

ザンビア共和国
南南協力を通じた投資促進環境整備
プロジェクト終了時評価報告書

平成 20 年 12 月
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構
ザンビア事務所

ザン事
JR
08-006

ザンビア共和国
南南協力を通じた投資促進環境整備
プロジェクト終了時評価報告書

平成 20 年 12 月
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構
ザンビア事務所

序 文

ザンビア共和国のVISION2030（2030年までの国家開発計画）では、2030年までに中所得国になることをめざすことがうたわれているが、そのためには、同国の主要産業である鉱業の開発を継続しつつ、産業の多様化を進める必要がある。ザンビア政府のリソースは限られていることから、国内外からの民間投資を促進する必要がある。そのためには、競争性のある、投資家に魅力的な投資環境を整備することが重要と認識されている。

このため同国政府は、ドナーや民間と協力し、民間セクター開発プログラムを2005年に立ち上げ、包括的なビジネス環境の整備に努める一方、アジアの経済成長の経験を学びたいとの認識の下、アジアの知見を生かしたザンビア共和国の投資環境整備の強化を目的とした技術協力プロジェクトを我が国に対し要請してきた。これを受けてJICAは、2006年7月より「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト」を開始した。JICAは、我が国政府がアフリカ開発会議（TICAD）アジェンダとして掲げる南南協力（アジア・アフリカ協力）のコンセプトの下、マレーシア人コンサルタントを活用し、2006年7月より同プロジェクトの活動を実施してきており、具体的な投資の実現があるなど、当初の想定以上の成果も出しており、おおむね順調に進捗してきたといえる。

今般、プロジェクトの終了まで約5ヵ月という時期にあたり、終了時評価を行うことを目的として、2008年11月に調査団を派遣し、ザンビア政府及び関係機関と評価・協議を行った。本報告書は、その調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、さらには類似プロジェクトに活用されることを願うものである。

ここに、本調査にご協力とご支援いただいた内外の関係各位に対し、心から感謝の意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

平成20年12月

独立行政法人国際協力機構
ザンビア事務所長 鍋屋 史朗

目 次

序 文

目 次

地 図

略語表

評価調査結果要約表

第 1 章 終了時評価調査団の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 調査団の構成	2
1 - 3 調査日程	2
1 - 4 主要面談者	3
第 2 章 プロジェクト概要	5
2 - 1 プロジェクト形成準備段階	5
2 - 2 マレーシア人コンサルタントの提言コンセプト	6
2 - 3 他ドナー支援	8
2 - 4 基本計画	10
2 - 5 プログラムにおける位置づけ	10
2 - 6 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	11
2 - 7 実施体制	11
第 3 章 終了時評価の方法	13
3 - 1 評価グリッドの作成	13
3 - 2 合同評価	13
3 - 3 評価のスコープ	13
3 - 4 評価の最終取りまとめ	14
3 - 5 調査における情報源	14
第 4 章 プロジェクトの実績と現状	15
4 - 1 投入	15
4 - 2 活動の実績	16
4 - 3 プロジェクト目標の達成度	19
4 - 4 プロジェクト成果の達成状況	22
4 - 5 活動プロセス	23
4 - 5 - 1 プロジェクトの管理体制	23
4 - 5 - 2 活動の進捗状況	25
4 - 5 - 3 対象国のオーナーシップ	25
4 - 5 - 4 技術移転の手法	25

第5章 終了時評価結果	27
5 - 1 評価5項目による評価	27
5 - 1 - 1 妥当性	27
5 - 1 - 2 有効性	28
5 - 1 - 3 効率性	29
5 - 1 - 4 インパクト	31
5 - 1 - 5 自立発展性	33
5 - 2 5項目評価総括	34
5 - 3 結論	35
第6章 提言と教訓	37
6 - 1 提言	37
6 - 1 - 1 ザンビアTOHプログラム	37
6 - 1 - 2 JICA TOHプロジェクト	37
6 - 2 教訓	38
6 - 3 所感	39
6 - 3 - 1 投資促進担当団員の所感	39
6 - 3 - 2 団長所感	40
付属資料	
1 . ミニッツ (終了時評価調査)	45
2 . 評価グリッド	78
3 . 評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDMe)	90
4 . TOH政策提言書概要 (英文)	93
5 . TOH12アクションアジェンダモニタリングシート (参考例)	104
6 . セクタープロファイル・フォーマット	108
7 . プロジェクトプロポーザル・フォーマット	112
8 . ミニッツ (プロジェクト開始時)	114
9 . R/D	124
10 . ZDA顧客サービス憲章	138
11 . アンケート・インタビュー票 (終了時評価)	143
12 . プロジェクト投入 (調査団派遣、研修・コンファレンスなど)	165

略 語 表

略語	正式名称	和訳
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
FNDP	Fifth National Development Plan	ザンビア第5次国家開発計画
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
MCTI	Ministry of Commerce, Trade and Industry	通商貿易産業省
MFEZ	Multi Facility Economic Zone	複合的経済特区
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MoU	Memorandum of Understanding	プログラム実施に係る協力方針を定めた文書
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネージメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDMe	Project Design Matrix for evaluation	評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス
PFI	Policy Framework for Investment	投資のための政策枠組み
PO	Plan of Operation	プロジェクト活動計画書
PSDRP	Private Sector Development Reform Program	民間セクター開発プログラム
R/D	Records of Discussions	討議議事録
TICAD	Tokyo International Conference for African Development	アフリカ開発会議
TOH	Triangle of Hope	トライアングル・オブ・ホープ
ZDA	Zambia Development Agency	ザンビア開発庁
ZIC	Zambia Investment Center	ザンビア投資センター

評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：ザンビア共和国	案件名：南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト	
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：JICAザンビア事務所	協力金額（評価時点）：約2,192万3,000円 〔マレーシア人コンサルタント（長期：投資促進）派遣費用除く〕	
協力期間	（R/D）：2006年7月20日 3年間（2006.7.20～2009.3.31）	先方関係機関：大統領府、内閣府、通商貿易産業省（MCTI）、ザンビア開発庁（ZDA）
	（延長）：	日本側協力機関：
	（F/U）：	他の関連協力：
	（E/N）（無償）	
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>ザンビア共和国（以下、「ザンビア」と記す）では、その独立以来、銅資源に偏重した経済・産業構造を有しており、銅の国際価格に財政状況が左右される典型的なモノカルチャー経済構造であった。2002年の貧困削減戦略書（PRSP）の策定以来、それまでの社会セクター開発重視から、経済セクター開発重視への政策転換が図られ、ザンビアの経済・産業構造の転換・多様化をめざしている。また、2007年には、第5次国家開発計画（2006-2010）（FNDP）及びVISION2030（2030年までの中長期国家開発計画）を発表し、経済成長の加速化に取り組み、2030年までに中所得国になることをめざすことがうたわれている。</p> <p>その達成のためには、投資を促進することが重要であり、競争力のある投資環境の整備を行う必要があるとの認識から、2004年12月から、マレーシアのコンサルタント（元マレーシア産業開発庁副長官）の協力を得て、投資促進に必要な競争力を高めるための行政サービス効率化、民間セクターへのインセンティブ付与等、マレーシア政府の経験を生かす具体的なアイデアを提言した。その後、そのマレーシア人コンサルタントの提言に基づき、ザンビア大統領の指示により官民合同のタスクフォースが形成され、投資環境整備のための12の政策提言書¹が取りまとめられた。それら提言書は、内閣承認を経た後、ザンビア政府のTOHプログラム²として実施に移された。</p> <p>本プロジェクトは、同マレーシア人コンサルタントの派遣や研修等を通じ、上述の12政策提言書に基づくTOHアクションアジェンダが確実に実施されるためのモニタリング・技術的助言、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の強化のための技術支援を行うため、2006年7月から2009年3月まで2年9ヵ月間の予定で協力が開始された。大統領府、内閣府、通商貿易産業省（MCTI）及びザンビア開発庁（ZDA）をカウンターパート機関としており、TOHアクションアジェンダ実施の定期的なモニタリングは大統領府³が中心となって行われている。また、投資促進の実施機関であるZDAは、2007年1月に発足した新機関であり、その</p>		

¹ 12分野は次のとおり：教育、保健/医療、観光、農業、綿花、銀行/金融、航空貨物/内陸貨物の拠点、行政手続きの簡素化、情報通信、複合的経済特区（MFEZ）、鉱業、中小企業振興。2008年11月現在、12政策提言書のうち、9つが内閣の承認を得ている。なお、鉱業については、既に政府・民間企業二者間の合意文書など数多く存在することから、内閣承認を経ずに実施に移されることで合意された。政策提言書の概要は付属資料4.参照。

² TOHは“Triangle of Hope”の略。意味については、6頁2-2（1）参照。

³ 本プロジェクト開始時は、内閣府（内閣官房副長官、プロジェクト実施運営委員長）が中心となって実施していたが、当時のプロジェクト実施運営委員長が大統領府に異動（大統領特別顧問（経済担当）となった）となり、大統領の承認により同委員長の業務をそのまま継続したため、実施主体が内閣府から大統領府に実質的に移管された。

組織強化及び職員の能力向上が喫緊の課題であり、本プロジェクトを通じ、研修等を通じた能力強化支援を行っている。

1 - 2 協力内容

(1) スーパーゴール

ビジネス環境の改善及び効率的な行政手続きの制度構築を通じて、他のアフリカ諸国の手本となるザンビアの経済発展モデルをつくる。

(2) 上位目標

12政策提言書/活動計画で示されているターゲットセクターにおいて、海外直接投資及び国内投資が増加する。また、それに伴い、雇用機会及び富が増加する。

(3) プロジェクト目標

海外直接投資及び国内投資を増加させる経済・ビジネス環境が整備される。

(4) 成果

アクションアジェンダ、TOH関連プロジェクトの実施状況をモニタリングするしくみ（ステアリングコミッティの設置）が構築されるとともに、投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善される。

投資家に必要な情報が適切に整備され、公開される。

行政管理インフラに係る実施計画を作成する。

(5) 投入（評価時点）

日本側：

マレーシア人コンサルタント（長期：投資促進） 2名

マレーシア人コンサルタント（短期：複合的経済特区） 3名

ザンビア人コンサルタント（コーディネーター/モニタリング） 2名

ローカルコスト負担 約2,192万3,000円

相手国側：

カウンターパート配置 25名

土地・施設提供：有（研修・ワークショップなどの会場）

ローカルコスト負担：有（現地研修・ワークショップなどに係る経費一部、海外投資促進研修に係る派遣経費一部など）

2 . 評価調査団の概要

調査者	団 長	稲村 次郎	独立行政法人国際協力機構産業開発部 参事役
	投資促進	本間 徹	経済協力開発機構金融企業局投資課 プロジェクト・マネージャー
	協力計画	福田 創	独立行政法人国際協力機構ザンビア事務所 所員
	評価分析	菊川 武	センティノス・インコーポレイテッド
調査期間	2008年11月7日～11月22日		評価種類：終了時評価

3 . 評価結果の概要

本プロジェクトの特徴として、準備期間（2004～2006年）の延長上として本プロジェクト支援が案件形成されたことから、JICA案件では通常設定されないスーパーゴールが設定されるな

ど、JICAの協力とザンビア政府のイニシアティブの線引きがあいまいとなっている。また、迅速にプロジェクト開始を図ったこと、及び経験豊富なマレーシア人コンサルタントのアイデアを十分に生かせるように柔軟な体制をとることを意図したことにより、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）のロジックや指標が詳細には詰められていない。したがって、今回の評価においても、PDMを作成しての評価を試みたが、厳密な意味でのPDMに沿った評価とはなっていない。

3 - 1 実績の確認（成果、プロジェクト・上位目標に関する目標の達成状況）

3 - 1 - 1 プロジェクトの成果

（1）成果1：アクションアジェンダ、TOH関連プロジェクトの実施状況をモニタリングするしくみ（ステアリングコミッティの設置）が構築されるとともに、投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善される。

投資・ビジネス機会を開拓するためのメカニズムが、政府関係省庁・機関において導入された。

ステアリング・コミッティ（プロジェクト実施運営委員会）は効果的に機能しており、TOHアクションアジェンダ及びプロジェクト活動進捗の定期的なモニタリングや方針に関する決定などが迅速に行われた。

ビジネス開拓を支援し情報提供を行うためのサービスが改善された。それにより投資環境が改善された。

12のTOHアクションアジェンダのうち、9つが内閣において承認された（2008年11月時点）。

政府高官、政治家、民間セクターに対して、マインドセットを目的とした研修、ワークショップが実施された。

カウンターパートは、実際の投資促進活動を通じて、実地の経験を得ることができた。

政府行政官の何名かは、関連省庁間の調整の向上と、プロジェクト実施予算の増加が課題であると指摘している。

（2）成果2：投資家に必要な情報が適切に整備され、公開される。

ZDA投資ブックレットなど投資促進活動に必要な資料が作成され、ビジネスセミナーなどにおいて配布・使用された。

官民の協力により、投資促進のためのセクタープロファイル（セクター概要と投資ニーズ）及びプロジェクトプロポーザル（投資案件ニーズ概要）が作成され、国内外のビジネスセミナーや個別商談などで投資家に配布された。

ZDAの顧客サービス憲章（クライアント・チャーター）⁴とZDAのウェブサイトの構築は、本プロジェクト終了時までには終了することが予定されている。

マレーシアとインドにおける国際ビジネス促進会議を通じて、通信と保健セクターにおいて実際の投資案件が実現しつつあり、重要な成功を収めた。

ZDAスタッフは投資促進活動における経験を通じて、ザンビアに投資誘致を行うための自信をもった。

民間セクターからは、投資促進に関して、政府と民間のより緊密なコミュニケーション

⁴ TOHプロジェクトにおいて、ZDA職員を対象に顧客サービス憲章（クライアント・チャーター）に関するワークショップを実施し、同庁の顧客サービス憲章（案）を作成した。同憲章案には、顧客サービス内容が具体的に記載されており、承認後、公開される予定。また、そのサービス内容の改善状況を約6ヵ月ごとに顧客（民間）と一緒にモニタリング・評価を行う。

ョンを図ることの必要性があげられた。

ZDAは“ ZDA Strategic Plan (2009-2011) ” を実施するための活動計画とスタッフ能力強化計画を作成する予定である。ZDAは作成終了しだい、それら計画をJICAに提示することに合意した。

(3) 行政管理インフラに係る実施計画を作成する。

E-ガバナンス (ITを活用して、再構築したガバナンスのしくみ) を実現するための、行政インフラ構築計画の基本計画とTORが作成された。

One Window Facility⁵の概念が導入されたものの、システムそのものは、2008年11月時点で、まだ作成・稼働していない。

ZDAに加え、他の4つの政府機関 (国税局、入管管理局など。2008年4月現在) においても顧客サービス憲章が作成され、その他関連政府機関においても今後随時作成される予定となっている。しかし、今後、顧客サービス憲章を維持、更新するためのシステムを構築する必要がある。

ビジネスライセンスに関する統合承認システム (Integrated Approval System) とE-ガバナンス導入の実施計画作成は、マレーシア人コンサルタントよりコンセプトの紹介・説明が政府関係者に行われたものの、現在の進捗状況から鑑み、プロジェクト終了時までには完了させることは極めて困難であると考えられる。

3 - 1 - 2 プロジェクト目標

<プロジェクト目標>

海外直接投資及び国内投資を増加させる経済・ビジネス環境が整備される。

指標が定量的に設定されていないため、明確な達成基準をもって判断できないが、本プロジェクトの活動を通じて以下の成果がみられることから、プロジェクト目標はおおむね達成できると判断する。

TOH12アクションアジェンダ

投資環境改善のためのTOH12アクションアジェンダに関し、全271活動項目 (プロジェクト) のうち、110活動項目の完了、119の活動項目に進捗がみられる (2008年8月時点) 。ザンビア政府は、2009年中にはほぼすべての活動項目を完了することをめざすとしている。

ONE WINDOW FACILITY

ONE WINDOW FACILITY及び関連項目 (統合承認システム及びE-ガバナンス) については、本プロジェクトでの成果とするには、かなり野心的であったといえる。他国でも同様の取り組みが実施されているが、かなりの年数を要している。コンセプトについては、マレーシア人コンサルタントにより政府関係者に説明され、利点が理解されたが、実際の実施計画については、強いリーダーシップの下、政府全体で議論し決定・実施するプロセスが今後必要となる。

⁵ “ One Window Facility ” とは、投資促進関連の行政サービスに関し、関連するあらゆるサービスを提供する形態のことである。そこに一度立ち寄るだけで、ザンビアに投資を行うための各種手続き、関連情報提供、フォローアップサービスまでが一手にまかなえるような行政窓口を意味する。ZDA法により、ZDAが “ One Window Facility ” となることが計画されている。

各種ビジネスライセンスの承認手続き

ZDA法に基づき、ZDAがビジネスライセンスの承認（鉱物セクターを除く）を行うこととなっている。本プロジェクトを通じて、ZDA行政サービス改善を図るため、ZDA職員へのワークショップ開催を通じて顧客サービス憲章案を作成した。今後、ZDA理事会承認を経て、公開・実施される予定。また、ZDAが提供する行政サービスを明記したZDA投資ブックレット（2008年12月）を作成し、広く配布を行った。

マインドセット

投資環境の改善には、制度の改善のみならず、その制度を改善・運営していく政府関係者のマインドセット変化が必要との認識から、政府関係者に対するマインドセット変化のための研修・ワークショップなどを開催した。

特に、TOHを通じた投資環境改善の取り組みで、民間投資対象の産業として認知されていなかった社会開発セクター（教育、保健セクターなど）に関し、TOHにより、産業として取り組むべきとの提言の下、当該セクター関係者へのワークショップなどを通じて、マインドセット変化が行われるとともに、法制度面などにおいて、インセンティブの付与などを通じて環境整備が行われた結果、それらセクターにおける投資が増加した。

投資の実現

上述のとおり、2005～2006年にかけて投資環境整備に関するTOHの政策提言書が策定・承認され、実施に移された。当然、他の要因もあるが、2006年及び2007年と確実に投資が増加してきている（鉱物以外の製造業、建設業、農業、観光、通信などでも投資費が増加している）。注目すべきは、これまで投資対象と認識されてこなかった社会開発セクター（教育や保健）についても、投資の実現や投資につながる合弁事業のMOU署名などが出てきていることである。こうした実際の投資増加が、ザンビア関係者の自信や刺激となっている。ザンビア政府内のTOH関係者の間では、こうした鉱物セクター以外の投資増加については、TOHの取り組みの影響も大きいとの認識をもっている。また、本プロジェクトの投資誘致活動を通じて、通信や保健・医療分野などでいくつかの具体的な合弁事業の話が進んでいることも成果として挙げられる。こうした実際の成果（投資増加）が、投資環境が改善されてきていることの裏づけとも考えられる。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性 - 高い

ザンビア政府のFNDPにおいて、投資活動・産業振興を通じた経済開発が目標のひとつとして掲げられている。また、日本政府のザンビア国別援助計画（2002年10月）とJICAの事業実施計画（2002年4月改訂）においても、経済開発や南南協力の戦略的適用が援助方針として述べられている。従って、本プロジェクトは、ザンビア・日本両政府の開発計画、援助計画と高い整合性があると判断される。また、プロジェクトにおける裨益対象は、投資環境整備に係る政府関係機関・部署を網羅しており、ターゲットの選択についても妥当であると考えられる。

(2) 有効性 - 高い

投資促進のための資料整備やTOHアクションアジェンダに係るモニタリングシステムの確立など本プロジェクトの主要コンポーネントは、ほぼ満足できる成果を残しており、本プロジェクトの目的は多くの点において達成できたと判断できる。また、多くのザンビア政府関係者は、プロジェクトにおける実際の投資促進活動の経験を通じて、多くのことを学んだとしており、満足度は非常に高い。従って、プロジェクトの有効性は高く評価でき

ると考えられる。

(3) 効率性 - 高い

本プロジェクトのJICAからのインプットは、マレーシア人コンサルタント費用と投資促進活動における旅費の一部が中心であり、プロジェクトは非常に少ない費用で運営された。また、ザンビア側からは、関係省庁の行政官がプロジェクトに参加したが、TOHコーディネーターなどの一部を除き、ほとんどの行政官は他業務と兼務してプロジェクトに参加した。つまり、これだけ幅広い課題を扱う本プロジェクトにおいて、非常に限られたリソースによって実施されたと判断できる。またプロジェクト管理運営は、プロジェクト実施運営委員会（ステアリングコミッティ）による強いリーダーシップのもと、定期的にモニタリングする体制・枠組みが確立・運営された。さらに、プロジェクトは、関係省庁の投資関係者の意識改革をはじめ、実際の投資促進活動を展開するなど数多くの成功を収めた。従って、プロジェクトの効率性は高いと考えられる。

(4) インパクト - 高い

本プロジェクトは、実施された限られた活動の範囲内において、ザンビア国内外の投資家の関心を得ることに成功した。また、プロジェクトを通じて投資活動に対する意識改革が進み、いくつものセクターにおいて投資誘致への機運が高まった。従って、今後はこの活動を継続、発展させることにより、プロジェクト上位目標の達成の可能性は高いと考えられる。

(5) 自立発展性 - 高い

本プロジェクトを通じて投資促進に関する法制度整備が進み、政府関係者においても実際の投資促進活動を通じてある程度の経験を積むことができた。また、プロジェクトの実施状況・成果は、大統領・内閣にも報告され、高いレベルの政治家による理解と支援を得ることができた。本プロジェクトにおいて若干の課題であった政府予算においても、今後財務省からの理解を得て課題への対応が可能であると考えられる。従って、継続的な取り組みを実施することにより、プロジェクトの自立発展性は高いと考えられる。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ プロジェクト準備段階（2004～2006年）から、モメンタム（勢い）を維持すべく迅速にプロジェクト開始を図ったこと、及び経験豊富なマレーシア人コンサルタントのアイデアを十分に生かせるように柔軟な体制をとることを意図したことにより、高い政府のコミットメントを得ることに成功したとともに、実際の投資の実現があるなどの想定以上の成果が達成された。
- ・ 本プロジェクトでは、成果（投資実現）重視の視点から、経験豊富なマレーシア人コンサルタントの提言に基づく投資増加につながるために必要な要素（政官民のマインドセット/人材育成、投資法制度整備、及び実際の投資誘致活動）に関し、それらすべての要素に並行的に取り組んだことにより、ザンビアの投資促進に係る包括的な底上げを実践することに成功したとともに、具体的な投資の実現という成果も出た。また、投資促進には終わりはなく、「プロセス」であるとの見解に立ち、投資促進の理論と実践の双方に取り組むことで、双方のフィードバックが可能となり、“learning by doing”の取り組みを実施することができた。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 本プロジェクトでは、投資促進の政策レベルと実施レベルに係る活動を行っており、多くの政府関係機関の関与を必要とすることから、大統領府/内閣府を中心とした政府横断的にマネージメントができるステアリングコミッティの体制を取ったことにより、意思決定プロセスも明瞭で、効果的にプロジェクトマネージメントを行うことができた。
- ・ また、プロジェクトの進捗は、ステアリングコミッティの定期的な開催によりモニタリングが行われ、TOH12アクションアジェンダのモニタリング結果については、大統領を含む閣僚にも報告が行われている。

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

- ・ 本プロジェクトの特徴として、上述の準備期間（2004～2006年）の延長上として本プロジェクト支援が案件形成されたことから、JICAの協力とザンビア政府のイニシアティブの線引きが曖昧となっている。そのため、先方政府関係者でも、同線引きが不明確で、ザンビア政府とJICAのそれぞれの役割分担に誤解をもっている者もみられた。
- ・ JICAプロジェクトの案件形成に十分な時間を取らなかったことで、PDMのロジックや指標が詳細には詰められていない。そのため、JICAプロジェクトの活動進捗/成果を明確にモニタリング/評価することが困難となっている。

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトに係るすべての話（政策レベルと実施レベル）がステアリングコミッティに持ち込まれて議論されていることから、課題の優先度がみえにくく、ステアリングコミッティの位置づけや役割も不明確になってきているという側面がみられる。ステアリングコミッティは、ハイレベルのメンバーで構成されていることから、政策レベルやプロジェクトの方針について主に議論や決定が行われる場とし、具体的な投資促進活動の話などは、ZDAや関係省庁の実務レベルで議論や決定を行うというデマケを行うほうが、より効率的なマネージメントや意思決定を実現するものと思われる。

3 - 5 結論

本プロジェクト目標である投資環境の改善と投資の実現はある程度達成された。これら実際の成果は、ザンビア側の自信につながり、プロジェクト実施にもよい効果をもたらしたといえる。本プロジェクトは、少ない投入で本プロジェクトの目的を達成したといえる。また、ザンビア側の既存の組織体系を活用するかたちで効率的に支援が行われた。本プロジェクトは、一定の成果をあげており、2009年3月に予定どおり終了する。

一方、ZDAは、2007年1月に設立された新しい機関である。本プロジェクト支援を通じて同庁職員が得た経験や知見により、ある程度は、独力で投資誘致活動を実施することが可能であると判断されるが、同活動を効果的かつ効率的に実施していくためには、継続した支援が必要と思われる。

3 - 6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

TOHプログラムは、マレーシア人コンサルタントの提言に基づくザンビア政府のイニシアティブであり、それを支援する本JICAプロジェクトとは区別されなければならない。しかし、本現地調査を通じ、それら2つの区別が明確になされていないことが確認されたことから、ザンビアのTOHプログラムと本JICA支援プロジェクトに分けて、以下のとおり提言を行う。

<ザンビアTOHプログラム>

(1) 他プロジェクトとの調整及び関係者間の連携強化

民間セクター開発に係る複数の他プロジェクトとの調整・連携を早急に図ること。また、TOH12アクションアジェンダに係る担当省庁間の調整・連携を強化し、省庁横断的な活動項目（プロジェクト）では、活動項目単位でタスクを結成して進めることを提言する。

(2) 関係省庁における理解とオーナーシップの醸成

いくつかの関係省庁からは、本JICAプロジェクトのTOR以外のTOHプログラムの活動に関し、JICAの（資金的）支援の不足が指摘された。また、それを理由に12アクションアジェンダの遅延を訴える者もいた。関係省庁の理解とオーナーシップを高める必要がある。

(3) 民間セクターの関与

12政策提言書の作成段階では、民間セクターが関与する機会があったが、実施段階に移ってからはその機会はほとんど失われた。民間セクター開発における民間の声は非常に重要であり、今後は、民間が関与する機会を設けることが肝要である。

<JICA TOHプロジェクト>

本プロジェクトは、一定の成果をあげており、2009年3月に予定どおり終了することで問題ないが、投資促進活動に係る継続支援の必要性が確認されており、ザンビア政府より我が国に要請が出されている後継案件を通じて、引き続き支援を行うことが望ましい。また、本プロジェクト支援を通じて醸成されたモーメンタム（勢い）を失わないため、本プロジェクトの終了後、迅速に後継案件を開始することが重要である。

以下、後継案件に関する提言である。

- ・ 主要目的は投資促進に係るZDAの能力強化が望ましい。後継案件は、成果重視で、実践的な研修を含むことが強く求められる。
- ・ 経済協力開発機構（OECD）のPolicy Framework for Investment（PFI）等の国際的な基準を適用することが望ましい。この基準を活用することで、投資環境については、自己評価を行うことができる。
- ・ ビジネスの各種ライセンスに関する統合承認システム（Integrated Approval System）に係る明確な共有認識が政府関係者のなかで存在しない。現在、民間セクター開発プログラム（PSDRP）がビジネスライセンスに係る基礎調査を実施中であるが、本プロセスは、通常、長い期間、膨大な事務的作業、及び予算を要するため、ザンビア政府内で、再度、本事案に関し整理・再検討することが望ましい。右理由により、後継案件では、取り扱うことは困難であると思われる。

3 - 7 教訓

(1) 政治的なハイレベルのコミットメントの重要性

本プロジェクトは、準備段階において、大統領、大臣、政治家、行政官、民間等の多くのステークホルダーに対し、マインドセット変化のためのワークショップを行ったことにより、ハイレベルな政治的コミットメントを得た。その高いコミットメントが、幅広い課題を扱うTOH12アクションアジェンダを進める牽引力となった。政策レベルのリフォームには、省庁横断的かつ官民の連携は欠かせないため、ハイレベルな政治的コミットメントが必要となることが改めて確認された。

(2) OJTの重要性

本プロジェクトでは、実際の投資促進活動(OJT)を通じて、ZDA職員的能力強化を行った。OJTは、実際の投資に結びつかない場合でも、その原因を確認し、そこから学ぶことができる意味で有効である。

(3) 関係省庁の能力強化の重要性

今次調査の関係省庁行政官のインタビューにおいて、関係省庁からの返答の遅延による事業進捗の遅れや、政策・制度改正段階における外部コンサルタントの必要性が述べられたが、政策・制度の持続的な実施を実現するため、行政官自らが行うことが望ましい。

(4) アジアの経験の重要性

日本人専門家は、日本の経済・産業政策に係る経験を技術移転する優位性は有しているが、東南アジアの専門家は、日本や欧米の経験や知見を受け入れ、異なる環境に適用する経験を有している。また、1970年代の東南アジアの経済成長を経験した人材を活用することは、意義が高いと思われる。その意味では、アフリカ諸国にとって、日本の経験のみならず、東南アジアからの経験を学ぶことは有効である。

(5) アジア・アフリカ協力の枠組みにおける投資促進支援の有効性

投資促進は、南南協力の枠組みでは比較的新しい分野である。投資促進の分野では、技術移転を享受する国だけのメリットのみではなく、両国のビジネスリンクを構築することに貢献する意味では、両国にメリットをもたらすと考えられる。

第1章 終了時評価調査団の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ザンビアでは、その独立以来、銅資源に偏重した経済・産業構造を有しており、銅の国際価格に財政状況が左右される典型的なモノカルチャー経済構造であった。2002年の貧困削減戦略書（PRSP）の策定以来、それまでの社会セクター開発重視から、経済セクター開発重視への政策転換が図られ、ザンビアの経済・産業構造の転換・多様化をめざしている。また、2007年には、[第5次国家開発計画（2006-2010）FNDP]及びVISION2030（2030年までの中長期国家開発計画）を発表し、経済成長の加速化に取り組み、2030年までに中所得国になることをめざすことがうたわれている。

その達成のためには、投資を促進することが重要であり、競争力のある投資環境の整備を行う必要があるとの認識から、2004年12月から、マレーシアのコンサルタント（元マレーシア産業開発庁副長官）の協力を得て、投資促進に必要な競争力を高めるための行政サービス効率化、民間セクターへのインセンティブ付与等、マレーシア政府の経験を生かす具体的なアイデアを提言した。その後、そのマレーシア人コンサルタントの提言に基づき、ザンビア大統領の指示により官民合同のタスクフォースが形成され、投資環境整備のための12の政策提言書が取りまとめられた。それら提言書は、内閣承認を経た後、ザンビア政府のTOHプログラムとして実施に移された。

本プロジェクトは、同マレーシア人コンサルタントの派遣や研修等を通じ、上述の12政策提言書に基づくTOHアクションアジェンダが確実に実施されるためのモニタリング・技術的助言、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の強化のための技術支援を行うため、2006年7月から2009年3月まで2年9ヵ月間の予定で協力が開始された。大統領府、内閣府、通商貿易産業省（MCTI）及びザンビア開発庁（ZDA）をカウンターパート機関としており、TOHアクションアジェンダ実施の定期的なモニタリングは大統領府が中心となって行われている。また、投資促進の実施機関であるZDAは、2007年1月に発足した新機関であり、その組織強化及び職員の能力向上が喫緊の課題であり、本プロジェクトを通じ、研修等を通じた能力強化支援を行っている。

今回、プロジェクト終了約5ヵ月前にあたり、終了時評価を実施することとなり、本調査団が派遣された。

本調査団の調査目的は次のとおりである。

- (1) これまで実施した協力活動について当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認し、問題点を整理する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、ザンビア関係者ととともに、プロジェクトの目標達成度や成果等を評価する。
- (3) 上記の評価結果に基づき、プロジェクト終了までの課題や今後の活動計画についてザンビア側関係機関と協議し、提言を行う。
- (4) 得られた教訓を取りまとめる。
- (5) 評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

1 - 2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長	稲村 次郎	独立行政法人国際協力機構産業開発部 参事役
投資促進	本間 徹	経済協力開発機構金融企業局投資課 プロジェクト・マネージャー
協力計画	福田 創	独立行政法人国際協力機構ザンビア事務所 所員
評価分析	菊川 武	センティノス・インコーポレイテッド

1 - 3 調査日程

	月日	曜日	業務行程
1	11月7日	金	鉱山・鉱物資源開発省インタビュー (Mr. Mwakacheya) 農業協同組合省インタビュー (Dr.Kamona) 教育省インタビュー (Mr.Katundu)
2	11月8日	土	
3	11月9日	日	ルサカ着 (菊川団員)
4	11月10日	月	JICAザンビア事務所打合せ 保健省インタビュー (Dr.Sichone)
5	11月11日	火	内閣府インタビュー (Mr.Ndalamei) 内閣府インタビュー (Mr.Kanganja) 合同評価メンバー打合せ 通信・運輸省インタビュー (Mr.Mbumwae)
4	11月12日	水	商工会議所インタビュー ザンビア開発庁 (ZDA) インタビュー (投資・民営化促進局、 Ms.Mumba) ルサカ着 (稲村団長、本間団員)
5	11月13日	木	JICAザンビア事務所訪問 合同評価メンバー会議 通商貿易産業省 (MCTI) インタビュー (Mr.Chilipamushi) 在ザンビア日本大使館訪問 (三田村大使)
6	11月14日	金	欧州連合 (EU) ザンビア事務所インタビュー (Mr.Villa) 世界銀行ザンビア事務所インタビュー (Ms.Sheppard) PSD事務局インタビュー (Ms.Kayula)
7	11月15日	土	情報整理、団内会議
8	11月16日	日	ZDAインタビュー (計画・調査局長、Mr.Lungu) マレーシア人コンサルタントインタビュー (JJ International Consultants)
9	11月17日	月	ZDAインタビュー (長官、Mr.Chipwende) フィンランド大使館インタビュー (Mr.Kass) ステアリングコミッティー会議参加 (於：大統領府) 財務・国家計画大臣インタビュー (Dr.Musokotwane)

鉱山・鉱物資源開発省 (Ministry of Mines and Mineral Development)

Mr. Benedet Mwakacheya Director of human resources and planning

農業協同組合省 (Ministry of Agriculture and Cooperatives)

Dr. Richard Kamona Deputy Director of Agriculture

ザンビア開発庁 (Zambia Development Agency)

Mr. Andrew Chipwende Director General

Mr. Muhabi Lungu Director of Planning and Research

Mr. Florence Mumba Director of Investment Promotion and Privatization

民間企業

Mr. Mohmad Seedat Melcom Group of Company

Mr. Justin M. Chisulo Chief Executive Officer, Zambia Association of
Commerce and Industry

Mr. Ganesan Chief Executive Officer Digital Venture Solutions

欧州連合ザンビア事務所

Mr. Juan José Villa Chacon Counsellor

世界銀行ザンビア事務所

Ms. Marie Sheppard Senior Private Sector Development Specialist

在ザンビアフィンランド大使館

Mr. Oskar Kass Counsellor

在ザンビア日本大使館

三田村 秀人 特命全権大使

釣田 薫 参事官

JICAザンビア事務所

鍋屋 史朗 事務所長

第2章 プロジェクト概要

2 - 1 プロジェクト形成準備段階

本プロジェクトの特徴として、準備期間（2004～2006年）の延長上として本プロジェクト支援が案件形成され、準備期間のモメンタム（勢い）を失わないように、迅速に実施に移したことがある。従って、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）⁶のなかで、JICA案件では通常設定されないスーパーゴール（ビジネス環境の改善及び効率的な行政手続きの制度構築を通じて、他のアフリカ諸国の手本となるザンビアの経済発展モデルをつくる）が設定されるなど、JICAの協力（TOHプロジェクト）とザンビア政府のTOHプログラムの線引きがあいまいとなっている。また、経験豊富なマレーシア人コンサルタントのアイデアを十分に生かせるように柔軟な案件デザインとなっていることから、本プロジェクトの背景を正確に理解するため、ここに準備期間の概要を記す。

2004年11月

JICAマレーシア事務所とマレーシア政府経済企画院の合同アフリカミッションがザンビアを訪問。通商貿易産業省（MCTI）副大臣及び財務・国家計画大臣にマレーシア人アドバイザー（ジェガテサン氏）が、マレーシアの経験に基づき、ザンビアの投資環境の競争性を高めるためのアイデア（TOHプログラムの基本コンセプト⁷）を説明。

2005年1月

ムワナワサザンビア大統領（当時）訪日。小泉首相（当時）及び緒方理事長に経済分野での日本の協力を要請。

2005年2月

ジェガテサン氏がJICA本部でTOHプログラムの基本コンセプトを説明。

2005年3月

ジェガテサン氏が、ムワナワサ大統領（当時）及び内閣閣僚にマレーシアの開発経験及びTOHプログラムの基本コンセプトを説明。JICAとザンビア政府間でプロジェクト形成に係るMOU署名。

2005年6月

ジェガテサン氏が、ムワナワサ大統領にTOHプログラムの基本コンセプトを再度説明（於：ルサカ）

ジェガテサン氏から、ムワナワサ大統領（当時）ほか、国会議員、官僚、民間関係者にTOHプログラムの基本コンセプトを説明。政官民のステークホルダーのTOHプログラムに関する認識醸成。

⁶ 11頁 2-6参照

⁷ 6頁 2-2参照

2005年8月

ムワナワサ大統領（当時）の命令で、11の分野別タスクフォース⁸及びその活動モニタリングのためのステアリングコミッティを設立。同コミッティ議長はムソコトワネ内閣官房副長官（現財務・国家計画大臣）、副議長はJICAザンビア事務所長及び大統領特別顧問（政策・プロジェクト顧問）となった。

2005年9月

新規技術協力プロジェクト「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（TOHプロジェクト）」に係る正式要請書が、ザンビア政府より日本政府に提出された。

2006年2月

官民5名（官3名、民2名）から成る12タスクフォースがそれぞれ政策提言書を提出。関係省庁で提言実施を検討。

2006年4月

新規技術協力プロジェクト「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（TOHプロジェクト）」が日本政府により採択された。

2006年7月20日

本プロジェクトに関する討議議事録（R/D）署名。プロジェクト開始。

2 - 2 マレーシア人コンサルタントの提言コンセプト

以下、マレーシア人コンサルタントより提案されたTOHプログラムの基本コンセプトを記す。TOHプログラムの基本コンセプトは、以下TOHコンセプトとその他すべてのコンセプトを総称している。

（1）トライアングル・オブ・ホープ（Triangle of Hope : TOH）コンセプト

国の経済発展のためには、政府の強い意思、効率的な行政、躍動的な民間の3つの力（ホープ）が、有機的に協働する必要がある。まずは、政・官・民のマインドセット変化が必要。マインドセット変化により、政・官・民が同じ方向をめざすことが重要。

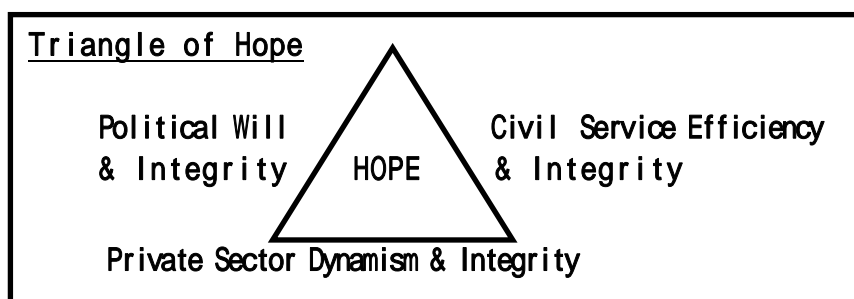


図1 Triangle of Hope

⁸ 11分野は、1) 農業・アグロビジネス、2) 綿業、3) 教育、4) 医療・健康、5) 情報通信技術（ICT）、6) 観光、7) 金融、8) 中小企業振興、9) 空輸貨物の拠点、10) 複合的経済特区、11) 政府機能・サービスの簡素化。後に12番目のタスクフォースとして鉱業が追加された。

(2) クオドラント・ストラテジー (Quadrant Strategy) コンセプト

TOHコンセプトが政・官・民で理解された後、クオドラント・ストラテジーが、コンセプトから雇用・富の創出につなげる道筋となる。クオドラントの所以は、4つの段階を踏む必要があるため。第1段階は投資環境 (Investment Environment) を整備する過程であり、一般的及び特定のセクターに対する魅力的な投資環境を整備する。第2段階では、優良産業/セクター (Priority Industries/Sectors) を特定する段階であり、産業/セクターの比較優位性及び競争優位性を分析・精査する。次に第3段階に移り、投資を惹きつける国のイメージをつくり上げるため、広報活動を通じた投資促進 (Investment Promotion) を実施する。最後に、投資プロジェクトを迅速に承認し、実施に移すことである。

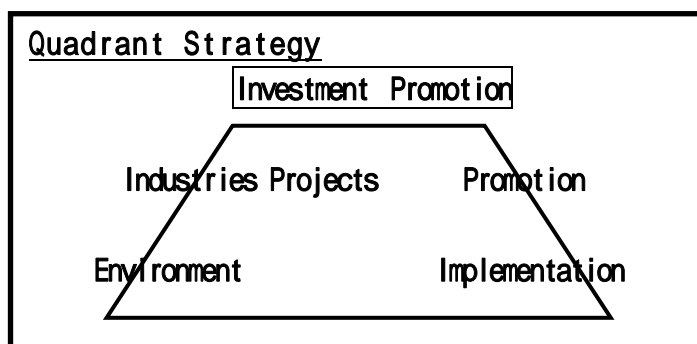


図2 Quadrant Strategy

(3) 比較優位性/競争優位性 (Comparative advantage/Competitive advantage) コンセプト

既存の資源・リソースによる比較優位性で勝負するのではなく、競争力として優位性を勝ち取らなければならない。ザンビアでは、鉱物資源に依存した経済体制は依然として残っており、経済の多角化があまり進んでいない現状がある。政府は、経済の多角化を国家政策等でうたってはいるが、民間セクターからの投資増加なしでは、その実現も困難である。

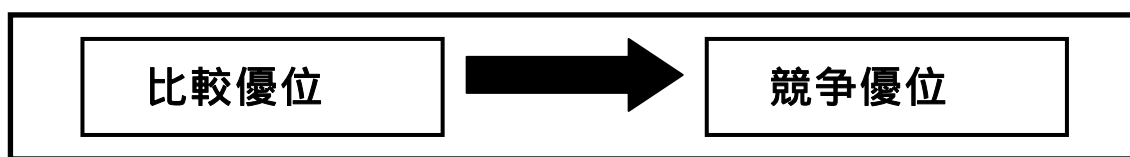


図3 比較優位/競争優位

(4) 3つのウェーブコンセプト：知的・サービス産業の促進

経済発展を遂げた国の歴史をみると、経済開発は3つの段階 (ウェーブ) を経る。第1ウェーブは第一次産業、第2ウェーブは産業化、第3ウェーブは知的産業/サービス業。アフリカ諸国もいずれは第3ウェーブに移行していくことが予想されるが、この3ウェーブを順番に移行する必要はなく、ザンビアにおいて、第1、2ウェーブに取り組みつつも、周辺国より先に第3ウェーブに着手し、競争性を高めることを提案。内陸国であるザンビアでの投資・企業を考える際、高い輸送コスト・インフラ整備は不利な点となるが、知的・サービス産業であれば、その不利な点は軽減される。本プロジェクトでは、観光、教育、情報通信技術、保健・医療

等を第3ウェーブとして取り組んでいる。

ザンビアでは、知的・サービス産業、特に教育や保健・医療などは、社会主義時代の名残もあり、産業として認識されておらず、政府としても、それらのセクターは政府主導で行うべきであるとの認識が強かったため、必要な法制度や民間からの投資誘致は行ってこなかった。

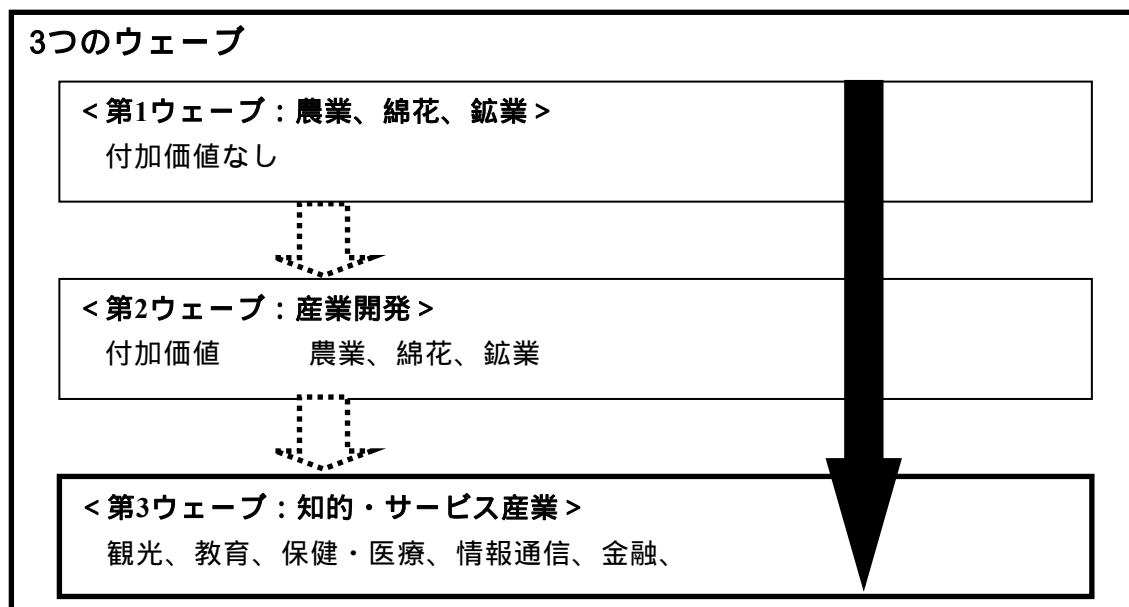


図4 3つのウェーブ

2 - 3 他ドナー支援

ザンビアでは、ドナー支援の下、民間セクター開発プログラム（PSDRP）が2005年から実施されている。民間セクター開発のための環境整備を包括的に行うものであり、官民の多くのステークホルダーを巻き込んで実施されている。同プログラムは、世界銀行、欧州連合（EU）、オランダ王国、英国国際開発庁（DFID）、スウェーデン王国（以下、「オランダ、スウェーデン」と記す）などが、コモンバスケットへの財政支援を通じて実施しており、プロジェクト実施ユニットがMCTI内に設置され、コンサルタントを傭上して運営されている。同プログラムに関するMOU（プログラム実施に係る協力方針を定めた文書）が関係ドナーの間で2005年12月に署名されたが、財政支援を指向しない我が国は、署名を行っていない。ただし、定期的に行われている民間セクター開発ドナー支援会合には、日本からも出席し、必要な情報共有や意見交換などを行っている。

TOHプログラムとの違いについては、ザンビア側（現ムソコトワネ財務・国家計画省大臣）の説明では、PSDRPが包括的な内容で多くの予算とステークホルダーを巻き込んで実施しているのに対し、TOHプログラムは、“FAST TRACK”のプログラムであり、投資促進に係る喫緊の重要課題をトップダウンで政府が実施することを意図している。TOHプログラムでは、上述のとおり、TOH12政策提言書の作成過程においては、民間を巻き込んだ形で提言書が議論・作成されたが、実施に移されて以降は、民間の関与を得ず、政府のみで実施されてきている。政策提言の作成過程で民間の知見を得て、政府としてすべき内容が確認されたため、後はとにかくFAST TRACKで実施することが重要との認識である。

また、ムソコトワネ現財務・国家計画大臣は、内閣官房副長官時代（2006～2007年）、PSDRPとTOHプログラムのステアリングコミッティのチェアパーソンを兼任していたため、政府側での両プログラム間の調整も行っていった。また、TOHアクションアジェンダに関してや、TOHプロジェクト(マレーシア人コンサルタントの政策助言・提言)より出される多くのアイデア(LAND BANK⁹など)に関し、JICAはその実施責任(実施予算含)を負うわけではないため(あくまでも実施促進)、ムソコトワネ大臣は、TOHのアイデアで予算を要する事項については、PSDRPに紹介し、PSDRP予算を活用して実施するなどの工夫が行われていた。

従って、元々の計画においては、PSDRPとTOHの事業内容に関し重複はなかったが、ムソコトワネ大臣のそうした調整により、結果として一部重複が出てきたという経緯がある。一方、TOHプロジェクトについては、モニタリングや技術的な助言を通じた実施促進が目的であるため、それら重複による実質的な不効率性は生じていないと思われる。

しかし、その後、後述のとおり(10頁 2-5参照)、ムソコトワネ大臣が大統領府に移動した際、TOHをそのまま大統領府にもち込み、PSDRPは、官房副長官ポストの後任に引き継がれ、内閣府に残されたため、ザンビア政府側での十分な調整機能が弱くなったことは否めない。

なお、PSDRPの概要は以下のとおり。

< PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT REFORM PROGRAM (PSDRP) 2005-2008 >

OBJECTIVE	The program is designed to improve the investment climate through reforms to reduce constraints and administrative barriers to investments in Zambia.
REFORM AREAS	<ul style="list-style-type: none"> a) Policy Environment and institutions b) Infrastructure- encourage private sector investment in infrastructure c) Business facilitation and Economic diversification d) Trade Expansion e) Citizens Empowerment <p>Reforms broadly classified into two areas</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Structural Issues- Administrative Barriers, Immigration System, ZDA One Stop Shop for Investment, Land administration and delivery system II. Sector based Reforms- Labour legislation, Energy Reforms to involve Private sector investment in sector, Telecommunication regulatory framework to encourage Private sector participation, Tourism reduce multiple licensing requirement, Livestock and Agriculture to promote competitiveness and productivity through disease control.
f) PERFORMANCE MONITORING INDICATORS	<ul style="list-style-type: none"> Number of new business registered a) Number of days to import end export products b) Number jobs created by SME c) Number SME receiving Business Development Services

⁹ LAND BANK とは、ザンビア国内における産業用地として利用可能な土地を特定し、データをデータベース化する取り組み。国内外の企業化・投資家に対して情報提供することが目的。

	d) Number licences required and Days taken to obtain licences and cost e) Percent of adult population with access to finance • Performance measured against baseline values collected in 2006 • Business Licence Audit undertaken in 2008- Over 400 licences identified, Results and recommendations to be shared sometime in November 2008 • Charters developed for ZRA, Immigration and Ministry of Lands • The immigration Act under review
g) CP SUPPORT	• 7 CP's Signed MOU to support Program- Netherlands, Finland, DFID, SIDA, World Bank, USAID and EU • The first Four donors provide funding through a common basket • Present Total project fund is US \$ 10.2 million for 3 years (2006-2008) • At present program undergoing evaluation, October –November 2008 • Future PSD to be in line with FNDP and Vision 2030

2 - 4 基本計画

本プロジェクトの基本計画は以下のとおり。

名 称	南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト
協力期間	2006年7月20日～2009年3月31日
スーパーゴール	ビジネス環境の改善及び効率的な行政手続きの制度構築を通じて、他のアフリカ諸国の手本となるザンビアの経済発展モデルをつくる。
上位目標	12政策提言書/活動計画で示されているターゲットセクターにおいて、海外直接投資及び国内投資が増加する。また、それに伴い、雇用機会及び富が増加する。
プロジェクト目標	海外直接投資及び国内投資を増加させる経済・ビジネス環境が整備される。
期待される成果 (アウトプット)	1. TOHアクションアジェンダ、TOH関連プロジェクトの実施状況をモニタリングするしくみ(ステアリングコミッティの設置)が構築されるとともに、投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善される。 2. 投資家に必要な情報が適切に整備され、公開される。 3. 行政管理インフラに係る実施計画を作成する。

2 - 5 プログラムにおける位置づけ

JICAのザンビア国別事業実施計画(2004年4月)における重点分野のひとつが「**均衡のとれた経済構造形成に努力に対する支援**」であり、「**地場産業の育成及び貿易投資の促進**」という開発課題に対して、「**産業多様化支援プログラム**」が設置されている。

本プロジェクトは、投資促進を通じて産業の多様化に寄与する取り組みであり、これ以外にも、「ルサカ南部複合的経済特区マスタープラン調査(開発調査、2008年1月～2009年2月)」や「鉱業分野投資促進のための地質情報整備プロジェクト(開発調査、2007年2月～2009年6月)」が同プログラムに位置づけられる。

2 - 6 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

JICAでは、1990年代前半から、プロジェクト管理手法の一環としてプロジェクト・サイクル・マネージメント (Project Cycle Management: PCM) 手法を導入した。PCM手法において中心的役割を果たすのは、PDMと名づけられたプロジェクト計画概要表である。これは「目標」「活動」「投入」等のプロジェクトの主要構成要素や、プロジェクトを取り巻く「外部条件」との理論的相関関係を示したものである。

本プロジェクトにおいても、2006年7月の討議議事録 (R/D) 締結時にPDMを作成し、R/Dの付属資料として承認されている。

また、本プロジェクトの特徴として、上述の準備期間 (2004～2006年) の延長上として本プロジェクト支援が案件形成されたことから、JICA案件では通常設定されないスーパーゴールが設定されるなど、JICAの協力とザンビア政府のイニシアティブの線引きが曖昧となっている。また、迅速にプロジェクト開始を図ったこと、及び経験豊富なマレーシア人コンサルタントのアイデアを十分に生かせるように柔軟な体制をとることを意図したことにより、PDMのロジックや指標が詳細には詰められていない。したがって、今回の評価においては、オリジナルのPDMに基づき、本終了時評価用にPDMを作成 (PDMe) しての評価を試みたが、厳密な意味でのPDMに沿った評価とはなっていない。

2 - 7 実施体制

本終了時評価では、以下に述べるプロジェクトの実施をもとに、プロジェクトの管理体制、活動の進捗状況、プロジェクト関係者間のコミュニケーション、モニタリングプロセス、対象国のオーナーシップ、技術移転の手法の各観点から実施プロセスに対する評価を行った。

本プロジェクトは、官房副長官 (内閣府) を委員長とし、JICAザンビア事務所長及び大統領特別顧問 (プロジェクト担当) を副委員長、大統領特別顧問2名 (経済担当、プロジェクト担当)、財務・国家計画省財務長官、MCTI輸出・貿易局長を委員とするステアリングコミッティ (プロジェクト実施運営委員会) を中心に、同ステアリングコミッティへの技術アドバイザーとしてマレーシア人コンサルタント2名 (投資促進)、また、ザンビア投資センター [ZIC: 現ザンビア開発庁 (ZDA)] 及びTOHプロジェクトコーディネーターが事務局を行うという体制でプロジェクトが開始された。TOHアクションアジェンダのモニタリングは、マレーシア人コンサルタントの監督の下、TOHプロジェクトコーディネーターが中心となり、実施された (図5参照)。

プロジェクト開始後、ステアリングコミッティ委員長のムソコトワネ氏 (当時官房副長官) が、大統領府に異動 (本ステアリングコミッティ委員のバンダ大統領経済特別顧問の後任) となったが、その後も同ステアリングコミッティの委員長を現在まで務めている。その際に、実質的にザンビア政府側のTOH実施責任が内閣府から大統領府に移管された。また、プロジェクト実施途中で、当初ステアリングコミッティのメンバーの人事異動などで、変更が生じた (図6参照)。

なお、本終了時評価調査中に、新内閣の発表があり、ムソコトワネ氏が財務・国家計画大臣に任命されたため、大統領経済顧問 (経済担当) の後任となるチェンベ氏にTOHステアリングコミッティ委員長の役割が引き継がれた。従って、本プロジェクト終了までは、チェンベ氏が委員長を務めるとともに、TOH関連の実質的な業務 (TOHアクションアジェンダのモニタリング等) も引き継がれることが確認された。

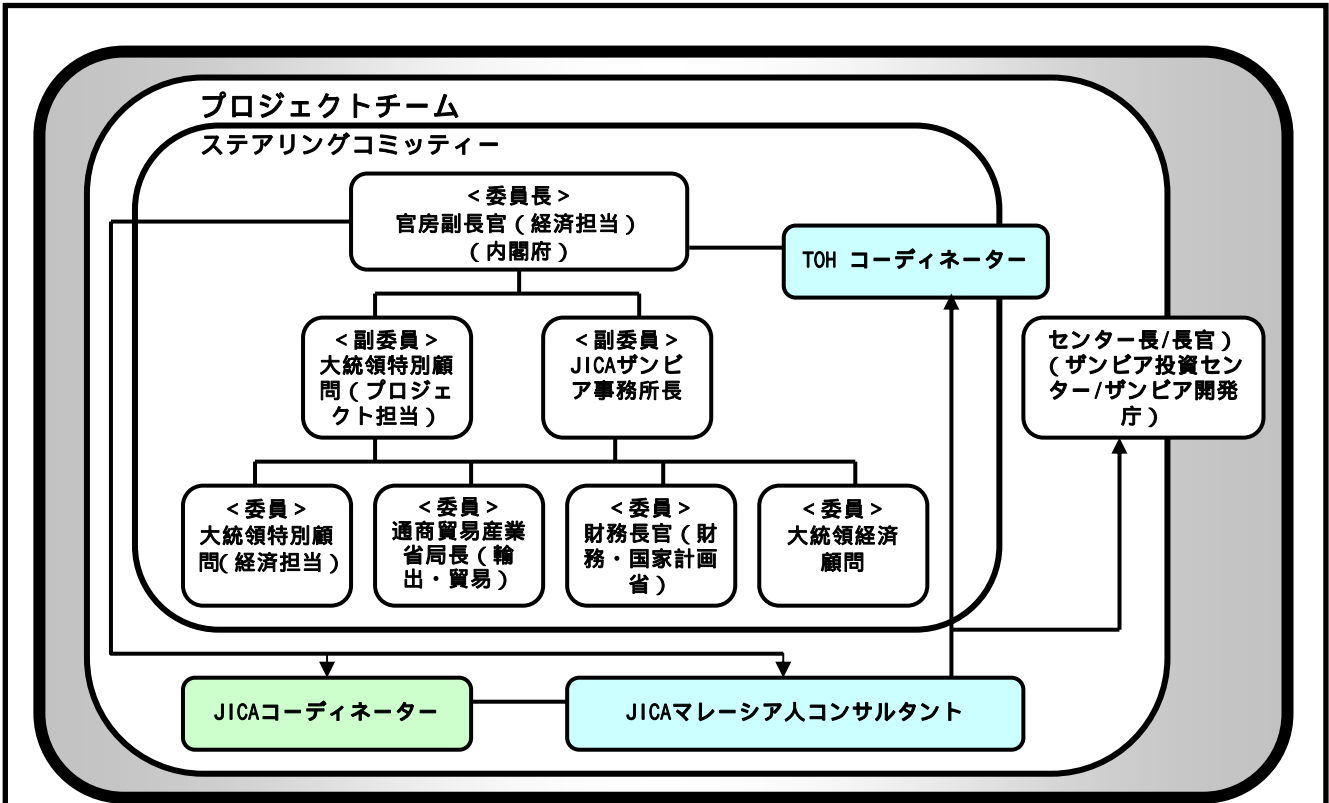


図5 プロジェクトダイアグラム（プロジェクト開始時）

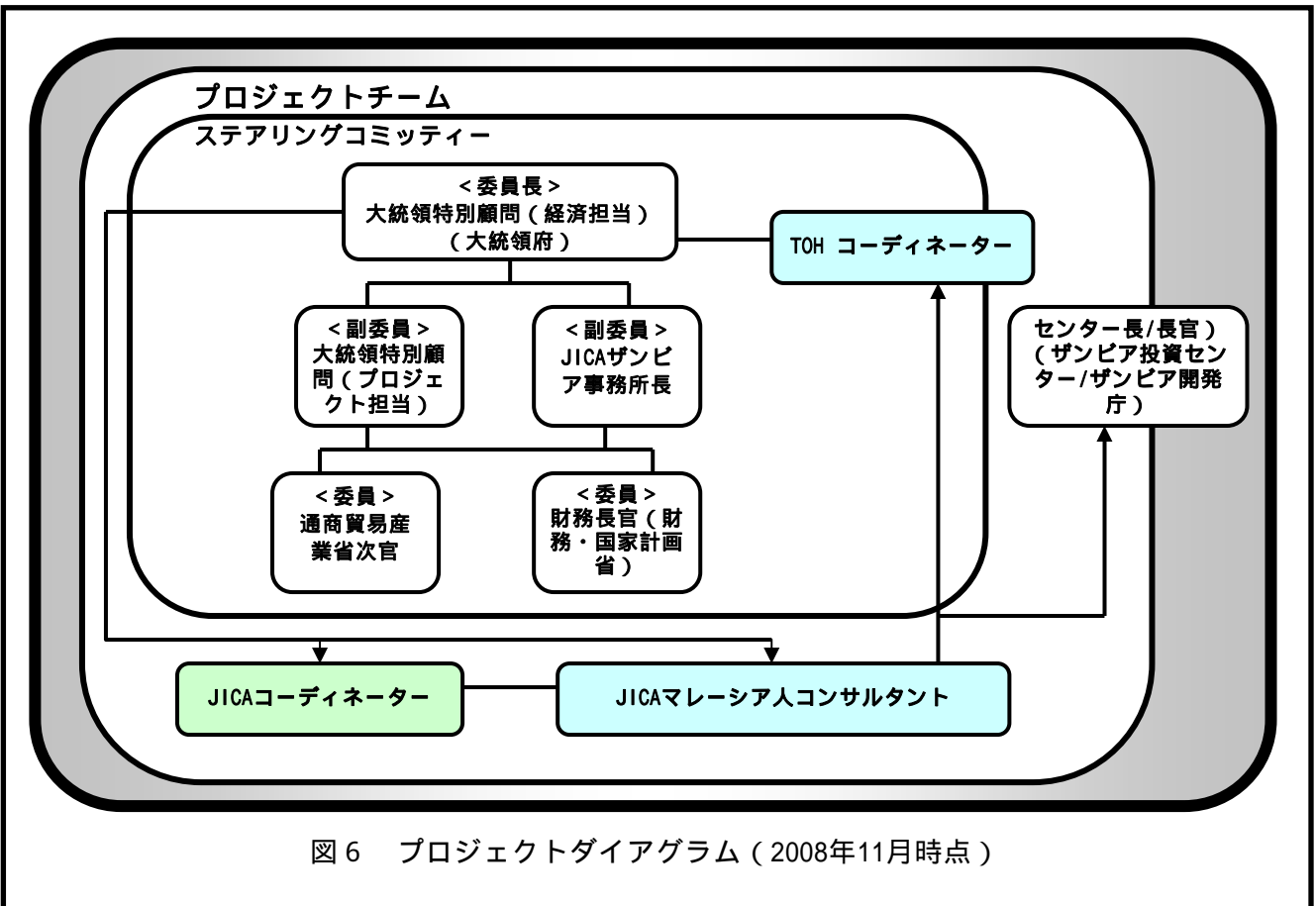


図6 プロジェクトダイアグラム（2008年11月時点）

第3章 終了時評価の方法

3 - 1 評価グリッドの作成

本終了時評価では、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）と活動計画表（Plan of Operation:PO）に基づき、達成度、実施プロセス、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）を検討するために、評価グリッドを作成し、各項目に関して評価した（評価グリッドは、付属資料2.参照）。

< 評価5項目定義 >

	視点	具体的アプローチ
1.	妥当性	プロジェクトの妥当性は、相手国政府の開発政策とニーズに関して、プロジェクト目標と上位目標が的確であったかどうかをレビューすることにより検証する。
2.	有効性	有効性は、プロジェクト成果とプロジェクト目標との関係を明確にし、実施されたプロジェクトによりどの程度目標が達成されたか、を評価することにより検証する。
3.	効率性	プロジェクト実施の効率性は、タイミング、質的、量的な観点からプロジェクトのインプットとアウトプットの関係に着目し、分析を行う。
4.	インパクト	プロジェクトのインパクトは、プロジェクトによってもたらされた影響（正・負、想定・未想定の両方の点から）を評価する。
5.	自立発展性	自立発展性は、プロジェクトの成果が案件終了後どの程度持続可能かを検討し、組織・制度面、財務面、技術面を中心に評価を行う。

3 - 2 合同評価

今回、日本側とザンビア側両方のメンバーからなる合同評価チームにより、上記評価グリッドに基づき、プロジェクトの実施状況についてレビューと評価がなされた。評価のための調査はおおむね3つの手法により実施された。すなわち、文献調査、質問票調査、関係者とのインタビュー（プロジェクトコンサルタント、ステアリングコミティメンバー、その他ザンビア側政府関係者、民間企業）による。合同評価チームは調査結果を分析し、評価基準に従い包括的評価を実施した。

3 - 3 評価のスコープ

本JICAプロジェクトは、ザンビア政府のTOHプログラムの実施促進を目的として実施されているが、ザンビア政府関係者のなかには、双方を混同している者がみられた。また、ザンビアにおいては、一般的に、双方を総称してTOHと呼んでいる。

例えば、TOHアクションアジェンダの実施については、独自の予算で、ザンビア政府の責任の下に実施されるものであり、本JICAプロジェクトは、その実施にあたり、モニタリングと技術的助言を行っている。

本合同評価においては、一義的にはまず、JICA支援のコンポーネントに着目し評価を実施することとし、それに加え、ザンビア政府のTOHプログラムを含むいわゆる総評としてのTOH全体に

ついでに総合評価についても実施することを試みた。

3 - 4 評価の最終取りまとめ

合同評価チームによる評価結果はドラフト評価レポートに取りまとめられ、その後プロジェクト関係者との会合が実施された。評価結果は、日本とザンビアの代表者によってレビューが行われた。そして、評価レポートは合同評価の取りまとめ結果として最終化がなされ、内容についての合意が形成された。

3 - 5 調査における情報源

以下に示す情報に基づき、合同評価が実施された。

プロジェクト実施前、実施中において合意がなされた文書。

() 討議議事録 (Record of Discussion : R/D) () 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)

() プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) など。

日本、ザンビア双方からのインプット、プロジェクト活動状況

プロジェクト成果の度合いを示すデータや統計資料

プロジェクト関係者への質問票、インタビュー結果

その他

第4章 プロジェクトの実績と現状

4 - 1 投入

(1) 日本側

日本側からのインプット（計画・実績比較）を取りまとめたものが以下の表である。

	当初M/Mにおける計画 ¹⁰	プロジェクト実施における実績
1.	マレーシア人コンサルタントによるコンサルティング・サービス（投資促進）	プロジェクト期間を通じて、2名のマレーシア人コンサルタント（投資促進）によるサービスを提供した。
2.	プロジェクト実施ユニットの一部として、TOHコーディネーターの提供	TOHコーディネーターとしてプロジェクトを通じてザンビア人コンサルタント計2名を雇用し、プロジェクト活動の調整を行うためのサービスを提供した。
3.	ザンビア投資センター [ZIC : 現ザンビア開発庁 (ZDA)] の契約サービス (実施ユニットの事務局サービス)	日本側からの事務局サービスが提供された。
4.	日本・第三国の専門家 (特命事項を実施)	ルサカ南部複合的経済特区 (MFEZ) に関する基礎情報収集調査の実施のため、マレーシア人コンサルタント3名 (クリム・ハイテク・パーク) を短期派遣した。
5.	日本あるいは第三国における研修	ZIC (現ZDA) 職員に対する投資促進活動の実践的研修を目的として、海外 (インド、マレーシア) での投資促進活動を実施した。
6.	機材 (プロジェクト実施に必要と考えられる機材など)	機材供与なし。
7.	投資促進用資料、PR資料、行政インフラのためのTORを作成するための資金	ZDA投資ブックレットの作成に係る費用などが提供された。

(2) ザンビア側

以下の表はザンビア側からのインプットの計画と実績を比較したものである。

	当初M/Mにおける計画	プロジェクト実施における実績
1.	ステアリングコミッティ (プロジェクト実施運営委員会) を形成すること。	ステアリングコミッティは、M/M記載のとおり、設立・運営された。途中の一部メンバー交代を含めると、合計7名がメンバーとして活動した。

¹⁰ 付属資料 8. 参照。Minutes of Meeting between Japan International Cooperation Agency and Authorities Concerned of the Government of the Republic of Zambia on Japanese Technical Cooperation for the Project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED), July 20, 2006

2.	通商貿易産業省（MCTI）の職員がプロジェクト実施に参加すること。	次官をはじめとするMCTIの職員がプロジェクト実施に参加した。
3.	ZIC（現ZDA）の職員がプロジェクト実施に参加すること。	ZIC（現ZDA）の職員がプロジェクト実施に参加した。
4.	ZIC（現ZDA）と内閣府におけるオフィス・スペースや他の設備を提供すること。	ザンビア側は、本プロジェクトに関する会議やワークショップの開催のため、ZIC（現ZDA）と内閣府の会議室などを提供した。
5.	日本・第三国の専門家とザンビア側のカウンターパートに執務スペースを提供すること。	日本・第三国の専門家のための執務スペースについての必要性がなかった。
6.	研修、セミナー、投資促進活動のための資金を提供する。	研修、セミナー、投資促進活動のための一定の資金が提供された。一方、各担当省庁が担当するTOHアクションアジェンダの実施については、十分な資金が提供されなかった事例があった。

4 - 2 活動の実績

活動の実施結果は以下の表にて総括することができる。

	PDMcにおける計画	実施された成果
1	成果1について:<アクションアジェンダ、TOH関連プロジェクトの実施状況をモニタリングするしくみ（ステアリングコミッティの設置）が構築されるとともに、投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善される。>	
1.1	TOH12アクションアジェンダの実施を効率的・効果的に支援するためのシステムを導入する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 本プロジェクトの準備期間・実施期間を通じて、TOH12政策提言書のうち9の提言書について内閣承認が得られた（2008年11月時点）。 ● TOHアクションアジェンダのモニタリングシステムが確立され、大統領を含む内閣のメンバーに報告がなされた。 ● JICAマレーシア人コンサルタントが、TOHアクションアジェンダの実施・モニタリングに際し、技術的な助言を行った。 ● ルサカ南部MFEZに関する基礎情報収集調査が本プロジェクトの一部として実施され、同MFEZのマスタープラン策定のきっかけをつくった¹¹。
1.2	TOH関連のプロジェクトと活動を実施する、プロジェクト実施ユニットを設立する。	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト実施ユニット（ステアリングコミッティを兼ねる）が設立された。 ● ステアリングコミッティは、約3ヵ月に1度会合を開催し、議事内容は議事録に記録された。

¹¹ マレーシアのクリム・ハイテクパークをコンサルタントとして招き、ルサカ南部 MFEZ に係る基礎情報収集調査を実施した（2007年2月）。その後、右調査結果に基づき、ザンビア政府よりマスタープラン策定に係る要請が我が国に出され、2008年1月～2009年2月の期間で「ルサカ南部 MFEZ マスタープラン策定調査」が、ザンビア政府、クリムハイテクパーク及びJICAの協力の下、実施された。なお、クリムハイテクパークは、1992年にJICAが開発マスタープランの策定支援を行ったハイテクパークであり、現在、東南アジア有数のハイテクパークに成長している。

1.3	政府行政官、民間企業、政治家向けのToT (Training of Trainers) を実施した。これらは、マインドセットの変革と国際的なビジネスのベスト・プラクティスを導入することを目的としている。	<ul style="list-style-type: none"> ● 本プロジェクトを通じて投資促進に係る研修、セミナー、ワークショップを開催した。これらには、投資促進に係る基礎研修(ZDA職員対象) 顧客サービス憲章(クライアント・チャーター) に関するワークショップ(ZDA職員及び関係政府機関職員対象) 中小企業振興(SME) 開発のための研修(ZDA職員及び関係政府機関職員対象) 中小企業振興ワークショップ(中小企業及び関係政府機関職員対象) 教育セクター投資促進セミナー(官民ステークホルダー対象) などが含まれる。 ● 本プロジェクトのイニシアティブの下、ビジネス機会について協議するため、ザンビアの民間企業との会合が実施された(ザンビア商工会議所、ザンビア製造業協会など)。
1.4	関係省庁及びその他政府関係機関が、内閣メモランダムと内閣通達を通じて承認されたTOH政策提言書を実施するためのアクションアジェンダ(アクションプラン) を作成するにあたり、支援を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ● マレーシア人コンサルタントを通じ、TOH政策提言書のアクションアジェンダの作成支援のため、関係省庁¹² とコンサルテーションを行った。 ● 内閣から政策提言書の承認を受けるため、ステアリングコミッティを通じての働きかけや技術的な助言を行った。
1.5	TOHアクションアジェンダの実施をモニタリングする(実施ユニットとZDA)。	<ul style="list-style-type: none"> ● TOHアクション・アジェンダ実施の進捗は、ステアリングコミッティによる「TOHモニタリングシート(付属資料5.参照)」を活用し、定期的にモニタリングが行われた¹³。 ● TOHコーディネーターにより、進捗レビューレポート案が作成され、ステアリングコミッティ委員長の確認の後、定期的に内閣・大統領に報告された。
2.	成果2について: <投資家に対する必要な情報が適切に作成され、公開される。>	
2.1	投資促進用資料を作成するための関係情報を収集する。(ブックレット、パンフレット、ウェブサイトなど)	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資促進資料を作成するための情報を収集するため、ステークホルダーを招集し、関係者会議を開催した。 ● 綿花、保健・医療、教育、観光、鉱業などのTOHアクションアジェンダに係るセクターについて、関連サイト視察や現地調査を行った。 ● ザンビアの投資環境に関する概要資料となるZDA投資ブックレットがザンビア政府関係機関と協力して作成され、国内外のビジネスセミナーなどで配布された(以前は、そのような概要資料は存在しなかった)。なお、本ブックレットは、今後適宜に更新される予定。

¹² TOH12 アクションアジェンダの関連政府機関は次のとおり: 財務・国家計画省、内閣府、保健省、教育省、農業協同組合省、観光・環境・天然資源省、鉱山・鉱物開発省、通商貿易産業省、通信・運輸省、国土省、エネルギー・水開発省、科学・技術・職業訓練省、国税庁。

¹³ モニタリングは、約2~3ヵ月ごとに実施された。実施方法は、各担当省庁のTOH担当職員が、TOHアクションアジェンダのモニタリングシートフォーマットに従い進捗状況を更新した後、各省庁の次官もしくは局長が大統領府に呼ばれ、ステアリングコミッティ委員長のチェアの下、報告会議が行われた。また課題についての協議が行われ、その結果については、TOHコーディネーターにより報告書にまとめられ、内閣・大統領に報告された。

2.2	セクター及び個別投資プロジェクトを紹介するための資料作成に関する技術的助言及び指導を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記ZDA投資ブックレットを補完する情報として、以下の資料の作成が行われた。 <ul style="list-style-type: none"> セクタープロフィール¹⁴ マレーシア人コンサルタントの指導の下、セクタープロフィール(セクター概要及び投資ニーズ)が作成され[保健・医療、教育、鉱業、綿花(2008年11月時点)]、国内外のビジネスセミナーなどで配布・紹介された。今後、TOH12アクションアジェンダに係るその他セクター及びその他ポテンシャルの高いと思われるセクターに関し作成予定。 プロジェクトプロポーザル¹⁵ マレーシア人コンサルタントの指導の下、プロジェクトプロポーザル(個別投資プロジェクトの紹介資料)が企業・政府関係機関により38作成され(2008年11月時点)、国内外ビジネスセミナーなどで配布・紹介された。
2.3	投資促進活動を実施・支援する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資促進のための情報は、プロジェクト終了時まで政府ウェブサイト(MCTIもしくはZDAのホームページ)¹⁶にて公表する。これには投資促進ブックレットを含む。 ● 2006年11月から2008年7月までの期間において、7回の海外投資促進ミッションが派遣された(マレーシア2回、インド5回、合計7回)。 ● プロジェクト終了時までにとあと2回の海外投資促進ミッションの派遣が予定されている。 ● ザンビアにおいて、2回のザンビア・アジア国際ビジネス会議¹⁷(マレーシア、インド、南アフリカ共和国からアジア系企業が参加)と、国際会議(NEPAD/OECDラウンドテーブル¹⁸)が1回開催された。

¹⁴ マレーシア人コンサルタントがフォーマットを作成(付属資料6)。投資対象となるセクター概要と投資ニーズに関する情報をまとめるもの。ZDAブックレット(ザンビア国投資環境に関する一般情報)及びプロジェクトプロポーザル(個別投資案件の概要とニーズ)とセットで投資家に配布されている。

¹⁵ マレーシア人コンサルタントがフォーマットを作成(付属資料7)。個別投資案件の概要とニーズに関する情報をまとめたもの。ZDAブックレット(ザンビア国投資環境に関する一般情報)及びセクタープロフィール(セクター概要と投資ニーズ)とセットで投資家に配布されている。

¹⁶ ZDAウェブサイトは準備中(2008年11月時点)であるため、完成まで時間を要するようであれば、既に公開されているZDA所管官庁であるMCTIのホームページに早急に掲載すべきであると、終了時評価調査団よりザンビア側に提言した。

¹⁷ ザンビア・アジア国際ビジネス会議は、本プロジェクトで提案した会合。本プロジェクトの一環として実施した海外での投資誘致活動(マレーシア、インド)のフォローアップ活動である。同投資誘致活動で関心を示した海外企業・投資家をザンビアに一堂に招致し、また、ザンビア国内の企業にも広く広報を行い、双方のビジネスマッチングを図った。ザンビア政府のハイレベルの関与も得て、閣僚関係大臣の参加や海外企業団による大統領表敬なども行われた。大統領や大臣から直々に海外参加者に対して誘致が行われるなど、マレーシア人コンサルタントの提言する国を挙げての投資促進を具現化した取り組みともいえる。本ビジネスフォーラムを通じて、保健・医療や教育分野などで合弁事業に関する合意形成が生まれるなどの成果も出ている。

¹⁸ NEPAD/OECDアフリカ投資イニシアティブのラウンドテーブルが、2007年11月にルサカで開催された。本会合のサイドイベントをJICAが共催し、本プロジェクトのカウンターパートがTOHを題材とした基調プレゼンテーションを行い、海外から多く参加した有識者や政府関係者などで広く議論が行われた。

		<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト終了時までにあと1回の国際ビジネス・貿易会議の開催が予定されている。
3.	成果3について: <投資促進に係る行政サービス向上のための実施計画を作成する。>	
3.1	投資促進に係る行政サービス向上のための実施計画を作成するにあたり、必要な技術的助言・指導を提供する（顧客サービス憲章、統合承認システム、E-ガバナンスなど）。	<ul style="list-style-type: none"> ● 本プロジェクトのワークショップを通じて、ZDAの顧客サービス憲章（ZDA全体/部署別）が作成された。また、ZDAに加え、他の4つの政府機関（国税局、入管管理局など。2008年4月現在）においても顧客サービス憲章が作成され、その他関連政府機関においても今後随時作成される予定となっている。しかし、今後、顧客サービス憲章を維持、更新するためのシステムを構築する必要がある。 ● マレーシア人コンサルタントにより、One Window Facilityの概念が政府関係者に紹介・説明され、その利点が理解されたが、実際の実施計画については、強いリーダーシップの下、政府全体で議論し決定・実施するプロセスが今後必要となる。なお、ZDA法により、ZDAが“One Window Facility”となることが計画されている。 ● 統合承認システムの実施計画、詳細設計については外注となる予定で、現在入札を実施中である。 ● E-ガバナンスの基本設計は、国連開発計画（UNDP）の支援のもと、通信・運輸省が中心となって実施中である。実施計画についても作成されることになっている。

4 - 3 プロジェクト目標の達成度

<プロジェクト目標>

海外直接投資及び国内投資を増加させる経済・ビジネス環境が整備される。

<指標>

投資に係る行政手続の改善（良好な投資環境）。

指標が定量的に設定されていないため、明確な達成基準をもって判断できないが、本プロジェクトの活動を通じて、本プロジェクト目標に係る以下の成果がみられることから、プロジェクト目標はおおむね達成できると判断する。

(1) TOH12アクションアジェンダ

投資環境改善のためのTOH12アクションアジェンダに関し、全271活動項目（プロジェクト）のうち、110活動項目の完了、119の活動項目に進捗がみられる（2008年8月時点）。ザンビア政府は、2009年中にはほぼすべての活動項目を完了することをめざすとしている。

(2) ONE WINDOW FACILITY

ONE WINDOW FACILITY及び関連項目（顧客サービス憲章、統合承認システム及びEガバナンス）については、本プロジェクトでの成果とするには、かなり野心的であったといえる。他国でも同様の取り組みが実施されているが、かなりの年数を要している。ザンビアにおいても、TOH12政策提言書のひとつである「行政手続きの簡素化（Government Streamlining）」

については、内閣メモランダムは作成されたが、その後、政府内で実施・運営に係る更なる議論が行われ、いまだに内閣承認はペンディングとなっている（2008年11月時点）。

しかし、コンセプトについては、マレーシア人コンサルタントにより、マレーシアやその他のモデル国となる事例に基づき、ザンビアにおける行政手続き簡素化の具体的なビジョン案が示され、その利点に関しては、ザンビア政府関係者の理解は得られている。

また、具体的な取り組みも開始されている。顧客サービス憲章については、本プロジェクトを通じてZDA版が作成された。また、そのほか4つの政府機関（国税局や入管管理局など）で作成されており、今後も関係政府機関で随時作成されることになっている。E-ガバナンスについては、通信・運輸省が中心となり基礎調査・基本デザインの作成が行われている。また、PSDRPにおいては、現在300以上存在するザンビアのビジネスライセンスの効率化をめざし、すべてのビジネスライセンスの見直しを行い、不要なライセンスを削除する取り組みが行われている。

（3）各種ビジネスライセンスの承認手続き

ZDA法（2006年）に基づき、ZDAがビジネスライセンスの承認（鉱物セクターを除く）を行うこととなっている。本プロジェクトを通じて、ZDA行政サービス改善を図るため、ZDA職員へのワークショップ開催を通じて顧客サービス憲章案（付属資料10.参照）を作成した。今後、ZDA理事会承認を経て、公開・実施される予定。

また、ZDAが提供する行政サービスを明記したZDA投資ブックレット（2008年12月）を作成し、広く配布を行った（これまで、こうしたZDA行政サービスに関する公表は一切行われていなかった）。

以下、ZDAブックレットに記載されているZDAの行政サービスを示す。

<ZDA Mission>

The ZDA mission is to promote development by providing effective and comprehensive facilitation and aftercare services, business development services and market information in order to attract investment and promote Zambian exports in a transparent, innovative, efficient and competitive manner that ensures stakeholders satisfaction.

<Speed of Approvals>

Business/Company incorporation in accordance with the company law – 2 days

Application and approval of foreign currency account – 21 days

Tax Registration with Zambia Revenue Authority – 7 days

Investment License Approval – 30 days

In respect of foreign investors, the ZDA stands ready to provide the following services:

- i. Ensure speedy approval of all Licenses by all the Government
- ii. Assist in obtaining work permits for expatriate staff
- iii. Assist in obtaining land for economic projects

(4) マインドセット

投資環境の改善には、制度の改善のみならず、その制度を改善・運営していく政府関係者のマインドセット変化が必要との認識から、政府関係者に対するマインドセット変化のための研修・ワークショップなどを開催した。それら研修やワークショップにおいて、マレーシア人コンサルタントからは、ZDA職員や政府行政官に対し、政府の役割は、国民の雇用と富を創出することであり、クライアントは政府高官ではなく、民間（投資促進の観点からは、企業や投資家）であるとの考えが繰り返し説かれた。

特に、TOHを通じた投資環境改善の取り組みで、民間投資対象の産業として認知されていなかった社会開発セクター（教育、保健セクターなど）に関し、マレーシア人コンサルタントの提言により、当該セクター関係者へのワークショップなどを通じて、マインドの変革が行われた。TOHアクションアジェンダの一環として、それら社会開発セクターの法制度面で新たなインセンティブの付与などが行われた。ZDAの情報によると、それらセクターにおける投資に関する照会や実際の投資がここ数年で増加しているとのこと。

例えば、TOHアクションアジェンダのひとつである教育セクターでは、国立大学が、商業ベースの事業実施が可能となるよう、大学法の改正が行われ、実際に、ザンビア内の国立総合大学3大学と海外企業との間での合弁事業の話が出てきている。

(5) 投資の実現

上述のとおり、準備期間（2004～2006年）において投資環境整備に関するTOHの政策提言書が策定・承認され、実施に移された。当然、他の要因もあるが、2006年及び2007年と確実に投資が増加してきている（鉱物以外の製造業、建設業、農業、観光、通信などでも投資費が増加している）。注目すべきは、これまで投資対象と認識されてこなかった社会開発セクター（教育や保健）についても、投資の実現や投資につながる合弁事業のMOU署名などが出てきていることである。こうした実際の投資増加が、ザンビア関係者の自信や刺激となっている。ザンビア政府内のTOH関係者の間では、こうした鉱物セクター以外の投資増加については、TOHの取り組みの影響も大きいとの認識をもっている。

本プロジェクトでは、ZDAの投資誘致活動の実践的研修の一環として、実際の投資誘致活動を国内外で実施している。マレーシア人コンサルタントのコネクションも活用され、また、南南協力を促進するマレーシア政府機関や民間企業協会との連携を図り、マレーシア企業団やインド企業団の来ザを実現させ、また、そのなかから、通信（携帯電話製造工場）、教育（情報通信カレッジ）及び保健・医療（ハイテク医療病院）などの具体的な投資案件の話が生まれていることも、本プロジェクトの大きな成果といえる。こうした投資の増加という成果は、投資環境が改善されてきている裏づけとも考えられる。

表1 外国直接投資額（2002～2007年）

（百万米ドル）

2002	2003	2004	2005	2006	2007
298.40	347.00	364.00	356.90	615.80	1,323.90

出所：Foreign Private Investment & Investor Perception Survey 2008

4 - 4 プロジェクト成果の達成状況

プロジェクト成果の評価は、PDMeにおける枠組みと指標を用いて実施された。指標の確認方法についてもPDMeの議論のなかで合意形成がなされたものである。実際のプロジェクト成果の達成状況は次の表に要約される。

	PDMeにおける成果	実施結果
1.	アクションアジェンダ、TOH関連プロジェクトの実施状況をモニタリングするしくみ（ステアリングコミッティの設置）が構築されるとともに、投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善される。	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資・ビジネス機会を開拓するためのメカニズムが、政府関係省庁・機関において導入された。 ● ステアリングコミッティ（プロジェクト実施運営委員会）は効果的に機能しており、TOHアクションアジェンダ及びプロジェクト活動進捗の定期的なモニタリングや方針に関する決定などが迅速に行われた。 ● ビジネス開拓を支援し情報提供を行うためのサービスが改善された。それにより投資環境が改善された。 ● 12のTOHアクションアジェンダのうち、9つが内閣において承認された（2008年11月時点）。 ● 政府高官、政治家、民間セクターに対して、マインドセット変化を目的とした研修、ワークショップが実施された。 ● カウンターパートは、実際の投資促進活動を通じて、実地の経験を得ることができた。 ● 政府行政官の何名かは、関連省庁間の調整の向上と、プロジェクト実施予算の増加が課題であると指摘している。
2.	投資家に対する必要な情報が適切に作成され、公開される。	<ul style="list-style-type: none"> ● ZDA投資ブックレットなど投資促進活動に必要な資料が作成され、ビジネスセミナーなどにおいて配布・使用された。 ● 官民の協力により、投資促進のためのセクタープロフィール（セクター概要と投資ニーズ）及びプロジェクトプロポーザル（投資案件ニーズ概要）が作成され、国内外のビジネスセミナーや個別商談などで投資家に配布された。 ● ZDAの顧客サービス憲章（クライアント・チャーター）¹⁹とZDAのウェブサイトの構築は、本プロジェクト終了時までには終了することが予定されている。 ● マレーシアとインドにおける国際ビジネス促進会議を通じて、通信と保健セクターにおいて実際の投資案件が実現しつつあり、重要な成功を収めた。 ● ZDAスタッフは投資促進活動における経験を通じて、ザンビアに投資誘致を行うための自信をもった。

¹⁹ TOH プロジェクトにおいて、ZDA 職員を対象に顧客サービス憲章（クライアント・チャーター）に関するワークショップを実施し、同庁の顧客サービス憲章（案）を作成した。同憲章案には、顧客サービス内容が具体的に記載されており、承認後、公開される予定。また、そのサービス内容の改善状況を約6ヵ月ごとに顧客（民間）と一緒にモニタリング・評価を行う。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 民間セクターからは、投資促進に関して、政府と民間のより緊密なコミュニケーションを図ることの必要性があげられた。 ● ZDAは“ ZDA Strategic Plan (2009-2011)”を実施するための活動計画とスタッフ能力強化計画を作成する予定である。ZDAは作成終了次第、それらの計画をJICAに提示することを合意した。
3.	投資促進に係る行政サービス向上のための実施計画を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> ● E-ガバナンスを実現するための、行政インフラ構築計画の基本計画とTORが作成された。 ● One Window Facilityの概念が導入されたものの、システムそのものは、2008年11月時点で、まだ作成・稼働していない。 ● ZDAに加え、他の4つの政府機関(国税局、入管管理局など。2008年4月現在)においても顧客サービス憲章が作成され、その他関連政府機関においても今後随時作成される予定となっている。しかし、今後、顧客サービス憲章を維持、更新するためのシステムを構築する必要がある。 ● ビジネスライセンスに関する統合承認システム (Integrated Approval System) とE-ガバナンス導入の実施計画作成は、マレーシア人コンサルタントよりコンセプトの紹介・説明が政府関係者に行われたものの、現在の進捗状況から鑑み、プロジェクト終了時までには完了させることは極めて困難であると考えられる。

4 - 5 活動プロセス

4 - 5 - 1 プロジェクトの管理体制

プロジェクト管理体制は、マネージメント体制、意思決定プロセス、ステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、以下のとおりおおむね適切であったが、一部の改善点があげられる。

(1) マネージメント体制

本プロジェクトでは、投資促進の政策レベルと実施レベルに係る活動を行っており、多くの政府関係機関の関与を必要とすることから、内閣府及び大統領といった政府横断的にマネージメントできるステアリングコミティの体制をとっている。ステアリングコミティでは、必要に応じて、正式メンバーではない関係者の参加を得て、必要な議論を行っている。

特に、TOH12アクションアジェンダの実施促進においては、多くの関係機関が関与する課題を多く含んでおり、政府内の強いリーダーシップを必要とした。大統領特別顧問(経済担当) が強いコミットメントとリーダーシップを発揮し、ザンビア政府内のトップダウン式の実施促進を行っている。同大統領特別顧問の考えでは、これらTOHアクションアジェンダの基となった政策提言書の策定段階で官民の知見が集約されており、内閣承認も経ていることから、後は、政府内でトップダウン式に早急に実施に移すことが重要との認識の下、実施促進が行われている。この結果、多くの政府機関が関与する複雑な実施事項の実施スピードアップが図られたといえる。

また、プロジェクトの進捗はステアリングコミッティの定期的な開催によりモニタリングが行われており、TOHアクションアジェンダのモニタリング結果については、大統領を含む閣僚にも報告が行われている。

一方、プロジェクトに係るすべての話（政策レベルと実施レベル）がステアリングコミッティに持ち込まれて議論されていることから、課題の優先度がみえにくく、プロジェクト実施運営委員会の位置づけや役割が曖昧になってきているという状況がある。ステアリングコミッティは、政府のハイレベルなメンバーで構成されていることから、政策レベルやプロジェクトの方針について主に議論や決定が行われる場とし、具体的な投資促進活動の話などは、ZDAや関係省庁の実務レベルで議論や決定を行うというデマケを行うほうが、より効率的なマネジメントや意思決定が実現するものと思われる。

（２）意思決定プロセス

大統領特別顧問（経済担当）が、強いコミットメントとリーダーシップを発揮し、ステアリングコミッティで提案された事項は同特別顧問の判断で即決され、すぐに実施に移されている。多くの政府関係機関にまたがる事項が、トップレベルの限られた政府高官により決定され、トップダウンで実施に移されるという構図が構築されている。

民間セクター開発プログラム（PSDRP）では、官民多くのステークホルダーが意思決定プロセスに関与するため、民主的なプロセスとなっている半面、物事がスムーズに実施に移されないというジレンマを抱えていることが報告されている。

一方、大統領特別顧問（経済担当）が強いリーダーシップを発揮するほど、他関係政府機関においては、TOHは大統領府の案件であるとの認識が広まり、TOHは政府全体の取り組みであるとの認識が薄れているとの状態も、今次終了時評価のヒアリングを通じて確認された。また、TOHアクションアジェンダの実施を担当している関係省庁の一部職員からは、ステアリングコミッティとの双方向の協議や相談を行う場が限られており、一方的な実施促進であるとの不満の声が出され、プロジェクト関係の省庁間における更なる調整を課題として指摘している。

（３）ステークホルダーとのコミュニケーション

上記（１）及び（２）のとおり、政策レベルにおいては、トップダウン式で実施する政府の方針に沿い、ステークホルダーとのコミュニケーションは、双方向ではなく、大よそ一方的に行われている。一方、実施レベルについては、民間との協力が不可欠となるが、ZDAとして、民間との連携の体制が構築されておらず、プロジェクトの必要性に応じて、アドホック的にコミュニケーションを図っているのが現状である。本プロジェクトでは、必要に応じて民間とのコミュニケーションを行っているため、特段の支障は生じていないが、ザンビア政府として官民一体で投資促進を行うことが重要であるとの認識に立てば、官民のそうしたコミュニケーションの体制の確立は今後の課題と考えられる。実際に、今次終了時評価における民間企業のヒアリングでは、政府の実施している投資促進活動に関し、ほとんど情報共有がなく、もっと民間を巻き込んでほしいとの要望の声が出されていた。

4 - 5 - 2 活動の進捗状況

上述の一部の野心的な当初の活動計画（One Window Facility）を除けば、活動は計画どおりに実施されており、プロジェクト終了時までには、予定されていた活動がおおむね実施される見込みである。

本プロジェクトの実施はザンビア政府高官、政治家の強力なコミットメントによって支援された。ステアリングコミッティ委員長の強いリーダーシップと大統領のコミットメントにより、プロジェクト実施が促進されたのが特徴である。また、JICA側からも適宜、プロジェクト実施を支援するために必要な技術的助言・指導を提供した。JICAコンサルタントが定期的にザンビアを訪問しアドバイスを提供することにより、プロジェクトをリードするだけでなく、効果的なプロジェクト実施にかなり貢献したことが本プロジェクトの成功要因としてあげられる。

プロジェクト活動は、既述のとおり、経験豊富なマレーシア人コンサルタントの知見やアイデアを生かす形で柔軟にプロジェクトマネジメントが行われた。例えば、年度当初に年間活動計画（Plan of Operation:PO）をステアリングコミッティで議論・承認する手続きを取ったが、約3ヵ月ごとに開催されているステアリングコミッティにおいて、マレーシア人コンサルタントの助言や提言に基づき、適宜変更・修正が行われた。これら変更や修正は、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）や年間計画で計画されている活動を変更するというものではなく、多くのステークホルダーを巻き込んで実施する活動が多いため、進捗の状況をみつつ実施の優先順位を変更したり、実情に合わせて活動項目に多少の変更を加えるなどが適宜検討・決定されていたのが実情である。

4 - 5 - 3 対象国のオーナーシップ

大統領府の特別顧問（経済担当）がプロジェクト実施運営委員会の委員長を務め、TOHアクションアジェンダに関しては、本プロジェクトにおいて構築されたモニタリングシステムに沿って、ザンビア側に関係省庁への定期的なモニタリング、大臣会合への結果報告、及び大統領への報告が行われた。TOHアクションアジェンダの実施については、他ドナー支援プログラムから予算をもって来るなど、ザンビア側で調整・工夫して実施に努めた。また、関係省庁は、TOH予算を確保し、投資誘致活動等の関係活動を負担した。以上のことから、オーナーシップはかなり高いレベルで維持されたといえる。

他方、TOHアクションアジェンダの関係省庁に関しては、今次インタビューを通じて、大統領府からのトップダウンの実施体制により、省としてのオーナーシップが不足していたとする省庁もあった。これは、トップダウンの体制をとることの必然的なデメリットといえるため、オーナーシップが低いことにはならないが、今後の活動への参考となるものである。

4 - 5 - 4 技術移転の手法

技術移転は適切な手法を用いて行われた。マレーシア人コンサルタントは、投資促進に係る政策レベルと実施レベルの双方において、効果的かつ効率的にカウンターパートに提言・指導を行った。政策レベルでは、ステアリングコミッティや関係閣僚大臣との会議を通じて行われたが、あくまでもザンビア政府の主体性を尊重し、マレーシア人コンサルタントより助言・提言された内容のうち、ザンビア政府側が同意した事項に関して、実施支援及びモニタリングが行われた。

一方、実施レベルにおいては、カウンターパートとなるZIC（現ZDA）は、組織・職員両方において、投資促進の実践的な経験不足が明らかであったことから、マレーシア人コンサルタントが、カウンターパート職員とともに国内外で投資誘致活動を実践し、まずは手本を示し、その後、カウンターパートに実践させるという手法を取った。こうした実践的な訓練は、多くの人数を一度に指導することは難しく、対象者が限定的になってしまったことは否めないが、実践的な訓練を通じて、何名かのカウンターパートは大きく成長した。ZDAの設立により新たな職員が雇用されるなど、組織・職員レベルの双方において、こうした実践的研修を通じた能力向上のニーズが高まっており、今後、こうしたニーズにいかに対応していくかが課題となる。

第5章 終了時評価結果

5 - 1 評価5項目による評価

5 - 1 - 1 妥当性 - 高い

ザンビア政府の開発計画と日本政府の援助政策との整合性は高い。ターゲット・グループの選択は、プロジェクト目標に照らし合わせ、適切であると考えられる。

個別視点からの分析を以下に整理する。

(1) プロジェクトの妥当性は、ザンビアの投資に係る開発政策に照らし合わせて高く評価される。

第5次国家開発計画(2006~2010年、FNDP)では、通商・貿易課題が経済成長の重要なツールのひとつとして位置づけられている。FNDPに記載されている通商・貿易関連の戦略的政策目標は次のとおりである。

ザンビア経済を国際通商環境に統合し、多様的で競争力の高いものに転換していく。

投資フローを輸出志向の産業部門に誘致する。ザンビアに技術革新と技術移転をもたらす戦略のひとつとして、ザンビアは比較優位と競争優位のある部門に対して投資を呼び込もうとするものである。

また、ZDAは輸出振興プログラムを実施するにあたって“ One Window Facility ”として機能し、毎月モニタリングと評価を実施することが定められている。本プロジェクトの目的は、ザンビア政府の政策と合致しており、また投資・通商・経済活動の関係者のニーズとも整合性が高い。従って、プロジェクトの妥当性は非常に高いと判断される。

(2) プロジェクトは日本の援助政策との整合性が高い。

日本政府のザンビア国別援助計画(2002年10月)は、本プロジェクトと高い関連性を有している。政策では、銅中心の経済活動から多様化を図る喫緊のニーズが指摘されている。援助計画の主要取り組み課題のひとつは、投資や貿易を通じた経済活動の重要性である。同援助計画のなかで指摘されているもうひとつの方向性は、マクロ経済の安定と、民間投資を通じた持続性の高い開発である。最後に、アジアや北アフリカの知見を生かした南南協力が戦略的ツールとしてあげられている。従って、日本政府の政策との整合性は高い。

JICAの本プロジェクトに対する位置づけについて、ザンビア国別事業実施計画(2002年4月改訂)は、バランスのとれた経済開発への支援を展開することを企図している。期待される支援分野としては、経済活動の多様化、アジアの経験の技術移転を含めた中小企業向けの経営管理のキャパシティ・ビルディング、観光開発、などである。これらの課題はこのプロジェクトと関連が深い。

(3) ターゲットグループの選択は適切である。

プロジェクトのターゲットグループは通商貿易産業省(MCTI)やザンビア開発庁(ZDA)職員からTOHアクションアジェンダに係る関連省庁に至るまで多種多様である。投資促進活動は多様なセクターに関連しており、プロジェクトにおいてこのセクター間の課題を取り扱う必要があるため、このターゲットグループの選択は適切であると考えられる。また、

TOHアクションアジェンダに関連するセクターは、FNDPでカバーされているセクターと整合するものである。

5 - 1 - 2 有効性 - 高い

プロジェクトの有効性は、プロジェクトにおける主要なコンポーネントが成果を収めて終了していることから、高く評価できる。

(1) プロジェクトの目標は多くの分野において達成された。

当初のプロジェクト目標は、国内外の投資家による投資が増加することによってよりよい経済・ビジネス環境を構築することにあった。

プロジェクト成果の分析にあるように、本プロジェクトの活動を通じ、ザンビア投資センター（ZIC、現ZDA）を中心としたザンビア政府としての投資促進のビジネス機会を開拓するしくみが確立された。また、ザンビアの投資環境・投資ニーズに関する情報提供能力や投資に関する行政サービスレベルが向上したと考えられる。

さらに、本プロジェクトでは投資促進に必要な資料を作成し、ビジネスセミナーなどの機会に配布を行った。また、プロジェクトの主導の下、7回の海外投資促進ミッションの派遣（マレーシア2回、インド5回）及び海外企業を招待しての2回のビジネスセミナーの開催が実施された（2008年11月時点）。その結果、海外企業とザンビア企業及び政府関係機関との間で、合弁事業に関する合意文書が複数署名され、投資実現という具体的な成果が出つつある。

ZDAは海外企業に対する投資誘致を、本プロジェクトにおける実践的な研修を通じて多くを学んだし、ZDA内外の関係各所との業務調整・管理の方法についても改善することができた。これらの成果は今後、ザンビア側が海外での投資誘致活動を展開し、その活動を管理運営していくうえで、重要な経験となると考えられる。従って、プロジェクトの目標は多くの点において達成されたといえる。

一方、上述のとおり(4-4)本プロジェクトにおけるひとつの課題は、One Window Facility、統合承認システム（Integrated Approval System）及びE-ガバナンス（E-governance）の実施計画策定であった。これらの活動はプロジェクト終了時までには終了しそわないため、ザンビア政府は当初計画を見直し、再構築することが重要であると思われる。これには、計画の技術面、組織面、財務面、スケジュールなどのレビューが含まれる。

(2) 多くの政府職員がプロジェクトの成果に満足している。

合同評価調査において、多くのザンビア政府関係者が投資促進の新しいコンセプトを学ぶことができ、また、プロジェクトの数多くの活動を通じてマインドセット変革の機運を高めることができたとしている。実際、セクタープログラムと投資を振興する観点からプロジェクトに参加した多くの政府関係者はプロジェクトの活動に高い満足を感じている。

ザンビア政府職員は、本プロジェクト活動において実施した国内外での投資誘致活動への参加を通じて、経験豊富なマレーシアコンサルタントからの直接的な指導を受けるとともに、投資誘致活動の実践に触れる機会を得た。本プロジェクトは、ザンビア政府職員に対して効果的な投資促進に係る能力開発の機会を提供したと考えられる。

(3) プロジェクトの成功要因

本プロジェクトでは、野心的な取り組みといえるが、成果(投資実現)重視の視点から、経験豊富なマレーシア人コンサルタントの提言に基づく投資増加につながるために必要な要素(政官民のマインドセット/人材育成、投資法制度整備、及び実際の投資誘致活動)に関し、それらすべての要素に並行的に取り組んだことにより、ザンビアの投資促進に係る包括的な底上げを実践することに成功したとともに、具体的な投資の実現という成果も出た。また、投資促進には終わりはなく、「プロセス」であるとの見解に立ち、投資促進の理論と実践の双方に取り組むことで、双方のフィードバックが可能となり、“learning by doing”の取り組みを実施することができた。

以下の点は、ザンビア側のプロジェクト関係者があげたいいくつかの成功要因である。

- ステアリングコミッティの強力なリーダーシップ
- 政府のハイレベルの政治的コミットメント
- ザンビアの投資促進課題に注力したアプローチ
- 投資誘致活動を実際開催したこと
- アジアの経験と知見を導入したこと
- JICAによる強力な技術支援

(4) プロジェクトの阻害要因

プロジェクトの阻害要因は、今回の終了時評価における質問票とインタビューによって指摘された。それら指摘事項のなかで、今後改善を要すると考えられる点は以下のとおりである。

- 不十分な人材
 - ・ スタッフ数と能力
- 実施のための財政的リソースの不足
- 関係者間あるいは利害関係者間における不十分なコミュニケーション
 - ・ ステアリングコミッティへの参加メンバーが限定的であったこと。
 - ・ TOHアクションアジェンダのいくつかの実施項目(プロジェクト)の実施に際し、関係政府機関間の十分なコミュニケーションが確保されなかったこと。
 - ・ PSDRPやミレニアムチャレンジなどの他のイニシアティブとの連携や協力が十分ではなかったこと。

上記におけるいくつかの指摘は、TOHアクションアジェンダ(例えば統合承認システムなど)に限られたものであり、プロジェクトのすべての活動に該当するものではない。しかしながら、セクター間課題の複雑な側面を考えた際、関係者間のコミュニケーションの円滑化は今後のプロジェクト実施において重要な課題であることは間違いない。

5 - 1 - 3 効率性 - 高い

限られたインプットに対して達成した成果を考えると、プロジェクトの効率性は高いと考えられる。

(1) 日本側からの的確なインプットがなされた。

日本側からのインプットは、マレーシア（アジア）の経験・知見を豊富に有するマレーシア人コンサルタントを通じた技術支援とプロジェクト実施の初期段階におけるプロジェクト管理の事務局業務への支援などをカバーした。当初計画に従って、適格な時期にインプットの提供がなされたと判断される。また、海外（マレーシアやインド）における投資促進の活動、ビジネスセミナーの開催などの経費について、ザンビア側で負担が困難な部分について、一部支援を行った。

さらに、並行的に実施されている「鉱業分野投資促進のための地質情報整備プロジェクト（開発調査、2007年2月～2009年6月）」と連携し、同開発調査の日本人コンサルタントの支援も得て、ザンビアの鉱業セクターに関するセクター概要及び投資ニーズのプロファイルを作成し、国際的なジャーナル（Mining Journal）に掲載するなど、広く広報を行った。

また、2008年12月には、同開発調査の活動の一環として、在京ザンビア大使館、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）、JICAの共催により、ザンビア鉱業セクターのビジネスセミナーを東京にて開催予定である。同セミナー準備に際して、開発調査の日本人専門家の指導の下、鉱山・鉱物資源開発省職員及びZDAが資料などを整理しており、同省とZDAのそれぞれの局長がセミナーにおいてプレゼンテーションを行い、投資誘致を行う予定となっている。

従って、日本側からのインプットは、効率的かつ適切であったと考えられる。

(2) ザンビア側からのインプットは、おおむね適切であったと考えられる。

ザンビア側からの人的リソースは、当初計画どおりに提供された。関係省庁の職員もプロジェクトに参加した。ZDAの投資担当部局のすべての職員が、少なくとも1つか2つの研修や投資促進活動に参加した。ZDAは現在、投資促進活動のため、重点セクター8つ²⁰に対し、主担当/副担当の職員を配置している。

一方で、関係省庁のアクションアジェンダに携わる何名かの職員は、プロジェクト実施の課題として予算不足を指摘した。TOHアクションアジェンダを担当する関係省庁においては、TOH活動のための年度予算が確保されていることは高く評価できるが、各担当アクションアジェンダ実施に必要な予算が十分に検討・計上されておらず、結果的に予算不足となっていると考えられる。

(3) プロジェクト管理は適切であった。

プロジェクトは大統領特別顧問（経済担当）を委員長とするステアリングコミッティによって管理運営され、政府高官及び政治家は同委員会を強力に支援していた。TOHアクションアジェンダは、ザンビア側が確立したモニタリングシステムによって適切に定期的なモニタリングが行われている。従って、プロジェクト管理は高い政治意思に支えられていたことから高く評価できるものである。

しかしながら、ザンビア側のプロジェクト関係者（ステアリングコミッティメンバー以外）からは、ステアリングコミッティからの情報のフィードバック不足や委員会メンバー

²⁰ 8セクターは次のとおり：農業、鉱業、情報通信、教育、観光、保健・医療、エネルギー、インフラ・建設

構成などが今後の課題としてあげられていた。

5 - 1 - 4 インパクト - 高い

本プロジェクトを通じた投資誘致活動を通じて、海外投資による複数の合併事業の合意形成が行われるなど、成果はすでに実証されており、プロジェクトの上位目標を達成し、正のインパクトを得られる可能性は高いと判断できる。

(1) 上位目標の達成については、多くを期待できる。

プロジェクトの上記目標は、TOHアクションアジェンダの提言に従いターゲットセクターにおける国内外の投資家による投資が増加し、雇用の促進と富の創出が可能になること、である。

本プロジェクトによってもたらされた成果は、当初の本プロジェクト目標とほぼ一致している。本プロジェクトの実施により、政府の担当職員は行政サービス提供のマインドセットを新たにすることができたとともに、投資促進の実践的業務経験を積むことができた。現地体験を通じた実際的なアプローチが、政府行政官の動機づけに有効であることが証明され、今後のプロジェクトの活動に対して同種の好ましい影響を与えることが考えられる。投資促進活動は、もともと座学や参考書などを通じて習得できるものではないため、現地体験を通じた本プロジェクトにおける習得プロセスは有益であったと考えられる。

また、本プロジェクトは、投資促進活動を通じて、既にいくつかの投資の成功事例（情報通信、保健・医療、教育セクターなど）を示している。投資促進のメカニズムは既に確立されており、他のセクターやインド、マレーシア以外の地域に展開する用意ができていいる。ZDA職員は、実際の投資促進活動を通じて多くの経験を積んだ。表3のとおり、海外直接投資も、着実に増加傾向にあることから、マクロ経済や政治的安定が続けば、今後も、ザンビアにおいて国内外の投資家による投資が増加していく可能性は高い。

(2) 政策的なインパクト

マレーシア人コンサルタントを通じて投資促進に関する政策的助言が行われた。本プロジェクト実施後、全閣僚（大統領含む）に対するTOHのブリーフィングや進捗状況説明が2回、大統領への個別表敬は3回、また、閣僚大臣との会議は、財務・国家計画大臣や通商貿易産業大臣を中心に、マレーシア人コンサルタントが来ザするたびに（約3ヵ月に1回）行われてきている（プロジェクト準備期間を合わせれば、更に回数は増える）。閣僚大臣との会議に関しては、財務・国家計画大臣に関しては、投資促進の政策全体に係る話や、投資家に対する税制優遇措置やインセンティブに関する助言や提言が行われ、さらには、個別投資案件に係る話にまで及んでいる。また、各セクター担当省大臣との会議では、マレーシアの経験を踏まえつつ、いかに各セクターへの投資誘致を図っていくかについて、政策から個別案件レベルまでの助言などが行われている。

これは、マレーシア人コンサルタントのマレーシアでの経験（首相を筆頭に、政府が先頭に立ってその国の投資誘致を行う）に基づき、実践されているものである。こうした活動は、政策レベルの技術的助言という意味合いのみならず、政府のハイレベルのマインドセットを図るものでもある。

(3) 本プロジェクトによる変革は、他の分野においてもポジティブな影響を与えることが期待される。

本プロジェクトはとりわけ海外からの投資誘致活動を主眼にしていた。プロジェクトは、広範囲でセクターにまたがる分野を取り扱っているため、インパクトは大きく、経済全般に対する影響も少なくないと考えられる。TOHアクションアジェンダに取り組むセクターは、保健、教育、観光、農業、鉱業、情報通信、綿花、航空貨物ハブ・内陸空港、銀行・ファイナンスなど多岐にわたる。加えて、横断的課題としては、行政手続きの簡素化、中小企業（SME）振興、複合的経済開発特区（MFEZ）の開発などが含まれている。

また、実際の投資誘致活動を通じて、エネルギー分野や製造業分野に関する海外投資家の関心やザンビア国内のニーズが確認され、ステアリングコミッティへの報告・提言を通じて、ザンビア政府内で新たな動き²¹も出てきている。

特に、社会開発セクターにおいては、社会主義時代からの流れで、政府が行うものという考えがザンビア人（官民）の間に浸透していたが、本プロジェクトの準備段階から、関係者へのワークショップやセミナーを通じてマインドセットを行い、社会開発セクターも投資促進対象の産業として認識されるようになった。教育や保健・医療セクターなどでは、TOH政策提言書に基づき、新たにインセンティブが付与された。その結果、本プロジェクトでの投資誘致活動を通じた成果もあるが、ZDAの情報では、ここ数年、それらセクターへの投資に関する照会や具体的な投資も増えてきているようである。

(4) 民間へのインパクト

上記(3)においては、本プロジェクトでは、海外からの投資誘致活動を主眼においてきたと説明したが、雇用創出や技術移転を促進するためザンビア国内・海外企業間の合弁事業を推進するというザンビア政府の方針に従い、ザンビア国内企業への技術的な支援も実施した。これは、ZDAの責任業務として位置づけられるため、マレーシア人コンサルタントの指導の下、ZDAと関係政府機関が首都ルサカのみならず、地方にも出張²²し、各地のビジネス協会などに対し、セミナーやワークショップを開催した。

それらセミナーやワークショップでは、各セクターの民間企業が抱える課題などが確認されるとともに、海外からの投資誘致のニーズについて検討・確認され、ZDA職員より、プロジェクトプロポーザル（投資案件概要・ニーズ）を作成するように推奨された。また、教育や保健・医療の分野においては、個人や少人数経営の小規模企業が多数を占めるため、グループ化し、コンソーシアムを形成して海外パートナー（投資家）を誘致する案もマレーシア人コンサルタントより提案され、ルサカ州、コッパーベルト州及び南部州において保健・医療のコンソーシアムが形成された。従って、本プロジェクトは、ザンビア国内の民間（特に地方）に対しても、マインドセットやザンビア政府が推進する投資促進の取り組みに巻き込むことができた点で、大きなインパクトとなったと思われる。

²¹ 例えば、エネルギー・水開発省下に、エネルギー分野の投資促進を検討するためのタスクフォースが設置された。また、自己予算で、エネルギー・水資源開発省エネルギー局長が、本プロジェクトのインド投資促進ミッションに参加し、エネルギーセクターの投資誘致を行った。

²² これまで、コッパーベルト州（鉱業、教育、保健・医療など）、東部州（綿花など）、南部州（観光、教育、保健・医療など）において民間に対するワークショップ・セミナーを実施した。

こうした活動は、ザンビア国内の民間企業との連携が構築されていないZDAにとっては、関係を構築するのによい機会になったと思われ、また、ZDA職員にとっては、ザンビア国内の民間企業がどのような課題を抱えているのか、また、ZDAとして何が求められているのかについて知ることに加え、マレーシア人コンサルタントの指導の下、それら民間に対してどのようなコンサルテーションを行うべきかについてを学ぶ機会となった。

5 - 1 - 5 自立発展性 - 高い

プロジェクトの自立発展性は、継続されている活動と新たなイニシアティブを通じて確保されると期待される。

(1) 制度・政策面 - 高い

ZDAは、ZDA法(2006)によりザンビアの投資活動を実施するOne Window Facilityとして位置づけられている。ZDA法(CAP11, 2006)におけるいくつかの課題は既に指摘されており、ZDA法の改正案は次期国会での成立をめざし、国会審議に提出されることになっている。ZDA職員の人事配置は、まだ完全には終わっていないものの、投資促進・民営化局は既に人事の配置を終えており、本プロジェクトに参加している。また、TOHアクションアジェンダについては、ザンビア政府内にモニタリング・実施促進体制が確立している。従って、制度面での必要な枠組みは基本的に準備されている。

政策面においても、大統領をはじめ、政府高官と政治家のよき理解と強力な支援は既に確保されており、今後も継続する見込みである。今回の終了時評価調査中に新内閣の発表が行われたが、その後真っ先に、新内閣へのTOHブリーフィングが行われた。新内閣発足後、ドナー支援プロジェクトのなかでは最初に行われたブリーフであり、そもそも、全内閣に召集がかけられブリーフが実施されたのは、TOHのみと思われる。こうしたことから、政策的な継続性は非常に高いと判断される。

(2) 財務面 - やや高い

TOHアクションアジェンダに係る各関係省庁では、既にTOH予算が年度予算として確保されている。また、本終了時評価におけるムソコトワネ財務・国家計画大臣とのインタビューにおいては、ザンビア政府の予算システムに沿って、ZDAやTOH関係政府機関より、TOHに係る予算申請があれば、前向きに検討したいとのコメントも出された。政府の高いコミットメントがある。

一方、今後、投資促進活動はセクター面でも対象国の面でも拡大することが予測されるが、政府予算の動向は経済状況を反映して不透明な面もあるため、十分な予算を確保する上では、十分注視しなければならない。

また、TOHアクションアジェンダの実施予算不足の担当省庁もあったことから、ステアリングコミッティを通じて、関係省庁に対し、TOH関連予算の十分な事前検討と計上を促進する必要があると思われる。

従って、財務面での継続性はやや高いと判断される。

(3) 技術面 - やや高い

ザンビア側は、本プロジェクトを通じ、以下のような投資・ビジネス機会を開拓するためのメカニズムを確立することができた。

国内準備：対象国及び対象セクターの選定。関係政府機関と民間と協力し、投資促進用資料（セクタープロファイル/プロジェクトプロポーザルの作成）の作成を行う。

海外投資促進ミッションを派遣し、現地でビジネスセミナーや個別商談を行い、ザンビアへの招致を行う。

海外企業・投資家を招致しての国際ビジネス会合を開催し、ザンビア企業とのビジネスマッチングを図る。

ZDA職員は、本プロジェクトを通じて、上記投資・ビジネス機会開拓のメカニズムを実践することにより、投資促進の実践的な経験がある程度積むことができた一方、多くの職員は、实际的で有益なアプローチによる継続した能力向上の必要性をあげている。また、今次終了時評価において、民間企業へのヒアリング結果では、ZDAの努力と改善を認めつつも、ZDAへの大きな期待を反映して、ZDA職員の更なる人材強化や実践的な経験の蓄積を求める意見が多くあげられ、民間の期待に応えるためには、組織・職員双方での更なるレベルアップ・能力向上が求められる。

そもそも、投資促進活動は特殊で複雑な面があり、顧客ニーズやビジネス環境も変化のペースが速く、それに対応していくためには、継続的な取り組みが不可欠である。従って、ZDA及びZDA職員は、知識と能力を向上すべく継続的に努力することが望まれている。ZDA職員の能力向上のニーズについては、ZDAが現在準備中の人材育成計画のなかで十分検討する必要がある。

5 - 2 5項目評価総括

本プロジェクトは、5項目評価の観点に照らし合わせて、妥当性、有益性がともに高く、非常にコンパクトな投入にもかかわらず、大統領をはじめとする政府高官・政治家の支援とJICAからのアジアの経験を十分生かした技術支援により高い効果を得て、極めて高い成果を得ることに成功した。このトップダウン型で実施された、極めて実効性の高いプログラムは非常にユニークであり、高く評価できるものであると考えられる。その背景は既に成功要因の部分で述べたとおりである。

特に、アジアの経験をアフリカの事情に適合させることに成功し、かつ政府職員の意識改革、実戦的な能力開発を実施したことは高く評価できる。調査団の現地調査中に実施された、TOHの内閣向けブリーフィングは2時間にも及び、大統領、財務大臣からの信頼と期待が高いことがわかる。また、関連した取り組みである民間セクター開発プログラム（PSDRP）のバスケットファンドのドナーのひとつである世界銀行は、PSDRPに比べてインパクトの大きさについて極めて優秀との評価をしているだけでなく、今後の取り組みについても高い関心を示している。

このように、現地においては、他ドナー、相手方政府・政治家からの評価も高い。在ザンビア日本大使館の強力な支援もあり、本プロジェクトは日本からザンビアへの支援の最も重要な支援のひとつとして相手国政府からの高い評価を受け、信頼関係を構築している大きな柱となっている。政策立案だけでなく、実施戦略構築・実施促進まで踏み込み、実際の成果を挙げていることが大きな要因である。本プロジェクトでの成功と相手国政府との信頼関係は、他の案件にもポジ

ティブな波及効果があることが期待される。実際、現地の面談では、大統領・内閣からの期待レベルも高まっている、との声が聞かれた。

一方で本プロジェクトはまだひとつの重要な段階を通過した段階であり、今後更に活動を充実させることが必要という認識は、現地のザンビア側、日本側の一致した見解である。本プロジェクトを通じて習得した知見を更に実際の活動に適用し、継続的により多くの成果につなげていくことが上位目標の達成には必要不可欠である、ということ深く認識したためであると考えられる。

既に本調査団は、本プロジェクトの教訓・今後の取り組み課題についても、現地関係者との面談、専門家による予備的コンサルテーションを実施しており、今後の方向性について、一定の提言を行っている。従って、次期フェーズにおけるプロジェクト詳細について議論を行っていく準備は整っており、その点でも本プロジェクトの自立発展性は有望であると思われる。

また、本プロジェクトでの知見を広く関係者間で共有し、その成功事例をザンビア以外にも参考にしてもらうことも重要であると考えられる。ザンビアの特殊性を踏まえて本プロジェクトでの成功要因をさらに分析し、今後類似案件を実施する対象国の実情に即したプロジェクト形成を行うことによって、本プロジェクトの精神は場所と形を変えて具現化されることを期待したい。

5 - 3 結論

- (1) 本プロジェクトの実施は、富と雇用の創出を上位目標としており、ザンビア政府の国家開発（第5次国家開発計画）に資する支援といえる。また、経験豊富なマレーシア人コンサルタントを活用することにより、アフリカ開発会議（TICAD）において我が国が掲げるアジアアフリカ協力（アジアの経験をアフリカに）を具現化した支援と位置づけられる。
- (2) 本プロジェクトの成果1となっている投資環境法整備については、12アクションアジェンダのモニタリングシステムやマレーシア人コンサルタントの多岐にわたる技術的な助言を通じて促進が行われた。また、成果2に関し、投資家向けの情報整備を実施し、効果をもたらした。
- (3) 本プロジェクトは、少ない投入で目的を達成したといえる。また、ザンビア側の既存の組織体系を活用するかたちで効率的に支援が行われた。他方、ザンビア政府は、TOH以外にも民間セクター開発プログラム（PSDRP）等の複数の民間セクター開発プロジェクトを実施しており、それらプロジェクト間の調整・連携が十分に行われていないことが確認された。アプローチは異なることから、統合は必要ないと思われるが、最低限の連携は必要と思われる。具体的には、組織体制・人材の面で脆弱なザンビア政府機関が異なるドナー支援プログラムを実施しなければならない状況を踏まえ、ザンビア政府関係機関の負担を可能な限り軽減させるための異なるプログラム間の調整・連携や、政府・関係ドナーが実施した調査研究結果の共有や有効活用などである。民間セクター開発は、幅広い課題や分野に関係し、ザンビア側も多くの政府機関が関係することから、政府及び関係ドナー間で効率的な調整・連携を図るためには、強いリーダーシップと関係者の理解と協力を要する。現状では、この連携・調整機能が十分に機能しているとはいえず、この連携不足が、部分的に本プロジェクトの効率性を下げたことは否定できない。

- (4) 本プロジェクトの活動2～3を通じ、本プロジェクト目標の投資の実現がある程度達成された。これら実際の成果は、ザンビア側の自信につながり、プロジェクト実施にもよい効果をもたらしたといえる。しかし、これら成果は、マレーシア人コンサルタントの経験や知見によるところが大きく、今後ともZDAの能力強化支援が必要である。
- (5) ZDAは、2007年1月に設立された新しい機関である。本プロジェクト支援を通じて同庁職員が得た経験や知見により、ある程度は、独力で投資誘致活動を実施することが可能であると判断されるが、同活動を効果的かつ効率的に実施していくためには、継続した支援が必要と思われる。

第6章 提言と教訓

6 - 1 提言

TOHプログラムはザンビア政府のイニシアティブであり、それを支援する本JICAプロジェクトとは区別されなければならない。しかし、本現地調査におけるザンビア側ステークホルダーへのヒアリング等を通じて、それら2つの区別が明確になされていないことが確認された。

従って、ここでは、ザンビアのTOHプログラムと本JICA支援プロジェクトに分けて、以下のとおり提言したい。

6 - 1 - 1 ザンビアTOHプログラム

(1) 他プロジェクトとの調整及び関係者間の連携強化

民間セクター開発に係る複数の他プロジェクトとの調整・連携を早急に図ること。また、TOH12アクションアジェンダに係る担当省庁間の調整・連携不足により進捗が滞っているケースも確認されたため、今後は、省庁間の垣根を越えて、省庁横断的なプロジェクトでは、プロジェクト単位でタスクスを結成して進めることを提言する。また、関係省庁・関係者間の情報共有を強化することが望ましい。

(2) オーナーシップの醸成

いくつかの関係省庁からは、本JICAプロジェクトのTOR以外のTOHプログラムの活動に関し、JICAの（資金的）支援の不足が指摘された。また、それを理由に12アクションアジェンダの遅延を訴える者もいた。関係省庁のオーナーシップを高める必要がある。

(3) 民間セクターの関与

12政策提言書の作成段階では、民間セクターの関与する機会があったが、実施段階に移ってからはその機会はほとんど失われた。民間セクター開発における民間の声は非常に重要であるところ、今後は、民間が関与する機会を設けることが肝要である。

6 - 1 - 2 JICA TOHプロジェクト

本プロジェクトは、一定の成果をあげており、2009年3月に予定どおり終了することで問題ないと思われる。しかし、前述のとおり、投資促進活動に係る継続支援の必要性が確認されたところ、ザンビア政府より我が国に要請が出されている後継案件を通じて、引き続き支援を行うことが望ましい。

後継案件に係る提言は以下のとおり。

(1) 後継案件の円滑な開始

本プロジェクト支援を通じて醸成されたモーメンタム（勢い）を失わないため、本プロジェクトの終了後、迅速に後継案件を開始することが重要である。後継案件の主要目的は、投資促進に係るZDAの能力強化が望ましい。具体的には、組織と人材強化の両方からアプローチし、組織としての体制強化と前線で投資誘致活動を実施する職員の能力強化である。また、後継案件においても、投資環境整備（TOH12アクションアジェンダ）に係る技術的な助言を継続することが望ましい。後継案件は、成果重視で、実践的な研修を含むことが

強く求められる。

(2) 後継案件における評価基準の設定

後継案件においては、経済協力開発機構(OECD)のPolicy Framework for Investment(PFI)等の国際的な基準を適用することが望ましい。この基準を活用することで、投資環境については、自己評価を行うことができる。

(3) 統合承認システム(Integrated Approval System)に係るコンセプトの見直し

統合承認システムに係る明確な共有認識が政府関係者のなかで存在しない。現在、民間セクター開発プログラムがビジネスライセンスに係る基礎調査を実施中であるが、本プロセスは、通常、長い期間、膨大な事務的作業、及び予算を要するため、ザンビア政府内で、再度、本事案に関し整理・再検討することが望ましい。右理由により、後継案件では、取り扱うことは困難であると思われる。

6 - 2 教訓

(1) 政治的なハイレベルのコミットメントの重要性

本プロジェクトは、準備段階において、大統領、大臣、政治家、行政官、民間等の多くのステークホルダーに対し、マインドセットのためのワークショップを行ったことにより、ハイレベルな政治的コミットメントを得た。その高いコミットメントが、幅広い課題を扱う12アクションアジェンダを進める牽引力となった。政策レベルのリフォームには、省庁横断的かつ官民の連携は欠かせないため、ハイレベルな政治的コミットメントが必要となることが改めて確認された。

(2) OJTの重要性

本プロジェクトでは、実際の投資促進活動(OJT)を通じて、ザンビア開発庁(ZDA)職員の能力強化を行った。OJTは、実際の投資に結びつかない場合でも、その原因を確認し、そこから学ぶことができる意味で有効である。

(3) 関係省庁の能力強化の重要性

今次調査の関係省庁職員のインタビューにおいて、関係省庁からの返答の遅延による事業進捗の遅れや、政策・制度改正段階における外部コンサルタントの必要性が述べられたが、政策・制度の持続的な実施を実現するため、政府行政官自らが行うことが望ましい。

(4) アジアの経験の重要性

日本人専門家は、日本の経済・産業政策に係る経験を技術移転する優位性は有しているが、東南アジアの専門家は、日本や欧米の経験や知見を受け入れ、異なる環境に適用する経験を有している。また、1970年代の東南アジアの経済成長を経験した人材を活用することは、意義が高いと思われる。その意味では、アフリカ諸国にとって、日本の経験のみならず、東南アジアからの経験を学ぶことは有効である。

(5) アジア・アフリカ協力の枠組みにおける投資促進支援の有効性

投資促進は、南南協力の枠組みでは比較的新しい分野である。投資促進の分野では、技術移転を享受する国のメリットだけではなく、両国のビジネスリンクを構築することに貢献する意味では、両国にメリットをもたらすと考えられる。

6 - 3 所感

6 - 3 - 1 投資促進担当団員の所感

(1) 「ザンビア共和国南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト」は、大統領レベルの高いコミットメント、大統領令による12タスクフォースとステアリングコミッティの設置、元マレーシア産業開発庁副長官（コンサルタント）を中心としたマレーシアの成功経験の活用、ザンビア大統領と日本国首相とのアフリカ開発会議（TICAD）IV会談での言及など、高いプレゼンスを生み出してきた。日本人専門家不在など投入が少ないなかで、ステアリングコミッティのモニタリングアドバイスによる高レベルで包括的なアプローチのモメンタムがみられること、マレーシアとの共同ビジネスが実現しつつあること、投資促進の活動（プロモーションツール、アジア投資ミッション等）が順調に実施されていることなど、成果を達成しつつあることが今回確認された。

(2) ザンビアへの投資は、1億3,800万ドル（1990～2000年平均）から、3億5,700万ドル（2005年）、6億1,600万ドル（2006年）、13億2,400万ドル（2007年）と、高い伸びをみせている。これは野心的な民営化プログラム（1994～2001年）、銅をはじめとするザンビアの有する鉱物資源の国際的な価格高騰、農業分野における新規投資増加（ジンバブエの農業セクター崩壊による相対的価値向上も一因）等が要因と考えられている〔2006年国連貿易開発会議（UNCTAD）投資政策レビュー等〕。他方、グローバルイゼーションの進展により、外国投資は特に新興経済国・開発途上国において飛躍的に伸びており、それと比してザンビアの伸びが顕著であったとはいいがたい。かかる状況下、投資環境整備に意欲的な姿勢のアピール、アジアとの共同ビジネスの実現といった観点から、当プロジェクトへの期待は今後も高いものといえる。

(3) 各論として、下記の3点をあげたい。

投資促進分野の南南協力

1人当たりGNI（世銀WDI）でみると、1970年にはザンビア（430米ドル）を下回ってすらいいたマレーシア（400米ドル）が、わずか24年後の1994年にはザンビアの10倍以上（マレーシア3,580米ドル、ザンビア340米ドル）に達したという事実は、マレーシアの経済発展、さらにその重要な要素であった投資促進の経験を学ぶ動機づけとして大きい（2007年現在はマレーシア6,540米ドル、ザンビア800米ドル）。南南協力において、投資促進分野は、農業、教育等の伝統的分野と比較し、技術移転・経験伝承のみならず、協力によって形成される二国間ネットワークが実際の投資実現促進をもたらす効果が期待される点において、有用性が高いと思われる。日本との協力によって日本からの投資がすぐに増加するとは考えにくいだが、マレーシアとの協力であれば、その実現性は相対的に高い。

ZDA

昨年のZDA法制定を受け、民間セクター関連5機関[ザンビア投資センター(ZIC):投資、ZPA:民営化、EBZ:輸出、SEDB:中小企業、ZAPZA:輸出加工区]が統合して誕生したZDAは、2008年5月に就任した長官の意欲が高く課題も的確に把握しており、スタッフも競争を経て獲得した人材であり、機関としての潜在力は高いと思われる。他方、単なる投資促進機関(IPA)ではなく、これだけの機能を統合した例は少なく、大変野心的な試みで課題も多いと思われるため、その機能強化は高い意義をもつといえる。IPAとしての基本機能については、マレーシアのみならず、近隣国のIPA(特にルワンダ共和国:RIEPA、ウガンダ共和国:UIA、ほかにケニア共和国:KIA、タンザニア連合共和国:TIC)も成長してきており、参考になるものと思われる。

ベンチマーキング

ZDAの能力強化等にあたり、国際的に認知されている投資政策関連の評価ツールを活用し、事業開始当初と一定期間経過後の到達度を測るのは有用である。例えば、OECDが加盟国・非加盟国60カ国、国際機関、民間セクター等によるタスクフォースでの議論や世界各地でのワークショップ等を経て策定した「投資のための政策枠組み(Policy Framework for Investment:PFI)」は、10の関連政策分野にわたる評価項目を整理した、自己評価・ピアレビュー等に有用なツールであり、うち投資促進の章においては、IPAの機能に関する評価項目が多く記載されている。PFIは、日本政府の提唱・支援により完成されたものであり、アフリカでのPFIの活用はTICAD横浜行動計画のアクションとして記されていることもあり、プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)指標への組み込みも含めて活用の意義は高いものと思われる。他方、フィンランド共和国(以下、「フィンランド」と記す)政府が南部アフリカ地域全体を対象にPFIを活用した投資環境整備支援プログラムのOECDとの共同実施を検討しており、同国が関与しているザンビアPSDRPにおいてPFIを活用した活動が検討される可能性も高い。実施にあたっては事前に調整されることが望ましい。

6-3-2 団長所感

(1) ザンビア政府プロジェクトとJICAのプロジェクト

本プロジェクトの評価にあたって評価の対象とするプロジェクトをどの範囲までであるかについての議論が発生した。“Triangle of Hope(TOH)”という言葉は、ここザンビアの文脈においては、以下の3つの意味が混然として使われている。

経済開発を実現するために1)政治意思、2)民間の活力、3)政府によるサービスの効率性の3つが必要であるとの「概念」

ザンビア政府の主導により開始された「経済開発のための戦略的行動計画」

JICAの技術協力プロジェクトとしての「南南協力を通じた投資環境整備プロジェクト」

JICAプロジェクトでは、ザンビア政府の行動計画をモニタリングすることとなっており、混乱を招きやすい要因のひとつとなっている。今回は、JICAプロジェクトとしてのTOHの協力期間が終了することをきっかけに行う評価であるため、JICAプロジェクトとしてのTOHに対しての評価を行ったが、渾然一体としてプロジェクトが動いていることもあり、

一部ザンビア政府の行動計画としてのTOHについても評価を行った。

(2) 新規プロジェクトの早期立ち上げ

本プロジェクトは、本報告書に記載のとおり、そのプロジェクト目標をおおむね達成しつつあり、投入の少なさに比べ成果が大きいものと判断されるなど、成功しているプロジェクトであると判断される。これは、プロジェクト開始前から前大統領の強いイニシアティブにより、内閣府次官（後に大統領特別顧問）を議長とするステアリングコミティが形成され、政府のトップレベルからの指示がZIC（現ZDA）をはじめとする、関係省庁を動員することが大きな成果につながっているものと思われる。ザンビア側の本プロジェクトへの期待は大きく、本プロジェクトの終了後ザンビア側のプログラムは継続する見込みであるが、ザンビア側のもメンタム（特にザンビア側の行動計画についての）を維持するためには、本プロジェクト終了後、可能な限り間を置かず次期プロジェクトを立ち上げる必要がある。

次期プロジェクトへのザンビア側の期待としてはZDAの能力強化が強いことが調査の課程で確認できた。一方で、ザンビア側への政策面でのアドバイスは、アクションアジェンダがかなり進行しており本プログラムよりは規模を縮小する必要はあるものの、引き続き必要であるものと思われる。

(3) OECDの「投資のための政策枠組み（PFI）」の次期プロジェクトでの活用

OECDが促進している「投資のための政策枠組み（PFI）」については、次期プロジェクトの枠組みのなかで、一部取り入れるべきと提言している。一方で、現在フィンランド政府が南部アフリカ全体に対してPFIを活用した投資環境の分析・提言を行うことを検討しており、ザンビアにおいては、PSDRPの枠内で資金の拠出を検討しているとの情報もある。このため、次期プロジェクトの枠組みの検討にあたっては、フィンランドと情報を交換する必要がある。

(4) マインドセットの変化

評価のインタビューのなかで今回のプロジェクトで「関係者のマインドセットの変化」が起きつつあるとの発言が一部でなされた。具体的には、国民（投資家）からの要望に対して消極的であったのが、積極的に反応するように変化しつつあるとのことである。

マインドセットの変化は、本プロジェクト直接の活動の対象ではないが、実際の投資誘致活動などを通じて「どのような行動を行うことが期待されているのか」を理解したことにより誘発されてきたものと思われる。TOHのひとつの柱として「公務員による効率的なサービス提供」があげられており、効率的なサービスの提供のためには公務員のマインドセットの変化が重要である。このため、次期のプロジェクトの形成に際しては当該観点を取り入れる必要があるものと思われる。

(5) 事務所によるプロジェクトのモニタリングの強化について

本プロジェクトの日本側投入の柱がマレーシア人コンサルタントの投入であり、当該コンサルタントのザンビア政府からの評価は高い。しかしながら、日本側に対する報告が必

ずしも順調でなく、実際の活動やその成果がみえづらかった部分が多かった。次期のプロジェクトに向けて、マレーシア人コンサルタントからの報告の徹底を行うとともに、次期プロジェクトでの情報の共有（ないしは関係者への広報）については、追加される日本人専門家の活用も含めて検討する必要があるものと思われる。

付 属 資 料

- 1 . ミニッツ (終了時評価調査)
- 2 . 評価グリッド
- 3 . 評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDMe)
- 4 . TOH 政策提言書概要 (英文)
- 5 . TOH12 アクションアジェンダモニタリングシート (参考例)
- 6 . セクタープロファイル・フォーマット
- 7 . プロジェクトプロポーザル・フォーマット
- 8 . ミニッツ (プロジェクト開始時)
- 9 . R/D
- 10 . ZDA 顧客サービス憲章
- 11 . アンケート・インタビュー票 (終了時評価)
- 12 . プロジェクト投入 (調査団派遣、研修・コンファレンスなど)

1. ミニッツ (終了時評価調査)

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF ZAMBIA ON THE JAPANESE TECHNICAL
COOPERATION FOR THE PROJECT FOR TRIANGLE OF HOPE, STRATEGIC
ACTION INITIATIVE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (ToH SAIED)

The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japanese International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Jiro INAMURA, visited the Republic of Zambia from 9 November to 22 November, 2008. The purpose of the evaluation team is to assess the achievements made during the two years and eight month's cooperation period, and to make the final recommendation for TRIANGLE OF HOPE, STRATEGIC ACTION INITIATIVE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (ToH SAIED) (hereinafter referred to as "the Project")

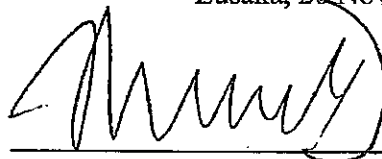
During evaluation period, both the Team and concerned authorities of the Government of the Republic of Zambia (hereinafter referred to as "both sides") had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Evaluation Report documents attached hereto.

Lusaka, 20 November, 2008



Mr. Jiro INAMURA
Leader
The Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Davidson M. Chilipamushi
Permanent Secretary
Ministry of Commerce Trade and Industry
The Republic of Zambia

Witness



Mr. David Ndopu
Director
National Policy and Programme
Implementation Department
Ministry of Finance and National Planning



**JOINT EVALUATION REPORT
ON JAPANANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT FOR TRIANGLE OF HOPE, STRATEGIC ACTION INITIATIVE
FOR ECONOMIC DEVELOPEMENT (ToH SAIED)**

**Japan International Cooperation Agency (JICA)
and
Ministry of Commerce Trade and Industry
Republic of Zambia**

November 2008



Joint Evaluation Report
Table of Contents

1. Introduction

- 1.1 Summary of the Evaluation Team
- 1.2 Background of the Project

2. Evaluation Process

- 2.1 Methodology of Evaluation
- 2.2 Criteria for Evaluation

3. Achievements and Implementation Process

- 3.1 Inputs
- 3.2 Results of Activities
- 3.3 Results of Outputs
- 3.4 Implementation Process

4. Evaluation by Five Criteria

- 4.1 Relevance
- 4.2 Effectiveness
- 4.3 Efficiency
- 4.4 Impact
- 4.5 Sustainability

5. Conclusion

6. Recommendations

7. Lesson Learned

Annex List

- 1. Project Design Matrix
 - 1-1 PDM
 - 1-2 PDM-E
- 2. Input to the Project
 - 2-1 List of Experts
 - 2-2 List of Counterparts
 - 2-3 Operational expenses on local activities



1. Introduction

1.1 Summary of the Evaluation Team

The Japanese Final Evaluation Team organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Jiro INAMURA, visited the Republic of Zambia from 9 November to 22 November 2008, for the purpose of the joint evaluation on the Japanese technical cooperation for the project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED) (hereinafter referred to as "the Project"). The team assessed the achievements made during the two years and eight months' cooperation period and made the final evaluation for the Project.

Objective of the joint evaluation are as follows;

- a) To review the past, activities, and outputs of the Project.
- b) To analyze the progress and achievements based on the Project Design Matrix and five criteria for evaluation; Relevance, Efficiency, Effectiveness, Impact, and Sustainability, and to prepare Joint Evaluation Report.
- c) To hold the Joint Coordinating Committee to confirm the results of evaluation through discussion.
- d) To discuss current constraints of the projects and provide recommendations for the Project.

The Japanese final evaluation team members are as follows;

	Name	Designation	Organization
1	Mr. Jiro INAMURA	Team Leader	Senior advisor to Director General of Industrial Development Department, JICA
2	Mr. Toru HOMMA	Investment Promotion	Project Manager, Investment Division, OECD
3	Mr. Hajime FUKUDA	Cooperation Planning	Representative, JICA Zambia
4	Mr. Takeshi KIKUKAWA	Evaluation analysis	Managing director, Centinos, Inc

The Zambian members who participated in joint evaluation are as follows.

	Name	Organization
1	Mr. David P. ZULU	Program Implementation Officer, Ministry of Finance



2



		and National Planning
2	Mr. Mainga LEWABELWA	Chief Planner, Ministry of Finance and National Planning
3	Mr. Chibwe Chisala	Senior Economist, Ministry of Commerce, Trade and Industry

1.2 Background of the Project

The project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED) started in July 2006 for the planned period of two year and eight months. The Project Design Matrix (PDM) was signed as a part of Record of Discussion (R/D) on 20 July 2006. The Overall Goal, Project Purpose and Outputs in the PDM are as follows;

Overall Goal:

Investment by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) in target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agenda are increased.

Project Purpose:

A conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created.

Outputs of the Project:

- 1) Monitoring system on action agenda and ToH related projects is established (Steering Committee), and Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved.
- 2) Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.
- 3) Plans for implementation of administrative infrastructure are prepared.

2. Evaluation Process

2.1 Methodology of Evaluation

(1) Joint Evaluation

The implementation of the Project was reviewed and evaluated by the Japanese and the Zambian members on the Joint Evaluation Team in accordance with the project documents such as R/D and PDM. The surveys for evaluation were conducted by the three methodologies; (i) the literature survey, (ii) the questionnaire survey and (iii) the interviews with the relevant government officers and private sector personnel on the Project including the Zambian, Malaysian, Indian and Japanese nationals. The Joint Evaluation Team

3

analyzed the survey results and conducted the overall evaluation based on the evaluation criteria.

(2) Scope of Evaluation

The Project comprises of the two components: one is mainly supported by the Japanese inputs; the other is mainly budgeted and executed by the Zambian side, which includes the implementation of twelve Action Agendas for instance. GRZ recognizes the ToH project as the total of the two components, whereas the Japanese side looks at the JICA-supported component as a value-add from the Asian experiences. The joint evaluation exercise primarily evaluates the JICA-supported components while the overall assessment was also attempted to capture the whole picture of the Project.

(3) Finalization of the Evaluation

The findings by the Joint Evaluation Team were incorporated in the draft evaluation report, which was followed by a discussion meeting with the concerned officials on the Project. The evaluation results were reviewed by the representatives of both of the Japanese and Zambian sides. The evaluation report then was agreed upon and finalized as an outcome of the Joint Evaluation.

(4) Sources of Information

The original Project Design Matrix has been reviewed and updated in order to reflect the actual project implementation, clarify the original project purpose, and finally to compile the Project Design Matrix for evaluation (PDMe). The process of reviewing PDM was carried out through the consultation with the relevant government officers and the discussions in the Joint Evaluation Team.

The following sources of information were considered for the joint evaluation.

- Documents agreed by the both sides prior to and in the course of the project implementation such as (i) Record of Discussions (R/D), (ii) Minutes of Meetings (M/M), (iii) Project Design Matrix for evaluation (PDMe), and others
- Record of inputs from both sides and activities in the Project
- Data and statistics which indicate the degree of achievement of the outputs
- Questionnaires to and interviews with the counterpart personnel and other related officers.
- Other observations



2.2 Criteria for Evaluation

The Joint Evaluation Team adopted the five evaluation criteria in order to review the activities and achievements of the Project.

#	Viewpoint	Approach
1.	Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the project objectives and overall goals in connection with the government development agenda and the needs of GRZ.
2.	Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project achieved its project purposes, clarifying the relationship between the project purposes and the outputs.
3.	Efficiency	Efficiency of the project implementation is analyzed with an emphasis on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quality and quantity.
4.	Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative and intended/unintended influence caused by the Project.
5.	Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial, and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

3. Achievements and Implementation Process

3.1 Inputs

(1) Japanese Side

The following table compares the planned and the actual inputs by the Japanese side.

#	Planned Inputs in Original M/M ¹	Actual Inputs during Implementation
1.	Contract the services of Malaysian Consultant	The consultancy services by the two Malaysian consultants were provided throughout the project period.
2.	Contract the services of ToH Coordinating Officer (part of the Implementation Unit)	The services of coordinating activities on the Project were provided.
3.	Contract services of ZIC (secretariat services of Implementation Unit)	The secretariat services were provided by the Japanese side.
4.	Japanese/Third Country experts (to undertake certain activities)	The preliminary study on the MFEZ was carried out by the Japanese side.
5.	Training in Japan/Third countries	The On-The-Job training activities were carried out at the business promotion meetings in India and Malaysia.
6.	Equipment (office equipment and others deemed necessary for the project)	No necessity has been raised by the GRZ on the equipment.
7.	Funds for printing booklets, some parts	Funds for printing materials were

¹ Minutes of Meetings between Japan International Cooperation Agency and Authorities Concerned of the Government of the Republic of Zambia on Japanese Technical Cooperation for the Project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED), July 20, 2006

of PR activities, preparing ToRs for administrative infrastructure	mobilized by the Japanese side.
--	---------------------------------

(2) **Zambian Side**

The following table compares the planned and the actual inputs by the Zambian side.

#	Planned Inputs in Original M/M	Actual Inputs during Implementation
1.	Constitute the Steering Committee (to act as Implementation Committee as well)	The Steering Committee was established with the seven members as planned in the M/M.
2.	Officers from Ministry of Commerce and Industry	The officers from the Ministry of Commerce and Industry participated in the Project.
3.	Officers from Zambia Investment Centre (ZIC)	The officers from ZIC (now-ZDA) participated in the Project.
4.	Office Space and other facilities at ZIC and Cabinet Office	The necessary facilities at ZIC (now-ZDA) and Cabinet Office were provided by the Zambian side.
5.	Office Space for Japanese/Third Country experts and Zambian counterpart personnel	No necessity has been raised by the Japanese/Third Country experts on the office space.
6.	Funds for Training, Seminar, Implementation and promotion activities	Some funds have been provided by the Zambian side for training, seminar, implementation and promotion activities.

3.2 **Results of Activities**

The results of activities are summarized in the below table.

#	Planned Activities in PDMc	Actual Achievements
1	Under Output 1: < Monitoring system on action agenda and ToH related projects is established (Steering Committee) and Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved. >	
1.1	Develop systems to efficiently and effectively facilitate the implementation of the Action Agendas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Nine Action Agendas out of twelve were approved by the Cabinet during the preparation and implementation stages of the Project. ● The monitoring system for the Action Agendas was established and reported to the Cabinet members. ● The JICA consultant provided necessary and effective advices to the Zambian side. ● The preliminary study on MFEZ that was carried out as a part of the Project triggered the master plan study for MFEZ.
1.2	Establish the Implementation Unit to control, monitor and evaluate the implementation of Ministry ToH-related work programs and	<ul style="list-style-type: none"> ● The Implementation Unit (the Steering Committee) was established. ● The Steering Committee meetings were held approximately every three months and the discussions were recorded in the minutes of meetings.

	activities.	
1.3	Conduct Training of Trainers (ToT) for senior civil servants, private sector and politicians to change their mindset and introduce internationally accepted best practices in conduct of business.	<ul style="list-style-type: none"> ● The Project held seminars and workshops on important issues associated with the investment promotion such as (i) basic knowledge training for ZDA staff, (ii) training for Clients' Charter for the ZDA and ministries' staff, (iii) training for SME development, and (iv) workshop for SME private sector and government officers, and (v) workshop for the education sector. ● Meetings with private firms in Zambia were also held to explore business opportunities under the initiatives of the Project.
1.4	Support the relevant Government Ministries and Agencies to prepare the detailed work plans to implement the Action Agendas approved through Cabinet Memoranda and Cabinet Conveyances.	<ul style="list-style-type: none"> ● The Project had a series of consultation with the relevant ministries² to assist in the preparation of the work plans of the Action Agendas. ● The Project facilitated the approval of the Action Agendas at the Cabinet.
1.5	Monitor implementation of the detailed work plans (by the Implementation Unit and ZDA)	<ul style="list-style-type: none"> ● The progress of the implementation of the Action Agendas was monitored in the "Monitoring and Evaluation Report for ToH" by the Steering Committee. ● The progress review reports were periodically presented to the Cabinet.

#	Planned Activities in PDMe	Actual Achievements
2.	Under Outputs 2: <Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.>	
2.1	Collect relevant information to prepare investment promotion materials (booklets, brochures, website, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● The Project hosted stakeholder meetings when the necessary information was collected in order to produce investment promotion materials. ● The Project conducted field surveys and business meetings at sites for the major sectors such as cotton, health, tourism, and mining.
2.2	Provide guidance/advice during preparation of business and project profiles.	<ul style="list-style-type: none"> ● The sector profiles were prepared in the major sectors including health, education, mining, agriculture, cotton & textiles, tourism, ICT. (as of November 2008) ● The project profiles were prepared at the thirty-eight (38) companies/organizations. (as of November 2008) ● The investment promotion booklet was produced and distributed to the international and national investors and stakeholders at business seminars.
2.3	Undertake and Facilitate	<ul style="list-style-type: none"> ● Information on the investment promotion will be

² Ministry of Finance and National Planning, Cabinet Office, Ministry of Health, Ministry of Education, Ministry of Agriculture and Cooperatives, Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources, Ministry of Mines and Mineral Development, Ministry of Commerce, Trade and Industry, Ministry of Communication and Transport, Ministry of Lands

7

	investment promotion activities.	<p>put on the web site of the government by the end of the Project, which will include the investment promotion booklet.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● The Project held seven (7) international business promotion meetings from November 2006 to July 2008.(twice in Malaysia and five in India) ● Two more investment promotion meetings are planned in India by the end of March, 2009. ● The Project had business meetings at the two Zambia-Asia International Business and Trade Conferences and one International Conference in Zambia. ● One more Zambia-Asia International Business and Trade Conference is planned by the end of March, 2009.
3. Under Outputs 3: < Plans for implementation of administrative infrastructure are prepared. >		
3.1	Provide guidance/advise during preparation and implementation of administrative infrastructure (Clients' Charter, Integrated Approval Systems and E-governance, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● The Clients' Charters were prepared at some of the ministries on the Project based on the training held under the Project. Those organizations that have not completed are expected to prepare the Clients' Charters by the end of the Project. ● The concept of the "One Window Facility" was introduced. The implementation is ongoing. ● The detail design and implementation planning for the Integrated Approval System will be outsourced by a contract, which is currently at bidding stage. ● The basic design for e-governance was developed using resources from GRZ through the assistance from UNDP. The implementation plan will be prepared.

3.3 Results of Outputs

The evaluation of the outputs was carried out in light of the framework and the indicators defined in PDMe. The means of the verification were also as agreed in the discussion of PDMe. The results of outputs are summarized in the below table.

#	Planned Outputs in PDMe	Results
1.	Monitoring system on action agenda and ToH related projects is established (Steering Committee) and Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved.	<ul style="list-style-type: none"> ● The mechanism to develop investment business opportunities has been put in place in the ministries and organizations in the government. ● The Steering Committee was fully functional and the results of the meetings were documented and approved by the Cabinet. ● The service level to deliver the information and facilitate the business development has been improved, thereby improving the investment environment. ● The policy recommendations for nine Action Agendas were approved by the Cabinet.

8

		<ul style="list-style-type: none"> ● The training programs were delivered to the senior government officials, politicians, and private sector. ● The counterpart officials have had hands-on experiences and exposure to the actual investment promotion. ● Some of the government officials identified the needs to improve the coordination among the related ministries and the increase of the government budget for implementation.
2.	Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.	<ul style="list-style-type: none"> ● The Project prepared the necessary materials for investment promotion such as booklets and delivered the business promotion meetings. ● The preparation of the Clients' Charters and the ZDA web site will be completed by the end of March, 2009. ● Project files for investment promotion were prepared. The materials were distributed at the meetings and made available to the investors. ● The Project had lead to a great success in achieving the actual business deals in the telecom and health care sectors through the international business promotion meetings in Malaysia and India. ● ZDA staff has gained confidence in attracting investment in Zambia through the experiences of the promotional activities. ● Some persons in the private sector raised the need for improvement in future, related to closer communication with the private sector. ● ZDA will prepare an action plan to implement the "ZDA Strategic Plan (2009-2011)" along with the staff capacity development plan by December, 2008. ZDA agreed to send the documents to JICA.
3.	Plans for implementation of administrative infrastructure are prepared.	<ul style="list-style-type: none"> ● The basic design and ToRs for administrative infrastructure were prepared for e-governance development. ● While the concept of one-window facility has been introduced, the system has not been fully functional yet as of November, 2008. ● Four (4) Clients' Charters have been completed and other will be prepared by the end of the project period. ● Yet the system to maintain and update the Charters has not been established as of November, 2008. ● The implementation plans for the Integrated Approval System and the E-governance are unlikely to be completed judging from the current status of the progress.

3.4 Implementation Process

(1) Implementation

The implementation of the Project was supported by the strong commitment of the senior officials in GRZ. The leadership of the Steering Committee accelerated the implementation along with the commitment of the Republican President.

JICA also provided necessary technical assistance from time to time to support the implementation of the Project. The periodical visits and inputs by the Malaysian consultants have effectively led the Project and have substantially contributed to the effectiveness of the project implementation.

(2) Monitoring

The progress of the Project was monitored regularly by the Steering Committee and reported to the high-level officials in GRZ including the Cabinet members and the Republican President. The relations and communication with the Japanese side was smooth with necessary information shared with JICA.

On the other hand, some government staff in the operational team of the action agenda identified the lack of information flow from the Steering Committee and the needs for the closer coordination among the ministries on the Project.

4. Evaluation by Five Criteria

4.1 Relevance

The Project is consistent with the development objectives of the GRZ and the Government of Japan. The selection of the target group has also been appropriate given the target of the Project. The specific analyses can be summarized from the specific viewpoints.

(1) The relevance of the Project is highly evaluated in light of the development policy of the investment environment of Zambia.

The Fifth National Development Plan 2006-2010 (FNDP) of GRZ has identified the importance of the commerce and trade issues as one of the important tools for economic growth. Some of the strategic policy objectives in commerce and trade are;

- Transform the Zambian economy into a diversified and competitive one which is well integrated with into the international trading environment



10



- Stimulate investment flows into export-oriented production areas in which Zambia has comparative and competitive advantages as a strategy for introducing innovation and technology transfer into the national economy

Also ZDA is mandated to act as “a one stop shop for implementing the export promotion programme and will provide monitoring and evaluation information on a monthly basis”. Therefore the Project is consistent with the policies of GRZ as well as the needs of the stakeholders in the economic matters. It is clearly understood that the relevance of the Project is very high.

(2) The Project is consistent with the Japanese policy.

The Development Assistance Policy of the Government of Japan (October, 2002) has also close linkage with the Project. The policy identifies the urgent needs to diversify the economy from a copper-centered one. One of the major emphases of the assistance policy is the importance of the economic development through various efforts including the investment and trade. Another direction identified in the policy is the assistance in the stabilization of macro economy and sustainable development through private investment. Finally the south-south cooperation scheme with Asian and North African countries has been recognized as a strategic vehicle. Thus the relevance with the policy of the Japanese government is very high.

With respect to the JICA's position to the Project, the Project Implementation Plan of JICA for Zambia (revised in April, 2002) aims to provide the assistance for the balanced structure of the economic development. Some of the promising areas in the policy are (i) diversification of economy, (ii) capacity building for administration on SME including the technical transfer of Asian experiences, and (iii) Tourism development. These contexts are very relevant to the Project.

(3) The selection of the target group is appropriate.

The target group in the Project varies from the staff of MCTI and ZDA to the other line ministries that work on the Action Agendas. The selection can be judged appropriate because the investment promotion relates with the various sectors and areas in the economic activities so that the cross-cutting matters can also be well addressed in the Project. The sectors in the Action Agendas are also in line with the policy in FNDP.



4.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project can be highly evaluated with successful completion of major components of the Project.

(1) The objectives of the Project can be achieved in many areas.

The original project purpose is a conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors are created.

As analyzed in the project outputs, the mechanism to develop investment business opportunities has been established in the ministries and organizations in the government. Also the service level to deliver the information and facilitate the business development has been improved.

In addition, the Project prepared the necessary materials for investment promotion and delivered the business promotion meetings. The investment promotion meetings and conferences were successfully held under the Project. Some actual business deals were concluded through the implementation of the Project. ZDA learned the business development elements regarding foreign investment, and improved the administrative procedure within and outside of ZDA. These results will help construct the favorable environment for managing and promoting the business development activities. Therefore the project purpose can be achieved in many areas.

On the other hand, one of the difficulties the Project faced was the implementation planning of the Integrated Approval System and the E-governance. Since it is unlikely to complete the component within the project period, it is important that the GRZ revisit and restructure the original plan for implementation including the technical, institutional, budget and timeframe aspects.

(2) Many government officers are satisfied with the Project

The joint evaluation study has learned that many government officers learned the new concept of investment promotion and attained the momentum of perception changes through the various activities in the Project. In fact many of them are satisfied with the activities of the Project. Many of them participated in the Project from standpoints of promoting their sectoral programs and investment. The materials for investment activities were developed with the assistance of the Steering Committee. They had an exposure to the actual investment promotion activities through the meetings and conferences. The



strong support of the high-level Cabinet members was also obtained. Thus the Project effectively had a positive consequence on the development of the government officers.

(3) Success factors on the Project

The Project has produced so many outputs and delivered services to the investment paradigm. The following factors are some of many that have been raised by the concerned personnel on the Project.

- Strong leadership of the Steering Committee
- High-level political commitment of the government
- Focused approach on the investment promotion issue
- Delivery of the actual services for investment business meetings and conference
- Introduction of Asian experiences and perspectives
- Strong technical support from JICA

(4) Impeding factors on the Project

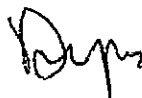
Some of the impeding factors on the Project were identified by the questionnaire survey and the interviews with the government officers. Typical areas for improvement that have been pointed out include;

- Inadequate human resources
 - Number of staff and capacity
- Inadequate financial resources for implementation
 - Funding for implementation
- Inadequate communication with the concerned officers and stakeholders
 - Managerial structure and composition of the Steering Committee where some of the line ministries and private sector did not have representation
 - Insufficient communication in the implementation of some of the Action Agendas
 - Weak linkage and collaboration with other initiatives such as PSD and Millennium Challenge

Some of the above indications are unique to certain Action Agenda (Integrated Approval System for instance) and do not apply universally to all the operations under the Project. However, given the complex aspects of the cross-sector issues, the communication in the Project would continue to be an important issue for the rest of the project implementation.

4.3 Efficiency

The efficiency of the Project has been high given the magnitude of the outputs



13



compared with the size of the inputs.

(1) Appropriateness of the inputs from the Japanese side

The inputs from the Japanese side covered the technical assistance through the Malaysian consultants and the assistance to the secretariat on administrative matters particularly at the initial stage of the project implementation. These were provided in a timely manner in accordance with the original plan in the M/M. The assistance was also provided in other countries such as Malaysia and India where the Project had the investment promotion meetings. Therefore the inputs from the Japanese side can be judged to be appropriate.

(2) Appropriateness of the inputs from the Zambian side

The human resource inputs from the Zambian side were provided as planned in the project documents. The relevant staff in each ministry participated in the project implementation. All the staff in the investment department of ZDA took part in at least one or more training/business promotion activities. ZDA has now assigned one staff for each sector as a liaison officer for the investment coordination activities.

On the other hand, some officers on the Action Agendas in line ministries, in particular, identified the lack of funding as an issue for project implementation. It would be understood that some of the funding needs for certain activities were not correctly estimated and hence the activities was not sufficiently budgeted before and even during the implementation period.

(3) Appropriateness of the project administration

The Project was administered by the Steering Committee that was strongly supported by the high-level officials and politicians in the government. The periodical monitoring on the Action Agendas were properly made through the monitoring system that was developed by the Zambian side. Therefore the performance of the project administration can be highly rated in the evaluation on account of high political will.

However some of the staff on the Project, those of non-Steering Committee members in particular, raised the lack of information feedback from the Steering Committee and the structure of the Committee as one of the areas for improvement.

4.4 Impact

Since there are some evidences of the project achievements, there are good chances to



have positive impacts and achieve the overall goals of the Project.

(1) Possibility of achieving overall goals can be expected.

The overall goal of the Project was defined as “investments by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) in target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agendas are increased”.

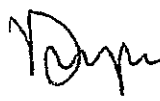
The Project has already shown successful showcases in the actual investment promotion. The mechanism for promotion is already in place and ready for extending the activities in other sectors as well as in other parts of the world. ZDA staff has gained experiences on the actual investment promotion. Therefore it is likely that the investment will further increase by local and foreign private firms in Zambia provided that the other conditions are met by the investors.

(2) Changes brought through the Project would provide positive impacts on other areas.

The Project focused on the investment promotion activities particularly from foreign countries. Because the Project covered the wide-ranging and cross-cutting areas, the impacts will be significant on the government activities and hence the economy in general. In fact the sectoral groups of the Action Agendas are health, education, tourism, agriculture, mining, ICT, cotton, aircargo hub and inland port, and banking and finance. On top the cross-cutting matters include streamlining of administrative procedures, SME and MFEZ development.

The outputs that have been brought in by the Project were more or less in line with the original target and the expectation of the Project. The Project was successful in educating the government officers and changing the mindset for the investment promotion. Therefore the changes through the project are likely to give positive impacts on the other areas.

Moreover, the practical approach to learn by doing has been proven to be effective to motivate the government officers, will have similar positive impacts on the next activities the Project will implement. The learning process in the Project was effective because of the nature of the investment promotion business, which would not have been achieved through class room lecture and reference books. Coaching by the JICA consultants was also successful in getting the government officers on board in the project implementation



15



and leading the Project in the right direction.

4.5 Sustainability

The sustainability of the Project could be secured through the continued efforts of the ongoing activities and the implementation of the new initiatives.

(1) Institutional/Policy Aspect

ZDA is already well defined as one-stop shop for promoting investment in Zambia. The necessary arrangements for institution and policy are basically in place. The staff in the investment promotion department is deployed. Some of the weak points in the current ZDA Act (CAP11, 2006) have been identified and the draft amendment of the ZDA Act is ready to be submitted to Parliament for amendments during the next session so as to form a solid ground for the sustainable operation of ZDA. Furthermore the good understanding and the strong support from the high-level government officials and politicians are already secured and likely to continue.

(2) Financial Aspect

The financial support on the investment promotion should be addressed given the uncertainty of the government budget particularly when the financial needs will grow over the time if the target sectors and countries for investment promotion activities increase. On the other hand it is expected that the Project will obtain continued support and high political will from GRZ.

(3) Technical Aspect

While the ZDA staff has had certain experiences in the investment promotion, most of the concerned officers on the Project has identified a need for capacity development through practical and effective approach. Given the complex and specialized nature of the investment promotion activities and the fast-changing clients' needs and business environment, the ZDA staff as well as ZDA as an organization would need to put efforts on continued brush-up of the knowledge and capacity. The details needs for ZDA will have to be assessed in order to better understand and plan the future program for capacity enhancement.

5. Conclusion

5.1 Relevance

As described in the previous section, the "Triangle of Hope" project has a significant



relevance to the development of Zambian economy through investment promotion. Wealth and job creation is the main pillar of the Fifth National Development Plan (FNNDP) and manufacturing sector has its sectorial plan in the FNNDP. The promotion of investment is one of the keys to the growth of manufacturing sector.

Furthermore, in 1964 the year of independence, GDP per capita of Zambia was 200 US\$ and that of Malaysia was 300 US\$. Malaysia and other south-east Asian countries made significant economic growth driven by expansion of manufacturing sector. In 2007, GDP per capita of Zambia was 800 US\$ compare to that of Malaysia was 6,540 US\$. Investment including foreign direct investment (FDI) among others played a key role in the development of Malaysian economy. It is therefore worthwhile to look into the experience of Malaysia and learn from it.

This project was formulated to learn Malaysian experience through the Malaysian consultants who have vast knowledge and experience in promoting investment.

5.2 Effectiveness

Purpose of this project is to attain “a conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created”. Although regulatory aspect of the investment promotion is very important, the project’s activities are mainly focused on the monitoring and promotion of the progress of the action agendas by GRZ. Nonetheless, through monitoring process, the Malaysian consultants have given many advices in various aspects and contributed to the action agendas. Hence Output 1 gave effect to the improvement of economic and business environment. The Output 2 also gave good effect by preparing necessary information for investors.

5.3 Efficiency

The Project is efficient in the way that its purpose was achieved through minimum input. Contrary to the significance of the expected impact of the Project, Japanese side provided minimum number of consultants and Zambian side utilized the existing organizations including the newly established ZDA.

On the other hand, GRZ has been conducting several projects in the private sector development and there were little coordination between the Project and other projects. Considering the difference of the aspect of the contribution to the development of the private sector, full coordination of the projects might not have been necessary, but minimum coordination including exchange of information through the Private Sector Development Reform Program Secretariat should have been necessary. This lack of coordination, to some extent, might have adversely affected the efficiency of the Project.



5.4 Impact

The overall goal of the Project is to attain investment by local and foreign investors. Some extent of this has been achieved mainly through the Activity 2-3 among others. The tangible result of this kind may boost self-confidence of the concerned personnel and give good effect to the project. Nonetheless, this achievement owes greatly to the existence of the Malaysian consultants and the ZDA still needs assistance to attain the impact.

5.5 Sustainability

As the ZDA is a newly established organization, the ZDA is on the way to fulfill its staff and its budget as planned. With the experience and knowledge which they acquired through the Project, ZDA may be able to conduct its mission to some extent. But it still needs assistance for the effective and efficient implementation of investment promotion.

6. Recommendations

6.1 As mentioned in the previous section, "The Strategic Action Initiative for Economic Development (Triangle of Hope)" Program is the initiative by the GRZ, while "JICA Project" is a technical cooperation project designed to assist the above mentioned GRZ project. There seems no clear consensus among parties concerned as both project shares same objective, same management structure and same concerned parties. Nonetheless, these two projects should be distinguished to have clear evaluation.

All of the JICA projects have their cooperation period, terms of reference, objectives and etc. This JICA project is not the exception. There are documents called Record of Discussions (R/D) and Minutes of Meetings signed on 20 July 2006 which indicates the detailed framework of this JICA Project. According to the R/D, this JICA project period will be over at the end of March 2009. According to the section V of the said R/D, this evaluation exercise for the JICA Project has been conducted.

Following are recommendations for the current phase of the JICA Project.

(1) Preparation of capacity development plan for ZDA

As the strategic plan for ZDA during 2009 to 2011 has finalized recently, it is necessary for ZDA to prepare capacity development plan to cover the weakness and accomplish goal in the plan. As the strategic plan will be launched in forthcoming January, the capacity development plan shall be prepared by the end of December.

(2) Regularize the update of investment promotion materials

During the current phase of the JICA project, new materials with information on investment



promotion have been developed and they will continue to assist ZDA's investment promotion. Nonetheless, there are needs to regularize the renewal of these materials. A mechanism for renewing various materials and information shall be defined and its implementation started before March 2009..

(3) Finalize the Clients' Charter of ZDA by the end of the project period

A workshop for the preparation of the Clients' Charter of ZDA took place in November 2008 and the Clients' Charter shall be ready soon. To prevent the Clients' Charter to be just a "motto", it is recommended to establish a monitoring mechanism for the Clients' Charter.

(4) Make ZDA website work

Although the renewal of the ZDA website is somehow stagnated, it is very important to maintain web page for potential investors to access necessary information. It is therefore strongly recommended to update the existing web page quickly with at least contact information and put investment promotion materials to be accessible to the general public.

Followings are the recommendations for the GRZ program

(1) Necessity of improving coordination with relevant project or among the parties concerned

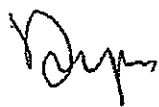
The Project contains wide range of activities and relates with various ministries and institutions. Therefore a strong coordinating mechanism should have been established at the early stage of the Project to institutionalize the commitment by the civil servants.

It is also observed the lack of coordination among the ministries. Each of twelve Action Agendas is managed by one ministry and lacks coordination with relevant ministries. Therefore, it is also recommended to establish taskforces by much wider subject to institutionalize ministerial coordination within the taskforce.

It will be also important to secure flow of information within the ministries or organizations. As the service to the customers will be done at staff level, policy or direction from the management should be well understood and implemented though out their staff. Therefore, frequent exchanges of information are encouraged.

(2) Necessity to raise sense of ownership among concerned parties

In some ministries, there were some requests for funds to implement the GRZ program while interviewing the staff. Lack of funds is sometime explanation of delays. Funds for implementation of the GRZ projects are supposed to be handled by the budgeting process of GRZ. It is, therefore, recommended to foster the sense of ownership among ministries.



(3) Participation of the private sector in the monitoring of the Project

At the preparation of the twelve frameworks, representatives of the private sector were involved in the process. But during the task force materializing the laws and regulations, there were little presence of the private sector. Opinions from the private sector are important for the tangible result of the Project as private sector is the main user of the revised laws and regulations. Representatives of the private sector should have been in the entire process.

6.2 While the JICA project period expires at the end of the March 2009, the GRZ program will continue. And as mentioned in the previous section, still there are needs for further technical cooperation for promotion of investment. As the progress of the activities differs and new needs for assistance arise, there is necessity to renew the JICA Project while the target of the GRZ program remains the same. Followings are the recommendations for the renewal of JICA project.

(1) Smooth implementation of the succeeding project

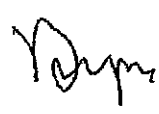
Although the Project almost achieved its project purpose, the ZDA still needs technical guidance and assistance by the experienced consultants. GRZ had already submitted a formal request for a new project which focuses on the ZDA to the Japanese government, and the latter is currently considering the adoption of the proposed project. It shall be important to maintain the momentum of the present project, and early adoption and implementation of the proposed project are hence important.

The main purpose of the new project shall be capacity development of the ZDA in the field of investment promotion. During new project period, capacity of the staff as well as capacity of ZDA as an organization should be strengthened both in the field of back office operation in ZDA office and face to face promotion with the potential investor.

On the other hand, as development of the business environment and necessity of organizational rearrangement may raise as the new project proceeds, there are necessary to include policy and regulatory advisory services in the new project. The new project shall be outcome-oriented and shall include sufficient OJT for actual investment promotion.

(2) Use of benchmarking tool in the next phase

It may be useful for monitoring activities to utilize internationally-recognized benchmarking tools such as the OECD's Policy Framework for Investment (PFI), which is the most comprehensive multilaterally-backed approach for improving investment condition ever developed. The PFI will be useful for governments and invest promotion agencies (IPAs) to self review their performance and peer review the present situation.



(3) Review the concept and promotion system for the Integrated Approval System

There was no clear consensus for the definition of the “Integrated Approval System (IAS)” and the associated e-governance among the parties concerned. In general, the IAS may include abolishment or integration of certain number of licensing and permit, which need strong political commitment and clear idea of related laws and regulations. In Zambia, the PSDRP program is now conducting a study on the existing private sector related regulations and licenses. The project for the IAS also needs long time frame, vast clerical work and huge investment to attain its goal. It is therefore recommended to GRZ to start re-conceptualizing the idea of IAS based on the study by PSD. By the same reason, the IAS shall not be included in the proposed project.

7. Lessons learned

7.1 Importance of high level commitments by political leaders

At the preparation stage of the Project, there was a series of workshops to mobilize various levels of the stakeholders of the Project including the President, ministers, members of the parliament, Permanent Secretaries and representatives of the private sector. The high level commitment by the top politicians was a key driver for the smooth preparation of the twelve action agendas.

The policy level reforms usually require inter-ministerial and government-private coordination. To attain good result, these coordination need support from the highest level. Therefore, a project for policy level reform should obtain commitment from as high level as possible.

7.2 Importance of OJT

In the Project activities 2, to give the hands on experience to the ZDA staff, the Project tried to include On the Job Training (OJT) as much as possible. OJT can give experience which leads to self confidence of the staff. Even if the OJT is not success, staff can have chances to find its cause and learn from them.

7.3 Importance of strengthening ministries' capacity

During the interviews with the related organizations, delays of the response (sometime no response) by the ministries were mentioned. Furthermore, some interviewees mentioned the necessity of external consultants for the preparation of the policies. It is understandable that understaffing in the ministries causes many problems, but preparation of the policy shall be done by the staff of the ministry for the sustainable implementation of the policies.



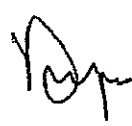
7.4 Importance of Asian experience

While the Japanese government and experts have advantage in transferring Japanese experience in economic and industrial policy and their applications, experts from the Southeast Asia have experiences of receiving Japanese (and western) knowledge and experiences of applying to different circumstance. It is worthwhile to learn not only from Japan or the western countries, but also to learn from the Southeast countries.

There are also advantages of learning from the Southeast Asian countries that the rapid economic growth in the Southeast Asia took place in '70s and later and there are abundant human resources in the Southeast Asia who actually experienced the dynamics of economic development.

7.5 Advantages of supporting investment promotion in Asia-Africa cooperation

Investment promotion is a relatively new area in the scope of Asia-Africa cooperation compared with traditional areas such as agriculture, education and health, however, it may bring further benefit. On top of the direct impact through capacity building and technical advice by Asian experts as it can be seen in cooperation in other sector, it should contribute to building up business linkages and mobilise investment from Asia to Africa through investment promotion activities.



Project Name :

Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)

Time Frame: 20th July 2006 – 31st March 2009

Targeted Group : Related Officials of Government of Republic of Zambia

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal An Economic Model in Zambia that other African countries can emulate through improvements in economic environment and introduction of efficient Government administrative procedures is created.</p> <p>Overall Goal Investments by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) in target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agendas are increased.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Status on FDI inflow - Status on Domestic investment 	<ul style="list-style-type: none"> - Monthly Report on FDI (ZIC) - Statistics and/or report on domestic investment (ZIC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zambia will continue to enjoy the political and economic stability, and guarantees security/safety of personnel and property (local and foreign). - The GRZ will maintain the high-level support/commitment to the Project. - Any changes in Government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.
<p>Project Purpose A conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created.</p> <p>Outputs 1. Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved. 2. Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public. 3. Plans for implementation of administrative infrastructure are prepared.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Improved Administrative Procedures (Favorable Investment Environment) 1-1 Improved investment environment (number of policies, laws, rules, regulations improved) 1-2 Check list of projects implemented 1-3 Functional One-window facility 1-4 Consolidated, trimmed licenses and procedures 2-1 Booklets are developed, updated and distributed. 2-2 Website is created and kept updated. 2-3 Number of Clients' Charters developed 2-4 Project profiles for investment are developed 3-1 ToRs for administrative infrastructures are developed and implemented 	<ul style="list-style-type: none"> Business Environment (survey) (ZIC, MCTI) -No. policies, admin procedures so changed, introduced -List of projects (Cabinet Office, MoFNP, MCTI, ZIC) Copies of the same (ZDA, MCTI) Obtain Copies of (Cabinet Office, MCTI, ZIC) 	

Activities	Input	
<p>1-1 Develop systems to efficiently and effectively facilitate the implementation of the Action Agendas (M&E Matrix, etc.)</p> <p>1-2 Establish the "Implementation Unit" to control, monitor and evaluate the implementation of Ministries' ToH-related work-programs and activities.</p> <p>1-3 Conduct Training of Trainers (ToT) for senior civil servants, politicians and private sector to change their mindsets and introduce internationally accepted best practices in conduct of business.</p> <p>1-4 Support the relevant Government Ministries and Agencies to prepare the detailed work-plans to implement the Action Agendas as approved through Cabinet Memorandum and Cabinet Conveynances.</p> <p>1-5 Monitor implementation of the detailed work-plans (by the Implementation Unit and ZIC)</p> <p>2-1 Collect relevant information to prepare investment promotion materials (booklets, brochures, website, etc).</p> <p>2-2 Provide guidance/advice during preparation of business and project profiles.</p> <p>2-3 Undertake and facilitate investment promotion activities.</p> <p>3-1 Provide guidance/advice during preparation and implementation of administrative infrastructure (Clients' Charter, Integrated Approval Systems and E-governance etc.)</p>	<p>GRZ side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitute the Steering Committee 2. Officers from Ministry of Commerce, Trade and Industry 3. Officers from Zambia Investment Centre (ZIC) 4. Office space and other facilities at the Cabinet Office and ZIC 5. Office space for the Japanese / Third Countries' Experts and Zambian counterpart personnel 6. Funds for Training, Seminar, Implementation of the Action Agendas, Promotion Activities <p>Japanese side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contract the services of Malaysian Consultant 2. Contract the services of ToH Coordinating Officer (Part of the Implementation Unit) 3. Contract the services of ZIC (secretariat services the Implementation Unit) 4. Japanese / Third Countries' Experts (General issues, IT, Banking, Investment, etc) 5. Training in Japan / Third Countries 6. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project) 7. Funds for printing booklets, some parts of PR activities, preparing ToRs for administrative infrastructures. 	

.Project Name :

Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)

Time Frame: 20th July 2006 – 31st March 2009

Targeted Group :Related Officials of Government of Republic of Zambia

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal An Economic Model in Zambia that other African countries can emulate through improvements in economic environment and introduction of efficient Government administrative procedures is created.</p> <p>Overall Goal Investments by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) in target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agendas are increased.</p>	<p>- Status on FDI Inflow - Status on Domestic Investment</p>	<p>- Monthly Report on FDI (ZIC) - Statistics and/or report on domestic investment (ZIC)</p>	<p>- Zambia will continue to enjoy the political and economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign). - The GRZ will maintain the high-level support/commitment to the Project. - Any changes in Government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.</p>
<p>Project Purpose A conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created.</p> <p>Outputs 1. Monitoring system on action agenda and ToH related projects is established (Steering Committee), and Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved.</p>	<p>-Improved Administrative Procedures (Favorable Investment Environment) 1-1 Functionality of Steering Committee (actual activities) 1-2 Improved investment environment (number of policies, laws, rules, regulations improved) 1-3 Check list of projects implemented 1-4 Training of Trainers (ToT) for senior government officials, politicians and private sector in order to introduce international business standard and enlightening them.</p>	<p>Business Environment Scorecard (survey) (ZIC, MCTI) - Minutes or reports on Steering Committee Meetings -No. policies, admin procedures so changed, introduced -List of projects (Cabinet Office, MoFNP, MCTI, ZIC) -Report on trainings</p>	

Annex 1-2

<p>2. Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.</p>	<p>2-1 Booklets are developed, updated and distributed. 2-2 Website is created and kept updated. 2-3 Number of Clients' Charters developed 2-4 Project profiles for investment are developed 2-5 No. of countries, private companies and organizations that are visited for investment promotion.</p>	<p>-Copies of the same (ZDA, MCTI) -Reports on investment promotion.</p>	
<p>3. Plans for implementation of administrative infrastructure are prepared.</p>	<p>3-1 ToRs for administrative infrastructures are developed and implemented 3-2 Functional One-window facility 3-3 Consolidated, trimmed licenses and procedures</p>	<p>-Obtain Copies of the same (Cabinet Office, MCTI, ZIC) -Plans for integrated approval system -Plans for E-Governance -Hearings from organizations concerned.</p>	

Activities	Input	
<p>1-1 Develop systems to efficiently and effectively facilitate the implementation of the Action Agendas (M&E Matrix, etc.)</p> <p>1-2 Establish the "Implementation Unit" to control, monitor and evaluate the implementation of Ministries' ToH-related work-programs and activities.</p> <p>1-3 Conduct Training of Trainers (ToT) for senior civil servants, politicians and private sector to change their mindsets and introduce internationally accepted best practices in conduct of business.</p> <p>1-4 Support the relevant Government Ministries and Agencies to prepare the detailed work-plans to implement the Action Agendas as approved through Cabinet Memorandum and Cabinet Conveynances.</p> <p>1-5 Monitor and advise on implementation of the detailed work-plans (by the Implementation Unit and ZIC)</p> <p>2-1 Collect relevant information to prepare investment promotion materials (booklets, brochures, website, etc).</p> <p>2-2 Provide guidance/advice during preparation of business and project profiles.</p> <p>2-3 Undertake and facilitate investment promotion activities.</p> <p>3.1 Provide guidance/advice during preparation and implementation of administrative infrastructure (Clients' Charter, Integrated Approval Systems and E-governance etc.).</p>	<p>GRZ side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitute the Steering Committee 2. Officers from Ministry of Commerce, Trade and Industry 3. Officers from Zambia Investment Centre (ZIC) 4. Office space and other facilities at the Cabinet Office and ZIC 5. Office space for the Japanese / Third Countries' Experts and Zambian counterpart personnel 6. Funds for Training, Seminar, Implementation of the Action Agendas, Promotion Activities <p>Japanese side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contract the services of Malaysian Consultant 2. Contract the services of ToH Coordinating Officer (Part of the Implementation Unit) 3. Contract the services of ZIC (secretariat services the Implementation Unit) 4. Japanese / Third Countries' Experts (General Issues, IT, Banking, Investment, etc) 5. Training in Japan / Third Countries 6. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project) 7. Funds for printing booklets, some parts of PR activities, preparing ToRs for administrative infrastructures. 	

Inputs of Japan (Consultants)

Third Country Consultants

No.	Job Title	Name	Period
1	Investment Promotion	Mr. Jegathesan Jegathothy (Malaysia)	1 August 2006 - 31 March 2009
2	Investment Promotion	Ms. Sivalalita Jegathothy (Malaysia)	1 August 2006 - 31 March 2009
3	MFEZ①	Dr. Mahbob Salim (Malaysia)	10-26 February 2007
4	MFEZ②	Mr. Muhamad Nazmi Abdullah (Malaysia)	10-26 February 2007
5	MFEZ③	Mr. Saidin Abdulrahman (Malaysia)	10-26 February 2007

Local Consultants

No.	Job Title	Name	Period
1	Project Coordinator /Monitoring	Mr. Ernest Mwape	20 July 2006 - 30 Oct 2006
2	Project Coordinator /Monitoring	Mr. Muhabi Lungu	5 March 2007 - 30 June 2008

Counterpart Personnel

	Position	Job Title	Counterpart Name	Duration
1	Steering Committee Chairperson	Deputy Secretary to Cabinet (Cabinet Office) / Special Assitant to the President (Former Deputy Secretary to the Cabinet)	Dr. Situmbeko Musokotwane	July 2006 to up to now
2	Steering Committee Vice Chairperson	Special Assitant to the President	Mr. Jack Kalala	July 2006 to up to now
3	Steering Committee Member	Special Assitant to the President	Dr. M. Banda	July 2006 to up to now
4	Steering Committee Member	Special Assitant to the President	Mr. S. Kopulande	July 2006 to December 2006
5	Steering Committee Member	Secretary to the Tresury	Mr. Evan Chibiliti	July 2006 to up to now
6	Steering Committee Member	Permanent Secretary, Ministry of Commerce, Trade and Industry	Mr. David Chillipamushi	December 2007 to up to now
7	Steering Committee Member	Director, Department of Trade, Ministry of Commerce, Trade and Industry	Mr. Gerald Tembo	July 2006 to December 2007
8	Steering Committee Member, ToH Coordinating Officer	Director of Research and Planning, Zambia Development Agency	Mr. Muhabi Lungu	July 2008 to up to now
9	Project Team Member	Director General, Zambia Development Agency	Mr. Andrew Chipwende	May 2008 to up to now
10	Project Team Member	Senior Official, Zambia Development Agency	Ms. Martinet Malyo	July 2006 to up to now
11	Others	Cabinet Office	Mr. Kalenga Kanganja.	July 2006 to up to now
12		Director of Industry, Ministry of Commerce, Trade and Industry	Ms. Siazongo Siakalenge	July 2006 to up to now
13		Ministry of Health	Dr. Chrispine Sichone	July 2006 to up to now
14		Ministry of Health	Mr. Amadeus Mukobe	July 2006 to up to now

15	Others	Director, Planning & Information Dep., Ministry of Education	Dr. Felix V. Phiri	July 2006 to up to now
16		Ministry of Education	Mr. Christopher Katundu	July 2006 to up to now
17		Deputy Director of Agriculture (Agricultural Extension), Ministry of Agriculture and Cooperatives	Dr. Richard Kamona	July 2006 to up to now
18		Deputy Director of Agriculture, Ministry of Agriculture and Cooperatives	Mr. Eliko C. Kalaba	July 2006 to up to now
19		Director of Tourism Development, Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources	Mr. J. Wake	July 2006 to up to now
20		Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources	Mr P. Banda	July 2006 to up to now
21		Ministry of Mines and Mineral Development	Ms. Benedet Mwakacheya	July 2006 to up to now
22		Ministry of Mines and Mineral Development	Mr. Zulu	July 2006 to up to now
23		Ministry of Finance and National Planning	Mr. John Chunga	July 2006 to up to now
24		Ministry of Communication and Transport	Mr. Victor Mbumie	July 2006 to up to now
25	Ministry of Lands	Mr. Lovemore Simwanda	July 2006 to up to now	

September 30, 2008

	Currency	FY-2006 (July 2006 - March 2007)	FY-2007 (April 2007 - March 2008)	FY-2008 (April 2008 - March 2009)	Total
Local Cost includes; Travel Expenses, Training Cost, Communication and Transportation etc.	(YEN)	6,883,000	12,940,000	2,100,840	21,923,840
	Kwacha equivalent	320,885,780	603,263,403	97,941,258	1,022,090,441

Exchange Rate: 1 ZMK = 0.21450

2. 評価グリッド

付属資料②

南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト終了時評価
評価グリッド(案)

(As of Oct 6, 2008)

5項目 その他	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集 方法	具体的データ収集方法							
	大項目	小項目					資料入手対応		質問紙対応		インタビュー対応			
							入手先	資料名	対象者	質問票No	対象者	インタビュー シートNo		
妥当性	必要性	プロジェクト目標はターゲットセクターのニーズと合致するか	データ分析・検討	ターゲットセクターにおける政策	・プロジェクト・ドキュメント ・ターゲットセクター・スタッフ	・資料レビュー ・質問紙調査								
		ターゲットセクターの設定およびニーズ把握は適切かつ十分か	データ分析・検討	ターゲットセクターにおける政策	・プロジェクト・ドキュメント ・ターゲットセクター・スタッフ	・資料レビュー ・質問紙調査								
	優先度	ザンビア国家計画の中でどのように位置づけられるか	データ分析・検討	ザンビアにおける開発計画	ザンビア国家計画	資料レビュー								
		日本の対ザンビアODA政策との整合性	データ分析・検討	日本のザンビアに対する援助重点分野	ザンビア国援助政策	資料レビュー								
		JICA国別事業実施計画との整合性はあるか	データ分析・検討	・投資環境プログラムの有無 ・計画における位置づけ	JICA国別事業実施計画	資料レビュー								
	手段としての 適切性	プロジェクトは、ザンビア国のターゲットセクターにおける開発課題に対する効果を上げる戦略として適切であったか	データ分析・検討	・ターゲットセクターの各政府機関の情報 ・他ドナーの見解	・政府機関資料 ・他ドナー資料	・資料レビュー ・資料レビュー								
		ターゲットセクターの選定は適正であったか	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解・ポリシー	・専門家資料 ・専門家資料	・資料レビュー ・資料レビュー								
		事業実施機関の選定は適切か	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解・ポリシー	・専門家資料 ・専門家資料	・資料レビュー ・資料レビュー								
		ターゲットセクター以外への波及効果は期待できるか	データ分析・検討	ターゲットセクター以外の関係者の見解	・専門家資料 ・政府関係者	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー								
		マレーシアを通じた日本の技術の優位性はあったか	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解・ポリシー	・専門家資料 ・政府関係者	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー								
		他ドナーとの連携、デマークションは明確であるか	データ分析・検討	・ターゲットセクターの各政府機関の情報 ・他ドナーの見解	・政府機関資料 ・他ドナー資料	・資料レビュー ・資料レビュー								
	5項目 その他	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集 方法	資料入手対応		質問紙対応		インタビュー対応		
大項目	小項目	入手先	資料名					対象者	質問票No	対象者	インタビュー シートNo			
プロジェクト 目標の達成		ターゲットセクターにおいて、海外直接投資が増加しているか	データ分析・検討	FDIデータ	政府機関資料	資料レビュー								
		ターゲットセクターにおいて、国内投資が増加しているか	データ分析・検討	国内投資データ	政府機関資料	資料レビュー								
		雇用機会が増加しているか	データ分析・検討	雇用統計	政府機関資料	資料レビュー								
		国内において富が増加しているか	データ分析・検討	GDPデータ	政府機関資料	資料レビュー								

5項目 その他	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集 方法	資料入手対応		質問紙対応		インタビュー対応		
	大項目	小項目					入手先	資料名	対象者	質問票No	対象者	インタビュー シートNo	
有効性	因果関係	アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分であったか	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解	・専門家 ・政府関係者	・質問紙調査 ・インタビュー							
		アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は、現時点において正しいか	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解	・専門家 ・政府関係者	・質問紙調査 ・インタビュー							
		プロジェクト目標達成の阻害要因は何か	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解	・専門家 ・政府関係者	・質問紙調査 ・インタビュー							
		プロジェクト目標達成の貢献要因は何か	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解	・専門家 ・政府関係者	・質問紙調査 ・インタビュー							
5項目 その他	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集 方法	資料入手対応		質問紙対応		インタビュー対応		
	大項目	小項目					入手先	資料名	対象者	質問票No	対象者	インタビュー シートNo	
効率性	アウトプットの 産出	投資促進に係る政策・法律は改善されたか	データ分析・検討	・政策・法律 ・専門家の見解 ・政府機関の見解 ・民間セクターの見解	・改善された政策・法律 ・専門家 ・政府関係者 ・民間セクター	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー							
		投資促進に係る行政サービスは改善されたか	データ分析・検討	・行政サービスのメニュー ・専門家の見解 ・政府関係者の見解 ・民間セクターの見解	・改善された行政サービス ・専門家 ・政府関係者 ・民間セクター	同上							
		投資家に対して、必要な情報が適切に整備され、公開されたか	データ分析・検討	・投資情報提供のメニュー ・専門家の見解 ・政府関係者の見解 ・民間セクターの見解	・改善された情報サービス ・専門家 ・政府関係者 ・民間セクター	同上							
		行政管理インフラの実施計画が作成されたか	データ分析・検討	・行政インフラ実施計画 ・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・行政インフラ実施計画 ・専門家 ・政府関係者	同上							
	因果関係	アウトプットを産出するために適切な活動であったか	データ分析・検討	政府機関、専門家の見解	・専門家 ・政府関係者	・質問紙調査 ・インタビュー							
		活動からアウトプットに至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか？	データ分析・検討	同上	同上	同上							
		阻害要因はあったか	データ分析・検討	同上	同上	同上							
	効率性		活動を行うためのリソース投入（専門家派遣人数・分野・派遣時期）は適切であったか <マレーシア・コンサルタント>		・投入実績 ・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・投入実績表 ・専門家 ・政府関係者	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー						
			同上 <TOH調整オフィサー>		同上	同上	同上						
			同上 <ZIC/ZDA>		同上	同上	同上						
同上 <日本人/第三国専門家>				同上	同上	同上							

5項目 その他	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集 方法	資料入手対応		質問紙対応		インタビュー対応	
	大項目	小項目					入手先	資料名	対象者	質問票No	対象者	インタビュー シートNo
リソース	ステアリング・コミティは有効に機能したか C/Pの人数・配置状況・能力は適切か 日本側からの供与機材の種類・量・設置時期は適切であったか ザンビア側からの便宜供与(オフィス、資金)は適切であったか 研修員受け入れ人数・分野・研修期間・受入時期は適切であったか。 <本邦研修> 同上 <第三国研修> PR活動に必要な資金は適切に提供されたか	実績部分については、計画と実績の比較	・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・専門家 ・政府関係者	・質問紙調査 ・インタビュー ・資料レビュー							
		その他の部分については、データ分析・検討	・C/P配置状況 ・専門家の見解	・C/P配置実績表 ・専門家	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー							
			・機材実績 ・機材利用状況 ・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・機材実績表 ・機材利用状況報告書 ・専門家、政府関係者	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー							
			・便宜供与状況 ・専門家の見解	・便宜供与実績表 ・専門家	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー							
			・研修員受け入れ実績 ・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・研修員受け入れ実績表 ・専門家、政府関係者	・資料レビュー ・質問紙調査 ・インタビュー							
			同上	同上	同上							
		同上	同上	同上								
コスト	類似プロジェクトと比較して妥当なコストか <コンサルティング・サービス>	類似案件の投入コストとの比較	・総投入コスト ・類似プロジェクトのアウトプット、インプットのコスト	・ZIC/ZDA	・インタビュー							
	同上 <供与機材>		同上	同上	同上							
	同上 <本邦研修・第三国研修>		同上	同上	同上							
	同上 <その他資金>		同上	同上	同上							

5項目 その他	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集 方法	資料入手対応		質問紙対応		インタビュー対応	
	大項目	小項目					入手先	資料名	対象者	質問票No	対象者	インタビュー シートNo
インパクト (予測)	上位目標達成の見込み	経済環境の改善は達成できるか	実施前後の比較	投資データ、雇用データ、GDPデータの予測	政府機関資料	資料レビュー						
		効率的な行政手続きは導入できるか	データ分析・検討	・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・専門家 ・政府関係者	・インタビュー						
		アフリカのモデルとなるザンビア経済モデルは構築できるか	データ分析・検討	・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・専門家 ・政府関係者	・インタビュー						
	波及効果	民間セクターへの裨益、影響はあるか	データ分析・検討	・専門家の見解 ・民間セクターの見解 ・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・専門家 ・民間セクター ・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
		各ターゲットセクターにおける政策・制度への影響はあるか	実施前後の比較	同上	同上	・インタビュー						
		各ターゲットセクターにおける輸出量の変化はあるか	実施前後の比較	統計データ	政府機関資料	資料レビュー						
		各ターゲットセクターにおける平均生産性の影響はあるか	実施前後の比較	統計データ	政府機関資料	資料レビュー						
		各ターゲットセクターにおける環境面での影響はあるか	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
		各ターゲットセクターにおけるジェンダー、人権、貧困など社会・文化面での影響はあるか	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
		各ターゲットセクターにおける技術面での影響はあるか	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						

5項目 その他	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集 方法	資料入手対応		質問紙対応		インタビュー対応	
	大項目	小項目					入手先	資料名	対象者	質問票No	対象者	インタビュー シートNo
自立発展 性 (見込み)	政策・制度	政策支援は協力終了後も継続する か	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
		関連規制・法制度は整備されて いるか	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
	組織・財政	協力終了後も効果を上げていく ための活動を実施するに足る組 織能力はあるか	データ分析・検討	・各部門の職能スタッフ配 置 ・モニタリング体制 ・専門家の見解 ・政府関係者の見解	・組織体制図 ・モニタリング・レポート ・専門家 ・C/P	・資料レビュー ・インタビュー						
		C/Pのプロジェクトに対する オーナーシップは十分に確保さ れているか	データ分析・検討	同上	同上	同上						
		経常経費を含む予算の確保は 行われているか	データ分析・検討	・予算データ	・政府関係者	資料レビュー						
	技術	プロジェクトを通じて移転された 手法・知見は取り入れられている か	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
		他の部門に普及させるためのメ カニズムはあるか	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
	社会・文化・ 環境	ジェンダー、貧困層、社会的弱者 への配慮不足により、持続的効 果を妨げる可能性はないか	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
		環境への配慮不足により、持続 的効果を妨げる可能性はないか	データ分析・検討	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						
	総合評価	上記を総合的に判断して自立発 展性は高いか	総合的判断	・政府関係者の見解 ・専門家の見解	・政府関係者 ・専門家	・インタビュー						

注1) 専門家は、コンサルタント(マレーシア、日本)を指す。

注2) 政府関係者は、主にターゲットセクターにおけるプロジェクト関係者とC/P機関政府オフィサーを指す。

注3) 民間セクターのインタビュー先は今後検討を行う。

Evaluation Grid

DAC 5 Criteria	Evaluation Questionnaire		Judgment Method	Necessary Data	Data Sources	Methodology for Data Collection	
	Main Item	Sub-Item					
Relevance	Necessity	Does the project goal conform with the needs of target sectors?	Data analysis & study	Policies of target sectors	•Project •Staff in the target sector	•Literature Review •Questionnaire Survey	
		Are the identificaiotn of the target sector and the needs assessment appropriate and sufficient?	Data analysis & study	Policies of target sectors	•Project Document •Staff in the target sector	Ditto	
	Priority	How can it be positioned in the national development plan of Zambia?	Data analysis & study	Development plan in Zambia	National Development Plan of Zambia	Literature Review	
		Consistency with the Japanese ODA policy for Zambia	Data analysis & study	Assistance focus areas of Japanese ODA for Zambia	ODA Assistance Policy	Ditto	
		Consistency with the JICA business plan for Zambia	Data analysis & study	•Investment Promotion Program •Position in the plan	JICA Business Plan for Zambia	Ditto	
	Appropriateness as a Vehicle	Was the Project appropriate as a strategy to provide effective solutions to the development issues in the target sectors in Zambia	Data analysis & study	•Information of the target sectors of the government organizations •Views of other donors	•Information of government organizations •References of other donors	•Literature Review •Literature Review	
		Was the selection of th etarget sector appropriate?	Data analysis & study	View and policy of government organizations	•Reference of experts	•Literature Review	
		Was the selection of implementing agency appropriate?	Data analysis & study	View and policy of government organizations and experts	•Reference of experts •Reference of experts	•Literature Review •Literature Review	
		Can the impact on the sectors other than the target expected?	Data analysis & study	View of staff other than the target sector	•Reference of experts •Government officers	•Literature Review •Questionnaire Survey •Interview	
		Technical advantage of the Japanese assistance through Malaysia	Data analysis & study	View of staff other than the target sector	•Reference of experts •Government officers	•Literature Review •Questionnaire Surbey •Interview	
		Clear demarcation and coordination with the other donors	Data analysis & study	•Government information of the target sectors •View of other donors	•Reference of government •References of other donors	•Literature Review •Literature Review	
	DAC 5 Criteria	Evaluation Questionnaire		Judgment Method	Necessary Data	Data Sources	Methodology for Data Collection
	Main Item	Sub-Item					
	Effectiveness	Achievement of Project Goals	Is the FDI in th etarget sector increasing?	Data analysis & study	FDI data	Information of government organizations	Literature Review
Is the domestic investment increasing?			Data analysis & study	Domestic investment data	Ditto	Literature Review	
Is the employment opportunity increasing?			Data analysis & study	Employemnt statistics	Ditto	Literature Review	
Is the walth increasing in Zambia?			Data analysis & study	GDP data	Ditto	Literature Review	
Are the outputs sufficient to achieve the goals?		Data analysis & study	Views of government officers and experts	•Experts •Governemnt officers	•Questionnaire Survey •Interview		

		Are the assumptions correct at this point from the output to the project goals?	Data analysis & study	Views of government officers and experts	• Experts • Government officers	• Questionnaire Survey • Interview	
	Causal Linkage	What are the obstructing factors for achieving the project goals?	Data analysis & study	Views of government officers and experts	• Experts • Government officers	Ditto	
		What are the contributing factors for achieving the project goals?	Data analysis & study	Views of government officers and experts	• Experts • Government officers	Ditto	
DAC 5 Criteria	Evaluation Questionnaire		Judgment Method	Necessary Data	Data Sources	Methodology for Data Collection	
	Main Item	Sub-Item					
Effectiveness	Production of outputs	Were the policy and legislations improved?	Data analysis & study	• Policy/Legislation • Views of experts • Views of government organizations • Views of private sector	• Improved policy and legislation • Experts • Government officers • Private sector	• Literature Review • Questionnaire Survey • Interview	
		Were the administrative services improved on the investment promotion?	Data analysis & study	• Menu of administrative services • View of experts • View of government officers • Views of private sector	• Improved administrative services • Experts • Government officers • Private sector	Ditto	
		Was necessary information prepared and provided to investors?	Data analysis & study	• Menu of provision of investment information • View of experts • Views of government officers • Views of private sector	• Improved information services • Experts • Government officers • Private sector	Ditto	
		Was the plan for implementation of administrative infrastructure prepared?	Data analysis & study	• Plan for implementation of administrative infrastructure • View of experts • View of government officers	• Plan for implementation • Experts • Government officers	Ditto	
	Causal Linkage	Were the activities appropriate for producing outputs?	Data analysis & study	Views of experts and government officers	• Experts • Government officers	• Questionnaire Survey • Interview	
		Are the assumptions correct at this point from the output to the project goals?	Data analysis & study	Ditto	Ditto	Ditto	
		Any obstructing factors?	Data analysis & study	Ditto	Ditto	Ditto	
		Were the resource inputs for activity appropriate such as the number of experts, speciality, and timing? <Malaysian consultant>			• Actual inputs • Views of experts • Views of government officers	• Actual input data • Experts • Government officers	• Literature Review • Questionnaire Survey • Interview
		Ditto <ToH coordination>			Ditto	Ditto	Ditto
		Ditto <ZIC/ZDA>			Ditto	Ditto	Ditto
		Ditto <Japanese/other experts>			Ditto	Ditto	Ditto
		Was the Steering Committee effective?			• Views of experts • Views of government	• Experts • Government officers	• Questionnaire Survey • Interview
	What about the number of staff, deployment and capacity of C/P?			• C/P staff deployment • Views of experts	• Actual C/P staff data • Experts	• Literature Review • Questionnaire Survey • Interview	

Resources	Was the provision of equipment from the Japanese side appropriate?	• Comparison between plan and actual for achievement • Data analysis and study for other parts	• Actual provision of equipment • Status of equipment usage • Views of experts • Views of government officers	• Actual list of equipment • Report of status of equipment usage • Experts, Government officers	• Literature Review • Questionnaire Survey • Interview	
	Was the facilitation from the Zambian side appropriate?		• Facilitation status • Views of experts	• Actual record of facilitation • Experts	Ditto	
	Was the training appropriate including the number of trainees, speciality, duration of training and timing? <in Japan>		• Actual training record • Views of experts • Views of government officers	• Actual record of training • Experts, Government officers	Ditto	
	Ditto <in the third country>		Ditto	Ditto	Ditto	
	Was the fund for the PR activity provided appropriately?		Ditto	Ditto	Ditto	
Cost	Adequate cost compared with similar projects? <Consulting services>	Comparison with the input costs of similar projects	• Total input costs • Input costs of similar projects	• ZIC/ZDA	• Interview	
	Ditto <Equipment>		Ditto	Ditto	Ditto	
	Ditto <Training in Japan and the third country>		Ditto	Ditto	Ditto	
	Ditto <Other funding>		Ditto	Ditto	Ditto	
DAC 5 Criteria		Evaluation Questionnaire	Judgment Method	Necessary Data	Data Sources	Methodology for Data Collection
	Main Item	Sub-Item				
Impact (Forecast)	Chances for achieving high-level project goals	Can the economic environment be improved?	Comparison between before and after the project	Forecast of investment data, employment data, and GDP data	Information of government offices	Literature Review
		Can the effective administrative procedure be introduced?	Data analysis & study	• Views of experts • Views of government	• Experts • Government officers	• Interview
		Can the Zambian economic model be established as an African model?	Data analysis & study	Ditto	• Experts • Government officers	Ditto
	Spread Effects	Any effects and benefits for private sectors?	Data analysis & study	• Views of experts • Views of private sector	• Experts • Private sector	Ditto
		Any effects on the policy and institution in the target sectors?	Comparison between before and after the project	• Views of government officers • Views of experts	• Government officers • Experts	Ditto
		Any effects on the experts in the target sectors?	Comparison between before and after the project	Statistical data	Information of government offices	Literature Review
		Any effects on the average productivity in the target sectors?	Comparison between before and after the project	Ditto	Information of government offices	Literature Review
		Any effects on the environmental aspects in the target sectors?	Data analysis & study	• Views of government officers • Views of experts	• Government officers • Experts	• Interview
		Any effects on the gender, human rights, and poverty in the target sectors?	Data analysis & study	• Views of government officers • Views of experts	• Government officers • Experts	Ditto

		Any effects on the technical aspects in the target sectors?	Data analysis & study	• Views of government officers • Views of experts	• Government officers • Experts	Ditto
DAC 5 Criteria	Evaluation Questionnaire		Judgment Method	Necessary Data	Data Sources	Methodology for Data Collection
	Main Item	Sub-Item				
Sustainability (Expectation)	Policy/Institution	Will the policy development continue after the completion of the Project?	Data analysis & study	• Views of government officers • Views of experts	• Government officers • Experts	• Interview
		Are the relevant regulation and legislation prepared and in place?	Data analysis & study	Ditto	• Government officers • Experts	Ditto
	Organization/Finance	Sufficient organizational capacity in place to continue achieving good result after the completion of the Project?	Data analysis & study	• Deployment of technical staff in each division • Monitoring system • Views of experts • Views of government officers	• Organizational chart • Monitoring report • Experts • C/P	• Literature Review • Interview
		Sufficient ownership in C/P on the Project?	Data analysis & study	Ditto	Ditto	Ditto
		Budget is secured including the current expenses?	Data analysis & study	• Budget data	• Government officers	Literature Review
	Technology	Knowledge and know-how are institutionalized that were obtained through the Project.	Data analysis & study	• Views of government officers • Views of experts	• Government officers • Experts	• Interview
		Any mechanism in place to disseminate to other departments?	Data analysis & study	Ditto	Ditto	• Interview
	Society/Culture/Environment	Any possibility to hinder the continued effects due to the lack of considerations on gender, poverty and the weak in society?	Data analysis & study	Ditto	Ditto	• Interview
		Any possibility to hinder the continued effects due to the lack of considerations on environment?	Data analysis & study	Ditto	Ditto	Ditto
	Overall Evaluation	Self-sustainability is expected from a overall perspective?	Overall judgment	Ditto	Ditto	Ditto

プロジェクト成果評価のための活動達成度確認事項

成果1 投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善される。

活動 (Project Design Matrix)		活動の具体的アウトプット	具体的アウトプットを確認するため入手すべき資料	判断基準・手法(案)	データ入手状況
1-1	アクション・アジェンダの実行を効果的・効率的に支援するシステムを構築する	モニタリング・フォーマット。	モニタリング・フォーマット概要資料	モニタリング・システムの有効性を評価。専門家による第三者評価。	✓
		モニタリングシステム。	モニタリング・システム運用実績(モニタリング・フォームによるモニタリング事例)	同上	TBA
		実施したプロジェクトのチェックリスト	チェックリスト一覧とサンプル	チェック内容の有効性を評価	✓
		統制され、効率的なライセンス制度及びその取得手続き	確立されたライセンス制度概要がわかる資料	ライセンス制度についてのエンドユーザーからの評価・フィードバック	TBA
1-2	ToH関連プログラム及び活動を監理、モニタリング、評価を行う実施ユニットを立ち上げる	ムソコワネ大統領顧問(旧官房副長官)、ザンビア開発機構職員、JICAコンサルタント及びザンビア投資センター/ザンビア開発機構職員による'実施ユニット'	実施ユニット活動実績、議事録まとめなど	実施ユニット活動に対する、政府関係者および民間セクターによる評価	TBA
1-3	上級行政官、政治家、民間セクターに対し、国際標準のビジネス紹介、啓蒙を促すためのTOTプログラムを実施する	(12)セミナー/ワークショップを実施	ワークショップ議事録(日時、場所、出席者、議事内容)	ワークショップ参加者からのフィードバック	TBA
1-4	政府機関が、内閣から承認や実施指示の出された政策指示書に係るアクション・アジェンダの実施計画を作成する際の技術的な助言を行う	マレーシアコンサルタントを通じ、関連省庁が12政策提言書に係る詳細実施計画を作成する支援	政策提言書	政策提言書に対する評価・位置づけ。(8提案は内閣承認を得た。残り3提案(教育、金融、行政効率化)の承認状況をフォローする。専門家による第三者評価。	✓
1-5	実施計画の進捗モニタリングを行う	モニタリング結果。大統領への報告。	進捗モニタリング・レポート。大統領への報告レポート。	頻度、内容、評価、大統領からのフィードバックなどを評価	TBA

成果2 投資家に必要な情報が適切に整備され、公開される。

活動 (Project Design Matrix)		活動の具体的アウトプット	具体的アウトプットを確認するため入手すべき資料	判断基準・手法	データ入手状況
2-1	投資誘致活動に必要な情報を収集し、資料を作成する	(33)のザンビア企業に係るプロジェクトプロファイルが作成された。他国企業(マレーシア、インド等)の作成数は(確認中)。	プロジェクト・プロファイルの一覧表、及びプロジェクト・プロファイルのサンプル。	プロジェクト・プロファイルに対する関係者の評価・フィードバック。プロジェクト・プロファイルを用いたビジネス案件形成実績。	✓
		投資家向けウェブサイト(EUの支援により実施)	ウェブサイト内容。	ウェブサイトに対するエンドユーザーの評価・フィードバック。サイトへのアクセス記録分析。	TBA
2-2	ビジネス/プロジェクトプロファイルの準備に対し、技術的助言を行う	上記プロジェクト・ファイル。プロジェクト・ファイルはビジネスセミナーにおいて配布実績あり。	プロジェクト・プロファイルの一覧表、及びサンプル。ビジネスセミナーでの配布数。	プロジェクト・プロファイルに対する関係者の評価・フィードバック。プロジェクト・プロファイルを用いたビジネス案件形成実績。	TBA (Sample Obtained)
2-3	投資誘致活動を実施・側面支援する	コンサルタントを通じ投資促進活動を実施。(マレーシア1回、インド6回)	具体的投資促進活動の内容がわかるレポート。	投資促進活動を通じて得られたビジネス案件形成実績。	TBA (Details not yet)
		ザンビアにおけるアジア企業向けのビジネスセミナー	ビジネスセミナー内容、議事録。	ビジネスセミナー参加者からのフィードバック	TBA

成果3 行政管理インフラに係る実施計画

活動 (Project Design Matrix)		活動の具体的アウトプット	具体的アウトプットを確認するため入手すべき資料	判断基準・手法	データ入手状況
3-1	行政管理インフラの準備・実施に対する技術的助言を行う	Clients' Charters and Integrated Approval system のコンセプトを提案。 ※ZDA及び関連省庁職員への研修を2008年11月に実施予定。	Charter & Integrated Approval System とその関連文書 (e.g. One Window)	法制度、システムについての関係者からの評価・フィードバック。専門家による第三者評価。	✓

Particular	Literature Survey	Questionnaire Survey	Interview	Direct Observation
(1) Relevance	XX	X		X
(2) Effectiveness	XX	XX	XX	X
(3) Efficiency	X	XX	XX	X
(4) Impact	X		XX	XX
(5) Sustainability	X		XX	XX

Target Group & Survey Method

Target Group				Survey Method (Survey Form)			
				Literature Survey	Questionnaire Survey	Interview	Direct Observation
Zambia	Politician	Cabinet Members		N/A	N/A	Form: I-3	TBA
	Steering Committee/ Sr. Management	N/A	Group (a)	N/A	N/A	Form: I-1	TBA
	Project Manager/ Staff	(1) Air Cargo & Inland Ports	Group (b)	Form: L-1	Form Q-1		TBA
		(2) Agriculture	Group (c)				
		(3) Banking and Finance	Group (d)				
		(4) Cotton	Group (e)				
(5) Education		Group (f)					
(6) Gov. Streamlining	Group (g)						
(7) Health	Group (h)						
(8) ICT	Group (i)						
(9) Multi-Factory Econ Zones	Group (j)						
(10) Mining	Group (k)						
(11) SME	Group (l)						
(12) Tourism	Group (m)						
Consultant	Group (n)						
Investor	N/A	Group (o)	N/A	Q-2	I-2	TBA	
India/ Malaysia	Investor	N/A	Group (p)		N/A	N/A	TBA
	Financial Institution/ Public Org.	N/A	Group (q)				
Japan	Investor	N/A	Group (r)	N/A	N/A	TBA	TBA
	Public Org. (EOJ)	N/A	Group (s)				

Form L-1 for Literature Survey

Please provide following documents and information in both paper and e-files such as PDF and Excel.

Particular	No.	Information Requested	Remarks	Reply by Gov of Zambia
I. Relevance	I-1	Original sector policy/ development plan before the Project started.	12 sectors	
	I-2	National Development Plan of Zambia	incl. sector-wide policy	
	I-3	Project documents by other donors on assistance for investment		
II. Effectiveness	II-1	Detailed FDI data for the last five (5) years	incl. 12 sectors	
	II-2	Domestic investment data for the last five (5) years		
	II-3	Employment statistics data for the last five (5) years		
	II-4	GDP data by sector for the last five (5) years		
	II-5	Actula data for project monitoring during the Project implemenation.	e.g. by Steering Committee	
	II-6	Information on the licensing system that was established in the Project implementation.		
	II-7	Actual activity information of the implementation unit. Monitoring report.		
	II-8	Minutes of meetings of the workshops that were held during the Project implementation.		
	II-9	Progress reports that were submitted to the President		
	II-10	Web site information on investment promotion. Web site contents.		
	II-11	List of project profiles. Samples of the profiles of major sectors.		
	II-12	Reports on the investment promotion activities in India and Malaysia.		
	II-13	Minutes of meetings of business seminars in Zambia for Asian companies.	incl. feedback from participants.	
III. Efficiency	III-1	Changes in policy/legislation on investment promotion before and after the Project	Please attach reference documents when appropriate.	
	III-2	Changes in public sector services on investment promotion before and after the Project		
	III-3	Changes in information provision services on investment promotion before and after the Project		
	III-4	Plan for implementation of administrative infrastructure that was developed in the Project implementation.		
	III-5	Actual resource inputs by JICA in the Project implementation such as experts, equipment and capital.	Detailed data (e.g. by type of experts, timing, duration etc.)	
	III-6	Organizational chart and the number of professional staff for each organization.	incl. title and qualificatio of staff	
	III-7	Actual resource inputs by the Government of Zambia in the Project implementation such as experts, equipment and capital.	Detailed data (e.g. by type of experts, timing, duration etc.)	
	III-8	Actual data for participants in the training in Japan	Detailed data (e.g. by type of experts, timing, duration etc.)	
	III-9	Acual data for participants in the training in the third country	Detailed data (e.g. by type of experts, timing, duration etc.)	
IV. Impact	IV-1	Changes in the exports from Zambia before and after the Project	export data by sector	
	IV-2	Changes in the average productivity in Zambia before and after the Project	export data by sector	
V. Sustainability	V-1	Organizational chart and monitoring process for project implementation in each ministry	12 sectors	

3 . 評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDMe)

Project Design Matrix for evaluation (PDMe)

.Project Name :

16th November 2008

Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)

Time Frame: 20th July 2006 – 31st March 2009

Targeted Group :Related Officials of Government of Republic of Zambia

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal An Economic Model in Zambia that other African countries can emulate through improvements in economic environment and introduction of efficient Government administrative procedures is created.</p>			
<p>Overall Goal Investments by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) in target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agendas are increased.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Status on FDI inflow - Status on Domestic Investment 	<ul style="list-style-type: none"> - Monthly Report on FDI (ZIC) - Statistics and/or report on domestic investment (ZIC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zambia will continue to enjoy the political and economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign). - The GRZ will maintain the high-level support/commitment to the Project. - Any changes in Government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.
<p>Project Purpose A conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created.</p>	<p>-Improved Administrative Procedures (Favorable Investment Environment)</p>	<p>Business Environment Scorecard (survey) (ZIC, MCTI)</p>	
<p>Outputs 1.Monitoring system on action agenda and ToH related projects is established (Steering Committee), and Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved.</p>	<p>1-1 Functionality of Steering Committee (actual activities) 1-2 Improved Investment environment (number of policies, laws, rules, regulations improved) 1-3 Check list of projects implemented 1-4 Training of Trainers (ToT) for senior government officials, politicians and private sector in order to introduce international business standard and enlightening them.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Minutes or reports on Steering Committee Meetings -No. policies, admin procedures so changed, introduced -List of projects (Cabinet Office, MoFNP, MCTI, ZIC) -Report on trainings 	

<p>2.Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.</p>	<p>2-1 Booklets are developed, updated and distributed. 2-2 Website is created and kept updated. 2-3 Number of Clients' Charters developed 2-4 Project profiles for investment are developed 2-5 No. of countries, private companies and organizations that are visited for investment promotion.</p>	<p>-Copies of the same (ZDA, MCTI) -Reports on investment promotion.</p>	
<p>3.Plans for implementation of administrative infrastructure are prepared.</p>	<p>3-1 ToRs for administrative infrastructures are developed and implemented 3-2 Functional One-window facility 3-3 Consolidated, trimmed licenses and procedures</p>	<p>-Obtain Copies of the same (Cabinet Office,MCTI, ZIC) -Plans for intergrated approval system -Plans for E-Governance -Hearings from organizations concerned.</p>	

Activities	Input	
<p>1-1 Develop systems to efficiently and effectively facilitate the implementation of the Action Agendas (M&E Matrix, etc.)</p> <p>1-2 Establish the "Implementation Unit" to control, monitor and evaluate the implementation of Ministries' ToH-related work-programs and activities.</p> <p>1-3 Conduct Training of Trainers (ToT) for senior civil servants, politicians and private sector to change their mindsets and introduce internationally accepted best practices in conduct of business.</p> <p>1-4 Support the relevant Government Ministries and Agencies to prepare the detailed work-plans to implement the Action Agendas as approved through Cabinet Memorandum and Cabinet Conveyances.</p> <p>1-5 Monitor and advise on implementation of the detailed work-plans (by the Implementation Unit and ZIC)</p> <p>2-1 Collect relevant information to prepare investment promotion materials (booklets, brochures, website, etc).</p> <p>2-2 Provide guidance/advice during preparation of business and project profiles.</p> <p>2-3 Undertake and facilitate investment promotion activities.</p> <p>3.1 Provide guidance/advice during preparation and implementation of administrative infrastructure (Clients' Charter, Integrated Approval Systems and E-governance etc.).</p>	<p>GRZ side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitute the Steering Committee 2. Officers from Ministry of Commerce, Trade and Industry 3. Officers from Zambia Investment Centre (ZIC) 4. Office space and other facilities at the Cabinet Office and ZIC 5. Office space for the Japanese / Third Countries' Experts and Zambian counterpart personnel 6. Funds for Training, Seminar, Implementation of the Action Agendas, Promotion Activities <p>Japanese side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contract the services of Malaysian Consultant 2. Contract the services of ToH Coordinating Officer (Part of the Implementation Unit) 3. Contract the services of ZIC (secretariat services the Implementation Unit) 4. Japanese / Third Countries' Experts (General Issues, IT, Banking, Investment, etc) 5. Training in Japan / Third Countries 6. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project) 7. Funds for printing booklets, some parts of PR activities, preparing ToRs for administrative infrastructures. 	

4 . TOH 政策提言書概要 (英文)

ToH 12 Policy Recommendations (Summary)

Sector	Responsible Ministry	Summary	Cabinet Approval
Mining	Ministry of Mines and Mineral Development	<p>➤Recommendations included that through tax incentives encourage mining companies to increase value adding and give shareholding to Zambians as well as motivate private sector to set up precious metal refinery plants and value adding facilities for gemstones, industrial minerals and dimension stone through a graduated tax regime.</p> <p>➤To further support local business development the recommendation was to establish a Vendor Development Scheme.</p> <p>➤With regard to gemstone the recommendation was to classify the exports as Non Traditional Exports (NTE's) (to allow for a lower cooperate tax rate at 15% for five years), lower royalties and limit gemstone sales certificate to legal entities not individuals.</p> <p>➤To support the development of Small Scale Mining (SSM), it was recommended to increase access to finance by making 20 % of all loan portfolios available to SSM at lower interest rates, to lower corporate tax rates to banks which offer loans to SSM and encourage establishment of plant hire schemes through removal of duties on all machinery.</p> <p>➤Further recommendations were to carry out geological mapping for the remaining 45 % of the country, for Zambia Revenue Authority (ZRA) to give one year amnesty SSM to phase in tax clearance certificates (requirements for Mining and prospecting licenses), for The Government of the Republic of Zambia (GRZ), to improve and develop infrastructure in mining areas, to harmonize different incentives offered by Zambia</p>	<p>Not Approved.</p> <p>*It was agreed that this recommendation s would be implemented without cabinet approval, because a number of individual agreements had already been made between the Government and Private Companies.)</p>

		Investment Centre (ZIC) now ZDA, Ministry of Mines and Mineral Development for recognition by ZRA, to restructure ZIC (ZDA) into One Stop Shop and package all necessary mining material including land areas for Investment promotion	
Small Medium Enterprises (SMEs) Development	Ministry of Commerce Trade and Industry	<p>➤Recommendations included that Bank of Zambia should direct commercial banks to apportion 15 % of their lending portfolio to SME's, setting up K 100 billion entrepreneurship Development Fund, hastening the implementation of the Credit Reference Bureau, develop Small Medium Development Board (SEDB,now ZDA) industrial plots for SME work sheds, establish multi sectoral and sector incubation centers (IC's) as well as non physical ICT based IC's.</p> <p>➤Further it was recommended to construct Micro Sector Business Centers (MSBCs) under BT (Build-Transfer), BOT (Build-Operate-Transfer) or BOO (Build Own Operate) schemes and provide them with Business development Services, to promote establishment of Small Aggregate Initiatives, vendor development Schemes and strengthen intermediary institutions through a K 10 billion fund.</p> <p>➤To support planning for the sector collect disaggregated information and data on MSME's and also strengthen policy framework by including these recommendations into the final MSME's policy.</p> <p>➤In support of speedy settlement of commercial cases the recommendation was to speed up the operationalization of the Small Claims Court.</p>	Approved
Multi-Facility	Ministry of	➤The task force recommended, two priority areas be for production and	Approved

Economic Zone(MFEZ)	Commerce Trade and Industry	<p>three areas for Export Trade; A minimum investment requirement of US\$ 100 million for locals, US\$ 500 million for Foreign and US\$ 300 million for joint ventures; that GRZ and/or private sector provide standard facilities in the areas including cleared land; water; power; factory buildings; telecommunications; staff housing schools and health clinics.</p> <p>➤With regard to incentives it was recommended that they will be sector and product specific but investments have to bring in fresh capital, modern equipment and technologies, must earn or save foreign exchange, utilize local raw materials and labor.</p> <p>➤Further investments must develop new markets for Zambian exports and produce new products to meet new demand and consumption patterns. Incentives would include, a zero corporate tax for five years, Zero duty on machinery spares, intermediate and capital goods and raw materials.</p> <p>➤Zero tax on dividends for five years, no VAT on domestic or imports, no excise duty, 100% repatriation of profits and dividends, an automatic self employment permit/permanent residence and entitlement to employ five expatriates.</p> <p>➤In addition, MFEZ is to operate as a directorate under ZDA, and carry out country/region targeted investment promotion activities.</p>	
Information and Communication Technology	Ministry of Communication and Transport	<p>➤Task force recommended the following; That all forms of tax duties or VAT on Information Technology (IT) and telecommunication devices be removed and to improve ICT literacy levels ICT education be introduced in the curriculum from primary school but training institutions offering</p>	Approved.

(ICT)		<p>ICT be exempt from paying tax for five years or more.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤To address current high costs of telecommunication, it was recommended to access the intercontinental sub marine optical fiber and embrace new IT like VOIP (Voice over Internet Protocol). ➤Further the task force recommended encouragement of private sector investment in software development and manufacture /assembling of IT and telecommunication devises and that companies in this area be exempt from paying tax for up to five years but GRZ need to guarantee purchase of these devises. Establish an ICT Virtual Zone. 	
Air Cargo Hub and Inland Port	Ministry of Communication and Transport	<ul style="list-style-type: none"> ➤The task force recommended that GRZ should review; VAT on passenger and ramp handling services to enhance competitiveness of exports put on passenger airlines, air navigation regulation requirements to incorporate international procedures and keep airport operational on 24 hour basis. ➤Regarding police road blocks the recommendation was to minimize them to facilitate free inflow of goods but put in place high technology security systems and utilize private security firms to man Air Cargo hub. ➤To address the issue of relatively high cost of Jet A1 fuel GRZ was urged to consider reviewing taxation on fuel and building a new refinery to process pure crude oil. ➤In terms of location, it was suggested to consider turning Lusaka International Airport into a regional Air Cargo Logistic centre and in the long term consider developing Ndola and Kapiri Mposhi Air cargo hubs. ➤To attract more airlines flying into Zambia GRZ was to; put in place competitive handling and fuel through put charges, rentals and tenancy 	Approved.

		<p>levies, promote investments into creation of subsidiary infrastructure (in-flight kitchens, hotels etc.) and facilitate putting in place electronic information interchange between Airlines and customs, ZRA and other stakeholders.</p> <p>➤Regarding Inland Dry Port, the task force recommended that GRZ should develop a policy, provide infrastructure and VAT exemptions on transport from port to exit border.</p>	
Agriculture	Ministry of Agriculture and Cooperatives.	<p>➤The Task force recognized that investment in Agriculture involves high capital costs and is long term in nature, and that the sector is also regionally uncompetitive because most agriculture output is not Zero rated for VAT purposes.</p> <p>➤Further small scale farmers do not receive customs duty suspension in inputs.</p> <p>➤To address the above the task force recommended to zero rate all agriculture and irrigation equipment, all output and introduce voluntary VAT registration schemes for bona fide farmers to claim VAT on inputs.</p> <p>➤In addition to encourage small scale sector growth the proposal was to reduce customs duty to nil for five years on all farming inputs.</p>	Approved.
Cotton	Ministry of Agriculture and Cooperatives.	<p>➤In response to issues of low production, uncompetitive local lint pricing, limited value addition partly due to second hand clothing, it was recommended to increase land area for production as well as invest in research to develop high productive cultivars and promote investments.</p> <p>➤Further, declare all spinning factories export oriented to allow lower tax of 15% lint sellers and price lint at Liverpool index less freight, offer tax incentives for investments in cotton processing, machinery,</p>	Approved

		<p>equipment and all raw material imports.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤To discourage second hand clothing, increase duty and issue restrictive importation quotas. ➤With reference to the low skills base, industry and training institutions should design curriculum but industry should train the master trainer. ➤Offer capital tax incentive and ensure fast track approval of all projects in the sector to address the constraint of obsolete technology and poor infrastructure. ➤Regarding high energy and transport costs on account of geographical location, it was recommended that a preferential tariff be given if cost is over 5% of total costs and allow a five year double deduction of transport costs. ➤Lastly, regarding the significant regional and international competition, renegotiating Zambia's quota for yarn and later for other products was recommended. 	
Health	Ministry of Health	<ul style="list-style-type: none"> ➤Recommendations included that: To encourage dynamic growth of private health facilities the medical and health sector should be declared a priority sector and tax incentives available for other sectors provided to it. ➤Cumbersome VISA/work permits procedures for specialist and licensing procedures for private business and introducing new products be streamlined and promote service industry for the sector to repair and maintain equipment. ➤Further, GRZ should enter into agreement with specified approved 	Approved

		<p>countries so that if a product is registered in those countries, it is automatically registered in Zambia.</p> <p>➤To promote first wave of investors, identify land and building and building space. That at present the growing of medicinal plants has potential for job creation and foreign exchange earning, but in Zambia this is not a priority economic activity.</p> <p>➤To this end the recommendation was to identify land for growing the same and encourage and give incentives to farmers growing/processing medicinal plants.</p> <p>➤To answer to the issue of current situation of insufficient medical professionals and promote Zambia as a centre of regional excellence for Medical &Health. GRZ should also enter into agreement with specified approved countries, so that, if medical personnel is registered in those countries, the candidate gets automatically registered in Zambia.</p>	
Banking and Finance	Ministry of Finance and National Planning	<p>➤The task force recognized three constraints (i) Ineffective utilization of internally generated financial resources (ii) Limited linkages among financial service providers (iii) limited internally generated financial resources.</p> <p>➤With respect to the first one, the recommendation was to adopt and implement the institutional investor guidelines so that funds like pension funds can be used for productive purposes, to effectively enforce commercial contracts, to enact legislation for establishing the Credit Reference Bureau and modernizing the mortgage lending regime, to review taxation of the sector to bring it to line with other cooperate entities, to encourage development of the capital market, for GRZ to</p>	<p>Not Approved.</p> <p>* Without cabinet approval, this recommendation has been already implemented and monitored.</p>

		honor its obligations to local suppliers, and reinvigorate Small Enterprise Development. Regarding the latter constraints, it was recommended to criminalize bouncing cheques, to enact the National Payment Systems Act and to enhance foreign investment into the sector.	
Education	Ministry of Education	<p>➤The task force on education identified lack of information on opportunities, incentives and cumbersome and lengthy registration procedures for private sector investment as constraints to the sector.</p> <p>➤To this end, they recommended that information on opportunities should be published, the taxation act should be reviewed to include incentives for the sector as those offered to the mines and the registration procedures for private sector institutions should be streamlined.</p> <p>➤Other constraints identified related to lack of (i) Accreditation Board and Higher Education Commission to regulate standards for private colleges and universities (ii) guidelines for twinning/joint venture relationship between local and foreign institutions.</p> <p>➤In this regard it was recommended to establish Accreditation Board and Higher Education Authority as well as to amend the education and the University Act to provide for twinning/JV relationships.</p> <p>➤In addition there were land issues identified as constraints. These related to lack of information on what is available, non transparent land allocation procedures and violation of country and town plans through illegal plot allocation.</p> <p>➤To this end, recommendations included, advertising available land, revising the 1995 Land Act to include transparent system for land</p>	Approved

		allocation and adherence to the Town and Country planning regulations.	
Tourism	Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources	<p>➤Constraints identified included; Numerous cumbersome and costly licensing procedures including that for obtaining visas, high duty and taxation rates, inadequate tourist products, accommodation, direct flights into Zambia, professionally trained human resource as well as promotion and marketing of Zambia.</p> <p>➤In this respect it was recommended to establish one window facility to consolidate and reduce number of licenses, to reclassify sector as non traditional export to benefit from low tax (15%), Reduce VAT from 17 to 14 %, Zero rate duty on imported equipment, relax visa entry requirements for target countries, encourage development of new products including film making, introduce three years tax free on rental income for tourist accommodation, double deduction of training expenses for approved training and domestic tour operators should be allowed a tax free income.</p> <p>➤Difficulties in accessing development land for tourism were also identified. Recommendation in this regard was to create Tourism Land Banks (TLB) (with essential infrastructure) in eight areas, fast track acquisition of Title Deeds and package TLB incentives according to investment levels.</p> <p>➤In addition it was recommended that export proceeds must be repatriated in full to Zambia in foreign currency. This was in order to minimize leakages of foreign exchange earnings.</p>	Approved
Government Streamlining	Cabinet Office	<p>Below are the constraint areas and recommendations made:</p> <p>➤VISA and permit Issuance- Reduce time to 7 days, computerize</p>	Not Approved * Without

	<p>immigration department and liberalize VISA requirement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤Company registration issuance- computerize company registration office PACRO (The Patents and Companies Registration Office) to reduce time to 7 days and decentralize registration ➤One window investment centre with adequate investment promotions locally and abroad- Transform ZIC (ZDA) into one window facility and second officers from ZRA, Immigration Office, Ministry of Lands, Environment Council of Zambia and company registration. ➤VAT issues- reduce period for registration to 14 days, refund in 30 days as per law and speed up securing duty drawback ➤Environment- Amend the law to address complex procedures, reduce cost of Environmental Impact Assessment (EIA), and develop standard check list for EIA ➤Land issues- Make available information on serviced land, reduce processing period for applications to 30 days and decentralize land administration ➤TAX Issues- Negotiate sign and ratify more double taxation agreements with countries of strategic interest ➤Conflict resolution- Establish independent commercial courts separate from criminal courts to speed up process ➤Reliable and cost effective power and fuel supply- Liberalize distribution, increase speed for customer response and establish strategic fuel storage reserves ➤High transportation costs due to poor infrastructure- Speed up BOT (Build-Operate-Transfer system) for infrastructure development. 	<p>cabinet approval, this recommendation has been already implemented and monitored.</p>
--	--	--

	<p>➤Tourism issues- Rationalize and consolidate licenses, computerize Tourist Board of Zambia to reduce license processing period from 90 to 14 days. Cooperate with other nations for promoting tourism.</p> <p>➤Investment promotion and international markets- Launch awareness campaign on availability of markets and sign more investment promotion and protection agreements with strategic countries.</p> <p>➤Cross cutting issues related to corruption, state institution levies, information availability and poor mindset of Zambians- recommendations included Clients' Charters, E- Governance and reduction of GRZ institutions collecting levies and put up a deliberate policy to encourage positive change of mindset.</p>	
--	--	--

GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF ZAMBIA
TRIANGLE OF HOPE INITIATIVE (TOH)

Implementation Framework for Ministry of Education**Submitted: September 2008****OBJECTIVE:** To make Education Sector facilitate and contribute to the following:-

1. Increased private investment into Education
2. Create a centre of excellence in the provision of Tertiary Education and Training
3. Job and wealth creation, foreign exchange earner, and
4. Creation of a multiplier effect on the economy

Color Designations**Green**

Activity has been completed or the Output has been realized.

Yellow

Activity has started and has registered significant progress or Output is near realization.

Brown

Activity has started but with little progress or Output is far from realization.

Red

Activity has not been started or Output is very far from realization.

RECOMMENDATION	ACTIVITIES	STATUS	EXPECTED OUT PUT	STATUS	ACTIVITY PERIOD	RESPONSIBILITY	MONITOR INDICATOR Comments
(a) There is a need to expedite the revision of the Education and the University Act to give legal mandate to facilitate enhanced participation of the private sector in Education, including Twinning of Education institutions	1.Appointment of the team to revise the Act		1. New University Education Act revised and passed		December 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Justice (MoJ), • Ministry of Education(MoE), • Ministry of Science, Technology and Vocation Training (MSTVT) 	Quarterly Progress Report
	2. presentation of Bills to Cabinet for approval		2. New regulations and guidelines developed				A Task force put in place to revise the Act
	3 presentation of Bills to parliament						
	4. Development of new regulations and guidelines						Education bill presented to the legislative committee
	5. Disseminations to stakeholders						

RECOMMENDATION	ACTIVITIES	STATUS	EXPECTED OUT PUT	STATUS	ACTIVITY PERIOD	RESPONSIBILITY	MONITOR INDICATOR Comments
b) Utilise effectively the one window facility @ ZDA to reduce transaction costs in terms of issuance of licenses work permits, title deeds and registration of education institutions	Put administrative arrangements in place to utilize the one window facility at ZDA to promote education investment		3. Reduced transaction costs in Education investment		October 2007	MoJ, MoE and Zambia Development Agency(ZDA)	Quarterly Progress Report Ministry to liaise with ZDA
(c) Publish information on opportunities for private sector investment in Education	1. Creation of a website on Education investment Opportunities		4. Website developed Investment on Education published		May-07	MOE	Quarterly Progress Report Website in place
	2. Publish information on Education investment opportunities in the Zambia Development Agency publications		5. Education Bulletin published			MOE	Ministry still compiling data
	3. Publish a Bi annual bulletin on Education investment opportunities for Zambian embassies and high Commissions abroad		6.		December2007	MOE	Ministry has put in place a team to undertake this task

RECOMMENDATION	ACTIVITIES	STATUS	EXPECTED OUT PUT		ACTIVITY PERIOD	RESPONSIBILITY	MONITOR INDICATOR
(d) incorporate incentive for private investment in the tertiary Education and technology in accordance with the ZDA Act to apply to tertiary education and technology	1. Issue statutory instrument to specify capital Tax, Employment Tax and General Tax incentives and exemptions		7. Statutory instrument issued		December 2007	MOE MOJ	Quarterly Progress Report
	2. Write MoFNP, Tax Review Committee to seek for tax exemption for PVT Investors in the education sector		8. List of products & services and proposed incentives			Ministry of Finance and National Planning (MOFNP)	Ministry still consulting stakeholders

RECOMMENDATION	ACTIVITIES	STATUS	EXPECTED OUT PUT		ACTIVITY PERIOD	RESPONSIBILITY	MONITOR INDICATOR
(e) Establish an Accreditation Board for higher tertiary Education and technology training to regulate standards for tertiary institutions including universities	1. Submit a Cab memo on the National Qualifications Authority (NQA) approval to Cabinet		9. National Qualification Authority Approved by Cabinet		December 2007	MOE	Quarterly Progress Report
	2. Approval of the National Qualifications Authority approved by Parliament		10. National Qualification Authority approved by Parliament		December 2007	MOJ	Standard officers have just come from visiting South Africa
	3. Development of new regulations and guide lines		11. Draft Cab Memo being developed		December 2007	MSTVT	
	4. Dissemination to the mandate (NQA) to stakeholders		12. Disemination to Stake holders complete		March 2008		Draft Cabinet Memo being developed
(f) Creation of Land bank for Education use	1. Undertake provincial Tours to negotiate with chiefs and local authorities to identify land banks for Education		13.Land Banks established		Disencumber 2007	MOE, Ministry of Lands (MoL), ZDA Ministry of Local Governance and Housing (MLGH) , MSTVT	Quarterly Progress Report A survey to be carried out in August
	2. Develop a Directory for Education land Banks in the country		14. Land Banks Directory for Education Developed		Octoctor 2007		School mapping to be done in 3rs quarter of 2007
(g) Fast track acquisition (90 days) of Title Deeds Tax concessions and Registration through MOE One stop education facility	1. Hold meetings with relevant line Ministries and the Zambia Development Agency (ZDA)		15. Meetings held		Nov-07	MOE, MOJ ,MOFNP, MSTVT	Quarterly Progress Report
	2. Hold meetings with the Private sector and other stakeholders		16. Meetings held				Ministry has received inquiries Ministry to liaise with ZDA

RECOMMENDATION	ACTIVITIES	STATUS	EXPECTED OUT PUT	STATUS	ACTIVITY PERIOD	RESPONSIBILITY	MONITOR INDICATOR Comments
	3. Submission of recommendations for one – stop education facility to Cabinet		17. Cab memo submitted to cabinet for approval		Mar-07	MOE , MOJ MSTVT	
					Dec-07		
(h) Set up seven Green field sites for the establishment of private colleges and universities on the Cppperbelt, North Western, Lusaka, Luapula, Southern, Central and Western provinces	1. Establish Green fields sites for private colleges and Universities in selected provinces		18. Green fields established		December	MOE, MOJ ,MSTVT, MLGH	Quarterly Progress Report
	2. Identify un utilized GRZ/ Parastatals properties for private investment in Tertiary education, technology and University Education		19. Private investors identified to establish private colleges and universities		2006		Consultation with Ministry of Lands, councils & Traditional leaders in process
	3. Market the identified Green fields for Private investment to establish private colleges and Universities				Dec-07	MOE, MSTVT, ZDA	Inquiries being received by the Ministry Data being collected

An Example of how the FORMAT for the “POTENTIAL SECTORS FOR INVESTMENT AND PROFITS FOR FOREIGN INVESTORS IN ZAMBIA” can be completed

I) Name of Sector :

MEDICAL & HEALTH

II) The potential that this sector offers.

It is the intention of the Govt. of Zambia to create a dynamic Private Sector driven Medical & Health (M&H) sector (*M&H includes Dental and pharmaceutical)

In this context it is the intention to make the Zambian M&H sector a major 3rd wave Industry and a Center of Excellence in the Region (SADC, COMESA), providing world class Medical & Health facilities and thereby:

- a. **Creating high value employment**
- b. **Creating Medical & Health clusters**
- c. **Savings and Earning in FOREX**
- d. ***THE POTENTIAL FOR INVESTMENTS IN THIS NEW ECONOMIC SECTOR IN ZAMBIA CAN BE SEEN IN THE FOLLOWING:***

- 1) **Government spends annually K6 billion (US\$..???) for Zambian citizens seeking specialist treatment abroad.**
- 2) **Currently 120 cancer patients per year awaiting overseas treatment (USD20,000 per case: Thus total \$???). Also, 110 Zambians awaiting open heart surgery per year at USD30,000 per case. (Total \$???)**
- 3. **South Africa, with the best medical / health facilities / services in the region, is an expensive provider.**
- 4. **There are many Zambian medical practitioners working abroad because the local environment does not provide opportunities.**

5. **There are only 7 pharmaceutical companies producing 5% of the essential drugs locally. 50 trading companies import 95%.**
6. **Most of the essential drugs are still imported.**
7. **Making the Health sector a major industry, will help reduce the doctor patient ratio in Zambia (at present it is 1:15,000 as opposed to WHO recommended ratio of 1:5000).**
8. **University Teaching Hospital is overburdened with problems, overcrowded & is poorly funded. However it has the potential to become a Center of Excellence in certain areas.**
9. **There is limited availability of Medical Health and Dental Lab Equipment and spare parts. There are no established Industry to service M&H Equipment. Over 90% of M&H equipment worth Millions of Dollars are lying idle in health institutions due to lack of maintenance and repair facilities.**
- 10) **The Government of Zambia wishes to welcome Investors for the growing of medicinal plants (Quinine, Artemisian derivatives etc.) which are potential employment creators and Foreign exchange earners.**
- 11) **Unique opportunity:-**
 - a) **All neighbouring countries except South Africa do not have Medical & Health sectors as Centers of Excellence**
 - b) **Zambia is centrally placed with political and economic stability which favours the country to establish centers of excellence**

III) Existing major Private Foreign or Domestic investors in this sector (if any) and what portion of market share do they occupy.

(To be completed by relevant Ministry and ZIC/ZDA)

IV) The rules, regulations, restrictions (of ownership, Expatriate employment, ease of FOREX if any) that apply to foreign investors in this sector.

(To be completed by relevant Ministry and ZIC/ZDA)

V) The Incentives (tax holidays), land, buildings and other facilities that the Govt. of Zambia offers to investors OR that can be obtained with Govt. help from domestic Private Sector.

(To be completed by relevant Ministry and ZIC/ZDA)

VI) Are reliable Domestic investors available for JVs in case the foreign investor seeks such JV partners?

(To be completed by relevant Ministry and ZIC/ZDA)

JOINT VENTURE FORMAT

For Existing Zambian Companies Seeking Joint venture Partners

NOTE 1: This format is to be used by companies seeking Partners (Domestic or Foreign) for EXPANSION/ DIVERSIFICATION / NEW PROJECTS through:

- (a) Equity Participation in a JV or
- (b) Technology Transfer or Management and or Marketing Agreements

NOTE 2: Please note this is not a form, but a Format which should be used and answers provided as accurately as possible. The more details that are provided the better the ability to interest a foreign investor to want to pursue the project further.

SECTION I: Basic Information On Company seeking Partner:

- (a) Name of Company, Address, Telephone, Fax, e mail, web site address.
- (b) Name of CEO & telephone contact and e mail.
- (c) Name of person who will be chief liaison/ responsible for this project, if not the CEO. Telephone and e-mail.
- (d) What is the nature of your existing Project(s): (If manufacturing or Services etc. please provide details of activity undertaken at present. If more than one project, please give some information.)
- (e) Vital Statistics of company: Size in terms of Investments (US\$), number of full time employees, annual production (Value US\$), Markets (exports or local), if exports please give Value of annual exports and to which destinations.

SECTION II: Proposed Project

- 1) What is the proposed Project? (Please give as much details as possible, including its proposed location, total Investments (Equity & Loan)

- 2) **Why have you chosen this project (i.e. why do you feel it is viable? Has there been any study done on this and can a copy be given or an Executive Summary?)**
- 3) **Is this for Domestic Market or for Exports (what % exports?)**
- 4) **What are you seeking from the new partner?**
 - (a) **Equity Investments? If so what is quantum in US\$? What will be the % of the foreign Equity to total equity?**
 - (b) **Technology Transfer / Management/ International Marketing?**
 - (c) **Both (a) and (b) (Give details)**
 - (d) **Any other arrangements?**
- 5) **What will be your contribution to the project**

SECTION III: Government Issues.

- 1) **Is this Project already approved by Government? Location?**
- 2) **Has the Government given any Tax incentives for Project? (Details please)**
- 3) **If the specific project has not been approved by the Government than please indicate:**
 - (a) **Is this a sector that Government encourages? How?**
 - (b) **What Incentives will the Government provide?**
 - (c) **If a JV arrangement is made how long will it take to get Govt. approval if this is necessary?**
 - (d) **Are there any restrictions relating to foreign participation in this project?**

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED
OF THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF ZAMBIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT FOR TRIANGLE OF HOPE, STRATEGIC ACTION INITIATIVE
FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (ToH SAIED)

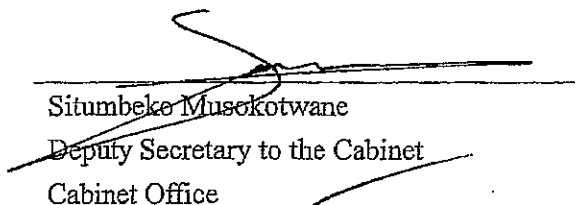
In response to the agreement upon the preliminary study for the Project for the Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED), (hereinafter referred to as "the Project"), Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") exchanged views and had a series of discussions through JICA Zambia Office with the authorities concerned of with the Government of the Republic of Zambia (hereinafter referred to as "GRZ") respect to the details of the technical cooperation program concerning the Project.

As a result of these discussions, both sides agreed to recommend the matters in the document attached hereto. This Document is related to the Record of Discussions on the Project, signed on the same date.

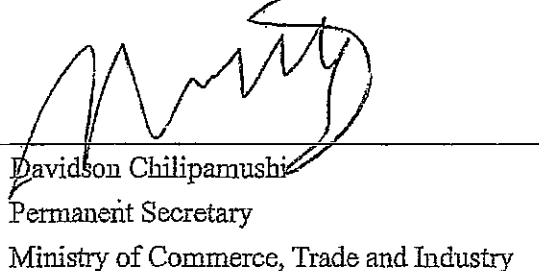
Lusaka, July 20, 2006



Eiji Inui
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency



Situmbeke Musokotwane
Deputy Secretary to the Cabinet
Cabinet Office



Davidson Chilipamushi
Permanent Secretary
Ministry of Commerce, Trade and Industry



Project Document on TOH SAIED

1. Project Title

Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)

2. Outline

(1) Brief Description

ToH SAIED is a program being implemented under the leadership of the Government of the Republic of Zambia. The Japanese International Cooperation Agency (JICA) has been supporting the program from its inception. The ultimate goal of the program is to create an economic environment that will result in increased local and foreign investments being undertaken and therefore creation of more jobs and wealth in Zambia.

(2) Period

Whilst JICA has pledged to support this program from 20th July 2006 to 31st March 2009, it is expected that this program will be entrenched in regular GRZ programming and the administrative systems so created will become the new efficient way Government business will be done in Zambia.

(3) Implementing agency

The relevant line Ministries will implement the recommendations while ZIC/ZDA will facilitate any investments undertaken.

(4) Targets

The target groups are the Government Ministries and Agencies that will be involved in facilitating investments in Zambia; and also the local and foreign investors who will invest resources that will create more jobs and wealth in Zambia.

3. Justification

(1) Background

ToH SAIED owes its origins to His Excellency President Mwanawasa's visit to Japan in January 2005. Apart from canceling more than US\$ 600 million of debt owed by Zambia, in response to the President Mwanawasa's request, the Japanese Government pledged to assist Zambia attract Asian investors. JICA engaged the services of Dato' Jegathesan, a renowned Malaysian international consultant to facilitate the process. Dato' Jegathesan is former Deputy Director General of Malaysia Industrial Development Agency (MIDA), and is closely associated with the transformation of the Malaysia from a peasant economy into an industrial economy that it is today.

2/6

Dato' Jegathesan requested JICA to commit resources for the long haul, instead of the piece-meal approach that characterizes most programs supported by international donor agencies. JICA agreed to the suggestion. Secondly, Dato suggested that the program be initiated and owned by the Zambian President (to generate the necessary political will and support). Once the systems are in place then H.E.'s involvement will not be needed.

When Dato' Jega came to Zambia in March 2005 he briefed the Zambian President on what he was going to present to three stakeholder groups in society that should work together in order for wealth and jobs to be created, viz; politicians, senior civil servants and private sector. These stakeholder groups form the "Triangle of Hope". Apart from briefing the President, Dato also wanted to get the President's blessings and agreement to the approach and contents of what was eventually presented to the three stakeholder groups. After the briefing the President, the Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and JICA signed a MoU whereby JICA pledged to commit resources for undertaking the workshops to change mindset of stakeholders.

TOH briefings were held in June 2005 and thereafter Dato' prepared draft ToRs that were discussed and agreed upon by the stakeholders in August 2005. Thereafter the President appointed some of participants as members of the 12 Task Forces that were tasked to prepare the Action Agenda (the set of recommendations that once implemented will lead to increased investment – and therefore more jobs and wealth creation). In addition, the President appointed a six-man Steering Committee whose chairperson is the Deputy Secretary to the Cabinet. JICA provided additional support to the Task Forces in form of consultants from the University of Zambia (UNZA) to undertake basic research and prepare reports for the Task Forces.

In February 2006 the Task Forces presented their recommendations to the President and his Cabinet Ministers. The reports containing these recommendations were handed over to the appropriate line Ministries to prepare Cabinet Memorandums so that the recommendations can formally become Government's own recommendations. At Government request, JICA has pledged to provide additional support to facilitate implementation of some of these recommendations from 20th July 2006 to 31st March 2009.

(2) Position in Zambian Policy

Zambia has been implementing a number of reform programs during the last three decades or so. However, these reform programs have not been as effective and their impact have been very insignificant. Some of these programs are jointly implemented with cooperating partners in Zambia. Although some objectives of these programs may be similar to those under the ToH SAIED, it is the considered view of most economic actors in Zambia that the ToH



3/6



SAIED approach is more likely to yield positive results because the recommendations that will be tabled before Cabinet were formulated by Zambian experts in their respective fields (and not some foreign consultants who are not as well informed about Zambia). Secondly, because Zambian experts themselves made these recommendations, that arrangement increases the Zambian sense of ownership of the program. And while other programs have activities that are of a general nature, ToH-SAIED is anchored on very specific set of actions that once acted upon will result in tangible results (jobs and wealth creation). Most programs in Zambia have tended to lead and encourage further studies and study tours, ToH SAIED assumes that Zambia has been over-studied by all major institutions and their varying experts – what has been lacking is specific recommendations and set of actions to overcome problems so identified. There are also enough lessons learnt or development experience gained by Asian countries that Zambia could make use of – hence the appropriateness of developing ToH SAIED under the auspices of TICAD Agenda of the south-south cooperation.

4. Project Design (derived from attached PDM)

(1) Outcome

1) Super Goal

An Economic Model in Zambia that other African countries can emulate through improvements in economic environment and introduction of efficient Government administrative procedures is created.

2) Overall Goal

Investments by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) in target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agendas are increased.

3) Project Purpose

A conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created.

4) Outputs

- 1) Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved.
- 2) Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.
- 3) Plans for implementation of administrative and physical infrastructure are prepared.

(2) Activities

- 1.1 Develop systems to efficiently and effectively facilitate the implementation of the Action Agendas.
- 1.2 Establish the Implementation Unit to control, monitor and evaluate the implementation of Ministry ToH-related work programs and activities



4/6



- 1.3 Conduct Training of Trainers (ToT) for senior civil servants, private sector and politicians to change their mindset and introduce internationally accepted best practices in conduct of business.
 - 1.4 Support the relevant Government Ministries and Agencies to prepare the detailed work-plans to implement the Action Agendas as approved through Cabinet Memorandum and Cabinet Conveyances.
 - 1.5 Monitor implementation of the detailed work-plans (by the Implementation Unit and ZDA)
- 2.1 Collect relevant information to prepare investment promotion materials (booklets, brochures, website, etc).
 - 2.2 Provide guidance/advice during preparation of business/project profile
 - 2.3 Undertake and facilitate investment promotion activities
- 3.1 Provide guidance/advice during preparation and implementation of administrative infrastructure (Clients' Charter, Integrated Approval Systems and E-governance etc.).

(3) Inputs

1) GRZ side

1. Constitute the Steering Committee (to act as Implementation Committee as well)
2. Officers from Ministry of Commerce and Industry
3. Officers from Zambia Investment Centre (ZIC)
4. Office Space and other facilities at ZIC and Cabinet Office
5. Office space for Japanese/Third Country experts and Zambian counterpart personnel
6. Funds for Training, Seminar, Implementation and promotion activities

2) Japanese side

1. Contract the services of Malaysian Consultant
2. Contract the services of ToH Coordinating Officer (part of the Implementation Unit)
3. Contract services of ZIC (secretariat services Implementation Unit)
4. Japanese/Third Country experts (to undertake certain activities)
5. Training in Japan/Third countries
6. Equipment (office equipment and others deemed necessary for the project)
7. Funds for printing booklets, some parts of PR activities, preparing ToRs for administrative infrastructure

(4) Important Assumptions

1. Zambia will continue to enjoy political and economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign).





5/6



2. The GRZ will maintain the high-level support/commitment to the Project.
3. Any changes in Government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.

ANNEXES:

1. PDM
2. PO (Plan of Operation)
3. Project Diagram

6/6

ANNEX 1: Project Design Matrix

Project Name :

Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)

Time Frame: 1st July 2006 – 31st March 2009

Targeted Group :Related Officials of Government of Republic of Zambia

Developed on
20th July, 2006

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal An Economic Model in Zambia that other African countries can emulate through improvements in economic environment and introduction of efficient Government administrative procedures is created.</p>			
<p>Overall Goal Investments by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) In target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agendas are increased.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Status on FDI inflow - Status on Domestic Investment 	<ul style="list-style-type: none"> - Monthly Report on FDI (ZIC) - Statistics and/or report on domestic investment (ZIC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zambia will continue to enjoy the political and economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign). - The GRZ will maintain the high-level support/commitment to the Project. - Any changes in Government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.
<p>Project Purpose A conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Improved Administrative Procedures (Favorable Investment Environment) 	<ul style="list-style-type: none"> Business Environment Scorecard (survey) (ZDA, MCTI) 	
<p>Outputs 1. Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Improved investment environment (number of policies, laws, rules, regulations improved) - Check list of projects implemented - Functional One-window facility - Consolidated, trimmed licenses and procedures 	<ul style="list-style-type: none"> -No. policies, admin procedures so changed, introduced -List of projects (Cabinet Office, MoFNP, MCTI, ZIC) 	
<p>2. Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Booklets are developed, updated and distributed. -Website is created and kept updated. -Number of Clients' Charters developed -Project profiles for investment are developed 	<ul style="list-style-type: none"> Copies of the same (ZDA, MCTI) 	
<p>3. Plans for implementation of administrative infrastructure are prepared.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -ToRs for administrative infrastructures are developed and implemented 	<ul style="list-style-type: none"> Obtain Copies of (Cabinet Office, MCTI, ZIC) 	

ANNEX 1: Project Design Matrix

Activities	Input
<p>1-1 Develop systems to efficiently and effectively facilitate the implementation of the Action Agendas (M&E Matrix, etc.)</p> <p>1-2 Establish the "Implementation Unit" to control, monitor and evaluate the implementation of Ministries' ToH-related work-programs and activities.</p> <p>1-3 Conduct Training of Trainers (ToT) for senior civil servants, politicians and private sector to change their mindsets and introduce internationally accepted best practices in conduct of business.</p> <p>1-4 Support the relevant Government Ministries and Agencies to prepare the detailed work-plans to implement the Action Agendas as approved through Cabinet Memorandum and Cabinet Conveynances.</p> <p>1-5 Monitor implementation of the detailed work-plans (by the Implementation Unit and ZIC/ZDA)</p>	<p>GRZ side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitute the Steering Committee 2. Officers from Ministry of Commerce, Trade and Industry 3. Officers from Zambia Investment Centre (ZIC) 4. Office space and other facilities at the Cabinet Office and ZIC 5. Office space for the Japanese / Third Countries' Experts and Zambian counterpart personnel 6. Funds for Training, Seminar, Implementation of the Action Agendas, Promotion Activities <p>Japanese side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contract the services of Malaysian Consultant 2. Contract the services of ToH Coordinating Officer (Part of the Implementation Unit) 3. Contract the services of ZIC (secretariat services the Implementation Unit) 4. Japanese / Third Countries' Experts (General Issues, IT, Banking, Investment, etc) 5. Training in Japan / Third Countries 6. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project) 7. Funds for printing booklets, some parts of PR activities, preparing ToRs for administrative infrastructures.
<p>2-1 Collect relevant information to prepare investment promotion materials (booklets, brochures, website, etc).</p> <p>2-2 Provide guidance/advice during preparation of business and project profiles.</p> <p>2-3 Undertake and facilitate investment promotion activities.</p>	
<p>3.1 Provide guidance/advice during preparation and implementation of administrative Infrastructure (Clients' Charter, Integrated Approval Systems and E-governance etc.).</p>	

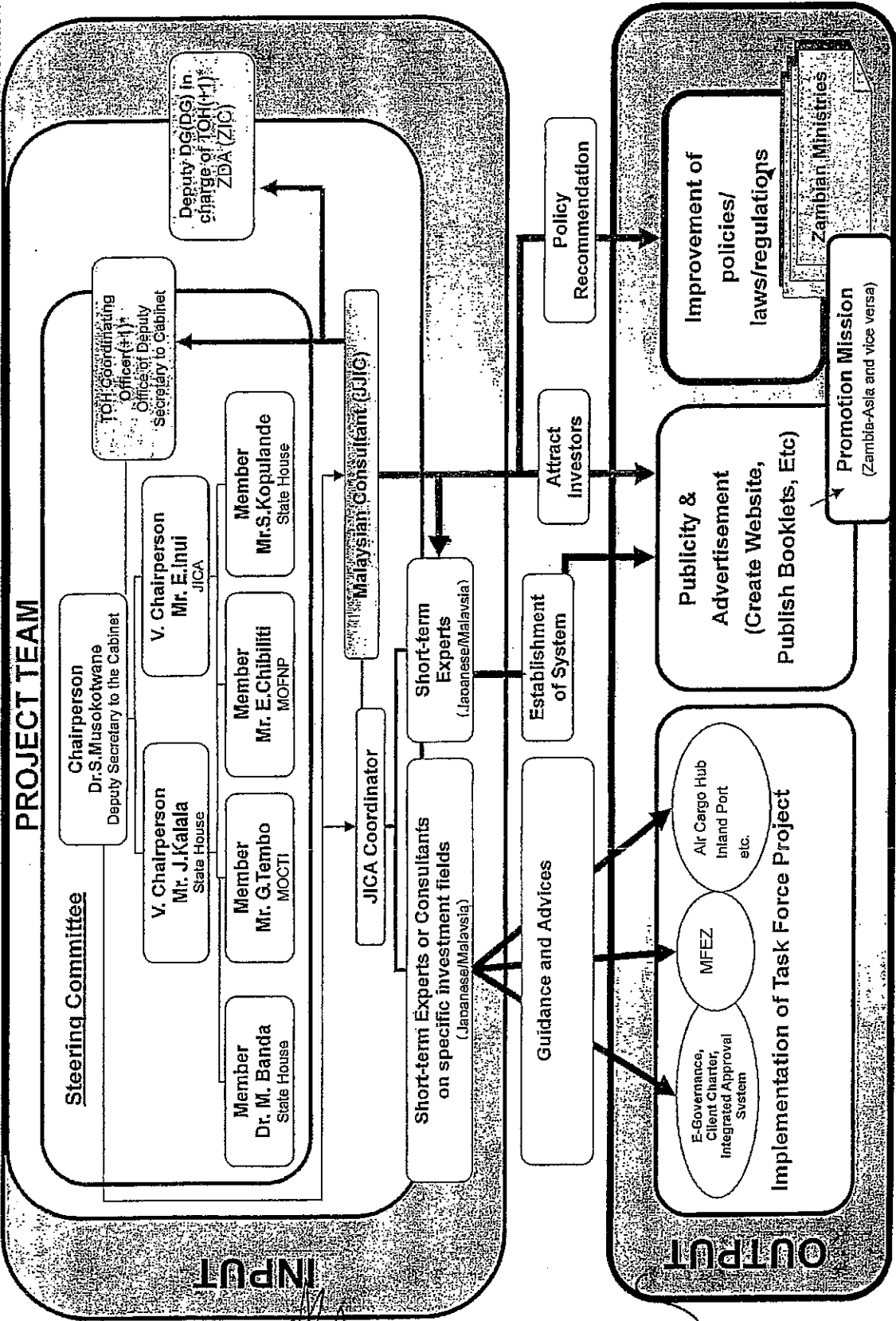
Plan of Operations (April 2006 until March 2007)
 *Including the preparation phase from April until June 2006
 JFY 2006

	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
Visit by JJIC	21 Apr-1 May	12-20 May			4-24 Aug		22 Oct. to 1 Nov.				Feb. or Mar.	
Output 1: Streamlining Government Machinery												
1-1												
1-2 The System to control, monitor, and evaluate the implementation of the Action Agendas	12-20 May Check the Draft Cab Memo		5 Jun: Cabinet Meeting (Approval)		4-24 Aug: Discussion on implementation plan of the action agendas and support						Feb. or Mar. Briefing sessions for civil servants on ToH	
1-3 Implement the Action			Jun- The Action Plans to be implemented by Line Ministries									
1-4 Give advice and materials			Jun-by JJIC									
1-5 Develop the system for investors												
Output 2: Booklets												
2-1 Collect the information		May-Jun by ZIC/Implementation Unit										
2-2 Develop Booklets			Jun-Early Aug : Drafted by JJIC		4-24 Aug: Comments on the draft booklets and project profile by GRZ				Sep. to Dec, Preparing Publication of booklets and project profile by GRZ			
									Updating and newly developing project profile by GRZ			
2-3 Investment Promotion		May-Jul: Zambian Investors to be Identified by ZIC		4-10 Jun: Visit by Zambian Investors to Malaysia	4-24 Aug. and 22 Oct. to 1 Nov. Discussion with identified Zambian Investors by JJIC			26 Nov. to 2 Dec Discussion with identified Malaysian Investors in Malaysia			Mar. Visit by identified Malaysian investors to Zambia	
2-4 Develop Website												
Output 3: Guidance/Advice to implementation of administrative and physical infrastructure												
3-1 Advise the investment projects		May-Jul: Project/Industry Profiles to be prepared by ZIC			4-24 Aug. Discussion on Project/Industry Profiles with ZIC, Zambian Investors and JJIC							
3-2 Advise for technical surveys			May-Early Aug: TORs to be drafted by JJIC		4-24 Aug: TORs of Technical Surveys to be discussed by GRZ and JJIC (Client Charters, Integrated Approval Systems, e-governance etc.)							
3-3 Support human resource development programmes											Feb. or Mar. Training of Trainers on Client Charters, Integrated Approval Systems, e-governance	

6

Project Diagram

* Implementation Unit

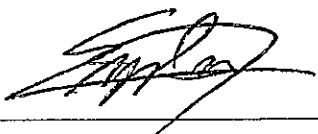


RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE
IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF ZAMBIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE TRIANGLE OF HOPE, STRATEGIC ACTION INITIATIVE FOR
ECONOMIC DEVELOPMENT (ToH SAIED) PROJECT

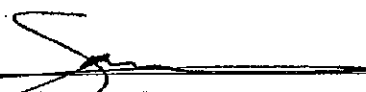
Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of the Republic of Zambia with respect to the details of the technical cooperation program concerning the TRIANGLE OF HOPE, STRATEGIC ACTION INITIATIVE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (ToH SAIED) Project in the Republic of Zambia (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Republic of Zambia (herein after referred to as "Agreement"), JICA and the Zambian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

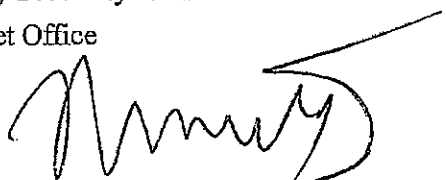
Lusaka, 20th July, 2006



Eiji Inui
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency



Situmbeko Musokotwane
Deputy Secretary to the Cabinet
Cabinet Office



Davidson Chilipamushi
Permanent Secretary
Ministry of Commerce, Trade and Industry

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF ZAMBIA

1. The Government of the Republic of Zambia will implement the TRIANGLE OF HOPE, STRATEGIC ACTION INITIATIVE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (ToH SAIED) Project (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE AND/OR THE THIRD COUNTRIES' EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese and/or the third countries' experts as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF ZAMBIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Zambian personnel connected with the Project for technical training in Japan or the third countries.

2/14

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF ZAMBIA

1. The Government of the Republic of Zambia will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Republic of Zambia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Zambian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Zambia.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of the Republic of Zambia will grant in the Republic of Zambia privileges, exemptions and benefits to the Japanese and/or the third countries' experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of the Republic of Zambia will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese and/or the third countries' experts referred to in II-1 above.
5. The Government of Republic of Zambia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Zambian personnel from technical training in Japan or the third countries will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of the Republic of Zambia will provide the services of Zambian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of the Republic of Zambia will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.

←


3/14



8. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Zambia, the Government of the Republic of Zambia will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Zambia, the Government of the Republic of Zambia will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Organization responsible for the Project will be the Cabinet Office. Cooperating organizations are State House, Ministry of Commerce, Trade and Industry (hereinafter referred to as "MCTI"), Ministry of Finance and National Planning, and Zambia Investment Centre (hereinafter referred to as "ZIC").
2. Organization for implementing the Project will be the same as above.
3. The project office will be set up inside Cabinet Office and ZIC.
4. The Deputy Secretary to the Cabinet (Dr. Situmbeko Musokotwane, as of the date of signing on this document), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
5. The Director General of ZIC (Mr. Chilimba Phiri as acting Director General of ZIC, as of the date of signing on this document), as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
6. The Japanese and/or The Third Country Team Leader will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
7. The Japanese and/or the third country experts will give necessary technical guidance and advice to Zambian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.



4/14



8. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Steering Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.
9. The Steering Committee (SC) will be continuously engaged and monitoring the progress of the project, give necessary advices to relevant institutions to make it right.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Zambian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE AND THE THIRD COUNTRIES' EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of the Republic of Zambia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese and the third countries' experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Zambia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese and the third countries' experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Republic of Zambia on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MESURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Republic of Zambia, the Government of the Republic of Zambia will take



5/14



appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Zambia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be Two (2) years and eight (8) months from 20th July, 2006 until 31st March, 2009.

Note: In cases where the Master Plan is to be modified due to changes in the Project conditions, both sides should confirm the modifications in the form of the Minutes of Meeting.

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF JAPANESE AND/OR THIRD COUNTRIES' EXPERTS
- ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
- ANNEX IV LIST OF TRAINING OF ZAMBIAN PERSONNEL
- ANNEX V LIST OF ZAMBIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX VI LIST OF OFFICE AND OTHER FACILITIES
- ANNEX VII STEERING COMMITTEE

5



6/14



ANNEX I. MASTER PLAN

1. Project title

Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)

2. Super Goal

An Economic Model in Zambia that other African countries can emulate through improvements in economic environment and introduction of efficient Government administrative procedures is created.

3. Overall Goal

Investments by local and foreign investors (and therefore create more jobs and wealth) in target sectors following the implementation recommendations contained in the Action Agendas are increased.

4. Project Purpose

A conducive economic and business environment that will lead to increased investment by both local and foreign investors is created.

5. Outputs

1. Policies, Laws, Rules, Regulations and Services regarding investment promotion are improved.
2. Necessary information for investors are well-comprehended in an attractive way and given to the public.
3. Plans for implementation of administrative infrastructures are prepared.

6. Activities

- 1.1 Develop systems to efficiently and effectively facilitate the implementation of the Action Agendas.
- 1.2 Establish the Implementation Unit to control, monitor and evaluate the implementation of Ministry ToH-related work programs and activities
- 1.3 Conduct Training of Trainers (ToT) for senior civil servants, private sector and politicians to change their mindset and introduce internationally accepted best practices in business.
- 1.4 Support the relevant Government Ministries and Agencies to prepare the detailed work-plans to implement the Action Agendas as approved through Cabinet Memorandum and Cabinet Conveyances.
- 1.5 Monitor implementation of the detailed work-plans (by the Implementation Unit and ZDA)



7/14



2.1 Collect relevant information to prepare investment promotion materials (booklets, brochures, website, etc).

2.2 Provide guidance/advice during preparation of business/project profile

2.3 Undertake and facilitate investment promotion activities

3.1 Provide guidance/advice during preparation and implementation of administrative infrastructure (Clients' Charter, Integrated Approval Systems and E-governance etc.).

7. Target Groups

Related officials of Government of the Republic of Zambia



8/14



ANNEX II. LIST OF JAPANESE / THIRD COUNTRY EXPERTS

General Issues

IT

Banking and Financing

Investment

Other areas, if necessary

9/14

ANNEX III. LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Office equipments
2. Other necessary equipment for the Project



10/14



ANNEX IV. LIST OF TRAINING OF ZAMBIAN PERSONNEL

1. Investment Promotion
2. Other areas, if necessary



11/14



ANNEX V. LIST OF ZAMBIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. The Project Director shall be appointed, Deputy Secretary to the Cabinet, Cabinet Office who bears overall responsibility for the Project.
2. The Project Manager shall be appointed, Director General of Zambia Investment Centre (ZIC) for the administration and implementation of the Project.
3. Counterpart Personnel:
 - Member of the Steering Committee
 - Officers from Ministry of Commerce, Trade and Industry
 - Officers from Zambia Investment Centre
4. Other personnel mutually agreed upon as necessary



12/14



ANNEX VI. LIST OF OFFICE AND OTHER FACILITIES

1. Land, buildings and facilities necessary for the implementation of the project
2. Rooms or space necessary for installation and storage of the Equipment
3. Office space and the necessary facilities for the Implementation Unit in the Cabinet Office and Zambia Investment Centre
4. Office space for the Japanese / Third Countries' Experts and the Zambian counterpart personnel
5. Other necessary land, buildings and facilities mutually agreed upon.



13/14



ANNEX VII. STEERING COMMITTEE

The Steering Committee shall meet regularly if necessity arises.

1. Functions

- (1) To formulate the Annual Work Plan of the Project
- (2) To review the overall progress and annual expenditure of the Project.
- (3) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Project.

2. Chairperson: Project Director (Deputy Secretary to the Cabinet, Cabinet Office)

3. Co-chairperson :

Special Advisor to the President (Programme Implementation and Monitoring)
Resident Representative of the JICA Zambia Office

4. Membership

(1) Zambian side:

- Special Advisor to the President (Special Project)
- Special Advisor to the President (Economics)
- Secretary to the Treasury, Ministry of Finance and National Planning
- Director of Domestic Trade and Investment, Ministry of Commerce, Trade and Industry
- Project Manager (Director General of Zambia Investment Centre)

(2) Japanese side:

- Japanese/Third Countries' Experts
- Representative of JICA Zambia Office
- Implementation Unit (ToH Coordinating Officers at Cabinet Office and Zambia Investment Centre)
- Personnel concerned to be dispatched by JICA

Notes:

- 1) Officials of the Embassy of Japan may attend the Steering Committee meetings as observers.
- 2) Persons who are invited by the Chairperson may attend the Steering Committee meeting.

14/14

CLIENT CHARTER

Zambia Development Agency (ZDA)

OUR VISION

To become a world class Agency for promotion and facilitation of economic development.

OUR MISSION - Investment, Promotion and Privatization

Foster economic development through a whole-Zambia strategic view that will increase and sustain investment levels across the nation, by attracting and facilitating local and foreign investments to create a dynamic business environment.

OUR MISSION – Micro, Small, Medium Enterprises Division

To facilitate the provision of efficient, effective and sustainable demand driven entrepreneurship and business development services to Micro, Small and Medium Enterprises in Zambia in order to enhance employment and wealth creation.

OUR MISSION – Export Promotion and Market Development Division

To Facilitate the Production And Promotion Of Demand Driven Value Added Competitive Export Goods And Services For Target Markets.

CORE VALUES

Our customers have the right to expect that our services embody:

- Integrity
- Dynamism
- Professionalism.
- Passion
- Team Spirit
- Accountability

COMMENTS AND COMPLAINTS - We are constantly striving to improve our service and welcome your comments, complaints and suggestions with the option of anonymity or in person to: **Privatisation House, Nasser Road, P.O. Box 30819, LUSAKA**, or you can contact: The Public Relations Manager

Phone Number: (00 260) 211 220177 / 222858 Fax: (00 260) 211 225270

E-mail: mchimanse@zda.org.zm / zda@zda.org.zm

CHARTER REVIEW

Striving for service excellence, ZDA will continually seek to obtain the views of our clients through comment channels, regular one-to-one meetings and annual investor events. This input, together with internal reviews, will be used to revise our client charter accordingly.

SERVICES - Investment – Promotion - Privatisation	TIMEFRAME	COST
For Local and Foreign Investors		
Phone calls	Instant	Free
Walk-ins	Instant	Free
E-mail	1 day	Free
Letters/faxes	2 days	Free
Arrange hotel bookings and airport pick-up	1day	Free
Arrange meetings with authorities	1-2 days	Free
Arrange meetings with prospective investors	1-2 days	Free
Facilitate meetings with foreign business delegations	5 days	Free
Facilitate site visits (with prior notification)	5 days	Free
Processing of applications from date of receipt of completed application form to date of approval	4 weeks	K 1,280,000
Issuance of the investment licence/MFEZ License from date of approval	1 day	K 7,670,000
Recommend duties and tax exemptions for qualifying investors	1 day	Free
Issuance of a rebate letter	1 day	K 70,000
Revision of schedule	1 day	K 650,000
Facilitation of the work and self-employment permits	1 day	Free
Facilitation for acquisition of the secondary licenses	1 day	Free
Facilitation of acquisition of land	1 day	Free
Facilitation of acquisition of utilities	1 day	Free
Conducting Aftercare services	On-going	Free
PRIVATISATION		
Advertise after approval of mode of sale	At least 3 weeks	Fee (TBA)
Due Diligence	4 -8 weeks	Free
Inform the Preferred bidder	6 weeks	Free
Constitute Negotiating team plus negotiations	4-8 weeks	Free
Prepare transaction documents and get approval from Ministry of Justice	5-8 weeks	Free
Confirmation by Minister of Finance	1-2 weeks	Free
ZDA's Information Resource Center	Monday to Friday (09hrs to 16hrs)	Free

(Exchange Rate:- USD 1 – Kwacha 3850) as of November 2008

SERVICES – Micro, Small, Medium Enterprises	TIMEFRAME	COST
Answering response to general enquiring		
- E-mail	2 days	Free
- Telephone	Instant	Free
- Letter	3 days	Free
- walking – ins (a) with appointment	Instant	Free
- (b) without appointment	30 minutes	Free

- Application for certification of registration with ZDA (Including from regions)	Within 20 days	K200,000 (micro) K300,000 small
MSMEs Registration Application: - processing fee		K20,000
Request for Training (Notice required)	1 month	K50,000 – K100,000
Linking MSMEs to financing institutions	7 days	Free
Advisory and counseling services	7 days	Free
Research	On going	Free
Dissemination of research findings	On going	Free
Monitoring and evaluation	On going	Free
ZDA’s Information Resource Center	Monday to Friday (09hrs to 16hrs)	Free

SERVICES - Export Promotion and Market Development	TIMEFRAME	COST
Trade Information		
Answering requests for general information		
Phone calls	Instant	Free
Walk-ins (a) with appointment	Instant	Free
(b) without appointment	30 minutes	Free
E-mail	1 day	Free
Letters/faxes	3 days	Free
Specialized Trade Information	7 Days	Free
Policy advocacy	Ongoing	Free
Membership (a)Processing (b)Certificate	7 days 1 day	K50,000.00 K400,000.00
Purchase of export and sector audit reports	Upon Payment	Main K150,000.00 Sector K 50,000.00
At least 5 Export Promotion Activities	Every 6 Months	Variable
Information conveyed to clients	3 months before event	
ZDA’s Information Resource Center	Monday to Friday (09hrs to 16hrs)	Free
Specialized Training for exporters	Minimum of One Month	Variable

(Exchange Rate:- USD 1 – Kwacha 3850) as of November 2008

CLIENT CHARTER

Zambia Development Agency (ZDA)

OUR VISION

To become a world class Agency for promotion and facilitation of economic development.

OUR MISSION

Foster economic development through a whole-Zambia strategic view that will increase and sustain investment levels across the nation, by attracting and facilitating local and foreign investments that creates a dynamic business environment.

CORE VALUES

Our customers have the right to expect that our services embody:

- Integrity
- Dynamism
- Professionalism.
- Passion
- Team Spirit
- Accountability

COMMENTS AND COMPLAINTS

We are constantly striving to improve our service and welcome your comments, complaints and suggestions with the option of anonymity, in person to:

Privatisation House, Nasser Road, P.O. Box 30819, LUSAKA, or you can contact: The Public Relations Manager

Phone Number: (00 260) 211 220177 / 222858

Fax : (00 260) 211 225270

E-mail: mchimanse@zda.org.zm / zda@zda.org.zm

CHARTER REVIEW

Striving for service excellence, ZDA will continually seek to obtain the views of our clients through comment channels, regular one-to-one meetings and annual investor events. This input, together with internal reviews, will be used to revise our client charter accordingly.

SERVICES	TIMEFRAME	COST
For Local and Foreign Investors		
Phone calls	Instant	Free
Walk-ins	Instant	Free
E-mail	1 day	Free
Letters/faxes	2 days	Free
Arrange hotel bookings and airport pick-up	1day	Free
Arrange meetings with authorities	1-2 days	Free
Arrange meetings with prospective investors	1-2 days	Free
Facilitate meetings with foreign business delegations	5 days	Free
Facilitate site visits (with prior notification)	5 days	Free
Processing of applications from date of receipt of completed application form to date of approval	4 weeks	K 1,280,000
Issuance of the investment licence/MFEZ License from date of approval	1 day	K 7,670,000
Recommend duties and tax exemptions for qualifying investors	1 day	Free
Issuance of a rebate letter	1 day	K 70,000
Revision of schedule	1 day	K 650,000
Facilitation of the work and self-employment permits	1 day	Free
Facilitation for acquisition of the secondary licenses	1 day	Free
Facilitation of acquisition of land	1 day	Free
Facilitation of acquisition of utilities	1 day	Free
Conducting Aftercare services	On-going	Free
PRIVATISATION		
Advertise after approval of mode of sale	At least 3 weeks	Fee (To Be Advised)
Due Diligence	4 -8 weeks	Free
Inform the Preferred bidder	6 weeks	Free
Constitute Negotiating team plus negotiations	4-8 weeks	Free
Prepare transaction documents and get approval from Ministry of Justice	5-8 weeks	Free
Confirmation by Minister of Finance	1-2 weeks	Free
ZDA's Information Resource Center	Monday to Friday (09hrs to 16hrs)	Free

(Exchange Rate :- USD 1 – Kwacha 3850) as of November 2008

CLIENT CHARTER

Zambia Development Agency (ZDA)

OUR VISION

To become a world class Agency for promotion and facilitation of economic development.

OUR MISSION

To facilitate the provision of efficient, effective and sustainable demand driven entrepreneurship and business development services to Micro, Small and Medium Enterprises in Zambia in order to enhance employment and wealth creation.

CORE VALUES

Our customers have the right to expect that our services embody:

- Integrity
- Dynamism
- Professionalism.
- Passion
- Team Spirit
- Accountability

COMMENTS AND COMPLAINTS

We are constantly striving to improve our service and welcome your comments, complaints and suggestions with the option of anonymity, in person to: **Privatisation House, Nasser Road, P.O. Box 30819, LUSAKA**, or you can contact: The Public Relations Manager

Phone Number: (00 260) 211 220177 / 222858

Fax : (00 260) 211 225270

E-mail: mchimanse@zda.org.zm / zda@zda.org.zm

CHARTER REVIEW

Striving for service excellence, ZDA will continually seek to obtain the views of our clients through comment channels, regular one-to-one meetings and annual investor events. This input, together with internal reviews, will be used to revise our client charter accordingly.

SERVICES	TIMEFRAME	COST
Answering response to general enquiring		
- E-mail	2 days	Free
- Telephone	Instant	Free
- Letter	3 days	Free
- walking – in (with appointment)	Instant	Free
- Walking in without appointment	30 minutes	Free
- Application for certification of registration with ZDA (Including from regions)	Within 20 days	K200,000 (micro) K300,000 small
MSMEs Registration Application: - processing fee		K20,000
Request for Training (Notice required)	1 month	K50,000 – K100,000
Linking MSMEs to financing institutions	7 days	Free
Advisory and counseling services	7 days	Free
Research	On going	Free
Dissemination of research findings	On going	Free
Monitoring and evaluation	On going	Free
ZDA's Information Resource Centre	Monday to Friday (09hrs to 16hrs)	Free

(Exchange Rate:- USD 1 – Kwacha 3850) as of November 2008

CLIENT CHARTER

Zambia
Agency
EXPORT PROMOTION AND
MARKET DEVELOPMENT DIVISION

Development



OUR VISION

To become a world class Agency for promotion and facilitation of economic development.

OUR MISSION

To Facilitate The Production And Promotion Of Demand Driven Value Added Competitive Export Goods And Services For Target Markets.

CORE VALUES

Our core values include-

- Integrity
- Dynamism
- Professionalism.
- Passion
- Team Spirit
- Accountability

COMMENTS AND COMPLAINTS

We are committed to continuous review and improvement of all service delivery and welcome client involvement through comments to The Manager Communications and Public Relations.

Phone Number: (00 260) 211 220177 / 222858

Fax : (00 260) 211 225270

E-mail: mchimanse@zda.org.zm / zda@zda.org.zm

CHARTER REVIEW

Striving for service excellence, ZDA will continually seek to obtain the views of our clients through comment channels, regular one-to-one meetings and annual investor events. This input, together with internal reviews, will be used to revise our client charter accordingly.

SERVICES	TIMEFRAME	COST
Trade Information		
Answering requests for general information		
Phone calls	Instant	Free
Walk-ins (a) without appointment	30 min	Free
(b) with appointment	instant	Free
E-mail	1 day	Free
Letters/faxes	3 days	Free
Specialized Trade Information	7 Days	Free
Policy advocacy	Ongoing	Free
Membership		
(a)Processing	7 days	K50,000.00
(b)Certificate	1 day	K400,000.00
Purchase of export and sector audit reports	Upon Payment	Main K150,000.00 Sector K 50,000.00
At least 5 Export Promotion Activities	Every 6 Months	Variable
Information conveyed to clients	3 months before event	
ZDA's Information Resource Center	Monday to Friday (09hrs to 16hrs)	Free
Specialized Training for exporters	Minimum of One Month	Variable

(Exchange Rate:- USD 1 – Kwacha 3850) as of November 2008

**Interview Sheet
For
Terminal Evaluation
On
Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)**

Form I-1 <Target of Interview: Government Officers in Zambia>

<Overview>

This sheet is prepared for conducting interviews with the government officers in Zambia. The interviews with the members of steering committee and senior management of the government of Zambia may focus on the policy matters by skipping some of the detailed questions. The interview result will also be documented at the time of the interview based on the sheet.

I. Profile of Personnel

1. Name	
2. Organization	
3. Position or Title	
4. Email	
5. Phone	
6. Sex	

II. Interview

QUESTIONS	ANSWERS
1. Relevance	
1-1. Please share with us the issues and concerns in your government office in terms of investment promotion.	
1-2. Given the issues you mentioned, how does (did) the project goal meet the needs of your sector? What are the most important key success factors in the project design and implementation.	
1-3. Do you expect that the project achievements will provide positive influences to other sectors in Zambia? Why?	
1-4. Do you think that the Japanese assistance through Malaysian experiences has made difference and contributed to your sector development?	
<Note: Make sure that necessary answers are obtained in “Relevance”.>	

Interview Sheet <Form I-1 for Government Officers in Zambia>

2.Effectiveness	
2-1. In what areas/aspects do you believe that the Project produce outputs through the project implementation. (e.g. FDI, Domestic investment, employment)	
2-2. Do you think that the conditions outside of the Project have changed over the project period? In what aspect, if any?	
2-3. What are the main factors that obstruct the project implementation? (If the questionnaire survey identifies major reasons, ask more detail questions on the reasons and background.)	
2-4. What are the main factors that contribute to the project implementation? (If the questionnaire survey identifies major reasons, ask more detail questions on the reasons and background.)	
2-5. Any other comments/requests on the project implementation?	
<Note: Make sure that necessary answers are obtained in “Effectiveness” .>	

Interview Sheet <Form I-1 for Government Officers in Zambia>

3.Efficiency	
3-1. What are the most important development/improvement in the policy and legislation on investment promotion through the Project?	
3-2. What do you think are the most visible improvement in the administrative services on investment promotion by public sector?	
3-3. How did you improve the provision of the necessary information to the investors in your sector?	
3-4. How do you evaluate the “plan for implementation of administrative infrastructure” prepared in your sector?	
3-5. What do you think the activities and actions in your sector? Were they appropriate and well-designed to achieve the outputs?	
3-6. Any comments/requests on the resource inputs for the project implementation in terms of quantity, quality, timing, expertise?	
3-7. Any suggestions for running the Steering Committee? Did it function as expected?	

Interview Sheet <Form I-1 for Government Officers in Zambia>

<p>3-8. What should and could have been done to improve the efficiency of the project inputs? In terms of number of staff, deployment and capacity?</p>	
<p>3-9. <Void></p>	
<p>3-10. What should and could JICA have done to improve the efficiency of the project inputs? In terms of provision of the experts, equipment, and workshop/training?</p>	
<p>3-11. <Void></p>	
<p>3-12. (Please ask if the interviewees participated in the workshops/training session in the project.) Were you satisfied with the contents of workshops? Any suggestions for improvement?</p>	
<p>3-13. <Void></p>	
<p>3-14. (Please ask if the interviewees participated in the Zambia International Business and Trade Conference and/or International Conference in the project.) Were you satisfied with the contents of conference? Any suggestions for improvement?</p>	
<p>3-15. <Void></p>	
<p><Note: Make sure that necessary answers are obtained in "Effectiveness".></p>	

Interview Sheet <Form I-1 for Government Officers in Zambia>

4. Impact	
4-1. Given the status of the project achievements, how do you rate the improvement in the economic environment of Zambia? Does the Project make difference in the economic development from the improvement of the investment environment?	
4-2. How does the achievements contribute to the establishment of the Zambian economic model as an African model?	
4-3. How will the project outputs provide positive impacts on the benefits of the private sector? Please provide concrete samples.	
4-4. How the Project will improve the policy implementation?	
4-5. Any impacts on environment by the Project?	
4-6. Any impacts on gender, human rights, and poverty by the Project?	
4-7. Any impacts on technical development in your sector by the Project?	
<Note: Make sure that necessary answers are obtained in "Effectiveness".>	

Interview Sheet <Form I-1 for Government Officers in Zambia>

5.Sustainability	
5-1. Do you expect that the policy development activities continue after the completion of the Project? Why?	
5-2. Please provide the samples of the provision and improvement in the legislation/regulation in the investment promotion in your sector. If not materialized yet, how do you expect the future development?	
5-3. What kinds of organizational capacities should be strengthened to continue improving the project results?	
5-4. What are your views on the development of the capacity improvement in your office through the project implementation? The knowledge and expertise have been institutionalized?	
5-5. What kinds of mechanisms does your office have in order to disseminate the lessons learned and expertise acquired through the Project?	
5-6. Please share with us your views on further development of the investment promotion activities in your office/sector. What would be the future scenarios and how does office position to cope with the changes.	
5-7. What would be a prospect/scenario of the project completion in light of the monitoring system of the ZDA? What do you think should be done if the project may not complete in time?	
<Note: Make sure that you have left anything.>	

**Interview
For
Terminal Evaluation
On
Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)**

Form I-2 <Target of Questionnaire: Zambian/International Investors>

<Overview>

This sheet is prepared for conducting interviews with the Zambian/International investors. The interview result will also be documented at the time of the interview based on the sheet.

I. Profile of Personnel

1. Name	
2. Organization	
3. Position or Title	
4. Email	
5. Phone	
6. Sex	

Interview Sheet <Form I-2 for Zambian/International Investors>

II. Interview

Please circle your answer appropriately or provide your short answers when applicable.

QUESTIONS	ANSWERS
1. Relevance	
1-1. Please share with us the issues and concerns in your government office in terms of investment promotion.	
1-2. Given the issues you mentioned, how does (did) the project goal mesh the needs of your firm? What are the most significant aspects in the Project for your firm.	
1-3. Do you think that the development policy for the investment promotion of the government of Zambia has been well positioned to succeed?	
1-4. Why do you think so?	

Interview Sheet <Form I-2 for Zambian/International Investors>

2.Effectiveness	
2-1. Do you think that the Project produced important outputs for your business?	
2-2. What do you think are the most important achievements/outputs of the Project?	
2-3. Why do you think the Project could (or could not) mesh with your business?	
3.Efficiency	
3-1. Do you think that the policy and legislation on investment promotion of the government of Zambia have been improved through the Project? Why?	
3-2. Do you think that the administrative services on investment promotion by public sector have been improved through the Project? Why?	
3-3. Do you think that the necessary information was provided appropriately to your firm or your business sector? Why?	
3-4. Please specify the name of the conference or business meetings if you attended if any.	
3-5. Did you find the above conference or meetings interesting and rewarding? Why?	
3-6. Any comments/requests for the Zambian government policy on the investment promotion.	

<End>

**Questionnaire Survey
For
Terminal Evaluation
On
Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)**

Form I-3<Target of Questionnaire: Politicians (Cabinet Members)>

<Overview>

This sheet is prepared for conducting interviews with the politicians in the Cabinet of Zambian government. The interview result will also be documented at the time of the interview based on the sheet.

I. Profile of Personnel

1. Name	
2. Organization	
3. Position or Title	
4. Email	
5. Phone	
6. Sex	

Interview Sheet <Form Q-3 for Politicians (Cabinet Members)>

II. Questionnaire

Please circle your answer appropriately or provide your short answers when applicable.

QUESTIONNAIRES	ANSWERS				
1. Relevance					
1-1. <Void>					
2. Effectiveness					
2-1. What do you think are the most important achievements/outputs of the Project?	<Please provide 3 major achievements> 1. 2. 3.				
2-2. According to the current status report, the cabinet approval has not been provided on the Finance and Streamlining of Administration. What do you think are the reasons for the slow pace of the two issues?	<Please provide 3 major reasons> 1. 2. 3. <Please provide additional comments if any>				
2-3. <Void>					

Interview Sheet <Form Q-3 for Politicians (Cabinet Members)>

3.Efficiency					
3-1. Do you think that the policy and legislation on investment promotion of the government of Zambia have been improved through the Project?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-2. In what aspects the policy and legislation were improved and highly evaluated?					
3-3. What do you think could have been done differently or more efficiently in the course of project implementation in order to achieve more results, if anything? By who?					
4.Impact					
4-1. What do you think about the effects of the project achievements on the investment climate in the country and hence the overall economy of Zambia?					
5.Sustainability					
5-1. What were the most critical factors/issues in implementing the complex and difficult initiatives like this project?					

Interview Sheet <Form Q-3 for Politicians (Cabinet Members)>

5-2. What would be the next challenging issues on the government of Zambia in connection with this Project?	
5-3. What do you think should be done by the law makers of Zambia in order to accelerate the improvement of the investment promotion?	
5-4. Any suggestions/requests for the government officers of Zambia in this aspect?	
5-5. Any requests/suggestions for the government of Japan/JICA in this aspect?	
5-6. Any other comments?	

We are very grateful for your time and inputs. <End>

**Questionnaire Survey
For
Terminal Evaluation
On
Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)**

Form Q-1 <Target of Questionnaire: Government Officers in Zambia>

<Objective of Survey>

The objective of the questionnaire survey is to obtain critical data on the implementation and achievements of the said project in order to extract lessons learned and lead to recommendations. The questionnaire survey provides the evaluation team with the vital information in addition to the interviews and literature survey.

<Instruction for Questionnaire Survey>

Please take your time to fill the questionnaire sheet since your inputs are critical. Please provide your personal information in the section I and your answer in the section II.

I. Profile of Personnel

1. Name	
2. Organization	
3. Position or Title	
4. Email	
5. Phone	
6. Sex	

Questionnaire Survey Sheet <Form Q-1 for Government Officers in Zambia>

II. Questionnaire

Please circle your answer appropriately or provide your short answers when applicable.

QUESTIONNAIRES	ANSWERS				
1.Relevance					
1-1. Does the project goal meet the needs of your sector?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
1-2. Is the selection of target sector (group) adequate?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
1-3. Do you expect that the project achievements will provide positive influences to other sectors in Zambia?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
1-4. Do you think that the Japanese assistance through Malaysian experiences has made difference and contributed to your sector development?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
<Void>					
2.Effectiveness					
2-1. Do you believe that the outputs of the Project were sufficient to achieve the project goals in your sector?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
2-2. Do you think that the assumptions and conditions outside of the Project are correct?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
2-3. What are the main factors that obstruct the project implementation?	<Please provide 3 reasons> 1. 2.				

Questionnaire Survey Sheet <Form Q-1 for Government Officers in Zambia>

	3.				
2-4. What are the main factors that contribute to the project implementation?	<Please provide 3 reasons> 1. 2. 3.				
2-5. What do you select the target sectors? What are the driving factors to focus on the relevant sectors?					
2-6. Any other comments/requests on the project implementation?					
3.Efficiency					
3-1. Do you think that the policy and legislation on investment promotion have been improved through the Project?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-2. Do you think that the administrative services on investment promotion by public sector have been improved through the Project?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-3. Do you think that the necessary information was provided appropriately to the investors in your sector?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-4. Was the “plan for implementation of administrative infrastructure” prepared in your sector?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-5. Were the activities and actions in your sector appropriate and well-designed to achieve the outputs?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-6. Any comments on the resource inputs for the project implementation in terms of quantity, quality, timing, expertise?					

Questionnaire Survey Sheet <Form Q-1 for Government Officers in Zambia>

3-7. Did the Steering Committee function as expected?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-8. Did you have sufficient level of Zambian human resources in your sector for project implementation in terms of number of staff, deployment and capacity?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-9. Please provide any additional comments on the above question if applicable.					
3-10. Do you think that the assistance from Japan was appropriate in terms of provision of the experts, equipment, and workshop/training?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-11. Please provide any additional comments on the inputs from the Japanese side if applicable.					
3-12. (Please answer if you participated in the workshops/training session in the project.) Were you satisfied with the contents of workshops?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-13. Any additional comments/requests on the workshops/training sessions?					
3-14. (Please answer if you participated in the Zambia International Business and Trade Conference and/or International Conference in the project.) Were you satisfied with the contents of conference?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-15. Any additional comments/requests on the conferences?					

Questionnaire Survey Sheet <Form Q-1 for Government Officers in Zambia>

<Void>					
4.Impact					
N/A					
5.Sustainability					
N/A					

We are very grateful for your time and inputs. The survey results will be analyzed and incorporate in the evaluation report.

<End>

**Questionnaire Survey
For
Terminal Evaluation
On
Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)**

Form Q-2 <Target of Questionnaire: Zambian/International Investors>

<Objective of Survey>

The objective of the questionnaire survey is to obtain critical data on the implementation and achievements of the said project in order to extract lessons learned and lead to recommendations. The questionnaire survey provides the evaluation team with the vital information for improving business environment for investors in Zambia.

<Instruction for Questionnaire Survey>

Please take your time to fill the questionnaire sheet since your inputs are critical. Please provide your personal information in the section I and your answer in the section II.

I. Profile of Personnel

1. Name	
2. Organization	
3. Position or Title	
4. Email	
5. Phone	
6. Sex	

Questionnaire Survey Sheet <Form Q-2 for Zambian/International Investors>

II. Questionnaire

Please circle your answer appropriately or provide your short answers when applicable.

QUESTIONNAIRES	ANSWERS				
1. Relevance					
1-1. Did you find the said Project interesting and meaningful for improving the investment environment in your business area?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
1-2. Why do you think so?					
1-3. Do you think that the development policy for the investment promotion of the government of Zambia has been well positioned to succeed?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
1-4. Please provide reasons of the above answer.					
2. Effectiveness					
2-1. Do you think that the Project produced important outputs?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
2-2. What do you think are the most important achievements/outputs of the Project?	<Please provide 3 major achievements> 1. 2. 3.				

Questionnaire Survey Sheet <Form Q-2 for Zambian/International Investors>

2-3. Why do you think the Project could (or could not) achieve the above outputs?	<Please provide 3 reasons> 1. 2. 3.				
3.Efficiency					
3-1. Do you think that the policy and legislation on investment promotion of the government of Zambia have been improved through the Project?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-2. Do you think that the administrative services on investment promotion by public sector have been improved through the Project?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-3. Do you think that the necessary information was provided appropriately to your firm or your business sector?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-4. Please specify the name of the conference or business meetings if you attended if any.					
3-5. Did you find the above conference or meetings interesting and rewarding?	1. Definitely Yes	2. Yes	3. Yes & No	4. Perhaps No	5. Don't Know
3-6. Any comments/requests for the Zambian government policy on the investment promotion.					

We are very grateful for your time and inputs. The survey results will be analyzed and incorporate in the evaluation report.

<End>

12. プロジェクト投入 (調査団派遣、研修・コンファレンスなど)

Investment Promotion Study

No.	Date	Country	City	Members	
				Budget of GRZ	Budget of JICA
1	24 Nov. – 3 Dec. 2006	Malaysia	Kuala Lumpur, Keda Province (Kulim Hi Tech Park)	<p>(1) <u>Mr.Felix NKULUKUSA</u> (Acting Chief Budget Analyst (Revenue), Ministry of Finance and National Planning)</p> <p>(2) <u>Ms. Viola CHIPERE</u> (Acting Chief Economist, Ministry of Commerce, Trade and Industry),</p> <p>(3) <u>Ms. Jessica MWIINGA</u> (Project Manage, Zambia Investment Center)</p> <p>(4) <u>Ms. Martinet MALYO</u> (ToH coordinator, Zambia Investment Center)</p> <p>(5) <u>Ms. Noriana MUNOKU</u> (Managing Director, Zambia National Building Society)</p> <p>(6) <u>Mr. Logman NYASULU</u> (Manager, Estate Sec., Zambia National Building Society)</p>	<p>(1) <u>Dr. Situmbeko MUSOKOTWANE</u> (Deputy Cabinet Secretary, Cabinet Office)</p> <p>(2) <u>Mr. Jack KALALA</u> (Special Assistant to the President, State House)</p> <p>(3) <u>Dr. E. MAMBWE</u> (Permanent Secretary, Ministry of Transportation and Communication)</p> <p>(4) <u>Mr. Chalimba Chimwala PHIR</u> (Director, Zambia Investment Center)</p> <p>(5) <u>Mr. Mohamed Ahmed SEEDAT</u> (Chairman of the Melcom Group of Companies)</p> <p>(6) <u>Mr. Jegathesan JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)</p> <p>(7) <u>Ms. Lalita Sivalalita JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)</p>
2	25 Apr. – 8 May, 2007	India	Mumbai, Bangalore, Chennai	<p>(1) <u>Muhabi Lungu</u> (ToH Project Coordinator/JICA Zambia)</p>	<p>(1) <u>Ms. Martinet Songuile Malvo</u> (Senior Multi Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency)</p> <p>(2) <u>Mr. Jegathesan Jegasothy</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant)</p> <p>(3) <u>Lalita Sivalalita Jegasothy</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)</p>
3	8–23 Dec. 2007	India	Mumbai, Bangalore, Chennai	<p>(1) <u>Mr. Christopher Amukusana KATUNDU</u> (Chief Planner, Ministry of Education, Zambia)</p> <p>(2) <u>Mr. Amadeus MUKOBE</u> (Planning Officer, Ministry of Health, Zambia)</p> <p>(3) <u>Dr. Richard KAMONA</u> (Planning Officer, Ministry of Agriculture)</p> <p>(4) <u>Muhabi LUNGU</u> (ToH Project Coordinator/JICA Zambia)</p>	<p>(1) <u>Ms. Martinet Songuile MALYO</u> (Senior Multi Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency)</p> <p>(2) <u>Mr. Jegathesan JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant)</p> <p>(3) <u>Lalita Sivalalita JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)</p>
4	4–18 Jan. 2008	India	Mumbai, Bangalore,	<p>(1) <u>Mr. Kalumiana OSCAR</u> (Director, Energy Dept., Ministry of Energy and Water Development)</p> <p>(2) <u>Mr. Eliko C. Kalaba</u> (Deputy Director, Department of Policy and Planning, Ministry of Agriculture and Cooperatives)</p> <p>(3) <u>Mr. Glyne MICHELO</u> (Acting Executive Director, Zambia Development Agency)</p>	<p>(1) <u>Dr. Situmbeko Musokotowane</u> (Special Assistant to the President, State House)</p> <p>(2) <u>Mr. Jack Kalala</u> (Special Assistant to the President, State House)</p> <p>(3) <u>Ms. Florence MUMBA</u> (Acting Director, Investment Promotion and Privatization, Zambia Development Agency)</p> <p>(4) <u>Mr. Jegathesan Jegasothy</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant)</p> <p>(5) <u>Lalita Sivalalita Jegasothy</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)</p>
5	17–30 Apr. 2008	India	Mumbai, Chennai, Pune, Kolapur, Belgaum, Hyderabad	<p>(1) <u>Dr. Chrispin Sichone</u> (Director, Health Policy Dep., Ministry of Health)</p> <p>(2) <u>Dr. Richard Kamona</u> (Deputy Director, Ministry of Agriculture and Cooperatives)</p> <p>(3) <u>Mr. Steven Chikwanda</u> (Senior Economic Officer, Ministry of Agriculture and Cooperatives)</p> <p>(4) <u>Mr. Christopher Katundu</u> (Chief Education Planner, Ministry of Education)</p>	<p>(1) <u>Ms. Martinet Malvo</u> (Senior Multi Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency)</p> <p>(2) <u>Mr. Jegathesan Jegasothy</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant)</p> <p>(3) <u>Lalita Sivalalita Jegasothy</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)</p>

6	8-13 Jul. 2008	Malaysia	KUALA LUMPUR, Kulim Hi-Tech Park	(1) <u>Mr. Andrew CHIPWENDE</u> (Director General, Zambia Development Agency) (2) <u>Mr. Muhabi LUNGU</u> (Director, Research and Planning Dep., Zambia Development Agency/ToH Coordinator) (3) <u>Mr.Noah NDUMINGU</u> (Mulati Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency)	(1) <u>Ms.Martinet Songuile MALYO</u> (Senior Multi Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency) (2) <u>Mr.Jegathesan JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant) (3) <u>Lalita Sivalalita JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)
7	14-18 Jul. 2008	India	DELHI/NEW DELHI	(1) <u>Mr. Andrew CHIPWENDE</u> (Director General, Zambia Development Agency) (2) <u>Mr. Muhabi LUNGU</u> (Director, Research and Planning Dep., Zambia Development Agency/ToH Coordinator) (3) <u>Mr.Noah NDUMINGU</u> (Mulati Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency)	(1) <u>Ms.Martinet Songuile MALYO</u> (Senior Multi Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency) (2) <u>Mr.Jegathesan JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant) (3) <u>Lalita Sivalalita JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)

ZAMBIA-ASIA INTERNATIONAL BUSINESS AND TRADE CONFERENCE

No.	Date	Place	JICA support	Contents	Participants
1	7-11Mar. 2007	Lusaka, Livingstone	Expenses of hiring venues for business conference and transport in Lusaka and in Livingstone.	(1) To hold a business and trade conference in Lusaka. (2) To have one to one meetings with Zambian companies. (3) To have a business seminar in Livingstone and visit potential sites for construction of hotels.	Twenty business persons attended from abroad (Eighteen from Malaysia and two from South Africa). In addition to the twenty, there were 93 participants from Gov. as well as Private sector at the business conference.
2	28 Jan. - 1 Feb. 2008	Lusaka	Expenses of hiring venues for business conference and transport in Lusaka.	(1) To hold a business and trade conference in Lusaka. (2) To have one to one meetings with Zambian companies in Lusaka and in Copperbelt.	Ten business persons attended from India. In addition to the ten, there were 72 participants from Gov. as well as Private sector at the business conference.

*We are planning to have a third business and trade conference in Zambia in January 2009.

INTERNATIONAL CONFERENCE

No.	Name	Date/Place	JICA support	Contents	Participants
1	NEPAD/OECD Africa Investment Initiative Lusaka Round Table Side Event	Lusaka	Expenses of hiring venues and transport in Lusaka.	After the presentation on ToH Program, which was made in order to share Zambia's recent approach to investment facilitation, the seminar moved onto a panel discussion among panelists, and then an open discussion was followed.	There were 52 participants (Donors, Zambian Government Officials, Zambian Private Sectors, Government Officials from other African countries.)

Workshop / Trainings for Capacity Development

No.	Program	Date	Trainers (Facilitators)/Target people/Participants	Contents
1	Introduction workshop on Ttriangle of Hope Program		Trainers: Malaysian Consultants Target people: Participants:	
2	Basic Training on Investment Promotion		Trainers: Malaysian Consultants Target people: Participants:	
3	Training on Small-Medium Enterprise Development		Trainers: Malaysian Consultants Target people: Participants:	
4	Seminar on Small-Medium Enterprise Development		Trainers: Malaysian Consultants Target people: Participants:	
5	Workshop on C;jents' Charter		Trainers: Malaysian Consultants Target people: Participants:	
6	Medical Cosortium Workshop (Lusaka, Ndola, Livingstone)		Trainers: Malaysian Consultants Target people: Participants:	
7	Seminer on Education Sector in Investment Promotion		Trainers: Malaysian Consultants Target people: Participants:	

