

【駐在期間】 2014 年 12 月 24 日～2015 年 3 月 20 日

【活動場所】 東ティモール（ディリ、エルメラ、リキサ、ロスパロス）

【活動目的】

①地方における物流ハンディキャップの解消

②Kor Timor（以下 KT）の経営サポート

【成果】

①

- ディリ・ロスパロスにおける物流課題の調査実施
- スマホアプリがうまく機能していない件に関する調査実施
- KT と他団体の物流に関する協力体制作りの提案

②

- KT のクラフト体験ツアーの開発
 - KT と他会社のツアー提携
- Haburas
Timor Adventure
- KT 新商品の開発
 - 利益率計算システムの導入
 - ボトルリサイクルシステムの導入
 - KT 関連団体の輸送コストの削減提案
 - インドネシア、ロンボク島のフェアへの出展、新規ネットワーク開拓

【活動内容詳細 *①に関して】

・スマホアプリの利用に関する調査
tranSMS が 2012 年から行っている、スマホアプリによる地方の物流課題の解決プロジェクトが当初予想していたように現地の人々に使われていないということで、その理由を調査すると同時に、スマホに固執せずに他の方法で物流ギャップを解消する方法を探った。

まず、スマホアプリが使われていないということで、あまりスマホアプリを使う習慣がないのではないかという仮説を元に調査したが、首都ディリでは若者（10 代～30 代）への携帯の普及率

は高く、学生は普通の携帯が多いが、社会人になるとスマホを持っている人もかなり多いとわかった。SMS や Facebook などを使用しており、また、携帯やタブレットでゲームをやっている様子も目にした。

ただし、市内でフリーの Wifi が使えるところは非常に限られており、課金式でインターネットに繋いでいるので、日本のように頻繁にインターネットにアクセスできる状況ではない。また、文化・習慣からか、メッセージをテキストで送るよりも電話で話すことが多く見られた。これは、識字率、国内の言語の分断とも関係が深いように思われた。

首都ではこのような状況であったが、地方は違うのではないかと思い、東ティモール東部の地方都市、ロスパロスでも携帯の使用状況を調査した。ロスパロスのピティリティ村で聞いてみたところ、農家でも、ほとんどの人は携帯を持っている（一家に一台はある）という。ただし、スマホは値段の高さからかあまり普及しておらず、普通の携帯を使っている人が多い。テキストメッセージについて尋ねると、「テキストだと、いつ、どこで、などの用件はわかるけれど、本当に何がしたいか、とか、どうしてほしいかなどの細かいことは伝えられないから難しい。実際に電話で話す方がよい」という答えだった。

東ティモールでは地方と首都の教育水準の格差も大きく、成人識字率は 58% (※出典：ユニセフ世界子供白書 2013 より) であるため、テキストメッセージが読めない人もかなりいると予想される。ただし、滞在時間が短かったことと、悪天候で多くの人に聞き込みをすることができなかつたので、ピティリティ村のコミュニティラーニングセンター関係者への聞き込みからの判断だということは付け加えたい。

・ Kor Timor の商品配送状況

スマホアプリの仕組みが機能しにくいということがわかったので、そこに固執せずに、物流課題を解決する方向性を探った。そもそも、東ティモールには住所がなく、都市では通りの名前があるだけである。郵便配達制度がなく、人々は自力で物を運び、届けているという状況がある。トラックのチャーターは農家の月収の約 7 倍、ガソリンも高いので、例えば農家個人でトラックをチャーターして野菜を売るといようなことは非常に難しい。東ティモール全体の仕組みに切り込むのは困難なので、アドバイザーとして関わっていた会社、Kor Timor の商品配送状況を調査した。

Kor Timor では、アタウロ島、リキサ、パウカウ、ロスパロスに関連団体があり、商品がなくると各団体に電話をかけて、彼らが公共の交通機関（バスやマイクロレット）を使って手持ちで商品を持って来ている。商品配送の頻度は 1~2 ヶ月に 1 回ほどのペースのところが多い。KT から、彼らに交通費の実費として 17\$ を毎回支払っている。（アタウロ島は、商品の値段に輸送コストも含まれているので、交通費は支払っていない）

まず、団体リストを作り、商品配送の頻度、コストを記入した表を一緒に作って見てもらった。そして、どのくらいコストがかかっているかを実感してもらったうえで、方向が同じであるバウカウとロスパロスの商品を一緒に輸送できないか、ロスパロスからバウカウまで商品を運び、バウカウの団体は車を持っているので、商品をまとめて運べないか、という提案をした。商品がなくなったら注文という方法もよいが、石鹸のように日持ちのするものは、定期的に運ぶ日を決めたり、途中の都市（ロスパロスの場合はバウカウ）でストックしておく方法もあるということの説明したところ、各団体の代表に相談してみるということになった。

・他団体との輸送提携

さらに、農業技術向上の活動をしているローカル NGO、C-SALT が地方からディリへの配送時に KT の関連団体の商品を一緒に持ってくることで、お互いに輸送コストを削減できないか、という提案をし、理事会で検討をしてもらうことになった。

【①に関する今後の活動展開】

今回、Kor Timor での配送状況改善の提案をいくつか行ったが、元々宅配のような仕組みを知らない人々に新しい提案をして彼らだけでやってもらうことはかなり難しいと予想される。そのため、新しい駐在員（2015.7～赴任予定）と吉本（2015.4～再びディリに滞在）がフォローアップしていく必要があると考える。また、スマホアプリのアイデアも、地方での普及はうまくいかなかったものの、都市部や他の課題にはフィットする可能性もある。東ティモールはハード面もソフト面もインフラが整っていないので、様々な可能性があることを念頭において、継続して課題やニーズを調査していく必要があるだろう。

【活動内容詳細 *②に関して】

KT のディレクターとの話し合い、現場の様子を見て、大きく 3 つの課題があると考えた。

- ・商品販路の拡大
- ・新商品の開発
- ・スタッフのトレーニング

KT には 23 人のスタッフがおおり、いずれも 4～9 年の勤務経験があり、商品製作のきちんとした技術を持っている。しかし、生産能力に追いつくほど商品が売ることができていないため、オーストラリアからの援助に頼らなければ経営していけないという問題点があった。そのため、販路を拡大すると同時に、ターゲット層である外国人により魅力的な商品を作ることで、売上の増加を図る必要があると考えた。

・商品販路の拡大

商品の販売方法は、ショッピングモールである Timor Plaza 内のショップ、ホテル、企業・官公庁などからのオーダーなどがある。今回、まず営業ツール（会社案内、カタログ）を作り直し、

ホテル・KOICAなどの団体への営業を行った。現在、2件のホテルにはすでにKTの商品を置いてもらっているが、新しいことを始めるのが苦手というティモール人の気質からか、新規開拓は難航し、そもそも、ディリのホテルには土産物コーナーがないホテルも多い。

そこで、違うアプローチとして、タイベシのKT工房を見学してもらい、簡単なクラフトが作れる体験ツアーを開発して提案した。TPのショップ店頭チラシを置き、Facebookのディリ在住外国人コミュニティなどで宣伝したところ、反応はよかったが、在住外国人はわざわざツアーに参加するところまではいかない。そこで、観光客をターゲットにしたアプローチがもっと必要だと考え、旅行会社・他の類似ツアーを行っているNGOとタイアップして、宣伝をしていくことにした。現在2社とタイアップしている。

ただ、東ティモールの特徴として、仕組みを導入しても、宣伝だけでは人が集まりにくく、口コミが強いということが生活していく中で感じられた。実際、ツアーというかたちでなくても、人の繋がりで見学に来たりする人はいる。ツアー料金も、当初10\$と設定したが、スタッフはツアーにそんなにお金を払ってもらわなくてもよいと考えているようなので、形は作ったが、今後の運用はスタッフに委ねて、現地の習慣に合ったやり方でやっていってよいのではないかと思う。

また、販路の拡大とは少し違うが、既存の販売スペースに商品を置く什器を導入したり、ボトルのリサイクルシステムを始めるなどの工夫を取り入れた。さらに、スタッフが商品の利益率を理解していないことがわかったため、日本のtransSMSメンバーの協力を得て、エクセルで利益率計算できるシステムを作って導入した。これらは、スタッフのアイデアから生まれたものもあり、駐在員と話し合う中で彼らの考えが形になったものがあることは嬉しい。

・新商品の開発

背景として、KTは2006年からタイス（伝統織物）を活用した土産物を生産、販売しているパイオニア企業だが、後発で同種の店が出て来て、少ないパイ（外国人観光客）を取り合っているという現状があることを述べたい。KTは新商品開発には力を入れている。駐在員がいた3ヶ月間のうちにも、いくつかの新しい商品が生まれていた。駐在員は、外国人の視点から、あればよいと思う商品を20個くらい提案し、その中でスタッフがよいと思ったもの、作れるものを作って商品化していった。

新商品開発には大きく分けて3種類の方法を用いた。一つ目は、既存の商品を少し変えたもので、例えばタイスを使ったポーチを少し機能的にして、お弁当を入れるバッグとして売り出すような方法。二つ目は、新しい商品だが、今までのスキルでできるもの。タイスを使った子供服は今までなかった商品だが、スタッフの縫製技術があれば、製作は十分に可能だった。三つ目は、全く新しいアイデアのもので、地産の塩とハーブを使ったバスソルトなど。

新商品開発の中で、東ティモールならではの課題に直面した。子供服を作るにも、洋服のパターン（型紙）が売っていない。バスソルトのパッケージは国内で生産できないので、インドネシアから見積もりをとって発注する必要がある、時間もコストもかかる。しかし、KT は今まで材料をオーストラリアなどから購入して来たノウハウがあるので、時間はかかっても実行していく能力があるということがわかった。

・スタッフのトレーニング

スタッフは生産スキルはあるが、ショップでの販売員も英語が話せない、言われたことをする以上のアイデアが出て来ない、などの側面があり、トレーニングを受けることでさらに強い組織になるのではないかと考えられた。まず、1ヶ月 5\$で受講できる英語の研修を提案したが、スタッフには受講希望者はいなかった。

話していく中で、彼らはトレーニングは国から援助を受けて、海外に行ってやるもの、というようなイメージが強いことがわかった。マネージャークラスのスタッフが教えられることも多くあると思うのだが、「自分もまだわからないから」と言って、部下に教えることをしない。まずは中間管理職の層向けのマネジメント研修のようなものがあればよいと思う。Facebook での広報の仕方などは教えたが、トレーニングに関してはまだ課題を残していると思う。

管理職ではないスタッフは、実際に手を動かしてやってみるトレーニングだと効果があることがわかった。JOCVの縫製隊員に来てもらい、服作りなどを一緒にやったところ、「クロスステッチを習いたい」という要望があり、休日の土曜日にその講習をやりたいということになった。本当にやりたいことなら、休日でも来てやるのだということがわかったので、実際に成果が見えやすく、スキルアップが感じられるトレーニングをもう少し工夫して提案してみたい。

【②に関する今後の活動展開】

全般的に、3ヶ月という期間内では完結せず、途中の段階であるものが多いので、今後もフォローアップしていく必要がある。東ティモールでは手に入りにくい材料などを海外から購入するサポートなども行えるが、継続性もあるので、何でも外から買うことに頼る体制にならないようにバランスをとらなければならない。

同時に、外国人観光客が少なく、競合が多い中で、23人のスタッフを抱えて経営する会社がビジネスモデルとして成り立っているのか？という疑問もある。このことは経営陣もよくわかっており、今後新規のビジネスを始めて、その収益でKTを支援することも考えている。また、スタッフの雇用形態も、以前は季節雇用（オーダーが多いシーズンなどに合わせて雇う）だったといい、その形式に戻すことも検討しているという。今後大きく体制やビジネスモデルが変わる可能性もあるのだが、スタッフは力があるし、チームワークもある。海外のやり方を何でも入れるのではなく、彼らのポテンシャルを信じて見守ることも必要なのだろうと思う。