲットトゥゲザー社	パイナップル・ジュースなどの製造	4	4	4	3	4	4	3.8	7
6-1-4	イビイワック・レストラン	レストラン	4	5	4	3	4	5	4.2	3
6-1-5	ソーワトム社	トマトペーストの製造	4	4	4	5	4	4	4.2	3
6-1-6	インゾジンジザ社	アイスクリームの製造	4	4	4	3	4	4	3.8	7
6-1-7 及び 6-1-14	ピースバスケット協同組合 及びコバブ協同組合(*注2)	手工芸品の製造	4	4	4	5	3	4	4.0	5
6-1-8	マタールスーパーマーケット	スーパーマーケット	4	4	3	4	4	3	3.7	9
6-1-9	ルワンダ国立博物館	博物館	4	5	4	3	3	3	3.7	9
6-1-10	コピアガ協同組合	手工芸品の製造	4	5	4	4	3	4	4.0	5
6-1-11	コプラマカ協同組合	パイナップルの生産	4	4	4	2	2	3	3.2	14
6-1-12	プチプリンス・ホテル	ホテル	4	4	2	4	3	3	3.3	13
6-1-13	イビス・ホテル	ホテル	4	4	2	3	3	3	3.2	14
6-1-15	コアビキ協同組合	アイリッシュ・ポテトの生産・配送	4	5	5	4	5	5	4.7	1
6-1-16	ウリュブツォ社	パッションフルーツ・ジュースなどの製造	4	5	4	5	5	4	4.5	2

出所: JICA調査団作成

注 1: (a) コミュニティ、(b) 公共の利益、(c) 地元の原材料、(d) 付加価値およびマーケティング、(e) 市場指向、(f) 地域ブランド

注 2: 6-1-7及び6-1-14については、前者が後者に製品を提供し、後者が販売を担当しているため、ひとつの協同組合とみなして評価を行った。

表 12 の順位について、第 1 位から第 3 位までの組織および製品・サービスの評価結果を詳述したものが下表 13 である⁵³。

⁵³ ウリュブツォ社は既に大企業であり、日本の ODA による支援は不要だと思われるが、中小企業・協同組合の製品・サービスの評価の試みの一環として、表 6 および表 7 に記載した。

表 13 第1位から第3位までの組織・製品・サービスの評価内容

順位	No.	組織の名称	主な製品・サービス	総合評価	評価の内容
1	6-1-15	コアピキ協同組合	アイリッシュ・ポテトの生産・配送	4.7	<p>(a) 北部県ムサンゼ郡およびその周辺の地域の農民から構成されており、コミュニティに根付いた組織であるといえるため4点とした。</p> <p>(b) 組合員数76名であり、雇用を創出していること、国内でも珍しい配送を行う協同組合であり、公共の利益に合致しているといえるので5点とした。</p> <p>(c) 地元の原材料を使用して生産を行っているため、5点とした。</p> <p>(d) 他の女性グループが作ったお洒落な籠に、アイリッシュポテトを入れて販売することによって、付加価値を生み出すというアイデアを評価して5点とした。</p> <p>(e) キガリのほか、主要な地方都市の市場に向けて生産、販売をしているので4点とした。</p> <p>(f) アイリッシュポテト自体の品質が良い上、前述のお洒落な籠に入っており、地域ブランドとして高く評価できるため、5点とした。</p>
2	6-1-16	ウレイブツォ社	パッションフルーツ・ジュースなどの製造	4.5	<p>(a) 北部県ルリンド郡に生産工場があり、コミュニティに根付いた組織であるといえるため4点とした。</p> <p>(b) 地域で400名以上の雇用を創出しており、公共の利益に合致しているといえるので5点とした。</p> <p>(c) パッションフルーツなど地元の原材料を使用して生産を行っているが、ペットボトルなどは輸入財であるため4点とした。</p> <p>(d) 「アガシャ」という名で有名なジュースであり、国内市場に広く出回っているため、5点とした。</p> <p>(e) 国内市場に広く出回っており、市場指向といえるため5点とした。</p> <p>(f) 地域ブランドというより、ルワンダを代表するジュースといったほうが正確であるため、4点とした。</p>
3	6-1-4	イビイワック・レストラン	レストラン	4.2	<p>(a) コミュニティに根付いたレストランといえるため4点とした。</p> <p>(b) 若者を積極的に雇用しており、就業後に学校に通うことを奨励しているため、公共の利益の大きく貢献しているため5点とした。</p> <p>(c) レストランの食材は、殆ど全てが地元の原材料なので4点とした。</p> <p>(d) 看板商品である紅茶きのこドリンクの全国展開は、マーケティング面での今後の課題であるため、現段階では3点とした。</p> <p>(e) キガリなど国内の主要な市場に向けて生産、販売をしているので4点とした。</p> <p>(f) 紅茶きのこドリンクは、非常にユニークな飲料であり、地域ブランドとして根付く可能性は非常に高いと判断して5点とした。</p>
3	6-1-5	ソーワトム社	トマトペーストの製造	4.2	<p>(a) コミュニティに根付いた生産を行っているため4点とした。</p> <p>(b) 複数の協同組合と生産の面で提携して、雇用の創出に貢献しているといえるので4点とした。</p> <p>(c) 地元の原材料(トマト)を使用して生産を行っているため4点とした。</p> <p>(d) ルワンダの家庭で使い勝手の良い1袋70g入りで、トマトのイラスト入りのアルミ包装を使って付加価値を高めている点を評価して、5点とした。</p> <p>(e) ルワンダ国内の殆ど全ての地域で販売されているので4点とした。</p> <p>(f) 全国で販売しているが、地域ブランドとして拡販を図れるポテンシャルを評価して4点とした。</p>

出所: JICA調査団作成

第 6 章 一村一品運動実施体制と課題・留意事項

6-1 政策的位置付けと JICA による協力の範囲

ルワンダにおける一村一品運動は、ルワンダ政府の定める VISION 2020 および EDPRS の具体的活動として位置付けられるもので、官民連携による民間セクター、特に中小零細企業振興を具現化するものである。日本の一村一品運動に関する専門知識と経験は、ルワンダにおける民間セクター振興に寄与し、雇用の創出や貧困削減に繋がっていくことが見込まれる。

なお、JICA からの協力の範囲であるが、一村一品運営についての支援のみを行うものとし、PSF の「BDS センター」および RDB の「郡 BDS センター」の BDS 機能全体を強化することは目的にしないのが適当であろう。なぜなら、これら 2 つの機関は、一村一品運動とは直接的にはかかわりのない活動を数多く実施しているからである。ただ、一村一品運営に必要な能力を強化していくことで、現在既に行われている BDS の質が向上することは十分期待できる。

6-2 一村一品運動に対する理解

これまで、ルワンダからは PSF の若手職員を中心とした 9 名が「青年研修アフリカ混成地域振興（一村一品運動）」の本邦研修に参加した。また、短期派遣青年海外協力隊員（村落開発普及員）1 名が 2010 年 2 月より PSF に配属され、BDS コンサルタントなどを対象に一村一品運動に対する理解促進活動を行っている。そのため、PSF を中心とした実務者レベルでの一村一品事業に対する理解はある程度進んでいる。貿易産業省事務次官を始めとした関係機関のマネジメントレベルにおいても、一村一品運動に対する期待は高い。

しかし、今回の調査では、農産物を加工することのみが付加価値付与の方法であるかのような誤解が頻繁に見られた。さらに、一村一品運動の中でも、ビジネス振興の部分のみが強調されがちで、コミュニティ活性化の要素については必ずしも一定の理解が得られていないことがワークショップやインタビューを通じて明らかになった。今後の JICA からの継続的な働きかけにより、一村一品運動に対する正しい理解を促進していく必要がある。

6-3 実施機関のコミットメント

本調査では、一村一品プログラム実施に対して、貿易産業省事務次官から強い意思表示がなされた。他国の一村一品事例の様に、国家元首、あるいは大臣クラスのコミットメントの意思はルワンダでは確認できなかったものの、貿易産業省事務次官からの十分な財政的・政治的コミットメントが確認できたので、ルワンダにおいて一村一品を実施する用意

は出来ていると判断できる。

予算面の対応であるが、今年度は既存の中小企業振興予算から配分するなどして対応し、2011年7月から開始する次年度以降に関しては、今後策定される戦略プランに基づき予算要求を行うことが確認された。貿易産業省は、今後、ルワンダにおける一村一品運動の監督省として、事業に対する予算配分を始めとした事業全体にかかわる意思決定を中心となって行う。

このように、関連機関の組織的コミットメントは確認できたが、これまで、コンセプトペーパーの作成、暫定一村一品委員会招集などの実務は JICA 主導で行われてきており、ルワンダ側に積極的なイニシアチブがあるとはいえない状況である。今後、ルワンダ側、特に実施機関として実務面で主要な役割を担う RDB にオーナーシップを持って事業を進めていくよう働きかけていく必要がある。まず、現在 JICA のイニシアチブで招集されている暫定一村一品委員会を、RDB 主導で運営していく。暫定一村一品委員会では、関係各機関の具体的な役割分担や活動内容、予算などを定める「戦略プラン」を 2010 年 12 月までに完成させ、次年度予算要求を行う。そして RDB 内の一村一品事務局に人員が配置され次第、暫定一村一品委員会をルワンダー村一品委員会へ移行し、実質的な活動を開始させることになる。

RDB が今後こうした積極的な活動を展開していくためには、関係者が、本邦研修（一村一品）や第三国研修に参加するなどして、一村一品事業についての理解を深めていくことが望ましい。

6-4 官民連携による実施体制

ルワンダの各種政策文書では、民間セクター振興は官民連携によって進めていくとしており、一村一品運動についても、政府機関の RDB と民間組織の PSF が両輪となって実施される計画である。官民の間で明確な役割分担がされ、相互補完的な連携が実現すれば、効率的・効果的な事業実施が期待できる。また、初の官民連携による一村一品運動の事例として、他国における取り組みの参考にもなるであろう。

一方、慎重に適切な官民連携の形をデザインしなければ、受益者に偏りがでたり、十分な技術移転が進まなかったり、あるいは財政的な自立発展性が確保できなかったり、といった不具合が発生する可能性を否定できない。RDB の BDS 実施体制の大枠が確定していない現在では、最適な官民連携の姿を提案することは難しい。しかし、本調査で収集した現時点での RDB や PSF の組織・体制情報を分析することにより、ある程度の方向性を導き出すことは可能である。

まず、RDB が設立を計画している郡 BDS センターについてであるが、「中小企業開発政策・戦略」（草案）によると、以下の 9 つのサービスの提供を目指すとしている⁵⁴。

⁵⁴ Ministry of Trade and Industry (2010) Draft - Small and Medium Enterprises (SME) Development Policy and Strategy, P.27

1. 財務研修機会の紹介
2. マーケット情報の提供
3. 情報技術へのアクセス提供
4. ビジネスに対する助言の実施
5. 会計研修の実施
6. 納税申告書類作成支援
7. 認定コンサルタントのデータベース化と情報の顧客への提供
8. 税金情報の提供と納税推進
9. 電子政府ポータル利用の奨励

実施段階に至っていないため、これらのサービスがすべて無料で提供されることになるかどうかは不明である。また、各サービスの対象者が誰であるかも現時点では明確ではない。ただ、零細企業がビジネス事業体のほとんどを占める地方で、一つの郡に実質 1 名の担当官によってこれらのサービスが提供されることを考えると、高額・高度な内容になるとは考えにくい。また、PSF の BDS コンサルタントと提携しながら事業を展開することが前提になっているため、顧客の個別のニーズに対応したサービスに関しては、PSF が担当して提供することが予想される。こうしたカスタマイズされた BDS については、対価支払いが発生するだろう。つまり、RDB と PSF の BDS の分担は、前者が広く一般的なサービスを基本的に無料で提供し、後者がカスタマイズされたサービスを有料で提供するという形になることが想定される。

一村一品運動普及には、RDB や PSF のほかにも、ルワンダ国内の各種研修機関、普及活動実施機関、金融機関などと連携を取りながら進めていくことが効率的だと考えられる。表 14 は、一村一品運動実施において提携が有効だと判断された組織について、支援対象となる中小企業・協同組合に対してどのようなサービスが提供可能かを示したものである。

表 14 想定される関連機関のサービス提供分野

	一般的な 情報提供	一村一品 グループ・ 産品候補 発掘	一般的な 集合研修	個別ニ ーズに対 応した集 合研修	融資支援	特定技術支援、メ ンターシップ、企 業診断、会計・税 務支援など
RDB (郡 BDS セ ンター配属 BDS スタッフ)						
PSF (BDS セン ター配属 BDS コン サルタント)				(有料)	(有料)	(有料)
協力機関 (KIST、 IFC などの研修実 施機関)		×			×	
協力機関 (郡事務 所、農業動物資源					×	

省などの普及活動実施機関)

協力機関(銀行やMFIなどの金融機関)

× × × × ×

注1: は技術的に十分提供が可能なサービス。 は技術的に提供が可能なサービス。 は技術的に一部分のみ提供が可能なサービス。 ×は技術的に提供がほぼ不可能なサービス。

注2: 網掛け部分は、BDS コンサルタントの収入につながることを示す。つまり、コンサルタントにとって、これらの活動を実施することに対し、金銭的なインセンティブが発生することを意味する。

出所: 著者作成

この表で、各関連機関の得意分野を比較すると、RDBの郡BDSセンターは、一村一品に関する一般的な情報提供、一村一品運動の普及、そして各種研修のアレンジ等で強みを発揮すると予想される。ビジネスに関する初歩的な研修の実施と、融資獲得のためのビジネスプラン作成支援に関して十分な実績があるのはPSFのBDSコンサルタントである。RDBとPSFの両者によるBDS提供に関する棲み分けは、ある程度容易に行えるのではないだろうか。ただ、注意しなければならないのは、PSFが提供する個別ニーズに応じたサービスのほとんどが有料であり、独立採算制で経営を行っているBDSコンサルタントは、経済的インセンティブのあるサービス(表中の網掛け部分)を好んで行うという事実である。BDSサービスの提供に当たっては、中小企業・協同組合から費用を全額徴収すべきだという判断もあるだろう。一方、一村一品の裾野を広げるという目的のもと、政府が補助金を拠出するなりして利用者の負担を軽減するというやり方も考えられる。後者は、特に経済的・社会的弱者グループに対する裨益を考える際に有効な政策的判断であり、一村一品の理念にもなじむものである。

RDB、PSF以外の協力機関については、大別してビジネス研修を実施している機関、現場での普及活動を実施している機関、そして金融機関の3種類が挙げられる。研修機関に関しては、KISTやIFCなどが提携候補として考えられ、これらの機関の強みは、集合研修に関して豊富な経験があり、研修ツールが充実しているほか、講師経験者の人材プールを持っていることである。また、企業に対するメンターシップなどの個別指導もある程度行えるであろう。郡事務所、農業動物資源省などの普及活動実施機関に関しては、普段からコミュニティに根ざした活動を行っているため、一村一品の支援対象グループや産品候補の発掘に特に有用な情報を提供してくれると思われる。支援対象グループへの個別指導も可能であろうが、普及員の専門分野や技術レベルがどの程度か不明な部分が多いので、こうした機関との具体的な連携内容については、業務を実施していく中で、徐々に明確にしていくべき課題だと思われる。最後の金融機関であるが、一村一品運動の直接の協力機関というより、PSFや一村一品事務局などが、受益者と金融機関の橋渡しをする、という間接的な関係になるであろう。なお、こうした外部の関連機関から協力を取り付ける場合には、協力の内容や程度によって、組織間での覚書(MOU)を結ぶなり、予算手当てを行うなりして、事前に関係者間での十分な合意形成やコミットメントの確認を行うことが重要である。

表 14 を更に概観してみると、6 種のサービスのうち、どの機関においても二重丸が付かないもの、つまりどの機関からも技術的に十分なサービスを提供することができないのは「個別ニーズに対応した集合研修」と、「特定技術支援、メンターシップ、企業診断、会計・税務支援など」の 2 種であることが分かる。後者のサービスのうち、「企業診断、会計・税務支援」については、経験の豊富な PSF の BDS コンサルタントであれば十分対応可能だと思われるが、2010 年 3 月より新規着任した BDS コンサルタントの中には、新卒の者も含まれており、どこまで質の高いサービスを提供できるか心もとない。「特定技術支援、メンターシップ」については、相当の専門性、知識、経験が必要であるし、一村一品運動で注力する必要のあるマーケティングの分野を指導するためには、ルワンダ国内の人材では対応できないことが今回の調査で明らかになっている。「個別ニーズに対応した集合研修」についても、研修内容が商品包装、ブランディング、商品開発、品質管理といった分野を研修内容に含む場合には、日本あるいは第三国からの技術支援が必要になってくるであろう。

なお、こうした多岐にわたるサービスを一村一品運動として受益者に提供し、関係各機関の連携のもとで事業を進めていく場合、実施主体となる RDB や PSF の担当職員の業務内容はかなり広範なものになることが予測される。特に RDB の BDS スタッフに関しては、一村一品関連業務のほか、情報技術を用いた BDS 関連データベースの作成と管理、観光情報の収集と提供など、多岐にわたる担当業務が想定されている。技術的な持続可能性を高めるためには、彼らに対する実地訓練（OJT）や集合研修による指導のほかに、業務マニュアルの作成と管理も必要となってくるだろう。

6-5 最終受益者

ルワンダにおける中小企業の定義に従い、零細企業、小企業、中企業、そして協同組合を一村一品運動の支援対象グループとして定めるものとし、これらが最終受益者となる。これは、2010 年発効予定の「中小企業開発政策・戦略」で定められている支援対象グループと一致する。これにより、RDB において企業登録を行っていないインフォーマルセクターや、協同組合として RCA に登録を行っていないアソシエーション（Association）などの任意団体は支援の対象から外れることになる。

ルワンダ政府は、現在、手続きの簡素化や登録費用の低減化により、ビジネス事業体のフォーマル化を積極的に進めている。また、協同組合に関しても全国の郡事務所において RCA への組合登録を推奨している。一村一品運動で定める最終受益者グループは、こうした国全体の流れを尊重するものであり、ルワンダの中小企業政策との整合性も取れる。

ただし、実際に一村一品運動を実施した上で、この最終受益者の範囲が、予期しなかった問題を惹起させたりしないかを確認し、必要があれば修正を加えることを検討すべきだろう。

6-6 パイロット・プロジェクト地域の選定

ルワンダの国民の9割は農業によって生計を立てており⁵⁵、また、農作業のかたわら、多くの女性が手工芸品製作に携わっている。農業動物資源省の指導のもと、各郡の気候、土壌などの地域性を活かした農作物の作付けが行われている⁵⁶。全国各地域で、特色のある農産品や手工芸品を中心にした一村一品候補商品を生み出すことは十分可能であろう。

しかし、一村一品運動の実施にあたっては、最初から全国を対象にするよりも、まずはパイロットで数郡を対象にする方が効果的であり、のちの全国レベルでの展開も容易になると思われる。パイロット・プロジェクトの実施により、小規模であっても確実に成功事例を生み出し、目に見える形で一村一品の効果を証明する。その後、パイロット・プロジェクトで培った経験を生かしながら全国に運動を展開すれば効率的であるし、より多くの機関からも協力が得られやすい。パイロットの成功事例をモデルとして全国に紹介することができることも大きなメリットであり、一村一品運動の訴求力が高まるほか、先行グループを訪ねるスタディーツアーの実施なども可能である。

パイロットでは、産業活動がある程度活発で、質の高いBDSの提供が比較的容易な郡を数ヶ所選び対象地域とするとよいであろう。現時点でパイロット郡として想定されるのは、ルワンダ第二の都市ブタレがあるフイエ郡や、観光拠点であるルヘンゲリ、ギセニを抱えるムサンゼ郡、ルバブ郡、そして牧畜や酪農の盛んなニャガタレ郡などである。

6-7 他ドナー、他機関、他スキームとの連携

一村一品運動と連携が可能な他ドナーのプロジェクトについては、3-4で既に示し、情報交換にとどまらず、研修の合同実施、研修ツールや人材リソースの共有などの可能性について指摘した。その他、ルワンダ国内の関連機関のうち連携が可能な団体として、6-4で説明したように、KISTといった研修機関、郡事務所や農業動物資源省などのコミュニティを対象にした普及活動を行っている機関、そしてMFIsといった起業グループに対して小規模貸付を行う金融機関が挙げられる。

また、観光分野で一村一品候補産品やサービスが提案されてきた場合には、既に観光開発、特にエコツーリズムの領域で支援を実施しているUSAIDやSNVとの連携も考えられるだろう。これら他ドナーは、官民連携を通じ、ホテル協会やツアーガイド協の能力強化を実施しているので、観光業界におけるビジネスネットワーク強化に役立つことが予想される。

さらに、工業規格に関してはルワンダ標準局(RBS)、知的所有権に関してはRDBの担当官からの協力が欠かせない。研修などの機会に講師として招き、産品開発の際に留意する事項としてコミュニティを啓発する必要があるだろう。

⁵⁵ African Development Bank Group (2008) Rwanda: Gender Assessment - Progress Towards Improving Women's Economic Status, p.9

⁵⁶ 農業動物資源省では、郡・土壌の種類ごとに作付けに適した農産物を判断し、それらの作物の栽培を推奨している。

さらに、他スキームとの連携についてであるが、一村一品運動を実施している他のアフリカ諸国の経験から、青年海外協力隊員スキームの活用が、事業実施に有効であることが分かっている。有望な製品の発掘および生産者グループへの直接的な技術支援といった分野で協力隊員との連携を進めていくのが望ましい。また、技術協力プロジェクト実施以前のルワンダ政府の体制づくりの段階においても、短期の協力隊派遣が有効である。2 - 3 名を実施機関である RDB や PSF に派遣し、ルワンダ側のコミットメントを引き出す働きかけを行うと良いだろう。

6-8 社会的弱者への配慮

ルワンダには、1994 年のジェノサイドで夫を殺害されるなどして未亡人となった女性が数多く存在する。また、ジェノサイド加害者として服役中の夫を持つ女性も多く、現在、女性が世帯主の世帯は全体の 22%程度を占めていると言われている⁵⁷。さらに、1999 年によろやく女性の相続権が認められるなど、ルワンダにおける女性の平等な権利の歴史は決して長くはない。こうした背景から、女性の経済レベルは総じて低く、生活困窮者が多い。全国平均の貧困世帯率が 56.9%なのに対し、女性が世帯主の世帯では 60.2%が貧困家庭だという（2005/006 年のデータ）⁵⁸。

現在、ルワンダの女性の 41%がインフォーマルなものを含む中小零細企業活動を行っていると言われており⁵⁹、一村一品運動により支援される候補グループにも多くの女性が参加してくることが予想される。経済的リソースが限られているといったジェンダー不平等に起因した理由で、女性グループが不当に排除されることのないよう事業実施の際には十分配慮する必要がある。

また、HIV 感染者にも配慮が必要である。ルワンダでは、15 万人の国民が HIV に感染しており、15 歳から 49 歳の人口の 2.7%を感染者が占める（2007 年のデータ）⁶⁰。USAID によると、医療面での支援は HIV 感染者に対して十分施されているが、経済面の支援はほとんど行われていないという⁶¹。

社会的弱者支援という観点から、女性に加え、HIV 感染者に対しても、経済的自立を促すための支援を一村一品運動を通して行うべきであろう。一村一品候補グループの選定の際には、こうした社会的弱者に対する配慮事項を選定基準に盛り込むよう検討する必要がある。

⁵⁷ PPPMERII のホームページ (<http://pppmer-rwanda.org/about%20us.html>)

⁵⁸ African Development Bank Group (2008) *Rwanda – Gender Assessment: Progress towards Improving Women's Economic Status*, p.4

⁵⁹ African Development Bank Group (2008) *Rwanda – Gender Assessment: Progress towards Improving Women's Economic Status*, p.14

⁶⁰ Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) (2008) *2008 Report on the global AIDS epidemic*

⁶¹ 2010 年 5 月 28 日の USAID との面談による。

6-9 コミュニティの調和・民族問題への配慮

1994年のジェノサイドは、ルワンダ国民に深刻な社会的・心理的打撃を与えた。現在、ルワンダの治安状況が比較的安定しているのは、現カガメ政権の強力なリーダーシップのもと、国家レベルでの民族調和政策が進められているためであるといわれている。しかし、コミュニティレベルでは、依然として民族間の不信感や緊張関係が持続している。一村一品運動はコミュニティを対象にするものであり、こうした民族の問題を無視しては行えない。

今次調査では、草の根レベルで活動する他ドナーや、現地に長期滞在し、民族間和解プロジェクトを担当する日本人 NGO 職員から聞き取りを行い、民族問題を含めた社会配慮方法について助言を受けた。まず、政府プロジェクト実施の際に民族配慮はどう行えば良いのかという問題については、民族和解を専門的に担当している政府機関、「国家統合・和解委員会」(National Unity and Reconciliation Commission, NURC) から助言を求めるべきだという助言を得た。また、民族間対立などのトラブルを防ぐための具体的手段としては、郡職員、BDS コンサルタントといった地域の事情にある程度明るい関係者を一村一品グループ選定委員会に招き、あらかじめ決められ、公開されている基準に従って、透明性の高い選定を行うことが必要である。さらに、村のリーダーである 村 (ウムドゥグドゥ, Umudugudu) の長、宗教リーダー、アブンジ (Abunzi) と呼ばれる土地問題や相続問題などの調停役、地元で長年教師をしている人物などに対し、普段からプロジェクトの理解を促す働きかけを行い、問題の未然防止、問題発生後の迅速な対応に努める必要があることも確認できた。郡事務所やウムレンゲ事務所といった公式な地方自治体のみならず、こうしたインフォーマルなリーダーに対しても、プロジェクト開始前、実施中、問題発生時など、各段階に応じて、事前許可の取り付け、表敬訪問実施などを実施し、コミュニティと友好的な関係を築いていくことが円滑な事業実施には重要である。

6-10 環境配慮

住宅地近くの低地に工場が林立するキガリ郊外で、環境汚染問題が深刻化している。汚染は、ほとんどが中小企業の工場で起こっており、環境基準に合致していない旧式の資機材を使用していることが主な原因と見られている⁶²。特に水質汚濁、大気汚染、そして廃棄物処理に関する規則違反が目立っており、今後、郊外での工業化が進めば、こうした環境法規違反問題が拡大する可能性がある。

一村一品運動を進めるにあたり、農産品加工などの過程で、廃棄物、汚水、大気汚染物質が発生することが考えられ、またエネルギー利用による温室効果ガスの発生も避けられない問題になるだろう。そうした問題を未然に防ぐため、コミュニティに対する環境教育を研修の一環として取り入れることを検討するべきである。また、環境基準に合致した機

⁶² Rwanda Environment Management Authority (REMA) (2009) *Rwanda State of Environment and Outlook Report*

材の導入や、省エネルギー効果の高い施設・機材の使用、そしてバイオマスなどの再生可能エネルギーの導入など、環境になるべく負荷のかからない方法を選択していく必要がある。こうした環境に対する取り組みを進めるためには、環境対応資機材購入の際に助成金を交付するなどの優遇策を検討すると良いだろう。

6-11 知的所有権に関する留意事項

貿易産業省との面談において、ルワンダ国内で知的所有権侵害の問題が深刻化しつつあるという指摘があった。一村一品の産品開発の際にも、この問題には留意する必要がある。RDB が知的所有権の審査登録を行う部門を抱えているが、アメリカのスターバックス社向けなど、海外に輸出される手工芸品⁶³（バスケットやイヤリングなど）の中には、意匠登録が既に行われているものもあるという。それらの商品とデザインが似通った商品を製作販売すると、知的所有権侵害に当たってしまう。一村一品の産品開発の際には、知的所有権に関する遵法性の確保に留意する必要がある。逆に、一村一品で使用するロゴマークやスローガン、新規に生み出された商品の意匠などについては、商標や意匠登録を行い、事前に模倣を防止すると良いだろう。

6-12 過去の類似案件からの教訓の活用

2005年10月から2010年9月までの予定で実施されている「マラウイー一村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト」では、住民間で発生した不公平感から、支援を受けたコミュニティが所有する機材が破壊された。こうしたコミュニティにおける感情の対立を防ぐためには、6-9で記載したように、フォーマル・インフォーマル両方のリーダーとの情報の共有や理解の促進が重要であろう。

また、マラウイのケースでは、マラウイ標準局（Malawi Bureau of Standards, MBS）による強制的食品品質認証制度が存在していたため、認証の未取得が販路拡大の障害になっていた。ルワンダでは、品質に関する強制規格はなく、現在存在する「S マーク」や「クオリティー・マーク」の工業規格は、ルワンダ標準局が奨励する任意取得のマークである。現在のところ、これらのマークの取得や食品成分検査等の手続きなくして、商品（食品を含む）を都市部のスーパー等を含めた市場に出して良いことになっている。したがって、マラウイで発生しているような問題は現制度下では想定されない。ただ、将来、強制規格が導入されないとも限らないので、ルワンダ標準局と密に連絡を取り合い、工業規格についての動向を今後も継続して注視していく必要があるだろう。

⁶³ ルワンダ国内のガハヤ・リンクス（Gahaya Links）社が手工芸品輸出の圧倒的なシェアを占めており、フェア・ウィンズ・トレーディング（Fair Winds Trading）というフェア・トレード団体とパートナーシップを組むことにより、アメリカの大手百貨店メイシーズ（Macy's）やスターバックスなどの大口バイヤーに商品を納めている。本文中に登場する意匠登録を行っている団体というのは、このガハヤ・リンクス社である。

第7章 5項目評価の結果

7-1 評価の枠組み

本調査は、プロジェクトの枠組みが決まる前に実施されたため、事前調査を実施する段階にはなかった。しかし、今後開始されるプロジェクトの一連の運営管理を適切に設計するための一助として、JICA 事業評価ガイドラインに定められた妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の評価5項目の観点から簡易的に評価を行った。5項目のそれぞれの着眼点は以下のとおりである⁶⁴。

(1) 妥当性 (Relevance)

プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である政府開発援助（ODA）で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

(2) 有効性 (Effectiveness)

プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいは、もたらされるのか）を問う視点。

(3) 効率性 (Efficiency)

主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。

(4) インパクト (Impact)

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的、間接的效果や波及効果を見る視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。

(5) 自立発展性 (Sustainability)

援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

なお、本評価はプロジェクトの枠組みが決まる前の評価のため、(1)の妥当性を除く4つの項目については、評価時点での予測および提言となっている。妥当性についても、提言を盛り込んだものとなっている。

⁶⁴ ここに抜粋した評価5項目の詳細については、「JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）」（2004年）を参照のこと。

7-2 データ収集方法

評価実施に際し、表 15 に示したとおり、様々な情報源から複数のデータ収集手法を用いて情報収集を行った。調査手法および情報源のトライアングレーションが可能となり、調査の信頼性を高めることができるからである。

また、今回の調査では、文献調査であらかじめ得られる情報が限られたため、現地では定量・定性の両方のデータを可能な限り収集するよう心掛けた。なお、プロジェクト実施にあたって予測される効果発現促進・阻害要因といった定性的な詳細情報が不足していたため、インタビュー、ワークショップ、観察、そして自由記述欄を多く設けた質問票調査など、定性的な情報を引き出すための手法を数多く採用して調査を行った。主要な面談者については、**エラー! 参照元が見つかりません。**に記載した。

表 15 データ入手手段と情報源

データ入手手段	情報源
既存文献・資料調査	要請書、政策文書、暫定一村一品委員会議事録、関連機関作成パンフレット・報告書、インターネット掲載情報など
質問票調査	実施機関、関連省庁、他ドナー、研修機関、BDS コンサルタントなど
インタビュー	在ルワンダ日本大使館、JICA ルワンダ支所、ルワンダ派遣青年海外協力隊員、実施機関、関連省庁、他ドナー、研修機関、BDS コンサルタント、中小零細企業、協同組合、NGO など
観察	一村一品プロジェクト候補地訪問(ブゲセラ郡、カヨンザ郡、ニヤガタレ郡、フイエ郡、ニヤマガベ郡、ルバブ郡、ムサンゼ郡、カモニ郡など)
ワークショップ	実施機関、関連省庁、協力機関、他ドナーなど

文献・資料調査は、現地調査前に国内で行い、要請背景・内容を確認するとともに、ルワンダの経済概況、産業振興制度・政策などに関する情報を収集した。質問票(付属資料 4) は、現地調査開始前に関係機関に対し配布し、調査団が現地入りした後に回収した。

現地調査では、一村一品プロジェクトの候補地を訪問し、現地の様子を観察し、中小零細企業や協同組合、BDS コンサルタントに対してインタビューを実施した。首都キガリにおいては、実施機関、関連省庁、協力機関、他ドナーなどに対しインタビューを行ったほか、6 月 11 日に主な関係者を集めて半日間の一村一品ワークショップを開催し、参加者間で意見交換を行った。これらのデータ収集活動により得られた情報は、評価 5 項目に則った評価結果に反映させた。

7-3 5 項目ごとの評価

7-1 と 7-2 で記載した評価の枠組みを用いて入手した情報を分析した結果、以下の評価結

果が得られた。

(1) 妥当性

要旨：ルワンダの中小零細企業支援に関する国家開発政策や日本の対ルワンダ援助政策との整合性の観点から、プロジェクトは高い妥当性を示している。ただし、現段階のルワンダ関係者の一村一品運動に対する理解は、ビジネス振興の側面が強調されがちで、コミュニティ開発の観点からの意義・重要性は十分に共有されているとはいえない。今後、関係各機関に対して、より深い一村一品運動の理解を促していくことが重要である。ターゲットグループについては、BDS に対する対価支払い能力が低い経済的・社会的弱者が排除されないように配慮する必要がある。

ルワンダ国家開発政策との整合性

2000年に制定された長期国家開発戦略「VISION 2020」⁶⁵で、ルワンダ政府は2020年までに1人当たりのGDPを2000年の290USドルから900USドルに向上させ、中所得国の仲間入りを目指している。この戦略で掲げる重点課題には、民間セクター主導の経済への取り組みが含まれており、さらに、高付加価値のある農産品の開発や域内・国際市場を目指した貿易振興なども掲げられている。

2008年から2012年までの5ヵ年国家戦略である経済開発貧困削減戦略（EDPRS）では、VISION 2020の実現のための具体的分野として、農産品加工、手工芸品、鉱物資源、養蚕、花栽培、皮革工業などに対してBDSを提供し、競争力強化を図っていくとしている⁶⁶。

加えて、経済成長、雇用創出、貧困削減のための中小零細企業支援が、現在、貿易産業省が策定中の「中小企業開発政策・戦略」⁶⁷で明言され、今後、質の高いBDS提供や中小零細企業向け資金調達支援を実施しようとしている。

民間セクター振興を目的として、官民の協力により農産品加工などのした地場産業の活性化を図る一村一品運動は、こうしたルワンダ政府による開発政策の流れに合致するものである。VISION 2020の実現に向けて各種具体的施策が進められている現在、一村一品運動は、ルワンダにおける中小企業・民間セクター支援のための具体的な施策実現の一助となる。

日本の対ルワンダ援助方針との整合性

対ルワンダ国事業展開計画において、日本は経済基盤整備や産業開発を援助重点分野の

⁶⁵ Ministry of Finance And Economic Planning (2000) *Rwanda Vision 2020*

⁶⁶ The Republic of Rwanda (2007) *Economic Development & Poverty Reduction Strategy 2008 - 2012*

⁶⁷ The Ministry of Trade and Industry (MINICOM) (2010) *Small and Medium Enterprises (SME) Development Policy and Strategy- Draft-*

ひとつとし、民間セクターに対する能力開発や官民連携の視点もふまえたビジネス振興を日本の援助方針と定めている。2009年度からは、アフリカ開発銀行（AfDB）に対して百万 US ドルの無償資金をアフリカ民間セクター支援基金（Fund for African Private Sector Assistance, FAPA）に提供し、ルワンダにおける中小零細企業育成、金融機関の能力向上、公共部門のガバナンス強化を目指す技術支援に協力している。

さらに、2008年に横浜で開催された第4回アフリカ開発会議（The Fourth Tokyo International Conference on African Development, TICAD IV）では、コミュニティ開発の観点から、日本がアフリカにおいて一村一品運動を推進し、物産品開発と輸出振興を支援することが宣言された。

官民連携を図りながら民間セクター振興を行うルワンダの一村一品運動への技術協力は、対ルワンダ国事業展開計画や TICAD IV の宣言内容と方向性を一にするものである。したがって、日本の援助方針との高い整合性が認められる。

一村一品運動に対する理解

貿易産業省事務次官をはじめとして、暫定一村一品委員会メンバー機関の一村一品運動に対する期待は高い。しかし、現時点では、一村一品運動のビジネス振興の側面のみが強調されがちで、コミュニティ活性化の要素については一定の理解が得られているとはいえない。一村一品運動は、中小零細企業振興だけを目的とするものではなく、ビジネスを通じたコミュニティの活性化を最終目標に据えている。今後、こうした一村一品運動に対する正しい理解を関係者間で醸成していく必要がある。ビジネス振興に関しても、大型機材を導入して農産物を加工するといった事業だけが、付加価値の高い活動であるかのような誤解が浸透しており、市場のニーズに合致した商品開発という市場を重視した顧客価値創造の視点が抜けている。ビジネス振興は、あくまでも企業が価値の連鎖によって顧客と結ばれるものである、という認識を関係者に持ってもらうことが必要である。

ターゲットグループと適切なサービス提供

民間機関である PSF による BDS 提供が、調査時点で行われている唯一の全国的な BDS ネットワークである。これに加え、今後、政府組織である RDB によって各郡で BDS が提供される予定である。しかし、RDB による郡レベルでの BDS 提供は、RDB にとって初めての試みであり、PSF の運営する BDS センターとの役割分担や業務提携内容については確定していない。今後、関係者間で様々な議論を経て徐々に整備されていくことが予想される。

現在、PSF により提供されている BDS は、初歩的なビジネス研修や一般的な情報提供サービスを除き、すべて有料であるため、BDS センターの顧客は、ある程度組織力・資金力がある企業や団体に偏りがちである。また、BDS センターは完全独立採算制により運営されている。そのため、多くの BDS センターが行っているのは、成功報酬が受け取れる融資

申請のためのビジネスプラン作成のみ、というのが現状である。

一村一品運動は、組織・企業として未熟なグループに対しても広く門戸を開放し、地元コミュニティが自由な発想により、自らビジネスチャンスを開拓していくことを目指している。現在行われている有料 BDS では、こうした一村一品運動の理念に則ったグループを支援するのは難しく、特に、経済力のない社会的弱者がプロジェクトの便益を受けられない可能性が高い。現在の独立採算制の仕組みでは、融資を必要としない、あるいは融資を受けたくない団体に対して、PSF が BDS を提供する経済的インセンティブはほとんどない。そのため、BDS センターが、顧客に対して不要あるいは不適切な融資申請を勧める可能性も否定できない。

今後新たに始まる RDB による BDS が、これらの問題をどう克服し、社会的弱者を排除することなしに、一村一品運動にとって重要なターゲットグループに対して適切な BDS サービスを提供していけるかが課題である。

(2) 有効性

要旨： BDS 提供に関する PSF と RDB の役割分担や責任範囲を明確にし、それぞれの強みを生かし、弱みを補完し合う関係を築くことにより、有効性を高めていく必要がある。

一村一品運動実施のための国内ネットワーク体制の全体像は、現在、徐々に描かれつつあるが、普及活動において主要な役割を担うことになる各郡ワン・ストップ・センターの BDS の実施体制については、いまだ不確定な要素が多い。ワン・ストップ・センターに事務所が置かれる PSF の BDS センター（民間組織）や RDB の郡 BDS センター（政府組織）の業務分担や責任範囲がまだ確定しておらず、こうした現状では、プロジェクトの有効性を判断することは難しい。

有効性を確保する、つまり、「ビジネスを通じてコミュニティの経済・社会活動を振興する」という一村一品運動の理念を現実化するためには、PSF と RDB の両者が互いの強み・弱みを補完し合い、強い連携関係を築いて行かなければならない。こうした連携がうまく行けば、官民連携による一村一品運動のモデルケースとして他国の参考になるものができあがるだろう。

現在想定されるプロジェクトに影響を及ぼす主な外部条件としては、「プロジェクトに対し十分な予算が割り当てられる」と「カウンターパートが頻繁に離職しない」の 2 つが挙げられる。

(3) 効率性

要旨：地方への BDS 提供については、既存の組織、ネットワークやノウハウを活用して行われるので、効率的な事業運営が期待できる。民間リソースを利用しつつも、コミュニ

ティ全体の活性化のために、公的資金・リソースを効率的に配分していく必要がある。マーケティングに関連した技術への支援には、日本からの投入が必要となるだろうが、周辺諸国から適正技術を持ったアフリカ人専門家の派遣を第一に検討し、効率性を高めることが望まれる。

一村一品事務局は、実施機関である RDB 内に新規設立されるが、地方への BDS 提供に関しては、新たな組織を立ち上げるのではなく、RDB や PSF の既存の組織・ネットワーク、そしてこれまで培われてきたノウハウを有効活用して行う計画になっているため、効率的な事業運用が期待できる。

一村一品運動に関する技術サービス提供の一部は、民間組織である PSF が運営する BDS センターの人的リソースを活用し、BDS 利用者からサービスの対価を徴収して行うことになると予想される。官民連携によるリソースの有効活用が期待される一方、BDS サービスへの対価支払い能力が低いターゲットグループに対しては、公的資金をある程度優先的に配分するといった柔軟な対応を行う必要があるだろう。ビジネス振興のためだけでなく、コミュニティ全体の活性化に向けて官民の最適なリソース配分を行い、効率性を確保することが望まれる。

日本からの投入に関しては、協成スキームが決定していない現時点で効率性を判断することはできない。しかし、技術協力を行うにあたって必要とされる日本からの投入分野は、商品開発、ブランディングなどを含むマーケティング、包装技術などの特定技術になることが予測される。米国国際開発庁（USAID）が行っている類似案件でも、同様の分野へはアメリカ人専門家の投入が行われていることから分かるように、ルワンダ国内でマーケティングの専門家を調達するのは非常に難しい。コストのかかる外国人専門家の投入はやむを得ないだろうが、ケニアなどの近隣諸国からの専門家をできる限り投入するなどして効率性の確保に努めることが必要である。アフリカ域内のリソースを活用することにより、ルワンダの技術水準に合致した適正技術を指導することも可能となるだろう。

(4) インパクト

要旨：これまでキガリ市内や一定規模以上の企業に集中していた産業振興サービスが、一村一品運動実施により農村部の零細企業にまで提供されることになるため、大きなインパクトが予想される。ジェノサイドの影響で生活に困窮している農村女性に対しても、手工芸品の製作・販売促進などを通じて正のインパクトが期待できる。ただし、現在の PSF による BDS センターのシステムでは、貧困層のグループが排除されたり、不要・不適切な融資が奨励されたりといった弊害が考えられる。RDB の新 BDS 提供システムと協力しながら、適切な一村一品運動を展開していくことが負のインパクトを避けるために重要である。

ルワンダでは、様々な中小企業振興策が政府や他ドナーによって実施されているが、対

象地域、対象事業体は、ほとんどがキガリ市内の事業体や、一定規模以上の企業である。一村一品運動によって、地方における地場産業振興活動が活発化すれば、これまで産業振興の分野でサービスを受ける機会がなかった農村部の零細企業を中心としたグループに対するインパクトは大きいといえる。日本の協力期間が終了した後も、活動が順調に継続していくなれば、より多くの中小零細企業、協同組合、コミュニティに便益が及ぶことになると期待される。

ジェンダーに関しては正の影響が予想される。ルワンダでは、アガセチェと呼ばれるルワンダ独特のバスケットなどの手工芸品製作に、女性が数多く参加している。これらの多くは、ジェノサイドで未亡人になった女性や、ジェノサイド加害者として服役中のため夫が不在の女性などであり、一家の稼ぎ手を失い経済的に困窮している。外国人に評判がよく、土産物や輸出品として成長しつつあるバスケットなどの手工芸品⁶⁸を一村一品運動で支援することにより、農村女性の収入向上と、女性を中心としたコミュニティの活性化に寄与することが予想される。

一方で、一村一品運動が適切に実施されないと、一部のターゲットグループに負の影響が及ぶ可能性がある。2010年3月から開始したPSFによるBDSセンターの独立採算システムでは、センターの収入に直接結びつかない貧困層グループがBDS支援の対象から排除される傾向にある。融資を望まない、または必要としないグループに対してもBDSセンターの誘導により不要・不適切な融資を組ませられる可能性が否定できない。こうした弊害を低減するためには、政府組織であるRDBの郡BDSセンターと共同で、BDS提供の枠組みを一村一品の精神に基づき検討していく必要がある。社会的弱者に対する支援や、融資の必要性・適切性の判断などは、営利を目的としないRDBの業務として行うと円滑に進むであろう。

(5) 自立発展性

要旨：貿易産業省が表明している一村一品運動に対する財政的コミットメントと政治的意志を今後も継続していくよう働きかける必要がある。主要な実施機関であるRDBとPSFは、組織・財政環境が非常に流動的であるため、今後の推移を注視しなければならない。一村一品を担当するポストには、高い能力を持った人材を十分な数配置し、職員のマニデートに一村一品運動の普及を盛り込むよう、実施機関に働きかけていくことが重要である。また、業務マニュアルの作成・整備も技術的持続可能性の観点から必要である。

一村一品運動の監督官庁である貿易産業省から、強い財政的コミットメントと政治的意志が表明されている。財政面、組織面で長期間の自立発展性を確実なものとするためには、今後もJICAから貿易産業省に対する継続的な働きかけが必要である。

⁶⁸ MINICOM (2009) Rwanda Craft Industry Sector Strategic Plan - Five Years (2009-2013)に、近年、ルワンダの手工芸品に対して海外での人気が高まっていることが記載されている。

一村一品運動普及の要となる RDB と PSF は、共に 2009 年に大掛かりな組織改編が行われ、職員数が半減した。RDB については新組織に対応して職員を新たに雇用する計画があるが、PSF は財政的理由からスタッフ増員は難しい状況にあり、一村一品に対する予算配分も十分なものは期待できない。こうした流動的な組織・財政環境のなかで、一村一品という新たな業務を円滑に立ち上げ、運営を続けていくことができるかどうかは大きな不安材料である。

技術的な自立発展性の確保のためには、一村一品事務局や各郡のワン・ストップ・センターに、能力的、人数的に十分な人員を配置することが望まれる。加えて、今後新たに雇用される RDB の BDS 担当職員のマニフェストに、一村一品運動実施のための業務が明確に盛り込まれることも必要である。なお、新規に配置される RDB の郡レベルの BDS 担当職員は、観光振興や IT を用いた情報のデータベース化・管理なども担当することになるため、業務分野は多岐にわたる。技術的持続性を維持するためには、業務マニュアルの作成・整備なども併せて行う必要があるだろう。

第8章 団長所感

ルワンダは、2000年に策定した長期開発計画「VISION 2020」において、高い経済成長を実現するために活力のある民間セクターの創出を重視している。この目的のため、ルワンダ政府はRDB、PSFが中心となり、国内各地のBDSネットワークの整備を進めているところである。

また、ルワンダ政府は、わが国発祥の一村一品運動の導入によって、中小零細規模の起業家や企業（コミュニティベースの協同組合や登録企業体を想定）がローカル資源を活かした付加価値のある産品を企画・生産・販売できるようになることを期待しており、2009年には暫定一村一品委員会を設立、一村一品コンセプトペーパーを作成するとともに、わが国に技術協力の実施を要請している。

本件プロジェクト準備調査は、より詳細な基礎情報の収集・分析を行い、右要請の内容を精査するとともに、今後の具体的な協力枠組みの検討を行うこと目的として現地調査を行った。また、ワークショップの開催を通して一村一品運動に対するルワンダ側の理解を促進するとともに、貿易産業省、RDB、PSF、ルワンダ協同組合庁（RCA）で構成される暫定一村一品委員会との協議を通して、ルワンダ側主体となって進める一村一品運動プログラムの今後の計画について確認し、確認事項をミニッツに取りまとめた。

8-1 一村一品運動に対するルワンダ側のオーナーシップと理解

今回開催したワークショップにおいて、一村一品運動プログラムを進めていこうとするルワンダ側関係機関（貿易産業省、RDB、PSF）の意図は確認できたが、これまで暫定一村一品委員会や一村一品コンセプトペーパーの作成はJICAからの働きかけによるものであったことから、今後プログラムの実施主体としてのオーナーシップを引き続き醸成していく必要がある。ルワンダ側関係者に、例えば、ケニアの一村一品運動の取り組みの現場視察の機会を与えることにより、ルワンダ側のオーナーシップと理解を深めることができるものと思われる。

また、貿易産業省の事務次官や暫定一村一品委員会の一村一品運動に対する期待は高いが、ビジネス振興の要素が強調される傾向にあり、一村一品運動の持つコミュニティ活性化の側面については必ずしも理解が十分とはいえない。今後も引き続き「ビジネス活動を通じたコミュニティの活性化」を目指す一村一品運動の概念を説明していく必要がある。

8-2 一村一品運動プログラムのルワンダ側実施体制

一村一品運動プログラムの実施主体になるものと考えられるRDBとPSFは、2009年に大規模な組織改変が行われ、予算とともに職員数が減っている。今後、RDBはパフォーマンススペースの契約により人員を増やす予定であり、RDBに設置される予定の一村一品事務局

も RDB が正規職員⁶⁹をリクルートし、配置する予定である。他方、PSF は財政的理由からスタッフ増員は難しい状況である。このように、一村一品運動プログラムの実施主体と考えられる RDB と PSF のおかれた組織の流動的な状況を鑑みると、果たして新たに一村一品運動プログラムを進めていけるのか予断を許さない状況であり、今後も推移を注視していく必要がある。

なお、予算措置については、2010.7-2011.6 の予算年度については特に一村一品運動プログラムとしての措置はされていないが、今後策定する「OVOP 戦略プラン」に予算計画を盛り込めば、年度途中で一村一品事業への予算流用が可能であるとの説明があった。

8-3 組織体制整備と BDS 機能強化

(a) ルワンダ側の当初要請書にあるプロジェクト目標は、「一村一品運動のための組織運営管理体制が機能するとともに（組織体制整備） 起業家や中小企業に対し地元の原産品を活かした付加価値および品質の高い商品を企画・生産・販売するための官民のビジネス支援サービスを強化する（BDS 機能強化）」と 2 つの目標が設定されている。また、右要請では以下の 4 つの成果が期待されている。

RDB や PSF など各ステークホルダー間の役割分担および協力体制が明確になり、一村一品運動のための組織運営管理体制が整う。（組織体制整備）

起業育成リソースセンター（Entrepreneurship Development Resource Centre, EDRC）や BDS センターなどサービスプロバイダーの能力が強化される。農産品加工等機械の導入および技術力強化のための訓練プログラムが機能する。（BDS 機能強化）

一村一品プロジェクトが選定され、起業家および中小企業への支援サービスが提供される。（パイロット事業実施）

一村一品運動に関するコンセプトや成果が各ステークホルダー間で十分に共有される。（アウトリーチ/普及活動）

JICA の支援の第一段階としては、一村一品運動のための組織運営管理体制を中心に支援していくことが考えられるが、期待される成果 の「RDB や PSF など各ステークホルダー間の役割分担および協力体制が明確」とある部分については 12 月に策定が予定されている「OVOP 戦略プラン」で整理される必要がある。

(b) 民間組織の PSF は国内の 22 郡に BDS センターを有し、独立採算契約の BDS コンサルタントによる融資申請のためのビジネスプラン作成や展示会開催など限られたサービスを有料で提供している。他方 RDB は今後国内のテレセンターに郡 BDS センターを整備していく予定であり、現在、郡 BDS センターに配置する予定の BDS スタッフ（RDB の職員）をリクルート中である。これら BDS スタッフの業務内容はこれか

⁶⁹ ルワンダにおいては正規雇用の公務員はパフォーマンス契約による雇用形態が通常となっており、年度ごとの個人の業績評価により次年度の契約更新がなされるシステムとなっている。

ら明らかになるが公的サービスの提供が主なものとなる予定である。一村一品運動プログラムのアウトリーチ/普及活動なども BDS スタッフの本来業務として盛り込まれるよう働きかけをしていく必要がある。できれば、本年 12 月までに策定予定の「一村一品戦略プラン」に盛り込まれることが望ましい。

なお、ルワンダ側からこれら BDS 機能全体の強化についての日本側からの支援を期待しているように見受けられる部分もあるが、BDS 機能強化は JICA 支援の一義的な目的ではなく、あくまでも一村一品運動プログラムにおけるこれら BDS プロバイダーの機能強化支援であることに留意する必要がある。

- (c) これら PSF の「BDS センター」(有償サービス)や RDB の「郡 BDS センター」(無償サービス)の一村一品運動プログラムにおける役割分担⁷⁰を明らかにするとともに、マーケティング・販売戦略支援、商品開発支援、包装改善・デザイン支援、食品加工・品質管理などの技術指導、認証取得支援など、既存 BDS プロバイダーの活用予算やこれらプロバイダーの能力強化をどのようにプログラムに組み込むか、またはどの部分を JICA 支援の対象とするかは今後の検討課題である。これら PSF の“BDS センター”や RDB の“郡 BDS センター”との役割分担や既存 BDS プロバイダー活用にかかる予算措置等も「一村一品戦略プラン」に計画される必要がある。

8-4 今後の JICA 支援

上記のとおり、ルワンダ側実施主体の RDB と PSF の組織状況が現在流動的であること、一村一品運動プログラム実施運営体制に関係するステークホルダー（貿易産業省、RDB、PSF、BDS センター、郡 BDS センター等）の役割分担が整理途上であることから、JICA 支援の第一段階としては、一村一品運動実施体制構築にかかる個別専門家派遣（半年から 1 年間程度）と在外事業強化予算の割当てにより、ルワンダ側実施体制構築の支援を行うことが望ましい。

なお、現在、PSF に配属されている短期青年海外協力隊員による支援がルワンダ側の取り組みを促進していることから、可能であれば新規に RDB に、また引き続き PSF に、短期青年海外協力隊員の派遣を行い、ルワンダ側取り組みのモメンタムを維持していく必要がある。

これら短期青年海外協力隊員や個別専門家派遣により、ルワンダ側体制構築支援と JICA 技プロの詳細枠組みの検討を行う。それと同時に、「一村一品戦略プラン」でステークホルダー間の役割分担および協力体制が明確化され、PSF の「BDS センター」や RDB の「郡 BDS センター」との役割分担や既存 BDS プロバイダー活用にかかる予算措置等の見通しが明らかになった時点で、次の JICA 支援の段階として技プロへの格上げを検討することが望ましい

⁷⁰ 一村一品運動プログラムのアウトリーチ/普及活動、一村一品事業申請相談、ビジネストレーニング等の業務/活動が想定される。