

# 事業事前評価表

## 1. 案件名

国名：モザンビーク共和国

案件名：一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト

Development of Local Industry through One Village One Product movement

## 2. 事業の背景と必要性

### (1) 当該国における中小零細企業振興の現状と課題

モザンビーク共和国（以下、「モザンビーク」と記す）は、近年、サブサハラアフリカの数少ない成功例の1つとも称されるほど、安定的な高成長を維持している。鉱物などの自然資源開発のためのメガプロジェクトにより、大量な外資の急速な流入と輸出の増加が実現し、マクロ経済指標の改善に貢献した。しかし、マクロ経済拡大の勢いに比例するような雇用創出、地方経済へのインパクト、国内における付加価値の創出は進まず、地域間格差の拡大に結びつく原因となった。

モザンビークにおける企業の主な構成は、少数の大企業（外資、国営企業、モザンビーク人エリート層経営）、大多数の登録済み中小零細企業（多くはモザンビーク人経営、資本による）及びインフォーマル零細企業である。登録済みの中小零細企業は約2万8,000社とされており、全登録企業の98.6%を占めている。これら中小零細企業の多くは、地元の市場に根ざす零細企業であり、国内及びグローバル市場における競争力の強化に向けた経営マネジメント能力の強化、品質管理技術及び生産性の向上が重要課題となっている。

これまで、地方においては起業家・企業育成のプログラムが開始されたが、民間セクターへの事業資金支援のための国家予算の財源は軍人や政党関係者へと流れるなど、国営企業の民営化プロセスは不完全であり、地方の産業育成にはつながらなかった。こうした状況下、モザンビークでは、商工省及びその下部組織である中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises：IPEME）が、中小零細企業振興策として、国産品の消費促進をめざす“Made in Mozambique”運動などの推進、起業家育成支援、地方特産品の付加価値の向上などに取り組んできた。

その一環としてIPEMEは、日本の地方産業振興の取り組みである「一村一品運動」に着目し、地方の中小零細企業振興策としてモザンビーク国内への一村一品（Cada Distrito Um Produto：CaDUP<sup>1</sup>）事業の導入を決定し、IPEMEが取り組む地方振興及び中小零細企業振興政策の柱としている。2010年から2年間、当機構のJICA専門家がIPEMEに派遣され、IPEMEと協働して7生産者グループに対して支援を実施してきた。これにより、モザンビークにおけるCaDUP事業の確立やIPEME内の人材育成が一定程度、進んだ。しかし、依然として、中小零細企業振興施策としてのCaDUP事業は課題が多く、プロセス（体制や手順）などはまだ明確になっておらず、中小零細企業/生産者グループを担当する職員の能力も十分とはいえない。また、支援を行ってきた中小零細企業/生産者グループに関しても、会計などのビジネスに必要な基礎知識やマーケティング、販路の拡大などの面で十分に能力向上しているとはいえない状況である。こうした課

<sup>1</sup> CaDUPとは、ポルトガル語（CaDUP：Cada Distrito Um Produto）での「一村一品（OVOP：One Village One Product）」を意味する。

題を克服すべく、CaDUP事業実施機関職員が中小零細企業振興を主導し、中小零細企業/生産者グループを育てる能力をつけるため、本事業を実施することとなった。

(2) 当該国における中小零細企業振興政策と本事業の位置づけ

モザンビーク政府は、「第4次国家開発5カ年計画(2010-2014)」で、①国の結束、公正、民主化、②絶対的貧困の削減と労働環境の促進、③ガバナンス、地方分権、腐敗撲滅とアカウントビリティの促進、④国家の自立、⑤国際協力の推進を重点課題としている。

2011年5月に閣議承認された「貧困削減行動計画(PARP 2011-2014)」では、「包括的経済発展と国内の貧困・脆弱性削減を通じた貧困との戦い及び労働力の向上」を実現するため、2014年末までに貧困率を42%に引き下げるとの目標を掲げた。貧困削減のための重点分野としては、農業・水産業分野における生産量増加及び生産性の向上、雇用創出人間・社会開発、ガバナンス、マクロ経済と財産管理が挙げられ、マクロ経済目標として貧困率のほかに平均インフレ率5.6%の達成、平均経済成長率7.7%の達成が挙げられている。

2008年に商工省により策定された中小企業振興戦略(Strategy for the Development of Small and Medium Size Enterprises in Mozambique)においては、①ビジネス環境の改善、②技術とマネジメントの能力向上、③戦略的な中小零細企業支援の展開の3つを柱とし、モザンビーク国内のビジネス発展を阻害する要因となっている規制や制度の簡素化、資金アクセスの向上、市場の情報の共有、市場のニーズに合った職業訓練の実施などが具体的な目標として掲げられているが、そのなかでCaDUP事業は、②と③においての農村・地方における中小零細企業振興に関連するものと位置づけられる。

(3) 中小零細企業振興に対するわが国及びJICAの援助方針と実績

2008年5月の第4回アフリカ開発会議(TICAD IV)において、「包括的なグローバルかつローカル) コミュニティの開発」のため、日本政府/JICAから「一村一品運動を拡大」することが支援策として「横浜行動計画」に記載・採択された。

2009年以降策定されたJICA対モザンビーク事業展開計画の3つの援助重点分野(①地域経済活性化、②環境・気候変動対策、③行政能力向上・制度整備)においては、一村一品運動は、①地域経済活性化における、産業振興プログラムとして位置づけられている。2012年4月の日本・モザンビーク第7回政策協議では、上記3つの援助重点分野を引き続き支援していく方針となっている。また、ナンブラ州での活動は、最重点プログラムである「ナカラ回廊開発・整備プログラム」にも関連する。

一村一品関連の支援実績としては、商工省関連機関から既に財団法人海外技術者研修協会(Association for Overseas Technical Scholarship : AOTS)やJICAの一村一品運動関連の研修コースの参加実績がある。2008年6月には、JICA広域企画調査員から助言を受け、CaDUP事業実施のためのロードマップ作成、コンセプトペーパー(ドラフト)の取りまとめ、2010年からはJICA専門家(一村一品運動)を2年間派遣し、これまでJICA専門家が支援してきた既存3州(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州)を対象に、CaDUP事業の理解を促進するためのセミナー開催、CaDUP事業対象中小零細企業/生産者グループの選定及び育成、ポテンシャルのある特産品の選定、付加価値向上のためのサポート体制の構築等のCaDUP事業に取り組んできた。

さらに、2012年1月に商工省副大臣及びIPEME職員等10名を対象に国別研修地域経済開発（一村一品運動）を実施した。加えて、2011年11月から2012年3月にかけて基礎情報収集・確認調査を行い、今後の更なる展開に向けて情報の蓄積がなされている。

また、2012年からは、技術協力プロジェクト「観光関連諸機関のリネージュ強化を通じたDESTINATIONマーケティングプロモーション能力強化プロジェクト」を実施している。

#### (4) 他の援助機関の対応

モザンビークにおいては、一般財政支援（General Budget Support : GBS）ドナーが19機関・国と多数を占め、政府の政策文書である貧困削減行動計画、中期財政枠組み及び国家予算文書における年間作業プロセスの中心にGBSが組み込まれており、モザンビークの開発政策の策定や公共財政管理に影響力をもっている。プロジェクト型の援助モダリティが主流である日本は、2009年より米国、国連、世界銀行等の7つの機関・国からなる「行動規範（Code of Conduct : CoC）策定のための作業部会」メンバーとして活動するなどして、他の非GBSドナーとともにモザンビークでの援助政策での議論や働きかけを行っている。

他の援助機関の中小零細企業関連の支援については以下のとおりである。

##### 1) デンマークによる支援

中小零細企業振興に関連しては、Advocacy Business コンポーネント（カウンターパートを商工省とするビジネス環境整備）、Agribusiness Business Development コンポーネント（小規模生産者の所得向上、市場の開拓支援）、農業省、郡の能力強化コンポーネント（モザンビーク農業分野の規制、政策、調査、環境などの調査・分析など）の3つのコンポーネントについて支援を行っている。

##### 2) ドイツ国際協力公社（GIZ）による支援

GIZの中小零細企業振興・民間支援セクターでの支援の柱は、①組織の能力開発支援、②中小零細企業戦略の策定、中小零細企業モニタリング、③COre（IPEME傘下のビジネス支援センター）へのオリエンテーションの3つとなっている。商工省職員訓練計画立案支援に関しては、IPEMEの設立以降、中小零細企業戦略立案に対する支援を実施してきた。そのほか、マニカ、ソファアラ、イニャンバネの3州で、貯蓄組合への支援と8組織のビジネスアシエンションへの支援を実施している。

##### 3) オランダ開発組織（SNV<sup>2</sup>）による支援

SNVは、地方振興と農産加工のバリューチェーン構築支援に重点を置いた活動を行っており、ナンプラ州では、零細農家を対象にOil Seed Programとして現金収入につながる作物生産支援、マニカ州では、モザンビークハニーコーポレーションの支援などを行っている。

以上、他の援助機関も中小零細企業関連の支援を行っているが、本事業はIPEMEが中小零細企業への支援能力強化をめざすものであり、IPEMEに対して同様の支援をしているドナーはほかにみられない。

<sup>2</sup> SNV（Netherlands Development Organization）はオランダの国際NGO

### 3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、対象5州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンブラ州、マニカ州）において、同国に適した地方の中小企業振興策としての CaDUP 事業の枠組みの検討・構築、職員的能力強化、中小零細企業への支援を行うことにより、CaDUP 事業の仕組み及び実施体制の構築を図り、同事業の展開により、モザンビークの中小零細企業/生産者グループの発展に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

マプト州（254万6,000人）、ガザ州（126万6,000人）、イニャンバネ州（130万3,000人）、ナンブラ州（437万5,000人）、マニカ州（156万2,000人）

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

担当政府職員〔中央政府（IPEME）12名、州（商工局）15名〕、中小零細企業/生産者グループ（対象5州において、それぞれ2つ以上）（事業開始後に作成されたクライテリアなどにより選定予定）、中小零細企業/生産者グループへの原材料供給者

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2013年1月～2016年12月（計48カ月）

(5) 総事業費（日本側）

3億8,000万円

(6) 相手国側実施機関

中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium sized Enterprises : IPEME）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側（総合74人/月）

① 専門家派遣

- ・ 総括/中小零細企業振興（一村一品運動）
- ・ 企業診断/経営指導
- ・ 食品加工/食品衛生
- ・ マーケティング/バリューチェーン分析
- ・ 業務調整/中小零細企業振興（補佐）
- ・ その他必要な専門家

② 機材供与

- ・ 車両（既存の供与車両に買い替えの必要性が発生した場合）
- ・ コピー機、プリンター（買い替えの必要に応じ）

③ 現地活動費

## 2) モザンビーク側

### ① カウンターパート

- ・ プロジェクト・ダイレクター（1名）
- ・ プロジェクト・マネージャー（1名）
- ・ IPEME 専任職員（3名）
- ・ IPEME 兼任職員（7名）
- ・ 州商工局（Provincial Directorate of Industry and Commerce : DPIC）職員（15名）各対象5州の局長1名、フォーカルポイント1名、担当職員1名

### ② プロジェクト事務所

- ・ 執務室
- ・ 机、椅子、ファクシミリ、インターネット、棚

### ③ 現地活動費

- ・ IPEME 職員がナンブラ州、マニカ州を訪問するための出張経費（日当、宿泊費、交通費）
- ・ 全国 CaDUP セミナー費用の一部

### ④ その他

## (8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

### 1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

- ① カテゴリ分類（A、B、Cを記載）C
- ② カテゴリ分類の根拠

本プロジェクトは、一村一品運動を通じて地域産業を振興するものであり、直接的な環境に対する影響が最小限であることから、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010年公布）に揚げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断される。

### 2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

歴史的な背景により、寡婦や母子家庭が多く、その多くは貧困家庭であるといわれている。今までのJICA専門家の活動でも多くの女性やHIV感染者などを巻き込んできた実績があり、基本的にはこうした活動を踏襲する方向であるが、社会的な弱者である女性や貧困家庭が不当に排除されることがないように留意する。また、実態調査などの調査時においては、ジェンダー視点も取り入れ実施し、ジェンダー視点に立った活動実施による成果・インパクトをより丁寧に検証・モニタリングしていく。

### 3) その他

特になし

## (9) 関連する援助活動

### 1) わが国の援助活動

2012年度から技術協力プロジェクト「観光関連諸機関のリンケージ強化を通じたdestinationマーケティングプロモーション能力強化プロジェクト」が、本プロジェクトでも対象としているイニャンバネ州で実施されている。上記プロジェクトと連携することで、本

プロジェクトで支援を受けた中小零細企業/生産者グループが生産した製品の販路の拡大などにもプラスの影響が考えられるため、今後、連携を検討する予定である。

## 2) 他ドナーなどの援助活動

日本以外のドナーにより、以下の支援が実施されている。本プロジェクトでは、活動を行うにあたり、BDS<sup>3</sup>プロバイダーとしての役割をもつこれらのドナーとの連携を検討する。

- ・ 国連工業開発機関 (UNIDO) : ガザ州、ナンプラ州農業加工のための知識移転センター
- ・ ブラジル国際協力庁 (ABC) /ブラジル工学分野社会サービス機構 (SESI) : 農業加工技術移動訓練ユニット
- ・ ドイツ国際協力公社 (GIZ) : 企業家を対象としたビジネス技術移転支援
- ・ デンマーク大使館 (DANIDA Business Partnership) : マプト、ベイラ、シモイヨ、イニヤンバネ、ナンプラ、ニアサ、テテ各州での農産物生産、加工支援
- ・ オランダ大使館 : IPEX を通じたパイロット 7 産品 (チリ、サヤインゲン、パイナップル、マンゴー、ピーナッツ、カシューナッツ、民芸品) の輸出支援
- ・ 起業支援事業分野の支援において、IPEME はインド政府、インドネシア政府と MOU を締結している。
- ・ 国際貿易委員会 (ITC) : 中小零細企業/生産者グループに対する機材供与、製品のブランディング確立支援

## 4. 協力の枠組み

### (1) 協力概要

#### 1) 上位目標 :

地域資源を活用した中小零細企業振興を推進するCaDUP事業の展開により、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。

指標 : CaDUP 事業で対象となった特産品 (サービスを含む) のある州が XX 州となる。

#### 2) プロジェクト目標 :

対象州において、モザンビークに適したCaDUP事業の仕組みと実施体制が整備される。

指標 1 : 対象各州において、IPEME の CaDUP 事業の支援対象である中小零細企業/生産者グループがそれぞれ 2 つ以上となり、CaDUP 実施機関が自ら支援を行えるようになる。

指標 2 : 対象中小零細企業/生産者グループ数の XX% に売上の増加が見られる。

### 3) 成果及び活動

#### ① 成果

成果 1 対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築される。

指標 1 : CaDUP 事業ガイドライン及びマニュアルが 2014 年までに作成される。

指標 2 : 官民のBDS及び金融サービスプロバイダーリストが2013年までに作成され、プロジェクト期間中に少なくとも 2 回更新される。

指標 3 : CaDUP 事業と連携する組織数 (BDS プロバイダー等中小零細企業/生産者グループを支援する組織) が XX 倍に増加する。

<sup>3</sup> BDS (Business Development Service) とは、中小零細企業への、市場への参入・成長・生き残り、生産性・競争力の向上等を促すための、金融支援を除いたさまざまなサービスの総称であり、トレーニング、コンサルティング (助言、診断)、マーケティング支援、情報提供、法律・会計サービス、技術開発・普及、下請けなどのビジネスネットワークの促進といった内容が含まれる [「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書 (中小企業振興に係る援助動向調査)」JICA、2003年より]。

指標 4：XX 件の CaDUP 事業広報資料が作成される。

指標 5：対象各州において、それぞれ 2 つ以上の CaDUP 事業支援中小零細企業/生産者グループ実態調査報告書が作成される。

成果 2 CaDUP 事業実施機関<sup>4</sup>職員の実施能力が強化される。

指標 1：研修参加者の理解度が XX%以上となる。

指標 2：CaDUP 事業実施機関の能力評価が XX%以上向上する。

成果 3 対象州において、中小零細企業/生産者グループに対する支援が行われる。

指標 1：既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）において、モザンビーク・日本共同イニシアティブにより CaDUP 事業中小零細企業/生産者グループに対する支援活動が少なくとも XX 回行われる。

指標 2：モザンビークのイニシアティブにより、新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）において対象となった中小零細企業/生産者グループに対して支援が行われる。

指標 3：支援を受けた中小零細企業/生産者グループの満足度が XX%以上となる。

成果 4 対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる。

指標 1：CaDUP セミナーに、対象州からは XX 人が参加する。

指標 2：CaDUP セミナーに、他 5 州のうち X 州から XX 人参加する。

② 活動

1-1 CaDUP 事業における政策、方針、これまでの活動のレビューを行う。

1-2 対象地域における中小零細企業/生産者グループの実態調査を行う。

1-3 CaDUP 事業の行政組織体制の調査を行う。

1-4 官民の BDS 及び金融サービスプロバイダーの登録名簿を作成し、連携体制を構築する。

1-5 CaDUP 事業のガイドライン案を修正する。

1-6 CaDUP 事業に必要な広報資料を作成する。

1-7 プロジェクトの経験をもとにガイドライン（体制も含む）の修正及びマニュアルの作成を行う。

1-8 CaDUP 事業の持続的な体制、制度を確立する。

2-1 各レベル（国、州、郡）において必要な職員の能力が特定され、研修計画を策定する。

2-2 CaDUP 事業の実施機関職員に対する研修を実施する。（例：マーケティング、企業診断、食品加工/食品衛生）

2-3 成果 3 の活動を通じ、CaDUP 事業実施能力を強化し、レビューする。

3-1 ガイドライン案に沿って、対象州の中小零細企業/生産者グループに対する支援（選定、実施、モニタリング、フィードバックなど）の実施計画を立てる。

3-2 実施計画に沿って、対象州の中小零細企業/生産者グループに対する支援を実施する（例：BDS・金融サービスプロバイダーとのマッチング機会の提供、見本市への出展支援、相互学習、スタディツアーの実施など）。

<sup>4</sup> IPEME 及び商工局（州）の CaDUP 事業担当職員

3-3 支援実施の改善点、反省点を CaDUP 事業関係機関で共有する。

4-1 成果 1～3 を通じて得られた教訓を提言として取りまとめる。

4-2 CaDUP 事業を展開するためのセミナーを実施する。

4) プロジェクト実施上の留意点

- ① 上位目標の指標については、プロジェクト開始後 6 カ月以内に必要な調査、協議を行い追加的に設定する。
- ② 各指標の具体的数値目標及び基準値は、プロジェクト開始後 6 カ月以内に必要な調査、協議を行い設定する。また、理解度・能力評価の方法及び各指標の検証方法、評価判断基準についても同様に検討を行う。
- ③ 成果 4「対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる」は上位目標にある、CaDUP 事業の展開に向けた足がかりとしての位置づけとなっている。

(2) その他インパクト

CaDUP 事業を通じ、地域産業が振興されるだけでなく、地域住民の共同体参画意識が高まり、地域共同体を愛する心、地域共同体を誇りに思う心が醸成され、人づくりが行われることが期待される。

**5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）**

(1) 事業実施のための前提

特になし

(2) 成果達成のための外部条件

- 1) IPEME/州商工局（DPIC）の CaDUP 事業実施体制が大きく変化しない。
- 2) 支援を受けている中小零細企業/生産者グループが CaDUP 事業への参加意欲を継続する。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- 1) CaDUP 事業に対する予算が継続して計上される。
- 2) CaDUP 事業実施機関担当職員が継続して CaDUP 事業に配置される。
- 3) 経済状況が悪化しない。

(4) 上位目標達成のための外部条件

\* モザンビーク政府の CaDUP 事業に対する方針に大きな変更がない。

**6. 評価結果**

本事業は、モザンビークの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は大きい。

**7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用**

(1) モザンビークに適合した仕組みの構築

他国で実施されている JICA の一村一品関連プロジェクトでは、アフリカで先駆的に一村一品事業を展開したケニア・マラウィで確立した実施フロー（手順）に従った形で、活動が展開される案件が多い。この実施フローを採用することで、効率的かつ効果的にプロジェクトを実

施できる場合もあるが、どの国でも無条件に導入できるものではなく、その国の置かれている前提条件に留意する必要がある。したがって、本案件でのアプローチについては、他国の案件を参考にしながらも、モザンビークの状況を十分に確認、整理したうえで、柔軟に実施していく必要がある。

## (2) 行政の役割の明確化

過去実施されたベトナム国「農村地域における社会経済開発のための地場産業振興にかかる能力向上プロジェクト（2008年～2011年）」終了時評価において、地域産業振興における中央・地方政府の役割、民間組織の役割の明確化ができておらず、だれに対してどのような能力向上が必要なかが不明瞭であったことが指摘された。本案件においても、中央と地方の役割分担は、状況に合わせて明確化する必要がある。また、BDSプロバイダーとの連携なども想定しているため、できるだけ早い段階から、役割分担について関係者間で議論、情報共有し、効率的に進めることが重要である。

## (3) 総合的なビジネス能力の向上

同様に、上記のベトナムにおける案件では、生産者グループの生産技術や加工技術、パッケージング技術・ノウハウの強化に関する研修を行い、その点においては能力向上が顕著にみられた事例があった。しかし、ビジネスプランの作成、会計・財務管理、マーケティングなどの自立的にビジネスを展開するために必要な基本的な知識についての技術移転が十分ではなく、持続性に課題が残る結果となった。

一村一品案件においては、商品そのものに対する注目度が高く、派遣される専門家もモザンビーク政府及びカウンターパート（C/P）機関などから商品開発についてのプレッシャーを強く受けることが予想される。確かに、商品開発や品質改善など、商品に関する技術向上も重要な要素であるが、その商品が「売れる」仕組みを生産者グループが自らつくり上げられる力をつけることが最優先され、すべての活動は最終的にはその目的に収斂されるべきである。案件期間中の一過性的なものに終わらないよう十分に留意する。

## 8. 今後の評価計画

事業中間時点：	中間レビュー
事業終了6カ月前：	終了時評価
事業終了3年後：	事後評価