開発援助プロジェクトでの直営店舗運営の意義

SIGNIFICANCE OF A PROJECT-MANAGED SHOP WITHIN THE FRAMEWORK OF DEVELOPMENT ASSISTANCE PROJECT

椎本　ゆかり *・清水　麻由 **・尾形　佳彦 *・谷口　雅彦 *
Yukari SHIIMOTO, Mayu SHIMIZU, Yoshihiko OGATA and Masahiko TANIGUCHI

In recent years, assistance for capacity development for market expansion has been included within the framework of development assistance. In order to assist local small business entrepreneurs achieve market expansion, a new approach, the directly project-managed shop (hereinafter "Boutique OVOP") was introduced in the project of "The Project for Promotion of Artisanal Activities through One Village One Product Programme (OVOP) in Senegal" carried out as a JICA (Japan International Cooperation Agency) project from 2011 to 2014.

There were four expected functions of Boutique OVOP: (1) To expand market, (2) To improve to a consumer-oriented product, (3) To disseminate project activities and build a wide cooperative framework and (4) To promote the understanding of counterparts of market trends.

This paper examines how Boutique OVOP contributed the outcomes of the project by achievements in the four expected functions.

Keywords : *project-managed shop, market expansion ,small business entrepreneurs, development assistance*

1. はじめに

昨今の開発援助プロジェクトにおいて、開発途上国の小規模生産グループに対し、従来の技術支援や資機材支援に加えて、マーケットニーズの把握、それに応じた商品の改善、販路拡大や生産活動の計画的な実施に向けた能力を強化するため、顧客とのビジネスを実践する場を設けるケースが増加している。この潮流の中、2011 年～ 2014 年にかけて国際協力機構 (JICA) のプロジェクトとして実施された「セネガル国一村一品運動を通じた地場産業振興プロジェクト」では、地域の地場産品の販路拡大の一環として、直営店舗を設置・運営する試みが行われた。その他、キルギス国やマラウイ国等で実施された JICA プロジェクトにおいても、生産者の製品を販売する場として店舗設置・運営が行われた（「キルギス共和国イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト」、「マラウイ国一村一品グループ支援に向けた一村一品運動実施能力強化プロジェクト」、「マラウイ国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」）。キルギス国の事例では NGO や大学の学生が中心となって運営を行い、製品の販売場所という機能に加え、学生への教育の場としても機能していた。マラウイ国の事例ではアンテナショップは、マラウイ国政府で構成される一村一品事務局が運営し、生産者の製品はアンテナショップを通じて販売される流れとなっている。本プロジェクトでは、セネガル国政府が中心となってプロジェクトチームと共に店舗を設置・運営し、製品の売上をモニターし、消費者の声を反映し改良を重ねて販路拡大を目指すとともに、そうした直営店舗での活動や成果をプロジェクトの他の活動に取り入れた点に特徴がある。

本論文では、「セネガル国一村一品運動を通じた地場産業振興プロジェクト」において直営店舗運営がもたらした効果、そして今後の途上国における小規模生産グループへの支援のあり方を考察する。

なお、一村一品運動（以下、OVOP）とは、①ローカルにしてグローバル、②創意工夫・自主・自立・創意工夫、③人づくりの三原則のもと、「各市町村が全国的に自慢できる価値ある地域資源を見つけ、加工・販売・マーケティングなどを通じてその価値を高めていくプロセス」として大分県流の地域おこしとして始まった運動である [1)]。現在、アジア、アフリカを中心として、各国の社会制度や経済状況に合わせて様々な形式を取りながら、各国独自の OVOP が展開されている。

2. プロジェクトの概要

(1) プロジェクトの背景

セネガルは西アフリカに位置し、人口約 1,400 万人 (2013

*　コンサルタント海外事業本部 環境事業部 地域整備部
**　株式会社コーエイ総合研究所 コンサルティング事業部 地域・社会開発部

年)[2]を有する(**図－1**参照)。独立以後、他のアフリカ諸国に比べて外交・内政ともに安定しており、世界銀行 World Development Indicators によると、一人当たりの国民総所得（GNI）は USD1,070（2013 年）とされている[4]。

2005 年時点では人口の 57% が貧困下にあったため、セネガルでは貧困削減戦略（2006 ～ 2010）を策定し、「富の創出」を生産上の重点課題の 1 つに掲げ、その達成に向けて、特に農村部における農業以外の雇用機会の拡大と農産品の加工を含む手工業セクターの活性化を重視してきた。

一方、2008 年 5 月に横浜で開催された第 4 回アフリカ開発会議（TICAD IV）にて提唱された「横浜行動計画」において、アフリカにおける OVOP の推進が掲げられた。その後、JICA による事前調査を経て、セネガル手工業・観光・民間企業・インフォーマルセクター関係省（現：職業訓練・研修・手工業省）手工業局長と前述のプロジェクト実施が合意された。本プロジェクトは、「対象 2 州（ファティック州、カオラック州）において、生産者による地域資源を活用した所得創出活動を促進するための OVOP モデルが機能する」ことを目的として実施された。

(2) プロジェクトの対象受益者

本プロジェクトでは、農産加工品、手工芸品の製造に従事する 5 名以上の団体が支援対象であり、個人の生産者ならびに年間 5,000 万 XOF（約 1,065 万円相当）以上の売上のある大規模生産グループは支援対象に含まれていない。以降、本論文ではこれら小規模生産グループを「生産者」と総称する。

生産者の多くは、かつてドナーや政府の支援を受けて零細事業を開始し、地方の近隣住民からの注文に応じて地場産品を生産していた。独自性のある製品を生産し、首都ダカールをはじめとする都市部への販路拡大を希望する生産者も多いが、その生産組織は脆弱であり、生産規模は小さく、製品の品質も低いため、販路拡大を実現するためにはドナーや政府からの物的・財政的支援が不可欠であると、生産者は考えていた。

本プロジェクトに参画する生産者へのインセンティブとしては、能力強化のためのトレーニングや技術支援、ダカールでの国際展示会への参加権利、直営店舗での販売機会の提供があった。

図－1 プロジェクト対象位置図

(3) プロジェクトの活動概要

生産者の自助努力を引き出し、継続的に生産者の活動が改善される仕組み作りを目指し、本プロジェクトでは主に以下 3 点の活動が実施された。

1) 生産者評価制度の導入（OVOP 選考）

自助努力する生産者を適正に評価し、努力が報われるよう、毎年、生産者とその製品の審査会と表彰が行われた。審査は全部で三段階であり、より高次の審査を通過するほど生産者が得られる支援内容が充実する仕組みとした。選考方法ならびに選考を通過した生産者が得られる支援内容は**表－1**のとおりである。尚、産品により評価ポイントの比重は異なる。第 1 回 OVOP 選考では対象 2 州から合計 169 件、第 2 回 OVOP 選考では 148 件の応募があった。

2) 生産者へのビジネス研修

選考の段階に応じて、生産者に対して、ビジネスプラン研修、アクションプラン研修、記帳研修、食品販売基準の認証取得支援を実施した。また、三次選考を通過した生産者に対してのみ、それぞれの製品に特化した製品改善の研修や機材供与の支援を行った。

3) 生産者へのマーケティング支援

① 国際展示会への出展支援

表－1 OVOP 選考の方法と選考後の主な支援内容

一次選考（各州 30 生産者を選考）	
選考方法	・応募用紙の評価（生産者の組織、生産環境、製品の特徴等を評価） ・製品サンプルの評価（味や見た目を含む製品の質、製品情報の記載内容を評価）
得られる支援	・ビジネスプラン研修への参加権利（事業の中期計画作り）
二次選考（一次選考通過者から各州 15 生産者を選考）	
選考方法	・ビジネスプランの評価
追加で得られる支援	・アクションプラン研修への参加権利（事業の単年度詳細計画作り） ・記帳研修への参加権利 ・ダカールでの国際展示会への参加権利 ・直営店舗での販売機会 ・広報冊子での生産者と製品紹介
三次選考（二次選考通過者から各州 5 生産者を選考）	
選考方法	・アクションプランの評価 ・生産現場視察結果
追加で得られる支援	・生産改善のための技術研修と資機材供与

ダカールでは、毎年 11 月末～ 12 月に国際展示会 FIDAK（Foire internationale de Dakar）が開催されている。同展示会では OVOP ブースを設置し、製品紹介ならびに製品の即売会が行われており、地方に住む生産者にとってはダカール市民や大口の販売店関係者から情報を得られる貴重な機会であった。プロジェクトでは、二次選考通過者に対して、製品紹介の方法や消費者との意見交換の方法についての研修を実施するとともに、同展示会への出展を支援した。

② 直営店舗での製品販売

二次選考を通過した生産者には、製品を首都ダカールにあるプロジェクト直営店舗（以下、ブティック OVOP）で継続的に販売する機会が与えられた。この販売を通じて、生産者は消費者からのクレームやコメントを聞くことができ、今後の製品改善のためのアイデアを得ることとなった。詳細は後述のとおりである。

③ 広報冊子への生産者と製品の掲載

プロジェクトでは、二次選考を通過した生産者とその製品を紹介する冊子を作成し、プロジェクト広報ならびに製品マーケティングに活用した。生産者にも配布し、生産者各自のマーケティング活動に活用された。

3. 直営店舗の概要

(1) プロジェクト直営店舗の概要

ブティック OVOP は首都ダカールに開設され、月曜日～土曜日、9:00~ 20:00 まで営業している。2 名の販売員が常駐して接客を行っている。このほか、24 時間体制で警備員を雇用している。

店舗には、**図－ 2** のように棚を設置し、生産者・製品紹介とともに製品を配置した。また冷蔵庫も設置しており、冷蔵が必要なヨーグルト等の製品も一定期間保存が可能である。その他、店内には生産者紹介冊子やプロジェクト活動の写真を展示している。ブティック OVOP では、二次選考を通過した生産者の製品の他、他プロジェクトとの相乗効果を目指したセネガル産米、青年海外協力隊が支援する手工業品（プロジェクト対象州外）も販売している。ブティック OVOP での販売製品リストは**表－ 2** のとおりである。

ブティック OVOP 外観	ブティック OVOP の販売棚
正面はガラス張りで、外から店内の様子が分かるよう配慮されている。	製品・生産者紹介とともに製品が配置されている。

図－ 2 ブティック OVOP

(2) プロジェクトにおける直営店舗の位置づけ

ブティック OVOP は、プロジェクトを開始した約 1 年後の 2012 年 6 月に開業し、プロジェクト終了後の現在もセネガル政府手当てにより営業を継続している（2014 年 11 月末時点）。ブティック OVOP の設立目的は以下に集約される。

① 生産者の販路拡大：選定された生産者に対してマーケティング機会を提供し、同生産者の販路拡大に資する。

② 消費者志向の製品作り：ブティック OVOP を訪れる顧客からのコメントを生産者に随時フィードバックすることにより、消費者のことを考えた製品作りができる生産者を育成する。

③ プロジェクト活動の発信および広範な協力体制の構築：製品や関連資料の配布を通じて、消費者やトレーダー・小売店、関係省庁、他ドナーなどの潜在的協力者に対して、プロジェクトの活動とその成果を発信し、セネガルでの OVOP の普及を図りつつ、より広範な協力体制を構築する。

④ カウンターパート機関 (C/P) のマーケットの動向への理解促進：C/P である手工業局が生産者に対するマーケティング支援の在り方とその効果を検討し、将来よりよいサービスを生産者に届けることができるよう、ブティック OVOP の運営を通じて手工業局の能力強化を推進する。

(3) ブティック OVOP のオペレーション

1) 製品の仕入れ

製品の仕入れは生産者から買い取る方式を採用していた。これは、選定された生産者に対してマーケティング機会を提供することを、ブティック OVOP の設立目的の 1 つに位置づけていたためであった。

仕入れた製品の中には、虫等の異物が混入していたり、品質が悪く売り物として出せないものもあった。その場合には、C/P とプロジェクトチームで返品理由・改善点を説明したうえで生産者に返品し、新しく納品してもらう対応をとった。ブティック OVOP 開業時の製品の仕入れ費用については、プロジェク

表－ 2 ブティック OVOP での販売製品

二次選考を通過した製品	【飲食品】カシューナッツ、ハイビスカス関連製品（ハイビスカスシロップ、ハイビスカスティー、ハイビスカスパウダー）、バオバブ関連製品（バオバブジュース、バオバブクッキー）、ピーナッツ関連製品（ピーナッツペ ースト、ピーナッツバター）、魚加工品（ドライフィッシ ュ、ドライオイスター、貝加工品）、蜂蜜（マングローブ蜂蜜、蜂蜜）、ヨーグルト、塩、ミレット（ミレット粉、ミレ ットクスクス、ブロークンミレット）、モリンガパウダー、オクラパウダー、ジンジャーシロップ、レモンシロップ 【衛生製品】蜂蜜石鹸、ニーム石鹸、殺菌用石鹸 【衣料品】シャツ、織物、ジュートバッグ 【民芸品】皮製品、ヘア・エクステンション
その他	セネガル産米、青年海外協力隊が支援する手工業品（プロジェクト対象州外）

トがその費用を負担したが、その後は売上額から支出する形とした。

2）在庫管理

製品の在庫は、ブティック OVOP の事務所スペースにて保管していた。製品の在庫が少なくなった時点あるいは欠品した時点で生産者に発注した。製品の輸送は、ローカルバスによる託送やプロジェクトチームや C/P の地方出張に合わせて行うこともあった。

一時的に欠品が発生した原因には、システマティックに在庫管理する体制となっていなかったため、担当するカウンターパートが他業務と並行して店舗を管理していたこと、製品の需要予測が不十分であったことから適切な在庫量を維持できなかったことが理由として挙げられる。特に、プロジェクトチームが不在となる期間にはその傾向が顕著であった。その他、資金不足や季節製品であるため、生産者側で原材料が入手できない、生産能力が不十分である等の理由から生産ができなかったことも挙げられる。

3）製品販売後の顧客対応

製品販売後の顧客対応として、クレームシートを導入した。消費者から得られた製品の品質やパッケージに関する意見をクレームシートに記録し、C/P から生産者にフィードバックすることで製品の品質向上や顧客ニーズに沿った製品改良を促した。

多くのクレームは顧客からブティック OVOP の店員に伝えられていたため、ブティック OVOP にクレームシートを常時準備し、クレームや意見を受けた時点で店員が記入し、ショップマネジャーに報告する仕組みとした。店員が、問題の概要、原因を記載し、それを受けて C/P が再発防止策の提案を行い、最終的に生産者によって対策が講じられる流れが原則となっている。クレームのあった製品は、生産者へ連絡し、交換してもらうか返品し、次回の注文までに対応してもらうという方法をとった。しかし、店員だけでは十分対応できないこともあり、問題の概要と原因の特定は C/P やプロジェクトチームで記載されることも多かった。

再発防止策に関しては、C/P による提案のほか、プロジェクトが支援している生産者の内、同じ製品を生産する生産者同士が情報を共有することによって改善策や再発防止策を実施する事例もあった。

4）プロモーション活動

ブティック OVOP のプロモーション活動として、携帯電話の SMS（Short Message Service）を使った顧客への新製品の広報、新規訪問者数を獲得するための店頭での製品紹介、ラジオを通じたブティック OVOP の紹介が行われた。

4. 直営店舗運営がもたらした効果

直営店舗であるブティック OVOP 運営による効果を設立目的である、①生産者の販路拡大、②消費者志向の製品作り、③プロジェクト活動の発信および広範な協力体制の構築、④カウンターパート機関（C/P）のマーケットの動向への理解促進に沿って、本プロジェクトの中でどのような効果をもたらしたかを、プロジェクトの他活動と比較しながらその効果を考察し、その意義を検証する。

(1) 生産者の販路拡大

1）ブティック OVOP での販売による効果

ブティック OVOP では、OVOP 選考二次選考を通過した生産者が販売権利を有し、製品を販売した。**図－ 3** は 2012 年 6 月に開業後、2013 年 12 月までのブティック OVOP での売上高の推移を示したものである。

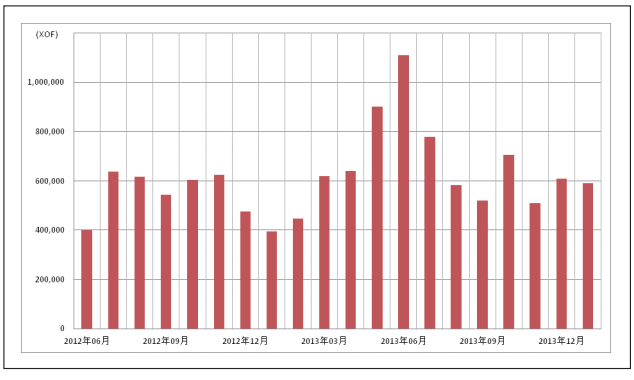
月売上げの最高額はブティック OVOP 一周年イベントが開催された 2013 年 6 月の 1,000,000XOF であるが、概ね 400,000XOF（約 85,200 円）から 600,000XOF（約 127,800 円）で推移している。毎月 400,000XOF 以上の売上額を保ち、売上額は製品仕入れ費用として使用されていたため、ブティック OVOP で売れ行きが好調な製品の生産者は、仕入れ注文が継続的に入り、有力な販売先となっていたと考えられる。

ブティック OVOP にて販売することで、製品を知ったバイヤーが直接生産者から購入を開始したケースがあったことは、ブティック OVOP がさらなる販路拡大に貢献した例といえる。

また、ブティック OVOP では、直営であるメリットを活かし、支援する生産者の製品売上数、売上額等の情報をタイムリーに入手できた。支援する生産者の製品販売の売れ行きは様々であり、消費者の意見や売上額の増減の理由等販売を通した教訓を研修等に反映させることができた。

2）一般小売店での販売による効果

プロジェクトでは、ブティック OVOP の他にも、一部の製品を一般の小売店等で委託販売することも試みた。こうした小売店等では、セネガルの一般的な委託販売形式での製品販売が行われているため、生産者は売れるまでコストを回収できない。本プロジェクトでも、製品が売れ、料金回収を行う際、小売店オーナーの不在や現金不足等の理由から回収がスムーズに進まず、何度も小売店に出向く必要があった。加えて、製



図－ 3 ブティック OVOP の売上高の推移
（1XOF= 約 0.213 円（2014 年 3 月時点））

品の売れ行きについても情報が的確に小売店から提供されないため、追加注文がスムーズに行われないケースも見られた。また、製品サンプルを提供して小売店での販売を検討してもらったが、その後連絡がとれない等一般小売店への販路拡大には多大な労力を要した。

3）考察

ブティック OVOP での販売と一般の小売店での販売を比較すると、ブティック OVOP での販売権利を有する生産者全てにブティック OVOP での販売機会が設けられ、販路拡大のチャンスを得たが、一般小売店での製品販売は小売店の理解が必要であり、**表－ 3** のとおり一部の食料品に限られた。

一方、幅広く販路を拡大するという長期的な視野で考えた場合、一般小売店での販売経験は、生産者にとってプロジェクトで支援する直営店舗以外の場所でビジネスを学ぶ機会であった。ブティック OVOP では製品を買い取っていたのに対し、一般小売店では、通常製品が売れてから料金が支払われる。そのため、原材料を調達し、製品を生産し、店舗に置いてもらい、売れてから料金を回収するまでのキャッシュフローを考慮した資金計画を立てる等成長の機会となりえた。

また、客層の異なる一般小売店にて販売を試みることで、なぜ購入されたのか、あるいはなぜ購入されなかったのか等の教訓が得られることが期待された。しかし、期間の限られた本プロジェクトにおいては、製品の売れ行きに関する情報が小売店からスムーズに提供されない、追加注文がないため、なぜその製品が売れたのかあるいは売れ残っているか等の教訓が十分に得られなかった。長期間継続してモニターをしていれば、小売店との関係を構築し、情報の提供がスムーズに行われたり、購入者情報や販売数の実績を把握することにより教訓を得られた可能性はある。実際、生産者は売れるまでコストを回収できないという状況に対応できなかったため、売上金を回収する前にプロジェクトチームが生産者へ支払わざるを得なかった。

ブティック OVOP では市場のニーズに合わない等様々な理由から一般小売店等にまだ受け入れられない段階の製品を試験的に売り、市場に問う場として機能していたという見方もできる。

まず、多様な製品販売の事例を教訓として、研修等のプロジェクト活動に反映させることで、生産者全体に共有し、生産者にさらなる改善を投げかけるきっかけとすることができた。次に、ブティック OVOP が毎月一定の売上額を保つことで、販売先として機能した背景には、地場製品への潜在的な需要があったと考えられる。ブティック OVOP 開業 1 年間を通して、購入額が多い顧客を確認したところ、上位 5 名は、セネガル人 3 名、外国人 2 名であった。セネガル人 3 名に、ブティック OVOP で購入する理由を質問したところ、セネガル産の製品を置いているため応援したい、という意見であった。地場製品を応援したいと考える顧客の需要はあるものの、ダカール市内の小売店やスーパーマーケットの多くでは、旧宗主国であったフランスや周辺国からの輸入品が多い。セネガルの地場製品を販売するブティック OVOP は、こうした顧客のニーズに合致していたとも考えられる。

表－ 3　ブティック OVOP 常設製品と一般小売店にて委託販売した製品の比較

ブティック OVOP	一般小売店
・カシューナッツ ・ハイビスカス関連製品（ハイビスカスシロップ、ハイビスカスティー、ハイビスカスパウダー） ・バオバブ関連製品（バオバブジュース、バオバブクッキー） ・ピーナッツ関連製品（ピーナッツペースト、ピーナッツバター） ・魚加工品（ドライフィッシュ、ドライオイスター、貝加工品） ・蜂蜜（マングローブ蜂蜜、蜂蜜） ・ヨーグルト ・塩 ・ミレット（ミレット粉、ミレットクスクス、ブロークンミレット） ・モリンガパウダー ・オクラパウダー ・ジンジャーシロップ ・レモンシロップ	・ハイビスカスシロップ ・ハイビスカスティー ・ピーナッツペースト ・レモンシロップ

(2) 消費者志向の製品作り

1）ブティック OVOP による効果

ブティック OVOP ではクレームシートを採用することにより、消費者の声を受け、消費者志向の製品に改良することができた。例えばモリンガパウダー生産者は、消費者からの「モリンガパウダーをビンごとに販売するのではなく、小さなパッケージに分けて販売してほしい」との要望に対応し、消費者志向の製品に改良した（**図－ 4** 参照）。

また、ヨーグルトの生産者の事例では、消費者から、味が一定しないという意見が寄せられたことを受け、生産者側で製造工程を確認した。その結果、製造後の保冷に問題があることが判明し、それ以降は保冷に注意を払うとともに、品質劣化した製品は販売しないことを徹底したところ、売上が伸びた。

その他、カシューナッツの事例では、同じ製品を同じ価格で販売しているにも関わらず、売れ行きが好調な生産者と不調

改良前　　改良後

図－ 4　消費者からの要望に基づく製品の改良例

な生産者があった。両生産者の製品を比較したことをきっかけに、売れ行きが不調であった生産者がカシューナッツの生産工程を見直し、カシューナッツの品質が改良された結果、売上向上に繋がった。

プロジェクトにて実施した生産者の研修では、ブティックOVOPに問い合わせのあった消費者からの要望やクレーム内容を参加した生産者で共有することができた。

2）資機材供与・技術研修による効果

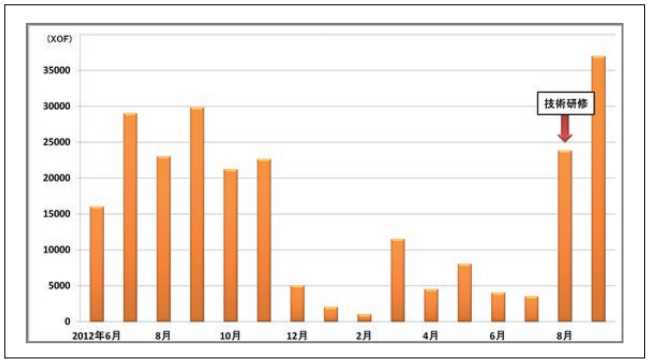
プロジェクトでは、三次選考を通過した生産者に対する資機材供与や技術研修を実施した。終了時評価時に行われた生産者へのヒアリング結果によれば、トレーニング・技術支援に対する参加者の満足度は非常に高かった。石鹸の生産者の事例では、品質改善のための技術研修を行う以前の2013年初期には売上が低迷していたものの、2013年8月に行われた当該研修後、格段に売上が伸びている（**図－5**参照）。

製品の外観や品質が向上したことにより、特に外国人が土産として購入するケースが増えた。生産者が消費者の目線で外観や品質を意識しながら、製品の生産を行うことになったことにより消費者に受け入れられた事例といえる（**図－6**参照）。

3）考察

ブティックOVOPのクレームシート等を通じた顧客からのフィードバックや資機材供与・技術研修の結果、実際に消費者志向の製品作りへ改良できたケースは、一部の生産者のみであった。しかし、その効果は売上額の変化、品質の変化を見ても明らかである（**図－5**、**図－6**）。

一方、ブティックOVOPのクレームシートを通じた顧客からのフィードバックによる製品の改良は、研修を通してプロジェクトで支援する他の生産者にも共有できた。生産者は自らの製品もブティックOVOPに置かれていたため、自分のグループ以外の製品のクレーム内容についても真剣に捉え、改善策を議論し合った。こうしたプロセスは、クレームを受けた生産者のみの経験に留まらず、プロジェクトで支援する生産者全体にも製品の品質、製造工程や問題点を考える機会となった。



図－5　研修前後の売上額の変化（石鹸生産者）

改良前	改良後

図－6　技術研修による製品の改良例

(3) プロジェクト活動の発信および広範な協力体制の構築

1）ブティックOVOPによる効果

ブティックOVOPによる効果として、OVOPのコンセプトを具現化する製品を展示・販売することにより、OVOPの理念が消費者にも伝えられるようになった。また、販売スペースを利用して、生産者や製品の概要を紹介したり、広報冊子を展示することにより活動を発信した。また、パソコンを常時設置し、プロジェクトの活動の写真を自動再生することによりプロジェクト活動の発信を行った。その他、ブティックOVOPの訪問客を増やすために、携帯電話のSMSを使った新製品の案内や、ラジオを通じた宣伝を行った。

一方、当初プロジェクト期間中にブティックOVOPへの訪問者や顧客をきっかけに、他援助機関やNGO等との連携が生まれ、生産者の製品改良につながるような協力体制の構築が期待されていたが、実際に協力体制の構築まで至るケースはなく、広範囲な協力体制という点では不十分であった。

2）ウェブサイト運営による効果

ウェブサイトでは、一村一品プロジェクトの活動、支援している製品、ブティックOVOPについて掲載、更新を行った（**図－7**参照）。ウェブサイトでは一村一品プロジェクトの活動をフランス語、英語、日本語で定期的に更新した。2012年7月にウェブサイト公開以降、ウェブサイトには合計5,000名以上が訪問し、ページビューでは約20,000件、セネガル、日本、フランス、アメリカ、タイなど、計137の国と地域からのアクセスがあった。

ウェブサイトを通した問い合わせは製品に関するものがほとんどであり、特にプロジェクト終盤には製品に対する問い合わせ数が増加した。当初、ウェブサイトからは、世界各国からアクセスできることを活かし、製品の宣伝や他国での製品化のた

図－7　プロジェクトのウェブサイト

めの技術面や品質面での支援を期待していた。しかし、プロジェクト期間中に協力の申し出に至るケースはほとんどなく、広範囲な協力体制に至らなかった。

3）考察

ブティック OVOP での OVOP 製品の展示・販売、店内展示を通したプロジェクト活動の発信、携帯電話の SMS やラジオを通じた宣伝はブティック OVOP があるセネガル国内に向けたプロジェクト活動の発信効果を生みだしていた。

一方、ウェブサイトを通したプロジェクト活動の発信は、セネガル国外からのアクセスが約 70% となり、セネガル国外への発信効果が高かったと考えられる。また、ウェブサイトの更新により、国内外、特に国外の販路拡大のポテンシャルが明らかとなった。ウェブサイトを通して、イタリア、エジプト、オランダ等を含む国内外から製品について問い合わせが増えるようになった。OVOP プロジェクトに対する製品取引に関する問い合わせも 30 件以上が届く結果となった。バイヤーが、ウェブサイトを通じて商談を持ちかけてきたことから潜在的顧客へのアプローチとしてウェブサイトによる貢献は大きかったと言える。

このように、プロジェクト活動の国内向け発信はブティック OVOP が中心となり、海外向け発信はウェブサイトが中心となって行われた。その結果、別々のターゲットに向けて発信することで、広範な広報活動が実施できていたと考えられる。

(4) C/P のマーケットの動向への理解の促進

1）ブティック OVOP による効果

店舗設立当初は、プロジェクトチームが主体となってブティック OVOP を運営していた。ブティック OVOP の運営が軌道に乗り始めた段階で、プロジェクトの持続性に鑑み、徐々に C/P へ運営主体としての役割を移転した。毎週行われた定例会議では、ブティック OVOP の売上情報が共有され、プロジェクトチームからは議論提供やアドバイスを行った。運営主体の役割を C/P に移転したことや、定例会議での意見交換を通して、C/P のブティック OVOP の運営への関心は徐々に深まり、議論内容もマーケットの動向や消費者の状況を踏まえ、最善策を検討するようになった。また、運営を通して、ブティック OVOP の経営状況についても手工業局職員が真剣に議論するなど、オーナーシップが醸成された。こうした経緯を経て、C/P のマーケットの動向、消費者に対する理解の醸成にもつながったと考えられる。

2）OVOP 活動による効果

C/P は、国際展示会への出展や一般小売店での販売等を含むマーケティング支援等の OVOP 活動を通して一般のマーケットの動向に関する理解を深めた。国際展示会では開催期間中、C/P が出展ブースに常駐していたため、消費者と生産者のやりとりや製品の売れ行きを確認したり、消費者の需要を把握したりすることで、マーケットへの動向を理解できる機会であった。しかし、国際展示会は毎年 11 月末～ 12 月に開催されるものであるため、季節による売上の変動、繰り返し購入するリピーターとなってもらうためには何が必要か等といった視点での日常的なマーケット動向の理解とは異なる。また、ブティック OVOP 以外の一般小売店では、シロップやピーナッツバターなど一部の商品のみが販売されていたこと、製品が売れた背景、販売時期や消費者の評判等情報が入りにくい等、一般小売店からの売上動向のみからでは日常的なマーケット動向は把握しにくい状況であった。

3）考察

C/P の日常的なマーケット動向への理解は、ブティック OVOP の運営を担うことで、個々の製品の売れ行きに目を配り、継続して売上情報を入手することで、より醸成されていったと考えられる。

国際展示会やブティック OVOP 以外の一般小売店での販売等マーケティング支援等の OVOP 活動を通して、C/P はマーケットの動向についてある程度の理解を深めたことは確かであるが、継続的な市場動向や消費者の意向を理解することは容易ではなかった。一方、国際展示会は国内外のバイヤーも参加するため、国外マーケットあるいは規模の大きな民間業者とのビジネスチャンスという異なる視点でのマーケット動向を把握する点では、有意義であったと考えられる。

こうした消費者の購買、市場の動向に関する理解醸成により、C/P が OVOP 選考のプロセスや選定する製品についてより深く考え始める等他の OVOP 活動へのオーナーシップ発揮にもつながったことから、ブティック OVOP による効果とその他の OVOP 活動は互いに影響し合い、相乗効果を発揮したと考えられる。

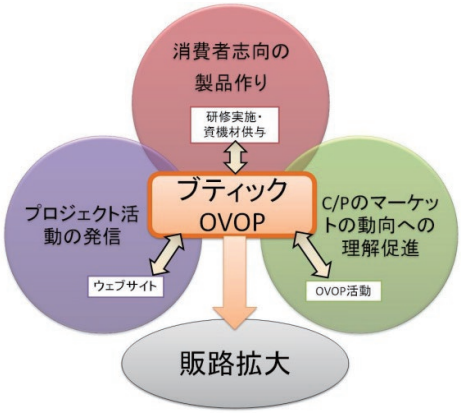
5. 直営店舗運営がもたらした効果のまとめ

ブティック OVOP は①生産者の販路拡大、②消費者志向の製品作り、③プロジェクト活動の発信および広範な協力体制の構築、④ C/P のマーケットの動向の理解の促進という 4 つの目的のもと、開設された。

本論文を通して、「①生産者の販路拡大」において、ブティック OVOP は販売権利を有する生産者の製品の販売機会を提供し、一般小売店等にまだ受け入れられない段階の製品を試験的に売り、改良を重ね、市場に問う場として機能し、販路拡大を目指していた点で、有効なツールであることが明らかとなった。また、「②消費者志向の製品作り」、「③プロジェクト活動の発信および広範な協力体制の構築」および「④ C/P のマーケットの動向の理解の促進」の視点から考察したように、他のプロジェクト活動と、互いに影響・補完し合うことで、販路拡大に向けた相乗効果を発揮した（**図－ 8** 参照）。

ブティック OVOP は、プロジェクトによる総合的な支援内容を市場に問い、販路拡大につなげるプロジェクトにおける重要な役割を担っていたと言える。

さらに、「①生産者の販路拡大」、「②消費者志向の製品作り」の視点から考察したように、直営店舗であるブティック OVOP



図－8　ブティック OVOP とその他の活動との関連

の運営だからこそ、売上や売上動向のスムーズな把握、消費者のニーズに合わせた製品への改良した事例を研修で取り上げる等プロジェクト活動に組み込むことが可能であり、他の生産者にも教訓を共有し改良を促すことができた。

開発途上国の小規模生産グループを対象に販路拡大を支援する際には、生産組織の脆弱性、小さな生産規模、改良の余地がある製品品質等が影響し、販売先開拓に困難を要する等十分な教訓が得られないこともある。そのような状況下、直営店舗運営により、様々な生産者の製品の販売事例から多くの教訓を得ることができ、他の生産者とも共有できる体制を整えることが可能なため、開発援助プロジェクトにおいて意義ある手法の1つであるといえる。

謝辞：本稿は独立行政法人国際協力機構（JICA）が実施した「セネガル国一村一品運動を通じた地場産業振興プロジェクト」の業務成果の一部を紹介したものである。本稿の掲載および情報の使用について許可して下さり、的確な助言を下さった同機構関係者各位に深甚の謝意を表するとともに、執筆にあたり御助言を下さった関係者各位にお礼申し上げる。

参考文献

1) 松井和久、山神進　編：一村一品運動と開発途上国　日本の地域振興はどう伝えられたか、アジア経済研究所、2006
2) 一村一品アプローチの有効性レビュー調査　ファイナル・レポート、JICA、2012
3) キルギス共和国 イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト 終了時評価調査報告書、JICA、2011
4) The World Bank
http://data.worldbank.org/country/senegal