

## 事業事前評価表

国際協力機構経済開発部  
農業・農村開発第二グループ第四チーム

### 1. 案件名（国名）

国名：モザンビーク共和国（モザンビーク）

案件名：一村一品・カイゼンを通じた地場産業振興プロジェクト

Project for Development of Local Industry Through OVOP Movement and  
KAIZEN

### 2. 事業の背景と必要性

#### （1）当該国における産業振興セクターの開発の現状・課題及び本事業の位置付け

モザンビークは、天然ガス、石炭等の豊富な天然資源を背景とする好調な海外直接投資等により近年高い経済成長を成し遂げた。しかしながら、急激な経済成長により地域間の社会経済格差が拡大したため、同国政府は豊かな資源を活用した地方産業振興を優先課題とし、地域経済のけん引役となる生産者グループを含む中小企業等（SME<sup>1</sup>）育成に資する行政サービス制度構築・政府職員育成に取り組んでいる。同国の登録企業（約5万社）のうち約97%がSMEとされ<sup>2</sup>、その多くは国際・国内競争力が低く、経営能力強化、生産・品質管理技術の改善等の課題を抱えている。このため、同国政府は2008年に商工省の下に中小企業振興機構（IPEME）を設立し、国内市場拡大と地方製品の付加価値向上・消費促進の取組を強化すると共に、日本の一村一品運動と理念を同じくする同国の一村一品（CaDUP<sup>3</sup>）事業を開始した。

こうした背景の下、JICAは本邦研修等に加え、個別専門家「一村一品運動」（2010～2012年）、基礎情報収集・確認調査「一村一品運動推進のための基礎情報収集・確認調査」（2011～2012年）、技術協力プロジェクト「一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト」（2013～2017年）及び同フォローアップ協力（2017～2018年）を順次実施してきた。その結果、対象5州（マプト、ガザ、イニャンバネ、ナンプラ、マニカ）<sup>4</sup>においてIPEMEを中心としたSME支援の実施体制が強化され、支援を受けたSMEの売上が増加するといった成果が出た。しかしながら、限られた財源下での持続的な実施体制の確立には至っておらず、域内バリューチェーン拡大を始めとする地場産業振興には依然課題が残っている。

また、同国ではIPEMEを対象に第三国研修「製品管理技術」（2018～2021年）（マ

<sup>1</sup> 同国では、零細企業、インフォーマル企業、個人事業主、組合など、小規模で事業を行っているすべての企業・団体を総称してSMEと一般に呼称するため、本事業でもそれに準拠。

<sup>2</sup> モザンビーク国家統計局（2020年）

<sup>3</sup> Cada Distrito Um Produto（一村一品）

<sup>4</sup> 上記各州に加え、ニアッサ州でもフォローアップ協力期間中に新たに支援を実施。

プト、イニャンバネ、マニカ、ナンプラ各州を対象)を実施し、SMEの生産管理能力向上支援体制の整備にも取り組んでいる。

同国の「国家開発戦略(2015-2035)」では、生活向上を目的とした経済構造改革のため、生産拡大・多様化、SME振興投資、公的財政投資メカニズムの改善が必要と位置付けている。また、政府5か年計画(2020-2024)でも、特にSMEに焦点を当て、市場競争力強化の環境構築を重視し、「産業政策・戦略(2016-2025)」や「中小企業開発戦略」等にて、地場産業振興とSME開発を推進している。農業や鉱物資源中心の経済構造から脱却し経済成長を持続させるには、製造業振興や産業多様化が不可欠である。かかる背景の下、同国政府は「CaDUP イニシアチブ」<sup>5</sup>の下でのSME支援や人材能力強化等を通じ地場産業エコシステム<sup>6</sup>構築を目指すべく、本事業を我が国に要請した。

(2) 当該国の産業開発セクターに対する我が国及びJICAの協力方針等と本事業の位置づけ、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

「対モザンビーク共和国国別開発協力方針(2020年9月)」では、SME振興は、重点分野「経済成長・生産性向上・雇用の創出」の中の「産業振興プログラム」に位置づけられており、雇用機会創出、地方産業育成への貢献が期待される。また、「対モザンビーク国JICA国別分析ペーパー(2015年3月)」においても、「鉱物資源中心の経済構造からの脱却には地場のSME育成が不可欠であり、雇用創出に貢献する産業振興を支援」する方針を示している。加えて、JICAの課題別事業戦略であるグローバル・アジェンダ「農業・農村開発(持続可能な食料システム)」の「小規模農家も参加・裨益する包摂的なフード・バリューチェーン(FVC)を構築し、農業・関連産業を振興する」及び「民間セクター開発」の「企業競争力のある起業家および企業を育成する(特にカイゼン)」の方針にも合致する。

また、本事業はTICAD8で我が国が表明した産業や農業等幅広い分野での人材育成を具体化するとともに、SDGsの目標8「持続的、包摂的で持続可能な経済成長と、万人の生産的な雇用と働きがいのある仕事の促進」及び9「強靱なインフラの構築、包摂的で持続可能な工業化の促進とイノベーションの育成」にも貢献する。

(3) 他の援助機関の対応

インドの支援によりマニカ州に職業訓練センター及びインキュベーション施設(起業家育成施設)が2020年4月に設立された。同施設では、主に食品加工分野の起業家が活用可能な機械の供与に加え、ビジネススキル、技術・市場・財務面(経営、生産、品質、市場、機材や金融へのアクセス等)の理解力等の強化を実施している。その他、国

<sup>5</sup> 先行プロジェクト「一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト」(2013~2017年)の結果、CaDUP事業は、日本の「一村一品運動」の理念・経験を厳密に適用した特別な独立した事業というよりも、モザンビークにおける地域資源を活かした産業振興一般にかかるイニシアチブを指すと理解されるようになった。

「一村一品」は、上述のように一般化され、モザンビークに根付いており、同イニシアチブの下、これまで同国で作成・蓄積されてきた地場産業振興のための支援ツール等が活用されることで産業振興が促進される。なお、「カイゼン」はモザンビーク政府の要請に基づき、本事業から新たに導入されるツールである。

<sup>6</sup> ここで言う「地場産業エコシステム」とは、「地域資源を活かした産品・サービスを提供する様々な組織・関係者間の競争と協力を伴うネットワーク」を指す。先行のプロジェクトでは、行政のSME支援体制の構築及び人材の能力強化、個々のSMEのビジネス改善に取り組んだが、本事業では、SME間のつながりを重視し、地域単位での産業の底上げを視野に入れた活動を実施する。

際農業開発基金（IFAD）による小規模農家向け融資や地場市場振興、世界銀行による産業多様化支援等が実施されている。

### 3. 事業概要

#### (1) 事業目的

本事業は、マプト首都圏<sup>7</sup>およびマニカ州において、①SME 支援中長期計画（ロードマップ）<sup>8</sup>作成を通じた SME 支援モデル<sup>9</sup>の策定、②SME 支援モデルのガイドライン・支援ツール、BDS<sup>10</sup>データベース等の整備・更新、③IPEME 及び地方関係者の組織的能力強化、④SME 支援モデルの実証<sup>11</sup>、⑤SME 支援モデルの全国的な普及<sup>12</sup>、を行うことにより、地場産業のエコシステム構築を図り、もって地場産業エコシステムの構築とその強化・展開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

マプト首都圏およびマニカ州。なお、遠隔研修・イベント等については、対象州以外からの参加も可能とする。

#### (3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：IPEME 職員、州郡経済活動事務所（SPAЕ）職員、州産業事務局（DPIC）職員、州農業・水産局（DPAP）職員、郡経済活動事務所（SDAE）職員、普及員等 合計 40 名程度

最終受益者：対象地域の地場産業振興に資する SME（集団研修・イベント等参加企業：約 300 社、個社支援対象企業：約 60 社）

#### (4) 総事業費（日本側） 約 6.1 億円

#### (5) 事業実施期間

2022 年 4 月～2027 年 4 月（5 年間 計 60 カ月）。なお、事業開始は、日本人専門家が現地に到着し活動を開始した時点からとする。

<sup>7</sup> マプト市（cidade de Maputo）、マトラ市（cidade de Matola）、マラクエネ郡（distrito de Marracuene）、ボアネ郡（distrito de Boane）の各自治体。

<sup>8</sup> 「ロードマップ」の策定に際しては、財務面も含む持続性を十分に考慮し、IPEME を中心とした SME 支援のビジョン、ゴール、そこに至るプロセス等を明確にし、関係機関で共有する方針。また、IPEME が各地域の SME 支援拠点としているビジネス支援センター（COre）やインキュベーションセンターを通じ、持続的で推進可能な SME 支援のモデルを確立する。

<sup>9</sup> ①SME 支援プログラム（企業診断や個社支援、研修等）、②実施体制、③カイゼン等のガイドラインや支援ツール、データベース、から構成され、CaDUP イニシアチブに基づき実施される。

<sup>10</sup> Business Development Service（事業開発サービス）とは、ここでは「金融機関、SME の商品開発や生産技術の習得・改善に資するあらゆる民間企業、政府機関や大学等、事業推進に係るあらゆるリソース」を指す。技術協力プロジェクト「一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト」（2013～2017 年）で BDS データベースを作成。

<sup>11</sup> SME 支援モデルの実証過程を通じ、自律的に発展できる地域の中核企業やこれら企業への支援業務を運営できる行政人材を育成する。

<sup>12</sup> 更に、事業の早期段階から SME 支援モデル及び具体的成果としてのモデル企業の優良事例を関係者と共有し、事業終了後にロードマップに沿った支援や地場産業エコシステムの発展が全国的に普及する様、工夫する。

## (6) 事業実施体制

IPEME（中央における CaDUP 事業の所管組織）

SPAE/DPIC/DPAP（CaDUP 事業の各州におけるパートナー組織）

SDAE（現場で中小企業支援を担う組織）

## (7) 投入（インプット）

### 1) 日本側

① 専門家派遣（合計約 105M/M）： 1.業務主任者/SME 振興、2.副業務主任者/組織分析/実施体制強化、3.企業診断/経営指導、4.カイゼン、5.ICT 技術・遠隔支援ツール開発、6.人材育成研修、7.マーケティング/SME 技術支援（顧客開拓）、8.SME 技術支援（農産加工）、9.SME 技術支援（その他）、10.人材育成研修/業務調整

② 研修員受け入れ：本邦研修、第三国研修

③ セミナー、ワークショップ

④ 研修教材

⑤ 機材供与：ICT 機器等

⑥ 運営費

### 2) モザンビーク側

① カウンターパートの配置

② 案件実施のためのサービスや施設

③ 事業事務所施設

④ 現地経費の提供

## (8) 他事業、他援助機関等との連携・役割分担

### 1) 我が国の援助活動

技術協力プロジェクト「一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト」等により、CaDUP イニシアチブに関するガイドラインやツール群が開発・配布され、現在も活用されている。これらツール群については、コンテンツをデジタル化、オンライン化等新メディアで再開発することで最大限活用する。また、行政人材を再研修、または研修講師として育成し、本事業活動推進において協力を得る。カイゼン活動については、第三国研修「製品管理技術」にて作成されたポルトガル語教材と育成人材（研修講師として）の活用を図る。

### 2) 他の開発援助機関等の活動

世界銀行等は、農業・農村開発省が実施する「SUSTENTA」（生産バリューチェーンへの家族農業統合プログラム（2020-2024））という、農業のバリューチェーン推進のための大規模な政府プログラムを支援している。IPEME と FNDS（持続的開発のための国家基金。SUSTENTA のファンド管理組織）は協力覚書を締結しており、農村における生産加工振興において連携を模索する。

また、上述のインド支援による「マニカ州の職業訓練センター及びインキュベーション施設」では、本事業による SME 支援との連携が期待できる。

IFAD は、「Rural Enterprise Finance Project」という小規模農家向け融資事業を実施しており、対象が CaDUP 対象者と類似しているため、本事業対象者による融資活用への支援等の相乗効果創出を目指す。また、2021 年 5 月に調印された世界銀行の「Economic Linkages for Diversification Project」や IFAD の「Rural Market Promotion Project (PROMER)」等、関連分野の協力があるところ、これら他開発援助機関の事業と情報発信・収集に努め、連携可能性を模索する。

#### (9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

##### 1) 環境社会配慮

###### ① カテゴリ分類 C

###### ② カテゴリ分類の根拠

本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010 年 4 月公布)上、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ため。

##### 2) 横断的事項

社会的弱者への配慮の視点では、本事業の SME 支援モデルが対象とする組織の中には、農村に活動拠点をもち、地域住民組織として孤児・高齢者支援を通じた加工品生産を行う NPO 組織も確認されており、本事業を通じた経済的基盤強化により更なる社会的弱者支援につながることを期待できる。

3) ジェンダー分類 :【対象外】■ (GI) ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件  
<活動内容/分類理由> ジェンダー主流化ニーズが調査されたものの、ジェンダー平等や女性のエンパワーメントに資する具体的な取組について指標等を設定するに至らなかったため。ただし、本事業では女性企業家や女性メンバーの多い SME に対し積極的に参加を呼びかけると共に、ジェンダー視点に立った取組の効果の確認、また成功事例の共有を通じた啓蒙等を実施予定である。

#### (10) その他特記事項 特になし

## 4. 事業の枠組み

(1) 上位目標: 地場産業振興に資する SME 支援中長期計画(ロードマップ)に基づき、地場産業エコシステムが強化・展開される。

指標及び目標値:

- 1) エコシステムの関係者間で締結された MOU<sup>13</sup>/契約数<sup>14</sup>
- 2) 事業終了時に合意された計画で示されたマイルストーンの達成度合い

(2) プロジェクト目標: CaDUP イニシアチブ下の SME 支援モデルの実証を踏まえ、地場産業エコシステムが構築される。

指標及び目標値:

- 1) エコシステムの関係者間で締結された MOU/契約数 (15 件)

<sup>13</sup> Memorandum of Understanding (覚書)

<sup>14</sup> 具体的な数値については事業本格実施後 2 年後までに設定予定。

- 2) SME 支援モデルの優良事例（2 件以上）
- 3) データベースを利用したマッチング数（30 件）

### （3） 成果

- 成果 1：CaDUP イニシアチブを通じた地場産業振興に資する SME 支援中長期計画（ロードマップ）（SME 支援モデルを含む）が作成される。
- 成果 2：SME 支援モデルの実施にかかるガイドライン・支援ツール、教材等が整備・更新される。
- 成果 3：実証事業の実施を通じ、IPEME 及び対象地域の地方関係者の組織的能力が強化される。
- 成果 4：ロードマップに基づき、地場産業振興のエコシステム活性化のための SME 支援モデルが実証される。
- 成果 5：成果 4 で実証された SME 支援モデル（優良事例を含む）が、全国的に普及される。

※事前評価までの段階において、SME の実態及び支援の現状・課題の把握、ロードマップの作成、対象地域の選定、研修運営ガイドやカイゼンの研修教材の作成、カイゼンを指導する人材の育成等が実施された（以下の活動 1-1～2-3 に該当）。

### （4） 主な活動

- 活動 1-1. 対象州別の SME の現状、特徴、支援ニーズを把握する。
- 活動 1-2. SME 支援にかかるステークホルダー分析、過去の実績の成果・教訓の抽出、既存 BDS 情報及び活用方法を分析する。
- 活動 1-3. 1-1、1-2 の結果から、ロードマップを作成する。
- 活動 2-1. SME 支援モデルの実施にかかるガイドライン・マニュアル、データベース、支援ツール、研修教材等を作成・更新する。
- 活動 2-2. 作成する支援ツールや教材等の運用・更新体制を構築する。
- 活動 2-3. カイゼンの研修教材を作成し、IPEME 及び他組織のトレーナーを育成する。
- 活動 3-1. 州プロジェクト事務局を立ちあげる。
- 活動 3-2. 実証事業の実施を通じ、IPEME 及び州関係者の能力を強化する。
- 活動 4-1. 各種イベント、研修、個社支援からなる SME 支援モデルを設計する。
- 活動 4-2. SME 支援モデルに基づく実証事業を実施する（各対象州で 4 サイクル）
- 活動 4-3. 選定された SME の支援成果をモニタリング・評価し、SME 支援モデルを改善するための教訓を得て、その結果を共有する。
- 活動 5-1. SME 支援モデルの実証結果を踏まえてロードマップを更新する。
- 活動 5-2. 実証事業から得られた優良事例を、全国的に共有する。

## 5. 前提条件・外部条件

### （1） 前提条件

- 本事業に係る討議議事録で合意された事業実施組織が事業開始時にも継続している。

## (2) 外部条件

- 専門家やカウンターパートの活動に大きな影響を与えるような安全上の問題が起きない。
- 講師及び研修を受けたスタッフは、組織で継続して働く。
- 気候や市場の大きな変動がない。
- CaDUP イニシアチブを普及・促進するための財源が調整・確保される。

## 6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

先行のモザンビーク「一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト」（2013～2017年）では、地元の事情に精通した郡経済活動事務所（SDAE）を SME 支援の事業主体とすることで時宜を得た技術アドバイスができ、効率的かつ効果的な事業ができると指摘している。また、過剰な投入を行わず身近な資源を有効に活用したコスト軽減による収益向上を図ることで事業の持続性を高めることができたこと、SME サポートキットの作成による支援手法の標準化が関係者の理解促進と適切な支援の提供を可能にしたこと、が述べられている。SME 支援の成果を持続的なものとするためにはこれらアプローチは引き続き重要と考えられ、同アプローチに適した体制や技術面の強化を図る。一方、今後の課題として、必要な資材等を南アフリカ等の周辺国に依存せず地域経済活性化につなげられる分野／企業を重点的支援対象として戦略的に選定することを提案している。なお、実施体制については、エチオピア「一村一品促進プロジェクト」事後評価（2018年度）でも、一村一品活動は地域に根づいた地域の文脈に依存した活動であるところから、農民グループとの直接的な接点を有する地域レベルの機関を主要な管理機関として育成し、高いレベルの機関を調整及び普及の機関と位置づけることが成功要因の一つとしており、本事業にも合致すると考えられる。

また、マラウイ「一村一品グループ支援に向けた一村一品運動実施能力強化プロジェクト」（2011～2017年）では、事業がもたらした変化を正確に理解するために活動のプロセスを詳細に記録することの有用性に言及している。こうした記録は、社会経済的インパクトの評価や後発のSME支援の参考にもなることから、本事業でも変化の捕捉のための体制構築も含め検討することが望ましい。

最後に、ガーナ「小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト」事後評価（2018年度）にて、企業改善提案の成果を示すことでSME支援サービスに対する認知度や評価が高まり、より多くの企業の関心を惹けることを指摘しており、本事業でもカイゼンやその他各種指導の成果を積極的に発信することが望ましい。

## 7. 評価結果

本事業は、モザンビークの開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力方針・分析に合致し、CaDUP イニシアチブ下での SME 支援モデルの実証を通じた中小企業振興の枠組み、支援コンテンツ及び関係する人材の能力をさらに強化することで、地場産業のエコシステム構築を目指すものであり、SDGs ゴール 8「持続的、包摂的で持続可能な経済成長と、万人の生産的な雇用と働きがいのある仕事の促進」及びゴール 9「強靱なインフラの構築、

包摂的で持続可能な工業化の促進とイノベーションの育成」に貢献すると考えられることから、事業実施支援の必要性は高い。

## 8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. のとおり。

(2) 今後の評価スケジュール

事業完了 5 年後<sup>15</sup>      事後評価

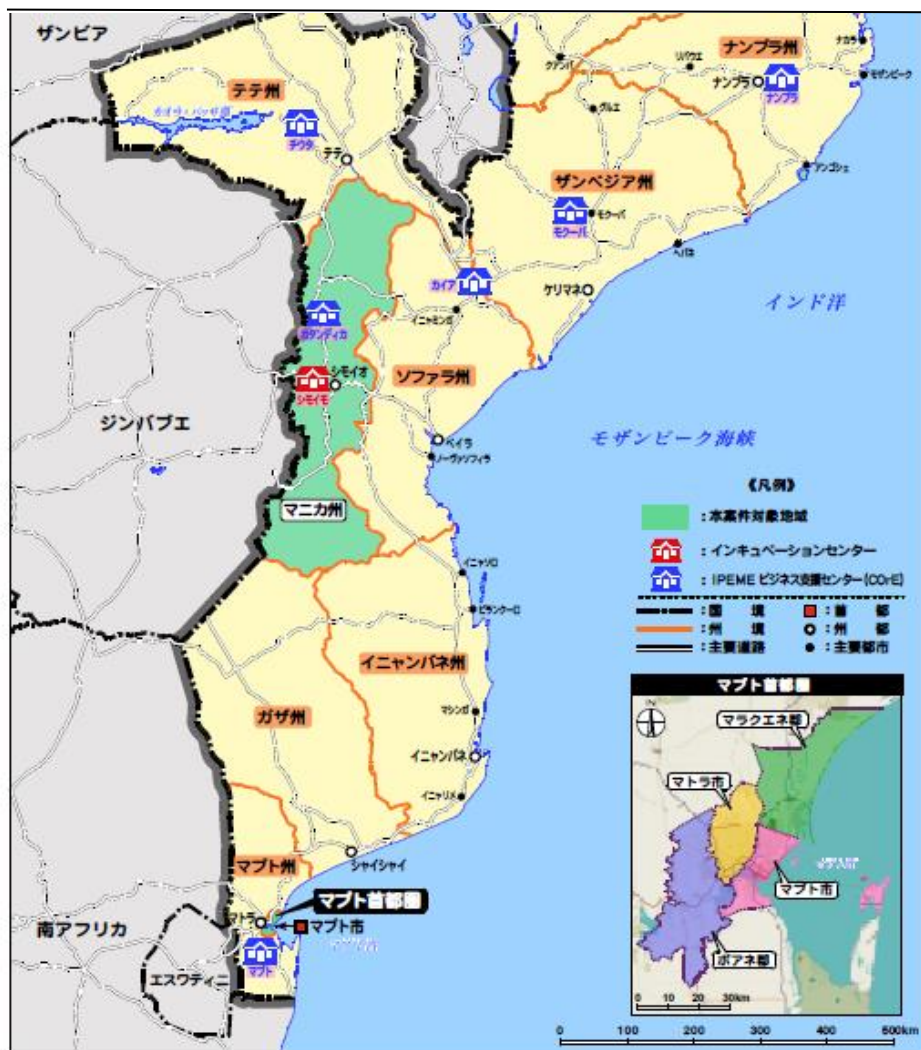
以 上

---

<sup>15</sup> 通常 3 年後だが、本事業に関しては、SME の経営状況の改善等の効果の発現まで 3 年では十分ではないため、5 年後とする。



一村一品・カイゼンを通じた地場産業振興プロジェクト 地図



出典：本事業チーム作成