

国名 モザンビーク	一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト
--------------	------------------------

I 案件概要

事業の背景	<p>モザンビークにおける企業の主な構成は、少数の大企業と、大多数の登録済み中小零細企業（SME）及びインフォーマル零細企業であり、登録済みのSMEは全登録企業の98.6%を占めていた。これらSME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管理能力の強化、品質管理技術及び生産性の向上が重要課題となっていた。</p> <p>モザンビーク政府の要請に基づき、JICAは一村一品事業にかかる技術協力を行うこととなった。</p>										
事業の目的	<p>本事業は、(i)CaDUP事業*の枠組みの構築、(ii)オンザジョブトレーニング(OJT)の実施、(iii)SMEsへの支援、(iv)本事業の経験の共有を通して、CaDUP事業プロセスの整備を図り、もって対象SMEの発展に寄与することを目指した。</p> <p>*CaDUPはCada Distrito Un Produtoの略語であり、ポルトガル語で一村一品を意味する。</p> <p>1. 上位目標：地域資源を活用したSMEを推進するCaDUP事業の展開により、対象州において、対象となったSME/生産者グループの事業が維持、発展する。</p> <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。</p>										
実施内容	<p>1. 事業サイト：(i)マプト州（ボアネ、ナマチャ、マニカ郡）、ガザ（ビレネ、マンジャカゼ、シャイシャイ郡）、イニャンバネ（イニャリメ、マシシエ、ザバラ郡）の9郡、(ii)ナンブラ州、マニカ州*</p> <p>*マプト州、ガザ州、イニャンバネ州では中小企業振興機構（IPEME）とJICAプロジェクトチームの協働により活動が実施され、ナンブラ州、マニカ州ではIPEMEのイニシアティブにより、前3州の経験と教訓を活かした活動が実施された。</p> <p>2. 主な活動：(i)CaDUP事業の枠組みの構築、(ii)OJTの実施、(iii)SMEsへの支援、(iv)本事業の経験共有</p> <p>3. 投入実績</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">日本側</td> <td style="width: 50%;">相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 8人</td> <td>(1) カウンターパート配置 26人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 19人</td> <td>(2) 施設 プロジェクト事務所、研修/セミナー</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 車両、コピー機、コンピュータ、他</td> <td>ーム</td> </tr> </table>			日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 8人	(1) カウンターパート配置 26人	(2) 研修員受入 19人	(2) 施設 プロジェクト事務所、研修/セミナー	(3) 機材供与 車両、コピー機、コンピュータ、他	ーム
日本側	相手国側										
(1) 専門家派遣 8人	(1) カウンターパート配置 26人										
(2) 研修員受入 19人	(2) 施設 プロジェクト事務所、研修/セミナー										
(3) 機材供与 車両、コピー機、コンピュータ、他	ーム										
事業期間	2013年1月～2017年2月 (延長期間2017年1月～2017年2月)	事業費	(事前評価時) 380百万円、(実績) 429百万円								
相手国実施機関	中小企業振興機構(IPEME) ¹										
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)										

II 評価結果

【留意点】

・プロジェクト目標の継続状況は上位目標の要因分析として検証した。

1 妥当性

【事前評価時のモザンビーク政府の開発政策との整合性】

本事業は、モザンビーク政府の開発政策と合致していた。モザンビーク商工省が策定した「中小企業振興戦略」（2008年）において、(i)技術力・経営力の向上、(ii)戦略的なSME振興が目標とされており、本事業の整合性は高い。

【事前評価時のモザンビークにおける開発ニーズとの整合性】

本事業は、SMEの強化というモザンビークの開発ニーズに合致していた。事前評価時、モザンビークの登録SMEは、登録企業全体の98.6%を占めていた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

本事業は、日本のモザンビークに対するODA政策と合致していた。一村一品事業は、日本の対モザンビークODA政策の重点分野の一つである「地域経済の活性化」に含まれている²。また、一村一品事業の推進については、第4回アフリカ開発会議(TICAD IV) 横浜行動計画(2008年)でも言及されている。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

本事業は、事業完了時にプロジェクト目標を達成した。マプト州、ガザ州、イニャンバネ州でCaDUP事業枠組みが確立され

¹ 地方レベルでは、州レベルの州商工局(DPIC)にIPEMEのフォーカルポイントがおかれ、郡経済活動事務所(SDAE)が中小企業と直接コミュニケーションを取った。

² 出所：ODA国別データブック2012

(指標1)、ナンプラ州、マニカ州でもCaDUP事業枠組みが適用された (指標2)。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

事業完了後も本事業の効果は維持されている。本事業で構築された CaDUPの枠組みは、IPEME により継続的に実施されており、対象5州のSMEの業績向上につながっている。このように、上位目標の達成に貢献した

【上位目標の事後評価時における達成状況】

本事業は上位目標を達成した。IPEME、DPIC、SDAEによれば、事業実施中に支援したSME (パートナーSME及び研修参加者) 及び主に本事業でIPEMEとJICAプロジェクトチームが共同で活動を実施したマプト、ガザ、イニャンバネ各州でのフォローアップ活動で支援を受けたSMEの売上が増加した。各活動の効果については、IPEMEとJICAプロジェクトチームが共同で実施した地域 (マプト、ガザ、イニャンバネ州) と、IPEMEのみが活動を実施した地域 (マニカ、ナンプラ州及びフォローアップ活動が行われた郡) との間で差がみられる。前者では、SME支援のパッケージには、パッケージングとラベリングの支援が含まれていたが、後者では、DPIC、SDAE、SMEの技術スタッフへの研修のみで、製品自体への介入は行われていなかった。実際、前者の業績は後者よりも良い。CaDUPモデルはより多くのSMEを支援するために、支援キットを用いて現地訪問やOJTを実施することにより、普及・モニタリングが行われている。事後評価時に訪問した南部3州以外のCaDUP事業の主な対象地域、すなわち、マニカ州のヴァンドウジ、マニカ、バルエ郡、ナンプラ州のモゴヴォラス及びメクブリー郡のSMEは会計簿をつけていたが、ナンプラ州の1つの郡のみ、SMEは会計簿をつけていなかった。SDAEの技術者とSMEの約80%が、今でもCaDUPキットと経営管理ガイドを保管し、使用している (対象の5つの州のうち、ナンプラ州全体とマニカ州の1郡では、CaDUPキットとガイドを保管していない)。

ガザ州では、DPICは引き続きSMEに対し商品ラベルのデザインやビジネスカード作成の支援を行っているなど、いくつかの顕著な取り組みがみられる。IPEMEは、DPIC、SDAE、SMEの研修を継続し、商品開発やマーケティング、見本市、販売促進などのセミナーをマニカ、ナンプラ、ニアサ各州で開催している。

IPEMEは、SMEサポートキットの改訂版を2度改訂し、本事業完了後にDPICとSDAE向けに発行した。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

本事業は、スーパーゴールとして、10州すべてにCaDUP事業の枠組みを適用することを目指していたが、事後評価時点では6州で適用されている。IPEMEは、本事業の対象州以外では、ニアッサ州でモデルの普及を開始している。事業評価時点で他州への普及計画はない。

IPEME、DPIC、SDAEによれば、本事業による自然環境への負の影響はみられず、用地取得や住民移転は発生していない。

【評価判断】

よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

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 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: CaDUP事業の枠組み(*)がマプト・ガザ・イニャンバネ州で確立される。	達成状況: 達成 (事業完了時) 本事業のすべてのアウトプットの実施を通じて、実施フローが調整され、ツールを含めた実施体制が構築され、CaDUPガイドラインに明記した。3州では、ガイドラインに沿ってCaDUPプログラムが実施・普及されている。		
	(*「CaDUP事業の枠組み」とは、CaDUPガイドラインで示されているCaDUP実施体制を意味する)			
	指標2: CaDUP事業の枠組みがナンプラ・マニカ州で適用される。	達成状況: 達成 (事業完了時) - ナンプラ州とマニカ州では、SMEサポートキットを活用し、DPICの強力なリーダーシップの下、CaDUPの枠組みの下でSMEへの支援を行った。 - ナンプラ州では、対象となる5郡を選定し、会合の機会を利用して23郡すべてに知識と経験の共有を進めた。また、SDAEやSMEの役員や技術者を対象とした能力開発セッションも開催された。 - マニカ州では、対象となる4郡を選定し、SDAEの技術者がSMEサポートキットを利用してSMEへの支援を開始した。これまでに20社の中小企業がCaDUPの枠組みの下で支援された。		
上位目標 地域資源を活用したSMEを推進するCaDUP事業の展開により、対象州において、対象となったSME/生産者グループの事業が維持、発展する。	指標1: マプト、ガザ、イニャンバネ、ナンプラ、マニカ各州において、CaDUPプログラムの支援を受けた中小企業の簿記や販売などのパフォーマンスが向上している。	(事後評価時) 達成		
		州	(a) CaDUPプログラムによる支援を受けた企業の業績	(b) CaDUPプログラムのSME支援活動
		マプト (8郡)	2郡 (ナマチャ、マニカ) の14のSMEが良好な業績をあげている。	CaDUPモデルは、本事業のパイロットサイトを含む6郡に拡大された。
		ガザ (14郡)	1つの郡 (シヤイシヤイ) では、8社のSMEが良好な業績をあげている。	CaDUPモデルの普及とモニタリングは5郡で実施され、75のSMEが支援されている。
		イニャンバネ (14郡)	2郡 (イニャンバネ、イニヤリメ) の9社のSMEが良好な業績をあげている。	7郡でモデルの普及とモニタリングを実施し、サポートキットでの説明を通して38社のSMEを支援している。
ナンプラ	モゴヴォラス、ムエカテ及	IPEMEはサポートキット		

		(23 郡)	びメクブーリ郡で5つのSMEの良好な業績が確認された。	を使い、3郡、18のSMEを支援している。
		マニカ (12 郡)	2郡(バルエ、マニカ)でIPEMEとDPICの支援によりCaDUPモデルを導入した10社のSMEのうち、8社の業績は好調である(診断された31のSMEのうち、10社が選ばれた)。	IPEMEは3つの郡でモニタリング活動を実施し、本事業のモデルの理解と参加を促進している。

*括弧内の数字は各州のすべての郡の数。

出所：IPEME、マニカ、ナンブラ、ニアッサ各州のSDAE及びDPICへの質問票及びインタビュー。マプト、ガザ、イニャンバネ各州のSDAE、DPICへの質問票及び電話インタビュー。

3 効率性

協力金額、協力期間ともに計画を上回った(計画比：111%、104%)。アウトプットは計画どおり産出された。よって、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策面】

「モザンビーク中小企業振興戦略」(2007年～2022年)の草案では、CaDUPの手法を用いたSMEの工業化・地場産業特化型の産業振興の促進が言及されている。

【制度・体制面】

IPEMEは、商工省傘下の機関であり、財政的及び意思決定において、独立した運営を行っている。商工省には州レベルのDPICがあり、各DPICにはIPEMEのフォーカルポイントが任命されており、中央レベルと州レベルをつなぐ役割を担っている。郡レベルでは、SDAEがSMEと直接連絡を取っており、CaDUPの活動において重要な役割を果たしている。SDAEは行政管理・公共サービス省下にあり、CaDUP以外にも様々な業務を担っている。

IPEMEの組織体制は機能しているが、普及のための地方政府(DPIC、SDAE)との調整が困難である。IPEMEは、モデルの推進においてSDAEを支援するために、特に、地方政府行政および農業関係者を中心とした、より多くの関係者をプログラムに関与させることを検討している。DPICとSDAEは、本事業はIPEMEに属していると考えている。一部のDPICの技術者は、CaDUP関連業務を後任に引き継がずに他の郡に異動しており、本事業の効果の持続性を脅かす要因となっている。

DPICとSDAEの技術スタッフの数は、モデルの実施に十分ではない。これらの機関では定常業務があり、技術者は通常、CaDUPのためではなく、組織上定められた業務に従事している。IPEMEの職員数は十分である。

【技術面】

IPEMEは、CaDUPプログラムを普及するために十分なツールを持つ熟練した技術者を有してきた。IPEMEは、CaDUPの方法論をSMEを支援することを目的としたすべての新規事業の中に統合している。使用されているマニュアルはCaDUP支援キットであり、これは経営管理上の製品生産量及び収入と支出の管理及び記録(帳簿付け)をどのように行うか、という観点などでのSMEの支援で使用されている。また、技術者に対し、彼らがSMEに何を教えなければならないかを説明するためにも使用されている。

中央レベルから地方レベルまでの職員の技術レベルは、上述のように、マニカ、ナンブラ、ニアッサの各州で商品開発やマーケティング、見本市や商品販売促進などの研修やセミナーが継続的に行われていることから明らかなように、CaDUPのアプローチを促進し、主流化するのに十分なものと判断される。しかし、インタビューの結果、地方政府による職員の異動に対応するためには、技術の更新のための研修が必要であることが明らかになった。懸念される点としては、ナンブラ州のモゴボラス郡ではサポートキットや研修を受けた技術者がおらず、研修を受けた技術者は他の郡に異動していることが事後評価時に判明した。マニカ県のバンドウズィ郡でも同様の状況である。マプト、ガザ、イニャンバネ州DPICは、聞き取りによると、異動は少ない。

【財務面】

モザンビークは2016年以降、経済危機に直面しており、IPEMEだけでなく、DPICやSDAEもCaDUP活動への予算配分は限られている。

【評価判断】

以上より、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

本事業は、事業完了時にマプト州、ガザ州、イニャンバネ州でCaDUP事業枠組みが確立され、ナンブラ州、マニカ州でも同枠組みが適用されたことから、プロジェクト目標を達成した。上位目標は、CaDUPプログラムに参加したSMEの業績が向上しており、達成された。持続性は、体制面、技術面、財務面に一部課題がみられたが、政策制度面に問題はない。効率性に関しては、協力金額、協力期間ともに計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- 郡レベル政府のCaDUPモデルに関するオーナーシップは低い。CaDUPモデルの更なる展開や持続性向上のためには農業や金融など他のセクターとCaDUPを統合することが必要である。また、定期的な連絡会の実施などによってSDAEやDPICとの連携を強化し、郡レベルでCaDUP活動を継続するためのイニシアティブを持てるようにすることが推奨される。地方政府による職員が異動した際に、CaDUP知識習得のための研修が必要である。
- CaDUP活動の全国展開及びその後の方針を記載した長期計画の策定が推奨される。

JICAへの教訓：

・本事業のツール開発では、ユーザーからの多くのインプットが、現場に役立ち、利用しやすいツールの開発につながった。現場の普及員にとってわかりやすく、利用しやすいSME サポートキットを作成したことが、モデルの普及に貢献した。



CaDUP の支援を受けたイニャンバネ州の SME の、マーケティング効果を高めるために改善されたラベル・パッケージ



ニアッサ州 SDAE の技術者に対し、CaDUP モデルについての講義を提供する IPEME