

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 －
終了時評価調査報告書

平成24年7月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
ザンビア事務所

ザン事
JR
12-01

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 －
終了時評価調査報告書

平成24年7月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
ザンビア事務所

序 文

ザンビア共和国政府の「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、同国政府は、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の整備に努めています。

こうした状況の下、わが国は、「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（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、「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」を実施しております。そのなかで具体的な投資の実現をみるなど、当初の想定以上の成果も出しており、おおむね順調に進捗してきたといえます。

今般、プロジェクトの終了まで約2カ月という時期にあたり、終了時評価を行うことを目的として、2012年6月に調査団を派遣し、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、さらには類似プロジェクトに活用されることを願うものです。

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24年7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（和文・英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査の目的	2
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査期間	2
1-5 主要面談者	2
第2章 終了時評価調査の実施方法	6
2-1 評価グリッドの作成	6
2-2 合同評価	6
2-3 評価の範囲	6
2-4 評価の最終取りまとめ	7
第3章 調査結果	8
3-1 プロジェクトの投入実績	8
3-1-1 日本側	8
3-1-2 ザンビア側	8
3-2 活動	9
3-3 成果	9
3-4 プロジェクト目標	12
3-5 上位目標	13
3-6 実施プロセス	14
第4章 評価結果	16
4-1 評価5項目による評価結果	16
4-1-1 妥当性	16
4-1-2 有効性	17
4-1-3 効率性	17
4-1-4 インパクト	18
4-1-5 持続性	19
4-2 結論	20

第5章 提言と教訓	21
5-1 提言	21
5-1-1 プロジェクト終了までに実施すべき提言	21
5-1-2 プロジェクト終了後に実施すべき提言	21
5-1-3 プロジェクト終了に向けての留意事項	22
5-2 教訓	22
第6章 総括・主要点（団長所感）	24
第7章 投資促進団員所感	27
付属資料	
1. 調査日程	33
2. 評価グリッド	35
3. ミニッツ（終了時評価調査報告書）	40
4. 質問表	94

略 語 表

略 語	欧 文	和 文
CCIJ	Japan Chamber of Commerce & Industries in South Africa	南アフリカ日本商工会議所
CII	Confederation of Indian Industry	インド工業連盟
C/P	Counterpart personnel	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
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GRZ	Government of the Republic of Zambia	ザンビア共和国政府
GSC	Gemstone Sales Certificate	宝石原石販売許可証
ICQCC	International Convention on Quality Control Circles	国際 QC サークル大会
ICs	Incubation Centres	インキュベーションセンター
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IFMIS	Integrated Financial Management Information System	統合財政管理情報システム
IP	Investment Promotion	投資促進
IPA	Investment Promotion Agency	投資促進機関
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JJIC	JJ Ishwara Connect (JJ International Consultants)	(マレーシア人 コンサルタント)
JV	Joint Venture	ジョイント・ベンチャー
KIZ	Kaizen Institute of Zambia	ザンビアカイゼン研究所
MAL	Ministry of Agriculture and Livestock	農業畜産省
MCTI	Ministry of Commerce, Trade and Industry	通商貿易産業省
MESVTEE	Ministry of Education, Science, Vocational Training and Early Education	教育科学職業訓練早期教育省
MFEZ	Multi Facility Economic Zone	複合的経済特区
MIDA	Malaysia Investment Development Authority	マレーシア投資開発庁
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MMEWD	Ministry of Mines, Energy and Water Development	鉱山エネルギー水開発省
MoF	Ministry of Finance	財務省
MOU	Memorandum of Understanding	合意書
MSBC	Micro Sector Business Centre	零細セクタービジネスセンター
MSME	Micro, Small and Medium Enterprises	零細・中小企業

MTWSC	Ministry of Transport, Works, Supply and Communication	運輸公共事業通信省
NORTEC	Northern Technical College	国立技能短期大学
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organization for Economic Cooperation 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
OSS	One Stop Shop	ワン・ストップ・ショップ
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 Operations	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
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SADC	Southern African Development Community	南部アフリカ開発共同体
SAI	Small Aggregation Initiative	
S/C	Steering Committee	ステアリング・コミッティ
SEDB	Small Enterprise Development Board	小企業開発協会
SEZ	Special Economic Zone	経済特別区
SNDP	Sixth National Development Plan	第六次国家開発計画
TICAD	Tokyo International Conference for African Development	東京国際アフリカ開発会議
TLB	Tourism Land Bank	観光のためのランドバンク
ToH	Triangle of Hope	トライアングル・オブ・ホープ
ToH AA	ToH Action Agenda	ToH アクションアジェンダ
ToH SAIED	The Project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development	南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USD	United States Dollar	米ドル
VAT	Value Addition Tax	付加価値税
VoIP	Voiceover Internet Protocol	ボイスオーバーインターネットプロトコル
ZACCI	Zambia Association of Chambers of Commerce and Industry	ザンビア商工会議所
ZASTI	Zambia Air Services Training Institute	ザンビア航空サービス研修所

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-ToH	Zambia Investment Promotion Project – Triangle of Hope –	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–

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 — トライアングル・オブ・ホープ —
分野：民間セクター開発	協力形態：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）：約 2.36 億円
協力期間	2009 年 8 月 21 日 ～ 2012 年 8 月 20 日（3 年間）
	先方関係機関：大統領府、内閣府、通商貿易産業省（MCTI）、ザンビア開発庁（ZDA） 日本側協力機関：なし
他の関連協力：	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ザンビア共和国（以下、「ザンビア」と記す）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。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ことを目的に、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・整備等、投資家に魅力的な環境の整備に努めている。</p> <p>JICA は、ザンビア政府の要請に基づき、技術協力プロジェクト「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（ToH SAIED）」を 2006 年 7 月に開始した。同プロジェクトは、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。</p> <p>2008 年 11 月に ToH SAIED に係る終了時評価がザンビア政府と合同で実施され、情報整備が実践されたことや投資事業が生まれたこと等、総評として高い評価を得た。一方で、ザンビアの投資促進を担う機関等 5 機関が合併して 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 の ToH アクションアジェンダ（ToH AA）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。</p> <p>かかる状況の下、JICA は 2009 年 8 月から 3 年間の予定で ZDA をカウンターパート（C/P）機関とし、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、ザンビア国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た本プロジェクトを開始した。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>ZDA の能力強化（①投資家への必要なサービスの供給、②投資促進ミッション派遣を通じた投資促進）及び ToH AA のモニタリングの実施を通じ、投資家に好ましい投資環境の整備を行う。</p> <p>(1) 上位目標 国内外からの投資が促進される。</p> <p>(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。</p>	

(3) 成果

- 1) ほか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提供できるようになる。
- 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) ToHAA の円滑な実施がなされる。

(4) 投入（評価時点）

- 1) 日本側：総投入額 2.36 億円
 - ・ 専門家派遣 4 名
 - ・ コンサルタント 3 名（マレーシア 2 名、ザンビア 1 名）
 - ・ 本邦研修 4 名
 - ・ 現地活動費 約 40 百万円
 - ・ 機材（車両 1 台、コピー機等の事務機器）
- 2) 相手国側：
 - ・ C/P 配置 65 名
 - ・ 事務所施設
 - ・ プロジェクト活動費

2. 評価調査団の概要

調査者	総括	斉藤幹也	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 課長
	投資促進	本間 徹	JICA 国際協力専門員
	協力企画	石亀敬治	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 主任調査役
	評価分析	昌谷 泉	合資会社プラスタ

調査期間	2012 年 6 月 1 ～ 25 日	評価種類：終了時評価
------	---------------------	------------

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：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提供できるようになる。

成果 1 は適正に達成された。ただし、その達成度を高めるためには ZDA 内の情報共有を更に進展させることが望まれる。

指標 1) 作成されたセクター、サブセクタープロファイルの数と質

質の高いセクタープロファイル 8 点（農業、エネルギー、鉱業、製造業、インフラストラクチャー、教育、保健、観光）、サブセクタープロファイル 4 点（農産物加工、鉱業（精錬）、銅加工製品、鉄鋼製品）、製品プロファイル 2 点（コンピュータ、皮革製品）が作成された。

指標 2) ZDA の情報共有の程度

ZDA 職員を対象に利用者本位のサービスについてのワークショップが開催され、職員の意識向上が図られるとともに、一定の業務のワークフロー、情報フローが分析された。しかしながら、ZDA 職員間での情報共有は、依然として強化する必要が認められる。

指標 3) 投資記録のフォローアップの程度

投資記録のフォローアップの程度は向上している。ZDA は、2011 年 9 月に導入した Q-Bee というデータベース管理システムを導入し、同データベースを基に、投資案件について問合せから認可、モニタリング、アフターケアにいたるまであらゆる段階の情報を収集、蓄積、共有、分析するシステムを構築しつつある。

指標 4) 更新された投資促進ツールの数と質

「Investor's Guide Handbook」、「Zambia, Africa's New Frontier for Investments and Profits」、「Cost of Doing Business in Zambia」、「Why Invest in Zambia」、「ザンビアに投資する 10 の理由（前記の日本語版）」等、投資家に分かりやすく、質の高い多数の投資促進ツールが作成・更新され、それらの多くが ZDA ウェブサイトでダウンロード可能である。

指標 5) 作成された投資家向けマニュアルの数と質、許認可手続きの分かりやすさの程度

投資家向けの申請マニュアル「Application Manual for Investors: Certificate of Registration and other Licenses」が作成・出版され、投資申請フォームとともに、ウェブサイトにアップロードされた。それらの質は高いものであった。また、プロジェクトで実施されたベースライン・サーベイとトレーサー・スタディにより投資認可手続きの手順・日数等の実態が明らかになり、その結果を基に手続きの明確化・簡素化が進められた。さらに、ZDA 内部のみならず、ZDA と同じくビジネスの許認可について改革を進めている民間セクター開発改革プログラム (PSDRP) との間で、重要な許認可手続きの改善について協議が続けられている。

指標 6) ZDA 利用者からのフィードバックのチャンネル数

ZDA はフィードバックの手段として次のようなチャンネルがある。

- a) プロジェクトで新規投入したアフターケア担当者が既存投資家からのフィードバックを受ける。
- b) プロジェクト活動を実施する過程でフィードバックを受ける機会が頻繁にある。特に（サブ）セクタープロファイルの作成にあたって官民の関係者とワークショップを開催し、投資家からの意見を得る。
- c) 投資促進ミッション及びセミナーの参加者からの反応を得る。
- d) ZDA ウェブサイトへのアクセス解析等、インターネットを活用して利用者からフィードバックを受けるシステムを検討中である。

- (2) 成果 2：投資促進ミッションの派遣を通じて FDI 促進のための ZDA の能力が向上する。
成果 2 は適正に達成された。

指標 1) 投資促進ミッション用のプレゼンテーションツールの質、ジョイントベンチャー (JV) プロポーザルの数

多くの投資促進ツールが作成され、それらは投資促進ミッション、投資セミナーにおいて活用された。各種ツールの内容については、ミッション、セミナーの参加者からおおむね好評を得ている。

プロジェクト活動の一環として、2012 年 6 月末までに投資促進ミッションが 8 回派遣され（訪問国はインド 6 回、マレーシア 3 回、タイ、南アフリカ共和国が各 1 回）、ミッショ

ン中に 13 回の投資促進セミナーが実施された（インド 9 回、マレーシア 3 回、タイ、南アフリカ共和国各 1 回）。これまで 30 の JV プロポーザルがミッション派遣に合わせてザンビア企業によって作成された。

指標 2) 投資促進ミッションにより形成された実現確度の高いプロジェクトの数

投資促進ミッションの具体的な成果として、9 件の投資プロジェクトが実現（投資認可）に至り、1 件が認可手続き中である。さらに、投資促進ミッションの実施により形成された 30 件以上の投資プロジェクトが折衝中である。しかしながら、より慎重かつ適切なフォローアップ活動をしていれば、プロジェクト数は更に増えていたとも思われる。

(3) 成果 3 : ToH AA の円滑な実施がなされる。

成果 3 はおおむね達成された。

指標 1) 統合・整理された ToH AA の内容

2011 年 6 月にワークショップが開催され、ToH AA の提言は、類似する活動項目を統合することにより 237 項目から 100 項目へと整理され、5 分類された。

指標 2) ToH AA の実施進捗

2011 年 9 月の総選挙実施とその後の新政権誕生に伴う省庁再編等により、ToH AA 提言の実施は、中間レビュー以降、遅延している。2012 年 5 月現在、未実施の ToH AA 提言は 100 項目中 39 項目である。

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。

1) 投資家及び利用者の ZDA サービスと投資政策環境に対する満足度

内外企業、産業団体等は ZDA のサービス及びザンビアの投資政策は近年改善されていると評価しているとともに、ZDA のスタッフ自身も、企業からの反応が良くなっていると感じている。また世界銀行の「Doing Business 2011」において、ザンビアは投資環境の改善度が世界トップ 10 以内と評価されていることにより、プロジェクト目標はほぼ達成されたと判断された。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の理由により、プロジェクトの妥当性は非常に高い。

- ・ザンビア政府の長期国家開発計画である「Zambia Vision 2030」、及び「第六次国家開発計画（2011～2015）」（SNDP）では民間投資促進の重要性が強調されている。現政権もこれを引き継ぎ、投資促進を重視している。政策との整合性は高い。
- ・直接の受益者である ZDA スタッフは、そのサービス向上、投資促進のため、能力向上を必要としている。また間接的な受益者である投資家は、ZDA のサービス向上、投資関連政策の改善を求めている。受益者のニーズに整合している。
- ・日本政府は対ザンビア国別援助計画の中で、重点援助分野のひとつとして「産業開発」を掲げており、本プロジェクトはこれと整合する。また日本政府は第四回東京国際アフ

リカ開発会議（TICAD IV）で投資促進、民間セクター開発への支援を掲げている。

- ・日本はこれまでに途上国の投資促進、能力開発を支援してきた経験があり、同分野に優位性をもつ。また、マレーシアは外国投資促進により経済発展を遂げてきたことから、同国の知見、経験を活用することには十分な優位性がある。

（2）有効性

以下の理由により、プロジェクト有効性は高い。

- ・プロジェクト目標はほぼ達成されたと判断される。
- ・成果1、成果2はプロジェクト目標の達成に大きく貢献した。成果3の ToH AA 提言による政策の実施はその寄与度を検証するのは容易ではないが、投資環境を改善しているのは確かである。

（3）効率性

以下の理由により、プロジェクトの効率性はある程度高いと判断される。

- ・中間レビュー以降の日本人専門家追加投入により、成果1 関連活動実施の効率性は加速された。その一方で、投入のタイミングとしては、プロジェクト初期段階で追加投入を実施していればプロジェクト全体の効率性はより向上していたと思われる。
- ・ZDA 所属の C/P の能力、人員配置はおおむね適正であった。C/P の人数が多数に及ぶことから、プロジェクト初期には各人の参加意識は必ずしも高くなかったが、徐々に意識を高め主体性を強めた。
- ・マレーシア人コンサルタントの指導により同国の投資促進の経験を投資促進ミッションや投資ツール作成等の活動に適用したことは、豊富な経験を有する同コンサルタントであるために成し得たことであり、効率性向上に大きく貢献した。
- ・実施中の JICA 技術協力プロジェクト「産業ストラテジー策定支援プロジェクト」との情報シェア、意見交換を実施し、サブセクタープロファイル等の作成に同技プロの成果を取り入れたことは、本プロジェクトの効率性を高めた。
- ・ToH AA と PSDRP の調和化として重複する提言項目が見直され、また両プログラム共通の各省担当者が選定されるなど、統合に向けた協調が進展している。

（4）インパクト

以下の理由により、上位目標は達成されると見込まれる。その他のインパクトは、以下のとおり正のインパクトが大きく、負のインパクトは観察されていない。

- ・本プロジェクトにおいて ZDA 能力開発の一環として実施された投資促進ミッションの成果として、多数の投資プロジェクトが実現し、あるいは実現が見込まれている。
- ・南アフリカ共和国の日本企業を対象に行ったセミナーは好評を得た。既に進出している日系製造業企業も ZDA のサービスを評価している。2012 年 7 月には日本での投資セミナーが予定されており、将来的に日本からのザンビア投資が期待される。
- ・ToH AA 実施により、各省において投資促進政策が重視されるようになった。その結果、教育や医療等、これまで民間投資の対象でなかったセクターにも FDI が増加し、投資多角化の進展が期待される。
- ・本プロジェクトの活動のひとつであるカイゼンが国内公的機関及び民間企業において普及しつつある。将来は全国的なレベルでの生産性の向上が期待できる。
- ・他の投資環境要因が大きく変化しなければ、プロジェクトによる ZDA の能力強化、投資

政策の改善が投資を増加させるのは明らかであると思われる。

(5) 持続性

以下の理由により、プロジェクトの持続性はおおむね確保されていると判断できる。ただし一部に不確実な要因がある。

1) 政策面

- ・ 現政権においても引き続き投資促進は重視されており、今後も政策の大きな変更はないと思われる。

2) 組織・制度面

- ・ ZDA の機能を強化するための ZDA 法改訂が進められている。詳細は明らかではないが、改正法では部門の一部を分離することにより ZDA の投資促進機能が強化される予定であり、持続性確保には望ましい改正である。
- ・ ToH AA の枠組みはプロジェクト終了後に PSDRP に統合されて継続される予定である。ただし、モニタリングスタッフの配置等、詳細な計画は未定である。

3) 財務面

- ・ ZDA の予算は過去数年横ばいであり、今後も同様と見込まれている。一方で FDI の増加により ZDA の業務は増えており、予算が不足傾向になることは否めない。
- ・ しかしながらプロジェクトの技術移転の一環であった業務の効率改善により ZDA の財源不足はある程度カバーし得るとと思われる。

4) 技術面

- ・ ZDA の C/P はおおむねプロジェクトを通じて技術、知識を高めており、プロジェクトの効果を継続、拡大していくことは十分可能である。
- ・ 一方、ZDA 内部でスタッフが得た技術や知識を他のスタッフに波及させるシステムが整備されていない。
- ・ 一部の優秀なスタッフが離職したことは、プロジェクトの成果の波及を弱める可能性がある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ マレーシアにおける投資促進の経験、知見が、ZDA の能力強化及び ToH AA 推進に活用され、高い効率性に寄与した。
- ・ 実際の投資促進ミッション派遣を通じて ZDA スタッフの能力強化活動を実施したことは実用的であり、極めて高く有効性に寄与した。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 日本側投入である日本人専門家、マレーシア人及びザンビア人コンサルタントとザンビア側 C/P とのコミュニケーションが、特に中間レビュー以降良好であったことは、効率性に寄与した。
- ・ ザンビア側はプロジェクトが進捗するにつれ徐々に主体性を高め、またチームワークの意識を高めていったことは、効率性に寄与した。
- ・ ZDA トップマネジメントがプロジェクトに対して積極的であったことは、高く効率性に寄与した。
- ・ 中間レビュー以降の成果 1 関連活動に係る日本人専門家追加投入により、サブセクター

プロフィールや投資マニュアル等の作成が加速されるとともに、ZDA の日常業務に係る問題点が明らかとなり、かつ改善策がとられたことは、効率性に寄与した。

- ・ ToH AA と PSDRP の調和化として重複する提言項目が見直され、また両プログラム共通の各省担当者が選定される等、統合に向けた協調が進展し、持続性確保に寄与した。

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

本プロジェクトには ZDA の能力開発と ToH AA の実施促進という 2 つのコンポーネントが含まれていた。ビジネス環境の改善という同じ最終目標をもつものの、両コンポーネントの活動主体、活動レベル、アプローチは異なるためプロジェクト全体の管理は容易でなく、効率性を損なったとも考えられる。ZDA はプロジェクトの主要 C/P であったが ToH AA 実施促進にかかわることはほとんどなく、日本側もプロジェクト全体の管理責任をもつチーフアドバイザーが不在のため主体的にプロジェクト全体を推進する機能が不足していた。

(2) 実施プロセスに関すること

ToH AA 提言実施の遅延は、総選挙の実施と省庁改編、また経年による周辺環境の変化等、プロジェクトでコントロールできる範囲外の要因によるものである。

3-5 結論

プロジェクトは順調に進展しており、終了時に目標はほぼ達成されると見込まれる。

プロジェクトの妥当性は非常に高く、有効性は高い。効率性は、ある程度高い。インパクトについては正のインパクトが大きく、負のインパクトは観察されていない。持続性については若干の不確定要因があるものの、おおむね確保されており、プロジェクトは計画どおり 2012 年 8 月に終了する。

3-6 提言

- ・ 国、セクターのターゲットを絞った戦略的投資促進ミッション派遣

効果的に投資促進ミッションを派遣するため、重点国、重点セクターを絞り込み、当該国、セクターを念頭に置いたツールの作成やプレゼンテーションを実施することが望ましい。

- ・ 投資促進ミッション派遣における在外公館の活用

プロジェクトでは在マレーシア、在インドのザンビア大使館の協力を得て投資促進ミッションを効率的に実施することができた。他国へミッションを派遣する際にも同様の方法を適用すべきである。商務担当の外交官の能力強化を併せて実施すべきである。

- ・ ZDA のスタッフ内部研修制度の確立

プロジェクト活動を通じた技術移転により、ZDA の職員は投資促進に関する知識や技術を獲得して能力を強化し、同時に業務全般に対する意識が向上して日々の業務の効率性改善が図られた。また、ZDA の職員は外部研修を受講する機会があるものの、ZDA では現在スタッフを対象とした内部研修がほとんど実施されておらず、本プロジェクトや外部研修で得た知識、技術を組織内に蓄積、波及させて持続性を確保するために、内部研修制度の整備が必要とされる。

- ・ ZDA の財源確保

ZDA の財源は不足しており、持続性確保の不安要因となっている。政府は投資促進の重要性を考慮し、ZDA の財務基盤の強化を図るべきである。

3-7 教訓

- ・プロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトでは、1つのプロジェクト内にZDAを対象とした能力開発と全省庁を対象にした投資関連政策の改善推進というレベルの異なる2つのコンポーネントを含んでいたため、プロジェクト活動を管理する体制が不十分となった。日本側もプロジェクト全体の管理責任をもつチーフアドバイザーが不在のため主体的にプロジェクト全体を推進する機能が不足していた。したがって、プロジェクトデザイン段階においては、実施体制につき留意し、円滑なプロジェクト運営ができるように専門家を配置することが重要である。

- ・投資促進ミッションを通じた能力強化の有効性

投資促進に関する能力強化において、研修による知識、技能の移転だけでなく、実際に投資促進ミッションを通じて、投資実践経験を積むことは極めて有効である。

- ・アジアの経験適用の有効性

外国投資促進を成功させて経済発展を遂げたマレーシアの経験、知見をザンビアへ応用した本プロジェクトの実施手法は、他のアフリカ諸国においても適用可能と思われる。

- ・非伝統的な分野への投資の多角化

本プロジェクトでは教育や医療等の非伝統的な分野への民間投資を促進させ、投資の多角化を図った。このようにして産業構造の多角化を推進することは、国の産業・経済構造の多角化を推し進めることにおいて有効である。

- ・経済協力開発機構（OECD）の投資のための政策枠組み（PFI）の活用

本プロジェクトでは能力開発活動の実施に先立って、国際的な投資政策のベンチマークであるOECDのPFIに基づいてサーベイを実施したPFIはZDAの投資促進活動をレビューするのに非常に有用であったと考えられ、今後も他の投資促進機関の能力強化プロジェクトにあたって有効利用することが可能である。

Terminal Evaluation Summary

1. Outline of the Project		
Country : Zambia		Project Title : Zambia Investment Promotion Project –Triangle of Hope
Issue/Sector : Private Sector Development		Cooperation Scheme : Technical Cooperation Project
Division in charge : Zambia Office		Total Cost : 2.98 million yen (at time of evaluation)
		Country Partner Implementing Organisation: Office of the President, Cabinet Office, Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI), Zambia Development Agency (ZDA)
Period of Cooperation	(R/D)21st August 2009	Supporting Organisation in Japan: None
	3 years (21st Aug. 2009 – 20th Aug. 2012)	Related Cooperation : The Project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)

1-1 Background of the Project

Based on a 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 Malaysian consultants recruited by JICA provided the Zambian Government with technical advice in formulating and implementing twelve areas of action agenda aiming at improving the 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 (ToH AA) 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 is able to promote investment in an effective and sustainable manner.

1-2 Project Overview

(1) Overall Goal

To increase both Foreign Direct Investment (FDI) and domestic investment to Zambia.

(2) Project Purpose

To enable Zambia attain a friendly environment for investors.

(3) Project Outputs

- 1) To enable ZDA to provide quality services for investors in collaboration with other relevant organizations.
- 2) To enhance ZDA’s capacity for promoting FDI through investment promotion missions.
- 3) To ensure smooth Implementation of ToH AA.

1-3 Project Inputs

Japanese side:

- Appointment of 4 experts
- Hiring 3 Consultants (2 Malaysians and 1 Zambian)
- Hosting of 4 Trainees in Japan
- Support funding for local activities (40 Million Japanese Yen)
- Providing of Equipment (1 Vehicle and office equipment)

Zambian side:

- Appointment of 65 counterparts
- Providing of office Space for experts
- Cost of operating Project

2. Evaluation Team

Member of Evaluation Team	Team Leader	Mikiya SAITO	Director, Private Sector Development Division, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Investment Promotion Cooperation Planning	Toru HOMMA Keiji ISHIGAME	Senior Advisor, JICA Deputy Director, Private Sector Development Division, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Evaluation Analysis	Izumi SAKAYA	CEO, Prastha, Limited
Period of Evaluation	1st June 2012 – 25th June 2012		Type of Evaluation : Terminal Evaluation

3. Overview of Evaluation Results

3-1 Achievements (result and attainment status for Overall Goal)

(1) Project achievements

(Result 1) To enable ZDA to provide quality services for investors in collaboration with other relevant organizations.

1) Number and quality of sector and subsector profiles

Eight (8) sector profiles (Agriculture; Energy; Mining; Manufacturing; Infrastructure; Education; Health; and Tourism), four (4) sub-sector profiles (Agro-processing; Mineral beneficiation; Copper fabrication; and

Iron and steel) and two (2) product profiles (Computers; and Leather and leather products) are completed with quality.

2) Degree of information sharing within ZDA

The activities conducted include workshops among ZDA staff on customer-oriented services to enhance awareness of the staff; analysis and clarification of work-flow and information-flow of selected works. However, information sharing among the staff still needs strengthening.

3) Degree of investment record tracked

The degree of tracking of investment records is increasing. In September 2011 ZDA introduced a database management system called Q-Bee. The Project is in the process of setting up the system, with Q-Bee, where all the information on investors at every stage from inquiry to approval to monitoring/ aftercare will be collected, accumulated, shared and analyzed.

4) Number and quality of revised investment promotion tool kits

A number of quality investment promotion toolkits, which are easy to understand for investors have been prepared and updated during the Project, including “Investor’s Guide Handbook”, “Zambia, Africa’s New Frontier for Investments and Profits”, “Cost of Doing Business in Zambia” and “Why Invest in Zambia” (English and Japanese versions). Most of them are available on the ZDA website.

5) Number and quality of publicized manuals for investors / Degree of clarification of current licensing procedures

An application manual “Application Manual for Investors: Certificate of Registration and other Licenses” was prepared, published and uploaded on the ZDA website. The Investment License Application Form is also available on the web. Current licensing procedures were clarified through a tracer study and a baseline survey during the Project for simplification of procedures. Further discussions within ZDA and with Private Sector Development Reform Programme (PSDRP) which also deals with business license reform on improvement of important licensing procedures are in progress.

6) Number of channels to obtain feedback from ZDA clients

ZDA has several channels to receive feedback from its clients; i) an officer in charge of aftercare was introduced by the Project and is currently receiving feedback from current investors, ii) in many opportunities in the process of Project activities, especially preparation of sector profiles where workshops with the private and public sectors were held, ZDA received feedback from investors, iii) ZDA collects the responses from participants of investment promotion missions and seminars, and iv) utilization of the ZDA website for feedback from customers is in progress with analysis of access data.

(Result 2) To enhance ZDA’s capacity for promoting FDI through investment promotion missions.

1) Quality of presentation materials for investment promotion missions / Number of Joint Venture (JV) proposals

A number of investment promotion toolkits were prepared and were utilized for investment promotion missions and seminars. The quality of materials was generally appreciated by the participants.

Under the Project, eight (8) investment promotion missions were undertaken to India, Malaysia, Thailand and Republic of South Africa. Fifteen (15) investment promotion seminars were also held during the missions. So far thirty (30) JV proposals have been submitted by Zambian companies from these missions.

2) A number of promising projects emerged from the investment promotion missions.

As visible results of the investment promotion missions under the Project, nine (9) investment projects have been realized (licensed) and one (1) investment project is in the process for licensing. Annex 14 shows a summary of these ten (10) investment projects. Further, more than thirty (30) investment projects are under negotiation. However, more investments would have been expected with more careful and appropriate follow-up activities.

(Result 3) To ensure smooth Implementation of ToH AA.

1) Contents of consolidated ToH AA

A workshop was held in June 2011 to review and consolidate the ToH AA. As a result, the total number of ToH AA recommendations were streamlined from 237 to 100 core recommendations, by sorting out similar issues/activities, and classified to five (5) categories.

2) Progress of the implementation of ToH AA

Implementation of the ToH AA recommendations slowed down after the Mid-term Review, partly due to the General Elections and the subsequent restructure of the Government ministries, some of which are key in implementing the Project. As of May 2012, the number of recommendations yet to be implemented was 39.

(2) Project Purpose

1) Level of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment

The Zambian companies, business associations and foreign investors observed that the policy environment of Zambia and the services provided by ZDA had been improving over the last few years and they were generally satisfied with the current business environment. Many ZDA staff members also felt that they received better responses than before from clients about ZDA's services. In addition, the World Bank's annual study report "Doing Business 2011" rated Zambia among the top 10 reformers of the business environment globally.

(3) Overall Goal

1) Status on FDI inflow and domestic investment

Investment in Zambia has been rapidly increasing in recent years. Besides the contribution made by the Project, it is clear that there are many other important determinants of investment. If the efforts of the Project are maintained, a favorable business environment is maintained by improving relevant policies, and ZDA's capacity is strengthened, there will be a further increase in the number of FDI and domestic investment.

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The relevance of the Project is very high because of the following reasons.

1) Consistency with the Zambian Government Policy

"Zambia Vision 2030", which is Zambia's long term national development plan, and Sixth National Development Plan 2011-2015 (SNDP) stresses the necessity of raising investment by improving the investment environment in collaboration with the private sector, in order to accelerate economic growth. The new government since September 2011 has continued with major planning instruments in line with the Vision 2030 and SNDP without any changes in policy on investment promotion.

2) Consistency with Needs of Beneficiaries

The direct beneficiaries are Zambian C/P and staff of ZDA. They are in need of capacity development to

achieve the above-mentioned ZDA's objectives. Foreign and Zambian investors are also beneficiaries of the Project. They seek a favorable business environment such as improved services by ZDA and better policy environment for business brought about by realization of the ToH Action Agenda.

3) Consistency with ODA Policy of Japanese Government

The Project is consistent with Japan's ODA policy as Japan aims to support investment promotion and the private sector. Further, in Japan's ODA programme towards Zambia formulated in 2012, one of the focal areas of assistance is "to activate industries" and the Project is considered to contribute to this area.

4) Advantage of Japan and Malaysia's Cooperation in the Project

Japan has a technical advantage in providing capacity development to investment promotion institutions in a number of countries. Malaysia on the other hand has the advantage of having achieved economic development by foreign investment promotion and has therefore got knowledge and experiences which can be utilized.

(2) Effectiveness

The effectiveness of the Project is high as the Project has achieved the Project Purpose to a satisfactory level.

Among the three Outputs, Output 1 and Output 2 have greatly contributed to the achievement of the Project. As for Output 3, although it is quite certain that implementation of some recommendations of the ToH AA contributed to achieving the Project Purpose, it is difficult to measure the extent of the actual effects of implementation of the recommendations.

(3) Efficiency

The degree of efficiency of the Project is assumed to be fairly high judging from the performance of inputs and outputs described below.

The Project has so far had four (4) Japanese experts, two (2) Malaysian consultants and a Zambian ToH National Coordinator, from the Japanese side. In general, they have managed to conduct various activities in an efficient manner and appropriately undertaken technical transfer to Zambian C/P.

After the Mid-term Review of the Project, the efficiency of activities was accelerated by the addition of a new Japanese expert. However, the activities could have been conducted more efficiently had the consultant been engaged at an earlier stage in the Project.

Allocation of the Zambian C/P of ZDA was mostly appropriate for the activities. Since a relatively large number of staff were involved in the Project, they did not initially consider the Project as their own; but as the Project progressed they gradually started to strengthen Project ownership.

Malaysian technical expertise and experiences of investment promotion were applied to Project activities such as the investment promotion missions and preparation of investment toolkits under the guidance of the Malaysian consultants. They made the Project quite effective and efficient.

Sharing of information and exchange of opinions with another cooperation project between MCTI and JICA "The Project for Development of an Industry Strategy" has contributed to efficient implementation of the Project.

Harmonization of ToH AA with PSDRP has begun. Some of ToH AA recommendations were integrated within the PSDRP framework and each relevant ministry has a single focal point officer in charge of both ToH and PSDRP for better coordination.

(4) Impact

The implementation of the Project has some positive impacts as seen below. No negative impacts have been observed.

1) Materialization of Actual Investment Projects

A lot of investment promotion projects have been realized as a result of efforts made in the investment promotion missions carried out as a part of capacity development of ZDA under the project.

2) Investments from Japan

Under the Project, an investment promotion seminar was held in the Republic of South Africa, targeting Japanese companies operating there. Many of the participants were impressed with the investment opportunities in Zambia. Additionally, a large scale Japanese company on the Zambian market evaluated ZDA's services. Furthermore, other investment promotion seminars are scheduled to be held in July 2012 in Japan. With these activities new investments from Japan will be expected.

3) Investment Policies being Mainstreamed in Relevant Ministries

With the progress of ToH AA, policies to improve the investment environment have been mainstreamed in the relevant ministries of ToH. Such policies are leading to diversification of sectors of private investment, by bringing about new FDI in sectors like education and health, which did not afford a lot of FDI before.

4) Expansion of Kaizen

One of the Project activities, promotion of Kaizen, has had a remarkable impact. The number of participating groups and their members for Kaizen activities registered with ZDA increased. Expansion of Kaizen would increase productivity at the national level in the long run.

(5) Sustainability

The sustainability of the Project will be by and large secured, although there are some uncertain factors.

1) Policy Aspect

The new government has continued to follow the Vision 2030 and SNDP. It is reasonably expected that private sector-driven development will continue to be emphasized and investment promotion will continue to be a policy with priority.

2) Institutional Aspect

Currently, review for amendment of the ZDA Act is in progress and restructuring of ZDA is anticipated. Although the details of the restructuring plan are not yet known, it is expected that ZDA's function as an investment promotion agency will be made clearer than at present. This is favorable for securing sustainability of the Project.

As for the ToH AA, the Zambian Government is likely to continue to maintain the ToH framework after the termination of the Project. However, a detailed plan such as allocation of Monitoring Staff has not been decided.

3) Financial Aspect

The annual budget of ZDA received from the Government has been around 10 billion Zambian kwacha since 2008 and it is expected to remain at the same level for coming years. With increasing investment in Zambia and increasing amount of work for ZDA, it is obvious that the funds tend to be insufficient for ZDA to fully conduct its activities. In view of the foregoing, it would still be possible to sustain activities of the Project as technical skills have been imparted to relevant staff.

4) Technical Aspect

ZDA staff members have improved their capacity to such an extent that they will be able to sustain

and expand the Project effects and activities. Therefore, technical sustainability will be secured to a large extent. However, it appears that ZDA does not have a mechanism for staff members to disseminate skills and knowledge to other staff members. Another factor which could threaten technical sustainability is the fact that some of the capable ZDA staff have left the organization.

3-3 Factors that contributed to realization of effectiveness

(1) Factors in terms of planning

- Experience and knowledge in investment promotion of Malaysia have been utilized in the capacity development of ZDA and the promotion of the ToH AA.
- The activities for capacity development of ZDA staff through actual investment promotion missions were extremely practical and effective.

(2) Factors in terms of implementation process

- Communication among Japanese Experts, Malaysian and Zambian Consultants and Zambian C/Ps was smooth especially after the mid-term review.
- There was an increased level of teamwork among Zambian C/P's as the Project progressed. ZDA top management was actively involved in the project.
- After mid-term review, an additional input of Japanese expert in charge of output 1 was very effective.

3-4 Problematic issues, and factors that caused problems

(1) Factors in terms of planning

- The project contained two components, namely capacity development of ZDA and the improvement of the promotion of investment related policies for all ministries at different levels. The framework of the system was inadequate to manage all the project activities.

(2) Factors in terms of implementation process

- The delay in the progress of implementation of the ToH Action Agenda was caused by factors outside the control of the project. The delay was caused partly by the general elections and restructuring of ministries in 2011.
- During the Project period, some capable staff left ZDA. There is a concern this might affect the sustainability, though no negative impact has been seen as yet.

3-5 Conclusion

The Project has shown satisfactory progress and mostly achieved the Project Purpose and Outputs towards the completion of the Project.

From the viewpoint of the five evaluation criteria, “relevance” of the Project is very high while “effectiveness” is high and “efficiency” is fairly high. As for “impact”, some positive impacts have been observed and no negative impacts have been found. It seems that “sustainability” of the Project will be by and large secured with continuous efforts by the Zambian side.

Based on the above findings the Project will be finalized in August 2012 as scheduled.

3-6 Recommendations (Specific measures, proposals or advice for this project)

(1) Recommendations for the Remaining Period of the Project

1) Securing Sustainability of ToH AA Monitoring

In order to secure the sustainability of ToH AA monitoring after the termination of the Project, it is necessary that the remaining 39 recommendations of the ToH AA are re-examined and a detailed plan of the integration of ToH into the PSDRP framework is clearly outlined.

(2) Recommendation for the Period after the Project

1) Development of investment promotion tailored for specific target countries/sectors

For effective investment promotion, it is recommended that more specific approaches to target countries/sectors be adopted, such as tailored presentations in the seminar and preparation of tailored promotion materials.

2) Cooperation with Zambian Diplomatic Missions Abroad

Under the Project a number of investment promotion missions were sent to India and Malaysia where the Zambian embassy in the respective countries provided the mission with effective support, which resulted in materialization of several investment projects. This approach of having cooperation with diplomatic missions abroad should be adopted for more effective investment promotion missions. ZDA should continue to provide training for commercial attaches of foreign missions to strengthen their capacity for this purpose.

3) Staff Training of ZDA

At present ZDA does not conduct internal staff training. The knowledge and skills which have been acquired under this project through various training activities should be disseminated to other staff members to secure sustainability. Therefore introduction of internal staff training for this purpose is important.

4) Funding for ZDA

It is found that financial sustainability of the Project is not totally certain because of the budget constraints of ZDA. It is requested that the GRZ consider consolidation of the financial basis of ZDA, taking into account the importance of the role of ZDA in promoting investment.

3-7 Lesson Learned

(1) Project Design

When the project includes more than one component which has activities and players at different levels, it may impair the efficiency of the project. Therefore the project should be very carefully designed.

(2) Effectiveness of Capacity Development through Actual Investment Promotion Missions

It is effective to learn from hands-on experience through actual investment promotion missions, in addition to obtaining knowledge from training and lessons, for strengthening capacity in terms of investment promotion.

(3) Asian Experiences

There is a possibility that other similar projects in African countries can also benefit by referring to implementation method of this project with utilizing experiences and knowledge of Malaysia which achieved economic development through mainstreaming of foreign investment promotion.

(4) Diversification of Investment to Non-traditional Private Investment Sectors

Under this project, there was an attempt to diversify investment through promotion of private investment toward non-traditional investment sectors such as education and health. It's effective to promote

diversification of the industrial structure in this way.

(5) Utilization of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Policy Framework for Investment (PFI)

The OECD PFI as the internationally-recognized investment policy benchmarking tool was utilized for the preliminary survey at the beginning of ZDA capacity building activities. The PFI is applicable to future projects for capacity development of investment promotion agencies in general.

第1章 終了時評価調査の概要

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。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ことを目的に、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・整備等、投資家に魅力的な環境の整備に努めている。

JICA は、ザンビア政府の要請に基づき、技術協力プロジェクト「南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（The Project for Triangle of Hope, Strategic Action Initiative for Economic Development (ToH SAIED)）」を2006年7月に開始した。同プロジェクトは、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 SAIED は、当初、内閣府、通商貿易産業省（Ministry of Commerce, Trade and Industry : MCTI）と共にザンビア投資センター（Zambia Investment Centre : ZIC）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として開始されたが、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、外部からの情報照会に適切に対応できていないなど、組織体制が脆弱であり、また、職員の実践的な経験不足から、民間からの十分な信頼が得られておらず、統合効果が十分に発揮されていない状況であった。

2008年11月にToH SAIEDに係る終了時評価がザンビア政府と合同で実施され、情報整備が実践されたことや投資事業が生まれたこと等、総評として高い評価を得た。一方で、ザンビアの投資促進を担う機関等5機関が合併して2007年に発足した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のToHアクションアジェンダ（ToH Action Agenda : ToH AA）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。

かかる状況の下、JICAは、2009年8月から2012年8月までの3年間の予定で、ZDAをC/P機関とし、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体制構築が行われることを目的とし、技術協力プロジェクト「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－（Zambia Investment Promotion Project – Triangle of Hope – : ZIPP-ToH）」を開始した。

プロジェクト開始から1年半が経過した2011年1月から2月にかけて中間レビューを実施した結果、投資家からは比較的良い評価を受けているものの、ZDA内情報共有体制や投資案件進捗管理が進んでいないこと、プレゼンテーション資料等のマテリアルが貧弱で顧客重視の状況になっていないこと、民間部門との関係構築が進んでいないこと等、改善すべき点が多く指摘されるとともに、プロジェクト目標を達成するためには、① ToH AA のレビュー、② ステアリング・コミッティ（Steering Committee : 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、③ ToH AA を推進するワーキンググループの導入、④ 各省における投資促進の担当者の配

置、⑤ ZDA の能力開発を行う日本人専門家の配置、⑥他ドナーとの連携、⑦プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）の変更が必要であると提言され、JICA は、必要な投入・活動を進めてきた。

今回、プロジェクト終了約 2 カ月前にあたり、終了時評価を実施することとなり、本調査団が派遣された。

1-2 調査の目的

本終了時評価調査は、プロジェクト終了を控え、プロジェクトの成果・目標達成状況等の実績を確認し、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活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とする。具体的調査項目は以下のとおりである。

- (1) 最新の 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。
- (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、対処法に関し、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たうえで、提言のうちザンビア側アクションを要するものについてミニッツ（Minutes of Meetings：M/M）として取りまとめザンビア側の合意を得る。

1-3 調査団の構成

役割	氏名	所属
総括	斉藤 幹也	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 課長
投資促進	本間 徹	JICA 国際協力専門員
協力企画	石亀 敬治	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 主任調査役
評価分析	昌谷 泉	合資会社プラスタ

1-4 調査期間

2012 年 6 月 1～26 日（調査日程は、付属資料 1 のとおり）

1-5 主要面談者

(1) 内閣府（Cabinet Office）

Mr. C. Evans Chibiliti	Secretary to the Cabinet
Mr. Kalenga Kanganja	ToH AA Liaison Officer

(2) 財務省 (Ministry of Finance : MoF)

Mr. David Zulu Chief Economist, Bi-lateral Cooperation

(3) 通商貿易産業省 (MCTI)

Mr. Stephen Mwansa Permanent Secretary

Mr. John A. Mulongoti Chief Economist, Industry

Mr. Chibwe Chisala Senior Economist, Industry (ToH AA Liaison Officer, MFEZ)

Mr. Chrissy C. Simukonda Acting Senior Economist – Industrial Development Programmes
(ザンビア側合同評価チームメンバー)

Mr. Hans Yamba Economist, Industry (ToH AA Liaison Officer, MSME)

(4) 鉱山エネルギー水開発省 (Ministry of Mines, Energy and Water Development : MMEWD)

Ms. Bernadette Mwakacheya Economist

(5) 農業畜産省 (Ministry of Agriculture and Livestock : MAL)

Mr. Cosmore B. Mwaanga Chief Policy Analyst

(6) 運輸公共事業通信省 (Ministry of Transport, Works, Supply and Communication : MTWSC)

Mr. Luwani Soko Director, Dept. of Communication

(7) 教育科学職業訓練早期教育省 (Ministry of Education, Science, Vocational Training and Early Education : MESVTEE)

Mr. Oscar Shitima Planning Officer, Policy and Research (ToH AA Liaison Officer)

Mr. Noel Chiluba Mulopa Principal Planning Officer, Policy and Research (ToH AA Liaison Officer)

(8) ザンビア開発庁 (ZDA)

Mr. Andrew Chipwende Director General

Mr. Florence Mumba Director of Investment Promotion and Privatization

Mr. Mutukwa Collins Sifacula Manager, Research (ザンビア側合同評価チームメンバー)

Mr. Henry Sakala Manager, Privatization

Ms. Jessica Mwiinga Chombo Manager, Investment Promotion

Ms. Sharon K. Sichilongo Manager, One Stop Shop (OSS)

Mr. Robert Buzz Banda Manager, MFEZ

Mr. Felix Kaitisha Acting Manager, Export Promotion

Mr. Roy Kapembwa Senior Investment Promotion Officer

Mr. Noah Ndumingu Senior Investment Promotion Officer

Mr. Mbachi C. Kaunda Research Officer

Mr. Moses K. Mwandakate Investment Promotion Officer / ZIPP-ToH Coordinator

Ms. Mervis Bbuku Investment Promotion Officer / MFEZ (in charge of After Care)

- Ms. Lomthunzi Mhewe Investment Promotion Officer
- (9) フィンランド大使館 (Embassy of Finland)
Mr. Ville Luukkanen Counsellor
- (10) 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
- (11) インド大使館 (Indian High Commission)
Mr. Ashok Kumar High Commissioner of India to Zambia
- (12) 日本大使館 (Embassy of Japan)
Mr. Atsushi Kuwabara Deputy Chief of Mission
Mr. Seiji Tashiro First Secretary
- (13) ザンビア商工会議所 (Zambia Association of Chambers of Commerce and Industry : ZACCI)
Ms. Prisca M. Chikwashi CEO
- (14) タタ・ザンビア (TATA Zambia Limited)
Mr. S M Arora Executive Director
- (15) ユーラシアン・ミネラル (Eurasian Minerals Zambia Limited)
Mr. Devendra Verma Mining Manager
- (16) マレーシア・オープン大学 (Open University Malaysia)
Prof. Emeritus Anuwar Ali President/Vice Chancellor
Mr. Repin Ibrahim Vice President
- (17) ザンビア・オープン大学 (Zambia Open University)
Prof. Dickson M. Mwansa Vice Chancellor
- (18) モールスキン・テキスタイル (Moleskin Textile)
Mr. Brijesh Patel Director
- (19) アグロフューエル (Agrofuel Engineering Limited)
Mr. Davindra Reddy Technical Manager
- (20) 日立建機ザンビア (Hitachi Construction Machinery Zambia Co., Ltd.)
Mr. Yoji Akaike President

(21) JICA 投資促進プロジェクト (JICA ZIPP-ToH Project)

Mr. Dato J. Jegathesan	Senior Consultant
Ms. Datin Sivalalita Jegathesan	Assistant Consultant
Mr. Kiyoshi Adachi	Institutional Capacity Enhancement through KAIZEN
Ms. Yuko Tanaka	Project Administration/Training Management Expert
Mr. Nobuhisa Iwase	Investment Promotion Expert
Mr. Griffin K. Nyirongo	ToH National Coordinator

(22) JICA ザンビア事務所 (JICA Zambia Office)

Mr. Shiro Nabeya	Chief Representative
Mr. Yuichi Matsushita	Representative
Mr. Katsuhiko Chino	JICA Senior Volunteer, KAIZEN Program
Ms. Helen Masiye	Programme Officer

第2章 終了時評価調査の実施方法

2-1 評価グリッドの作成

本終了時評価調査では、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、付属資料2参照）。

<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りどの程度目標が達成されたかを評価することにより検証する。
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との関係に着目し、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

本終了時評価は、日本側とザンビア側両方のメンバーから成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調査（プロジェクト専門家・コンサルタント、S/Cメンバー、ザンビア側関連省庁におけるToH AAのリエゾン・オフィサー、民間企業）による（質問票は、付属資料4参照）。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 AA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おり、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 AAの実施モニタリング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 AA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

合同評価チームによる評価結果はドラフト評価報告書に取りまとめられ、日本とザンビアの代表者によってレビューが行われた後、最終化・合意され、ザンビア側を代表して内閣官房長官、日本側を代表して終了時評価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

2009年8月のプロジェクト開始から2012年5月まで、日本側、ザンビア側の投入は、以下に示すようにほぼ計画どおり実施された。

3-1-1 日本側

(1) マレーシア人コンサルタント

2名のマレーシア人コンサルタントが配置された（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 5 参照）。

(2) 日本人専門家

4名の日本人専門家が派遣された（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 5 参照）。うち投資促進専門家1名は、中間レビューの提言に基づき追加派遣された。

(3) ザンビア人コンサルタント

1名のザンビア人コンサルタントがプロジェクト・コーディネーター（ToH National Coordinator）として配置された（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 5 参照）。

(4) C/P 研修

4名のC/Pが2010年と2012年に本邦研修を受けた（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 6 参照）。

(5) 現地業務費

2012年3月までに合計約4千万円の現地業務費が日本側により負担された（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 7 参照）。

(6) 機材調達

合計約250万円の機材が専門家・コンサルタントの活動のために調達された（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 8 参照）。車両1台のほかはほとんどが事務機器であり、すべて適切に利用されている。

3-1-2 ザンビア側

(1) C/P スタッフ及びS/C 委員

合計65名のZDA職員及び関連省庁職員がプロジェクトのC/Pスタッフとなった（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 9 参照）。また、ザンビア側S/Cの委員には、大統領経済顧問、内閣官房（副）長官、通商貿易産業省次官が就任した（付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 9 参照）。

(2) 施設・機材

プロジェクト・スタッフの執務室及び他の機材が提供された。

(3) プロジェクト活動費

投資促進ミッション及びセミナーに係る費用の一部はザンビア側が負担した。

3-2 活動

プロジェクト活動はプロジェクト活動計画書 (Plan of Operations : PO) 及び PDM¹ に従って大幅な遅滞なくほぼ計画どおり実施された (付属資料 3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 10 参照)。

3-3 成果

成果は PDM の内容に従い達成されていることが確認された。成果ごとの達成度を以下に示す。

【成果 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。

指 標	
1-1	作成されたセクター、サブセクタープロファイルの数と質
1-2	ZDA の情報共有の程度
1-3	投資記録のフォローアップの程度
1-4	更新された投資促進ツールの数と質
1-5-1	作成された投資家向けマニュアルの数と質
1-5-2	許認可手続きの分かりやすさの程度
1-6	ZDA 利用者からのフィードバックのチャンネル数

<指標 1-1>

セクタープロファイル 8 点 (農業、エネルギー、鉱業、製造業、インフラストラクチャー、教育、保健、観光)、サブセクタープロファイル 4 点 (農産物加工、鉱業 (精錬)、銅加工製品、鉄鋼製品)、製品プロファイル 2 点 (コンピュータ、皮革製品) が作成された。その大半は ZDA のウェブサイトからダウンロードが可能であるか、あるいは近日中に可能になる予定であり、プロファイルはすべて毎年更新されることになっている。プロファイルの多くは当該セクターに関連する約 10 名の ZDA 職員で構成されるワーキンググループによって作成されており、関連する官民関係者の意見を求めることによって内容を幅広く新しいものにし、その質を高く保っている。

<指標 1-2>

プロジェクト活動のなかで ZDA 職員を対象に利用者本位のサービスについてのワーク

¹ PO 及び PDM は、中間レビューで改訂された。

ショップが開催され、職員の意識向上が図られた。また、一定の業務のワークフロー、情報フローが分析された。しかしながら、ZDA 職員間での情報共有は、日本人専門家や ZDA 職員自身によれば着実に改善されているものの、依然として強化する必要が認められる。

<指標 1-3>

投資記録のフォローアップの程度は向上している。ZDA は 2011 年 9 月に Q-Bee というデータベース管理システムを導入したが、プロジェクトでは同データベースを基に、投資案件について問合せから認可、モニタリング、アフターケアに至るまであらゆる段階の情報を収集、蓄積、共有、分析するシステムを構築しつつある。

<指標 1-4>

プロジェクトにおいて、「Investor's Guide Handbook」、「Zambia, Africa's New Frontier for Investments and Profits」、「Cost of Doing Business in Zambia」、「Why Invest in Zambia」、「ザンビアに投資する 10 の理由（前記の日本語版）」等、多数の投資促進ツールが作成、更新され、それらの多くが ZDA ウェブサイトでダウンロード可能である。これらツールはいずれも内容が広範囲に及びかつ投資家に分かりやすく、その質は高い。

<指標 1-5-1>、<指標 1-5-2>

投資家向けの申請マニュアル「Application Manual for Investors : Certificate of Registration and other Licenses」が作成・出版され、ウェブサイトにアップロードされた。また、投資申請フォームもウェブサイトからダウンロードできる。プロジェクトで実施されたベースライン・サーベイとトレーサー・スタディにより投資認可手続きの実態が明らかになり、手続きの簡素化が進められた。さらに、ZDA 内部での協議のほか、ZDA と同じくビジネスの許認可について改革を進めている PSDRP との間で、重要な許認可手続きの改善について協議が続けられている。

<指標 1-6>

ZDA はフィードバックの手段として次のようなチャンネルがある。

- 1) プロジェクトで新規投入したアフターケア担当者が既存投資家からのフィードバックを受ける。
- 2) プロジェクト活動を実施する過程でフィードバックを受ける機会が頻繁にある。特に(サブ)セクタープロファイルの作成にあたって官民の関係者とワークショップを開催し、投資家からの意見を得る。
- 3) 投資促進ミッション及びセミナーの参加者からの反応を得る。
- 4) ZDA ウェブサイトへのアクセス解析等、インターネットを活用して利用者からフィードバックを受けるシステムを検討中である。

以上にみるとおり、これまでに成果 1 は適正に達成されている。ただし、その達成度を高めるためには ZDA 内の情報共有を更に進展させることが望まれる。投資促進ツール、マニュアル等の成果物のリストは、付属資料 3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 11 に示されている。

【成果2】投資促進ミッションの派遣を通じて海外直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）促進のためのZDAの能力が向上する。

指 標
2-1-1 投資促進ミッション用のプレゼンテーションツールの質
2-1-2 ジョイントベンチャー（Joint Venture：JV）のプロポーザルの数
2-2 投資促進ミッションにより形成された確度の高いプロジェクトの数

<指標2-1-1>

指標1-4に記したように多くの投資促進ツールが作成され、それらは投資促進ミッション、投資セミナーにおいて活用された。各種ツールの内容については、ミッション、セミナーの参加者からおおむね好評を得ている。

<指標2-1-2>

プロジェクト活動の一環として、2012年6月末までに投資促進ミッションが8回派遣され（訪問国はインド6回、マレーシア3回、タイ、南アフリカ共和国が各1回）、ミッション中に13回の投資促進セミナーが実施された（インド9回、マレーシア3回、タイ、南アフリカ共和国各1回）。これまで30のJVのプロポーザルがミッション派遣に合わせてザンビア企業によって作成された。付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 12に投資促進ミッション及びセミナーの実施概要が、Annex 13にJVプロポーザルの概要が示されている。

<指標2-2>

投資促進ミッションの具体的な成果として、9件の投資プロジェクトが実現（投資認可）に至り、1件が認可手続き中である。付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 14にこれら10件の投資プロジェクトの概要が示されている。さらに、投資促進ミッションの実施により形成された30件以上の投資プロジェクトが折衝中である。しかしながら、より慎重かつ適切なフォローアップ活動をしていれば、プロジェクト数は更に増えていたとも思われる。

以上にみるとおり、成果2は適正に達成されている。質問票調査及びインタビュー調査の結果によると、ZDAのスタッフはマレーシア人コンサルタントからの技術移転により、セミナープレゼンテーションのスキル、ミッションの準備やフォローアップ等の投資促進に係る能力を向上させている。マレーシア人コンサルタントはプロジェクトの初期段階ではその強力なリーダーシップにより投資促進ミッションを主導していたが、徐々にZDA職員の能力が強化されるのに従い、ZDAにミッション派遣の実施・運営を任せるようになった。

【成果 3】 ToH AA の円滑な実施がなされる。

指 標	
3-1	統合・整理された ToH AA の内容
3-2	ToH AA の実施進捗

<指標 3-1 >

プロジェクト中間レビューの提言に基づき、2011年6月にワークショップが開催され、ToH AA の提言は、類似する活動項目を統合することにより 237 項目から 100 項目へと整理された。さらにこの 100 項目の提言は次のように 5 分類された。

- 1) 実施済みの提言 (25 項目)
- 2) 各省の政策に組み込まれている提言 (22 項目)
- 3) PSDRP で実施中の提言 (6 項目)
- 4) 合意困難または政府権限外の要因により実施困難な提言 (8 項目)
- 5) 実施されていない提言 (39 項目)

付属資料 3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 15 に ToH AA 提言 100 項目の内容が示されている。

<指標 3-2 >

ToH AA 提言の実施は、中間レビュー以降、遅延している。総選挙実施とその後の新政権誕生に伴う省庁再編が主な遅延要因であり、再編対象となった省庁のなかに、プロジェクト実施に強くかかわっている省庁が含まれていたためである。2012年5月現在、未実施の ToH AA 提言は 100 項目中 39 項目である。

成果 3 の主要な実績は、237 項目あった ToH AA 提言を 100 項目に整理・統合することにより、その円滑な実施モニタリングを図ったことである。指標 3-2 をみる限り達成度は不十分と解釈することも可能であるが、以下の点を検討して判断する必要がある。

- 1) 提言実施の遅れはプロジェクトがコントロール不能な要因による。
- 2) 未実施の提言項目のなかには、環境、時代の変化により現在では適切でなくなっているものがある。
- 3) プロジェクト活動に含まれるのは提言の実施モニタリングであり、実施そのものではない。また、プロジェクトは提言の実施を促すための十分な権限はもたない。

これらに加え、プロジェクト終了後の ToH AA のフォローアップ及びモニタリングは PSDRP に移管されて実施されることが決定していることを考慮し、成果 3 の達成度は一定レベルに達していると結論された。

3-4 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。

指 標
1. 投資家及び利用者の ZDA サービスと投資政策環境に対する満足度

< 指標 1 >

ザンビアで操業する企業、経済団体、外国人投資家等を対象にインタビュー及び質問票調査を実施したところ、投資家は ZDA の提供するサービス及びザンビアの投資政策環境は過去数年間で改善されていると感じ、現在のザンビアのビジネス環境にはおおむね満足しているとの結果を得た。ZDA の提供サービスで「特に良い」または「良い」と利用者に評価されたものは「セクタープロフィール」、「投資ガイドブック」、「投資手続きに関する情報」、「投資セミナー」、「ZDA のウェブサイト」等であった。また、ZDA 職員に対するインタビューでは、多くの職員が、「情報提供」、「各種許認可の申請支援」、「投資アフターケア」等の ZDA の提供するサービスに対して利用者から以前に比べ良い反応を得ていると回答している。前述したプロジェクト成果の実績からも、ZDA のサービスが投資家にとって好ましいものになりつつあるといえる。以上に加え、世界銀行が毎年発表するレポート「Doing Business」の 2011 年版において、ザンビアはその年にビジネス環境が改善した国トップ 10 のなかにランクインされた²。

以上を考慮し、投資家及び利用者の ZDA サービスと投資政策環境に対する満足度がプロジェクト開始前と比較して明らかに向上したことを示す十分な統計データこそ得られてはいないものの、プロジェクト目標はほぼ達成されたと判断された。

3-5 上位目標

【上位目標】 国内外からの投資が促進される。

指 標
1. 国内外からの投資の状況

< 指標 1 >

下表にみるとおり、ザンビアにおける投資合計額及び ZDA が扱う非鉱業部門の投資額は近年急激に増加している。経済成長率、政治の安定性、インフラストラクチャー、労働生産性等、プロジェクトによる貢献以外の重要な諸要因がザンビアへの投資の決定要因となっているのは明らかである³。その意味では、もしこれらの要因に大きな変化がなければ、プロジェクトの効果、すなわち ZDA の能力強化と投資関連政策の改善が継続されることによりザンビアへの国内外からの投資件数及び金額は更に増加し、また投資分野の多角化も進むと考えられる。したがって、上位目標は長期的に達成されることが見込まれる。

² ただし、同レポートは 2010 年 6 月のデータに基づいており、その時点ではプロジェクトの効果は十分に現れていないと思われる。また、レポートで主要なビジネス環境の改善点として挙げているのは資本金の下限撤廃、国境での輸入手続き緩和、商業裁判への電子システム導入による契約の執行強化の 3 点であり、いずれもプロジェクトとの直接的な関係は少ない。

³ ザンビア政府国際収支統計委員会「Foreign Private Investment & Investor Perception in Zambia - 2011」による。

表 3-1 ザンビアへの FDI (2005 ~ 2011 年)

	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
認可額 (百万 USD)	253	741	1,908	10,876	2,008	4,328	5,414
うち非鉱業	191	668	1,539	3,415	1,791	3,321	4,431
実行額 (百万 USD)	357	616	1,324	939	695	1,729	1,982
雇用数 (認可、人)	9,559	8,256	10,251	31,225	17,259	36,763	39,845

注：1. 認可された投資額が実行されるまでには通常、中期（3～5年）あるいは長期（5年以上）の期間を要する。

2. 2008 年の認可額には、中国からの大規模鉱業プロジェクトを含むが、まだ実行されていない。

資料：ZDA

3-6 実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスは概して適切であった。以下は主要な留意点である。

- (1) ザンビア側 C/P と日本側の専門家・コンサルタントとの関係、コミュニケーションは特にプロジェクト後半において改善され、概して良好であった。
- (2) 中間レビュー以降、成果 1 の活動が促進されプロジェクトの有効性向上に貢献した。一方でプロジェクト後半における C/P の業務量は増大することになった。
- (3) プロジェクト活動の一環である投資促進ミッションの派遣により実際の投資案件が具体化した。プロジェクトの初期段階ではマレーシア人コンサルタントの強力なイニシアティブにより投資が実現したが、後半においては ZDA の効果的な投資促進活動により新規投資が実現しつつある。
- (4) プロジェクト側から JICA に対し、四半期ごとの進捗報告書及びその他の活動報告が定期的に提出されている。
- (5) S/C は計画どおり開催された。
- (6) ZDA の C/P は全員が PDM やプロジェクト目標、プロジェクトの構造を理解しているわけではない。しかしながら、C/P が多人数に及ぶことや本プロジェクトの構造を考慮すると、これがプロジェクト活動の実施に悪影響を及ぼしているとはいえない。
- (7) プロジェクト活動に貢献した ZDA の C/P のうち数人が離職している。現状での影響は大きくないものの、プロジェクトの持続性に影響する可能性がある。

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人コンサルタント、プロジェクト運営管理／研修マネジメントの専門家、投資促進の専門家、組織能力向上

(カイゼン活動)の専門家、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、計画どおりに行われた(付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 5～8 参照)。

ザンビア側の投入としては、ZDA の C/P 及び関連省庁からのリエゾン・オフィサーの配置(付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 9 参照)、S/C の構成メンバーの配置が計画どおりに行われ、ZDA、MCTI 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(付属資料3. ミニッツに付随の合同評価報告書 Annex 12 参照)。

その他、投資促進ミッションで必要とされた会場費等の経費は、ザンビア側と日本側の共同で負担した。

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

妥当性は以下の理由により非常に高いと判断される。

(1) ザンビア政府の政策との整合性

プロジェクトはザンビアの国家開発計画及び各段階の政策と整合している。

ザンビアの長期国家開発計画である「Zambia Vision 2030」では、ザンビアが中所得国の地位を獲得するための諸課題が列挙されている。そのなかの「国内外からの高水準の投資を誘致、保持するためのマクロ経済環境と投資環境を維持する」、「国民の間に知識と技術と確保する視点から生産性の高い分野へのFDIを奨励する」は投資促進の重要性を示している。また、ザンビアの「第五次国家開発計画 2006～2010年」(Fifth National Development Plan : FNDP) 及び「第六次国家開発計画 2011～2015年」(Sixth National Development Plan : SNDP) では、経済成長を加速させるため、民間セクターと協力して投資環境を改善し投資を増加させることの必要性を強調している。2011年9月に誕生した新政権は「Zambia Vision 2030」とSNDPに沿った主要な開発計画を継承しており、投資促進政策には何ら変更はない。

MCTIは同省の5カ年計画「Strategic Plan 2011～2015」で12の目標を掲げており、そのうちの1つが「持続的な経済成長と経済開発に寄与するため投資を促進する」である。

ZDAは同庁が作成中の計画「Strategic Plan 2013～2015」のドラフトにおいて4つの戦略目標を掲げているが、そのうちの2つ「投資と貿易についてレビューし、政府に対し政策提言をする」、「ZDAのサービス提供能力を強化する」はプロジェクトに密接に関係する。

(2) 受益者ニーズとの整合性

プロジェクトの直接の受益者はC/PであるZDAの職員である。上述したZDAの戦略目標を実現するために、ZDA職員の能力開発は必要である。国内外の投資家はプロジェクトの間接的な受益者である。投資家はZDAのサービス向上やToH AAの実行による政策の改善によってもたらされるビジネス環境の改善を求めている。このように、プロジェクトは受益者ニーズと整合する。

(3) 日本の政府開発援助 (Official Development Assistance : ODA) 政策との整合性

投資促進、民間セクター開発、及びアジア・アフリカ協力を含む南南協力への日本の支援は、「アジア・アフリカ貿易投資会議 (2004年)」、「開発イニシアティブ (2005年)」、「第四回東京国際アフリカ開発会議 (Fourth Tokyo International Conference for African Development : TICAD IV) における横浜行動計画 (2008年)」などの表明・実施を通じて重視されている。また、2012年に策定された日本の対ザンビア国別援助方針では、「産業の活性化」を援助の重点分野のひとつとしており、プロジェクトはこの分野に貢献するものと考えられる。

(4) 日本及びマレーシアの協力の優位性

日本は多くの国で投資促進機関（Investment Promotion Agency：IPA）の能力開発を支援した経験があり、本分野に優位性をもつ。また、本プロジェクトではマレーシア人コンサルタントが重要な役割を担ったが、マレーシア投資開発庁（Malaysia Investment Development Authority：MIDA）で同国の投資促進を牽引した経験と専門能力を活用し、ザンビアの事情に合わせプロジェクトに適用した。

4-1-2 有効性

プロジェクトの有効性は高いと判断される。

3-4節で述べたように、プロジェクト目標はほぼ達成されており、プロジェクトの有効性が高いことを表している。

プロジェクトの3つの成果のうち、成果1と成果2は、ZDAの組織としての能力開発及びZDAの各スタッフ個人の能力向上を通じてプロジェクト目標の達成に大きく貢献している。成果3については、ToH AA提言の実施がプロジェクト目標に寄与しているのは確実と思われるが、各提言の実行がどの程度影響したかを計測するのは困難であり、そのためには各提言内容とその実施の詳細を吟味する必要がある。

そのほかにプロジェクトの高い有効性に寄与した要因としては、

- ①日本側の専門家・コンサルタントとザンビア側C/Pとの関係、コミュニケーションが良好であったこと、
- ②ザンビア側C/Pがプロジェクトの進展につれ意識を高めて活動の主体性をもつようになり、またチームワークの重要性を理解したこと、
- ③ZDAのトップマネジメントがプロジェクトに対し積極的であったこと、

が挙げられる。

一方、ToH AA提言の実施が遅延した主な要因は、

- ①2011年9月の総選挙実施と新政権発足に伴う省庁再編、
- ②提言の一部は、環境、時代の変化により現在では適切でなくなったために実施が困難となっている、

という点である。これらはいずれもプロジェクトの責任範囲外にある。

4-1-3 効率性

プロジェクトの効率性は、以下に示した投入と成果のパフォーマンスから、ある程度高いと判断できる。

(1) 投入の適切性

プロジェクトでは日本側から4名の日本人専門家、2名のマレーシア人コンサルタント、1名のザンビア人コンサルタント（ToH ナショナル・コーディネーター）を投入した。全員が責任をもっておのおのの業務を効率的に実施し、またザンビア側C/Pに対して適切な技術移転を行った。とりわけ、2011年2月のプロジェクト中間レビューには、新たな日本人専門家の追加投入（前記4名に含まれる）により、活動実施の効率は加速された。

ザンビア側のZDAのC/P配置は活動実施にあたりほぼ適切であった。限られた職員数

にもかかわらず ZDA 職員約 40 名がプロジェクト活動に参加したが、いずれも活動実施に十分な能力をもっていた。多数の職員がプロジェクトに参加したことから、プロジェクトの初期段階では活動に主体性を欠く面もあったが、プロジェクトの進展に従って徐々に意識を高めて積極的に活動に参加するようになり、オーナーシップを高めた。

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下、投資促進におけるマレーシアの経験と専門能力が効率的に活用されるよう設計された。投資促進ツールのうち何点かはマレーシアのツールをザンビアに適合するように改訂して作成された。また、民間セクターを帯同したミッションの派遣等、投資促進ミッションやセミナー開催におけるマレーシアのノウハウや手法もプロジェクトで活用され、プロジェクトの有効性と効率性を大きく高めた。

MCTI を相手機関とする現在実施中の技術協力プロジェクト「産業ストラテジー策定支援プロジェクト」には本プロジェクトの日本人専門家 1 名が参加しており、同プロジェクトとの情報共有及び意見交換は、セクタープロファイルや投資促進ツールの作成等、本プロジェクト活動の効率的な実施に貢献した。

プロジェクト中間レビューにおける提言に従い、ToH AA と PSDRP との協働が進められた。ToH AA 提言のうちいくつかは PSDRP に統合され、各関係省庁は、両プログラムに共通の担当官 1 名を指名・配置し、これによりプロジェクトの効率性は増した。

一方、上述のとおり中間レビュー以降に成果 1 達成のため比較的短期間のうちに多くの活動が追加された結果、ザンビア側 C/P 及び担当する日本人専門家の負担は大きいものとなった。プロジェクトのより早い段階からこれらの活動を開始することができていれば、プロジェクトの効率性は高まったものと思われる。

(2) 成果の達成度

3-3 節に述べたように、プロジェクトの完了に向けて、プロジェクト成果は大部分達成されている。

4-1-4 インパクト

3-5 節で述べたように、もし他の条件に大きな変化がなければザンビアへの国内外からの投資は、ZDA のサービス向上と投資政策環境の改善に伴い増加するであろうという意味において、プロジェクトの上位目標は達成されると見込まれる。プロジェクトの実施に伴う、その他のインパクトは以下に示したとおりである。いずれも正のインパクトであり、負のインパクトは観察されていない。

(1) 投資プロジェクトの実現

プロジェクトの成果 2 の活動である投資促進ミッション派遣を実施した結果（3-3 節参照）、10 件の投資プロジェクトが認可済み、あるいは近く認可される見込みとなっており、うち 9 件は FDI である。10 件はさまざまなセクターに及んでおり、合計した投資総額は 3 億米ドルを超える。主にインドとマレーシアからの投資である（ザンビア企業との JV を含む）。

(2) 日本からの投資の期待

プロジェクトの一環として2012年5月に、南アフリカ共和国の日系企業を対象とした投資促進セミナーが開かれた。セミナー後に回収したアンケート結果によると、多くの参加企業がザンビアでの投資機会に興味をもった。さらに、2012年7月下旬には東京と大阪でザンビア投資促進セミナーの開催が予定されており、将来的に日本からのFDIが期待される。ザンビアには既に大手製造業日本企業の進出が1件あるが、ZDAは本プロジェクトで導入したアフターケアサービスを提供するなどして同企業の円滑な操業に便宜を図っている。

(3) 関連省庁における投資政策の主流化と投資分野多角化の進展

ToH AAの提言実施に伴い、関連省庁における投資環境改善政策の主流化が進んだ。これにより、これまでは民間からの投資がわずかであった教育分野や医療保健分野のような非伝統分野へのFDIが促進されるなど、民間投資の多角化も進展しつつある。

(4) カイゼン活動の普及

プロジェクトの一環として実施されている、カイゼン活動の普及促進が大きなインパクトをもたらしている。ZDAに登録されたカイゼン活動への参加グループ数及び参加者数は、2009年の9グループ59人から、2011年の85グループ502人へと大幅に増加した。年次のカイゼン事例発表全国大会はこれまでに3回開催され、また、ZDAのスタッフが2011年に横浜で開催された国際QCサークル大会（International Convention on Quality Control Circles：ICQCC）にアフリカから初めて参加し、ザンビアにおけるカイゼン活動を紹介した。このようなカイゼン活動の拡大を受け、ZDAはカイゼンの普及を促進する専門政府機関であるザンビアカイゼン研究所（Kaizen Institute of Zambia：KIZ）の設立準備を日本人専門家の協力の下で進めている。カイゼン活動の普及拡大は長期的には全国レベルでザンビア企業の労働生産性を向上させ、FDIの促進にも寄与することが期待できる。

4-1-5 持続性

プロジェクトの持続性は、不確実な要因はあるものの、おおむね確保されると思われる。

(1) 政策面

4-1節の「妥当性」で述べたように、新政権は「Zambia Vision 2030」とSNDPを継承している。民間セクター主導の経済開発が今後も継続して重視され、投資促進は優先政策として継続されることが十分に見込まれる。

(2) 組織・制度面

現在ZDA法の改訂が進められており、ZDAの組織再編が計画されている。組織再編の詳細はまだ明らかではないが、ZDAの投資促進機関としての機能が現状よりも明瞭になると思われ、これはプロジェクトの持続性の確保のためには望ましいことである。

ToH AAについては、プロジェクトが終了する2012年8月以降も、ザンビア政府はToHのフレームワークを継続して維持すると思われる。2012年3月に発表されたPSDRPと

ToH AA の統合計画案によると、ToH AA は PSDRP フレームワークの柱の 1 つとなることが予定されている。ただし、統合計画の詳細については、両プログラムの合同 S/C がまだ開催されていないこともあり⁴、現状では決定されていない。

(3) 財務面

ZDA の年間予算は 2008 年以來約 100 億クワチャで増減はなく、今後も同程度の予算のままであると推定される。しかしながら、ザンビアへの投資は年々増加傾向にあり ZDA の業務量も増加しつつあることを考慮すると、活動を十分に実施するための予算が不足する可能性は否定できず、プロジェクトで開始した活動のなかには同規模での継続が困難になる活動が出てくることはあり得る。プロジェクトでの技術移転を通じて ZDA の日々の業務の効率性の向上を図ってきた成果を発揮し、プロジェクトの効果と活動を極力継続していくことが望まれる。

(4) 技術面

プロジェクトを通じて多数の ZDA 職員がその知識とスキルを向上させ、仕事への取り組み方全般について学んだ。特にプロジェクトの中間レビュー以降、ZDA の C/P は、日本人専門家の指導の下でプロジェクト終了後もプロジェクトで実施した活動、プロジェクトの効果を継続・拡大できるほどに能力を強化した。その意味で技術面での持続性は相当程度に確保されていると判断できる。しかしながらその一方で、現在の ZDA にはプロジェクト活動や外部研修を通じて職員が獲得した知識やスキルを他の職員に波及、伝達していくメカニズムがない。また、プロジェクト活動において重要な役割を担った ZDA の C/P 数人が既に離職していることは、技術面での持続性確保を脅かす要因である。

4-2 結論

終了時評価調査団は、プロジェクトは適切に進捗しており、2012 年 8 月 20 日の完了に向けてプロジェクト目標、プロジェクト成果はほぼ達成されていると判断した。

5 項目評価の観点からは、プロジェクトの「妥当性」は非常に高く、「有効性」は高く、「効率性」はある程度高いと評価された。プロジェクトは正の「インパクト」が大きく、負の「インパクト」は観察されていない。プロジェクトの「持続性」はおおむね確保されると思われるが、ザンビア側の継続的努力が必要とされる。

以上の結果から、プロジェクトは予定どおり 2012 年 8 月に終了することとする。

⁴ 2012 年 7 月の開催が予定されている。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

5-1-1 プロジェクト終了までに実施すべき提言

(1) ToH AA のモニタリング継続

プロジェクトの終了後、ToH AA のモニタリングはザンビア政府によって完全に継続実施されるべきである。モニタリングの機能は PSDRP に移管されることが合意されているが、その円滑な移行のために次の点に留意する必要がある。

- ・ ToH AA 提言のうち未実施と判定されている 39 項目の内容を改めて精査すること。
- ・ PSDRP と ToH AA の統合に関し、S/C、事務局、各省担当官の機能・役割などの詳細計画が確認されること。
- ・ ToH AA 提言が PSDRP フレームワークのどの部分にどのように組み込まれるかを明らかにしておくこと。

5-1-2 プロジェクト終了後に実施すべき提言

(1) 国、セクターのターゲットを絞った戦略的投資促進ミッション派遣

効果的に投資促進ミッションを派遣するため、重点国、重点セクターを絞り込み、当該国、セクターを念頭に置いたツールの作成やプレゼンテーションを実施することが望ましい。2012年7月の日本での投資セミナーは、このアプローチを実践するよい機会となる。

(2) 投資促進ミッション派遣における在外公館の活用

プロジェクトでは在マレーシア、在インドのザンビア大使館の協力を得て投資促進ミッションを効率的に実施することができ、その結果、複数の投資プロジェクト形成につながった。ほかの国へミッションを派遣する際にも同様の方法を適用するべきである。プロジェクトで実施した商務担当の外交官を対象とした能力強化研修も併せて継続実施すべきである。

(3) ZDA のスタッフ内部研修制度の整備

プロジェクト活動を通じた技術移転により、ZDA の職員は投資促進に関する知識や技術を獲得して能力を強化し、同時に業務全般に対する意識が向上して日々の業務の効率性改善が図られた。また、ZDA 職員には外部研修を受講してその能力を向上させる機会が多数ある。ところが、ZDA では現在職員を対象とした内部研修がほとんど実施されていない。本プロジェクトや外部研修で得た知識、技術を組織内に蓄積、波及させてプロジェクトの持続性を確保するために、内部研修制度の整備が必要とされる。

(4) ZDA の財源確保

ZDA の予算は、今後ザンビアへの投資が年々拡大し業務量が増加するにつれて不足することが予想されており、持続性確保の不安要因となっている。ザンビア政府は投資促進を担う ZDA が国の経済発展に重要な役割を果たしていることを考慮し、ZDA の財務基盤の強化を図るべきである。一方で ZDA には、限られた予算の中で業務の効率性を最大限

に高める努力をすることが求められる。

5-1-3 プロジェクト終了に向けての留意事項

(1) 「プロジェクト期間中の提言」の着実な実行

内閣官房長官との個別協議（2012年6月21日）において、官房長官から ToH AA の継続した支援の要望がなされた。成果3の評価にある ToH の実施が遅延したことが理由であった。成果3については、上記5-1-3項の「(1) プロジェクト期間中の提言」のとおり、ToH AA 提言の再レビュー、ToH AA の PSDRP への統合に向けた詳細計画の確認をザンビア側にて行う必要がある。また、プロジェクト専門家及び事務所によるフォローも合わせて必要である。プロジェクト終了後の継続した協力の要望が2012年8月以降再度なされた場合、8月までの実施状況を確認のうえ、ザンビア側が作成した詳細計画を基に必要なフォローアップの実施を検討することは可能といえる。

5-2 教訓

(1) プロジェクト・デザインの重要性

本プロジェクトには ZDA の能力開発と ToH AA の実施促進という2つのコンポーネントが含まれていた。ビジネス環境の改善という同じ最終目標をもつものの、両コンポーネントの活動主体、活動レベル、アプローチは異なるためプロジェクト全体の管理は容易でなく、効率性を損なったとも考えられる。ZDA はプロジェクトの主要 C/P 機関であったが ToH AA の実施促進にかかわることはほとんどなく、日本側もプロジェクト全体の管理責任をもつチーフアドバイザーが不在のため主体的にプロジェクト全体を推進する機能が不足していたように思われる。

1つのプロジェクト内に活動レベルや活動主体の異なる複数のコンポーネントを含む場合には全体管理が困難となる恐れがあるため、プロジェクトをデザインする際には細心の注意を払う必要がある。

(2) 投資促進ミッションを通じた能力強化の有効性

本プロジェクトでは、実際の投資促進ミッションの派遣を通じて C/P の能力の向上を図り、ZDA の能力開発と投資案件の形成という両面で成功を収めることができた。投資促進に関する能力強化において、研修による知識、技能の移転だけでなく、実際に投資促進ミッションを実施するなかで経験を積むことは極めて有効である。

(3) アジアの経験適用の有効性

本プロジェクトでは、FDI 促進によって経済発展を遂げた国の最たる成功例といわれるマレーシアの経験、知見をザンビアに適用した。アジアの経験を活用した本プロジェクトの手法は、ほかのアフリカ諸国の類似プロジェクトにおいても適用可能と思われる。実際に多くのアジア諸国では経済発展の初期段階から FDI 促進策を採用しており、その経験はほかの途上国においても生かすことができるはずである。

(4) 非伝統的な分野への投資の多角化

本プロジェクトで推進した ToH AA の成果のひとつは、教育や医療等の非伝統的な分野への民間投資を促進し、投資分野の多角化を図ったことである。このような非伝統分野への民間投資の促進は、国の産業・経済構造の多角化を推し進めることにおいて有効である。

(5) 経済開発協力機構 (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) の投資のための政策枠組み (Policy Framework for Investment : PFI) の活用

本プロジェクトでは中間レビューの提言に基づき、能力開発活動の実施に先立って、国際的な投資政策のベンチマークである OECD の PFI を活用してサーベイを実施した。PFI は ZDA の投資促進活動をレビューするのに非常に有用であったと考えられ、今後もほかの投資促進機関の能力強化プロジェクトにあたって有効利用することが可能である。

第6章 総括・主要点（団長所感）

（1）プロジェクトの成果達成状況について

本件はその前身のプロジェクトより、マレーシアの投資促進政策・制度・諸活動について豊富な経験を有するマレーシア人リソースを核の1つとして、アジアの経験をアフリカに活用した投資促進プロジェクトとして開始され、当該分野協力のなかでユニークかつ代表的な案件として扱われてきたものである。プロジェクトでは、ZDAの投資促進能力の強化、多省庁にまたがる投資促進に関連する諸制度・諸活動（ToH AA）の実施モニタリングを柱とし、日本人専門家、マレーシア人コンサルタント、ザンビア人コーディネーターによって実施されてきた。

この間、2011年9月のザンビア政府の政権交代を経験したが、「Zambia Vision 2030」やSNDPといった開発政策に大きな変更はなく、投資環境の整備、投資促進を通じた経済成長及び雇用創出は引き続き重視されるなか、内閣府官房長官、MCTI次官等の指導者層の高いコミットメントを得つつ、以下のとおり着実に成果を上げている。

・「投資促進能力の強化」

ZDAの投資家向けの情報整備、アフターケア担当官の任命といった投資家へのサービス提供能力の向上、諸外国の投資ミッション派遣を通じた投資誘致活動の推進能力向上が確実に図られている。

・「投資環境の整備」

ToH AAの推進において、これをモニター・促進していくためのアジェンダの整理（237項目から100項目へ）が行われ、進捗状況の管理が継続して行われた。これによって実施モニタリング機能の基礎が整ったといえる。プロジェクト終了後は、同じくザンビア政府の当該分野の取り組みであるPSDRPへの統合による調整・促進機能の継続が予定されている。

実際、投資家からはZDAによる情報提供や投資諸手続き・インセンティブに関するサポートが近年一層向上しているとの評価が得られている。ToH AAに関しては、総選挙や省庁再編のなかで、進捗状況に遅れがみられたが、ザンビア政府は同ToH AAの推進、それを通じた投資環境の改善に強い意欲を示している。このToH AAのコンポーネントについては、本プロジェクトのゴールが必ずしも明確に解釈されていないところもあったが、「ToH AAの円滑な実施のために実施モニタリング機能の基礎が整った」、という成果を評価すべきであろう。

以上のとおり、プロジェクトは初期の目標を達成しつつあり、プロジェクトを通じ、ザンビアの経済成長、産業構造の多角化に向けた投資促進の基盤が構築され、ひいては投資家に好ましい環境が整備されてきているといえる。

（2）プロジェクト終了後の持続的発展に向けて

前身であるToH SAIEDから数えて6年間にわたる協力が終了することから、ザンビア側から引き続き同分野への日本の協力を望む声も多い。一方で、投資環境の整備、投資家へのサポートは一過性のものでなく、継続した国の姿勢と不断の努力によって信頼が醸成されていくものであり、終わりがあるものではない。プロジェクトによって「投資促進の基盤」を

構築したことが日本の協力成果の区切りであり、今後は、これをザンビア自らで継続・発展させていくことが期待される。そのために、次の2つの取り組みが重要となり、調査団からザンビア側へ提言している。

- ・ ZDA における獲得された知識・技術の発展と内部への波及

特に ZDA 内には内部研修の制度が整っておらず、得られた知識を組織として維持・波及させる仕組みが必要である。また、将来的に民間投資の更なる拡大が見込まれるなか、ZDA がそれに応え得る活動を行うために、今後の予算確保・増加も重要である。

- ・ ToH AA の実施モニタリング機能の適切な移行

現在、PSDRP との統合のために、S/C や事務局等の統合が検討されているが、プロジェクト終了までに統合のロードマップを検討し、その道筋をつける必要がある。

日本側としてはプロジェクト終了後、ザンビア自身による上記の取り組みを注視していく必要がある。そのうえで、新たに日本からの協力が望まれる部分があれば、必要性・妥当性を是々非々で判断すべきであろう。なかでも ToH AA の PSDRP への統合に係る部分は、その道筋と期限が適切に示されれば、フォローアップ協力等による追加協力の可能性について検討の余地があると思われる。

(3) 投資促進分野の協力への示唆

本プロジェクトはいくつかの特徴的な要素を含んでおり、今後の投資促進分野の協力に対し、以下のとおり示唆が得られると料する。

- ・ プロジェクトのデザイン

投資促進分野の協力では、主な内容として「IPA の能力強化」と「投資環境（ビジネス環境）の整備」という2つが含まれる。前者は IPA へのジャパンデスクの設置や投資促進諸活動（ガイドブック整備、投資セミナー開催等）の支援により、実施されることが多い。後者については、投資政策・制度をつかさどる機関への政策アドバイザーによる助言・提言、または特定の政策・制度〔法制度、知財、税関、経済特別区（Special Economic Zone : SEZ）等〕に絞っての協力が一般的である。本プロジェクトでは、これらをフラグメント化せず、両者を含んだ意欲的なプロジェクト・デザインとしている。一方、そのため C/P も多岐にわたり、目標設定・運営管理の難度も高いものであった。今後、対象国によってはプロジェクトのデザインにおいて、両者を分け、おのおの実態にあった進捗・目標管理を行うこと、両者を実施する場合、総合的なプログラムを設定、当該国の投資促進の高い目標設定の下に推進していく、という方法も検討し得るであろう。本プロジェクトは S/C の議長に内閣官房（副）長官を置くなど、複層的な協力を行うにあたっての示唆を与えるものとして意義の高いものであった。

- ・ 実際の投資活動の実践及び非伝統的投資分野の促進

本プロジェクトは能力強化活動の一環として、実際の投資ミッションの派遣、投資案件の組成、フォローアップ活動、投資承認を実践した。その結果9件の投資案件がプロジェクトの直接の成果として成約に至っている。これらの実践的な活動を通じた能力強化は単なる知識の移転と比して、今後の自立的な活動のためにも効果の大きいものだったといえる。かかる活動をリードし、必要となる知識を提供できる専門家の存在も大きかった。また、本プロジェクトでは教育・医療分野の投資促進が行われ、ザン

ビアのめざす産業多角化に沿った誘致活動が実施された。これらは今後の投資促進案件においても参考となるものと思料する。

- アジアの経験、アジア-アフリカ協力

本プロジェクトでは、マレーシアの貿易投資促進機関である MIDA での経験豊富なコンサルタントをリソースの核の 1 つとし、アジアの知見をアフリカに活用した代表的な案件であった。実際、マレーシアの経済成長の源泉となった FDI の促進政策・諸活動の実践的な内容について、何を (What) のみならず、どうやって (How) についても参照できたことは、FDI を経済成長の 1 つの柱として位置づけているザンビア、それを実践する ZDA にとって役立つものであったと思料する。アジアの経済成長を支えた政策手段が、経済発展の各段階で各種政策手段を実践しようとするアフリカ各国に役立つ可能性を本件は示している。アジアの経験を日本のプロジェクトとしてどのように設計・管理するのか (アジアのリソースと日本人専門家を含めたプロジェクトの全体計画・管理)、経験の単なる引き写しでない支援など、本件の示唆を通して今後検討すべき点も多い。

第7章 投資促進団員所感

今般、フェーズ I (ToH SAIED) の終了時評価、フェーズ II (ZIPP-ToH) の中間評価に続き、当フェーズの終了時評価に参团する機会をいただいた。ここでは必ずしも本終了時評価のみならず、フェーズ I 当初からの流れを踏まえて、ザンビアのみならず、他国（特にアフリカ諸国）での投資促進協力への示唆も含めて、いくつか所感を記したい。

(1) 投資促進分野での南南協力

マレーシアは当分野における南南協力実施国として最適であったといえる。第一に、60年代には多くのアフリカ諸国より1人当たり国内総生産（Gross Domestic Product : GDP）が低かった一途上国が驚異的な発展を遂げた経験（1970年にマレーシアはUSD400でザンビアのUSD430より低かったのに対し、案件形成時の2005年には前者USD5,080対後者USD500と10倍超に逆転）、特に錫と天然ゴムという一次産品に頼っていた状況から、外資を誘致して、電子部品・半導体・電子機器といった工業製品を主要輸出品にまで短期間に育て上げた経験は、大変説得力がある。第二には、（おりしも30周年を迎えた）ルックイースト政策の存在であり、これにより日本が間接的にプレイアップされること、また先進国の経験をテラーメード化する処方となることである。第三には、協力の成果として実際の投資が同国からついてくる現実味が、日本が自ら投資促進協力を行って日本からの投資につながる可能性よりも、相当に高いことである。マレーシアは、ごく近年に中国がアフリカ投資を急増させるまで、インドと並ぶアフリカ投資量を誇るアジアの国であった。

一方、なんといっても、こうしたマレーシアの成長の最前線を担い、本協力の発端をつくりプロジェクトをリードしたマレーシア人コンサルタント・ジェガテサン氏（元MIDA副長官）の個人的才覚・突破能力・実務経験による部分が、（特に案件当初においては）大きかったといえる。日本ではなかなか得難いこうした人物を柔軟に活用できることが南南協力の特長でもあり、出身国によらずこうした貴重な人材は、今後とも他国の協力等で活用すべきである。ただし、適材適所に留意する必要がある。同氏の能力が如何なく発揮されるのは、共感を得やすいビジョンを描き、高いレベルでの相手国の関心を引き付け、各省庁を巻き込んだ投資環境整備の取り組みの端緒をつくることにあり、他国での投資促進協力でのエントリーポイントとして、少なくとも経験の共有という形で活用可能である。他方、そこから先の、地道にC/Pを育て上げていくところには、また別のタイプの能力をもった人物が必要であり、あるいは今回成功したように日本の出番とするところでもあろう。

今後のアフリカにおける投資促進の南南協力の展開としては、マレーシア側のより組織的な関与が1つの方向性として重要となってくると思われるが、この点については、TICAD IV以降特に重視している、マレーシアでの民間セクター開発分野のアフリカ向け第三国研修の一環として、MIDAをホストとした投資促進分野の第三国研修の実施が検討されていることに期待したい。

(2) 投資促進案件と日本の投資

昨今の官民連携（Public Private Partnership : PPP）の流れもあり、投資促進案件に関しては、案件のデザインが例えIPAの能力強化だったにしても、それにとどまらずに実質的な投資に

どれだけ結び付いたか、特に日本の投資がどれだけ増えたか、という観点で外部からみられる局面がどうしても多くなる。この点は、特にアフリカにおける投資促進案件の形成・実施においては大きなハードルともなり得る。

投資額の増減は、第一に外部要因による部分が極めて大きい点、第二に安定的に伸びるものではなく、1件でも大きな投資が入ることによって急激に伸びたり、あるいはその逆もあったりという状況で、技術協力の枠組みの指標としてなかなか落とし込みにくいところは、十分理解を得るべきであると思われる。

他方、日本の投資の増加は、実は先方政府が最も期待していることであるということも多く、全般的な投資促進能力の強化を趣旨としつつも、日本の投資呼び込みをある程度（あるいは相当程度）意識することはやはり必要となる。今回、当プロジェクトの後半において、ターゲット国ごとのテーラーメイド化した投資促進活動の重視、その実例として日本を取り上げることによって実質的に日本の投資誘致に貢献するという取り組みは今後の参考になると思われる。その集大成となる、2012年7月の東京・大阪での投資セミナーは注目されるところであり、セミナー後のフォローも何らかの形で成されることが期待される。

(3) 投資促進機関のあり方

IPAは、ZDAのように産業省・工業省・商業省のような省の下に位置づけられることが多いが、他方、投資環境整備、投資手続き改革、セクター専門的な投資促進体制等を念頭に、極めて横断的な課題として、大統領府・首相府直下の組織として位置づけている国も少なくなく、また増加傾向にあるものと思われる。実際、一省の傘下にあることにより、他省での手続き促進等が円滑にできない局面が多々見受けられる（当国においても、進出日系企業からこの点指摘があった）。

また、ZDAは5つのMCTI傘下機関の合併により誕生した「スーパーエージェンシー」であり、これによりワン・ストップ化が実現すると当初は謳われていたが、投資手続きの観点からのワン・ストップには直結せず、結局零細小企業部門の再分離が検討されているように、決して効果を上げた状況にはない。

当協力は、これらの組織のあり方について踏み込んで対応するものではないが、案件の成否を左右する非常に大きな要素であり、今後投資促進案件を他国で形成する際には、十分検討すべき点であり、またこうした組織体制そのものの提言や形成支援も、国の状況によっては協力内容そのものとなり得る。

(4) 6年間の活動の総括・検証・整理・発信

トライアングル・オブ・ホープ（ToH）の名の下に、フェーズⅠ・フェーズⅡと続いた当分野協力は、民間セクター開発分野の南南協力、アフリカにおける稀有な投資促進案件、民間投資誘致の主流化・多角化（教育・医療等の非伝統的投資分野への拡大）、大統領へのアプローチから始まり省庁横断的な取り組みとなったToH AA、C/P機関へのキャピビルとの並行実施体制、全体の野心的な取り組みに比して少ない日本側インプットでの体制等、多くのユニークな要素を含んだ協力であり、当終了時評価調査による技プロの評価のほかに、日本側としても、6年間の活動を総括して概観し、成果・教訓を検証して十分整理し、発信できるようにしておくことは大変重要と考える。

一例として、ToH AAのような省庁横断的マトリックスの策定・定期的フォローといった取り組みは、投資促進分野に限定しなければ、他国でも実施されている例が多くあるが、解決しやすい取り組みが成果を次々に上げていく当初に比べて、難しいアクションが残った段階に、当初のモメンタムを継続する段階で壁に当たるのが通常である。フェーズⅠで比較的長期にわたりモメンタムを続けたこと、フェーズⅡで壁に当たるも「仕分け」作業の導入により着地点を見いだそうとしている現在の取り組み等について、詳細に検証することは大いに参考になると思われる。

当協力は、日本の協力の好事例として、今までも国際会議等の場において提示される場面も大変多かった。この点での貢献は既に大きい。繰り返しになるが、今後とも、よりまとまった形で、内外双方に向け発信され、6年間にわたる関係者の不断の努力の成果が十分生かされるよう、期待したい。

付 属 資 料

1. 調査日程
2. 評価グリッド
3. ミニッツ（終了時評価調査報告書）
4. 質問表

1. 調査日程

		齊藤団長、本間団員、石亀団員	昌谷団員
6月1日	金		12:30 ルサカ到着(SA062) 14:30 松下所員、田中専門家との打合せ
6月2日	土		16:00 インタビュー (岩瀬専門家)
6月3日	日		レポート作成
6月4日	月		09:20 インタビュー (Ms. Florence, ZDA 投資促進・民営化局長) 10:00 マレーシアオープン大学及びザンビアオープン大学、NIEC の MOU 署名式出席 11:10 インタビュー (Prof. Ali, マレーシアオープン大学副学長) 11:30 Interview (Prof. Mwansa, ザンビアオープン大学副学長) 14:00 インタビュー (Mr. Collins, 合同評価チームメンバー, Manager Research, ZDA)
6月5日	火		09:30 インタビュー (Mr. Moses, TOH Focal person, ZDA) 10:50 インタビュー (Mr. Kaitisha, Acting Manager Export Promotion, ZDA) 11:15 インタビュー (Mr. Sakala, Manager, IP, ZDA) 15:00 インタビュー (Mr. Nyirongo, TOH Coordinator) 15:30 インタビュー (Mr. Patel, Director, Moleskin Textile)
6月6日	水		08:30 インタビュー (Ms. Mwiinga, Manager, IP, ZDA) 09:20 インタビュー (Mr. Roy, IP, ZDA) 10:00 インタビュー (Mr. Noah, IP, ZDA) 10:50 インタビュー (Mr. Chibwe, Senior Economist and Mr. Yamba, IDP, MCTI) 13:30 Mining site 訪問 (Mr. Verma, Mining Manager Eurasian Mining India Ltd)
6月7日	木		08:30 インタビュー (足立専門家、茅野 SV)
6月8日	金		09:00 One Stop Shop 訪問・インタビュー (Ms. Sichilongo, Manager, ZDA) 10:00 インタビュー (Ms. Siame, Program Coordinator, PSDRP II) 14:30 インタビュー (Ms. Mervis, MFEZ/Aftercare, ZDA)インタビュー 16:00 インタビュー (Mr. Oscar, Planning Officer, MESVTEE)
6月9日	土		11:00 表敬・インタビュー (Mr. Mwansa, MCTI 次官 and Mr. Chibwe, Senior Economist, MCTI)
6月10日	日		レポート作成

6月11日	月	中間報告会(TV 会議)	09:00 インタビュー (Ms. Prisca, CEO, ZACCI) 09:50 インタビュー (Ms. Bernadette, Economist, MMEWD) 11:30 インタビュー (Mr. Mwaanga, chief Policy Analyst, MAL) 14:30 表敬・インタビュー (Mr. Chipwende, ZDA 長官)
6月12日	火		09:00 インタビュー (Mr. Kanganja, Cabinet Office) 16:00 インタビュー (Mr. Zulu, Chief Economist, MoF)
6月13日	水		11:00 インド大使館訪問・表敬 (Mr. Kumar, インド大使) 12:00 中間報告会(TV 会議)
6月14日	木		08:00 インタビュー (Ms. Lomthunzi, IP, ZDA) 11:00 インタビュー (Mr. Soko, Director, MTWSC)
6月15日	金		09:00 日立建機開所式参加
6月16日	土		15:00 インタビュー (Mr. and Ms. Jegathesan, Consultants, JJIC)
6月17日	日		東京発
6月18日	月	12:30 ルサカ到着(SA062)	レポート作成
		15:00 JICA 打合せ 16:20 インタビュー (Mr. Nyirongo) 18:00 レポート作成	
6月19日	火	09:30 表敬・インタビュー(Mr. Chipwende, ZDA 長官) 10:15 インタビュー (Mr. Mulongoti, MCTI 産業局長代理 and Mr. Simukonda, 合同評価チームメンバー, MCTI) 13:00 フィンランド大使館訪問・インタビュー(Mr. Ville, Counselor) 15:00 インタビュー(JJIC) 19:00 レポート作成	
6月20日	水	10:00 合同評価チームメンバー打合せ PM レポート作成	
6月21日	木	10:00 表敬・報告(Mr. Chibiliti, 内閣官房長官) 16:00 インタビュー(JJIC)	
6月22日	金	10:00 日立建機訪問・インタビュー(赤池社長) 11:00 ルサカ東部 MFEZ 訪問 (Mr. Robert Banda, Manager, MFEZ, ZDA 同行) 14:00 One stop shop 訪問 15:30 ルサカ南部 MFEZ 訪問(Mr. Saili, MFEZ Officer, ZDA 同行)	
6月23日	土	09:30 Agro fuel 訪問、カイゼン活動視察 11:00 表敬・報告(Mr. Mwansa, MCTI 次官) 14:00 JICA 報告、打合せ	
6月24日	日	07:15 ルサカ発(本間団員) レポート作成	
6月25日	月	レポート作成 15:30 ミニッツ署名 16:30 大使館報告 18:30 レセプション	
6月26日	火	07:15 ルサカ発	

PERFORMANCE

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Input	Was the input from the Zambian side provided as planned? (C/P, offices and equipment, project cost, etc.)	Input record	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Was the input from the Japanese side provided as planned? (experts consultants, counterpart training, equipment, project cost, etc.)	Input record	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Achievement of the Outputs	Has the Output 1 been achieved? "ZDA is capable of providing quality services for investors in collaboration with other relevant organizations."	Indicator 1-1: Number and quality of sector and subsector profiles	Sector and subsector profiles Investors	Document review Interviews
		Indicator 1-2: Degree of information sharing within ZDA	Project reports, ZDA	Document review Interviews
		Indicator 1-3: Degree of investment record tracked	Project reports, ZDA	Document review Interviews
		Indicator 1-4: Number and quality of revised investment promotion tool kits	Revised investment promotion tool kits Investors	Document review Questionnaire, interviews
		Indicator 1-5-1: Number and quality of publicized manuals for investors	Publicized manuals Investors	Document review Questionnaire, interviews
		Indicator 1-5-2: Degree of clarification of current licensing procedures	Project reports, ZDA	Document review Interviews
	Has the Output 2 been achieved? "ZDA's capacity for promoting FDI through investment promotion missions is enhanced."	Indicator 2-1-1: Quality of presentation materials for investment promotion missions	Presentation materials Relevant ministries	Document review Interviews
		Indicator 2-1-2: Number of JV proposals	Project reports, ZDA	Document review Interviews
		Indicator 2-2: Number of promising projects emerged from investment promotion missions	Project reports, ZDA	Document review Interviews
	Has the Output 3 been achieved? "smooth implementation of TOH Action Agenda is ensured."	Indicator 3-1: Contents of consolidated TOH Action Agenda	TOH Action Agenda M&E report	Document review interviews
Indicator 3-2: Progress of the implementation of TOH Action Agenda		TOH Action Agenda M&E report	Document review Interviews	
Achievement of the Project Purpose	By the end of the Project, will the Project Purpose be achieved? "Zambia can attain friendly environment for investors."	Indicator : Level of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment	Project reports Investors World Bank report of "Doing Business"	Document review Questionnaire, interviews
Achievement of the Overall Goal	Within 5 years after the completion of the Project, is the Overall Goal likely to be achieved? "Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased."	Indicator 1: Status on FDI inflow and domestic investment	Reports on FDI and domestic investment, ZDA	Document review

IMPLEMENTATION PROCESS

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
--------	-----------	----------------------------------	---------------------	-------

Activities	Have the Activities of the Project been implemented as planned throughout the Project period?	Progress of the Activities	Project reports, Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Transfer of technology	Was there any problem in the process of transfer of technology, skills, knowledge and know-how from the experts (including consultants)?	How the transfer of technology has been carried out.	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Communication and collaboration	Did the Experts and Zambian C/P communicate well?	Frequency, style and content of communication.	Experts, C/P	Questionnaire, interviews
	Does the Project communicate well with other concerned agencies, officials, etc?	Frequency, style and content of communication.	Experts, C/P Related organizations	Questionnaire, interviews
Monitoring	How has the Project been monitored? Was the result of monitoring utilized in the Project activities?	System of monitoring Records of Steering Committee	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Ownership	Do the Zambian project leaders actively participate in the project management?	Ownership and participation of the Zambian principle staff	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Do the Zambian project members take proactive participation in the Project activities?	level of participation in project activities, frequency, style and contents of participation	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Others	Are there any challenges in the process of project implementation?	Issues that came up in the process of Project implementation. Causes and solutions.	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews

5 Evaluation Criteria

1. RELEVANCE

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Needs	Are the Project Purpose and the Overall Goal relevant to the needs of Zambia?	Problems and challenges identified for the investment promotion in Zambia	National Agenda, PIP and policy document Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Are the Project Purpose and the Overall Goal relevant to the needs of the target groups?	Needs of the target group: C/P and investors	Related documents Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Policy	Is the Project relevant with the development policy of Zambia?	National development policy in Zambia	Related national policy documents	Document review
	Is the Project relevant to the Japan's country assistance policy for Zambia?	Japan's development assistance policy for Zambia and priority areas	Documents of MOFA, JICA	Document review
Appropriateness	Has the Project taken up a good strategy to tackle challenges identified for the investment promotion in Zambia? (i.e. approach, selection of the target areas, etc.)	How the accumulated know-how in Zambia Malaysia and Japan has been utilized. Whether the Project applied methods and techniques that were relevant to the situation of Zambia.	Project documents Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Do Malaysia and Japan have comparative advantage in this technical area?	History and achievement of JICA's assistance in similar areas.	Project documents JICA documents Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Others	Were there any significant changes in the environment of the Project (political, economic and social conditions) since the inception of the Project?	Information on change of political, economic and social conditions.	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews

2. EFFECTIVENESS

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Achievement of the Project Purpose	To what extent has the Project Purpose been achieved? Is it likely that the Project Purpose will be achieved by the end of the Project?	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section
Causality	Have the Outputs been sufficient for the achievement of the Project Purpose?	Achievement of the Outputs	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Are there any factors that particularly contributed to/impeded the achievement of the Project Purpose?	Contributing/impeding factors	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Is the important assumption from Outputs to Project Purpose secured? If not, how did the Project approach the issues? "Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project."	Current situation of the Important Assumptions	Project reports Experts, C/P	Document review Interviews

3.EFFICIENCY

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Input	Have the Zambian and Japanese inputs been appropriate in terms of quality, quantity and timing?	Record of Input, including; experts, equipment and training by Japan and C/P and budget allocation and facilities by Zambia	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Are the equipment actively utilized?	Condition and state of utilization of equipment (record of experiments etc.)	Experts, C/P Condition in the Project site	Document review Questionnaire, interviews Site inspection
Achievement of Outputs	To what extent have the 3 Outputs been achieved so far?	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section
Causality	Have the Activities sufficient for the achievement the Outputs?	Record of Activities and achievement of the Outputs	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Are the important assumptions from Activities to Outputs secured? If not, how did the Project approach the issues? "No drastic change of MCTI/ZDA budget and manpower.", and "Private sector well recognize and they are willing to participate for the Project activities."	Current situation of the Important Assumptions	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews

4. IMPACT

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Achievement of the Overall Goal	Within 5 years after the completion of the Project, is the Overall Goal likely to be achieved? "Foreign Direct Investment (FDI) to Zambia and domestic investment will be increased."	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section
Causality	Is the important assumption from Project Purpose to Overall Goal likely to be secured? If not, how can the Project approach the issues? "Zambia will continue enjoy the political and economic stability, and guarantee security/safety of personnel and property (local and foreign)."	Current situation of the Important Assumptions Has the Project taken measures to mitigate them, if negative?	Progress reports Experts, C/P	Questionnaire, interviews, Document review
Impact	Are there any long-term positive impacts/side effects brought by the implementation of the Project, existing or potential, which were not fully anticipated or not mentioned in PDM?	Examples	Experts, C/P	Questionnaire, interviews
	Are there any long-term negative impacts/side effects brought by the implementation of the Project, existing or potential, which were not fully anticipated or not mentioned in PDM? Has the Project taken measures to mitigate them?	Examples	Experts, C/P	Questionnaire, interviews

5. SUSTAINABILITY

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
--------	-----------	----------------------------------	---------------------	-------

Policy aspect	Will the policy directions for investment promotion be maintained by the Zambian government after the end of the Project?	Policy and strategy of the Zambian government	ZDA Experts, C/P	Document review, Questionnaire, interviews
Institutional and financial aspect	Is institutional mechanism in the relevant authorities (MCTI, etc.) secured to continue and expand Project activities?	Staffing and restructuring plan, working plan	ZDA Experts, C/P	Questionnaire, interviews
	Will the budget be appropriately secured for ZDA and investment promotion activities?	Budget allocation to investment promotion	ZDA Experts, C/P	Questionnaire, interviews
Technical aspect	Does ZDA have technical capacities (techniques/skills/know-how) to fully maintain and expand effects of the Project by continuing and enhance activities after the Project?	Achievement level of technology transfer Manuals and other materials developed by the Project	Project reports, Project documents Experts, C/P	Document review, Questionnaire, interviews
	Will the equipment provided by the Project be fully utilized and maintained after the end of the Project with proper planning and budget?	Condition of equipment, operation and maintenance plan	Progress documents Experts, C/P	Document review, Questionnaire, interviews

Response to Recommendations of Mid-term Review?

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Reactions to the recommendations of Mid-term Review Report?	Have any reactions been taken to 6 recommendations of Mid-term Review Report? 1) Review of TOH Action Agenda 2) Revised functions of TOH Steering Committee 3) Establishment of "Working Group" for TOH Action Agenda 4) Appointment of investment focal persons in relevant ministries 5) Focus on capacity development by the additional Japanese expert 6) Coordination with activities supported by other development partners	Reactions taken	Experts, C/P JICA	Document review Questionnaire, Interviews

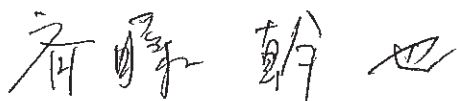
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF ZAMBIA
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR THE PROJECT FOR
ZAMBIA INVESTMENT PROMOTION PROJECT
– TRIANGLE OF HOPE- (ZIPP –TOH)

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japanese International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Mikiya SAITO, visited the Republic of Zambia from 1 June to 26 June, 2012. The purpose of the evaluation team is to assess the achievements made during the two years and ten 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 evaluation period, both the Team and concerned authorities of the Government of the Republic of Zambia (hereinafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements.

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

Lusaka, 25 June, 2012



Mr. Mikiya SAITO
Leader
The Japanese Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



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

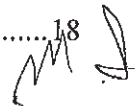
**JOINT EVALUATION REPORT
(TERMINAL EVALUATION)**

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

LUSAKA, 25 JUNE 2012

TABLE OF CONTENTS

1. Outline of Evaluation	1
1-1. Objectives of Evaluation.....	1
1-2. Method of Evaluation	1
1-3. Members of Evaluation Teams.....	3
2. Outline of the Project	3
2-1. Background of the Project	3
2-2. Project Design Matrix (PDM).....	4
3. Achievements of the Project	5
3-1. Inputs	5
3-2. Activities	6
3-3. Outputs.....	6
3-4. Project Purpose.....	9
3-5. Overall Goal	10
3-6. Implementation Process.....	11
4. Evaluation Based on Five Criteria	11
4-1. Relevance.....	11
4-2. Effectiveness	13
4-3. Efficiency	13
4-4. Impact	14
4-5. Sustainability.....	15
5. Conclusion	16
6. Recommendations and Lessons Learnt	17
6-1. Recommendations	17
6-2. Lessons Learnt	18



1. Outline of Evaluation

1-1. Objectives of Evaluation

The Japanese Terminal Evaluation Team organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Mikiya Saito, visited the Republic of Zambia from 1 June to 26 June 2012, 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 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 or 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)¹; and
- Plan of Operation (PO)²;

(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 Annexes 1 and 2

² Annexes 3 and 4

1-3. Members of Evaluation Teams

Zambian side:

Mr. Chrissy C. Simukonda	Acting Senior Economist – Industrial Development Program Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI)
Mr. Mutukwa Collins Sifafula	Manager, Research, Zambia Development Agency (ZDA)

Japanese side:

Mr. Mikiya Saito	Director, Private Sector Development Division, JICA
Mr. Toru Homma	Senior Advisor (Private Sector Development: Trade, Investment & Industry), JICA
Mr. Keiji Ishigame	Deputy Director, Private Sector Development Division, JICA
Mr. Izumi Sakaya	Evaluation Consultant

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 Malaysian consultants 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 PDM (modified in February 2011 at the Mid-term Review) is attached as Annex 2. 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.

(3) 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.

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

Outputs of the Project

Output 1: ZDA is capable of providing quality services for investors in collaboration with other relevant organizations.

Output 2: ZDA's capacity for promoting FDI through investment promotion missions is enhanced.

Output 3: Smooth Implementation of TOH Action Agenda is ensured.

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

Activities of the Project

- 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

- 2-1 Accumulate hands-on experiences for ZDA staff through investment promotion missions
- 2-2 Follow up investment ideas/projects formulated in the missions

- 3-1 Consolidate TOH Action Agenda
- 3-2 Monitor the consolidated ToH Action Agenda

3. Achievements of the Project

3-1. Inputs

Inputs from both the Japanese and Zambian sides, since its inception in August 2009 till May 2012, have been executed mostly as planned.

3-1-1 Japanese Side

(1) Malaysian Consultants

A total of 2 Malaysian consultants have been assigned since the inception of the Project as listed in Annex 5.

(2) Japanese Experts

A total of 4 Japanese experts have been assigned since the inception of the Project as listed in Annex 5.

(3) Zambian Consultant

One Zambian Consultant has been assigned as Project Coordinator since the inception of the Project as listed in Annex 5.

(4) Counterpart Training

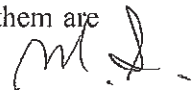
A total of 4 Zambian C/P were sent to Japan in 2010 and in 2012 as listed in Annex 6.

(5) Local cost

Local cost, totaling around 40 million yen was borne by the Japanese side as of March 2012, as listed in Annex 7.

(6) Equipment

Several machinery and equipment, valuing around 2.5 million yen, were provided for the expert/consultant activities, as listed in Annex 8. Apart from one vehicle, most of them are office equipment and all of them are properly utilized



3-1-2 Zambian Side

(1) Counterpart Personnel (C/P) and Steering Committee members

A total of 65 staff members of Zambia Development Agency and related ministries have been assigned as the counterpart personnel of the Project by the Zambian side as listed in Annex 9. Members of the Steering Committee, the Economic Advisor to the President, Secretary to the Cabinet and Permanent Secretary of MCTI are also listed in Annex 9.

(2) Offices and facilities

The office space and other facilities for the Project staff have been provided.

(3) Project cost

Expenses for investment promotion missions and seminars were partly borne by the Zambian side.

3-2. Activities

Most of activities of the Project, as stated in Plan of Operation (PO) and PDM³ have been conducted without major delays compared with the planned schedule. See Annex 10 for summary of the progress of activities.

3-3. Outputs

The Team confirmed that the Project has so far fulfilled the following outputs along with the plan stated in PDM. The degrees of fulfillment are shown under each output.

Output 1: ZDA is capable of providing quality services for investors in collaboration with other relevant organizations.

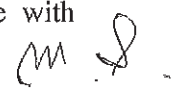
Indicators
1-1 Number and quality of sector and subsector profiles.
1-2 Degree of information sharing within ZDA
1-3 Degree of investment record tracked
1-4 Number and quality of revised investment promotion tool kits
1-5-1 Number and quality of publicized manuals for investors
1-5-2 Degree of clarification of current licensing procedures
1-6 Number of channels to obtain feedback from ZDA clients

Indicator 1-1

Eight (8) sector profiles (Agriculture; Energy; Mining; Manufacturing; Infrastructure; Education; Health; and Tourism), four (4) sub-sector profiles (Agro-processing; Mineral beneficiation; Copper fabrication; and Iron and steel) and two (2) product profiles (Computers; and Leather and leather products) are completed. Most of them are available on the ZDA website or will be available soon. All profiles are scheduled to be updated yearly. Many of the profiles were carefully prepared by a working group on the sector, consisting of around 10 ZDA staff members of relevant sections, and in consultation with relevant public and private experts, keeping the profiles new and comprehensive with



³ PO and PDM were modified at the Mid-term Review of the Project.



quality.

Indicator 1-2

The activities conducted include workshops among ZDA staff on customer-oriented services to enhance awareness of the staff; analysis and clarification of work-flow and information-flow of selected works. However, information sharing among the staff still needs strengthening, though it is surely improving according to the observation by the expert and staff.

Indicator 1-3

The degree of tracking of investment record is increasing. In September 2011 ZDA introduced database management system called Q-Bee. The Project is in the process to set up the system, with Q-Bee, where all the information on investors at every stage from inquiry to approval to monitoring/aftercare will be collected, accumulated, shared and analyzed.

Indicator 1-4

A number of investment promotion toolkits have been prepared and updated during the Project, including “Investor’s Guide Handbook”, “Zambia, Africa’s New Frontier for Investments and Profits”, “Cost of Doing Business in Zambia” and “Why Invest in Zambia” (English and Japanese versions). Most of them are available on the ZDA website. The quality of these toolkits is judged high as they are comprehensive and easy to understand for investors.

Indicators 1-5-1 and 1-5-2

An application manual “Application Manual for Investors: Certificate of Registration and other Licenses” was prepared, published and uploaded on the ZDA website. Investment License Application Form is also available on the web. Current licensing procedures were clarified through the tracer study and the baseline survey during the Project for simplification of procedures. Further discussion within ZDA and with PSDRP which also deals with business license reform on improvement of important licensing procedures is on progress.

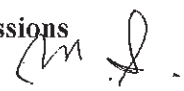
Indicator 1-6

ZDA has several channels to have feedback from its clients; i) an officer in charge of aftercare, introduced by the Project, receives feedback from current investors, ii) in many opportunities in the process of Project activities, especially preparation of sector profiles where workshops with the private and public sectors were held, ZDA received feedback from investors, iii) ZDA collects the responses from participants of investment promotion missions and seminars, and iv) utilization of the ZDA website for feedback from customers is on progress with analysis of access data.

In total Output 1 has been so far duly achieved though further efforts are desired for improvement of information sharing within ZDA, in order to raise the degree of achievement of Output 1. For the list of all investment promotional materials see Annex 11.



Output 2: ZDA's capacity for promoting FDI through investment promotion missions



is enhanced.

Indicators
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

Indicator 2-1-1

As mentioned in Indicator 1-4 above, a number of investment promotion toolkits were prepared and they were utilized for investment promotion missions and seminars. Quality of materials was generally appreciated by the participants.

Indicator 2-1-2

Under the Project investment promotion missions were sent eight (8) times (6 for India, 3 for Malaysia, 1 for Thailand and Republic of South Africa respectively) and fifteen (15) seminars for investment promotion were held during the missions (9 in India, 3 in Malaysia and 1 in Republic of South Africa). So far thirty (30) Joint Venture (JV) proposals have been submitted by Zambian companies for these missions. See Annex 12 for the detail of missions and seminars and Annex 13 for JV proposals.

Indicator 2-2

As visible results of the investment promotion missions under the Project, nine (9) investment projects have been realized (licensed) and one (1) investment project is in the process for licensing. Annex 14 shows summary of these ten (10) investment projects. Further, more than thirty (30) investment projects are under negotiation. However, more investments would have been expected with more careful and appropriate follow-up activities.

The indicators present proper achievement of the Output 2. It was found through questionnaire and interview surveys that ZDA staff extended their capacity for investment promotion, such as seminar presentation skills and preparation and aftercare of missions, by technical transfer from Malaysian consultants, who took an initiative in conducting missions with strong leadership at the early stage of the Project but later entrusted more responsibility with ZDA staff as they improved capacity.

Output 3: Smooth implementation of ToH Action Agenda is ensured.

Indicators
3-1 Contents of consolidated ToH Action Agenda
3-2 Progress of the implementation of ToH Action Agenda

Indicator 3-1

By responding to the recommendation of the Mid-term Review of the Project, a workshop was held in June 2011 to review and consolidate ToH Action Agenda. As a result, the total number of ToH Action Agenda recommendations were streamlined from 237 to 100 core recommendations, by sorting out similar issues/activities, and classified to five (5) categories; i) Recommendations judged as completed (25), ii) Recommendations embedded in Ministry policy (22), iii) Recommendations that are being implemented by PSDRP (6),

iv) Recommendations that have been difficult due to difficulty in reconciling issues or where decisions are outside Government control (8), and v) Recommendations that are still in the process of implementations (39). See Annex 15 for all ToH Action Agenda recommendations and their current status.

Indicator 3-2

Implementation of ToH Action Agenda recommendations was slowed down since the time of the Mid-term Review, due partly to General Elections and the subsequent restructure of the Government ministries, some of which are key in implementing the Project. As of May 2012, the number of recommendations yet to be implemented (category v mentioned above) is 39.

It is major outcome of Output 3 that 237 ToH Action Agenda recommendations were consolidated into 100 core recommendations for smooth monitoring and implementation. As for indicator 3-2, it could be judged to have not been fully fulfilled. However, it is the fact that i) the implementation process was delayed because of external reasons which the Project could not control, ii) some of remaining recommendations have become irrelevant in the course of change of environment, and iii) the Project side, which is responsible for monitoring but not implementation itself, does not have enough authority to enforce the implementation of the recommendations. Further, the function of following up and monitoring of ToH Action Agenda after the termination of the Project is about to be secured by transferring to the PSDRP. In total, the Team would like to conclude that the Output 3 has been achieved at the acceptable level under the Project.

3-4. Project Purpose

Project Purpose: Zambia can attain friendly environment for investors.

Indicator
1. Level of satisfaction of investors/clients to the services and policy environment

Indicator 1

The Team found through interviews with and questionnaires to Zambian companies and business associations, and foreign investors that they observed policy environment of Zambia and services provided by ZDA had been improving for the last few years and were generally satisfied with current business environment. The services of ZDA judged as excellent or good by investors/clients are, among others, sector profiles of Zambia, investment guidebooks, information on investment procedures, investment seminars and web site of ZDA. Many of ZDA staff members also expressed that they received better responses than before from clients about ZDA’s services, such as distribution of information, assistance to smooth application for various licenses, aftercare and so on. Further, the results of above-mentioned Outputs of the Project indicate services by ZDA are becoming friendlier to customers with various activities of the Project. In addition, the World Bank’s annual study report “Doing Business 2011” rated Zambia among top 10 reformers of

business environment globally⁴.

Judging from the above, although statistically supported data are not available, which clearly prove that the level of satisfaction of investors to the services and policy environment has significantly improved compared to pre-Project period, the Team considers that the Project Purpose has been achieved at the satisfactory level.

3-5. Overall Goal

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

Indicators
1. Status on FDI inflow and domestic investment.

Indicator 1

As seen the table below, investment in Zambia in total and non-mining investment for which ZDA is responsible have been rapidly increasing in recent years. It is obvious that the many important factors besides contribution by the Project, such as macro economic growth, political stability, infrastructure and labor productivity, are determinants of investment⁵. In the sense that if other conditions remained the same, the continuous effects of the Project, favourable business environment with upgraded capacity of ZDA and with relevant policies improved, will lead to a further increase in the number and amount of FDI and domestic investment and also diversification of investment fields. Hence Overall Goal will be achieved in the long run.


Table Investment in Zambia 2005-2011

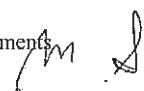
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pledged Amount (US\$ million)	253	741	1,908	10,876	2,008	4,328	5,414
Non-mining	191	668	1,539	3,415	1,791	3,321	4,431
Actualized Amount (US\$ million)	357	616	1,324	939	695	1,729	1,982
Employment	9,559	8,256	10,251	31,225	17,259	36,763	39,845

Note: 1. Amount of pledged investment are normally actualized in medium (3 to 5 years) to long term (over 5 years).

2. Pledged investment in 2008 includes a large scale unrealized mining project from China.

Source: ZDA

 ⁴ It should be noted, however, that the report was based on the data as of June 1, 2010 when the effect of the Project does not seem to have been very visible and the reforms specified as significant by the report were elimination of the minimum capital requirement, ease in trading across borders, and enforcing contract by introduction of an electronic case management system, all of which had little relations to the Project.

⁵ As indicated in "Foreign Private Investment & Investor Perception in Zambia – 2011" by the Balance of Payments Statistical Committee, GRZ. 

3-6. Implementation Process

The Team confirmed that the implementation process of the Project has been generally appropriate. The following are the major points observed by the Team;

- (1) Communications and relations between Zambian counterpart personnel (C/P) and JICA Experts/Malaysian Consultants/ToH Coordinator have been generally good, especially for the second half of the Project.
- (2) After the Mid-term Review of the Project, activities for Output 1 have been accelerated, which enhanced effectiveness, but caused an increase of work burden of C/P temporarily for the second half of the Project period.
- (3) Investment promotion missions under the Project have materialized several numbers of actual investments. While at the early stage of the Project investments have been brought about by the strong leadership of Malaysian consultants of the Project, it appears that at the recent stage new investments are coming by ZDA's effective promotional activities.
- (4) Quarterly progress reports and other activity reports from the Project have been submitted to JICA regularly.
- (5) Steering Committee has been held as per the schedule.
- (6) It was found that not all ZDA members who were involved in the Project activities understood PDM, or structure and purpose of the Project as a whole. However, considering the number of ZDA staff personnel involved in the Project and the Project structure, it seems that this fact has not adversely affected the Project activities.
- (7) Some key persons of ZDA C/P left the Project for other job opportunities. At the moment this has not affected but could affect the sustainability of the Project.

4. Evaluation Based on Five Criteria

The evaluation based on five evaluation criteria is presented below.

4-1. Relevance

The relevance of the Project is very high because of the following reasons.

- (1) Consistency with the Zambian Government Policy

The Project is consistent with both the Fifth and Sixth National Development Plans and other policies at various levels, as seen below.

In Zambia's long term national development plan "Zambia Vision 2030", a number of challenges Zambia faces to achieve middle-income status are listed. Among them, "Maintaining a macroeconomic environment and investment climate conducive for attracting and retaining high levels of foreign and domestic investment" and "Encouraging foreign direct investment in productive sectors with a view of entrenching the knowledge and technology among the local peoples" are key challenges which implies the importance of investment promotion.

Both Fifth National Development Plan 2006-2010 (FNDP) and Sixth National Development Plan 2011-2015 (SNDP) stresses the necessity of raising investment by improving investment environment in cooperation with the private sector, in order to accelerate economic growth. The new government since September 2011 has continued major planning instruments in line with the Vision 2030 and SNDP without any changes in policy on investment promotion.

MCTI has a 5-year plan called Strategic Plan 2011-2015 where one of 12 objectives is “to facilitate and promote growth in investment in order to contribute to sustained economic growth and development.”

ZDA, in its Draft Strategic Plan 2013-2015, sets four strategic objectives of which two are closely related to the Project; one is “to review and provide policy recommendations to Government on Investment and Trade” and the other is “to strength the institutional capacity of the ZDA in service delivery”.

(2) Consistency with Needs of Beneficiaries

The direct beneficiaries are Zambian C/P, staff of ZDA. They are in needs of capacity development to achieve above-mentioned ZDA’s objectives. Foreign and Zambian investors are also beneficiaries of the Project. They seek for favourable business environment such as improved services by ZDA and better policy environment for business brought about by realization of ToH Action Agenda. As such, the Project is consistent with needs of beneficiaries.

(3) Consistency with ODA Policy of Japanese Government

The Project is consistent with Japan’s ODA policy as 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)”. Further, in Japan’s ODA programme towards Zambia formulated in 2012, “to activate industries” is one of the focal areas of assistance and the Project is considered to contribute to this area.

(4) Advantage of Japan and Malaysia’s Cooperation in the Project

Japan has experiences in assisting capacity development of investment promotion institutions of a number of countries, which is one the Japan’s technical advantages. Meanwhile, Malaysian consultants have played key roles in the Project. With strong connections with Malaysian Investment Development Authority (MIDA) and business societies in Malaysia and India, they have utilized their experiences and expertise by applying them to Zambian circumstances.

4-2. Effectiveness

The Team considers that effectiveness of the Project is high.

As mentioned in 3-4, the Project has achieved the Project Purpose at the satisfactory level, which is the single most important factor of high effectiveness.

Among three Outputs, Output 1 and Output 2 have very much contributed to the achievement of the Project Purpose through enhancement of capacity of ZDA both at organization and individual levels. As for Output 3, although it is sure that implementation of some recommendations of ToH Action Agenda contributed to achieving the Project Purpose, it is difficult to measure the extent of the actual effects of implementation of the recommendations and critical examinations of every single recommendation may be required for that.

Other factors contributing to effectiveness of the Project are, among others: i) JICA Project Team (Japanese experts, Malaysian consultants and Zambian coordinator) have good relations and communications with Zambian C/P, ii) Zambian C/P of ZDA gradually raised their awareness of taking initiative of activities and importance of team work, as the Project proceeded, and iii) top management of ZDA are quite positive about the Project.

It should be noted that the reasons for slow progress of implementations of ToH Action Agenda recommendations are mainly i) General Elections and restructuring of implementing ministries of the last one year and ii) difficulty in implementations of some recommendations became irrelevant in the course of change of environment. They are beyond responsibility of the Project.

4-3. Efficiency

The degree of efficiency of the Project is assumed to be fairly high judging from performances of inputs and outputs described below.

(1) Appropriateness of Inputs

The Project has so far had four (4) Japanese experts, two (2) Malaysian consultants and a Zambian Coordinator of ToH action Agenda, from Japanese side. In general, they have efficiently managed to conduct various activities with responsible manners and appropriately implemented technical transfer to Zambian C/P. Particularly, after the Mid-term Review of the Project in February 2011, the efficiency of activities were accelerated by addition of a new Japanese expert.

Allocation of the Zambian C/P of ZDA was mostly appropriate for the activities. Around 40 staff members have been engaged in the Project activities even though ZDA has a limited number of staff. They were capable enough to conduct Project activities. Since a relatively large number of staff was involved in the Project, they first did not necessarily consider the

Project as their own; but as the Project proceeded they gradually started to strengthen Project ownership.

The Project was designed to utilize Malaysian technical expertise and experiences of investment promotion under the guidance of Malaysian consultants. Several investment promotion toolkits were prepared by the Project by adopting and modifying Malaysian materials and methodology and know-how for promotion missions and seminars, including sending delegation with the Zambian private sector personnel, were applied for the Project. They made the Project quite effective and efficient.

Sharing of information and exchange of opinions with another cooperation project between MCTI and JICA “Development of an Industry Strategy” has contributed to efficient implementation of the Project especially in preparing sector profiles and promotion materials, as one of Japanese experts of the Project was also engaged in the above project.

Responding to a recommendation of the Mid-term Review, harmonization of ToH Action Agenda with PSDRP has been proceeded. Some of ToH Action Agenda recommendations were integrated with PSDRP issues and now each relevant ministry has a single officer in charge of both ToH and PSDRP for better coordination, contributing to improvement of the efficiency of the Project.

It should be pointed out, on the other hand, that since the Mid-term Review, with the change of plan of operation, many activities have been added for the Output 1, as mentioned above, for the relatively short time span, making both Zambian C/P and a Japanese Expert in charge quite busy. The activities could have been conducted more efficiently if they had been started at the earlier stage of the Project.

(2) Achievement of Outputs

As seen in indicators of Outputs in 3-3, the Project outputs have been achieved to a large extent towards the completion of the Project.

4-4. Impact

As mentioned in 3-5, the Overall Goal of the Project will be achieved in the sense that if the other conditions remain, investment in Zambia will surely increase with improved services by ZDA and better policy environment. The Team also found that implementation of the Project has some positive impacts as seen below. No negative impacts have been observed.

(1) Materialization of Actual Investment Projects

Investment promotion missions under the Project, activities for Output 2 explained in 3-3, brought about ten (10) investment projects, of which nine (9) are FDI, with a total investment of more than US\$300 million, in several sectors mainly from India and Malaysia, including JV projects with Zambian companies.

(2) Investments from Japan

Under the Project an investment promotion seminar was held in May 2012 in the Republic of South Africa, targeting Japanese companies operating there. Many of participants were impressed by the investment opportunities in Zambia, according to survey conducted after the seminar. Further, other investment promotion seminars are scheduled to be held in July 2012 in Tokyo and Osaka. With these activities new investments from Japan will be expected. ZDA already contributed to facilitation of an investment project by a large scale Japanese company by providing aftercare services that were newly introduced by the Project.

(3) Investment Policies being Mainstreamed in Relevant Ministries

With the progress of ToH Action Agenda, policies to improve investment environment have been mainstreamed in the relevant ministries of ToH. Such policies are leading to diversification of sectors of private investment, by bringing about new FDI in sectors like education and health, which did not afford many FDI before.

(4) Expansion of Kaizen

One of the Project activities, promotion of Kaizen, has had a remarkable impact. The number of participating groups and their members for Kaizen activity registered in ZDA increased from nine (9) and 59 respectively in 2009 to 85 and 502 respectively in 2011. Annual National Conference of Kaizen has been so far held three times and a ZDA staff took part in the International Convention on Quality Control Circles (ICQCC) at Yokohama in Japan in 2011 as the first participant from Africa, introducing Kaizen activities in Zambia. With these successful events, ZDA, together with a Japanese expert, is now proceeding to establish the Kaizen Institute of Zambia, a government agency dedicated to promotion of Kaizen. Expansion of Kaizen would increase productivity at the national level in the long run, which is identified as one of major determinants of FDI.

4-5. Sustainability

The Team considers that sustainability of the Project will be by and large secured, although there are some uncertain factors.

(1) Policy Aspect

As stated in 4-1 Relevance, the new government has continued to follow the Vision 2030 and SNDP. It is reasonably expected that private sector-driven development will continue to be emphasized and investment promotion will continue to be a policy with priority.

(2) Institutional Aspect

Currently, review for amendment of the ZDA Act is in progress and restructuring of ZDA is anticipated. Although the detail of restructuring plan is not known yet, it is expected that ZDA's function as investment promotion agency will be made clearer than present. This is

favourable for securing sustainability of the Project.

As for ToH Action Agenda, the Zambian Government is likely to continue to maintain ToH framework after the termination of the Project in August 2012. According to the proposal for integration of the PSDRP and ToH prepared in February 2012, ToH programme will be put as a pillar under the PSDRP framework. However, a detailed plan has not been decided as a Joint Steering Committee meeting of the both programmes is yet to be held.

(3) Financial Aspect

The annual budget of ZDA received from the Government has been around 10 billion KW since 2008 and it is expected to remain at the same level for coming years. With increasing investment in Zambia and hence increasing amount of work, it is obvious that the fund tends to be short for ZDA to fully conduct its activities. Some activities under the Project may face difficulty in continuing in the same scale as during the Project. Even so, it would be possible to sustain effects and activities of the Project by improving efficiency of daily operation which the Project itself has been aimed to through technical transfer.


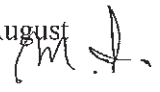
(4) Technical Aspect

Throughout the Project, a number of ZDA staff members have upgraded their knowledge, skills and a way of doing works in general. Especially, after the Mid-term Review, under the guidance of a Japanese expert they improved their capacity to such an extent that they will be able to sustain and expand the Project effects and activities. Therefore, technical sustainability will be secured to a large extent. Nevertheless, it appears that ZDA does not have such mechanism that a staff member disseminates his skills and knowledge obtained through the Project to other staff members. Another factor which could threat technical sustainability is the fact that some of capable ZDA staff, who played key roles in the Project, have left the organization.

5. Conclusion

The Team judges that the Project has shown satisfactory progress and mostly achieved the Project Purpose and Outputs towards the completion of the Project in two months.

From the viewpoint of five evaluation criteria, “relevance” of the Project is very high while “effectiveness” is high and “efficiency” is fairly high. As for “impact”, some positive impacts have been observed and no negative impacts have been found. It seems that “sustainability” of the Project will be by and large secured with continuous efforts by the Zambian side.

 Based on the above findings the Team concludes that the Project will be finalized in August 2012 as scheduled. 

6. Recommendations and Lessons Learnt

6-1. Recommendations

6-1-1 Recommendations for the Remaining Period of the Project

(1) Securing Sustainability of ToH Action Agenda Monitoring

After the termination of the Project ToH Action Agenda monitoring should be fully and continuously handled by the Zambian side. As this function was agreed to be transferred to PSDRP, its smooth transition should be secured by the followings;

- Remaining 39 recommendations of ToH Action Agenda should be re-examined,
- Detailed plan of integration of PSDRP and ToH should be ensured, such as functions of Steering Committee, Secretariat and Focal persons, and
- It should be clarified how and where ToH Action Agenda is integrated in the PSDRP framework.

6-1-2 Recommendations for the Period after the Project

(1) Development of investment promotion tailored for specific target countries/sectors

For effective investment promotion, it is recommended that more specific approaches to target countries/sectors be adopted, such as tailored presentations in the seminar and preparation of tailored promotion materials. The opportunity of investment seminar in Japan in July 2012 should be effectively utilized for this purpose.

(2) Cooperation with Zambian Diplomatic Missions Abroad

Under the Project a number of investment promotion missions were sent to India and Malaysia where the Zambian embassy in respective country provided the mission with effective support, which resulted in materialization of several investment projects. In investment promotion missions to other countries, too, this approach of having cooperation with diplomatic missions should be adopted for more effective promotion. ZDA should continue to provide training for commercial attaches of foreign missions to strengthen their capacity for this purpose.

(3) Staff Training of ZDA

Through the technical transfer during the Project, ZDA staff members expanded their capacity by acquiring knowledge and skills related to investment promotion, as well as mindset and attitude to improve efficiency of daily work. Also, ZDA staff has many opportunities to receive external training to upgrade their capacity. However, it seems that at present ZDA does not have a mechanism to systematically disseminate the knowledge, skills, etc. acquired by individuals to other staff members. Introduction of internal staff training for this purpose is significant to secure sustainability.

(4) Funding for ZDA

It is found that financial sustainability of the Project is not totally certain because of budget restraint of ZDA despite the fact that amount of ZDA's operation is increasing year by year along with rapid growth of FDI in Zambia. It is requested that the GRZ consider consolidation of the financial basis of ZDA, taking account of importance of the role of ZDA in promoting investment, which is essential for economic development of the country. ZDA, on the other hand, is required to improve its efficiency of the operation to fully utilize its limited budget.

6-2. Lessons Learnt

(1) Project Design

The Project contains two main areas or approaches, namely, capacity development of ZDA and facilitation of ToH Action Agenda implementation. Although ultimate purpose of the two is the same, improvement of business environment, the mixture of different approaches in a single project tended to invite difficulty and inefficiency in project management. For the Zambian side, ZDA as main counterpart agency of the Project was not able to have responsibility to manage facilitation of ToH Action Agenda implementation, whereas the Japanese side also lacked a functional initiative without having a chief advisor who was expected to oversee and manage the whole Project activities.

(2) Effectiveness of Capacity Development through Actual Investment Promotion Missions

The Project attempted to enhance capacity of counterpart personnel through actual investment promotion missions and produced successful results both in capacity development and materialization of a number of investment projects. It is effective to learn from hands-on experiences, in addition to obtaining knowledge from training and lessons, for strengthening capacity.

(3) Asian Experiences

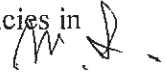
The experiences of Malaysia, which is considered as one of the most successful Asian countries on investment promotion, provided Zambia with useful knowledge. There is a possibility that other similar projects in African countries can also benefit by referring to Asian experiences. In fact, their experiences are practical for other developing countries since their investment promotion measures have been mainstreamed from the early stage of economic development.

(4) Diversification of Investment to Non-traditional Private Investment Sectors

ToH Action Agenda identified new investment sectors, medical and education sectors which were not traditionally related to private investment. Investment to non-traditional private investment sectors is expected to contribute to diversification of Zambian economy. Expansion of investment sectors can lead to diversified economy.


(5) Utilization of the OECD Policy Framework for Investment (PFI)

Based on the recommendation of the Mid-term Review of the Project, the OECD PFI as the internationally-recognized investment policy benchmarking tool was utilized for the preliminary survey at the beginning of ZDA capacity building activities. The PFI was considered useful for the purpose of reviewing current situation of investment promotion activities in ZDA and also applicable to future projects in investment promotion agencies in general.



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 Lists of Malaysian Consultants, Japanese Experts and
Zambian Consultant**
- Annex 6 List of Participants of Counterpart Training in Japan**
- Annex 7 Local Costs Borne by Japan**
- Annex 8 List of Equipment**
- Annex 9 List of Counterpart Personnel and Steering Committee Members**
- Annex 10 Progress of Activities**
- Annex 11 List of Investment Promotion Materials**
- Annex 12 List of Investment Promotion Missions and Seminars**
- Annex 13 List of Joint Venture Proposals**
- Annex 14 Investment Projects Developed by ToH Investment Promotion Missions**
- Annex 15 ToH Action Agenda Recommendations**



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
Super Goal			
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
Overall Goal			
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).
Project Purpose			
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.
Outputs			
1. Capacity enhancement of ZDA 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)	-Any changes in government leadership will not lead to change in attitude towards the Project.
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	-No. of sector profiles/project proposals prepared and updated -Information of necessary procedure (tracing study on IP procedure) -No. of comprehensive information and study gathered and utilized to select target sector/countries -Number of new inquires and business contacts resulting from project activities -No. of materials and publication through the project -Hands on experience on investment promotion (No. of mission dispatched to foreign countries/No. of business forum conducted in Zambia as well as in foreign countries)	- List of prepared/ updated sector profiles/project proposals - Tracer Study Reports - Project reports & documentation (ex. Country reports of target country /sector) -ZDA materials and publication - Record of business forum & Mission reports -Record of all contacts made and follow up action taken by ZDA until project is aborted or implemented.	
3. Systematic collaboration with private sector 3-1 Enhanced mutual understanding between public and private sector 3-2 Sector profiles and project proposals jointly	-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	

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

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.