

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 －  
中間レビュー調査報告書

平成23年4月  
(2011年)

独立行政法人国際協力機構  
ザンビア事務所

ザン事
JR
11-01

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 －  
中間レビュー調査報告書

平成23年4月  
(2011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（以下、「ザンビア」と記す）政府の VISION 2030 では、2030 年までに中所得国をめざすことが謳われており、銅資源に偏重した経済・産業構造からの脱却をめざして、ザンビア政府は、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。2008 年 11 月には、同プロジェクトに係る終了時評価がザンビア側と合同で実施され、情報整備が実践されたことや投資事業が生まれたことなどに高い評価を得ました。一方で、ザンビアの投資促進を担う機関として 2007 年に発足したザンビア開発庁（Zambia Development Agency : ZDA）の能力強化を中心に、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について、更なる支援の必要性が確認されました。

JICA は、2009 年 8 月から 2012 年 8 月までの 3 年間、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、ザンビアが効果的かつ持続的に投資促進を実施できるようになることをめざし、本プロジェクトを実施しています。

今般、プロジェクト開始より 1 年半が経過したため、中間レビューを行うことを目的として、2011 年 1 月から 2 月にかけて調査団を派遣し、ザンビア政府関係機関及び民間投資家と協議を行いました。本報告書は、その評価結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの実施・展開に、更には類似プロジェクトに活用されることを願うものです。

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

平成 23 年 4 月

独立行政法人国際協力機構

ザンビア事務所長 鍋屋 史朗

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
略語表

評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査団の目的	2
1-3 調査団の構成と調査期間	2
1-4 主要面談者	2
第2章 中間レビュー調査の実施方法	5
2-1 評価グリッドの作成	5
2-2 合同評価	5
2-3 評価の範囲	5
2-4 評価の最終取りまとめ	6
第3章 調査結果	7
3-1 プロジェクトの投入実績	7
3-2 プロジェクトの実績	7
3-3 プロジェクトの実施プロセス	12
第4章 評価結果	13
4-1 評価5項目による評価結果	13
4-1-1 妥当性	13
4-1-2 有効性	14
4-1-3 効率性	14
4-1-4 インパクト	15
4-1-5 持続性	15
4-2 結 論	16
4-3 提 言	16
4-4 プロジェクトの後半部に向けた留意事項	20
第5章 団長総括	21
第6章 官民連携団員所感	23

付属資料

1. 調査日程 .....	27
2. M/M (中間レビュー報告書) .....	30
3. 生産性運動 (カイゼン運動) の現状 .....	80
4. 2011 National KAIZEN Conference 報告書 (和文・英文) .....	85



## 略 語 表

略語	正式名称	和訳
APO	Asia Productivity Organization	アジア生産性機構
C/P	Counterpart	カウンターパート
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
FNDP	Fifth National Development Plan	第五次国家開発計画
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JJIC	JJ International Consultants	(マレーシア人コンサルタント)
JPC	Japan Productivity Centre	(財) 日本生産性本部
JV	Joint Venture	ジョイント・ベンチャー
MACO	Ministry of Agriculture and Cooperatives	農業協同組合省
MCT	Ministry of Communication and Transport	通信・運輸省
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
MIDA	Malaysia Industrial Development Agency	マレーシア産業開発庁
MLSS	Ministry of Labour and Social Security	労働社会保障省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MMMD	Ministry of Mines and Minerals Development	鉱山・鉱物資源開発省
MoE	Ministry of Education	教育省
MoFNP	Ministry of Finance and National Planning	財務・国家計画省
MoH	Ministry of Health	保健省
MOU	Memorandum of Understanding	合意書
MTENR	Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources	観光・環境・天然資源省
NORTEC	Northern Technical College	国立技能短期大学
NPDD	National Productivity Development Department	国家生産性開発局
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
PAPA	Pan African Productivity Association	汎アフリカ生産性協会
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス

PFI	Policy Framework for Investment	投資のための政策枠組み
PO	Plan of Operation	プロジェクト活動計画書
PPP	Public Private Partnership	官民連携
PSDRP	Private Sector Development Reform Programme	民間セクター開発改革プログラム
S/C	Steering Committee	ステアリング・コミッティー
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SNDP	Sixth National Development Plan	第六次国家開発計画
TICAD	Tokyo International Conference for African Development	アフリカ開発会議
TOH	Triangle of Hope	トライアングル・オブ・ホープ
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関
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
ZDA	Zambia Development Agency	ザンビア開発庁
ZIC	Zambia Investment Centre	ザンビア投資センター
ZIPP	Zambia Investment Promotion Project	ザンビア投資促進プロジェクト
ZNPC	Zambia National Productivity Centre	ザンビア国家生産性向上センター

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ザンビア共和国	案件名：ザンビア投資促進プロジェクト ートライアングル・オブ・ホープー
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ザンビア事務所	協力金額（評価時点）：13,202 千円
協力期間	(R/D)：2009年8月21日 3年間（2009.8.21～2012.8.20）
	先方関係機関：大統領府、内閣府、通商貿易 産業省、ザンビア開発庁
	日本側協力機関：なし 他の関連協力：
1-1 協力の背景と概要 ザンビア共和国（以下、「ザンビア」と記す）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史上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、銅などの鉱物資源の国際価格が急落した。ザンビア国内の鉱業セクターに大打撃を与え、企業倒産や多くの失業者を生む事態となり、実体経済への影響が出た。銅を含む鉱物資源価格は再び最高値圏に回復しているものの、国際市況に依拠する不安定な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、投資化に魅力的な環境整備に努めている。 国際協力機構（JICA）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〔トライアングル・オブ・ホープ（TOH）プロジェクト〕」を2006年7月に開始した。同プロジェクトでは、南南協力の観点から、マレーシア国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投資環境整備に必要な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に係る技術支援を2009年3月まで実施した。 2008年11月には、TOHプロジェクトに係る終了時評価がザンビア側と合同で実施され、情報整備が実践されたことや投資事業が生まれたことなど、高い評価を得た。一方で、ザンビアの投資促進を担う機関として、2007年に発足したザンビア開発庁（ZDA）の能力強化を中心に、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について、更なる支援の必要性が確認された。 かかる状況のもと、JICAは、2009年8月から3年間、本プロジェクトを実施し、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、ザンビアが効果的かつ持続的に投資促進を実施できるようになることをめざしている。	
1-2 協力内容 (1) 上位目標 国内外からの外国投資が促進される。	

(2) プロジェクト目標

投資家に好ましい環境が整備される。

(3) 成果

<変更前（詳細計画策定調査時のもの）>

- 1) ZDA の組織・能力構築（職員のマインドの変化）
- 2) ZDA の情報機能強化（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）
- 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  
クトプロファイルの共同作成）
- 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）

<変更後（中間レビューで見直したもの）>

- 1) 他の関連省庁と連携して、ZDA が投資家のための質の高いサービスを供給できるよ  
うになる。
- 2) 投資促進ミッションの派遣を通じて海外直接投資（FDI）促進のための ZDA の能力が  
向上する。
- 3) TOH アクションアジェンダの円滑な実施がなされる。

(4) 投入（評価時点）

1) 日本側

- ・長期専門家派遣（プロジェクト運営管理／研修マネージメント） 1名
- ・短期専門家派遣（組織強化支援） 2名
- ・マレーシア人コンサルタント（投資促進） 2名
- ・ザンビア人コンサルタント（TOH コーディネーター） 1名
- ・研修員受入れ 2名
- ・ローカルコスト負担 13,202 千円

2) 相手国側

- ・カウンターパート配置 21名
- ・土地・施設提供：有（研修・ワークショップなどの会場）
- ・ローカルコスト負担：有（研修・ワークショップなどに係る経費の一部、海外投資促進研修  
に係る派遣費用の一部など）

2. 評価調査団の概要

調査者	団長／投資促進	本間 徹	JICA 国際協力専門員
	官民連携	鈴木 一規	経済産業省貿易経済協力局技術協力課 課長補佐
	カイゼン活動支援	小木曾 伸行	元キャノン株式会社人事本部 人材開発センター担当部長
	協力企画	石亀 敬治	JICA 産業開発部民間セクターグループ 産業・貿易課 主任調査役
	評価分析	森 真一	IMG コンサルタント
調査期間	2011年1月17日～2月11日		評価種類：中間レビュー

### 3. 評価結果の概要

#### 3-1 実績の確認

##### 3-1-1 プロジェクトの成果

###### (1) 成果1：ZDAの組織・能力構築（職員のマインドの変化）

###### 1) ZDA職員のマインドセットの変化と民間セクターの満足度の上昇

投資家によると、ZDAは彼らの要請に対して迅速に対応していたとのことである。またZDA職員の自己分析によると、専門家やコンサルタントとの日々の業務やZDA内部で行われた11グループ（44名の職員）によるカイゼン活動を通じて、ZDA職員のマインドセットがより顧客本位になったとのことである。

###### (2) 成果2：ZDAの情報機能強化（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）

###### 1) セクタープロファイルの作成

農業、エネルギー、コンピューターの3分野のセクタープロファイルが完成しており、今後、皮革、鉱業、観光、教育、保健、木材・木材加工、製造業の7分野が策定される予定（2011年2月時点）。

###### 2) プロジェクトプロポーザルの作成

ZDAからの公募、そしてZDAとの1対1のコンサルテーションを経て、ザンビア国内の14社が海外企業向けのジョイント・ベンチャー（JV）プロポーザルをZDAに提出した。なお、本件については、マレーシア人コンサルタントが作成したJVプロポーザル作成に係るガイドラインが使用された。

###### 3) 投資に必要なプロセスの情報整備

ベースライン調査（ZDAから受けたサービスの内容・数、ZDAの投資ライセンスの取得にかかった日数・取得の難易度）、及びトレーサー調査（製造業の投資に必要とされるライセンスの種類と所要日数）を実施した。

###### 4) 出版物の質向上とZDAの活動の認知度向上

マレーシア産業開発庁（MIDA）の資料を参考に、より内容が充実した「投資ガイドブック」が発行され、“Cost of Doing Business”を改訂中（2011年2月時点）。投資家からはガイドブックが有効であったとの意見がある一方で、ZDAはウェブサイトから入手可能な本ガイドブックのダウンロード記録が得られず、使用人数や頻度などは不明である。

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

###### 1) 官民の相互理解の向上

ZDAは、ザンビア商工会議所（ZACCI）と合同でワークショップを開催して、上記（2）（3）のベースライン調査及びトレーサー調査の結果を民間企業に対して発表する予定である。

ZDAは、政府の他の機関と合同で、四半期ごとに1回、1つの州において100名程度の企業家を相手に、ZDAの活動の紹介や意見交換を行う啓発ワークショップを実施してきており、相互理解は向上しているものと思われる。

###### 2) セクタープロファイル及びプロジェクトプロファイルの民間セクターとの共同作成 セクタープロファイルについては、民間セクターとの共同作成の意義は特段ない。

それぞれの実績については、(2) 成果2の1) 2) に記載のとおり。

(4) 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）

1) TOH アクションアジェンダの実施促進

プロジェクト雇用のザンビア人 TOH コーディネーターにより、TOH アクションアジェンダのレビュー会議が、頻繁に開催されており、これを通じて TOH アクションアジェンダの実施及び省庁間の調整が促進された。TOH アクションアジェンダというプラットフォームの存在により、投資というセクター横断的イシューが、各省の政策の中に反映されるようになり、ビジネス環境や投資促進が各省の政策の中で高い優先度をもって取り扱われるようになってきている。

2) 投資のための政策枠組み改善

TOH アクションアジェンダの実施を通じて、政策枠組みが改善の方向に向かっている。マレーシア人コンサルタントの提供する、マレーシアの経験に基づいたアドバイスは、各省がビジネス環境や投資促進における自らの役割などについて、新しい考え方をもち、それを政策に反映させ実現させるうえで大きく貢献してきている。

3-1-2 プロジェクト目標

<プロジェクト目標>

投資家に好ましい環境が整備される。

さまざまな要因がビジネス環境に影響を及ぼすことから、ザンビアのビジネス環境の向上に対する本プロジェクトの貢献度合いを、他の要因から切り離して議論することは困難である。さらに、プロジェクトによるインパクトが未だ十分に発現していない段階で、プロジェクトの成果と投資環境の向上との因果関係を判断することも困難であり、プロジェクト目標の達成度を判断することは時期尚早である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

ザンビア政府の Vision 2030 や第六次国家開発計画（SNDP）において、投資環境整備、行政能力の向上、投資増が重要であるとされており、「ZDA 戦略計画（2009-2011）」では、効果的な投資促進のため、同組織の能力改善の必要性が強調されている。また、日本政府の「アジア・アフリカ投資促進会議（2004）」「開発イニシアティブ（2005）」、及びアフリカ開発会議（TICAD）IV の「横浜行動計画（2008）」などにおいても、投資促進や民間セクター開発への支援表明・実施を通じ重視されてきている。したがって、本プロジェクトは、ザンビア・日本両政府の開発計画、援助計画と高い整合性があると判断される。さらに、TOH アクションアジェンダで導入されたモニタリングやフォローアップのメカニズムは、各関連省庁に対して、投資促進を省の政策として実施するための推進力として機能しており、また調整機能も果たしていることから、これら関係省庁のニーズにも合致しており、妥当性は高い。

(2) 有効性

インタビューを行った投資家によれば、投資環境全般は著しく向上しているとのことであるが、本プロジェクトの影響については不明である。また、投資家は、ZDA によるファ

シリテーション活動や ZDA 職員の迅速な対応を高く評価しており、これはプロジェクトの実施が影響している可能性が高いが、有効性についてはプロジェクト終了時に確認が必要である。

### (3) 効率性

日本側の投入については、ZDA の能力開発に関するオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)がこれまで十分ではなく、ZDA 職員の能力開発が限定的なものにとどまっている。一方、TOH アクションアジェンダのモニタリングについては、ザンビア人コンサルタントをコーディネーターとして雇用し、ステアリング・コミッティ (S/C) 議長との密接な関係を保ちながら実施しており、効率性は高い。また、日本人専門家（プロジェクト運営管理／研修マネージメント）の配置も適正である。

ザンビア側の投入については、ZDA を除く関連省庁が職員の投資ミッションの出張旅費を負担したほか、その他の経費はザンビア側と日本側とで共同で負担されてきており、基本的な費用は負担されてきた。一方、関連省庁における予算不足によって、TOH アクションアジェンダの実施が遅れていることは否めず、効率性は中程度である。

### (4) インパクト

フェーズ 1 (TOH プロジェクト) の時点より、本プロジェクトの成果としてマレーシアからの投資が 2 件実現している。また、ザンビアにおける投資プレッジ額は、2010 年には 43 億米ドルと、2005 年の 17 倍になっており、雇用については、2008 年及び 2009 年にライセンスを受けた投資により、54,000 人の雇用が創出される見込みである。投資促進について、TOH に関連する省庁の政策における主流化が徐々に進んでいることから、これらの省庁が今後もビジネス環境の改善、投資の促進に取り組み続けていくことが期待されることから、インパクトは高いと見込まれる。

### (5) 持続性

「Vision 2030」にあるように、投資促進がザンビアの政策で高い優先度が付されていることから、今後もザンビア政府が投資促進政策を維持し、国内のビジネス環境の向上、そして ZDA の能力強化継続していくことが十分に想定される。

また、ザンビア政府は、TOH アクションアジェンダの S/C をプロジェクト終了後も維持する意図を表明していることから、持続性は高いと判断される。

## 3-3 効果発現に貢献した要因

### (1) 計画内容に関すること

本プロジェクトは、技術協力プロジェクト「南南協力を通じた投資促進環境プロジェクト」の後継案件であり、同案件の教訓、①政治的なハイレベルのコミットメント、②OJT、③関係省庁の能力強化、④アジアの経験、⑤アジア・アフリカ協力の枠組みにおける投資促進支援を取り入れた計画となっている。

### (2) 実施プロセスに関すること

アクションアジェンダそのもの、そして TOH コーディネーターが果たしているモニタリングや調整の機能により、投資というセクター横断的な 이슈が各省の政策の中に次第に「主流化」された。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- 1) 成果1及び成果3の活動が明確に示されておらず、かつ、成果1、2、3の構成に重複がみられた。
- 2) ZDAの能力開発については、投資促進業務を通じてマレーシア人コンサルタントが主に実施し、日本人専門家（プロジェクト運営管理／研修マネジメント）が研修については支援する計画であったが、日々の業務に関するOJTを行い得る日本人専門家がこれまで配置されておらず、ZDA職員の能力開発が限定的なものにとどまっている。
- 3) 各省庁におけるライセンスや規制の問題は、これまでプロジェクトの所掌範囲外とされてきたが、ザンビアにおける投資を促進していくうえでは、これらは重要な要素である。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- 1) 関係省庁の次官がS/Cへの出席を求められていなかったため、ZDAにおける能力開発のみがS/Cの議論を占めるようになってしまい、結果としてTOHアクションアジェンダの実施を政策決定レベルで推進していく体制が失われてしまった。
- 2) TOHアクションアジェンダ及び民間セクター開発改革プログラム(PSDRP)は、投資促進という共通の目的及び活動をもっており、またS/Cも同じメンバーであるにもかかわらず、これまで2つのプログラム間では実質的な調整が行われてきておらず、限られたリソースが有効に活用されていない。

### 3-5 結論・提言

本プロジェクトにおいては、以下の提言に沿って、適切な対策を講じられれば、今後プロジェクト目標を達成することが可能となると判断できる。

#### (1) TOHアクションアジェンダのレビュー

TOHアクションアジェンダの298提言のうち約40%が完了。約30%が完了はしていないものの一定の進捗が認められており、比較的短期間に実施可能なものは実施されてきた。一方において財政的な問題や外的要因に帰するものなど、プロジェクト終了時までに実施を完了することが困難となっている提言もあり、したがってTOHアクションアジェンダ全体を見直し、今後取るべき対応策について検討を行う必要がある。

#### (2) S/Cの組織改編と大統領特別顧問によるアド・ホック会議の実施

本プロジェクト実施のために設定されたTOH S/Cは、①TOHアクションアジェンダの推進とモニタリング、②ZDAで行われている投資促進活動の能力開発の両者を監督する責任をもっていたが、TOHアクションアジェンダに関係すべき各省の次官の出席が基本的に求められてこなかったために、②のみS/Cで議論される結果となっていた。TOHアクションアジェンダの提言の多くが各省の政策の中にすでに反映されていることにかんがみて、同アクションアジェンダは、基本的に政府の枠組みの中で監督・モニタリングされるべきである。したがって、大統領府特別顧問によるアド・ホック会議を通じて監督や省庁間の調整を図るのが、最も効率的・効果的である。

### (3) TOH アクションアジェンダを推進するワーキング・グループの導入

現行の TOH アクションアジェンダの実施体制では、関係省庁にリエゾン・オフィサーが配置され、省内における提言の実施責任を負っている。一方、提言を実施するためのアクションが複数省庁にまたがる場合は、協力体制が構築されずに実施が滞ってしまうことが確認された。そこで、こうしたアクションを処理する場合には、リエゾン・オフィサー及びその他の関係機関の職員によりワーキング・グループを形成して、共同責任の協力体制を組んでいく必要がある。

### (4) 各省における投資促進の担当者の配置

ZDA は、外国投資に対する最初の窓口として機能しているが、個々の職員は投資家から受ける技術的な質問に答えるために必要な知識を必ずしも備えておらず、また関係省庁への投資家紹介もシステマティックに行われていない。そこで、TOH アクションアジェンダのリエゾン・オフィサーを、投資家に情報提供を行うための各省の窓口とし、彼らがその都度十分な知識をもった職員と協力して対応していく体制を構築する必要がある。

### (5) ZDA の能力開発を行う日本人専門家の配置

ZDA の職員の能力は強化されつつあるが、顧客である投資家に質の高いサービスを提供できるようになるようにまでには未だ至っていない。ZDA 職員の能力開発については、投資促進業務を通じてマレーシア人コンサルタントが主に実施し、日本人専門家（プロジェクト運営管理／研修マネジメント）が研修を支援する形で実施されてきたが、日々の業務に関する OJT を行い得る専門家がこれまでいなかったことにより、ZDA の能力開発が十分な成果を上げてこなかったと判断されることから、①（サブ）セクタープロファイルの作成、②ZDA 各局間のモニタリング、レポーティングシステム導入、③投資プロジェクトのトラッキング、モニタリングシステム導入、④投資促進資料の整備、⑤投資家用ユーザー・フレンドリーマニュアルの整備を OJT により指導できる日本人専門家を配置する必要がある。

### (6) 他ドナーとの連携

本プロジェクトと PSDRP との連携が必要であることは、多くの関係者より指摘されており、TOH コーディネーターと PSDRP コーディネーターとの間で、定期的な会合を行うことにより、両プログラムの重複を避け、限られたリソースを有効に活用する必要がある。

# 第1章 中間レビュー調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯

ザンビア共和国（以下、「ザンビア」と記す）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史上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、銅などの鉱物資源の国際価格が急落。ザンビア国内の鉱業セクターに大打撃を与え、企業倒産や多くの失業者を生む事態となり、実体経済への影響が出た。銅を含む鉱物資源価格は再び最高値圏に回復しているものの、国際市況に依拠する不安定な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（Multi Facility Economic Zone : MFEZ）の計画・整備など、投資化に魅力的な環境整備に努めている。

国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）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〔トライアングル・オブ・ホープ（Triangle of Hope : 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（Ministry of Commerce, Trade and Industry : MCTI）とともにザンビア投資センター（Zambia Investment Center : ZIC）をカウンターパート（Counterpart : C/P）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、新設されたザンビア開発庁（Zambia Development Agency : ZDA）がC/P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、外部からの情報紹介に適切に対応できていないなど、組織体制が脆弱であった。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（人材育成、関係政府機関・民間との連携強化、情報整備・管理能力の強化）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について、更なる支援の必要性が確認された。

そのような状況のもと、JICAは、2009年8月から2012年8月までの3年間の予定で、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行われることを目的とし、「ザンビア投資促進プロジェクト ートライアングル・オブ・ホープー」を開始した。

## 1-2 調査団の目的

本中間レビュー調査は、プロジェクト開始後1年半を経過し、プロジェクトの成果・目標達成状況などの実績を確認し、評価5項目に沿って評価を行うとともに、今後のプロジェクト実施・運営に向けた方向性を提言することを目的とする。具体的調査項目は以下のとおり。

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に沿ってプロジェクト活動の進捗、成果達成状況、実施プロセスを確認する。また、必要に応じ、指標の追加・数値目標設定など、PDMの修正及びプロジェクト活動計画 (Plan of Operation : PO) の変更を行う。
- (2) 評価5項目 (妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性) の観点からプロジェクトの成果、実施上の課題を確認した。また対処法に関しては、プロジェクトチーム及びザンビア側関係機関と協議する。
- (3) 評価結果に基づき、今後関係機関が対処すべき事項について提言として取りまとめる。
- (4) 調査結果を合同評価報告書として取りまとめ、協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) にてザンビア側の合意を得る。

## 1-3 調査団の構成と調査期間

担当分野	氏名	所属	現地滞在期間
団長/投資促進	本間 徹	JICA国際協力専門員	2月3日～11日
官民連携	鈴木 一規	経済産業省貿易経済協力局 技術協力課 課長補佐	2月3日～11日
カイゼン 活動支援	小木曾 伸行	元キャノン株式会社人事本部 人材開発センター担当部長	1月31日～2月25日
協力企画	石亀 敬治	JICA産業開発部産業・貿易課 主任調査役	2月3日～11日
評価分析	森 真一	IMGコンサルタント	1月17日～2月11日

## 1-4 主要面談者

- (1) 大統領府 (State House)

Dr.Richard Chembe                      Special Assistant to the President

- (2) 内閣府 (Cabinet Office)

Mr.C.Evans Chibiliti                      Deputy Secretary to the Cabinet

- (3) 財務・国家計画省 (Ministry of Finance and National Planning : MoFNP)

Dr.Situmbeko Musokotwane              Minister

- (4) 通商貿易産業省 (Ministry of Commerce, Trade and Industry : MCTI)  
Mr.Buleti G. Nsemukila                      Permanent Secretary  
Mr.Chibwe Chisala                              Senior Economist
- (5) 観光・環境・天然資源省 (Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources : MTENR)  
Mr.Peter Banda                                  Tourism Development and Research Officer
- (6) 保健省 (Ministry of Health : MoH)  
Mr.Amadeus Mukobe                          Principal Economist, Private Sector Coordination
- (7) 鉱山・鉱物資源開発省 (Ministry of Mines and Minerals Development : MMMD)  
Mr.Delax. D. Chilumbu                      Deputy Director, Mines Development Department
- (8) 通信・運輸省 (Ministry of Communication and Transport : MCT)  
Mr.Lubashi Munukayumbwa                Information Technology Specialist
- (9) 教育省 (Ministry of Education : MoE)  
Mr.Oscar Shitima                              Planning Officer
- (10) 農業協同組合省 (Ministry of Agriculture and Cooperatives : MACO)  
Mr.Martin Sishekanu                          Chief Land Husbandry Officer
- (11) ザンビア開発庁 (Zambia Development Agency : ZDA)  
Mr.Andrew Chipwende                        Director General  
Mr.Florence Mumba                          Director of Research, Planning and Policy  
Mr.Muhabi Lungu                              Director of Investment Promotion and Privatization
- (12) フィンランド大使館 (Embassy of Finland)  
Mr.Ville Luukkanen                          Counsellor
- (13) 民間セクター開発改革プログラム (Private Sector Development Reform Programme : PSDRP)  
Ms.Kayula Siame                              Programme Coordinator
- (14) 在ザンビア日本大使館 (Embassy of Japan)  
Mr.Akio Egawa                                Ambassador  
Mr.Kaoru Tsurita                                Counsellor
- (15) ザンビア商工会議所 (Zambia Association of Chambers of Commerce and Industry : ZACCI)  
Ms.Prisca M. Chikwashi                      Chief Executive Officer



## 第2章 中間レビュー調査の実施方法

### 2-1 評価グリッドの作成

本中間レビュー調査では、PDMに基づき、達成度、実施プロセス、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）を検討するために、評価グリッドを作成し、各項目に関して評価を行った（評価グリッドは、合同評価報告書添付資料6参照）。

<評価5項目定義>

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

### 2-2 合同評価

本中間レビューは、日本側とザンビア側両方のメンバーからなる合同評価チームにより、上記評価グリッドに基づき、プロジェクトの実施状況についてレビューと評価がなされた。評価のための調査はおおむね3つの手法により実施された。すなわち、文献調査、質問票調査、関係者へのインタビュー〔プロジェクト専門家・コンサルタント、ステアリング・コミッティー（Steering Committee: S/C）メンバー、ザンビア側関連省庁におけるTOHアクションアジェンダのリエゾン・オフィサー、民間企業〕による。合同評価チームは調査結果を分析し、評価基準に従い包括的評価を実施した。

### 2-3 評価の範囲

本プロジェクトは、ZDAの能力開発と、TOHアクションアジェンダの実施モニタリングの2つのコンポーネントから構成されている。インタビューに際しては、ZDAの能力開発についてはZDAの職員、TOHアクションアジェンダについては関連省庁のリエゾン・オフィサーを対象として行い、プロジェクト専門家・コンサルタント及びS/Cのメンバーについては、両者についての質問を行った。

ZDAの能力開発については、投資促進に関係する部分にのみ投入が行われてきたことから、それらを中心として評価を行う一方で、ZDAの運営全体に関する問題点についても、持続性を確保する観点より概括的な分析を行った。

TOH アクションアジェンダについては、本アクションアジェンダの存在意義やモニタリングの方法の是非や改善方法についてインタビューを行う一方で、個々の提言の実際の進捗状況については（膨大な作業及び検証が必要となるため）評価の対象としていない。

#### 2-4 評価の最終取りまとめ

合同評価調査団による評価結果はドラフト評価レポートに取りまとめられ、日本とザンビアの代表者によってレビューが行われたあと、最終的に合意に至り、ザンビア側を代表して内閣府官房副長官、日本側を代表して中間レビュー調査団長により署名が交わされた。

## 第3章 調査結果

### 3-1 プロジェクトの投入実績

日本側の投入としては、専門家・コンサルタントの派遣（投資促進のマレーシアコンサルタント、プロジェクト運営管理／研修マネージメントの長期専門家、組織能力向上（カイゼン活動）の短期専門家、ザンビア人 TOH コーディネーター）、事務機器、旅費・研修・通信及び交通といったローカルコストの負担が、計画通りに行われた（合同評価報告書添付資料 9,15 参照）。

ザンビア側の投入としては、ZDA のカウンターパート及び関連省庁からのリエゾン・オフィサーの配置（合同評価報告書添付資料 10 参照）、S/C の構成メンバーの配置が計画通りに行われ、ZDA 及び大統領府内に執務スペースが提供され、プロジェクトの実施がスムーズに行われた。また、ザンビアの関連省庁はインド及びマレーシアへの投資促進ミッションへの参加費用を自らの予算で支出しており、一方で ZDA の職員の出張経費は日本側で負担した（合同評価報告書添付資料 13 参照）。その他の投資促進ミッションで必要とされた会場費などの経費は、ザンビア側と日本側の共同で負担した。

### 3-2 プロジェクトの実績

現在の PDM では成果 1 及び成果 3 の活動が明確に示されておらず、かつ成果 1、2、3 の構成に重複がみられることから、本項では成果 2 の実績について記載し、その後、1、3、4 の順に記載することとする。

(1) 成果 2 より多くの投資促進情報が集まる。

<成果 2-1 セクタープロファイルの作成>

マレーシア人コンサルタントの指導のもと、ZDA では投資促進のためのツールとして「セクタープロファイル」を作成している。中間レビュー時点では、農業、エネルギー、コンピューターの 3 分野のセクタープロファイルが完了しており、今後、皮革、鉱業、観光、教育、保健、木材・木材加工、製造業の 7 分野が作成される予定である。中間レビューにおいてインタビューを行った投資家からは、これらのセクタープロファイルはセクターの概観を得るには有用であるが、投資家にとって必要な情報を必ずしも網羅していないというコメントが得られた。今後は、ザンビア国内において現地調査や企業訪問を行ってセクタープロファイルの内容を充実させるとともに、一部のセクターについてはサブセクターのプロファイルを作成していくことが必要と判断される。

<成果 2-2 プロジェクトプロポーザルの作成>

ZDA からの公募、そして ZDA との 1 対 1 のコンサルテーションを経て（マレーシア人コンサルタントが作成したジョイント・ベンチャー（Joint Venture : JV）プロポーザル作成に係るガイドラインが配布された）、ザンビア国内の 14 社が海外企業向けの JV プロポーザルを ZDA に提出した（合同評価報告書添付資料 12 を参照）。これらのうち、Yatu Foods Ltd.の紅茶のプランテーション、ヒル・トップ病院のクリニック、Evelyn Hone College 音楽学部については、関心をもった海外企業との対話が始まっている。

既述のように、JV プロポーザルを提出した企業数や実際の成果は未だ十分なものとはいえないが、それは ZDA が 50 万米ドル以上の投資ライセンスを受けた大企業と免税措置を受けた零細企業などとの関係は維持しているものの、中間に位置する多くの中小企業（Small and Medium Enterprise : SME）との関係を有していないこと、またザンビア国内企業の多くが一般に海外企業との JV を組むことにあまり積極的でないこと（これについては啓発活動が必要となる）が主たる理由と考えられた。今後 ZDA では、セクタープロファイル、ないしサブセクタープロファイルを作成するうえで企業へのインタビューを予定していることから、この機会を利用して中小企業との連携を深めていく必要がある。

今後、プロジェクトの活動を通じて、より多くの企業から新たに JV プロポーザルの提出を受けたうえで、その中からインドやマレーシアの企業家の関心を惹く可能性のあるものについては、ZDA の投資促進ミッションへの同行を促す予定となっている（民間企業は自費による参加）。

#### <成果 2-3 投資に必要なプロセスの情報整備>

本プロジェクトでは、マレーシア人コンサルタントの指導のもと、ベースライン調査（ZDA から受けたサービスの内容・数、ZDA の投資ライセンスの取得にかかった日数・取得の難易度）、及びトレーサー調査（製造業の投資に必要なとされるライセンスの種類と所用日数）をローカルコンサルタントに実施させており、最終報告書が 2010 年 5 月に提出された。今後、製造業以外の分野についても、必要となるライセンスの種類や所用日数を調査して、その結果を、投資家向けのユーザーフレンドリーなマニュアルへとまとめていくことが必要となる。またその過程において、ライセンス発行手続きを迅速にする方法について明らかにし、それを関係省庁に提言していくことも有意義であると考えられる。なお、民間セクター開発改革プログラム（Private Sector Development Reform Programme : PSDRP）において行われている「ビジネスライセンスリフォーム」の一環として、投資に関係するライセンスをすべて列挙したうえで、必要でないライセンスを廃止する活動が行われていることから、PSDRP との定期会合といった機会を設けて、同プログラムとの情報交換を実施していくことが必須となる。

#### <成果 2-4 投資促進のターゲット国の分析>

本成果については、活動内容やその目標が明確でなかったため、中間レビュー時点までに特段の活動は行われていなかった。特定のインフラ開発への投資を目的とした官民連携（Public Private Partnership : PPP）投資ミッション<sup>1</sup>は別として、ZDA の投資促進ミッションでは、不特定の企業を対象にザンビアの一般的な投資環境や諸セクターの開発状況を紹介するにとどまっている。そこで今後は、セクタープロファイルや国内企業からの JV プロポーザルを出発点として、投資促進ミッションが向かう国においてターゲットとすべきセクター・企業を一定程度絞り込んだうえで投資促進ミッションを出すことを目標に、そのために必要とされる準備作業をプロジェクトで支援することを提言する。

---

<sup>1</sup> PPP が MCTI ではなく MoFNP の所管となっていることから、PPP 投資促進ミッションも MoFNP が中心となって行われている。

#### <成果 2-5 出版物の質向上と ZDA の活動の認知度向上>

マレーシア人コンサルタントの指導のもと、マレーシア産業開発庁 (Malaysian Industrial Development Agency : MIDA) の資料を参考にして、より内容の充実した「投資ガイドブック」が発行され、“Cost of Doing Business”が現在改訂中である。本中間レビュー調査でインタビューを行った投資家より、投資ガイドブックが有用であったという感想が得られた一方で、ZDA のウェブサイトから入手可能である本ガイドブックのダウンロード記録が ZDA で得られないことから、実際にどの程度本ガイドブックが参照されたのかについては知ることができない状態にある。

ZDA は 2008 年に“Procedures and Guidelines for Obtaining Investment License”を作成し、訪問してきた投資家に配布しているが、本ガイドラインは ZDA のホームページには載せられていない。一方のクライアント・チャーターは、ZDA のウェブサイトには載っているものの、リンクが悪く容易にはアクセスできない。ZDA のホームページを、今後、より充実させていく必要がある。

#### <成果 2-6 ZDA 職員の投資促進業務の実践的研修>

マレーシア人コンサルタントの指導のもと、投資促進ミッションがインドにおいて 2 回(うち 1 回は PPP 合同ミッション)、マレーシアにおいて 1 回 (PPP 合同ミッション)、タイにおいて 1 回行われた。また、投資促進セミナーについては、インドにおいて 4 回、マレーシアにおいて 1 回、ザンビアにおいて 1 回行われた。なお、タイでの投資促進ミッションにおいて、同国企業家が一般的に海外への投資にあまり積極的でないことが感じられたことから、タイは投資促進の対象国としては除外することとし、インド及びマレーシアをターゲット国として活動を続けることとなった。

プロジェクトを通じたインド及びマレーシアにおける投資促進ミッションの成果として、以下のものがあることが確認された。

- ・インドから 10 社、マレーシアから 6 社がザンビアを訪問して、ビジネスについて協議を行った。
- ・48 のビジネスのプロポーザルないしアイデアが浮上した。
- ・13 の合意書 (Memorandums of Understanding : MOU) が署名された。
- ・インドの企業に対して 3 つの投資ライセンス (医療 2、製造業 1) が発行され、マレーシアの企業に対して 2 つの投資ライセンス (通信 1、教育 1) が発行された。
- ・プロジェクトのフェーズ 1 からの継続的な活動を通じて、マレーシアからの投資が通信分野において 10 百万米ドル (雇用 105 名)、教育分野において 214 百万米ドル (雇用 135 名) 実現した。

#### (2) 成果 1 : ZDA の能力が強化される

上記「成果 2 より多くの投資促進情報が集まる」での記載内容のとおり、セクタープロフィール、投資促進ミッション、国内企業による JV プロポーザルの作成支援などを通じて、ZDA の職員の能力開発が行われた。当初の PDM によれば、上記の活動などを通じて、以下

の2つの成果が達成されることが期待されていた。

#### <成果 1-1 ZDA 職員のマインドセットの変化と民間セクターの満足度の上昇>

中間レビューにおいてインタビューを行った投資家より、ZDA は彼らの要請に対して迅速に対応していたという反応が得られた。また、ZDA 職員の自己分析によれば、JICA プロジェクトにおいて派遣された専門家やコンサルタントとの日々の業務や ZDA 内部で行われた 11 グループ（44 名の職員）によるカイゼン活動を通じて、ZDA の職員のマインドセットがより顧客本意となったということである。

当初の PDM によれば、ZDA の職員のマインドセットが、クライアント・チャーターの実施を通じて顧客本意のものとなることが期待されていたものの、投資ライセンスの発行を除けば、ZDA の投資促進活動に関するクライアント・チャーターに記載されているほとんどの業務は、目標として設定された時間をモニタリングできないものとなっている<sup>2</sup>。そもそも、クライアント・チャーターを ZDA のホームページに載せるのみで ZDA の職員のマインドセットを向上できるわけではなく、マインドセットを向上させるためには、より明確な人事管理システムがむしろ必要であると判断される。

#### <成果 1-2 内部コミュニケーションの促進>

当初の PDM によれば、「ファイルと書類の共通フォーマット化」及び「定期的な会議の開催」が ZDA 内部のコミュニケーションを向上させることが期待されていた。しかしながら、ZDA 内部のコミュニケーション不足のそもそもの原因は、2007 年に 5 機関が統合されて設立された ZDA において、所掌業務全体をモニタリング、レポートするための基本的なシステムが未だ構築されていないことにある。これについては、ZDA 長官も認識していることから（しかしながら、それを自ら構築するだけの時間的余裕が本人にないため）、日本人専門家に各局レベルでの業務を観察してもらい、必要な業務改善の指導をしてほしいという希望が出されている。

### (3) 成果 3：民間セクターと機能的に連携する。

#### <成果 3-1 官民の相互理解の向上>

ZDA は、ザンビア商工会議所（Zambia Association of Chambers of Commerce and Industry：ZACCI）と合同でワークショップを開催して、「成果 2-3 投資に必要なプロセスの情報整備」で作成したベースライン調査及びトレーサー調査の結果を民間企業に対して発表する予定であるが、それ以外にはプロジェクトで支援している投資促進活動について、民間企業に説明したり意見交換したりする場はこれまで設けられていない。

ZDA は政府の他の機関と合同で、四半期ごとに 1 回、1 つの州において 100 名程度の企業家を相手に、ZDA の活動の紹介や意見交換を行う啓発ワークショップを行ってきている。今後、こうした機会を通じて、本プロジェクトで作成される投資促進に関する資料や成果につ

<sup>2</sup> 電話の応対：即時、Eメールでの応対：1日、土地確保のファシリテーション：1日といったモニタリングの困難なものがほとんどである。

いて民間企業に紹介し、意見交換を通じてフィードバックを得ることが必要である。

#### <成果 3-2 セクタープロファイル及びプロジェクトプロファイルの民間セクターとの共同作成>

セクタープロファイルについては、民間セクターとの共同作成をする意義は特段ないと判断され、実際の活動内容・成果は「成果2-1 セクタープロファイルの作成」のとおりとなっている。プロジェクトプロファイルについては、「成果 2-2 プロジェクトプロポーザルの作成」に記載のとおり。

#### (4) 成果 4：投資のための政策枠組みが改善する。

##### <成果 4-1 TOH アクションアジェンダの円滑な実施>

プロジェクトからのインプットであるザンビア人の TOH コーディネーターにより、TOH アクションアジェンダのレビュー会議が、各省別にリエゾン・オフィサーを招いて頻繁に開催されており、これを通じて TOH アクションアジェンダの実施及び省庁間の調整が促進されてきたことが確認された。TOH アクションアジェンダというプラットフォームの存在意義として、投資というセクター横断的な 이슈が、各省の政策の中に反映されるようになり（貧困、環境、ジェンダーといったセクター横断的 이슈が各省の政策の中で「主流化」されていくのと同じアプローチといえる）、結果として、ビジネス環境や投資促進が各省の政策の中で高い優先度をもって取り扱われるようになってきていることが確認された。

各省の政策決定・実現のキーパーソンである次官が、これまで S/C への参加が求められてこなかったこともあり、これまでの S/C ではほとんど ZDA の能力開発や、インド、マレーシアでの投資促進活動のことのみ協議されてきた（合同評価報告書添付資料 16 を参照）。これにより、今後は S/C の役割を含む、プロジェクト全体の実施体制を再検討する必要があると判断された。

プロジェクトでは、現在の TOH アクションアジェンダの実施に対するモニタリングを支援しているが、本モニタリングの手法についていくつかの問題が確認された。40%程度の提言が「完了」とされているものの、本来求められているインパクトを達成するためには、当初想定されていた以上のアクションをとらなければならないものもあり、それらについては新たなアクションを明確化し、開始する必要がある。また、関係省庁として実施可能であるすべてのアクションを行い、かつ期待されたインパクトが発現しつつあるにもかかわらず、提言の瑣末な部分（妥当性の低いもの、現実的でないものなど）が完了していないがために「未完了」というレッテルを貼られている提言もある。さらに、TOH アクションアジェンダの、達成された提言数を全体の提言数で除した「40%」と表現される達成度についても、個々の提言の重要性・価値を考慮したものでないことから、本来の「達成度」を表したものとは言い難い。したがって、TOH アクションアジェンダ全体を見直し、今後取るべき対策について検討を行うときがきていると判断される。

#### <成果 4-2 投資のための政策枠組み改善>

プロジェクトの投入である専門家・コンサルタントの支援により、TOH アクションアジェンダの実施を通じて、政策枠組みが改善の方向に向かっている。マレーシア人コンサルタントの提供するマレーシアの経験に基づいたアドバイスは、ザンビアの状況と整合するものが少なくない。各省がビジネス環境や投資促進における自らの役割などについて新しい考え方をもち、それを政策に反映させ実施させるうえで大きく貢献してきたことが、各省からのインタビューを通じて明らかとなった。

### 3-3 プロジェクトの実施プロセス

関係者へのインタビュー及び資料などの分析を通じて得られた合同評価調査団の見解は、ZDA への能力開発のための活動・成果が未だ十分でないというものである（「4-2-2 有効性」を参照のこと）。その最大の原因として、ZDA の能力開発は、投資促進業務を通じてマレーシア人コンサルタントが主に実施し、日本人専門家（プロジェクト運営管理／研修マネージメント）の研修については支援を実施してきたが、日々の業務に関するオン・ザ・ジョブ・トレーニング（On the Job Training : OJT）を行い得る日本人専門家がこれまで配置されておらず、マレーシア人コンサルタントによって示された「What」に対して「How」が指導されてこなかった結果、ZDA 職員の能力開発が限定的なものにとどまっているということが分析の結果挙げられた。

また、「成果4-1 TOH アクションアジェンダの円滑な実施」で記載されたとおり、関連省庁の次官が S/C への出席を求められていなかったことにより、ZDA における能力開発のみが S/C の議題を占めるようになってしまった。結果として、TOH アクションアジェンダの実施を政策決定レベルで推進していく体制が失われてしまったことから、TOH アクションアジェンダの推進については新たな枠組みを考える必要が生じている。

## 第4章 評価結果

### 4-1 評価5項目による評価結果

#### 4-1-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により高いと判断される。

ザンビア「Vision 2030」では、2030年までに中所得国になることを謳っている。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、「第五次国家開発計画（2006-2010）（Fifth National Development Plan : FNDP）」及び「第六次国家開発計画（2011-2015）（Sixth National Development Plan : SNDP）」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もと、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。これにより、プロジェクトはザンビアの国家政策と整合している。

本プロジェクトは C/P 機関である ZDA のニーズとも一致している。2008年に策定された「ZDA 戦略計画（2009-2011）」では、ザンビアの投資促進を効果的に行うためには、ZDA の能力改善が必要であることが強調されている。また、TOH アクションアジェンダで導入されたモニタリングやフォローアップのメカニズムは、各関連省庁に対して、投資促進を省の政策として実施するための推進力として機能しており、また調整機能も果たしていることから、これら関連省庁のニーズとも整合している。

本プロジェクトは、最終裨益者である投資家のニーズとも整合している。本中間レビューにおいてインタビューを行った投資家はすべて、基礎情報の提供やファシリテーションといった ZDA のサービスの向上が、彼らがザンビアへの投資を考慮するうえで不可欠な要素であると述べている。

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・アフリカ貿易投資会議（2004）」「開発イニシアティブ（2005）」及びアフリカ開発会議（Tokyo International Conference for African Development : TICAD）IV における「横浜行動計画（2008）」などの表明・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。投資促進は、JICA のザンビアにおける事業展開計画に示された優先分野の1つでもある。

プロジェクトでは、MIDA やマレーシア及びインドの投資家と強いつながりをもつマレーシア人コンサルタントを用いている。あわせて、マレーシアの発展の経験は、ザンビアの開発の方向性を探るうえで非常に参考になっている。一方において、JICA もまたさまざまな国で投資促進の能力開発の経験を蓄積してきており、これは日本の技術的な優位性でもあることから、ザンビア政府から JICA に対して、本プロジェクトの残りの半分の期間において、日々の業務を通じて ZDA の投資促進の能力開発を支援できる日本人専門家の派遣が要請されている。

#### 4-1-2 有効性

さまざまな要因がビジネス環境に影響を及ぼすことから、ザンビアのビジネス環境の向上に対する本プロジェクトの貢献度合いを、他の要因から切り離して議論することは極めて難しい。さらに、プロジェクトによるインパクトが未だ十分に発現していない現在の段階で、プロジェクトの成果と投資環境の向上との因果関係を判断することも非常に難しい。以上にかんがみて、「投資家に望ましい環境が整備される」というプロジェクト目標がプロジェクト終了時までには達成することが可能か否かを、現段階において議論することは、時期尚早であると判断される。

中間レビューにおいてインタビューを行った投資家によれば、ザンビアの投資環境全般（政治・経済的安定度、治安、行政手続きなど）は著しく向上しているとのことである。実際に、「世銀 *Doing Business* 報告書 2011 年度版」によれば、ザンビアは世界における 10 の優れた改革実施国の 1 つであるとされている。「starting a business」については、同報告書 2010 年度版の 93 位から 2011 年度版の 57 位と大きく上昇したが、これは企業登記の際に求められる最低資本金の額がゼロとなるような制度改革が PSDRP の支援により行われたためである。PSDRP は、またライセンスの数を減らし、ライセンス手続きの合理化のための活動を行っていることから、「投資家に望ましい環境」の整備にも影響を及ぼしていると考えられる。

また、中間レビューにおいてインタビューを行った投資家は、ザンビア政府の行政手続きは投資家にとって非常に障害が低いと答えており、これには TOH アクションアジェンダの実施がそれに一部貢献していると考えられる。投資家はまた、ZDA によるファシリテーション活動（投資ライセンスの発行、プロジェクトの候補地の紹介、ビザの取得促進など）や ZDA 職員の迅速な対応を高く評価しており、これらにはプロジェクトの実施が影響している可能性が高い。しかしながら、投資家は ZDA 以外の関連省庁の職員からの反応が遅いこともまた指摘していることから、投資家を支援するうえでの責任をもつべき担当者を各省に設置することが必要であると判断される。

ZDA の職員の能力開発に対するプロジェクトの成果は未だ限られており、日常的な OJT を通じて ZDA の職員の能力開発を今後支援していく必要がある。また、投資促進ミッションの結果浮上してきた投資プロジェクトやアイデアに対して、ZDA の職員のフォローアップが足りないという意見と十分であるという意見の両者が出てきたが、そもそも ZDA のマネジメント層が投資プロジェクトやアイデアを明確な形でモニタリングできるシステムがないことが確認されたことから、こうしたシステムを構築することが問題の解決に結びつくと考えられる。

各省庁におけるライセンスや規制の問題は、これまでプロジェクトの所掌範囲外とされてきたが、ザンビアにおける投資を促進するうえでこれらは重要な要素であることから、プロジェクト後半部ではこれらの問題に対しても、何らかの活動を行っていくことが望まれる。

#### 4-1-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、以下の理由により中程度と判断される。

日本側の投入については、「3-3 プロジェクトの実施プロセス」に述べたように、ZDA

の能力開発のための日々の業務に関する OJT を行い得る日本人専門家が配置されておらず、それによって ZDA 職員の能力開発が限定的なものにとどまっていると判断された。一方において、TOH アクションアジェンダのモニタリングについては、ザンビア人のコンサルタントをコーディネーターとして採用し、S/C の議長でもある大統領特別顧問と密接な関係を保ちながら業務が行われており、この部分についての効率性は高い。日本人の専門家の配置も適正であると判断された。

ザンビア側の投入については、ZDA を除く関連省庁が職員の投資促進ミッションの出張旅費を負担したほか、その他の経費はザンビア側と日本側とで共同で負担されてきており、基本的に必要な費用は負担されてきたといえる。

関連省庁における予算不足によって、TOH アクションアジェンダの実施が遅れていることは否めない。投資関係の業務が年々拡大していることに比して ZDA 全体における運営能力が不足していることも、プロジェクト活動全般の実施に遅れが生じていることの原因となっている。

TOH アクションアジェンダ及び PSDRP は、投資促進という共通の目的及び活動をもっており、かつ両者の S/C のメンバーが同じであるにもかかわらず、これまで2つのプログラム間の実質的な調整業務はほとんど行われてきていなかった。限られたリソースを有効に使うためにも、テクニカルコミティー会議を共同で開催するなど、定期的な対話を続けていくことが必要である。

#### 4-1-4 インパクト

プロジェクトの上位目標である「国内外からの外国直接投資が促進される」が、プロジェクトの終了後 3~5 年以内に達成される見通しは高いと判断される。プロジェクトのフェーズ 1 の時点より、本プロジェクトの成果としてマレーシアからの投資が 2 件実現している〔通信分野において 10 百万米ドル（雇用 105 名）、教育分野において 214 百万米ドル（雇用 135 名）〕。また、ザンビアにおける投資プレッジ額は、2010 年には 43 億米ドルと、2005 年の 17 倍となっている。投資促進について、TOH に関連する省庁の政策における主流化が徐々に進んでいることから、これらの省庁が今後もビジネス環境の改善、投資の促進に取り組み続けていくことが期待される。

2008 年及び 2009 年にライセンスを受けた投資により、54,000 人の雇用が創出される見込みである。一方で、本プロジェクトの枠組みで促進された投資についてのマイナスのインパクトは特段ない。

#### 4-1-5 持続性

今後適切な措置が取られるのであればプロジェクトの持続性は確保され得ると判断される。

ザンビア「Vision 2030」において、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おり、投資促進がザンビアの政策で高い優先度が付されていることから、今後もザンビア政府が

投資促進政策を維持し、国内のビジネス環境の向上、そして ZDA の能力の強化を継続していくことは十分に考えられる。

また、ザンビア政府は、TOH アクションアジェンダの S/C をプロジェクト終了後も維持する意図を表明している。そのためにも、TOH アクションアジェンダの提言全体をレビューして今後実施すべきアクションの焦点を絞りこむと同時に、モニタリング機能を合理化させ、プロジェクトの支援なしで今後もアクションアジェンダの実施を促進していける体制を構築していくことが重要である。

ZDA の職員の入れ替わりは比較的少なく、プロジェクトで能力が強化された ZDA 職員の大部分が、プロジェクト終了後も ZDA に残っていくことが期待される。2007 年に設立された ZDA では、業務のモニタリングやフォローアップの機能が十分に確立されておらず、今後、日本人専門家が中心となって、ZDA の各局での実際の業務運営方法を観察し、根源的な問題を把握して、効果的なモニタリング、レポートのシステムの導入を提言していくことが必要となる。

2009 年度以降の財務監査報告書が、中間レビュー時点で完成していなかったことから、ZDA の財務状況を現段階で把握することはできなかった。しかしながら、ザンビア政府における投資促進に対する高い優先度にかんがみて、今後もザンビア政府は ZDA に適正な額の予算を配分していくことと判断され、当該予算と投資ライセンスなどによる自己収入によって、今後も ZDA に特段の財務的問題は生じないものと考えられる。

ZDA 職員の能力は、投資家に対して高い質のサービスを提供していくには、未だ十分でないと判断される。日常的業務を通じて ZDA に OJT を行っていく専門家を配置することにより、能力開発を今後充実させていくことが必須である。

## 4-2 結 論

上述のとおり、本プロジェクトにおいて適切な対策を講じられれば、今後プロジェクト目標を達成することが可能となると判断できる。

5 項目評価については、①ザンビア政府の国家政策、ZDA や関連省庁そして投資家のニーズ、日本の援助政策とそれぞれ整合しており、本プロジェクトの妥当性は高い、②本プロジェクトの有効性を判断するには時期尚早である、③ZDA の能力開発を行うための追加的投入が必要となることから、プロジェクトの効率性は中程度である、④外国の投資家を惹きつけ、また多くの雇用を創出することが見込まれることから、本プロジェクトのインパクトは高い、⑤適切な対策を講じれば、本プロジェクトの持続性を確保できることが見込まれるという結果となった。

## 4-3 提 言

### (1) TOH アクションアジェンダのレビュー

2006 年 2 月に TOH アクションアジェンダが作成されてから 5 年が経過し、当時 298 あった提言のうち約 40%が「完了」したとされ、約 30%が「完了」はしていないものの一定の進

捗が認められたとされている。中間レビューで関連省庁において行ったインタビューによれば、アクションアジェンダそのもの、そして TOH コーディネーターが果たしているモニタリングや調整の機能により、投資というセクター横断的 이슈が各省の政策の中に次第に「主流化」され、教育や医療といったこれまで投資とほとんど関係のなかった分野においても、投資環境を整備する政策が採用されることとなってきた。

TOH アクションアジェンダの提言のうち、比較的短期間に実施可能なものは実施されてきたが、一方において、財政的な問題（大型インフラへの投資など）、省庁間での歩調が取りにくいもの（免税すると政府の歳入が減少するなど）、外的要因に帰するもの（海外投資家の決定に依存するもの）、その他の理由から関連省庁の能力・権限を超えているために、プロジェクト終了時まで実施を完了することが困難となっている提言が数多く出てきている。また、「3-2」の（4）「成果 4-1 TOH アクションアジェンダの円滑な実施」に述べたように、TOH アクションアジェンダの実施に対するモニタリングの手法についても、いくつかの問題が確認された。したがって、TOH アクションアジェンダ全体を見直し、今後取るべき対策について検討を行うときがきていると判断される。

そこで、ザンビア政府がこれらの提言のレビューを行って、①「完了」と判断できるもの（ただし、表面的な制度構築ではなく、インパクトが実際に出たことをもって「完了」とみなすべきである）、②すでに関係省庁の政策の中に組み入れられており、TOH のフレームワークで引き続きモニタリングする必要のないもの、③PSDRP の枠組みで実施可能なもの、④実施が実際に著しく困難であるもの、⑤今後も TOH のプラットフォームを活用して、プロジェクトの期間の終了時まで継続的にフォローアップすべきものに分類すべきである。

TOH アクションアジェンダはそもそも民間セクターの代表者を招いて作られたものであることから、その成果や今後取るべき指針について、一般のザンビア国民に対する説明責任があるものと考えられる。そこで、できれば TOH アクションアジェンダ作成時のタスクフォースのメンバーを招いて、上記に述べた提言のカテゴリー化を含めて TOH アクションアジェンダの進捗と今後のアクションについて発表し、議論すべきである。

## （2）S/C の組織改編と、大統領特別顧問によるアド・ホック会議の実施

本プロジェクトの実施のために設定された TOH S/C は、①TOH アクションアジェンダの推進とモニタリング、そして②ZDA にて行われている投資促進活動と能力開発、の両者を監督する責任をもっていた。しかしながら、これらは別々のイシューであり、原則として参加者が異なるものである。TOH アクションアジェンダに関係すべき各省の次官の出席が基本的に求められてこなかったために、ZDA の能力開発のみ S/C で議論される結果となっていた。

TOH アクションアジェンダの提言の多くが各省の政策の中にすでに反映されていることにかんがみて、同アクションアジェンダは、基本的に政府の枠組みの中で監督・モニタリングされるべきであり、したがって、大統領特別顧問によるアド・ホック会議を通じて監督や各省間の調整を図るのが、もっとも効率的・効果的であると考えられる。大統領特別顧問が

会議を仕切ることにより、省庁間の利害が対立する問題も効果的に処理することができ、この会議は TOH アクションアジェンダの実施の推進に大いに寄与するものと考えられる。

一方において、ZDA における能力開発や投資促進業務のほとんどは、基本的に ZDA の内部（「投資促進のためのプロジェクト実行チーム」）で十分に処理されるべきことであり、S/C は大きな方針を定める場であるべきである。

以上にかんがみて、大統領特別経済顧問、内閣副官房長官、MCTI 次官、及び JICA ザンビア事務所長で構成される S/C は、JICA プロジェクト全体の最高意思決定機関として、TOH アクションアジェンダ及び ZDA の能力開発の進捗の報告を受け、プロジェクトの大きな方向性のみを決定する機関とすることを提言する（合同評価報告書添付資料 8 を参照）。

### （3）TOH アクションアジェンダを推進するワーキング・グループの導入

現行の TOH アクションアジェンダの実施体制では、関係省庁においてリエゾン・オフィサーが配置されており、それぞれの省内において提言の実施の責任を負っている。この実施枠組みの問題として、提言を実施するためのアクションが複数の省庁にまたがる提言については、協力体制が構築されずに実施が著しく滞ってしまうことが確認された。そこで、こうしたアクションを処理する場合には、ワーキング・グループをリエゾン・オフィサー及びその他の関係機関の職員が形成して、共同責任の協力体制を組んでいくことを提言する。

### （4）各省における投資促進の担当者の配置

ZDA は、外国投資家に対する最初の窓口として機能しているが、個々の職員は、投資から受ける技術的な質問に答えるために必要な知識を必ずしも備えているわけではない。ZDA の職員は、投資家からの要請に応えるために、関係省庁の職員に投資家を適宜紹介する役割を担っているものの、必ずしもこうした活動がシステムティックに行われているわけではない。そこで、TOH アクションアジェンダのリエゾン・オフィサーを、各省における投資家に情報提供を行うための窓口とし、彼らが省内においてその都度十分な知識をもった職員と協力して、投資家からの質問・要請に対応していくという体制を構築することを提言する。こうしたリファラルシステムを実質的に動かしていくためには、ZDA と関連省庁との間で、投資家へのサポートをモニタリングし、フォローアップしていくシステムを作ることが必要となる。

### （5）ZDA の能力開発を行う日本人専門家の配置

ZDA の職員の能力は強化されつつあるが、顧客である投資家に質の高いサービスを提供できるようになるためには未だ至っていない。ZDA 職員の能力強化については、投資促進業務を通じてマレーシア人コンサルタントが主に実施し、日本人専門家（プロジェクト運営管理／研修マネージメント）が研修については支援する形であったが、日々の業務に関する OJT を行い得る専門家がこれまでいなかったことにより、ZDA の能力開発が十分な成果を上げてこなかったと判断されることから、プロジェクトの後半部においては、以下に述べる活動を ZDA の職員に対して OJT により指導できる日本人専門家を配置することを提言する。

セクタープロファイルを作るプロセスにおいて、ZDA の職員の能力開発が行われてきているが、現在準備している 10 のセクタープロファイルに加えて、日本人専門家の支援のもとで、外国人投資家の興味を惹く可能性のある新たなセクタープロファイル、サブセクタープロファイルを作っていくことが必要である。セクターに関する情報の収集・分析の過程において、関連省庁に配置されている TOH リエゾン・オフィサーの協力を得ることにより、彼らの投資に関する知識を向上させることが可能であろう。

投資に関する業務量に比して、ZDA の業務実施能力が限られていることが、プロジェクト活動の実施が全体として遅れている原因ともなっている。なかでも、長官を頂点とした、ZDA 全体の業務をシステムティックにモニタリングしフォローアップする仕組みが未だに構築されていないことから、日本人専門家は ZDA の各局における仕事の実施方法を観察し、問題を特定してその原因を分析し、有効なモニタリング、レポートするシステムの導入について提言することが求められる。

インド及びマレーシアでの投資促進ミッションなどを通じて浮上してきた投資のアイデアやプロジェクトについての情報が適切に管理されておらず、ZDA におけるフォローアップが困難な状態となっている。投資プロジェクトをトラッキングし、モニタリングしていくためのシステムを ZDA においてデザインし、導入していくことが必要である。

投資促進機関である ZDA は、投資促進ミッションやセミナー、投資家との日常的なやりとり、民間企業との会合、在外ザンビア大使館に新たに配置される商業アタッシュェへのブリーフィングといったさまざまな機会において配布する資料（パンフレット、プレゼンテーション資料など）を取り揃えておくべきである。

ベースライン調査及び製造業についてのトレーサー調査が行われ、報告書が 2010 年 5 月に提出されている。現在の製造業以外の主要分野におけるライセンスなどの取得手続きについても（製造業の場合と相当程度の重複があると考えられるが）同様のトレーサー調査を行ったうえで、投資家用のユーザー・フレンドリーなマニュアルを作成して、ZDA のホームページに載せるべきである。また、調査を行っている段階で、各省における行政手続きが迅速化・簡素化できる方法が明確になった場合には、当該省庁に対して提言を行ったうえで、必要に応じて TOH アクションアジェンダのフレームワークを通じて、次官に実施を要請したりモニタリングしたりすることも可能であると考えられる。

#### (6) 他のドナーとの連携

本プロジェクトと PSDRP との連携が必要であることについては、インタビューの過程で多くの関係者から指摘されている。TOH コーディネーターと PSDRP のコーディネーターとの間で、定期的な会合を行うことにより、両プログラムの重複を避け、限られたリソースを有効に使うことができると予想される。既述の「(1) TOH アクションアジェンダのレビュー」で述べたように、TOH の提言の中で PSDRP によって実施できる活動については PSDRP が実施するように要請することが、両プログラムが連携するうえで最初に行うべきことであろう。

投資環境に関して国際的に認知されているベンチマークである経済協力開発機構（Organization for Economic Co-operation and Development : OECD）の「投資のための政策枠組み」（Policy Framework for Investment : PFI）を、本プロジェクトにおいて利用することが第1フェーズ（TOHプロジェクト）の終了時評価において提言されたが、MCTI、ZDA及びOECDはすでにPFIに基づいた投資政策レビューをOECDのプログラムで実施しており、まもなく当該レビューの結果が公表される予定である。フェーズ2の終了時評価の際には、この結果をベンチマークとして用いることが有効であると考えられる。

#### （7）PDMの修正

上記の提言に従って、PDMを合同評価報告書添付資料2に示したように修正することを提言する。

#### 4-4 プロジェクトの後半部に向けた留意事項

<ZDAの能力開発のための日本人専門家の業務の実施方法について>

中間レビューにおいて、ZDAの職員に対して日常的なOJTを通じた能力開発を行う日本人専門家の派遣について提言を行った。当該専門家の業務は多岐にわたり、POでは五月雨式にさまざまな業務を行うことが想定されているが、C/Pの人数が限られており、多忙であることを考慮すれば実際の作業は身体が空いているC/Pを対象に、複数の業務を同時並行的に実施していくのが最も効率的であることが予想される。

また、能力開発の観点からは、ZDAのC/Pが自らの手で作業を行うことが大前提であるものの、例えば、新しいPDMの活動1-5に示されている、関係省庁におけるライセンス発行手続きの調査といった業務については、ZDAの通常業務の範囲を超えていることから、必要に応じて、日本人専門家がローカルコンサルタントなどを用いて成果を上げていくことも念頭に置くべきである。

## 第5章 団長総括

大統領レベルの高いコミットメントにより省庁横断で投資促進のアクションを抽出し、モニタリングするシステムを確立した TOH アクションアジェンダ、マレーシアコンサルタントによる強いドライビングフォース、南南協力を意識した協力枠組みなどにより、TICAD IV や世界貿易機関（World Trade Organization : WTO）/OECD 貿易のための援助（Aid for Trade）、援助効果パブリック宣言関連会合等の国際会合の場でもしばしば案件事例として紹介されるなど、注目を浴びることも多かった当案件も、フェーズ1の3年弱（2006年7月～2009年3月）に次ぐフェーズ2の3年間（2009年8月～2012年8月）の中間に差し掛かった。

今回の中間レビューのポイントは、ザンビア側関係者の多くから発揚されたオーナーシップをいかに尊重し、残り1年半の期間で、当フェーズの主眼である ZDA の能力強化を地に足が着いた形で進め、また TOH を実りある形でプロジェクト後に引き継ぐかという点に集約された。

ザンビアの投資環境は、最新の“世銀 Doing Business 報告書 2011 年版”において、サブサハラアフリカ諸国では7番目にランクされ、また改革の進捗を示す Top Reformer のランキングでは世界の7位に位置づけられるなど、改善が進んでいると評価されている。また、投資額（認可ベース）も、2010年には2005年の17倍の43億米ドルに達するなど、資源高に伴う経済成長を背景に順調に伸びている。当プロジェクトは、マレーシアコンサルタントなどの尽力によりマレーシアの大学による大型投資（2.1億ドル）の誘致に貢献するなど、鉱業セクター以外の投資多様化に寄与している。

こうしたなか、2007年に ZIC を含む5機関の統合により、MCTI の傘下に設立された ZDA への期待は高い。まだ若い機関であり、体制整備途上の側面は大きいですが、今回、投資家などからのインタビュー結果によれば、顧客への対応や（他国にありがちな）余計な邪魔をしないという点において、比較的評判を得ている。カイゼン活動による業務環境改善の進展もみられる。他方、庁内情報共有体制や案件進捗管理などが進んでいない、プレゼン資料などのマテリアルが貧弱で顧客重視の状況になっていない、民間部門との関係構築が進んでいないなど、改善の余地も多く指摘された。

ZDA のキャパシティ・ビルディングは、前述のとおり当フェーズの主眼であるが、現在の ZDA の受容能力が不足していることもあり、マレーシアコンサルタントによる指導が、どちらかというところ C/P への指示という形で行われ、C/P の能動的な姿勢が引出されていない面も散見される。したがって、膝詰めで C/P とともに課題を抽出し、丁寧に技術移転していくことのできる日本人専門家（投資促進能力強化分野）による指導を望む声が多く聞かれた。また、当初の協力デザイン（PDM）に、マインドセットなど抽象的なものが多く、具体的な活動をモニターしていきにくい状況にあった。

こうしたことから、PDM を大幅に再整理するとともに、今般、ZDA の能力強化を大きく2つに分け、日常業務（Day-to-Day Activities : 新 PDM による成果1）については、具体的業務を特定

(サブセクタープロフィール作成、業務管理システム整備、投資モニタリングシステム整備、投資促進ツールキット作成、許認可現況把握・投資家向けマニュアル作成、民間セクター聴取体制整備の6点)して活動内容も詰め、これらを新たな日本人専門家による地道なキャパシティ・ビルディングで支援することとし、他方、マレーシア・インドへの投資促進ミッション及びこれを通じたキャパシティ・ビルディング(同成果2)については、マレーシアコンサルタントによる支援を行うという体制を提案し、ザンビア側の賛同を得た。

また、TOHアクションアジェンダのフォロー(同成果3)については、開始から5年が経過し、298アクションの40%が達成され、70%に進展がみられる一方、手詰まりになって久しいアクションも多く、停滞感がある。また、ザンビア側のオーナーシップでより効率的に回していく体制の整備への希求も高い。こうしたことから、全アクションの仕分け作業を担当省庁に実施してもらい、完了した案件、単独省庁によるフォロー案件、ドナーグループ支援によるPSDRPによるフォロー案件、そして引き続きTOHでフォローする案件などに仕分けし、S/Cで整理・モニターしていく体制を提案、また実務レベルで関係機関がコーディネートしていきやすい組織体制を提案し、これもザンビア側の賛同を得たところである。いずれにしても、これまで民間投資を活用するとの意識が希薄であった教育・保健などの分野・省庁に、セクター横断イシューとして投資を主流化させたTOHの貢献は大きいと判断される。

当案件を当初から並々ならぬパワーで牽引してきたマレーシアコンサルタントについて、その功績は高く評価できるどころであり、衆目の一致するところであるが、現在のように投資がすでに多く入ってきて、新たな投資の誘致よりもむしろ地に足の着いた協力が必要な段階においては、その手法に対し、受け入れるザンビア側各機関の能力の限界もあって、「疲れ」が多くみられる。一步引いた形での関与を求める声が多数であった。案件終了時に、円滑にザンビア側が主導していける体制を育むためにも、移行期間として派遣日数を減じていくのが妥当であるというのが結論である。

このほか、前述のPSDRPに関しては、重複点も指摘されており、TOHとPSDRPの連携を強化すべきとの声も多く聞かれ、ザンビア側の効率的な投資環境整備体制のためにも、前述のTOH仕分け作業を通じたアクションのPSDRPへの移管や、コーディネーターレベルの定期会合などの連携を加速化していくべきである。

また、国益への貢献との観点から、日本の対ザンビア投資促進と当案件とを結び付けていくべきとの見方もあるが、現実的には容易でないことが観察された。他方、先方から要望の高い、国ごとの投資促進資料作成法の例題として日本を取り上げ、本邦研修に絡めて小規模のセミナーにするなどの案を検討中である。進出済み日系企業に対してZDAも多くのサービスを提供しており、間接的には貢献しているともいえる。

全体としては、本案件は妥当性、予測されるインパクト共に高く、改善の余地は多いものの、おおむね順調に進捗しているといえる。今後1年半の地道なZDA能力強化活動・協力と、ザンビア側によるTOHの運営体制の確立が、6年間にわたる当協力の総仕上げとして鍵を握っており、他案件にとっても参考になる協力として成果を達成できることを大きく期待するところである。

## 第6章 官民連携団員所感

ZDA と民間部門の連携に関しては、ZDA 長官によれば、ZDA 設立法に ZDA が民間部門と交流を進めるよう規定されており、さまざまなチャネルを通じて対話が行われている模様である。例えば、MCTI 主催の国内ビジネス評議を通して民間部門の意見を吸い上げるよう務めているほか、調査・企画・政策局では観光産業、オーガニック協会などと会合をもっており、零細・小企業振興局は民間投資を呼び込むため民間企業と銀行の仲介に励んでいる。そこで企業ニーズを探る対話が行われている。また、国際的な企業ニーズについても、大統領が議長を務め著名な外国企業が参加しているザンビア国際諮問会議を通して把握にも努めている。

セクタープロファイルに関しては、選定した 10 セクターのうち 3 セクターで完了している。残り 7 セクターもまもなく完成する予定と述べている。セクターの範囲が広く情報も要約となるケースがみられる。具体的で説得力ある情報の提供に向けて範囲を絞ったサブセクター分析にも力を注ぎ、投資家に魅力的にアピールするスキルの強化に努めることが求められる。

プロジェクトプロポーザルは、鉱山、農業、製造業、観光など 8 セクター 14 企業から提案されている。3 件の提案に対して外国投資家から関心が示されている。主に零細・小企業振興局の起業家プログラム、ビジネス開発プログラムなどの中で国内企業の外資ニーズを探っている。現状では、JV、資本参加、金融支援などが主体であるが、技術導入、ライセンス供与などの企業ニーズも掘り起こしていったらよいと思う。

ZDA と民間部門の連携を通してセクタープロファイルとプロジェクトプロポーザルの作成を推進しようとした狙いは着実に動き出している。今後は、その経験を積み重ねるなかで、投資家に魅力的な情報を提供する ZDA 職員の能力が育成されていくことが期待される。

## 付 属 資 料

1. 調査日程
2. M/M (中間レビュー報告書)
3. 生産性運動 (カイゼン運動) の現状
4. 2011 National KAIZEN Conference 報告書 (和文・英文)

## 1. 調査日程

(1)

		本間団長、石亀団員、森団員	鈴木団員
1月17日	月	12:30 ルサカ到着 (SA062) (森団員) 14:30 MoFNP ムソコトワネ大臣と JJIC との協議視察 15:30 松下所員、新岡専門家との打合せ	
1月18日	火	09:00 ZDA チブエンデ長官表敬 10:00 インタビュー (ニロンゴ TOH コーディネーター) 14:30 ザンビア側評価メンバーとの協議 (Ms. Florence and Mr. Chibwe) 15:30 インタビュー (Ms. Florence, ZDA 調査・計画・政策局長)	
1月19日	水	09:00 インタビュー (JJIC) 10:30 インタビュー (Mr. Noah, ZDA) 12:00 インタビュー (Eugene Appel, ZDA) 14:30 インタビュー (Mr. Chibwe, MCTI 産業局シニアエコノミスト) 16:00 インタビュー (Mr. Moses, ZDA TOH Focal Person)	
1月20日	木	09:00 インタビュー (足立専門家) 10:30 インタビュー (Mr. Arora, TATA Zambia 社長) 15:00 インタビュー (Mr. Saili, ZDA MFEZ 担当、元 TOH Focal Person) 16:00 インタビュー (Mr. Sivajene Munkombwe, ZDA Research Officer)	
1月21日	金	09:00 インタビュー (MCTI 産業局長代行及び Mr. Hans Yamba) 11:00 インタビュー (Mr. Lubashi Munukayumbwa, MCT) 14:30 インタビュー (Mr. Oscar Shitima, MoE) 16:00 インタビュー (Mr. Martin Sishekanu, MACO)	
1月22日	土	レポート作成	
1月23日	日	11:30 インタビュー (Mr. Senthil Shankar, KURA 部長) through Skype	
1月24日	月	08:30 インタビュー (Ms. Kayula Siame, PSDRP コーディネーター) 11:00 インタビュー (Mr. Matoka, ZDA 零細・小企業振興局長) 14:30 インタビュー (Dr kasonde and Dr Njelesani, Hilltop Hospital) 16:00 インタビュー (Mr. Ravi Pillai, GM of Taj Pamodzi Hotel)	
1月25日	火	08:00 インタビュー (Mr. Lungu, ZDA 投資促進・民営化局長) 09:00 インタビュー (Mr. Delux Chilumbu, MMMD) 11:00 インタビュー (Ms. Chikwashi, CEO, ZACCI) 16:00 インタビュー (Ms. Elizabeth Phiri, JICA Consultant)	

1月26日	水	08:30 S/C(TOH モニタリング)参加 14:30 打合せ (JJIC, ニロンゴ, 新潟専門家, Phiri, 松下所員)	
1月27日	木	10:30 インタビュー (Mr. Amadeus Mukobe, MoH) 16:30 インタビュー (Mr. Kalenga Kanganja, Cabinet Office)	
1月28日	金	AM 団内協議 (TV 会議) PM レポート作成	
1月29日	土	レポート作成	
1月30日	日	同上	
1月31日	月	11:00 インタビュー (Mr. Peter Banda, MTENR) 16:00 インタビュー (Mr. David Zulu, MoFNP)	
2月1日	火	レポート作成	
2月2日	水	同上	
2月3日	木	AM レポート作成	
		(12:30 本間団長, 鈴木団員, 石亀団員ルサカ到着 (SA062)) 14:00 団内打合せ 15:00 ZDA 長官表敬・協議	
2月4日	金	11:00 フィンランドとの協議 (Mr. Luukkane, Counselor) 13:00 協議 (JJIC, ニロンゴ) 16:00 チェンベ S/C 議長 (大統領特別顧問) 表敬・協議	11:00 足立専門家との協議 12:30 MLSS, ZNPC との協議 13:30 Manzivalley Mineral Limited 訪問
2月5日	土	レポート作成及び団内協議	
2月6日	日	AM 団内協議 17:00 JJIC との協議	
2月7日	月	11:00 MCTI セムキラ次官表敬・協議 14:00 JJIC との協議 14:30 合同評価団での協議 16:00 MoFNP ムソコトワネ大臣表敬・協議 16:30 合同評価団での協議	AM キトゥエへ移動 14:00 NORTEC 訪問
2月8日	火	10:00 合同評価団での協議 14:00 PSD ドナー会議参加 (評価結果の紹介) 16:00 チビリティ内閣官房副長官表敬・協議	AM レポート作成 14:00 SAKIZA 紡糸社 訪問
2月9日	水	08:00 合同評価団での協議 (Mr. Chibwe Chisala) 09:00 合同評価団での協議 (Ms. Florence Mumba) 10:00 事務所打合せ (産業ストラテジー策定支援プロジェクト) 14:00 事務所打合せ 16:30 JJIC との協議	09:00 NKANA 水道 下水道社訪問 PM ルサカへ移動
2月10日	木	08:30 産業ストラテジー策定支援プロジェクトにかかる MCTI との協議 10:00 MFEZ site (Lusaka South) 訪問 14:00 ミニッツ署名 (ステアリング・コミッティ参加) 16:00 大使館報告 17:00 JICA ザンビア事務所報告	
2月11日	金	13:20 ルサカ出発 (SA063)	

(2)

小木曾団員		
2月1日	火	12:30 ルサカ到着 (SA062) 15:00 足立専門家、松下所員との打合せ
2月2日	水	15:00 カイゼンプレゼンテーションにかかる第3回準備会議出席 16:00 第1回審査委員会出席
2月3日	木	AM 論文査読 15:00 ZDA 長官表敬・協議
2月4日	金	論文査読
2月5日	土	同上
2月6日	日	同上
2月7日	月	AM キトゥエへ移動 14:00 NORTEC 訪問
2月8日	火	AM レポート作成 14:00 SAKIZA 紡糸社訪問
2月9日	水	09:00 NKANA 水道下水道社訪問 PM ルサカへ移動
2月10日	木	09:00 National Milling Corporation 訪問 14:30 Lusaka Vocational Training Centre 訪問
2月11日	金	09:00 Royal Microfinance 訪問 11:00 WANZANA Processing 訪問 14:00 Grandma School 訪問
2月12日	土	09:00 Agro Fuel Investment 訪問
2月13日	日	資料収集
2月14日	月	ルサカ地区企業視察
2月15日	火	同上
2月16日	水	同上
2月17日	木	カイゼン全国大会実施準備
2月18日	金	カイゼン全国大会参加 (審査委員長)
2月19日	土	同上
2月20日	日	レポート作成
2月21日	月	同上
2月22日	火	同上
2月23日	水	JICA ザンビア事務所、大使館報告
2月24日	木	13:20 ルサカ出発 (SA063)

## 2. M/M (中間レビュー報告書)

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN  
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF ZAMBIA  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT  
-TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP – ToH)

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Toru HOMMA, visited the Republic of Zambia from 17 January to 11 February, 2011. The purpose of the mid-term review is to assess the achievements made during the one year and six month’s cooperation period and to make recommendations for ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT -TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP – ToH) (hereinafter referred to as “the Project”)

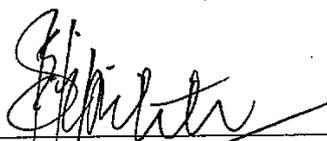
During review period, both the Team and concerned authorities of the Government of the Republic of Zambia (hereinafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements.

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

Lusaka, 10 February, 2011



Mr. Toru HOMMA  
Leader  
The Japanese Mid-term Review Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



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

**JOINT EVALUATION REPORT  
(MID-TERM REVIEW)**

**ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION  
PROJECT – TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP –ToH)**

**LUSAKA, 10 FEBRUARY 2011**

*U*



## TABLE OF CONTENTS

<b>1. Outline of Evaluation</b> .....	1
1-1. Objectives of Evaluation.....	1
1-2. Method of Evaluation .....	1
1-3. Members of Evaluation Teams .....	3
<b>2. Outline of the Project</b> .....	3
2-1. Background of the Project .....	3
2-2. Project Design Matrix (PDM).....	4
<b>3. Achievements of the Project</b> .....	5
3-1. Results of the Inputs.....	5
3-2. Achievements of the Outputs .....	6
3-3 Implementation Process of the Project .....	10
<b>4. Results of Evaluation by Five Criteria</b> .....	10
4-1. Relevance .....	10
4-2. Effectiveness .....	11
4-3. Efficiency .....	12
4-4. Impact .....	13
4-5. Sustainability.....	13
<b>5. Conclusion</b> .....	14
<b>6. Recommendations</b> .....	14
<b>List of Annexes</b> .....	19



## 1. Outline of Evaluation

### 1-1. Objectives of Evaluation

The Japanese Mid-term Review Team organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Toru Homma, visited the Republic of Zambia from 17 January to 11 February 2011, for the purpose of evaluating Japanese technical cooperation project “the Zambia Investment Promotion Project - Triangle of Hope- (ZIPP –ToH)” (hereinafter referred to as the “Project”) jointly with the evaluation team of the Zambian side. The objectives of the joint evaluation are the following:

- a) To review the conducted activities and outputs of the Project;
- b) To analyze the progress and achievements based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as the “PDM”) and five evaluation criteria (relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability) and to prepare a Joint Evaluation Report;
- c) To hold a Steering Committee meeting to confirm the results of the evaluation through discussion; and
- d) To provide recommendations for the activities to be conducted during the remaining period of the Project.

### 1-2. Method of Evaluation

Performance of the Project was studied based on the verifiable indicators stated in the PDM and other relevant information collected through literature review and the discussions with officials of the governmental agencies involved in the Project (counterpart personnel; hereinafter referred to as the “C/P”), representatives of private companies and the development partners, and JICA Experts/Consultants.

The teams jointly conducted evaluation based on the five criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability) the contents of which are stated below.

#### 1-2-1. Criteria for Evaluation

##### 1) Relevance

Relevance refers to the validity of the purpose and overall goal of the Project in connection with the development policy of the Zambian Government and the Official Development Assistance (ODA) policy of the Japanese Government, as well as the needs of the intended beneficiaries.

##### 2) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as

planned, and examines whether the benefit was brought about as a result of the Project.

### 3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining whether the input of the Project has been efficiently converted into the output.

### 4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impact generated through the implementation of the Project, including the extent to which the overall goal has been / is expected to be attained.

### 5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the produced effects continue after the completion of the Project.

## **1-2-2. Sources of Information**

The following sources of information were used in this evaluation:

1) Documents agreed upon by both sides prior to and/or during the course of the Project implementation including:

- Record of Discussions (R/D);
- Minutes of Meeting (M/M);
- Project Design Matrix (PDM); and
- Plan of Operation (PO);

2) Records of inputs and activities of the Project;

3) Data and statistics which indicate the degree of the achievement of the outputs and Project purpose; and

4) Interviews to the C/P, JICA Experts / Consultants, and representatives of private companies and the development partners.



### 1-3. Members of Evaluation Teams

Zambian side:

Mr. Chibwe Chisala	Senior Economist, Ministry of Commerce, Trade and Industry
Ms. Florence Mumba	Director, Research, Planning and Policy, Zambia Development Agency (ZDA)

Japanese side:

Mr. Toru Homma	Senior Advisor (Private Sector Development: Trade, Investment & Industry), JICA
Mr. Kazunori Suzuki	Deputy Director, Technical Cooperation Division, Ministry of Economy, Trade and Industry
Mr. Keiji Ishigame	Deputy Director, Private Sector Development Division, JICA
Mr. Shinichi Mori	Evaluation Consultant, IMG Inc.

## 2. Outline of the Project

### 2-1. Background of the Project

Based on the request from the Zambian Government, JICA implemented “the Project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)” from July 2006 to March 2009, in which a Malaysian consultant recruited by JICA provided the Zambian Government with technical advice in formulating and implementing twelve areas of action agenda aiming at improving investment environment, compiling and publicizing information necessary for investors, and conducting investment promotion activities. The implementing organizations of ToH SAIED were initially the Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and the Zambia Investment Centre (ZIC) but after January 2007 when the Zambia Development Agency (ZDA) was created combining five governmental agencies including ZIC, ZDA became the implementing agency of the project.

At the ToH SAIED’s final evaluation conducted jointly by JICA and the Zambian Government in November 2008, a need to strengthen ZDA’s capacity (human resources, partnerships with relevant governmental agencies and the private sector, information provision to its clients, and general administration) was recognized in promoting investments in Zambia, and the necessity for further supporting the monitoring of the ToH Action Agenda was identified with a view to accelerating the realization of the twelve areas of Action Agenda.

Based on the Record of Discussions (R/D) signed on 21 August 2009, JICA started implementing the “Zambia Investment Promotion Project - Triangle of Hope- (ZIPP –ToH)” in August 2009 with the expected duration of three years, aiming at strengthening the capacity of ZDA and other

governmental agencies so that Zambia becomes able to promote investment in an effective and sustainable manner.

## 2-2. Project Design Matrix (PDM)

The original PDM (slightly modified in September 2009) is attached as Annex 1. The PDM has four major items called Super Goal, Overall Goal, Project Purpose, and Outputs of the Project.

1) Super Goal: The goal ultimately achieved by the contribution of the Project

### Super Goal

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

2) Overall Goal: The goal achieved by the contribution of the Project in three to five years after its completion

### Overall Goal

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

2) Project Purpose: The purpose achieved by the direct contribution of the Project outputs by the end of the Project period

### Project Purpose

Zambia can attain friendly environment for investors.

3) Outputs: The outputs brought about by the results of the Project activities

### Outputs of the Project

- Output 1: Capacity enhancement of ZDA
  - 1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction
  - 1-2 Boosted internal communication
- Output 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
- Output 3: Systematic collaboration with private sector
  - 3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector
  - 3-2 Sector profiles and project proposals jointly
- Output 4: Improved policy framework for investment



- 4-1 Smooth implementation of ToH Action Agenda
- 4-2 Improved policy framework.

4) Activities: The activities being implemented by C/P under the support of JICA Experts/Consultants

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 Promote internal coordination within ZDA
  - 2-3 Compile project proposals
  - 2-4 Compile information for necessary procedure for investment
  - 2-5 Compile sector information of target countries from existing reports and publications
  - 2-6 Conduct actual IP in Zambia and targeted countries
  - 2-7 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: Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant
  - 4-1 Assist the monitoring of ToH Action Agenda
  - 4-2 Advice policy reforms

**3. Achievements of the Project**

**3-1. Results of the Inputs**

Inputs from the Japanese side (assigning of Malaysian consultants for investment promotion, a Japanese long-term expert for project administration / training management, a short-term expert for institutional capacity enhancement, and a ToH coordinator (Annex 9), office equipment, and local cost including expenses for travels, training, communication and transportation) have been mostly provided as planned. Inputs from the Zambian side (assigning of the counterpart personnel from ZDA and liaison officers from relevant ministries (Annex 10) and the constituting members of the Steering Committee) have also been provided as planned.

*Ch*



An office space was provided both in ZDA and in the State House by the Zambian side, which has facilitated the smooth implementation of the Project.

Zambian ministries paid their officials' travel expenses for investment promotion missions to India and Malaysia while JICA paid those for ZDA officials (Annex 13). Other expenses such as hiring a venue were shared between the Zambian Government and JICA.

### **3-2. Achievements of the Outputs**

Both the Japanese and Zambian evaluation teams confirmed that the Project had fulfilled the following output in accordance with the R/D and PDM (the achievement of the output by indicators in the PDM is shown in Annexes 5 and 6.). Since the activities for Output 1 and 3 are not clearly defined and that there are overlaps between the concepts of Outputs, Output 2 will be discussed first, followed by Outputs 1, 3 and 4.

#### Output 2 Expanded information in ZDA

##### <2-1 Sector profiles>

The revision of the sector profiles for three sectors (agriculture, energy, and computers) had been completed at the time of the Mid-term Review out of the ten sectors that were targeted (Annex 11). Interviewed investors commented that the prepared sector profiles are useful but contain only generic issues. A wide range field work and company visits will be required to enrich the contents of the sector profiles. Profiles for subsectors will also need to be prepared for selected sectors.

##### <2-2 Project proposals>

Responding to the solicitation by ZDA at several occasions and after one-on-one consultation with ZDA, 14 companies submitted a project proposal (Annex 12). Three proposals (a tea plantation of Yatu Foods Ltd., a medical clinic of Hilltop Hospital, and a music school of Evelyn Hone College) have attracted foreign investors' attention and a dialogue has been initiated.

ZDA has had difficulties in identifying local companies qualified for joint ventures due to the agency's weak linkage with local industries (the general absence of domestic companies' willingness to form JV with foreign companies is also part of the reason of the difficulties). In order to promote joint ventures, ZDA should establish linkages with local industries including MSMEs by utilizing its opportunities to prepare sector/ subsector profiles.

##### <2-3 Information for necessary procedures for investment>

A baseline survey and tracer study was conducted for the manufacturing sector and the final report

was produced in May 2010. There is a need for conducting the same exercise for clarifying investment procedures in other sectors and compile the results into user-friendly manuals for investors. The Private Sector Development Reform Programme (PSDRP) is already implementing the “Business Licensing Reform” whereby secondary licenses necessary for investment have been identified and streamlining has already begun. Coordination with PSDRP should be sought.

#### <2-4 Sector Information of target countries>

Apart from a Public Private Partnership (PPP) mission, ZDA has not taken an approach to target specific sectors in its investment promotion missions. Investment promotion materials should be tailored in such a way to attract potential investors in specific sectors of the target countries.

#### <2-5 Hands on experience on investment promotion of ZDA officials>

Investment Promotion missions were conducted twice in India (one PPP), once in Malaysia (PPP), and once in Thailand. Investment promotion seminars were conducted four times in India, once in Malaysia, and once in Zambia. Due to a generally-perceived inward-looking attitude of Thai companies, it was decided that Thailand should be excluded from the target countries.

The following are the results of the investment promotion activities conducted for the target countries under the JICA Project:

- (1) 10 companies from India and 6 companies from Malaysia visited Zambia to discuss businesses;
- (2) 48 business ideas have surfaced;
- (3) 13 Memorandums of Understanding have been signed;
- (4) 3 investment certificates (medical 2 and manufacturing 1) have been issued for Indian investors, and 2 (communication 1 and education 1) for Malaysian investors; and
- (5) 2 investments from Malaysia (communication: 10 million USD and 105 employees; and education: 214 million USD and 135 employees) have been realized as a result of the promotion activities having been conducted since Project phase 1

#### <2-6 Improved quality of publications and awareness of ZDA and its activities>

The “Investors’ Guide” has been revised, and “Cost of Doing Business” is being revised. Interviewed investors commented that the Investors’ Guide was useful. However, since ZDA does not have the records of the downloading of its documents, it is difficult to assess to what extent ZDA’s documents are being referred to.

ZDA already prepared “Procedures and Guidelines for Obtaining Investment License” in 2008, however, it is not publicized on ZDA’s website. Although Client Charters are publicized on ZDA’s website, they are difficult to be found. Accessibility of these documents should be improved.

### Output 1 Capacity Enhancement of ZDA

The exercises of preparing sector profiles, preparing for investment missions, and supporting domestic industries in preparing joint venture proposals, have been contributing to the capacity development of ZDA officials. Apart from these capacities, the following two outputs are expected to be achieved in the Project according to the original PDM.

#### <1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction>

Interviewed investors commended ZDA officials' responsiveness to their requests; ZDA officials acknowledge that JICA Experts/Consultants' engagement in ZDA's operations, including Kaizen activities in which 11 teams (44 officials) within ZDA participated, had positive influence on ZDA officials' mind-set.

The original PDM envisaged that ZDA staff's mind-set would be transformed into customer-oriented one through implementing the Client Charter. However, apart from the issuance of investment certificates, the timeframes set up for most of the items stated in ZDA's Client Charter for investment promotion are not measurable. Moreover, it was found that simply putting the Client Charter on ZDA's website does not lead to a change in ZDA staff's mind-set; rather a clearly-defined human resource management is necessary.

#### <1-2 Boosted internal communication>

The original PDM envisaged that common formatting of files and documents<sup>1</sup> and regular meetings would boost ZDA's internal communication. However, it was found that a more fundamental issue needs be addressed to boost ZDA's internal communication; a systematic monitoring and follow-up mechanism for ZDA's entire operations must be established.

### Output 3 Systematic collaboration with private sector

#### <3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector>

Apart from the workshop that ZDA is co-organizing with the Zambian Chamber of Commerce and Industry to discuss the results of the baseline and tracer study, there has not been a dialogue between ZDA and the private sector in which Project-related activities are discussed.

ZDA holds sensitization workshops (approx. 100 participants) towards the private sector in a province in every quarter in collaboration with other government agencies, in which ZDA's

---

<sup>1</sup> An electronic document management system is planned to be introduced through KOTRA's (Korea Trade-Investment Promotion Agency) assistance.

activities are explained and an exchange of opinions takes place. The materials/outcomes of the Project should also be presented and feedback should be obtained in these workshops

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

See <2-2 Project proposals> above.

#### Output 4 Improved policy framework for investment

<4-1 Smooth implementation of ToH Action Agenda>

The ToH Action Agenda Review Meetings (liaison officers' level) have contributed to an acceleration of the implementation of the ToH Action Agenda as well as to the coordination of inter-ministerial issues. Through the implementation of the ToH Action Agenda, investment issues are being mainstreamed at relevant ministries whereby high priority has been given to the improvement of business environment and promotion of investments.

It was observed that without the presence of key personnel of the relevant ministries, i.e. Permanent Secretaries, ToH Steering Committee meetings had only concerned the activities under ZDA. As a result, it had difficulties in resolving conflicting issues between ministries arising in the implementation of the Action Agenda. The further implementation of the ToH Action Agenda requires a new structure that involves high-level decision makers.

Several drawbacks have been observed in the current ToH Action Agenda monitoring system. Some recommendations are being considered as "completed" even though more actions should be taken to generate the envisaged impact on the ground. There are also some cases where, in spite of the fact that the relevant ministry had carried out all of the elements implementable within its capacity and thus the desired effect taking place, the implementation of the recommendation has been deemed as "incomplete" based on the remaining irrelevant or unrealistic tasks prescribed in the original ToH Action Agenda. Moreover, the overall completion "ratio" does not reflect the real value of each recommendation (i.e. some actions have much greater impacts than others); the resulting - "40% of the recommendations have been completed" - would thus be misleading. It is time to thoroughly review the Action Agenda and determine the way forward.

<4-2 Improved policy framework>

Through the implementation of ToH Action Agenda supported by the Project consultants, policy reforms have been accelerated. The advice given by the Malaysian consultant based on Malaysian experiences were found mostly relevant to the circumstances in Zambia, bringing in new perspectives to relevant ministries. Ministries have obtained new perspectives about their roles in promoting private businesses and investments, incorporated them in their policies, and started their implementation.

### **3-3 Implementation Process of the Project**

It was observed that the absence of an expert who could have concentrated on ZDA officials' on-the-job training through day-to-day interactions is deemed as the reason of the limited Project activities /outcomes in terms of ZDA's capacity building.

As mentioned in the achievements of Output 4-1, it was observed that without the presence of key personnel of the relevant ministries, i.e. Permanent Secretaries, ToH Steering Committee meetings had only concerned the activities under ZDA. The further implementation of the ToH Action Agenda requires a new structure that involves high-level decision makers.

## **4. Results of Evaluation by Five Criteria**

### **4-1. Relevance**

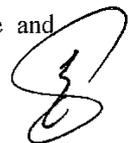
The Project is assessed to be highly relevant for the following reasons.

It is stated in "Vision 2030" that in order to achieve its medium term goal, becoming a middle-income country by 2030, Zambia needs to increase both domestic and foreign investment, which requires improvement in both the investment environment and the administrative capacity of relevant ministries. Both the "Fifth National Development Plan 2006-2010" and the "Sixth National Development Plan 2011-2015" emphasize the importance of increasing investment by improving business environment in order to accelerate Zambia's economic growth. As such, the Project is highly relevant to the Zambia's national policies.

The Project is consistent with ZDA's needs. "Zambia Development Agency Strategic Plan 2009-2011" adopted by the ZDA's Board of Directors in 2008 addressed the need for strengthening ZDA's capacity in order to effectively promote investment in Zambia. The Project was also found to be consistent with other relevant ministries' needs. The monitoring and follow-up mechanism taken by the ToH Action Agenda is functioning as a driving force mainstreaming investment promotion issues into relevant ministries. The relevant ministries also acknowledge that the inter-ministerial coordination facilitated by the Project is indispensable in carrying out actions prescribed in the Action Agenda.

The Project is consistent with the needs of investors – the end beneficiaries. Investors interviewed by the Mid-Term Review mission emphasized that the good services provided by ZDA, including the provision of basic information and facilitations, are prerequisite for considering investment in Zambia.

The Project is consistent with the ODA of the Japanese Government and JICA. Japanese Government's ODA Guidelines (2003) emphasize the importance of an increase in trade and



42

investment in developing countries, which Japan should promote through the assistance in policy making, institution building and human resource development. Japan's support for investment promotion and private sector development as well as for south-south cooperation including Asia-Africa cooperation has been emphasized in "Asia-Africa Trade and Investment Conference (2004)", "Development Initiative (2005)", and "TICAD IV Yokohama Action Plan" (2008). Investment promotion is one of the priority areas in JICA's assistance program in Zambia.

The Project recruited a Malaysian consultant who has a strong connection with the Malaysian Industrial Development Agency (MIDA) as well as with investors in Malaysia and India. The experiences of Malaysia have been found to be highly relevant to Zambian circumstances. On the other hand, since Japan has experiences in assisting the capacity building of investment promotion agencies in several countries, which is one of the Japan's technical advantages, the Zambian Government requested JICA to send ZDA a Japanese Expert specializing in hands on training for investment promotion activities.

#### 4-2. Effectiveness

Since many factors affect the business environment, it is difficult to isolate the Project's contribution towards the improvement of the business environment. It is also difficult to verify causality between Project Outputs and the friendliness of the environment for investors especially at this moment when not much of the Project's intended impact has been realized. In light of these, it is still premature to say that there is a prospect that Project Purpose "Zambia can attain friendly environment for investors" will be achieved by the end of the Project period.

Investors interviewed by the Mid-Term Review mission commented that the overall investment environment (political and economic stability, security, administrative procedures, etc.) in Zambia is significantly improving. Zambia is one of the top ten reformers of the World Bank "Doing Business" 2011. Although Zambia's rank of "starting a business" has risen up from 93 in the 2010 edition to 57 in the 2011 edition, it is attributable to the elimination of the minimum capital requirement upon starting a business, which was promoted by PSDRP. PSDRP is also achieving a reduction in the number of licenses and the streamlining of licensing procedures, which are contributing to the attainment of friendly environment for investors.

Investors interviewed by the Mid-Term Review mission commented that administrative procedures of the Zambian Government are mostly investor-friendly, which would partially be attributable to the implementation of the ToH Action Agenda. Investors also highly appreciated ZDA's facilitation activities (issuing of investment certificates, identifying candidate project sites, facilitating visa issuance, etc.) as well as ZDA staff's responsiveness, which could have been influenced by the Project. However, investors also pointed out that ministries were not necessarily responsive to investors' requests/inquiries; there is a need to appoint focal persons in relevant ministries who take responsibility in supporting investors.

The Project's achievement in terms of the strengthening of ZDA's capacity is still limited. There is a need to further strengthen the capacity of ZDA's officials through day-to-day on-the-job training. There are mixed feelings among Project staff about the sufficiency of follow-ups of investment projects/ideas emerged in relation to target countries. Some say that follow-ups have not been sufficient, while others say that follow-ups have been properly conducted. There is an absence of a systematized follow-up mechanism that should enable ZDA management to effectively monitor the status of each investment project/idea.

The issue of inefficient licensing and regulations procedures of line ministries were considered as out of the scope of the Project. Taking it into consideration that these are also important factors in attracting investment into Zambia, this issue should be addressed in the second half of the Project period.

#### **4-3. Efficiency**

The efficiency of the Project is assessed to be fair for the following reasons.

With regard to the inputs from the Japanese side, Malaysian consultant's advice in the preparation of sector profiles, joint venture proposals, and investment promotion missions was highly appreciated by the Zambian side. It was also observed, however, as is stated in "3-3 Implementation Process of the Project", that the absence of an expert who could have concentrated on ZDA officials' on-the-job training through day-to-day interactions is deemed as the reason of the limited Project activities /outcomes in terms of ZDA's capacity building. The Project is utilizing a Zambian consultant as a ToH coordinator, who has been maintaining close contact with the Chairman of the ToH Steering Committee - Special Assistant to the President. This is assessed as highly appropriate. The assignments of Japanese experts are also assessed as appropriate.

Inputs from the Zambian side are also satisfactory. Zambian ministries paid their officials' travel expenses for investment promotion missions to India and Malaysia. Other expenses such as hiring a venue were shared between the Zambian Government and JICA.

It was also observed that the insufficiency of financial resources at relevant ministries has caused a delay in the implementation of the ToH Action Agenda. ZDA's limited operational capacity, in contrast to the large volume of investment-related work, has slowed down the overall implementation of Project activities.

Although the ToH Action Agenda and the PSDRP have the same objective (i.e. improvement in investment environment) and common activities, little substantive coordination has been conducted between these two programs. In order to increase efficiency in the utilization of limited resources, it is recommended that they maintain a regular dialogue at the technical committee level.

#### 4-4. Impact

The prospect of the Project's achieving its Overall Goal "Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased" within 3 to 5 years after the completion of the Project is high. Since JICA Project phase 1, two investments from Malaysia (communication: 10 million USD and 105 employees; and education: 214 million USD and 135 employees) have been realized as a result of the promotion activities having been conducted in the framework of the Project. Investment in Zambia has been significantly increasing; the pledged amount in 2010 was 4,329 million USD, which is 17 times larger than that in 2005. The policies for the improvement of environment for investment are gradually being mainstreamed in the ministries relevant to the ToH Action Agenda; these ministries are proactively trying to improve business environment and attract investors into Zambia.

A total of 54,000 jobs were to be created by the investments licensed in 2008 and 2009. No negative impacts have been reported in relation to the realized investments promoted in the framework of the Project.

#### 4-5. Sustainability

The sustainability of the Project is assessed to be assured if appropriate measures are taken.

It is stated in "Vision 2030" that Zambia needs to increase both domestic and foreign investment, which requires improvement in both the investment environment and the administrative capacity of relevant ministries. Since an increase in investment has been a high priority policy agenda in Zambia, the Government is committed to maintaining its policy to promote investment by improving domestic business environment and by strengthening the ZDA's functions.

The Zambian Government expressed its intention to maintain the ToH Action Agenda Steering Committee after the completion of JICA Project. It is recommended that the ToH Action Agenda be reviewed exhaustively and the monitoring mechanism be rationalized, so that actions will be slimmed-down and more focused and thus can continue to be implemented smoothly after the completion of the Project.

Since the overall turnover of ZDA's officials has been relatively low, it is highly likely that those ZDA officials trained in the Project will continue working in the agency after the completion of the Project. Established in 2007, ZDA is still in a nascent stage; a systematic monitoring and follow-up mechanism for ZDA's entire operations has yet to be put in place. There is a need to identify problems within work practices at ZDA's Divisions as well as their root causes, and introduce an effective monitoring / reporting system.

Since audited financial statements are available only up to 2008, ZDA's current financial position cannot be assessed at this moment. Due to the high priority given to investment promotion, the

Zambian Government's financial support to ZDA is expected to continue. With a combination of a government grant and its own fee revenues, ZDA can be said to have a sound financial base.

ZDA's officials' capacities have not yet sufficiently been built up to provide quality services to its clients. There is a need for the Project to intensify capacity building of ZDA staff by bringing in an additional JICA Expert specializing in hands on training for investment promotion activities.

## 5. Conclusion

As described above, the Project will be able to achieve its objectives if appropriate measures are taken.

As for the five evaluation criteria, (1) the relevance of the Project is endorsed by its consistency with the Zambian Government's national policy, the needs of ZDA, relevant ministries and investors, and the Japanese aid policy; (2) the effectiveness is yet to be judged; (3) the efficiency of the Project is fair since an additional input is required to achieve ZDA's capacity building; (4) the impact of the Project is deemed as high with a prospect of attracting foreign investors and creating large employment opportunities; and (5) the sustainability of the Project will be assured if appropriate measures are taken.

## 6. Recommendations

### (1) Review of the ToH Action Agenda

Five years have passed since the ToH Action Agenda was formulated in February 2006 with approximately 40% of the 298 recommendations in the ToH Action Agenda having been completed while certain progress having been observed for 70% of them. Many interviewees of the Mid-Term Review in relevant ministries responded that the monitoring and coordination mechanism was functioning as an effective driving force mainstreaming investment promotion issues into their policies, including within ministries traditionally not related to economic activities such as medical and education sectors.

Most of the ToH Action Agenda recommendations implementable in the short term have already been completed, and most of the remaining actions are those that are difficult to implement due to a lack of financing (such as investment in infrastructure), difficulty in reconciling conflicting issues (such as elimination of taxes versus a loss of government revenues), dependency on external factors (such as decisions by foreign investors) and other such factors, which are mostly beyond the capacity or control of the relevant ministries. It has become evident that the Zambian Government does not have a sufficient financial and technical capacity to implement all of the recommendations within the envisaged timeframe.

Several drawbacks have also been observed in the current ToH Action Agenda monitoring system.

Some recommendations are being considered as “completed” even though more actions should be taken to generate the envisaged impact on the ground. There are also some cases where, in spite of the fact that the relevant ministry had carried out all of the elements implementable within its capacity and thus the desired effect taking place, the implementation of the recommendation has been deemed “incomplete” based on the remaining irrelevant or unrealistic tasks prescribed in the original ToH Action Agenda. Moreover, the overall completion “ratio” does not reflect the real value of each recommendation (i.e. some actions have much greater impacts than others); the resulting - “40% of the recommendations have been completed” - would thus be misleading.

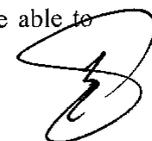
It is therefore necessary for the Zambian Government to review all the recommendations and categorize them as: (a) those that should be judged as completed (not only in terms of the actions but also by confirming their impacts on the ground); (b) those that have been embedded in a single ministry’s own policies and thus will not need to be monitored through the ToH framework; (c) those that can be implemented by PSDRP; (d) those that should be eliminated due to difficulty in their implementation; and (e) those for which implementation should be continuously facilitated and followed up through the ToH platform up until the end of JICA’s project period.

Since the ToH Action Agenda was formulated with the inviting of representatives from the private sector, the government must be accountable to the public for its achievements and future actions. It is recommended that a meeting be held inviting the same task force members to openly discuss the ToH Action Agenda’s progress and future actions, including the handling of each recommendation discussed in the above paragraph.

(2) Revised functions of the ToH Steering Committee that oversees the JICA Project and conducting of ad hoc meetings chaired by the Special Assistant to the President

The “ToH Steering Committee” established for the JICA Project (Annex 7) has had two functions up to now: (a) promoting and monitoring the implementation of the ToH Action Agenda; and (b) overseeing and facilitating the investment promotion and capacity building activities undertaken at ZDA. These are, on principle, two separate issues and thus their meetings should be attended by different actors. It was observed that most of the agenda discussed in the actual ToH Steering Committee meetings concerned the activities under ZDA, since it was of no use to discuss the progress of the ToH Action Agenda without the presence of the relevant ministries.

Since most of the actions of the ToH Action Agenda have already been embedded in relevant ministries’ policies, the oversight and monitoring should be conducted within the Zambian Government’s structure; i.e. the oversight should be conducted through ad hoc meetings chaired by the Special Assistant to the President through the summoning of Permanent Secretaries of the relevant ministries whenever necessary (Annex 8). These meetings should be quite effective in accelerating the implementation of the ToH Action Agenda since the Chairperson will be able to directly resolve political matters, reconciling multiple ministries’ interest.



46

On the other hand, most of the capacity building and investment promotion activities conducted at ZDA can be concluded within ZDA (the “Project Implementation Team for Investment Promotion” can address most of the issues) without the need for frequently convening Steering Committee meetings to discuss ZDA issues.

Taking the above into consideration, it is recommended that the ToH Steering Committee, which is composed of the Special Assistant to the President (Economic Affairs), the Deputy Secretary to the Cabinet, the Permanent Secretary of the Ministry of Commerce, Trade and Industry, and the JICA Resident Representative, be converted into a high-level decision making body for the entire JICA Project within which the progress of the ToH Action Agenda and ZDA activities will be reported, and the overall orientation of the JICA Project will be determined.

(3) Establishment of “Working Groups” to promote the implementation of the ToH Action Agenda

Under the current implementation structure of the ToH Action Agenda, liaison officers at the respective ministries are solely responsible for the implementation of the recommendations addressed to their own ministry. The weakness of this framework lies in the fact that implementation of the recommendations is significantly slowed when related actions need to be undertaken within multiple ministries; more specifically, when joint effort is required. In order to facilitate the implementation of specific actions involving multiple ministries, inter-ministerial Working Groups should be formed by liaison officers and other technical officers of relevant ministries, and should be given responsibility for implementing such actions.

(4) Appointment of investment focal persons in relevant ministries

Although ZDA functions as the first contact for foreign investors, its personnel do not usually have the knowledge necessary to answer the technical questions raised by the investors. Despite the fact that ZDA officials should be referring investors to the officials in relevant ministries capable of providing necessary information so as to facilitate investment, this has not been implemented systematically. It is recommended that ToH liaison officers in respective ministries become the focal persons to take responsibility for providing information to investors in collaboration with the other officials within their ministries who have the technical background necessary to answer specific questions. In order to ensure that this referral system properly functions, a monitoring and follow-up system between ZDA and the relevant ministries needs to be established.

(5) Focus on capacity development to be conducted by the additional Japanese expert in the second half of the Project period

ZDA’s officials’ capacities are being strengthened but have not yet been sufficiently built up to provide quality service to its clients. The lack of any expert able to concentrate on ZDA officials’ on-the-job training through day-to-day interactions is deemed to be the reason behind the limited Project activities /outcomes in terms of ZDA’s capacity building.



46

The exercise of preparing sector profiles has contributed to the capacity development of ZDA officials. Subsequent to the ten sector profiles that are currently being prepared, ZDA should prepare, under the additional Japanese expert's support, profiles of more of the sectors/ sub-sectors that have potential for attracting foreign investors as well as joint venture proposals. ToH liaison officers should be requested to support the collection and analysis of information available in their ministries through which their knowledge of investment is expected to be enhanced.

Established in 2007, ZDA is still in a nascent stage; ZDA's limited operational capacity, in contrast to the large volume of investment-related work, is slowing down the overall implementation of Project activities. Among other things, a systematic monitoring and follow-up mechanism for ZDA's entire operations has yet to be put in place. There is a need to identify problems within work practices at ZDA's Divisions as well as their root causes, and introduce an effective monitoring / reporting system.

It was observed that the records of the investment ideas/projects that emerged after the investment promotion missions in India and Malaysia have not been properly maintained, which has made it difficult for ZDA to conduct follow-ups. There is a continuing need for the designing and introduction of an effective investment tracking/monitoring system within ZDA.

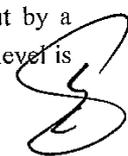
ZDA should be equipped with effective investment promotion kits, such as brochure and presentation materials, that are able to be utilized at investment promotion seminars as well as other investment promotion opportunities including daily inquiries from potential investors, meetings with the private companies, and briefings for commercial attachés newly-appointed to Zambian embassies abroad.

A baseline survey and tracer study was conducted for the manufacturing sector, and the final report was produced in May 2010. There is a need for conducting the same exercise for clarifying investment procedures in other sectors, i.e. mapping out the application procedures of major licenses/permits/certificates. The results should be compiled into user-friendly manuals for investors and publicized on ZDA's website. The results should be utilized to provide the relevant ministries with recommendations to improve the procedures.

In order to conduct the above-mentioned day-to-day activities in ZDA, it is recommended that JICA bring in an additional Japanese expert specializing in capacity development for investment promotion and ZDA assign counterpart personnel of the expert to maximize the benefit of on-the-job training through day-to-day interactions.

#### (6) Coordination with activities supported by other development partners

The necessity for enhancing coordination between ZIPP-ToH and PSDRP was pointed out by a number of interviewees. The conducting of regular coordinating meetings at the coordinator level is

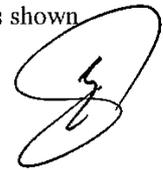


recommended in order to avoid overlap and to utilize limited resources effectively. Identifying the actions in the ToH Action Agenda that can be implemented by the PSDRP (suggested as the item (3) mentioned in Section 1 above) and requesting PSDRP to take over these actions is the first step towards such collaboration.

Using internationally-recognized benchmarking tools such as the OECD's Policy Framework for Investment (PFI) in this phase of the Project was recommended in the Joint Evaluation Report of the previous phase of the Project. MCTI, ZDA and OECD are currently working on the PFI-based investment policy review under the OECD program and the results of the review will be available soon. It would be useful to refer to the review results as a benchmark when the final evaluation is conducted at the end of this phase 2 Project.

(7) Modification of the PDM

Based on the recommendations stated above, it is recommended that the PDM be modified as shown in Annex 2.



## List of Annexes

- Annex 1**      **Project Design Matrix (Original)**
- Annex 2**      **Project Design Matrix (Modified)**
- Annex 3**      **Plan of Operation (Original)**
- Annex 4**      **Plan of Operation (Modified)**
- Annex 5**      **Achievements of Outputs**
- Annex 6**      **Evaluation Grid**
- Annex 7**      **Implementation Structure (Current)**
- Annex 8**      **Implementation Structure (Modified)**
- Annex 9**      **List of Assignments of JICA Experts/Consultants**
- Annex 10**     **List of Counterpart Personnel (Director level)**
- Annex 11**     **List of Promotion Materials prepared in the Project**
- Annex 12**     **List of Joint Venture Proposals**
- Annex 13**     **List of Investment Promotion Missions conducted**
- Annex 14**     **List of Seminars and an International Conference conducted**
- Annex 15**     **Local Costs borne by JICA**
- Annex 16**     **List of Steering Committee meetings**



### Annex 1 Project Design Matrix (Original)

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 0.1  
 Date: September 2009

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification		Important Assumptions	
<b>Super Goal</b> To Make Zambia a Model for investment promotion that other African countries can emulate.		A set of policy framework and services for investment promotion by the government based on ToH concept		-Publication of mechanism for Zambian model		-Economic, political and governing condition in other countries are not so different from Zambia	
<b>Overall Goal</b> Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased.		-Status on FDI inflow -Status on Domestic Investment		- Year/Monthly Report on FDI -Statistics and/or reports on domestic investment -MCTI/ZDA reports & documentation		-Zambia will continue to enjoy the political & economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign).	
<b>Project Purpose</b> Zambia can attain friendly environment for investors.		-Rate of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment		- Project reports & documentation -Interview & questionnaire for investors -Evaluation results of World Bank "Doing Business" Project.		-GRZ will maintain the high-level support/ commitment to ToH.	
<b>Outputs</b> <b>1. Capacity enhancement of ZDA</b> 1-1 Changed mind set and improved customer satisfaction 1-2 Boosted internal communication		-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		-End-line survey (client hearings and questionnaire) -Project reports & documentation -Client charter -ZDA plan (Action/budget/Division) profiles/project proposals -Tracer Study Reports -Project reports & documentation (ex. Country reports of target country /sector) -ZDA materials and publication reports -Record of business forum & Mission follow up action taken by ZDA until project is aborted or implemented.		-Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.	
<b>2. Expanded information in ZDA</b> 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		-No. of sector profiles/project proposals prepared and updated (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)					
<b>3. Systematic collaboration with private sector</b> 3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector 3-2 Sector profiles and project proposals		-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		-Minutes of dialogue -Project proposal from private sector -List of sector profiles and project proposals			

lu

jointly	<p><b>4. Improved policy framework for investment</b></p> <p>1. Smooth implementation of ToH Action Agenda</p> <p>2. Improved policy framework</p>	<p>-Regular task force meeting &amp; any specific action undertaken through ToH</p> <p>-No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p> <p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Project reports &amp; documentation (ex. ToH note of meetings)</p> <p>- ToH Action agenda Matrix</p> <p>- Policy paper on GRZ</p>	<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>
<p>jointly</p> <p><b>4. Improved policy framework for investment</b></p> <p>1. Smooth implementation of ToH Action Agenda</p> <p>2. Improved policy framework</p>	<p>Input</p> <p><b>GRZ side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitute the Steering Committee</li> <li>2. Assign members of Steering Committee &amp; Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries</li> <li>3. Assign ToH Focal Point Person (ZDA)</li> <li>4. Office space and other facilities for the Project at the State house &amp; ZDA</li> <li>5. Provide cost for IP activities in target countries</li> </ol> <p><b>Japanese side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contract the services of Malaysian Consultants</li> <li>2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term)</li> <li>3. Japanese / Other Countries' Experts / Consultants (Short-term)</li> <li>4. Trainings in Japan and Other countries</li> <li>5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project)</li> <li>6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House)</li> </ol>	<p>-Regular task force meeting &amp; any specific action undertaken through ToH</p> <p>-No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p> <p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Project reports &amp; documentation (ex. ToH note of meetings)</p> <p>- ToH Action agenda Matrix</p> <p>- Policy paper on GRZ</p>	<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>
<p>jointly</p> <p><b>Activity 1: Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff *1</b></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>Input</p> <p><b>GRZ side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitute the Steering Committee</li> <li>2. Assign members of Steering Committee &amp; Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries</li> <li>3. Assign ToH Focal Point Person (ZDA)</li> <li>4. Office space and other facilities for the Project at the State house &amp; ZDA</li> <li>5. Provide cost for IP activities in target countries</li> </ol> <p><b>Japanese side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contract the services of Malaysian Consultants</li> <li>2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term)</li> <li>3. Japanese / Other Countries' Experts / Consultants (Short-term)</li> <li>4. Trainings in Japan and Other countries</li> <li>5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project)</li> <li>6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House)</li> </ol>	<p>-Regular task force meeting &amp; any specific action undertaken through ToH</p> <p>-No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p> <p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Project reports &amp; documentation (ex. ToH note of meetings)</p> <p>- ToH Action agenda Matrix</p> <p>- Policy paper on GRZ</p>	<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>
<p>jointly</p> <p><b>Activity 2: Accumulating information, knowledge and know-how on IP</b></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>Input</p> <p><b>GRZ side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitute the Steering Committee</li> <li>2. Assign members of Steering Committee &amp; Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries</li> <li>3. Assign ToH Focal Point Person (ZDA)</li> <li>4. Office space and other facilities for the Project at the State house &amp; ZDA</li> <li>5. Provide cost for IP activities in target countries</li> </ol> <p><b>Japanese side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contract the services of Malaysian Consultants</li> <li>2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term)</li> <li>3. Japanese / Other Countries' Experts / Consultants (Short-term)</li> <li>4. Trainings in Japan and Other countries</li> <li>5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project)</li> <li>6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House)</li> </ol>	<p>-Regular task force meeting &amp; any specific action undertaken through ToH</p> <p>-No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p> <p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Project reports &amp; documentation (ex. ToH note of meetings)</p> <p>- ToH Action agenda Matrix</p> <p>- Policy paper on GRZ</p>	<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>
<p>jointly</p> <p><b>Activity 3: Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector</b></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>Input</p> <p><b>GRZ side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitute the Steering Committee</li> <li>2. Assign members of Steering Committee &amp; Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries</li> <li>3. Assign ToH Focal Point Person (ZDA)</li> <li>4. Office space and other facilities for the Project at the State house &amp; ZDA</li> <li>5. Provide cost for IP activities in target countries</li> </ol> <p><b>Japanese side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contract the services of Malaysian Consultants</li> <li>2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term)</li> <li>3. Japanese / Other Countries' Experts / Consultants (Short-term)</li> <li>4. Trainings in Japan and Other countries</li> <li>5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project)</li> <li>6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House)</li> </ol>	<p>-Regular task force meeting &amp; any specific action undertaken through ToH</p> <p>-No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p> <p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Project reports &amp; documentation (ex. ToH note of meetings)</p> <p>- ToH Action agenda Matrix</p> <p>- Policy paper on GRZ</p>	<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>
<p>jointly</p> <p><b>Activity 4: Advisory service for policies</b></p> <p>4-1 Assist the monitoring of ToH action agenda</p> <p>4-2 Advice policy reforms</p>	<p>Input</p> <p><b>GRZ side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitute the Steering Committee</li> <li>2. Assign members of Steering Committee &amp; Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries</li> <li>3. Assign ToH Focal Point Person (ZDA)</li> <li>4. Office space and other facilities for the Project at the State house &amp; ZDA</li> <li>5. Provide cost for IP activities in target countries</li> </ol> <p><b>Japanese side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contract the services of Malaysian Consultants</li> <li>2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term)</li> <li>3. Japanese / Other Countries' Experts / Consultants (Short-term)</li> <li>4. Trainings in Japan and Other countries</li> <li>5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project)</li> <li>6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House)</li> </ol>	<p>-Regular task force meeting &amp; any specific action undertaken through ToH</p> <p>-No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p> <p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Project reports &amp; documentation (ex. ToH note of meetings)</p> <p>- ToH Action agenda Matrix</p> <p>- Policy paper on GRZ</p>	<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>
<p>jointly</p> <p><b>Pre-conditions</b></p> <p>-GRZ policy, Strategy plan and Action Plan for IP are defined.</p> <p>-MCTI &amp; ZDA assures its role &amp; function to provide effective services on IP.</p>	<p>Input</p> <p><b>GRZ side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitute the Steering Committee</li> <li>2. Assign members of Steering Committee &amp; Project Coordinating team from State office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI) and Zambia Development Agency (ZDA) and other ministries</li> <li>3. Assign ToH Focal Point Person (ZDA)</li> <li>4. Office space and other facilities for the Project at the State house &amp; ZDA</li> <li>5. Provide cost for IP activities in target countries</li> </ol> <p><b>Japanese side</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contract the services of Malaysian Consultants</li> <li>2. Contract the services of Japanese Expert (Long-term)</li> <li>3. Japanese / Other Countries' Experts / Consultants (Short-term)</li> <li>4. Trainings in Japan and Other countries</li> <li>5. Equipment (Office equipment and others deemed necessary for the Project)</li> <li>6. Contract the services of ToH Coordinating Officer (State House)</li> </ol>	<p>-Regular task force meeting &amp; any specific action undertaken through ToH</p> <p>-No. of ToH matrix sheets updates and submitted to committee</p> <p>-Reviewed/Improved policy and regulatory framework (providing advice)</p>	<p>- Project reports &amp; documentation (ex. ToH note of meetings)</p> <p>- ToH Action agenda Matrix</p> <p>- Policy paper on GRZ</p>	<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>

**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 2 Project Design Matrix (Modified)

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 1.0  
 Date: February 2011

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Super Goal</b> To Make Zambia a Model for investment promotion that other African countries can emulate.	-A set of policy framework and services for investment promotion by the government based on TOH concept	-Publication of mechanism for Zambian model	-Economic, political and governing condition in other countries are not so different from Zambia
<b>Overall Goal</b> Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased.	-Status on FDI inflow and domestic investment	- Year/Monthly Report on FDI - Statistics and/or reports on domestic investment - MCTI/ZDA reports & documentation	-Zambia will continue to enjoy the political & economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign).
<b>Project Purpose</b> Zambia can attain friendly environment for investors.	-Level of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment	- Project reports & documentation -Interview & questionnaire for investors -Evaluation results of World Bank "Doing Business" Project.	-GRZ will maintain the high-level support/ commitment to TOH.
<b>Outputs</b> 1. ZDA is capable of providing quality services for investors in collaboration with other relevant organizations.	1-1. Number and quality of sector and subsector profiles 1-2. Degree of information sharing within ZDA 1-3. Degree of investments tracked 1-4. Number and quality of revised investment promotion tool kits 1-5-1. Number and quality of publicized manuals for investors 1-5-2 Degree of clarification of current licensing procedures 1-6. Number of channels to obtain feedback from ZDA clients	1-1. Sector and subsector profiles Interviews with investors 1-2. Project reports & ZDA documents Interviews with ZDA staff 1-3. Project reports & ZDA documents 1-4. Revised investment promotion tool kits 1-5-1. Publicized manuals for investors Interviews with investors 1-5-2. Project reports & ZDA documents 1-6. Project reports & ZDA documents	-Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.
2. ZDA's capacity for promoting FDI through investment promotion missions is enhanced.	2-1-1. Quality of presentation materials for investment promotion missions 2-1-2. Number of JV proposals 2-2. Number of promising projects emerged from investment promotion missions	2-1-1. Presentation materials for investment promotion missions Interviews with officers in relevant ministries 2-1-2. Project reports & ZDA documents 2-2. Project reports & ZDA documents	

<p>3. Smooth Implementation of TOH Action Agenda is ensured.</p>	<p>3-1. Contents of consolidated TOH Action Agenda 3-2. Progress of the implementation of TOH Action Agenda</p>	<p>3-1. TOH Action Agenda Monitoring and Evaluation Report 3-2. TOH Action Agenda Monitoring and Evaluation Report</p>	
<p><b>Activities</b> 1-1. Prepare subsector profiles in collaboration with line ministries' officials 1-2. Establish a operation monitoring system 1-3. Establish an investment monitoring system 1-4. Prepare and utilize investment promotion tool kits 1-5. Prepare user-friendly manuals for investors 1-6. Receive feedbacks from private sector investors</p> <p>2-1. Accumulate hands-on experiences for ZDA staff through investment promotion missions 2-2. Follow up investment ideas/projects formulated in the missions</p> <p>3-1. Consolidate TOH Action Agenda 3-2. Monitor the consolidated TOH Action Agenda</p>	<p>Input <b>GRZ side</b> 1. Constitute TOH Steering Committee, Project Implementation Team for Investment Promotion, TOH Action Agenda Technical Committee and Working Groups 2. Assign TOH Focal Point Person (ZDA) 3. Provide office space and other facilities for the Project at the State house &amp; ZDA 4. Provide cost for IP activities in target countries</p> <p><b>Japanese side</b> 1. Contract the services of Malaysian consultants 2. Dispatch Japanese Experts - Project Administration / Training Management (Long-term) - Institutional Capacity Enhancement (Short-term) - Capacity Development of Investment Promotion (Short-term) - Other Short-term Experts subject to mutual consultations 3. Provide trainings in Japan and other countries 4. Procure equipments (Office equipment and others deemed necessary for the Project) 5. Provide local costs 6. Contract the services of TOH Coordinating Officer (State House) 7. Contract the services of local consultants</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><b>Pre-conditions</b> -GRZ policy, Strategy plan and Action Plan for IP are defined. -MCTI &amp; ZDA assures its role &amp; function to provide effective services on IP.</p>	



Annex 4 Plan of Operation (Modified)

Project Period	2011												2012											
	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug					
Steering Committee					▲																			
Evaluation (mid-term review and terminal evaluation)																		▲	△					
ZDA is capable of providing quality services for investors in collaboration with other relevant organizations.																								
1-1 Preparation of subsector profiles in collaboration with line ministries' officials																								
- Select sub-sectors																								
- Collect existing data																								
- Conduct interviews with related organizations/companies																								
- Compile information and prepare reports																								
1-2 Establishment of a operation monitoring system																								
- Identify problems in work practices at ZDA's Divisions and their root causes																								
- Prepare operation manuals																								
- Introduce an effective monitoring / reporting system																								
- Observe the change and propose the revision of the system																								
1-3 Establishment of an investment monitoring system																								
- Observe the current practices of investment promotion																								
- Design and propose an effective tracking/monitoring system																								
- Introduce the tracking/monitoring system																								
- Observe the change and propose the revision of the system																								
1-4 Preparation and utilization of investment promotion tool kits																								
- Review ZDA's existing investment promotion tool kits (brochure, presentation materials, website etc.)																								
- Collect necessary information																								
- Develop/improve investment promotion tool kits																								
- Develop investment promotion materials for a country selected from ZDA's target countries																								
- Develop investment promotion materials targeted to Japan (in conjunction with training in Japan)																								
- Conduct seminars for Zambian embassies' commercial attaches on investment tool kits																								
1-5 Investigation of current licensing practices and preparation of user-friendly manuals for investors																								
- Collect information on selected licensing and regulation guidelines at relevant ministries																								
- Observe actual practices at relevant ministries and collect baseline data																								
- Map out the application procedures of major licenses/permits/certificates																								
- Provide recommendations for relevant ministries to improve the procedures																								
- Prepare user-friendly manuals for investors on selected licenses/permits/certificates																								
- Publicize the manuals on the website																								
- Collect data and assess the impact of the actions taken by relevant ministries																								
1-6 Receiving of feedback from private sector stakeholders																								
- Track download records of ZDA publications from the website																								
- Convene meetings with investors in Zambia to obtain their feedback (in collaboration with other org.)																								
- Establish a mechanism to obtain feedback from investors																								

4

	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	
2																				
ZDA's capacity for promoting FDI through investment promotion missions is enhanced.																				
2-1																				
Capacity Building of ZDA through Hands-on Experience of Investment Promotion Missions																				
- Solicit JV proposals from Zambian companies																				
- Select the companies to participate in the investment mission																				
- Prepare presentation materials for investment promotion seminars																				
- Communicate with Zambian embassy at the target country to prepare for investment promotion																				
- Visit the target country and conduct investment promotion seminars / dialogues																				
2-2																				
Follow-ups of investment ideas/projects																				
- Prioritize investment ideas/projects																				
- Follow-up investment ideas/projects																				
3																				
Smooth Implementation of TOH Action Agenda is ensured.																				
3-1																				
Consolidating of TOH Action Agenda																				
- Categorize actions within respective ministries																				
- Discuss categorized TOH Action Agenda at the Technical Committee and compile results																				
- Present the results of consolidated TOH Action Agenda to the stakeholders																				
3-2																				
Monitoring of consolidated TOH Action Agenda																				
- Organize working groups																				
- Implement actions at respective ministries / working groups																				
- Monitor progress at the Technical Committee																				
- Coordinate/facilitate the implementation at the Ad Hoc Meetings at the State House																				

Annex 5 Achievements of Outputs

As of 8 February 2011

No.	Activities (PDM)	Activities conducted	Output (PDM)	Objectively Verifiable Indicators (PDM)	Observation
1	Develop management and operation capacity on investment of ZDA and its staff	Capacity enhancement of ZDA			
1-1	Transformation to customer oriented mind set through implementing the Client Charters	<ul style="list-style-type: none"> <li>Client Charters were publicized on ZDA's website, however, no specific activity has been conducted to comply Client Charters.</li> <li>11 teams (44 officials) within ZDA participated in Kaizen activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changed mind set and improved customer satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mind set change (change/improvement of ZDA staff awareness and publicized Client Charters)</li> <li>Satisfaction rate (level) of clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviewed investors commended ZDA officials' responsiveness to their requests, while ZDA officials acknowledged JICA Project's (including Kaizen activities) positive influence on their mind-set.</li> <li>Although Client Charters are publicized on ZDA's website, they are not easily accessible.</li> <li>Although the processing time for ZDA's investment certificates reduced from unlimited time to 2 weeks on average in 2010, it was not because of the Project, but the decision made by the Minister of MCTI, under the pressure from the private sector, to delegate the authority of approval of licenses to ZDA management.</li> <li>Apart from the issuance of investment certificates, the timeframes set up for most of the items stated in the Client Charter for investment promotion are not measurable. Simply putting the Client Charters on ZDA's website does not lead to a change in ZDA staff's mind-set, but rather a clearly-defined human resource management is necessary.</li> <li>There are mixed feelings among Project staff about the sufficiency of follow-ups of investment projects /ideas emerged in relation to target countries. Some say that follow-ups have not been sufficient, while others say that follow-ups have been properly conducted.</li> <li>There is a lack of a systematized follow-up mechanism that should enable ZDA management to effectively monitor the status of each investment project/idea. This needs to be addressed during the remaining Project period.</li> </ul>
1-2	Promote internal coordination within ZDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apart from weekly meetings, no specific activity has been conducted for promoting internal coordination within ZDA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boosted internal communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Common formatting of files and documents</li> <li>Regular meetings within ZDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Established in 2007, ZDA is still in a nascent stage: a systematic monitoring and follow-up mechanism for ZDA's entire operations has yet to be put in place.</li> <li>An electronic document management system is planned to be introduced through KOTRA's (Korea Trade-Investment Promotion Agency) assistance.</li> </ul>

No.	Activities (PDM)	Activities conducted	Output (PDM)	Objectively Verifiable Indicators (PDM)	Observation
2	Accumulating information, knowledge and know-how on IP		Expanded information in ZDA		
2-1	Prepare and revise sector profiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>The revision of the sector profiles for three sectors (agriculture, energy, and computers) have been so far completed out of the ten sectors that were targeted (see Annex).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector profiles</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviewed investors commented that the prepared sector profiles are useful but contain only generic issues. A wide range field work and company visits will be required to enrich the contents of the sector profiles. Profiles for subsectors will also need to be prepared for selected sectors.</li> <li>The exercise of preparing sector profiles has contributed to the capacity development of ZDA officials.</li> </ul>
2-2	Compile project proposals	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responding to the solicitation by ZDA at several occasions and after one-on-one consultation with ZDA, 14 companies submitted a project proposal (Annex).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project proposals</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Three proposals (a tea plantation of Yatu Foods Ltd., a medical clinic of Hilltop Hospital, and a music school of Evelyn Hone College) have attracted foreign investors' attention and a dialogue has been initiated.</li> <li>ZDA have difficulties in identifying qualified local companies for joint ventures due to the agency's weak linkage with local industries and the general absence of domestic companies' willingness to form JV with foreign companies. In order to promote joint ventures, ZDA should establish linkages with local industries including MSMEs by utilizing the opportunities to prepare sector/ subsector profiles.</li> </ul>
2-3	Compile information for necessary procedures for investment	<ul style="list-style-type: none"> <li>A baseline survey and tracer study was conducted for the manufacturing sector and the final report was produced in May 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information for necessary procedures for investment</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZDA already prepared "Procedures and Guidelines for Obtaining Investment License" in 2008, however, it is not publicized on ZDA's website.</li> <li>There is a need for conducting the same exercise as the tracer study for clarifying investment procedures in other sectors and compile the results into user-friendly manuals for investors.</li> <li>PSDRP is already implementing "Business Licensing Reform" whereby secondary licenses necessary for investment have been identified and streamlining has already begun. Coordination with PSDRP should be sought.</li> </ul>
2-4	Compile sector information of target countries from existing reports and publications	<ul style="list-style-type: none"> <li>None: to be conducted during the remaining project period</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector Information of target countries</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apart from a PPP mission, ZDA has not taken an approach to target specific sectors in its investment promotion missions. Investment promotion materials should be tailored in such a way to attract potential investors in specific sectors of the target countries.</li> </ul>
2-5	Conduct actual IP in Zambia and targeted countries	<ul style="list-style-type: none"> <li>IP missions were conducted twice in India (one PPP), once in Malaysia (PPP) and once in Thailand. Due to a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hands on experience on investment promotion of ZDA officials</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>As mentioned above, the quality of materials for investment promotion was found not adequate to attract foreign investors' attention.</li> <li>The following are the results of the IP activities conducted for the</li> </ul>

No.	Activities (PDM)	Activities conducted	Output (PDM)	Objectively Verifiable Indicators (PDM)	Observation
		<p>generally-perceived inward-looking attitude of Thai companies, it was decided that Thailand should be excluded from target countries.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IP seminars were conducted four times in India, once in Malaysia, and once in Zambia.</li> </ul>			<p>target countries under the JICA Project :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10 companies from India and 6 companies from Malaysia visited Zambia to discuss businesses;</li> <li>48 business ideas have surfaced;</li> <li>13 Memorandums of Understanding have been signed;</li> <li>3 investment certificates (medical 2 and manufacturing 1) have been issued for Indian investors, and 2 (communication 1 and education 1) for Malaysian investors; and</li> <li>Two investments from Malaysia (communication: 10 million USD and 105 employees; and education: 214 million USD and 135 employees) have been realized as a result of the promotion activities having been conducted since Project phase 1.</li> </ol>
2-6	Support public relation activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>Client Charters are publicized on ZDA's website (same as 1-1)</li> <li>The "Investor's Guide" was revised.</li> <li>"Cost of Doing Business" is being revised.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved quality of publications and awareness of ZDA and its activities</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviewed investors commented that the Investor's Guide was useful.</li> <li>"Procedures and Guidelines for Obtaining Investment License" is not available on ZDA's website (2-3)</li> <li>ZDA does not have the records of the downloading of its documents.</li> </ul>
3.	Effective collaboration in investment activities among MCTI, ZDA, other relevant government organizations and private sector		Systematic collaboration with private sector		(Activities under this output need to be re-defined, since the private sector is ZDA's customers, not collaborators)
3-1	Conduct periodical dialogue, continuous exchange of information and joint IP activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>Client Charters are publicized on ZDA's website (same as 1-1)</li> <li>Investment Promotion missions in India and Malaysia were constituted solely by Government participants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhanced mutual understanding between public and private sector</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZDA is co-organizing a workshop with the Zambian Chamber of Commerce and Industry to discuss the results of the baseline and tracer study.</li> <li>ZDA holds sensitization workshops (approx. 100 participants) towards the private sector in a province in every quarter in collaboration with other government agencies, in which ZDA's activities are explained and the exchange of opinions take place. The materials/outcomes of the Project should also be presented and feedback should be obtained in these workshops.</li> </ul>
3-2	Facilitate sector profile and project proposal from private sector	Same as 2-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jointly prepared sector profiles and project proposals</li> </ul>	ditto	Same as 2-2

No.	Activities (PDM)	Activities conducted	Output (PDM)	Objectively Verifiable Indicators (PDM)	Observation
4	Advisory service for policies		Improved policy framework for investment		
4-1	Assist the monitoring of ToH action agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steering Committee meetings (6 times) have been held to discuss the progress of TOH Action Agenda (Annex ), provide advice, and coordinate inter-ministerial issues.</li> <li>At the Steering Committee held in November 2010, ten programs were given priority among all TOH recommendations. It is expected that concerted effort will be made by relevant ministries for their realization.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Smooth implementation of ToH Action Agenda</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investment issues are being mainstreamed at relevant ministries whereby high priority has been given to the improvement of business environment and promotion of investments.</li> <li>It was observed that without the presence of the relevant ministries, TOH Steering Committee meetings had only concerned the activities under ZDA. As a result, it had difficulties in resolving conflicting issues between ministries. Implementation of TOH Action Agenda requires a new structure that involves high-level decision makers.</li> <li>The current monitoring methodology of TOH Action Agenda is found not properly reflecting the progress of the implementation of the actions. It is time to thoroughly review the Action Agenda and determine the way forward.</li> </ul>
4-2	Provide advice on policy reforms	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malaysian consultant has provided advice on policy reforms.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved policy framework</li> </ul>	ditto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Through the implementation of Action Agenda supported by the Project consultant, policy reforms have been accelerated.</li> <li>Ministries have obtained new perspectives about their roles in promoting private businesses and investments, incorporated them in their policies, and started their implementation.</li> <li>The advice given by the Malaysian consultant based on Malaysian experiences were found mostly relevant to the circumstances in Zambia, bringing in new perspectives to relevant ministries.</li> </ul>

Annex 6 Evaluation Grid

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Observation
	Main Questions	Sub Questions	
Relevance	<p>Relevance with the development policies of Zambia</p> <p>Overall Goal: Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased.</p> <p>Is the Project approach in line with the target group's (ZDA and other organizations) needs?</p> <p>Relevance with beneficiaries' needs</p>	<p>Is the Project's Overall Goal in accordance with the priority of development policies of the Zambian Government?</p> <p>Is the Project's approach in line with beneficiaries' (investors') needs?</p> <p>Is the Project in line with the Japanese Government's assistance policies in general and for Zambia?</p> <p>Does Japan have technological and empirical advantages in supporting capacity development in investment promotion and in promoting south-south cooperation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is stated in "Vision 2030" that in order to achieve its medium term goal, becoming a middle-income country by 2030, Zambia needs to increase both domestic and foreign investment, which requires improvement in both the investment environment and the administrative capacity of relevant ministries.</li> <li>Both the "Fifth National Development Plan 2006-2010" and the "Sixth National Development Plan 2011-2015" emphasize the importance of increasing investment by improving business environment in order to accelerate Zambia's economic growth.</li> <li>"Zambia Development Agency Strategic Plan 2009-2011" adopted by the ZDA's Board of Directors in 2008 addressed the need to strengthen ZDA's capacity in order to effectively promote investment in Zambia.</li> <li>The monitoring and follow-up mechanism taken by the "Triangle of Hope Action Agenda" is functioning as a driving force mainstreaming investment promotion issues into relevant ministries. The relevant ministries also acknowledge that the inter-ministerial coordination facilitated by the Project is indispensable in carrying out actions prescribed in the Action Agenda.</li> <li>Investors interviewed by the Mid-term Review mission emphasized that the good services provided by ZDA, including the provision of basic information and facilitations, are prerequisite for considering investment in Zambia.</li> <li>Japanese Government's ODA Guidelines (2003) emphasize the importance of an increase in trade and investment in developing countries, which Japan should promote through the assistance in policy making, institution building and human resource development.</li> <li>Japan's support for investment promotion and private sector development as well as for south-south cooperation including Asia-Africa cooperation have been emphasized in "Asia-Africa Trade and Investment Conference (2004)", "Development Initiative (2005)", and "TICAD IV Yokohama Action Plan" (2008)</li> <li>Investment promotion is one of the priority areas in JICA's assistance program in Zambia.</li> <li>The Project recruited the Malaysian consultant who has a strong connection with Malaysian Industrial Development Agency (MIDA) as well as with investors in Malaysia and India.</li> <li>The experiences of Malaysia have been found to be highly relevant to Zambian circumstances.</li> <li>Since Japan has experiences in assisting the capacity building of investment promotion agencies in several countries, the Zambian Government requested JICA to send ZDA a Japanese expert specializing in the capacity building for investment promotion to ZDA.</li> </ul>
<p>Relevance with the Japan's ODA Policy</p> <p>Japan's cooperation's comparative technological and empirical advantages</p>	<p>Does Japan have technological and empirical advantages in supporting capacity development in investment promotion and in promoting south-south cooperation?</p>	<p>Is the Project in line with the Japanese Government's assistance policies in general and for Zambia?</p>	

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Observation	
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Factors that contribute to the achievement of the Project Purpose (Degree of achievement of the Outputs)	To what degree have the Project Purpose's Objectively Verifiable Indicators (OVIs) been achieved?  Project Purpose: Zambia can attain friendly environment for investors.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investors interviewed by the Mid-term Review mission commented that administrative procedures of the Zambian Government are mostly investor-friendly.</li> <li>They highly appreciated ZDA's facilitation activities (issuing of investment certificates, identifying candidate project sites, facilitating visa issuance, etc.) as well as the responsiveness of ZDA staff.</li> <li>Interviewed investors commented that basic information (sector profiles and investors' guide) provided by ZDA is mostly useful.</li> <li>Without the download records of documents from ZDA's website, it is difficult to assess to what extent ZDA's documents are being referred.</li> <li>Interviewed investors pointed out that ministries are not necessarily responsive to investors' requests/inquiries; there is a need to appoint focal persons in relevant ministries who take responsibility in supporting investors.</li> <li>Zambia was one of the top ten reformers of the World Bank "Doing Business" 2011. Although Zambia's rank of "starting a business" has risen up from 93 in the 2010 edition to 57 in the 2011 edition, it is attributable to the elimination of the minimum capital requirement upon starting a business, which was promoted by PSDRP.</li> <li>Investors interviewed by the Mid-term Review mission commented that the overall investment environment (political and economic stability, security, administrative procedures, etc.) in Zambia is significantly improving.</li> <li>The project's achievement in terms of the strengthening of ZDA's capacity is still limited. There is a need to further strengthen the capacity of ZDA's officials through day-to-day on-the-job training.</li> <li>There are mixed feelings among Project staff about the sufficiency of follow-ups of investment projects /ideas emerged in relation to target countries. Some say that follow-ups have not been sufficient, while others say that follow-ups have been properly conducted. There is a lack of a systematized follow-up mechanism that should enable ZDA management to effectively monitor the status of each investment project/idea.</li> <li>The Steering Committee has had difficulties in mobilizing key personnel to resolve conflicted issues between ministries (see "Efficiency" below), which has hindered smooth implementation of the TOH Action Agenda.</li> <li>Since an increase in investment has been a high priority policy agenda in Zambia, it is perceived not likely that any changes in the Government leadership would lead to a change in the Government's attitude towards the Project.</li> </ul>	
		<u>OVIs:</u> Rate (level) of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment		What is the prospect of achieving the Project Purpose? How the successful achievements of the Outputs will lead to the achievement of the Project Purpose?
		Is the Important Assumption for achieving the Project Purpose being met?  <u>Important Assumption:</u> Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.		

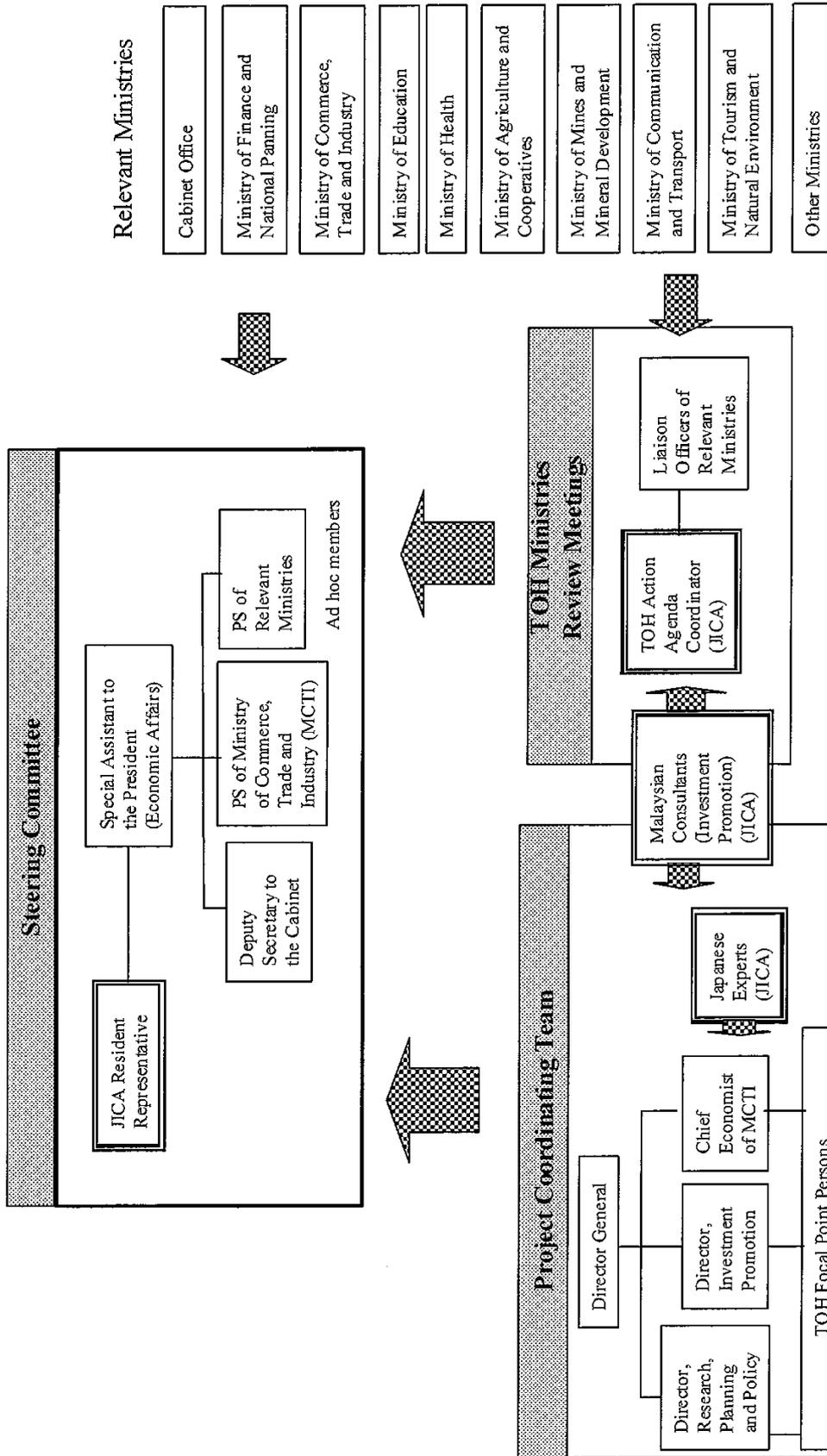
Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Observation
	Main Questions	Sub Questions	
	Have there been any factors that contribute to the achievement of the Project Purpose?		<ul style="list-style-type: none"> <li>The Private Sector Development Reform Programme is achieving a reduction in the number of licenses and the streamlining of licensing procedures, which are contributing to the attainment of friendly environment for investors.</li> </ul>
	Factors that impede the achievement of the Project Purpose	Have there been any factors that have impeded the achievement of the Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The issue of inefficient licensing and regulations procedures of line ministries were considered as out of the scope of the Project. Taking it into consideration that these are also important factors in attracting investment into Zambia, this issue should be addressed in the second half of the Project period.</li> </ul>
Efficiency	Appropriateness of Inputs by Japan	How appropriate has the assignment of Experts / Consultants been in terms of their number, their expertise and capabilities, and the assignment periods and timing?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The absence of an expert who could have concentrated on ZDA officials' on-the-job training through day-to-day interactions is deemed as the reason of the limited Project activities /outcomes in terms of ZDA's capacity building.</li> </ul>
	Appropriateness of Inputs by the Zambian side	How appropriate has the assignment of C/Ps been in terms of their number, duties, and capacity?	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZDA's limited operational capacity, in contrast to the large volume of investment-related work, has slowed down the overall implementation of Project activities.</li> </ul>
		Has the Zambian Government budget for the Project been appropriate in scale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>The insufficiency of financial resources at related ministries has caused a delay in the implementation of the TOH Action Agenda.</li> <li>Zambian ministries paid their officials' travel expenses for investment promotion missions to India and Malaysia while JICA paid those for ZDA officials. Other expenses such as hiring a venue were shared between the Zambian Government and JICA.</li> </ul>
Performance of Oversight Committees	Has the Steering Committee functioned appropriately?		<ul style="list-style-type: none"> <li>The TOH Action Agenda Review Meetings (liaison officers' level) have contributed to an acceleration of the implementation of the TOH Action Agenda as well as to the coordination of inter-ministerial issues.</li> <li>It was observed that without the presence of the relevant ministries, TOH Steering Committee meetings had only concerned the activities under ZDA. As a result, it faced difficulties in resolving conflicting issues between ministries. Implementation of TOH Action Agenda requires a new structure that involves high-level decision makers. There is a need to hold meetings chaired by the Special Assistant to the President with the inviting of Permanent Secretaries of relevant ministries in order to resolve highly political issues.</li> <li>It is also found that inter-ministerial coordination would be more easily achieved if working groups composed of relevant ministries' liaison officers were formed for specific actions and were given responsibility to implement them.</li> </ul>

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Observation
	Main Questions	Sub Questions	
	Cooperation with other organizations/projects	Has there been any cooperation with other organizations or projects that has increased the efficiency of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Although the TOH Action Agenda and the PSDRP have the same objective (improvement in investment environment) and common activities, little substantive coordination has been conducted between these two programs. In order to increase efficiency in the utilization of limited resources, it is recommended that they maintain a regular dialogue at the technical committee level.</li> </ul>
	Other factors that have increased or decreased the efficiency of the Project	Are there any other factors that have increased or decreased the efficiency of the Project?	None
Impact	Prospects of achieving the Overall Goal	Will the Overall Goal be achieved in 3 to 5 years after the completion of the Project? (Are the Overall Goal and verifiable indicators still valid?)  Overall Goal: Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased.  OVIs: <ul style="list-style-type: none"> <li>Status on FDI inflow</li> <li>Status on domestic investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Since JICA Project phase 1, two investments from Malaysia (communication: 10 million USD and 105 employees; and education: 214 million USD and 135 employees) have been realized as a result of the promotion activities having been conducted in the framework of the Project.</li> <li>As a whole, ZDA issued investment certificates to a total of 389 investment projects in 2009 and 2010. The total of their pledged amounts was 6,377 million USD.</li> <li>The policies for the improvement of environment for investment are gradually being mainstreamed in relevant ministries; these ministries are proactively trying to improve business environment and attract investors into Zambia.</li> </ul>
	Other aspects	Are there any unexpected impacts? (positive and negative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A total of 54,000 employments were to be created by the investments licensed in 2008 and 2009.</li> <li>No negative impacts have been reported in relation to the realized investments promoted in the framework of the Project.</li> </ul>
Sustainability	Institutional aspects	What is the prospect of the Zambian Government to continue its investment promotion policy and the support to ZDA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is stated in "Vision 2030" that Zambia needs to increase both domestic and foreign investment, which requires improvement in both the investment environment and the administrative capacity of relevant ministries.</li> <li>Since the increase in investment has been a high priority policy agenda in Zambia, the Government is committed to maintaining its policy to promote investment by improving domestic business environment and by strengthening the ZDA's functions.</li> <li>The Zambian Government expressed its intention to maintain the TOH Action Agenda Steering Committee after the completion of JICA Project. It is recommended that the TOH Action Agenda be reviewed exhaustively and the monitoring mechanism be rationalized, so that actions will be slimmed-down and more focused and thus can continue to be implemented smoothly after the completion of the Project.</li> </ul>

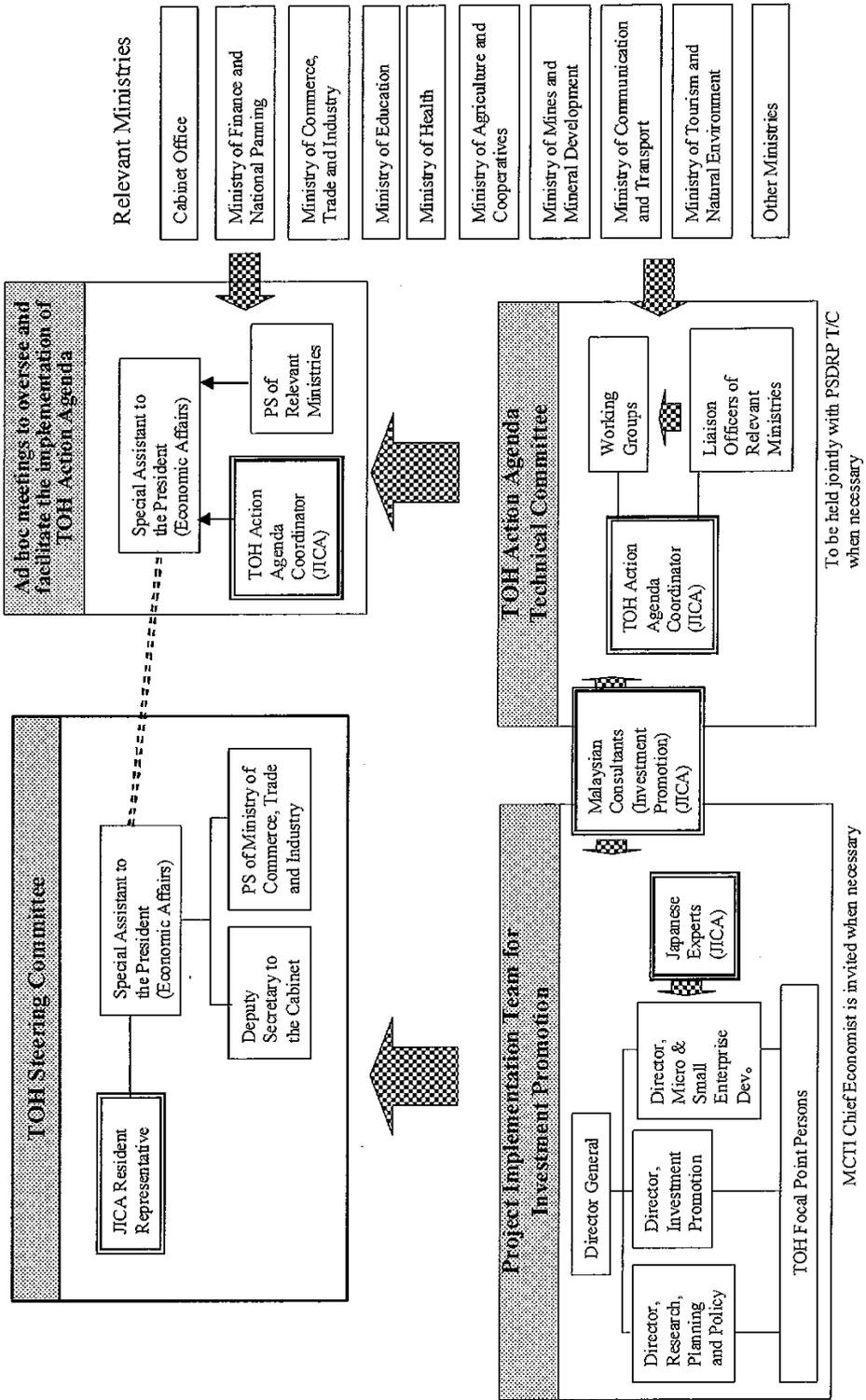
42

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Observation
	Main Questions	Sub-Questions	
Organizational aspects	Will ZDA's operational capacity be sufficient to continue providing quality services for investors after the Project's completion?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Since the overall turnover of ZDA's officials has been relatively low, it is highly likely that those ZDA officials trained in the Project will continue working in the agency after the completion of the Project.</li> <li>• Established in 2007, ZDA is still in a nascent stage: a systematic monitoring and follow-up mechanism for ZDA's entire operations has yet to be put in place. There is a need to identify problems within work practices at ZDA's Divisions as well as their root causes, and introduce an effective monitoring / reporting system.</li> <li>• Since audited financial statements are available only up to 2008, ZDA's current financial position cannot be assessed at this moment.</li> <li>• Due to the high priority given to investment promotion, the Zambian Government's financial support to ZDA is expected to continue. With a combination of a government grant and its own fee revenues, ZDA can be said to have a sound financial base.</li> <li>• ZDA's officials' capacities have not yet sufficiently been built up to provide quality services to its clients. There is a need for the Project to intensify capacity building of ZDA staff by bringing in an additional JICA Expert specializing in the capacity development for investment promotion.</li> <li>• It was observed that the records of the investment ideas/projects that emerged after the investment promotion missions in India and Malaysia have not been properly maintained, which makes it difficult for ZDA to conduct follow ups. There is a continuing need for the designing and introduction of an effective investment tracking/monitoring system within ZDA.</li> </ul>
		What is the prospect of securing ZDA's financial sustainability?	
	Technical aspects	Are ZDA staff members being trained sufficiently in number and quality? Will they be able to maintain their capacity and to transfer the knowledge to others?	

Annex 7 Implementation Structure (Current)



Annex 8 Implementation Structure (Modified)



Zambian personnel  
 JICA personnel

MCTI Chief Economist is invited when necessary

Annex 9 List of Assignments of JICA Experts/Consultants

Japanese Experts

No.	Job Title	Name	Period
1	Project Administration / Training Management	Ms. Maki Niioka	23 January 2010 - 22 January 2012
2	Institutional Capacity Enhancement	Mr. Kiyoshi Adachi	20 May 2010 - 19 October 2010
3	Institutional Capacity Enhancement	Mr. Kiyoshi Adachi	1 December 2010 - 30 April 2011

Local Consultant

No.	Job Title	Name	Period
1	Project Coordinator /Monitoring	Mr. Griffin Nyirongo	November 2009 -

Malaysian Consultants

Japanese Fiscal Year 2009

Month	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Subtotal	person	Total	
Zambia					8/9-6/10 (29 days)	→	1/11-10/12 (40 days)	→	3/1/1-1/3 (30 days)	→			99 days	2	322 days	
Overseas Mission											17/1-23/1	→				
Malaysia											12/3-26/3	→	22 days	2		
													80 days			

Japanese Fiscal Year 2010

Month	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Subtotal	person	Total	
Zambia	11/4-11/5 (31 days)	→		10/8-31/8 (21 days)	→	19/10-13/11 (31 days)	→		11/1-12/2 (33 days)	→			116 days	2	432 days	
Overseas Mission																
Malaysia			24/7-6/8 (14 days: India/Malaysia)					20/2-5/3 (14 days: India/Malaysia)					28 days	2		
													144 days			



Annex 10 List of Counterpart Personnel (Director level)

	Job Title	Counterpart Name
1	Director General Zambia Development Agency	Mr. Andrew Chipwende
2	Director, Investment Promotion and Privatization Zambia Development Agency	Mr. Muhabi Lungu
3	Senior Multi Facility Economic Zone Officer Zambia Development Agency	Mr. Shadreck Saili
4	Ministry of Commerce, Trade and Industry, (Micro Small & Medium Enterprises Development (MSMEs))	Mr Hans Yamba
5	Ministry of Commerce, Trade and Industry, Multi Facility Economic Zones Development (MFEZ)	Mr. Chisala Chibwe
6	Ministry of Health	Dr. Chrispine Sichone
7	Ministry of Health	Mr. Amadeus Mukobe
8	Ministry of Education	Dr. Felix V. Phiri
9	Ministry of Education	Mr. Christopher Katundu
10	Ministry of Education	Mr Oscar Shitima
11	Ministry of Agriculture and Cooperatives (Agriculture)	Mr. Matrin Shekanu
12	Ministry of Agriculture and Cooperatives (Cotton)	Dr. Richard M. Kamona
13	Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources	Ms Justina C Wake
14	Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources	Mr Mukuma Musenge
15	Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources	Mr Peter Banda
16	Ministry of Mines and Mineral development	Mr Delux Chilumbu
17	Ministry of Mines and Mineral development	Ms. Mwakacheys Benedetti
18	Cabinet Office, Management Development Division (Government Streamlining)	Mr. Kalenga Kanganja
19	Ministry of Finance and National Planning (Banking)	Mr. David Zulu
20	Ministry of Communication and Transport (Air Cargo Hub and Inland Port)	Mr. Lubasi Munukayumbwa
21	Ministry of Communication and Transport (ICT)	Mr. Lubasi Munukayumbwa

66

Annex 11 List of Promotion Materials prepared in the Project

**Investors' Guide**

No.	Status
1	The second version was distributed at the business seminar in Malaysia and India etc. The third version is currently being drafted.

**Cost of Doing Business**

No.	Status
1	Draft

**Sector Profiles**

No.	Sector	Status
1	Agriculture	Completed
2	Computer	Completed
3	Energy	Completed
4	Leather	Draft
5	Mining	Draft
6	Tourism	Draft
7	Education	Draft
8	Health	Draft
9	Wood and wood processing	Draft
10	Manufacturing	Draft

## Annex 12 List of Joint Venture Proposals

No.	Project Name	Sector	Company/Organization	Summary of contents
1	Emerald mines	Mining	Nyize Enterprises Ltd	Request for Financial and Technical Support.
2	Emerald mines	Mining	Swilange travel and tours	Request for Financial and Technical Support.
3	Emerald mines	Mining	Wana emerald mining Ltd.	Request for Financial and Technical Support.
4	Solvent extraction plant	Manufacturing	Niraj Oils Ltd	Equity Investment or JV to set up a solvent extraction plant to process soya bean oil, palm oil and cotton seed oil
5	Tea plantation	Agriculture	Yatu Foods Ltd	Equity investment
6	Smeaco industrial village	Agriculture	Small and medium enterpreneers agric cooperative society	Loan Financing
7	Outgrower farm	Livestock	Chingola Poultry Cooperative Society Ltd	Loan Financing
8	Setting up a medical clinic	Health	Hilltop Hospital	Joint venture partner to diversify business
9	Setting up a tannery	Manufacturing	JKM Leather	Joint venture partner
10	Establishing a medical school	Education	Lusaka Apex Medical University	Equity partnership
11	Hotel or convention center	Tourism	Masuku Investments Ltd	Joint venture partner and/or management partner
12	Computer training center	ICT	Choann Skills Training Center	Equity partnership for the expansion of training center
13	Music school	Education	Evelyn Hone College	Equity partnership and/or technical assistance
14	Tea plantation	Agriculture	Superior milling	Equity partnership and/setting up processing facilities

40

Annex 13 List of Investment Promotion Missions conducted

No.	Date	Country	City	Members	
				Budget of GRZ	Budget of JICA
1	17-23 January, 2010	Thailand	Bangkok	(1) <u>Nyeji Chilombo</u> (First Secretary-Economics, Zambia High Commission in Malaysia)	(1) <u>Mr. Muhabi Lungu</u> (Director, Investment Promotion and Privatization, Zambia Development Agency) (2) <u>Mr. Jegathesan JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant) (3) <u>Ms. Lalita Sivalalita JEGASOTHY</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)
2	12-26 March, 2010	India	Mumbai, New Delhi, Chennai	(1) <u>Mr. Keli Walubita</u> (High Commissioner, Zambian High Commission to India) (2) <u>Ms. Kakumiana Silumesi</u> (First Secretary-Economic, Zambian High Commission to India)	(1) <u>Mr. Shadreck Sali</u> (Senior Multi Facility Economic Zone Officer, Zambia Development Agency) (2) <u>Mr. Jegathesan Jegasothy</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant) (3) <u>Lalita Sivalalita Jegasothy</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)
3	24 July- 6 August, 2010	Malaysia/ India	Kuala Lumpur (Malaysia)/Mumbai, New Delhi (India)	(1) <u>Mr. David PHIRI</u> (Deputy Minister, Ministry of Finance and National Planning) (2) <u>Mr. David PUMA</u> (Deputy Minister, Ministry of Commerce, Trade and Industry) (3) <u>Ms. Dora SIRIYA</u> (Minister, Minister of Education) (4) <u>Mr. David NDOPU</u> (Director, PPP Unit, Ministry of Finance and National Planning) (5) <u>Mr. Henry SICHEMBE</u> (Director, Department of Agriculture, Ministry of Agriculture and Cooperatives) (6) <u>Mr. Kelly KAPINGA</u> (Assistant Director-Economic, Ministry of Works and Supply) (7) <u>Mr. Henry SAKALA</u> (Manager, Privatization, Zambia Development Agency) (8) <u>Mr. Lubinda SAKANGA</u> (Principal Transport Economist, Ministry of Communication and Transport) (9) <u>Mr. David ZULU</u> (Program Implementation Officer, PPP Unit, Ministry of Finance and National Planning) (10) <u>Mr. Justine SILUPUMBWE</u> (Principal Engineer, Road Development Agency)	(1) <u>Mr. Noah NDUMINGU</u> (Senior Investment Promotion Officer, Zambia Development Agency) (2) <u>Mr. Jegathesan Jegasothy</u> (JJ International Consultants /JICA Consultant) (3) <u>Lalita Sivalalita Jegasothy</u> (JJ International Consultants/JICA Consultant)

## Annex 14 List of Seminars and an International Conference conducted

### SEMINAR

No.	Date	Place	JICA support	Contents	Participants
1	23 March, 2010	Chennai, India	Expenses of a hiring venue	(1) To hold a investment promotion seminar (2) To have one to one meetings	51 people attended from private and government sectors.
2	26 July, 2010	Kuala Lumpur, Malaysia	Transportaion in Kuala Lumpur	(1) To hold a invesment promotion seminar on PPP projects (2) To have one to one meetings	67 people attended from private and government sectors.
3	29 July, 2010	New Delhi, India	Zambian government carried all the costs	(1) To hold a invesment promotion seminar on PPP projects (2) To have one to one meetings	35 business representatives attended the seminar.
4	2 August, 2010	Mumbai, India	Expenses of a hiring venue	(1) To hold a invesment promotion seminar on PPP projects (2) To have one to one meetings	22 business representatives attended the seminar.

### INTERNATIONAL CONFERENCE

No.	Name	Date/ Place	JICA support	Contents	Participants
1	CIJ-EXIM Bank Conclave on India-Africa Partnership	14-16 March, 2010/ New Delhi	N/A	ToH had a project presentation slot, specifically on the aspects of social sectors invesment promotion. The seminar moved onto a panel discussion among panelists, and a question and the question and answer session was followed.	There were about 200 participants (African and Indian business communities, Government Officials from 38 African countries, UK, USA and India.)

Annex 15 Local Costs borne by JICA

	Currency	FY-2009 (August 2009 - March 2010)	FY-2010 (April 2010 - March 2011)	Total
Local Cost includes; Travel Expenses, Training Cost, Communication and Transportation etc.	(YEN)	9,003,471	4,198,874	13,202,345
	Kwacha equivalent	507.2million	236.5million	

46

Annex 16 List of Steering Committee Meetings

Topic	TOH Action Agenda	Investment Promotion	Others
First (November 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suggested action agenda by JJIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline and tracer survey</li> <li>Client charter</li> <li>Investment promotion mission to Asia</li> <li>List of investment projects</li> <li>Revision of investment guidebook</li> <li>Building available to investors in Lusaka</li> <li>Updates on sector profiles</li> <li>List of ZDA sector liaison officer and Ministries ToH Liaison Officers</li> <li>Report on the mission to Malaysia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual workplan until March 2011 (JJIC schedule)</li> </ul>
Second (December 2009)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Baseline and tracer survey</li> <li>Client charter</li> <li>Investment promotion mission to Asia</li> <li>List of investment projects</li> <li>Revision of investment guidebook</li> <li>Building available to investors in Lusaka</li> <li>Updates on sector profiles</li> <li>List of ZDA sector liaison officer and Ministries ToH Liaison Officers</li> <li>Third target country for investment promotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual workplan until March 2011 (JJIC schedule)</li> </ul>
Third (February 2010)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Building available to investors in Lusaka</li> <li>Updates on sector profiles</li> <li>Client charter</li> <li>ZDA capacity building</li> <li>Mission to India</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZDA capacity building</li> <li>Annual workplan until March 2011 (JJIC schedule)</li> </ul>
Fourth (May 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscal related TOH recommendations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Update on MOUs with Malaysian investors</li> <li>Building available to investors in Lusaka</li> <li>Updates on sector profiles</li> <li>Client charter</li> <li>Baseline survey and tracer study</li> <li>List of ZDA sector officer and TOH liaison officers</li> <li>ZDA capacity building</li> <li>Mission to Thailand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZDA capacity building</li> <li>Annual workplan until March 2011 (JJIC schedule)</li> </ul>

46

Fifth (August 2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mission to India</li><li>• Analysis of Thailand as a third target country</li><li>• Latest on sector profiles</li><li>• List of buildings available to investors</li><li>• Client charter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activity report from JJIC</li></ul>
Sixth (August 2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Receiving monitoring report</li></ul>	
Seventh (November 2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prioritization of TOH agenda</li><li>• Tracer study and baseline survey</li><li>• India mission report</li><li>• Projects in pipeline</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activity report from JJIC</li></ul>



### 3. 生産性運動（カイゼン運動）の現状

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 -  
中間レビュー調査 附帯報告書  
～～生産性運動（カイゼン運動）の現状～～

2011年2月24日  
経済産業省 技術協力課  
鈴木一規

#### 1. 背景

平成22年度 JICA 技術協力国別要望調査（平成23年度開始）で、ザンビアから「カイゼン展開プロジェクト」が要請された。実施主体は、ザンビア通商貿易産業省（MCTI<sup>1</sup>）およびザンビア開発庁（ZDA<sup>2</sup>）である。「カイゼン」は日本型生産性運動のひとつのツールであり、日本型生産性運動を表象する呼称として用いられることもある。

生産性運動に関する日本のザンビア支援としては、既にアジア生産性機構（APO）と(財)日本生産性本部（JPC）が、ザンビア労働社会保障省（MLSS<sup>3</sup>）およびザンビア国家生産性本部（ZNPC<sup>4</sup>）に対して、その組織作りや人材育成などの支援を行っている。JPCの支援は経済産業省の委託事業の一環である。また、JICAは2008年3月からザンビア製造業協会（ZAM<sup>5</sup>）に JICA シニアボランティアを派遣し、民間企業や公的機関などのカイゼン運動の推進を支援している。

ザンビア投資促進プロジェクト中間評価調査団の一員としてザンビア訪問の機会を捉え、ザンビアにおける生産性運動とカイゼン運動の実態を調査し、平成22年度要望「カイゼン展開プロジェクト」の採択検討に必要な情報の収集を行った。

#### 2. ザンビア生産性運動の経緯

##### (1) MLSS 国家生産性開発局（NPDD<sup>6</sup>）および ZNPC の設立

1993年、ザンビア政府は、生産性運動を推進して経済成長と生活水準を向上させるため、MLSSのひとつの部局としてNPDDを設立した。生産性指標の調査や生産性向上ツールの普及などを通して生産性の向上を推進し、国民生活水準の向上を図っている。

2007年、国家生産性機関の実現可能性を検証するMLSSプロジェクトとしてZNPCが設立された。中小企業ビジネス団体に対する指導、地域や学生に対する生産性意識の普及、展示会・メディア広報などを推進するとともに、5S、カイゼン、ムダ取りなどの日本型生産性運動の産業界への普及を行っている。

##### (2) APO および JPC のアフリカ生産性支援事業

2005年アジア・アフリカ会議で日本政府は、「官民を挙げてアジアの生産性運動の知見をアフリカに生かすため支援を行う」ことを提言した。アジアで効果を上げた生産性運動をア

<sup>1</sup> Ministry of Commerce, Technology and Industry; MCTI

<sup>2</sup> Zambia Development Agency; ZDA

<sup>3</sup> Ministry of Labor and Social Security; MLSS

<sup>4</sup> Zambia National Productivity Center; ZNPC

<sup>5</sup> Zambia Association of Manufacturers; ZAM

<sup>6</sup> National Productivity Development Department.; NPDD

フリカに普及することで、企業・団体等の経営合理化と経済発展に貢献するとともに、近代的な経営手法が定着することでアジア企業が活動しやすい貿易・投資環境も整備されると期待されている。

この提言を受けて APO と JPC は、2006 年から汎アフリカ生産性協会(PAPA<sup>7</sup>)及びその加盟国<sup>8</sup>に対する支援を開始した。APO はシンガポール、マレーシア、フィリピン、インドの生産性機関から講師を派遣し、PAPA と連携しながら南アフリカで生産性研修（基礎コース、上級コース）を毎年開催している。これまでザンビアから 18 名（この内 8 名は基礎コースと上級コースの両方を受講）が受講している。JPC は 2010 年 3 月から MLSS/NPDD と ZNPC に専門家を派遣し、生産性向上運動組織作りのコンサルテーション、パイロット企業を用いた経営診断・指導方法の OJT を通して指導員育成などを行っている。

### (3) JICA シニアボランティアの活動

2008 年 3 月から ZAM に JICA シニアボランティアが派遣されている。調査時点で 3 代目(人目)が活動しており、民間企業、公共機関、大学/職業訓練所などの経営改革を直接指導している。2 月 18-19 日に 2011 年カイゼン全国大会<sup>9</sup>が開催される。カイゼン運動参加企業等から成功事例が発表され、優秀賞の表彰が行われる。カイゼン運動の推進に向けたザンビア政府と ZAM の強い意志を表明するとともに、カイゼン運動参加者に全国レベルの成果発表、情報交換、切磋琢磨の機会を与え、国家的な運動の高まりを喚起しようとしている。2010 年 2 月の 1 回目に引き続き 2 回目となるが、発表者が 9 チームから 20 チームになり、聴衆も増えて 300 人を予定している。

なお、ザンビア投資促進プロジェクトの一環で ZDA 内カイゼン活動を指導するため派遣されている JICA 専門家も、JICA シニアボランティアを支援する形でこの活動に協力している。

## 3. 現地調査の結果

### (1) MLSS/NPDD 訪問

これまでの協力経緯を確認し合い、ザンビア側の現状について説明を受けた。予算制約の関係から NPDD は局長とスタッフ 1 名が空席となり、カリケカ (Mr.Jim Kalikake) 主席が局長代行を勤めていた。また、ZNPC は省外にあった事務所を引き払い MLSS の一室に移転されていた。NPDD と ZNPC を合わせた職員数は 9 名から 7 名になっていた。ザンビアは APO/PAPA 南ア研修に 18 名派遣（うち 8 名は基礎コースと先進コースの両方を受講）しているが、人事異動や退職で 11 名がプロジェクトに関わっていない。

カリケケ局長代行は、政策決定プロセスと予算獲得の厳しさから思うように進められない難しさを訴えたが、本人は世界生産性科学学会<sup>10</sup>フェローを勤めるなど、生産性運動を通じた労働人材能力の醸成、経済発展基盤の強化、雇用の拡大、貧困削減等に対する情熱を維持していた。

<sup>7</sup> Pan African Productivity Association; PAPA

<sup>8</sup> PAPA 加盟国は、南アフリカ、ボツワナ、モーリシャス、ケニア、ザンビア、ナイジェリアの 6 ヶ国。2006 年から APO は 6 ヶ国を対象に研修コースを開催したが、JPC は各国生産性本部の受入体勢を踏まえ当初 4 ヶ国（南アフリカ、ボツワナ、モーリシャス、ケニア）を対象に支援を開始した。

<sup>9</sup> 2011 Kaizen Conference

<sup>10</sup> World Academy of Productivity Sciences

当方から、次のように伝えた。

- ① 日本の財政事情を述べ、予算大幅削減を踏まえて JPC が過去 5 年間行ってきた他の PAPA 加盟 4 カ国への支援は 2011 年 3 月で中断するが、2010 年 3 月から開始したザンビアへの支援は少なくともあと 1 年間継続する予定。
- ② 予算と人員の制約を受けて苦しいのは理解する。生産性運動は小さなカイゼンを継続していくことがミソであり、大きな成果を上げようとしないで、小さな成果を地道に積み上げていくことを狙ってほしい。
- ③ MCTI から JICA 技術協力案件として「カイゼン展開プロジェクト」が申請されている。経営者と労働者のためにも政府一体で進めるのが良く、MCTI/ZDA と連携する気はないか。
- ④ ザンビア国内で生産性運動やカイゼンに関する最も幅広い知見を持っているのは ZPDD/ZNPC であり、2 月 18-19 日開催の「2011 年カイゼン会議」に出席し、ザンビア企業のためにアフリカ、アジアの生産性運動の動きなどを報告してほしい（了解を得た）。

## (2) マンジバレー社<sup>11</sup> の訪問

ザンビアトップのミネラルウォーターボトリング企業。従業員約 260 名。2010 年 8 月から JPC は、この企業をパイロットサイトとし、日本人専門家の指導を通して、ZPDD/ZNPC 職員へ経営診断、経営改善指導のノウハウを移転している。日本人専門家の指導は 1 週間×2 回/年で、初回に経営診断に基づく改善課題を指導し、2 回目訪問で結果を評価して追加指導を行う。2 回目の訪問までに、ZPDD/ZNPC 職員がマ社を定期的に訪問して一緒に改善課題の解決に取り組むことで、ZPDD/ZNPC 職員に指導・助言の実務経験を積ませている。

マ社では生産性運動推進責任者を指名するとともに、10 チーム 80 名参加による小集団活動を開始し、5 S、カイゼン、データ収集、要因分析等に取り組みにはじめている。小集団チームに対して ZPDD/ZNPC 職員が社内研修を実施し、生産性運動の概念と品質・生産性向上ツールを教えてきた。マ社担当者によれば、これまで科学的な生産管理を行ったことはない。品質・生産性向上スキル習得に強い関心を持っており、ザンビアにおける生産性運動の牽引者になりたいと抱負を語った。社長の認識も高く、今回の取り組みに合わせて工場の全面的リノベーションを行っていた。短期間にもかかわらず予想以上の進展が見られ、立ち上がりは順調と感じた。案内した ZPDD/ZNPC 職員も手応えを感じている模様で、来年は JPC 専門家の OJT とは別に、独自にパイロット企業を設定して経営診断・指導に取り組むたいと語った。

## (3) ZAM カイゼン運動参加企業（カッパーベルト地区）の訪問

ZAM カイゼン全国大会の優秀賞表彰の審査を行う JICA 専門家とシニアボランティアに同行して、NORTEC（国立技能短期大学）、NKANA 水道下水道社、SAKIZA 紡糸社を訪問し、カイゼン運動の取り組み状況を調査した。

2009 年から NORTEC は、短期集中コースによる収益改善、講師始業時間管理、授業料回収率改善に取り組んでいる。2008 年から NKANA 水道下水道社は、水質試験所の 5 S、水道料徴収目標の達成、水道メーター計測の完全実施に取り組んでいる。いずれも意欲があり、

---

<sup>11</sup> Manzivalley Mineral Limited

統計的手法をはじめとしたカイゼンツールを活用しはじめているが、経験が浅く、得られた情報を分析して効果的な対策を講じることが十分出来ていない。一方、SAKIZA 紡糸社は、インド人経営者がケニア工場に次いで 2005 年に投資した会社である。既に 2005 年創業時からケニア工場の指導やインド本国コンサルタントの指導を受けながらカイゼン活動に取り組んでいる。従業員の動きも機敏で、一定の成果を上げていることが伺える。

いずれの場合も緒についてばかりであり今後行うべきことは多いが、組織的運動として改善を継続することで具体的な経営改善に結びつけ、生産性の向上に繋げていくことが期待される。

なお、JICA 専門家によれば、ザンビアでは組織のトップマネジメントと現場労働者の間の意識の乖離が大きい。現場労働者は自分たちで考える習慣を持っていない。工場長は学位をもっている者も多いが、ほとんど現場管理の方法を知らない。カイゼンは労使で取り組む共通テーマとなり、労使関係を改善する。現場に入って行って知恵を与えてやなければならない。現場には改善の課題が溢れており、カイゼンに取り組むことで生産性を 5 倍にした飲料工場や、不良率を 95%改善した靴屋の例もある。当初は困難も多かったが、徐々に成果事例が出てくるようになって、関心を持つ者も増えてきているという。

#### 4. 所感

日本型生産性運動（カイゼン運動）はザンビアの労使に比較的好感を持って受け入れられており、その成果も着実に上がっている。ザンビア企業や公共機関の経営改善に有効であると考えられる。

しかし、JICA シニアボランティアが直接企業を指導している現状の ZAM カイゼン運動では、日本人専門家が帰国した後、活動が止んでしまう懸念がある。ザンビアに生産性向上運動（カイゼン）を定着させるには、ザンビア関係者だけで自立的に運動を推進するシステムを構築することが求められる。

そのためには、①日本人専門家の指導ノウハウを吸収して自らザンビア企業を指導できるカウンターパートを育成する必要がある。また、生産性向上運動（カイゼン）の裾野を広げて持続的な発展を図るため、②生産性向上運動（カイゼン）にかかわる官民関係者にその学術的知識を教育する国内研修制度を構築するとともに、③生産性向上運動に取り組む関係者が情報交換しながら切磋琢磨する全国大会を自ら運用できるようにするなどの措置が必要となろう。



## ザンビア共和国の概要

Republic of Zambia

### 【一般事項】

1. 面積 75.3 万 Km<sup>2</sup> (日本の2倍)
2. 人口 1,346 万人 (2010 推定)  
平均年齢 16.5 歳、平均寿命 52 歳  
14 歳以下 45% (1.01 男/女)  
15~64 歳 53% (1.01 男/女)  
65 歳以上 2% (0.70 男/女)
3. 首都 ルサカ (Lusaka)、海拔 1,227m  
人口約 140 万人、時差▲7 時間
4. 民族 73 部族(ベンバ、ニャンジャ、トンガ等)
5. 宗教 キリスト 50-75%、ムスリム/ヒンドゥ 24-49%
6. 言語 ベンバ 30%、ニャンジャ 11%、トンガ 11%  
(80%以上が英語を話せる)
7. HIV 110 万人 (成人 15.2%、世界 7 位)



### 【経済】

8. GDP 128 億ドル (2009 推定)、現地通貨ベース実質 6.3%増  
1 人当り GDP 950 ドル (購買力平価 1,400 ドル)
9. GDP 部門構成 (2009 推定)  
農業 20%、工業 32%、サービス 48%  
(労働人口比 85% 6% 9%)  
インフォーマルセクター雇用者 79% (1999 年)
10. 国家財政 歳入 25 億ドル、歳出 29 億ドル、財政借金 GDP の 26% (2009 推測)
11. 消費者物価上昇率 13.4% (2009 推定)、民間銀行プライムレート 22%(2009.12 推定)
12. 失業率 50% (2000 推定)、貧困率 86%(1993 年)
13. 主要農業 トウモロコシ、モロコシ、米、ピーナッツ、菜種、野菜、花、たばこ、サトウキビ、キャッサバ、コーヒー、畜牛、ヤギ、豚、家禽、ミルク、卵、皮革
14. 主要工鉱業 銅鉱山・加工処理、建設、食品、飲料、化学品、繊維、肥料、園芸
15. 天然資源 銅、コバルト、亜鉛、鉛、エメラルド、金、銀、ウラニウム、水力
16. 貿易 輸出 42 億ドル (2009 推定) 対日輸出 95 億円(2005 年)  
(銅/コバルト 64%、コバルト、電力、たばこ、花、綿花など)  
輸出先：中国 21%、サウジアラビア 10%、コンゴ 9%、韓国 8%、エジプト 8%  
  
輸入 37 億ドル (2009 推定) 対日輸入 49 億円(2005 年)  
(一般機械、輸送機械、石油製品、電力、肥料など)  
輸入元：南ア 52%、UAE 8%、中国 6%、コンゴ 4%

データは CIA World Factbook を基礎にし、外務省国別情報、IMF、US-DOS 等のデータで補充。

## 2011 National KAIZEN Conference 報告書

2011年2月22日  
JICA 小木曾 伸行  
JICA 茅野 勝彦  
ZDA Mr. Chola Mwitwa  
(チョワ ムイトワ氏)

### 概要

2011年2月18日19日ザンビア国ルサカで行われた第2回ザンビア改善全国大会は、第1回に比較しても倍以上の参加者と改善活動事例の発表があり、成功裏に終えることができました。この報告書は、大会の様態をそれに先立ち発表企業を訪問した感想等も加え、審査員の立場から報告するものです。

### 2011 National KAIZEN Conference

#### 事前企業訪問

大会に先立ち 事前発表資料検証と、さらに7日から12日にかけて、すべての参加企業の改善活動実態を事前審査しました。  
詳細日程は別紙1を参照ください

#### 大会日時

2011年2月18日(金)－19日(土)

#### 会場

Mosi-Oa-Tunya 会議室  
Mulungushi International Conference Centre  
Lusaka Zambia



#### 式次第

18日、19日の2日間、来賓のご挨拶に始まり、20チームの発表と生産性本部などの講演の後、優秀活動の表彰で締めくくった。  
詳細は別紙2を参照してください。

#### ご来賓



写真 右から左に

Ms.Florence Mumba ZDA Director Planning and Policy  
(代理出席:Mr.Andrew Chipwende CEO of ZDA)

Mr.Stephen Mwansa ZAM

(代理出席:Mr.Chance Kabaghe President of ZAM)

Dr.Bulet Nsemukila

Permanent Secretary of Ministry of Commerce,Trade and Industry

Mr.Akio Egawa

Ambassador of Japan

#### 参加者数

18日には、200名の予想を上回る約220名ほどの参加者があり、多少受付が混乱していました。  
19日には、ザンビア大統領の出席される会合が隣で行われ、厳戒な交通規制が布かれたため入場できない参加者もあり、約180名と減少しました。しかし2日間延400名と概ね盛況のうちに終了できました。  
発表者数は10団体20チーム132人を予定していたが、19日優勝候補のチームが会場に現れず19チーム130人で競うこととなりました。

## 大会の様子



18日、19日も広い会場ながらかなり参加者もあり盛況のうちに発表が進んでいきました。発表者の持ち時間は10分、のち質疑応答5分間で、盛んに質問が飛び交いかなり各チームの刺激になったことと思われます。

## 改善大会入賞者

### 金賞

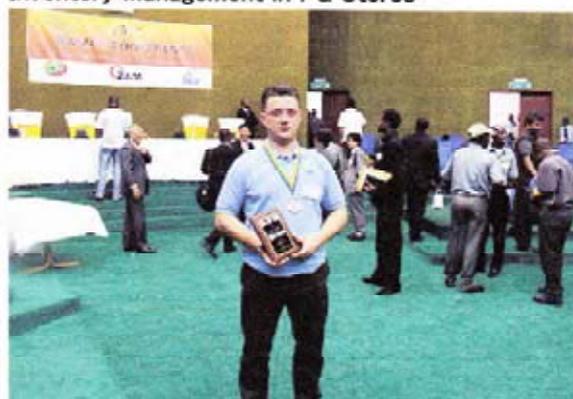
The Challengers  
AGRO FUEL Investment Ltd.  
(金属加工業)  
Process Quality Improvement



不良率の低減とグラフなどで成果を見せやすかったこと。改善コーディネーターの指導を素直に成果に結びつけたところが金賞へとつながりました。

### 銀賞

ZAMBESI  
National Milling Corporation  
(製粉業)  
Inventory Management in FG Stores



外部コンサルタント KAIZEN Institute の指導で、KANBAN システムの採用と効果を発表。コンサルタントの指導を忠実に守る点は良いのですが、改善参加者の工夫と理解という点で、いまひとつ足りない感じでした。

## 銅賞

SPAKA  
WANZANA Processing Ltd.  
(飲料製造業)



毎年の売り上げの伸びの大きさ(当初の7倍)と自分たちの戦略を決定する努力がザンビア審査員の高得点を獲得しました。

## 優秀経営者賞

Mr. Francis Mulimbica  
Principal Northern Technical  
College



改善指導員により、熱心な改善活動推進と積極的な参加を評して選ばれました。

## 優秀チームワーク賞

Grandma Nursery and Primary  
School



改善指導員の選抜: 毎回の会合での先生方、チーム員の熱意により選抜されました。

## 総評

- 2008年3月の経営支援のためのSV派遣から、昨年の改善活動の普及と第1回改善大会をへて、今回第2回大会を盛況のうちに迎えられたのは、足立氏、中島氏の活動の賜物と考えられます。単に一時的な講演などと違い、現場に出かけての活動支援の成果は予想以上に大きなものとなっています。改善活動は、経営支援の方法として、現状のザンビア国の実情に合っていると推測できます。
- 今回の優秀チーム選考で、特筆されるのは、インド系の改善活動コンサルタントの動きが活発化していることです。ザンビアとしては高額なコンサルタント料のようですが、外資系の企業では、強力な指導の下にそれなりの成果を上げていることも事実です。ただし、営利企業ですので、ザンビア人の教育よりは、改善の成果を形で要求することが優先されていると感じています。我々の活動とは異質ですが、改善活動の普及という観点では、ザンビア生産性本部の動きなどと合わせ、競合はむしろ裾野を広げる意味で、歓迎すべきものだと考えています。従来ザンビア側受け入れ団体のZAM (Zambia Association of Manufacturers)も出費のかさむ我々の活動支持からこのコンサルタント会社の窓口へと変わるようです。
- 日本での改善活動は、戦後の科学的な管理や、品質保証、小集団活動など多くの活動の集大成のような位置づけが考えられますが、ザンビア国では改善活動から入っていくのが妥当だと考えます。したがって、いたる所で科学的な管理の技法や生産性の向上など各方面の支援が必要となってきます。特に管理者、経営者に対する科学的な経営管理の必要性が感じられます。
- 全体として、改善活動の現地化を考える次の段階に到達したように感じます。

## 今後の改善活動への提言

### 1) 活動の量的拡大と現地指導員の育成

- さらに改善活動に取り組む企業数やチーム数を増やす。

茅野氏の着任と相まって更なる活動チームの増加が望まれます。現場では、改善活動の先輩社員が、新しく始める後輩チームを指導する話を耳にしましたが、いずれにしても今後は、一人の活動範囲を超える仕事量も考えられ、質的低下の危険性もあり、何らかの増員を考える時期に到達したと思われれます。

- 指導員の現地人化をはじめ。

私自身(小木曾)の経験では、日本人の働きで、立ち上がり段階の成果を達成しても、現地化と拡大を考えると時には、日本人の指導者も5倍ほど投入せざるを得ないのが実情でした。現地化を考えると時には単純計算以上の努力を必要とすると考えます。1年で数人のザンビア青年を教育するのにどれほどの努力と軋轢を覚悟するかです。

- 活動拠点を安定化させる。

改善活動は、徐々に成果を上げる運動です。ZAMの動きにみられるように、現地の受け入れ機関が不慣れな場合、すぐにあきらめてしまう場合が考えられます。JICAとザンビア国政府による確固たる活動拠点や組織の確保に全力をあげていただきたい。聞くところによるとザンビアでも「ザンビアKAIZEN Institute」の構想があるそうですがぜひ確固たる拠点づくりを支援していただきたい。支援母体が崩れるといとも簡単に活動が終わってしまいます。

## 2) 監督者、管理者、経営者への教育

### d. 経営支援活動の軸をめざす。

従業員の改善活動が進めば、その成果を生産性や、コストに反映させるべき経営陣の力量が問題になってくると考えられます。日本には、品質保証協会、生産性本部、能率協会、日科技連、日産訓、労働安全協会など多くの専門集団が存在しますが、改善活動から入っているザンビアにとっては、すべての経営技法が将来必要となってきます。今回の生産性本部の動きのように、どの組織も単独でザンビアを援助できるほど強力ですが、ここ当面の日本からの支援は、少し強引ですが JICA の下、現場に近い改善活動組織を支援活動の軸にし、必要に応じ専門家を呼ぶなど相乗効果を狙うのが一番現実的だと考えます。

### e. 支援活動をさらに強化する。

今回の改善全国大会で、「ザンビアの職場には、宝の山がある。」と確信しました。従業員、管理職、経営者に教えたことも山ほどあります。従来は、学校や政府機関での支援が中心だったと思いますが、改善活動によって、参加者応募型の、品質、生産性、安全衛生、技能訓練などの講習会など、速やかに対応できる専門家の短期派遣が増えてくると考えます。