評価調査結果要約表

1．案件の概要		
国名：ザンビア共和国		案件名：ザンビア投資促進プロジェクト ートライアングル・オブ・ホープー
分野：民間セクター開発		協力形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ザンビア事務所		協力金額（評価時点）：約 2.36 億円
協力期間	2009 年 8 月 21 日 ～ 2012 年 8 月 20 日（3 年間）	先方関係機関：大統領府、内閣府、通商貿易産業省（MCTI）、ザンビア開発庁（ZDA）
		日本側協力機関：なし
他の関連協力：		

１－１　協力の背景と概要

ザンビア共和国（以下、「ザンビア」と記す）は、その独立以来、銅資源に偏重した経済・産業構造を有しており、産業の多角化が長年の課題となっている。ザンビア政府は、投資の増加を通じて経済の多角化及び経済成長を図ることを目的に、投資家に対するインセンティブの付与や複合的経済特区（MFEZ）の計画・整備等、投資家に魅力的な環境の整備に努めている。

JICA は、ザンビア政府の要請に基づき、技術協力プロジェクト「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（ToH SAIED）」を 2006 年 7 月に開始した。同プロジェクトは、南南協力の観点からマレーシア人コンサルタントを活用し、同コンサルタントの助言に基づく投資環境整備に必要な 12 政策の実施に向けたモニタリング及び助言、投資家に必要な情報整備及びその公開、並びに投資促進活動に係る技術支援を 2009 年 3 月まで実施した。

2008 年 11 月に ToH SAIED に係る終了時評価がザンビア政府と合同で実施され、情報整備が実践されたことや投資事業が生まれたこと等、総評として高い評価を得た。一方で、ザンビアの投資促進を担う機関等 5 機関が合併して 2007 年に発足したザンビア開発庁（ZDA）の能力強化を中心に、12 の ToH アクションアジェンダ（ToH AA）の完了をめざすためのモニタリング及び助言について、更なる支援の必要性が確認された。

かかる状況の下、JICA は 2009 年 8 月から 3 年間の予定で ZDA をカウンターパート（C/P）機関とし、ZDA を中心とする投資促進の実施体制が強化されることにより、ザンビア国が効果的かつ持続的に投資促進を実施できる体制構築が行われることを目的とした本プロジェクトを開始した。

１－２　協力内容

ZDA の能力強化（①投資家への必要なサービスの供給、②投資促進ミッション派遣を通じた投資促進）及び ToH AA のモニタリングの実施を通じ、投資家に好ましい投資環境の整備を行う。

（１）上位目標

国内外からの投資が促進される。

（２）プロジェクト目標

投資家に好ましい環境が整備される。

（３）成果

１）ほかの関連省庁と連携して、ZDA が投資家のための質の高いサービスを供給できるようになる。

２）投資促進ミッションの派遣を通じて海外直接投資（FDI）促進のための ZDA の能力が向上する。

３）ToH AA の円滑な実施がなされる。

（４）投入（評価時点）

１）日本側：総投入額　2.36 億円

・専門家派遣　4 名

・コンサルタント　3 名（マレーシア 2 名、ザンビア 1 名）

・本邦研修　4 名

・現地活動費　約 40 百万円

・機材（車両 1 台、コピー機等の事務機器）

２）相手国側：

・C/P 配置　65 名

・事務所施設

・プロジェクト活動費

２．評価調査団の概要

調査者	総括	斉藤幹也	JICA 産業開発・公共政策部　産業・貿易課　課長
	投資促進	本間　徹	JICA 国際協力専門員
	協力企画	石亀敬治	JICA 産業開発・公共政策部　産業・貿易課　主任調査役
	評価分析	昌谷　泉	合資会社プラスタ
調査期間	2012 年 6 月 1 ～ 25 日		評価種類：終了時評価

３．評価結果の概要

３－１　実績の確認

３－１－１　プロジェクトの成果

（１）成果１：他の関連省庁と連携して、ZDA が投資家のための質の高いサービスを供給できるようになる。

成果１は適正に達成された。ただし、その達成度を高めるためには ZDA 内の情報共有を更に進展させることが望まれる。

指標１）作成されたセクター、サブセクタープロファイルの数と質

質の高いセクタープロファイル 8 点（農業、エネルギー、鉱業、製造業、インフラストラクチャー、教育、保健、観光）、サブセクタープロファイル 4 点（農産物加工、鉱業（精錬）、銅加工製品、鉄鋼製品）、製品プロファイル 2 点（コンピュータ、皮革製品）が作成された。

指標２）ZDA の情報共有の程度

ZDA 職員を対象に利用者本位のサービスについてのワークショップが開催され、職員の意識向上が図られるとともに、一定の業務のワークフロー、情報フローが分析された。しかしながら、ZDA 職員間での情報共有は、依然として強化する必要が認められる。

指標３）投資記録のフォローアップの程度

投資記録のフォローアップの程度は向上している。ZDA は、2011 年 9 月に導入した Q-Bee というデータベース管理システムを導入し、同データベースを基に、投資案件について問合せから認可、モニタリング、アフターケアにいたるまであらゆる段階の情報を収集、蓄積、共有、分析するシステムを構築しつつある。

指標４）更新された投資促進ツールの数と質

「Investor's Guide Handbook」、「Zambia, Africa's New Frontier for Investments and Profits」、「Cost of Doing Business in Zambia」、「Why Invest in Zambia」、「ザンビアに投資する 10 の理由（前記の日本語版）」等、投資家に分かりやすく、質の高い多数の投資促進ツールが作成・更新され、それらの多くが ZDA ウェブサイトでダウンロード可能である。

指標５）作成された投資家向けマニュアルの数と質、許認可手続きの分かりやすさの程度

投資家向けの申請マニュアル「Application Manual for Investors: Certificate of Registration and other Licenses」が作成・出版され、投資申請フォームとともに、ウェブサイトにアップロードされた。それらの質は高いものであった。また、プロジェクトで実施されたベースライン・サーベイとトレーサー・スタディにより投資認可手続きの手順・日数等の実態が明らかになり、その結果を基に手続きの明確化・簡素化が進められた。さらに、ZDA 内部のみならず、ZDA と同じくビジネスの許認可について改革を進めている民間セクター開発改革プログラム（PSDRP）との間で、重要な許認可手続きの改善について協議が続けられている。

指標６）ZDA 利用者からのフィードバックのチャネル数

ZDA はフィードバックの手段として次のようなチャネルがある。

ａ）プロジェクトで新規投入したアフターケア担当者が既存投資家からのフィードバックを受ける。

ｂ）プロジェクト活動を実施する過程でフィードバックを受ける機会が頻繁にある。特に（サブ）セクタープロファイルの作成にあたって官民の関係者とワークショップを開催し、投資家からの意見を得る。

ｃ）投資促進ミッション及びセミナーの参加者からの反応を得る。

ｄ）ZDA ウェブサイトへのアクセス解析等、インターネットを活用して利用者からフィードバックを受けるシステムを検討中である。

（２）成果２：投資促進ミッションの派遣を通じて FDI 促進のための ZDA の能力が向上する。

成果２は適正に達成された。

指標１）投資促進ミッション用のプレゼンテーションツールの質、ジョイントベンチャー（JV）プロポーザルの数

多くの投資促進ツールが作成され、それらは投資促進ミッション、投資セミナーにおいて活用された。各種ツールの内容については、ミッション、セミナーの参加者からおおむね好評を得ている。

プロジェクト活動の一環として、2012 年 6 月末までに投資促進ミッションが 8 回派遣され（訪問国はインド 6 回、マレーシア 3 回、タイ、南アフリカ共和国が各 1 回）、ミッショ

ン中に 13 回の投資促進セミナーが実施された（インド 9 回、マレーシア 3 回、タイ、南アフリカ共和国各 1 回）。これまで 30 の JV プロポーザルがミッション派遣に合わせてザンビア企業によって作成された。

指標２）投資促進ミッションにより形成された実現確度の高いプロジェクトの数

投資促進ミッションの具体的な成果として、9 件の投資プロジェクトが実現（投資認可）に至り、１件が認可手続き中である。さらに、投資促進ミッションの実施により形成された 30 件以上の投資プロジェクトが折衝中である。しかしながら、より慎重かつ適切なフォローアップ活動をしていれば、プロジェクト数は更に増えていたとも思われる。

（３）成果３：ToH AA の円滑な実施がなされる。

成果３はおおむね達成された。

指標１）統合・整理された ToH AA の内容

2011 年 6 月にワークショップが開催され、ToH AA の提言は、類似する活動項目を統合することにより 237 項目から 100 項目へと整理され、5 分類された。

指標２）ToH AA の実施進捗

2011 年 9 月の総選挙実施とその後の新政権誕生に伴う省庁再編等により、ToH AA 提言の実施は、中間レビュー以降、遅延している。2012 年 5 月現在、未実施の ToH AA 提言は 100 項目中 39 項目である。

３－１－２　プロジェクト目標

＜プロジェクト目標＞

投資家に好ましい環境が整備される。

１）投資家及び利用者の ZDA サービスと投資政策環境に対する満足度

内外企業、産業団体等は ZDA のサービス及びザンビアの投資政策は近年改善されていると評価しているとともに、ZDA のスタッフ自身も、企業からの反応が良くなっていると感じている。また世界銀行の「Doing Business 2011」において、ザンビアは投資環境の改善度が世界トップ 10 以内と評価されていることにより、プロジェクト目標はほぼ達成されたと判断された。

３－２　評価結果の要約

（１）妥当性

以下の理由により、プロジェクトの妥当性は非常に高い。

・ザンビア政府の長期国家開発計画である「Zambia Vision 2030」、及び「第六次国家開発計画（2011 ～ 2015）」（SNDP）では民間投資促進の重要性が強調されている。現政権もこれを引き継ぎ、投資促進を重視している。政策との整合性は高い。

・直接の受益者である ZDA スタッフは、そのサービス向上、投資促進のため、能力向上を必要としている。また間接的な受益者である投資家は、ZDA のサービス向上、投資関連政策の改善を求めている。受益者のニーズに整合している。

・日本政府は対ザンビア国別援助計画の中で、重点援助分野のひとつとして「産業開発」を掲げており、本プロジェクトはこれと整合する。また日本政府は第四回東京国際アフ

リカ開発会議（TICAD IV）で投資促進、民間セクター開発への支援を掲げている。

・日本はこれまでに途上国の投資促進、能力開発を支援してきた経験があり、同分野に優位性をもつ。また、マレーシアは外国投資促進により経済発展を遂げてきたことから、同国の知見、経験を活用することには十分な優位性がある。

（２）有効性

以下の理由により、プロジェクト有効性は高い。

・プロジェクト目標はほぼ達成されたと判断される。

・成果１、成果２はプロジェクト目標の達成に大きく貢献した。成果３の ToH AA 提言による政策の実施はその寄与度を検証するのは容易ではないが、投資環境を改善しているのは確かである。

（３）効率性

以下の理由により、プロジェクトの効率性はある程度高いと判断される。

・中間レビュー以降の日本人専門家追加投入により、成果１関連活動実施の効率性は加速された。その一方で、投入のタイミングとしては、プロジェクト初期段階で追加投入を実施していればプロジェクト全体の効率性はより向上していたと思われる。

・ZDA 所属の C/P の能力、人員配置はおおむね適正であった。C/P の人数が多数に及ぶことから、プロジェクト初期には各人の参加意識は必ずしも高くなかったが、徐々に意識を高め主体性を強めた。

・マレーシア人コンサルタントの指導により同国の投資促進の経験を投資促進ミッションや投資ツール作成等の活動に適用したことは、豊富な経験を有する同コンサルタントであるために成し得たことであり、効率性向上に大きく貢献した。

・実施中の JICA 技術協力プロジェクト「産業ストラテジー策定支援プロジェクト」との情報シェア、意見交換を実施し、サブセクタープロファイル等の作成に同技プロの成果を取り入れたことは、本プロジェクトの効率性を高めた。

・ToH AA と PSDRP の調和化として重複する提言項目が見直され、また両プログラム共通の各省担当者が選定されるなど、統合に向けた協調が進展している。

（４）インパクト

以下の理由により、上位目標は達成されると見込まれる。その他のインパクトは、以下のとおり正のインパクトが大きく、負のインパクトは観察されていない。

・本プロジェクトにおいて ZDA 能力開発の一環として実施された投資促進ミッションの成果として、多数の投資プロジェクトが実現し、あるいは実現が見込まれている。

・南アフリカ共和国の日本企業を対象に行ったセミナーは好評を得た。既に進出している日系製造業企業も ZDA のサービスを評価している。2012 年 7 月には日本での投資セミナーが予定されており、将来的に日本からのザンビア投資が期待される。

・ToH AA 実施により、各省において投資促進政策が重視されるようになった。その結果、教育や医療等、これまで民間投資の対象でなかったセクターにも FDI が増加し、投資多角化の進展が期待される。

・本プロジェクトの活動のひとつであるカイゼンが国内公的機関及び民間企業において普及しつつある。将来は全国的なレベルでの生産性の向上が期待できる。

・他の投資環境要因が大きく変化しなければ、プロジェクトによる ZDA の能力強化、投資

政策の改善が投資を増加させるのは明らかであると思われる。

（５）持続性

以下の理由により、プロジェクトの持続性はおおむね確保されていると判断できる。ただし一部に不確実な要因がある。

１）政策面

・現政権においても引き続き投資促進は重視されており、今後も政策の大きな変更はないと思われる。

２）組織・制度面

・ZDA の機能を強化するための ZDA 法改訂が進められている。詳細は明らかではないが、改正法では部門の一部を分離することにより ZDA の投資促進機能が強化される予定であり、持続性確保には望ましい改正である。

・ToH AA の枠組みはプロジェクト終了後に PSDRP に統合されて継続される予定である。ただし、モニタリングスタッフの配置等、詳細な計画は未定である。

３）財務面

・ZDA の予算は過去数年横ばいであり、今後も同様と見込まれている。一方で FDI の増加により ZDA の業務は増えており、予算が不足傾向になることは否めない。

・しかしながらプロジェクトの技術移転の一環であった業務の効率改善により ZDA の財源不足はある程度カバーし得ると思われる。

４）技術面

・ZDA の C/P はおおむねプロジェクトを通じて技術、知識を高めており、プロジェクトの効果を継続、拡大していくことは十分可能である。

・一方、ZDA 内部でスタッフが得た技術や知識を他のスタッフに波及させるシステムが整備されていない。

・一部の優秀なスタッフが離職したことは、プロジェクトの成果の波及を弱める可能性がある。

３－３　効果発現に貢献した要因

（１）計画内容に関すること

・マレーシアにおける投資促進の経験、知見が、ZDA の能力強化及び ToH AA 推進に活用され、高い効率性に寄与した。

・実際の投資促進ミッション派遣を通じて ZDA スタッフの能力強化活動を実施したことは実用的であり、極めて高く有効性に寄与した。

（２）実施プロセスに関すること

・日本側投入である日本人専門家、マレーシア人及びザンビア人コンサルタントとザンビア側 C/P とのコミュニケーションが、特に中間レビュー以降良好であったことは、効率性に寄与した。

・ザンビア側はプロジェクトが進捗するにつれ徐々に主体性を高め、またチームワークの意識を高めていったことは、効率性に寄与した。

・ZDA トップマネジメントがプロジェクトに対して積極的であったことは、高く効率性に寄与した。

・中間レビュー以降の成果１関連活動に係る日本人専門家追加投入により、サブセクター

プロファイルや投資マニュアル等の作成が加速されるとともに、ZDA の日常業務に係る問題点が明らかとなり、かつ改善策がとられたことは、効率性に寄与した。

・ToH AA と PSDRP の調和化として重複する提言項目が見直され、また両プログラム共通の各省担当者が選定される等、統合に向けた協調が進展し、持続性確保に寄与した。

３－４　問題点及び問題を惹起した要因

（１）計画内容に関すること

本プロジェクトには ZDA の能力開発と ToH AA の実施促進という 2 つのコンポーネントが含まれていた。ビジネス環境の改善という同じ最終目標をもつものの、両コンポーネントの活動主体、活動レベル、アプローチは異なるためプロジェクト全体の管理は容易でなく、効率性を損なったとも考えられる。ZDA はプロジェクトの主要 C/P であったが ToH AA 実施促進にかかわることはほとんどなく、日本側もプロジェクト全体の管理責任をもつチーフアドバイザーが不在のため主体的にプロジェクト全体を推進する機能が不足していた。

（２）実施プロセスに関すること

ToH AA 提言実施の遅延は、総選挙の実施と省庁改編、また経年による周辺環境の変化等、プロジェクトでコントロールできる範囲外の要因によるものである。

３－５　結論

プロジェクトは順調に進展しており、終了時に目標はほぼ達成されると見込まれる。

プロジェクトの妥当性は非常に高く、有効性は高い。効率性は、ある程度高い。インパクトについては正のインパクトが大きく、負のインパクトは観察されていない。持続性については若干の不確定要因があるものの、おおむね確保されており、プロジェクトは計画どおり 2012 年 8 月に終了する。

３－６　提言

・国、セクターのターゲットを絞った戦略的投資促進ミッション派遣

効果的に投資促進ミッションを派遣するため、重点国、重点セクターを絞り込み、当該国、セクターを念頭に置いたツールの作成やプレゼンテーションを実施することが望ましい。

・投資促進ミッション派遣における在外公館の活用

プロジェクトでは在マレーシア､在インドのザンビア大使館の協力を得て投資促進ミッションを効率的に実施することができた。他国へミッションを派遣する際にも同様の方法を適用すべきである。商務担当の外交官の能力強化を併せて実施すべきである。

・ZDA のスタッフ内部研修制度の確立

プロジェクト活動を通じた技術移転により、ZDA の職員は投資促進に関する知識や技術を獲得して能力を強化し、同時に業務全般に対する意識が向上して日々の業務の効率性改善が図られた。また、ZDA の職員は外部研修を受講する機会があるものの、ZDA では現在スタッフを対象とした内部研修がほとんど実施されておらず、本プロジェクトや外部研修で得た知識、技術を組織内に蓄積、波及させて持続性を確保するために、内部研修制度の整備が必要とされる。

・ZDA の財源確保

ZDA の財源は不足しており、持続性確保の不安要因となっている。政府は投資促進の重要性を考慮し、ZDA の財務基盤の強化を図るべきである。

３－７　教訓

・プロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトでは、１つのプロジェクト内にZDAを対象とした能力開発と全省庁を対象にした投資関連政策の改善推進というレベルの異なる２つのコンポーネントを含んでいたため、プロジェクト活動全体を管理する体制が不十分となった。日本側もプロジェクト全体の管理責任をもつチーフアドバイザーが不在のため主体的にプロジェクト全体を推進する機能が不足していた。したがって、プロジェクトデザイン段階においては、実施体制につき留意し、円滑なプロジェクト運営ができるように専門家を配置することが重要である。

・投資促進ミッションを通じた能力強化の有効性

投資促進に関する能力強化において、研修による知識、技能の移転だけでなく、実際に投資促進ミッションを通じて、投資実践経験を積むことは極めて有効である。

・アジアの経験適用の有効性

外国投資促進を成功させて経済発展を遂げたマレーシアの経験、知見をザンビアへ応用した本プロジェクトの実施手法は、他のアフリカ諸国においても適用可能と思われる。

・非伝統的な分野への投資の多角化

本プロジェクトでは教育や医療等の非伝統的な分野への民間投資を促進させ、投資の多角化を図った。このようにして産業構造の多角化を推進することは、国の産業・経済構造の多角化を推し進めることにおいて有効である。

・経済協力開発機構（OECD）の投資のための政策枠組み（PFI）の活用

本プロジェクトでは能力開発活動の実施に先立って、国際的な投資政策のベンチマークであるOECDのPFIに基づいてサーベイを実施したPFIはZDAの投資促進活動をレビューするのに非常に有用であったと考えられ、今後も他の投資促進機関の能力強化プロジェクトにあたって有効利用することが可能である。