

付 属 資 料

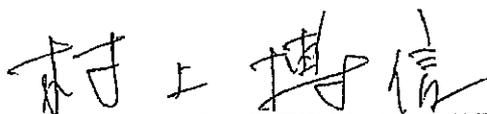
- 1 . ミニッツ
- 2 . 調査日程表
- 3 . 主要面談者リスト
- 4 . 調査結果一覧表
- 5 . 質問表
- 6 . 面談記録
- 7 . ワークショップ議事録
- 8 . ワークショップ発表資料 (RDB発表資料)
- 9 . 関連新聞記事

MINUTES OF MEETINGS
ON
THE PREPARATORY SURVEY
ON
THE PROJECT OF CAPACITY DEVELOPMENT FOR
ONE VILLAGE ONE PRODUCT PROGRAM
IN
RWANDA
AGREED UPON BETWEEN
THE RWANDAN AUTHORITIES
AND
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

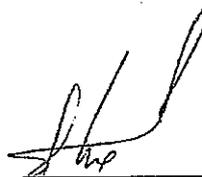
As a result of the official request from the Government of the Republic of Rwanda (hereinafter referred to as "the Rwandan Government") for the technical cooperation on the Project of Capacity Development for One Village One Product Program (hereinafter referred to as "the Cooperation"), the Japanese project preparatory survey team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hironobu Murakami, visited Rwanda from 25th May 2010 to 16th June 2010, and had a series of discussions with the authorities concerned (hereinafter referred to as "the Rwandan Authorities"), represented by the Ministry of Trade and Industry (hereinafter referred to as "MINICOM"), the Rwanda Development Board (hereinafter referred to as "RDB"), and the Private Sector Federation (hereinafter referred to as "PSF").

As the results of the discussions, both parties confirmed the matters referred to in the documents attached hereto.

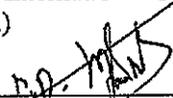
Kigali, 15th June 2010



Mr. Hironobu Murakami
Leader of the Preparatory Survey Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Mr. Emmanuel Hategeka
Permanent Secretary
Ministry of Trade and Industry (MINICOM)



Mr. Pipien Hakizabera
Head, Trade and Manufacturing Department
Rwanda Development Board (RDB)



Ms. Molly Rwigamba
Acting Chief Executive Officer
Private Sector Federation (PSF)

I. BACKGROUND

In Vision 2020, the Rwandan Government sets a pillar of "a private sector-led economy" in its development endeavour. It stipulates that for Rwanda's development the emergence of a viable private sector that can work as the principal growth engine of the economy, is absolutely key. It also points that although foreign direct investment will be encouraged, locally-based businesses remains a crucial component of development. In EDPRS (Economic Development and Poverty Reduction Strategy: 2008-2012), it is in this context that the Rwandan Government sets a flagship Program of "the growth for jobs and exports". It aims to make the Rwandan business environment the most competitive in the region, thereby laying the foundations for strong private sector growth in the future. To accrete these development initiatives and to align them with the Vision 2020, the Rwandan Government requested JICA for strengthening the mechanism of local business consultancy services and training for facilitating the activities of One Village One Product Program (hereinafter referred to as "OVOP Program").

The Rwandan Authorities already launched the preparation of the OVOP Program in 2009, RDB will be responsible for implementing the OVOP Program. In order to understand the Rwandan implementation framework for the OVOP Program and to identify the possible Cooperation framework to be proposed by JICA, the Team carried out interviews, field surveys, and held a series of discussions with the staff of MINICOM, RDB, PSF, and other organisations during the mission.

Furthermore, a workshop was held on 11th June 2010 at Laico Hotel in Kigali for better understanding of the concept of OVOP Program. Discussions between the Interim OVOP Committee members and the Team were conducted following the workshop.

The main items that were discussed and confirmed by both sides during the mission period are as follows:

II. ITEMS FOUND DURING THE MISSION

1. Positioning of OVOP Program in The Wider Policy Context

It is confirmed that the requested Cooperation is well aligned with both *Rwanda Vision 2020* and *EDPRS*, the long-term and medium-term national development strategies of Rwanda, in that it commits itself to the promotion of the private sector, particularly entrepreneurs and Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "SMEs") development, through enhanced public-private partnership (PPP). It is anticipated that Japan's expert knowledge and experience on the promotion of local industries by way of the OVOP movement, which is originated in rural Japan, can contribute to the revitalisation of the private sector in Rwanda, thereby leading to the creation of employment and the reduction of poverty.

2. The Financial Commitment and Political Will of MINICOM

MINICOM has assured its strong commitment to the OVOP Program by expressing its willingness to provide a necessary financial support for the smooth implementation of Program activities. MINICOM has also demonstrated a strong political will to undertake the OVOP Program since the Program's objectives and goals are very well aligned with the Government's national policies aiming at SMEs promotion and private sector strengthening. MINICOM has also expressed its intention to accelerate the preparatory phase required for the implementation of the OVOP Program.

3. The Commitment of Implementing Agencies

It has been confirmed that the main implementing agencies, RDB and PSF, are willing to, and committed to, perform the necessary tasks of implementation of the OVOP Program by utilising their existing BDS networks. While the OVOP Secretariat responsible for the overall management of the OVOP Program will be established in RDB, Districts' BDS Centres set up by RDB and PSF's BDS Centres, and Entrepreneurship Development Resource Centre (EDRC) will function as the focal points for the BDS provision at the local level. Their specific areas of collaboration at the local level are to be identified before the implementation stage of the OVOP Program and necessary institutional procedures for collaboration will be indicated accordingly in the Strategic Plan of OVOP program, which is expected to be finalised by December 2010.

It is recommended that RDB plays a more active role in formulating and Strategic Plan as well as convening the committee meetings since it is the main body which bears the responsibilities of the OVOP Secretariat before it will be established formally.

4. The Support from Collaborating Organisations

The collaborating organisations such as MINALOC, MINAGRI, RCA, KIST, and RBS expressed their intention of extending a support to the OVOP Program. Their specific areas of collaboration will be identified before or during the implementation stage and necessary institutional procedures for collaboration agreements will be followed accordingly by the concerned parties.

5. Identification of Potential Products/ Services and Strengthening of the Value Chain

In the OVOP program, it is important to identify the special products/ services that are unique to local communities, and the possible target products/ services are listed in the Concept Paper. There is a need to strengthen those product's value chains: namely, production, processing, packaging, shipping/ distribution, and customer care. If shipping/distributions is found to be a weak point, for instance, SMEs, and other stakeholder in cooperation the Program, need to address the problem in order to make the value chain workable as a whole.

6. Access to Financial Services

There is much to be improved for the access to finance. Financial resources are not easily accessible for the majority of SMEs, because they have no collaterals and/or because they have the difficulty in filling in applications for loan schemes. In recent years, however, several commercial banks, special banks, microfinance institutions (MFIs), and savings and credit cooperatives (SACCOS) have begun to provide financial services even for those who have no collaterals. In collaboration with development partners, the Rwandan Government will continue to make efforts to improve SMEs' access to finance.

7. Compliance, Standards and Intellectual Property Rights

When developing industrial and agricultural products including food and beverage items, attention needs to be paid to the issue of compliance with the standards and requirements set by Rwanda Bureau of Standards (RBS) and other related authorities. Furthermore, obtaining quality assurance certifications such as *S Mark* and *Quality Mark* may be worth considering for giving an extra value to the products.

Special attention needs to be given to the issue of intellectual property rights. The OVOP Program aims at creating new ideas and bringing technological innovation, which inevitably gives rise to the need for securing intellectual property rights including patents, trademarks, and industrial designs, to name a few. The OVOP products and activities also need to avoid any risks of violating others' intellectual property rights by unwittingly producing and marketing something similar to those already granted patents.

8. Consideration for Vulnerable Groups

It is recommended that the OVOP Program should pay due attention to the socio-economically vulnerable groups in order to ensure equity, social fairness, and maintenance of harmonious communities. These groups should be consulted sufficiently during the preparation and implementation periods and their voices should be earnestly reflected in the Program. The process of the screening of the OVOP candidate groups, in particular, should be transparent and accountable so that it would not cause any feeling of unfairness, tension or antagonism in the communities.

III. THE OVOP WORKSHOP

Officially opened by Mr Emmanuel HATEGEKA the Permanent Secretary Ministry of Trade and Industry, the OVOP Workshop was chaired by Mr. Pipien Hakizabera, Head of Trade and Manufacturing, RDB, and held at 9:00 a.m. on the 11th June 2010, at the conference room of the Laico Hotel.

The Summary of the OVOP Workshop is shown as Annex 1.

IV. GENERAL ARRANGEMENTS FOR THE OVOP PROGRAM

Both sides tentatively confirmed the general arrangements for the OVOP Program as follows.

1. Responsibilities

The responsibilities of the OVOP National Board lie in the overall management of the OVOP Program at the highest level (e.g. policy-making and inter-ministerial coordination) in relation to the OVOP Program. The OVOP Secretariat is the implementing body of the Program and will be composed of the staff employed by the Rwandan Authorities. The office of the Secretariat will be located within RDB. District BDS Centres set up by RDB and PSF'S BDS Centres will be the district-level component of the Program. The roles and responsibilities of the RDB/BDS Staff and PSF/BDS consultants will not duplicate. Rather, they will complement each other and forge synergy in the delivery of business development services to the communities. The detailed roles and tasks of the two will be clarified in the Strategic Plan.

2. Recruitment of the OVOP Secretariat Staff

Those who work for the OVOP Secretariat will be newly recruited as full-time permanent staff. The Secretariat will consist of several competent and highly motivated personnel who have network and knowledge on Business Development Services.

3. Budget Allocation to the Program

In Rwanda, the fiscal year begins in July and ends in June. Even after the beginning of the fiscal year, the budget can be flexibly allocated to the OVOP Program when necessary. The Strategic Plan should be finalized and approved by December 2010 and the Plan will be the ground for securing the Rwandan budget

for implementation. MINICOM also expressed its intentions to conduct donor roundtable for funds mobilization for the OVOP program implementation.

4. Selection of Criteria for Pilot OVOP Areas, Groups and Products

The pilot areas will be selected where business activities are brisk and viable. The Pilot OVOP areas and groups will be identified according to the official criteria set by the Strategic Plan, which will also indicate the number of pilot areas.

Possible candidate products are indicated in the Concept Paper. However, new innovative ideas for possible candidate products shall be encouraged to be proposed by communities.

5. OVOP Network in Africa

It is desirable that the good practices and lessons learned of other African countries can be shared among stakeholders.

V. The Detailed Cooperation Framework to be proposed by JICA

The Team will report its mission's findings and the items discussed during its mission including those mentioned in these minutes of meetings to relevant stakeholders in Japan. The detailed Cooperation framework to support the Rwandan Authorities to implement the OVOP Program in Rwanda, including appropriate arrangements, will be informed to the Rwandan Government after the Japanese Government approval.

The Team expressed JICA's intention to support the Rwandan initiative and to extend the assistance for the capacity development for the OVOP program in Rwanda.

Annex 1: Summary of the OVOP Workshop

Annex 2: Program Organisation and Its Relationships with Relevant Institutions/ Stakeholders

Annex 3: Concept Paper (Latest version)

Annex 4: List of Attendants

Annex 1

Summary of the OVOP Workshop

(See Attached)



**ONE VILLAGE ONE PRODUCT (OVOP) PROGRAM
NATIONAL WORKSHOP**

AGENDA

Venue: HOTEL LAICO UMUBANO KIGALI
Date: 11th/June, 2010 (Fri) Time: 9:00 – 12:30

Time	Programs
09:00-09:10	Opening Remarks Speaker: Permanent Secretary, MINICOM
09:10-09:20	Introduction and Confirmation of the Agenda Chairperson: Head of Trade and Manufacturing Department, RDB
09:20-09:45	Video “IRODORI – Rural community empowerment through exploring local resources”
09:45-10:20	What is OVOP? Lessons from other countries Presenter: OVOP Regional Advisor, JICA
10:20-10:40	FAQ
10:40-11:00	Coffee Break
11:00-11:15	Video “One Village One Product Movement in Africa – Towards Self Reliance and Economic Development African Rural Communities”
11:15-11:35	Overview of draft OVOP Concept Paper in Rwanda Presenter: BDS Program Manager, PSF
11:35-12:20	Discussion
12:20-12:30	Closing Remarks Speaker: Preparatory Study Team Leader, JICA
12:30-	Lunch Time



One Village One Product "OVOP"

What is OVOP ?

AIZONO Kenji
Project Formulation Advisor
JICA Malawi Office
Aizono.kenji.2@jica.go.jp

Small text at the bottom right of the slide.



OVOP is one of the community activation program through business

1. In many cases, product development is too much emphasized due to its naming "One Village One Product"
2. Developing unique product is an essential factor in OVOP movement. However, OVOP movement should not be considered simply as production of goods.
3. In OVOP movement, how to create human resources who can activate the village is more important than how to create new products.

Small text at the bottom right of the slide.



Subject is Local People

1. OVOP movement is not a top-down project that is carried out by donors or central governments from outside, but a movement whose subject is local people.

Local people → Community based organizations, local government, local enterprises and so on.

2. Government is a facilitator to support OVOP activities.

Small text at the bottom right of the slide.



Three Key Concepts of One Village One Product Movement

1. Think Globally, Act Locally

2. Self-reliance and Creativity

3. Human Resource Development

Small text at the bottom right of the slide.



Think Globally, Act Locally

Local Resources as Driving Force

What are Local Resources?

- Existing in the region
- Utilized primarily by people of the region
- Not transferable thus being treated as scarcity

-Example-

- Natural resources including landscapes
- Cultural and historical resources including festivals
- Traditional foods and drinks including their recipes
- Human resources/Traditional lifestyle

Small text at the bottom right of the slide.



Self-reliance and Creativity 1

Self-reliance

- In Oita case, special subsidies were not provided to local people directly.

(The end of MONEY is the end of LOVE)

- However technical advice is needed for local people.

Small text at the bottom right of the slide.

JICA **Self-reliance and Creativity 2**

Creativity
 • Making value added products through original idea.

Value Addition

1 Special Variety	➔	Product itself
2 Process of Production		
3 Regional Features		
4 Traditional Way		
5 Package and Design	➔	Outside the Product
6 Information		
7 Service	➔	For the convenience of customers

© 2009 JICA/Ministry of Economic Planning

JICA **Human Resource Development**

I. Human resource development through business.
Getting business mind make local people strong.

© 2009 JICA/Ministry of Economic Planning

JICA **Importance of government roles in the introduction of the OVOP initiatives**

- Product making and marketing are not responsibility of the government, but networking of activities and information sharing including market information are the role of government.
 (Balance between self-reliance and government intervention)
- Government is not the subject but the providers of "Mechanism" or "Place" for other stakeholders to meet and act.

© 2009 JICA/Ministry of Economic Planning

JICA **OVOP Programs in AFRICA**

Malawi
 2003: OVOP National Secretariat established.
 2005: JICA started a TA project for Institutional and Human Capacity Development for OVOP.

Kenya
 2009: WS held in Three Pilot Districts

Uganda
 2009: WS held in Three Pilot Districts

Nigeria, Ethiopia, Mozambique, Senegal, Rwanda
 Preparation stage

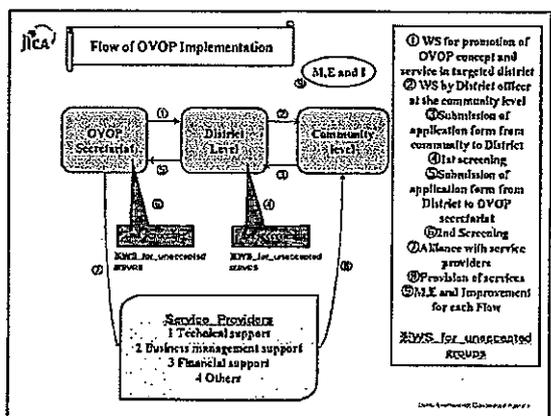
• JICA support not only OVOP Implementation stage but also preparation stage through various JICA programs

© 2009 JICA/Ministry of Economic Planning

JICA **Preparation for OVOP activities**

- Which ministry should take initiative for OVOP activities? → Leadership
- Organize OVOP Committee or Secretariat.
- Consensus on commencement of the OVOP activities among all relevant agencies. (Government, NGO, Donor agencies, Private sector, etc)
- Make OVOP Concept paper, OVOP Strategic paper and OVOP Guideline.
- Set up support system for OVOP activities.
- Implementation of OVOP project

© 2009 JICA/Ministry of Economic Planning





"Continuity is Power" is key to success

Twenty-five years have passed since the "One Village, One Product" Movement started in Oita Japan. There are no OVOP items finalized for just one or two years. It has taken them a long time to produce specialties. In the meantime, the number of items has doubled, and the total sales have increased four times.

However, not all of them have been successful. They have had many failures. But the most important thing is that they never gave up their quest, were never disheartened by failure, and they continued with their effort and with a spirit of facing the challenge. Long hours, much effort and an unbending spirit are indispensable for the creation of specialties.

"Continuity is Power"

Japan International Cooperation Agency



NATO

No Action talking Only

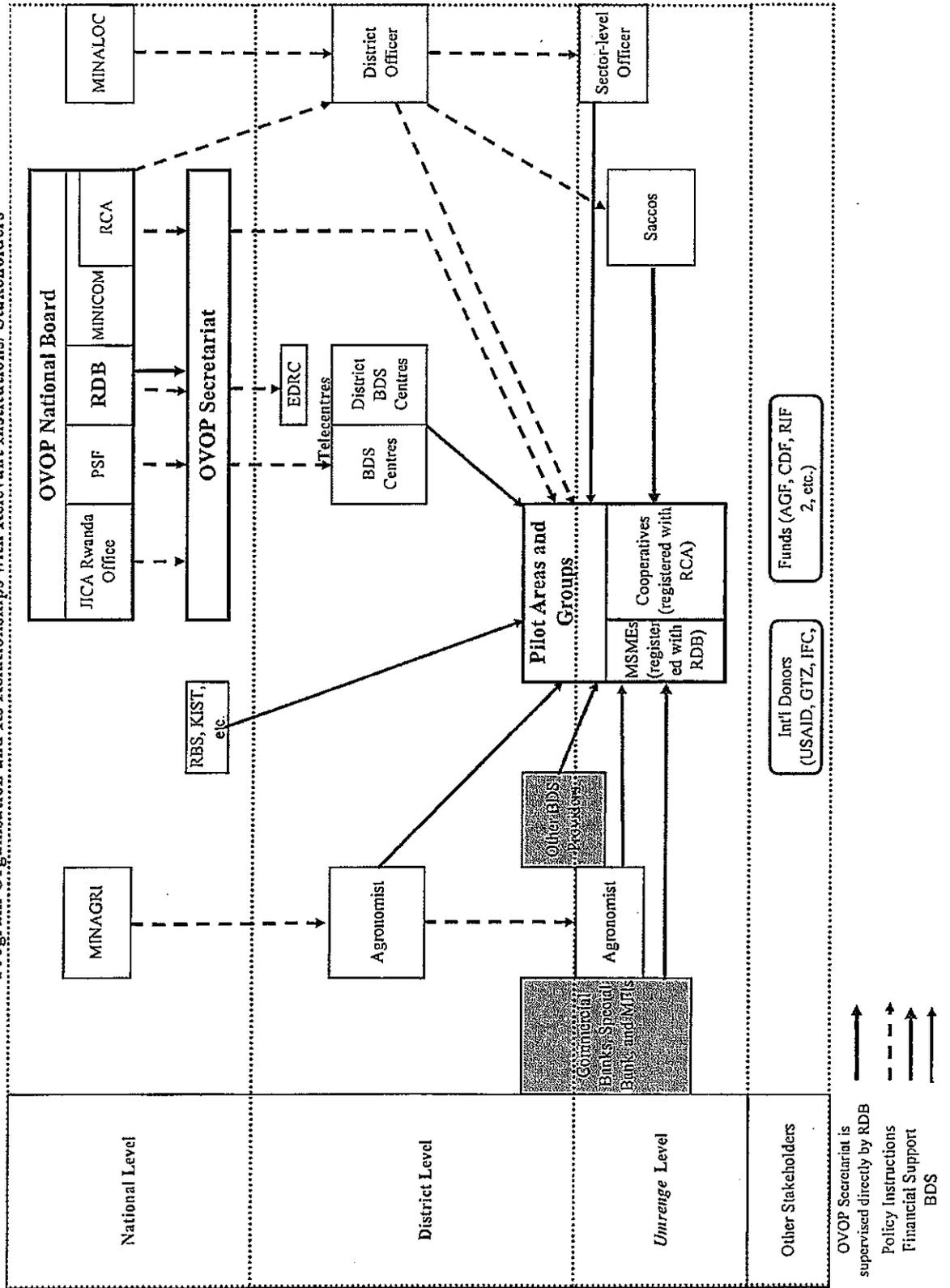


ABT

Thank you very much

Japan International Cooperation Agency

Annex 2
Program Organisation and Its Relationships with Relevant Institutions/ Stakeholders



Annex 3

Concept Paper (Latest Version)

(See Attached)

**ONE VILLAGE ONE PRODUCT
PROGRAMME IN RWANDA**

CONCEPT PAPER

Table of Contents

1	Background	1
1.1	Introduction	1
1.2	General Situation in Rwanda.....	1
1.3	Basic idea of OVOP in Rwanda	2
1.4	Justification	2
2	Implementing OVOP in Rwanda.....	3
2.1	Introduction	3
2.2	Identification of Community Based Products	3
2.3	Rationale for using BDS Centers	4
3	Program Description	5
3.1	Overall Goal	5
3.2	Program Objectives	5
3.3	Beneficiaries and Criteria.....	6
3.4	Institutional Framework	6
3.4.1	Institutional Establishment.....	6
3.4.2	Linkages with other Institutions	7
3.5	Institutional Responsibilities	7
3.5.1	OVOP National Board.....	7
3.5.2	OVOP Secretariat	7
3.5.3	OVOP Focal Points	8
3.5.4	Technical Institutions	9
3.6	Project Screening, Selection, Monitoring and Evaluation	9
3.7	Project Financing.....	10
3.8	Risks and Mitigation Measures	11
3.8.1	Lack of Ownership and Misinterpretation of the OVOP Concept	11
3.8.2	Use of Inappropriate Technology	11
3.8.3	Limited Business Service Providers Network.....	12
3.8.4	Inadequate Market for OVOP Products	12
3.8.5	Weak Operating Capacity of Entrepreneurs.....	13
3.8.6	Weak Infrastructural Base for Productive Activities	13
4	Action Plan.....	14

1 Background

1.1 Introduction

The “One Village – One Product” (OVOP) Project stands as the capitalization of a community based local development experience initiated in Japan (Oita Prefecture) since the early 1970’s. The “OVOP” approach consists of promoting community based development through local resources’ exploitation.

It is specific for promoting the creation of added value on local products and services by establishing a strategy that is based essentially on three key concepts, namely:

- Think globally, act locally
- Self-reliance and grassroots communities’ creativeness
- Development of human resources

As a whole, the operational implementation of such strategy in Rwanda is based upon comprehensive and consistent support for entrepreneurs and small & medium enterprises (SMEs) through promotion of value added products from exploitation and processing of local resources.

1.2 General Situation in Rwanda

In Vision 2020, the government of Rwanda sets a pillar as “a private sector-led economy”. It stipulates that for Rwanda’s development the emergence of a viable private sector that can take over as the principal growth engine of the economy, is absolutely key. It is said that although foreign direct investment will be encouraged, a local-based business class remains a crucial component of development.

Rwanda’s Economic Development and Poverty Reduction Strategy (EDPRS) sets out the country’s objectives, priorities and major policies for the period of 2008-2012. The EDPRS recognises the key role of the Private Sector in accelerating growth in order to reduce poverty and assigns the highest priority to accelerating growth to create employment and generate exports. In this regard, the GoR will promote competitiveness and Private Sector development through capacity building initiatives, credit schemes and Business Development Services (BDS).

A business operators census conducted in 2008 by the Private Sector Federation

highlights that individual owned business account for 96.39% of the entire business universe in Rwanda. Businesses employing less than 4 persons account for close to 90% of total businesses in the country. Business operations are concentrated in the commerce and service sector which accounts for more than 93% of all businesses in the country.

In considering the challenges that SMEs in Rwanda are facing, there are needs to be addressed for the sake of sustainable business as follows,

Real demand: respond to unsatisfied needs or requirements of customers who have the ability to purchase and who are willing to buy.

Return to investment: provides acceptable returns or rewards for the risk and effort required.

Be competitive: be equal to or better (from the viewpoint of the customer) than other available products or services.

Availability of resources and skills: the entrepreneur is able to obtain the necessary resources.

1.3 Basic idea of OVOP in Rwanda

- Focus on value addition

OVOP in Rwanda will focus on achieving value addition for products and services by introducing new ideas and integrating innovative technologies.

- Streamlining of business extension services

OVOP in Rwanda is not meant to duplicate the existing business development activities. Rather, it will actively collaborate with other related activities by facilitating connection between beneficiaries and relevant institutions, streamlining efforts and resource allocation for business extension services.

- Branding

OVOP in Rwanda will develop and promote an “OVOP Brand”, assuring customers that OVOP products and services possess certified quality as well as localized uniqueness.

1.4 Justification

SMEs make important contributions to economic and social development through employment and wealth creation and thereby poverty reduction among the community members. Diversification of SMEs is important for growth. It is

necessary to support private initiatives and promote businesses based on community innovation. In this regard, OVOP in Rwanda will contribute to providing support services to business communities including rural community in order to achieve sustainable economic growth by producing OVOP products that are marketable domestically and internationally, using locally available resources. It will also contribute to developing vigorous local communities.

2 Implementing OVOP in Rwanda

2.1 Introduction

Rwanda is set to launch OVOP program in 2010. The Rwanda Development Board (RDB) will be responsible for implementing the OVOP program. The implementation of the program will benefit from Japanese technical assistance through JICA. The Rwanda Private Sector Federation (PSF) will play a crucial role in providing business development services through BDS Centers which are located at the districts level. The program will be implemented in collaboration with other key Ministries, public institutions, the private sector and international organizations.

2.2 Identification of Community Based Products

In December 2008, RDB undertook a study to identify priority clusters in Rwanda, taking into account export opportunities to reach Vision 2020. In this study, the following products are screened as candidates and thus can be promoted under OVOP:

Example of possible target product/services in Rwanda

Primary	Secondary (Expected value added products)
Milk	Dairy product, cheese, yoghurt, butter, flavored milk juices
Honey	Processed honey
Hides and skins	Tannery products, shoes, belts, brushes
Tomato	Tomato juice, sauce, puree, jam, soup, paste
Fruits and vegetables	Processed/Dried fruits and vegetables

Primary	Secondary (Expected value added products)
Silk cocoons	Textile
Cassava	Cassava flour
Maize	Maize flour, pop corn, alcohol, beer starch, flour, cooking oil, porridge, explosives, animal feed, alcohol, detergents, cornflakes, soups wine, tortillas, bread, cakes
Banana fibers	Furniture, postcards, textile, handicraft, decoration
Bamboo	Furniture, toothpick, baskets, hats, mats, trays, winnowers, fruit and flower holders, construction materials
Banana	Juice, jam, beer, wine, alcohol
Wood	Furniture, handicraft, carpentry derived products
Ground nuts	Cooking oil, peanut butter
Irish potatoes	Soup, crisps, chips, mashed potato, biscuits cakes, livestock feed, porridge
Tourism	Hotels, toilets, resting places along high ways, cultural heritage, museums, tour operators and car hires, game and mountain viewing, hiking

2.3 Rationale for using BDS Centers

In February 2008, PSF conducted a survey on BDS Centers to assess the current situation in which BDS Centers function. In this survey, several key findings were identified as follows:

- Business challenges and needs
 - SMEs give a priority to quality advisory services followed by access to finance;
 - The major challenge cited by SMEs is a lack of customer or market knowledge;
 - Businesses surveyed lack collateral to access financing;
 - Businesses find it difficult to recruit and train skilled staff.

- Awareness of BDS Centers
 - While awareness of BDS Centers among businesses surveyed is high,

businesses are much less likely to visit the center;

- Those who do not visit the BDS Centers cite a lack of awareness of their existing services.

➤ BDS Center performance

- Those businesses that use BDS services feel that they are useful, but those that do not use them are more skeptical about their value;
- BDS Centers and RDB are the preferred service providers to small businesses;
- Where businesses use other providers it is due to their perceived higher quality.

With these findings and evaluation of performance in the past, PSF adopted a new BDS Strategy in February 2010, putting in place more result-oriented mission to offer their services corresponding to the needs of business communities in an effective manner. While BDS Centers are still having some difficulties originated from their limited capacity, they are committed to achieving tangible results for SMEs at the grassroots level. It is therefore reasonable to utilize BDS Centers as focal points to outreach people for the OVOP program in Rwanda.

The new BDS Strategy is underlined under the National Leadership Retreat 2010 recommendation regarding a PPP BDS Service provision approach, in which the BDS Centers are going to function under the same roof with RDB TELECENTERS by integrating private and public BDS provision to form the District One Stop Centers for all business operators and potential investors. Formal operational agreement will be signed between RDB and PSF.

3 Program Description

3.1 Overall Goal

SMEs that produce value-added products and services by using locally available resources are developed and social and economic well-being of local communities is improved.

3.2 Program Objectives

- To promote OVOP concept at community level;
- To promote value addition for products and services;

- To improve the quality of products and services;
- To promote business extension services.

3.3 Beneficiaries and Criteria

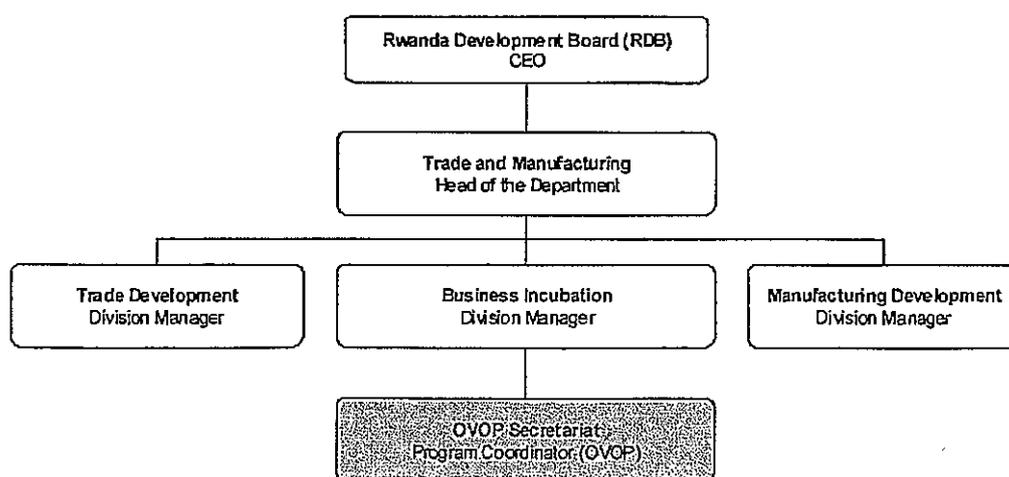
Any groups such as Cooperatives and Associations comprising individuals, women groups, farmer groups, women and male groups with a common interest within the OVOP framework will be eligible as potential beneficiaries. The criteria from selection of beneficiary groups to benefit from this program will include the following:

- The group must be legally registered;
- The group must be the community based organizations;
- The activity must comply with the public interests;
- The activity must utilize locally available raw materials and/or resources;
- The activity must encompass value addition/marketing promotion;
- The activity should be market focused, hence enhancing access to both local and foreign markets for its products;
- The activity must aim at promoting area brand products/services.

3.4 Institutional Framework

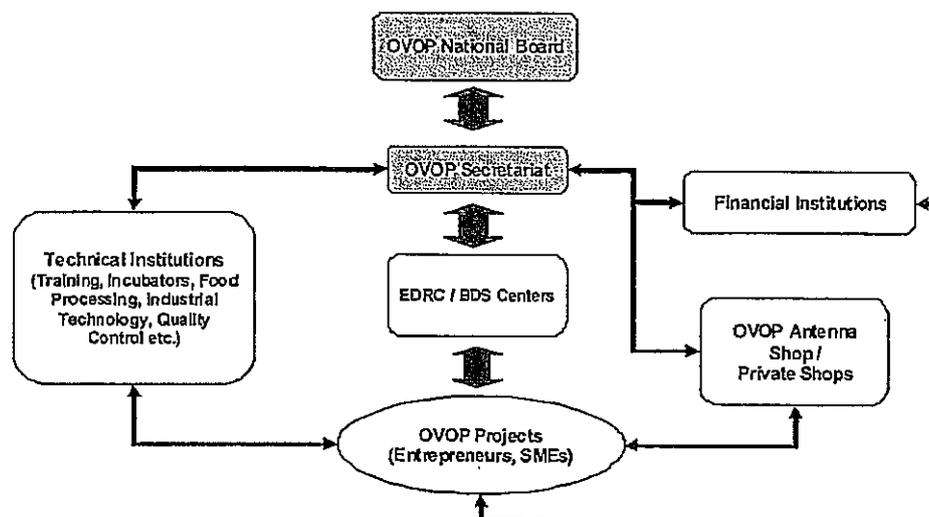
3.4.1 Institutional Establishment

Institutional Establishment



3.4.2 Linkages with other Institutions

Linkages with other Institutions



*EDRC: Entrepreneurship Development Resource Center
BDS: Business Development Services*

3.5 Institutional Responsibilities

3.5.1 OVOP National Board

The overall implementation of OVOP will be overseen by OVOP National Board as a decision making body whose members will be drawn from the following institutions:

- Rwanda Development Board (RDB)
- Private Sector Federation (PSF)
- Ministry of Trade and Industry (MINICOM)
- Rwanda Cooperative Agency (RCA)
- Japan International Cooperation Agency (JICA) Rwanda Office

Other institutions, if regarded as necessary for OVOP National Board, will be listed accordingly.

3.5.2 OVOP Secretariat

The OVOP secretariat will be run and managed on daily basis by competent recruited professionals, who will oversee and ensure implementation of the OVOP Activities and Initiatives at National level. The Secretariat will from

time to time procure experts as may be necessary for implementation of various projects. The Secretariat will act as driving force to facilitate the program implementation.

The specific responsibilities will include:

- Preparation of annual work plans and budget
- Implementation of annual work plans
- Spearheading OVOP campaign and awareness nationally
- Custodian of OVOP information and records
- Custodian of OVOP assets and equipments
- Planning and execution of communication strategy including:
 - Media campaign of OVOP through radio and TV
 - Publication of OVOP brochures, newsletters and other promotion materials
 - Dissemination of OVOP information and reports
 - Development and maintenance of OVOP website
- Day to day management of OVOP program including:
 - Logistics planning and coordination of OVOP
 - Responding to OVOP inquiries
 - Convening meetings of national coordinating committee and other stakeholders
- Monitoring and evaluation
- Financial and accounting management

3.5.3 OVOP Focal Points

EDRC (Entrepreneurship Development Resources Center) and BDS Centers are recognized as OVOP Focal Points at District level and will play crucial roles as follows:

- Outreach / Program promotion
- Coordination among beneficiaries and technical institutions
- Business training
- Business plan development
- Value addition including quality improvement, product design, packaging etc.
- Facilitating access to finance
- Marketing and promotion
- Business consultation

3.5.4 Technical Institutions

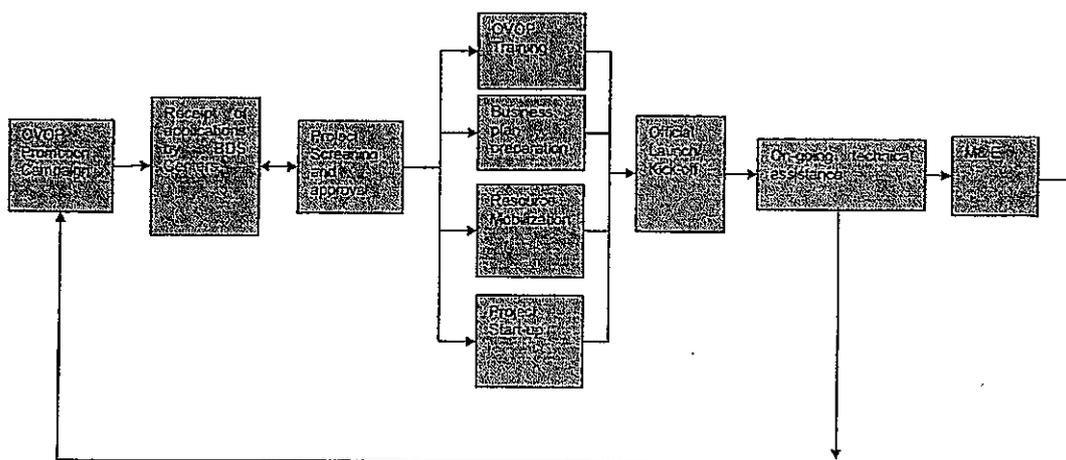
It is suggested that OVOP Secretariat and OVOP Focal Points should build good relationships and collaboration with the Technical Institutions as follows:

- Rwanda Bureau of Standards (RBS)
- Kigali Institute of Science and Technology (KIST)
- Institute of Scientific and Agricultural Research (ISAR)
- Institute of Scientific and Technological Research (IRST)
- Development Partners (International Organizations, NGOs, etc.)
- Technical and Vocational Education and Training (TVET) institutions
- Training Centers

Those Technical Institutions are supposed to contribute to the OVOP Program where it is possible according to their own mandates and their expertise, providing activities as follows:

- Business training
- Business plan development
- Value addition including quality improvement, product design, packaging etc.
- Facilitating access to finance
- Marketing and promotion
- Business consultation

3.6 Project Screening, Selection, Monitoring and Evaluation



In the initial stages of the program implementation, it will be necessary to start with strategic and key OVOP projects.

3.7 Project Financing

Successful projects after the screening stage may benefit from technical assistance in feasibility studies, OVOP training, business plan preparations and resource mobilization. This is in line with the current governmental strategy of improving the access to finance to the grassroots level by ensuring that UMURENGE SACCO are operational to serve as a source of funding to community level projects.

The qualifying projects may draw financing from one or more of the following sources:

Financial Scheme	Source of funds	Host Institution	Total amount	Summary
UMURENGE SACCO	UMURENGE SACCO/ MINALOC	MINALOC	Not yet determined	This institution will be created at each Sector in every District of Rwanda. And therefore becoming a strategic source of community owned projects
Vision2020 Umurenge Program(VUP)	CDF	MINALOC	16 Billion RWF	Funds at disposal of districts and sectors under decentralization process for community development
RIF 2 (Rural Investment Fund)	World Bank	MINAGRI	10 Million US \$	Provision of incentives for productive investment in agriculture sector
AGF (Agricultural Guaranty Fund)	GoR& Netherlands	BRD	3 Billion Rwf	Finance the rural sector and export promotion in areas of marketing, fertilizer, best practice, etc.

PDCRE (Cash crops and export Development project)	BNR	PFI (Participating Financial Institution)	2,910,000 DTS	Developing commercial processing activities with a financially lasting market.
EM-BPC (Entrepreneurs' Marketplace Business Plan Competition)	World Bank	PSF	20,000 US \$ per project	Providing financial and technical assistance to the Youths and beginners with projects innovative ideas.

(It is worth mentioning that the government of Rwanda through MINECOFIN is intending to consolidate some of these schemes in one fund. In such a case, the consolidated fund may also be a reliable and permanent source for OVOP projects.)

3.8 Risks and Mitigation Measures

3.8.1 Lack of Ownership and Misinterpretation of the OVOP Concept

Since OVOP is a new concept to Rwanda, lack of project ownership and misinterpretation of the concept are major risk.

Mitigation Proposed

- Clearly state and define roles and assignments of each stakeholder (RDB, MINICOM, PSF, RCA, JICA, BDS, etc.);
- Clearly state and indicate benefits of OVOP program in regard of each stockholder's interest;
- Clearly indicate institutional framework and articulation of stakeholders' responsibilities and roles within;
- Create early awareness of the concept/benefits of the program and encourage various ages, groups, institutions (Schools, universities, CFJ, RDRC, Cooperatives, Women association, etc.) involvement in the project to ensure the ownership/commitment from the next generation;
- Involve all relevant stakeholders in program formulation/launching;
- Championing for the program at political decision making level to involve governmental institutions and local authorities.

3.8.2 Use of Inappropriate Technology

Some OVOP projects may require introduction and use of particular technology. Inappropriate use or failure/default of said technology may jeopardize success of OVOP projects by inducing high cost of doing

business (maintenance, availability and cost of spare parts, hazardous accident, etc) and mistrust of the population towards OVOP program in general.

Mitigation Proposed

- Conduct technology analysis, realistic with the business plan, project expected outcomes, technical skills and knowledge of the project owner and the beneficiaries before implementation of any project;
- Inventory of local technology/machinery service providers would be updated as a build up to program commencement;
- Introduce O&M training when necessary.

3.8.3 Limited Business Service Providers Network

Business service providers are currently limited to urban and sub-urban centers. This may affect their capacity to reach out rural communities though rural areas present high potential for OVOP projects development in regard of demand and available resources.

Mitigation Proposed

- Create awareness on OVOP concept and benefits in rural areas through peculiar strategies such as road show, radio campaign, explanation workshop, etc;
- Encourage and support business service providers initiatives towards rural communities through incentives;
- Design, with BDS consultant/local authorities/local associations a dissemination and collecting scheme for OVOP concept/project proposals for rural areas.

3.8.4 Inadequate Market for OVOP Products

OVOP projects may lack sufficient markets for its products due to limited markets capacity (rural markets), competition with other products, lack of sustainable supply chain and compliance with national, regional and international standards.

Mitigation Proposed

- Conduct an assessment survey to identify markets (at rural, national, regional, international level) and consumers' preferences;
- A system of classification (traditional, domestic, exports) would be in-built into the Program to ensure prior products matching with intended market;

- Products standardization and competitiveness would be emphasized;
- Foster partnership with RBS to address standardization challenges;
- From the Malawi model, establish a “showroom” for OVOP products in partnership with urban shops, commercial malls.

3.8.5 Weak Operating Capacity of Entrepreneurs

Projects may fail due to weak operating capacities of existing/prospective entrepreneurs, especially in rural areas. Included here are concerns of low literacy levels and poor vocational/entrepreneurship/marketing skills.

Mitigation Proposed

- Engage the services of competent service providers to complement prospective/existing entrepreneurs;
- Provide entrepreneurs with fortified business training.

3.8.6 Weak Infrastructural Base for Productive Activities

Lack of basic infrastructures such as energy, water and transport may hinder development of OVOP projects. This will affect opportunities to undertake value-addition as well as achieve competitiveness critical to OVOP.

Mitigation Proposed

- Conduct feasibility study of existing infrastructure as a component of OVOP proposals;
- Advocate for inclusion of required infrastructures development in DDP /National budget;
- Promote innovative, local solutions (e.g. alternative energy, PPP, etc.) to overcome challenges of infrastructure inadequacies;
- Promote wherever possible mutual use of infrastructures between projects, neighboring cells or districts, etc.

4 Action Plan

Month	Event	Action required	By who	Deadline
Apr, 2010	Review of the Concept Paper	Stakeholders to review the Concept Paper	OVOP Interim Committee, JICA	Final inputs expected by end April
May, 2010	Finalize and explanation of Concept Paper to the relevant agencies	Meetings with relevant agencies	OVOP Interim Committee, JICA	Final meeting expected by end May
Jun, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Drafting of Strategic Paper • Discussion on the composition of the OVOP National Board • Discussion on the composition of the OVOP Secretariat + its Budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Paper to reflect PSF study by JICA/JOCV • Meeting with concerned institutions/stakeholders • Proposing and assessing staffing scheme • Budget Drafting 	OVOP Interim Committee, JICA	By June
Jul, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Review of the Strategic Paper • Review of the OVOP Secretariat drafted budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders to review Strategic Paper • Stakeholders to review drafted budget 	OVOP Interim Committee, JICA	Final inputs expected by end of July
Aug, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Review of the Strategic Paper and presentation to relevant agencies/institutions • Review of the Drafted budget and presentation to relevant 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Paper presented for inputs to relevant institutions • Drafted budget presented for inputs to relevant institutions 	OVOP Interim Committee	By August

	agencies/institutions			
Sep, 2010	Validation of Strategic Paper + OVOP National Secretariat budget	Workshop to validate consensus on Strategic Paper and proposed budget for OVOP National Secretariat	OVOP Interim Committee, JICA	By September
Oct, 2010	Establishment of OVOP National Secretariat	<ul style="list-style-type: none"> • Hosting arrangements • Recruitment of the OVOP National Secretariat staff 	OVOP Interim Committee	By October
Nov, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Consensus on commencement of the OVOP Program among all relevant agencies/institutions • Coordinating with service providers/private sector/NGOs/MFI • Launching Ceremony 	<ul style="list-style-type: none"> • Meetings with concerned agencies/institutions • Consultations with BDS • Identification of service providers and creating necessary partnership 	OVOP National Secretariat, JICA	By November
Dec, 2010	Implementation of Pilot project	<ul style="list-style-type: none"> • Establishment of outreach system • OVOP Promotion Campaign • Identification of Pilot Project(s) 	OVOP National Secretariat, JICA	By December

Annex 4

List of Attendants

11 June 2010 at Laico Hotel, Kigali

Rwandan Side

Mr. Emmanuel Hategeka	Permanent Secretary Ministry of Trade and Industry (MINICOM)
Mr. Pipien Hakizabera	Head, Trade and Manufacturing Department Rwanda Development Board (RDB)
Ms. Molly Rwigamba	Acting Chief Executive Officer Private Sector Federation (PSF)
Ms. Annoncee Kuradusenge	Coordinator of Craft Industry Secretariat, MINICOM
Mr. Eusebe Muhikira	Division Manager, Business Incubation, Trade and Manufacturing Department, RDB
Mr. Norman Musengimana	BDS Program Manager, Capacity Building & Business Development Dept., PSF

Japanese Side

Mr. Hironobu Murakami	Leader, Preparatory Survey Team Advisor, Industrial Development Department, JICA
Ms. Mieko Ouchi	Cooperation Planning, Preparatory Survey Team Associate Expert, Industrial Development Department, JICA
Mr. Kenji Aizono	Project Formulation Advisor, JICA Kenya Office
Mr. Hiromichi Hara	Consultant, Local Industry Development, Preparatory Survey Team
Dr. Kumiko Shuto	Consultant, Evaluation and Analysis, Preparatory Survey Team
Mr. Shingo Kikuchi	Program Manager (Rural Development & Economic Infrastructure), JICA Rwanda Office

2 . 調査日程表

付属資料 2 : 調査日程表

DATE		PROGRAM		REMARKS
25-May	Tue			Arrival of Dr. Shuto and Mr. Hara
26-May	Wed	09:00 Mtg with JICA Rwanda Office		
		14:30 Mtg with RDB		
27-May	Thu	09:00 Mtg with RCA		
		11:30 Mtg with MINICOM		
		14:00 Mtg with PSF		
28-May	Fri	09:00 Mtg with USAID		
		14:00 Mtg with RCA SACCO		
29-May	Sat	Internal meeting & documents analysis		
30-May	Sun	Internal meeting & documents analysis		
31-May		10:30 Mtg with KIST		
		14:00 Mtg with MINALOC (CDF)		
		15:30 Mtg with MINAGRI		
1-Jun	Tue	08:30 Mtg with RBS		Arrival of Ms. Ouchi
		14:00 Mtg with Embassy of Netherland		
2-Jun	Wed	09:00 Internal Mtg		
		10:00 Courtesy Visit to Embassy of Japan		
		15:30 Mtg with GTZ		
		(PM) Field Visit to Bugesera District in Eastern Province		
3-Jun	Thu	(ALL DAY) Field Visit to Nyagatare District in Eastern Province		
		8:00 Mtg with MINICOM 10:30 Mtg with EDRC 12:00 Mtg with Masaka 14:00 Mtg with RDB (Intellectual Property Registration)		
4-Jun	Fri	(ALL DAY) Field Visit to Ruvabu District in Western Province		
		8:30 Mtg with RDB (ICT) 10:00 Mtg with BRD 14:00 Mtg with Amasezerano Community Banking 15:30 Mtg with TechnoServe		
5-Jun	Sat	Internal meeting & documents analysis		
6-Jun	Sun	Internal meeting & documents analysis		Arrival of Mr. Aizono
7-Jun	Mon	(ALL DAY) Field Visit to Huye & Nyamagabe District in Southern Province		Stay in Huye
8-Jun	Tue	(ALL DAY) Field Visit to Kamonyi District in Southern Province		Arrival of Mr. Murakami
9-Jun	Wed	(ALL DAY) Field Visit to Gakenke & Rubavu District in Western Province	(ALL DAY) Field Visit to Musanze in Northern Province	
10-Jun	Thu	09:00 Mtg with IFC		
		12:30 Mtg with REACH (Mr. Sasaki)		
		14:00 Preparation for OVOP Workshop		
11-Jun	Fri	(AM) OVOP Workshop		
		(PM) Discussion with MINICOM, RDB & PSF		
12-Jun	Sat	Internal meeting & documents analysis		
13-Jun	Sun	Internal meeting & documents analysis		
14-Jun	Mon	(AM) Internal meeting 15:00 RDB (Tourism)		
15-Jun	Tue	11:00 Signing of M/M with MINICOM, RDB & PSF		
		15:30 Report to JICA Rwanda Office		
16-Jun	Wed			Departure

3 . 主要面談者リスト

付属資料 3 : 主要面談者リスト

在ルワンダ日本国大使館

- ・ 畑中邦夫特命全権大使
- ・ 飯泉文子専門調査員

JICA ルワンダ支所

- ・ 村上博所長
- ・ 鯉沼真里企画調査員
- ・ 菊池慎吾企画調査員
- ・ 池田佑子短期青年海外協力隊員 (PSF 配属)
- ・ Mr. Samuel Sangwa 在外専門調査員

Ministry of Trade and Industry (MINICOM)

- ・ Mr. Emmanuel Hategeka, Permanent Secretary
- ・ Ms. Annoncee Kuradusenge, Coordinator of Craft Industry Secretariat

The Ministry of Local Government, Good Governance, Rural Development and Social Affairs (MINALOC)

- ・ Mr. Justine Gatsinzi, National Coordinator, VISION 2020 Umurenge Program (VUP), Common Development Fund (CDF)

Ministry of Agriculture and Animal resources (MINAGRI)

- ・ Ms. Rhoda Rubaiza, Programme 3 Manager

Private Sector Foundation (PSF)

- ・ Ms. Molly Rwigamba, Acting Chief Executive Officer
- ・ Mr. Norman Musengimana, BDS Program Manager, Capacity Building & Business Development Dept.
- ・ Mr. Martin Ngirabatware, Training Coordinator

Rwanda Development Board (RDB)

- ・ Mr. Eusebe Muhikira, Division Manager, Business Incubation, Trade and Manufacturing Department
- ・ Mr. Celestin Kabera, Innovation and Technology Support Officer, Manufacturing Department
- ・ Mr. Desire Makuza, Intellectual Property Registration Officer
- ・ Mr. Patrick Nyirishema, Head of Information Technology
- ・ Mr. Faustin Karasira, Division Manager, Product Development and Planning
- ・ 山中敦之専門家 (ICT Human Capacity Development Advisor, IT Department, RDB)

Rwanda Cooperative Agency (RCA)

- ・ Mr. Mugabo Damien, Director General
- ・ Mr. Habyar Imana Gilbert, Deputy Director General
- ・ Mr. Rutaremara Vincent, Director of Planning and Capacity Building

Kigali Institute of Science and Technology (KIST)

- ・ Mr. Rajeev Aggarwal, Director, Centre of Innovations Technology Transfer (CITT)
- ・ Ms. Mbabazi Milly, Credit Expert, Technology and Business Incubation Facility (TBIF)
- ・ Ms. Mukagutera Cecile, Administrative Assistant, Technology and Business Incubation Facility (TBIF)
- ・ Ms. Umubyeyu Naila, Acting Head of Technology Transfer Department, Centre of

Innovations and Technology Transfer (CITT)

Rwanda Bureau of Standards (RBS)

- Mr. Jean Pierre Bajeneza, Head of Market Surveillance
- Ms. Jane Nyamvumba, Head of Quality Assurance
- Ms. Chantal Atukunda, Public Relations Officer

Embassy of the Kingdom of the Netherlands

- Mr. Ben Rutten, Adv. Econ. Coop./ Private Sector

USAID

- Ms. Fina Kayisanabo, Agribusiness Specialist
- Ms. Aimee Mpambara, Rural Development Specialist
- Mr. Gilbert Mwenedata, Conflict Technical Advisor

GTZ

- Dr. Farid Hegazy, Component Manager-Economy, Deputy Head of Program, Promotion of Economy and Employment

International Finance Corporation (IFC)

- Ms. Fanja Ravoavy, Program Coordinator, Rwanda Investment Climate Reform Program
- Mr. Etienne Ndatimana, Associate Operations Officer, Rwanda Entrepreneurship & SMEs Development Program (PEP Africa)
- Mr. Rebson Dzala Washe, Centre for Business Solutions

Rwanda Development Bank (BRD)

- Mr. Innocent Bulindi, Director of Finance

Amasezerano Community Banking S.A.

- Mr. Daniel Bavugamenshi, Managing Director
- Mr. Ernest Kalimunda, Operations Director
- Mr. Mugisha H. Alphonse, Marketing Officer

TechnoServe

- Mr. Ephrem Niyonsaba, Deputy Director, Coffee Initiative, Rwanda

Reconciliation Evangelism And Christian Healing for Rwanda (REACH) (ルワンダ国内 NGO)

- 佐々木和之氏

付属資料 4 : 調査結果一覧表

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
I 協力準備調査の実施			
1. 調査の種類	・ 準備調査		
2. 調査の目的	・ 先方政府から提示された技術協力プログラムの要請内容を確認するとともに、実際の協力分野の現状把握を踏まえたうえで、当方からの支援の基本的枠組みについて提示し、その内容を説明する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本調査の情報もふまえ、案件採択に際しての協力内容を検討するため、それら検討に必要な基礎情報の収集が最優先とする。 ・ また、技術協力の歴史や JICA 支援経験の浅い当該国においては事業を実施するにあたって基礎情報も含め相応する調査や分析の上で、協力案件の提案を行うことが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一村一品協力分野の現状把握となる基礎情報はインタビュー調査及び質問表を用いた各関連機関との協議で詳細を把握した。詳細は報告書にて記載する。
事業の背景と必要性			
1. ルワンダ国による開発実績（現状）と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ ルワンダが 2000 年に策定した長期開発計画「VISION2020」において、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されている。また、経済開発貧困削減戦略(Economic Development and Poverty Reduction Strategy: EDPRS)においては、フラッグシッププログラムとして「雇用創出と輸出産業育成のための成長」が掲げられ、東アフリカ地域内で最も競争力のあるビジネス環境を整備し、経済成長の基盤を作るとされている。既存組織/施設を利用し、これらのさらなる連携強化が課題となっている。 ・ また、民間セクターへの支援についても、より質の高いサービスを提供することが必要とされている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家長期開発計画「VISION2020」や経済開発貧困削減戦略「EDPRS」、中小企業政策において具体的な施策メニューを確認するとともに、その活動概要、事業実施体制、課題、支援ニーズを確認する。 ・ 中小企業のニーズを把握するとともに、ニーズに合致した行政サービスが提供されているかを確認する <p>訪問機関：産業開発庁(RDB)、ルワンダ経済団体連合(PSF)、起業家育成センター(EDRC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ VISION2020 および EDPRS では、民間セクター振興を開発の柱においており、中小企業支援も優先度が高い。また、「中小企業振興政策・戦略」が 2010 年 7 月頃に発効される見込みで、起業家精神の醸成、BDS 提供、融資へのアクセス促進、などが主な施策分野として挙げられる予定。 ・ 中小企業の BDS へのニーズは企業・団体の規模や経営状況に大きく左右されるが、一般的な経営（財務会計など）知識の習得、金融サービスに関する情報入手と融資獲得支援（ビジネスプラン作成など）納税手続き支援、更には生産性向上、マーケティングなどビジネス拡大のための知識・スキル習得や人脈ネットワーク構築などが挙げられる。現在 BDS センターが行っている業務は、一般的な基礎経営に関する研修機会の提供と融資申込みのためのビジネスプラン作成支援にとどまっており、その他のニーズについては十分満たされているとは言えない。また、RDB が今後提供する予定の BDS については詳細が不明のため、ニーズにマッチしているかどうかは現時点では判断できない。
2. ルワンダ国の関連政策と本事業の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 我が国は対ルワンダ協力の重点プログラムの一つとして「経済基盤整備・ビジネス振興プログラム」を掲げており、本案件は当該プログラム内に位置づけられる。国際回廊沿いの橋梁建設、国境施設整備や配電施設の整備等の他プロジェクトによる経済インフラの整備とともに、ビジネス振興に関わる取り組みとして、アフリカ諸国で実績のある一村一品運動にかかわる技術協力の経験・知見を生かした案件形成が求められている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一村一品運動に関係する産業政策に関する調査を行い、ビジネス環境改善に関わる政策や施策を確認する。 ・ また実施機関と想定される PSF や EDRC の地場振興分野の具体的施策を調査し、一村一品運動を普及する場合の官民連携の可能性、想定される効果や課題等を分析する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PSF が運営する BDS センターは、民間機関ながら、ルワンダ政府が提唱する各種中小企業振興政策に基づいて進められている。 ・ また、PSF は現時点においてルワンダ国内で最も中小零細企業支援の経験があり、ノウハウが蓄積されている。全国 30 郡あるうちの 22 郡に BDS センターが設置されており、他の BDS プロバイダーよりも地方へのサービス提供ネットワークが発達している。しかし、BDS センターが提供しているサービスは融資申

			<p>請のためのビジネスプラン作成およびエキスが開催と限定的であり、BDSとしては、非常に限定的な範囲に留まっている。一村一品を進めるに当たっては、現在あまり提供されていないサービスや普及活動の強化が必要となってくるが、PSF単独で行うのではなく、新たに設置されるRDBの郡BDSセンターと共に手を組んで行っていくことが有効である。</p>
<p>3. 我が国及び JICA の援助方針と実績</p>	<p>・ 我が国は 2008 年 5 月に開催された TICADIV で採択された「横浜宣言」及び「横浜活動計画」ではアフリカ諸国に対する一村一品運動促進支援に取り組む旨表明しており、JICA は TICAD フォローアップとしてアフリカ地域に 12 カ国以上の一村一品プロジェクトの形成及び実施を推進している。</p>	<p>・ 本調査を通じて、我が国及び JICA 援助方針に対する、現地における協力実績や今後の方針の行く末などに関し、現地 JICA 事務所や日本大使館等から意見聴取する。</p> <p>・ JICA が開発援助の手段として実施する一村一品事業に対する理解度等について、現地にてワークショップや報告の場を用いて確認する</p>	<p>・ 民間セクター開発は、ルワンダ政府の重点開発分野であり、我が国としても協力を強化していく方針である。草の根無償（道の駅計画など）といったスキームと連携を取り、相乗効果を狙いながら計画を進めていくことが望まれている。</p> <p>・ 「青年研修アフリカ混成（仏語）地域振興（一村一品運動）」の本邦研修に参加した PSF の若手職員や、一村一品協力隊員（短期）が働きかけを行っている BDS コンサルタント等、実務者レベルでの一村一品事業に対する理解がある程度進んでいる。しかし、農産品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見られるため、彼らの理解度は必ずしも高いとは言えない。</p> <p>・ 貿易産業省事務次官を始めとして、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、ビジネス振興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るとは言えない。今後の働きかけにより、一層理解促進を継続していく必要がある。</p>
<p>4. 他の援助機関の対応</p>	<p>・ （世銀、UNDP 等の実績を記載）</p>	<p>・ これまでの実績と評価並びに今後の計画について確認。</p> <p>・ 他ドナーによる実施中または過去の類似案件から教訓を導く</p>	<p>・ 他ドナーによる民間セクター支援や SME 振興は数多く取り組まれている。しかし、ルワンダの主要輸出品であるコーヒー産業に支援が集中する傾向があり、その他の産業への支援は十分ではない。</p> <p>・ 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、GTZ を中心とした援助機関が積極的に取り組んでおり、実績が上がっている。</p> <p>・ 「ビジネスを通じたコミュニティ活性化」という理念の元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。</p>
<p>事業概要</p>			
<p>1. 案件名</p>	<p>・ 要望調査における記載 (日) 一村一品運動のための能力強化プロジェクト (英) The project of Capacity Development</p>	<p>・ 左記について再度確認する。</p>	<p>・ 本調査において実質の技術協力プロジェクト概要及び PDM 協議を行うには時期尚早であると判断した。まずは個別専門家派</p>

	for One Village One Product Program		遣を計画したのち、協力枠組みの最終的合意は詳細計画策定調査等を通して再度確認が必要。
2. 事業の目的(プロジェクト目標)	<ul style="list-style-type: none"> 要望調査における記載 「地元の原産品を生かした付加価値および品質の高い商品を生産する製造業が創出される。」 コンセプトペーパー(2010年4月提出)における記載 「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。」 	<ul style="list-style-type: none"> 左記について再度確認する。 要請書/要望調査(2008年8月 JICA 「一村一品運動のための能力強化プロジェクト」支援事業の目標)提出の事業目的と最新版コンセプトペーパー(一村一品運動全体の事業目標)とを再度精査し、JICAの支援すべきプロジェクト目標の範囲を再度検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> 同上
3. 成果	<ul style="list-style-type: none"> 要望調査における記載 1. 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。 2. EDRC や BDS 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。 3. 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。 4. 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域について再度確認する。 RDB や PSF などのステークホルダー間の協力体制、役割についての組織運営管理の提案を行い、成果範囲についても柔軟に確認修正・及び改定を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 同上
4. 活動	<ul style="list-style-type: none"> 要望調査における記載 1-1 事務局の設置 1-2 ガイドラインおよび運営計画の策定 1-3 関連機関との協力文書締結 2-1 サービスプロバイダーに対する訓練モジュールの策定および訓練実施 2-2 農産品加工等機械の導入に関する枠組みの策定および訓練プログラムの実施 3-1 サービスプロバイダーによる起業家および中小企業に対する一村一品運動コンセプトの普及 3-2 一村一品プロジェクトの選定 3-3 一村一品プロジェクトへの支援サービスの提供 4-1 情報共有に関する枠組みの策定および実施 4-2 スタディツアーの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 左記について再度確認する。 「一村一品運動のための能力強化プロジェクト」で試行する JICA が支援する部分と公的、民間レベルでの活動内容の範囲を確認し、必要な協力活動項目について検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> 同上
5. 対象地域	<ul style="list-style-type: none"> 現段階では判断出来ない 	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域、対象裨益グループについて確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ルワンダの国民の9割は農業に従事しており、全ての県で、それぞれ農産品や手工芸品を中心にした一村一品候補になる商品を生み出すことが可能であろう。しかし、最初から全国を対象にするよりも、確実に成功事例を生み出し、一村一品の効果を証明した後に全国展開する方が、より多くの機関からの協力が得られやすく、効率的に事業を実施することができると思われる。始めにパイロットとして、産業活動が活発で、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ことが適切であろう。
6. 協力期間と時期	<ul style="list-style-type: none"> 5年(要請書に記載) 2010年04月～2015年03月 	<ul style="list-style-type: none"> 協力準備調査が当初の予定(2010年3月)より遅れた為、要請時より開始日程を検討し、調整を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 2010年12月を目処に個別専門家を半年から1年を予定して派遣。技術協力プロジェクトの期

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 実質の本格実施については再度日程を確認する。 	<p>間範囲については個別専門家派遣後(または派遣中)にその詳細についての協議が必要。</p>
7. 実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要望調査における記載 RDB、PSF、協力関係機関(地方行政、技術機関等) JICA ルワンダ事務所 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施体制について確認する。 ・ 一村一品組織運営(官民相互の実施運営体制)とBDS支援の双方を同時に推進しうる可能性があるか再度確認調査を行う。 ・ 先方政府機関及び実施機関関係者(PSF/EDRC)らのコミットメント及びイニシアチブの有無について精査する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一村一品運営についての支援を行うものとし、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。なぜなら、これら2つの機関は、一村一品運動とは直接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。 ・ 民間セクター振興には官民連携(PPP)の必要性が政策文書で謳われており、一村一品についても、RDB(官)とPSF(民)が両輪となって実施していく計画である。官と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。 ・ 実施機関のコミットメントは確認できたが、これまでの実務は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言えない状況である。ルワンダ側にオーナーシップを持ってもらうよう働きかけが必要である。
8. 他ドナー等との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要望調査における記載 世銀(IFC)による民間セクター能力強化プロジェクトが計画段階である(2011年から5カ年で25百万USDを予定)、UNIDOによる機材供与など。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 連携に関心があるか調査を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他ドナーはルワンダにおける中小企業振興や民間セクター強化の分野である程度豊富な経験を有している。連携可能性は、成功事例・教訓の共有といった情報交換、および中小企業振興に関わる組織的ネットワークの利用等が考えられる。 ・ その他、他ドナーが支援する小規模融資プログラムや研修プログラム等の一村一品生産者グループ支援への活用が連携の具体案として挙げられる。
プロジェクト実施体制			
1. カウンターパートについて	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所管官庁をルワンダ産業開発庁(RDB)、実施機関を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)センターとしているが、カウンターパートとして適切かどうかを再度検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先方政府と協議し、カウンターパートとしての妥当性を検討する。関係省庁の状況も調査し、検討する。 ・ 官民連携を実施していくにあたり、事業の範囲と実施項目の責任の縦合わせが必要であるため、先方政府機関及び実施機関関係者からその意向を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ RDB、PSFが実施主体になることに関しては既に関係者間で合意が成されている。 ・ RDB内に設置される一村一品事務局に配置される職員は、RDBの正規職員として新たに複数名新規雇用されることを確認した。 ・ BDSセンター(PSFが運営)やEDRCおよび郡BDSセンター(RDBが運営)は、一村一品グループに対する直接のサービス提供拠点として適切である。郡BDSセンターに配置されるBDSスタッフは、2010年度より新たにリクルートされる見込

			み。
2. 執務室について	・プロジェクトのための一村一品事務局やプロジェクトオフィスの場所について先方の意向を確認する。	・先方側の保有物件があるかを確認し、政府機関及び実施機関関係者から意見を徴集する。	・RDB 内に一村一品事務局が置かれる事になるが、執務スペースは RDB 本部（キガリ市）に確保できる見込み。
3. 専門家の投入量、分野について	・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）と要請書には記入があるものの、現地の状況、配属先について先方の意向を確認する。	・先方政府機関及び実施機関関係者、またワークショップにて意見を徴集する。	・日本人専門家派遣に対するニーズは、一村一品体制作り支援に加え、食品加工の他、マーケティング、商品開発、商品包装改善・デザイン、販売戦略、品質管理等のマーケットを重視したビジネス戦略分野になることが予想される。
4. 必要な資機材について	・要請書において「EDRC 及び BDS に対する必要機材の供与」と記述されているが、BDS センター(研修施設)に必要な必要機材とは何を指しているのか詳細を確認する。	・先方政府機関及び実施機関関係者、またワークショップにて意見を徴集する。	・各郡の BDS センター（PSF）および郡 BDS センター（RDB）では、移動を公共交通手段に頼っていることから、活動推進の大きな制約になることが予想される。パイロット対象郡の BDS スタッフに対して自動二輪車の供与が必要になるだろう。
5. 一村一品事業者選定システム(アウトリーチシステム)について	<p>・コンセプトペーパー(案)によると別紙 3 の業務フローの通りに実施すると記載されているものの、選定条件、選定方法、対象コミュニティ、対象産品についての詳細を再度確認する。</p> <p>・農民組織化事業についての既存の資料が少なく、農民組織化形成を行っている NGO や農業省州局、地区レベルでの活動について再度確認を行う。</p>	<p>・一村一品案件では民間 BDS 機関を実施主体として事業運営を行っている事例がなく、対象コミュニティ選定において、選定手法は官民双方が公平性・透明性を確立できる選定手法を取らねばならない。また、機材供与などによるルワンダの部族衝突を防ぐ為にもその選定の決定権や選定手法について双方の意向を確認する。</p> <p>・農業省及び類似する地場産業振興案件を受け持つ他ドナーから農民組織化についての状況を聞き取り調査及び文献資料を集め状況を確認する。</p>	<p>・部族間対立等のトラブルを防ぐための手段として、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 VOOP グループ選定委員会に招き、あらかじめ決められて公開されている基準に従って、透明性の高い選定を行う。また、村のリーダーである 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。</p> <p>・対象受益者は、現在のところ、中小零細企業、協同組合（女性組合、青年組合を含む）など、公的機関（RDB または RCA）に登録されているコミュニティに根ざしたグループとし、インフォーマルセクターは含まない。ただし、今後プロジェクトを具体化していく過程で更に検証を行い、対象グループの範囲について関係者間で合意形成する必要がある。</p> <p>・農民を含めた生産者団体による協同組合の結成は全国的に盛んで現在約 4 千組合が存在する。また、SACCOS と呼ばれる金融機能を備えた共同組合の結成事業も 2008 年度から開始され、これまで 509 組合が設立された。これらの組合活動はルワンダ協同組合協会（RCA）が監督している。</p>
外部条件・リスクコントロール			
6. 外部条件やリスクの抽出	・ルワンダの国内政治が安定的に推移する。	・事業実施に影響する要因につき、これら以外についても確認する。	・「プロジェクトに対し、十分な予算が割り当てられる」カウンターパートが頻繁に離職しない。

			い」といった条件が外部条件になりうる。
過去の類似案件の評価結果と本事業への教訓			
1. 過去の類似案件評価と教訓	<ul style="list-style-type: none"> 一村一品含めビジネス環境に直接資する類似案件はないものの、協力実績の少ない当該国においては、実施中や実施済みの案件から貴重な教訓が得られると想定されるとともに、他ドナー類似案件やマイクロファイナンス事業等との連携の可能性や官民連携等が考えられる。 当該国における「東部県地方開発プログラム」や協力隊員スキームなど他プログラムや他スキームとの連携が期待される。 <p>マラウィ「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終了時評価報告からの教訓</p> <ul style="list-style-type: none"> 一村一品プログラムにおいては経済活動を通じた社会開発が期待されている為、村内縁戚関係・近隣村・伝統的首長・グループリーダー・地方行政の関係など事前事後の数値データの分析だけではなくプロジェクトのインパクトを分析する必要がある。 一村一品運動で扱う商品の品質認証が取得できず、販路の拡大が困難となっている課題が生じている。 	<ul style="list-style-type: none"> 資料やデータからは見えてこない現地情報を他ドナーや地場産業振興分野に関わるNGO団体や協力機関を訪問し、可能な限りの資料を収集し教訓となる事例の資料等を収集する。また当該国に派遣中の協力隊員などからも現地の教訓について聞き取り調査を行う。 当該国における他案件の報告書、協力隊報告書等の資料を収集し、他スキームとの連携が可能か現地ルワンダ支所と協議を行う。 フィールド調査においてフォーカスグループインタビューや首長へのインタビューを行い、可能な限り関係団体等の相関を明確にする。また、協力隊や援助団体関係者、実施団体関係者からプロジェクトに関わる対象中小企業やコミュニティと共にその後調査団帰国後もコミュニティの実態調査ができるかどうか協議を行う。 品質認証に関する文献調査、インタビュー調査を行いマーケティングに現状に起こっている障害点があるかどうか文献収集・聞き取り調査を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> USAIDの類似案件の経験によると、ルワンダ国内のBDSプロバイダーは一般的な経営に関するサービス提供（会計やビジネスプラン作成など）は問題なくできるものの、マーケットを意識したビジネス戦略の分野は非常に弱いとのこと。BDSセンターが提供できるサービス分野は限られるため、マーケティングや品質管理、商品開発の分野における日本人（あるいは第三国人）専門家の投入が必要になることが予想される。 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、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。有望な商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が期待される。 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。プロジェクト開始前、実施中、問題発生時等、各段階に応じたコミュニティとの接し方（事前許可の取り付け、表敬訪問実施等）に工夫が必要である。 関係機関・BDSコンサルタント等との協議を通じてステークホルダー相関図を作成した。相関図は別紙4のミニッツのAnnexにて関係実施団体、関係省庁、関連ドナー、協力サービスプロバイダー等のステークホルダー関係図として確認した。 Rwanda Bureau of Standards (RBS)の定める工業規格には主に「S Mark」と「Quality Mark」がある。前者は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。 商標や意匠登録について注意が

	<ul style="list-style-type: none"> これまでグループのニーズとして高く希望されている技術支援(営農技術、簡易簿記、灌漑、マーケティング)などの支援申請制度を早期段階から体制の強化をすることが必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の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)センターが左記記載内容の研修コース、講師、マテリアル、TOT マニュアル等があるかどうか確認し、本プロジェクトへ研修サービスの提供が可能かどうか確認を行う。 	<p>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、一村一品で使用するロゴマーク・スローガン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。</p> <ul style="list-style-type: none"> PSF、KIST は基礎的なビジネス研修運営の経験が豊富である。CBS/IFC は、SME Toolkit などの教材(現在英語および仏語版が利用可能)も使用している。特に、CBS については、現地語での教材も 2010 年末までには利用可能になる見込みであり、IFC が認定する 44 名のコンサルタントによって、講師の養成研修(ToT)が行われている。費用が高いという難点はあるが、これら IFC 認定のコンサルタントが講師となって、OVOP プログラムに関連する BDS コンサルタント等を対象に ToT を行うことも可能であろう。 バリュー・チェーンの各要素(生産、加工、包装、出荷・物流、顧客ケアなど)に関する研修は十分とはいえないため、支援が必要であろう。具体的には、加工や包装技術などの個別テーマの専門家を講師として、BDS コンサルタント、農業普及員(Agronomist)、中小零細企業、協同組合の担当者等を対象とする研修が考えられる。ルワンダの工業規格(案)を作成する際のモデルは、例えば食品分野では、食品の国際規格である CODEX(コーデックス)であり、品目によって英国、南ア、COMESA、EAC 等の規格も適宜参照する。近年は他国との Harmonization をするケースが多いため、特定の国よりも国際機関の規格を参照する機会が多い。 工業規格(案)のうち、強制(Mandatory)規格を立案して正式に承認するプロセスは、(1)原案を作成して、(2)その後メーカーや消費者などステークホルダーのコメントを募り、(3)それらを反映して規格の原案を修正して、(4)一般の新聞紙上などで一般のコメントを再度募り、(5)規格案を修正して、(6)RBS の役員会でこれを承認し
--	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貧しい地域において特定の村だけが援助を受けることで地域内の対立を引き起こしているという状況も少なからず発生しており、プロジェクトの形成には伝統的首長や文化的要因、農作業労働に関わるジェンダー要因などを意識した配慮が必要。 ・ 技術面の制限や生産可能な商品に限りがあり、商品選択の幅に限りがある。 ・ 地方における資金ニーズは高く資金源のアプローチや他の資金源へ積極的に仲介し資金需要に応じていくことが必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査の同行にはなるべく現地支所の所員、またはルワンダの部族間衝突と現状に詳しい職員や関係機関職員と共に同行し、プロジェクト形成を行う際の文化要因、ジェンダー要因について障害となる点はないか調査を行う。 ・ 現地リソースや人員、観光需要などを考慮し、どのような商品開発展開ができる可能性があるか、また多品生産などが可能であるか他ドナーの類似案件から経験を探る。 ・ マイクロファイナンス機関を訪問し、具体的に連携の可能性があるか協議を行う。また現状の中小企業が扱っているローン取引・他ドナーからの資金供与についての調査を行う。 	<p>て、(7) MINICOM でも承認してもらい、(8) 国会の最終承認を得て、(9) 最終的に官報 (Gazette) に掲載される。一方、非強制 (Voluntary) 規格 (Quality マークや S マークなど) を立案して正式に承認するプロセスは、(1) から (7) は上記と同様で、(8) 内閣の最終承認を得たのちに、(9) 官報に掲載される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本人専門家を派遣する場合、専門分野は食品、農業・化学および環境などが望ましい。RBS によれば、特に飲料水、包装技術、食品衛生などのニーズが高い。 ・ 可能な限り本調査時に現地所員を同行し、関係機関及びプロジェクトの背景に関わる阻害要因、ジェンダー要因について確認した。本プロジェクトに関係する生産者団体・中小零細企業は女性団体(紛争後の未亡人や夫が服役中の女性等)、HIV 感染者、紛争後の障害者、除隊兵士などの社会的弱者グループも対象コミュニティとして想定されることから、プロジェクトを通して彼らの収入向上、技術向上に寄与することが考えられる。 ・ 観光については IFC、USAID、SNV などが支援を行っている。エコツーリズムのほか、官民連携 (PPP) を通じたステークホルダーの能力強化 (例えばホテル協会、ツアーガイド協会等の能力強化)、周辺住民の所得向上などが中心になるだろう。 ・ マイクロファイナンスについては MFIs のほか、商業銀行、特殊銀行が MF 事業を行っているが、担保を必要とされることが多い。SACCOS や一部の MFI など、担保がない者に対しても融資を行う金融機関もあるが、中小零細企業の金融へのアクセスについては依然として改善の余地がある。この他、現在ドラフトの作成が行われている "SME Policy" (2010 年版) では、中小零細企業が利用できる既存の基金を統合することによって、"SME Development Fund" を設立して金融へのアクセスの改善することが検討されている。
JICA 検討結果			
1. 妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・ ルワンダが 2000 年に策定した長期開発計画「VISION2020」において、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されている。また、経済開発貧困削減戦略 (Economic Development and Poverty Reduction Strategy: EDPRS) においては、フラッグシッププログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家長期開発計画「VISION2020」や経済開発貧困削減戦略 EDPRS」や中小企業政策が一村一品事業に対する効果をあげることで左記政策の戦略として適切かどうか、また他ドナーとの援助協調においてどのような相乗効果があるかについて文献調査及び聞き取り調査を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間セクター振興は、国家長期開発計画「VISION2020」や中期開発計画である経済開発貧困削減戦略 (EDPRS) で優先課題である旨が明確に謳われている。ルワンダの民間セクターは中小零細企業が全体企業数の約 97.8% を占めている

	<p>として「雇用創出と輸出産業育成のための成長」が掲げられ、東アフリカ地域内で最も競争力のあるビジネス環境を整備し、経済成長の基盤を作るとされている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 2009年1月に開催されたルワンダと我が国の政策協議中間レビューにて、我が国はルワンダに対し、援助重点分野「経済基盤整備/産業開発」のもと、開発課題「経済基盤整備/ビジネス振興」を掲げ、JICAはその下で重点プログラム「経済基盤整備/ビジネス振興プログラム」に基づき協力していくことが決定された。 	<ul style="list-style-type: none"> 経済開発貧困削減戦略(EDPRS)におけるビジネス振興プロジェクトと一村一品事業の位置づけを確認する。 	<p>ことから、一村一品事業による中小零細企業支援は、国家開発計画を後押しする形になり、ルワンダ国政策との合致度が高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> EDPRS では、3本柱の一つとして「雇用創出と輸出による経済成長」を掲げている。具体的な取り組み分野として農業、製造業、サービス業に対する直接支援を貿易産業省および農業動物資源省が行っている。特に製造業支援に関しては、中小企業による食品加工、手工芸品作成や縫製などの必ずしも高度な技術を必要としない軽工業や地場産業振興に力を入れており、一村一品事業はこうした政策実施の一助となる。
2. 有効性	<ul style="list-style-type: none"> 要請書に記載のプロジェクト目標については上述の -2 に記載の通り。 	<ul style="list-style-type: none"> 相手側政府が想定するプロジェクトの目標、成果を確認しその目標値が妥当であるか検討する。 プロジェクト目標に至るまでの外部条件は適切であるか、相手国関係機関に聞き取り調査を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 一村一品実施のための国内ネットワーク体制は徐々に描かれつつあるものの、普及活動において主要な役割を担うことになるBDS コンサルタント（民間人・独立採算制）およびBDS スタッフ（政府正規職員）の業務分担や責任範囲についてはいまだ非常に不確定な要素が多い。こうした状況下では、現時点でプロジェクトの有効性を判断する事は難しい。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、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。逆にこうした連携がうまく行けば、PPPによる一村一品運動のモデルとして他国の参考になるものが出上がるだろう。 PDM が完成していないので、外部条件の適切性についての聞き取りは行わなかったが、現在想定している外部条件は、IV の6 に記載した通り。
3. 効率性	<ul style="list-style-type: none"> 要請書に記載のプロジェクトの成果（アウトプット）については上述の -3 に記載の通り。 	<ul style="list-style-type: none"> 成果(アウトプット)の目標値とその指標について先方政府の意向を再度確認し、JICA の行う他国類似一村一品案件や他ドナーの類似プロジェクトと比較し、本プロジェクトの投入内容、総コスト、協力期間の設定が高い達成度を実現することが可能かどうか調査を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 一村一品事務局は、RDB 内に新規設立されるが、地方へのサービス提供に関しては、新たな組織を立ち上げるのではなく、既存の組織・ネットワークを有効活用して行う計画になっているため、高い効率性が期待できる。 特に商品開発を含むマーケティングおよび包装技術などの特定技術支援の分野でルワンダ国外からの専門家の投入が期待されている。USAID の類似案件でも同様の分野ではアメリカ人専門家の投入が行われているように、この分野には現地で専門性を持った人材がいない。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、ケニア等の近隣諸国からの専門家を出来る限り投入するなどして効率性の維持に努めることが望まれる。また、アフリカ地域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いわゆる「適正技術」に関する専門的な指導が可能となる。
4. インパクト	<ul style="list-style-type: none"> ・【貧困削減促進】起業家及び中小零細企業に対するビジネス支援が実施されることにより、ひいては貧困層、農村部の収入向上に資すると考えられる。 ・【ジェンダー】一村一品運動において女性が中心的な役割を担う産品も多いため、男女の役割に応じた活動計画策定を行い、セミナー・研修実施の際にはジェンダーバランスに配慮することが重要である。当該運動が女性の負担にならないよう女性の置かれた状況把握に基づいた工夫・配慮を計画に盛り込んでいくことが望ましい。 (2009年案件計画調査) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ジェンダー、社会・文化的側面、環境保護への影響、技術面での変革による影響についてマイナス側面が無い、また波及効果はどのようなことが予測されるか検証する。 ・社会的弱者のプロジェクトの取組み方法について文献資料・類似プロジェクト情報等で調査し確認を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年3月から開始したPSFによる独立採算制のBDSセンターのシステムで一村一品を推進した場合、BDSコンサルタントの収入に直接結びつかない貧困層グループが排除される可能性がある。また、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コンサルタントの誘導により不要・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、PSFのBDSコンサルタントおよびRDBのBDSスタッフの2者の役割・業務分担を明確にし、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、営利目的でないBDSスタッフの業務として行うと円滑に進むであろう。 ・特に女性の関与が高い産品、例えばルワンダにおいて盛んな手工芸品など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に寄与することが予想される。これらの女性の多くは、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、経済的に困窮しているケースが多い。
5. 自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> ・暫定一村一品委員会が一村一品運動のためのコンセプト・ペーパーを策定し、本調査団と共に文書の最終化を行う予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・協力終了後も効果をあげていくための人材配置、意思決定プロセスがあるかどうか組織・財政面について協議・検討する。 ・実施中の予算及び一村一品運動にかかるプロジェクトの予算状況の資料を収集し、状況を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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変が行われ、職員数が半減した。今後、RDBについては人員を増やす計画があるが、PSFは財政的理由からスタッフ増員は難しい状況にある。こうした組織環境の中、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のが課題。 ・MINICOMから、一村一品に対する強い財政的コミットメントが表明されている。財政面の自立発展性を数年にわたり確実なものとするために、MINICOMに対する継続的な働きかけが必要である。
その他			

2. 今後のスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現段階では判断できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査結果をもとに今後のスケジュールを協議・検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本調査終了後、個別専門家派遣の要請申請手続きを行う。 ・ 2010年7月コンセプトペーパーの最終化を予定。 ・ 2010年12月戦略プラン提出の予定(予算措置・関連機関のタスク・戦略詳細について明記) ・ 2010年12月戦略プラン提出の時期を鑑み、12月を目処に個別専門家の派遣を予定。
--------------	--	--	---

付属資料 5 : 質問表

Questionnaire for Ministries and governmental agencies

JICA Preparatory Study on Capacity Development for One Village One Product (OVOP) Program

Questionnaire and Information Request

Basic Information

Name of your organization:

Postal address:

Year of establishment:

Name of respondent:

Title:

Email address:

Phone number:

Q1. Organization and activities (Please brief and describe your organization and activities)

- 1) Please provide your organization chart with departments and related agencies, focusing on SMEs and local industry promotion (LIP).
- 2) Please give details of your organisational structure (Provision of an organisational chart will be of great help.) with the departments/ sections identified as being related to the OVOP project.

- 3) Overall budget and SME/LIP related budget by project or program

- 4) How will your organisation be involved in the OVOP* project? What is your organisation 's role in the OVOP project (e.g. extension work for communities)?

* OVOP is a regional development programme originated in Japan in the early 1980s. A village produces value-added products made from local materials aiming at both domestic and global markets. The OVOP movement aims at promoting communities to gain sales revenue by selling the unique products, which leads to raising the standard of living for community members.

- 5) How do your organisation and other organisations/ agencies share the responsibilities of the OVOP project implementation? Please give details of the demarcation of responsibilities.

.....
.....
Q2. Policies and SME/LIP programs (Please mention major focuses)

1) Laws and regulations for SME/LIP, and any incentive for SME/LIP

.....
.....
2) Policies and strategies for SME/LIP

.....
.....
3) Recent developments and implementation programs

.....
.....
4) Source of funding

.....
.....
5) Industry sectors or any technical areas on which the organization focuses

.....
.....
6) How do you locate the concept of OVOP in the above policy framework?

.....
.....
7) How do you think the OVOP project can contribute to the translation of the national/ regional SME policies into action?

.....
.....
Q3. Current situations and needs of Business Development Services (BDS)

1) Please explain the current status and future plans of BDS Centres. How many Centres are in full operation? How many staff members are assigned in each Centre? How many more Centres will be established by when?

.....
.....
2) Please explain current situations of BDS your organisation is engaged in. What activities are undertaken? How successful are they?

.....
.....
3) What challenges do you encounter when engaging in BDS?
.....
.....

4) Which areas of BDS need to be strengthened?
.....
.....

Q8. Pre-conditions and External conditions

1) What pre-conditions (e.g. staffing, infrastructure, legal requirements, communication, community acceptance, etc.) need to be met before the inception of the OVOP project?
.....
.....

2) What external conditions (e.g. political conditions, policy priorities, economic stability, international market trends, resource availability, etc.) could strongly influence the smooth implementation of the OVOP project?
.....
.....

Q9. Possible challenges and concerns

1) What do you think the major challenge will be in introducing the concept of OVOP to the wide range of stakeholders in Rwanda?
.....
.....

2) What challenges, if any, do you foresee in the implementation of the OVOP project in terms of (1) institutional arrangements, (2) human resources, (3) finance, (4) national and regional policies, and (5) other operational matters?
.....
.....

3) Are there any social, environmental and political concerns in implementing the OVOP project?
.....
.....

4) What negative impact do you think OVOP project can cause? What is the mitigation measure?
.....
.....

Q10. Implementation policies and issues to be improved (Please specify how to process the implementation and the problems you face)

- 1) Cooperation of related agencies for SME/LIP

.....

.....

- 2) Issues and problems you face for implementation

.....

.....

- 3) Needs for providing training for younger staff members at the workplace

.....

.....

- 4) Areas most essential for improvement

.....

.....

- 5) Will there be an effective monitoring system in place for smooth implementation of the OVOP activities?

.....

.....

- 6) How decisions concerning the OVOP project will be made?

.....

.....

Q11. Cooperation projects (Please mention the status of cooperation)

- 1) Cooperation programs with other ministries and agencies such as MINICOM and Ministry of Agriculture.

.....

.....

- 2) Programs with international donors and NGOs

.....

.....

Q12. Your expectations and recommendations for implementing OVOP program (Please mention your opinion)

- 1) Needs and expectations of the impact of JICA ' s OVOP program.

.....

-
- 2) Roles and responsibilities of cooperating ministries and governmental agencies for implementing the OVOP program.
-

- 3) Any ideas for beneficial cooperation in the OVOP program.
-
-

Q13. Other Information and materials (Please provide the following data and information)

- 1) Brochure of your organization, describing projects and programs
- 2) Any report and publications regarding SME/LIP
- 3) Statistics and data on SME/LIP

Thank you for your cooperation.

Questionnaire for PSF

JICA Preparatory Study on Capacity Development for One Village One Product (OVOP) Program

Questionnaire and Information Request

Basic Information

Name of your organization:

Postal address:

Year of establishment:

Name of respondent:

Title:

Email address:

Phone number:

Q1. Organization and activities (Please brief and describe your organization and activities)

- 6) Please provide your organization chart with departments and related agencies, focusing on SMEs and local industry promotion (LIP).
- 7) Please give information on the number of staff (incl. the positions, the number of vacant positions), volume of work, mandates, tasks, responsibilities, and annual budget of the departments/ sections which will be involved in the OVOP project.

.....
.....

- 8) Overall budget and SME/LIP related budget by project or program

.....
.....

Q2. Policies and SME/LIP programs (Please mention major focuses)

- 1) Policies and strategies for SME/LIP

.....
.....

- 2) Recent developments and implementation programs

.....
.....

- 3) Source of funding

.....

4) Industry sectors or any technical areas on which your organization focus

5) How do you locate the concept of OVOP in the above policy framework?

6) How do you think the OVOP project can contribute to the translation of the national/ regional SME policies into action?

Q3. Business development service (BDS) (Please explain)

1) What kind of BDS does your organization provide?

2) How many clients do you have?

3) Industrial sectors of your clients (e.g. food processing sector)

4) Issues and problems you face for the of implementation of BDS

5) Number of instructors

6) Qualifications and screening criteria for the employment of instructors

7) Areas for improvement of instructor ' s capabilities in technical control and functional management, and training practices at the workplace environment

Q4. Institutional framework for the OVOP project

- 1) Are the tasks for implementing the OVOP project clearly mandated in your organisation? If yes, please provide the supporting documents such as the mission statement and code of conducts. If not, please explain how you can cope with the situation.

.....
.....

- 2) How do your organisation and other organisations/ agencies share the responsibilities of the OVOP project implementation? Please give details of the demarcation of responsibilities.

.....
.....

Q5. Human resources for the OVOP project

- 1) Do you think the current number and capacity of the staff are appropriate to undertake the OVOP project? If not, what is lacking?

.....
.....

- 2) What areas of expertise does your organisation expect from the experts from JICA?

.....
.....

- 3) What areas of staff training does your organisation need?

.....
.....

Q6. Financial resources for the OVOP project

- 1) Is your organisation likely to secure sufficient funding to implement the OVOP project? Please specify the sources and expected amount of funding.

.....
.....

- 2) Will the financial resources be secured after the completion of the OVOP project?

.....
.....

- 3) Does your organisation have sufficient equipment/ machinery to conduct the OVOP project? If not, please specify the items needed.

.....
.....

Q7. Collaboration and partnership with other organisations

- 1) How will your organisation work in partnership with other agencies/ institution for implementation of the OVOP project? Please give details (name of the agencies and areas of collaboration).

.....
.....

- 2) Do you foresee any challenges when working with other organisations? If yes, please give details.

.....
.....

Q8. Pre-conditions and External conditions

- 3) What pre-conditions (e.g. staffing, infrastructure, legal requirements, communication, community acceptance, etc.) need to be met before the inception of the OVOP project?

.....
.....

- 4) What external conditions (e.g. political conditions, policy priorities, economic stability, international market trends, resource availability, etc.) could strongly influence the smooth implementation of the OVOP project?

.....
.....

Q9. Possible challenges and concerns

- 5) What do you think the major challenge will be in introducing the concept of OVOP to the wide range of stakeholders in Rwanda?

.....
.....

- 6) What challenges, if any, do you foresee in the implementation of the OVOP project in terms of (1) institutional arrangements, (2) human resources, (3) finance, (4) national and regional policies, and (5) other operational matters?

.....
.....

- 7) Are there any social, environmental and political concerns in implementing the OVOP project?

.....
.....

- 8) What negative impact do you think OVOP project can cause? What is the mitigation measure?

.....
.....
Q10. Implementation policies and issues to be improved (Please specify how to process the implementation and the problems you face)

7) Cooperation of related agencies for SME/LIP

.....
.....

8) Issues and problems you face for implementation

.....
.....

9) Needs for providing training for younger staff members at the workplace

.....
.....

10) Areas most essential for improvement

.....
.....

11) Will there be an effective monitoring system in place for smooth implementation of the OVOP activities?

.....
.....

12) How decisions concerning the OVOP project will be made?

.....
.....

Q11. Cooperation projects (Please mention the status of cooperation)

1) Please provide the detailed information on the cooperation projects.

.....
.....

2) Issues and problems you face for the day-to-day business practices

.....
.....

3) Cooperation projects with governmental and private organizations

.....
.....

- 4) Programs with international donors and NGOs

- 5) Areas for further assistance, particularly for the cooperation from Japan

Q12. Your expectations and recommendations for implementing OVOP program (Please mention any opinion you may have).

- 1) Needs and expectations of the impact of JICA ' s OVOP program.

- 2) Any ideas for beneficial cooperation in the OVOP program.

- 3) Number of staff of PSF who can work on a full-time basis for the OVOP secretariat

- 4) What kind of mechanisms will there be between OVOP secretariat and EDRC/ BDSCs in order to collect project-level information?

Q13. Other information and materials (Please provide the following data and information)

- 1) Brochure of your organization, describing projects and programs
- 2) Any report and publications regarding SME/LIP
- 3) Statistics and data on SME/LIP

Questionnaire for RDB

JICA Preparatory Study on Capacity Development for One Village One Product (OVOP) Program

Questionnaire and Information Request

Basic Information

Name of your organization:

Postal address:

Year of establishment:

Name of respondent:

Title:

Email address:

Phone number:

Q1. Organization and activities (Please brief and describe your organization and activities)

- 9) Please provide your organization chart with departments and related agencies, focusing on SMEs and local industry promotion (LIP).
- 10) Please give information on the number of staff (incl. the positions, the number of vacant positions), volume of work, mandates, tasks, responsibilities, and annual budget of the departments/ sections which will be involved in the OVOP project.

.....
.....

- 11) Overall budget and SME/LIP related budget by project or program

.....
.....

Q2. Policies and SME/LIP programs (Please mention major focuses)

- 8) Laws and regulations for SME/LIP, and any incentive for SME/LIP

.....
.....

- 9) Policies and strategies for SME/LIP

.....
.....

- 10) Recent developments and implementation programs

.....

11) Source of funding

12) Industry sectors or any technical areas on which the organization focuses

13) How do you locate the concept of OVOP in the above policy framework?

14) How do you think the OVOP project can contribute to the translation of the national/ regional
SME policies into action?

Q3. Current situations and needs of Business Development Services (BDS)

5) Please explain the current status and future plans of BDS Centres. How many Centres are in full operation? How many staff members are assigned in each Centre? How many more Centres will be established by when?

6) Please explain current situations of BDS your organisation is engaged in. What activities are undertaken? How successful are they?

7) What challenges do you encounter when engaging in BDS?

8) Which areas of BDS need to be strengthened?

Q4. Institutional framework for the OVOP project

3) Are the tasks for implementing the OVOP project clearly mandated in your organisation? If yes, please provide the supporting documents such as the mission statement and code of conducts. If not, please explain how you can cope with the situation.

-
-
- 4) How do your organisation and other organisations/ agencies share the responsibilities of the OVOP project implementation? Please give details of the demarcation of responsibilities.
-
-

Q5. Human resources for the OVOP project

- 4) Do you think the current number and capacity of the staff are appropriate to undertake the OVOP project? If not, what is lacking?
-
-

- 5) What areas of expertise does your organisation expect from the experts from JICA?
-
-

- 6) What areas of staff training does your organisation need?
-
-

Q6. Financial resources for the OVOP project

- 4) Is your organisation likely to secure sufficient funding to implement the OVOP project? Please specify the sources and expected amount of funding.
-
-

- 5) Will the financial resources be secured after the completion of the OVOP project?
-
-

- 6) Does your organisation have sufficient equipment/ machinery to conduct the OVOP project? If not, please specify the items needed.
-
-

Q7. Collaboration and partnership with other organisations

- 3) How will your organisation work in partnership with other agencies/ institution for implementation of the OVOP project? Please give details (name of the agencies and areas of collaboration).

-
-
- 4) Do you foresee any challenges when working with other organisations? If yes, please give details.
-
-

Q8. Pre-conditions and External conditions

- 5) What pre-conditions (e.g. staffing, infrastructure, legal requirements, communication, community acceptance, etc.) need to be met before the inception of the OVOP project?
-
-

- 6) What external conditions (e.g. political conditions, policy priorities, economic stability, international market trends, resource availability, etc.) could strongly influence the smooth implementation of the OVOP project?
-
-

Q9. Possible challenges and concerns

- 9) What do you think the major challenge will be in introducing the concept of OVOP to the wide range of stakeholders in Rwanda?
-
-

- 10) What challenges, if any, do you foresee in the implementation of the OVOP project in terms of (1) institutional arrangements, (2) human resources, (3) finance, (4) national and regional policies, and (5) other operational matters?
-
-

- 11) Are there any social, environmental and political concerns in implementing the OVOP project?
-
-

- 12) What negative impact do you think OVOP project can cause? What is the mitigation measure?
-
-

Q10. Implementation policies and issues to be improved (Please specify how to process the implementation and the problems you face)

13) Cooperation of related agencies for SME/LIP

.....
.....

14) Issues and problems you face for implementation

.....
.....

15) Needs for providing training for younger staff members at the workplace

.....
.....

16) Areas most essential for improvement

.....
.....

17) Will there be an effective monitoring system in place for smooth implementation of the OVOP activities?

.....
.....

18) How decisions concerning the OVOP project will be made?

.....
.....

Q11. Cooperation projects (Please mention the status of cooperation)

1) Cooperation programs with other ministries and agencies such as MINICOM and Ministry of Agriculture.

.....
.....

2) Programs with international donors and NGOs

.....
.....

3) How will your organisation work in partnership with other agencies/ institution for implementation of the OVOP project? Please give details (name of the agencies and areas of collaboration).

.....
.....

4) Do you foresee any challenges when working with other organisations? If yes, please give

details.

.....
.....
Q12. Your expectations and recommendations for implementing OVOP program (Please mention your opinion)

5) Needs and expectations of the impact of JICA ' s OVOP program.

.....
.....
6) Roles and responsibilities of cooperating ministries and governmental agencies for implementing the OVOP program.

.....
.....
7) Any ideas for beneficial cooperation in the OVOP program.

.....
.....
8) Number of staff of RDB who can work on a full-time basis for the OVOP secretariat

.....
.....
9) What kind of mechanisms will there be between OVOP secretariat and EDRC/ BDSCs in order to collect project-level information?

.....
.....
10) Products and area which RDB assumes to have potential for OVOP (Please fill in the following table.)

Products	Area	Grounds

If you have the data on candidates for OVOP, please attach them to this questionnaire.

Q13. Other information and materials (Please provide the following data and information)

- 1) Brochure of RDB, describing projects and programs
- 2) Any report and publications regarding SME/LIP
- 3) Statistics and data on SME/LIP

Questionnaire for BDS Centre

JICA Preparatory Study on Capacity Development for One Village One Product (OVOP) Program

Questionnaire and Information Request

Basic Information

Name of your organization:

Postal address:

Year of establishment:

Name of respondent:

Title:

Email address:

Phone number:

Q1. Organization and activities (Please brief and describe your organization and activities)

12) Please provide your organization chart with departments and related agencies, focusing on SMEs and local industry promotion (LIP).

13) Please give information on the number of staff (incl. the positions, the number of vacant positions), volume of work, mandates, tasks, responsibilities, and annual budget of the departments/ sections which will be involved in the OVOP project.

14) Overall budget and SME/LIP related budget by project or program

Q2. Policies and SME/LIP programs (Please mention major focuses)

7) Policies and strategies for SME/LIP

8) Recent developments and implementation programs

9) Source of funding

10) Industry sectors or any technical areas on which your organization focus

11) How do you locate the concept of OVOP in the above policy framework?

12) How do you think the OVOP project can contribute to the translation of the national/ regional
SME policies into action?

Q3. Business development service (BDS) (Please explain)

8) What kind of BDS does your organization provide?

9) How many clients do you have?

10) Industrial sectors of your clients (e.g. food processing sector)

11) Issues and problems you face for the of implementation of BDS

12) Number of instructors

13) Qualifications and screening criteria for the employment of instructors

14) Areas for improvement of instructor ' s capabilities in technical control and functional
management, and training practices at the workplace environment

Q4. Institutional framework for the OVOP project

- 5) Are the tasks for implementing the OVOP project clearly mandated in your organisation? If yes, please provide the supporting documents such as the mission statement and code of conducts. If not, please explain how you can cope with the situation.

.....
.....

- 6) How do your organisation and other organisations/ agencies share the responsibilities of the OVOP project implementation? Please give details of the demarcation of responsibilities.

.....
.....

Q5. Human resources for the OVOP project

- 7) Do you think the current number and capacity of the staff are appropriate to undertake the OVOP project? If not, what is lacking?

.....
.....

- 8) What areas of expertise does your organisation expect from the experts from JICA?

.....
.....

- 9) What areas of staff training does your organisation need?

.....
.....

Q6. Financial resources for the OVOP project

- 7) Is your organisation likely to secure sufficient funding to implement the OVOP project? Please specify the sources and expected amount of funding.

.....
.....

- 8) Will the financial resources be secured after the completion of the OVOP project?

.....
.....

- 9) Does your organisation have sufficient equipment/ machinery to conduct the OVOP project? If not, please specify the items needed.

.....
.....

Q7. Collaboration and partnership with other organisations

5) How will your organisation work in partnership with other agencies/ institution for implementation of the OVOP project? Please give details (name of the agencies and areas of collaboration).

.....
.....

6) Do you foresee any challenges when working with other organisations? If yes, please give details.

.....
.....

Q8. Pre-conditions and External conditions

7) What pre-conditions (e.g. staffing, infrastructure, legal requirements, communication, community acceptance, etc.) need to be met before the inception of the OVOP project?

.....
.....

8) What external conditions (e.g. political conditions, policy priorities, economic stability, international market trends, resource availability, etc.) could strongly influence the smooth implementation of the OVOP project?

.....
.....

Q9. Possible challenges and concerns

13) What do you think the major challenge will be in introducing the concept of OVOP to the wide range of stakeholders in Rwanda?

.....
.....

14) What challenges, if any, do you foresee in the implementation of the OVOP project in terms of (1) institutional arrangements, (2) human resources, (3) finance, (4) national and regional policies, and (5) other operational matters?

.....
.....

15) Are there any social, environmental and political concerns in implementing the OVOP project?

.....
.....

16) What negative impact do you think OVOP project can cause? What is the mitigation measure?

.....

.....

Q10. Implementation policies and issues to be improved (Please specify how to process the implementation and the problems you face)

19) Cooperation of related agencies for SME/LIP

.....

20) Issues and problems you face for implementation

.....

21) Needs for providing training for younger staff members at the workplace

.....

22) Areas most essential for improvement

.....

23) Will there be an effective monitoring system in place for smooth implementation of the OVOP activities?

.....

24) How decisions concerning the OVOP project will be made?

.....

Q11. Cooperation projects (Please mention the status of cooperation)

1) Please provide the detailed information on the cooperation projects.

.....

2) Issues and problems you face for the day-to-day business practices

.....

3) Cooperation projects with other governmental and private organizations

.....

4) Programs with international donors and NGOs

-
-
- 5) Areas for further assistance, particularly for the cooperation from Japan
-
-

Q12.. Your expectations and recommendations for implementing OVOP program (Please mention any opinion you may have).

- 1) Needs and expectations of the impact of JICA ' s OVOP program.
-
-

- 2) Any ideas for beneficial cooperation in the OVOP program.
-
-

- 3) Number of staff of PSF who can work on a full-time basis for the OVOP secretariat
-
-

- 4) What kind of mechanisms will there be between OVOP secretariat and EDRC/ BDSCs in order to collect project-level information?
-
-

Q13. Information and materials (Please provide the following data and information)

- 1) Brochure of your organization, describing projects and programs
- 2) Any report and publications regarding SME/LIP
- 3) Statistics and data on SME/LIP

Questionnaire for international donors and NGOs

JICA Preparatory Study on Capacity Development for One Village One Product (OVOP) Program

Questionnaire and Information Request

Basic Information

Name of your organization:

Postal address:

Year of establishment:

Name of respondent:

Title:

Email address:

Phone number:

Q1. Organization and activities (Please brief and describe your organization structure and programs)

- 1) Name of Organization:
- 2) Please provide you organization chart with departments, and related governmental agencies responsible for the development of programs of SME and local industry promotion (LIP).
- 3) Number of staff by department and any other subcontractors for implementing the programs

- 4) Overall budget and SME/LIP related budget by project or program

Q2. Related Policies and SME/LIP programs (Please mention major focuses)

- 13) Policies and strategies for SME/LIP

- 14) Recent developments and implementation programs

- 15) Source of funding

16) Industry sectors or any technical areas on which your organization focus

.....
.....

17) What are your organisation 's priority areas in assisting development in Rwanda? How important is your organisation ' s assistance to Rwanda in strengthening the private sector, particularly small and medium enterprises (SMEs)?

.....
.....

18) What do you think the strengths and weaknesses of Rwanda are in terms of local industries and SME development?

.....
.....

19) How do you evaluate business development services offered by the government agencies in Rwanda?

.....
.....

Q3. Overview of ongoing projects

1) Please give details of the projects your organisation is currently undertaking, which is related to SME and private sector promotion. – Project ' s name, goal, target area, beneficiaries, time period, budget, activities, outcome, etc.

.....
.....

2) To what extent do you think the above-mentioned projects are successful? Why?

.....
.....

3) What challenges has your organisation encountered when conducting the above-mentioned projects?

.....
.....

4) What social and environmental considerations are required in implementing the above-mentioned projects?

.....
.....

Q4. Cooperation projects (Please mention the status of cooperation)

6) Does your organisation conduct projects for private sector development in collaboration with

other organisations? If yes, please give details.

7) Do you identify any challenges when working in partnership with other organisations in Rwanda? If yes, please give details.

8) Is your organisation interested in working in partnership with other donor agencies including JICA for expanding activities on private sector assistance, particularly SMEs promotion? If yes, what areas of activities are you interested in?

9) Issues and problems you face for their implementation

Q5. Other information and materials (Please provide the following data and information)

- 4) Brochure of your organization, describing projects and programs
- 5) Any report and publications regarding SME/LIP
- 6) Statistics and data on SME/LIP
- 7) JICA is exploring the possibility of assisting the Rwandan government in implementing One Village One Product (OVOP) Movement*. What is your opinion about such a project? Do you think it is appropriate, important or necessary? Why?

* OVOP is a regional development programme originated in Japan in the early 1980s. A village produces value-added products made from local materials aiming at both domestic and global markets. The OVOP movement aims at promoting communities to gain sales revenue by selling the unique products, which leads to raising the standard of living for community members.

8) Do you know any other donor agency which is engaged in promoting SMEs, business development services, and strengthening the private sector in Rwanda? If yes, please give details.

Organisation-specific questions

International Finance Corporation (IFC)

- Please give details on “ IFC Rwanda CEDP Leasing Development Program (Micro Leasing) ”. When did the operation begin? What is the profile of the beneficiaries? How many businesses use this program in a year? What equipment is leased? What is the procedure to apply for this program? What problems or challenges have arisen thus far?

.....

.....

.....

U.S. Agency for International Development (USAID)

- Please give details on “ the Sustaining Partnerships to Enhance Rural Enterprise and Agribusiness Development (SPREAD) Project (2006-2011 ” and “ Dairy Competitiveness Project (2007-2012) ”. What are the accomplishments and challenges?

.....

.....

.....

GTZ

- Please give details on “ Promotion of Economic Development and Employment ” (time period, budget, and activities). What are the accomplishments and challenges? What has been your organisation ’ s experience of working with MINICOM, PSF, RDB, and RBS?

.....

.....

.....

Questionnaire for training course providers

JICA Preparatory Study on Capacity Development for One Village One Product (OVOP) Program

Questionnaire and Information Request

Basic Information

Name of your organization:

Postal address:

Year of establishment:

Name of respondent:

Title:

Email address:

Phone number:

Q1. Organization and activities (Please brief and describe your organization structure and programs)

- 1) Name of Organization:
- 2) Please provide your organization chart with departments, and related agencies responsible for implementing programs of SME and local industry promotion (LIP).
- 3) Number of staff by department and by implementing agency or any other subcontractors

.....

- 4) Overall budget and SME related budget by project or program

.....

Q2. Policies and SME/LIP programs (Please mention major focus)

- 1) Policies and strategies for SME promotion

.....

- 2) Recent developments and implementation programs

.....

- 3) Source of funding

.....

- 4) Industry sectors or any technical areas on which your organization focus

.....
.....

Q3. Implementation programs and measures for training (Please specify how to process the implementation and the problems you face)

- 1) Training programs and practices (Names of the programs and their outline, number of participants)

.....
.....

- 2) Background of participants (e.g. finance manager and engineer)

.....
.....

- 3) Issues and problems you face for their implementation

.....
.....

- 4) Number of instructors

.....
.....

- 5) Qualifications and screening criteria for the employment of instructors

.....
.....

- 6) Areas for improvement of instructor ' s capabilities in technical control and functional management, and training practices at the workplace environment

.....
.....

Q4. Cooperation projects (Please mention the present status of cooperation)

- 1) Cooperation programs with other organizations

.....
.....

- 2) Programs with international organizations and other donors

.....
.....

- 3) Areas for further assistance, particularly for the cooperation from Japan in the areas such as 5S, Kaizen, JIT, etc.

.....
.....
Q5. Your expectations and recommendations for implementing OVOP program (Please mention any opinion you may have).

.....
.....
.....

Q6. Other information and materials (Please provide the following data and information)

- 1) Brochure of your organization, describing projects and programs
- 2) Any report and publications regarding SME/LIP
- 3) Statistics and data on SME/LIP

Thank you for your cooperation.

付属資料 6 : 面談記録

日時 :	2010 年 5 月 26 日 9:00 ~ 12:00	
訪問相手	JICA ルワンダ支所	
場所 :	JICA ルワンダ支所	
出席者	訪問先	JICA ルワンダ支所 村上所長、鯉沼 PFA、菊池 PFA、池田佑子短期 JOCV (PSF 配属)、Samuel Sangwa 在外専門調査員
	調査団側	原、首藤
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> Carte Administrative Du Rwanda: Provinces, Districts et la Ville De Kigali(ルワンダ行政区分地図)2005 年
協議内容		
<p>【PSF について】</p> <p>PSF には、日本の財務省からアフリカ開発銀行 (AfDB) を通じて Fund for African Private Sector Assistance (FAPA) というグラントが能力開発のために百万 US ドル拠出されている。PSF の収入源の 2 分の 1 程度が政府 (MINICOM 及び RDB) からの拠出金。海外のドナーからの支援金は 4 分の 1、その他、PSF の会員からの会費収入 (現在、収入全体に占める比率としては小さい) PSF が開催する展示会の出展料徴収等で PSF 独自の事業収入もあり。MINICOM の Permanent Secretary (事務次官) は元 PSF の CEO(それ以前は携帯電話会社の社長だった民間人)。PSF の前身である商工会議所のトップは、現在の在日ルワンダ大使。政府のメンバーが入った委員会が PSF のトップを任命する仕組みになっており、民間団体とは言っても PSF は、人事および予算の面でみると政府との結びつきが強い。池田 JOCV のポストのボランティア要望調査票が作成された 2009 年 10 月時点では PSF の総職員数は約 60 名だったが、現在は組織のリストラが行われ、職員数は半減している。</p> <p>【RCA について】</p> <p>RCA の一村一品の実務担当者 Johnson Mukunzi 氏は、近々交代する可能性あり。6 月上旬に新規職員がリクルートされる予定。RCA のトップは一村一品運動に対して理解があり協力的。</p> <p>【RDB について】</p> <p>RDB は JICA への支援に関し、当時の Deputy CEO (現在は Chief Operation Officer [COO] の人物である Ms. Clare Akamanzi) である人物が要請書 (MINECOFIN に対して) に署名した。これは、RDB の組織としての強いコミットメントがあることを証明している。RDB は比較的新しい組織なので、積極的に良い活動に取り組むべく努力している様子。</p> <p>RDB の ICT 担当者が一村一品委員会に出席している理由は、テレセンターと BDS センターを統合させるべきという話がトップダウンで進行中のため。現在、キガリを含めて 12 ヶ所にテレセンターがある。住民への IT 教育、情報提供などを行っているが、なかなか住民招致ができない (提供するサービスに工夫の余地あり)。テレセンターを BDSC のサービスと一元化して District One-Stop Center として共同でビジネス振興、コミュニティ開発を行っていくフォーカルポイントとしていきたいと RDB は考えている。6 月の始めまでに、5 ヶ所で一緒に始める話が進んでおり、第 1 段階では合計 10 箇所が統合される予定。</p> <p>PSF は民間組織なので BDS センターの家賃捻出に苦労している。テレセンターに入居すれば、家賃負担の面でかなり楽になるはず。テレセンターでは研修を行うスペースもあり。BDS センターは 2 人用の執務室でしかないので、研修を行うスペースはなく、現在は他の場所を都度借りて行っている。</p> <p>RDB (大統領府 President's Office の下) と PSF (MINICOM が監督省) では上下関係はなく、並列な関係といえる。</p> <p>RDB が運営する EDRC はキガリに 1 箇所あるのみ。街中に位置していないので、アンテナショップの場所としては不適當ではないか。なお、EDRC は、IFC の Entrepreneurship Development Center (EDC) とは別物である。</p>		

【PPP(官民連携)】

キブ湖で開かれた「Leadership Retreat」が毎年2回開催されており（PSFも参加）、そこでPPPが提唱され承認された。

一村一品はルワンダの場合 PPP で行われることになると思うが、エネルギーセクター（ソーラーパネルやバイオガスなど）や、給水などの分野ではルワンダは既にPPPの経験がある。更に、Handicraft National Secretariat（MINICOMの活動の一つ）もPPPを実施している。EDPRSでは、民間セクターが成長のエンジンと明言しており、政府は民間主導の開発を後押しするファシリテーターとしての役割に徹している。

【会計年度】

ルワンダ政府は7月～6月が会計年度。Ministry of Finance and Economic Planning（MINECOFIN）への各省からの予算要求は、8～9月に最初のヒアリングがあるはず。PSFなどの民間セクターは独自の会計年度があるはずだが、政府と共同で行う特定プロジェクトに関しては政府の会計年度に基本的には従うはず。ルワンダでは、プロジェクトに関しては柔軟に予算対応しているので、スケジュール的な問題はさほど起こらないはず。

【JICA 協力枠組み】

JICAのスキームに関しては、委員会メンバーはある程度は理解している。ただ、具体的な活動内容がまだ詰められていないので、JICAがどのような役割を担うのかについては、はっきりと想像できないかもしれない。プロジェクトはJICAのプロジェクトではなく、ルワンダ側のプロジェクトであるという意識が関係者の間では徐々に高まってきている。「JICAが何をするか」ではなく、ルワンダが責任を持って行うプロジェクトだと理解できている。パイロットフェーズで小額のグラントが拠出されることはあっても、基本的にJICAの支援はグラントやローンではないことを理解している。

ルワンダ側（実務者レベル）は基本的に、調査等ではなく、フルサイズのプロジェクト(技プロなど)をしたいと思っている。

【プロジェクト実施体制】

一村一品事務局スタッフは、兼務ではなく、フルタイムで従事すべきだと合意したので、新しくリクルートするつもり。誰が人件費を負担するかはこれから協議する。

【一村一品コンセプトペーパー】

コンセプトペーパーはサミュエルと菊池さんでドラフトを書き（相園広域企画調査員も助言を行った）委員会のメンバー全員が加筆訂正を行った。今のコンセプトペーパーは version 12。RDB、PSF、RCA、MINICOMの四者がすべて強くインボルブしている。四者の一村一品に対する理解度は同程度。組織としてのコミットメントも同じ。

次のステップとして戦略ペーパーに策定に取り掛かるが、その際に各組織の役割分担を明らかにしていく予定。各組織からのインプットについても戦略ペーパーで詳細を詰めていく。

【BDS センター】

現在では、BDS コンサルタントが一村一品候補を選んできている。候補を選ぶ際にはPSFの会員かどうかは、今は一応関係ない。

BDS センターでは、SME に対して小規模融資への申込書作成の支援をしている。その際にもSMEがPSFの会員かどうかは問題にしていない。

2009年の11月にPSFに対する政府の助成金がストップしたことからBDS業務が一時中止された。2010年3月1日から業務が再開したが、サービスを有料化することになった。PSFの正規職員だったBDS マネージャーは一旦全員解雇され、BDS コンサルタントとして1年契約になり、給与は完全出来高制度になった。現在いる22名のBDS コンサルタントのうち、5名がもともとPSF 正規職員としてBDS マネージャーだった人。残りの17名はBDS コンサルタントとして新

規契約になった人。2010年3月に新制度が開始し、事業開始後の最初の6ヶ月間はBDSコンサルタントが使用する設備の家賃支払いはPSFが行うが、その後はコンサルタントが支払わなければならない。BDSコンサルタントとして契約するメリットは、彼らによると(1)PSF代表としてのポジションが維持できる、(2)自分の事務所がもてる、(3)PSFの開催するトレーニングに優先参加できるので自身の能力開発の面から良い、の3点。サービスに対して課する料金体系についてはPSFとBDSコンサルタントで協議して決めた。例えば、小規模融資の申込書の作成を支援して、ローンを取れた場合、1-3%をサービスフィーとして徴収する、など。

現在BDSコンサルタントとして働いている人々は優秀で、既にコンサルタントとしてキャリアがある人がほとんど。自分のコンサルタント会社を別途持っている人もいる。政府機関やドナーが主催するToTに数多く参加しているので、中小企業や協同組合のコンサルティングやトレーニングをできる人々である。ワークショップをしたり一村一品のコンセプトをプロモートしたりする能力も十分。

売り上げ運動制度になったため、今後、BDSコンサルタントは、一村一品事業についても自分の売り上げに直結した活動をしたいはず。

【BDSセンター以外のBDSプロバイダー】

ルワンダではSMEを対象にしたBDSプロバイダーが各種存在する。KISTやMaxinet GroupというIFCの支援を受けている団体などもコーチングやビジネスツールキットを提供している。PPPMERIIやMINALOCのVISION 2020 Umurenge Program (VUP)の下のCDF(Community Development Fund)も地方でBDSを提供している。

一村一品普及には、既存の組織を活用するべきと考えた。PPPMERII(200名がBDSプロバイダーとして活動している)やMINALOCのVISION 2020 Umurenge Program (VUP)のCDFも地方でアドバイザーがいるので実施機関として可能だが、さほど実施能力が強いとは思えない。MINAGRIなどの普及員に一村一品普及をさせる可能性もあるだろうが能力の程は不明。

PSFがBDSセンターのナショナルネットワークを持っている唯一の団体といえる。PSFはBDSの経験があり、ネットワークも充実しているので、一村一品の実施機関としては最適。

【MFIs】

SACCO(Saving and credit cooperative)は今後、全国に400以上あるすべてのセクター(注:ルワンダの行政単位で、郡=Districtの下の区分をセクター=現地語でImirenge(Imirengeは複数形。単数形はUmurenge)と言う。一つのセクターは、平均2万2千人の人口を抱える)を(地理的に)カバーする動きがある。SMEはMFIsまでの距離が遠い、といった理由でMFIsを利用していないようだ。SACCOはその問題を解決するための政府による施策。

ルワンダでは地方レベルで商業銀行による様々なMFIsがある。Banque Populaire du Rwanda(People's Bank)などはほとんどすべての地方にある。まとめると、金融へのアクセスについては(i)MFIsのほか、(ii)MF事業部を有する上記商業銀行との協力の2種類の可能性がある。

【一村一品候補団体選定基準】

一村一品候補になるためには、組合であればRCA、企業はRDB、個人ビジネスもRDBに登録しなければならない。つまり、インフォーマルセクターに対して一村一品は支援しない。RCAに登録すると、Land Consolidation(土地利用について規定)といった政策枠組みに従わなければならない。また、ローンを受けるためには何らかの機関に正式に登録しなければならない。組合としての登録には15-20日かかる。RCA登録には登録料や会費が必要はなすが、額としては大きくない。

コンセプトペーパーに書かれている選定基準の“The activity must comply with the public interests”とは、コミュニティに広く裨益するという意味。

【社会的配慮】

マラウイは政府組織と伝統的村落組織の2つのうち、伝統的チーフの力が強いようだが、ルワンダでは伝統的組織は強くない。その代わりに、かつての民族対立が今でも色濃く残っている。

2KR では、ルワンダ政府は、北部のジャガイモ栽培地のフツ族に多く肥料を供与した。それは民族的な理由ではなく全体のバランスを考えてのはず。ルワンダ政府と協議する時には「少数民族配慮」や「民族間の公平」といった言葉は使ってはいけない。一般論として「社会・コミュニティ全体の公平」といった言い方にすべき。

日時：	2010年5月26日 14:30～16:00	
訪問相手：	Rwanda Development Board (RDB)	
場所：	RDB	
出席者	訪問先	Mr. Eusebe Muhikira, Division Manager, Business Incubation, Trade and Manufacturing Department, RDB
	調査団側	菊池 PFA、池田 JOCV、原、首藤、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> RDB Profile 2009

協議内容

【RDBの組織体制】

Business Incubation の部には Muhikira 氏を含めて 3 名の職員のみ。RDB は 2008 年に設立された。既存の複数の組織を合併させた形で始まり、実際に事業が開始したのは 2009 年。Muhikira 氏は 2004 年に NPO の Center for Support to Small and Medium-sized Enterprises (CAPMER) で働き始めた。CAPMER は RDB に合併された組織の一つ。

【RDBの離職率】

若手は離職率が高いが、それはルワンダでは普通のこと。

【RDBの組織改変】

RDB は 2009 年 8 月からリストラを開始し 2010 年 4 月に完了。そのため、現時点で最新の RDB のパンフレットなどの文書化された組織の情報はない。リストラ前には職員は 300 名在籍していたが、60 名が解雇された。自己都合で退職した人も含め、今残っている職員は 200 名前後。リストラにより、新しい組織に合わせたマネージャーが新規任命され、スタッフの異動も行われた。それぞれの部門の戦略を現在策定中。270 名が新組織の定員で、70 名を新規にリクルート中。2 ヶ月以内には 70 名が雇用される予定。農業部門やサービス部門は、今は人員が配置されていない。こうしたリストラの影響は、特に一村一品を進めるにあたっては直接関係しないと思う。

【一村一品実施体制】

一村一品事務局は RDB の中でも SME 担当部門の下に置くことが適当だと判断。そのため、Muhikira 氏の所属する Division に置かれるのが良いということになった。この Division では SME 振興に関事業を担当しているので、SME に関する様々な情報が既にあり、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 の職員が兼務するという形では業務量の面から難しいため、フルタイムのスタッフを新規に別途雇用されるべきとなった。2 - 3 名が事務局に配属されるはず。RDB との雇用関係ではなく、OVOP プロジェクトの雇用契約となる見込み。(注：6 月 11 日の協議で、事務局配属スタッフは、正規の職員として雇用されることが確認された。職員はフルタイムの正規職員で、政府と Performance Contract を結ぶことになる。これはルワンダ政府職員の通常の雇用形態。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うる。RDB 職員は毎年 3% の賃上げがあり、業績・人事考課に応じたボーナスの制度はないとのこと) 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 が MINICOM からの拠出になる。自立発展性についてだが、そうした出口戦略は、プロジェクト実施中に策定することを考えている。プロジェクトが成功すれば、RDB や MINICOM がリソースをその間に確保し、財政的な自立発展性を担保する枠組みを策定するはず。

【予算要求のタイミング】

現在、今年7月からの予算を国会で審議中。2月が予算要求時期。もし、7月前にプロジェクトが始まるのであれば、類似のプロジェクトから予算を流用できるのである程度柔軟に対応できる。

【JICA のインプット】

一村一品振興は、新しいアプローチなので、日本人専門家が新しい視点からルワンダ側に種々の助言を行って欲しい。調査型の協力ではなく、事業の実施に力を貸して欲しい。RDB では、以前、似たようなビジネス振興プロジェクトをしたことがあるので、プロジェクトを行う能力は既に十分ある。

【PSF との関係】

RDB にとって PSF は民間セクター振興のパートナー。政策実施のために PSF の参加は欠かせない。MINICOM はリード省として政策決定 (policy-making) を行い、RDB は政策を実施 (policy implementation) する機関。PSF は政策の受益者。ただし、一村一品の場合は、PSF は政策実施者でもある。

【政策文書】

MINICOM Strategic Plan 2009-2012 は発効されているが、SME ポリシー (2007 年バージョンは却下され、現在 2010 年バージョンがキャビネットで審議中) と Industrial Policy は、どちらも現在審議中で最終版はできていない。これらの政策文書には具体的な数値目標は盛り込まれない予定。

【EDRC】

キガリの EDRC は現在まだ活動を開始していない。小規模プロジェクトとして、チーズ加工デモ、果物加工デモトレーニング、皮革加工 (2 名のルワンダ人が UNIDO から雇用されて配置されている) 竹細工 (中国からの支援で行われ、3 名の中国人専門家が働いている。Ministry of Forestry に対する支援) などが計画されている。EDRC 専属スタッフはまだ雇用されていない。専属スタッフは、RDB の正規職員として雇用される見込みで、7、8 月までには手当てがなされるはず (何人雇用されるかは分からない)。EDRC では加工用の各種機材を購入したものの、置くスペースが足りないので、現在ワークショップの場所を工事中。ワークショップが完成すれば、一村一品研修をそこで実施することも可能。オフィススペースも提供できる。

【必要資機材】

一村一品が実際に始まり、どのセクターを支援するかによって、どんな資機材が必要になるかが決まる。現段階では具体的な資機材を挙げることはできない。

【RDB の Trade and Manufacturing に対する海外からの支援】

RDB の Trade and Manufacturing 部門では、前述の UNIDO からの支援を受けているほか、オランダの機関からもオランダ向け輸出振興のための資機材購入支援も受けている (UNIDO もオランダもファンド拠出ではなく、資機材購入支援)。

【OVOP 候補スクリーニングにおける公平性・透明性確保】

スクリーニングに関しては、OVOP 事務局だけで行うのではなく、スクリーニングのための委員会を開催する。まず OVOP 候補が挙がってきている郡から職員を 1 名ずつ招き、その他、その郡の BDS コンサルタント、MINICOM や RCA などの関連団体で構成される OVOP 委員会メンバー、そして事務局員の出席により、あらかじめ決められた基準に従って OVOP グループを選定する。こうすることにより、透明性、公平性が確保できる。(注: この情報は 6 月 5 日に追加インタビューした際に得た)

【質問表の回答から】

- SME や地場産業振興に関する事業の RDB の年間の予算は 15 億 RWF = 約 2 億 5 千万円(現在、予算要求中)。
- BDS で強化すべき事項は品質管理、財務や会計等の SME マネジメント
- 必要な JICA 専門家の分野は、品質、スタンダードに関する専門性

日時：	2010 年 5 月 27 日 9:00 ~ 10:20	
訪問相手：	Rwanda Cooperative Agency (RCA)	
場所：	RCA	
出席者	訪問先	Mr. Mugabo Damien, Director General, RCA Mr. Habyar Imana Gilbert, Deputy Director General, RCA Mr. Rutaremara Vincent, Director of Planning and Capacity Building, RCA
	調査団側	原、首藤、Samuel 在外専門調査員、池田 JOCV
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> • RCA Organisational Chart

協議内容

【RCA について】

2005 年にタスクフォースが結成され、RCA の組織枠組みを策定した。その後 RCA という組織として 2008 年に発足したが、現在も発展途中である。なお、2008 年に協同組合の振興に関する政策および法令（#16/2008）ができた。

2010 年 6 月に必要な人員がすべて配置され、全面的に運営が始まる予定。1994 年から 2005 年までは、MINICOM が協同組合（以下、基本的に「組合」と称する）の登録業務を行っていた。2005 年に「Task force for institutional framework」が結成されて登録業務を引き継ぎ、2008 年以降は RCA がその業務を行っている。RCA は政府機関で MINICOM の下部組織に当たる。RCA の使命は組合の振興で、具体的には組合の登録と監督などを行っている。

【RCA の組織】

現在の職員数は約 50 名だが、6 月には 75 名になる予定。登録と法務ユニット 計画、組合運動、能力開発ユニット 組合監督ユニット 財務総務ユニットの 5 つのユニットがある。そのほかに SACCOS のための SACCOS 開発ユニット SACCOS 監督ユニットの 2 部門がある。一村一品運動に特に関係してくるのは、SACCOS の 2 ユニットと 計画、組合運動、能力開発ユニットの 3 ユニット。このユニットは現在 5 - 6 名が配置されており、6 月には 15 名程度に増員される。

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 District Officer に、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。

【組合】

ルワンダには現在約 4 千の登録された組合（小規模融資を受けるために設立された組合も含む）が存在する。組合員の数は約 2 百万人。ただし、1994 年以降、最新のデータベースは存在しないので、正確な数は分からない。2010 年 7 月に始まる次の財政年度でセンサスを実施し、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に、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 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。Federation 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、手工芸の 8 つがあり、今週か来週には運輸も加わる予定。

（面談者の所感：フィールドの視察では、できればこれら SACCOS や Union、Federation も視察して、OVOP の枠組にどのように組み込むか検討したい）

【RCA と一村一品事業】

RCA は組合活動に関する全国的なネットワークを持っているので、それを活用して一村一品振興を容易に行うことができる。

【協同組合大学 (Cooperative College)】(詳細については MINICOM (2010) の ”Joint Sector Review Report” の 15 ページに記載)

Cooperative College という新しい構想がある。調査結果を現在関係者に対しワークショップで発表し意見を交換しているところ。 プロフェッショナルに対するトレーニング 組合に対するアウトリーチ研修 (講師養成研修、いわゆる ToT)、 研修のコーディネーション (研修マニュアルの整備等) の 3 つの活動分野を提案しているところ。こうした研修カリキュラムに関する活動は一村一品にも活用できる。

日時 :	2010 年 5 月 27 日 11:50 ~ 12:50	
訪問相手 :	Ministry of Trade and Industry (MINICOM)	
場所 :	MINICOM	
出席者	訪問先	Mr. Emmanuel Hategeka, Permanent Secretary, MINICOM (同行 : Mr. Eusebe Muhikira – RDB, Mr. Norman Musengmana – PSF)
	調査団側	原、首藤、Samuel 在外専門調査員、池田 JOCV
	入手資料	なし

協議内容

【最新版コンセプトペーパーについて】

「ロードマップ」に今後のスケジュールが記載されているが、時間をかけすぎ。もっと早く進めていくべき。戦略ペーパーの最終版は 9 月に完成するとなっているが、7 月にはすべて完成させ、実施計画や業務分担、予算要求などの詳細も 7 月にはすべて明らかにするべき。その後、5 村程度の規模 (1 つの県につき 1 ヶ所) で 12 月にはパイロット・プロジェクトを開始するべき。これらのパイロット・プロジェクトを成功させて、Center of Excellence を作り、その後徐々にスケールアップさせていきたい。

ルワンダは紛争で 30 年を失った。一刻も早く動き、失ったものを取り戻さなければならない。のんびりしている余裕はない。実施がこれ以上遅れたら、中国など他国のイニシアチブが優先され、日本の一村一品運動に対する優先度が変わるかもしれない。

【MINICOM のコミットメント】

プロジェクトに対してはフルに支援するつもり。今すぐ始めるべき。これ以上調査は必要なく、とにかくすぐに実施するべき。MINICOM として財政的支援を惜しまないし、プロジェクト実施に対する政治的意志も強くある。

【政策との関係】

現在最終審議中の SME ポリシーで、SME をルワンダ経済のバックボーンと位置づけている。一村一品運動は、SME ポリシーの枠組みの中で、主流の活動として扱われるもの。SME ポリシーでは、SME による付加価値を付ける活動に対し財政的支援をすることを約束する予定。

【一村一品実施】

一村一品のコンセプトは新しいが、具体的な活動内容は MINICOM、RDB、PSF にとって新しいものではないので、既存の活動をコーディネートして行えば簡単に実現できる。

【補足】スキームの選択よりもむしろ、案件の内容の検討を優先すべき。先方が希望するパイロット・プロジェクトの実施を中心に、一村一品運動が Workable になる仕組みを構築するための

案件を迅速に形成することが重要である。

日時：	2010年5月27日 14:30~16:00	
訪問相手：	Private Sector Foundation (PSF)	
場所：	PSF	
出席者	訪問先	Mr. Norman Museugmana, BDS Program Manager, Capacity Building & Business Development Dept., PSF
	調査団側	原、首藤、Samuel 在外専門調査員、池田 JOCV
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【PSF の組織】 Norman 氏の所属する部署 (Dept.) に配属されているスタッフは 3 名のみ。BDS Program Manager は 1 名。 PSF には現在 27 名の正規職員がいる。2009 年 11 月まで 67 名の正規職員がいたが、EU からの支援が途絶えて財政危機に陥ったため、大幅なリストラがされた。他にも契約社員やインターンなどがある。チェンバー付きの契約社員を現在リクルート中。</p> <p>【プロジェクトに関する組織体制】 一村一品担当者は Norman 氏のみであり、プロジェクト開始後も彼一人が担当する見込み。人手は足りない。今でも既に業務量が限界に近い。現在担当している業務は、一村一品の準備のほかに BDS プログラムの監督、GTZ の”PPP Program”の担当、Rural investment Facility (MINAGRI and Central Bank によるプロジェクト。世銀が 1 千万 US ドル支援) など。 プロジェクトが実際に開始されたら、インターン (有償 60,000RWF / 月、賠償責任保険料は PSF が支払う) を活用することを考えている。6 ヶ月単位。インターン希望者は大勢いる。</p> <p>【PSF の予算】 MINICOM は BDS センター支援の予算を毎年拠出してきている。Mini Exhibition の支援のための予算も MINICOM が例年拠出。EU から支援を受けているが、そこからの支援が 4 年経過後終了してしまつたため 2009 年の PSF の財政危機が発生した。EU とは支援更新の交渉をしたがかなわなかった (欧州の経済危機が大きく影響したようだ)。ドナーからの支援は数年で終わるので問題。 MINICOM のほかに、RDB も PSF に対して予算配分してくれる。省がコミットしてくれる限りは予算を継続的に与えてくれるはず。</p> <p>【テレセンター】 テレセンターの中に入居すると BDS は家賃と光熱費を一切払わないで済む。今年、BDS の予算は 5 千万 RWF から 4 百万 RWF に減った。こうした中で、テレセンターへの移転は財政的に助かる。RDB は 2010 年末までに全ての BDS センターがテレセンターに入居できるとしている。</p> <p>【BDS コンサルタント】 2010 年 3 月からスタートした新契約形態である BDS コンサルタントに対して PSF から給与は支払われない。彼らは、通常、SME に対し最初は無料でサービスを提供し、将来 SME の利益が出てから利益の数パーセントを徴収している。SME の経営が順調で大きくなると、税に関するコンサルティングサービスが必ず必要になるものなので、そこからの収入が見込める。 コンサルタントによっては、2,000US ドル前後の収入を毎月得ている者もいる (その人物の場合は、4 つの組合を支援することにより収入を得ている)。ビジネスの現状調査、ビジネスプラン作成支援、などで費用を徴収している。 PSF との BDS コンサルタントの契約について、コンサルタントは非常にポジティブな態度でい</p>		

る。給与なしでも自分が提供するサービスで自活できている様子。BDS コンサルタントは経験豊富な者が多く、その土地に広い人脈ある。SME に対する最初の無料サービスは彼らにとっては投資。交通費も自己負担だが、これも投資と考えている。彼らは数多くの顧客を持っている。地方都市部はもちろんのこと、農村地域の地方でもコンサルタントは経済的に持続性を保てている様子。地方では、コンサルタントの競争が少ない□農業への投資が増えているので、ローンの手数料収入のチャンスが多い、の2つの理由からうまく行っているようだ。

【研修と報酬・料金】

PSF が開発した6つの研修モジュールがある。この研修を SME に対して実施すると、1日につき PSF から 100US ドル報酬がもらえる。こうした研修を行っているコンサルタントは ToT を受講した 15 名であり、このファンドは AfDB が拠出している African Capacity Building Fund。なお、研修参加者は無料で参加できる。

SME に対する研修には大きく分けて2種類ある。 Supply-driven training 顧客ケア、税金に関する研修。参加費は通常無料。 demand-driven training 英語の研修や会計ソフトの使い方など。10,000 - 20,000RWF の有料研修 (3ヶ月くらいの期間。1週間に2-3日来て2-3時間の講習)。

【一村一品の準備・実施】

一村一品は既存のチャンネルを活用し、メインストリームの活動として扱われるので、エクストラの負担にはならないはず。

一村一品のプロジェクト計画についてだが、様々な関係者が多く、調整に時間がかかるので、全ての関係者を一堂に集め一気に (1日) 全ての必要な計画を立ててしまうべき。

【PSFの会員】

会員は、現在4千団体あり (このうち、零細企業が何社、小規模企業が何社といった内訳は今では分からないが、JICA が PSF に文書でリクエストすればデータを出すことは可能)。会員には個々の企業だけでなく、企業の共同体 (Associations) もいる。53 のセクターを代表する Associations のメンバーがいる。ホテル、運輸などのアソシエーションがある。

非会員と会員では、BDS サービス料金が異なり、非会員は30%高く払うようなタリフになっているが、会員でなくても PSF サービスは分け隔てなく受けられる。ただし、PSF のアドボカシー活動に直接参加できるのは会員に限られる。

草の根レベルの団体であれば会費は年間 5,000RWF (約 850 円) 程度と小額であり、会員・非会員で大きな差があるとは思えない。組合といった小さな組織で会員になっている団体は非常に少ない。

【BDSの顧客】

BDS では 7,122 団体の顧客がいるが(2008年のデータ)、フォーマルセクター、インフォーマルセクター両方ある。PSF の方針としてそれらを差別しないことにしている。

【BDS戦略】

他の BDS プロバイダーを利用して PSF を利用していない顧客を新規に獲得するためには、□サービス料を取る。そうすることにより、サービスの質が良いと思われる。□コンサルタントの能力を強化する□セクターに特化したコンサルタントを増やす。の3点がアイデアとして挙げられる。

現在の BDS コンサルタントはジェネラリストで、スペシャリストではない。今後は、特定の産業セクター (例えば農産物加工、観光など) ごとのスペシャリストを養成したい。PPMERII には、手工芸セクターのスペシャリストがいる。農業普及員はすべてのセクター (Umurenge) にいて、彼らは農業分野のスペシャリストと言える。

【キガリでの BDS】

キガリの優先順位は低い。ビジネスコンサルタントが多く、多くの企業が既にフィーを払って

彼らからサービス受けている。EDRC は、BDS センターと違い、Incubation Facility (6ヶ月後には顧客は「卒業」する)として機能する。設備は充実している。BDS センターと比べ、EDRC は比較的大きな企業を相手にする。

【PSF が主催するエキスポ】

Kigali International Exhibition は毎年1回、8月に開催される。アフリカ諸国のほかインド、中国など世界中から参加企業が集まる。1つの県と4つの郡で行われるローカルレベルのエキスポもある。こうしたエキスポには、近隣諸国からも参加。同じく頻度は年1回。エキスポには出展料を徴収するのでPSFの事業収入となる。

【質問表への回答】

- PSFでは一村一品事業のための予算は確保できない
- プロジェクト実施の外部条件はリソースが確保できるかどうか
- 人員と財源確保が一村一品事業実施の大きな課題

日時：	2010年5月27日 16:15～17:00	
訪問相手：	PSF	
場所：	PSF	
出席者	訪問先	池田 JOCV
	調査団側	原、首藤
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> ● Private Sector Federation Rwanda – All You Need To Know About Us ● New PSF Organisation Structure January 2010 ● Private Sector Federation Rwanda - Director’s Report ● BDS Consultant Service Agreement ● Resident Accountant Service Agreement ● Working Paper on Strengthening BDS Network in Rwanda ● List of Business Development Service Center and Consultant ● National BDS Network BDS Tariff ● Kivu 2010 Retreat Resolutions ● Umurenge SACCOS Strategy
協議内容		
<p>【BDS コンサルタント】 BDS コンサルタントは全員大卒。ジェネラリストではあるが、それぞれ得意分野はある。能力には個人差がある。能力は、研修参加経験や実務経験の長さによる。 BDS コンサルタントは研修を行ったり、研修を受けたり(2週間キガリに滞在する、など)して、オフィスを空けることが多い。顧客が訪ねてきても誰もいないという場合も多いはず。様々なビジネスを兼務している人も多いため、オフィスにいる時間は限られている場合が多いのではないだろうか(特にキガリ周辺のBDSセンターのコンサルタント)。</p> <p>【BDS 人材】 RDB や RCA など、異なった機関・プログラムで研修が行われる場合、講師は同じ人という場合が多い。つまり、BDS プロバイダーは決まった人々。ルワンダ国内で何人いるのかについてのデータはないが、感覚的には100名程度か。</p> <p>【AfDB が支援する African Capacity Building Fund】 15人のBDS コンサルタント、10人の個人コンサルタントの計25人がToTを受講。この25人は、今後30郡で50企業(合計1,500社)に対してトレーニングを行うことを目標としている。</p>		

【BDS 新制度】

BDS コンサルタント制度採用について、顧客から「以前は無料で質の高いサービスが得られたが、有料になって残念」という声もある。

【RDB テレセンターと BDS センターの一元化】

テレセンターとの一元化の件だが、テレセンターは全て新たに建設される。テレセンターは、必ずしも街中にあるわけではなく、場所によってはアクセスが非常に悪い所に位置している場合もある（Huye 郡のブタレなどがその例）。BDS センターは常に各郡の一番大きな町にある。BDS コンサルタントの中には、現在のロケーションに残りたいと言っているケースもある（Huye 郡のブタレなどがその例）。こうした現場の情報は、役人の耳にはあまり入っていない可能性がある。（彼らがフィールドに出る機会は少ないので）

【一村一品プロジェクトの人員】

Norman 氏は非常に優秀で仕事に集中している。これ以上仕事が増えるのは難しいのでは。

【一村一品候補産物】

MINAGRI は各郡ではどの作物を奨励する、といった方針がある。例えば、パチョリ（Patchouli）の生産は Bugesera 郡で奨励されている（気候的に作付けに適しているため）。一村一品もこうした他省の方針に乗じるのが得策か。農業普及員（Agronomist）の能力については疑問。高校で農業を勉強した高卒の人材が多く、大卒レベルの知識・スキルがある訳ではない。

日時：	2010 年 5 月 28 日 9:00 ~ 11:00	
訪問相手：	USAID	
場所：	USAID	
出席者	訪問先	Ms. Fina Kayisanabo, Agribusiness Specialist, USAID Ms. Aimee Mpambara, Rural Development Specialist, USAID Mr. Gilbert Mwendata, Conflict Technical Advisor, USAID
	調査団側	原、首藤、Samuel 在外専門調査員、池田 JOCV
	入手資料	• USAID Development Credit “Development Credit Authority”(USAID ホームページからのプリントアウト)
協議内容		
【活動分野】 「経済成長チーム」という部署では、酪農やコーヒー、唐辛子産業や観光支援をしている。また、青年を対象にしたキャリア研修も行っている。		
【コーヒー】 ナショナル・コーヒー・ボード（民間団体）を協力機関として、コーヒー生産者組合（約 1,000 から 3,000 人の農民が会員）と、バリュー・チェーン上の企業の 2 つの異なった団体を受益者として支援している。生産者組合支援では、最初は□コーヒー生産過程の改善を行い、次に□組合とバイヤーを直接結びつける活動を行った。 コーヒーの質（質は価格に比例）というのは、バイヤーが試飲する一杯のコーヒーで決定する。USAID の 100% 財政的支援によりコーヒーコンペティションを開催し、世界中のバイヤーが、生産者組合が生産したコーヒーを試飲する機会を設けた。バイヤーがコーヒーを気に入れば、その場で商談が成立する。持続性の観点から、二回目以降のコンペティション開催は、USAID の負担額が 50%（1 年目）、30%（2 年目）というように徐々に支援額を減らし、最終の 3 年目にはナショナル・コーヒー・ボードが全額を負担するようにした。 また、コーヒーの価格は、バイヤーが飲む一杯のコーヒーで決まることから、コーヒー生産者が、自分たちのコーヒーがどのくらい良質かどうか判断できるコーヒー鑑定士（Cupper）としての舌を養わなければならない。そうすることにより、フェアな価格交渉ができるようになる。		

こうした観点から、USAID ではアメリカのスターバックス等と業務委託コンサルタント契約を結び、生産者組合の指導を行った。スターバックスのようなアメリカ企業をプロジェクトに招くことにより、生産者とバイヤーを直に結びつけ、海外の市場への橋渡しを行うこともできた。（注：USAID のホームページによると、2001 年のルワンダの「スペシャリティー・コーヒー」の輸出額はゼロだったが、USAID の支援により 2007 年には 8 百万 US ドルに達するようになった、とある）

【観光】

2006 年から 4 年間の約 5 百万 US ドルのプロジェクト（第 1 フェーズ）として、ニュンゲ国立公園でのエコツーリズム推進（呼び物は 12 種類の霊長類のほか多様な野生の植物）周辺住民の所得向上の支援（Handicraft の生産・販売など）等を行っている。ルワンダ側協力機関は、Rwanda Office of Tourism and National Parks (ORTPN)。最初に観光地選定、価格設定等の調査を行い、次に観光客に対する情報提供の整備を行い、観光客数と滞在日数の増大を目指している。旅行業者やホテルなどの施設への投資企業に対しても働きかけを行い、地域コミュニティに対しては現金収入を増加するためのグラントを出している。プロジェクト実施にはアメリカの自然保護・エコツーリズムを専門にしている企業と契約を結び、アメリカ人専門家を派遣し、官民連携 (PPP) を推進している。また、手工芸品の品質改良支援にはケニア人専門家を派遣した。なお、現在観光プロジェクトの第 2 フェーズの準備を進めており、プロジェクトの主な目標はマーケティング（外国から観光客を呼び込む）である。

【青年プログラム】

就学中か、卒業した後就職をしていない 14 才から 24 才の青年に対して”Work Readiness Curriculum”と呼ばれるキャリア研修を行っている。4 年間のプロジェクトで計 12,000 人に対して支援を行う予定。研修は労働力開発 (Workforce Development) を目的とし、履歴書の書き方、コミュニケーション力強化、リーダーシップ力強化などの研修プログラム構成になっている。講師は現在、5 つの企業からそれぞれ 4 - 5 名が派遣される形で行っている。プロジェクト側が講師候補に ToT を行い、その後講師が青年を指導する。提携企業は現在 5 社だが、今後様々なセクターの企業からの協力を得て 20 社くらいに増やしたい。そうすれば、現在の一般的なトレーニングプログラムに加え、セクターごとの個別プログラム導入も可能になるだろう。なお、研修のカリキュラム策定は、USAID と契約したアメリカ人コンサルタントが行った。ルワンダ政府側の協力省は、The Ministry of Education and Scientific Research と Ministry of Public Service and Labour (MIFOTRA)、Ministry of Infrastructure (MININFRA)。

【酪農】

5 百万 US ドル、5 年間のプロジェクトで現在約 2 年が経過したところ。東部県の HIV 感染者を最終受益者として酪農推進を行っている。ルワンダの HIV 感染者に対し、保健分野での支援は色々となされているが、経済活動に対する支援は全くないのが現状。この状況を打破するために USAID の酪農プロジェクトが開始されることになった。

HIV 感染者による組合が設立されているが、組合員の中で牛を飼っている人は 2 割程度。これらの人々を支援の対象にしている。HIV 感染者組合は 20 存在し、それぞれ 50 名程度の会員がいる。トレーニング実施により質を向上して、最終的に輸出を目指している。酪農家だけでなく、包装、加工、流通等のバリュー・チェーン上の様々な関係者に対し支援しているが、あくまでも最終受益者は HIV 感染の酪農家。酪農産業が活性化することにより、社会的な弱者である最終受益者が便益を受けることを目的としている。

それとは別に、東部県のニャガタレ郡に対しても酪農支援をしている。この地域は元々酪農が活発で産業としてのポテンシャルが高い地域。つまり、最もリソースがなく厳しい生活を強いられているグループ (HIV 感染者) に対する支援と、産業ポテンシャルが元々高いグループと両方を同時に支援している。どちらも最初は生産に対する支援 (乳の量を簡単な技術によって倍増させる、人工授精を行う等) を行い、次にマーケットとのリンクを支援している。

ルワンダ側協力機関は MINAGRI の Rwanda Animal Husbandry Agency (政府機関)、RBS、National

Dairy Board（民間団体）など。

酪農家への支援だけでなく、RBS に対する研修も行った。簡略化された使い勝手の良いチェックシートを開発し、全国の各郡に配置されている 416 名のインスペクター（Agronomist のこと。酪農製品だけでなく、肉、魚などの検査も担当している）に対し、3 ヶ月間かけて研修を既に行った。チェックシートは現地語で書かれ、従来 8 - 10 ページほどあったものを 4 分野の最も重要な項目に絞って数ページのシートに改善したもの。研修はルワンダ人講師によって行われた。インスペクターは酪農農家から、牛乳の集配センター（1日に 3,000-7,000ℓの牛乳をパックする）加工所、ミルクの小売店に至るまで、様々な場所で検査を行うことになっている。

チーズに関しては合格・不合格の判断をする検品システムがあるが、牛乳にはまだ導入されていない。牛乳に関しては、検品をするラボがキガリに一ヶ所あるのみなので、検査が難しいし、インスペクターも全ての牛乳を検査する決まりにはなっていない。将来的には品質保証制度（Certificate）を導入できればと思っている。

ルワンダの牛乳をパックする包装容器は全てケニアなどの近隣国から輸入されている。牛乳に限らず、ルワンダではどの分野でも包装技術が不足しているので、MINICOM は現在モデルとなる包装技術センターを工業パーク（Industrial Park）に設立する構想を練っている。

【MFI】

産業振興プロジェクトでは、既存の銀行からの融資を促進するために、組合員に対してビジネスプラン策定の支援を行うといった活動をしている。ただ、USAID 独自の Development Credit Authority(DCA)という手段も持っている。DCA はファンドギャランティーで、銀行が蒙る損失を最大 50%カバーするというもの。USAID と銀行との契約。どこの銀行と DCA 契約をしているかについて情報公開はしていない。それは、債務者のモラルリスクを誘発するのを防ぐためである。（つまり、債務不履行に陥っても銀行はあまり損をしないのだ、と事前に債務者が知ってしまうと、借金の踏み倒しを平気でするようになってしまう。もともと「返さないつもり」で融資を受ける人も出てくる）

PSF が行っている「ビジネス・コンペティション」は、同じような仕組みだが、コンペティションに参加する人が、前もって銀行への保証があることを知ってしまっているため、非常にまずいやり方だと思う。モラルリスクを高めるだけ。銀行が PSF との契約を更新したくないのは、もっともなこと。

【ルワンダの BDS】

過去に実施されたプロジェクトである Development and Management Solutions (DMS)では小麦生産者・米生産者組合の能力開発支援を行ったが、その際、アメリカ人コンサルタントからの業務委託契約としてルワンダ人 BDS コンサルタントを使ったことがあった。その他のプロジェクトではルワンダ人 BDS コンサルタントとの契約実績はない。彼らは一般的な会計業務などの指導は問題なくできるが、輸出を目指してマーケット開拓をしていかなければならない産業開発プロジェクトの場合は、全く彼らにはノウハウがないため任せられない。ただ、コーヒー産業に関しては例外的にルワンダ人の中でノウハウが蓄積されている。

【現場レベルの普及体制】

酪農プロジェクトで Umurenge に配置されている MINAGRI の農業普及員（Agronomist）をパートナーとして考えたが、彼らは組合活動やインスペクター業務など様々な業務を兼務しているため、常に多忙で全くつかまらなかった。

そのため、対象地域にたまたま存在していた獣医協会（民間）と協力関係を結び、牛への予防接種を行うなどのフィールドでの活動を展開した。プロジェクトが酪農家をグループ化して、予防接種のために一つの場所に集まるよう手配した。獣医協会が対象農村を訪ね、集団予防接種を行った（接種は有料）。こうした活動はグループ化したからこそ実現したのであり、プロジェクトの介入がなければ、獣医協会と個人の酪農家を結びつけることはできなかった（Transaction Cost がかかりすぎるので、獣医が個々の酪農家を訪問して予防接種をすることはしない）。

この例が示すように、対象地域ではどんなリソースが存在し、プロジェクトしてそのリソースを活用することができるかどうかは現場に行き行って初めて分かること。"Missing link"がどこなのかは、首都にとどまって議論しているだけでは見えてこない。現場で実際に活動しながら最良のアプローチを見つけ出すことが非常に重要。

日時：	2010年5月28日 14:00～16:30	
訪問相手：	RCA, Savings and Credit Cooperatives (SACCOS)	
場所：	RCA	
出席者	訪問先	Mr. Habyar Imana Gilbert, Deputy Director General, RCA
	調査団側	原、首藤、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員（仏語 英語 通訳）
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【SACCOS の定義】 Savings and Credit Cooperative (SACCOS)とは貯金・融資を行う組合のこと。所管省庁は、金融の面では中央銀行、組合（Cooperative）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。SACCOS として活動するためには、組合として RCA に登録しなければならない。</p> <p>【SACCOS の設立手順】 General Assembly を発足させ、Board of Director を選出。郡にリクエストを提出し、郡の認証を受けて（郡は組合を訪ね存在を確認する）RCA に提出。RCA は組合に対し法的ステータスを付与。なお、これらの現場での手続きは郡の組合活動担当の District Officer が行う。</p> <p>【SACCOS の仕組み】 メンバーの貯金、デポジットを原資にしてメンバーへの融資をする。プロジェクトとして外からファンドが付くと、SACCOS へ外部からリソースが付く場合もある。 会員が自由に組合へ支払うシェアの額を決められる。毎月の貯金額も自由に決められる。主に貯金によって融資の財源を確保する。融資を受けられる額は、国立銀行で定められた表に従って決められる。 組合員は個人だけではなく、団体としての会員でも良い。非組合員に対するサービスは提供されない。つまり、組合員以外には融資をしない。融資を受ける人は組合員（個人または団体）でなくてはならない。例えば OVOP グループが SACCOS から融資を受けたい場合には、OVOP グループとして SACCOS の会員になるか（団体会員の場合は正式に登録されている団体・企業でなければならない）OVOP グループのメンバーが個人として SACCOS に入会し、個人として融資を受ける、という2つの方法がある。後者の場合には、OVOP の存在が担保となって貸し出しを受けることになる。以前は企業が組合員になることは禁止されていたが、組合員として1つの団体が1票だけの議決権を持つという組合の基本規則に従えば企業も入会ができるようになった（企業組織の場合、通常出資額に応じて議決権の票数が決まる）。 通常、15,000RWF 程度の貯金がないと商業銀行から融資を受けられないが、SACCOS の場合は5,000RWF 程度のシェア購入で融資が受けられる。</p> <p>【SACCOS の組織】 SACCOS には Board of Directors がいるが無給。しかし、SACCOS の活動に費やした時間や労力に対して allowance がもらえる。事務を担当している人に対しては給与の一部を政府（RCA）が支払う。しかしこれは徐々にフェードアウトし、3年経つと政府からの財政的支援は終わる。</p> <p>【SACCOS の変遷】 最初、商業銀行が SACCOS の業務を行ったが、集めた金は全てキガリに集中し、地方に融資を</p>		

行うことができなかった。そのため、地方の金をそのままその地域に残す現在のタイプの SACCOS が誕生した。

【SACCOS のデータ】

以前は 108 の SACCOS があった。SACCOS 戦略 (Umurenge SACCOS Strategy) 開始後の現在は 509 の SACCOS がある。同戦略実施以降は、以前と違い研修やトレーニングを実施している。2008 年のサーベイでは、全人口の 21% がバンキングサービス (MFIs と商業銀行) にアクセスできていた。一方、全人口の 3% だけが SACCOS にアクセスできていた。

各 Umurenge は平均 12,000 名の人口を抱えている。そのうちの 7,000 名を SACCOS のメンバーにしたい (ニャガタレ Umurenge では全人口の 85% が既に SACCOS の会員)。一つの Umurenge に 1 つの SACCOS が基本だが、都市部では 2、3 の SACCOS が結成される場合もあるだろう。一つの SACCOS が更に細分化され枝分かれして、それらが将来独立するという可能性もある。

【SACCOS 戦略】

ルワンダでは大多数がバンキングサービスを受けられない。理由は利用者から、銀行などの MFI まで地理的に遠いこと、提供されているサービスが需要に対応できていないこと、顧客側の金融サービスに関する知識が不足している、など。政府は SACCOS 戦略によりこれらの問題を克服しようとしている。セクター (Umurenge) レベルで融資にアクセスでき、金融商品も会員のニーズにマッチしたものにしたい。戦略は 2008 年から実施されている。

SACCOS が集まりユニオン (District レベル) を結成させると監督がしやすいのでそうしたい。その後、フェデレーション (全国レベル) も結成させたい。そうすればロビーやアドボカシーもできるようになる。

【課題】

目標として掲げている成人人口の 18% が会員になると、SACCOS を管理するのは容易ではなく、プロフェッショナルな能力が必要。そのため、コーチしたり、研修したりし、マネジメントを強化していく必要がある。

5,000RWF の月収で暮らしている貧困層の人々に SACCOS は役に立つはず。しかし、そうした人々には特に、融資に関係する知識 (会計、ビジネスプラン) を与えていく必要があるが、SACCOS の組合員が増えれば増えるほど全ての人の能力強化をするのは難しくなってくる。

SME に対する金融サービス強化、組合員のマネジメント能力強化の 2 本立てで SACCOS を進めていきたい。

【啓発・勧誘】

2006 年に経済危機が起き、9 つの MFI が経営破綻した。こうした状況から、SACCOS は他の MFI とは違ってリスクが少ないと宣伝していく。将来に備えるための貯金の習慣をプロモートする必要もある。

日時：	2010 年 5 月 31 日 (月) 10:30 ~ 12:00
訪問相手：	Kigali Institute of Science and Technology (KIST), Center of Innovations and Technology Transfer (CITT)
場所：	Kigali Institute of Science and Technology (KIST), Center of Innovations and Technology Transfer (CITT)
出席者	訪問先 (4 名) Mr. Rajeev Aggarwal, Director, Centre of Innovations Technology Transfer (CITT), KIST Ms. Mbabazi Milly, Credit Expert, Technology and Business Incubation Facility (TBIF), KIST Ms. Mukagutera Cecile, Administrative Assistant, Technology and Business Incubation Facility (TBIF), KIST Ms. Umubyeyu Naila, Acting Head of Technology Transfer

		Department, Centre of Innovations and Technology Transfer (CITT), KIST
	調査団側	菊池 PFA、首藤団員、池田 JOCV、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> KIST の起業家養成研修のコース概要
協議内容		
<p>【KIST の概要】 KIST は国立大学で、主に教育省 (MINEDUC) からの助成金で経営を行っている。その他、海外のアフリカ開発銀行などのドナーによる支援金もある。KIST はビジネス振興事業を行っているが、他の BDS プロバイダーと比較した優位性は、KIST が公的機関だということで、顧客からの信頼が得られやすいことである。 大学内の学部は、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 つ。修士課程は、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 コースがある。 KIST の職員数は 43 名。10 名のエンジニアといわれる人がおり、技術移転普及員としてフィールドに出る。 2 つの県 (北部のムサンゼ郡ルヘンゲリ郡と東部のニヤガタレ郡) にサテライトセンターがあり、2 名ずつ職員が配置されている。</p> <p>【CITT-KIST の概要】 Centre of Innovations and Technology Transfer (CITT)-KIST の役割は、(1) 大学から産業界への知識の移転を図る、(2) 生活に必要な技術・スキルを女性団体等に移転する、(3) KIST の全学部で起業家プログラムを実施する、(4) 後述する KIST Enterprise Development Fund (KEDF) とインキュベーション施設を、大卒向けに立ち上げる、(5) 英国のケンブリッジ大学と協力して Business Plan Competition を実施するなど。なお、以上のサービスはいずれも有料であり、CITT は完全独立採算制になっている。KIST から一切財政支援は受けていない。</p> <p>【実施中の主なプロジェクト】 (a) Technology and Business Incubation Facility (TBIF) 技術系企業を育成し、技術移転を促進するために 2006 年に開始されたプロジェクトである。これまで、当インキュベーション施設を 43 社 (あるいは個人) が利用した。業種は ICT、塗料、履物、食品加工 (ジュース、ジャムなど)、バイオガス、低コスト住宅建設業などで、TBIF を去った後は、ほとんどがキガリでビジネスを始めている。2、3 名のみがキガリ以外の場所で起業した。 当施設の賃借料は、毎月 90,000RWF (約 15,000 円)。施設ではオフィス、インターネット設備、秘書サービス、掃除サービス、ビジネスに対するメンタリングサービス等が利用でき、最大 15 社が入居できる。現在、15 社が入居中。入居の契約は 1 年だが、更に 1 年延長できる (合計で最長 2 年)。 なお、90,000RWF の家賃を払って本格的にビジネスを始める前に、「Pre-Incubation Stage」といって、月 40,000RWF でコンピュータと机のみをレンタルし、ビジネスのアイデアを具体化する時期もある。2-3 ヶ月かけてビジネスプランの具体化に取り組み、その間に、本格的にビジネスを始める心積もりがあるのか、起業家としての自分の適性はどうか、等を見極める。起業は全ての人に向くわけではないので、この準備期間で現実を知ることが重要。この段階でドロップアウトする人もいる。適性の問題だけでなく、企業等で働き口をみつけたから、という理由でやめる人も少なからずいる。 なお、ビジネスを成功させるためには、個人単位か、あるいはグループだとしても 2-3 名の小さなグループでないとなかなか難しいと感じている。それ以上の人数になると完全な信頼関係を維持するのは難しく、ビジネスが継続しない。「結婚」と同じで起業家はパートナーを完全に信頼していなければビジネスを成功させることはできない。 なお、以上の施設貸し出し事業は、CITT にとって収入源となっており、採算が取れている。</p>		

(b) KEDF

上記(4)で言及した KEDF は、大統領府および UNDP からそれぞれ 10 万 US ドルずつ資金を得て開始した。現地の CSS Zigma 銀行(軍人対象の協同組合銀行として発足。現在は一般向けのサービスを提供している)を通じて、最高で 25,000US ドルの融資(設備の購入のための資金)を受けることができる。金利は年間で 12%である。応募資格は大学を卒業していることだが、出身大学は KIST に限らず、どこの大学でも良い。

融資先候補者から提出されたビジネスプランの審査を KIST が行う。KIST の審査を合格した企業に対して、銀行が融資する。融資先グループ(または個人)に対して現金は支払われず、CSS Zigma 銀行が相見積もり(通常 3 社から見積もりを取る)を精査し資機材を購入し、グループ(または個人)に納入する。購入された資機材が担保となる。現金を直接渡すのではなく、資機材を納入させる理由は、新規参入のビジネスグループが、なかなか金の管理をうまく出来ないため。借入に当たっては、保険会社あるいは銀行から借入保証を年間 43,000RWF で債務者が購入する場合もある。これにより債務不履行のリスクを軽減している。

上述の Technology and Business Incubation Facility (TBIF) の出身者のうち、14 名が現在この融資を受けている。14 名のうち、問題なく返済しているのは 8 名のみで、6 名は元金のみで利息を払っていない。この融資プログラムに限らず、返済をさせるには、定期的に督促しなければならないのが常。

(c) 食肉加工パイロット作業所

UNIDO との協力で設立した食肉加工パイロット作業所において、学生や起業家の研究や実習のために使用している。

(d) 起業家養成研修

起業家養成研修では、ビジネスプラン策定、税システム、財政プラン、人材開発などの基礎的な科目をカバーしたカリキュラムを提供。これまで 222 名が研修を受講した。週に 3 日(17:30-20:30 の夜間コース)、4 ヶ月、合計 144 時間の講習で、受講料は 80,000RWF (約 15US ドル)。講師には、KIST の職員ではなく、民間の銀行家など産業界で実務を行っている外部の人を招いている。科目によっては政府職員が講師になることもある。講師に対する謝金は 1 時間 7,000RWF。講師とは 4 ヶ月間のパートタイム契約。彼らの多くは、所属企業の職務と兼務をして講師活動をしている。

【その他】

北部県ルヘンゲリと東部県ニャガタレに CITT-KIST のサテライトオフィスがある。北部県(ただし、ニーズがあれば全国各地で実施)では、中学校、刑務所、病院など様々な施設に Biogas digester を設置するプロジェクトを行っており、これまで 5 百万 RWF の利益を出している。燃料は、始めは牛糞を使ったが収集するのが難しいなどの理由から、現在は人糞を使っている。東部県では、トウモロコシの保管のための高床式貯蔵庫建設(ネズミ被害軽減のため)を建設したり、付加価値付与のための加工施設(メイズ粉、トウモロコシ油などの製造、将来的にはそれらを材料にした製パン・ケーキも目指す)を建設したりしている。東部で行われているこれらの活動は、ルワンダ政府による「ウムタラ Community Resource and Infrastructure Development」という東部県のみを対象としたプロジェクトの一環である。

このほか、女性 HIV 感染患者グループに対して金属製の型を無償で提供して、ろうそくを作るプロジェクトを実施している。ろうそくの製造方法についてトレーニングを行うが、材料を調達してくるのは女性たち。材料といっても、廃棄処分されるだけの蜂蜜の副産物(honey wax)を利用したりするので、あまりコストはかからない。

また、Dept of Research and Innovations は、Care International のファンドにより、熱効率の良い改良かまど(カネタワシ等の材料は Care International が受益者に無償で提供)を貧困層に普及する事業等も実施している。改良かまどプロジェクトは、南部県全域をカバーしている。

【ルワンダの中小企業が直面する課題】

何よりも金利が高いので、融資を受けられない。SACCOS を始めとした多くの MFIs の金利は毎月 3.5% (年間で 42%)。南アの Blue Finance という金融機関は年間で 60% である。銀行の中では、農業銀行の一つであるルワンダ開発銀行 (BRD) が年利 12~14% と、良心的なサービスを提供している。

個人的には金利は 10% から 12% 程度が望ましいと考える。また青年や女性に対してはそれぞれ 3 年間、5 年間の免税期間があることが望ましい。また、6 ヶ月ほどの支払猶予期間の導入も必要(現在では、借り入れした翌日から返済が開始されることもある)。こうした提言は、CITT-KIST として、MINICOM に文書で提出している。

日時:	2010 年 5 月 31 日 14:00 ~ 15:00	
訪問相手:	The Ministry of Local Government, Good Governance, Rural Development and Social Affairs (MINALOC)	
場所:	MINALOC	
出席者	訪問先	Mr. Justine Gatsinzi, National Coordinator, VISION 2020 Umurenge Program (VUP), Common Development Fund (CDF), MINALOC
	調査団側	原、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし

協議内容

【Common Development Fund (CDF)】

CDF は VISION 2020 Umurenge Program (VUP) の下部組織。国家歳入の少なくとも 10% は CDF に当てるとしている。これに加え、世銀、ユニセフ、EU、SIDA 等からの支援を受けている。ファンドは各自治体に割り当てられる。2002 年から CDF は開始され、2000 年から開始したルワンダの地方分権化の一環と位置づけられている。CDF 予算は政府から 80 億 RWF (2008 年度)、ドナーから 12 億 RWF (2007 年度)(注: 詳細については <http://www.cdf.gov.rw/funding.html> を参照のこと)

【ルワンダの貧困問題と VUP】

2001~2005 年に実施された貧困削減戦略ペーパー (PRSP) を 2006 年に評価した結果、まだ貧困層が多いことが分かったほか、VISION 2020 の達成状況は芳しくなく、目標よりも 10 年くらい遅れを取っていることが分かった。2006 年の評価では、国民の 36.9% が最貧困 (extreme poverty) に属し、56% 貧困層 (below the poverty line) だった。2007 年に貧困削減に注力した新たな政策が必要ということで VUP が策定され、雇用創出のための公共工事の実施 (2008 年開始) 最貧困層 (□ に参加する働き手のない家庭) への直接支援 (2009 年開始) 金融サービスへのアクセス提供 (2010 年 3 月開始) の 3 つを主な柱にしている。その他に技術向上、コミュニティ支援 (community mobilisation) を横断的な取り組みとして実施。

【CDF の実施状況】

2008 年から活動を本格的に開始した。始めは 1 つの郡で 1 セクター (Umurenge) に対して実施し、2010 年の現在では 60 セクター (各郡 2 セクター × 30 郡) で活動している。今年 7 月には 90 セクターで実施する。将来的には全てのセクターをカバーする予定。貧しいセクターから優先的に開始している。人口等の条件によりセクターによって予算配分が異なる。

【 の金融サービス提供について】

対象者は貧困・最貧困層。貧困レベルは独自のクライテリアを使って最貧困層 (Extremely poor) 貧困層 (Poor) などと分類している。例えば、土地を所有している家庭は支援の対象外になる。また、で挙げた公共工事に従事する労働者がいる家庭も対象外。そうした条件をクリアした貧困家庭の中で、収入活動 (融資の使い道) をしたいと思っている人を融資対象としている。

CDF で行っている Umudehe Credit Scheme による融資は、貧困・最貧困層対象で、無担保融資。年利 2% と非常に低い。現在、融資を受けているのは 1 万人以上だと思われる。6 月に活動のレビューをするので、はっきりしたデータはその時に分かる。

個人が融資を受けても良いし、協同組合でも良い。登録をしていないインフォーマルセクターでも融資を受けられる。

貸付期間は 12 ヶ月。返済スケジュールは借り手の状況（一括返済、月々返済など）に合わせて柔軟に決められる（場合によっては 1 年間据え置きということもありえる）。なども柔軟に決められる。

個人への貸付は 600,000RWF が最大。2-3 名で構成される団体への貸付は、メンバー一人につき上限が 7,000RWF。6-10 名で構成される団体への貸付は、一人につき 80,000RWF が最大。11 名以上で構成される団体には一人あたり 100,000RWF が上限。

融資は、郡、セクター（融資活動を担当する Umurenge 委員会がある）、セル（Akagari）、村（Umudugudu）の各所で手続きを踏むが、Umudugudu が融資先を決定する権限を持っている。融資の申し込みには簡単なフォーマットを埋めれば良いようになっている。

（注：詳細については <http://www.cdf.gov.rw/vup/Ubudehe%20Credit%20Scheme.pdf> を参照のこと）

【担当職員】

MINALOC 本省に配置され、CDF を担当している職員は、ルワンダ人スタッフ 5 人と国際スタッフ 3 人。CDF はプロジェクトではないので、期間の終わりはない。

更に VUP 担当として program officer と financial officer（契約社員）がセクター（Umurenge）に配属されている。2 名の給与はプロジェクトから出されている。既存の自治体職員も業務に従事している。

【OVOP との連携】

MINALOC の職員は自分以外 OVOP のことを知らない。CDF の受益者と OVOP 受益者は重なると思うので、連携可能。連携の程度が非常にコミットメントを要するものであれば、組織間で MOU などを結ぶ必要があるが、そうでなければ、特に複雑な手続きもなしに進めることが出来る。協力は普段から様々な組織としているので、OVOP との連携も特別なことではない。

【ルワンダの地方自治】

地方自治体の職員は各自治体が雇用している。郡知事(District mayor)は選挙で選ばれる。ただし、着任後、郡知事は Performance contract を大統領と直接結び、業績次第で解雇されるということもありえる。大統領は「住民の代表」という位置付けなので、そのようなアレンジが可能。

日時：	2010 年 5 月 31 日 15:30 ~ 16:00	
訪問相手：	Ministry of Agriculture and Animal resources (MINAGRI)	
場所：	MINAGRI	
出席者	訪問先	Ms. Rhoda Rubaiza, Programme 3 Manager, MINAGRI
	調査団側	原、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> MINAGRI National Agricultural Extension Strategy – Summary MINAGRI (2008) Strategic Plan for the Transformation of Agriculture in Rwanda – Phase II (PSTA II) Final Report (JICA ルワンダ支所で入手)
協議内容		
【PSTA 2 と Programme 3】 マネージャーとして業務を行っている「Programme 3」とは、「Promotion of Commodity Chains and Agribusiness Development」で、MINAGRI が行う Strategic Plan for the Transformation of Agriculture		

in Rwanda – Phase II (PSTA2)という戦略計画が推進する4つのプログラムの中の一つ。ベルギーの支援でこのプロジェクトは行われている。

具体的には ビジネス・起業のための環境改善（起業トレーニング、衛生改善、有機農業認証など） コーヒー、茶、除虫菊（Pyrethrum）の3つの伝統的な作物の輸出 非伝統的な高付加価値輸出作物の開発 □国内向け主要作物の生産と付加価値付与（ポストハーベスト技術、マーケティングなど） マーケットのための農村インフラ整備（倉庫、加工所など） 農村金融強化、の6つの活動がプログラム3の中に含まれている。

例えば、PPPにより民間投資を促し、特定の郡に乾燥所(Drying Ground)を敷設したり、空港での冷蔵貯蔵所を建設したりしている。今後、貯蔵庫（サイロ）肥料工場などの建設も計画している。それらの設備を利用する協同組合は、自分たちで乾燥機などの資機材を購入して施設を利用する決まりになっている。これまで、7億RWFの投資がされたが、そのうち99.9%が生産工程のために使われている。今後、付加価値を付けるための加工にも投資を呼びかけていきたい。

【BDS】

300名ほどのコンサルタント（含む協同組合メンバー）を「Rural Investment Facility」のプログラムで研修した。内容はビジネスプラン支援技術、金融サービスへのリンクなど。今後更に95人に対して研修を行う予定。農村のSMEの問題は、識字(Literary)と金融識字(Financial Literacy=金融に関する知識の欠如)だと思う。

コンサルタントはキガリで活動を行っている人が多い。ほとんどが個人コンサルタントで、事務所を持っていない人も多い。

MINAGRIはPSFとMOUを結んでいて、PSFのBDSコンサルタントは、郡のあらゆるBDSを行うコンサルタントをコーディネートする役割も持っている。BDSセンターを個人コンサルタントに貸し出ししているの、彼らがBDSセンターの設備を有料で使うことも可能。

【RIF2】

現在MINAGRIが行っているRural Investment Facility フェーズ2（RIF2）は1,000万RWFの予算を使い切ったら終了になる。今年中くらいで終わってしまうだろう。融資先を選定するのはMINAGRIではなく、銀行(BNR)、RIF2の返済率等のデータは分からない。年間利率は17-19%で、通常の農村金融よりも若干低いレート。融資を受けた農民は、主に主要作物であるトウモロコシ、ポテトなどの生産拡大に使っているようだ。

SMEを支援したコンサルタントは、ローンの1%をサービスフィーとして受け取れることになっている。「成功報酬」なので、フィーを受け取れるのはローンが実際に貸与されてから。

【Horticulture investment fund】

Horticulture investment fund という金融サービスもある。

【農業普及員】

農業普及員（Agronomist）は郡とUmurenge両方のレベルに配置されている。彼らの抱える業務は非常に多いので、プロジェクトを実施する際には、プロジェクト専門にCommunity-based Organisation (CBO)やNGOと契約して、現場での普及を行うこともある。

また、普及を推進するための「プラットフォーム」を各郡に設立し、自治体、農民代表、その他民間団体などの関係者から参加を得ている。プラットフォームでは、現場での普及が円滑に進むよう調整を行っている。

【SME 振興の課題】

2大問題は、生産・加工以降のことにに関する知識やスキルが不足していることと、資金が不足していること。

インフラについても、道路のアクセス問題は課題といえる。水、電気などのインフラで問題がある場合は、大抵、関連技術（バイオマス、太陽光など）を利用することにより、何とか状況

を改善できるもの。

日時：	2010年6月1日 8:30～9:50	
訪問相手：	Rwanda Bureau of Standards (RBS)	
場所：	RBS	
出席者	訪問先	Mr. Bajeneza Jean Pierre, Head of Market Surveillance, RBS (2010年 JICA 畜産分野本邦研修の参加者。日本に約3ヶ月滞在) Ms. Jane Nyamvumba, Head of Quality Assurance, RBS Ms. Chantal Atukunda, Public Relations Officer, RBS
	調査団側	原、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	• RBS パンフレット

協議内容

【RBS】

2002年設立。RBS職員は約80名。今後100名くらいに増える予定(国境に配置される職員含む)。RBSはMINICOMが監督省。MINICOMから予算が配分される一方、RBSの事業収入もMINICOMに還流される。

【RBSの組織】

6つのテクニカルユニットある。基準(Standard Unit)、品質保証(インスペクション等)(Quality Assurance Unit)、検査ラボ(Testing Laboratories Unit)、法定計量標準および材料検査(Metrology and Material Testing Unit)、農畜産品認証(サーティフィケート)(Agriculture and Livestock Certification Unit)、啓発活動(Standards Education Unit)もである。

【工業・食品等の基準】

基準には、国内基準、東アフリカ基準等の地域基準、国際基準などの様々なレベルがある。その他に輸入品向け基準なども。国内基準だけで633種類あり。例えば、東アフリカ基準(EAC: East African Community 加盟5ヶ国の相互認証システム)の認証を受けると東アフリカ諸国に容易に輸出できるようになる。

【検査】

食品(水など)と畜産(ミルク、チーズなど)が優先分野として最初に始まった。その後、建材(セメントなど)、化粧品、化学品、肥料などの検査を行っている。

【2種類の品質に関するマーク】

品質に関する認証マークには、ISOシリーズのほか、ルワンダ独自のものとして、「S-Mark」と、Mark of Excellenceと呼んでいる「Quality Mark」の2種類がある。これらの認証はすべて事業者の任意で取得するもので、強制ではない。

S Mark取得のためには、製品そのものが決められた基準を満たしていれば良いのに対し、Quality MarkはHACCPのように施設の適切な維持を含めた総合的な認証。後者の取得はかなり難しい。一方で、S Markは小さな協同組合でも取れるレベルのもの。現在、Quality Markは、ルワンダ国内で6つの商品に対してしか発行されていない(水2製品、ビール1製品、紅茶1製品、コーヒー1製品など)。

【S Mark】

S Markは2009年に始まったばかりで、2010年末までに30商品への付与を目標としている。そのため力を入れているのは、事業者への啓発活動。こうした品質マークは、義務化する前に、啓蒙を行い、マークの重要性・必要性を理解してもらうことが重要。将来的に品質マーク

が義務化されることがあるかもしれないが、いつになるかは分からない。
認証なしで国内販売するのは合法であり、全く問題ない。認証なしで輸出することも可能だが、品質分析等の情報を提示できないとなると、実際に輸出するのは難しい。マークがあるほうが、輸出がずっと簡単になる。

なお、S Mark 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）などに対しても付与される。

【S Mark 取得に要する日数とコスト】

会社の規模により料金は異なるが、申込料は一律で 100,000RWF（約 175US ドル）。申し込み後、マーク発行までに、書類審査、事前審査、本審査、不適合の是正、等の様々な過程を経て、計 3 ヶ月ほどかかる。

【マークの維持とコスト】

一度マークを取得したからといって無期限でマークを使用できるわけではない。1 年ごとに更新をする必要がある。更新料は、大企業の場合には 500,000RWF から 1,000,000RWF（約 860US ドルから 1,720US ドル）程度。現在は、マークを取得しているのは大企業が大半を占めているので、小さい企業に対しての更新料金はどの程度か分からない。一律に決まっているわけではなく、実際に検品をしてから更新料が決定する。

【他機関による品質基準】

農産品に関する品質ガイドラインは MINAGRI にもある。MINAGRI のインスペクションは農場レベルで行われ、担当するのは郡やセクターで働く農業普及員（Agronomist）。MINAGRI には品質の認証制度はない。

Sanitary and Phytosanitary Measures (SPS) というイニシアチブは、MINAGRI の管轄で、Technical Barriers to Trade (TBT) は RBS の管轄。SPS の例は食品添加物や残留農薬の基準の設定、TBT の例は自動車の排出ガスや医薬品の販売基準などである。SPS および TBT に関する措置をとる場合、貿易に対する影響が最小限になるように WTO 加盟国は定められている。

USAID の Land O'Lakes という名前のプロジェクトでは、USAID が衛生などに関する独自の基準を作ろうとしたが、法律で、RBS のみがワンダ国内で基準策定して良い団体となっていたため、断念。代わりに、基準策定ではなく、簡単なチェックリスト（＝ガイドラインになるもの）を作成するだけにとどめた。農業普及員がチェックするもので、例えば、「冷蔵庫はあるかないか」「ステンレスの容器をつかっているかどうか」などがチェックシートの質問項目。

【MINAGRI からの業務移管】

RBS が現在行っている前述の農畜産品認証（サーティフィケート）活動は、MINAGRI から 2006 年度に移管されてきた業務。有機食品、畜産品、植物などの生鮮品を検査する業務だが、まだルワンダでは有機食品の認証マークはない。

【商品検査】

RBS 専属のインスペクターは 4 名で全員キガリの本部事務所で執務している。毎月のプログラムと企業からのリクエストに従って活動を行っている。

【ISO シリーズ】

ルワンダ企業の中でも品質 ISO の認証を取得した企業がある（スターバックスと取引のある企業など）。そうした企業は、ケニア、ヨーロッパ、エジプトなど海外の審査機関を呼び、ISO の認証取得をした。RBS は、組織的には ISO を認定する権限を持っているが、RBS を通じて（つまりルワンダ国内の審査機関により）ISO の認証取得した企業はまだない。

【研修】

産業界、役所等様々な関係者を対象にして研修を行っている。

【プロジェクトとの連携】

GTZ、EU、UNIDO との連携の経験あり。研修講師を RBS から派遣した。OVOP とも同様に研修に協力するなどをしていきたい。また、RBS が運営する関係者を集めた基準策定委員会に OVOP を招いて意見も聞くこともしたいと思う。OVOP の具体的な計画策定の際にも RBS に声をかけて欲しい。一緒に内容を詰めていきたい。

日時：	2010 年 6 月 1 日 14:00 ~ 15:30	
訪問相手：	オランダ大使館	
場所：	JICA ルワンダ支所	
出席者	訪問先	Mr. Ben Rutten, Adv. Econ. Coop./ Private Sector, Embassy of the Kingdom of the Netherlands
	調査団側	原、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> • International Business and Cooperation (EVD) Invest in Emerging Markets (A Double Return on Investment with SPI!) • International Business and Cooperation (EVD) Working with a Dutch Business Partner – Development Cooperation Matchmaking Facility • PUM – Netherlands Senior Experts – A World of Experience • PUM Magazine • Survey Subsidies and Programmes for Rwanda • Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) Export Marketing Planner – Export Manual 2009- A Manual on How to Enter European Market • The African Enterprise Challenge Fund (AECF) • Facts – More and better honey thanks to Tips from PUM Expert • NL Agency, Ministry of Economic Affairs

協議内容

【主な担当業務内容】

経済協力、特に投資を促進し、ルワンダ起業家とオランダの企業をつなぐ活動を行っている。この業務を担当しているのは、自分と上司の 2 名のみ。自分は主に企業を相手にし、上司は政府レベルの対話をしている。

【オランダの対ルワンダ支援】

ルワンダにおけるオランダの援助には大きく分けて「委託業務(delegated programmes)」と「非委託業務(non-delegated programmes)」がある。

【委託業務】

委託業務では、二国間援助、多国間援助両方のドナーの行っているプロジェクトに対して財政的支援を行っている。現在、ルワンダでは 70 のプロジェクトに対して支援金を拠出している。

【非委託業務】

非委託業務では SME 支援を行っているが、代表的なプログラムは、民間セクター投資プログラム (PSI, Private Sector Investment Programme) と 開発協力マッチメイキング・ファシリティーの 2 つ。

は、ルワンダの企業が、海外の企業をパートナーとして (どの国でも OK) 革新的なビジネスアイデアを実現させるための投資を誘致した場合、投資額の 50% を助成するというもの。プログラム全体としての予算は最大 1 千 5 百万ユーロ。世界中で過去 10 年間に約 500 件の実績

がある。

は、ルワンダの企業をオランダの企業へ橋渡しをするプログラム。オランダ政府が、ビジネスパートナーとして可能性のあるオランダの企業を探し出し、ルワンダ企業に紹介するというもの。

【プログラムの実績】

こうしたプログラムへの応募を希望するルワンダ企業は、毎週4~5社あり、オランダ大使館を訪ねて来る。応募する企業は少なくとも2年の経験が必要と決めている。SMEと言っても、ルワンダの基準での小企業に分類される事業体は、オランダの基準では零細企業に当たり、支援対象にならない。企業規模も小さすぎると応募できない。

2つのプログラムの受益者はキガリの企業が中心だったが、近年は地方でも知られるようになり、全国各地から問い合わせが来るようになった。しかし実際の受益者は少なく、現在、2~3企業しかプログラムの支援になっていない。

プログラムの宣伝方法は、TVのほか、MINICOM、PSF、各国の大使館を通して情報を広めるよう努力している。ただ、プログラムの概要を記載したパンフレットはフランス語と英語のみで現地語はない。改善の余地がある。申込書は英語で書くことが要求される。言葉の問題は大きな課題。

【革新的技術】

オランダ大使館はSME支援の条件として、革新的(innovative)なビジネスプランの提出を求めている。革新的とは、例えば、ルワンダ国内で車のタイヤ製造工場がないからといってそれを作る、という話ではない。これまで行われていたトウモロコシの粉製造をより品質の良い粉をつくるために改善するということでも「革新的」と考える。

【専門家派遣プログラム】

PUMという機関(キガリに事務所あり)が、オランダ人の専門家をビジネス振興のために派遣している。専門家はSenior Expertと呼ばれ、大抵、退職したビジネスマンである。彼らはビジネス社会に広い人脈があるので、こうした業務には適任。ルワンダでの滞在期間は10~20日間で、その間に対象企業の問題を明らかにし、助言を行う。6ヶ月後にフォローアップを行う。2009年には、40~45名の専門家が派遣された。全世界では4千人の専門家が活動している。支援対象企業だが、ビジネスをしている団体であれば、ステイタスは何であろうが構わない。協同組合でも組織がしっかりしているところなら対象になる。実際に、養蜂をしている組合に対して専門家が派遣された実績がある。

【その他オランダの各種機関による民間セクター支援】

CVI (Center for Import from Developing Markets)という組織がExport Marketing Plannerというプログラムを運営し、EUへの輸出を支援している。

【ルワンダにおけるSME支援の課題】

ドナーのハーモナイゼーションが課題。例えば、ルワンダのTVET(職業訓練校)に対して、様々なドナーが同じような支援をしている。「クラスターミーティング」で調整を行おうとしてはいるが、参加者が来たり来なかったり、で実効性がない。

【OVOPの組織体制への意見】

BDSセンターは独立採算制ということだが、BDSセンターは人々にもっと知られるようにならないと売り上げが維持できないのではないかと。また、これまで無料で提供されていたサービスが突然有料になるのは、SMEに受け入れられないのではないかと。

既存の組織を使ってOVOPを立ち上げるのは良い考えだ。既存の組織の強化をしつつ新しい活動を進めていくのは良い。しかし、2年前にオランダ大使館は、PSFでワークショップを開き、オランダが行う上記の2つプログラムの紹介をしたが、PSFを通じてBDSセンターに情報を提

供する、ということは全くされなかった様子。この経験から、PSF がきちんと情報を広めたり、アウトリーチ活動をしたりすることができるか不安。PSF 本部に任せるのではなく、BDS コンサルタントを全員招いて直接情報を提供しないとなかなか現場に伝わらないのではないかと。

RDB についてだが、若い組織なので、組織としての統一感に欠けるという印象を持っている。一村一品委員会は、現在 JICA を除いてルワンダ側 4 機関で運営しているようだが、関係者は少なければ少ないほうが良い。今の 4 機関では多すぎる印象がある。

(質問) マラウイのケースでは、政府は色々なファンドを OVOP のために統合して 1 つの資金へアクセスできるようになっている。ルワンダはそうした仕組みがないので、外からのリソースをばらばらに利用しなければならない。マラウイのような Basket Fund の設立はルワンダで可能だと思うか？ (回答) 可能だと思う。受益者にとって、Basket Fund は使い勝手が良いので良いアイデアだと思う。ただし、ドナーを説得しなければならない。ファンドのオーナーシップをクリアにしなければならない。

【ルワンダにおける有望産業分野】

来週から、KLM が週 5 便キガリロアムステルダムの直行便を開始する。空港に冷蔵倉庫も出来たことだし、野菜や花をアムステルダムに輸出できるようになる。野菜や花卉などの園芸作物は有望分野だと思う。オランダは、ルワンダと同様国土が狭いが、野菜や花卉のヨーロッパ諸国への輸出で成功している。園芸作物は、土地面積が狭くても高技術の導入により生産性を上げることができるので、国土の狭いルワンダに適した分野だと思う。ルワンダのような国が輸出振興を考える場合、土地をあまり使わなくても生産できるものを選ぶべき。例えば大豆の作付けなどは最も避けるべきこと。ルワンダは季節変動が少なく、年間を通じて収穫が可能なので、野菜などをヨーロッパに輸出することができれば、ヨーロッパ内の生産者よりも優位に立つことが出来る。

ゼラニウム油、ユーカリ油、レモングラス油などの精油 (Essential oil) も可能性がある商品。既に Ikirezi という 2005 年設立のルワンダの企業が輸出を行っている (<http://www.ikirezi.com/>)。竹も可能性があるが、オランダではビジネスパートナーは見つからない。家具の場合は、まずルワンダ国内で木材を乾燥させる施設が必要になる。ルワンダでは湿気が多いので、木材がすぐに曲がってしまうからだ。

日時:	2010 年 6 月 2 日 (水) 10:00 ~ 10:45	
訪問相手:	在ルワンダ日本国大使館	
場所:	同上	
出席者	訪問先	畑中邦夫特命全権大使、飯泉文子専門調査員
	調査団側	菊池 PFA、大内団員、首藤団員、池田 JOCV、原
	入手資料	なし

協議内容

【RBS】

- ルワンダ工業規格機構 (RBS) がこれまでに開発した工業規格は 600 以上あるようだが、EU または英国連邦 (Commonwealth) など、どの工業規格をモデルにしているのか、日本の JIS 規格が影響力を発揮する余地があるのかどうか、などの点を確認して欲しい。また、具体的に工業規格のどの分野について、日本人の専門家を派遣する余地があるのかも検討していただきたい。
- 手許の資料には、企業が、“Quality mark”などを RBS に申請してから取得するまで 3 か月とあるが、実際にはもっと時間がかかるのではないかと。当地の“Organic Solutions”という会社 (ケニアでオーガニックの認証を取得している) の経営者が日本人なので、経験談等を聞いてみてはどうか。

【PSF】

- PSF の全活動に占める、BDS の予算の割合はどの程度か、確認できれば教えていただきたい

い。(注：2008年の実績で15%)

【道の駅】

- 地域ごとに特色のあるものを育てることが重要である。1,000万円以下なら、草の根無償で「道の駅」に関する協力も可能である。OVOP と組み合わせることを検討して欲しい。
- 交通事故を減らすモザンビークでは、ガソリンスタンドの横に道の駅を設けるなどのアイデアが出ているようだ。
- 近いうちに当地の運輸大臣と食事をする予定があるので、道の駅についても話してみたい。
- 道の駅が交通量の多い場所にあれば、放っておいても民間が取り組むようになるだろう。その中でも、例えばトイレの整備などを草の根無償で対応することができる。キガリからニャンザへは比較的交通量が多く、この道沿いにサービスエリアのような場所があって、ヨーグルトや焼肉が売っている。OVOP 製品をここに置けば、売れるのではないか。
- 一方、交通量の少ない場所には、民間は投資してこないで、ODA を使ってこうした事業を支援することができる。ただし、ハードの建設に加えて、運営(ソフト)がお粗末で、赤字を続けるようなことは避ける必要がある。
- JICA では、OVOP と道の駅の担当部署が違うようだが、是非両者の併用を検討して欲しい。

【今回の準備調査の成果】

- 現時点でスキームについては未定だが、今回の準備調査でスキームを検討して、最終的にM/M にサインする。次回の詳細調査でR/D にサインする予定である。

日時：	2010年6月2日 11:30～12:30	
訪問相手：	GTZ	
場所：	GTZ	
出席者	訪問先	Dr. Farid Hegazy, Component Manager-Economy, Deputy Head of Program, Promotion of Economy and Employment, GTZ
	調査団側	大内、原、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> • PSF (2008) Business & Investment Climate Survey 2008 • Cutting the Cost of Rade Tape – for business growth in Rwanda Summary, December 2008 • Cutting the Cost of Rade Tape – for business growth in Rwanda Main Report, December 2008
協議内容		
<p>【GTZの民間セクター開発支援概要】 経済開発と雇用振興 (Promotion of Economic Development and Employment) を目的に、政策策定と経済戦略実施支援 (Support of policy development and practical implementation of economic strategies) (3年間で7百60万ユーロの予算)、職業訓練と雇用 (Vocational training and employment) の2つの分野で活動を展開している。</p> <p>【これまでの実績・成果 - ビジネス環境整備】 前述の□の活動の一環として、「ビジネスと投資環境調査 (Business and investment environment climate)」を PSF を支援して 2008 年に行った (調査は今後も 2 年ごとに行う予定。次回は 2010 年度内に実施する)。その結果、官僚主義的非効率により、企業がビジネスを進めるためのコストが非常に高まっているということが大きな問題だと明らかになった。この結果を受け、「官僚主義が起因の費用の削減 (Cutting the Cost of Red Tape for Business Growth in Rwanda)」と題して、ビジネス環境の整備の具体策を提案した。この提言はルワンダ政府に受け入れられ、これまで大成功を収めている。MINICOFIN (経済省) が、直ちにラインの省・機関、例えば MINAGRI や RBS に対し改善指示を出し、解決策が実施された。</p>		

解決策とは、非常にシンプルで簡単な工夫で行えることが多い。例えば、MINAGRI では、畜牛へのサーティフィケートを出すために必要なスタンプを 1 名の職員しかもっておらず、その職員が休暇を取っている時などは、業務が停止していた。そのため、2 名の職員が持つようにした、というのが一例。また、歳入庁 (Rwanda Revenue Authority, RRA) の事務所について、これまで 1 ヶ所しかなかったものを、キガリ内に 3 ヶ所に増やした。今後、地方でも事務所を開設する予定。また、1 つの銀行でしか企業が支払いが出来なかったものを数箇所の銀行でも扱えるようにする、などの改善も行われた。

次のフェーズということで、現在、GTZ は官民の対話促進を呼びかけている。対話は、様々なレベルがあり、一番効果的だと考えるのは、トップレベルの対話。大統領と民間との対話は 1 年または年に 2 回行われ、官僚主義的なやり方をいかに改善していくか (例えば税金の話など) が話し合われる。ルワンダには Rwanda Economic and Social Council (RESC) という対話を促進する委員会があるが、実際はあまり機能していない。GTZ としては、トップレベルの対話を定期的に、そして組織的に開催して欲しいと思っているが、現状ではアドホック的に行われているのみ。GTZ では、民間 (PSF 中心) を叱咤激励し、アドホックではなく定期的に課題を抽出して政府に対話を申し込むように言っている。PSF には、毎年「100 大問題リスト」を作成し、アドボカシーで取り上げることによって解決の道を見つけるよう働きかけている。

【これまでの実績・成果 - 規制導入前の事前インパクト評価】

「規制のインパクト評価 (Regulatory Impact Assessment) と題して、法規制を導入する前に、ビジネス活動へのインパクトを評価 (費用対効果分析) することを奨励し、それに対する支援を行っている。

例を挙げるならば、ミネラルウォーターへの細菌の混入に対して厳しい規制をかけることを考えているとする。規制の導入の前に、企業が市場に出回っている商品を撤収したり、新しい製造方法を導入したりするための費用を分析する。一方、細菌が混ざらないことにより、市民の健康がどれだけ増大するかの便益を計算し、前者と比較する。その後、政策オプションをいくつか提示する。例えば、すぐに規制を発効する、数ヶ月の猶予期間を持たせた後、発効する、発効しない、など。結果として、の徐々に発効というオプションを取ると、企業の商品ライフサイクルに合わせて新商品への切り替えができるため、最もコストがかからずに新規制を導入することができる、という結論に達するかもしれない。

こうした規制導入前のインパクトアセスメントは、アメリカ合衆国では、1980 年代のレーガン大統領時代から行われていること。

【準備中のプロジェクト】

「地域およびセクターのバリュー・チェーン (Regional and sectoral value chains)」というタイトルのプロジェクトを準備中。この活動は、OVOP との連携が可能だと考えており、プロジェクトのコンセプトペーパーにも、「JICA の OVOP プロジェクトと連携が可能である」と記載しておいた。現段階では具体的にどう連携が取れるのかイメージがなかなか沸かないが、活動領域が似ているのは確かなので、何らかの形で協力し合っていきたい。

なお、GTZ では、このプロジェクトを地域経済開発 (Local economic development, LED) の一つとは位置づけていない。「LED」と言ってしまうと、GTZ では「地方分権化」や「地方自治体への技術協力」という文脈の中で位置付けられる。このプロジェクトは、そういった内容ではない。

2010 年の後半にプロジェクトを開始し、外国人専門家 1 名、ローカルスタッフ 1 名を投入する予定。プロジェクト期間は 1 年半になる予定。

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。雇用創出と零細・小企業の支援がプロジェクトの目的。

ルワンダでは 73,000 の企業があるが、そのうち 90% の企業が従業員数 4 人未満。また、30% がキガリに集中している。プロジェクトでは、キガリおよび地方の企業の実態を Rapid Economic Appraisal という方法を用いて調べ、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 (District Planning への提言) を

行う。提言とは、貧困削減につながる雇用創出を促進するための提言のこと。対象地域は、キガリと1つの県から1ヶ所ずつ（合計4ヶ所）程度。なお、これらの対象地域のことを、「パイロット地域」とは呼ばない。なぜなら「パイロット」という言葉はあまり良い印象を与えないからだ。特にルワンダ政府は、パイロットという言葉嫌うようだ。彼らは即効性のある解決策を求めているので、「パイロットでの実施」と聞くと、「これから延々と段階を踏まなければ国レベルの解決にならないのか。いったいいつまでかかるのか」というネガティブな印象を受けるようだ。

【省による態度の違い】

MINICOFIN（財務省）は資金だけが欲しいと言っている。一方、MINICOM は、金は要らないから技術支援をして欲しいと言っている。省の間で色々な政治的意図があるようだ。

【GTZ の BDS センター支援打ち切り】

GTZ は、BDS センターに対する財政的支援をこれまで行っていたが、今般打ち切った。なぜかという、PSF から提出された「全ての郡に BDS センターを設置する」という構想は持続可能ではないと判断したからだ。家賃、高い人件費などを考えると、コストがかかりすぎ、とても30 センターを維持することはできないと判断した。実際、その後 EU からの財政支援が尽きてしまったという理由で、BDS センターは全て閉鎖になった。（注：2009 年末の状況のことを言っている。その後、新制度のもと、2010 年 3 月から再開した）

【BDS センターに対する意見】

フランチャイズ方式の方がまだ持続可能性があるだろうが、それでも実際に継続するかどうかは疑わしい。PFS の経営は近年非常に弱くなったので、BDS センターを健全に維持・運営していけるとは思えない。

BDS センターのロケーションは非常に重要。ルワンダ国内全域での活動展開は無理だろう。4 - 5ヶ所の比較的大きい都市でしか採算が合わないと思う。また、純粋なビジネスベースで行うと（＝独立採算制で行うと）貧困層が排除される状況が発生するだろう。

【BDS センターとテレセンターの統合】

BDS センターが RDB のテレセンター内に入居するのは、コスト削減（家賃負担を減らす）という意味では、確かに一つの解決方法ではある。しかし、一時しのぎの解決策でしかない。根本的な問題は全く解決できていない。一時しのぎの解決策が行われると、長期的で根本問題を解決する良い方策が入る余地が無くなってしまう。かえって悪い状況に陥るだろう。

日時：	2010 年 6 月 2 日（水） 14:30～15:30	
訪問相手：	ブゲセラ郡 District Office	
場所：	同上	
出席者	訪問先	笠間舞 JOCV、Ms. Mukamisha Esperance（協同組合担当 District officer）
	調査団側	菊池 PFA、大内団員、首藤団員、池田 JOCV、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	
協議内容		
<p>【ブゲセラ郡の主要産業】 郡の主要な産業は農業でトマト、などの野菜、バナナ、パイナップルのほか、コーヒー、コメなどが取れる。パチュリ（香料の原料）も取れる。現在は、スルフォという会社がパチュリの葉っぱのまま買っている。将来はブゲセラ郡で精製プロセスまでできるようにして、販売したい。このほか、ガハヤ・リンクス（Gahaya Links）という手工芸品のバイヤーがいて、大量に</p>		

買い付けに来る。彼女を通じて、米国に輸出している。
 (注：ガハヤ・リンクス社については、知的所有権に関する面談記録で再登場するので、6月3日のRDBでの面談記録を参照のこと)

【District Officer の業務】

District Office の職員の数 44 名。県知事および MINALOC が Supervise している。Mukamisha 氏の主な業務は農民の協同組合（以下、「組合」）を設立する手伝いをする事である。窓口相談に来た人に、必要な情報を与え、申請用紙に記入する手伝いをして、設立手続きに必要な費用（RWF 1,200）を支払ってもらふ。その後、当オフィス（郡レベル）で Screening に 3 日、その後、RCA（1.5 ヶ月）の Screening の 2 段階のプロセスがある。

具体的には、組合のメンバーと一緒にサイトに行って、何がやりたいのかを聞き、申請書類を渡して、必要な費用（1,200RWF）を支払ってもらってレシートを渡す。申請書類と必要経費の他、組合の General Assembly の名簿（16 歳以上）設立の目的、規則、具体的な収入創出の方法（簡単なビジネスプランのようなもの）等を記入し、提出してもらふ。組合設立のための条件は、法律で定められた基本的な条件に各郡が独自の基準を設けることも可能であるため、郡によって条件が違う場合がある。組合員の数と Share は同数にする必要がある。

他の業務として、ブゲセラ郡の組合の状況のモニタリングも行う。問題のある組合について、District Office（Director あり）RCA、MINICOM に適宜報告する。SACCOS のオーディットも担当している。同様に、地域の企業や MFI の状況もモニタリングする。地元の企業が、展示会に出展する際のサポートをする。ホテル、レストラン等の観光分野も担当する。業務上の移動はバイクが多い。交通費は District Office が支払ってくれる。

BDS センターと郡事務所は協力関係にあり、フィールドを一緒に訪ね、非農業活動（off-farm activities）の可能性を探っている。

【協同組合のユニオン】

ブゲセラ郡には協同組合のユニオンが、キャッサバ、手工芸、魚、トウモロコシ、米、バイク運輸の 6 つの分野である。

【MINICOM のリエゾン】

中央レベルの省庁である MINICOM が、地方レベルで政策を実施する場合、郡レベルの当 District オフィスには PPPMERII リエゾンが 1 人いる。MINICOM が政策を実施する際は、このリエゾンを通じて行うことになる。

【笠間 JOCV の業務】

まだ着任して 3、4 か月で、今後何をするか検討している段階である。日常の業務ではニヤマタという地域を中心に活動している。具体的には養蜂のワックスを原料にしたリップクリームを作ることを検討しており、組合を立ち上げようとしている。C/P は、組合設立の手続きには詳しいようだ。9 人（以前は 7 人と聞いていた）集まれば、組合を設立できる。村落開発隊員は、District に入っている人と、セクターに入っている人とは業務は、大きく異なるようだ。

C/P（Ms. Mukamisha Esperance）は現在、組合のリストを作っている。彼女の業務の中心は組合のメンバーの生計向上を図ることで、マネジメントは得意のようである。しかし、Rural Development はできないと言っていた。

日時：	2010 年 6 月 2 日（水） 15:40 ~ 16:15	
訪問相手：	ブゲセラ郡 BDS センター	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Nzabamwita Anastase（BDS コンサルタント）、Ms. Mukamoswel Alvera（会計担当）
	調査団側	菊池 PFA、大内団員、首藤団員、鈴木所員、池田 JOCV、サミ

		ユエル在外専門調査員、原
	入手資料	ブゲセラ郡の概要
協議内容		
<p>【ブゲセラ郡の概要】 ブゲセラ郡の人口は約 29 万人。うち約 14 万人が男性で、約 15 万人が女性である。当郡には 15 の Umurenge(Sector)、72 の Cell、581 の Umudugudu がある。各セクターはそれぞれ、MINAGRI が指定した振興すべき産品をそれぞれいくつか持っている。例えば Gashora セクターはメイズ、野菜、トマト、Juru セクターはコーヒー、バナナ、キャッサバ、Mayange セクターは牛乳とキャッサバである。 当郡にある銀行は Banque Populaire du Rwanda、MFI は Amasezerano、VISION micro finance、Coojad、Urwego および Soft の 5 つ。郡内には牛乳、米の精製、キャッサバの加工の 3 つの工場がある。</p> <p>【業務の内容】 専門分野はビジネスプラン（以下、「BP」）の作成、ICT および簡単な会計・財務の指導である。BP の作成については、新しい機械の購入のために融資を申請するとき助言をする。例えば Rice-milling の設備を購入して、どんなビジネスをしたいか、返済はどの程度の期間ですか、といった点がポイントである。設備を導入した後は、その使用方法についてトレーニングをする。この後訪問するとうもろこし生産者組合では、22 million で 2 台の設備を購入したが、この金額には通常、使用方法の研修の実施も含まれる。 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組合の総数は 107、このうち主なものを見ると、農産物の組合は 41、商業が 17、中小企業が 16、倉庫・貯蔵が 15、牛の酪農の組合は 7 などである。このほか、Nyamata と Ruhuha には市場が 1 つずつある。 日常の業務では、融資を受けるための BP の作成が中心で、現在審査中の BP は、Ruhua のパチュリオイルの案件などが 3 件ある。準備中の BP は、Kajevuba の山羊のプロジェクト、Kamonyi のメイズの加工のプロジェクトなどが 6 件ある。 組合への融資が決まれば、ローンの金額の 1% をフィーとしてもらえる。このほか、MINAGRI の RSSP（*注）、PSF および MINICOM と合意している。例えば、MINICOM の場合、起業したい人に対して、私の名前を言及する。私は、融資を受けるために BP の作成を支援して、キガリ銀行を紹介することが多い。RWF 1.0 million の融資が決まった場合、RWF 10,000 の報酬を受け取る。Rural Investment Facility (RIF) 2 スキームの場合、融資額が 5 百万 RWF 以上だと BP 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ってくる、成功報酬は融資の金額の 1% である。 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、百万から 5 百万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、融資を受け取った後の成功報酬額は、顧客と相談の上決める。ただ、こうした小口融資の場合、通常、銀行や MFIs の窓口で簡単な手続きで融資が可能で、ビジネスプラン提出も必要ない。従って、コンサルタントを必要としないケースがほとんど。サービス料を取るとしても、1 回限りのアドバイスとして、小額を徴収するのみ。この層の顧客はコンサルタントにとって、あまり収益につながらない。 この他、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、不安な点が多い。3 月以降、フィーをもらった仕事は 1 件のみである。BDS センターを訪れる人は皆、事務所のコンサルタントや会計担当スタッフが、給与を貰って働いていると勘違いしているので、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るようだ。PSF はもっと BDS センターの広報をしてもらいたい。</p> <p>（*注）Rural Sector Support Program (RSSP) は MINAGRI のプロジェクトで、ドナーは世銀だった。フェーズ 1 (2005 から 2008 年くらいまで) では、湿地帯にダムを作って、その水で湿地を農地に変えて、稲作農業を行う。フェーズ 2 (2008 年から 10 年間くらい) は、ダム建設は継続、フェーズ 1 の (稲作協同組合を含む) 組合に対するソフトの支援を始めた。例えば協同組合が</p>		

ら申請書をとって融資する。1つの郡につき、いくつかの（通常10組合以下）組合が利益を受ける。例えばコリニャブリバ協同組合は、米のdryヤード建設、近隣の稲作の状況を視察するstudyツアーの実施、精製機械購入、研修の実施などのために融資を受けた。

日時：	2010年6月2日（水） 16:30～17:30	
訪問相手：	INDAKUKI（とうもろこし生産者組合）	
場所：	Indakuki 協同組合（ブゲセラ郡）	
出席者	訪問先	Mr. Gwasa Jean Pierre, President, Indakuki Ms. Nyiramimhamo Suzana, Auditor, Indakuki Mr. Ngizwenayo Idirissa, Secretary, Indakuki Mr. Mutaranbirwa J. Danassen, Accounting manager, Indakuki
	調査団側	菊池 PFA、大内団員、首藤団員、池田 JOCV、鈴木所員、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	なし

協議内容

【組合の概要】

INDAKUKI は、郡内有数の大規模なとうもろこし生産者組合である。当組合の設立は2007年。組合員数：2,697名（うち女性 962名 男性 1,735名）。メンバーは、ブゲセラ郡ガショラセクター、リミマセクター、ルルクベセクター、マンヤングセクターの住民で構成されている。組織のリーダーの選出は、選挙（ただし、記名方式ではなく、非識字者も参加できるよう、支持する候補者の後ろに並ぶという選挙方式）で選ぶ。これまでの援助実績は、EUからのグラント、USAIDのトレーニングに参加したことがある。

【加工工場の建設】

実際にはとうもろこしの加工はまだ始まってはいないが、現在、事業拡大のため組合員が中心となり Maize flour 加工工場を建設中である（EUの援助による）。工場の完成は、今年の8月を予定している。工場が完成した後は、機材調達、加工技術が課題である。現在の工場の敷地の面積は約100平方メートル（約1ヘクタール）。この土地は、MINAGRIの資金協力で整地した。組合員が耕作する畑の面積は合計2,000ヘクタールで、加工工場が完成すれば、畑から取れる年間20,000トンのとうもろこしを処理することが可能で、10,000トンの粉が取れるはず。機械は、50馬力（毎時）で稼働し、1時間5トン进行处理することができる。1日1時間程度停電するが、それ例外は安定している。電気料金が高いのが問題であるが、現在、水力発電が設置されるという話が国で進んでいるようなので、将来電気料金の値下げになるのではないかと期待している。水は安定的に供給されているので問題ない。

【加工手順】

加工機械が導入された後に想定される作業は、まず会員の農民が持ってくるメイズを、（1）機械で芯を抜き、（2）乾燥させて、（3）製粉機で粉にする。その後、（4）袋に詰めて、（5）出荷する。

（注：ルワンダ支所の農業担当職員によると、ルワンダでは（2）の乾燥作業過程で問題がおきやすいという。ちょうど良い乾燥の程度を判断したり、適切な乾燥場所を確保したりするのが難しいとのこと。現場を見た限りでは、乾燥のためのスペースは現在整備されていないため、今後の課題になる可能性が高い）

上記（5）の出荷について、まずは自家消費を行い、余った分については、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。

なお、現在のとうもろこし（未加工品）の販売先であるが、2009年は年間で20トンを生産し、ルワンダの大手メーカーである Minimax 社が31百万RWF（約5百万円）で買ってくれた。組合の規模が大きいので、Minimax社にとって、この組合は大口の供給先。従って、良い値で買い

取ってくれる。この資金を基に会員への様々なサービスを提供する。

【競合】

Minimax はビールのメーカーであり、ビールの製造のためには、質の良いとうもろこし粉が必要。当組合で行うことを予定している製粉はビール用の最高品質のとうもろこし粉製造ではなく、通常の食用および飼料用とうもろこし粉をつくるのが主な目的なので、Minimax 社が製造している商品（とうもろこし粉）との競合にはならない。また、組合員の多さと 4 セクターにわたるネットワークを活用し、組合員一人当たり何キロ販売する、というようにサプライチェーンのひとつとして組合員を巻き込む方法も考えている。

【機材の購入】

2 種類の設備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。なお、製粉機に関しては、目星をつけていた機械が、実は RBS の規格を満たしていないということが分かり、現在、規格を満たした機械を探しているところである。

加工場の敷設資金については、EU が援助してくれた。建材、道路・建物建設のための人件費を EU がカバーしてくれた。機材購入に関しては、EU の資金援助で足りない分は、融資を受けるか、他ドナーに支援を依頼するかする予定である。もしも他ドナーから支援を得られなくても、EU から援助してもらえる資金の範囲内で適当な機材を探すつもりである。

【BDS コンサルタントの利用】

EU からの支援取り付けのために、BDS コンサルタントにビジネスプラン策定をしてもらった。BDS コンサルタントに支払った料金は、貧しい組合員にとっては高く感じられるが、実際に彼のおかげで多額の援助が得られたことを考えると、コンサルティング料金はフェアな額だと感じる。

購入する設備は市場に直接見ればよいが、設備の種類や資金調達については、BDS コンサルタントに相談することがある。彼のフィーは高いが、有用な情報を提供してくれるので価値があると思っている。

【新規事業分野】

（調査団からの提言：原材料としてのとうもろこしを機械で加工する際、廃棄する部分が少なくない。例えばこの部分を利用して、お茶を製造したり、バイオガスなどの新しい事業分野への進出も考えられる。すぐにこの新規事業分野に進出することは難しいかもしれないが、組合員は北部県ムサンゼ郡ルヘンゲリなどの他の郡・県やザンビアなど他国の事例を聞いたことがあり、視察したいとのことで、検討する価値はある）

【補足の情報】（ルワンダ支所の農業分野の担当者より聞き取りを行った）

District レベル（30 名）と Umurenge レベル（416 名）に各 1 名ずつ、合計で 446 名の普及員（Agronomist）が全国で活動している。MINAGRI が政策を実施する場合、地方レベルではこれら普及員を通じて実施される。

普及員に対する技術指導は、Rwanda Agriculture Development Authority(RADA)および Rwanda Horticulture Development Authority (RHODA)（野菜、果物、花などの園芸作物）など、それぞれの機関が担当する農業・農産品に関して指導を行うことになっている。当組合が導入する予定の 2 台の設備については、導入後の技術指導は一般の農業普及員には困難であろう。RADA や RHODA の指導を受けることになるのではないかと。

日時：	2010 年 6 月 3 日 8:30 ~ 10:30
訪問相手：	MINICOM
場所：	MINICOM

出席者	訪問先	Ms. Annoncée Kuradusenge, Coordinator of Craft Industry Secretariat, MINICOM(JICA 中小企業振興研修を2010年に大阪で1ヶ月間受講)
	調査団側	大内、首藤
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> Draft - Small and Medium Enterprises (SME) Development Policy and Strategy (2010) Artisan Production / Selling houses リスト
協議内容		
<p>【SME Policy】 SME 振興政策の策定を担当した。閣議前の会議で承認され、閣議決定を待つのみ。8月には発効する予定。(注: Small and Medium Enterprises (SME) Development Policy and Strategy の最終ドラフトを受領した) この SME 振興政策では、ダイナミックな成長性のある SME を増やすことを目的としている。新方式の BDS センターの有効活用を政策の中に盛り込んでいる。旧式の BDS センターは効果的な SME のサービスを提供できていなかった。しかし、新方式の BDS センターは、まだ運営が確立していない。RDB と PSF が密に協力して BDS センターの運営を強化しよう政策に記載した。</p> <p>【OVOP に対する意見】 OVOP は手工芸振興に良いアプローチだと思う。一つの地域で一つの特徴のある手工芸品を作るということが出来るのは良い。OVOP のマーケティング活動にも期待したい。日本での研修で、特産品(炭)の視察をした。SME の能力強化、マーケティングの支援などをしていて良いアプローチだと思った。ルワンダの SME 施策とマッチする。</p> <p>【手工芸品の地域別特徴】 キガリ市内では生産者は少なく、地方で作られた商品はキガリに集まってくる。手工芸品はデザイン、材料等バラエティに富んでいる。県によってそれぞれ特性があり、東部県は Imigongo (板に牛糞を塗り、色をつけて幾何学模様を描く工芸) やバナナ繊維を使った工芸品、南部県はサイザル麻を使ったバスケットや彫刻、北部県はゴリラの形をした彫り物、牛の角を使ったアクセサリやタペストリー、ビーズ、西部県はセラミックや竹細工、彫刻、キガリ市は絵画、織物とネックレス、ビーズの手工芸品に強い。例えば、バスケットなどは全国的に作られているが、特に南部で作られるバスケットは質が良い、というように、県によって得手不得手がある。</p> <p>【手工芸品の弱み】 商品開発(特にデザイン)の強化が必要。新しいデザインを開発する力が弱い。手工芸品を作る技術は十分あるが、デザイン力が弱い。日本でのマーケット開発、デザインや品質向上の支援をして欲しい。</p> <p>【手工芸分野の活動】 PPPMERII の活動として、各地方に17ヶ所に「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、そうした施設を利用できる。郡レベルでセンターをまず設立した。生産だけではなく、販売も行っている。生産拠点センターを設立できなかった場所もあるが、そこで販売だけでもする必要がある場合(観光客の多い場所など)販売所(KIOSK と呼んでいる)を設立した(地方に3ヶ所、キガリ市内に2ヶ所)。場所は生産のポテンシャル、販売のポテンシャルの2つの視点から戦略的に選んだ。PPPMERII では、生産者に対するトレーニングも行っている。しかし、PPPMERII は2011年に終了するので、その後、維持管理は組合が自力で行っていく。現在でもセンターは政府の所有でなく、組合が所有している。センターの運営状況だが、マーケティング力が不足しているので、現在利益はあまりあがっていない。RDB (Mr. Tony Nsanganira, Trade Development, Trade and Manufacturing) のイニシアチブ</p>		

で、生産者と輸出業者や海外のバイヤーが集まるフォーラムをキガリ市内のアゴアマーケットなどで開催することを考えている。

手工芸品に関する政策としては、2009年に発効された“Craft Strategic Plan (2009)”がある。5カ年計画で、具体的な活動として、センター設立も含まれている。

【OVOP に対する意見】

BDS サービスは30郡すべてに提供するべきだが、OVOP はまずは戦略的に中・大都市に集中させて（戦略的なパイロット）成功させるべき。例えば、最初キガリ+4 県各1ヶ所で始めて、成功例を確立し、その後全国に拡大させるべき。つまり、フェーズごとに規模を拡大していくべき。

現在ある22のBDSセンターを対象にすると失敗するだろう。OVOP は国レベルの運動だが、段階を踏んで最終的に全国レベルで実施していくべき。

成功例が出てきたあとは、他の地域から先行地域へのスタディーツアーを実施したりすると効果的。

【知的所有権】

バスケットのデザインをめぐる海賊版やコピーの問題が多いので、注意が必要。意匠や商標は商品を市場に出す前に登録するべき。意匠登録を含めた知的所有権については、MINICOM が政策・規制（Intellectual Property Policy + Intellectual Property Law）の策定をし、RDB のビジネス登録の部署が施行している。

ルワンダ独特のアガセチェ（Agaseke, 蓋つきのバスケット）に関しては、すでに政府が商標を登録した。ルワンダの生産者だけが「アガセチェ」と名乗る商品を販売できるというもので、例えばウガンダの生産者が類似商品を生産することは許されない。

日時：	2010年6月3日 10:30～12:00	
訪問相手：	RDB - Entrepreneurship Development Resource Center (EDRC)	
場所：	RDB - Entrepreneurship Development Resource Center (EDRC), Masaka, Kigali	
出席者	訪問先	Mr. Celestin Kabera, Innovation and Technology Support Officer, Manufacturing Department, RDB
	調査団側	大内、首藤
	入手資料	なし

協議内容

【EDRC の位置】

キガリ市郊外のマサカ(Masaka) Umureneg に位置している。キガリ市内のRDB から車で20分程度で到着する。途中、未舗装道路を5分ほど走らなければならないので、雨季は4WD でないと移動が困難だと予想される。EDRC の徒歩圏内に民間の安い宿泊施設があるので、研修受講者が宿泊することも可能。

【EDRC の建物】

2005年にそれまで11あった県が4県（キガリ市除く）に再編されたが、旧システムの時代に県事務所として使われていた建物が今のEDRCである。建物の一部は現在マサカ Umurenge の事務所として使われている。残りがRDBの所有。

2階建てで、6つのオフィススペース、1つの役員室、25名が入れる研修室3つ、トレーニングルームが5-6部屋、更に台所とカフェテリアがあり、家具（相当数の数の机・椅子、コンピュータ1台）も整っており、設備としてはかなり充実している。宿泊施設はない。現在は、この建物を研修の際に利用している。

電気、水道は敷設されており、インターネットも2-3ヶ月以内に接続する。

【研修機材】

UNIDO から供与されたチーズ加工機械、皮革製品加工機械およびマニュアルがある。皮革製品および竹細工については、屋外の敷地に簡単な構造のワークショップを建設し、そこに機材を移す予定。建物の設計は既に終了しており、2010 年未までには完成する予定。チーズ加工、革製品加工、ジュース製造の講師は依頼をすれば UNIDO が派遣してくれる予定。中国の援助で竹細工の機械が納品され、専門家も派遣されている。現在はキガリ市内のカブイエで活動を行っているが、ワークショップが完成し次第 EDRC に移ってくる予定。

【EDRC の活動計画】

EDRC では、研修を行うだけでなく、皮革、竹、チーズ、ジュース加工の機材を利用料を徴収して、一般に貸し出す(機械の持ち出しはさせず、EDRC に来てもらう)事を考えている。ただし、近隣でこれらの商品の製造・加工活動をしている人はおらず、皮革に関しては最も近くて 20 キロメートルほど先のコミュニティが皮革加工を行っているのみ。

日時：	2010 年 6 月 3 日 12:20 ~ 13:00	
訪問相手：	Masaka 社	
場所：	Masaka, Kigali	
出席者	訪問先	Mr. Joseph Ichingwa (ケニア人コンサルタント。乳製品加工の技術者)
	調査団側	大内、首藤
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> Masaka 社がチーズ、アイスクリームに使用しているシール 3 点
協議内容		
<p>(注：Masaka 社のヨーグルトやチーズはキガリ市内のスーパーで頻繁に見かける商品。地元企業として有名であり、偶然 EDRC のそばに Masaka 社の工場があったことから、EDRC を視察した後、面談約束なしに訪問した。幸運なことに、5ヶ月前から工場で助言を行っているケニア人の乳製品加工を専門とする個人コンサルタント Joseph Ichingwa 氏から話を聞くことが出来た)</p> <p>【Ichingwa 氏の経歴】 ケニアの酪農大学を卒業後、ナイロビにあるオランダ資本の乳製品加工企業に就職し、技術者として勤務した。その後、ウガンダでオランダ資本の会社で乳製品加工のコンサルタントとして技術支援をし、今般、Kenya Dairy Board の紹介で Masaka 社への指導を行うことになった。現在は会社に所属しておらず、個人のコンサルタントという立場。当初 5 日だけの滞在のつもりが、改善点が多く見られたため、継続して改善指導を行っていくうちに 5 ヶ月が経過した。まだまだ改善の余地がたくさんあるので、今後もしばらく滞在することになると思うが、いつまで居るかは分からない。</p> <p>【Masaka 社の事業内容等】 Masaka 社は 2 名のオーナーによって経営されており、工場で勤務する従業員は自分を除いて 3 名のみ。製品をキガリ市内の小売業者約 30 ヶ所(スーパー、ガソリンスタンドなど)に運搬するための社名ロゴ入り大型バンが 2 台あるが、現在出荷している商品の量は、バンを一杯にするほどでは全くない。一日 300 リットルの牛乳を加工している(来年度までの目標は一日 500 リットル)。ヨーグルトのパックは 1 日 800 程度製造している。商品はヨーグルト(プレーン、バニラ、ストロベリー)やチーズ(モッツァレラ、モンタシオ)、生クリーム、アイスクリーム。牛乳はキガリ近郊から供給されている。現在のところ、十分な供給量である。競合他社はルワンダ国内で 2 - 3 社。原料は粉末状のヨーグルトの菌株(culture)をウガンダから輸入しているほかはルワンダ産を使用している。包装はケニアからの輸入。</p>		

【課題】

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。また、衛生的にも問題が多い。こうした問題の解決方法を知らなかったことと、解決できる専門家がルワンダ国内に居なかったがために Ichingwa 氏が呼ばれた。ルワンダ国内に、おそらく 4 - 5 名は専門家が居るだろうが、彼らは同業他社の社員なので Masaka 社に助言する立場にない。

【RBS】

数ヶ月前に 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。

【マーケット】

チーズを購入するのは、ルワンダに滞在している欧米人ばかり。ルワンダ人はパスチャライズされていない牛乳をそのまま飲むことしかせず、加工品を食べる習慣もない。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。チーズについてだが、東アフリカ地域では、チーズと言ったらチェダーかゴーダで、それ以外を食べる習慣はあまりない。差別化を狙い、あえてこの 2 種類は作らず、モツアレラとモンタシオを作っているが、売れ行きは芳しくない。人々は慣れ親しんだチーズだけを食べたがるのだろう。モツアレラはブルンジに大口客があり、そこに納めている。

日時：	2010 年 6 月 3 日 15:00 ~ 16:00	
訪問相手：	RDB – Business Registration	
場所：	RDB – Business Registration	
出席者	訪問先	Mr. Desire Makuza, Intellectual Property Registration Officer, RDB
	調査団側	大内、首藤
	入手資料	• パテント申込書ドラフト

協議内容**【人員】**

知的所有権の担当者は 2 名のみ。2 人とも法学の修士号持っている。

【知的所有権法、条約等の加盟】

“Law on the Protection of intellectual Property” (2009 年 12 月発効) で、著作権、商標、意匠登録などが規定されている。

ルワンダは、工業所有権の保護に関するパリ条約、世界知的所有権機関 (World Intellectual Property Organization, WIPO) に加盟している。

【知的所有権申し込み等の現状】

商標 (trademark) 商号 (trade name) スローガン登録等の申し込みに関しては、ルワンダ国内からの登録申し込みと、今後ルワンダでビジネスを始める予定の外国企業 (通常、パテント専門の代理店を通して手続き) との両方がある。現在はルワンダ国内企業からは全体の 30% (東アフリカ企業全体では 40% 程度) 外国企業が 70% 位の割合。

【申し込み要領】

これまで、申込書はフォーマット化されておらず、リクエストレターの形式で受け取っていたが、数日後にはフォーマット化した申込書を使用し出す予定。フォーマットは英語で書かれているが、記入は英語でも、フランス語でも、キニャルワンダ語でもよい。RDB が発効する登録

証は英語、フランス語、キニャルワンダ語の3ヶ国語で記載される。
 申込書提出方法は、直接 BRD のキガリの事務所に来ても良いし、郵送しても良い（その場合、登録申請料金は銀行から RDB の銀行口座へ送金する）。

【期間と費用】

登録完了までには2-3ヶ月かかる。
 商標と意匠登録(Industrial Design)の登録料は1商品(1デザイン)につき45USドル(19,000RWF)で一律。国内 vs. 海外、企業 vs. 協同組合、NGO、公的機関、企業規模等は一切関係なく一律。
 特許登録料は150USドル(90,000RWF)。

【手工製品の意匠登録】

手工製品の意匠登録の実績あり。スターバックスに納入しているルワンダの手工芸企業 Gahaya Links 社（キガリに本社あり）など。

（注：ガハヤ・リンクス社の名前は、ブゲセラ郡で郡事務所の協同組合担当の職員にインタビューを行った際にも登場している。ブゲセラ郡で大量に手工製品を買い付けて、アメリカに輸出しているという話だった。Gahaya Links Limited 社のホームページを見ると、RDB, PSF のほか国連機等とパートナー関係にあるようだ。ルワンダにおける最初の手工製品輸出業者とのこと。2004年に事業を開始し、現在では全国に4千人の織り子を抱え、52の協同組合を組織している。3千を超える雇用を創出したということで、2008年にルワンダ政府（労働省）から、“Best Job Creator on national level”とされた。また、2007年には“Best Tax Payer of the Year”、2008年には“Best Exporter of the Year”に指定された。www.gahayalinks.com/）

【情報公開】

インターネットで登録商品情報を公開する計画が進行中。ネット上で、例えば、手工製品のデザインで何が既に登録されているかを見ることが出来るシステム。今月中には開始できるはず。

【知的所有権をめぐるトラブルの事例】

商号（注：商号は通常、企業登録の際に行われる）を巡る法的争いはルワンダで頻繁に起こっている。例えば、携帯電話の会社で Hello Phone と Hallo Phone が対立した。
 商品についても、タンザニアからの輸入化粧品（意匠登録済み）に似せた商品をルワンダ国内で製造した例がある。ビスケットやジャムでも似たような例がある。
 RDB は調停をする権限を持っているので、こうしたトラブルが起きた場合、ケースが法廷に行く前に調停して和解させる場合もある。

【知的所有権に対する市民の意識向上】

MINICOM と RDB は知的所有権に関する知識の国民への啓蒙のマンデートを持っている。不定期だが、ラジオで話したりしている。2010年4月には知的所有権週間を開催し、様々なイベントを行い、企業や政府を招いて普及活動を行った。
 啓蒙活動に関しては、KIST などの大学、PSF 等と連携している。研修で講師をした場合、報酬は受け取らず、業務の一環として行っている。OVOP への協力も惜しまない。

面談記録

日時：	2010年6月3日（木） 9:30～11:00	
訪問相手：	カヨンザ郡 Nyamirama セクター-SACCOS	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Nyirigira Eni (Manager), Ms. Nusinei Leouard (accounting), Mr. Musayuwaiso Jacqueline (vice president)
	調査団側	菊池 PFA、池田 JOCV、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	

協議内容

【概要】

設立は2010年3月で、組合員の数は約3570名。当初は毎週RWF100を預金して、8か月経過したら、8か月ごとに各世帯につきRWF4,000の預金をしていた。現在、約300名が右のRWF4,000を払えないため、当SACCOSの会員になることができない。SACCOSになった2010年3月以来3ヶ月で会員が119名増加した。

会員の預金が貯まってきたので、トラックを2台購入した(合計でRWF20 mil)。トラックはCoopの資産だったが、SACCOSを監督する中央銀行の要求で売った。SACCOS自体は2年ごとにビジネスプランを中央銀行に提出する。また、運営マニュアルも各SACCOSで作成し、中央銀行に提出し承認を得る必要がある。

当SACCOSは預金のほか融資(金利:月2-3%)を行う予定。融資の目的は家畜購入、バナナ、トマト等の栽培面積の拡大、種の購入、従業員の雇用、肥料の購入などのほか、例えば子どもの教育費用でも良い。なお、当SACCOSの活動は活発であり、近隣セクターのSACCOSに刺激を与えている。

Cashierなど3名のスタッフは有給である。一方、Board of Directors (BOD)は15名(会長、副会長、秘書および12名のアドバイザー)で構成され、無給である。

中央銀行とのAgreementがあるため、業務の内容は融資および預金のみである。融資の手続きは、簡単なBP(融資の目的、返済計画など)を申請者に作成してもらい、それをBODが審査する。企業や組織も会員になれる。ただし、全員が会員になる必要がある。融資金額の上限はDepositの金額のほか、BPの活動なども考慮される。

【その他】

カヨンザ郡の主要な産業は農業および酪農。このほか商品、製品の売買(日用雑貨品、マシン等)を売るなどがある。当セクターにはMFIはない。県レベルのSACCOSのUnionはない。

当セクターは、VISION 2020 Umurenge Program (VUP)プログラムの対象になっている。このために口座を開設した。VUPプログラムには、□雇用創出のための公共工事の実施、□最貧困層への直接支援、金融サービスへのアクセス提供の3つの柱があるが、およびは既に始まっていて、当SACCOSはこれら資金を受け取るための口座を既に持っている。との裨益者はSACCOSを通じて支援を受けるため、当SACCOSでの口座開設が必要である。なお、SACCOSは、および□のスクリーニングには関わっていない。スクリーニングを行うのは、CDF (MINALOC)である。

一方、については、現在カヨンザの商業銀行に口座がある。VUPのdisburseは3か月ごとに行われるので、できれば次回のdisburse後、当SACCOSにの専用口座を設けるようにしたい。これは、VUPの資金を原資に融資を行うことができ、かつコミッションも取れるためである。現在、当SACCOSでは、VUP資金で融資を行っていない。スタッフの給与をカバーするのみである。

BDSセンターについては、聞いたことがない。もしも利用するなら、会員の識字率が高くないので、BP作成の支援を依頼することになるだろう。

日時:	2010年6月3日(木) 13:30~14:30	
訪問相手:	Get Together Enterprise	
場所:	同上	
出席者	訪問先	Mr. Mujyambere Vianny (Director)
	調査団側	菊池 PFA、大内団員、首藤団員、池田 JOCV、サミュエル在外 専門調査員、原
	入手資料	
協議内容		

【概要】

Get Together Enterprise はパイナップルジュース、パッションフルーツジュースなどジュースを生産する現地メーカー。2000年に設立された。社員数は37名。内訳は、自社が所有する2つの農園に25名（Nsheke12名、Talarka13名）で、加工に従事する社員は12名。後述する加工の作業は週2回行う。2009年の売上はRWF 76million（約12.7百万円）、利益はRWF 20mil（約3.3百万円）であった。

【事業の内容】

加工の工程は、自社の農園のパイナップルを原材料として投入し、(2)加工場でパイナップルを洗浄し、(3)その皮を手でむいて、(4)パイナップルの実を2つに切り、(5)機材で搾汁して、(6)その果汁を機材で沸騰させて、(7)冷却する。次に(8)ペットボトルに入れて、(9)ラベルを貼り、(10)ダンボールに詰めて、(11)貯蔵して、(12)出荷する。

(5)の機材は手動で、価格はRWF400,000だった。キガリのKISTに製作してもらった。(6)の機材もKISTで製作してもらったもので、200リットルの果汁を30分間沸騰させる。価格はRWF1.8milであった。顧客は、Kigaliおよび東部県、北部県のレストランや市場が多い。

【今後の課題】

今後は、Bottlingのより性能の高い機材を購入したい。現在、トラックを3台所有している。ボトルと段ボールは、このトラックでカンパラへ買い出しに行く。RBSのcertificateがある（certificate of analysis、2008年7月）、Sマーク、Qualityマークについては今後、申請したい。

パイナップルジュースの売価はRWF400程度。市場ではRWF500から600で販売されている。当社の製品の主要なCompetitorは、Ugandaからの輸入品である。

【その他】

BDSセンターのジャンポール氏から情報を得て、ドイツDEDとPSFの官民連携プログラム（PPP）に参加した。当社の負担は半額のRWF7.5milで、パイナップル栽培農民のCapacity Buildingの研修を実施した。BDSセンターから申請書がPSFに送られて、PSFにいるドイツDEDの専門家がスクリーニング(審査)する。

日時：	2010年6月3日（木） 14:40～15:30	
訪問相手：	ニャガタレ郡ガランガジ・セクター事務所	
場所：	同上	
出席者	訪問先	青山敬子 JOCV（村落開発普及員）
	調査団側	池田 JOCV、原
	入手資料	

協議内容

【ガランガジ・セクターの概要】

ニャガタレ郡ガランガジ・セクターの人口は、約26,000人(2009年5月時点)。気候については、雨量が少ないことが特徴である。

ガランガジ・セクターは1994年直後、帰還民のために切り開かれた地域で、政策的な観点から住民には土地が与えられている。工作に必要な面積は最低0.3haは必要だといわれているが、当セクターの住民の所有面積は平均2ha以上あるようだ。

主要な産業は酪農および農業である。牛の放牧がほとんどだが、比較的金がある人は水を引いて、農業（青バナナとメイズ、豆、キャッサバ、ソルガム、ピーナツ、茄子の栽培）を行う。トラクターを使っている人もいる。

【青山隊員の業務】

協同組合（以下、「組合」）の運営改善：各セクターおよびUmudugudu（Village, 村）には、か

つての日本の「講」(credit & saving 相互扶助。お金を定期的に集めて冠婚葬祭、起業等に遣う)のような組織が 50 以上ある。セクターが広いのと、識字率が低いので、銀行の取引ができない。このような組織が、普及した背景には、低い識字率があるとみられる。また、これら「講」は、SACCOS として正式に登録している組織と、そうでないものがあるようだ(後述するように、後者が多数であるとみられる)。ただ、ルワンダには皆と共同で作業をするという習慣がなく、この点は日本や他のアジアの組合とは異なる点である。

青山隊員は、ガランガジ・セクターの組合のリストを作成した。農業と酪農とは別に、牛乳を集配する組合、女性の収入向上のための組合、水を売る組合(水不足なので)、清掃業の組合もある。一部の組合(女性の収入向上、若者のための組合)とは一緒に働いている。当初は、バスケットの商品の数を増やすことをやっていた。先述のとおりガランガジ・セクターは面積が広く、家同士が離れているので、基本的に共同作業をしない。共同作業をしてもらいたいと思って、これらの組合に対して、ミルク入り石鹸の製造を教え始めた。それまでは残り 1 年の任期になったころから始めた。食用油を使うので少し高いが、クチコミで地元で売っている。あとはキガリであり、在ルワンダの日本人にも売っている。

当セクターには、Banque Populaire しか銀行がない。同行は、各セクターに支店を持っているようだ。一方、セクターにある組合の総数は、郡(District)事務所の登録ベースで 10 程度。実際には、登録していない組合も多数ある。

【ガランガジ・セクター事務所の業務】

セクター事務所の職員の数、Executive Secretary が 1 名、スタッフが 5 名(住民サービス、農業・酪農、会計、土地・住民登録、社会福祉)。これらのほか、「ビジネス開発および協同組合」という部署もあるようだが、郡の予算の都合で人員が配置されていない。他のセクター事務所には環境担当や秘書がいる場合もある。

組合設立の手続きは、最低 7 人の会員が必要である。詳細は、PM's Office の Gazette に明記してある。費用は District によって異なる。最初の出資金に、内規などを合わせて提出する。役所は組合の場所(位置)の確認について承認する。その後、District オフィスに申請する。即日承認されることが多い。

日時：	2010 年 6 月 3 日(木) 15:45 ~ 16:15	
訪問相手：	東部県ニャガタレ郡 BDS センター	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Munyehana Jean Paul (BDS コンサルタント)
	調査団側	菊池 PFA、青山 JOCV、池田 JOCV、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	

協議内容

【BDS】

主な業務の内容は、ビジネスプラン(以下、「BP」)の作成支援、モニタリング(ステークホルダーに対する Accountability の観点から、経営者のもとを定期的に訪問して改善、銀行に BP の進捗を確認する)、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、(1) 100 の協同組合(以下、「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)、(2) 財務会計(5 日間)(同じく 100 人から 120 人程度)、(3) BDS zone マネージャーが実施した起業家のための研修(2 日間)のサポートである。

上記(1)および(2)の参加者の費用は RWF5,000(個人・日)であった。(3)はサポート役だったので費用の詳細はわからない。2010 年は顧客(customer)ケアおよびコミュニケーション(いずれも PSF)、マーケティング、BP、Accountability と IT(Munyehana 氏自身)の研修の実施を予定している。

顧客の数は、2009 年は 300 から 400 人程度であった。このうち、得意先といえるのは 100 人

程度だろう。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%はクラフト製品の生産・販売に従事している。

【その他】

2009 年には、153 の組合が登録された。CSS Zigama 銀行など地域の銀行、MFI (District) は、Munyehana 氏の知る限り、14 のセクター14 の Saccos がある。ウマリム Saccos (教師向け) カソリック・協会の Saccos、若者のための Saccos などがある。

地域の産業の課題は (1) 金融へのアクセス改善、(2) 組合のマネジメント強化の 2 点。特に組合の会員の識字率が低いことが問題である。

2010 年 3 月以降の PSF の新システムは、個人的には Sustainable だと思う。しかし PC などの機材が必要だ。

日時：	2010 年 6 月 4 日 8:30 ~ 10:00	
訪問相手：	Information Technology, RDB	
場所：	Telecom House	
出席者	訪問先	Mr. Patrick Nyirishema, Head of Information Technology, RDB 山中敦之専門家 (ICT Human Capacity Development Advisor, IT Department, RDB)
	調査団側	首藤
	入手資料	なし

協議内容

【山中専門家の経験】

山中専門家は、RDB に拠点を置き、開発のための ICT に関する国家政策・戦略や能力開発の支援を行っている。

以前にも UNDP 等でテレセンター計画・運営プロジェクトの経験あり。

ユネスコでは、テレセンターを「Multi-purpose Community Telecenter」と呼び、ICT 活動のための施設としてだけでなく、コミュニティ活動の場を提供するというコンセプトで行っている。

10 年前、モンゴルでもテレセンターを試みたが失敗だった。問題はインフラが良くなかったこと、ビジネスなどのコンテンツが充実していなかったこと、モンゴル側のオーナーシップの欠落など。モンゴル側は、終始「UNDP のプロジェクトだから」という態度だったので持続性が低かった。モンゴル政府等の関係者にコスト負担を進めたがそれでもうまく行かなかった。計画・実施の両段階で、地元の関係者を巻き込んでいくことが大切。

インドなどは民間が主導で行っており、採算が取れている。例えば、テレセンターで政府関係文書の印刷をしたりし、従来政府が独自に行っていた時よりも、早く、安い価格でサービスを提供していて、成功例だと言える。

テレセンターは、建物を作ればそれで良いということではない。地元のビジネスのニーズにマッチした研修を提供するなど、サービスの質の良し悪しが重要。ネットカフェとは違うので、インターネットにつながったパソコンがあれば良いというものではない。

【RDB のテレセンター】

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。

12 のテレセンターは 2008 年頃に建設され、その頃から徐々に事業を開始した。今後、18 つのセンターが 6 月中には建設され、運営が始まる予定。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。テレセンターは最終的には独立採算制にしたいが、当分は政府の財政的な支援で行われる予定。

新しく建設するテレセンターでは、40 以上の PC を据え付ける場合もある (旧型は 15 台程度)。新型のテレセンターではコミュニティの集会活動などを行うことができる。新型のテレセンターには、会議室や図書館などがある場合もある。

テレセンター内で、現在はキガリの RDB 本部でしか行われていない企業登録も行う予定。2010 年始めにニャガタレ、ギチュンビ、ンゴマ、ムハンガ、ムサンゼ、ルバブのテレセンターでは既に企業登録業務を開始した。現在のところ、企業登録を行うことができる、ということは一
般にあまり知られていないので、実際に利用する人は少ない。

テレセンターは町の中心に位置してはいないが、ほとんどが中心部から 1km 以内の場所に位置している。ただし、3 - 4 のセンターは、それ以上遠い場所にある。例えば、ムハンガは中心にあり、ニャガタレも近い。

【テレセンターの人員配置と BDS】

現在稼働しているテレセンターでは、センターマネジャー、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、に加えて、BDS スタッフと言われる、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職員を配置する予定。の業務内容については主に RDB の Trade and Manufacturing Division の Business Incubation のセクションが担当。

職員の採用に当たっては、一般公募ではなく、推薦方式を採用する予定。郡事務所に協力をしてもらい、地元で有望な適任者を RDB に紹介してもらうというやり方。

なお、PSF の BDS センターは徐々にテレセンターに入居してくることになるので、PSF の BDS コンサルタントは、RDB 所属の職員 3 名と一つ屋根の下で業務を行うことになる。

【PSF のテレセンターへの入居】

テレセンターに PSF の BDS センターが入居することになる。家賃は払わなくて良いが、光熱費・清掃費等の維持管理費を払うべきだと思うが、詳細についての取り決めはなされておらず、正式な書類はまだ書かれていないはず。RDB と PSF の間に MOU はあるが、大枠について合意した旨書かれているだけで、実際の運用に関する細かな情報は書かれていない。というのも、PSF の CEO だった Hategeka 氏が、MINICOM に移ったため、PSF と RDB の間のアレンジについて詳細を詰める作業がストップし、今もそのままになっている。

【今後予定されている調査】

360 degree survey of needs and utilisation (ニーズ調査)によりビジネスモデルを策定中。UNECA UN Economic Commission for Africa の支援。PSF も invite する。これにより誰がどの部分を担当するか明らかになると思う。テレセンターのビジネスプランが最終成果品。その後次のステップで PSF とのデマケも可能。

日時：	2010 年 6 月 4 日 10:00 ~ 11:00	
訪問相手：	Rwanda Development Bank (Banque Rwandaise de Developpement, BRD)	
場所：	BRD	
出席者	訪問先	Mr. Innocent Bulindi, Director of Finance, BRD
	調査団側	首藤
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> • BRD BRD Introduces Trade Infrastructure Services リーフレット • BRD Everybody is Welcome at BRD リーフレット
協議内容		
<p>【BRD について】</p> <p>1967 年設立の公開有限責任会社。政府、政府関連機関が最大の株主で、全体の半分近くを占める。従業員は 91 名。キガリの本店のほか、各県に 1 つずつ、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。MINICOFIN、そして中央銀行が BRD を監督している。2002 年からマイクロファイナンス業務を開始。</p> <p>BRD は商業銀行や 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)</p>		

であり、政府からの資金的援助を受けている。生み出してよい利益に限度額があるほか、リスクの高いセクター（SME がそれに当たる）にも貸し出しを行わなければならない、という決まりになっている。

【マイクロファイナンス】

SME に対するマイクロファイナンスを行っているが、BRD が定義する SME は、融資額で決まる。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。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。書類が全て完璧に揃っている場合は、融資の申し込みをしてから受け取りまでの期間は最長 3 週間。実際は書類の不備が多いので、3-6 ヶ月かかる場合が多い。

返済期間は 7 年程度。1 年間の支払猶予期間がある。免税期間はない。大企業向け融資を含めた全体の融資の年率は 13.5% 程度。コーヒーセクターに対する貸付は年利 10% 程度。SME 向け融資の返済率は 9 割程度で、不良債権比率は、7% 程度。

貸付対象者の 2 割（金額ベース）は協同組合。融資の使用目的は、農作物の生産量向上のためがほとんど。例えば、コーヒーであれば、コーヒーの収穫まで、酪農であれば牛乳の収集まで、が融資の用途。農作業に必要なインプット（肥料、種、牛など）や資機材を購入するといった使われ方が多い。

農業の様々なセクターのうち、不良債権化するリスクが最も高いのは、酪農。牛乳は腐りやすいので、生産過剰で価格が下落し、供給先もなく廃棄せざるを得ない、という状況に陥り、融資の返済が出来ないケースが多い。OVOP はこうした問題を解決する一助になると思うので、良い取り組みだ。ルワンダでは、マーケット開発が必要。

融資を受け取るには、キガリ、あるいは県の支店で手続きをし、書類に書面をすることが必要。ただし申し込み（キニャルワンダ語の申込書もあり）はインターネット（ホームページは英語のみ）でも可能。毎月の支払いは、顧客の近くの銀行でもできる。

【SME 保証基金】

20 億 RWF の SME 保証基金（SME Guarantee Fund）を持っており、この額の 4 倍、つまり 80 億 RWF まで保証を引き受けることができる。BRD は特殊銀行なので、法人税の納付は必要としない。30% の法人税相当分をこの基金に当てている。担保額が足りない時などにこの保証基金を使っている。顧客は保証料金を支払う必要はない。モラルハザードはないとは言えないが、返済は厳しく求めているので、返済率が低いということはない。

【BDS】

BRD の 100% 子会社として、キガリに Business Advisory Services (BAS) という会社を持っている。大企業対象にビジネスプラン作成支援などを行っている。主な客先は PSF や国連機関など。SME に対するアドバイスは、BRD 職員の「ビジネスアナリスト」が行うが、ビジネスプラン作成の具体的支援は行っておらず、そういったサービスを求める客には PSF を紹介している。

【PSF との連携】

PSF のビジネスプランコンペティションに協力している。選出されたトップ 100 に 1 千万 RWF（160 万円）の限度額で貸付を行うもの。

【研修】

社会貢献活動として、また「投資」として、コーヒーや酪農などをテーマに取り上げた無料のワークショップを 4 ヶ月に 1 度くらいの頻度で開催している。ワークショップの期間は 2 日間。BRD の顧客だけに受講資格がある。生産に関する技術的な指導を行っている。参加者は毎回 80-100 名。ホテルを借りて行い、地方からの参加者も多い。講師は新聞に公示し、入札方式で選ぶ。ルワンダ人。農業普及員が講師としてワークショップを行うことも多い。

【補足】中央銀行の Website (<http://www.bnr.rw/>) によれば、現在、以下の 11 行が銀行として登録されている。

Banque de Kigali (BK)
 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)

日時：	2010年6月4日 14:00 ~ 15:15	
訪問相手：	Amasezerano Community Banking S.A.	
場所：	Amasezerano Community Banking S.A.	
出席者	訪問先	Mr. Daniel Bavugamenshi, Managing Director, Amasezerano Community Banking S.A. Mr. Ernest Kalimunda, Operations Director, Amasezerano Community Banking S.A. Mr. Mugisha H. Alphonse, Marketing Officer, Amasezerano Community Banking S.A.
	調査団側	首藤
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> Amasezerano Holistic and Sustainable Development for All リーフレット

協議内容

【Amasezerano について】

Amasezerano とは、キニャルワンダ語で「promises」という意味。キリスト教プロテスタント系の MFIs。NGO ではなく、営利の株式会社。中央銀行が監督。2006 年に設立され、現在の従業員数は 43 名。キガリ市内に 3 支店、東部県のブゲセラ郡に 1 支店、西部県のルバブ郡に 1 支店ある。今後、農業が特に盛んな東部のニャガタレ郡、南部のムハンガ郡、西部のルシジ郡にも支店を開設する予定。ブゲセラとルバブの支店には 6 名ずつが勤務している。

現在、口座数は 10,700 程度、預金額は 380 百 RWF、融資額は 680 百 RWF、ソルベンシーマージンは 48% で、2006 年の設立以来、急速な勢いで成長している。ファンドは諸外国（特にオランダ、アメリカ）の企業からの融資や資金供与。例えばオランダの企業のコンソーシアムから、13 万 7 千ユーロの資金供与を受けた。

【貸付】

2009 年に借り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、車、バイク、森などの担保が必要。担保がない場合は、「solidarity group」と呼ばれる 3-10 名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 12-15% 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 3.5-4% 程度）。

1-3 ヶ月間の貸付が一般的だが、稲作が融資の用途である場合には収穫期に合わせて 6 ヶ月間の貸付。長期貸付の場合には、26 ヶ月間が最長で、支払猶予期間は 1 ヶ月間。

返済率は 90%以上。不良債権比率は 7%未満。中央銀行の規定で、10%以上になると融資を行うことができなくなるが、Amasezerano はその水準を大きく下回っているので問題ない。

【融資の手順】

申し込みには簡単なキャッシュフローの情報は必要だが、ビジネスプランの提出は不要。Amasezerano が対象とする顧客層は、非識字者が多いので、社のローンオフィサーが申込書の記入を手伝う場合が多い。申込書、必要書類が提出された後、実際に現地で担保（必要な場合）グループの活動状況等を見て確認する。書類・フィールドでの調査結果を審査するための「ローン・コミティー」を毎日午後 3 時に開き、迅速に融資をするように工夫している。申し込みから融資を受け取るまでの期間は、3 日から 1 週間程度。一般的な商業銀行と比べて早い。

【Amasezerano の売り】

売りは、□手続きが簡単□審査が早い□地元根ざしたサービスで顧客との距離が近い□低い利率、の 4 点。これらが顧客に受け入れられて順調に成長している。

【協同組合の弱み】

協同組合は能力強化が必要。技術を向上させるほか、バリュー・チェーンを意識して原料の生産以降の加工、包装、マーケティングを強化していく必要がある。

【補足】中央銀行の Website (<http://www.bnr.rw/>) によれば、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、あくまで特別銀行が MF 業務を行っているという位置づけであろう。また、同じ Website によれば、MF に関連する法律・規制としては、No 40/2008 of 26/08/2008 “Law establishing the organisation of Micro Finnacle activities”および Regulation No 02/2009 on the“Organisation of Micro Finnacle activity”がある。

日時：	2010 年 6 月 4 日 15:30 ~ 16:30	
訪問相手：	TechnoServe	
場所：	TechnoServe	
出席者	訪問先	Mr. Ephrem Niyonsaba, Deputy Director, Coffee Initiative, Rwanda, TechnoServe
	調査団側	首藤
	入手資料	なし
協議内容		
【TechnoServe の概要】		
TechnoServe はアメリカに本部がある NGO。南米、サブサハラアフリカを中心に活動を展開している。ルワンダ事務所はキガリの本部に 25 名、フィールド（農業や経済関係の専門家）では 75 名勤務している。キガリからの日帰りが難しい Rusizi 郡に 1 ヶ所事務所がある。アメリカからのボランティア受け入れもしている。ルワンダでは 80 年代から活動をしている。1994 年に一旦閉鎖したが、2006 年に活動を再開した。活動の 9 割がコーヒー産業支援、1 割が酪農支援。酪農支援については、Niyonsaba 氏の担当ではないので分からない。		
【コーヒー産業支援】		
ゲイツ財団の支援により実施。ルワンダだけでなく、タンザニア、ケニア、エチオピアでも実施している。ルワンダ事務所はこれらの国のコーディネーターを行う地域事務所も兼ねている。150 人から 200 人程度の比較的小さなコーヒー生産者組合に受益者を絞っている。現在、35 の組合が支援対象。対象地域も全国に点在している。生産量増大と質の向上の両方を支援。技術支援のほか、ビジネスプランの無料作成支援、そして海外のコーヒー輸入業者と組合を直接結びつける活動をしている。TechnoServe が支援をしている協同組合だということで、銀行が信頼		

し、融資をしてくれるようになる。

日時：	2010年6月4日（金） 9:00～9:30	
訪問相手：	ルバブ郡 BDS センター	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Moise Bigirabagabo（BDS コンサルタント）
	調査団側	菊池 PFA、大内、池田 JOCV、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【地域の概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 当郡にある地域の銀行および MFI(District)は Comika、CSS zigama、FINA、BCR、Populaire、KCB、キガリ銀行、アクセス、IMFUNGUKA vison finance など。 ➤ 協同組合の数は 302 である。 ➤ 当セクターの人口は約 1,300 人。主な産業は、小売、観光、ホテル、レスト、茶の加工、コーヒー豆の洗浄、金属加工 10 人、20 人）、自転車、バイク、タクシー <p>【業務内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 主な業務は、顧客のビジネスプラン（以下、「BP」）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、アドボカシーなどである。 ➤ これまでの研修の実績は、協同組合（以下、「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 Cooperative Law）。 ➤ 自身はこれまで Training of Trainers（ToT、Kenya Institute of Management が開催した研修）に参加したことがある。 ➤ （1）の対象は協同組合で、研修参加費用は 100-200\$/日であった。（2）は中小零細企業のマネージャークラスである。参加費用は、Kenya Institute of Management が開催したもので、分からない。 ➤ 担保の有無、返済能力によって、記入する用紙が異なる。銀行の担当者と親しい。KCB、キガリ銀行等の金融機関の地元の担当者をよく知っているので、顧客が土地などの担保を持っている場合は BP を作成して、担当者と連絡を取りながら、融資してもらえるように作業を進めていく。 ➤ 他方、担保がない顧客については、PSF が実施している（スポンサーはオランダ政府）Business Plan Competition（BPC）に応募する。審査の結果、年間で 100 人に対して、事業資金として RWF7.5 百万が与えられる。 ➤ 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、Mr. Moise Bigirabagabo 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（登記後は、他の企業と同様に通常どおり課税される）。なお、こうしたコミュニケーションの促進を図ったことに対する報酬は、受け取っていない。これは、昨年未までの PSF システムでは、顧客から費用を徴収していなかったためである。2010 年 3 月以降の新システムでは、周知のとおり BDS センターは独立採算制となるため、こうしたサービスの提供の対価として、報酬を受け取るようにしていく必要がある。 		

- 顧客の数は約 70 名。特に BP 作成支援については 10 名のうち、8 名は融資を引き出すことができる。したがって、成功率は 80% くらいである。アドボカシーについては、10 名ほどの顧客がいる。例えば、外国投資家が土地と家を買った場合、取得費用の 6% に相当する税金が課されていたが、数年前に PSF が政府と交渉して、この税金は免除されることになった。こうした情報を顧客に提供することによって、顧客が不要な税金を納付しなくても済むようにした。アドボカシーとは、このような情報を提供することによって、顧客に助言を行うことである。
- 当郡のレストランおよび農場 (farm) の数は合計で 44、ホテルの数は 8 である。
- 2010 年は、PSF と Kenya Institute of Management が上述の ToT で作成したモジュールを利用し、顧客ケア、マーケティング、ビジネスプラン作成支援、コミュニケーション、Accountability と IT (彼自身) の研修を考えている。これらの研修は年内にルバブのホテルで行う。対象は中小零細企業のマネージャークラスである。
- 2010 年 3 月以降の新システムでは、上述のとおり、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、軌道に乗っているとは言えない。少なくとも家賃は払えるようにしたいと考えている。
- 移動手段は通常、バイクタクシーを使っている。

日時：	2010 年 6 月 4 日 (金) 13:30 ~ 15:00	
訪問相手：	Iby'Iwacc レストラン	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Kamana Kalisachae (経営者)、Mr. Sansano Germain
	調査団側	菊池 PFA、大内、池田 JOCV、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 設立年度：1996 年 ➤ 社員の数：22 名 <p>【事業の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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。 ➤ 客の数：平日は 350 人、週末は 500 人。 ➤ 1 か月の売上は 5.6 mil RWF。5 年前は 2.8 mil RWF ➤ 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キノコ (「こぶ茶」こと "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キノコ)。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。結果はもちろん合格。 ➤ マーケティング調査を行って、包装、壘詰め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。 ➤ 建設は既に始まっている。生産方法についてパテントをとり、自分達のラボを持ちたい。フェーズ 1 (建屋、包装の機械) の費用は約 150-200mil RWF と予測している。フェーズ 2 でラボ (検査機材を含む) を建設する。一度の検査で 80,000RWF のコストがかかるので、自前のラボを持てば、大量生産してもある程度コストを削減できる。 ➤ ラボ建設のための資金を、Banque Populaire du Rwanda (13%/年) から調達する。Coge Bank 		

(17.25%/年)からも融資を受けたことがある。

日時：	2010年6月4日(金) 15:30~16:00	
訪問相手：	KIAKA 協同組合	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Jean Bosco (manager)
	調査団側	菊池 PFA、大内、池田 JOCV、サミュエル在外専門調査員、原
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 設立年度：1986年 ➢ メンバーの数：170名(うち女性は45名) ➢ 販売店の売上：RWF 1.0 million (1か月) ➢ キガリに、Handicraftの支店がある(ナクマツト・スーパーマーケットの道路を挟んだ向かい側) ➢ 靴、ベルト、サンダル(RWF10,000)、衣服のブラシ(RWF2,000)、靴のブラシ(RWF1,000)、モップ(RWF1,500)、竹製のテーブル(RWF15,000)、同椅子(RWF8,000)、木製のブリーフケース(RWF5,000)、二段ベッド(RWF45,000)などを生産している。 ➢ 以前、資金調達でBDSコンサルタントの支援を受けた。銀行の融資が難しかったので、コンサルタントに手伝ってもらってBusiness Plan Competitionに申請して、事業費を獲得した。 ➢ 例えばブラシの毛の部分はベルギーから輸入しているが、これら一部を除き、木材や竹など原材料は全て地元のものを利用している。 		

日時：	2010年6月7日 10:00~11:30	
訪問相手：	Inzoz Nziza (アイスクリーム製造・販売を行うSME)	
場所：	Huye 郡ブタレ市	
出席者	訪問先	Ms. Nikki Grey, Project Manager, Inzoz Nziza (米国人。2006年までベリーズのピースコーポランティアだった。今はこの企業で働いている。2010年2月から2011年夏まで滞在し、従業員に対して指導を行う予定) Ms. Marie Louise Ingabire, Assistant Project Manager, Inzoz Nziza
	調査団側	相園、大内、首藤、菊池、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【企業の概要】</p> <p>企業の名前のInzoz Nzizaとは、sweet dreamという意味。企業登録をしている。従業員数は10名。それとは別に、履歴書と面接で17名のスタッフ選考し、従業員候補としてプールしている。17歳から60歳までと年齢が幅広く、学歴も小学校2年で退学という人から大卒までいる。社長は大卒。アメリカ人のインターンも1年の予定で手伝っている。その他、アメリカからボランティアやフィルムメーカーが来たりしている。</p> <p>【沿革】</p> <p>もともとは、ゴマシャ協同組合という女性のドラム奏者(ルワンダでは、伝統的には女性がドラムを演奏するのは禁止されていた)のグループで2005年に発足。一時は150名以上の組合員がいた時もあり、常に50-60名が中心メンバーとして活動を行っていた。現在は女性ばかり48名。オランダなどにも遠征経験ある。数年前から演劇なども始め、更に収入向上活動も開始し</p>		

たいということで、アイスクリーム製造・販売を行う Inzozzi Nziza 社が設立された。1 週間前にブタレの中心街で店をオープンしたばかり。

ベリーズでピースコーボランティアだったアメリカ人の Nikki Grey 氏が、2008 年にユタ州のフェスティバルでアイスクリームを製造する Blue Marble Ice Cream という会社の経営者に出会い、ルワンダでアイスクリームを製造販売することを企画。ゴマシャ協同組合と共に Inzozzi Nziza 社を設立した。設立に当たっては、Blue Marble Dreams Rwanda という NGO をアメリカのニューヨーク州ブルックリンで立ち上げ、寄付を募った。アメリカの事務所では、無給従業員 2 名がファンドレイジングをしている。また、4 名のボランティアがルワンダのブタレ市で勤務している。Nikki Grey 氏は来年夏で去ってしまうが、その後は VSO やピースコーのボランティアを呼んで要所要所で指導をして欲しいと考えている。

【Inzozzi Nziza の経営】

Inzozzi Nziza の株は Blue Marble Dreams Rwanda が今は多く所有。今後、Inzozzi Nziza が徐々に自分たちの株を増やしていく予定。将来的には 100% となり自立していく予定。

【トレーニング】

アイスクリーム製造に当たっては、Blue Marble Ice Cream 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。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。

さらに、2010 年 2 月からアメリカ人ボランティアによる英語指導を 3.5 ヶ月行い、英語のほかカスタマーケアも指導。英語講座は 50 名が受講。従業員は始め、全く英語が使えなかったが、今は簡単な日常会話ができるようになった。英語指導は、今後も週 2 回程度続けて行きたい。また、B Peace というアメリカの NGO のメンバー 3 名がボランティアとして現地を訪れ、1 週間集中のビジネスコースを指導。20 名が受講した（そのうち 10 名が従業員として雇用された）。現地語への通訳が付きで、英語で指導を行い、現地語の教材を配布した。コンピュータの指導もした。B Peace という NGO は、ビジネスマンによって構成されており、特に途上国の女性を支援している団体。

最初は、温度計を使うことがはじめて、という人ばかりだったのを食品衛生・安全の観点から指導した。

【関連団体】

地元の BDS コンサルタントなどからのインプットは特にない。設立に当たって、地元の役人や国立大学（元々、ゴマシャ協同組合が始まったのは国立大学からの協力による）と話し合いの場は持った。

【将来の展望】

今はブタレ市内に一店舗オープンしただけだが、将来は村でも小規模に販売するなどして行きたい。将来的には融資を利用して事業を拡大していくかもしれないが今はまだ考えてない。

【組織の課題】

組織としてどう公平な意思決定をするかといった課題が色々ある。また、規則に関しても、従業員として雇用された人は組合員にならなければならない事にしたがが、元から組合員として活動している人が従業員として優先的に雇用されるわけではなく、不満を持つ人もいる。

【自立発展性】

ルワンダ人だけでやっていけるように、手順のマニュアル化に取り組んでいる。手順とは、手洗いの方法などの簡単なものから、実際にどのように牛乳をパスチャライズするか、など、ありとあらゆる活動。さらに、売上金の数え方なども指導の必要がある。

【原材料】

原料はほぼ全て 30 分以内の地域から調達している。ただし、粉ミルクだけは輸入物を購入している。

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。週3回、一回50リットル購入。

原料として使うもののうち、卵は組合員から購入。店で出すベーグルはキガリから調達しているが、キャロットケーキ、バナナケーキは手作り。

店内の家具など全て地元のを調達した。また、デコレーションでテーブルの上に飾っている花も組合メンバーが作っているもの。

【顧客】

開店からまだ1週間しか経っていないが、これまでの顧客を見ると、7割は欧米人旅行者。残り3割はルワンダ人。コンゴやウガンダからもお客が来ている。

【売り上げ】

店舗の家賃は毎月250,000RWF(500USドル程度)。

損益分岐点は、月2,200USドルの売り上げ。これがあれば経費をカバーできる。販売しているアイスの値段は、Sサイズが400RWF、Mサイズが700RWF、Lサイズが1,000RWF。

3時間だけの営業時間だった初日の売り上げは70,000RWF(約120USドル)。

(注:Mサイズのアイスクリームが約1.2USドルなので、月1,700個のアイスの売り上げが必要。一日当たり57個)

【インフラ】

電気85%くらいは大丈夫だが、停電も多いので、発電機を導入するつもり。水道水は安定的に供給されるが、塩素のおいがきついので、飲料水を買っている。

【衛生】

地元のHealth Departmentが店の内装時に検査に来て、壁がセラミックかどうか、ゴミ箱は足で踏んでふたを開ける方式かどうか、といったチェックリストで確認・指導を行った。店が営業を始めてからは特に連絡がない。営業を始めるに当たって、一切許可証等は必要なかった。

日時:	2010年6月7日 11:30 ~ 12:50	
訪問相手:	Huye 郡 BDS センター	
場所:	Huye 郡 ブタレ市	
出席者	訪問先	Mr. Theophile Karungwa, Huye 郡 BDS Consultant
	調査団側	相園、大内、首藤、菊池、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし

協議内容

【地域の概要】

郡の人口は290,677人。面積は581平方キロ。郡内のセクターの数は14。SACCOSも14。

郡の主要な産業は農業(メイズ、ソルガム、豆、キャッサバ、バナナ、コーヒー)、サービス、小売、教育(大学)。

郡の産業の課題は、消費者が多く、サプライが足りないこと。しかし、消費者が数としては多いが、購買力が低い。そのため、地元でビジネスが成長し2千万RWFくらいの規模になると、キガリに移ってしまう傾向がある。

郡にある銀行は8ヶ所(MFIとして始まったAgasekeも含む)。主要銀行はほとんど郡内にある。MFIについては、数え切れないほどある。

【BDS センターの概要】

レセプションエリアとコンサルタントの部屋あり、広々としている。メイン道路に面したところに、大きく目立つ PSF の看板が立っている。

Karungwa 氏は、2004 年からコンサルタントとして独立してこれまで継続して BDS サービスを提供している。今も BDS コンサルタントという肩書きと、自らの会社である ABCP Consultant Ltd. の経営者という肩書きの 2 つを持っている。BDS コンサルタントとしては、2010 年 3 月から働いている。

Huye 郡の BDS センターは 2006 年に事業を開始したが、その当時は Karungwa 氏ではない人が BDS マネージャーだった。Karungwa 氏は BDS センターと MOU を結んで協力関係にあった。当時から、BP 支援・税関係手続きを指導し、フィーを徴収していた。また、研修にも講師として招かれていた。

【BDS コンサルタントになったメリット・デメリット】

BDS コンサルタントを希望した理由は、自分のコンサルタント事業にプラスになる要素が多いと思ったため。具体的には、PFS は宣伝力やプロモーション力が強い。また、コンサルタントに対して研修もしてくれる。更に、顧客を紹介してくれるので、ネットワーキングが強化できる。一方、デメリットとしては、無償の仕事に多くの時間を取られる事。例えば、先週金曜日にはオランダから来た客の視察に同行し、1 日がつぶれた。こうした事がおおいが、これも将来につながる「投資」と思ってやっている。

その他、地方政府との会合参加などにも時間が取られる。その間、顧客から依頼された仕事を放っておくことになるので、好ましくない。

ただ、こうしたデメリットがあっても、メリットの方が大きいと考え、BDS コンサルタントとして契約した。

【顧客・売り上げ】

現在の顧客の数は 150 - 200 人。ブタレ近郊の畜産農家、農業、ホテル、アソシエーション、協同組合、起業家等が顧客。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 3 - 5 回。月平均して 600,000RWF 程度をコミッション収入として得ている。PSF の BDS コンサルタントだからこそ請け負えた仕事が多い。PSF や RDB からの紹介で顧客が訪れてくることが多い。

今取り組んでいるのは、RIF 2 の案件で、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。ミルク集配所を作るというもの。成功すれば百万 RWF のコミッションが入る。ただし、様々な人と協力して行っているため、自分の取り分は 300,000-400,000RWF 程度。RIF 2 が駄目だったら、銀行から借りるつもりとのこと。

【全国からのコンサルティング依頼】

RDB に依頼されて全国規模の研修講師を頻繁に行っているせいで、RDB にも、研修受講生の間でも良く知られている。そのため、全国からコンサルティング依頼がくる。現在では、東部県の方からもビジネスプラン支援の照会があるほか、西部のギセニにも顧客がおり、自己負担でギセニまで出張している。もちろん、その土地にも BDS コンサルタントがいるが、旧システム時代から継続して業務を行っているコンサルタントなので、無料でサービスを提供してくれると思われているようだ。しかし、質、評判がそのコンサルタントよりも Karungwa 氏の方が良いので、遠いところからわざわざこちらに頼んできた。

なお、RDB の研修受託をしているので、RDB は自分にとって大口顧客でもある。たとえば、RDB が実施しているコフタ (Cooperation for Trade Africa) というプロジェクトでは、全国の手工芸の協同組合に対して研修を行っている (年 3 回)。

【テレセンター】

ブタレの現在の BDS センターの家賃は 200,000RWF。ブタレは総じて家賃が高い。現在の収入レベルだと厳しいが、向上すれば、家賃を負担してもビジネスとしてなんとか継続していける。RDB のテレセンターは非常に小さいのでそこには移れない。ただし、現在、新しい建物が出来

るかもしれないらしいので、完成したら入居を検討する。しかし、ロケーションは非常に大事で、街中でなければ移らないつもり。顧客は街中で、メインの道路の近くでないと足が遠のく。客がキガリからブタレに夜に到着しても便利な場所になければならない。町から 2 キロ先だとしても、明らかに客を失う。

また、少しでも場所を移ると宣伝費がかかる。2010 年 3 月に町の中で 200m だけ移動しただけでも問題が起こった。引越は非常にコストがかかり、たとえ隣のビルに移るだけでもマーケットへ負の影響を与えてしまう。

【競合相手】

Huye 郡内では競合他社・コンサルタントは他にはいない。自分がほぼ独占している。RIF 2 のトレーニングを受けているのは、Huye では自分しかいないので、この分野でも自分が独占している。

【Inzozizi Nziza に対する意見】

アイス店は大学生や若者など新しいものの好きの限られた人だけが顧客。ただ、場所が大学やホテルの近くなので、アイスを買う購買力のある人は多い。そのため、ビジネスはうまく行くと思う。そのうち、この店に対して BDS の仕事も出来るようになると思う。

農村でもアイスを販売したいと言っているそうだが、農村では茶を飲むのでさえ金持ちしかできないので無理（しかし、貧しい人でもビールは飲む）。

Huye で 6 月に行われる 5 郡合同のローカルエキスポにもアイス店を出店すればよいと思うので、声をかけようと思う。出展料はスペースによって異なり、一番安くて 40,000RWF。その他 150,000RWF、1,000,000RWF など。

日時：	2010 年 6 月 7 日 14:30 ~ 15:30	
訪問相手：	Peace Basket 協同組合	
場所：	Huye 郡 Rusatira	
出席者	訪問先	Ms. Pascasie Mukahulijo, President, Peace Bascket
	調査団側	相園、大内、首藤、菊池、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【組合】 組合員の数は 32 名（女性、男性、少女も）。週に 2 日、作業場に集まって手工芸品（バナナの繊維やサイザル麻を使ったバスケット）を作っている。作業場では、男性の部屋、女性の部屋に分かれて活動している。大量にオーダーが入れば毎日作業することもある。 組合員は普段は畑を耕してキャッサバ、豆、メイズ、米を作っている。手工芸品は通常、補助的な収入源だが、オーダーがたくさん入ると、こちらが主になる。 2002 年に始めた当時、他の人にもトレーニングをして普及した。そのためいろいろの人が知り、バイヤーもたくさんきた。今は少ない。</p>		
<p>【Mukahulijo 氏の経歴】 子供の頃から（1958 年頃）からバスケットを作っている。ジェノサイド以前からバスケット作りをしているので、全国的に有名。外国向けガイドブックや写真集にも彼女のことが掲載されている。シカゴに招待されて行ったことある。</p>		
<p>【販路】 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 - 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、雑誌等で紹介されているのを見たり、道路わきの看板を見たりして、外国人観光客（欧</p>		

米人、近隣国からの観光客)が頻繁に作業場に買いに来る。

【材料の調達】

ubuhibu という木から採取する原料は、ウガンダ、ブルンジから輸入しなければならない。地元では手に入らない。また、サイザル麻はブルンジ国境近くの谷でしか手に入らない。また、パピルス的一种も使うが、年々、手に入りにくくなっている。これらの調達に現金が必要。

【質・デザインの改善】

アガセチェは、もともと白地に黒いデザインが少しあるだけだったが、買いに来たアメリカ人の女性が、黒い部分を増やしたほうが良い、と言ったのをきっかけに新デザインを開発した。さらに、2003年には、アメリカ人顧客がバレンタイン用に赤と白のデザインが欲しいといったので、それも開発。このように、顧客からのリクエストがきっかけで商品・デザイン開発をすることが多い。更に自分でも新しいデザインを考案している。

【受賞等】

労働省から感謝状を2010年5月に受領した。収入向上活動に対する表彰。これまで、全国の人に指導した功労をたたえられた。

【外部からの支援】

BDS センターのことは知らず、サービスも受けていない。これまでコンタクトがあったのは、PPPMER と労働省、そして協同組合担当郡職員で、これらの人々はあちらから協同組合を訪ねてきた。

2007年の協同組合設立当初は組合員が230名もいた。2007年に PPPMER (最初はキガリから人が来て、今は地元ウムレンゲの事務所の職員が担当。その職員は3つのウムレンゲを担当している)が、3つの小さいグループに分かれるよう指導した。実際、当時、組合として、年間3,000個くらい生産していたので、生産販売のマネジメントが難しくなっていた。また、組合員の住居も広範囲にわたっており、集まるのが不便だった。そこで、PPPMER の助言を聞き入れ、3つの組合に分かれて活動を行うようになった。この3つは全て手工芸の組合。

以前は、木の下で作業していたが、PPPMER の資金援助(グラント)で、作業所を提供してくれた(もとは教会の持ち物だった建物。PPPMER の交渉により、組合に所有権が移った)。また、トレーニングを受けたり、アドバイスを得たりした。ブルンジ、キガリからの原料の調達や、染色のためのかまど、倉庫も PPPMER が無償で提供してくれた。

【収支】

収入額はオーダーがどのくらいくるか次第で、一定ではない。オーダーが多い時は安定した収入ある。ないときはキガリとブタレの店に納める程度。2ヶ月間に渡ってオーダーが全くないときもある。

アガセチェの値段は、中サイズ5個入り(製作に1週間かかる)のものが8,000RWF、大サイズが10,000RWF。大きいサイズがよく売れる。

オーダーあれば、一人当たり、4つのバスケットを月1個作る。つまり、一ヶ月の収入は、一人当たりバスケット4個分の売り上げなので、32,000~40,000RWF くらい。4つのバスケットを作るためにかかる費用は5,000で、それを差し引き、さらに組合へ10%納入しなければならないので、自分の取り分は、27,000RWF 程度。

【融資】

ローンを利用した経験はない。リスクが高いため、確実に販売できる(マーケットがある)ことが保証できないならば融資は受けたくない。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。

日時:	2010年6月7日 16:30 ~ 17:30
-----	-------------------------

訪問相手：	Nyamagabe 郡 BDS センター	
場所：	Nyamagabe 郡 Gikongoro、	
出席者	訪問先	Mr. Evariste Gashomba, Member, KDMR 協同組合 Ms. Violette Mukasoufari, Secretary, KDMR 協同組合 Mr. Jo Damascene Ntirushuwa, Member, KDMR 協同組合 Ms. Chantal Musabyemariya, BDS Nyamagabe 郡 コンサルタント
	調査団側	相園、首藤、菊池、大内、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【組合概要】 組合の名前は Let's be together の意味。4 つのアソシエーションとして、始まり、2006 年に組合として登録した。全員が HIV 感染者で、会員数は 133 名（男 47 名、女 86 名）。組合セクレタリー（学歴：中学校 3 年）の業務は、書類作成、事業全般。組合員の学歴は、小学校 6 年まで、中学 2 年までなど混在している。非識字者は少ない。 農業活動（キャッサバ、さつまいも、パッションフルーツ、小麦、大豆、豚の飼育）を行っており、組合として肥料の共同購入などを行っている。</p> <p>【組合の活動】 100,000RWF 分の土地を組合として購入した。キャッサバの売り上げから捻出して、その土地で 4 匹の牛を飼いたいと思っている（これが土地のサイズを考えると最大の頭数）。牛飼いを雇いたい。牛の種類は、ハイブリッドの乳の量が多いものを買う予定。取れた牛乳はローカルマーケットに販売することを考えている。この近辺には、牛乳のサプライヤーが少ないのでうまく行くと思う。</p> <p>【今後の計画】 組合設立以前のアソシエーションの時代からアメリカの NGO（近くに事務所あり）の Africare から、おかゆ用のサツマイモの粉を寄付してもらっていた。自立するために、自分たちで作ったサツマイモを加工して粉を作りたい、ということになった。試験的に、2 度さつまいもドーナツを作った。ドーナツの販売はせず、自分たちで消費した。サツマイモはビタミン A が豊富なので、それをアピールして、販売したい。サツマイモの粉そのものを売るだけでなく、粉でパンを作ったり、おかゆを作って販売したいと思っている。 サツマイモについては、Institute of Agricultural Research という所の普及員が Africare と協同で技術的支援をしてくれている。これらの支援団体が、工場と機材を無償で提供してくれるのを待っている。機械の使い方は、Africare がサツマイモ粉加工の先行事例があるギチュンビにスタディーツアーを企画してくれることになっているので、その時に学ぶつもり。</p> <p>【サツマイモ粉の販売先】 サツマイモ粉の販売先はローカルマーケット、ホテル、寄宿生学校、レストランを考えている。こうしたところにニーズがあるかどうか直接コンタクトしていないが、売れると思うので心配していない。トウモロコシの粉を打っているビジネスがあり、成功しているので、サツマイモの粉も同様に売れると思う。特に、サツマイモの粉にはビタミン A が豊富というセールスポイントがあるので売れる。</p> <p>【組合の課題】 課題は、農作業に必要な簡単な道具すら買えないこと。耕している土地は他の人の所有。肥料も買えない。事務所の家賃月に 55,000RWF もかかるので負担になっている。また、融資を受けるための担保がないのも問題。</p> <p>【BDS コンサルタントからのサービス提供】</p>		

これまで組合として融資を受けたことはない。今回、酪農牛を購入し、牛乳生産を行うというプロジェクトを計画している。BRD 銀行から 1500 万 RWF の融資を受けるためのビジネスプラン作成支援を BDS コンサルタントに依頼中。まだ結果は分からないが、7 月には分かるはず。銀行からの融資では、たいがい担保を要求されるが、この件でも要求されるかどうかはよく分からない。もし必要ということになると、融資をあきらめざるを得ない。BRD への融資申込みなので、キガリまで行かなければならない。BDS コンサルタントが組合員と一緒に行くが、コンサルタントの交通費は組合持ち。成功したらコンサルタントが 1% をフィーとして受け取る。

【BDS コンサルタントの経歴】

ブタレの国立大学を卒業したばかりで社会人経験なし。大学での専攻は社会科学。3 月から新規でこのポストに付いた。

【BDS コンサルタントの活動】

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 件の融資手続きが進行中。結果が分かるまで 2 ヶ月くらい時間がかかる。この状況だと、8 月以降、家賃を払えなくなる。担当地域は、貧困が激しいので、ビジネス振興は非常に難しい。フィールドに行くときは公共の乗り物を使っている。

日時：	2010 年 6 月 7 日（月） 10:15 ~ 11:30	
訪問相手：	Matar Supermarket	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Hassan Chakra, owner of Matar Supermarket
	調査団側	池田 JOCV、フレッド通訳、原
	入手資料	なし

協議内容

【概要】

- オーナーの Mr. Hassan Chakra は、オマーンの出身。Matar Supermarket は、2003 年に開業した。2003 年から 2007 年までは、現在の場所から徒歩 10 分程度の所に立地していたが、2007 年に現在の場所に移転した。
- 従業員の数は 30 名。このうち 18 名が、パンを焼く Bakery で働いている。
- 売上の動向は 2007 年以降、急激に伸びてきている。顧客は、ルワンダ国立大学（以下、「NUR」）の学生と周辺の住民である。NUR の学生が多いので授業がある時期は繁忙期だが、大学の休暇中は比較的忙しくない時期となる。

【取り扱っている製品】

- 当店の製品は、大きく分けて（1）手作りパンの Bakery、（2）肉やハムおよび dairy products、（3）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、（4）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 部門から構成されている。
- （1）Bakery では、先述のとおり 18 名が働いており、原料の小麦粉はブタレまたはキガリで調達する。ただし、生産者はタンザニア資本の企業で、その子会社がルワンダにある。ルワンダで包装したものが販売されており、それを購入して使っている。
- （2）の dairy products は、競争が非常に激しい製品である。ルワンダ国内最大手はヨーグルト、ジュースなどを生産している INYANGE。全国に販売網がある。最大の競合相手はウガンダ製の製品で 3、4 種類あり、価格競争が激しい。例えばウガンダ製の”Aknovera”というパッションフルーツ・ジュースは RWF3,000 である。ルワンダ製のものは”Agashya”という製品で、パッションフルーツ・ジュースが RWF3,500、パイナップル・ジュースおよび苺ジュースはいずれも RWF3,000 である。
- （3）については、大半がケニアやウガンダを通じて輸入される中国製製品である。例えば電卓など、単純な構造の一部の電化製品については、ドバイを経由してルワンダに入って

- くる。Mr. Hassan Chakra も年に一度、ドバイに電化製品の仕入れに行くようだ。
- (4)のうち、コーヒー、紅茶およびジャム等はルワンダ製のものも販売している。この他、ルワンダ製のトマト・ペーストで”Sorwatom”という製品があり、品質は比較的良い。しかしこの製品の問題は、製品の供給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、Sorwatom 社の設備の稼働率は20%から30%程度のものである。
 - このトマト・ペーストの供給不足について、単純なバリューチェーン(以下、「VC」)で見ると、(a)原材料の投入、(b)加工、(c)包装、(d)配送、(e)国内市場への出荷の4段階であるが、問題はVCの(a)の部分である。Sorwatom 社は東部県を中心に、キガリおよび南部県の8つの協同組合(以下、「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。MINAGRI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。

日時:	2010年6月7日(月) 13:30~14:45	
訪問相手:	Restaurant Amafu	
場所:	同上	
出席者	訪問先	Mr. Dusabinana John (Cashier)
	調査団側	池田 JOCV、フレッド通訳、原
	入手資料	なし
協議内容		
【レストランの概要】		
➤ 当レストランは2007年頃に開店した。レストランの名前の”Amafu”は、「fresh air」という意味。		
➤ 面談者の Mr. Dusabinana John は、当レストランに勤務し始めてまだ2か月。このレストランで働く前は、Nyannza の Telecommunication の仕事をしていた。		
➤ オーナーはルワンダ人で、年齢は35歳か40歳くらい。このレストラン以外には所有していないようだ。		
➤ 従業員数は約10名。うち、シェフは2名。キガリの料理学校に通っていた。		
➤ 食材は全て地元の市場で買っている。農家は町から遠いので、市場で買っている。直接農家で買ったほうが安いだろうが、農家は仲介人に売り、その仲介人がレストランに売る。そのような仲介人は、Commodity の数とほぼ同数がある。		
➤ 食材の購入について、他のレストランは違うシステムかもしれない。Commodity によっては、市場で直接買う場合もあるだろう。協同組合(以下、「組合」)から直接買うことも可能。		
➤ 1日の顧客の数は、平均で40人程度(週末よりも、平日のほうが多い)。		
➤ 顧客の大半はルワンダ人であると思われる。ルワンダ国立大学(以下、「NUR」)に近いこともあり、大学生の顧客が多い。ビュッフェの価格(RWF 1,500)は、彼らにとってもそれほど高くないだろう。		
【近隣の市場の状況】		
近隣の市場で食材のほか、食用油などの物流について、以下のとおり聞き取りを行った。		
➤ まず、野菜などの食材は、(i)複数の農家から、(ii)仲買人が食材を買い集めて、(iii)レストランへ直接納入される。		
➤ なお、(i)から(ii)、(ii)から(iii)の取引については、前者では最低価格(生産者保護のため)が、後者では(消費者保護のため)上限となる価格が、Rwanda Utility Regulatory Agency (RURA)によってそれぞれ決定される。		
➤ Irish potato については、北部県ムサンゼ郡ルヘンゲリ・セクターから運ばれてくる。同セクターには、Commodity の集配を専門的に行う組合(collecting and distributing cooperative)		

<p>があるようだ。なお、配送先はキガリに限らず、全国各地のようだ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同様に、キブ湖畔で取れる魚についても、集配を専門的に行う組合が西部県にもあり、キガリのほか全国各地に配送している。 ➤ 食用油は、ウガンダから輸入されることが多く、(1)ウガンダのメーカーから、(2)ルワンダ国内の卸売業者、(3)同小売業者を経て、(4)ルワンダの消費者に販売される。
--

日時：	2010年6月7日(月) 15:45～17:15	
訪問相手：	ルワンダ国立博物館	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Insanzabaganwa J. Jacques (Exhibiton and diffusio officer)
	調査団側	池田 JOCV、フレッド通訳、原
	入手資料	なし

協議内容

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ministry of Youth, Sports and Culture および RDB が同博物館を所管している。 ➤ Mr. Insanzabaganwa J. Jacques は 12 年間、ガイドとして勤務している。学生時代は心理学を専攻した。 ➤ 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。2005 年以降の来館者数 (年間) は次のとおり。なお、受付の女性スタッフが、入場の際に国籍などを記録する。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2005 年 25,000 人 (外人含む) ✓ 2006 年 30,579 (ルワンダ) 7,400 (外人) ✓ 2007 年 29,249 (ルワンダ) 7,565 (外人) ✓ 2008 年 15,343 人 (ルワンダ) 6,249 (外人) ✓ 2009 年 16,294 (ルワンダ) 5,883 (外人) ➤ 年間で見るとの下半期 (6 月から 12 月) のほうが来館者が多い。 ➤ 2008 年の減少は、sensitization の予算が足りなかった。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。 ➤ ビデオ、本を作れば、教師が授業で利用するので、興味を持った人が来館する。 ➤ 日本人は年配の人々が来る。一方、米国人は大学生など若者が中心。 ➤ 来館者は個人よりも、グループが多い。 ➤ 土産物は、同博物館の敷地内に女性グループ、pottery、バスケット、金属加工 (blacksmith) の Workshop があり、そこで土産物を作っている。 ➤ 職業訓練校がある訳ではない。上手な人が周囲に教える。 <p>website www.museum.gov.rw</p>

日時：	2010年6月8日 9:30～10:30	
訪問相手：	コピアガ協同組合 (アガセチェ、かご等の製作)	
場所：	Ruhango 郡 Ruhango 町の北	
出席者	訪問先	Ms. Seraphine Mukrudamagi, President, コピアガ協同組合
	調査団側	相園、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし

協議内容

<p>(幹線道路脇に「Rwanda Handicrafts Production Centre」の看板があったため、訪問し、生産者組合に話を聞いた。この Handicrafts Production Centre は、MINICOM の Coordinator of Craft Industry Secretariat である Ms. Annoncee Kuradusenge と面談を行った際に説明があったもの。PPPMER の</p>
--

活動の一環として行われている手工芸品生産者団体支援活動。作業場を訪れると、Seraphine Mukrudamagi 氏が、手工芸品を自宅から数点持ってきてくれた。手工芸品のデザインは美しく、形もきれいに揃っており、かなり質の高い作品だという印象を受けた)

【組合の概要】

1998年からアソシエーションとして手工芸品作成開始。2008年に協同組合として登録。組合員は女性230名、男性2名。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。組合集会の時などは、皆が作業場に集まる。

組合員費は、1年前までは年間5,000RWF。現在は月200RWF。

【政府の支援】

Rwanda Investment and Export promotion Agency (RIEPA) (現在はRDBに統合されている)に、作業所と染色のための設備を支援してもらった。作業場の建物は、RIEPAが家賃負担していたが、その後郡事務所に引き継がれ、郡事務所が家賃を払うことになった。しかし、郡は負担できず、組合が家賃を支払うことになった。毎月徴収する組合費でまかなっている。

【販売】

大口の販売先はガヤハ・リンクス社(これまでの面談でもたびたび登場しているルワンダの大手手工芸品販売会社)。原料と染料を提供(販売)してくれ、トレーニングもしてくれた。かごを1個4,000RWFで買い取ってくれる。しかし、□オーダーの量が少ないので、全てのメンバーに利益が行き渡らないこと、□原料のコストが上がっているにもかかわらず、買い取り価格が全く上がらない、の2点が不満。コストは、以前は1つのかごを作るのにオモグウエグウエという木の葉から取れる繊維が6束必要で、1束が以前は50RWFだったものが、現在では100RWFで倍増した。この繊維は、かなり遠い土地から行商人(繊維を作っている生産者)が持ってきたものを購入している。一度、この木を自分たちで育ててコスト削減しようと試みたが、うまく育たなかった。技術支援をしてくれる人がいたら助かる。

ルワンダのバスケットは海外で人気で、高い値段で売れていると聞いている。ガヤハ・リンクス社に直接値段交渉をしたいと考えている。

ガヤハ・リンクス社からのオーダーが少なく、商品が余剰気味になると、街頭行商人に売らざるを得ない。同じかごが1,000RWFでしか買い取ってもらえない。

【技術】

かご編みの技術は、幼少の時に、祖母など村内の年長者から学んだ。当時とは違って、現在では色や形を色々現代風にアレンジしている。同時に、伝統的なデザインや色も復活させたいと考えており、昔ながらの家の壁に用いる色使いなどをバスケットに適用させたりして工夫している。

【収入向上】

仕事のない少女などに対して積極的に技術を移転させて、村人の現金収入向上に努めている。また、ブゲセラ郡やニャマガベ郡ギコンゴロでも、招かれて指導を行ったことがある。手工芸品製造で得た収入で、子供のための服が買えるようになった。

【組合の強み】

組合として手工芸品を製作することの強みは、顧客のリクエスト通りに製品を作ることが出来ること。一人の技術者ではできないことでも、何人かの組合員が集まって自分の得意分野の知識・技術を組み合わせることにより、難しいリクエストにも答えることができる。また、サイズや形など、細部にこだわって完璧に製作するように心がけているので、この組合の製品の質は高いと自負している。

【作品の課題】

化学染料を用いている。水に濡れると色落ちするのが問題。改良したい。

【Seraphine Mukrudamagi 氏の経歴】

小学校卒。農業、牧畜を営んでいる。この活動の他に社会活動は行っていないが、200名を超える組合のリーダーになったことにより、「シャイではいられなくなり」、人前で話すことが物怖じせずうまくできるようになった。組合活動をする過程で、政府職員、観光客、NGO等と常にやり取りをすることが多い。また、他の地域でトレーニングの講師として指導する機会も多い。こうした経験から、徐々にリーダーとしてのスキルが向上していったのだと思う。

日時：	2010年6月8日 12:00 ~ 12:10	
訪問相手：	Kamonyi 郡事務所	
場所：	Kamonyi 郡事務所	
出席者	訪問先	Ms. Marie Alice Uwera, Vice Mayor, Social Affairs, Kamonyi District, Southern Province
	調査団側	相園、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし
協議内容		
<p>(表敬訪問。調査団の訪問趣旨を説明した) カモニ郡の主な産業は農業で、バナナ、キャッサバ、パイナップル、にんじん、キャベツなどの野菜、豆、コーヒーなど。そのうち加工を行っているのはキャッサバのみ。</p>		

日時：	2010年6月8日 12:30 ~ 12:45	
訪問相手：	Kamonyi 郡 BDS センター	
場所：	Kamonyi 郡	
出席者	訪問先	Mr. Celestin Habimana, Kamonyi 郡 BDS コンサルタント
	調査団側	相園、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし
協議内容		

【カモニ郡概要】

カモニ郡は、キガリに隣接しているが、主要な産業は農業くらいで豊かではない。キガリに近いからこそ、この郡内でビジネスを始める人はおらず(みなキガリに行ってしまう)ビジネスチャンスが少ない。融資には大抵担保が要求されるが、担保を出せる人は少ない。郡内に銀行は5ヶ所。MFIは6ヶ所ある。

【BDS センター】

BDS センターは町の中心部から車で未舗装道路を10分ほど離れていたところにある。この地域は電化されておらず、隣の銀行が使っている発電機を使用させてもらっている。家賃は月60,000RWF。カモニ郡のBDS センターは2010年3月から開始したので、Habimana氏がこの郡の初めてのBDS コンサルタント。

テレセンターは建物が完成しており、2ヵ月後くらいに運営が始まるとのことなので、そちら(町の中心部)に移りたいと考えている。ロケーションと家賃が無料と言うのが魅力。高熱水道・清掃などの維持管理費を払うのは問題ない。

移動手段は公共の乗り物(バイクタクシーなど)に頼っている。移動手段が限られている事は大きな問題で、フィールドにはなかなか行けない。

【Habimana 氏の経歴】

BDS コンサルタントとして働き出したのは 2010 年 3 月からだが、個人的に 2 年前からビジネスプラン作成サービスを提供している。大学はまだ卒業しておらず、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。

【センター経営状況】

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 件はまだ結果待ち。
 毎月の収入はゼロから 200,000RWF と安定していない。現在の経営状況が続くと、家賃は払えない。

日時：	2010 年 6 月 8 日 13:30 ~ 15:00	
訪問相手：	COPLAMAKA 協同組合	
場所：	Kamonyi 郡 Kayenzi セクター	
出席者	訪問先	COPLAMAKA 協同組合 President, Vice President, Secretary 等計 5 名の組合役員、および組合員
	調査団側	相園、首藤、菊池、池田 JOCV、Samuel 在外専門調査員
	入手資料	なし

協議内容

【組合の概要】

パイナップル農家で構成された組合。組合数は 45 名。組合員がパイナップルを作付けしている面積は合計で 204 ヘクタール。この 45 名のほかに近隣でパイナップルを生産している非組合員がたくさんいる。組合が非組合員に対してパイナップルの種を販売しているほか、非組合員がパイナップルを収穫した際には、組合員のものとまとめて仲介業者に売るとしている。

【パイナップル栽培の歴史】

1960 年代に、ウガンダから種が持ち込まれ、この土地に作付けされたのが最初。土地に合ったのかとても良く育った。自家消費用として栽培していたが、近年、地方政府からの進めにより、商業的に始めるようになった。これは、Land consolidation policy の方針。作付面積が増え、収穫量が増大した。

【パイナップル販売の現状】

地元のマーケットのみが販路。自分たちで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。農家は儲からず、仲買人が儲けを独り占めしていると感じる。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るが、限界がある。収穫は年に 4 回。1 月と 2 月、6 月と 7 月である。時々 9 月から 12 月に収穫できることもある。ごく少量であれば年間を通して収穫できる。

通常 1 個 200RWF で買い取られるが、生産過剰になると 50RWF まで下落する。価格が下落するのが一番の問題で、これを何とかしたい。そのため、パイナップルを自ら加工して、ジュースやジャム、ワインを作り、生産過剰の問題を解決したい。また付加価値を付けることでそのまま売るよりも高く売れ、利益も増すと期待している。ためしに手作業でジュース、ワインを作ったことがあるが、美味しかった。

大口のパイナップル買取先候補として、イニャンゲ（ルワンダの大手飲料品会社）を検討したことがある。実際に訪問してヒアリングをしたことが、イニャンゲでは、パイナップルそのものは購入せず、ジュースになっている状態では買い取らないとのこと。現在はウガンダからジュースになっている状態で購入し、イニャンゲではパックしているのみ。

【加工工場の計画】

加工工場を建てるとしたら、畑の近くではスペースがないので、ウムレンゲ事務所のある場所が広く適している（注：車で10分ほどかかる）。そこなら電気もある（注：周辺地域の状況から、電気が安定して供給されているとは思えない。発電機が必要になるのでは）。加工工場が実現したら、そこで製造した商品は、（1）比較的安い価格（2）高い品質（もともとここで取れるパイナップルが甘いことを生かして）の2点をセールスポイントにしたい。
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、売れるはず。
廃棄物が大量に出るが、残った果肉の部分でビスケットを作り、その他は肥料、飼料にする事を考えている。肥料・飼料にするには更に機械が必要になると思うが、詳しくは分からない。

【パイナップルの質】

Ngoma 郡のキブンゴは、パイナップルの生産量が多いので有名だが、キブンゴのパイナップルに比べて、このものは（1）甘く美味しい。作付けしている種類は同じだが、おそらく土の質や気候の違いで甘さに違いが出てくるのだと思う。もう一点の優位点は、（2）収穫後、腐りにくいこと。日持ちがするので、販売期間（shelf life）が長くてもすぐに悪くならない。キガリでこのパイナップルを売った経験があるが、隣に置かれたキブンゴ産のものよりもよく売れ、評判が良かった。仲買人の情報によると、キガリ市内のホテルやレストランの間で評判が良いようだ。

日時：	2010年6月8日（火） 8:30～9:15	
訪問相手：	Petit Prince Hotel	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Ms. Simbanka Eugenie (manager)
	調査団側	大内団員、フレッド通訳、原
	入手資料	なし

協議内容

【ホテルの概要】

- Ms. Simbanka Eugenie (manager)の当ホテルでの勤務歴は約1年半である。
- 当ホテルレストランは2007年頃に開業した。レストランの名前は、有名な仏の作家サンテグジュペリの『星の王子様』にちなんでつけた。
- 部屋数は25部屋。最大で40人が宿泊できる。
- オーナーはルワンダ人。彼女は以前、キガリにもホテルを持っていたが閉鎖したようだ。
- 従業員数は約50名。
- 以前のブタレのBDSコンサルタントで、現在PSFの本部にいるノーマン氏は知っている。現在のBDSコンサルタントのテオフィル氏には会計・財務で世話になっている。

【宿泊客】

- 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多い。
- スタンダードルームは一泊US\$30-60（約2,700円から5,400円）。
- 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年半で客は減少した。客数も売上も10%程度の減少している。

【食材】

- 定期的に供給してくれるのであれば、可能性は十分ある。
- 野菜、牛肉、フルーツは地元。鶏肉、卵、魚はキガリで購入する。
- 魚（tilapia）はウガンダから。このチキンは量がない。量が欲しい。

【広報活動】

- Promotion 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。
- 広報には、サリュスというラジオ局を使う。多くの人が聞いている。TV、新聞は使わない。

日時：	2010年6月8日(火) 9:30～10:00	
訪問相手：	Ibis Hotel	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Ms. Carine Blanche (manager)
	調査団側	大内団員、フレッド通訳、原
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【ホテルの概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 当ホテルのオーナーはルワンダ生まれのベルギー人で、1947年に開業した。 ➤ Ms. Carine Blanche (manager)の当ホテルでの勤務歴は7年である。 ➤ 従業員数は45名で、このうち清掃が5名、レストランで6名が働いている。 <p>【宿泊客】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 部屋数は26部屋。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。 ➤ スタンダードルームは、一泊 RWF22,000-28,000 (約4,000円から4,600円) ほど。 ➤ 顧客は7年前に比べると、30%ほど減少した。ホテルも減少した。特に欧州からの観光客が増えている。 ➤ 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。 <p>【食材】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 肉、魚、鶏はキガリ。品質が良い。細かく切ってある。ハムを加工するところがない。野菜と果物は地元で購入する。養鶏場は地元にはない。魚はウガンダのカンパラから。ブルンジからは何も買わない。 ➤ 地元の Supplier から買うことはもちろん可能。定期的に供給してくれるのであれば、可能性は十分ある。 <p>【BDS コンサルタント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ブタレのBDS コンサルタントは知らない。オーナーとマネージャー(Ms. Carine Blanche)が経営上の意思決定をする。 ➤ BDS コンサルタントに仕事を依頼する場合、マーケティング、財務・会計、ビジネスプラン作成などでサポートしてもらいたい。 <p>【マーケティング】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotion は、宿泊客に割引をしている。Party をすることもある。会議室はあるが、あまり使わない。会議室は50名収容可能。 ➤ 観光資源としては Nyungwe の国立公園にも近いし、博物館もある。当ホテルの Brochure もある。 		

日時：	2010年6月8日(火) 14:30～15:00	
訪問相手：	COPABU (Handicraft shop)	
場所：	同上	

出席者	訪問先	Mr. Nizeyimana Celestine (店員)
	調査団側	大内団員、フレッド通訳、原
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【当店の概要】 COPABU のマネージャーが不在だったので、店員の一人である Mr. Nizeyimana Celestine に聞き取りを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 当店は 1997 年に開店した。 ➢ Mr. Nizeyimana Celestine、当店には 3 年間勤務している。簡易式の会計・財務の研修を以前受講したことがある。以前はお茶を加工する工場勤務していた。 ➢ 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。 ➢ 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。 ➢ 当店は、この組合によって運営されている。 ➢ 製品は組合から供給される。ファイエの本店が本店で、ルヘンゲリとギセニに支店がある。 ➢ 顧客は、大半は欧米からの観光客で、最近は特に米国が多い。ウガンダやブルンジなど周辺国からの観光客は少ない。 ➢ どの製品もほぼ同じように売れている。売れているものと、そうでないものとの差はあまりない。 ➢ 商品は、タグで監理している。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。 		

面談記録

日時：	2010 年 6 月 9 日（水） 10:00 ~ 11:00	
訪問相手：	Cooabiki 協同組合	
場所：	Musanze 郡 Kinigi セクター	
出席者	訪問先	Mr. Yabahinzi Bibirayi (会長)
	調査団側	池田 JOCV、フレッド通訳、原
	入手資料	なし
協議内容		
<p>Cooabiki 協同組合の事務所は、Musanze 郡 Kinigi セクターにある。事務所の脇にある小さな storage の中には、Irish potato があり 9 種類ある品種を示す看板が置いてあった。また、事務所から車で 5 分ほどのところに、MINAGRI の財政支援で建設された少し大き目の storage があった。工事が終了してまだ 2 週間とのことだった。</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立は 2006 年で、会員の数は現在 76 名。Irish ポテトについては集荷から配送まで行う組合は、当組合のみである。ただし、個人で配送をやっている者もいる。 ・ Board of Directors(BOD) は会長、副会長、秘書、2 名のアドバイザーの合計 5 名。この他、外部の独立機関として Supervising Committee (SC) があり、 会長、副会長、秘書の 3 名で構成される。SC は毎年、BOD に対して報告の義務を負う。 <p>【活動】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当組合の主な活動は、同業者が団結することによって、buyer に対して力を付けることである。 		

基本的に、メンバーから優先的に Irish potato を購入する。量が足りないときは外部から購入する。

・ Irish potato だけでなく、RADA を通じて肥料も購入してメンバーに配布する。他の複数の組合が買いに来ることもある。

・ 会員の農園は全て Kinigi セクターにある。農民住居は他の地域にある。

・ この Coop から購入する消費者にとってのメリットは、品質の良いものを買えること。

【トラックの購入と資金調達】

・ MINAGRI にトラックをくれといっているが（注：RIF2 のスキームに申請していると思われる）組合はトラックを所有していないので、配送の際は借りる。外部の業者から借りる。トラックを借り上げると、1日あたり RWF100,000 かかる。

・ メンバーのうち、4名がトラックを持っている。自分達の所有するトラックがないと、顧客の要求に遅れるときがあるので、購入したいと思っているが、資金が十分がないので購入できない。借り上げるトラックの台数は、1台のときもあれば、5台のときもある。

・ 融資については、これまで融資を受けたことはないが、現在 BP の準備をしている。融資先は MINAGRI (RIF2)、ルワンダ開発銀行 (BRD) などに申請する方向で、BDS コンサルタントと相談している。

【マーケティング】

・ Irish potato 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、スーパーに電話で需要を聞く。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。

・ スーパーとは、トラックを購入して、安定的に供給できるようになってから、定期的な供給に関する契約を結ぶことを考えている。

・ 個人の Buyer は農家から F100・kg で買う。他方、COOABIKI はメンバーからは、F100 から F130 で買っている。

・ メンバーからは 100 から 130F・kg で買って（非会員には F100 くらい）、売るときは 1級品は F180・kg、2級品は F130 から 140・kg で売る。ちなみに、地方のマーケットでは 150 から 180 で売られている。

・ 1週間に 10t（1級品）15t（2級品）売る。例えばナクマツトには、一度に 500-800kg 売る。

・ 1級品は、カゴのコストが F150。1つのカゴ当り 6kg 入るので、 $(180-130) * 6kg - 150 - 20$ （輸送費）-F10（farmer に還元）=F120 が利益として残る。一方、2級品について、F105 で Farmer から買って、F140・kg で市場に売れば、35F の利益。このうち、F20 は輸送費、F10 は farmer に還元。F5 が組合の利益になる。例えば 15t 売れば、組合は $F5 * 15,000kg = F75,000$ 儲かる。

・ ナクマツトなどの店頭にはバナナリーフ製のケース（RWF150F・個）にいったものが販売されている。このケースのデザインは、women's assoc of art and craft によるものである。MINAGRI 傘下の IMBARAGA という農業の組合のコーディネーターであるガファランガ・ジョセフ氏の

発案で、このケースに入れて販売することにした。なお、IMBARAGA という組織の役割は、アドバイザー、技術指導などである。

【技術面および生産計画】

・組合所属の Agronomist (組合の private コンサルタント) が 2 人いて、トレーニングをしている。技術的な問題があると、Agronomist に相談する。

・生産管理計画は、Agronomist のサポートで策定する。

日時：	2010 年 6 月 9 日 (水) 14:00 ~ 16:15	
訪問相手：	Urwibutso Enterprise	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Hakizimana Theophile (広報担当)
	調査団側	池田 JOCV、フレッド通訳、原
	入手資料	同社のパンフレット

協議内容

【概要】

- 設立は 1983 年で、現在の社員の数は 420 名。
- 主力製品は、有機野菜・果物を原材料とする Agashya (パッションフルーツ・ジュース等)、Akabanga (ピリピリソース) など。ベルギー、フランス、中国などに輸出している。
- 現在 3 つの工場が稼働している。近い将来、パッションフルーツ・ジュースと料理用の油の生産のための向上を立ち上げる予定。
- 1987 年、パンケーキの生産を開始。
- 1999 年、Agashya (パッションフルーツ・ジュース) の生産を開始。
- 2000 年に同 (イチゴ)、2002 年に (パイナップル) の生産をそれぞれ開始。
- 2003 年にアカルシヨ (バナナワイン) の生産を開始。
- 2004 年に Akabanga (ピリピリソース) の生産を開始。
- 2009 年に人参ジュースの生産を開始。
- Akabanga は、米国で開催された展示会でベストセラーの製品として表彰されたことがある。
- 調査団が 6 月 9 日に訪問した主力工場 (フルーツ・ジュースを生産している) では、20 名が勤務している。なお、主力工場は 2007 年に建設された。

【フルーツ・ジュースの製造工程】

(1) 原材料の洗浄→(2) 原材料を切って、残りかすと分離する→(3) 砂糖など調味料の投入→(4) プラスチックボトルの製造およびボトルへの瓶詰め・再冷却→(5) 再加熱→(6) ラベリング→(7) 貯蔵→(8) 出荷

なお、上記 (1) から (6) までの工程は、2008 年に導入されたイタリア製の設備機材 (Metro International 社製) で行われている。毎週 5 日間、1 日当たり 1,500 本 / 時間 × 5 時間 = 7,500 本が生産される。

(1) 原材料の洗浄

- パッションフルーツなどの原材料は全てルワンダの農産品。
- 基本的に近隣の郡から原材料を購入する。足りない場合は、遠方の郡から購入することもある。

(2) 原材料を切って、残りかすと分離する

- パッションフルーツは病気に感染することがあり、現在 MINAGRI が感染しにくい品種を

<p>開発している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ イチゴとパイナップルの残りは豚など家畜の餌、パッションフルーツの残りは肥料としてそれぞれ再利用される。 <p>(3) 砂糖など調味料の投入・加熱・冷却</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 90度で加熱し、その後冷却する。 ➤ 砂糖はウガンダからの輸入品を使用している。 <p>(4) プラスチックボトルの製造およびボトルへの瓶詰め・再冷却</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ プラスチックボトルの製造については中国製の設備機材および原材料を利用している。 ➤ 瓶詰め直後に再度ボトルを冷却する。 <p>(5) 再加熱</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ラベリングの前に再度ボトルを加熱する。 <p>(6) ラベリング</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ラベリングの材料はケニアからの輸入である <p>(7) 貯蔵</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ラベリングされた製品は、工場内にある貯蔵庫で一旦保管される。 <p>(8) 出荷</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 出荷は自社のトラックで、月曜および木曜はブタレ、火曜と金曜はルヘンゲリおよびギゼニ、水曜と土曜はキブンゴに出荷する。 ➤ キガリには、月曜から土曜まで毎日出荷する。 ➤ 前日に注文すれば、翌日には配送される。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同社は社会貢献の一環として、幼稚園と小中学校も運営している。学費は無料。誰でも入学できるが、原材料を生産している農家の子息が優先される。 ➤ 社風は非常に家族的で、レイオフなどはしない。Mr. Hakizimana Theophile の息子も同社で働いている。

日時：	2010年6月9日 9:10 ~ 9:20	
訪問相手：	-	
場所：	Gakenke 郡テレセンター	
出席者	訪問先	-
	調査団側	村上、相園、大内、首藤
	入手資料	
協議内容		
<p>新型の RDB テレセンターを見学。平屋建ての白い建物は、街の中心部に位置している。1 年前に建てられたたとのこと。まだオープンはしていない。庭を掃除していた係りの人に鍵を開けてもらい、建物の中を見学した。RDB の職員に会う事はできなかったもので、いつオープンするかは不明。</p> <p>2009 年末に納入されたと思われるパソコンが 30 台ほど、箱詰めのまま積み残されている。執務室 1 室、コンピュータールームになるとと思われる大部屋が 1 室。中程度大きさの部屋が 2 室。そして、トイレ。</p> <p>机、椅子等の家具はほとんど揃っているが埃がかぶっている状態。</p> <p>電気は通っている様子だったので、スタッフさえ配置されれば運営が始められるのではないかと</p>		

と思われる。

日時：	2010年6月9日 11:30～12:00	
訪問相手：	Rubavu 郡 BDS センター	
場所：	Rubavu 郡 Gisenyi 町	
出席者	訪問先	Mr. Moise Bigirabagabo (BDS コンサルタント)
	調査団側	村上、相園、大内、首藤
	入手資料	なし
協議内容		
【BDS コンサルタントとしてのビジネス】 BDS マネージャーとして以前からギセニで勤務しており、今年が5年目。3月からフランチャイズ方式のBDS コンサルタントになったが、財政的に苦労している。		
【SME の課題】 融資を受ける時に担保が必要なことが問題。例えば、5百万 RWF 借りる場合、20 百万の高額な担保を要求される。ビジネスを新たに始める際には様々な経費がかかって経済的に苦しいものだ。自分自身も 2009 年 10 月から個人コンサルタント業を始めた際、経済的に大変だったのでよく分かる。 SME は、さらに経営スキルが足りないことが問題。例えば、個人の金と、商売の金を混ぜてしまい、商売としてどのくらい利益が出ているかどうか分からなくなってしまおうということが良くある。		
【ルバブ郡の課題 - 観光】 ギセニへはキガリからルワンダ人観光客はあまりこない。外国人観光客の方が多い。 観光地としてロッジなどのインフラの充実が必要。観光客向けアトラクションも必要だが、関係者が協力し合って観光開発をするという事は行われていない。また、民間がインフラ整備をしたくても自分たちでは担保が用意できず、融資が得られない。		
【ルバブ郡の課題 - 農業】 土地は肥沃で野菜が採れる。ルバブ郡ではアイリッシュポテトの生産量が多い。トマト、トウモロコシ、ソルガム、キブ湖畔のコーヒー、茶、tree tomatoes、パッションフルーツなどが、代表的な作物。りんご栽培も始めている。これらの中で加工を行っているのは、トウモロコシのみ。粉にしている。ドライフルーツの作り方などは知らない。 野菜を必要とするマーケットへのアクセスが不足している。加工保存できれば、無駄に腐らせてしまうことが避けられるのだろうが、インフラが整備されておらず、保存のための冷蔵庫もない。地元市場といった販売のためのインフラはあるが、生産過剰になった場合には、売れずに腐ってしまう。例えば、ニンジンがその典型的な例。 キンシャサ近郊では野菜が取れず、野菜の需要が高いので輸出して売りたい。キガリに運ぶよりもキンシャサに輸出したほうが売れるはず。ゴマ（ギセニの西の国境を越えた所に位置するコンゴ民主共和国の町）からキンシャサまで飛行機で2時間の距離。旅客と貨物機の両方のフライトがある。 国内でもある程度のマーケットがあると思うが、運搬手段などのアレンジが出来ていない。 キブ湖では、Sambaza サンバザ（ワカサギ）という魚は取れるが、その他の魚はあまり捕れない。漁業組合はあるが、あまり活発ではない。サンバザはそのまま料理して食べるほか、粉にしてスープにして食べる。粉にすると常温で6ヶ月もつ。		
【PSF 主催のエキスポ】 エキスポは、毎年県レベルで行っていたが、今後は西部県内で3つのエキスポを行うことにな		

った。次回は6月28日から7月3日まで、ルバブ郡内のキブ湖のほとりで開催する予定。今、キガリの企業、郡事務所等と会議を開いて徐々に参加者を募っている。ケニアからの企業も参加する予定。こうした会議には、PSFのBDSコンサルタントとして、主催者の立場で会議に参加している。

GTZの支援でエキスポに関する2週間の研修(2006年か2007年にブタレ市で開催。参加者は産業界の人とBDSプロバイダー。PSFからは6名のBDS担当者が参加)を受けたことがあるので自分にはノウハウがある。しかし、現在のBDSコンサルタントの中でエキスポの知識がある人は3名しかいない。現在いる22名のコンサルタントのうち、17名が今年3月から新規で始めた人々なので、まだノウハウは蓄積されていない。前から継続しているの5名のうち、さらに3名しかエキスポの経験はない。

エキスポはマーケティングのツールで、コストもかかる。エキスポの利点を理解してもらう必要があるので、ノウハウが必要。

エキスポへの出展料は、企業規模によって決まる。大企業が100,000RWF、中企業が50,000RWF、小企業が30,000RWF。3m×3m×3mのスペースを使用することが基本で、倍のスペースを使用するのであれば、倍額の出展料を支払う必要がある。

BDSコンサルタントがエキスポ実施のために行った活動に対しては、PSFから報酬が支払われることになっている。一日の労働につきいくら、といった一律の料金ではなく、PSFとコンサルタントとの交渉で決定する。

日時:	2010年6月9日 12:00 ~ 14:30	
訪問相手:	Iby'Iwacc レストランと Stay Farm Hotel	
場所:	Rubavu 郡 Gisenyi 町と周辺	
出席者	訪問先	Mr. Kamana Kalisachaele (経営者)、 Mr. Sansano Germain
	調査団側	村上、相園、大内、首藤
	入手資料	なし

協議内容

【ビジネスを通じた社会貢献】

ビジネスを通じて、農村部の失業者に対して職を提供したいと考えている。彼らは、読み書きは苦手かもしれないが、伝統的な料理を知っていたり、伝統工芸を作ったりできる。午前か午後どちらかでここで働き、その他の時間には学校に通えるようにしている。

【レストランのターゲット客】

現代のレストランではなかなか伝統的な料理を食べられないので、伝統的な料理を食べたいと考える人がこの店のターゲットの顧客。

【昆布茶(紅茶キノコ)】

www.fungi.com/info/articles.blob.html

水4リットル、砂糖500グラム、緑茶または紅茶6スプーン入れて煮る。冷めたらマッシュルームと菌の混合物を混ぜる。その後、常温で14日間発酵させて出来上がり。

マッシュルームは、1883年にキンシャサから取り寄せたもの。そのマッシュルームは、もともとロシアから来たもの。

紅茶キノコを作る過程でマッシュルームはどんどん育っていくので、一度取り寄せれば新たに購入する必要はなく、半永久的に使える。

ルワンダ国立大学での成分分析には60,000RWFかかった。

他の郡から来たレストラン客は、紅茶キノコを飲んだ後、自分の郡の中ではどこでこの飲料が手に入るか聞いてくるほど人気。

【紅茶キノコの販売計画】

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つもり。

現在は毎日 500 リットル生産している。今後は、1 日 20,000 リットルを生産し、外に販売したい。

【エコ・ツアー計画】

レストランから車で農村部を 10 分程度走った所で（紅茶キノコの製造所のある場所） ロッジを建設中。1 ヶ月前から工事に着手し、6 ヶ月後には完成させたいと思っている。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。さらに、ウェブページも開設する予定（経営者の息子が web デザインのスキルあり）

ロッジの名前は「Stay Farm Hotel」で、ゲストルーム（コテージタイプ）を 12 部屋（6 棟）建設する。ゲスト用の台所も 2 つ用意する。

使用するエネルギーは通常の電気のほか、太陽光、バイオガス。

主に外国人旅行者をターゲットとしていて、野菜作り体験、その野菜を使った伝統料理体験、ミルク絞り体験などをしてもらう。敷地内に、牛 10 頭、野菜畑あり。

【BDS コンサルタントとの協力】

ロッジ用の家具や建築道具を購入するために、6 ヶ月の短期融資を銀行から受けた。金額は百万 RWF 程度で年利 18%。ビジネスプラン作成は経営者、経営者の息子、義理の息子といった家族のメンバーで行った。BDS コンサルタントの支援は必要としなかった。

ただ、日常的に情報交換を行ったり、民間セクターを代表して、アドボカシー活動をしてもらったりするので、BDS コンサルタントとは頻繁に連絡を取っている。

日時：	2010 年 6 月 10 日 10:00 ~ 11:45	
訪問相手：	International Finance Corporation (IFC)	
場所：	IFC	
出席者	訪問先	Ms. Fanja Ravoavy, Program Coordinator, Rwanda Investment Climate Reform Program, IFC (マダガスカル出身) Mr. Etienne Ndatimana, Associate Operations Officer, Rwanda Entrepreneurship & SMEs Development Program (PEP Africa), IFC (SME 担当)
	調査団側	村上、相園、大内、原、Samuel 在外専門調査員、首藤
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> Micro-leasing のパンフレット
協議内容		
<p>【Entrepreneurship Development Program】 IFC がルワンダで行っている Entrepreneurship Development Program には、(1)SME development、(2)Investment Climate Reform Program、(3)Micro-leasing、(4)Private School Programme (学校運営とファイナンス支援)などがある。</p> <p>【Business Edge】 スキル向上のためのマネジメント開発プログラム Business Edge は、ファイナンス、マーケティングなどのトピックを中心に行う研修。研修実施に当たっては、ニーズアセスメントを事前に実施し、ニーズに合った内容を吟味する。この研修は、トレーナーのための研修 (ToT) 方式で行う。</p> <p>【SME Toolkit】 SME Toolkit は、トピックは Business Edge と同じだが、すべてオンラインで行うことが最大の違い。テンプレートが用意されているので、例えば、職務内容説明書などは、空欄を埋めるだけで完成するように工夫されている。ビジネスダイレクトリーも付いているので、ビジネスの人脈を広げていくことができる。SME ツールキットは現在、英語とフランス語で掲載されており、</p>		

キニャルワンダ語にも翻訳される予定。<http://rwanda.smetoolkit.org/rwanda/en> →サイトでは、ルワンダ用にローカライズしたコンテンツを追加している。サイト運営管理は、Maxinet Group Limited というルワンダのビジネスコンサルティング会社が行っている。
http://www.maxinet-ltd.com/temporary_site/index.html

【Micro-leasing】

Micro-leasing のプロジェクトは2006年に開始し、今年（2010年6月）に終了する予定。銀行やMFIsに対する能力強化を目的としたプロジェクトで、目標を達成したのでプロジェクトは終了する。フェーズ2の実施などの延長はない。

能力強化のためのプロジェクトは終了するが、資機材をSMEに貸与するMicro-leasing自体は、6つの銀行（MFI 1社を含む）で今後も継続して行われることになる。6社とは、Commercial Bank of Rwanda (BCR), Development Bank of Rwanda (BRD), ECOBANK, FINA Bank, COGEBANK, BANCOR, Vision Microfinance。これら6社が実際に貸与する機材を持っているわけではない。資機材購入は銀行が行うが、リース期間が終了した後は、所有権が借りた側に移転するというケースもある。こうした所有権の扱いについては、銀行と借り手で個別に決める。

【Tourism Linkages】

Tourism Linkages という事業では、RDBとの協同で観光業者に対してマーケットアクセスを支援している。例えば、ホテルでの原料および従業員を現地で調達する支援をすることも行っている。また、様々な基準・規格を達成するためのトレーニングも行う。トレーニングでは更に、女性と青年に絞った研修も行っている。観光に関わる業者が（ホテル、サプライヤーなど）お互いの成功例を発表しあったり、ネットワーキングのための情報交換をしたりするワークショップを開催している。

観光ニーズに関しての情報を収集したルワンダ国内の200のホテルのデータベースがあり、RDBが保管している。20のホテルに関しては、詳細情報がある。

【IFCが対象とするSME】

世銀が2002年頃にルワンダでSMEのベースライン調査をした。ルワンダに7万ほどあると言われる企業体のうち、世銀のSMEの定義に当てはめると、対象となるのは200社くらいになってしまう。PSFの調査によると零細企業が6万ほどあると目されている。MINICOMが現在SME政策を策定中で、この国の実情に合ったSMEの定義をするはず。

IFCの行う研修では、零細企業を含む参加者を受け入れている。成長の可能性がある企業であれば、SMEの定義にこだわらず受講できるようにしている。正式な企業登録をしていない団体も排除はしないが、IFCが主催する研修に参加する人は、通常、企業登録している団体からの人ばかり。

【SME向け研修とToT】

SME Toolkit や Business Edge 実施のためにパートナー企業探しをした際には、新聞広告で関心表明（EoI）を募った。応募企業の経験、チームメンバーの構成、リソース（ネット環境が整っているか、など）を審査し、最終的に1回目に9社の応募の中から2社、2回目は8社の応募の中から2社をそれぞれ選定した。

選定された企業は、2009年にIFCとSPFが共同で行うトレーナーのための研修（ToT）を受講し、1回目の2社の企業から17名、2回目の2社の企業から更に27名が研修を修了し、合計44名のトレーナーに対し修了書が授与された。これら44名の認定されたトレーナーによってSMEに対する研修が実施されている（受講料は7日で1,000USドル。ホテルで行われる）。受講者の負担金（受講料）が全体の研修費用の2割をカバーし、IFCが3割、残りの5割を銀行がカバーしている。

SME向け研修に用いられる教材は主に英語で書かれている。研修で使用する言語は英語、フランス語、キニャルワンダ語の3ヶ国語（講義は英語でも、受講生からの質問がキニャルワンダ語であることが多い）。

なお、選定された4つのパートナー企業はキガリにある会社。また、認定された44名は全員キガリで勤務している。商用出張をすることは、もちろんフィーが出るのであれば可能のはず。44名のコンサルタントは他のコンサルタントの指導者という位置づけなので、彼らがSMEに対して直接コンサルティングをすることも可能だが、コンサルティングフィーだけで1日400USD以上かかる。これらの44名のトレーナーと連絡を取りたい場合には、彼らの所属企業に問い合わせること。

【PSFのBDSコンサルタント】

44名の認定されたトレーナーの中にはPSFのBDSコンサルタントは含まれていない。また、PSFとは認定されたトレーナーが講師となって、BDSコンサルタントを研修するという話があったが、まだ実現していない。

BDSコンサルタントの能力は認定された44名よりも低いと思われる。44名はルワンダ国内のトップ・コンサルタントだと思って良い。経験や研修受講歴が豊富で、ほとんどが修士号を取得している。学士号だけの者は、それを補完するくらい豊富な経験を有している。

【投資環境改善プログラム】

投資環境改善プログラム（Investment Climate Reform Program）は、2007年から開始した。現在フェーズ1の終わり。ロジスティックスの改善や、事業課税の改善、経済特区法規制整備などのための政策提言を行っている。

【官民対話】

官民対話（Public Private Dialogue）を主催し、官と民の共通のプラットフォームを提供。特に、アグリビジネス（中でも特に園芸作物）に力を入れている。零細企業も含む企業メンバーからなるInter-professional organisationを組織し、この組織が政府と対話していく中で、外国からの投資促進などを進める。

民間セクターからの参加者は、PSFおよびその他民間セクター（有力企業など）。PSFは民間セクターの代表機関ということになっているが、半分政府的な団体なので、民間の「リード・ボイス」ではないという批判があり、PSF以外の他の民間セクターを呼ぶことになった。官からは、主にRDB、大統領府、MINICOM、MINICOFIN、MININFRAなどが参加している。

今週水曜日に行われた官民対話では、RDBが官民対話を主催することで合意した。理由は、RDBの一番のマンデートが民間セクター振興なため。また、複数の組織が音頭を取るより、1つの組織が責任を持って官民対話を担当するほうがうまく進むだろうということで、RDBが担当することになった。

【OVOP連携可能性】

前述の44名の認定されたトレーナーに対し、定期的にライセンス更新を行う予定で、こうしたトレーナーをOVOPに動員してコンサルタントの指導を行うといったことも可能。フィーは交渉次第だが、1日あたり400USD以上だろう。まずは見積もりをとってみることを勧める。マイクロリーシングもOVOPグループにとって有用だろう。

日時：	2010年6月10日（木） 11:30～12:15	
訪問相手：	Centre for Business Solutions (CBS)	
場所：	同上（IFCと同じビルの4F）	
出席者	訪問先	Mr. Rebson Dzala Washe
	調査団側	村上団長、原
	入手資料	なし
協議内容		

【CBS 社の概要】

- 事前に入手した資料には、Entrepreneurship Development Centre (EDC) とあるが、実際には Centre for Business Solutions (CBS) という名称である。
- CBS は、2009 年 6 月に設立された。Maxinet Group というコンサルティング会社の一部である。CBS は、Maxinet Group が、IFC の案件に応札して受注し、設立された民間企業である。
- CBS は、受付 (秘書としての機能)、財務・会計 (公認会計士を抱えている)、ICT 部門 (コンピュータのサーバーがある)、研修室 (貸し出しをしており、US\$150/day)、インキュベーション・センター (US\$300/month)、税務コンサルタント、コピー機などから構成されている。
- 例えば、インキュベーション・センターを 1 か月借りた場合、費用は 300US ドルかかる。加えて、コピーやプリントアウトをしたり、会計士や税務コンサルタントに相談をしたりすると、サーバーで全てつながっているため、1 か月の契約終了間に全ての費用に関する請求書がまとめて手渡されるようになっている。
- Mr. Rebson Dzala Washe はこれまで、ケニア、ウガンダ、スーダン、ソマリランド、デンマーク、ドイツなどいくつかの欧州の国で仕事をした経験を持っている。
- 上述のとおり、CBS は民間企業であり、IFC から財政支援を受けている訳ではない。例えば資金調達をする際は、他の企業と同様に、商業銀行から融資を受ける。

【事業の内容】

- 主な事業は (1) BDS、(2) 市場調査、(3) バーチャル・オフィスの貸し出し、(4) 研修 (人的資源管理、ビジネスプランなど) および能力強化の 4 つである。
- (1) については、CBS のコンサルタントが、マーケティング、ビジネスプラン作成などの知識移転を行う。費用はテーマや期間によって異なるが、コンサルタント 1 名について、US\$400/日が目安となる。場所は CBS で行う。なお、中小零細企業は費用負担が困難であるので、民間の銀行 (Kenya Commercial bank および Access Bank) と協力して、銀行側が総費用の 70%、中小零細企業側が残りの 30% をそれぞれ負担する。
- (2) については、CBS のコンサルタントが出張して、例えばある郡のコーヒー産業など特定の産業セクターについて市場調査を行う。費用は出張先、調査項目や期間によって異なるが、コンサルタント 1 名について、US\$600/日 (日当・宿泊費・交通費を含む) が目安となる。
- なお、CBS の顧客は MTN、銀行、エネルギー関係の会社、ビール製造会社、RDB、RRA などである。
- (3) は上記のインキュベーション・センターの説明のとおりである。
- (4) については、SME toolkit および Business Edge を利用して、人的資源管理、マーケティング、会計・財務、法務などの研修を行う。Business Edge については今後、ブルンジでも事業を展開する予定である。

日時：	2010 年 6 月 10 日 12:00 ~ 13:30	
訪問相手：	REACH (Reconciliation Evangelism And Christian Healing for Rwanda) (ルワンダ国内 NGO)	
場所：	キガリ市内カフェ	
出席者	訪問先	佐々木和之氏 (REACH 勤務)
	調査団側	村上、相園、菊池、大内、原、池田 JOCV、首藤
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【REACH 概要】 「ルワンダの人々の癒しと和解」を目的にする現地の教派を超えたキリスト者による非営利組織 (1996 年創設)。現在五つの郡 (district) で地元教会やモスクと協力し、癒しと和解セミナー 被害者側と加害者側の家族が参加する協働グループへの活動支援 □ スポーツ・文化活動を通</p>		

しての青少年平和交流プログラム 償いのプロジェクト（虐殺加害者による虐殺生存者のための住居建設）などを展開。（<http://rwanda-wakai.net/>より）

有給スタッフは10名程度。アメリカ、イギリス、オーストラリア、日本からの財政的支援を受けている。海外からのインターンを受け入れる時もある。REACHの中心的役割を担っているのは牧師。また、活動地では、REACHのスタッフは配置しておらず、地元のキリスト教、イスラム教などのリーダーが世話役になって活動している。

3年前から、労働奉仕刑に服役している虐殺加害者が、被害者に対して家を建設するという活動も行っている。

【佐々木さんの経歴等】

以前はタンザニアに滞在。2000年からルワンダ支援の活動を開始した。2005年からルワンダに滞在し、REACHの無給スタッフとして勤務している。日本のキリスト教支援者から財政的支援を受けて当地で活動している。

【ルワンダにおける各種団体の概要】

協同組合（RCA登録）企業（RDB登録）といった正式に国に登録された団体のほかに、アソシエーション（Association）という規則の緩やかな団体がある。アソシエーションは、おそらく郡あるいはセクターレベルでなんらかの登録がされているはずだが、納税義務などは協同組合等と比べると大分ゆるいはず。そのため、簡単にグループが結成でき、協同組合よりもずっと数が多いだろう。

アソシエーションになれば、援助機関からの支援が受けられるので、援助の受け皿として林立している状況にある。一人の人物が、援助欲しさにいくつものアソシエーションに名前を登録しているケースも多い。そういった意味では、実体のない名ばかりのアソシエーションも数多い。

逆に、アソシエーションとしてきちんと活動をしている団体でも、協同組合として登録するメリットを理解せずにいる団体も多いのではないかと。

海外援助団体などは、煩雑な規制が多い協同組合をあえて避けて、アソシエーションに対して優先的に支援する場合もある。

【政府の生存者に対する優遇政策】

虐殺生存者（genocide survivor）は政府に登録されており、手厚い優遇を受けている。その他のグループ、例えばHIV感染者、孤児、障害者等に対する優遇措置（MINALOCによる）もあるが、虐殺生存者に対する支援の方が圧倒的に手厚い。例えば、前者に対しては公立学校への進学だけを支援するのに対し、後者には私立学校への進学、自動車運転免許の取得などまで支援する。

なお、虐殺生存者とはツチ族のみであり、フツ族で被害にあった人は含まない。（現政権が、「虐殺はツチ族のみに対して行われた」という姿勢を取っているため）なお、混血の場合は、父親の民族で判断される。虐殺生存者に対する財政的支援は1996年から1998年くらいから開始されたが、担当の幹部の汚職が絶えず、逮捕者される役人が多い。

【村レベルでの公平感】

村レベルで公平感を保つのは難しい問題。例えば、One Cow for One Familyという政府プログラムで、貧困層に牛を供与するという活動が行われた際、村人の判断で、服役している虐殺加害者の妻（フツ族）に対し、非常に貧しいからという理由で牛を与えることになった。その後、政府がフツ族に牛が供与されることは望ましくないということで、彼女から牛が回収されてしまった。このように、村人の考えるコミュニティの公平感と、政府の考える公平感にはずれがあるので注意が必要。

【和解に関する政府組織】

民族の話題はOVOPを実施するルワンダ政府・関連機関とは直接話せないし、話すべきでもな

い。更に、仮に質問をしたとしても、民族間対立は存在しないことになっているので、「問題ない」という回答しか返って来ないはず。(政府に批判的な事を言うと反政府分子とみなされてしまうという危険性があるため) OVOP 実施に当たって、民族配慮はどう行えば良いのかという問題は、National Unity and Reconciliation Commission という政府の組織に相談すると良い。ここが民族和解を専門的に担当している。

【村レベルのリーダー】

村レベルでのリーダーは(1) Umudugudu の長、(2) 宗教リーダー、(3) Abunzi アブンジと呼ばれる土地問題や相続問題などの調停役(虐殺加害者を村レベルで裁く gacaca は、この伝統的仕組みを応用したもの)(4) 長年教師をしている人物、の4種類ほどいる。こうした人々が、正式な行政のリーダーよりも、村レベルの民族間対立問題を含む様々な問題に明るい。例えば、郡職員などは、村レベルの情報は把握していない。郡職員の幹部は地域に根ざしておらず、週末はキガリの家族の元に帰るといった暮らしをしている者が多い。歴史的背景から、ルワンダでは中央の権力が強く、コミュニティの一体感、団結力が極端に弱い。例えば、他のアフリカ諸国と異なり、土地は私有地か国有地だけしかなく、コミュニティで管理する共有地はない。コミュニティに取って代わるものとして、教会やモスクを中心とした宗教グループのリーダーの影響力が強い傾向にある(ただし、エホバの証人、モルモン教徒はこれらのグループに属さない)。こうしたリーダーと良い協力関係にあることが重要。

【民族構成】

OVOP の支援対象となる農業の協同組合などは特に、リーダー格がツチ族、下働きのような立場がフツ族という構成になっている組合が多いと思う。また、再定住化が進んでいる東部ではツチ族が地域の多数民族になっているケースもあるだろう。地域性、産業セクターによる特殊性等によって民族構成が異なることを気に留めておく必要がある。

日時:	2010年6月11日 11:00~11:10	
訪問相手:	USAID	
場所:	Laico Hotel	
出席者	訪問先	Ms. Fina Kayisanabo, Agribusiness Specialist, USAID
	調査団側	首藤
	入手資料	なし

協議内容

【コミュニティへの裨益に関する注意点】

There was a case in Butare where a business person succeeded in exporting cassava flour to France. The buying price for one kilogram of flour was US\$3, which was extremely high. The suppliers of cassava, i.e. the community members, were not provided with any detailed information of his business such as how much the buying price was, where the product was exported to, etc. As a result, only the business person made huge profits from his business, but none to the community members. It is a typical case in Rwanda where a few business persons exploit the opportunities and receive benefits exclusively. Information on the business needs to be disclosed to the community so that the community can acquire some level of ownership of the business activities. This issue of community ownership of the business needs to be appropriately addressed when implementing the OVOP programme.

【地域レベルでの許可取り付け】

When implementing any projects, the implementer needs to obtain authorisation both from the District and Sector levels. Visits need to be paid to the relevant offices and submission of a simple letter, with a stamp, informing them of your intention of activities is necessary. No formal letters are required when contacting informal village leaders such as Umudugudu leaders, religious leaders, teachers, etc. but courtesy visits are required/ appreciated so that they will be aware that the project will be conducted in

their village. The traditional arbitrator, Abunzi (注：アブンジについては、REACHの佐々木さんと面談の欄を参照のこと) does not need to be contacted in advance of the project. Instead, he should be consulted when anything unfavourable such as a dispute happens in the community.

日時：	2010年6月14日(月) 15:00～16:15	
訪問相手：	RDB(観光部門)	
場所：	同上	
出席者	訪問先	Mr. Faustin Karasira, Division Manager, Product Development and Planning Division
	調査団側	相園広域 PFA、原
	入手資料	なし
協議内容		
冒頭、先方に対して、相園広域 PFA より OVOP プログラム(日本およびアフリカ)の概要について説明。		
<p>【RDB 観光部門の概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2008年に、観光が最大の外貨獲得源になったこともあり、観光セクターの重要性が強く認識されるようになった。 ➢ Product Development and Planning Division(製品開発部)の部員数は11名。基本的に、観光に関する製品の開発を担当している。 ➢ RDB 設立以前は、観光振興および国立公園がおもな業務だったが、2008年にRDBに統合されてからは、経済開発が業務の中心になった。 ➢ 当部は次の4つのUnit(課)から構成されている。これら4つのUnitで、観光セクターの製品開発(多様化)と長期計画の策定、民間のinvolvementを図っている。 <ul style="list-style-type: none"> ・自然保護課 ・製品開発および計画課 ・品質保証課 ・マーケティング課 ➢ 中央レベルのRDBが製品を開発するのではなく郡のレベル、できれば民間ベースで開発してもらいたい。 ➢ 観光客は、近隣のEAC加盟諸国だけでなく、アフリカ全域、欧州などからも多く来てもらいたい。 <p>【観光製品の開発】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Salesレベルがどうやって、製品開発に取り組むか ➢ 観光製品とは何か。例えば、「経験ベース」の製品が考えられる。ルワンダには700種類以上の鳥がいる。ルワンダのような小国で多様な種類の鳥類がいる例は少なく、非常に稀有であるといえる。 ➢ 現場(観光地)レベルの以下の視点を、製品開発のプロセスにフィードバックする(観光客は何を食べて飲み、どんなエンターテイメントを楽しむか。どんな交通手段を利用して、どんなホテルに泊まるか。ルワンダでの忘れ得ぬ思い出(Unforgettable)なことは何だったか)。 ➢ 観光地、宿泊施設のトイレ、風呂、インフラ、ガイドなどの確認も重要である。 ➢ コミュニティが土産の品質を向上したい場合、RDBは技術支援(ガイドラインを作る研修)を無料で提供する。テレセンターなどに申請書があり、それに記入してもらう。ただし、機材供与はない。アクションプランの作成を支援する。資金はSNV、IFC、USAIDに提供してもらっている。 ➢ 旅行ガイドを養成する研修もある。これまで協同組合、協会等を通じて観光ガイドを28名人養成した。この研修の実施はRDBの予算で、ドナーではない。 		

【郡レベルでのサービス提供】

- 郡レベルにあるテレセンターには、Tourist Information Centre (TIC) が設置されている。サービスは無料である。
- TIC では、レストラン、ホテルなどに関する情報、ビザ延長の手続き、ガイド、旅行代理店に関する情報を旅行者などに提供している。
- 現在、テレセンターで手工芸品などを売る計画はない。

【補足】

- 観光に関する政策は、Tourism Policy and Master Plan (2009) があるようだが、今回の調査では入手できなかった。関連する政府系機関は RDB のほか、Rwanda Office for Tourism and National Parks (ORTPN) および Rwanda Environment Management Agency (REMA)。さらに、ORTPN の関連機関として、Rwanda Wildlife Agency (RWA)、Rwanda Tourism Agency (RTA) がある。
- Yves Kome Ngenzi (2009) ”Perceived Barriers to Tourism Development as a Tourist Destination” South Africa: Cape Peninsula University of Technology によれば、少し古いデータだが、2002年の時点でルワンダのホテルなど宿泊施設の数 は 141 で、部屋数はおよそ 2,500 程度。これらのうち、約 40% がキガリにあり、残りの約 60% は地方に分散している。
SNV の資料 (SNV Rwanda and ODI [2008] “Creating pro-poor linkages around Rwandan tourism”) によれば、2006 年のルワンダへの観光客数は約 31,000 人であった。このうち、18,000 人が商用、残りの 13,000 人がマウンテン・ゴリラ見物であった。

日時：	2010 年 6 月 15 日 11:20 ~ 11:45	
訪問相手	MM 署名式	
場所：	MINICOM Board Room	
出席者	訪問先	Mr. Emmanuel Hategeka, Permanent Secretary, MINICOM Ms. Annoncee Kuradusenge, Coordinator of Craft Industry Secretariat, MINICOM Mr. Eusebe Muhikira, Division Manager, Business Incubation, Trade and Manufacturing Department, RDB Ms. Molly Rwigamba, Acting Chief Executive Officer, PSF Mr. Martin Ngirabatware, Training Coordinator, PSF
	調査団側	村上、大内、相園、原、首藤、菊池 PFA、池田佑子短期 JOCV、Samuel Sangwa 在外専門調査員、
	入手資料	なし
協議内容		
<p>【村上団長の発言】</p> <ul style="list-style-type: none"> • OVOP のコンセプトは複雑な部分が多いので、実施機関がきちんと理解する必要があり、それには準備期間として半年ほどの時間を要すると思われる。 • 実施機関、関係機関の役割分担を今後はっきりさせいく必要がある。 • OVOP は一律に当てはめるべきものではなく、各国の状況に合わせてカスタマイズすることが肝要である。ルワンダにおいても、この国の状況に合わせ、適宜 OVOP の実施手法に変更を施していく必要がある。 <p>【Mr. Hategeka (MINICOM)の発言】</p> <ul style="list-style-type: none"> • OVOP が複雑な要素を含んでいるとのことだが、それを工夫してシンプルに市民に伝えていくことが必要。 • 現在ルワンダ政府で行われている各種コミュニティ開発政策、たとえば Vision 2020 Umurenge Program や One Cow One Family プログラムなどは、OVOP 同様、貧困削減、収入向上、コミュニティの活性化等を目的としており、これらのプログラムとうまく連携を取 		

りながら OVOP を進めていければ、貧困コミュニティが leapfrog (注：一つ一つのステップを踏まずに一気に上のレベルに到達するという意味) することができる。

- コミュニティ開発といった場合、Umuregenge レベルでそれぞれの得意分野を特定し、産品開発を進めていくことが効果的だと思われる。例えば、Musanze 郡などは、竹が自生しているが、全く有効活用されていない。こうした地元資源を住民が地域の強みとして開発していくことが望まれる。
- 今後関係各機関の役割分担をはっきりさせていくことが必要だが、MINICOM としては十分コミットする用意ができていることを再度強調したい。

【Ms. Rwigamba (PSF)の発言】

- M/M に書かれている多くの事は、既に PSF が本来業務で取り組んでいることなので、署名するのには何の反対もない。ただ、M/M では日本 (JICA) 側の役割がはっきり書かれていないので、今後はっきりさせていって欲しい。
- Rusizi 郡の Cyanguu 町で先日出席した集会では、キャッサバ粉の需要が高いコンゴ向けに輸出を進めていきたいという住民の声があった。こうした要望を OVOP で拾い上げていければ良いと思っている。

【Mr. Muhikira (RDB)の発言】

- M/M で書かれた RDB への期待されている役割に関し、RDB としては今後積極的に取り組んでいくつもり。さらに、OVOP 事務局が必要な執務スペースや、OVOP 予算についても RDB として十分コミットメントしていく。

日時：	2010年6月15日(火) 14:00~15:15	
訪問相手：	在ルワンダ日本国大使館	
場所：	同上	
出席者	訪問先	畑中邦夫特命全権大使、飯泉文子専門調査員
	調査団側	村上団長、相園広域 PFA、菊池 PFA、大内団員、首藤団員、原
	入手資料	なし
協議内容		
冒頭、大内団員、次いで村上団長より、配布資料に沿って今次調査結果に関する報告を行った。		
【OVOP プログラムの内容】		
大使からの質問：ルワンダの政府部門は、いわゆる「小さな政府」。技プロなどで C/P に技術移転を行おうとしても、相手がいない可能性がある。JICA はどんなことを、どこまでやるのか。		
調査団からの回答：OVOP は基本的に、ルワンダ政府が推進する。プログラムに関する国家レベルの組織として National Board、その下に Secretariat があってプログラムに直接関わっていく。まずは 2011 年初め頃を目処に、個別専門家の派遣を検討している。技プロの実施は、個別専門家の派遣後になるだろう。個別専門家が技プロの内容の検討と、OVOP プログラムの実施体制の基盤を作る役割を担うことになる。		
大使からの質問：パイロットはどこを対象にして何をするのか。		
調査団からの回答：パイロット・プロジェクトの対象産品としては、ルバブ郡などいくつかの地域の産品が候補となり得るだろう。対象の地域については、3 郡から 5 郡程度が選ばれるとみられる。例えばフイエ郡など、ある程度多くの消費者 (市場) を抱えており、産業活動が活発な地方都市が選ばれるだろう。		
【ケニアの OVOP プログラム】		
大使からの質問：OVOP グループに認定された A グループに対しては、どこまで支援して、どの時点で自立させるのか。		

調査団からの説明：ケニアの OVOP プログラムの対象になるには、まずプロポーザルを提出して、その内容に応じて、A から D までの 4 ランクが申請者グループに与えられる。A ランクのグループにはマネジメントまたは特定の技術など必要な研修を受講してもらい、その内の 5 つのグループには機材を供与した。なお、研修の受講と機材供与のための資金は ILO のファンドを使っている。

ケニアではこれまで 40 件ものプロポーザルが提出されている。このうち、5 件は既にある程度の成功を収めているとあって良いだろう。

A ランクの OVOP 製品の具体例としては、切り株を使ったテーブルなどがある。しかし家具は製造業者が非常に多く、過当競争の様相を呈している。

B ランクでは、鱒の養殖をしているグループがあり、ケニアのセレナホテルという高級ホテルにも納入している。

【道の駅】

大使からのコメント：インフラ大臣と道路局長（バングラデシュ人）と畑中大使は、先日食事をしたが、その際に道の駅の話をしたら、大臣は是非やりたいと言っていた。

調査団の見解：ルワンダの車の数は非常に少ないため、多数の交通量を期待することは困難である。したがって、道の駅のご実施は非常に難しい。

大使からのコメント：JICA 本部では担当部署が違うようだが、現場レベルでは各担当者は非常に密に仕事をしている。道の駅の実現については是非検討して欲しい。

調査団からのコメント：調査団のうち数名が 6 月 9 日（水）Urwibutso 社を訪問した。同社は、キガリから約 45km 地点、Musanze を経て、Rubavu に向かう国道沿いの Rulindo 郡にある。“Agashya”という名称のパッションフルーツ・ジュース等で、ルワンダ国内では最も有名な飲料のひとつ。同社の主力工場が、キガリから車で 50 分ほどの幹線道路沿いの場所に立地している。道路を挟んで工場の向かい側に売店（パンや焼き鳥、果物、飲み物が販売されている）、トイレなどがあり、ルワンダ人や外国人の乗用車・バス・トラックなどが立ち止まって休憩ができる。いわば「道の駅」のような存在となっている。

【ルワンダの工業規格について】

調査団からの説明：6 月 2 日（水）の大使館訪問時、畑中大使から、ルワンダの工業規格のモデルは何かというご質問があった。RBS に照会したところ、担当者から以下のような説明があった。

ルワンダの工業規格（案）を作成する際のモデルは、例えば食品分野では、食品の国際規格である CODEX（コーデックス）であり、品目によって英国、南ア、COMESA、EAC 等の規格も適宜参照する。近年は他国との Harmonization をするケースが多いため、特定の国よりも国際機関の規格を参照する機会が多い。

工業規格（案）のうち、強制（Mandatory）規格を立案して正式に承認するプロセスは、（1）原案を作成して、（2）その後メーカーや消費者などステークホルダーのコメントを募り、（3）それらを反映して規格の原案を修正して、（4）一般の新聞紙上などで一般のコメントを再度募り、（5）規格案を修正して、（6）RBS の役員会でこれを承認して、（7）MINICOM でも承認してもらい、（8）国会の最終承認を得て、（9）最終的に官報（Gazette）に掲載される。一方、非強制（Voluntary）規格（Quality マークや S マークなど）を立案して正式に承認するプロセスは、（1）から（7）は上記と同様で、（8）内閣の最終承認を得たのちに、（9）官報に掲載される。日本人専門家を派遣する場合、専門分野は食品、農業・化学および環境などが望ましい。RBS によれば、特に飲料水、包装技術、食品衛生などのニーズが高い。

➤ ルワンダには、日本人が経営する“Organic Solutions”という企業があり、微生物を製品として扱っている。この会社が、RBS に認証の申請をしようとしたが、RBS 側は微生物の製品を扱った経験がないため、保留となっていた。先日、「認証」ではなく「推薦（Recommendation）」だという連絡があった。申請してから、「推薦」されるまで約 8 か月かかった。このことから推測すると、以前大使がご指摘されたとおり、Quality マークや S マークの申請から承認まで、3 か月以上の時間を要するものと推察される。

Summary of the OVOP Workshop

11 June 2010 at Laico Hotel, Kigali

Opening remarks by Mr. Emmanuel Hategeka, Permanent Secretary (PS), MINICOM

- SME policy to be launched in 2010 – the idea of “SME Development Fund” to consolidate all available funds for SMEs being put forward
- OVOP concept - opportunity for the actualization of the strong and viable private sector
- MINICOM’s commitment to the establishment of the necessary institutional framework
- MINICOM’s commitment to the OVOP Interim Committee

Introduction by Mr. Pipien Hakizabera, Head of Trade and Manufacturing, RDB

Video showing – “Irodori”

Presentation “What is OVOP? Lessons from other countries” by Mr. Kenji Aizono, JICA

Q&A

Q: (Ms. Fina Kayisanabo, USAID) Many businesses are not necessarily community-based in Rwanda. Usually what happens is that business persons, a one or two of them, come up with a good business idea and they seek suppliers of raw materials from the local community. What happens if only those few people getting a supply of raw materials from the community benefit from OVOP without benefiting the other members of the community? How flexible is the OVOP system in addressing the issues pertinent to the socio-cultural context in Rwanda?

A: (Mr. Kenji Aizono) OVOP is a community activation programme through business. In Malawi, more than ten people are needed to be qualified as an OVOP group. The OVOP system can be flexible to meet the reality of each country it operates in. OVOP needs a pool of plentiful service providers. If USAID can provide support in that respect, you are very much welcome. The more service providers OVOP can build a network with, the better the services it can provide to the communities because the situation can help OVOP to cater for different needs OVOP groups may have.

Q: (Mr. Eusebe Muhikira, RDB) The case of Malawi indicated that they started the preparation in 2003 but the actual implementation began in 2006. Why did the OVOP process take such a long time?

A: (Mr. Kenji Aizono) The Malawian government started OVOP in 2003 on their own without JICA’s support. Later in 2005, they requested official support from JICA. That is why there was a significant gap in time. In Rwanda, you don’t have to wait for JICA’s support to start OVOP. You can start on your own and when specific support is needed from JICA, you may wish to inform JICA of your needs accordingly.

Q: (Mr. Rajeev Aggarwal, KIST) What are the roles of the OVOP Secretariat? What specific support can it provide to the OVOP groups?

A: (Mr. Kenji Aizono) Your question will be answered in the next presentation on the OVOP Concept Paper.

Q: (Mr. Rajeev Aggarwal, KIST) How can the community obtain the real support it seeks? In Rwanda, packaging is a big challenge. Finance is also a problem. Can JICA get some funding for financing SMEs, for example?

A: (Mr. Kenji Aizono) There are a variety of services to be provided by OVOP as explained in my presentation. I am also aware that packaging is a challenge. JICA may dispatch expert(s) in packaging to address this specific issue.

Comment: (Mr. Rajeev Aggarwal, KIST) Rwanda does not need expertise but needs practical technology.

Video showing – “OVOP Movement in Africa”

Presentation “Overview of the draft OVOP Concept Paper in Rwanda” by Mr. Norman Musengmana, PSF

Q&A

Q: (Mr. Fumihiko Suzuki, JICA) The most challenging stage in implementation is the delivery of the services in rural areas. How can the OVOP Secretariat deliver appropriate services to the communities on time? I also would like to know Malawi’s case in this regard.

A: (Mr. Norman Musengmana, PSF) With regard to the delivery of services, we will make use of the network of One-stop Centres (i.e. Telecentre and PSF/BDS Centre) all through Rwanda. Information of OVOP will be disseminated through this channel. The media will be used too. We are also thinking of preparing and introducing an application format so that it would not be such a big burden on rural SMEs to fill out the application form. BDS Centres, RDB Telecentres, as well as District Offices in some cases, will be responsible for the outreach of the OVOP programme.

As for the selection of the OVOP groups, the Secretariat will invite a range of stakeholders from the District and/or Sector levels and hold a meeting. A long list will be produced and the final selection of the candidate groups will be made, which will proceed to the pilot stage of implementation on the ground.

A: (Mr. Kenji Aizono, JICA) In Malawi, the delivery of services largely depended on the allocation of the government budget. At the beginning there was not enough budget allocated to OVOP. But later they achieved to obtain a budget. JICA can offer technical services by dispatching experts. On the other hand, the government should also contribute to the delivery of technical support with the budget they allocate to OVOP. Malawi’s case outsourced the service of financing by linking the OVOP groups with existing microfinance institutions (MFIs). Malawi’s system should not be simply copied. Rather, it should be customized to meet the situation of Rwanda.

Q: (Ms. Abatoni Peninah, Rwanda Women Network, RWN) How will the OVOP Secretariat select the target groups? Are there any criteria?

A: (Mr. Kenji Aizono, JICA) What happened in Malawi was that the quality of almost all the business proposals submitted by the community groups was rather low at first. In the case of Kenya, the OVOP Secretariat categorised the groups into four categories A, B, C, and D. Groups categorised as A are doing good business and understands the concept of OVOP well. These groups are selected as OVOP groups. Groups categorised as B present slight weaknesses in doing business but understand the OVOP concept well. Category C’s business may be weak but the group understands the OVOP concept well. Category D groups do not understand the OVOP concept and apply for OVOP only for the purpose of receiving aids. D groups are declined as OVOP groups. Group A, B, and C are given an opportunity to attend a workshop for refining their business ideas and improve their business activities. They will then be offered a second chance of applying for OVOP. This “Round System” emphasises continual improvement of the groups’ activities.

Q: (Mr. Atsushi Yamanaka, JICA Expert to RDB) What are the roles of PSF’s BDS consultants? There will be RDB staff in charge of business training working at Telecentre. There is also an NGO called Digital Opportunity Trust (DOT) which plans to conduct business training for youth at Telecentre. Coordination among concerned institutions at different levels and different services is necessary.

A: (Mr. Norman Musengmana, PSF) BDS consultants provide business extension services and the services come with a fee. A few “key District” for Telecentres with the function of BDS will be selected and the Telecentres in the key District will be operational soon. We are also aware that the roles and responsibilities of RDB and PSF need to be clearly defined. However, we do not foresee any serious problems arising from the two BDS instruments working together in future since these two have quite different functions.

Comments: (Mr. Atsushi Yamanaka, JICA Expert to RDB) When I participated in a study tour to

Malawi, I realised that the OVOP National Secretariat in Malawi was the focal point for OVOP groups as well as for service providers. Depending of services it intends to provide, the Secretariat can decide which institution should be called upon. For example, some producer groups were supported by National University of Malawi in acquiring skills of growing mushrooms, etc. It is important for the Secretariat to invite various institutions with specific areas of expertise.

Comments: (Mr. Pipien Hakizabera, RDB) Community participation should be emphasised in the OVOP process. OVOP, being community-based, starts from grassroots. Groups, either micro, small or medium, including cooperatives need to have entrepreneurial spirit. Associations may not be qualified for OVOP since they are not gear to making profits.

Q: (Mr. Nzabamwita Anastase, BDS Consultant, Bugesera District) I feel that Rwanda Revenue Authority and Rwanda Workforce Development Authority (RWoDA) should be included in OVOP.

A: (Mr. Pipien Hakizabera, RDB) MINICOM, PSF, RDB, and RCA all have something in common in their mandates, which is private sector development. The OVOP programme is exactly part of their mandates. It is also important that the OVOP tries to work with existing institutions without setting up new institutions or separate implementation structures. However, the structure is still open. If there is someone that shares the mandate of these institutions, it is welcomed to join the initiative. We are hoping to start the pilot project in December and until then anyone is welcome to join the planning process.

Q: (Mr. KIST) After selecting groups, how long will the group receive support from OVOP? I understand success depends heavily on the OVOP Secretariat. The Secretariat needs to be very much motivated to push the project. What motivations or incentives of the Secretariat and Board Members have in implementing the project?

A: (Mr. Norman Musengmana, PSF) The more institutions are involved, the better the OVOP system will be. We count on the support from KIST. As for motivation, the Secretariat will be run by staff with a performance contract with RDB. They are required to perform their duties within the time-bound and result-based framework of six months to one year. If the performance is not satisfactory, the contract can be terminated. The motivation of the Board Members will be clarified in the strategic paper but it is obvious that the OVOP activities fall within their mandates.

Q: (Ms. Mieke Ouchi) What is the definition of “legally registered groups” in Concept Paper? For example, does a group need to possess a bank account? How about the number of target groups? How many groups are you thinking to select?

A: (Mr. Pipien Hakizabera, RDB) We are thinking of focusing on formal sector entrepreneurs because it is very difficult to deal with informal groups. For instance, it is problematic to locate them because their physical addresses are not registered. They may move from one place to another everyday. We would like to facilitate the process of registering for those informal businesses. It used to cost minimum 60,000 RWF to have your company registered, which was often much more than the initial capital of SMEs. Now it is reduced to 2,000 RWF. The registration procedure is not so complicated and it can be done within 24 hours. It is not as difficult as it used to be in the past.

(Mr. Norman Musengmana, PSF) The length of support the OVOP groups will receive will be determined in the strategic paper. As for the number of the target group, we would like to start, say, with three groups in the pilot stage. The strategic paper will elaborate on this issue and determine how many groups will be selected when the programme rolls out and becomes fully operational.

Closing remarks by Mr. Hironobu Murakami, JICA

One Village One Product CONCEPT PAPER

LAICO HOTEL – Kigali
11 June 2010

Structure of the Presentation

1. Definition of OVOP
2. OVOP Goal, Objectives and criteria to benefit from the program
3. Implementing OVOP in Rwanda
4. OVOP Institutional Set up
5. OVOP benefiting project Cycle
6. Identified potential products
7. Potential sources of finance
8. Action plan

1. Definition and Basic Idea of OVOP

- ▶ The “One Village – One Product” (OVOP) Project stands as the capitalization of a community based local development experience initiated in Japan (Oita Prefecture) since the early 1970’s. The “OVOP” approach consists of promoting community based development through local resources’ exploitation

- ▶ The Basic idea of OVOP is threefold:
 - Focus on value addition
 - Branding
 - Streamlining of business extension services

2. OVOP Goal Objectives and Criteria to benefit from the Program

Overall Goal

SMEs that produce value-added products and services by using locally available resources are developed and social and economic well-being of local communities is improved

Program Objectives

- ▶ To promote OVOP concept at community level;
- ▶ To promote value addition for products and services;
- ▶ To improve the quality of products and services;
- ▶ To promote business extension services.

Beneficiaries and Criteria

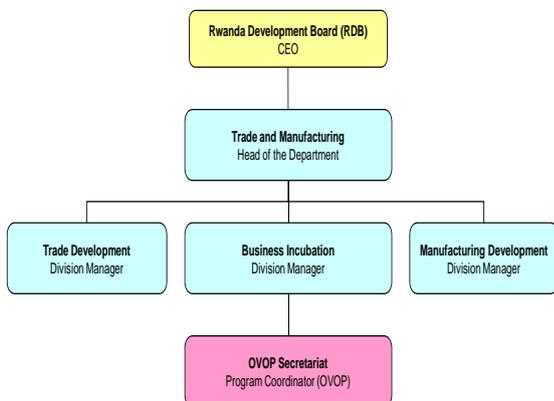
- ▶ The group must be legally registered;
- ▶ The group must be the community based organizations;
- ▶ The activity must utilize locally available raw materials and/or resources;
- ▶ The activity must encompass value addition/marketing promotion;
- ▶ The activity should be market focused, hence enhancing access to both local and foreign markets for its products;
- ▶ The activity must aim at promoting area brand products/services

3. Implementation of OVOP

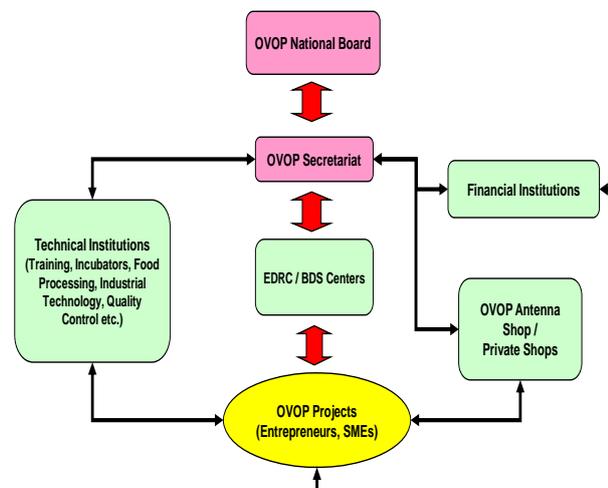
- ▶ OVOP Interim Committee: Development of the concept paper and the Strategic Paper
 - MINICOM, PSF, RDB, RCA and JICA
- ▶ OVOP will have a board: Decision making body (MINICOM, PSF, RDB, RCA and JICA)
- ▶ OVOP Secretariat: Implementation of OVOP Activities
- ▶ RDB will be the Rwandan local OVOP implementing institution
- ▶ The Program will have focal points (BDS Centers and One stop centers) and will fully cooperate with technical institution like RBS, KIST, IRST etc
- ▶ The program will benefit from Japanese technical assistance through JICA

4. OVOP Institutional set up

Institutional Establishment



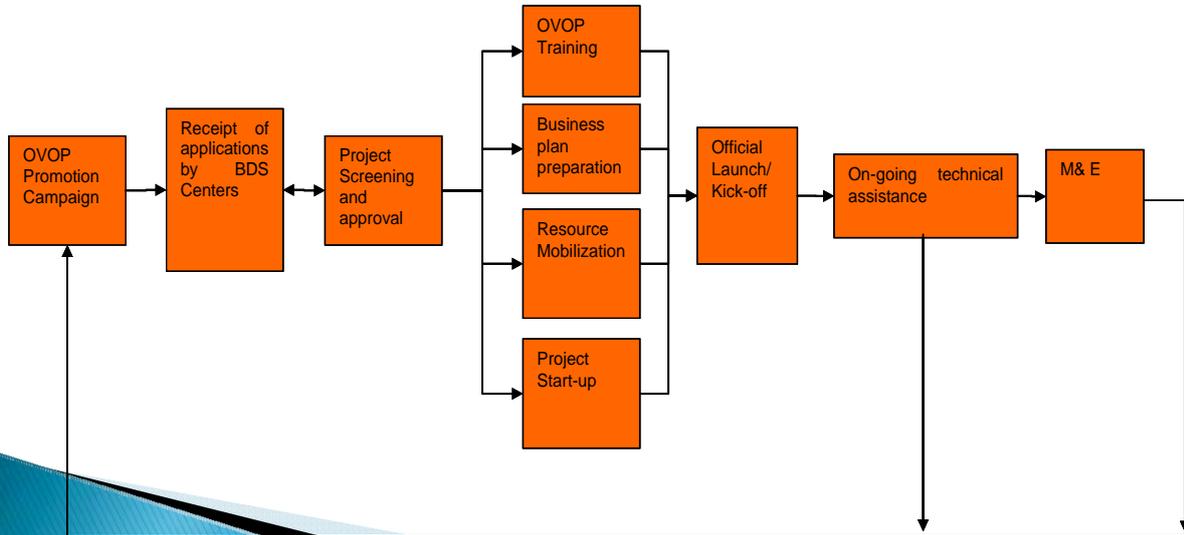
Linkages with other Institutions



EDRC: Entrepreneurship Development Resource Center
BDS: Business Development Services

5. OVOP Project Screening, Selection, Monitoring and Evaluation

Each benefiting project in the OVOP Program will go through the following process:



6. Identified Potential Products

Primary	Secondary (Expected value added products)
Milk	Dairy product, cheese, yoghurt, butter, flavored milk juices
Honey	Processed honey
Hides and skins	Tannery products, shoes, belts, brushes
Tomato	Tomato juice, sauce, puree, jam, soup, paste
Fruits and vegetables	Processed/Dried fruits and vegetables
Silk cocoons	Textile
Cassava	Cassava flour
Maize	Maize flour, pop corn, beer starch, cooking oil, porridge, explosives, animal feed, alcohol, detergents, cornflakes, soups wine, tortillas, bread, cakes
Banana fibers	Furniture, postcards, textile, handicraft, decoration
Bamboo	Furniture, toothpick, baskets, hats, mats, trays, fruit and flower holders, construction materials
Banana	Juice, jam, beer, wine, alcohol
Wood	Furniture, handicraft, carpentry derived products
Ground nuts	Cooking oil, peanut butter
Irish potatoes	Soup, crisps, chips, mashed potato, biscuits cakes, livestock feed, porridge
Tourism	Hotels, toilets, resting places along high ways, cultural heritage, museums, tour operators and car hires, game and mountain viewing, hiking

7. Potential sources of finance

Financial Scheme	Source of funds	Host Institution	Total amount
UMURENGE SACCO	UMURENGE SACCO/ MINALOC	MINALOC	Not yet determined
Vision2020 Program(VUP) Umurenge	CDF	MINALOC	16 Billion RWF
RIF 2	World Bank	MINAGRI	10 Million \$
AGF (Agricultural Guaranty Fund)	GoR& Netherlands	BRD	3 Billion Rwf
PDCRE (Cash crops and export Development project)	BNR	PFI (Participating Financial Institution)	2,910,000 DTS
EM-BPC (Entrepreneurs' Marketplace Business Plan Competition)	World Bank	PSF	20,000 \$ per project

8. Action Plan

Month	Event	Action required	By who	Deadline
Apr, 2010	Review of the Concept Paper	Stakeholders to review the Concept Paper	OVOP Interim Committee, JICA	Final inputs expected by end April
May, 2010	Finalize and explanation of Concept Paper to the relevant agencies	Meetings with relevant agencies	OVOP Interim Committee, JICA	Final meeting expected by end May
Jun, 2010	<ul style="list-style-type: none"> Drafting of Strategic Paper Discussion on the composition of the OVOP National Board Discussion on the composition of the OVOP Secretariat + its Budget 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Paper to reflect PSF study by JICA/JOCV Meeting with concerned institutions/stakeholders Proposing and assessing staffing scheme Budget Drafting 	OVOP Interim Committee, JICA	By June
Jul, 2010	<ul style="list-style-type: none"> Review of the Strategic Paper Review of the OVOP Secretariat drafted budget 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders to review Strategic Paper Stakeholders to review drafted budget 	OVOP Interim Committee, JICA	Final inputs expected by end of July
Aug, 2010	<ul style="list-style-type: none"> Review of the Strategic Paper and presentation to relevant agencies/institutions Review of the Drafted budget and presentation to relevant agencies/institutions 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Paper presented for inputs to relevant institutions Drafted budget presented for inputs to relevant institutions 	OVOP Interim Committee	By August

Action Plan Cont'

Month	Event	Action required	By who	Deadline
Sep, 2010	Validation of Strategic Paper + OVOP National Secretariat budget	Workshop to validate consensus on Strategic Paper and proposed budget for OVOP National Secretariat	OVOP Interim Committee, JICA	By September
Oct, 2010	Establishment of OVOP National Secretariat	<ul style="list-style-type: none"> • Hosting arrangements • Recruitment of the OVOP National Secretariat staff 	OVOP Interim Committee	By October
Nov, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Consensus on commencement of the OVOP Program among all relevant agencies/institutions • Coordinating with service providers/private sector/NGOs/MFI • Launching Ceremony 	<ul style="list-style-type: none"> • Meetings with concerned agencies/institutions • Consultations with BDS • Identification of service providers and creating necessary partnership 	OVOP National Secretariat, JICA	By November
Dec, 2010	Implementation of Pilot project	<ul style="list-style-type: none"> • Establishment of outreach system • OVOP Promotion Campaign • Identification of Pilot Project(s) 	OVOP National Secretariat, JICA	By December

Murakoze cyane !

New JICA programme to empower communities

By Ivan R Mungisha

THE Japan International Cooperation Agency (JICA) is set to launch a new programme; One Village One Product (OVOP) that will focus on utilizing specific locally produced materials to empower citizens.

In collaboration with RDB, JICA's preparatory study team designed the project, with an objective of developing the capacity of individual villages and communities, by utilizing their own resources to produce value-added goods that can earn them income.

Speaking to stakeholders at a workshop yesterday, OVOP Regional Advisor, Aizono Kenji, said that the programme will empower communities 'to gain sales revenue by



Emmanuel Hategeka, the Permanent Secretary, MINICOM listens to OVOP presentations. Next to him is Hironobu Muraikami, the OVOP Team Leader. (Photo by Ivan Mungisha)

selling unique products, which will ultimately raise their standards of living.

"Through boosting local communities, OVOP will create employment as well as increase exports. This will ultimately earn the citizens income and also reduce rural-urban migration," Aizono said. The Permanent Secretary in the Ministry of Trade and Industry, Emmanuel Hategeka, told stakeholders that the programme will be an opportunity to foster a viable private sector as the key driver of economic growth, through innovation and self reliance, which will eventually reduce poverty from the grassroots.

"We believe that OVOP can fit the Rwandan context, where similar initia-

tives such as One Cow per Poor Family and One Village One Industry, have all been prosperous innovative concepts to eradicate poverty," Hategeka said.

He noted that unlike larger firms, SMEs often have limited abilities to develop the skills of their staff or take advantage of local economies of scale such as energy, transport and raw materials.

"The new SME policy in the pipeline, will seek to consolidate all SME support guarantee funds into one SME development fund to support their business' initiatives," Hategeka added.

According to JICA officials, the One Village One Product will be implemented towards the end of this year after an intensive survey and sensitization have been carried out.

ti e v v c d t s n r v t f i r c t e s e e e l c i f f

READ THE NEW TIMES ONLINE

