

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
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	
分野：商業・観光 - 商業・貿易 - 商業経営、地域経済活性化	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：農村開発部第一グループ第一チーム	協力金額（評価時点）：4億3,000万円	
協力期間	(R/D)：2012年10月17日	先方関係機関：中小企業振興機構（IPEME）（商工省傘下）
	協力期間：2013年1月～2017年1月（48カ月間）	日本側協力機関：(株)コーエイ総合研究所、ユニコ インターナショナル(株)
1-1 協力の背景と概要		
<p>モザンビーク共和国（以下、「モザンビーク」と記す）は、近年運輸、通信、建設、農業部門などの主要セクターの成長に伴って地域間の社会経済的格差が拡大したため、同国政府はその緩和に向けて地域資源の活用による地域産業の振興を優先課題に位置づけた。モザンビークにおいて農村部の地域経済を担う生産者グループを含む中小零細企業（Small and Medium Enterprise：SME）は50,156社の登録企業があるが、その98%以上が地方の企業家によるSMEであり（2015年に更新された全国産業センサス調査 CEMPRE）、その多くは競争力に乏しいという現状にある。</p> <p>2008年に商工大臣の下に設置された中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises：IPEME）は、国内市場の拡大と地方の製品の消費の促進を通じたSMEの活動促進・発展を支援している。IPEMEは日本の一村一品運動（One Village One Product Movement：OVOP）に基づき、一村一品運動（Cada Distrito Um Produto：CaDUP）をSME支援の軸としている。JICAは、2010年から2012年まで2年間、CaDUP事業を支援するためにIPEMEへ日本人専門家を派遣した。この「パイロットフェーズ」の間にマプト州、ガザ州及びビニャンバネ州にある7社のSMEを支援し、暫定的なCaDUP実施のフレームワークが策定された。その後パイロットフェーズでの成果を拡大するために、モザンビーク政府はわが国政府にCaDUP事業実施機関の職員が中小零細企業振興を主導し、SMEを育てる能力をつけることを目的とした技術協力「一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）の実施を要請した。本プロジェクトは2013年1月に開始され、2015年に中間レビュー調査が実施された。</p>		
1-2 協力内容		
<p>対象州（マプト、ガザ、イニャンバネ、ナンプラ、マニカの5州）において、地方のSME振興策としてのCaDUP事業のプロセスを明確化、実施機関職員の能力強化及びSME支援により、CaDUP事業の枠組みの検討・構築を図り、SMEの発展に寄与するものである。</p>		
(1) 上位目標		
<p>地域資源を活用した中小零細企業を推進する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。</p>		

(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。

(3) 成果（アウトプット）

- ①対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築される。
- ②CaDUP 事業実施機関の職員の実施能力が強化される。
- 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。
- 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。

注1：マプト、ガザ、イニャンバネの3州での活動は、IPEME と JICA が協働で実施し、ナンブラ、マニカの2州では IPEME が3州における経験・教訓を参考に事業を運営する。

注2：中心となる実施機関は IPEME であるが、各州・郡における活動では、州商工局（Provincial Directorate of Industry and Trade：DPIC）、郡経済活動事務所（Serviço Distrital de Actividades Economicas：SDAE）と協力して活動を実施する。

(4) 投入（評価時点）

- 1) 日本側：総投入額 4 億 3,000 万円
短期専門家投入：8 名 機材供与：コピー機、コンピュータ等。車両 2 台を貸与
ローカルコスト負担：3,560 万円 研修員受入：19 名
- 2) モザンビーク側：
カウンターパート（Counterpart：C/P）配置：26 名
施設提供：プロジェクト室、研修・セミナー室
ローカルコスト負担：1,770 万円

2. 評価調査団の概要

日本側	担当分野	氏名	所属
	(1) 団長	上田 隆文	JICA 国際協力専門員（民間セクター開発）
	(2) 協力企画	中条 真帆	JICA 農村開発部 農業・農村開発第一グループ 第一チーム副調査役
	(3) 評価分析	加藤 久仁明	(株)国際開発ソリューションズコンサルタント
モザンビーク側	氏名		所属
	(1) Mr. Claire ZIMBA		IPEME 総裁（Project Director）
	(2) Mr. Clides Rodolfo LUCAS		IPEME 統計・調査部
期間	2016 年 10 月 1 日～10 月 22 日		評価種類：終了時評価調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

実績の確認

- (1) 成果 1～4 の達成状況は、以下のとおりである。

成果 1：対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築される。

成果 1 は、計画どおり達成されたと評価できる。事業枠組みを規定するガイドライン、ビデオマニュアル、SME への支援キット（SME サポートキット）が作成され、毎年改善されている（指標 1）。ビジネスサービスプロバイダー（Business Development Service：

BDS)・金融サービスのリストは毎年アップデートされ、SME への情報の提供に活用されている(指標 2、3)。SME 支援で得られた教訓はプログレスレポート等にまとめられている(指標 4)。CaDUP 事業にかかる広報資料の開発、配付もなされている(指標 5)。

特に SME サポートキットについては、成果 3 のパイロット事業の成果が凝縮され、作成・改訂の過程が成果 2 の能力育成にもつながり、成果 4 の経験の共有のツールとして役立つ。

成果 2 : CaDUP 事業実施機関の職員の実施能力が強化される。

成果 2 は、達成されたと評価できる。本邦研修、モザンビークでの研修・セミナー・ビジネススキル研修や、専門家チームと協働で SME 支援を OJT にて行うことで、IPEME、DPIC、SDAE の能力強化が進んだ(指標 1)。セミナーは年 1~3 回の頻度で計 9 回、CaDUP 関連職員への研修は計 66 回行われた(指標 2)。DPIC、SDAE でそれぞれ 2 名指名されたフォーカルポイントは IPEME と連携して CaDUP 事業に協力し、担当州・郡において事業を推進した(指標 3、4)。SDAE は、SME の CaDUP 事業への登録を進め、SME と SDAE とのコミュニケーションの頻度は増加している(指標 3)。ガイドラインやビデオマニュアル、SME サポートキットは DPIC・SDAE において問題なく使用されている(指標 5)。これらの結果、IPEME-DPIC-SDAE 間の連携体制が確立し、SDAE による郡内の SME 支援活動及び DPIC による州内での他郡への普及が進んだ。

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。

成果 3 は、達成されたと評価できる。CaDUP 事業による SME 支援の範囲は事業診断、助言サービス、BDS リストを用いた情報提供と定められ(指標 1)、JICA 支援 3 州から対象 9 郡を選んだうえで、180 の SME へのビジネススキル研修の実施、パートナー SME への個別指導が行われた(指標 2)。研修へ参加した SME の 8 割以上が内容に満足と回答した(指標 3)。経済状況の悪化により、利益増加となったパートナー SME は 54.5% (目標 60%以上)にとどまった(指標 5)が、約 90%の参加者が帳簿付け、商品の改善、マーケティング等研修の内容を実践し、経営の内容を改善している(指標 4)。パートナー SME 30 社に対して CaDUP 技術支援完了の証明書を交付し、そのうち 5 社はスタディーツアー受入先としてグッドプラクティスを共有できるレベルにも成長した(指標 6)。CaDUP 証明書はビジネススキル研修の 6 セッションのうち 3 セッション以上に出席した 180 社へ公布された(指標 7)。

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。

成果 4 は、達成されたと評価できる。ナンプラ州、マニカ州ではパイロットプロジェクトは行わなかったが、DPIC、SDAE が研修、セミナー、JCC へ毎回参加し、独自に CaDUP 事業を実施している(指標 1)。CaDUP ガイドラインは最終化され、第 2 版として 2016 年 10 月に発行された(指標 3)。プロジェクトの成果は 2016 年 6 月の普及セミナー、2016 年 8 月のフォローアップセミナーにより対象 5 州に共有され、2016 年 10 月に開催された全国セミナーにおいて 10 州へ紹介された(指標 4)。全国セミナーに合わせて CaDUP 展示会が開催された(指標 2)。

(2) プロジェクト目標の達成状況は以下のとおりである。

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。

プロジェクト目標は、プロジェクト期間中に達成される見込みである。

CaDUP ガイドラインは、ビデオマニュアル、SME サポートキットと相まって、SME 支援の仕組み、実施体制及び手続きを示している（指標 1）。成果 1、2、3 によって CaDUP 事業の仕組みと実施プロセスは、マプト州、ガザ州及びイニャンバネ州で確立し、成果 4 によって、ナンプラ州、マニカ州に適用されている（指標 2）。ナンプラ州・マニカ州の DPIC、SDAE は研修、セミナー、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）へ毎回参加し、CaDUP ガイドラインや SME サポートキットを活用して SME の支援を行うとともに、州内の対象郡以外への普及を開始している。今後、プロジェクトにより確立された CaDUP のアプローチの他の SME 支援政策への適用や開発した SME 支援ツールの他国の OVOP 活動への共有等が推奨される。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：以下の確認結果から、プロジェクトの妥当性は高いと評価する。

協力内容は SME のマネジメント能力向上というニーズに応えるものである。政策文書には CaDUP が言及されてはいないものの、商工省（Ministry of Industry and Trade）による SME の競争力強化、産業化、バリューチェーン強化を含む SME 開発戦略（2008 年）において CaDUP は有効なアプローチとなる。本プロジェクトは、日本の対モザンビーク支援において産業振興プログラムに位置づけられており、日本の協力政策とも合致する。

(2) 有効性：以下の確認結果から、プロジェクトの有効性は高いと評価する。

プロジェクト活動を対象 5 州で同時展開するのではなく、首都に近い 3 州の現場における活動の経験を凝縮した使い勝手の良い支援ツールを開発したことにより、残り 2 州での普及が容易となった。

4 つの成果が有機的に連関することでプロジェクト目標の十分な達成が期待できる。特に、SME サポートキットなどの支援ツールの作成・改訂の過程が 4 つの成果を結びつける機能を果たした。また、SME サポートキットやビデオマニュアルをガイドラインから切り離すことにより、それぞれユーザーにとって使用方法が明確で使いやすいツールとなった。

(3) 効率性：以下の確認結果から、プロジェクトの効率性はやや高いと評価する。

活動はほぼ計画どおり実施され、日本側の専門家の投入や研修の実施は計画どおり行われた。モザンビーク側では、IPEME は限られた人員を部署間横断的に C/P として配置することで組織的なオーナーシップが高まり、効率性が向上した。しかし、頻繁な海外研修や国際会議による C/P の不在は効率性に影響した。

各 DPIC 及び SDAE はフォーカルポイントを 1 名から 2 名に増やし、連絡体制を強化した。IPEME は総裁分など一部旅費負担を行ったが、その他のスタッフの旅費、燃料等は日本側が負担した。

(4) インパクト：以下の確認結果から、プロジェクトのインパクトはやや高いと評価する。

本プロジェクトの上位目標は「地域資源を活用した中小零細企業を推進する 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。」であり、その指標として「CaDUP 事業がモザンビーク全 10 州においてオペレーショナルとなる。」が設定されている。モザンビーク国内全 10 州のうち、対象 5 州における中期的な活動の確立の可能性は高く、残り 5 州に向けての事業紹介、支援ツールの送付等をプロジェクト期間中に実施している。残り 5 州において事業を実施するには、少なくとも IPEME による導入セミナー・研修と他州による経験の共有が必要と考えられるが、現財政状況下は外部条件である「IPEME と CaDUP に対するモザンビーク政府の政策が大幅に変更されない」を満たさない状況となっていることから、IPEME が残り 5 州への普及を実施することは困難と考えられ、上位目標の指標の達成は難しいと考えられる。よって、「3-6 提言」にて上位目標をスーパーゴールへ格上げし、対象 5 州での SME の事業の維持発展を内容とする新たな上位目標の設定を提言する。

その他の正のインパクトとして、以下が観察された。①SME のフォーマル化が促進された。②SME のマネジメント能力の強化により、郡開発基金 (District Development Fund: FDD) の返済率上昇に貢献できる可能性がある。③CaDUP 事業により女性企業家の育成に寄与した。負のインパクトは特になし。

(5) 持続性：以下の評価結果から、持続性はやや高いと評価する。

プロジェクトはモザンビークの SME 開発戦略 (2008) に合致しており、IPEME のオーナーシップも高いが、IPEME が大規模な対象州以外への普及を行ううえでの予算獲得可能性は低い。しかし支援ツール一式はプロジェクト終了までに全州の DPIC、SDAE に配付される予定であり、また支援ツールの活用方法を習得している対象 5 州においては、IPEME、DPIC、SDAE が CaDUP 事業を継続していく組織的・技術的能力は十分にある。関係機関の通常のモニタリング活動等に CaDUP をアプローチとして加えていくことは可能であり、活動に大規模な予算を必要としないことから、事業の継続性は十分に見込まれる。DPIC や SDAE のなかには事業を予算化したところもある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・3 州に集中する戦略によって、現場でのノウハウと経験を凝縮させることができ、他の 2 州への効果的な普及につながった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・SDAE の巻き込みと彼らのプロジェクト活動への積極的な参加が SME への効果的な支援と、現場での経験に基づく CaDUP 関連ツールの充実につながった。
- ・パイロット SME を「パートナーSME」と名づけて指名したことにより、他の SME とのグッドプラクティスの共有を促進した。

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

- ・予見しなかった外部要因が財政上の困難につながり、C/Pの予算確保に影響を与えた。

(2) 実施プロセスに関すること：特になし。

3-5 結論

プロジェクトの妥当性、有効性は高く、効率性、インパクト、持続性はやや高いと判断された。モザンビークの財政状況から、予算的制約による持続性についての懸念は残るものの、プロジェクトによって作成されたツールを用いて IPEME、DPIC、SDAE が CaDUP 事業を継続するために十分な能力は構築されたと判断され、プロジェクト期間中にプロジェクト目標を達成見込みであるため、予定どおりのプロジェクト期間にて協力を完了する。

3-6 提言

<プロジェクト終了まで>

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) を改訂して、現状の上位目標はスーパーゴールに格上げし、上位目標として「プロジェクト対象州における地域資源を活用した中小零細企業を推進する 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。」を追加することを提案する。指標としては「マプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンプラ州及びマニカ州において、CaDUP 事業の支援により帳簿付けや売上などの SME のパフォーマンスが改善される。」を提案する。
- (2) ターゲット 5 州での事業継続・普及のため、IPEME 並びに 5 州の DPIC 及び SDAE は、予算を含めた中期活動計画を作成すべきである。

<プロジェクト終了後>

- (1) CaDUP 事業の継続のため IPEME は DPIC 及び SDAE へのサポートを継続すべきである。DPIC、SDAE は本プロジェクトで作成されたツールを最大限に活用すべきである。
- (2) 5 州の DPIC・SDAE は他の州や郡に SME 指導に係る経験を共有し、情報や助言を与えるべきである。
- (3) IPEME、DPIC、SDAE は SME サポートキット及び DBS リストを継続的に改訂し、セクター別支援の情報の追加など改善を加えるべきである。IPEME は、DPIC 及び SDAE による SME 支援の経験共有を、全国またはローカルレベルのフォーラム開催のような形によって支援すべきである。
- (4) IPEME は、CaDUP の結果を他の SME 支援政策、例えば大統領府の推進している One Family One Farmland などに活用していくべきである。

(5) IPEME は SME サポートキット等 CaDUP の成果を、OVOP 活動を行う他国に共有すべきである。

(6) IPEME は、CaDUP の一層の向上・普及のため、技術支援予算確保のための努力を行うべきである。

3-7 教訓

(1) ビデオマニュアルと SME サポートキットをガイドラインと切り離して作成することは、異なるユーザーに対して適切な支援ツールを提供するために効果的である。ユーザーからのインプットが、現場に役立ち、利用しやすいツールの開発につながる。

(2) モザンビークのような広い国では、初めに限られた数の州においてパイロットプロジェクトを通じて支援ツールの開発を行い、他州にそれを適用するという二段階の方式が有効である。

(3) 一般的に OVOP 事業では分野の異なる多くの裨益者への支援が難しいなかで、①SME に共通する支援ニーズには、ビジネススキル研修（帳簿付けやマーケティング）で対応、②固有のニーズには、タイプ分けのための企業診断ツール、実例を盛り込んだ支援ツールにより対応することにより、多くの SME への支援が可能となる。

(4) ジェンダーの意識化を活動に含めることにより、OVOP は女性企業家の能力向上に貢献できる。スタディーツアーによる実際の経験の観察や女性企業家同士のネットワークを築くことが効果的である。

(5) 地方の SME 支援策が未発達な国において、OVOP は具体的な支援メニューの構築に貢献できる。

(6) 本プロジェクトの経験は SME のマネジメント能力強化が SME 向けファイナンススキームの効果を補強するという観点において、「ファイナンスと企業研修をパッケージにて提供することが利益の増加と質の高い雇用創出において効率的」とする ILO の見解を裏づける。