

国名 ザンビア	ザンビア投資促進プロジェクト-トライアングル・オブ・ホープ-
------------	--------------------------------

I 案件概要

事業の背景	ザンビア共和国は、独立以来、銅資源に偏重した経済構造を有しており、産業の多角化が長年の課題となっていた。ザンビア政府は、同国への投資の増加を通じて産業の多角化及び経済成長を図ることをめざしてきた。このような状況下で、JICAは2006年7月から2009年3月まで、「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（トライアングル・オブ・ホープ（ToH）プロジェクト）」を実施した。同事業では、ザンビア政府に対し、投資環境整備に必要な12アクションアジェンダ（ToHアクションアジェンダ（ToH AA））の策定・実施、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的助言を行った。2008年11月に実施された同事業の終了時評価において、ザンビアへの投資を促進する上で、2007年に同事業の実施機関となったザンビア開発庁（ZDA）の能力強化（人材育成、関連政府機関・民間との連携強化、クライアントへの情報提供・管理能力向上）を中心に、12のToH AAの完了をめざすためのモニタリングについて、更なる支援の必要性が確認された。				
事業の目的	本事業では、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提供できるようにすること、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の能力を向上させること、ToH AAを円滑に実施することにより、投資家に好ましい環境整備を図り、もって国内外からの投資を促進することをめざした。これを踏まえ、本事業の計画では、以下の目標が設定された。 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。				
実施内容	1. 事業サイト：ルサカ（首都） 2. 主な活動：(1) サブセクタープロファイルの作成、投資モニタリングシステムの構築、投資家のための投資促進ツールキットやマニュアルの作成、(2) ZDA職員の投資促進ミッションに係る経験の蓄積、(3) ToH AAの統合・モニタリング、など 3. 投入実績 日本側 (1) 専門家派遣 4人 (2) コンサルタント 3人(マレーシア2人、ザンビア1人) (3) 研修員受入 4人 (4) 機材供与（車両1台、事務機器） (5) 現地活動費 相手国側 (1) カウンターパート配置 65人 (2) 専門家執務室 (3) 事業活動費				
事前評価年	2008年	協力期間	2009年8月～2012年8月	協力金額	(事前評価時) 210百万円 (実績) 252百万円
相手国実施機関	通商貿易産業省（MCTI）、ザンビア開発庁（ZDA）				
日本側協力機関	N/A				

II 評価結果

1 妥当性	<p>【事前評価時・事業完了時のザンビア政府の開発政策との整合性】 本事業は、事前評価時及び事業完了時において、「Zambia Vision 2030」「第5次国家開発計画（2006年～2010年）」「第6次国家開発計画（2011年～2015年）」に掲げられた「投資環境の改善」や「国内外の投資増加」というザンビアの開発政策に合致している。</p> <p>【事前評価時・事業完了時のザンビアにおける開発ニーズとの整合性】 事前評価時及び事業完了時において、ZDA職員はそのサービス向上及び投資促進のために能力向上を必要としていた（事前評価時の状況は上記「背景」に記したとおり。事業完了時の状況としては、終了時評価にて外国及び国内の投資家がZDAのサービス向上などビジネス環境の改善を求めていることが確認されていた）。</p> <p>【事前評価時における日本の援助方針との整合性】 「対ザンビア国別援助計画（2004年）」において、商業的農業や観光開発など、鉱物資源に偏重しない産業開発を支援するとしており、本事業は産業多様化支援プログラムに位置づけられていることから、日本の援助方針に合致している。</p> <p>【評価判断】 以上より、本事業の妥当性は高い。</p>
2 有効性・インパクト	<p>【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】 プロジェクト目標は事業完了時までにおおむね達成された。本事業の活動を通じ、ZDAは投資情報の収集・共有（Q-Beeという投資記録データベース管理システム、セクター・サブセクタープロファイル及び投資促進ツールキットの開発）、投資促進ミッション、ToH AAのレビュー・実施などを行えるようになった。聞き取り及び質問票調査によると、その結果、ザンビア企業、経済団体、外国人投資家は、ザンビアの投資政策環境及びZDAの提供するサービスが改善されたと感じ、事業完了時のザンビアのビジネス環境におおむね満足していた。多くのZDA職員も、ZDAのサービスについて企業からの反応が良くなっていると感じていた。</p> <p>【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】</p>

事業完了後、事業効果は一部継続している。問合せから認可に至るまで、すべての投資家に係る情報がQ-Beeシステムで収集、蓄積、共有、分析され、セクター・サブセクタープロファイルが毎年更新されているものの、2011年の政権交代を受けて、多くの政策変更（不整合）が生じたため、2011/2012年に投資促進ツールキットの更新に遅れが生じた¹。事業完了以降、ZDAに配分される政府予算がその権限を実行するには不十分なため、ZDAは投資促進ミッションをほとんど行っておらず、ZDAにジョイントベンチャー（JV）プロポーザルも提出されていない。一方、マルチファシリティ経済区（MFEZ）の開発など、ToH AAの実施には一定の進展がみられた。

このような状況下で、事後評価のために実施された15名（ザンビア企業5社、経済団体5団体、投資家5名）に対する質問票調査結果によれば、回答者の60%（9/15）がZDAのサービスに概して満足しており、47%（7/15）がザンビアのビジネス環境が投資家にとって好ましいと考えている²。満足度をZDAのサービス内容で細分化すると、回答者の80%³以上がセクタープロファイル、投資手続きに関する情報、投資ガイドブックに満足している。しかし、40%から50%⁴の回答者が投資セミナー/会議の機会や質問に対するZDAからの回答に満足しておらず、JVプロポーザルの準備に対するZDAからの支援に満足しているのは、わずか13%⁵であった。質問票にて「悪い」「特に悪い」を選んだ回答者のコメントとしては、ザンビア政府は同国でビジネスを行うための規定や手続きに関して、政策の一貫性を確保することができていない、ZDAがルサカのみにあるため、地方のビジネスコミュニティにとってはZDAからの支援を受けにくく不便である、投資へのインセンティブはすべての投資家に平等に与えられておらず、MFEZに投資している投資家に限定されているなどがある。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は事後評価時まで達成されなかった。事業完了以降のFDI額はやや安定しているが、事業実施期間中より少ない。事業完了以降の国内投資額は概して増加しているが、情報不足により、事業実施期間中の額と比較ができない。しかしながら、ビジネス環境及び政情は安定しており、事後評価時、ZDA及び所轄官庁は投資の誘致に引き続き取り組み、多くの投資案件においてプレッジまたは実行がなされている。

【評価判断】

以上より、事業完了時までプロジェクト目標の指標の目標値はおおむね達成されたが、事業完了以降、ZDAがTOH AAの推進に積極的に取り組むなどのプラス面も確認されたものの、事業効果は部分的に継続しており、上位目標の指標の目標値は事後評価時まで達成されなかった。よって、本事業の有効性・インパクトは中程度である。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績																																																																			
プロジェクト目標 投資家に好ましい 環境が整備され る。	指標：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	達成状況：おおむね達成（一部継続） （事業完了時）聞き取り及び質問票調査によると、外国企業、ザンビアの経済団体（ザンビア商工会議所）、外国人投資家（フィンランド、インド、日本の各大使館からの情報提供による）は、ザンビアの投資政策環境及びZDAの提供するサービスは過去数年間で改善されていると感じ、事業完了時のザンビアのビジネス環境にはおおむね満足していた。 （事後評価時）事業完了以降にZDAのサービスを利用した15名（ザンビア企業5社、経済団体5団体、投資家5名）に対する質問票調査結果： 質問1:利用したZDAのサービスの評価 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>特に 良い</th> <th>良い</th> <th>普通</th> <th>悪い</th> <th>特に 悪い</th> <th>回答 なし</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ザンビアのセクタープロファイル</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>JVプロポーザルの準備</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>投資手続きに関する情報</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>投資ガイドブック</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>投資セミナー /1対1の会議</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>質問への回答</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> 質問2:ZDAのサービスに満足しているか <table border="1"> <thead> <tr> <th>とても満足している</th> <th>ある程度満足している</th> <th>あまり満足していない</th> <th>全く満足していない</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> 質問3:ザンビアのビジネス環境は投資家にとって好ましいと思うか <table border="1"> <thead> <tr> <th>とても好ましい</th> <th>ある程度好ましい</th> <th>あまり好ましくない</th> <th>全く好ましくない</th> <th>回答なし</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		特に 良い	良い	普通	悪い	特に 悪い	回答 なし	ザンビアのセクタープロファイル	0	6	6	1	1	1	JVプロポーザルの準備	0	1	1	5	4	4	投資手続きに関する情報	3	6	4	2	0	0	投資ガイドブック	2	7	3	2	1	0	投資セミナー /1対1の会議	1	2	5	3	4	0	質問への回答	2	3	4	3	3	0	とても満足している	ある程度満足している	あまり満足していない	全く満足していない	3	6	3	3	とても好ましい	ある程度好ましい	あまり好ましくない	全く好ましくない	回答なし	3	4	3	3	2
	特に 良い	良い	普通	悪い	特に 悪い	回答 なし																																																															
ザンビアのセクタープロファイル	0	6	6	1	1	1																																																															
JVプロポーザルの準備	0	1	1	5	4	4																																																															
投資手続きに関する情報	3	6	4	2	0	0																																																															
投資ガイドブック	2	7	3	2	1	0																																																															
投資セミナー /1対1の会議	1	2	5	3	4	0																																																															
質問への回答	2	3	4	3	3	0																																																															
とても満足している	ある程度満足している	あまり満足していない	全く満足していない																																																																		
3	6	3	3																																																																		
とても好ましい	ある程度好ましい	あまり好ましくない	全く好ましくない	回答なし																																																																	
3	4	3	3	2																																																																	
	補完情報1: 事業完了以降、 セクター・サブセクタープロ ファイルや投資促進ツールキ ットが定期的に更新されてい るか	達成状況：（一部継続） （事後評価時）セクタープロファイルは毎年更新されている。セクタープロファイルは特定の職員に割り当てられ、各自でセクター・サブセクタープロファイルを毎年更新することとなっている。しかし、2011年の政権交代を受けて、多くの政策変更（不整合）が生じたため、2011/2012年に投資促進ツールキットの更新に遅れが生じた。																																																																			
	補完情報2: 事業完了以降、 問合せから認可、モニタリン グ、アフターケアに至るまで	達成状況：（継続） （事後評価時）問合せから認可に至るまで、すべての投資家に係る情報がQ-Beeシステムで収集、蓄積、共有、分析されている。																																																																			

¹ 例えば、「第6次国家開発計画」が、政権公約に合わせるために多くの法規則や政策とともに改定され、政策間の不整合を招いた。

² 「ZDA年次報告書」（2012年、2013年、2014年、2015年）によると、過去4年のZDAのサービス利用者数は計10,523人を超えており、中小企業及び大企業（外資）を含む。

³ 「特に良い」「良い」「普通」と回答した人を含む。

⁴ 「悪い」「特に悪い」と回答した人を含む。

⁵ 「特に良い」「良い」「普通」と回答した人を含む。JVプロポーザルの準備に対する支援への満足度が特に低いことは、事業完了後にJVプロポーザルが提出されていない状況をもたらしていると思われる。ZDAの説明によると、JVが進まないのは、JVの相手に責任を押し付けようとする企業の態度にも一因があるが、そのことについてもZDAが非難を受けているのことであった。

	あらゆる段階の投資家に係る情報がQ-Beeシステムで収集、蓄積、共有、分析されているか																																																										
	補完情報3: 事業完了以降、投資促進ミッションがどの国に対し何回行われたか	達成状況:(継続していない) (事後評価時) 資金不足により、ZDAは事業完了以降、投資促進ミッションをほとんど行っていない。																																																									
	補完情報4: 投資促進ミッションでは投資促進ツールキットが活用されたか、また同キットは満足のいく内容だったか	達成状況:(一部継続) (事後評価時) ツールキットを用いる場である投資促進ミッションがほとんど行われていないが、ツールキットはZDAのウェブサイトにはアップロードされた。																																																									
	補完情報5: 事業完了以降、いくつのJVプロポーザルがザンビア企業によって作成されたか、またいくつの投資プロジェクトが実現(投資認可)に至ったか	達成状況:(継続していない) (事後評価時) 事業完了以降、ZDAにJVプロポーザルは提出されていない。																																																									
	補完情報6: 事業完了以降、ToH AAの実施は進展したか	<p>達成状況:(一部継続) (事後評価時) 事業実施中に12のアクションアジェンダから選定された10の優先アジェンダの現状は次のとおり。</p> <table border="1" data-bbox="579 723 1513 1574"> <thead> <tr> <th>優先アクションアジェンダ</th> <th>事業完了時</th> <th>事後評価時</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. ルサカ MFEZ</td> <td>やや進展</td> <td>MFEZ 開発は ZDA 法に組み込まれた。</td> </tr> <tr> <td>2. ルサカ空港ハブ化ビジョン (Lusaka Air Hub Vision)</td> <td>未実施</td> <td>KKI 空港の拡張が 2015 年 6 月に開始され、54 カ月で完成する計画。</td> </tr> <tr> <td>3. 内陸港 (少なくとも 1 港を運営)</td> <td>未実施</td> <td>ルサカ南部マルチファシリティ経済区 (LS-MFEZ) のドライポート (貨物積み替えなどのターミナル) 開発業者の入札が 2015 年 11 月に行われ、建設工事が間もなく開始される予定。</td> </tr> <tr> <td>4. 観光</td> <td>未実施</td> <td>観光回廊が観光促進政策の一部となった。政府は空港インフラを整備している。</td> </tr> <tr> <td>5. 綿セクターの再活性化</td> <td>未実施</td> <td>政府は民間セクターの参入を促進している。政府が所有する最大の繊維工場が 2016 年 8 月 1 日に再開されたことは、綿セクターの成長を促進する要因である。</td> </tr> <tr> <td>6. 新たな非伝統的農業</td> <td>やや進展</td> <td>ファームブロック (投資家向けの大規模農場) が整備された。</td> </tr> <tr> <td>7. 投資促進のターゲットアプローチ</td> <td>実施</td> <td>ZDA は同アプローチを継続的に取っている。</td> </tr> <tr> <td>8. ザンビアを訪問した企業へのフォローアップ</td> <td>(情報なし)</td> <td>(情報なし)</td> </tr> <tr> <td>9. 医療・教育セクター</td> <td>実施</td> <td>投資が促進されている (政府は両セクターを自由化)</td> </tr> <tr> <td>10. 汚職の軽減・説明責任の改善 (電子政府など)</td> <td>未実施</td> <td>政府は電子政府を継続的に促進。ルサカ・ワン・ストップ・ショップが投資家に手続きサービスを提供。</td> </tr> </tbody> </table>	優先アクションアジェンダ	事業完了時	事後評価時	1. ルサカ MFEZ	やや進展	MFEZ 開発は ZDA 法に組み込まれた。	2. ルサカ空港ハブ化ビジョン (Lusaka Air Hub Vision)	未実施	KKI 空港の拡張が 2015 年 6 月に開始され、54 カ月で完成する計画。	3. 内陸港 (少なくとも 1 港を運営)	未実施	ルサカ南部マルチファシリティ経済区 (LS-MFEZ) のドライポート (貨物積み替えなどのターミナル) 開発業者の入札が 2015 年 11 月に行われ、建設工事が間もなく開始される予定。	4. 観光	未実施	観光回廊が観光促進政策の一部となった。政府は空港インフラを整備している。	5. 綿セクターの再活性化	未実施	政府は民間セクターの参入を促進している。政府が所有する最大の繊維工場が 2016 年 8 月 1 日に再開されたことは、綿セクターの成長を促進する要因である。	6. 新たな非伝統的農業	やや進展	ファームブロック (投資家向けの大規模農場) が整備された。	7. 投資促進のターゲットアプローチ	実施	ZDA は同アプローチを継続的に取っている。	8. ザンビアを訪問した企業へのフォローアップ	(情報なし)	(情報なし)	9. 医療・教育セクター	実施	投資が促進されている (政府は両セクターを自由化)	10. 汚職の軽減・説明責任の改善 (電子政府など)	未実施	政府は電子政府を継続的に促進。ルサカ・ワン・ストップ・ショップが投資家に手続きサービスを提供。																								
優先アクションアジェンダ	事業完了時	事後評価時																																																									
1. ルサカ MFEZ	やや進展	MFEZ 開発は ZDA 法に組み込まれた。																																																									
2. ルサカ空港ハブ化ビジョン (Lusaka Air Hub Vision)	未実施	KKI 空港の拡張が 2015 年 6 月に開始され、54 カ月で完成する計画。																																																									
3. 内陸港 (少なくとも 1 港を運営)	未実施	ルサカ南部マルチファシリティ経済区 (LS-MFEZ) のドライポート (貨物積み替えなどのターミナル) 開発業者の入札が 2015 年 11 月に行われ、建設工事が間もなく開始される予定。																																																									
4. 観光	未実施	観光回廊が観光促進政策の一部となった。政府は空港インフラを整備している。																																																									
5. 綿セクターの再活性化	未実施	政府は民間セクターの参入を促進している。政府が所有する最大の繊維工場が 2016 年 8 月 1 日に再開されたことは、綿セクターの成長を促進する要因である。																																																									
6. 新たな非伝統的農業	やや進展	ファームブロック (投資家向けの大規模農場) が整備された。																																																									
7. 投資促進のターゲットアプローチ	実施	ZDA は同アプローチを継続的に取っている。																																																									
8. ザンビアを訪問した企業へのフォローアップ	(情報なし)	(情報なし)																																																									
9. 医療・教育セクター	実施	投資が促進されている (政府は両セクターを自由化)																																																									
10. 汚職の軽減・説明責任の改善 (電子政府など)	未実施	政府は電子政府を継続的に促進。ルサカ・ワン・ストップ・ショップが投資家に手続きサービスを提供。																																																									
上位目標 国内外からの投資が促進される。	指標: 国内外からの投資の状況	<p>達成状況: 未達成 (事後評価時) 2011 年 (事業完了 1 年前) から事後評価時までの FDI 及び国内投資額は以下のとおり。</p> <table border="1" data-bbox="579 1657 1513 1953"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>2011 年</th> <th>2012 年</th> <th>2013 年</th> <th>2014 年</th> <th>2015 年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">FDI</td> <td>認可額 (百万ドル)</td> <td>5,414</td> <td>10,072.8</td> <td>5,471.0</td> <td>5,129.0</td> <td>3,321.0</td> </tr> <tr> <td>うち非鉱業</td> <td>4,431</td> <td>5,837.0</td> <td>5,149.0</td> <td>5,149.0</td> <td>3,278.0</td> </tr> <tr> <td>実行額 (百万ドル)</td> <td>1,982</td> <td>504.8</td> <td>275.8</td> <td>125.0</td> <td>339.8</td> </tr> <tr> <td>雇用数 (人)</td> <td>39,845</td> <td>4,398</td> <td>3,864</td> <td>1,465</td> <td>7,147</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">国内投資</td> <td>認可額 (百万ドル)</td> <td>N/A</td> <td>1,041.7</td> <td>1,030.2</td> <td>223</td> <td>1,920.6</td> </tr> <tr> <td>うち非鉱業</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>実行額 (百万ドル)</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>雇用数 (人)</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table>			2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	FDI	認可額 (百万ドル)	5,414	10,072.8	5,471.0	5,129.0	3,321.0	うち非鉱業	4,431	5,837.0	5,149.0	5,149.0	3,278.0	実行額 (百万ドル)	1,982	504.8	275.8	125.0	339.8	雇用数 (人)	39,845	4,398	3,864	1,465	7,147	国内投資	認可額 (百万ドル)	N/A	1,041.7	1,030.2	223	1,920.6	うち非鉱業	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	実行額 (百万ドル)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	雇用数 (人)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年																																																					
FDI	認可額 (百万ドル)	5,414	10,072.8	5,471.0	5,129.0	3,321.0																																																					
	うち非鉱業	4,431	5,837.0	5,149.0	5,149.0	3,278.0																																																					
	実行額 (百万ドル)	1,982	504.8	275.8	125.0	339.8																																																					
	雇用数 (人)	39,845	4,398	3,864	1,465	7,147																																																					
国内投資	認可額 (百万ドル)	N/A	1,041.7	1,030.2	223	1,920.6																																																					
	うち非鉱業	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A																																																					
	実行額 (百万ドル)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A																																																					
	雇用数 (人)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A																																																					

出所: 終了時評価報告書、ZDA、ザンビア企業 5 社、経済団体 5 団体、投資家 5 名への質問票調査/インタビュー

注: PDM ではプロジェクト目標の達成度を検証するために指標が一つのみ設定されている (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)。内部評価において投資家及び利用者の満足度に係る大規模な調査を実施することは困難であることから、事業効果が事後評価時まで維持されているかを検証するために補完情報を用いた。

3 効率性

本事業は、日本人専門家追加投入により、協力金額が計画を上回り (計画比120%)、協力期間は計画どおりであった (計画比100%)。以上より、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

「商業貿易産業政策」（2007年）、「中小企業政策」（2008年）、「競争政策」（2009年）、「国民経済強化庁（CEEC）政策」（2009年）など事後評価時に有効な貿易・産業政策は、民間セクターの参入促進を支持している。また、「第6次国家開発計画改訂版」（2013年～2016年）において、地方への投資、貧困削減、及び人間開発の促進を可能にするインフラ開発、経済成長、産業の多角化を加速する必要性が述べられている⁶。

【体制面】

本事業の終了時評価時（2012年）において、ZDA法改正の見直しが進められており、ZDAの組織改編が予測されていた。しかし、事後評価時において、ZDA法改正はまだ国会で成立していない。ZDAの現在の職員総数は減少している（設立時の計138名に対し、計95名）が、投資促進に最も関連する部署の職員数は十分である。すなわち、ビジネス開発課では定員数12名に対し12名が実際に配属されており、投資促進課では定員数20名に対し19名が実際に配属されている。一方、情報不足により、MCTI、大統領府、内閣府などの関連機関がToH AAを実施及びモニタリングする上で十分な人員を有しているかは不明である。

【技術面】

事後評価時において、本事業のカウンターパートはMCTIやZDAなどにおいて引き続き勤務しているが、何名かは退職、他部署へ転属、または転職した。ZDA職員は投資促進活動のオリエンテーションや経験を通じてスキルを習得したことから、その技術力は投資促進活動を適切に行う上で十分と考えられる。一方、情報不足により、MCTI、大統領府、内閣府などの関連機関職員の技術力がToH AAを実施及びモニタリングする上で十分かは不明である。

【財務面】

ザンビア政府はZDAへの財源の配分を確約している。例えば、2015年におけるZDAの投資促進関連活動に係る支出実績は950,823クワチャ（約900万円）であり、これは海外投資ミッション、年1回の投資促進イベント、地方投資促進、国内投資ミッションなど本事業で開始された活動に充てられている。しかし、この金額は、本事業で始められた投資促進活動をZDAが十分に継続するには不十分である。一方、情報不足により、MCTI、大統領府、内閣府などの関連機関がToH AAを実施及びモニタリングする上で十分な予算を有しているかは不明である。

【評価判断】

以上より、実施機関の体制面、技術面、財務面に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業で始められた投資促進活動を通じて、プロジェクト目標の指標の目標値は事業完了時までにおおむね達成されたが、事業完了以降、主に資金不足により事業効果の継続は部分的である。上位目標の指標の目標値は事後評価時において達成されていない、すなわち、本事業完了以降、投資額は増加しなかった。持続性については、ザンビア政府が財政的制約に直面しており、またZDA以外の関連機関が事業効果を継続することができるか否かを裏付ける十分な情報を収集できなかったため、体制面、技術面、財務面に一部問題がある。効率性については、日本人専門家追加投入により、協力金額が計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業は一部課題があると評価される。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

・既述のとおり、情報不足により、計100のToH AA提言のうち、いくつかは完了し、いくつかはまだ実施されておらず、いくつかは実施困難かなどは不明である。MCTIとZDAは、円滑な実施と結果追跡を行うべく、ToH AA実施をモニタリングするために本事業で開発されたモニタリングシートを活用すべきである。

JICAへの教訓：

・ZDAやMCTIの間で本事業の活動を年間活動計画や予算に含める強いコミットメントがあれば、本事業の活動をより効率的に継続することができたと考えられる。今後実施する事業において、事業で始められた活動を事業完了後も継続することが望まれる場合、実施機関は事業活動をその組織の担当職員の業務内容に含めるなど、事業活動を制度化すべきである。

⁶ 運営レベルでは「有効性・インパクト」にて記したような政策変更がZDAの実績に影響しているものの、投資促進の全体的な政策の方向性は変更されていない。



ザンビアにおける投資を促進する6組織から成る、ルサカ・ワン・ストップ・ショップ



ルサカ南部マルチファンリティ経済区オフィスビル