

ザンビア共和国
ザンビア投資促進プロジェクト
－ トライアングル・オブ・ホープ －
詳細計画策定調査報告書

平成21年8月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
ザンビア事務所

ザン事
J R
09-004

ザンビア共和国
ザンビア投資促進プロジェクト
－ トライアングル・オブ・ホープ －
詳細計画策定調査報告書

平成21年8月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
ザンビア事務所

序 文

ザンビア共和国政府の VISION2030 では、2030 年までに中所得国をめざすことが謳われており、依然として鉱物資源に依存する経済構造からの脱却をめざして、ザンビア共和国政府は、継続的に投資環境の整備や投資促進の強化を通じて投資増加を図り、産業育成・多様化を通じた経済成長の加速化に取り組んでいます。

こうした状況のもと、我が国は、南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクトを 2006 年 7 月から 2009 年 3 月まで実施しました。この結果、投資環境の改善や政府の投資促進能力が強化され、プロジェクトを通じてアジアからの投資実現がありました。2008 年 11 月には、ザンビア共和国政府と合同で評価を実施し、同プロジェクトは、総論としては高い評価を得ました。投資促進の牽引が期待されるザンビア開発庁の能力強化の更なる支援の必要性が確認されました。

このような成果・評価を受け、ザンビア共和国政府は、ザンビア開発庁の投資促進能力強化を中心とした投資環境整備及び投資促進能力強化を目的としたプロジェクトについて、日本国政府に要請しました。独立行政法人国際協力機構は、同国の要請に応え、2009 年 3 月に詳細計画策定調査団を現地に派遣し、ザンビア通商貿易産業省やザンビア開発庁など関係機関との間で、協力計画の策定を行いました。この調査結果を踏まえ、独立行政法人国際協力機構ザンビア事務所は、ザンビア共和国側関係機関と 2009 年 8 月、討議議事録 (R/D) に署名しました。

本プロジェクトの実施にあたり、プロジェクトの要請背景及び案件形成経緯、並びに協議結果を取りまとめた本報告書が活用されることを願うものであります。

最後に、本調査にご協力を頂いた内外の関係者の方々に深い謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願い申し上げます。

平成 21 年 8 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

地 図

略語表

事業事前評価表

第1章 詳細計画策定調査の概要	1
1-1 要請の背景	1
1-2 ザンビアの民間セクター開発における他ドナーの動向	2
第2章 我が国対アフリカ支援方針における本プロジェクトの位置づけ	5
2-1 第4回アフリカ開発会議（TICAD IV）の具体的なフォローアップ	5
2-2 南南協力（アジア・アフリカ協力）の本案件での妥当性・意義	5
2-3 官民連携推進	5
第3章 調査団概要	7
3-1 詳細計画策定調査	7
第4章 調査結果概要	8
4-1 調査結果概要（PDM 概要）	8
4-2 案件活動内容と期待される成果	12
4-3 プロジェクト実施体制	12
4-4 ザンビア政府の ToH プログラムと本 JICA プロジェクト案件 （ZIPP-ToH）の関係及び投入・活動の関係の明確化	13
4-5 官民連携の重視	13
4-6 民間セクター・投資促進関係支援ドナーの活動と調整	13
4-7 案件名	14
第5章 実施体制	15
5-1 ザンビア投資促進を巡る関係機関並びに実施体制	15
5-2 実施機関の概要	17
5-3 プロジェクト実施体制	29
第6章 調査団長所感	35
付属資料	
1. 詳細計画策定調査ミニッツ	41
2. R/D	75
3. ミニッツ	90
4. 顧客サービス憲章（ザンビア開発庁）	101
5. セクタープロファイルフォーマット	106
6. プロジェクトプロポーザルフォーマット	110
7. ToH12 政策要約	113

8. ToH12 アクションアジェンダ・モニタリングシート（参考例）124



ZAMBIA

- International boundary
- Province boundary
- National capital
- Province capital
- Town, village
- Main road
- Secondary road
- Railroad
- Airport



The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.

略 語 表

略語	正式名称	和 訳
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa	東南部アフリカ市場共同体
DFID	The Department for International Development	英国国際開発省
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
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
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	プロジェクト活動計画書
PSDP	Private Sector Development Program	民間セクター開発プログラム
R/D	Records of Discussions	討議議事録
SADC	Southern African Development Community	南部アフリカ開発共同体
TICAD	Tokyo International Conference for African Development	アフリカ開発会議
USAID	United States Agency for International Development	米国国際援助庁
ZACCI	Zambia Association of Chambers of Commerce and Industry	ザンビア商工会議所
ZAM	Zambia Association of Manufacturers	ザンビア製造業協会
ZCSMBA	Zambia Chamber of Small and Medium Business Associations	ザンビア中小企業協会
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

事業事前評価表

(技術協力プロジェクト)

1. 案件名

(和) ザンビア開発庁能力強化支援プロジェクト-トライアングル・オブ・ホープ-
(英) The Project for Capacity Development for Zambia Development Agency

※2009年3月に実施された詳細計画策定調査において、下記の案件名に変更することがミニッツにて確認された。現在、外務省に同変更につき確認中。〔(和)ザンビア投資促進プロジェクト-トライアングル・オブ・ホープ- / (英) Zambia Investment Promotion Project - Triangle of Hope - 〕

2. 協力概要

(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

投資環境改善のため、マレーシア人コンサルタントを活用して実施した南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（通称 ToH: Triangle of Hope¹、2006年7月～2009年3月）の成果、教訓及び提言を踏まえて、本案件においては、ザンビア開発庁(Zambia Development Agency: ZDA)²の能力強化支援に重点を置きつつ、関係政府機関の職員、並びに民間セクターとの連携を強化する。また、投資促進に係る政策改善に係る提言・助言を継続して実施する。本プロジェクトを通じて、ZDAを中心とする投資促進の実施体制が強化されることにより、ザンビア共和国（以下、「ザンビア」と記す）が効果的かつ持続的に投資促進を実施できる体制構築が期待される。

(2) 協力期間

2009年8月中旬から2012年8月中旬の3年間

(3) 協力総額（日本側）

2億1,000万円

(4) 協力相手先機関³

(和) ザンビア通商貿易産業省、ザンビア開発庁

(英) Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI)、Zambia Development Agency (ZDA)

※ZDAがメインカウンターパート機関であるのに対し、MCTIは、投資促進活動は政策と強くリンクすべきとの観点から、政策担当機関として、活動の計画・実施・評価に参加するとともに、他関係政府機関と同様に能力強化の対象として研修等に参加する。

¹ ToHプロジェクトのマレーシア人コンサルタントが提案したコンセプト。国の経済発展のためには、政府の強い意思(Political Will)、効率的な行政(Civil Service Efficiency)、躍動的な民間(Private Sector Dynamism)の3つの力(ホープ)が、有機的に協働する必要がある。マインドセットにより、政・官・民が経済発展に向けて同じ方向をめざすことが重要とのコンセプト。

² ZDAは、5つの機関が統合して2007年1月に発足した。ZDAは、MCTIの実施機関として、ビジネスの効率性、競争性及び投資の促進、並びにザンビアからの輸出の促進を通じて、ザンビアの経済開発を促進する。また、投資・輸出・産業に関する調査・研究及び情報機能、並びに政府への政策提言を行う役割を担う。

³ 主要機関はMCTI及びZDAであるが、プロジェクト活動として政策改善に係る提言・助言を含むため、省庁横断的な課題に対応する体制を取る必要があることから、プロジェクトのステアリングコミッティーには、大統領特別顧問(大統領府)及び官房副長官(内閣府)がメンバーとして入る予定。

(5) 国内協力機関

なし

(6) 裨益対象者及び規模

(直接) ZDA の職員 (約 100 名)

(間接) 関係政府機関の経済・投資担当職員 (約 25 名)

※ザンビア政府の投資促進能力強化のためには、ZDA の能力強化のみではなく、他政府関連機関 (投資誘致活動の実施及び情報整備に関して ZDA との連携が求められる機関、及び ToH アクションアジェンダの実施を担当する機関) との連携が必須であることから、研修等の一部の活動には、関係政府機関において経済・投資促進を担当する職員も対象として含める予定 (関係政府機関は、財務・国家計画省、内閣府、保健省、教育省、農業・協働組合省、観光・環境・天然資源省、鉱山鉱物開発省、MCTI、通信・交通省、国土省、エネルギー・水開発省、科学・技術・職業訓練省、国税庁)。

3. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状及び問題点

ザンビアはその独立以来、銅資源に偏重した経済・産業構造を有しており、産業の多角化が長年の課題となっている。2008年7月に銅の国際価格が市場最高値を記録するなど、鉱物資源の国際価格の上昇に後押しされ、近年のザンビアは平均年間5~6%のGDP成長率を確保し、安定した経済成長を経験していた。しかし、2008年後半に起こった世界金融危機に端を発し、銅等の鉱物資源の国際価格が急落し、ザンビア国内の鉱業セクターに大打撃を与えている。また、企業倒産や多くの失業者を生む事態となっており、実体経済への影響が出てきている。かかる状況を打開するため、ザンビア政府は改めて、投資の増加を通じて経済の多角化及び経済成長を図るため、投資家に対するインセンティブの付与や複合的経済特区 (MFEZ) の計画・整備など、投資家に魅力的な環境整備に努めている。

我が国は、ザンビア政府の要請に基づき、「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト (通称 ToH)」を2006年7月に開始した。本プロジェクトは、マレーシア人コンサルタントの派遣を通じ、同コンサルタントの助言に基づく12政策のアクションアジェンダが確実かつ適切に実施されるためのモニタリング及び助言、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2009年3月まで実施した。

2008年11月の終了時評価の結果、アクションアジェンダの約70%に進捗がみられ、そのうち約40%の活動が完了したこと、情報整備については、セクタープロフィールやプロジェクトプロポーザル等が作成されたこと、投資促進活動等の実践を通じて、数名の精鋭のカウンターパートが育つとともに、具体的な投資事業が生まれたこと、が確認された。一方、当初の実施機関であるザンビア投資センター (ZIC) は、ザンビア投資促進の窓口機関 (one window) として、関連機関と統合し、ザンビア開発庁 (ZDA) として発足したが、いまだ2年を経たのみで、組織内部の情報共有及び情報整備の体制が不十分であり、外部からの情報照会に適切に対応できず、民間の十分な信頼を得ていないことが確認された。そのため、ZDA能力強化 (人材育成、関係政府機関・民間との連携強化、情報整備・管理能力の向上) を中心に、12アクションアジェンダの完了をめざすためのモニタリング及

び助言の支援について、更なる支援の必要性が提言された。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

ザンビア政府のかかげる中長期国家計画「VISION2030」では、経済成長の加速化により、2030年までに中所得国になることを謳っており、目標を実現するためには、国内外の投資を増加させることが重要であり、投資家に魅力的な投資環境の整備と関係政府機関の行政能力の向上が必要であることが明記されている。また、「第5次国家開発計画(2006-2010)」においても、経済成長の加速化のためには、民間セクターとの協力の下、投資環境を整備し、投資を増加させることが重要であるとしている。

また、ザンビア政府は、ToH イニシアティブを国家政策上重要な取り組みと位置づけており、本プロジェクトにおいては、ステアリングコミッティーの委員長を大統領特別顧問(経済)が務めることに加え、ToH アクションアジェンダの実施を促進すべく、ToH コーディネーティングオフィサーを大統領府に配置することで双方の同意を得ている。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ (プログラムにおける位置づけ)

1) 投資促進/民間セクター開発

日本の政府開発援助 (ODA) 大綱 (2003) 及び ODA 中期政策 (2005) では、重点課題のひとつとして「持続的成長」を掲げ、持続的成長を支援するため、貿易・投資を含む民間セクター活動の促進、並びに政策立案、制度整備や人づくりへの協力を重視し、各国の投資環境の改善と経済の持続的成長を追求するとしている。特に、投資促進や民間セクター開発については、アフリカ開発会議 (TICAD) III (2003) における「アジア・アフリカ貿易・投資促進イニシアティブ」や世界貿易機関 (WTO) 香港閣僚会議 (2005) における「開発イニシアティブ」の表明を通じて、我が国が貿易・投資促進を対アフリカ支援のひとつの柱として位置づけていることを内外に示してきている。TICAD IV (2008) では横浜行動宣言を発表し、「経済成長の加速化」を対アフリカ支援のひとつの柱として掲げ、今後5年間に取り組む具体的な事項として「民間セクター開発支援」及び「外国投資の奨励」をあげ、投資環境向上のための支援や投資家に対するビジネス環境に関する情報提供・相談プラットフォームの強化、並びにガバナンス向上のための能力構築支援を提供することを表明している。

2) 南南協力 (アジア・アフリカ協力)

我が国は、ODA 大綱の基本方針において国際社会における協調と連携を掲げ、積極的な南南協力の推進を宣言している。また、中期政策においても重点課題への取り組みにおいて南南協力の推進を含めた国際社会における連携が述べられ、特に対アフリカ援助においては、TICAD プロセスとして「パートナーシップの拡大」をあげ、南南協力、特にアジア・アフリカ協力の推進を行うとしている。本プロジェクトでは、南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクトの後継案件として、マレーシア人コンサルタントの継続活用を予定しており、アジア・アフリカ協力の具体的な取り組みとして位置づけられる。

3) 官民連携

我が国は、TICAD プロセスとして「パートナーシップの拡大」をあげ、アフリカ開発における民間セクターの重要な役割を認識し、官民連携を促進するとしている。本プロジェクトでは、ザンビアにおいて、官民連携の強化支援を行う。また、アジア諸国（インド、マレーシア等）をターゲットとして、実際の投資誘致活動の実施を通じた研修を行うが、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）及び独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）などの他機関と協力し、日本企業へのザンビア投資関連情報の提供等を行う予定。

4) 対ザンビア国別事業実施計画（2004）

「均衡のとれた経済構造形成の努力に対する支援」を重点分野のひとつとして位置づけ、商業的農業や観光開発等、鉱物資源に偏重しない産業開発を支援するとしており、本プロジェクトは、産業多様化支援プログラムに位置づけられている。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

【プロジェクト目標】

投資家に好ましい環境が整備される。

【指標】

投資に係るサービスや政策環境に対する投資家/顧客の満足度⁴

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

【上位目標】

国内外からの外国直接投資が促進される

【指標】

海外直接投資（FDI）の状況、国内投資の状況

(2) 成果（アウトプット）と活動

【成果】

1. ZDA の組織・能力構築（職員のマインドの変化）

<指標>

1-1 顧客サービス憲章（クライアント・チャーター）⁵記載のサービス指標（照会に対する回答時間等）に基づく職員意識、マインド変化

※顧客である民間と一緒に、顧客サービス憲章で規定されているサービス指標

⁴ 世界銀行が“Doing Business”プロジェクトを通じて、各国の投資環境を評価しランクづけを行っており、その指標を活用する。指標は、投資手続きに要する手続き、時間、コスト等（<http://www.doingbusiness.org/>）。

⁵ 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。

に基づき、定期的にモニタリングを実施する。

1-2 ファイルや資料の共有化

※個々の職員が情報管理する現況から、組織として情報を共同管理する体制の構築

1-3 ZDA 内部の効果的な定期会合

※現状の不定期開催（月 1 回程度）から、定期開催（週 1 回）の実施

2. ZDA の情報機能の強化（セクターやプロジェクトのプロファイル作成、投資に係る所要手続き情報、投資誘致活動用の情報・各出版物の質向上）

<指標>

2-1 セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルの作成・更新数

2-2 所要手続き情報（投資企業追跡調査）

2-3 投資誘致のターゲット国、セクターに係る情報/調査に基づく政策提言件数

2-4 問い合わせやビジネスコンタクト

※企業・投資関連情報の情報データベース化

2-5 ザンビア及び投資誘致の対象国における投資促進に係る実践的経験の蓄積(国外への投資ミッション派遣回数、国内外でのビジネスセミナー開催数・商談回数)

2-6 ZDA 広報・出版物

※国内外の民間企業/投資家への定期的な配布回数及び配布数

3. 民間セクターとの関係構築（官民の相互理解促進、セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルの共同作成）

<指標>

3-1 民間との対話の数と内容

3-2 セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルの共同作成数

3-3 プロジェクト関与の共同作業数

4. 投資環境改善に係る政策提言・助言（ToH の実施促進、政策・規制枠組みの改善）

<指標>

4-1 ToH アクションアジェンダの実施状況のモニタリング会合の開催数&具体的なフォローアップ

4-2 ToH アクションアジェンダの実施状況に関するモニタリングシート⁶の更新&提出数

4-3 政策提言数&政策・規制枠組みの改善・向上

⁶ ToH プロジェクトにおいて、12 アクションアジェンダ実施の進捗を定期的にモニタリングするために作成されたフォーマット。各 12 アクションアジェンダの実施項目（合計 237）ごとに、進捗状況により色分けがされており〔未着手（赤）、多少の進捗あり（茶）、かなりの進捗有り（黄）、完了（緑）〕、このフォーマットに沿って、担当省庁が定期的に進捗状況を大統領特別顧問（経済担当/大統領府）に報告することとなっている。

【活動】

1. ZDA の組織・能力構築（職員のマインドの変化と顧客満足の上昇）
 - 1-1 顧客サービス憲章の実施・モニタリング
 - 1-2 ZDA 内部調整機能の向上・強化を目的とした研修及びワークショップ開催
2. ZDA の情報機能の強化（セクターやプロジェクトのプロファイル作成、投資に係る所要手続き情報、投資誘致活動用の情報・各出版物の質向上、投資促進に係る実践的経験の蓄積）
 - 2-1 セクタープロファイルの作成・更新
 - 2-2 プロジェクトプロポーザルの作成・更新
 - 2-3 投資に係る所要手続き情報の整理・公開・更新
 - 2-4 投資誘致の対象国に係るセクター情報の収集、整理
 - 2-5 ザンビア及び投資誘致の対象国における投資促進に係る実践的経験の蓄積
 - 2-6 広報活動への支援
3. 民間セクターとの関係構築（官民の相互理解促進、セクターやプロジェクトのプロファイルの共同作成）
 - 3-1 民間とのワーキンググループの設置、継続的な情報共有並びに投資促進活動の共同実施
 - 3-2 民間セクターからの提案によるセクター・案件プロポーザルの共同作成支援
4. 投資環境改善に係る政策提言・助言（ToH の実施促進、政策・規制枠組みの改善）
 - 4-1 ToH で実施されているアクションアジェンダのモニタリングの促進
 - 4-2 政策改善に係る助言
 - ※ToH アクションアジェンダの効率的及び効果的な実施に関する助言、及び大統領特別顧問（経済担当）等に対する投資促進に係る政策助言。

（3）投入（インプット）

- 1) 日本側（総額 2 億 1,000 万円）
 - 専門家派遣、供与機材、研修員受け入れ、その他
 - ・ 長期専門家：1 名（業務調整/研修）
 - ・ マレーシア人コンサルタント：2 名（投資促進）
 - ・ 短期専門家：必要に応じて派遣
 - ・ ローカルコンサルタント：ToH コーディネーティングオフィサー（モニタリング/業務調整（大統領府）、及びその他必要に応じて
 - ・ 研修（研修形態及び内容等により、双方で協議し、合意のうえで決めることとする）
 - ※ニーズやリソースの有無によるが、実際の業務を通じた研修（OJT）、セミナー、ワークショップなどのさまざまな研修スタイルを含む。
 - ・ 機材供与：パソコン（2 セット）、ワイヤレス拡声装置（1 セット）及びその他研修用機材（必要に応じて）

- ・ 在外事業強化費：マレーシア人コンサルタント及び長期専門家出張費などの現地活動費、ローカルコンサルタント備上費（必要に応じて）など

2) ザンビア側（総額：未定）

- ・ ZDA 及び関係政府機関でのカウンターパート配置
- ・ プロジェクトオフィスの提供と経費
- ・ 国内研修費用（研修形態及び内容等により、双方で協議し、合意の上で決めることとする。）
- ・ 投資促進活動経費（国内外の出張を伴う投資誘致活動）

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

- ・ ザンビアの投資促進を重視する政策が変更されない。（上位目標/プロジェクト目標レベル）
- ・ ZDA の予算が持続的に確保される。（活動/アウトプットレベル）

5. 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性

本プロジェクトは以下の理由から妥当性が高いと判断できる。

- ① ザンビア「VISION2030」では、2030年までに中所得国になることを謳っており、目標を実現するためには、国内外の投資を増加させることが重要であり、投資家に魅力的な投資環境の整備と関係政府機関の行政能力の向上が必要であることが明記されている。また、「第5次国家開発計画（2006-2010）」においても、経済成長の加速化のためには、民間セクターとの協力の下、投資環境を整備し、投資を増加させることが重要であるとしている。したがって、本プロジェクトの実施は、現在のザンビア国家開発計画に整合している。
- ② ZDA は 2007 年に発足した新機関であり、ザンビアの投資促進実施機関として機能すべく、組織・能力強化が喫緊の課題となっている。同庁は、2008 年に「ザンビア開発庁戦略計画（2009 - 2011）」を策定し、関係政府機関や支援ドナーと協力して、実施に移すところである。本プロジェクトは、同戦略計画書に沿った支援であり、ザンビア側実施機関のニーズに対応する支援である。
- ③ 日本の ODA 大綱（2003）では、持続的成長を達成するために、開発途上国の貿易、投資及び人の交流を活性化し、政策立案、制度整備や人づくりへの協力を重視している。投資促進や民間セクター開発については、「アジア・アフリカ貿易・投資促進イニシアティブ」、「開発イニシアティブ」及び「横浜行動宣言」等の表明・実施を通じ重視されてきている。また、南南協力、特にアジア・アフリカ協力についても、上記イニシアティブや行動宣言を通じて、重視されてきている。

(2) 有効性

本プロジェクトは以下の理由から有効性が見込まれる。

- ① ToH プロジェクトの実施及び終了時評価を通じ、ザンビアの投資環境の改善・向上

のためには、ZDA の組織・能力強化が喫緊の課題であり、特に、投資家に対する情報提供機能と投資促進のパートナーとなるべき民間セクターとの連携不足等が課題であった。本プロジェクトでは、それらの点を強化する支援内容となっている。

- ② 本プロジェクトの主要活動のひとつである「政策改善に係る提言・助言 (ToH の実施促進、政策・規制枠組みの改善)」については、ToH プロジェクトからの継続した支援となる。各アクションアジェンダにより進捗は異なるが、ザンビア政府は、現在のアクションアジェンダすべてを今後 1~2 年程度で終了をめざす意向である。モニタリングは、大統領特別顧問が中心となり実施され、その結果は、大統領を中心とする経済閣僚会議に定期的に報告されるしくみとなる。本プロジェクトでは、同モニタリングにおいて助言を行うが、マレーシア等のアジアの経験をインプットすることにより、国際的に競争力のある投資環境整備の実施に貢献することが見込まれる。
- ③ 本プロジェクトでは、実際の投資誘致活動を通じて、カウンターパートの研修を行う。対象国はアジア諸国とし、具体的にはインド、マレーシア及び第三国の予定である。その一環として、他プロジェクトとの連携や JETRO 及び JOGMEC 等の他機関との協力を通じ、日本企業にも情報提供及び働きかけを行う予定。なお、第三国については、プロジェクト開始後に、協議議事録 (ミニッツ、2009 年 3 月 25 日署名) にて双方合意した選定基準に沿って議論され、決定される予定。選定基準は、ザンビアの外交政策、人的・商業的リンク、優先セクターなど。

(3) 効率性

本プロジェクトは以下の理由から効率的な実施が見込まれる。

- ① 本プロジェクトの実施にあたっては、ToH プロジェクトで育成した人材及び構築したネットワークを最大限活用することで、日本側からの投入量を抑えながら効率的に実施することが可能である。
- ② 本プロジェクト実施にあたっては、大統領をはじめとする政府のハイレベルでの高いオーナーシップとコミットメントを得ており、大統領特別顧問 (経済) を委員長とするステアリングコミッティーによる強いリーダーシップの下で行われることで、効率的な実施運営が期待できる。
- ③ ザンビア側の実施体制として、他ドナー支援事業と本プロジェクトは、主要カウンターパート (大統領顧問、官房副長官、MCTI 次官、ZDA 長官) が同じであることから、有機的な連携や役割分担が可能な体制となっている。

(4) インパクト

このプロジェクトのインパクトは以下のように予想できる。

- ① 上位目標は「国内外の外国直接投資が促進される」と設定されている。本プロジェクトの支援により、投資促進に係る官民一体の機能強化の構築が行われることで、民間セクターを一層支援できる組織・能力が向上する一方、ZDA をはじめ政府関係機関が民間セクターからの信頼を得ることが期待される。また本プロジェクトを通じて、ザンビアにおける投資活動に対する意識改革が進み、投資誘致への機運が更に高まることが期待される (実際、ToH プロジェクトでは、携帯電話組立工場などの合弁

事業の具体的な成果をあげた)。

(5) 自立発展性

以下のとおり、本プロジェクトによる効果は、相手国政府によりプロジェクト終了後も継続されるものと見込まれる。

- ① 政策・制度面においては、2030年までのザンビア中長期国家計画である「VISION2030」に、経済成長の加速化のためには、投資増加が必要であり、そのためには投資環境整備が重要であることが明記されている。また、本プロジェクトは、その中心となるZDAの組織・能力強化を図るものであり、同庁が存続する限りにおいては、活動が継続されることが期待できる。
- ② 組織面に関しては、本プロジェクトでは、活動がZDAの組織・能力強化支援と政策改善に係る提言・助言とに大きく分けられる。前者については、特に新たな委員会等をつくることはせず、ZDAの長官及び関係職員を活用してプロジェクト活動の運営・管理を行う。そのため、それらカウンターパートを中心に、プロジェクト終了後も活動の継続及び自立発展性が期待できる。他方、政策改善に係る提言・助言については、上述のとおり、省庁横断的なアクションアジェンダのモニタリング促進を行うことから、大統領府や内閣府を巻き込んだ新たなステアリングコミッティーを形成する。しかし、このアクションアジェンダ自体が、短期間で実施完了をめざすものであり、終了を迎えた際には、同構造は必要ではなくなるものである。
- ③ 財政面に関しては、ZDAの予算は十分とはいえ、今後、プロジェクト活動に支障が出ないためにも予算の確保を働きかけていく必要がある。
- ④ 技術面に関しては、ZDAは新しい機関であり、特に実践的経験に欠けている。南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクトにおけるOJTを通じて、わずかではあるが、確実に経験と知見を身に付けてきている。本プロジェクトにおいても、実際の投資誘致活動を通じた研修により、日本人専門家やマレーシア人コンサルタントを通して効果的に技術移転されることが期待される。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

民間セクターとの関係構築の際には、女性ビジネスグループ（女性鉱物セクター協会等）を巻き込むことで、女性へのビジネス機会を拡充することに寄与するように努める。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

ToHプロジェクトにおける以下の教訓・提言を活用する。

- ① 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、高い政治的コミットメントが必要である。
- ② ザンビア政府は、ToHプロジェクト以外にも民間セクター開発プログラム（PSDP）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。アプローチが異なることから、統合の必要はないが、最低限の連携は必要。
- ③ 成果重視で、実践的な研修を含むことが求められる。実務を通じた研修（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。

- ④ 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いて民間の声は非常に重要であるため、今後は、民間が関与する機会を設けることが肝要である。
- ⑤ 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おり、また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。したがって、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。

8. 今後の評価計画

中間レビュー：協力開始後 18 ヶ月（2010 年 12 月 予定）

終了時評価：協力終了前 6 ヶ月（2011 年 12 月 予定）

事後評価：協力終了後 3 年（予定）

第1章 詳細計画策定調査の概要

1-1 要請の背景

ザンビアは、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、産業の多角化が長年の課題となっている。2008年7月に銅の国際価格が市場最高値を記録するなど、鉱物資源の国際価格の上昇に後押しされ、近年のザンビアは平均5~6%のGDP成長率を確保し、安定した経済成長を経験していた。しかし、2008年後半に起こった世界金融危機に端を発し、銅等の鉱物資源の国際価格が急落し、ザンビア国内の鉱業セクターに大打撃を与えている。また、企業倒産や多くの失業者を生む事態となっており、実体経済への影響が出てきている。かかる状況を打開するため、ザンビア政府は改めて、投資の増加を通じて経済の多角化及び経済成長を図るため、投資家に対するインセンティブの付与や複合的経済特区（MFEZ）の計画・整備など、投資家に魅力的な環境整備に努めている。

我が国は、ザンビア政府の要請に基づき、「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）」を2006年7月に開始した。本プロジェクトは、南南協力の観点から、マレーシア人コンサルタントを活用し、同コンサルタントの助言に基づく投資環境整備に必要な12政策の実施に向けたモニタリング及び助言、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に係る技術支援を2009年3月まで実施した。ToHプロジェクトは、当初、内閣府、通商貿易産業省（MCTI）とともにザンビア投資センター（ZIC）をカウンターパート機関として開始したが、2007年1月にZICを含む5つの機関が統合し、ザンビア開発庁（ZDA）がカウンターパート機関となった。ZDAは、他政府機関や民間と連携して、ザンビアの投資促進の中心的な役割を担うことが期待されているが、統合前の5つの機関・機能の効率的な情報共有及び情報整備の体制が不十分であり、外部からの情報照会に適切に対応できていないなど、組織体制が脆弱であり、また、職員の実践的な経験不足から、民間からの十分な信頼が得られておらず、統合効果が十分に発揮されていない。

2008年11月に、ToHプロジェクトに係る終了時評価がザンビア政府と合同で実施され、総評として高い評価を得る一方で、ZDAの能力強化を中心とした更なる支援の必要性が確認された。ザンビア政府も、政府の投資促進能力の強化を図るべく、ZDAの能力強化を柱とした後継案件の要請を日本政府に提出した。投資促進はプロセスであり、ザンビア政府が持続的に取り組んでいく必要がある。そのため、ザンビアでの投資促進を牽引することが期待されているZDAの支援を行う妥当性は高い。

トライアングル・オブ・ホープ（Triangle of Hope :ToH）

ToHプロジェクトのマレーシア人コンサルタントが提案したコンセプト。国の経済発展のためには、政府の強い意思（Political Will）、効率的な行政（Civil Service Efficiency）、躍動的な民間（Private Sector Dynamism）の3つの力（ホープ）が、有機的に協働する必要がある。マインドセットにより、政・官・民が経済発展に向けて同じ方向をめざすことが重要とのコンセプト。ザンビア政府は、このコンセプトに基づき「トライアングル・オブ・ホープ」プログラムを立ち上げた。

<タスクフォース任命・政策提言書作成>

ザンビア前大統領が、12 タスクフォース（各タスクフォースに対し、官民より合計 5 名）を任命（2005 年 8 月）し、投資環境整備のための政策提言書（付属資料 7. 参照）の作成を指示。12 分野は、マレーシア人コンサルタントの提言に基づき、ザンビア政府が決定した（12 分野：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、情報通信技術、MFEZ、鉱物、中小企業振興）。



<内閣承認手続き>

各タスクフォースが、政策提言書を前大統領に提出（2006 年 1 月）。同政策提言書に基づき、各分野の担当省庁が内閣覚書を作成。12 政策提言書のうち、9 つが内閣承認を得た（2009 年 8 月時点）。鉱物セクターについては、個別案件ベースで政府・民間の間に既に個別覚書（MOU）等の取り決め等が多く存在するため、内閣承認を経ずに実施に移されることで合意。



<実施・モニタリング>

各担当省庁が、政策提言書に基づきアクションアジェンダを作成。内閣承認を了していない政策提言書についても、各担当省庁により実施に移された。ToH プロジェクトで提案したモニタリングシート（付属資料 8. 参照）を活用し、ToH プロジェクトのステアリングコミッティー委員長の下、定期的にモニタリングが実施されている。また、モニタリング結果は、閣僚大臣・大統領まで報告されている。

図 1 ToH12 アクションアジェンダ

1-2 ザンビアの民間セクター開発における他ドナーの動向

ザンビアでは、民間セクター開発セクターのドナー協調が行われており、2005 年 12 月には MOU もドナー間で署名されている。同 MOU が、財政支援を指向する内容であったことから、我が国は署名をしていないが、定期的に実施されている援助協調会議に参加し、情報共有や必要な調整などを図っている。

民間セクター開発プログラム（PSDP）は、2005 年に開始され、2009 年 3 月にフェーズ I が終了した。バスケットファンド〔英国国際開発省（DFID）、オランダ王国、フィンランド共和国（以下、「オランダ、フィンランド」と記す）などが資金供与〕を活用したプログラムとなっており、

MCTI 下にプロジェクト運営ユニット（PMU）が置かれている。現在は、2010年1月からのフェーズⅡの本格実施をめざし、プログラム内容の検討、成果設定、成果指標の議論等が行われている。

調査団は、民間セクター開発ドナー会合に参加し、本プロジェクトの基本方針及び ZDA の投資促進能力の強化支援を中心とした支援であることを説明し、理解を得た。

民間セクター開発関連ドナーでは、これまで、バスケットファンドに基づく支援のみが PSDP として認識され、ザンビア政府より提示された PSDP フェーズ 2 のプログラムプロポーザルにおいても、同様の認識が示されたことから、バスケットファンドとノン・バスケットファンドドナーを含んだ広義の PSDP をデザインすべきであるとして、共同でザンビア政府にレターを出し（2008年4月、日本も賛同）、プロポーザルの修正を求めている。

ザンビアにおける民間セクター開発分野に関する他の援助機関の動向は、以下のとおりである。

機関名	実施主体	活動内容
オランダ、DFID、世界銀行：資金供与は行っていないが、リードドナーとして、積極的に関与している	内閣府、MCTI、ザンビアビジネスフォーラム（民間ビジネス協会：ZBF）	<ul style="list-style-type: none"> ・ザンビア政府の民間セクター開発プログラム（Private Sector Development Programme：PSDP）のバスケットファンドに資金供与を行うとともに、定期的にザンビア政府側と政策対話を行い、効果的なプログラム計画・実施のため助言を行う。2009年3月に5年間のフェーズⅠが終了し、現在、2010年1月からのフェーズⅡの開始に向け、準備を行っている。支援内容としては、ビジネスライセンス等のフェーズⅠで取り組んだ主要課題は継続して支援を行いつつ、フェーズⅡに向け、ザンビア政府との政策対話を通じ、フェーズⅡで取り組む新たな課題に関し、検討している。
世界銀行	MCTI、ZBF、観光・環境・天然資源省	<ul style="list-style-type: none"> ・ザンビア国内の中小企業情報のデータベース構築を目的として、国内約5,000の中小企業を対象として調査を実施。2009年内のデータ整理・報告書作成を予定。 ・家畜・鉱業・観光の3セクターに関し、ザンビアにおける潜在付加価値調査を実施中。 ・観光産業の強化のため、MCTIと観光・環境・天然資源省と政策対話を継続。民間を対象とした「ザンビア観光賞」の立ち上げなどを実施。

欧州連合 (EU)	MCTI、MCTI 所管 政府機関 (ZDA 含)、民間ビジネス 団体	<ul style="list-style-type: none"> ・第 9 次欧州開発基金による資金供与、資金運営支援、並びに政策助言を行っている。MCTI 内にプロジェクトオフィスを構える。 ・MCTI には、貿易関連分野の能力強化支援、ウェブサイトの改善・管理などを支援。 ・ZDA の統合プロセス (2007 年 1 月に 5 つの機関が統合して設立された) の支援、組織改善に係る助言・提言を行うとともに、研修 (市場調査実施手法など) や調査の実施を支援している。現在は、新規支援の可能性について、ZDA と協議・検討している。 ・民間団体 (ザンビア蜂蜜協会、ザンビア綿花協会、ザンビア中小企業協会など) に対し、資金提供及び技術的助言を実施。
米国国際開発庁 (USAID)		<ul style="list-style-type: none"> ・次期ミレニアム・チャレンジ・アカウントプログラムとして、農業分野を対象とした支援を検討中。
フィンランド	MCTI、ZDA	<ul style="list-style-type: none"> ・ZDA (中小企業振興局) を主要カウンターパートとし、インキュベーションセンター支援を実施。また、MCTI と、木材加工産業に関する支援に関し、協議・検討を行っている。
国際労働機関 (ILO) /国連機関 [国連開発 計画 (UNDP)、 国連貿易開発会議 (UNCTAD)、国連世 界的なコンパクト UN Global Compact)	MCTI、労働・社会 保障省	<ul style="list-style-type: none"> ・ILO が中心となり他国連機関と共同で “Broad Based Wealth and Job Creation” プログラムを実施 (2009 年 5 月より 3 年間)。 “Economic Empowerment through MSME Development” を目的として掲げ、世界金融危機の影響が著しい地方鉱山町でパイロットプロジェクトを実施。若年層や女性を対象とした企業人材育成支援などを行っている。

出所:聞き取り結果に基づき調査団作成

第2章 我が国対アフリカ支援方針における本プロジェクトの位置づけ

日本は、アフリカ開発会議（TICAD）を基軸としてアフリカの開発に積極的に取り組んでいる。TICAD は、1993 年の第 1 回会議開催以降、これまで 5 年に 1 回開催されてきており、その間にも TICAD に関連して、貿易・投資など個別の分野に着目した閣僚会議や実務者協議を開催している。そのなかで、本プロジェクトに該当する部分を以下に記述する。

2-1 第4回アフリカ開発会議（TICAD IV）の具体的なフォローアップ

2008 年 5 月に開催された第 4 回アフリカ開発会議（TICAD IV）では、「横浜宣言」が採択された。同宣言は、我が国の今後のアフリカ開発の方針を示す政治的文書であり、アフリカ開発のために国際社会の取組を強化していくことを謳っている。

同宣言では、「経済成長の加速化」を重点課題として掲げ、投資・民間セクター開発を促進することが明示されている。また、重点課題として、「パートナーシップの拡大」を掲げ、「南南協力（アジア・アフリカ協力）」及び「官民連携」を強化していくことが明示されている。本プロジェクトは、横浜宣言で掲げられているこれらの課題の具体的なフォローアップとして位置づけられる。

また、同会議には、ザンビア大統領をはじめ、通商貿易産業省（MCTI）などの閣僚大臣も参加した。ザンビア大統領からは、我が国のトライアングル・オブ・ホープ（ToH）支援に関し、高い評価と感謝の意が述べられるとともに、継続支援要望が福田首相（当時）及び JICA 緒方理事長に伝えられた。

2-2 南南協力（アジア・アフリカ協力）の本案件での妥当性・意義

- ① TICAD IV で掲げる南南協力、開発パートナーシップ拡充・実践（横浜行動計画：パートナーシップ拡大）
- ② TICAD IV で掲げる貿易・投資促進の実践（横浜行動計画：成長の加速化/貿易・投資・観光、民間セクター開発）
- ③ マレーシア人コンサルタント〔元マレーシア産業開発庁（MIDA）副長官〕の 30 余年のマレーシアにおける投資誘致活動で蓄積された知識・技術・ノウハウ、アフリカ諸国でのこれまでの同氏の活動経験に基づく実践的な技術協力実施を前提にした案件
- ④ アフリカ諸国へのアジア諸国（マレーシア、インド等）の投資への関心と、マレーシア人コンサルタントがもつ、これら諸国民間・企業とのネットワークの活用
- ⑤ 南南協力（マレーシア人コンサルタントの活用）で具現化してきた海外企業・団体・機関のザンビアへの投資

2-3 官民連携推進

現在の金融危機を受けて、日本ではアフリカへの投資について消極的になっている民間企業が多い。他方、資源獲得に向けた民間企業によるアフリカ進出は依然見受けられるなど、動きが完全に止まったわけではなく、投資環境の改善をめざす本件は、今後アフリカでの投資や事業展開をめざす民間企業にとって魅力的な条件を備えている可能性はあり、かかる企業にも本件に関する積極的な宣伝を実施していく必要がある。既に JICA 産業開発部では経団連に対する紹介など

を実施済みであるが、オールジャパンとして JICA が中心となり外務省・独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）などと連携して国内でのさまざまな会合で ToH を紹介していくことや、本件内で実施可能な場合は日本での投資セミナーを開催することも一案である。日本でのザンビア向け投資促進となれば、ザンビア大使館との連携が不可欠であり、在京大使館との定期的な情報共有も積極的に実施していくこととする〔2008 年 12 月には、他 JICA 案件「ザンビア国鉱業分野投資促進のための地質・鉱物資源情報整備調査（2006 年 2 月-2009 年 6 月）」との連携により、在京ザンビア大使館や独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）の協力を得て、鉱物セクターに特化したザンビアビジネスセミナーを東京において実施した〕。また、今後、本プロジェクトにおいて、JETRO と協力し、アフリカ駐在の日系企業を対象としたザンビアビジネスセミナーを開催することも検討する。

第3章 調査団概要

3-1 詳細計画策定調査

(1) 実施時期（現地調査）

詳細計画策定調査の現地調査を2009年3月13日から3月26日に行い、関係機関と協議し、合意事項をミニッツにまとめ、署名交換を行った。

(2) 調査団構成

担当業務	氏名	役職	現地調査期間
総括	稲村 次郎	JICA 産業開発部 次長	3月19日～3月26日
連携促進	神谷 望	JICA アフリカ部 職員	3月18日～3月24日
南南協力（アジア・アフリカ協力）	大野 政義	JICA マレーシア事務所 企画調査員	3月19日～3月26日
協力計画	福田 創	JICA ザンビア事務所 所員	3月13日～3月26日
評価分析	松本 彰	コンサルタント	3月13日～3月26日

(3) 概略

「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（2006年7月-2009年3月）」の合同評価結果を踏まえ、ザンビア政府のトライアングル・オブ・ホープ（ToH）プログラム¹のどの側面を本プロジェクトでいかに支援を行うかという観点で、能力強化のターゲット〔ザンビア開発省（ZDA）職員、その他関係政府機関職員〕、活動内容（ToHアクションアジェンダの実施促進、ZDAの投資促進能力強化）、実施体制（ステアリングコミッティー、プロジェクトコーディネーティングチーム）などについて、ザンビア側と検討・協議を行った。検討・協議の結果は、ミニッツにまとめられ、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）、活動計画書（PO）なども添付された。

¹ 後述4-4（13頁）参照

第4章 調査結果概要

4-1 調査結果概要 (PDM 概要)

(1) プロジェクト目標と成果

本プロジェクトは、ザンビア政府のトライアングル・オブ・ホープ (ToH) プログラムの実施促進を行うことを目的としている。同ザンビア政府プログラムでは、スーパーゴールとして、「ザンビアが、他のアフリカ諸国でも生かすことが可能な投資促進のひとつのモデルとなる」を掲げているため、本プロジェクトにおいても、上位目標の上に、更に同スーパー目標を置くこととした。

目 標	内 容	指 標
スーパー目標	ザンビアが、他のアフリカ諸国でも生かすことが可能な投資促進のひとつのモデルとなる。	<ul style="list-style-type: none"> ・ToH コンセプトを基礎としたザンビア政府による一連の政策枠組みや投資促進に係るサービス提供
上位目標	国内外からの外国直接投資が促進される。	<ul style="list-style-type: none"> ・海外直接投資 (FDI) の状況 ・国内投資の状況
プロジェクト目標	投資家に好ましい環境が整備される。	<ul style="list-style-type: none"> ・投資に係るサービスや政策環境に対する投資家/顧客の満足度

成 果	内 容	指 標
成果 1	ザンビア開発庁 (ZDA) の組織・能力構築 (職員のマインドの変化)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客サービス憲章 (クライアント・チャーター) 記載のサービス指標 (顧客からの照会に対する回答時間等) ・ファイルや資料の共有化 ・ZDA 内部の効果的な定期会合
成果 2	ZDA の情報機能の強化 (セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルの作成、投資に係る所要手続き情報、投資誘致活動用の情報・各出版物の質向上)	<ul style="list-style-type: none"> ・セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルの作成・更新数 ・所要手続き情報 (投資企業追跡調査) ・投資誘致のターゲット国/セクターに係る情報/調査に基づく政策提言件数 ・問い合わせやビジネスコンタクト ・ザンビア及び投資誘致の対象国における投資促進に係る実践的経験の蓄積 (国外への投資ミッション派遣回数、国内外でのビジネスセ

		ミナー開催数・商談回数) ・ZDA 広報・出版物(国内外の民間企業/投資家への定期的な配布回数及び配布数
成果 3	民間セクターとの関係構築 (官民の相互理解促進、セクタープロフィールやプロジェクトプロポーザルの共同作成)	・民間との対話の数と内容 ・セクタープロフィールやプロジェクトプロポーザルの共同作成数 ・プロジェクト関与の共同作業数
成果 4	投資環境改善に係る政策提言・助言 (ToH の実施促進、政策・規制枠組みの改善)	・ToH アクションアジェンダの実施状況のモニタリング会合の開催数及び具体的なフォローアップ ・ToH アクションアジェンダの実施状況に関するモニタリングシートの更新及び提出数 ・政策提言数及び政策・規制枠組みの改善・向上

(2) 成果指標

上記【成果 1】及び【成果 2】に係る成果指標に関し、ZDA との議論結果に基づき、以下のとおり補足説明を付しておく。

1) ZDA の組織・能力構築 (職員のマインドの変化) 【成果 1】

① 職員のマインド変化

マインド変化を図る指標は、本プロジェクトのなかで、定期的 (約 6 ヶ月ごと) に顧客サービス憲章 (クライアントチャーター) (付属資料 4. 参照) に基づき、顧客 (民間) と一緒にサービス改善のモニタリング・評価を行うため、それを評価指標として活用する。なお、ZDA の顧客憲章は、「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト」において、2008 年 10 月にワークショップを開催して作成した。

② ファイルや資料の共有化

現在、投資プロジェクトに係る情報及び資料は、各職員が個別にファイルをつくって管理している状況であるため、組織内で必要な情報共有ができていない。組織として効果的に投資促進を行うためには、共有すべき情報については、共有ファイル等を作成し、組織のなかで効果的に情報共有できる体制を構築する必要がある。日本人専門家やマレーシア人コンサルタントを通じて必要な助言や指導を行い、継続的に改善を図る。改善の程度は、定期的にモニタリングを行い、確認を行う。

③ ZDA 内部の効果的な定期会合

ZDA 内では、マネージメントクラスの会合は、2 週間に 1 回開催されているものの、投資促進・民営化局内での会議は、1 ヶ月に 1 回程度である。投資促進局長の話では、最初は 1 週間に 1 回であったが、職員が忙しく居ないことも多いので、1 ヶ月に 1 回程

度になっているとのこと。従って、最新の情報や懸案事項等が局長に定期的に共有される体制になっておらず、職員間での共有も十分になされていない。また、2週間に1回のマネジメント会議においても、同様の状況で、出席者がなかなか揃わないとのこと。会合に出席できない場合は、共有すべき情報等を出席できる者に託す等の工夫をするなどして、1週間に1度は会合を開き、議事録を回覧することが望ましいとの見解を投資促進・民営化局長と共有し、指標とすることで確認した。

2) ZDA の情報機能の強化 (セクターやプロジェクトのプロファイル作成、投資に係る所要手続き情報、投資誘致活動用の情報・各出版物の質向上) 【成果 2】

① セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルの作成・更新数

セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルは、ToH フェーズ 1 でマレーシア人コンサルタントがフォーマット (別添資料 5. 及び 6. 参照) を提案し、右フォーマットに基づき作成したものの [フェーズ 1 での実績: セクタープロファイル 3 (保健、教育、鉱業)、プロジェクトプロファイル 39]、中身の情報の質・量にばらつきがあり、重要な情報が欠けているものもある。また、投資関連の法整備の改正や新たなセクター関連情報、また、実際の投資家からの質問や照会に応じて、適宜情報の追加・修正・更新が求められるが、それが適切に行われていない。従って、指標としては、更なるプロファイル、プロポーザルの作成に加え、情報の充実化及び定期的かつ適切なタイミングにおける更新となる。

② 投資誘致ターゲット国/セクターに係る情報/調査

ZDA は、2007 年 1 月に国会承認を受けた ZDA 法により、政府への産業開発・投資促進に係る政策提言を行う役割を有しており、政府の先陣を切って、ターゲット候補国の情報等を収集・整理して、政府に提言を行うことが期待されている。また、それらの情報は、民間にも提供し、ターゲット候補国の開拓・投資誘致活動を協働で行っていくことが求められている。そのため、情報・調査の目的として、政府への政策提言及び民間への提供を指標として設定する。

③ 問合せやビジネスコンタクト

現在、ZDA 内では、投資や問合せに係る情報が、各担当者 (セクター担当) の個人ファイルで管理されているのみである。ToH プロジェクトの投資促進活動を通じて得られた問合せ等の件数に加え、それらの情報を蓄積・一括管理 (データベース化) し、その情報を ZDA の投資促進活動の改善に活用したり、ビジネスパートナーを求めている企業や問合せに対する情報ソースとして活用していくことを計画している。ZDA 内ではまだ計画の段階で着手できていないことから、本プロジェクトを通じて支援する。したがって、投資・企業関連情報の蓄積を指標として設定する。

④ ザンビア及び投資誘致の対象国における投資促進に係る実践的経験の蓄積 [国外への投資ミッション派遣数、ビジネスセミナー開催数・個別商談回数 (国内外)]

本プロジェクトでは、ZDA の能力強化の一環として、職員の実践的な経験不足を改善するため、国内外において実際の投資誘致活動を通じた実践的な経験の蓄積を支援する。そのため、それらの活動の数を成果指標として設定する。

⑤ ZDA 広報・出版物

ZDA は、2009 年 9 月にホームページを公開したばかりである。内容の充実が、今後の課題となっている。定期刊行物は、“On-live ZDA”（毎月）と“ZDA News letter”（四半期ごと）を発行していたが、後者は予算不足もあり、現在止まっている。こうした広報・出版物は、国内外の投資家にとって重要な情報源となるため、確実な定期発行と内容の充実を図る必要がある。また、国内外の投資家へのこうした定期刊行物の配布数の拡大が求められている。従って、国内外の投資家への定期的な配布と配布数（電子データ媒体含む）の拡大、並びに内容の充実を指標として置く。

（3）プロジェクト協力期間

2009 年 8 月から 3 年間

（4）裨益者

- ① 直接裨益者：ZDA の職員（約 100 名）
- ② 間接裨益者：関係政府機関の経済・投資担当職員²

また、ザンビア政府は、上述の政府関係機関において ToH 担当職員（2 名程度。他業務との兼任）を任命し、ZDA との連携強化を図る。

（5）日本側投入

- ① 第三国コンサルタント（マレーシア人コンサルタント：投資誘致活動強化）1 名
- ② 長期専門家（業務調整/投資促進強化研修運営）1 名（ZDA に勤務予定）
- ③ 短期専門家/第三国専門家/コンサルタント複数名（必要に応じて）
- ④ 本邦あるいは第三国研修
- ⑤ 活動に必要な機材（必要に応じて）
- ⑥ プロジェクト・コーディネーター³（大統領府に勤務予定）

（6）ザンビア側投入

- ① プロジェクト運営委員会（ステアリングコミッティー）の設置
- ② カウンターパート及び事務要員の配置（プロジェクト運営委員会並びにプロジェクト調整チームのメンバー配置）
- ③ ToH フォーカルポイントパーソン⁴の配置（ZDA 職員が兼務）
- ④ 専門家用の執務スペース及び必要な備品（電話及び机等）（ZDA/大統領府）
- ⑤ ローカルコスト（技術プロジェクト実施に必要な費用、例：ターゲット国への投資促進活動に必要な経費など）

² ザンビア政府の投資促進能力強化のためには、ZDA の能力強化のみではなく、他政府関係機関（投資誘致活動の実施及び情報整備に関して ZDA との連携が求められる機関、及び ToH アクションアジェンダの実施を担当する機関）との連携が必須であることから、研修等の一部の活動には、関係政府機関において経済・投資促進を担当する職員も対象として含める予定（関係政府機関は、財務・国家計画省、内閣府、保健省、教育省、農業・協働組合省、観光・環境・天然資源省、鉱山鉱物開発省、通商貿易産業省（MCTI）、通信・交通省、国土省、エネルギー・水開発省、科学・技術・職業訓練省、国税庁）。

³ 後述 5-3（4）1）（29 頁）参照

⁴ 後述 5-3（4）2）（30 頁）参照

(7) 外部条件

1) スーパーゴール達成のための外部条件

他のアフリカ諸国の経済・政治・ガバナンス状況がザンビアと大きく相違しない。

2) 上位目標達成のための外部条件

ザンビアの安定的な政治・経済状況が継続し、国内外からの投資の安全が確保される。

3) プロジェクト目標達成のための外部条件

ザンビア政府のハイレベルでの本件への支援、関与が持続される。

4) 成果達成のための外部条件

ザンビア政府のリーダーシップの交代により、本件実施への協力姿勢が変わらない。

4-2 案件活動内容と期待される成果

本案件におけるプロジェクト目標・目的、活動内容及び期待される成果については、ミニッツ添付(付属資料1.参照)のプロジェクト概念図及びプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)案等に基づいて説明し、関係者の合意を得た。

また、本案件は投資促進のための組織強化と投資促進のための政策への助言が主要目的であり、ZDAの投資促進及び計画・調査関連部署関係者が、本案件実施に深く関与する予定である。ZDA内の零細・中小企業課、輸出振興課等は直接関与してこないため、これらの部署関係者及び監督官庁であるMCTI産業局関係者の本案件への過大な期待と誤解をもたないように補足説明を行った。

4-3 プロジェクト実施体制

本プロジェクトは、ZDAの投資促進機能強化と投資に関する政策改革を通して良好な投資環境を実現しようとするものである。プロジェクト実施の中心は投資促進事業を実施する機関であるZDAの機能強化であるが、もう一方の重要な協力の柱である投資に関する政策改革にはMCTIをはじめとする多くの省庁が関与している。

このため、プロジェクト監理は、大統領特別顧問(経済担当)を議長に、MCTI次官、内閣官房副長官、及びJICAザンビア事務所長をメンバーに運営委員会(ステアリングコミッティー)を設け、プロジェクト運営方針の決定と政策関連事項の検討を担うこととし、また、具体的な投資促進機能強化の支援に係る調整はZDA長官を議長に、ZDA内に設けるプロジェクト調整チーム(Project Coordinating Team)による実施体制を提案した。当案は、ZDA局長、大統領特別顧問(経済担当)(Dr. Chembe)、及び前特別顧問(経済担当)(Dr. Musokotwane、現財務・国家計画大臣)から了承を得た。

しかしながら、MCTIは、「ZDAはMCTI傘下の実施機関であり、監督官庁として、MCTIも本プロジェクトの活動に関与する必要がある、プロジェクト調整チームにMCTIが関与する必要がある」との主張を行った。協議の結果、MCTI産業局のシニアエコノミストを同チームに含めることで、MCTIと合意した。

また、当初案では、ToHアクションアジェンダに関する政策提言並びにその実施状況のモニタリングについてはToHタスクフォースを通じて継続されることを提案していたが、大統領特別顧問(経済担当)からは、ToHタスクフォースで協議される政策内容は、大統領が議長を務める経

济担当大臣会議（the Committee of Economic Ministers）（3 ヶ月に 2 回開催）で議論することが適当との提案があった。一方で、前 ToH コーディネーターの ZDA 調査・計画・政策局長（Mr. Lungu）からは、経済担当大臣会議は、関係官庁次官からの国家経済・開発に関する進捗・現状報告を受けるのみの場で、経済関係以外の官庁もメンバーである ToH タスクフォースの継続は不可欠との指摘があった。協議の結果、MCTI と ToH タスクフォースの継続で合意した。

実施体制に関しては、第 5 章において更に詳細を記す。

4-4 ザンビア政府の ToH プログラムと本 JICA プロジェクト案件(ZIPP-ToH)の関係及び投入・活動の関係の明確化

調査団からザンビア政府関係者に対し、ToH コンセプトに基づいたザンビア政府のさまざまな関連官庁を巻き込んだ包括的な ToH プログラムと、ZDA 組織能力強化と投資促進関連政策提言を中心とした本 JICA プロジェクトの違いと関係について説明し、おおむねザンビア政府側の理解を得た。

しかしながら、12 のタスクフォース（TF）の政策実施に関し、ルサカ南部複合経済特区マスタープラン策定調査（開発調査、2008 年 2 月-2009 年 3 月）のような具体的な政策実施への支援を含め、本プロジェクトを通して JICA が実施していくものと誤解している関係者がいた。このため、本プロジェクトは、投資促進にかかわる ZDA 組織強化・人材育成が主であり、政策提言に関してはタスクフォースを通じた ToH アクションアジェンダ実施状況のモニタリングが本プロジェクトの範囲である旨説明し、理解を得た。

4-5 官民連携の重視

本調査において、民間セクターの主要団体であるザンビア商工会議所（ZACCI）及びザンビア製造業協会（ZAM）の代表との面会を通じ、これまでの ToH の活動実施において、ザンビア国内の民間セクターの参画が十分でなかったことが再確認された。また、ZDA は、5 つの異なる政府機関が統合した組織であり、また、同組織の機能・キャパシティ、職員の勤務態度に対する不信感が、異口同音に上述団体から聞かれ、ZDA に対する期待の反面、まだ信頼されていない現状が確認された。したがって、本プロジェクトで、ZDA が実施する投資促進活動に民間セクターを巻き込む視点を重視することで合意をした。なお、投資促進における官民連携は ToH コンセプトの柱のひとつであり、本プロジェクトの大きな柱とすることは、ToH コンセプトの下で実施される本プロジェクトでは重要であるものとする。

4-6 民間セクター・投資促進関係支援ドナーの活動との調整

ザンビアの民間セクター振興に関連する協力は、民間セクター開発プログラム（第 1 章 1-2 参照）に代表されるため、当該プログラムを支援するドナー関係者と面談した。民間セクター開発プログラムは、2009 年 3 月に終了予定（調査当時）であり、終了時評価報告書が完成したところである。現在、コンサルタントを備上し、後継プログラム（5 年間予定）の計画を策定中である。

調査団は 2009 年 3 月 24 日に民間セクター開発ドナー会合に参加し、各関係ドナー（民間セクター開発プログラム事務局、世界銀行、米国国際開発庁（USAID）、オランダ、フィンランド、アフリカ開発銀行（AFDB）、英国国際開発省（DFID）及び JICA と本プロジェクト支援案の情報交

換を行った。当方が考える新規案件に係る実施体制については、一応の理解が得られたが、ザンビア政府のトランザクションコストを軽減させるため⁵、今後、可能な限りドナー間で協力していくことが確認された。また、支援内容についても、投資促進分野で関係するドナーが情報共有・連携を可能な範囲で図っていくことも併せて確認された。

4-7 案件名

本プロジェクトの案件名については、運営委員会委員長〔Dr. Chembe、大統領特別顧問（経済担当）〕と協議し、調査団から、① Zambia Investment Promotion Project-Triangle of Hope (ZIPP-TOH) 又は、② Project for Capacity Development for Investment Promotion (PCDIP) (CDIP) を提案したところ、同氏から①にすることで合意があった。

⁵ 民間セクター開発プログラムは、調査当時、フェーズIIプログラムの骨子案に関し検討中であった。同案についても、本プロジェクトと同様のカウンターパート機関（内閣府、MCTI、ZDA など）及びカウンターパート〔大統領特別顧問（経済担当）、内閣官房副長官、MCTI 次官〕が想定されていたことから、政府側のトランザクションコストの負担に関する懸念が示された。

第5章 実施体制

5-1 ザンビア投資促進を巡る関係機関並びに実施体制

(1) 通商貿易産業省 (MCTI)

MCTIは、VISION 2030 (2030年までの長期国家計画)、第5次国家開発計画(5カ年計画、2006-2010年)並びに商業・貿易・産業政策(2009年6月)に基づき、ザンビアの経済成長と開発促進を担う所管官庁である。2004年制定の国家規則には、MCTIの役割を以下のように規定している。

<MCTIの役割>

投資促進政策、貿易ライセンス政策、民営化政策、商業・産業・貿易政策、企業・ビジネス名義、外国貿易政策及び合意、産業研究、パテント・商標・デザイン認定、フェアトレード、SME(中小企業)開発、標準・品質保証など

MCTIの管轄する政府機関は、ザンビア開発庁(ZDA)をはじめ、Bureau of Standards(ZABS)、Competition Commission(ZCC)、Institute of Marketing(ZIM)、Weights and Measures Agency(ZWMA)、Patents and Companies Registration Office(PACRO)がある。

MCTIでは、省の戦略計画(2006-2010)を策定しており、本計画では、貿易、産業セクターにおける成長と開発を通じた雇用の創出に資することを謳っている。また本戦略計画にはその前の2001-2005計画全体を見直し、修正加筆した点が幾つかあるが、そのなかでも、ZDAについては、その組織の機能化並びに機能に必要なリソースの提供の必要性が記載されている。

また、MCTIの組織の機能分析[SWOT分析、目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人の強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)を評価するのに用いられる戦略計画ツール]を行っているが、その分析結果はほぼZDAの結果と同じで、「強み」はスタッフの専門能力、「弱み」はスタッフ数の不足をはじめ、低いモチベーション、低いチームスピリット、「機会」は政治の安定、経済成長、豊富な自然資源や気候・環境の活用、「脅威」は関係機関との協力の不適切さ、エイズの蔓延、予算不足などをあげている。

なお、MCTIのなかで投資に直接関係し、ZDAを管轄する部署は産業局(Department of Industry)で、2部署(Industrial Monitoring & Evaluation DivisionとIndustrial Development Program Division:IDP)ある。Industrial Monitoring & Evaluation Divisionは、1名のチーフエコノミストと2名のエコノミストの計3名で、IDPは2名のシニアエコノミストと4名のスタッフの計6名とのことで、2部署で局長含めて合計10名からなる。

(2) ザンビア商工会議所(ZACCI)

上述(第4章4-5)のとおり、本プロジェクトでは、投資促進における官民連携の構築・強化を重視しており、「民間セクターとの関係構築」をプロジェクト成果のひとつとしている。ザンビアにおける主要なビジネス団体を通じて連携を図ることになるが、その代表となるのがザンビア商工会議所(Zambia Association of Chambers of Commerce and Industry:ZACCI)

である

ZACCI は、ザンビアの貿易、商業、産業の促進と開発に係る民間企業からなる団体である。歴史的には 1933 年に「商工会議所」としてルサカに設立され、それ以降、政治や国際環境の変化のなか、団体の趣旨や活動も変化してきたが、90 年以降、複数政党制による選挙の実施はじめ、民主化のもと、経済自由化の流れのなかでその趣旨や目的が改められた。現行の ZACCI の機能は以下のとおり。

- ・ 政府の政策・方針に係るビジネスセクターへのインパクトに対する政府との対話
- ・ ビジネスに関する諸問題に対する政府交渉の窓口
- ・ 貿易、投資、技術移転に係る情報提供
- ・ 定期会合や貿易フェア、展示会などでの加盟企業間の仲介促進
- ・ ビジネスミッションの受入れあるいは派遣に係る調整運営

また、加盟企業に係る以下のようなサービスを提供している。

- ・ 輸入、輸出上表や貿易・ビジネス機会の提供
- ・ ニュースレターの発行
- ・ ビジネス関係に係る研修プログラムの実施
- ・ ビジネス諸問題に係るコンサルタントサービス
- ・ 貿易フェアや展示会、海外ビジネスミッションの派遣
- ・ 貿易・ビジネスダイレクトリーや出版物の発行

ZACCI は、議長、副議長 2 名、財務 1 名、及び理事 2 名からなる（任期は不明）。また 7 地区（ルサカ、ンドラほか）に ZACCI が組織され、ウェブサイトからの情報によると、現在加盟企業は計 46 企業とのこと。

一方、貿易会（Trade Association）はザンビア国内に 17 団体が存在しており、うち 7 団体〔運送業界、道路運搬車業界、織物業界、建物・土木業界、金融業界、会計業界、製造業（今後、脱退予定）〕が ZACCI のメンバーである。傘下の企業総数は不明だが、ザンビア中小企業協会（Zambia Chamber of Small and Medium Business Associations: ZCSMBA）等は 3 万社以上の会員数があるとのこと。なお、現在、会社メンバー 35 社、9 つの District/Province Chambers of Commerce & Industry がある。

政府との関係、特に ZDA との関係は、定例会議等はないが良好とのこと。局長レベルとの協議の場は頻繁にある（主に投資促進と輸出振興関連。中小企業振興については、ZACCI メンバーの ZCSMBA と協議あり）。

ZACCI からは、ZDA の課題として、情報収集分析・報告能力の不足、スタッフの職務態度、コミュニケーション技術・能力の不足が指摘された。旧機関から横滑りしてきた管理職スタッフの入替が必須との厳しい指摘もあり、ZDA にフレッシュな人材が必要とのこと。なお、ZDA 投資ブックレット、セクタープロファイル及びプロジェクトプロファイル（いずれも JICA 支援で作成）を紹介したところ、加盟メンバーにも情報共有し、セクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルの作成に協力したいので、フォーマットなどの追加情報を送付してほしいとの要望があった。また、ZDA のホームページの開始と拡充の要望が出された。

(3) ビジネス団体

上記で述べたとおり、ザンビアには17の貿易会（ビジネス団体）が存在するが、今回の調査ではその1つを訪問したので簡単に記しておく。

<ザンビア製造業協会 (Zambia Association of Manufacturers)>

1985年創設。会長以下、副会長2名、理事3名、また3名の職員も雇用（加盟企業担当、調整・調査担当、総務担当）。加盟企業は約120社で、農業機械や肥料、セメント、ビール、家具、肉加工、飲料業、鉄鋼など幅広いセクターからなる。

ZACCIのメンバー団体であるが、ZACCIからの脱退を検討しており、国会に製造業に関する法律の制定を申請中であるとのこと。政府に望むことは、ザンビアのイメージの向上、製造業の発展のための税対策、電気・水のコスト削減、ZDAをはじめとする認証プロセスの加速化、政策の透明化、インフラの整備をあげている。なおZDAやMCTIとの直接の関係はまだなく、インベントリーやプロジェクト・プロファイルの作成に協力するとのコメントあり。なお、同団体のウェブサイトもあり、雑誌も初版が発行されている。

5-2 実施機関の概要

(1) カウンターパート機関

プロジェクトとして、我が国の協力のカウンターパートとなる組織はZDAである。同機関は、ザンビアの投資並びに輸出促進サービス活動を支援する国の窓口機関・調整機関として位置づけられる。

ZDAは、3カ年戦略計画（2009-2011）を策定し、機関のビジョン、ミッション、目標、目的など、機関としての戦略計画が記載されている。現段階では、暫定版ながらZDA理事会の承認が下り、現行アクションプラン案が作成され、各部署並びに職員の責務役割を規定した実行計画も各課・職員が策定中である。

(2) 機能・役割

ZDAの機能・役割は次のとおり〔出所：ZDA ACT(2006)〕。

- ① 産業、投資、輸出、輸出加工区並びに中小企業の問題に係る政府への助言
- ② マーケット調査の実施〔東南部アフリカ市場共同体(COMESA)、世界貿易機関(WTO)、南部アフリカ開発共同体(SADC)傘下の貿易相手国〕
- ③ 有望セクター（繊維、農業、鉱業、観光、教育、職業訓練、ICT、運輸、インフラ開発、自動車産業、科学、鉄鋼・製造ほか）に係るインパクト分析
- ④ 産業育成に係る施設、人材、技能、資源はじめ、ザンビアの現状データベースの策定
- ⑤ 起業家技能、ビジネス活性化に係る開発
- ⑥ 中小企業の促進並びに調整
- ⑦ 投資促進戦略の策定
- ⑧ ザンビアにおける投資に係る政府政策の促進、調整、連携
- ⑨ 企業の登録はじめ、ライセンス、土地登記など機能支援
- ⑩ 経済・セクター調査並びにマーケット調査・分析

⑪ 民営化の計画、管理、実施、監理

以下、26 項目まであげられており、焦点は、輸出振興、中小企業、輸出加工区、投資促進、最後に民営化に関する機能、責務である。

(3) 組織構造

ZDA は、次の 5 つの機関が合併してできたものである。

- Export Board of Zambia (EBZ: 輸出)
- Small Enterprise Development Board (SEDB: 中小企業)
- Zambia Export Processing Zones Authority (ZEPZA: 輸出加工区)
- Zambia Investment Centre (ZIC: 投資)
- Zambia Privatisation Agency (ZPA: 民営化)

投資促進に直接関係するのは、上記中、ZEPDA、ZIC、ZPA の 3 機関である。これだけの機能や役割を統合した機関の例は他国では少なく、大変野心的な試みであり、事業統合はじめ、過去の負債の償却や組織文化の統合など課題も多いと思われる。なかでも組織・機能強化は最優先で取り組むべき課題といえる。なお、投資促進庁 (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、他にケニア共和国:KIA、タンザニア連合共和国:TIC (以下、「ルワンダ、ウガンダ、ケニア、タンザニア」と記す)] が存在し、成長してきている。

同機関の組織構造は次のとおり。

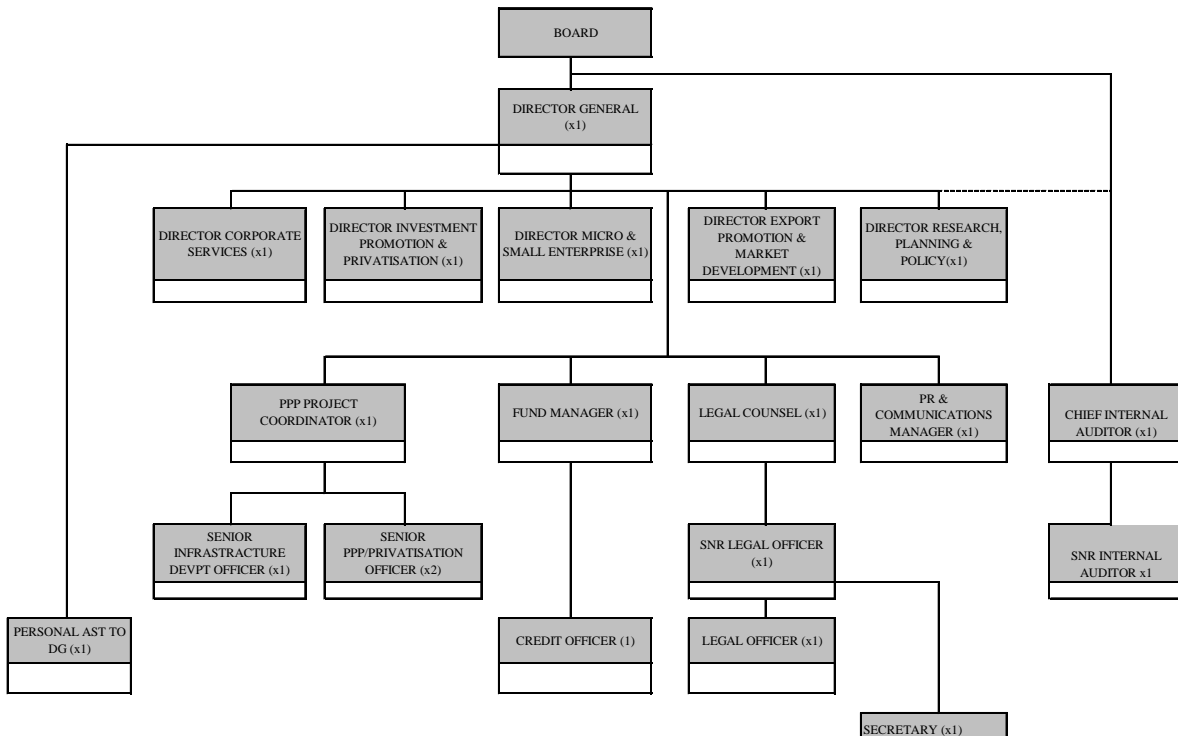


図 2 ザンビア開発庁 (ZDA) の組織構造

ZDA はルサカ市内の 3 階建ての建物である (Privatisation House, Nasser Road : なお隣の建物は MCTI)。1 階は、受付はじめ官房・管理部門 (会計、人事、総務)、2 階は長官室はじめ幹部執務室、投資促進並びに複合的経済特区 (MFEZ) 部、図書室、小会議室、3 階は零細・中小企業開発局 (MSE) 並びに調査・計画・政策局、大会議室からなっている。なお、輸出促進部は別の建物にある (車で約 10 分)。

(4) 職員

ZDA の総職員数は 2009 年 3 月現在、常勤 80 名 (110 ポジション中) が配属されている。なお、同機関は 2006 年に庁の設立が国会承認 (ZDA 法) され、2007 年 1 月に実際に活動を始め、10 月より人事配置が開始した。また 5 つの機関が合併してできたことから、総務部門 (特に会計にかかわる人材) にかなりの人数が配置されている。

2009 年 3 月中旬現在の職員数⁶は、次のとおり。

表 1 ZDA の職員数

部署名	計画数	現行数
長官 (Director General)	1	1
官房 (PPP プロジェクト調整官 ⁷ 、ファンドマネージャー、リーガル、PR、内部監査他)	14	7* ¹
投資促進・民営化局 (Investment Promotion and Privatization Division)	11	10
調査・計画・政策局 (Research, Planning and Policy Division)	15	12
零細・中小企業開発局 (Micro and Small Enterprises Development Division)	15	14
輸出促進・市場開拓局 (Export Promotion and Market Development Division)	17	12
コーポレート・サービス局 (Corporate Services Division)	37	24
合計	110	80

出所：現地調査のインタビュー結果

ZDA 長官は、2008 年 5 月に就任し、意欲が高く、課題も的確に把握しており、ドナーからも評判がよい。また、ZDA 新規スタッフは競争を経て獲得した人材であり、給与も省庁配属の役人に比較し、高いこともあり、機関としての潜在力は高いと思われる。一方、2007 年、同機関発足の際には、5 つの機関のすべてのスタッフが 1 年契約として、事業部門のほぼ全員が契約延長となった。2008 年 7 月からは 3 年間の契約ベースになっているとのこと (一方、総務や人事部門はかなり選別がなされた模様。例：官房部門は 24 名中 6 名が新入)。機関内の人事異動はあまりみられず、ある局から会計に移った者が 1 名 (元々会計が専門) いるくらいで、通常は、空席ポジションに応募することで異動するなど、専門性や履歴に応じた配置というのが基本である。

⁶ ZDA 戦略計画 (2009-2011) ドラフト案には、計画 116 ポスト中、86 名配置と記載があり、他方、ZDA 年次報告 (2008) では、計画 114 ポスト (現行数の記載なし) と微妙な数字誤差あり。

⁷ 民営化 (PPP プロジェクト) 担当 (3 名) や中小企業振興 (MSE) ファンド担当 (1 名) も同オフィスに配属替えが予定されているものの、現行、まだ配置換え、あるいはリクルートができていない。法務担当 (3 名) は、候補者と給与レベルの合意が取れずまだリクルートされていないとのこと。

(5) 各部局・課概要

以下、ZDA の各部局・課の概要を記す。

1) 官房オフィス

長官の下、法務、広報（情報通信関連業務含む）、内部監査、及び人事労務管理を担っている。今後、民営化（PPP プロジェクト）調整、及び中小企業振興（MSE）ファンドも、他部局から同オフィス傘下に移管される予定。職員の「職務内容（Job Description）」のフォームはあるが、個々の職員の具体的な職務内容まで記したものはなく、また人事の業務評価制度・方法は不明。

広報計画（Communication Plan）は、ZDA 職員内でワークショップを開催し、ドラフト案を既に配布済みであり、コメントを踏まえ作成される予定。その後、長官ほか理事の承認を得て、公表する予定。

投資誘致の広報方法としては、ニュースレター（毎月の予定だが、2008 年は 4 回発行）やプレスリリースがあり、マスメディア（TV/ラジオ、雑誌）との円滑な関係を保っているとのこと〔担当者はザンビア国営放送局（ZNBC）勤務経験あり〕。

ZDA 機関紹介や活動成果の紹介などのワークショップをプレス向けに開催し、ザンビア内外の人、特に投資家に紹介する計画をもっている。

2) 調査・計画・政策局（Research, Planning and Policy Division）：現行 12 名（局長含む。なお 2 名インタビュー中で、この数ヵ月中に雇用・配置予定）

主要業務は、統計・データ情報の収集及び整備、投資・産業・輸出に係る政策支援、並びに ZDA の計画策定・実施管理である。

これまでに実施した調査内容は、海外直接投資（FDI）インパクト、セクター（農産加工など）調査、郡調査（District Study、ザンビア国内 73 郡中 21 郡で実施）、需要調査、ザンビアにおける経済開発に係る優先（競争力のある）産業調査など。なお、調査にあたり、外部のコンサルタント備上には多額の費用を要することから、ZDA 内の調査実施能力の強化のため、調査手法や SPSS などのソフトウェアに関する研修の要望が出された⁸。

同局では、ZDA 戦略計画の策定・取りまとめを行い、既に ZDA 理事会承認を得て、アクションプラン(案)も作成されている。現在、各部局に対し、ZDA 戦略計画に基づく各部局のアクションプラン作成⁹を依頼中。

なお、ZDA が認可した企業のパフォーマンスの評価、及びフォローアップのため、プロジェクトモニタリング（ケース・スタディ）も開始したとのことだが、昨年（2008 年）の場合、12 社中 4 社しか回答がなく、多くの企業が詳細データを持ち合わせていないといった制約をあげていた。

⁸ EC 支援で 3 台のパソコン設置、また SPSS のソフトウェアもインストールされている模様。SPSS 研修についても、調査課及び輸出促進課職員対象に実施されたとの報告記録あり（ZDA2008 年次報告）。

⁹ ZDA 戦略計画に沿った 6 つの目標(Goal)設定の下、目的、活動、責任部署、指標、活動ステータス（日常レベル、新規、継続など）、今後 3 年間の各年の要求予算額が記載されている。また資機材購入、理事会運営費用、出張費、官房の人件費なども計上され、付記されている。なお、各活動は大枠を示すのみで、具体的な記載はなく、また予算と連動するため、執行の可能性や具体的な実施時期は不透明のままである。

ZDA のインターネット環境は構築されており¹⁰、また ZDA ウェブサイトの開設は、調査団が確認した際には ZDA 職員 2 名（IT オフィサー及びコミュニケーションオフィサーが担当）により準備中であった〔ハードシステムは米国国際援助庁（USAID）による供与であり、また、EC によりサービス・プロバイダーも決定済み〕ウェブサイトの更新やサイトに載せる内容の研修は ZDA の管轄であり、コンテンツの充実化が望まれている。

3) コーポレート・サービス局（Corporate Services Division）：24 名（局長含む。うち新しく雇用されたのは 6 名）

同局の責務・役割は財務（経理出納）、備品調達、施設管理（資機材購入・調達）、経理、人事、総務、秘書、ZDA の全体調整（元々 5 機関あったこともあり、各組織の体質、風土、何より業務体系の差を埋める業務が多々ある模様）。なお、予算については、「5-2（6）予算」のとおり。

職員向けの研修としては、研修、セミナー、ワークショップ参加（ドナーや MCTI 主催の研修機会あり）。ドナーは、JICA（SME 本邦研修等）のほか、USAID（コンピューター研修及び機材供与）、オランダ〔1 年間、情報通信技術（ICT）、輸出セクターからの参加〕。研修の対象は、主にジュニアレベルの職員である。イン・サービスの研修はまだなく、計画を立てているところである。主として、投資、中小企業、輸出促進セクションが研修の対象となっている（人事担当者は、まだ 2009 年 1 月着任したところ）。MCTI からの支援で、ローカル講師を活用した研修も実績ありとのこと。

① 人事・総務（Human Resources & Administration）担当

各セクションからの研修ニーズを聴取し、その結果をリスト化している最中であった。研修ニーズアセスメント（投資・民営化促進局や調査・計画・政策局からは、まだ未提出であった）。2009 年 3 月中に各部局からの研修ニーズの精査及び研修コストの策定を行い、ZDA 長官との協議を経て、2009 年 3 月末には暫定案を作成する予定。

ニーズの多い科目は以下のとおり。

- ・ Change management（旧組織から新機関に係るマネジメント構築、各シニアレベル）
- ・ Policy Analysis（政策課）
- ・ IT（データベースやシステム化、E-governance）
- ・ Performance /Activity M&E”（MSE、政策）
- ・ Trade negotiation with investors for investment（投資促進）
- ・ Presentation skill
- ・ Customer-oriented（Personnel assistance）

以上は、海外あるいはザンビアで参加可能な研修プログラムへの参加を想定しており、研修費用積算もリスト化¹¹されている。

¹⁰ インターネット環境は、輸出促進課のある建物（kwacha house）では、昨年 64K から 128K にアップグレードされ、ネットワーク環境がよくなった模様。今後、ZDA 本部とのネットワークの構築で、内部 E-mail やデータの共有などで更なる向上を計画しているとのこと。

¹¹ 2008 年での研修では、留学 4 名（タンザニア・アリューシャでの修士コース 3 名、コッパーベルト大学学士 1 名）の枠あり。また他にも短期のセミナーやワークショップの機会はドナー主催でさまざま開催されており、ZDA 職員も参加の機会はある模様。

なお、“Tailor-made” training は含まれていないので、JICA の協力を得ながら今後策定したいとの要望があった。“One-stop shop planning” に関する研修要望もあったが、本調査の同局とのインタビューのなかで、それは ZDA だけの話ではなく、関係省庁の On-stop shop の具体的理解の下で政府全体で進める必要があるとの説明をし、同局担当者は納得した。

4) 投資促進・民営化局 (Investment Promotion and Privatization Division) : 職員 10 名 (局長含む)

同局は、以下の 3 つのセクションからなる。

① 民営化促進セクション¹² (1 名)

政府が決定した国営企業の民営化の実施プロセスを促進 (22 企業がいまだ国営のまま)、2008 年は 1 国営 (エンジニア) 企業の売却を実施。また民営化委員会での調整や覚書 (MOU) 作成。

② 複合的経済特区 (MFEZ) セクション (3 名)

規則、ライセンス、個々の MFEZ のマスタープラン策定、MFEZ への企業誘致。

MFEZ のコンセプトは、ToH のマレーシア人コンサルタントがザンビア政府に提案し、ザンビア政府の重要プロジェクトとして取り上げられたことから、ZDA 設立の際に、本セクションが新たに設置された。

現在では、中華人民共和国 (以下、「中国」と記す) 政府や民間 (カナダ) により、ザンビア国内で複数の MFEZ 計画が進んでおり、我が国も、ザンビア政府の要請に基づき、マレーシアのコンサルタント (クリムハイテクパーク) との協働でルサカ南部複合的経済特区のマスタープラン策定を支援した。

③ 投資促進セクション (6 名)

ザンビアの投資促進 (国内及び外国企業)。各職員が特定対象セクター (8 セクター) や対象地域・国 (7 の地域・国) を担当している¹³。ただし、本部局担当業務のなかでは、「投資促進」が最も業務量が多く、時間を割くため、MFEZ や民営化促進セクションの職員も投資促進業務を行っている (重点セクターや重点地域は同 3 セクション全体で分担して実施)。例えば、海外ミッションも、投資セクションのみならず、他のセクションからも参加し、局内で知識や業務を共有できるようにしている。

なお、投資促進の対象先は、アジアが優先対象地域となっている。ミッションの受け入れ、派遣をはじめ、フォローアップを行う。アジアを優先地域とするのは、政府の決

¹² 民営化促進業務については、ZDA 戦略計画の下、今後、ZDA 審議会に承認を経て、2009 年 4 月頃に「PPP ユニット」 (長官直轄) の設立が予定されている。その場合、民営化促進業務の担当職員は、同ユニットに移動することになる。

¹³ 重点セクターとして、次の 8 セクターに各連携オフィサー (主担当) を任命し、また副担当も置いてカバーできるようにしている (重点地域・国も同様の任命)。農業 (綿含む)、鉱業、保健、ICT、エネルギー、教育、観光、インフラ/建設の 8 セクター、重点国は、主要アジア (日本、中国、インド)、その他アジア [マレーシア、モーリシャス共和国 (以下、「モーリシャス」と記す)、オーストラリアを含む]、ヨーロッパ、北アメリカ、南アメリカ、南アフリカ/エジプト・アラブ共和国 (以下、「エジプト」と記す)、その他アフリカ諸国の 7 地域・国。

定でもある。優先国としては、インド、マレーシア、中国をあげている。なお、中国については、中国政府が MFEZ への誘致について、企業誘致を行っており、投資パンフレットなども作成している。

2008 年の投資・雇用計画（“Value of Planned Investment and Employment by Sector (Jan - Nov 2008)”）は次のとおり（2008 年の ZDA 年次報告ドラフトより抜粋）。

表 2 2008 年の投資・雇用計画

Sector	No. of Applications	Planned Invest (US\$)	Pledged Employment
Agriculture	22	47,356,842	1,545
Manufacturing	78	1,053,635,863	5,226
Service	27	103,141,895	1,410
Transport	21	48,049,498	534
Tourism	18	161,295,284	2,839
Financial	3	35,945,500	4,349
Construction	7	4,919,000	193
Real Estate	10	76,125,000	199
ICT	1	1,000,000	32
Health	7	37,500,000	293
Mining	17	6,636,055,000	7,460
Energy	4	1,296,168,000	570
Engineering	1	5,000,000	25
Education	1	4,200,000	22
TOTAL	217	9,510,391,882	24,697

出所：ZDA 年次報告（2008 年）ドラフト

上記で分かるように、投資金額で見ると、鉱業、エネルギー、製造（既に ZAM の項目で述べたとおり、かなり幅広いセクターを網羅）が大きく、雇用で見ると、鉱業、製造、金融・財政と続く。申請件数で見ると、製造、サービス、農業、運輸、観光と続いている。

一方、ZDA が関与した投資促進に係るミッション派遣並びに受入れをみると、昨年（2008 年）の実績は以下のとおりであり、2007 年に比べ増加傾向にあるとのこと。なお、投資に係るセミナーや国際会合は、中国、COMESA、オランダ、アラブ首長国連邦（UAE）、インド、南アフリカ共和国、世界銀行など、昨年だけでかなりの機会があった。

投資ミッション海外派遣	投資ミッション受入れ
インド、インドーアフリカセミナー	ブラジル連邦共和国、エチオピア連邦民主共和国（以下、「ブラジル、エチオピア」と記す）、中国、米国（映画作成会社）

現在、同投資促進局では、各省庁並びに民間セクターとの協力の下、国内外の投資家向けにプロジェクトプロポーザルを作成している。プロジェクトプロポーザルを策定する際

には、国内外の投資家・企業との合弁事業を希望するザンビア投資家・企業から必要な情報を収集する一方、それら投資家・企業の事業・資産規模が小さい場合や、プロポーザルの内容が合弁事業に適当でない場合は、零細・中小企業開発局(MSE)にカバーしてもらうこともあるとのこと(MSEとの関係は以前に比べ、定期会合もあるなど円滑になっているとのこと)。

同部局・セクションは、投資促進強化のため、以下のような対応が必要との認識にある。

① 研修の実施

- ・ 重点セクターに係る必要な詳細調査の実施手法
- ・ 投資家のニーズに合わせた投資(案件)情報のパッケージ化(いかに投資家の要望に応えるか)
- ・ 投資ミッション派遣に関する適切な事前準備とフォローアップ(アフターケア)及び投資(案件)に関する所要手続き情報整理・公開(投資企業追跡調査/トレーシング)の方法(いかに投資家のニーズに応じて、情報を収集、整理し分析のうえフィードバックするか、どのようなフォローが有効か、応えられない要望の場合、どのように処理するかなど)
- ・ 投資誘致のターゲット(国/セクター/企業など)に関する調査・研究、決定手法のノウハウ、また、決めた後、いかにその計画を実現していくかのノウハウ・知見

② 民間セクターとの関係

民間(貿易会やZACCIなど)との関係構築が十分できていないので、民間との定期会合やセクタープロファイル/プロジェクトプロポーザルの共同作成あるいは共有、改定を行うことが望ましい。

③ 関係省庁との関係強化

関係省庁との職務や業務分担の調整が必要。ToHの研修を通じて、業務や課題の理解を深めたが、どうやって連携するか、どのように一緒に解決するかについてまでの意見交換及び調整は行っていない。また、各省庁にZDAとのDesk Officerを正式に決定して、情報共有する必要がある。各省庁に担当オフィサーを置いて、かつ一緒に研修機会をもつことが望ましい。

5) 零細・中小企業開発局(Micro and Small Enterprises Development Division :MSE) : 職員数14名(局長含む)

職員は14名(1名は支援スタッフ)であり、3つのセクションからなる(企業開発、中小企業研修、バウチャー・プログラム)、なお中小企業基金は、長官直轄傘下になる計画。さまざまなドナーからの支援の動きがあるが、多くは要望・計画の段階。零細・中小企業開発局では、企業の従業員の数、売上及び投資基金の規模によって、零細・中小企業の定義を決めている。

同局の活動は以下のとおり。

① 企業開発セクション(ザンビア国内9州のうち7州に地方事務所あり)

主要業務は、マーケット支援サービス(展示会、ショールーム、ナショナル・ショー)、

情報提供、インキュベーター（フィンランド支援により4カ所でパイロット事業実施予定。コンサルタントが調査レポートを作成：ファンドの創設¹⁴。）、ビジネス助言、コモン・ユーザー施設（適正技術・資機材の不足）の計画、企業登録、ビジネス・リンケージ〔零細中小と大企業&多国籍企業との関係：国連貿易開発会議（UNCTAD）はファンドや連携の調整を支援〕、1郡1品コンセプト（アイデアのみ）、中小零細企業（Micro, Small and Medium Enterprises: MSME）ワーキンググループへの参加。

② MSE 研修セッション

研修のニーズは、起業家・ビジネスマネージメント、技術・技能、ビジネス計画、プロポーザル記入スキルほか〔民間セクター開発プログラム（PSDP）のバスケット資金を一部活用〕など。零細企業が多く、一方予算が十分ではないため、すべての研修ができていない。なかでもビジネス・マネージメントやビジネス計画（コスト・シェアリング）の必要性を訴えていた。

③ バウチャー・プログラムセッション（ザンビア国内73郡中、20郡でパイロットを実施）

2009年1月に開始（2010年12月までのパイロット・プログラム）。同プログラムで、組合・組織に属するメンバー中小企業は、ZDAから支給されるバウチャーを提示することで、3つのタイプのサービスを受けることができるしくみ。例えば、ビジネス計画を教えてほしいといえ、コンサルタントが作成を支援してくれるとのこと〔なお同プログラムは、オランダ、フィンランド、国際労働機関（ILO）、ザンビア政府による支援〕。

同局の情報共有及び計画の実施モニタリングは週単位の計画となっているが、今のところ、隔週で局内会議実施（Eメールが地方事務所があり、メールでのやりとりあり）とのこと。同局と他の部局・機関との内外関係として、ZDAのなかの連携及び協調は、例えば、輸出促進・市場開拓局とは関係あり。他の機関とは、MSMEワーキンググループ（10機関参加）での毎月の会合あり。

6) 輸出促進・市場開拓局（Export Promotion and Market Development Division）：職員12名（局長含む）

本部局には2セッションあり、各セッションの役割・活動は以下のとおり。

① 輸出促進セッション

ザンビア製品の促進、貿易展示・調査団派遣

② 情報・マーケット開発セッション

市場の開拓や情報収集提供、調査実施、リソースセンター（図書含む）運営

*上記の2セッションは日常の活動としては特に隔たりなく、同じような活動を分担して行っている。

¹⁴ 今回、インキュベーターに関して現存する資産の再活用、機能・運営に係る技術支援を要請してきた。現時点では、老朽化建物あるいは破産企業の資産を整理し、再度インキュベーターとして活用したいとのアイデア。

各職員は、複数の分野を担当している。優先セクターは食糧ほかで、輸出対象国は、主として南部アフリカ諸国となっている。

ザンビア国内の輸出企業についてのデータベース（毎年の輸出実績をデータにしており、あくまで部外秘の資料となっている）を有している。なお、通常 150 企業くらいが対象。輸出可能性の高い製品として、農業加工品（コーヒー、ハチミツなど）、宝石、カシューナッツ、モング米などをあげていた。

他ドナーの支援としては、カナダ [1 年 10 ヶ月。金属加工輸出業者へのパッケージ研修：指導者育成のための研修 (TOT 研修)、コンサルタント派遣で製品の改良・マーケット開発]、ドイツ (25 のさまざまなセクターの輸出業者に対する研修)、及びオランダ (ZDA 及び輸出業者対象) がある。また JICA 支援によるマレーシアでの第三国研修 (中小企業振興) への参加がある。

局内の会議は隔週で行われており、ZDA 内の連携としては、企業に対し同様のサービス (調査・情報提供など) を行っている MSE と、1 郡 1 品コンセプトなどで共同会議の実績がある。対外的には、オーガニック協会、(The Zambia Export Grower's Association: ZEGA)、たばこ協会、コーヒー生産者協会、手工芸品協会など、ビジネス団体との連携がある。

以下、ZDA 戦略計画に載っている各局の業務分担・機能を付記する。

1. Investment Promotion and Privatization Division

The overall mandate of this division is to promote Zambia's investment opportunities locally and to the outside world in order to attract foreign and local investors in the different sectors of the economy. Specifically, the Division is responsible for, Investment Promotion, Privatisation and, establishment of Multi- Facility Economic Zones.

2. Research, Planning and Policy Division

The division has the responsibility of conducting comprehensive research relevant to facilitating the mandate of ZDA. Specifically, the division is responsible for generating information on all sectors of the economy and advising on policy issues related to industrial development and business environment. The division is also responsible for ZDA's planning process, coordination of all work plans to ensure attainment of set objectives. The division's mandate is also extended to ensuring identification, development and management of areas in the Agency in need of information technology to ensure efficient and effective information systems.

3. Micro and Small Enterprises Development Division

The mandate of the division is to provide services that are intended to stimulate the development of MSEs. These services include training, provision of market information, and identification of opportunities for joint ventures with local and foreign partners.

4. Export Promotion and Market Development Division

The overall mandate of the division is to promote export and competitive international trade from Zambia and assist Zambian businesses and entrepreneurs in accessing new markets and expanding existing ones for their products within the region and beyond. The division's strategy extends to assisting entrepreneurs to source inputs at competitive rates.

5. Corporate Services Division

The division is responsible for provision of corporate support to the overall operations of the Agency. The main function of this division is to ensure placement of adequate systems and procedures for managing the financial, human and physical resources aimed towards the effective and efficient operations. The division is also the custodian of the ZDA's assets.

6. Office of the Director General

In addition to the five (5) divisions described above, the office of the Director General represents a separate functional part of the Agency. The office has three (3) units that include internal audit, legal, communications and public relations.

(6) 予算

ZDA の予算は、2008 年実績 170 億ザンビア・クワッチャ (ZMK) (3 億 3,422 万円)¹⁵、2009 年度実績 105 億 ZMK (2 億 64 万 3,000 円) (要求額 226 億 ZMK に対し、半分以下) であり、2010 年度及び 2011 年度については、それぞれ 316 億 ZMK (6 億 2,125 万 6,000 円)、358 億 ZMK (7 億 382 万 8,000 円) を要求予定。なお同予算には、職員の賃金や報酬など人件費も含まれている (* 1 ZMK = 0.01966 円)。

昨年までは、備品調達、出張ほか (燃料、出張旅費、理事会運営費、家具・コンピューター調達・メンテナンス他)、マーケティングのための出張 (国内外) 費、展示会のスペースなどに歳出していた (人件費を除くと予算の 4 割ほど)。

2009 年度 (2009 年 1 月～12 月) は、105 億 ZMK で、人件費が 92 億 ZMK であり、事業予算はかなり限られている。ザンビアの財務年度は 1 月からであるが、毎年 1～2 月に当該年度予算が最終決定され、配布は 4 月頃になる。本調査時点では、2009 年度予算がまだ配布されていなかった。(こうした予算配布の遅延を解消するため、2010 年度からは、年度開始当初からの予算執行を可能となるよう、2010 年度の作業は前倒しするべく法改正が行われ、2009 年 10 月に財務・国家計画大臣の 2010 年度予算発表が行われる予定となっている)。

以上のとおり、現行の執行額は、当初要求した額の半分に満たない額で、特に人件費の予算に割かれるため事業実施が極めて厳しい状況とのこと。事業実施にかかっては、MSE なら中小企業支援、輸出促進・市場開拓局なら会合出席、投資促進・民営化局なら投資ミッション派遣及び投資家受入に係るものが「優先」的な予算配分とのこと。

一方、民営化促進事業などに係る法事裁判事例が統合前の各機関に多々ある模様で、新機関に引き継がれた負債がある (2008 年の時点で、約 584 億 ZMK。同額は、ZDA 年度予算の 4～5 倍にあたり、通常の民間企業であれば破産の状態)。

(7) 投資促進に係る行政機構・システムの状況

ToH プロジェクトで支援した 3 つの項目につき、ZDA の現状は以下のとおり。

1) 顧客サービス憲章 (Clients' Charter)

ZDA の各部署における顧客サービス憲章のドラフトは完成済み (「ToH プロジェクト」において、2008 年 10 月にワークショップを開催して作成) (付属資料 4. 参照)。現在、理事会承認待ち。その後、公表や更新、約 6 ヶ月ごとの定期モニタリング・評価を行う予定。なお、同憲章は、ToH12 アクションアジェンダの一環として、行政手続きの簡素化の責任官庁である内閣府が中心となり、入国管理局や国税庁など、関係官庁もコンテンツを作成途上である。

¹⁵ 2008 年 9 月末時点では、121 億 ZMK (うち大蔵及び通産省より 78 億、その他研修・投資ライセンス用に 43 億の執行) の ZDA 歳入あり。一方、歳出予定は 141 億 ZMK と出超になっている。

2) 統合承認システム (Integrated Approval System)¹⁶

ZDA では、まだ構築されていない (ZDA だけでも MFEZ のライセンスや許可、あるいは MSE の登録などさまざまなものがある)。そもそも、まだ政府内に “Integrated Approval System” に関する共通認識がないため、まずは政策レベルでさまざまな「承認」に係る手続き、タイミングを規定する必要があり、そのうえで、承認手続きを統合するための方策、簡素化、またシステム構築を図ることになるとのこと。なお、PSD プログラムが、ビジネスライセンスの簡素化 (現行のライセンス数を確認し、無駄なライセンスを排除する取り組み) に係る調査を行っており、その結果をまとめ、ザンビア政府に簡素化を提言する予定。

3) 電子政府 (E-governance)¹⁷

上記 2) の Integrated Approval System が構築された後、そのシステムを電子化して運用する。まずは、政策レベルでの合意、コンセプトやプロセスの確定などの協議が必要。なお、ZDA のウェブサイトについては、USAID のミレニアム・チェンレンジ・アカウント (MCA) プロジェクト支援で、コンピューターや研修、基礎デザイン作成¹⁸などが行われ、2009 年 8 月に開設予定。

(8) 組織の運営能力

ZDA は投資促進の政府実施機関であることから、本プロジェクトのカウンターパート機関とすることは的確であると判断される。本調査を通じた ZDA 職員に対するヒアリングやアンケート結果からは、マインドセットや投資促進・誘致活動に係るトレーニングをはじめ、職員の能力向上の取り組み・支援に対する期待が大きいこと、また、民間セクターからは ZDA 並びに政府への要望が強く、投資促進を図る迅速化や、「ワンストップ・ショップ」としての活躍が期待されていることが確認された。

また、ZDA 職員自身、同機関の果たす具体的責務や実施体制の不明確さ、政府関係機関間の調整不足、人材、資金、投資出版物といった予算・資源不足、データ・ノウハウの不足、さらには役所感覚といった組織の弱みを認識していることが判明した。ただし、期待や計画は大きくとも、日々の活動実態とのギャップは大きく、職員インタビューの結果の多くは、どこまでが実態で、どこまでが将来の希望なのか不明なままの回答が多かった。何より予算に関して、オフィスや車両の整備、海外などでの研修参加、給与アップなど、個人に関する要望が多い割に、まず ZDA 並びに各職員のパフォーマンスが問われることに言及がないことは不安要素である。

ZDA という新機関が、他の省庁はじめ、何より投資家からいかに信頼を得られるかは、予算云々よりも、いかに日々の活動でノウハウを蓄積できるか、具体的な成果を出せるかにか

¹⁶ 投資家がザンビアにおいて起業する場合、必要なライセンス等の取得は多岐にわたっており、それらライセンス等の承認は、異なる政府機関によって所掌されている。これら異なる行政機関の間で統一した承認システムを整備し、省庁横断的に統合承認システムを構築するもの。

¹⁷ 電子政府とは、行政内部や行政と国民・事業者との間で書類ベース、対面ベースで行われている業務をオンライン化し、情報ネットワークを通じて省庁横断的に情報を瞬時に共有・活用する新たな行政を実現するもの。

¹⁸ デザインは完成しているものの、USAID のプロジェクト期間終了で、ZDA の IT 担当 (現在 2 名で、更に 1 名リクルート中とのこと) がこれからウェブに載せる中身の取りまとめを行っていく計画。しかし、IT&ウェブ維持は EU 支援で行う計画など、ZDA 内にはキャパはほとんどない模様。

かっているといっても過言でないはずであるが、そうした「サービス・プロバイダー」という意識やプロフェッショナリズムをもった職員はまだ限られている。投資家のニーズに応えられる「信頼すべき」機関となるかは、関係者の並々ならぬ尽力が必要と思われる。

5-3 プロジェクト実施体制

(1) プロジェクトダイアグラム

本プロジェクトでは、①ZDA の投資促進能力強化と②投資促進に係る政策助言の 2 つを柱(Pillar)としている(33 頁 図 3 プロジェクトコンセプト参照)。①は、投資促進の実施機関である ZDA のレベルでのマネジメントの必要性が随時あるため、ZDA の長官をプロジェクトマネージャーとするプロジェクト調整チーム(Project Coordinating Team)を設置する。

他方、②の政策助言については、12 アクションアジェンダの実施促進など、多くの省庁にまたがる政策レベルの活動となるため、大統領顧問(経済)を委員長とし、内閣府官房副長官、MCTI 次官、JICA 事務所長を委員とするプロジェクト運営委員会(ステアリングコミッティー)の体制を取る。

(2) プロジェクト運営委員会(ステアリングコミッティー)

プロジェクト運営委員会の会議は、少なくとも四半期ごとに 1 回開催する。

プロジェクト運営委員会の機能は以下のとおり。

- ① プロジェクトの年間活動計画を承認する。
- ② プロジェクトの進捗全体をレビューする。
- ③ プロジェクトに関する主要課題を議論する。
- ④ ToH アクションアジェンダに関し、経済大臣会合に政策助言を行う。

(3) プロジェクト調整チーム(Project Coordinating Team)

プロジェクト調整チームは、定期的かつ必要に応じて(投資誘致活動の準備、研修、プロジェクトに関する技術的な議論など)会議を行う。

プロジェクト調整チームの機能は以下のとおり。

- ① 国内外の投資促進活動の計画、準備、実施及びフォローアップを行う。
- ② 研修の準備及び必要なフォローアップを促進する。
- ③ プロジェクト活動の進捗モニタリング及びその結果をプロジェクト運営委員会に報告する。
- ④ プロジェクトに関する技術的問題を議論する。

(4) プロジェクトコーディネーター

本プロジェクトでは、上述の 2 つのレベルでのマネジメントを必要とするため、以下の 2 名のプロジェクトコーディネーター(ザンビア人)を配置する。

1) ToH コーディネーター(大統領府)

プロジェクト運営委員会委員長〔大統領特別顧問(経済担当)〕による効率的なプロジェクト運営をサポートする。本コーディネーターは、コンサルタントとして JICA 予算で

雇用する。勤務場所は大統領府のなかとなる予定であり、バンダ大統領からも了承を得ている。このことから、ToH プログラムの実施に対するザンビア政府の高いコミットメントが伺える。

通常、我が国の支援においては、自立発展性や先方のオーナーシップを重視するため、本来政府の機能/ポストとしてないところに、特別に外部から人を補強することは行っていない。しかし、本プロジェクトにおいては、次の理由から本プロジェクトの実施促進のために大統領府に本ポストを設けることとした。

- ・本ポストは、ToH12 アクションアジェンダの実施促進を主な業務としており、同アジェンダは、ザンビア政府の投資促進環境整備に係る取り組みのファーストトラックとして位置づけられ、本プロジェクト実施期間内での迅速な実施・完了をめざしている。
- ・プロジェクト運営委員会委員長の大統領特別顧問（経済担当）は多忙を極め、大統領に同行するかたちで海外出張も頻繁にあることから、プロジェクトの効率的な実施のためには、同委員長のサポート・補助を行う人材が必要と判断される。

なお、同コーディネーターの職務内容（必要に応じて変更あり）は以下のとおり。

- ① プロジェクト関連会議のアレンジを行う（12 アクションアジェンダに係るモニタリング会議、プロジェクト運営委員会会議など）。
- ② 12 アクションアジェンダのモニタリング結果をレポート（定型モニタリングシート含、付属資料 8. 参照）にまとめ、プロジェクト運営委員会委員長に提出する。また、すべての関連会議について、議事録を作成し、提出する。
- ③ プロジェクト運営委員会の提案・決定事項の実施モニタリング及びその報告
- ④ 政府関係機関のシニア行政官との連携を図る。また、各分野のセクタープロファイル作成を支援する。
- ⑤ 民間セクター開発分野の他のプログラムや取り組み〔民間セクター開発プログラム（PSDP）など〕との情報共有及び連携を図る。
- ⑥ 月例報告書の作成と提出
- ⑦ その他、関連業務

2) ToH フォーカルポイントパーソン（ZDA）

本プロジェクトにおける投資促進活動の調整業務を行う。本業務内容は、カウンターパートである ZDA 職員の本来業務であるため、ZDA の職員が兼任する。そうすることにより、職員の能力強化につながり、また、プロジェクトの自立発展性も高まることが期待できる。

なお、本 ToH フォーカルポイントパーソンの職務内容（必要に応じて変更あり）は以下のとおり。

- ① 本プロジェクトを通じてコンタクトが取られた投資家/民間企業に対する ZDA における窓口となり、他職員と連携して対応する。
- ② 本プロジェクトを通じてコンタクトが取られた国内外の投資家/民間企業に係る情報をデータベース化し、管理する。
- ③ 他政府関係機関（経済関連担当職員）との連携を図る（セクタープロファイルの作成・更新など）。

- ④ 本プロジェクト全体の進捗や関連情報をプロジェクトマネージャー（ZDA 長官）に適宜報告する。

(5) マレーシア人コンサルタント

南南協力（アジア・アフリカ協力）の文脈で実施する本プロジェクトでは、マレーシア人コンサルタントを活用する。マレーシアの経験を生かした投資環境整備及び投資促進に係る政策的・技術的助言を行う。ザンビア国内での活動だけではなく、ZDA 職員の OJT の一環として実施する海外（アジア諸国）での投資誘致活動にも同行し、指導・助言を行う。事前準備、実施、フォローアップの一連の投資誘致活動の技術の移転を図る。

(6) 日本人専門家

ZDA の能力強化については、「ザンビア開発庁戦略計画」及び同計画に基づく年間計画を勘案して実施する必要があることから、プロジェクトの実施期間内において、ザンビア人カウンターパートと研修の計画立案及び実施を行っていく必要がある。そのため、本調査団は、プロジェクトの業務調整と併せて、研修マネジメントを行う日本人長期専門家を ZDA に配置することが適当と考える。同長期専門家着任後、具体的な研修計画を策定し、必要に応じて短期専門家の派遣を行うことが望ましい。

1) 長期専門家（1名）

- ① 研修マネジメント〔研修計画立案・準備・実施支援、研修講師（JICA 含）派遣調整〕
- ② 運営管理業務（プロジェクト運営管理、広報など）
- ③ 促進業務〔援助協調、関係政府機関（大統領府及びその他10省庁）との調整、投資誘致活動支援〕

2) 短期専門家（必要に応じて）

ZDA 職員向けの研修計画を策定後、必要に応じて派遣する。

(7) モニタリング体制

1) ToH アクションアジェンダ

ToH の 12 アクションアジェンダ（第 1 章 1-1 参照）については、本プロジェクトにおいて実施促進を行う。大統領経済顧問（プロジェクト運営委員会委員長）の監督の下、ToH コーディネーターが ZDA と協力して、各アクションアジェンダ担当省庁（内閣府、財務・国家計画省、MCTI、農業・共同組合省、保健省、観光・自然環境省、通信・交通省、教育省、鉱山鉱物開発省）に対し、定期的に進捗状況をモニタリングすることとなっている。各担当省庁には、ToH アクションアジェンダを担当する職員が任命されており、各アクションアジェンダの実施を行うとともに、所定のモニタリングシート（付属資料 8. 参照）で進捗状況を取りまとめる。定期報告では、各担当省庁の事務次官も可能な限り同席し、大統領経済顧問（プロジェクト運営委員会委員長）に報告を行うこととなっている。その場には、ZDA 職員も可能な限り同席し、必要なフォローアップ等を行う。また、マレーシア人コンサルタントがザンビア滞在時は、それらモニタリング会議に可能な限り同席し、技術的助言を行う。本 ToH12 アクションアジェンダについては、前大統領が指示をして作成された 12 政策提言書（付属資料 7. 参照）に基づくものであり、ザンビア政府のオーナ

ーシップも高い。モニタリング結果は、本プロジェクト運営委員会から、経済大臣会合（大統領も参加）に報告されるシステムとなっている。

2) ZDA 能力強化支援

ZDA の能力強化支援の活動については、研修を含め、ZDA の戦略計画及び年間計画に沿って実施されるため、日本人長期専門家が適宜、助言・指導しつつ、ZDA（調査・計画・政策局及び投資・民営化促進局）が実施・モニタリングを行う。

3) 投資促進活動

本プロジェクトを通じてコンタクトが取られた投資家/民間企業については、ZDA 長官/投資・民営化促進局長の監督の下、ToH フォーカルポイントパーソンが中心となり、ZDA がフォローアップ/モニタリングを行うこととなっている。フォローアップ/モニタリングも、投資を実現させるための重要な投資促進業務であり、マレーシア人コンサルタントが、適宜、効果的かつ効率的なフォローアップ/モニタリングについて助言・指導を行う。

プロジェクト コンセプト

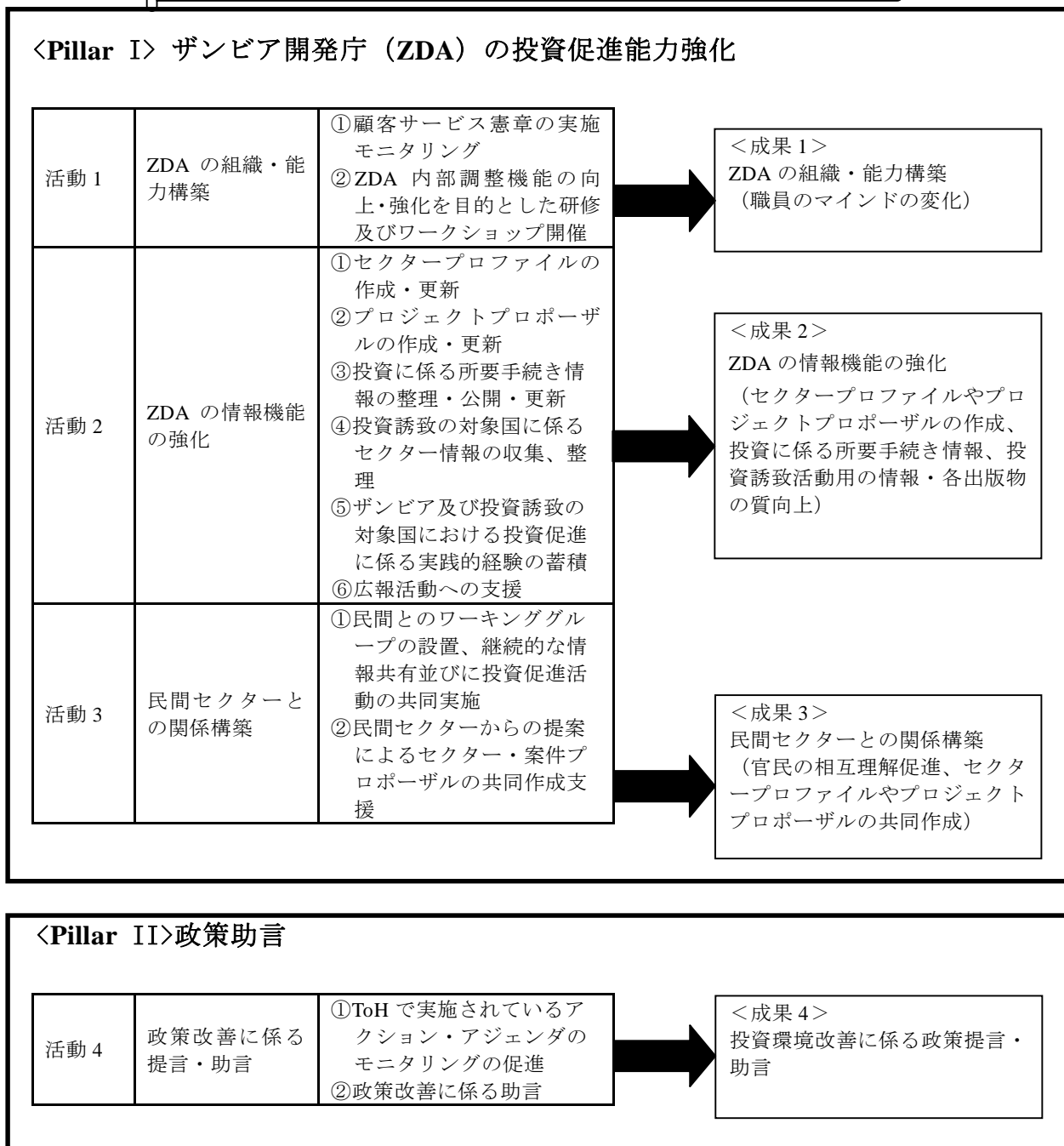


図 3 プロジェクトコンセプト

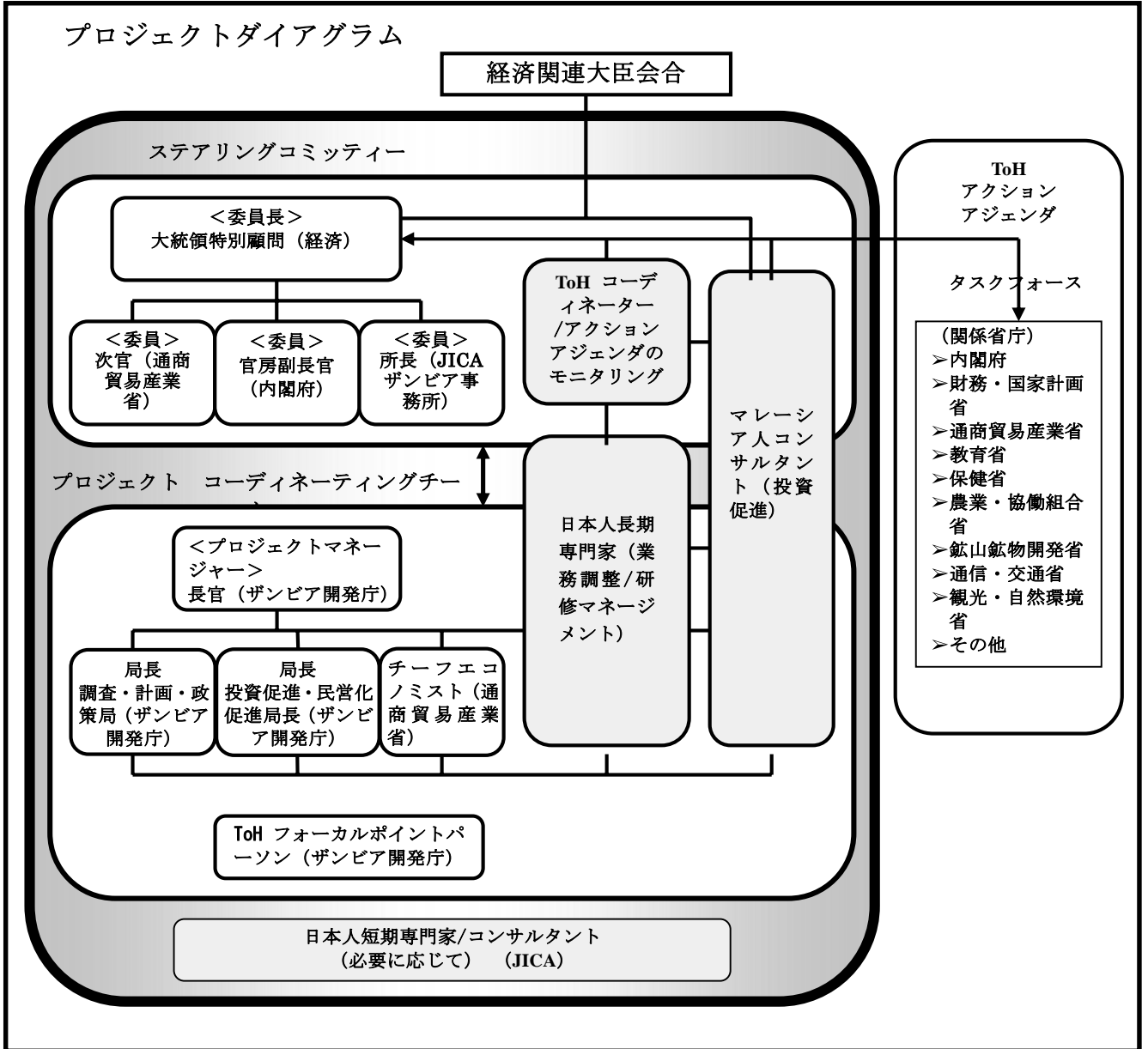


図4 プロジェクトダイアグラム

第6章 調査団長所感

(1) 今回のプロジェクトの位置づけ

今回のプロジェクトは、2006年から2009年3月まで実施している「ザンビア国南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（ToH）」の後継案件として、プロジェクトの実施が検討されている。現行プロジェクトにおいては、①トライアングル・オブ・ホープ（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（プロジェクト運営委員会：ステアリングコミッティー）が設置されるとともに、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、の3点を目標にプロジェクトを実施してきた。現行プロジェクトの終了に先立ち、2008年11月に実施された終了時評価における次期プロジェクトへの提言〔投資促進機関であるザンビア開発庁（ZDA）の組織能力強化とアクションアジェンダへの助言の継続を次期プロジェクトの中心とする〕を基に、今回のプロジェクトは形成された。

現行プロジェクトの主たる投入要素はマレーシア人コンサルタントであり、マレーシア企業の進出が実現するなど南南協力のプロジェクトとして大きな成果をあげたが、「日本の協力」という側面が弱いとの指摘があった。また、現行プロジェクトにおけるZDAの能力強化は、実際の投資誘致資料作成、国外での投資家の誘致活動など、OJTを通じたものであった。このため、ZDA 長官から担当レベルまで職員個人としての投資誘致の実務能力は向上したものの、組織強化の側面は必ずしも強く打ち出されていなかった。

このため、今回のプロジェクトでは、OJTを通じた投資誘致活動能力の向上だけでなく、日本人の長期専門家の派遣を通じて、横との連携の強さ、組織内の情報共有、PDCA サイクルを通じた業務改善など日本的な組織運営・人材育成の手法を、ZDA に伝えることも協力の大きな柱のひとつとして位置づけた。

また、短期専門家（商社などで投資実務経験を有するコンサルタント）の派遣を通じて、外国企業の投資誘致に必要な情報をセクタープロファイルやプロジェクトプロポーザルに、日本企業の視点を含めるための指導を行うことも、プロジェクトのなかで具体的に検討していきたい。

(2) プロジェクト運営委員会（ステアリングコミッティー）の構成と位置づけ

現行プロジェクトがアクションアジェンダの実施で成果をあげた大きな要因として、前大統領、大統領顧問をはじめとする非常に高い政治レベルでのコミットメントがあったことがあげられる。前大統領経済顧問（現財務・国家計画大臣、プロジェクト開始当時は内閣官房副長官）が中心となってプロジェクト運営委員会を構成し、各省庁が実施しているToH アクションアジェンダの実行を強力に指導したことにより、多くのアクションアジェンダが実現した。

今回のプロジェクトにおいても、前回のプロジェクトで設置された大統領経済顧問を議長とするプロジェクト運営委員会を引き続き設置することにより、高い政治レベルのコミットメントの確保をめざす。また、今回のプロジェクトでは、ZDA の組織強化や人材育成も大きな柱であることから、ZDA 長官を議長とするプロジェクト調整チームを形成し、詳

しい組織強化方針・人材育成方針を検討していくこととした。これは、マイクロレベルの業務改善を含む組織能力向上と政策レベルの議論を分けるための方策である。

(3) 民間投資家との関連

本プロジェクトがめざしている投資促進の主体は民間企業であり、いかに民間企業がザンビアへの投資に魅力を感じるようにするかが、今回の協力の主眼である。現行プロジェクトでは、国外からの投資を重視して活動を行ったため、国内の民間企業からの投資促進については、あまり多くの労力を割かなかつた。現行プロジェクトの終了時評価及び今回の調査においても、ザンビア国内の民間企業から ZDA は、ザンビア国内の民間企業にもっと目を向けるべきであるという意見が出されていた。

このため、今回のプロジェクトでは、国外の民間企業だけでなく、国内の民間企業による投資に対する支援を重視することとしたい。

(4) Policy Framework for Investment (PFI) の活用

経済協力開発機構(OECD)が作成した Policy Framework for Investment (PFI)は、各国が自国の投資環境を自己評価するためのしくみであり、日本政府もその導入を支援している。今回の調査において、本プロジェクトでの PFI の活用について検討を行ったが、PFI は投資誘致政策だけでなく企業統治面での規制などを含む幅広い分野を取り扱っているため、本プロジェクトにおいては、PFI 全体ではなく、PFI 第 12 章を中心とした投資促進機関に関する部分を、組織強化に関する部分の達成状況の把握に利用可能であろうと判断された。このため、中間評価以降の段階での当該部分の活用方法を今後検討していくこととしたい。

(5) ZDA の予算確保

今回の調査において、ZDA の 2009 年度予算について、要求した 227 億 ZKW に対して、約 120 億 ZKW のみの割り当てがなされており、その 9 割近くが人件費に充てられる見込みであり、活動経費が逼迫していることが判明した。一方で、通商貿易産業省 (MCTI) 内に ZDA 向けに財務省から配布された予算のうち 80 億 ZKW ほどが留保されて、MCTI の判断で (ZDA も含めて) 利用されることとなっていることが判明した。

このため、日本側から ZDA の予算確保について申し入れを行い、現在ザンビア政府内で ZDA の予算確保に向けて検討を行っている。このため、引き続き ZDA の予算確保状況の確認を行う必要があるとともに、来年度 (2010 年度) の ZDA 予算の確保に向けて、働きかけを続ける必要があるものと思われる。

(6) 民間セクター開発を支援する他の援助機関との関係

ザンビアにおいては、民間セクター開発分野への協力として、複数のドナーによる民間セクター開発プログラム (PSDP)、米国国際援助庁 (USAID) による支援、JICA の ToH などが行われており、JICA を除く他のドナーは積極的に情報交換を行っている。今回の調査過程において、民間セクター開発ドナー会議に参加し、現在計画中の PSDP のフェーズ 2 についての説明を受けた。PSDP フェーズ 2 は、5 年間で 30 億円以上の協力をバスケットファンド方式とイヤーマーク方式の混合で行うことを検討しており、対象とする分野は許認

可撤廃、中小企業振興、労働コスト、官民連携、貿易の5分野であり、JICAが行おうとしている本プロジェクトとの直接の重複はないものと思われる。

しかしながら、PSDP フェーズ2は、本プロジェクトとほぼ同じプロジェクト運営委員会のメンバーを想定しており、また、活動の中心をZDAで行うことも検討している模様である。PSDP フェーズ2は、本プロジェクトと比べても数倍の規模をもち、ZDAのみを対象とするには非常に規模が大きいため、慎重に調整を行わないと、ザンビア側人的資源の競合が発生し、本プロジェクトの運営に支障が生じる危険が高いものと思われる。

このため、PSDP グループと積極的に情報交換を行うとともに、ザンビア側に対しては、人的資源の確保を申し入れる必要があるものと思われる。

(7) 産業政策支援との関連

ザンビア政府は、日本政府に対して、産業政策の策定のための協力の要請を行っている。現時点では、案件採択されていないものの、今後採択される場合には、本件プロジェクト、PSDP フェーズ2との重複がないように、慎重に検討を行う必要がある。

付 属 資 料


1. 詳細計画策定調査ミニッツ
2. R/D
3. ミニッツ
4. 顧客サービス憲章（ザンビア開発庁）
5. セクタープロファイルフォーマット
6. プロジェクトプロポーザルフォーマット
7. ToH12 政策要約
8. ToH12 アクションアジェンダ・モニタリングシート（参考例）

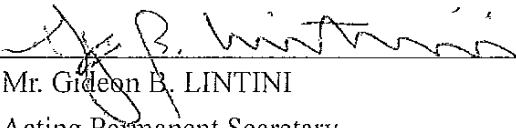
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED
OF THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF ZAMBIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT –Triangle of Hope-
(ZIPP-ToH)

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Jiro INAMURA, visited the Government of the Republic of Zambia (hereinafter referred to as “GRZ”) from 12th March to 26th March, 2009 in order to agree on the details of Zambia Investment Promotion Project- Triangle of Hope- (ZIPP-ToH) (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Zambia, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Ministry of Commerce, Trade and Industry and Zambia Development Agency (hereinafter referred to as “Zambian side”) on the formulation of the Project. As a result of the discussions, both the Zambian side and the Team drew up the project in the document attached hereto.

Lusaka, 25th March, 2009


Mr. Jiro INAMURA
Leader
Preparatory Study Team
Japan International Cooperation Agency
Japan


Mr. Gideon B. LINTINI
Acting Permanent Secretary
Ministry of Commerce, Trade and
Industry
The Republic of Zambia

THE ATTACHED DOCUMENT

I. ACRONYMS AND ABBREVIATION

FDI	Foreign Direct Investment
FNDP	Fifth National Development Plan
GRZ	Government of the Republic of Zambia
JICA	Japan International Cooperation Agency
MCTI	Ministry of Commerce, Trade and Industry
M/M	Minutes of Meeting
MTEF	Medium Term Expenditure Framework
PO	Plan of Operation
PCT	Project Coordinating Team
R/D	Record of Discussion
PSDP	Private Sector Development Programme
SC	Steering Committee
TICAD	Tokyo International Conference on African Development
ToH	Triangle of Hope
ZDA	Zambia Development Agency

II. RESULTS OF DISCUSSIONS

1. Both side agreed that the project will be implemented under the technical cooperation agreement between Government of the Republic of Zambia (GRZ) and Government of Japan which was signed on 27th June, 2006.

2. Title of the project

As both sides agreed, the purpose of the Project shall be “to attain friendly environment for investors” and the target shall not be limited to Zambia Development Agency (ZDA) and her staff. In this regard, both sides agreed to change the title of the project to “Zambia Investment Promotion Project – Triangle of Hope (ZIPP – ToH)”, which has been titled as “The Project for capacity development of ZDA – Support for Triangle of Hope“. The concept of the Project shall be given as ANNEX I.

3. Framework of the project

The Project will be implemented to enhance the capacity of Investment Promotion in ZDA and her staff as well as to assist in the monitoring of the ToH Action Agenda. The Project shall also be implemented as streamlined activities

within the ZDA normal operations under the ZDA's Strategic Plan, and will have integrated linkages to the ToH policy implementation framework, and take into consideration the aims and objectives of the the Fifth National Development Plan (FNDP).

Both sides agreed that the framework of the Project will be given as the Tentative Narrative Summary of the Project (ANNEX II), the Tentative Logical Framework (ANNEX III) and the Tentative Plan of Operation (PO) (ANNEX IV). The framework of the Project will be confirmed when the Record of Discussions (R/D) (ANNEX X) is signed.

4. Duration of the project

Both sides agreed that the Project period will be three (3) years and its day of the commencement shall be stipulated in R/D.

5. Experts, Consultants, Equipment and Facilities

The Japanese side shall assign one long term Japanese expert, several short term Japanese experts and Malaysian consultants in the Project period. GRZ agreed to provide the Japanese Experts and Malaysian consultants with suitable office space, furniture in ZDA and facilitate the access to use of telephone services. The List of Experts, Consultants, Equipment and Facilities is shown in ANNEX V.

6. Responsible Organizations and Personnel

Both sides confirmed to establish a Steering Committee (SC) and Project Coordinating Team (PCT) to bear the responsibility for implementing the Project. The list of Zambian counterpart and administrative personnel is shown in ANNEX VI. The diagram of the (SC), PCT and related organizations is proposed as ANNEX VII.

7. Steering Committee

Both sides agreed that the SC shall be chaired by the Special Assistant to the President (Economic Affairs) Functions and expected participants of the SC are proposed as ANNEX VIII.

8. Project Coordinating Team

Both sides agreed to establish a PCT chaired by the Director General, ZDA in the course of the Project. Functions and expected participants of the PCT are proposed as ANNEX IX.

9. Other matters concern

-Budgetary constraints of ZDA

Japanese side expressed the concern on budgetary constraints of ZDA. In order for smooth implementation of the project, Japanese side expressed the importance of bearing the cost for investment promotion activities in target countries by Zambian side, as securing the said cost shall promote the sustainability of ZDA activities.

Zambian side took note of the concerns raised by the Japanese side. They informed the Japanese side that the Zambian side will look into the matter and will make every effort to secure ZDA's budget adequately for investment promotion activities.

-Target country for the Project

Both sides agreed that a few countries in Asia shall be selected as the target country where the investment promoting activities shall take place. The criteria for selecting the target countries shall be as follow:

- # Importance in Zambian diplomatic, human interaction and commercial relation

- # Relevance with the priority sector in accordance with the ZDA Act, and with particular emphasis to ToH

- # Scale of FDI from the target country

- # Existence of diplomatic mission both in Zambia and target country

Both sides also agreed that the target countries for first year shall be India, Malaysia and another country. Target country for second and third year shall be agreed on the course of the project.

-Donor harmonization and coordination

Both sides acknowledged the importance of sharing information with other related projects in Zambia such as Private Sector Development Programme (PSDP).

-Relationship with Private sector

Both side agreed that the private sector plays main role in investment and that GRZ including ZDA shall play supporting role in actual investment. On this understanding, both sides agree to encourage private sector to actively participate in the Project.



-ToH coordinating officer at State House

Both sides agreed the importance of the monitoring of Action Agenda of ToH as one of the main pillars of the Project and agreed that Japanese side will recruit, with assistance from GRZ, a ToH coordinating officer for the monitoring of the Action Agenda of ToH. The officer will be based at State House and support chairperson of the SC.

III. JUSTIFICATION OF THE PROJECT

The Team and Zambian side assessed the proposed Project with five criteria (i.e., Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability). The following describes them briefly:

(1) Relevance:

The Project addresses issues that are within the Zambia's development strategies, policies, the target organizations' needs and JICA's development strategies to Zambia. The objective of the project is consistent with the priority areas (i.e.: Boosting Economic Growth) of the Fourth Tokyo International Conference on African Development (TICAD IV).

(2) Effectiveness:

The Project will be implemented in the same way as the previous project, which was found to be effective at its terminal evaluation. Additionally, necessity for the further capacity development in ZDA has been identified through the previous project.

(3) Efficiency:

The efficiency will be assessed after all the inputs are clarified.

(4) Impact:

It is foreseen that the project have certain positive impact on increment of investment both in the medium and long term. And no serious negative impact is foreseen.

(5) Sustainability:

Activities supported by the Project are considered to continuously produce intended outputs for a longer term, even after its termination. This is based on the commitments of GRZ towards the Project, current institutional capacities of ZDA, and continued Government support in the future, etc.

Therefore, it is recommended that the Project be implemented in accordance with the framework as mentioned above.

IV. MEASURES TO BE TAKEN BY BOTH GOVERNMENTS

1. Measures to be taken by Zambian side
 - 1-1. Provision of office space and facilities at ZDA and in the Office of the Special Assistance to the President (Economic Affairs) at State House necessary for the implementation of the Project
 - 1-2. Assignment of the SC members from State House, Cabinet Office, MCTI and JICA as stipulated in ANNEX VII and assignment of the PCT members from ZDA as stipulated in ANNEX VIII
 - 1-3. Assignment of ToH coordinator within ZDA
 - 1-4. Agreed budget ceilings for the Project activities should be reflected in the Medium Term Expenditure Framework (MTEF)
 - 1-5. Provision of cost for investment promotion activities in target countries including travel expenditure for GRZ and ZDA staff, cost for arranging meeting with prospective investors, etc..

2. Measures to be taken by Japanese side
 - 2-1. Dispatch of Japanese Experts and Malaysian Consultants (ANNEX V)
 - 2-2. Assign ToH coordinating officer at State House
 - 2-3. Provision of machinery and equipment (ANNEX V)
 - 2-4. Training of relevant officers in Japan and/or in third countries
 - 2-5. Share the cost with Zambian side including Investment Promotion to implement the Project on issues / activities to be mutually agreed

The document will be finalized when the R/D is signed. Its outline is shown ANNEX X.

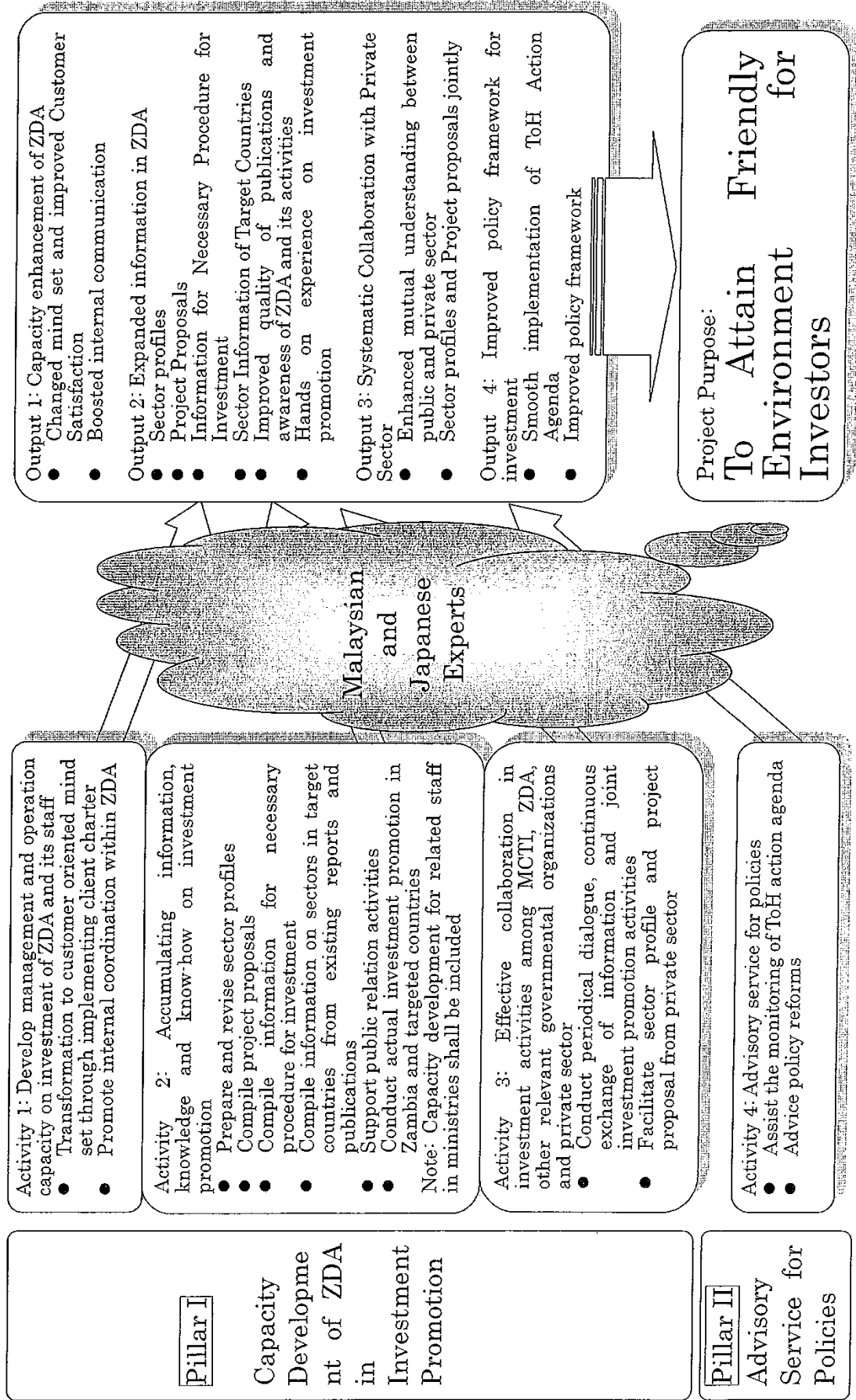
ANNEXES

- I THE CONCEPT OF THE PROJECT
- II TENTATIVE NARRATIVE SUMMARY OF THE PROJECT
- III TENTATIVE LOGICAL FRAMEWORK
- IV TENTATIVE PLAN OF OPERATION
- V LIST OF MALAYSIAN CONSULTANTS AND JAPANESE EXPERTS,
MACHINERY AND EQUIPMENT
- VI LIST OF ZAMBIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE
PERSONNEL
- VII PROJECT DIAGRAM
- VIII STEERING COMMITTEE
- IX PROJECT COORDINATION TEAM
- X DRAFT OF RECORD OF DISCUSSIONS (R/D)

48



Concept of ZIPP - ToH (Draft)



ANNEX II: TENTATIVE NARRATIVE SUMMARY OF THE PROJECT

1. Super Goal

Make Zambia a Model for investment promotion that other African countries can emulate.

2. Overall Goal

Increased FDI to Zambia and domestic investment

3. Purpose of the Project

Zambia can attain friendly environment for investors.

4. Outputs of the Project

(1) Capacity enhancement of ZDA

1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction

1-2 Boosted internal communication

(2) Expanded information in ZDA

2-1 Sector profiles

2-2 Project proposals

2-3 Information for necessary procedure for investment

2-4 Sector Information of target countries

2-5 Improved quality of publications and awareness of ZDA and its activities

2-6 Hands on experience on investment promotion of ZDA officials

(3) Systematic collaboration with private sector

3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector

3-2 Sector profiles and project proposals jointly

(4) Improved policy framework for investment

1. Smooth implementation of ToH Action Agenda

2. Improved policy framework

5. Activities of the Project

Activity 1: Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff

1-1 Transformation to customer oriented mind set through implementing client charter

1-2 Promote internal coordination within ZDA

Activity 2: Accumulating information, knowledge and know-how on IP

2-1 Prepare and revise sector profiles

- 2-2 Compile project proposals
- 2-3 Compile information for necessary procedure for investment
- 2-4 Compile sector information of target countries from existing reports and publications
- 2-5 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries
- 2-6 Support public relation activities

Activity 3: Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector

- 3-1 Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities
- 3-2 Facilitate sector profile and project proposal from private sector

Activity 4: Advisory service for policies

- 4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda
- 4-2 Advice policy reforms

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



Project Design Matrix

Project Name : Zambia Investment Promotion Project – Support for Triangle of Hope- (ZIIPP –TOH)
 Executing Body: Ministry of Commerce, Trade and Industry(MCTI), Zambia Development Agency (ZDA) and JICA
 Target Group: (Main) ZDA staff (Sub) Related Officials in relevant organization of GRZ

Duration of the Project: June 2009 – June 2012 (Tentative)
 Version No: PDM 0
 Date: March 2009

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal Make Zambia a Model for investment promotion that other African countries can emulate.</p> <p>Overall Goal Increased FDI to Zambia and domestic investment</p>	<p>A set of policy framework and services for investment promotion by the government based on ToH concept</p> <p>-Status on FDI inflow -Status on Domestic Investment</p>	<p>-Publication of mechanism for Zambian model</p> <p>- Year/Monthly Report on FDI -Statistics and/or reports on domestic investment -MCTI/ZDA reports & documentation</p>	<p>-Economic, political and governing condition in other countries are not so different from Zambia</p> <p>-Zambia will continue to enjoy the political & economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign).</p> <p>-GRZ will maintain the high-level support/ commitment to TOH.</p>
<p>Project Purpose Zambia can attain friendly environment for investors.</p>	<p>-Rate of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment</p>	<p>- Project reports & documentation -Interview & questionnaire for investors</p>	<p>-Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.</p>
<p>Outputs</p> <p>1. Capacity enhancement of ZDA 1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction 1-2 Boosted internal communication</p> <p>2. Expanded information in ZDA 2-1 Sector profiles 2-2 Project proposals 2-3 Information for necessary procedure for investment 2-4 Sector Information of target countries 2-5 Improved quality of publications and awareness of ZDA and its activities 2-6 Hands on experience on investment promotion of ZDA officials</p> <p>3. Systematic collaboration with private sector 3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector 3-2 Sector profiles and project proposals jointly</p> <p>4. Improved policy framework for investment 1. Smooth implementation of ToH Action Agenda 2. Improved policy framework</p>	<p>-Mind set change (change/improvement of ZDA staff awareness and publicized client charters) -Satisfaction rate of clients -Common formatting of files and document -Regular meeting within ZDA -No. of sector profiles/project proposals prepared and updated -Information of necessary procedure (tracing study on IP procedure) -No. of comprehensive information and study gathered and utilized to select target sector/countries -Number of new inquires and business contacts resulting from project activities -No. of materials and publication through the project -Hands on experience on investment promotion -No. of mission dispatched to foreign countries/No. of business forum conducted in Zambia as well as in foreign countries)</p> <p>-No. of dialogue between public and private sector -No. of joint efforts of sector profiles and project proposals from private sector -No. of joint activities through project</p> <p>-Regular task force meeting & any specific action undertaken through ToH -No. of TOH matrix sheets updates and submitted to committee -Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>-End-line survey (client hearings and questionnaire) - Project reports & documentation - Client charter -ZDA plan (Action/budget/Division) - List of prepared/ updated sector profiles/project proposals - Tracing Study Reports - Project reports & documentation (ex. Country reports of target country /sector) -ZDA materials and publication - Record of business forum & Mission reports</p> <p>-Minutes of dialogue -Project proposal from private sector - List of sector profiles and project proposals -Project reports & documentation (ex. TOH note of meetings) -TOH Action agenda Matrix - Policy paper on GRZ</p>	<p>-Economic, political and governing condition in other countries are not so different from Zambia</p> <p>-Zambia will continue to enjoy the political & economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign).</p> <p>-GRZ will maintain the high-level support/ commitment to TOH.</p> <p>-Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.</p>

Project Design Matrix

Activities	Input	Output
<p>Activity 1: Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff *1</p> <p>1-1 Transformation to customer oriented mind set through implementing client charter *2</p> <p>1-2 Promote internal coordination within ZDA</p> <p>Activity 2: Accumulating information, knowledge and know-how on IP</p> <p>2-1 Prepare and revise sector profiles</p> <p>2-2 Compile project proposals</p> <p>2-3 Compile information for necessary procedure for investment</p> <p>2-4 Compile sector information of target countries from existing reports and publications *3</p> <p>2-5 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries</p> <p>2-6 Support public relation activities</p> <p>Activity 3: Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector</p> <p>3-1 Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities</p> <p>3-2 Facilitate sector profile and project proposal from private sector</p> <p>Activity 4: Advisory service for policies</p> <p>4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda</p> <p>4-2 Advice policy reforms</p>	<p>GRZ side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitute the Steering Committee 2. Assign members of Steering Committee & Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries 3. Assign ToH coordinator (ZDA) 4. Office space and other facilities for the Project at the State house & ZDA 5. Provide cost for IP activities in target countries <p>Japanese side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contract the services of Malaysian Consultants 2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term) 3. Japanese / Third Countries' Experts / Consultants (Short-term) 4. Trainings in Japan and Third countries 5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project) 6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House) 	<p>-No drastic change of MCTI/ZDA budget and manpower</p> <p>-Private sector well recognizes and they are willing to participate for the project activities.</p> <hr/> <p>Pre-conditions</p> <p>-GRZ policy, Strategy plan and Action Plan for IP are defined.</p> <p>-MCTI & ZDA assures its role & function to provide effective services on IP.</p>

Note:

*1 Capacity development for related staff in ministries shall be included.

*2 The training will be conducted based on training needs and resource availability. It includes various modules of training like OJT, in-service and seminar/workshop style, then the subject of training will be discussed and mutually agreed upon both sides.

*3 The "target" countries will be determined based on selection criteria with mutual consultation and agreement between ZDA and JICA side.

ANNEX V LIST OF MALAYSIAN CONSULTANTS AND JAPANESE EXPERTS, MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Malaysian consultants

Two (2) Malaysian consultants in the field of Investment Promotion. One is main consultant and the other is assistant consultant.

2. Long-term Expert

One (1) Japanese Long-term Expert for coordinating the Project and trainings.

3. Short-term experts and consultants

Subject to mutual consultation.

4. Machinery and Equipment

JICA will provide ZDA with the following equipment and materials necessary for the implementation of the Project. They will be provided during the first year of the Project.

Wireless PA system (1 set)

Lap Top Computers (2 sets)


Other equipment for training purposes.

Note:

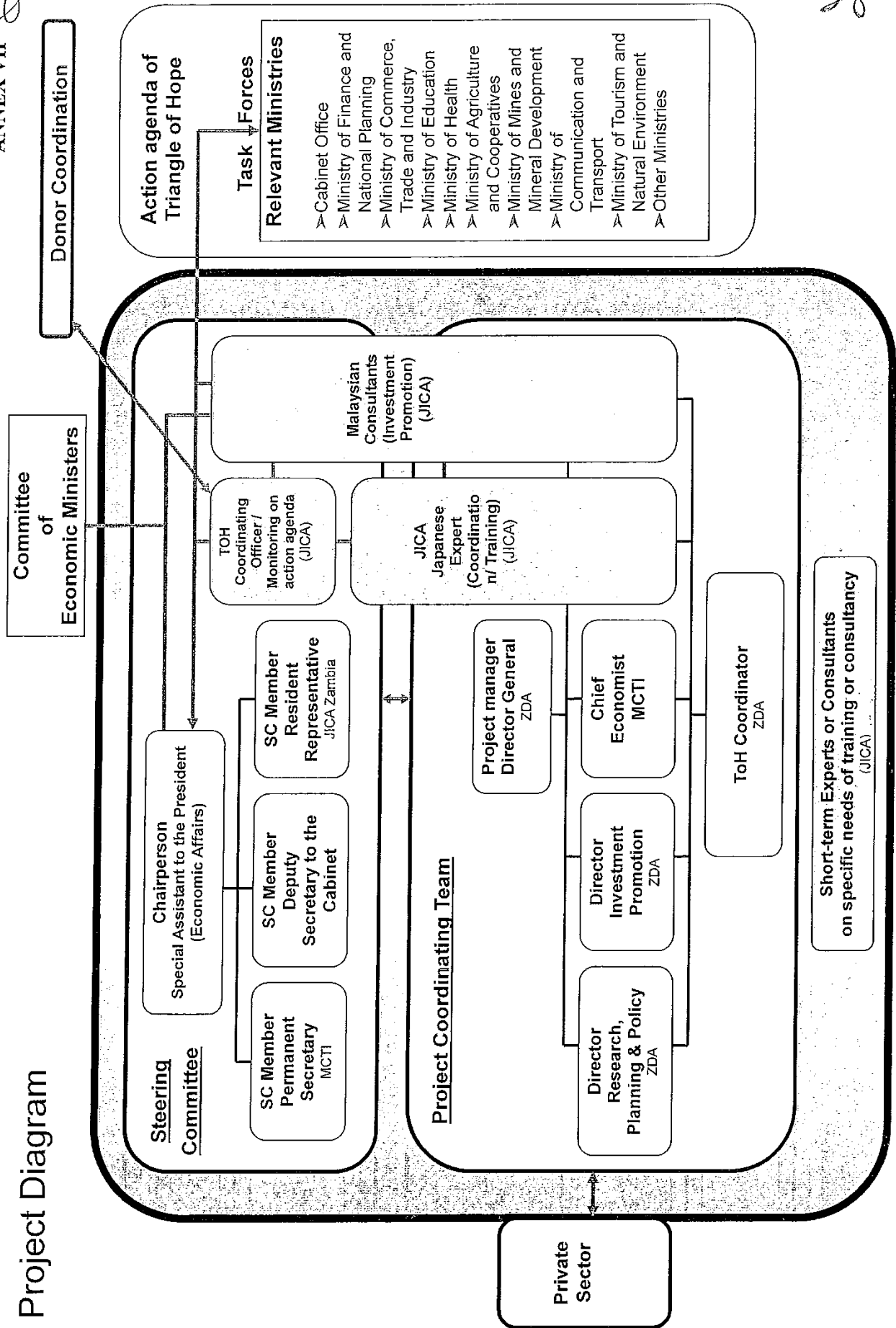
Term of Reference regarding to the Malaysian Consultants and Japanese Expert will be drawn through the mutual consultation between ZDA and JICA.

ANNEX VI LIST OF ZAMBIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Project Director - Special Assistant to the President (Economic Affairs)
2. Project Manager - Director General, Zambia Development Agency
3. ToH Coordinator(s)
 - a. State House - To be recruited.
 - b. Zambia Development Agency - ZDA staff (to be appointed)
4. Administration and Implementation of the project
 - Director of Research, Planning and Policy, ZDA
 - Director of Investment Promotion, ZDA
 - Chief Economist, MCTI
5. Secretarial and Documentation
 - Project Coordinating Team shall undertake the Secretarial work and documentations to do with the Project in cooperation with the TOH coordinator at State House.



Project Diagram



ANNEX VIII STEERING COMMITTEE

The Steering Committee shall meet at least once every quarter.

1. Function

- a) To approve the Annual Work plan of the Project
- b) To review the overall progress of the Project
- c) To review and exchange views on major issues related to the Project
- d) To provide policy advices to the Committee of Economic Ministers in relation to the Action Agenda of ToH.

2. Chairperson: Special Assistant to the President (Economic Affairs)

3. Membership

Zambian Side

Deputy Secretary to the Cabinet, Cabinet Office

Permanent Secretary, Ministry of Commerce, Trade and Industry

Japanese Side

Resident Representative, JICA Zambia

Malaysian Consultants (Advisory Role)

JICA Long Term Expert (Advisory Role)

4. Secretariat

ToH Coordinating Officer will be assigned as a Secretariat.

Note:

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

ANNEX IX PROJECT COORDINATING TEAM

The Project Coordinating team shall meet regularly and whenever the necessity arises, such as for the preparation of investment promotion activities, trainings and discussion on technical issues related to the Project.

1. Function

- a) To conduct planning, preparations, implementation and necessary follow-up for investment promotion in foreign countries and in Zambia under ZIPP-ToH
- b) To facilitate the preparation and necessary follow-ups for trainings under ZIPP-ToH.
- c) To monitor the activities of ZIPP-TOH and report the results and progress to the Steering Committee of ZIPP-TOH.
- d) To discuss any technical matters related to the Project.

2. Chairperson: Director General, ZDA

3. Membership

Zambian Side

Director of Research, Planning and Policy (ZDA)
Director of Investment Promotion (ZDA)
Chief Economist (MCTI)
TOH Coordinator (ZDA)

JICA side

Malaysian Consultants
Japanese Long-term Expert
Short-term Experts or Consultants

Note:

Other persons who are invited by the Chairperson may attend the Project Coordinating Team meetings.

Draft 1

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE
IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF ZAMBIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT
-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)

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 ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT -TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH) 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, JICA and the Zambian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Lusaka, , 2009

Mr. Shiro NABEYA
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Zambia Office
Japan

Mr. C.Evans CHIBILITI
Deputy Secretary to the Cabinet
Cabinet Office
The Republic of Zambia

Dr. James S.MULUNGUSHI
Permanent Secretary
Ministry of Commerce Trade and Industry
The Republic of Zambia

Draft 2

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE
IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF ZAMBIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT
-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)

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 ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT -TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH) 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, JICA and the Zambian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Lusaka, , 2009

Mr. Shiro NABEYA
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Zambia Office
Japan

Dr. Richard CHEMBE
Special Assistant to the President
(Economic Affairs)
State House
The Republic of Zambia

Dr. James S.MULUNGUSHI
Permanent Secretary
Ministry of Commerce Trade and Industry
The Republic of Zambia

THE ATTACHED DOCUMENT

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

1. The Government of Zambia will implement Zambian Investment Promotion Project -Triangle of Hope- (ZIPP - ToH) (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with the Government of Japan.
2. The Project aims to facilitate the smooth implementation of action agenda of TOH and strengthen investment promotion capacity of Zambia Development Agency in order to attain friendly environment for investors.
3. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in ANNEX I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures through JICA according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

1. DISPATCH OF CONSULTANTS AND EXPERTS
JICA will provide the services of the Japanese Experts, the Malaysian Consultants and local consultants, if necessary, as listed in Annex II.
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 Equipment will become the property of the Government of Zambia upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Zambian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

3. TRAINING OF ZAMBIAN PERSONNEL IN JAPAN OR THIRD COUNTRIES
The Government of Japan will receive the Zambian personnel connected with the Project for technical training in Japan and Third Countries.

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

1. The Government 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 relevant authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Zambia will ensure that the knowledge, skills and technologies acquired by the Zambian nationals as a result of Japanese Technical Cooperation will contribute to the economic and social development of Zambia.
3. The Government of Zambia will take necessary measures to ensure that the knowledge, skills and technology acquired by the Zambian personnel from technical training in Japan or third countries will be utilized effectively in the implementation of the Project and in the area of Investment Promotion .
4. The Government of Zambia will grant in Zambia privileges, exemptions and benefits as listed in ANNEX IV and will grant privileges, exemptions and benefits no less favourable than those granted to experts of Third Countries or international organizations performing similar missions to the Japanese Experts, the Malaysian Consultants and their families referred to in II-1 above.
5. The Government of Zambia will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in ANNEX II.
6. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Zambia, the Government of Zambia will take necessary measures to provide at its own expense:

- 6.1 Services of the Zambian counterpart personnel and administrative personnel as listed in ANNEX V;
 - 6.2 Buildings and facilities as stated in ANNEX VII; and
 - 6.3 Maintenance of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided through JICA under II-2 above.
7. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Zambia, the GRZ will take necessary measures to meet:
 - 7.1 Expenses necessary for transportation within the Republic of Zambia of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
 - 7.2 Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Republic of Zambia on the Equipment referred to in II-2 above ; and
 - 7.3 Running expenses including subsistence allowances necessary for the implementation of the Project for its Zambian personnel

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The organization responsible for the Project will be the Ministry of Commerce, Trade and Industry through the Permanent Secretary (hereinafter referred to as "MCTI")
2. The Special Assistant to the President (Economic Affairs), the State House, as the Project Director, will bear overall responsibility for the policy and coordination of the Project. .
3. The Director General of Zambia Development Agency, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.



4. TOH Coordinators will be responsible for the coordination of the Project.
5. The Japanese Experts and the Malaysian Consultants will provide necessary technical advice to the Zambian counterparts and administrative personnel on any matters pertaining to the implementation of the Project.
6. The short-term experts or consultants will give necessary technical guidance and advice to the Zambian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
7. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, the Steering Committee on Zambia Investment Promotion Project-Triangle of Hope- (ZIPP-ToH) and the Project Coordinating Team on ZIPP-ToH will operate as coordination and implementation teams at each level whose functions and composition are described in ANNEX VI.

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 EXPERTS

The Government of Zambia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts and the Malaysian Consultants 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 wilful misconduct or gross negligence of the Japanese Experts and Malaysian Consultants.

VII. MUTUAL CONSULTATION

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

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting understanding and support for the Project among the people of Zambia, the Ministry of Commerce, Trade and Industry will take 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 document will be three (3) years from (Month/Day), 2009 until (Month/Day), 2012.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF EXPERTS AND CONSULTANTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS
ANNEX V	LIST OF ZAMBIAN CONTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX VI	LIST OF STEERING COMMITTEE AND PROJECT COORDINATING TEAM
ANNEX VII	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

ANNEX I

MASTER PLAN

1. Overall Goal

Increased FDI to Zambia and domestic investment

2. Project Purpose

Zambia can attain friendly environment for Investors

3. Outputs of the Project

(1) Capacity enhancement of ZDA

1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction

1-2 Boosted internal communication

(2) Expanded information in ZDA

2-1 Sector profiles

2-2 Project proposals

2-3 Information for necessary procedure for investment

2-4 Sector Information of target countries

2-5 Improved quality of publications and awareness of ZDA and its activities

2-6 Hands on experience on investment promotion ZDA

(3) Systematic collaboration with private sector

3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector

3-2 Sector profiles and project proposals jointly

(4) Improved policy framework for investment

4-1 Smooth implementation of ToH Action Agenda

4-2 Improved policy framework

4. Activities of the Project

Activity 1: Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff

1-1 Transformation to customer oriented mind set through implementing client charter

1-2 Promote internal coordination within ZDA

Activity 2: Accumulating information, knowledge and know-how on IP

2-1 Prepare and revise sector profiles

2-2 Compile project proposals

2-3 Compile information for necessary procedure for investment

2-4 Compile sector information of target countries from existing reports and publications

2-5 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries

2-6 Support public relation activities

Activity 3: Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector

3-1 Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP

activities

3-2 Facilitate sector profile and project proposal from private sector

Activity 4: Advisory service for policies

4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda

4-2 Advice policy reforms

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



ANNEX II
LIST OF EXPERTS AND CONSULTANTS

1. Long-term Experts

One (1) Japanese Long-term Experts for coordinating the project and trainings.

2. Malaysian consultants

Two (2) Malaysian consultants in the field of Investment Promotion. One is main consultant and the other is assistant consultant.

3. Short-term Experts and Consultants

Subject to mutual consultation.



ANNEX III
LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide for ZDA with the following equipment and materials necessary for the implementation of the Project. They will be provided during the first year of the Project.

Wireless PA system (1 set)
Lap Top Computers (2 sets)
Other equipment for training purposes.

ANNEX IV
PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR EXPERTS

In accordance with the laws and regulations in the Republic of Zambia, the Government of Zambia will grant the following:

1. To exempt from income tax and other charges of any kind imposed on or in connection with the living allowances remitted from abroad for the Japanese Experts and the Malaysian Consultants.
2. To exempt from income tax, import duties and any other charges imposed on personal household effects of the Japanese and Third Country Experts, and their families, including one motor vehicle per expert.
3. To use all its available means to provide medical and other necessary assistance to the Japanese and Third Country Experts, and their families.
4. To issue, upon application, entry and exit visas for the Japanese Experts and Malaysian Consultants and their families free of charge.
5. To issue identification cards to the Japanese experts and their families and to secure the cooperation of all governmental organizations necessary for the performance of the duties of the experts.
6. To exempt from customs duties for import and export of machinery and equipment by the Japanese experts and the Malaysian Consultants in connection with the Project activities.



ANNEX V
LIST OF ZAMBIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Project Director - Special Assistant to the President (Economic Affairs)
2. Project manager - Director General, Zambia Development Agency
3. Project Coordinator(s)
 - a. State House - To be recruited.
 - b. Zambia Development Agency - ZDA staff (to be appointed)
4. Administration and Implementation of the project
 - Director of Research, Planning and Policy
 - Director of Investment Promotion, Zambia Development Agency
 - Chief Economist, MCTI
5. Secretarial and Documentation
 - Project Coordinating Team shall undertake the Secretarial work and documentations to do with the Project in cooperation with the TOH coordinator in the State House.

Note: Other personnel to be mutually agreed upon as necessary.

ANNEX VI-1

STEERING COMMITTEE ON ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)

The Steering Committee shall meet at least once every quarter.

1. Function

- a) To approve the Annual Work plan of the Project
- b) To review the overall progress of the Project
- c) To review and exchange views on major issues related to the Project
- d) To provide policy advices to the Committee of Economic Ministers in relation to the Action Agenda of ToH.

2. Chairperson: Special Assistant to the President (Economic Affairs)

3. Membership

Zambian Side

Deputy Secretary to the Cabinet, Cabinet Office

Permanent Secretary, Ministry of Commerce, Trade and Industry

Japanese Side

Resident Representative, JICA Zambia

Malaysian Consultants (Advisory role)

Japanese Long-term Expert (Advisory role)

4. Secretariat

ToH Coordinating Officer will be assigned as a Secretariat.

Note:

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

ANNEX VI-2

PROJECT COORDINATING TEAM ON ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)

The Project Coordinating team shall meet regularly and whenever the necessity arises, such as for the preparation of investment promotion activities, trainings and discussion on technical issues related to the Project.

1. Function

- a) To conduct planning, preparations, implementation and necessary follow-ups for investment promotion in foreign countries and in Zambia under ZIPP-ToH
- b) To facilitate the preparation and necessary follow-ups for trainings under ZIPP-ToH.
- c) To monitor the activities of ZIPP-TOH and report the results and progress to the Steering Committee of ZIPP-TOH.
- d) To discuss any technical matters related to the Project.

2. Chairperson: Director General, ZDA

3. Membership

Zambian Side

Director of Research, Planning and Policy (ZDA)

Director of Investment Promotion (ZDA)

Chief Economist (MCTI)

TOH Coordinator (ZDA)

JICA side

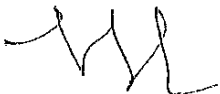
Malaysian Consultants

Japanese Long-term Expert

Short-term Experts or Consultants

Note:

Other persons who are invited by the Chairperson may attend the Project Coordinating Team meetings.



ANNEX VII
LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. 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 necessary facilities for the Japanese Experts and the Malaysian Consultants in Zambia Development Agency
4. Office space and necessary facilities for the TOH Coordinator in the State House
5. Other necessary buildings and facilities mutually agreed upon



RECORD OF DISCUSSIONS
 BETWEEN
 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
 AND
 AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
 THE REPUBLIC OF ZAMBIA
 ON
 JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
 FOR
 ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT
 -TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)

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 ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT -TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH) 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, JICA and the Zambian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Lusaka, 21st August, 2009

鍋原史朗

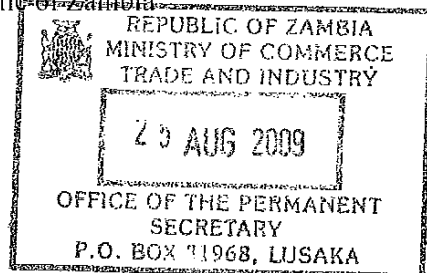
Mr. Shiro NABEYA
 Resident Representative
 Japan International Cooperation Agency
 Zambia Office
 Japan

G. Evans

Mr. G. Evans CHIBILITI
 Deputy Secretary to the Cabinet
 Cabinet Office
 The Republic of Zambia

Bulet Nsemukila

Dr. Bulet NSEMUKILA
 Permanent Secretary
 Ministry of Commerce Trade and Industry
 The Republic of Zambia



THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF ZAMBIA

1. The Government of Zambia will implement Zambian Investment Promotion Project -Triangle of Hope- (ZIPP - ToH) (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with the Government of Japan.
2. The Project aims to facilitate the smooth implementation of action agenda of Triangle of Hope Initiative of the Republic of Zambia and strengthen investment promotion capacity of Zambia Development Agency (hereinafter referred to as "ZDA") in order to attain friendly environment for investors.
3. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in ANNEX I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures through JICA according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

DISPATCH OF CONSULTANTS AND EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese Experts, the Malaysian Consultants and local consultants, if necessary, as listed in Annex II.

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 Equipment will become the property of the Government of Zambia upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Zambian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

TRAINING OF ZAMBIAN PERSONNEL IN JAPAN OR OTHER COUNTRIES

The Government of Japan will receive the Zambian personnel connected with the Project for technical training in Japan and other Countries.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF ZAMBIA

1. The Government 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 relevant authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Zambia will ensure that the knowledge, skills and technologies acquired by the Zambian nationals as a result of Japanese Technical Cooperation will contribute to the economic and social development of Zambia.
3. The Government of Zambia will take necessary measures to ensure that the knowledge, skills and technology acquired by the Zambian personnel from technical training in Japan or third countries will be utilized effectively in the implementation of the Project and in the area of Investment Promotion .
4. The Government of Zambia will grant in Zambia privileges, exemptions and benefits as listed in ANNEX IV and will grant privileges, exemptions and benefits no less favourable than those granted to experts of Third Countries or international organizations performing similar missions to the Japanese Experts, the Malaysian Consultants and their families referred to in II-1 above.
5. The Government of Zambia will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in ANNEX II.
6. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Zambia, the Government of Zambia will take necessary measures to provide at its own expense:
 - 6.1 Services of the Zambian counterpart personnel and administrative personnel as listed in ANNEX V;

LM

- 6.2 Buildings and facilities as stated in ANNEX VII; and
- 6.3 Maintenance of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided through JICA under II-2 above.
- 7. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Zambia, the Republic of Zambia will take necessary measures to meet:
 - 7.1 Expenses necessary for transportation within the Republic of Zambia of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
 - 7.2 Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Republic of Zambia on the Equipment referred to in II-2 above ; and
 - 7.3 Running expenses including subsistence allowances necessary for the implementation of the Project for its Zambian personnel

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

- 1. The organization responsible for the Project will be the Ministry of Commerce, Trade and Industry through the Permanent Secretary (hereinafter referred to as "MCTI")
- 2. The Special Assistant to the President (Economic Affairs), the State House, as the Project Director, will bear overall responsibility for the policy and coordination of the Project. .
- 3. The Director General of Zambia Development Agency, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
- 4. Project Coordinators (referred to in ANNEX V) will be responsible for the coordination of the Project.

4

1

5. The Japanese Experts and the Malaysian Consultants will provide necessary technical advice to the Zambian counterparts and administrative personnel on any matters pertaining to the implementation of the Project.
6. The short-term experts or consultants will give necessary technical guidance and advice to the Zambian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
7. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, the Steering Committee on Zambia Investment Promotion Project-Triangle of Hope- (ZIPP-ToH) and the Project Coordinating Team on ZIPP-ToH (referred to in ANNEX VI-2) will operate as coordination and implementation teams at each level whose functions and composition are described in ANNEX VI.

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 EXPERTS

The Government of Zambia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts and the Malaysian Consultants 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 wilful misconduct or gross negligence of the Japanese Experts and Malaysian Consultants.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of Zambia on



any major issues arising from, or in connection with this Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting understanding and support for the Project among the people of Zambia, the Ministry of Commerce, Trade and Industry will take 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 document will be three (3) years from 21st August, 2009 until 20th August, 2012.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF EXPERTS AND CONSULTANTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS
ANNEX V	LIST OF ZAMBIAN CONTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX VI-1	STEERING COMMITTEE ON ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)
ANNEX VI-2	PROJECT COORDINATING TEAM ON ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)
ANNEX VII	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES




6
12/12

**ANNEX I
MASTER PLAN**

1. Super Goal

To Make Zambia a Model for investment promotion that other African countries can emulate

2. Overall Goal

Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased

3. Project Purpose

Zambia can attain friendly environment for Investors

4. Outputs of the Project

(1) Capacity enhancement of ZDA

1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction

1-2 Boosted internal communication

(2) Expanded information in ZDA

2-1 Sector profiles

2-2 Project proposals

2-3 Information for necessary procedure for investment

2-4 Sector Information of target countries

2-5 Improved quality of publications and awareness of ZDA and its activities

2-6 Hands on experience on investment promotion ZDA

(3) Systematic collaboration with private sector

3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector

3-2 Sector profiles and project proposals jointly

(4) Improved policy framework for investment

4-1 Smooth implementation of ToH Action Agenda

4-2 Improved policy framework

5. Activities of the Project

Activity 1: Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff

1-1 Transformation to customer oriented mind set through implementing client charter

1-2 Promote internal coordination within ZDA

Activity 2: Accumulate information, knowledge and know-how on IP

2-1 Prepare and revise sector profiles

2-2 Compile project proposals

- 2-3 Compile information for necessary procedure for investment
- 2-4 Compile sector information of target countries from existing reports and publications
- 2-5 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries
- 2-6 Support public relation activities

Activity 3: Collaborate Effectively in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector

- 3-1 Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities
- 3-2 Facilitate sector profile and project proposal from private sector

Activity 4: Advisory service for policies

- 4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda
- 4-2 Advice policy reforms

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



8


ANNEX II
LIST OF EXPERTS AND CONSULTANTS

1. Long-term Experts

One (1) Japanese Long-term Expert for coordinating the project and trainings.

2. Malaysian consultants

Two (2) Malaysian consultants in the field of Investment Promotion. One is main consultant and the other is assistant consultant.

3. Short-term Experts and Consultants

Subject to mutual consultation.

Handwritten signature
18

ANNEX III
LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide for ZDA with the following equipment and materials necessary for the implementation of the Project. They will be provided during the first year of the Project.

Wireless PA system (1 set)
Lap Top Computers (2 sets)
Other equipment for training purposes.



10


ANNEX IV
PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR EXPERTS

In accordance with the laws and regulations in the Republic of Zambia, the Government of Zambia will grant the following:

1. To exempt from income tax and other charges of any kind imposed on or in connection with the living allowances remitted from abroad for the Japanese Experts and the Malaysian Consultants.
2. To exempt from income tax, import duties and any other charges imposed on personal household effects of the Japanese Experts, their families and Malaysian Consultants, including one motor vehicle per expert.
3. To use all its available means to provide medical and other necessary assistance to the Japanese Experts, their families and Malaysian Consultants, and their families.
4. To issue, upon application, entry and exit visas for the Japanese Experts, their families and Malaysian Consultants free of charge.
5. To issue identification cards to the Japanese Experts, their families and Malaysian Consultants and to secure the cooperation of all governmental organizations necessary for the performance of the duties of the experts.
6. To exempt from customs duties for import and export of machinery and equipment by the Japanese Experts and the Malaysian Consultants in connection with the Project activities.

Handwritten initials: GB
Handwritten initials: V8

11
Handwritten initials: M/L

ANNEX V

LIST OF ZAMBIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Project Director - Special Assistant to the President (Economic Affairs), State House

2. Project manager - Director General, ZDA

3. Coordination, Administration and Implementation of the project

Director of Research, Planning and Policy, ZDA

Director of Investment Promotion, ZDA

Chief Economist, MCTI

ToH Coordinating Officer (State House) - To be recruited.

ToH Focal Point Person (ZDA) - ZDA staff (to be appointed)

4. Secretarial and Documentation

Project Coordinating Team shall undertake the Secretarial work and documentations to do with the Project in cooperation with the ToH coordinating Officer at the State House. This secretariat work and documentation will be conducted mainly at the project office which will be provided by ZDA.

Note: Other personnel to be mutually agreed upon as necessary.

ANNEX VI-1
STEERING COMMITTEE ON ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION
PROJECT-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)

The Steering Committee shall meet at least once every quarter.

1. Function

- a) To determine and approve the Annual Work plan of the Project
- b) To review the overall progress of the Project
- c) To review and exchange views on major issues related to the Project
- d) To provide policy advices to the Committee of Economic Ministers in relation to the Action Agenda of ToH.

2. Chairperson: Special Assistant to the President (Economic Affairs), State House

3. Membership

Zambian Side

Deputy Secretary to the Cabinet, Cabinet Office
Permanent Secretary, MCTI

Japanese Side

Resident Representative, JICA Zambia

4. Secretariat

ToH Coordinating Officer to Steering Committee will be assigned as a Secretariat.

Note:

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

ANNEX VI-2
PROJECT COORDINATING TEAM ON ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION
PROJECT-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP - ToH)

The Project Coordinating team shall meet regularly and whenever the necessity arises, such as for the preparation of investment promotion activities, trainings and discussion on technical issues related to the Project.

1. Function
 - a) To conduct planning, preparations, implementation and necessary follow-ups for investment promotion in foreign countries and in Zambia under ZIPP-ToH
 - b) To facilitate the preparation and necessary follow-ups for trainings under ZIPP-ToH.
 - c) To monitor the activities of ZIPP-ToH and report the results and progress to the Steering Committee of ZIPP-ToH.
 - d) To discuss any technical matters related to the Project.

2. Chairperson: Director General, ZDA

3. Membership

Zambian Side

Director of Research, Planning and Policy (ZDA)

Director of Investment Promotion (ZDA)

Chief Economist (MCTI)

ToH Coordinator (ZDA)

JICA side

Malaysian Consultants

Japanese Long-term Expert

Short-term Experts or Consultants

Note:

Other persons who are invited by the Chairperson may attend the Project Coordinating Team meetings.


18

14


ANNEX VII
LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. 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 necessary facilities for the Japanese Experts and the Malaysian Consultants in Zambia Development Agency
4. Office space and necessary facilities for the ToH Coordinator at the State House
5. Other necessary buildings and facilities mutually agreed upon



15


MINUTES OF MEETING
 BETWEEN
 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
 AND
 THE AUTHORITY CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
 THE REPUBLIC OF ZAMBIA
 ON
 JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
 FOR
 ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT – TRIANGLE OF HOPE –

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") through its Resident Representative of JICA Zambia Office, signed the Record of Discussions (hereinafter referred to as "the R/D") on technical cooperation concerning ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT – TRIANGLE OF HOPE – (hereinafter referred to as "the Project").

In order to complement the R/D, the contents consented by both sides are recorded as document attached hereto.

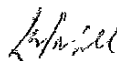
Lusaka, 21st August, 2009

鍋 彦 史 朗

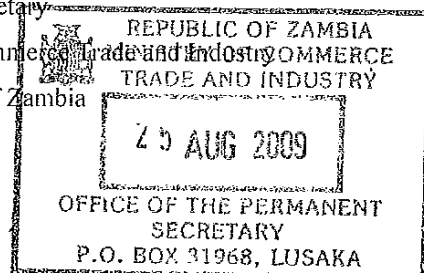
Mr. Shiro NABEYA
 Resident Representative
 Japan International Cooperation Agency
 Zambia Office
 Japan



Mr. C. Evans CHIBILITI
 Deputy Secretary to the Cabinet
 Cabinet Office
 The Republic of Zambia



Dr. Buleti NSEMUKILA
 Permanent Secretary
 Ministry of Commerce, Trade and Industry
 The Republic of Zambia



ATTACHED DOCUMENT

I. PROJECT DESIGN MATRIX

The Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"), which is shown in ANNEX I, was elaborated through discussions between JICA and the authorities concerned of the GRZ. Both sides agreed to recognize PDM as an implementation tool for project management, and the basis for monitoring and evaluation of the Project. The PDM will be utilized by the both sides throughout the implementation of the Project. PDM is characterized by the following:

- I-I PDM is a logically designed matrix which defines the initial understanding of the framework for the Project and indicates the logical steps towards the achievement of the project purpose.
- I-II This PDM can be modified, if necessary, upon agreement between the Zambian and Japanese sides.
- I-III It is also used as a reference for monitoring and evaluating the projects.

II. PLAN OF OPERATION

The Project activities will be conducted in accordance with the Plan of Operation, which is shown in ANNEX II. The activities are subject to change within the scope of this document when necessity arises in the course of the Project implementation.

III. PROJECT DIAGRAM

With reference to Article IV of the Record of Discussions, both JICA and the Government of Zambia agreed that under the overall responsibility of the Special Assistant to the President (Economic Affairs), State House, the coordination, administration and implementation of the Project will be carried out through mutual consultations by both the Zambian side and the Japanese side. Project Diagram is given in ANNEX III.

IV. PROJECT CONCEPT DIAGRAM

The Project Concept Diagram, shown in ANNEX IV, conceptualizes the Project.

- ANNEX I: PROJECT DESIGN MATRIX
- ANNEX II: PLAN OF OPERATION
- ANNEX III: PROJECT DIAGRAM
- ANNEX IV: PROJECT CONCEPT DIAGRAM

ANNEX I

Project Design Matrix

Project Name : Zambia Investment Promotion Project – Triangle of Hope- (ZIPP – ToH)
 Executing Body: Ministry of Commerce, Trade and Industry(MCTI), Zambia Development Agency (ZDA) and JICA
 Target Group: (Main) ZDA staff (Sub) Related Officials in relevant organization of GRZ

Duration of the Project: August 2009 – August 2012
 Version No: PDM 0
 Date: August 2009

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Super Goal To Make Zambia a Model for investment promotion that other African countries can emulate.</p> <p>Overall Goal Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased.</p>	<p>A set of policy framework and services for investment promotion by the government based on ToH concept</p> <p>-Status on FDI inflow -Status on Domestic Investment</p>	<p>-Publication of mechanism for Zambian model</p> <p>- Year/Monthly Report on FDI -Statistics and/or reports on domestic investment -MCTI/ZDA reports & documentation</p>	<p>-Economic, political and governing condition in other countries are not so different from Zambia</p> <p>-Zambia will continue to enjoy the political & economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign).</p> <p>-GRZ will maintain the high-level support/ commitment to ToH.</p>
<p>Project Purpose Zambia can attain friendly environment for investors.</p>	<p>-Rate of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment</p>	<p>- Project reports & documentation -Interview & questionnaire for investors -Evaluation results of World Bank "Doing Business" Project.</p>	<p>-Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.</p>
<p>Outputs</p> <p>1. Capacity enhancement of ZDA 1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction 1-2 Boosted internal communication</p> <p>2.Expanded information in ZDA 2-1 Sector profiles 2-2 Project proposals 2-3 Information for necessary procedure for investment 2-4 Sector Information of target countries 2-5 Improved quality of publications and awareness of ZDA and its activities 2-6 Hands on experience on investment promotion of ZDA officials</p> <p>3. Systematic collaboration with private sector 3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector 3-2 Sector profiles and project proposals jointly</p> <p>4. Improved policy framework for investment 1. Smooth implementation of ToH Action</p>	<p>-Mind set change (change/improvement of ZDA staff awareness and publicized client charters) -Satisfaction rate of clients -Common formatting of files and document -Regular meeting within ZDA</p> <p>-No. of sector profiles/project proposals prepared and updated -Information of necessary procedure (tracing study on IP procedure) -No. of comprehensive information and study gathered and utilized to select target sector/countries -Number of new inquiries and business contacts resulting from project activities -No. of materials and publication through the project -Hands on experience on investment promotion (No. of mission dispatched to foreign countries/No. of business forum conducted in Zambia as well as in foreign countries) -No. of dialogue between public and private sector -No. of joint efforts of sector profiles and project proposals from private sector -No. of joint activities through project</p> <p>-Regular task force meeting & any specific action undertaken through ToH -No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p>	<p>-End-line survey (client hearings and questionnaire) - Project reports & documentation -Client charter -ZDA plan (Action/budget/Division) - List of prepared/ updated sector profiles/project proposals - Tracing Study Reports - Project reports & documentation (ex. Country reports of target country /sector) -ZDA materials and publication - Record of business forum & Mission reports</p> <p>-Minutes of dialogue -Project proposal from private sector - List of sector profiles and project proposals</p> <p>- Project reports & documentation (ex. ToH note of meetings) -ToH Action agenda Matrix</p>	<p>-Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.</p>

<p>Agenda 2. Improved policy framework</p>	<p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Policy paper on GRZ</p>	
<p>Activities</p> <p>Activity 1: Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff *1 1-1 Transformation to customer oriented mind set through implementing client charter *2 1-2 Promote internal coordination within ZDA</p> <p>Activity 2: Accumulating information, knowledge and know-how on IP 2-1 Prepare and revise sector profiles 2-2 Compile project proposals 2-3 Compile information for necessary procedure for investment 2-4 Compile sector information of target countries from existing reports and publications *3 2-5 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries 2-6 Support public relation activities</p> <p>Activity 3: Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector 3-1 Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities 3-2 Facilitate sector profile and project proposal from private sector</p> <p>Activity 4: Advisory service for policies 4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda 4-2 Advice policy reforms</p>	<p>Input</p> <p>GRZ side 1. Constitute the Steering Committee 2. Assign members of Steering Committee & Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries 3. Assign ToH Focal Point Person (ZDA) 4. Office space and other facilities for the Project at the State house & ZDA 5. Provide cost for IP activities in target countries</p> <p>Japanese side 1. Contract the services of Malaysian Consultants 2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term) 3. Japanese / Other Countries' Experts / Consultants (Short-term) 4. Trainings in Japan and Other countries 5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project) 6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House)</p>		<p>-No drastic change of MCTI/ZDA budget and manpower -Private sector well recognizes and they are willing to participate for the project activities.</p> <p>Pre-conditions</p> <p>-GRZ policy, Strategy plan and Action Plan for IP are defined.</p> <p>-MCTI & ZDA assures its role & function to provide effective services on IP.</p>

Note:

*1 Capacity development for related staff in ministries shall be included.

*2 The training will be conducted based on training needs and resource availability. It includes various modules of training like OJT, in-service and seminar/workshop style, then the subject of training will be discussed and mutually agreed upon both sides.

*3 The "target" countries will be determined based on selection criteria with mutual consultation and agreement between ZDA and JICA side.

Zambia Investment Promotion Project - Triangle of Hope - (I: Jan - Mar, II: Apr - Jun, III: Jul - Sep, IV: Oct - Dec)
 Tentative Plan of Operation (August 2009 - August 2012)

	2009				2010				2011				2012		
	Zambian Fiscal Year				Japanese Fiscal Year										
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III		
Output 1: Capacity enhancement of ZDA															
1. Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff															
Activity 1-1	Workshop	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring	Workshop / Monitoring		
Activity 1-2															
Output 2: Expanded information in ZDA															
2. Accumulating information, knowledge and know-how on IP															
Activity 2-1															
Activity 2-2															
Activity 2-3			Tracer Study Report (One)												
Activity 2-4															
Activity 2-5	India	India	Asian country	Asian country	India /Malaysia	Asian country	Asian country	Asian Country	Asian Country	India /Malaysia	Asian country	Asian country			
Activity 2-6															
Output 3: Systematic collaboration with private sector															
3. Effective collaboration in investment activities among MICTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector															
Activity 3-1	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue	Business Dialogue		
Activity 3-2	Seminar														
Output 4: Improved policy framework for investment															
4. Advisory service for policies															
Activity 4-1															
Activity 4-2															
Project Monitoring & Evaluation				Monitoring			Mid-term evaluation					Final-evaluation			

Tentative Plan of Operation (Zambian Fiscal Year 2009)

Month	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.
Output 1: Capacity enhancement of ZDA												
1. Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff												
Activity 1-1 Transformation to customer oriented mind set through implementing Client Charter								○				
Activity 1-2 Promote internal coordination within ZDA								○				
Output 2: Expanded information in ZDA												
2. Accumulating information, knowledge and know-how on Investment Promotion (IP)												
Activity 2-1 Prepare and revise sector profiles								○				
Activity 2-2 Compile project proposals								○				
Activity 2-3 Compile information for necessary procedure for investment												
Activity 2-4 Compile sector information of target countries from existing reports and publications												
Activity 2-5 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries												
Activity 2-6 Support public relation activities												
Output 3: Systematic collaboration with private sector												
3. Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector												
Activity 3-1 Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities												
Activity 3-2 Facilitate sector profile and project proposal from private sector												
Output 4: Improved policy framework for investment												
4. Advisory service for policies												
Activity 4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda												
Activity 4-2 Advise policy reforms (through Steering Committee Meetings etc.)												
Steering Committee Meetings												
Project monitoring & evaluation												

Tentative Plan of Operation (Zambian Fiscal Year 2010)												
Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Output 1: Capacity enhancement of ZDA												
1. Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff												
Activity 1-1			Workshop/ Monitoring					Workshop/ Monitoring				
Activity 1-2												
Output 2: Expanded information in ZDA												
2. Accumulating information, knowledge and know-how on Investment Promotion (IP)												
Activity 2-1	○				○						○	
Activity 2-2	○				○						○	
Activity 2-3	Revise IP Booklet (ZDA)				Tracer Study Report (Two)						Tracer Study Report (Three)	
Activity 2-4												
Activity 2-5		South Africa	Asian country			Asian country						
Activity 2-6									India/Malaysia			
Output 3: Systematic collaboration with private sector												
3. Effective collaboration in investment activities among ICTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector												
Activity 3-1	Business Dialogue											
Activity 3-2	Seminar (Lilongwe)				○						○	
Output 4: Improved policy framework for investment												
4. Advisory service for policies												
Activity 4-1	○				○			○			○	
Activity 4-2	○				○			○			○	
Steering Committee Meetings												
Project monitoring & evaluation												
					Monitoring							

Tentative Plan of Operation (Zambian Fiscal Year 2011)

Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Output 1: Capacity enhancement of ZDA												
1. Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff												
Activity 1-1 Transformation to customer oriented mind set through implementing Client Charter	○ Workshop/ Monitoring				▶	○ Workshop/ Monitoring						▶
Activity 1-2 Promote internal coordination within ZDA												▶
Output 2: Expanded information in ZDA												
2. Accumulating information, knowledge and know-how on Investment Promotion (IP)												
Activity 2-1 Prepare and revise sector profiles	○				▶	○				▶	○	▶
Activity 2-2 Compile project proposals	○				▶	○				▶	○	▶
Activity 2-3 Compile information for necessary procedure for investment	○ Revise IP Booklet (ZDA)											▶
Activity 2-4 Compile sector information of target countries from existing reports and publications												▶
Activity 2-5 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries			▶ Asian country				▶ Asian country					▶ Asian country
Activity 2-6 Support public relation activities												▶
Output 3: Systematic collaboration with private sector												
3. Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector												
Activity 3-1 Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities					▶							▶
Activity 3-2 Facilitate sector profile and project proposal from private sector	○				▶	○ Business Dialogue				▶	○	▶
Output 4: Improved policy framework for investment												
4. Advisory service for policies												
Activity 4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda	○				▶						○	▶
Activity 4-2 Advise policy reforms (through Steering Committee Meetings etc.)	○				▶	○					○	▶
Steering Committee Meetings	○					○					○	▶
Project monitoring & evaluation												

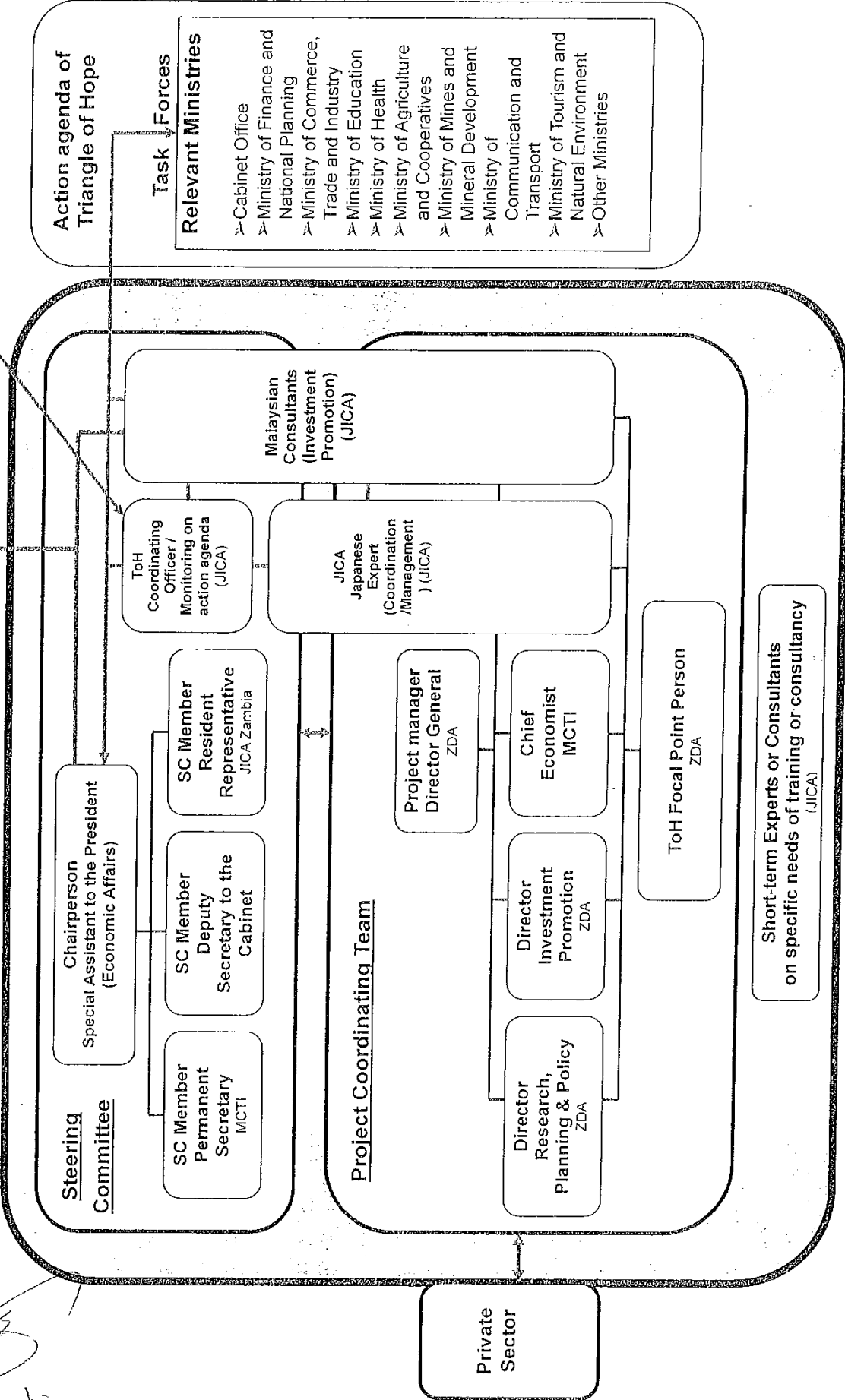
104

Tentative Plan of Operations (Zambian Fiscal Year 2012)												
Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Output 1: Capacity enhancement of ZDA												
1. Develop management and operation capacity and investment of ZDA and its staff												
Activity 1-1: Undertake training to capacity building (fund act through implementing Office Change)												
Activity 1-2: Promote internal cooperation within ZDA												
Output 2: Expanded information in ZDA												
2. Accumulating information, knowledge and know-how on Investment Promotion (IP)												
Activity 2-1: Prepare and revise sector profiles												
Activity 2-2: Compile sector profiles												
Activity 2-3: Compile information for necessary studies for investment												
Activity 2-4: Carry out sector information of target countries from existing reports and publications												
Activity 2-5: Conduct sector IP in Zambia and targeted countries												
Activity 2-6: Support publication activities												
Output 3: Systematic collaboration with private sector												
3. Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector												
Activity 3-1: Conduct periodic dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities												
Activity 3-2: Facilitate sector profile and project proposal from private sector												
Output 4: Improved policy framework for investment												
4. Advisory services for policies												
Activity 4-1: Assist the monitoring of TPI action agencies												
Activity 4-2: Assist policy reforms through S-Bearing Committee Meetings etc)												
Blending Committee Meetings												
Project monitoring & evaluation												

Project Diagram

Donor Coordination

Committee of Economic Ministers



Action agenda of Triangle of Hope

Task Forces

Relevant Ministries

- > Cabinet Office
- > Ministry of Finance and National Planning
- > Ministry of Commerce, Trade and Industry
- > Ministry of Education
- > Ministry of Health
- > Ministry of Agriculture and Cooperatives
- > Ministry of Mines and Mineral Development
- > Ministry of Communication and Transport
- > Ministry of Tourism and Natural Environment
- > Other Ministries

Malaysian Consultants (Investment Promotion) (JICA)

ToH Coordinating Officer / Monitoring on action agenda (JICA)

JICA Japanese Expert (Coordination / Management) (JICA)

Chairperson Special Assistant to the President (Economic Affairs)

SC Member Resident Representative (JICA Zambia)

SC Member Deputy Secretary to the Cabinet

SC Member Permanent Secretary (MCTI)

Project Coordinating Team

Project manager Director General (ZDA)

Director Research, Planning & Policy (ZDA)

Director Investment Promotion (ZDA)

Chief Economist (MCTI)

ToH Focal Point Person (ZDA)

Short-term Experts or Consultants on specific needs of training or consultancy (JICA)

Private Sector

Concept of ZIPP - ToH

