

モザンビーク共和国
一村一品運動を通じた
地場産業振興プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年11月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

| |
|--------|
| 産公 |
| JR |
| 12-121 |

**モザンビーク共和国
一村一品運動を通じた
地場産業振興プロジェクト
詳細計画策定調査報告書**

平成24年11月
(2012年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

序 文

モザンビーク共和国は、近年、めざましい経済成長を遂げています。しかし、経済を牽引しているのは主に都市部であり、農業が中心産業である地方においては、貧困率もいまだ高く、地域間格差が課題となっています。モザンビーク共和国政府は「第4次国家開発5カ年計画(2010-2014)」のなかで、絶対的貧困の削減を重点課題の1つとしており、地方生産物の付加価値の向上をめざした運動などに取り組んできており、今後とも地域の労働力、資源などの特性を生かした地方経済の推進が求められています。

こうした背景のなか、モザンビーク共和国商工省及びその傘下機関である中小企業振興機構（IPEME）は、わが国の大分県で始まった一村一品運動に着目しました。独立行政法人国際協力機構（JICA）は、モザンビーク共和国政府からの要請に基づき、2010年から2年間、一村一品運動の専門家を派遣しました。IPEMEはJICA専門家とともに、一村一品運動の概念を取り込みながら、地域資源を生かした地場産業振興を推進してきました。モザンビーク共和国政府は、これまで蓄積した中小零細企業振興についての知識と経験を、さらに地方の活性化に結びつけるため、わが国政府に対して、技術協力プロジェクトを要請しました。

この要請のもと、当機構は、2012年7月に、プロジェクト実施前の調査として、本件の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方機関とプロジェクト内容について協議し、その結果を協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）にて署名することを目的とした調査団を派遣しました。

本報告書は同調査団の結果を取りまとめたもので、本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つと願うものです。

調査団派遣にご協力いただいた日本・モザンビークの関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成24年11月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

序 文

目 次

プロジェクト対象州地図

写 真

略語表

事業事前評価表

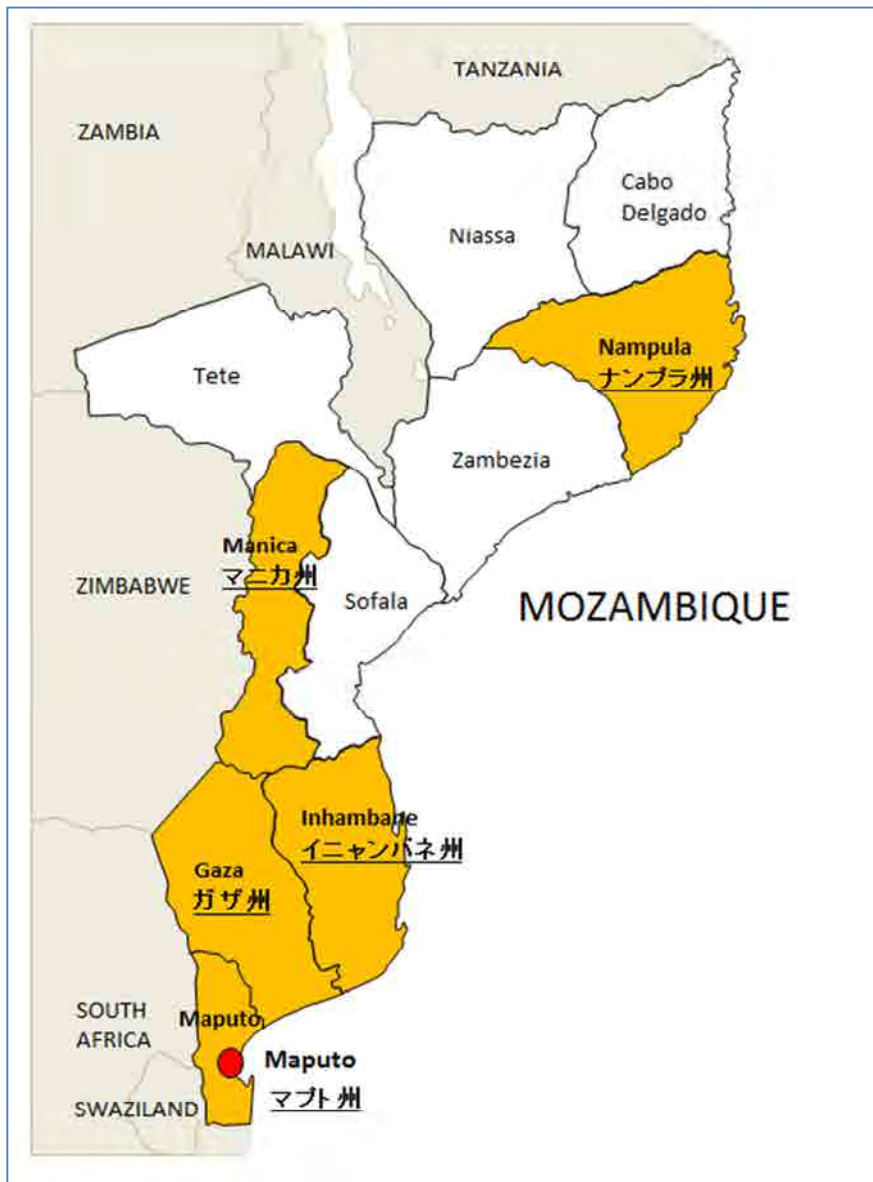
| | |
|----------------------------|----|
| 第1章 詳細計画策定調査の概要 | 1 |
| 1-1 要請の背景及び経緯 | 1 |
| 1-2 調査の目的 | 1 |
| 1-3 調査団構成 | 2 |
| 1-4 調査日程 | 2 |
| 1-5 主要面談者 | 4 |
| 1-6 調査結果概要 | 6 |
| 第2章 プロジェクト実施の背景 | 10 |
| 2-1 モザンビークの中小零細企業支援政策と支援体制 | 10 |
| 2-2 モザンビークの中小零細企業の現状 | 16 |
| 2-3 他ドナー、NGO 関連機関の具体的な活動 | 17 |
| 2-4 CaDUP 運動のこれまでの取り組み | 22 |
| 2-5 生産者グループの活動 | 24 |
| 2-6 一村一品運動の成果と課題 | 29 |
| 第3章 プロジェクトの概要 | 31 |
| 3-1 プロジェクトの基本計画 | 31 |
| 3-2 支援対象州 | 32 |
| 3-3 プロジェクトの実施体制 | 33 |
| 第4章 プロジェクトの実施妥当性 | 34 |
| 4-1 妥当性 | 34 |
| 4-2 有効性 | 35 |
| 4-3 効率性 | 35 |
| 4-4 インパクト | 35 |
| 4-5 持続性 | 36 |
| 4-6 結論 | 37 |
| 第5章 地域経済開発団員所感 | 38 |

| | |
|----------------|----|
| 第6章 団長所感 | 39 |
|----------------|----|

付属資料

| | |
|----------------------------|-----|
| 1. 詳細計画策定調査ミッツ (M/M) | 43 |
| 2. 面談者リスト | 69 |
| 3. 議事録 | 72 |
| 4. 実施協議議事録 (R/D) | 160 |

プロジェクト対象州地図
(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンブラ州、マニカ州)



写



中小企業振興機構（IPEME）との協議

真



中小零細企業/生産者グループ訪問
（ジャム生産者グループ）



中小零細企業/生産者グループ訪問
（ピリピリ生産者グループ）



中小零細企業/生産者グループ訪問
（ピリピリ生産者グループの商品）



中小零細企業/生産者グループ訪問
（ココナッツオイル生産者グループ）



M/M 署名

略 語 表

| 略 語 | 正式名 | 日本語 |
|--------|---|-----------------------|
| ABC | Agência Brasileira de Cooperação | ブラジル国際協力庁 |
| ACBF | Africa Community Base Fund | アフリカコミュニティベースファンド |
| AfDB | African Development Bank | アフリカ開発銀行 |
| AOTS | Association for Overseas Technical Scholarship | 海外技術者研修協会 |
| BDS | Business Development Service | ビジネスデベロップメントサービス |
| CaDUP | Cada Distrito Um Produto | 一村一品運動 |
| CoC | Code of Conduct | 行動規範 |
| CORe | Mozambican Centre for Business Guidance | ビジネス支援センター |
| CTA | Confederation of Economic Association | モザンビーク経済団体連合会 |
| DAFOM | Department of Financial Assistance and Organization Marketing | 中小企業振興機構（IPEME）財政・支援部 |
| DANIDA | Danish International Development Assistance | デンマーク国際開発援助活動 |
| DDF | District Development Fund | 郡開発基金 |
| DNI | National Industry Directorate | 産業局 |
| DPIC | Provincial Directorate of Industry and Commerce | 州商工局 |
| DPPRom | Directorate for the Promotion of National Products and Services | 製品サービス推進局 |
| GAPI | Gabinete de Consultoria e Apoi à Pequena Industria | - |
| GBS | General Budget Support | 一般財政支援 |
| GIZ | German Agency for International Cooperation | ドイツ国際協力公社 |
| IFAD | International Fund for Agricultural Development | 国際農業開発基金 |
| INNOQ | National Institute of Standards and Quality | 国立品質・標準化機構 |
| IPEME | Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises | 中小企業振興機構 |
| IPEX | Institute for Export Promotion | 輸出振興機関 |
| ISPM | Instituto Superior Politecnico de Manica | マニカ州技術専門学校 |
| ITC | International Trade Commission | 国際貿易委員会 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 独立行政法人国際協力機構 |
| MIC | Ministry of Industry and Trade | 商工省 |
| MISAR | Ministerio da Saude, Direccao Nacional de Saude, Departamento de Saude Ambianta | 保健省食品安全衛生課 |
| NGO | Non-Governmental Organization | 非政府（間）組織 |
| SADC | Southern African Development Community | 南部アフリカ開発共同体 |
| SDAE | Serviço Distrital de Actividades Economicas | 経済活動事務所 |

| | | |
|-------|--|----------------|
| SMEs | Small and Medium Enterprises | 中小企業 |
| SNV | Netherlands Development Organization | オランダ開発組織 |
| SECI | Serviço Social da Indústria | ブラジル工学分野サービス機構 |
| UNDP | UN Development Programme | 国連開発計画 |
| UNIDO | UN Industrial Development Organization | 国連工業開発機関 |
| USAID | United States Agency for International Development | 米国国際開発庁 |

事業事前評価表

1. 案件名

国名：モザンビーク共和国

案件名：一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト

Development of Local Industry through One Village One Product movement

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における中小零細企業振興の現状と課題

モザンビーク共和国（以下、「モザンビーク」と記す）は、近年、サブサハラアフリカの数少ない成功例の1つとも称されるほど、安定的な高成長を維持している。鉱物などの自然資源開発のためのメガプロジェクトにより、大量な外資の急速な流入と輸出の増加が実現し、マクロ経済指標の改善に貢献した。しかし、マクロ経済拡大の勢いに比例するような雇用創出、地方経済へのインパクト、国内における付加価値の創出は進まず、地域間格差の拡大に結びつく原因となった。

モザンビークにおける企業の主な構成は、少数の大企業（外資、国営企業、モザンビーク人エリート層経営）、大多数の登録済み中小零細企業（多くはモザンビーク人経営、資本による）及びインフォーマル零細企業である。登録済みの中小零細企業は約2万8,000社とされており、全登録企業の98.6%を占めている。これら中小零細企業の多くは、地元の市場に根ざす零細企業であり、国内及びグローバル市場における競争力の強化に向けた経営マネジメント能力の強化、品質管理技術及び生産性の向上が重要課題となっている。

これまで、地方においては起業家・企業育成のプログラムが開始されたが、民間セクターへの事業資金支援のための国家予算の財源は軍人や政党関係者へと流れるなど、国営企業の民営化プロセスは不完全であり、地方の産業育成にはつながらなかった。こうした状況下、モザンビークでは、商工省及びその下部組織である中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises：IPEME）が、中小零細企業振興策として、国産品の消費促進をめざす“Made in Mozambique”運動などの推進、起業家育成支援、地方特産品の付加価値の向上などに取り組んできた。

その一環としてIPEMEは、日本の地方産業振興の取り組みである「一村一品運動」に着目し、地方の中小零細企業振興策としてモザンビーク国内への一村一品（Cada Distrito Um Produto：CaDUP¹）事業の導入を決定し、IPEMEが取り組む地方振興及び中小零細企業振興政策の柱としている。2010年から2年間、当機構のJICA専門家がIPEMEに派遣され、IPEMEと協働して7生産者グループに対して支援を実施してきた。これにより、モザンビークにおけるCaDUP事業の確立やIPEME内の人材育成が一定程度、進んだ。しかし、依然として、中小零細企業振興施策としてのCaDUP事業は課題が多く、プロセス（体制や手順）などはまだ明確になっておらず、中小零細企業/生産者グループを担当する職員の能力も十分とはいえない。また、支援を行ってきた中小零細企業/生産者グループに関しても、会計などのビジネスに必要な基礎知識やマーケティング、販路の拡大などの面で十分に能力向上しているとはいえない状況である。こうした課

¹ CaDUPとは、ポルトガル語（CaDUP：Cada Distrito Um Produto）での「一村一品（OVOP：One Village One Product）」を意味する。

題を克服すべく、CaDUP事業実施機関職員が中小零細企業振興を主導し、中小零細企業/生産者グループを育てる能力をつけるため、本事業を実施することとなった。

(2) 当該国における中小零細企業振興政策と本事業の位置づけ

モザンビーク政府は、「第4次国家開発5カ年計画(2010-2014)」で、①国の結束、公正、民主化、②絶対的貧困の削減と労働環境の促進、③ガバナンス、地方分権、腐敗撲滅とアカウントビリティの促進、④国家の自立、⑤国際協力の推進を重点課題としている。

2011年5月に閣議承認された「貧困削減行動計画(PARP 2011-2014)」では、「包括的経済発展と国内の貧困・脆弱性削減を通じた貧困との戦い及び労働力の向上」を実現するため、2014年末までに貧困率を42%に引き下げるとの目標を掲げた。貧困削減のための重点分野としては、農業・水産業分野における生産量増加及び生産性の向上、雇用創出人間・社会開発、ガバナンス、マクロ経済と財産管理が挙げられ、マクロ経済目標として貧困率のほかに平均インフレ率5.6%の達成、平均経済成長率7.7%の達成が挙げられている。

2008年に商工省により策定された中小企業振興戦略(Strategy for the Development of Small and Medium Size Enterprises in Mozambique)においては、①ビジネス環境の改善、②技術とマネジメントの能力向上、③戦略的な中小零細企業支援の展開の3つを柱とし、モザンビーク国内のビジネス発展を阻害する要因となっている規制や制度の簡素化、資金アクセスの向上、市場の情報の共有、市場のニーズに合った職業訓練の実施などが具体的な目標として掲げられているが、そのなかでCaDUP事業は、②と③においての農村・地方における中小零細企業振興に関連するものと位置づけられる。

(3) 中小零細企業振興に対するわが国及びJICAの援助方針と実績

2008年5月の第4回アフリカ開発会議(TICAD IV)において、「包括的なグローバルかつローカル) コミュニティの開発」のため、日本政府/JICAから「一村一品運動を拡大」することが支援策として「横浜行動計画」に記載・採択された。

2009年以降策定されたJICA対モザンビーク事業展開計画の3つの援助重点分野(①地域経済活性化、②環境・気候変動対策、③行政能力向上・制度整備)においては、一村一品運動は、①地域経済活性化における、産業振興プログラムとして位置づけられている。2012年4月の日本・モザンビーク第7回政策協議では、上記3つの援助重点分野を引き続き支援していく方針となっている。また、ナンブラ州での活動は、最重点プログラムである「ナカラ回廊開発・整備プログラム」にも関連する。

一村一品関連の支援実績としては、商工省関連機関から既に財団法人海外技術者研修協会(Association for Overseas Technical Scholarship : AOTS)やJICAの一村一品運動関連の研修コースの参加実績がある。2008年6月には、JICA広域企画調査員から助言を受け、CaDUP事業実施のためのロードマップ作成、コンセプトペーパー(ドラフト)の取りまとめ、2010年からはJICA専門家(一村一品運動)を2年間派遣し、これまでJICA専門家が支援してきた既存3州(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州)を対象に、CaDUP事業の理解を促進するためのセミナー開催、CaDUP事業対象中小零細企業/生産者グループの選定及び育成、ポテンシャルのある特産品の選定、付加価値向上のためのサポート体制の構築等のCaDUP事業に取り組んできた。

さらに、2012年1月に商工省副大臣及びIPEME職員等10名を対象に国別研修地域経済開発（一村一品運動）を実施した。加えて、2011年11月から2012年3月にかけて基礎情報収集・確認調査を行い、今後の更なる展開に向けて情報の蓄積がなされている。

また、2012年からは、技術協力プロジェクト「観光関連諸機関のリネージュ強化を通じたDESTINATIONマーケティングプロモーション能力強化プロジェクト」を実施している。

(4) 他の援助機関の対応

モザンビークにおいては、一般財政支援（General Budget Support : GBS）ドナーが19機関・国と多数を占め、政府の政策文書である貧困削減行動計画、中期財政枠組み及び国家予算文書における年間作業プロセスの中心にGBSが組み込まれており、モザンビークの開発政策の策定や公共財政管理に影響力をもっている。プロジェクト型の援助モダリティが主流である日本は、2009年より米国、国連、世界銀行等の7つの機関・国からなる「行動規範（Code of Conduct : CoC）策定のための作業部会」メンバーとして活動するなどして、他の非GBSドナーとともにモザンビークでの援助政策での議論や働きかけを行っている。

他の援助機関の中小零細企業関連の支援については以下のとおりである。

1) デンマークによる支援

中小零細企業振興に関連しては、Advocacy Business コンポーネント（カウンターパートを商工省とするビジネス環境整備）、Agribusiness Business Development コンポーネント（小規模生産者の所得向上、市場の開拓支援）、農業省、郡の能力強化コンポーネント（モザンビーク農業分野の規制、政策、調査、環境などの調査・分析など）の3つのコンポーネントについて支援を行っている。

2) ドイツ国際協力公社（GIZ）による支援

GIZの中小零細企業振興・民間支援セクターでの支援の柱は、①組織の能力開発支援、②中小零細企業戦略の策定、中小零細企業モニタリング、③COre（IPEME傘下のビジネス支援センター）へのオリエンテーションの3つとなっている。商工省職員訓練計画立案支援に関しては、IPEMEの設立以降、中小零細企業戦略立案に対する支援を実施してきた。そのほか、マニカ、ソファアラ、イニャンバネの3州で、貯蓄組合への支援と8組織のビジネスアシエーションへの支援を実施している。

3) オランダ開発組織（SNV²）による支援

SNVは、地方振興と農産加工のバリューチェーン構築支援に重点を置いた活動を行っており、ナンプラ州では、零細農家を対象にOil Seed Programとして現金収入につながる作物生産支援、マニカ州では、モザンビークハニーコーポレーションの支援などを行っている。

以上、他の援助機関も中小零細企業関連の支援を行っているが、本事業はIPEMEが中小零細企業への支援能力強化をめざすものであり、IPEMEに対して同様の支援をしているドナーはほかにみられない。

² SNV（Netherlands Development Organization）はオランダの国際NGO

3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、対象5州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンブラ州、マニカ州）において、同国に適した地方の中小企業振興策としての CaDUP 事業の枠組みの検討・構築、職員の能力強化、中小零細企業への支援を行うことにより、CaDUP 事業の仕組み及び実施体制の構築を図り、同事業の展開により、モザンビークの中小零細企業/生産者グループの発展に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

マプト州（254万6,000人）、ガザ州（126万6,000人）、イニャンバネ州（130万3,000人）、ナンブラ州（437万5,000人）、マニカ州（156万2,000人）

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

担当政府職員〔中央政府（IPEME）12名、州（商工局）15名〕、中小零細企業/生産者グループ（対象5州において、それぞれ2つ以上）（事業開始後に作成されたクライテリアなどにより選定予定）、中小零細企業/生産者グループへの原材料供給者

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2013年1月～2016年12月（計48カ月）

(5) 総事業費（日本側）

3億8,000万円

(6) 相手国側実施機関

中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium sized Enterprises : IPEME）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側（総合74人/月）

① 専門家派遣

- ・ 総括/中小零細企業振興（一村一品運動）
- ・ 企業診断/経営指導
- ・ 食品加工/食品衛生
- ・ マーケティング/バリューチェーン分析
- ・ 業務調整/中小零細企業振興（補佐）
- ・ その他必要な専門家

② 機材供与

- ・ 車両（既存の供与車両に買い替えの必要性が発生した場合）
- ・ コピー機、プリンター（買い替えの必要に応じ）

③ 現地活動費

2) モザンビーク側

① カウンターパート

- ・ プロジェクト・ダイレクター（1名）
- ・ プロジェクト・マネージャー（1名）
- ・ IPEME 専任職員（3名）
- ・ IPEME 兼任職員（7名）
- ・ 州商工局（Provincial Directorate of Industry and Commerce : DPIC）職員（15名）各対象5州の局長1名、フォーカルポイント1名、担当職員1名

② プロジェクト事務所

- ・ 執務室
- ・ 机、椅子、ファクシミリ、インターネット、棚

③ 現地活動費

- ・ IPEME 職員がナンブラ州、マニカ州を訪問するための出張経費（日当、宿泊費、交通費）
- ・ 全国 CaDUP セミナー費用の一部

④ その他

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

- ① カテゴリ分類（A、B、Cを記載）C
- ② カテゴリ分類の根拠

本プロジェクトは、一村一品運動を通じて地域産業を振興するものであり、直接的な環境に対する影響が最小限であることから、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010年公布）に揚げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断される。

2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

歴史的な背景により、寡婦や母子家庭が多く、その多くは貧困家庭であるといわれている。今までのJICA専門家の活動でも多くの女性やHIV感染者などを巻き込んできた実績があり、基本的にはこうした活動を踏襲する方向であるが、社会的な弱者である女性や貧困家庭が不当に排除されることがないように留意する。また、実態調査などの調査時においては、ジェンダー視点も取り入れ実施し、ジェンダー視点に立った活動実施による成果・インパクトをより丁寧に検証・モニタリングしていく。

3) その他

特になし

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

2012年度から技術協力プロジェクト「観光関連諸機関のリンケージ強化を通じたdestinationマーケティングプロモーション能力強化プロジェクト」が、本プロジェクトでも対象としているイニャンバネ州で実施されている。上記プロジェクトと連携することで、本

プロジェクトで支援を受けた中小零細企業/生産者グループが生産した製品の販路の拡大などにもプラスの影響が考えられるため、今後、連携を検討する予定である。

2) 他ドナーなどの援助活動

日本以外のドナーにより、以下の支援が実施されている。本プロジェクトでは、活動を行うにあたり、BDS³プロバイダーとしての役割をもつこれらのドナーとの連携を検討する。

- ・ 国連工業開発機関 (UNIDO) : ガザ州、ナンプラ州農業加工のための知識移転センター
- ・ ブラジル国際協力庁 (ABC) /ブラジル工学分野社会サービス機構 (SESI) : 農業加工技術移動訓練ユニット
- ・ ドイツ国際協力公社 (GIZ) : 企業家を対象としたビジネス技術移転支援
- ・ デンマーク大使館 (DANIDA Business Partnership) : マプト、ベイラ、シモイヨ、イニヤンバネ、ナンプラ、ニアサ、テテ各州での農産物生産、加工支援
- ・ オランダ大使館 : IPEX を通じたパイロット7 産品 (チリ、サヤインゲン、パイナップル、マンゴー、ピーナッツ、カシューナッツ、民芸品) の輸出支援
- ・ 起業支援事業分野の支援において、IPEME はインド政府、インドネシア政府と MOU を締結している。
- ・ 国際貿易委員会 (ITC) : 中小零細企業/生産者グループに対する機材供与、製品のブランディング確立支援

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標 :

地域資源を活用した中小零細企業振興を推進するCaDUP事業の展開により、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。

指標 : CaDUP 事業で対象となった特産品 (サービスを含む) のある州が XX 州となる。

2) プロジェクト目標 :

対象州において、モザンビークに適したCaDUP事業の仕組みと実施体制が整備される。

指標 1 : 対象各州において、IPEME の CaDUP 事業の支援対象である中小零細企業/生産者グループがそれぞれ2つ以上となり、CaDUP 実施機関が自ら支援を行えるようになる。

指標 2 : 対象中小零細企業/生産者グループ数の XX% に売上の増加が見られる。

3) 成果及び活動

① 成果

成果 1 対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築される。

指標 1 : CaDUP 事業ガイドライン及びマニュアルが 2014 年までに作成される。

指標 2 : 官民のBDS及び金融サービスプロバイダーリストが2013年までに作成され、プロジェクト期間中に少なくとも2回更新される。

指標 3 : CaDUP 事業と連携する組織数 (BDS プロバイダー等中小零細企業/生産者グループを支援する組織) が XX 倍に増加する。

³ BDS (Business Development Service) とは、中小零細企業への、市場への参入・成長・生き残り、生産性・競争力の向上等を促すための、金融支援を除いたさまざまなサービスの総称であり、トレーニング、コンサルティング (助言、診断)、マーケティング支援、情報提供、法律・会計サービス、技術開発・普及、下請けなどのビジネスネットワークの促進といった内容が含まれる [「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書 (中小企業振興に係る援助動向調査)」JICA、2003年より]。

指標 4：XX 件の CaDUP 事業広報資料が作成される。

指標 5：対象各州において、それぞれ 2 つ以上の CaDUP 事業支援中小零細企業/生産者グループ実態調査報告書が作成される。

成果 2 CaDUP 事業実施機関⁴職員の実施能力が強化される。

指標 1：研修参加者の理解度が XX%以上となる。

指標 2：CaDUP 事業実施機関の能力評価が XX%以上向上する。

成果 3 対象州において、中小零細企業/生産者グループに対する支援が行われる。

指標 1：既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）において、モザンビーク・日本共同イニシアティブにより CaDUP 事業中小零細企業/生産者グループに対する支援活動が少なくとも XX 回行われる。

指標 2：モザンビークのイニシアティブにより、新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）において対象となった中小零細企業/生産者グループに対して支援が行われる。

指標 3：支援を受けた中小零細企業/生産者グループの満足度が XX%以上となる。

成果 4 対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる。

指標 1：CaDUP セミナーに、対象州からは XX 人が参加する。

指標 2：CaDUP セミナーに、他 5 州のうち X 州から XX 人参加する。

② 活動

1-1 CaDUP 事業における政策、方針、これまでの活動のレビューを行う。

1-2 対象地域における中小零細企業/生産者グループの実態調査を行う。

1-3 CaDUP 事業の行政組織体制の調査を行う。

1-4 官民の BDS 及び金融サービスプロバイダーの登録名簿を作成し、連携体制を構築する。

1-5 CaDUP 事業のガイドライン案を修正する。

1-6 CaDUP 事業に必要な広報資料を作成する。

1-7 プロジェクトの経験をもとにガイドライン（体制も含む）の修正及びマニュアルの作成を行う。

1-8 CaDUP 事業の持続的な体制、制度を確立する。

2-1 各レベル（国、州、郡）において必要な職員の能力が特定され、研修計画を策定する。

2-2 CaDUP 事業の実施機関職員に対する研修を実施する。（例：マーケティング、企業診断、食品加工/食品衛生）

2-3 成果 3 の活動を通じ、CaDUP 事業実施能力を強化し、レビューする。

3-1 ガイドライン案に沿って、対象州の中小零細企業/生産者グループに対する支援（選定、実施、モニタリング、フィードバックなど）の実施計画を立てる。

3-2 実施計画に沿って、対象州の中小零細企業/生産者グループに対する支援を実施する（例：BDS・金融サービスプロバイダーとのマッチング機会の提供、見本市への出展支援、相互学習、スタディツアーの実施など）。

⁴ IPEME 及び商工局（州）の CaDUP 事業担当職員

3-3 支援実施の改善点、反省点を CaDUP 事業関係機関で共有する。

4-1 成果 1～3 を通じて得られた教訓を提言として取りまとめる。

4-2 CaDUP 事業を展開するためのセミナーを実施する。

4) プロジェクト実施上の留意点

- ① 上位目標の指標については、プロジェクト開始後 6 カ月以内に必要な調査、協議を行い追加的に設定する。
- ② 各指標の具体的な数値目標及び基準値は、プロジェクト開始後 6 カ月以内に必要な調査、協議を行い設定する。また、理解度・能力評価の方法及び各指標の検証方法、評価判断基準についても同様に検討を行う。
- ③ 成果 4「対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる」は上位目標にある、CaDUP 事業の展開に向けた足がかりとしての位置づけとなっている。

(2) その他インパクト

CaDUP 事業を通じ、地域産業が振興されるだけでなく、地域住民の共同体参画意識が高まり、地域共同体を愛する心、地域共同体を誇りに思う心が醸成され、人づくりが行われることが期待される。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

特になし

(2) 成果達成のための外部条件

- 1) IPEME/州商工局（DPIC）の CaDUP 事業実施体制が大きく変化しない。
- 2) 支援を受けている中小零細企業/生産者グループが CaDUP 事業への参加意欲を継続する。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- 1) CaDUP 事業に対する予算が継続して計上される。
- 2) CaDUP 事業実施機関担当職員が継続して CaDUP 事業に配置される。
- 3) 経済状況が悪化しない。

(4) 上位目標達成のための外部条件

- * モザンビーク政府の CaDUP 事業に対する方針に大きな変更がない。

6. 評価結果

本事業は、モザンビークの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は大きい。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

(1) モザンビークに適合した仕組みの構築

他国で実施されている JICA の一村一品関連プロジェクトでは、アフリカで先駆的に一村一品事業を展開したケニア・マラウィで確立した実施フロー（手順）に従った形で、活動が展開される案件が多い。この実施フローを採用することで、効率的かつ効果的にプロジェクトを実

施できる場合もあるが、どの国でも無条件に導入できるものではなく、その国の置かれている前提条件に留意する必要がある。したがって、本案件でのアプローチについては、他国の案件を参考にしながらも、モザンビークの状況を十分に確認、整理したうえで、柔軟に実施していく必要がある。

(2) 行政の役割の明確化

過去実施されたベトナム国「農村地域における社会経済開発のための地場産業振興にかかる能力向上プロジェクト（2008年～2011年）」終了時評価において、地域産業振興における中央・地方政府の役割、民間組織の役割の明確化ができておらず、だれに対してどのような能力向上が必要なかが不明瞭であったことが指摘された。本案件においても、中央と地方の役割分担は、状況に合わせて明確化する必要がある。また、BDSプロバイダーとの連携なども想定しているため、できるだけ早い段階から、役割分担について関係者間で議論、情報共有し、効率的に進めることが重要である。

(3) 総合的なビジネス能力の向上

同様に、上記のベトナムにおける案件では、生産者グループの生産技術や加工技術、パッケージング技術・ノウハウの強化に関する研修を行い、その点においては能力向上が顕著にみられた事例があった。しかし、ビジネスプランの作成、会計・財務管理、マーケティングなどの自立的にビジネスを展開するために必要な基本的な知識についての技術移転が十分ではなく、持続性に課題が残る結果となった。

一村一品案件においては、商品そのものに対する注目度が高く、派遣される専門家もモザンビーク政府及びカウンターパート（C/P）機関などから商品開発についてのプレッシャーを強く受けることが予想される。確かに、商品開発や品質改善など、商品に関する技術向上も重要な要素であるが、その商品が「売れる」仕組みを生産者グループが自らつくり上げられる力をつけることが最優先され、すべての活動は最終的にはその目的に収斂されるべきである。案件期間中の一過性的なものに終わらないよう十分に留意する。

8. 今後の評価計画

| | |
|-----------|--------|
| 事業中間時点： | 中間レビュー |
| 事業終了6カ月前： | 終了時評価 |
| 事業終了3年後： | 事後評価 |

第1章 詳細計画策定調査の概要

1-1 要請の背景及び経緯

モザンビーク共和国（以下、「モザンビーク」と記す）では貧困削減の実現のため、「郡」単位を計画及び開発の中心と位置づけ、地方経済の振興を推進するという国家戦略が絶対貧困削減行動計画（PARPA2 2006-2009年）にて策定されており、現戦略（PARP 2011-2014年）においても、これを踏襲している。このため、地域ごとの労働力、資源、農業、観光等の特性を生かした経済活動が求められており、モザンビーク商工省及びその傘下機関である中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises : IPEME）は、地方生産物の付加価値の向上に努めており、その一環として、国産品の消費促進をめざす“Made in Mozambique”運動などの推進を行っている。

これらの取り組みを強化するため、IPEMEは、わが国の地方産業振興の取り組みである「一村一品運動」に着目した。同省関連機関からは既に、財団法人海外技術者研修協会（Association for Overseas Technical Scholarship : AOTS）の一村一品運動研修コース（2006年8月）、JICAアフリカ地域産業振興（一村一品）研修（2008年～2010年毎年3月ころ実施）、JICA一村一品国際セミナー（マラウイ、2008年1月）などの本邦研修への参加実績があり、情報・人材の蓄積がなされてきた。また、2008年6月にJICAの広域企画調査員からの助言を受け、一村一品運動実施・推進のためのロードマップ（実施・推進に必要なステップとタイムスケジュール）の設定、それに伴う一村一品運動コンセプトペーパー（ドラフト）の取りまとめ、モザンビーク関係省庁（計画開発省、農業省等）との協議を進めてきた。

これらの取り組みを受けて、JICAはIPEMEをカウンターパート（C/P）機関とし、2010年からJICA専門家（一村一品運動）を派遣し、これまでJICA専門家が支援してきた既存3州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）を対象に、一村一品運動の理解を促進するためのセミナー開催、一村一品運動グループの選定及び育成、ポテンシャルのある特産品の選定、付加価値向上のためのサポート体制の構築などに取り組んでいる。また、2011年12月から2012年3月まで一村一品運動推進のための基礎情報収集・確認調査を行い、一村一品運動の位置づけと課題の確認、今後、本格的に推進する場合に整えるべき実施体制及び主要市場への商品の運搬手段とコスト、包装、容器に関する技術・調達方法・価格に関して情報の収集を行った。本案件は、同専門家の活動の成果を引き継ぎ、地域コミュニティの生活水準（所得）の向上を目的として、先方政府から「一村一品運動通じた地域産業振興プロジェクト」（以下、「プロジェクト」）に対する要請書が提出されたものである。

本調査は、モザンビーク政府からの協力要請の背景、内容を確認し、本案件の事前評価を行うとともに、「プロジェクト」の実施計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、関係機関とR/D（案）及びM/Mの協議・署名を行うことを目的として実施したものである。

1-2 調査の目的

本調査の目的は以下のとおりである。

- (1) モザンビーク側から提出された要請内容の確認と政府内における位置づけ、また関係機関の調査を行い、想定される協力の枠組み、実施体制、協力範囲、実施スケジュールなどに関し、IPEMEと協議し、R/D案に合意する。

- (2) 技術協力プロジェクトの枠組み（実施方法、調査実施機関の役割及び必要な処置など）について説明し、C/P 機関の理解を得る。
- (3) 案件開始までの進め方と R/D 案に基づいたモザンビーク側準備事項について、モザンビーク側の合意を得る。
- (4) 上記結果を M/M に取りまとめ、署名する。

1-3 調査団構成

| 担当分野 | 氏名 | 所属 |
|--------|-------|-------------------------------|
| 団長・総括 | 上田 隆文 | JICA 国際協力専門員 |
| 地域経済開発 | 浦野 義人 | JICA 南アフリカ事務所 広域企画調査員 |
| 評価分析 | 渡辺 博 | ユニコ インターナショナル株式会社 |
| 一村一品運動 | 武井 泉 | 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 |
| 協力企画 | 山口 綾子 | JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易課 ジュニア専門員 |

1-4 調査日程

現地調査は 2012 年 7 月 5 日から 7 月 24 日までの期間で実施された。

調査日程の概要は、以下のとおりである。

| 日付 | 曜日 | 団長 | 地域経済 開発 | 協力企画 | 一村一品運動 | 評価分析 | | |
|-----|----|------------------------------|------------|--------------------------|---------------------|------|--------------------------------|--|
| 7/4 | 水 | | | | 18:20 成田発 | | | |
| 7/5 | 木 | | | | 10:50 Maputo 着 | | 13:30 JICA モザンビーク事務所打合せ | |
| | | | | | 14:30 IPEME 表敬訪問 | | 16:00 高木専門家打合せ | |
| | | | | | 10:30 SDAE Namaacha | | 11:45 Palawassokoti (ユーカリ油生産者) | |
| | | | | | 15:00 IPEME CORe | | 15:45 IPEME Made in Mozambique | |
| 7/6 | 金 | | | | 16:20 IPEME | | | |
| 7/7 | 土 | | | | 収集資料分析 | | | |
| 7/8 | 日 | | | | 08:00 Maputo 発 | | 07:00 Maputo 発 | |
| | | 15:00 Xai-Xai, Gaza 着 | | 08:35 Manica 着 | | | | |
| 7/9 | 月 | | | 10:00 マニカ市場視察 | | | | |
| | | 08:00 DPIC Gaza, Focal Point | | 08:30 DPIC Manica | | | | |
| | | 11:30 APPRONAT(カニュー油生産者) | | 09:45 CORe Manica | | | | |
| | | 13:25 SDAE Chokwe | | 11:00 So Soja (豆乳生産者) | | | | |
| | | | | 11:50 Craft Center (工芸品) | | | | |

| | | | | | | | |
|------|---|---|----------|---------------------------------|---|--|-------------|
| | | | | | | 12:30 Francis Simon (石彫刻家) 14:35 Mozambique Honey Company 16:00 DPIC Manica (DG) | |
| 7/10 | 火 | | | | 11:00 DPIC Maputo, Focal Point 12:40 IPEME 16:30 IVERCA (観光) | 08:30 ISPM (マニカ ポリテクニク) 10:30 ADEM (BDS) 12:00 Macati (ジュース 生産者) 14:00 Gonhdola (婦人 グループ) 18:00 ISPM 校長 | |
| 7/11 | 水 | | | | 08:30 IPEME DAFOM 15:00 GAPI (BDS) | 09:10 Manica 発 11:00 Maputo 着 | |
| 7/12 | 木 | | | Maputo 着 | 11:00 SNV 12:15 Greenarte (民芸品アンテナショップ) PM JICA モザンビーク事務所打合せ | | |
| 7/13 | 金 | Maputo 着 | Maputo 着 | 9:00 Mocuvulane (Gapi 支援プロジェクト) | | | |
| | | 13:00 JICA モザンビーク事務所打合せ 14:30 IPEME 打合せ | | | | | |
| 7/14 | 土 | 11:00 団内打合せ | | | | | |
| 7/15 | 日 | 08:30 Maputo 発 16:00 Inhacoongo (Piri-Piri 生産者) 17:45 Maxixe 着 18:00 Inhambane Focal Point | | | | | |
| 7/16 | 月 | 09:30 First National Choice, Morrumbene (Jam 生産者) 11:00 SDAE, Morrumbene 15:00 Afric Oil Works (Coconuts Oil 生産者) | | | | | |
| 7/17 | 火 | 08:30 DPIC Inhambane 13:15 Inhambane 発 15:25 Maputo 着 | | | | | |
| 7/18 | 水 | 08:30 JICA モザンビーク事務所 10:00 IPEME プロジェクトフレームと M/M について協議 14:00 Ministry of Industry and Commerce 副大臣訪問 | | 14:00 DANIDA | | 14:00 Ministry of Industry and Commerce 副大 臣訪問 | |
| 7/19 | 木 | 14:00 IPEME との協議 | | | | | 15:30 USAID |

| | | | | | | |
|------|---|--------------------------------------|----|--------------|------------------------|---|
| 7/20 | 金 | 14:00 GIZ | 帰国 | 14:00 INNOQ | 09:00 FDD 14:00 GIZ | 08:30 Cedarte 10:00 MISAR 14:00 INOOQ |
| 7/21 | 土 | 08:30 IVERCA | | 08:30 IVERCA | | |
| 7/22 | 日 | 協議結果とりまとめ | | | | |
| 7/23 | 月 | 12:30 M/M 署名 14:00 在モザンビーク日本大使館報告 | | | | |
| 7/24 | 火 | 11:30 Maputo 発 | | | | |
| 7/25 | 水 | 22:30 成田着 | | | | |

1-5 主要面談者

(1) 政府系機関

1) 中小企業振興機構 (Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises : IPEME)

| | |
|-------------------------------|---|
| Mr. Claire Mateus Zimba | Director General, Advisor to the Minister |
| Mr. Adriano Chamusso | Deputy Director General |
| Ms. Madina Alvaro R. Ismail | Coordinator |
| Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn | Technician |
| Mr. Ranmatane Ernesto | Technician |
| Ms. Sonia Mbanze | Technician |
| Ms. Sheila Omargy | (COrE) |
| Mr. Emir Amade | (COrE) |
| Mr. Nassur Issufo | (Kitchen Made in Mozambique Program) |
| Ms. Erica Munguambe | (Kitchen Made in Mozambique Program) |
| Mr. Domingos Gabriel Carlos | Coordinator of Dept. of Financial Assistance and Organization Marketing |
| Mr. Alfredo Wilson Cavele | Staff of Dept. of Financial Assistance and Organization Marketing |

2) 商工省 (Ministry of Industry and Trade : MIC)

| | |
|-----------------------------|---------------|
| Mr. Kenneth Viajem Marizane | Vice Minister |
|-----------------------------|---------------|

3) ガザ州商工局 (Provincial Directorate of Industry and Commerce : DPIC)

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| Mr. Fulgencio Jose Anastacio Novela | (フォーカルポイント) |
|-------------------------------------|-------------|

4) マニカ州商工局 (DPIC)

| | |
|----------------------------|------------------------------------|
| Mr. Estevao Andre Muampale | Director Executive |
| Mr. Dinis | Industrial department, Focal Point |
| Mr. Hatsuooya | Director General |
| Ms. Carla | Director Commercial Dept. |
| Mr. David | Planning and Economic Dept. |
| Mr. Ronald | High technician, Commercial Dept. |
| Mr. Dimis | Industry and Commerce |

- 5) マニカ州ビジネス支援センター (Mozambican Centre for Business Guidance : CORe)
 Mr. Dinis (DPIC)
 Mrs. Anjera (CORe)
- 6) マプト州商工局 (DPIC)
 Ms. Zulmira Director
 Mr. Carlos Focal Point of Maputo Province
 Mr. Yoao Head of Trade Department
- 7) イニャンバネ州商工局 (DPIC)
 Mr. Henrique Massunda Head of Department of Industrial Department, DPIC
 Inhambane
 Mr. Pedro Volaclale Inhambane Province Focal Point
- 8) マプト州ナマーシャ郡経済活動事務所 (Serviço Distrital de Actividades Economicas : SDAE)
 Mr. Manuel Antonia MIC, Technician
 Mr. Manuelinho Manuel SDAE
- 9) イニャンバネ州モロンバネ郡経済活動事務所 (SDAE)
 Ms. Bardika Adi Director
- 10) マニカ州技術専門学校 (Instituto Superior Politecnico de Manica : ISPM)
 Mrs. Anjera
 Mr. Rafael dos Santos Massinga, Director General
- 11) 村落開発基金 (FDD)
 Mr. Olegario dos Anjos Banze National Deputy Director
 Ms. Deodete Chachuaio Technician
- 12) 保健省食品安全衛生課 (Ministerio da Saude, Direccao Nacional de Saude, Departamento de Saude Ambianta : MISAR)
 Ms. Ana dos Santos Leao Patricio Chefe de Reparticao de Alimentos Seguros
- 13) 国立品質・標準化機構 (National Institute of Standards and Quality : INNOQ)
 Mr. Alfredo Filipe Siteo Director
 Mrs. Paulina Fulauane Tembane Head of certification department
 Mr. Arlindo Jorge Mucone Head of standardization department
- (2) 民間セクター
- 1) モザンビーク経済団体連合会 (Confederation of Economic Association : CTA)
 Mr. Edwando Macwacua Deputy Director of Department of Private Sector
 Ms. Otilia Pacule Consultative Mechanism Manager

(3) ドナー、NGO 団体

1) オランダ開発組織 (Netherlands Development Organization : SNV)

Mr. Manuel Murimucuo Economic Development Advisor
Ms. Cintia Portraite Assessora de desenvolvimento Economiko

2) デンマーク国際開発援助活動 (Danish International Development Assistance : DANIDA)

Mr. Paulino D'uamba Senior Programme Officer

3) 米国開発庁 (USAID)

Mr. Sabinus Fyne Anaele Food for Peace/Food Security Team Leader
Mr. John McMahon Senior Agriculture Policy Advisor Agriculture, Trade & Business Office

4) ドイツ国際協力公社 (German Agency for International Cooperation : GIZ)

Ms. Katerina Brown (MIC でのアドバイザー)
Ms. Vania Maquile (IPEME 及び INNOQ でのアドバイザー)
Mr. Felix Cossq GIZ ProEcon Team Leader

(4) マイクロファイナンス/BDS プロバイダー/NGO

1) GAPI

Mr. Antonio Souto PCA
Mr. Paulo Negrao Director Comercial
Ms. Aurora Malene Director, Credit and Investment
Mr. Adolf Director Training
Mr. Jacinto Inacio Manjate

2) Greenarte

Ms. Gabriela Timba Maputoshopping (ショッピングモール販売員)

3) CEDARTE

Mr. Abel Dabula Director of Capacity-Building & Networking
Ms. Chila Smith Lino Marketing & Innovation Director

1-6 調査結果概要

1-6-1 要請内容、案件実施妥当性の確認

(1) 本要請の政策的位置づけ・先方の意向

- ・ C/P 機関である IPEME の本要請における政策的な位置づけは、中小企業振興を通じた地方開発 (Rural Development) であり、IPEME や州商工局 (Provincial Directorate of Industry and Commerce : DPIC) の中小企業支援能力が強化されることを通じて、ユニークかつ市場性のある製品の企業/生産者グループを支援し、地域に裨益する一村一品 (CaDUP)⁵ 事業をめざしていることが確認された。

⁵ CaDUP とは、ポルトガル語 (CaDUP : Cada Distrito Um Produto) での「一村一品 (OVOP : One Village One Product)」を意味する。

- ・ 本案件のターゲットは、中小零細企業及び組合（アソシエーション）⁶だけではなく、インフォーマルセクターも含み、CaDUP の実施にあたり、企業やアソシエーションなどの組織的な違いや、中小零細企業の大きさに応じた区別は特に意識されていない。IPEME はどのドナーに、こういった対象者の支援を実施してもらうかという割振りを行ってはいない。
- ・ 本案件の位置づけは、個々の家計（農家など）が副業的な生業として所得を向上することを目的とする社会政策的な観点というよりも、地域経済への裨益・地元の雇用創出にも留意しながら、新たなマーケットに進出をめざす地場産業開発の観点が重視されている。

(2) モザンビークに合ったアプローチの検討

- ・ 基本的には 2010 年から JICA 専門家が IPEME とともに築き上げてきた CaDUP 事業を踏襲する形で進める。JICA 専門家の 2 年間の活動により、CaDUP 事業の土台が作り上げられ、7 件の企業/生産者グループに対する支援が行われてきた。カウンターパートの能力向上も図られ、IPEME 内での一村一品運動に対する理解もある程度進んだといえる。
- ・ 一方、アフリカにおける一村一品プロジェクトの多くは、ラウンドシステムと呼ばれる、企業/生産者からプロポーザルを受け、そのなかから支援対象の選定を行う方式が実施されているが、JICA 専門家のこれまでの活動や IPEME の人員体制、職員能力などをかんがみると、企業/生産者グループの選定にあたっては、公平を期すこと、並びに企業/生産者グループの自主自立を尊重しつつも、プロポーザルの提出促進、選定にあまりに多くの時間と労力を割くのではなく、実際の企業/生産者支援に限られた行政資源を割き、支援能力の向上に重きを置くことが必要であると考えられる。SDAE⁷からの情報を基に、DPIC や IPEME の職員が企業/生産者グループを訪問し、CaDUP の審査基準に照らし合わせて選定を行うことが行政能力の制約上、現実的といえる。このように今次の協力においては、JICA 専門家により構築した CaDUP ベースを活用しつつ、今後モザンビークが自立的、効果的に地場産業振興を行うにあたっての同国に合ったアプローチをつくり上げていくのを目的とすることが必要である。
- ・ IPEME との協議においても、モザンビークに合った CaDUP の仕組みの構築を強調し、先方の理解が得られている。引き続き、IPEME とともにモザンビークの現状を十分に把握しながら、日本や他国の一村一品を参考にしながらも、実情に即したアプローチを検討していく。

1-6-2 他ドナー・プログラムとの役割分担を踏まえた本プロジェクトの主たる協力内容

- ・ 中小零細企業振興において、他ドナー、NGO などさまざまな支援が実施されていることが確認された。これらの支援は本案件で実施する内容と似ているものの、すべてが

⁶ かつての社会主義政策時代の名残で「協同組合 (cooperative)」には計画経済の下での国主導の組織というイメージがあるので、その代わりに英語で言う association に該当する言葉を使っているという。

⁷ SDAE (District Services for Economic Activities) : 郡において経済活動を推進するための行政組織。かつては農業改良普及を目的としていたが、現在は農業だけではなく、広く経済活動を支援する組織となっている。ただし、現状は産業振興より農業指導が中心となっている。

IPEME を支援対象としているものではなく、プロジェクトの乱立により IPEME 内での混乱や人員体制の逼迫が起きているという事実はなく、援助の重複はない⁸。IPEME がさまざまな支援をうまく利用している⁹ことが確認できた。

- また、本調査を通じて、他ドナーなどとの情報共有ができ、本案件との連携を打診されるなど、それぞれの強みを生かした連携体制の可能性が早くも垣間みられた。例えば、IPEME (COre)¹⁰への支援を行っている GIZ、IPEME との連携関係がある手工芸品支援 NGO の CEDARTE、マイクロファイナンス機関でありかつ BDS としての役割も期待できる GAPI などである。
- 上記のとおり、他ドナーなどの支援は関連する分野で行われており、現在実施されている案件が終了したり、また新たに始まったりと流動的であるため、本案件の開始後、引き続き、他ドナーなどとのネットワークを保持、拡大を図り、情報共有、連携に努め、効率的な実施となるよう留意する必要がある。

1-6-3 支援対象州について

(1) 要請書では、これまで JICA 専門家が支援してきた既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）に、新規 3 州（ナンプラ州、マニカ州、カーボデルガド州）を加えた 6 州を対象州とするよう記載があった。しかし、広大な国土をもつモザンビークにおいて、6 州を同時に支援することは困難であり、調査前の対処方針案としては既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）での活動は①体制づくり（成果 1）、②職員の能力向上研修（成果 2）、③企業/生産者グループへの支援（成果 3）、④一村一品セミナーの実施（成果 4）としており、新規に追加される州においては、②の研修への参加と④のセミナー等の参加のみとしていた。

(2) しかし、本調査を通じて、マニカ州、ナンプラ州には CaDUP 事業の展開の足がかりとなりうる事実が確認できた。マニカ州については、豊富な農産品があり、COre が中心となった中小零細企業の支援体制が築かれつつあり、今後の州レベルでの CaDUP 事業の新たな展開として、注目に値する。一方、ナンプラ州はナカラ回廊構想の関連により日系企業の進出が見込まれているだけでなく、日本での留学経験をもつ人材が、DPIC で CaDUP 事業にも従事してきたということもあり、CaDUP 事業の展開が進展する素地を備えていることが確認できた。また、ナンプラ州とマニカ州を対象州としたいという、商工省の意向を受けた IPEME の強い意思を確認し、既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）にナンプラ州とマニカ州を加えた 5 州を対象州とし、活動に関しては①から③の活動の実施することとなった。

(3) ただし、新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）を含めた 5 州で成果 3 の活動を同じように実施することは、予算や人員といった制約から困難であり、日本人専門家が新規 2 州（ナ

⁸ IPEME と包括的パートナーシップメモランダムを締結している CEDARTE は、その一環として、ガザ州にインド人の織物専門家を招聘するなどの連携を行っている。マーケティングに関しては IPEME の財政・支援部 (DAFOM) と連携している。GIZ は IPEME を対象に SME 戦略の立案支援を行っており、いずれも中小企業振興分野の支援であるが、CaDUP 事業との関連性は高いが重複とはなっておらず、IPEME 内での整理、調整がとれている。

⁹ IPEME 内の DAFOM が支援の調整の役割を担う。

¹⁰ IPEME 傘下のビジネス支援センター

ンプラ州、マニカ州) に対して、どの活動を実施し、また実施しないのかが協議の論点となった。しかし、対象州によって実施する活動が異なるわけではないため、活動レベルでの線引きは難しく、既存3州(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) については日本人専門家と IPEME、DPIC がともに活動し、主に IPEME 職員、DPIC 職員が日本人専門家から OJT を受けることを主眼とし、新規2州(ナンプラ州、マニカ州) に関しては IPEME が中心となり、OJT (及び成果2 の研修) で学んだことを基に、自ら実施し、日本人専門家は適宜アドバイスを行うという役割の強弱によって区別することとした。

- (4) したがって、PO 上でも、プロジェクト前半に既存3州(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) での企業/生産者グループ支援(成果3) を実施し、プロジェクト後半で新規2州(ナンプラ州、マニカ州) における企業/生産者グループ支援を実施するという時間的な配分を明確に示している。

1-6-4 プロジェクト実施体制

- (1) これまで JICA 専門家と行ってきた CaDUP 事業は当初、関係省庁をメンバーとした中央委員会、その下に、IPEME が中心となっている中央事務局、州レベルでは州商工局(DPIC)、郡レベルでは経済活動事務所(SDAE) とした4階層の実施体制をとってきたが、本案件については、商工省をチェアとした JCC の下に中央事務局(IPEME) を設置することとなった(付属資料4の Annex 3: The Project Organization Chart 参照)。一方、本案件終了後も IPEME が継続していく CaDUP 事業そのものの実施体制については、中央委員会を最高意思決定機関とするか、あるいは諮問委員会とすべきかどうかは現時点では明確に決まっておらず、今後、体制を考えていく必要がある。
- (2) 中央事務局の体制としては、当初の専任2名、兼任1名の体制から、専任職員3名及び兼任職員7名を配置することとなり、中央事務局内もプロジェクトディレクターである IPEME 局長をトップとし、ビジネス、マーケティング、食品加工/食品衛生、包装技術の4分野に分け、上述のカウンターパートがそれぞれの分野に配属されることになっている。
- (3) 州においては、フォーカルポイントなどの個人の能力などに影響される部分が多く、現段階で完全に州を支援の主体とすることは難しい。また、SDAE の実施能力については、さらに課題が多く、行政の窓口として求められる企業を見る目利き能力を期待することは時期尚早である。全国展開を見据えると、地方レベルの能力向上は不可欠であるものの、まずはモザンビークの置かれている状況を十分に把握し、州・郡の特徴に合わせた柔軟かつ現実的な組織体制の構築が求められる。
- (4) 具体的には、IPEME と DPIC が企業/生産者支援の主体となり、企業や生産者の実態の把握、支援計画の立案、支援実施、その後のフィードバックといった一連の支援能力をつけ、プロジェクトの後半には支援主体を IPEME から DPIC へと州レベルへと移行していく。SDAE は実際の支援を行う主体としての役割ではなく、郡レベルでの企業/生産者グループと DPIC をつなぐ橋渡しとしての役割を担うことが想定される。

第2章 プロジェクト実施の背景

2-1 モザンビークの中小零細企業支援政策と支援体制

2-1-1 中小零細企業支援政策

既述のとおり、モザンビークでは現行の貧困削減行動計画である PARP 2011-2014 年においても、地域ごとの労働力、資源、農業、観光などの特性を生かした経済活動を重要視している。商工省（Ministry of Industry and Trade¹¹）の傘下機関である中小企業振興機構（IPEME）は、地方生産物の付加価値の向上に努めており、その一環として、国産品の消費促進をめざす “Made in Mozambique” 運動などの推進や、本事業である「一村一品運動」〔Cada Distrito Um Produto : ポルトガル語での一村一品（One Village One Product : OVOP）〕（以下、「CaDUP」と記す）に着目し、地方振興及び中小零細企業振興政策の柱としている。

2008 年に商工省により策定された中小企業振興戦略“Strategy for the Development of Small and Medium Sized Enterprises in Mozambique”においても、①ビジネス環境の改善、②技術とマネジメントの能力向上、③戦略的な中小企業（SME）支援の展開、の3つを柱とし、モザンビーク国内のビジネス発展を阻害する要因となっている規制や制度の簡素化、資金アクセスの向上、市場の情報の共有、市場のニーズに合った職業訓練の実施などが具体的な目標として掲げられている¹²。CaDUP 事業は、②と③においての農村・地方における SME 振興に関連するものと考えられる。

他方で、モザンビーク政府との協議の結果も踏まえて策定される日本の対モザンビーク事業展開計画においても、CaDUP 運動は、3つの援助重点分野（①地域経済活性化、②環境・気候変動対策、③行政能力向上・制度整備）のうち、①地域経済活性化における、産業活性化協力プログラムや産業振興プログラムの1つとして位置づけられている。

2-1-2 中小零細企業支援体制

IPEMEはモザンビークでの中小零細企業振興政策の役割を担う機関として2008年に設立され、CaDUP事業でのカウンターパート機関ともなっている。IPEMEは商工省傘下の組織であるが、意思決定及び予算も独立採算制となっている。

職員は全体で43名（2012年2月現在）、CaDUP事業は技術・生産性開発部が担当している。IPEMEの組織図は図2-1のとおりとなっている。

¹¹ ポルトガル語の原文では Ministro da Indústria e Comércio（Ministry of Industry and Commerce : MIC）となるが、IPEME 職員の説明によると、英語訳では Ministry of Industry and Trade の方が一般的であるとのことから、本稿での商工省の英語訳は後者を用いることとする。

¹² Ministry of Industry and Trade（2008）*Strategy for the Development of Small and Medium Sized Enterprises in Mozambique*, pp. viii-ix.

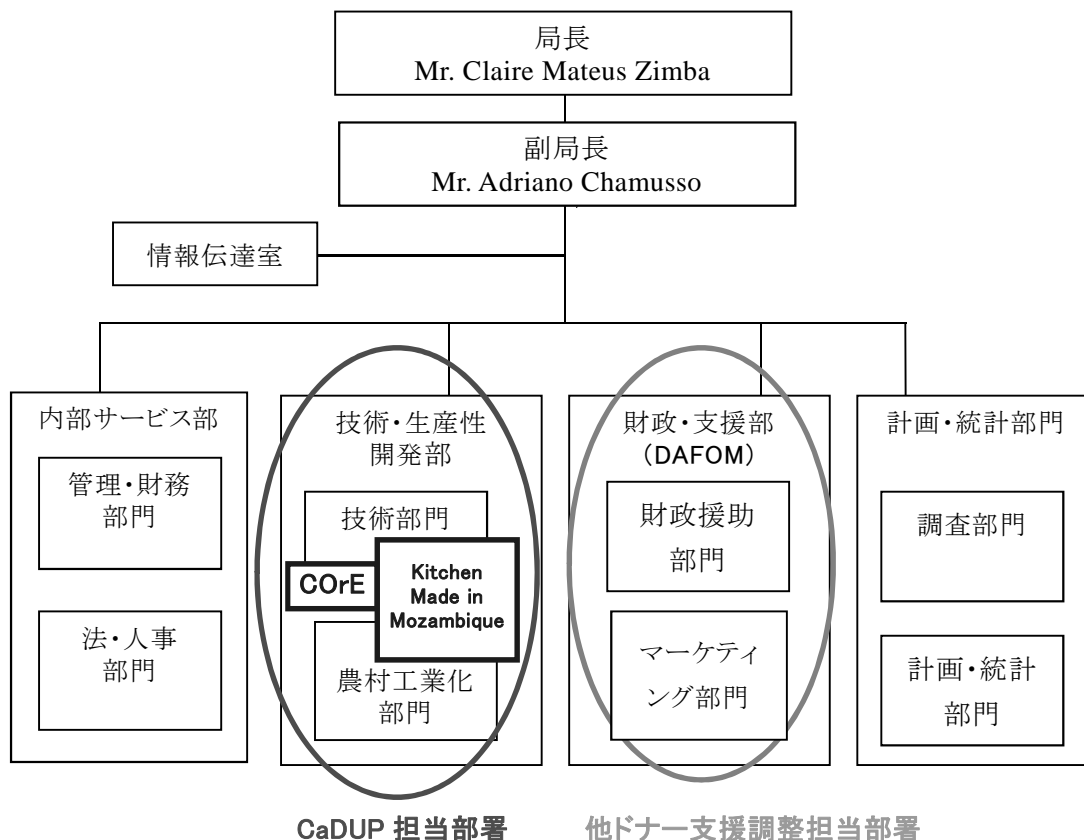


図 2-1 IPEME 組織図 (2012 年 7 月現在)

出所：JICA (2012) 『モザンビーク共和国一村一品運動推進のための基礎情報収集・確認調査報告書』 p.13 (第3章3.1) に加筆し作成

IPEMEは商工省から独立した組織であるため、予算は商工省からではなく、財務省から配分されている。IPEMEの2011年度通常予算は職員給与も含め2,200万メティカ（以下、MT）（約80万米ドル）、2012年度予算は、3,400万MT（約120万米ドル）と前年に比べ増額となっている¹³。

IPEMEのミッションはSMEs振興であり、SMEs振興を通じて、経済や雇用に貢献することが活動の中心になっている。IPEMEはこれまで、農村での起業・零細な生産者支援として、後述する事業者へのビジネス支援センターであるCOrE、国内資源を活用した食品加工業の振興のためのKitchen Made in MozambiqueといったIPEME内のグループとも共同し、各事業者に経営に関する知識を深め、所得の向上をめざすことを目的に活動を行ってきたが、CaDUP事業はこれらのネットワークを活用・強化し、連携させながら実施されている。

IPEMEによるSMEsの定義は表2-1のとおりであるが、CaDUP事業がこの定義に従うものではなく、この定義にあてはまらないインフォーマルな組織もCaDUPの支援対象組織と認識している。また、活動の一部にCaDUPの理念と一致するものがあれば、裾野産業や建設業なども対象組織であるとIPEMEは認識している¹⁴。

¹³ JICA (2012)、p.15. (第3章3.1)。予算が余った場合は国庫への返納義務があるが、現在までに返納した実績はない（2012年7月6日IPEMEヒアリングより）。

¹⁴ 2012年7月6日現地ヒアリングより。

表 2-1 IPEME における SMEs の定義

| 規模 | 定義 | |
|--------------|-------------|--------------------|
| | 従業員数 | 資本金 |
| 零細 (Micro) | 4名未満 | 120万MT未満 |
| 小規模 (Small) | 5名以上50名未満 | 120万以上1,470万MT未満 |
| 中規模 (Medium) | 50名以上100名未満 | 1,470万以上3,000万MT未満 |
| 大規模 (Large) | 100名以上 | 3,000万MT以上 |

出所：2012年7月6日IPEMEヒアリングより作成

2-1-3 CaDUP 関連プログラムに関する IPEME プログラム

IPEMEはSMEs支援のためのいくつかのプログラムを有しており、これらのプログラムは技術・生産性開発部により実施され、一村一品運動とも関連性の深い活動を行っている。

1) ビジネス支援センター (Mozambican Centre for Business Guidance : COrE)

COrEは、IPEME内にある事業者に対するカウンセリングセンターであり、個人、中小零細企業に対して、直接的に、またはパートナーを通し、持続的かつ競争力のある事業を行うための支援チームとして、2010年に発足した。提供しているサービスは、職業訓練、事業計画立案支援、事業開始手続きの支援、事業法に関する情報提供、図書館、インターネットの利用機会の提供などである。

訓練・研修や事業支援は、マプト州のみならず、マニカ、カボデルガード、テテ、ザンベジアの各州でも実施している。チームはIPEMEの職員5名から構成され、訓練・研修のコーディネーターや、講師として指導を行うが、場合によっては外部のコンサルタントを講師として起用する場合もある。地方の支援の場合は、多くがマプトのCOrEスタッフが訓練・研修を実施している。マニカ州の場合のように、現地の技術専門学校（ポリテク）と連携している場合もある。

COrEは、現在IFCの認定を受けた55の訓練・研修パッケージを提供している。講師や教材開発などに、外部コンサルタント¹⁵を雇用するケースもある。COrEの組織としての持続性の観点から、訓練・研修費用として事業主から1,500～1万5,000MTの訓練費用を徴収し、徴収した費用は訓練・研修の事業費用に充当している。事業計画立案支援の場合は、事業者を受身の姿勢ではなく真剣に事業に取り組んでもらうため、事業主の主体性を重視する方針をとっている。

各コースの宣伝は、現地新聞だけではなく、FacebookやTwitterといったソーシャルネットワークも活用している。

マニカ州のCOrEの場合、地元の技術専門学校（ポリテク）と連携し、2011年から中小企業支援、起業家支援、ビジネスマネジメント、ビジネスアドミニストレーション、ビジネスプラン、会計、マーケティングなどの支援を行っている。現在は国際労働機関（International Labor Organization : ILO）が作成したテキストを利用した研修（簿記、起業、ビジネスマネジメントなど）が中心である。現在5名のCOrEスタッフが支援にあたっているが、2012年からは支援活動を10郡に拡大したため、必要に応じて各郡の担当者やポリテクの教授や

¹⁵ 例えば MB Consultant、SEVUKA 等の外部コンサルタントなどである（2012年7月14日現地ヒアリングより）。

学生も動員し運営にあっている。

ガザ州も2012年内にCOReの設置が予定されており、州商工局（DPIC）職員3名がCOReとの兼任として事業支援を担当することが予定されている。

他ドナーからの支援や事例としては、CORe設立時に、Mcel社（通信・携帯運営企業）、Cegral社（印刷関連企業）などの民間企業からコンピューターなどの機材供与を受けたが、それ以後の支援はない。その他、現在ドイツ国際協力公社（GIZ）からドイツ人専門家が派遣され、訓練・研修の指導が実施されているほか、スウェーデンの支援で各州にCOReと同様の組織を設置するプロジェクトが実施されている。また国際貿易委員会（International Trade Commission：ITC）からも訓練・研修への技術協力支援を受けている。

他組織との連携に関しては、マイクロファイナンス、ビジネス・デベロップメント・サービス（BDS）プロバイダー、研修機能をもつGAPI、資金のリソース源という観点では、郡開発基金（District Development Fund：DDF）との連携が可能であるかと考えられるが、特に実績はない。

CaDUPとの連携については、まだほとんど実施されていないが、イニャンバネ州のピリピリ生産者への訓練・研修を実施した実績がある。また、CaDUP担当職員がCOReの訓練メニューを受講するといった連携は行われている。ただし、COReスタッフが具体的な連携の可能性を十分に認識していない状況である¹⁶。

2) Kitchen Made in Mozambique

Kitchen Made in Mozambiqueは、モザンビークにおける食品工業の振興、世帯や零細生産者の所得向上、食品加工技術の技術や情報交換、普及などを目的に、2009年に設立されたグループである。ブラジルのKitchen Made in Brazil Projectからの支援を受けたことから、モザンビーク版が考案された。今後はブラジルの支援団体であるEmbraapaからの支援が実施される見込みである。なお、輸出用モザンビーク生産品認証の審査は商工省が担当している。

職員数は、マプト事務所に5名で、州、郡での活動を中央のスタッフが監督している。今後は、州の職員を訓練し、活動実施の中核とし、全州に活動を拡大する予定である。

同プログラムによる生産品としては、ジャム、ドライフルーツ、ピクルス、フルーツコンポート、キャッサバクッキー、サツマイモクッキー・ビスケット、タバスコなどがある。水産品は扱っていない。インドネシアのノウハウでキャッサバチップの開発を行った経験もある。

将来的には、本活動支援による加工産品が輸出製品に成長することを期待しているが、まだそのレベルには達していない。また、本活動に特化した他のドナーからの支援も受けていない。

2-1-4 CaDUP 事業に関連する関係組織・団体の概要

CaDUP 事業に関連する組織、団体に関しては、『モザンビーク共和国一村一品運動推進のための基礎情報収集・確認調査報告書』（JICA2012）において詳細が記載されているため、本稿では、主要な機関のみを整理することとしたい。

¹⁶ 2012年7月6日現地ヒアリングより。

1) 商工省 (MIC)

モザンビークの産業・貿易政策全体を所轄する省庁であり、CaDUP 事業の支援対象となる中小・零細組織の振興も重要な活動の一部となっている。

中央省庁としての商工省の下に、州レベルの商工局である DPIC が各州に配置されている。

そのほか、郡政府の郡経済活動サービス事務所である SDAE も、地方での中小・零細組織の振興支援の役割を担っている¹⁷。

後述のとおり 2006 年以降、商工省関連機関の関係者らは、CaDUP に関連した日本の研修に参加している。商工省の現副大臣が 2012 年の本邦研修、その後 2012 年 6 月の CaDUP 第 2 回セミナーに参加したことを契機に、商工省への CaDUP 事業に対する期待は高まっており、CaDUP 事業の全国展開が要請されている。

副大臣は、CaDUP 事業を国際的な活動で、地方振興に資するプログラムであると認識しており、モザンビークの多用な資源の付加価値を高めるための活動となることを要請している。特に、商工省所轄の IPEME のみならず、州レベルの DPIC、郡レベルの SDAE の職員に対する CaDUP プログラムの理解促進活動と能力強化に対する支援への期待も大きい。

2) 国立品質・標準化機構 (National Institute of Standards and Quality : INNOQ)

INNOQ は商工省傘下のモザンビークの標準化と品質保証を担当する産業標準品質機構であり、1993 年に設立された。INNOQ は、産業製品の標準を策定し、各事業者の製品がその標準に達しているかどうかを審査し、認証を与える機能と、各事業者の品質保証制度が法に適合したものであるかどうかを審査し、同じく認証を与える機能を有している。また、容器の工業規格・標準、製品そのものの標準のほか、ラベルの標準、内容量表示、“Made in Mozambique”認証の役割も担っている。2013 年に製品品質管理検査の研究設備が完成するため、検査チームを組織し、認証だけでなく、モニタリングやサンプルテストができる体制となる予定である。

食品安全衛生に関しては保健省、ブランド登録、産地登録制度は別省庁、イスラム食品適合認証 (ハラール) はモザンビークイスラム宗教会議などが担当している。

バーコードについては、IPEME からの強い要請によりバーコード推進の事務局を IPEME の財政・支援部 (Department of Financial Assistance and Organization Marketing : DAFOM) に設置し、2011 年に設立されたモザンビークバーコード機構¹⁸が、ブリュッセルの国際バーコード機構本部 (Global Standard One) に対して申請を行ったが、保留中となり、2012 年に再申請する予定となっている。

HACCP については、ISO22000 に従って、現在認証手続き、基準等を開発中である。有機栽培認証は実施しておらず、品質保証、品質管理に関する ISO9100 の認証は民間認証機関があることから、INNOQ の関与はあまり大きくない。

現在の課題は、予算・人員・機材・職員の訓練の不足などであるが、最大の課題は INNOQ のサービスに対する信頼性の醸成である。これまでも、CaDUP 支援対象製品であるマン

¹⁷ SDAE は、郡において経済活動を推進するための行政組織であり、かつては農業改良普及を目的としていたが、現在は農業だけでなく、広く経済活動を支援する組織となっている。ただし、現状は産業振興より農業指導が中心となっている。

¹⁸ CTA を主体に設立された機関

ゴーやバナナのジャムの認証検査を行っている。認証費用は、国際認証機関と比較して安価で、標準適合審査は1件当たり150MT、申請書に問題がなければ3日間で審査は終了する。

3) 保健省食品安全衛生課 (Ministterio da Saude, Direccao Nacional de Saude, Departamento de Saude Ambienta : MISAR)

食品安全衛生課の所管業務は、食品の安全衛生にかかわる政策立案、検査であり、傘下に食品分析センターを有する。食品分析センターは、現在マプト州のみに設置されているが、地方の食品加工事業所からの分析ニーズに対応するため、ベイラ州とナンブラ州の2カ所に新たに食品分析センターを設置予定となっている。

上記以外の7州には、移動水質検査キットを有する水質分析チームが設置され、飲料水の水質管理を行っている。郡レベルでも簡易な水質検査キットによる検査が可能な職員が配置されている。

レストランや工場などの事業所に対する食品衛生検査に関しては、保健省食品安全衛生課傘下のCMA (環境、衛生、健康課) が10州の州都すべてに設置され、郡レベルにはRSA (環境、健康課) が設置されている。

現在、食品安全衛生課が抱えている課題は、①食品安全に関する国家戦略策定 (現在策定中)、②環境に対する配慮、③国境における防疫である。

食品安全に関する政策は関係各省庁 (商工省、漁業省、農業省、環境省、保健省など) で構成される食品安全委員会で策定され、同委員会の場では食品安全に関するさまざまな課題が議論され、調整が行われている。

そのほかにも、商工省の傘下にあるINAE (National Inspection for Economic Activity) が、価格統制、品質、衛生に関しての監督を行っており、MISARが食品衛生法上不適格であると認めた事業者に対して、INAEが営業・販売差し止め命令を出している。

CaDUP事業に関連して、支援対象グループのピリピリを食品検査した実績がある¹⁹。

4) モザンビーク経済団体連合会 (Confederation of Economic Association : CTA)

CTAは、各分野の60のアソシエーションの集合体である。個人は加盟対象外で、CTA全体で約3万の企業が加盟している。CTA支部は、マプト州、ベイラ州、ナンブラ州の3州に設置され、CTA事務所は各州に設置されている。

CTAの主なマנדートは、政府に対するロビーイングと事業主・アソシエーションに対する支援を通じて、ビジネス環境の改善を行うことである。政府に対しては、ビジネス運営に影響のある規制、企業の開設、合併、閉鎖などにかかわる制度に関して、企業が運営をしやすいように働きかけを行ったり、対話の機会を設けたりしている。例えば、CTAはこれまで、多くの企業が不便と感じている資本規制を撤廃するために政府に働きかけ、銀行口座をもたない小規模な事業体が起業できるようにしたり、税制システムと起業のリンケージ (Simplified Small-Scale Taxpayers と呼ばれるシステム) 制度を導入することに貢献した。また、輸出振興機関 (Institute for Export Promotion : IPEX) と連携し、より開放され

¹⁹ 製品には砂やゴミが多数混入しており、食品内容分析の前に衛生面で取り組む課題が多かったとの回答があった (2012年7月20日現地ヒアリングより)。

た市場のための取り組みも行っている。

モザンビークにおいては企業の大部分が中小零細企業であるため、中小企業の支援はCTAにとって重要な活動の柱となっている。

CaDUP 事業に関連した活動としては、2011 年以降、国際 NGO である SNV (詳細は後述) との連携で農村での中小零細企業事業支援を実施してきた。SNV は、外資系のガス、石炭企業及び CTA との連携により、環境アセスメントの支援、製品の質の向上、基準の改善・向上などを実施した。

そのほか、アフリカコミュニティベースファンド (Africa Community Base Fund : ACBF) と CTA との連携で中小零細企業に対する組合化、起業家支援、関係機関とのリンケージなどの支援を実施したり、BDS プロバイダーである FARE 基金 [国際農業開発基金 (International Foundation of Agricultural Development : IFAD) の資金支援] の事務局を CTA が担当し、主に農村部での起業支援、マイクロファイナンス事業を実施したりしている。マイクロファイナンス分野においては、GAPI の運営メンバーの一員として、CTA は GAPI の活動にかかわっているほか、DDF に関しても、融資を希望する中小零細企業が CTA を通じて Ministry of State Administration (または郡レベル) に申請を行っているという点で関連がある。EU が支援する農村部でのマイクロファイナンス事業である PACDE-MESE にも協力した実績を有する²⁰。

2-2 モザンビークの中小零細企業の現状

モザンビークでは、表 2-2 のとおり、企業数でみた場合の約 9 割、従業員の雇用者数でみた場合の小規模企業者の割合は約 6 割を占め、企業全体における小規模企業の割合と雇用に占める役割が非常に大きいことが示されている。

表 2-2 モザンビークにおける企業の規模と企業数・従業員数の割合

| 事業規模 | 規模の定義： 従業員数 | 企業数 | 割合 (%) | 従業員数 (人) | 割合 (%) | 売上高 (10 億 MT) | 割合 (%) |
|------|------------------|--------|--------|-------------|--------|------------------|--------|
| 小規模 | 10 名未満 | 25,853 | 89.5 | 171,920 | 57.1 | 15,952 | 24.0 |
| 中規模 | 10 名以上 99 名未満 | 2,621 | 9.1 | 69,076 | 22.9 | 11,649 | 17.5 |
| 大規模 | 100 名以下 | 396 | 1.4 | 60,149 | 20.0 | 38,843 | 58.5 |
| 合計 | | 28,870 | 100.0 | 301,145 | 100.0 | 66,444 | 100.0 |

出所：AfDB (2008) *Mozambique Private Sector Country Profile*, Table 5. p.13. 原典は INE (2003)、CEMPRE の統計

モザンビークは農業生産が盛んであり、豊富で多用な農産物の生産地でありながら、加工や流通などの障害によって国産品として国内市場及び国際市場での競争力のある製品を生産することが難しい状況にある。そのうえ、農産物加工を含むモザンビークの中小製造企業は、その地形立地上、南アフリカからの安価で質の高い製品との競争にさらされている。近年では、中国からの

²⁰ 同事業は、農民の資金に対するアクセスを改善するという点では成果はあったが、融資条件が不十分で、供与された機材の供与理由が不透明、かつ融資までのプロセスも不明であったこと、また事業運営者の運営に関する経験・訓練が不足していたため融資の際の資金計画に関して十分ではない内容でも融資してしまうといった問題点もあった (2012 年 7 月 23 日現地ヒアリングより)。

安価な製造品も大量に流入しており、市場の製品の多くは、南アフリカと中国からの輸入品に占められているのが現状である。

今後は、南部アフリカ開発共同体が 2015 年までに自由貿易実現を目標とするなかで、輸入品の流入はますます進むことが予想される。

近年では、モザンビークの豊富な天然資源など（石炭や天然ガスなど）の開発のため、大規模な国際資本投資が実施され、経済は急速に発展することが予測されている。一方で、こうした大規模プロジェクトはその直接裨益者が少数にとどまり、雇用創出、一般住民の所得の向上への貢献は限定的であるとも指摘されている。

上記のような状況を踏まえ、モザンビーク政府は、国内産の製品を増加させ、市場での競争力を向上させることをうたっている。その取り組みの一部が前述の Kitchen Made in Mozambique や、CaDUP 事業であり、地方での草の根レベルでの雇用創出とそれに伴うコミュニティの所得向上が期待されている。

2-3 他ドナー、NGO 関連機関の具体的な活動

2-3-1 対モザンビークの援助の概要

モザンビークでは、米国から多数の ODA を受け入れている他、英国、ドイツ、デンマーク、オランダなどの欧州諸国、また EU からの援助も多く受け入れている（表 2-3 参照）。その影響を受け、欧州諸国の援助モダリティの主流である財政支援（Budget Support : BS）がモザンビークでも主流となっており、一般財政支援（General Budget Support : GBS）ドナーが 19 と多数を占めている。そのため、政府の政策文書である貧困削減行動計画、中期財政枠組み及び国家予算文書における年間作業プロセスの中心にも GBS が組み込まれており、モザンビークの開発政策の策定や公共財政管理に大きな影響力を及ぼしている。

他方、プロジェクト型の援助モダリティが主流である日本は、2009 年より米国、国連、世界銀行等の 7 カ国・機関と「行動規範（Code of Conduct : CoC）策定のための作業部会」メンバーとして活動するなどして、他の非 GBS ドナーとともにモザンビークでの援助政策での議論や働きかけを行っている²¹。

表 2-3 対モザンビーク ODA 総額（ディスバースメント、単位：100 万米ドル）

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------|---------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| All Donors, Total | 2,116.4 | 994.5 | 1,163.9 | 1,255.7 | 3,415.1 | 1,697.6 | 1,942.3 | 1,999.8 | 1,960.6 |
| DAC Countries, Total | 1,613.1 | 674.7 | 686.5 | 707.2 | 918.9 | 1,056.5 | 1,320.9 | 1,280.8 | 1,365.7 |
| Canada | 6.7 | 21.6 | 20.0 | 40.5 | 47.0 | 51.8 | 68.5 | 75.2 | 82.0 |
| Denmark | .. | 47.1 | 48.2 | 48.6 | 56.7 | 70.9 | 62.8 | 86.5 | 87.6 |
| Germany | 220.8 | 38.4 | 38.9 | 43.1 | 65.3 | 64.5 | 79.6 | 118.3 | 81.2 |
| Japan | 36.2 | 35.7 | 19.8 | 15.2 | 106.8 | 27.8 | 23.7 | 60.7 | 62.9 |
| Netherlands | 52.0 | 47.3 | 55.0 | 64.5 | 59.7 | 80.7 | 105.7 | 99.3 | 81.8 |
| Norway | 36.2 | 54.1 | 61.1 | 67.9 | 64.2 | 80.1 | 96.7 | 80.4 | 73.7 |

²¹ 外務省（2011）「モザンビーク国別データブック」
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/kuni/11_databook/pdfs/05-46.pdf

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Portugal | 15.8 | 13.7 | 24.2 | 25.5 | 21.7 | 21.6 | 25.6 | 69.9 | 116.0 |
| Sweden | 44.1 | 55.1 | 64.3 | 72.8 | 87.7 | 103.6 | 119.6 | 98.9 | 84.5 |
| UK | 50.7 | 60.6 | 66.6 | 78.7 | 90.6 | 115.7 | 198.0 | 54.9 | 104.4 |
| USA | 159.7 | 135.4 | 109.9 | 85.4 | 108.8 | 153.4 | 226.7 | 255.5 | 277.9 |
| Multilateral, Total | 503.3 | 319.8 | 477.4 | 548.6 | 2,496.2 | 641.1 | 621.4 | 718.8 | 591.7 |
| AfDF | 73.0 | 32.2 | 91.6 | 80.3 | 663.7 | 75.2 | 72.6 | 76.8 | 75.7 |
| EU | 85.3 | 73.2 | 124.3 | 168.1 | 179.3 | 237.4 | 163.7 | 204.7 | 192.3 |
| GAVI | .. | .. | .. | .. | .. | -0.3 | 6.2 | 5.8 | 12.1 |
| Global Fund | .. | .. | 16.4 | .. | 23.4 | 42.3 | 53.7 | 10.2 | 77.5 |
| IDA | 302.8 | 167.7 | 206.0 | 256.8 | 1,446.2 | 251.7 | 280.0 | 214.8 | 169.0 |
| IMF (Concessional Trust Funds) | 28.1 | 23.9 | 16.0 | 20.4 | 161.5 | 5.0 | .. | 153.3 | 21.7 |
| UNICEF | 6.5 | 9.0 | 9.6 | 9.8 | 9.5 | 14.3 | 15.7 | 16.3 | 15.8 |

出所：OECD/DAC *Stats.Extract* (<http://stats.oecd.org>) データベースより作成（2012年8月14日アクセス）

中小企業振興分野の ODA に関しては、2010 暦年では、総額 650 万米ドルの支援が実施され、そのうちの大部分をデンマーク（約 560 万米ドル）、ついで世界銀行（IDA）（70 万米ドル）が占めている²²。ただし、デンマーク（DANIDA）の支援の中心は、セクター財政支援型の案件であり、JICA と同様のプロジェクト型で、零細・中小企業に関する支援・農産品に関する支援や CaDUP に類似したプロジェクトは、GIZ やオランダ大使館、国際 NGO である SNV の支援などがある²³。

以下、CaDUP 事業に類似する他ドナーの支援状況を整理した。

(1) デンマークによる支援

デンマークは、欧州連合（EU）の Code of Conduct²⁴を締結しており、モザンビークの支援に関しても、G19 や EU、英国開発庁（DFID）、国際農業開発基金（IFAD）等で分業についての議論を行い、支援の透明性を高めるようにしている。かつては支援重点地域を設定していたが、現在は財政支援中心のため、特定の地域を設定していない。また、SME 支援と農業関連の支援に対して、長い実績があり、CaDUP 事業に関連した主要なプログラムとして、3つのコンポーネントを実施している。

²² OECD/DAC *Stats.Extract* (<http://stats.oecd.org>) データベースより、対モザンビーク ODA ディスバースメント額の 2010 暦年データを、SME 支援にて分類、抽出した。類似の分類として、コテージ産業（Cottage industry）には 39 万米ドルの支援が配分され、そのうち 30 万米ドルはスペインが占めている。農業産業（Agro-industry）は、92 万米ドル、そのうち IDA が 50 万米ドル、米国の 40 万ドルを占めている。

²³ JICA（2012）『モザンビーク共和国一村一品運動推進のための基礎情報収集・確認調査報告書』p.54（第5章）

²⁴ CoC とは、援助の分業（Division of Labor：DoL）における EU のドナー役割分担のルールで、通常分業の考え方と同様に、援助も分野別・セクター別にドナーを限定し、援助プロジェクトの乱立や重複を回避し、受入れ国側の途上国政府の取引費用を少しでも軽減すべきとの考え方から発生したものである。EU はこの CoC を OECD/DAC 加盟国でも適応すべく議論を進め、EU の CoC を基にした「国内の援助の分業原則」が 2009 年 3 月の DAC 援助効果作業部会で採択された。詳細は、武井泉（2009）「日本の国際協力～ODA における日本型援助の強み～」『季刊 政策・経営研究』2009 年 Vol.4、p.42 を参照のこと。（<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/07/st09/st09558.en07.pdf>）

1) **Advocacy Business** コンポーネント（ビジネス環境整備）

カウンターパートは商工省で、CTA と連携し、ILO とも連携しビジネス活動の障害分析を行っている。

2) **Agribusiness Business Development** コンポーネント

小規模生産者の所得向上、市場の開拓に関する支援であり、現場での事業運営はマイクロファイナンスなどの機関である GAPI が担当している（GAPI については後述）。GAPI は資金の提供だけでなく、技術の提供、民間企業との橋渡し、市場開拓のみならず、新規農業参入者や若年層の農業参入支援（新規土地を探す支援）も行っている。そのほか、組合や協会に対する制度的な能力開発、バリューチェーン分析支援（BDS マッチング、農産物の保管、農薬・肥料の知識、加工の支援）といった介入を行っている。そのほか、GAPI はマイクロファイナンス機関のため、クレジットライン支援（企画書の作成、ビジネスプラン立案支援）も行っている。

3) 農業省、郡の能力強化コンポーネント

DANIDA は農業省を対象にした最大のドナーであり、オーストリアとフィンランドも農業省に財政支援を行っている。このコンポーネントのなかで、モザンビーク農業分野の規制、政策、調査、環境などの調査・分析などを行っているが、モダリティとしては財政支援型のため、農業省の能力向上は難しい側面もあるとの担当者の認識がある。しかし、財政支援と専門家派遣を組み合わせるなどの工夫をする場合もある。

DANIDA は、かつて PROAGRI という農業プログラムを実績してきた経験があるが、省庁への能力強化、機材の供与、資金供与を実施したものの、草の根の現場への影響はわずかだったという反省がある。そのため、PROAGRI フェーズ 2 では、省庁への支援は最小限とし、より起業家精神をもった生産者を支援するという方向に転換した経緯がある²⁵。

(2) ドイツ国際協力公社（GIZ）による支援

GIZ は、対モザンビーク支援の重点分野として、①経済発展、②教育、③地方分権の3分野を挙げている。CaDUP 支援対象（予定）の3州に対しては、アソシエーションの支援、イニャンバネ州は観光、マニカ州は回廊の輸送・交通インフラ関連の支援を行っている。

中小企業振興・民間支援セクターでの支援の柱は、①組織の能力開発支援、②中小零細企業戦略の策定、中小零細企業モニタリング、③COre へのオリエンテーション、の3つとなっている。そのほか、パッケージングフェアなどの展示会開催支援や、組織支援も実施している。中小企業振興に関する三角協力（モザンビーク、ブラジル、ドイツ）も実施中で、国立品質・標準化機構（INNOQ）に対して、ブラジル人及びドイツ人短期専門コンサルタントを派遣し、コミュニケーション、マーケティング、データベース構築支援などを行っている。

GIZ の民間支援プロジェクトの目的は、民間ビジネスの環境整備・改善にある。モザンビークのビジネス環境戦略はフェーズ 1（2008-2012 年）で立案支援・モニタリングを実施したが、その際 GIZ が支援を行った。そのほか、商工省が調整を行っている定期会合（8

²⁵ 2012 年 7 月 18 日現地ヒアリングより。

省庁の大臣レベルの会合) や、官民対話に対する支援も行っている。州レベルでの官民対話支援も行っている。会合には CTA も参加している。

商工省に対しては、2011年3月から商工省職員訓練計画立案支援を実施し、IPEME の設立以降は、中小零細企業戦略立案に対する支援を実施してきた。ただし、支援対象は商工省と IPEME のみであり、州・郡のレベルへの直接の支援は行っていない。COreE への支援は、マプトの IPEME だけでなく、マニカ、ソファアラ²⁶、イニャンバネの3州でも実施している。

そのほかにも、マニカ、ソファアラ、イニャンバネの3州で、貯蓄組合への支援と8組織のビジネスアソシエーションへの支援を実施している。上記3州を選定した理由は、援助の重複を防ぐため、州ごとに支援を分けることを目的としてモザンビーク政府とドナー間で協議した結果によるものである。

(3) オランダ開発組織 (SNV) による支援

SNV は、1996年以降モザンビークで活動を続けており、マプト州、マニカ州(シモイワ市)、ナンブラ州の3カ所に事務所を開設し、地方振興と農産加工のバリューチェーン構築支援に重点を置いた活動を行っている。

CaDUP 案件実施(予定含む)対象地での活動としては、ナンブラ州では、零細農家を対象に Oil Seed Program (落花生、ゴマ、カシューナッツ、大豆など)として現金収入につながる作物生産を奨励している。マニカ州のモザンビークハニーコーポレーションの支援(国内の養蜂業振興のための National Honey Council の創立に関して、SNV も創設メンバーに加わっている)も実施している。マプト州では、エレファントペッパープロジェクト²⁷を実施している。

SNV のプロジェクトは事前の市場分析を実施し「市場としてのポテンシャルがあるかどうか」の視点から実施の検討が行われる。Oil Seed Program においては、SNV の役割は政府、民間セクター、生産者といった関係者のプラットフォームを構築する「ファシリテーター」である。その一例として、農業の起業家育成のための Agri-hub platform²⁸を構築し、経験の共有を行っている。また、多くのプロジェクトで民間会社を参画させたバリューチェーン構築事業を推進している。

CaDUP 事業との関連では、SNV の最大のミッションでもある能力開発、訓練面での JICA との共同事業が検討可能である。SNV は単なる訓練は能力向上につながらないと考えており、能力向上のためには、政府職員であれば、ベストプラクティスの共有や、仕事・作業を共同で実施すること、生産者であれば、現場で一緒になって指導を行い、農業普及員などとも協力して現場に頻繁に通うことが重要である²⁹。

²⁶ ソファアラ州に対する支援は、ベイラ回廊プロジェクトを通じて実施されており、州には COreE 組織はない(2012年7月6日 IPEME ヒアリングより)。

²⁷ SNV が取得した 100ha の農地を、100 世帯の農家に供与し、トウガラシを栽培している。ゾウはトウガラシを避ける習性があるので、人里にゾウが近づかないよう、畑の周りにトウガラシを植え付け、緩衝地帯を設けている。生産したトウガラシは南アフリカのタバスコ製造会社(Nando's 社)に販売している。このプロジェクトでは生産者の選定に関して SDAE と共同作業を行っている(2012年7月12日現地ヒアリングより)。

²⁸ <http://apf-mozambique.ning.com/>

²⁹ 現地 SNV ヒアリングより。

(4) GAPI (マイクロファイナンス、プロジェクト運営、研修実施機関)

GAPI (Gabinete de Consultoria e Apoi à Pequena Industria) は、官民パートナーシップ (財務省、民間会社、NGO など) による法人格をもつ組織であり、主に零細・中小企業に特化した貸付、訓練統合プログラムを行っている。職員は非常勤を含めて 42 名で、モザンビーク各州で二国間ドナー及び国際機関との連携を行いながら事業を実施している。GAPI の主要プログラムは、①中小企業振興と起業家の育成、②地方での融資活動、③中小企業に対する政府の信用供与システムの 3 つであり、優先分野としては、①地方振興、②女性起業家育成、③食の安全、④環境保護、再生エネルギーの 4 つがある。

GAPI の支援対象地域には、週 1 回程度、指導・モニタリングを行う指導員が巡回する仕組みになっている。1 人の指導員は 4~5 カ所程度の担当を割り当てられている。指導員は、GAPI の 3 カ月の訓練プログラムに参加し、その後 OJT で現地を回り指導を行う。教材は、人材育成の専門家が ILO の教材をベースに開発したもので、研修テキストとして配布されている。

審査が厳しいため農民の多くが利用できない商業銀行の金利は 20%前後、SOCREMO、NOVOBANK (ドイツ系)、TCHUMA (地場組織) といった他のマイクロクレジット組織の金利は 72%と比べ、GAPI のマイクロクレジットの年金利は 14%前後と非常に低いうえ、返済期間が長く³⁰、農民が利用しやすい条件となっている。

CaDUP 事業との関連、連携の可能性としては、GAPI が提供している訓練・トレーニングコースを CaDUP 研修の際に取り入れることなどが挙げられる。

(5) CEDARTE (手工業支援事業 NGO)

1999~2006 年に米国 NGO である Aid to Artisan が実施した手工業製品開発プロジェクトに参加したモザンビーク人メンバーが、プロジェクト終了後の 2007 年にケログ基金とフォード基金の支援で設立した NGO である。現在までにケログ基金によるプロジェクトを 2 件、フォード基金によるプロジェクトを 3 件実施した。現在、2012 年 12 月までの予定で、ケログ基金によるマーケットアクセス、技術訓練プロジェクトが進行中である。職員数は 5 名、運営目的は、マーケティング、製品開発、技術開発、訓練、ナレッジマネジメントなどの支援をすることにより、モザンビーク手工業製品を国際市場に通用する製品として育成し、工芸家と所属するコミュニティの所得向上を行うことである。

CEDARTE の活動は、①人材育成 (ビジネス形成、技能、フェアトレード)、②市場に受け入れられるデザイン指導、③マーケットアクセス、マーケットと生産者のマッチング、の 3 つの柱がある。

特徴としては、職人に市場のニーズを説明し、それに合った製品を仕上げるよう指導しているが、一方で職人のプライドやルーツを尊重した一品生産も奨励している。製品は、海外のバイヤーに紹介して輸出するほか、マプトに 2 カ所あるアンテナショップ Greenart で販売している。アンテナショップでは、販売許可等の問題から食品は販売していない。

CaDUP 事業との関連では、CEDARTE と IPEME とは包括的パートナーシップに関するメモランダムを締結している。そのため CaDUP 事業に選定されたガザ州の Vacassatsi の製

³⁰ 他のマイクロクレジットの融資期間が 3~9 カ月であるのに対して、GAPI は 7 年まで返済期間を設定することができる (2012 年 7 月 13 日現地ヒアリングより)。

品は、CEDARTE がインドから職人指導者を 45 日程招へいして、製造方法を伝えるなどの連携が行われている。同グループがモザンビークの伝統的なプリント布である「カプラナ」の綿布をインドから輸入しているのはそのネットワークによるものである。また、マーケティングに関しては IPEME の財政・支援部 (DAFOM) と連携している。

(6) 対 IPEME の他ドナーからの支援

対 IPEME に対する外部支援の受入れ、交渉、調整に関しては、IPEME の財政・支援部 (DAFOM) が担当している。CaDUP 関連事業に関しては、JICA 以外からの支援以外に、CORe に対して ITC から生産者への機材提供、職員のトレーニングなどの支援を受けている。ITC からは今後 3 年間の支援を受ける予定で、覚書調印の最終段階であるが、金額、内容などの詳細についてはこれから協議が行われる予定である。そのほか、GIZ の専門家 (組織運営強化など) 1 名の派遣を受け入れている。IPEME は今後も精力的に他ドナーの支援を模索する予定であるとしているが³¹、他のドナーからの支援は、各組織の強みと経験を生かした支援になっているため、重複というよりは補完しあっているとの認識がもたれていた³²。

そのほか、アフリカ開発銀行 (AfDB) による中小企業振興プロジェクト (Credit line for SMEs、Mutual Assurance System for SMEs など) の実施を検討中である。

2-4 CaDUP 運動のこれまでの取り組み

これまでに商工省関連機関の関係者は、以下のような本邦研修に参加した実績がある。

- ・ 財団法人海外技術者研修協会 (AOTS) の一村一品運動研修コース (2006 年 8 月)
- ・ JICA アフリカ地域産業振興 (一村一品) 研修 (2008~2010 年毎年 3 月ころ実施)
- ・ JICA 一村一品国際セミナー (マラウイ国、2008 年 1 月) など

これらの本邦研修へ参加を通じて、モザンビークでの CaDUP に関連した情報・人材の蓄積がなされてきた。また、2008 年 6 月に JICA 広域企画調査員から助言を受け、モザンビーク版の一村一品運動を CaDUP 事業と名づけ、事業実施のためのロードマップ (実施・推進に必要なステップとタイムスケジュール) の設定、それに伴う CaDUP 事業コンセプトペーパー (ドラフト) の取りまとめ、モザンビーク関係省庁 (計画開発省、農業省など) との協議を進めてきた。

その後、JICA は IPEME をカウンターパート機関とし、2010 年 8 月 1 日から 2012 年 8 月 31 日を協力期間とした JICA 専門家 (一村一品運動) を派遣し、既存 3 州 (マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) を対象に、CaDUP 事業の理解を促進するためのセミナー開催、CaDUP 事業対象中小零細企業/生産者グループの選定及び育成、ポテンシャルのある特産品の選定、付加価値向上のためのサポート体制の構築などの CaDUP 事業に取り組んでいる。

また、上記事業の一環として 2012 年 1 月 22 日から 2 月 2 日の間 IPEME 職員など 10 名を対象に国別研修地域経済開発 (一村一品運動) を実施した。また、2011 年 12 月から 2012 年 3 月まで一村一品運動推進のための基礎情報収集・確認調査を行い、モザンビーク版一村一品運動

³¹ JICA (2012)、p.15 (第 3 章 3.1)

³² 2012 年 7 月 6 日 IPEME ヒアリングより。

である CaDUP 事業の位置づけと課題の確認、今後、本格的に推進する場合に整えるべき実施体制及び主要市場への商品の運搬手段とコスト、包装、容器に関する技術・調達方法・価格に関して情報の収集を行った。

上記の支援の結果として、モザンビークにおける CaDUP 運動の実施体制が徐々に整備され、現在では図 2-2 のような三層構造の実施体制が構築されている。この体制では、最上部である中央レベルに、CaDUP 中央委員会、CaDUP 事務局が置かれ、中層部である州レベルに、CaDUP 州フォーカルポイント、そして末端部である郡レベルに CaDUP 郡委員会が配置されている。

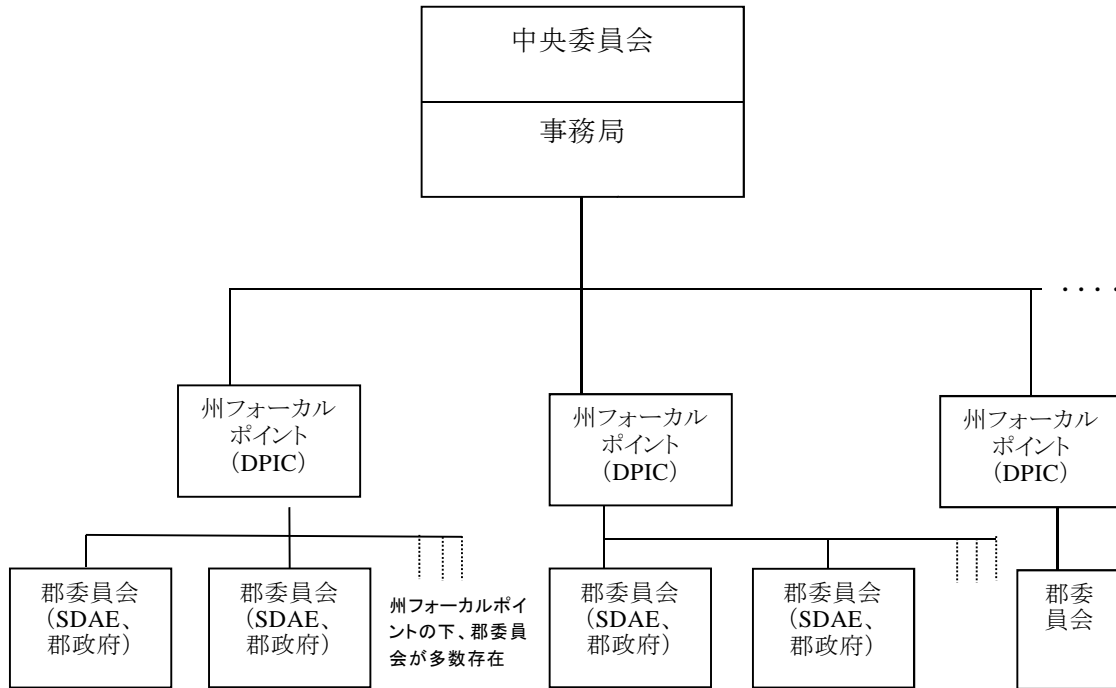


図 2-2 CaDUP 実施体制図

出所：JICA (2012) 『モザンビーク共和国一村一品運動推進のための基礎情報収集・確認調査報告書』 p.15 (第3章3.1) より転載。

中央委員会は最高意思決定機関としての機能をもち、CaDUP 運動の通常業務の計画、執行、管理は事務局が行う。また、現場レベルで生産者と一番近い位置で、CaDUP 運動実施の中心的役割の担い手として郡委員会が活動するが、州フォーカルポイントは、その郡委員会と中央組織とをつなぐ役割を担っている。

CaDUP 運動における意思決定はほぼ事務局でなされるが、そこでなされた重要決定についての承認は約四半期に一度開かれる中央委員会で行われる。中央委員会の定例会は以前は頻繁に開催されていたが、近年では頻度が減り、2012 年 3 月の時点で直近に開催されたのは 2011 年 9 月となっている³³。

CaDUP 担当職員レベルでは、CaDUP 活動での 2 年間の取り組みにおいて多くの活動を学んだと回答している。特に、生産者のビジネス運営、実施計画、ビジネスマネジメントなどを、生産者例を示しながらの指導を受けた点が役立ったとの回答であった³⁴。

³³ JICA (2012)、p.15 (第3章3.1)

³⁴ 2012 年 7 月 6 日 IPEME ヒアリングより。

現在は、ある地域の生産者が実施して改善した事例を、他の生産者グループで展開したり、ある1つの段階がクリアできたグループには、次の課題を示すなど、CaDUP 担当職員自身が各グループを訪問し、状況を判断しながら、かつ専門家と相談しながらの技術支援が可能となっている。職員からは生産者の生産工程の改善や製品の品質が向上してくる状況を目の当たりにし、IPEME のスタッフとしての自信ももてるようになったと回答している³⁵。

管理職レベルでは、これまでの成果として、まずは各スタッフに CaDUP 活動の意味を理解してもらうことという最優先課題は達成できたとしたうえで、今後の活動では、各担当者の専門性を生かした担当配置を行うことを検討している。また、JICA が年1回開催するアフリカ地域での一村一品会議にも出席し、2012年6月に開催された第2回の同会議にも参加し、先行事例の共有と関係者の訓練の機会が提供され、活動に役立ったとの認識がもたれている³⁶。

2-5 生産者グループの活動

現在 CaDUP 事業の支援対象グループとして、7つの企業・生産者グループがあり、概要は表2-4のとおりとなっている。


表2-4 CaDUP 支援対象企業・生産者・グループ一覧

| 製品 | 概要 | 特徴 | JICA 支援実績 | 他の支援 |
|--|--|---|---|---------------------|
| 1. Dona Rashida (家族経営企業) イニャンバネ州イニャリメ郡イニャコンゴ村 | | | | |
| ピリピリ(チリソース)  | <ul style="list-style-type: none"> 生産開始：1997年 従業員：11名(生産者7名、販売4名) 生産量：1,000リットル/月(注) 売上：3万～5万MT/月(注) 単価：50MT～ | <ul style="list-style-type: none"> ピリピリ生産者としての知名度が高い 唐辛子の産地 | <ul style="list-style-type: none"> 衛生面における意識改革支援 最終製品の保健省によるチェック ビジネスマネジメント研修 生産工程改善 食品衛生に関する訓練(INNOQ) | ITC(食品加工に関するトレーニング) |
| 2. Dona Minerba (家族経営企業) イニャンバネ州イニャリメ郡イニャコンゴ村 | | | | |
| ピリピリ(チリソース)  | <ul style="list-style-type: none"> 生産開始：1997年 従業員：10名(生産6名、販売4名) 生産量：700リットル/月(注) 売上：4万MT/月(注) | <ul style="list-style-type: none"> ピリピリ生産者としての知名度が高い 唐辛子の産地 | <ul style="list-style-type: none"> 衛生面における意識改革支援 最終製品の保健省によるチェック ビジネスマネジメント研修 生産工程改善 食品衛生に関する訓練(INNOQ) | ITC(食品加工に関するトレーニング) |

³⁵ 2012年7月6日 IPEME ヒアリングより。

³⁶ 2012年7月6日 IPEME ヒアリングより。

| 製品 | 概要 | 特徴 | JICA 支援実績 | 他の支援 |
|---|---|--|---|------------------|
| | ・単価：50MT～ | | | |
| 3. First Natural Choice, LDA (企業) イニャンバネ州モロンベン郡 | | | | |
| フルーツジ ヤムなど  | ・生産開始:2005年 ・従業員：常勤10名、非常勤30名、原料仕入先農家数約500世帯 ・単価：85MT | ・デンマーク人女性が設立した企業 ・有機農法により育てられた果物を使用 ・デンマーク、ドイツなど海外への販路を獲得済み | ・ラベルの見直し | (過去) デンマーク大使館 |
| 4. Africa Oil Works, LDA (企業) イニャンバネ州マシシ郡 | | | | |
| ココナツツ オイル  | ・生産開始:1997年 ・従業員：9名、原料供給農家約20世帯 ・生産量:50リットル/月 ・単価：50MT～100MT | ・HIV患者の雇用 ・フランスの個人ブランドに販売実績あり ・自社ブランドはイニャンバネの市場では知名度が高い ・南アからの購入打診あるも生産能力不足で契約至らず | ・パッケージに関する情報提供 ・簡易パンフレット作成支援 | なし |
| 5. Pala Wassokothi (アソシエーション) マプト州ナマーシャ郡 | | | | |
| ユーカリエ ッセンシャル オイル など  | ・従業員：20名 ・単価：120MT (エッセンシャルオイル) | ・オイル・香り・パッケージの質が高い ・イタリアのNGOの支援が入っているため、経営の自立性は高くない | ・経営能力向上基礎トレーニング (COReによる) ・上記訓練フォローアップ ・生産、在庫、販売情報管理改善指導 ・他事業体への紹介 | イタリアのNGOであるGVC |
| 6. Apronat (アソシエーション) ガザ州シヨクエ郡 | | | | |
| カニュー(マ スーラ)オイ ル  | ・従業員：10名 ・生産能力：200リットル/月 (マーケット不足により生産はあまり行っていない) | ・原材料購入により女性を中心とした地域住民への貢献をめざす ・南アからの購入打診あるも生産能力不足で契約に至らず ・製品の希少性から注目度は高い | ・経営指導、事業計画作成訓練 ・機材調達支援 ・BDSプロバイダー経由の情報提供と申請書作成支援 | ITC |

| 製品 | 概要 | 特徴 | JICA 支援実績 | 他の支援 |
|--|---|---|--|----------|
| 7. Vavassatsi (アソシエーション) ガザ州シャイシャイ郡 | | | | |
| マット、カーペット  | <ul style="list-style-type: none"> 生産開始: 2007年 組合員: 50名 | <ul style="list-style-type: none"> 寡婦、HIV 患者の雇用 海外への販路を獲得済み (デンマーク、米国、ブラジルなど) | <ul style="list-style-type: none"> (支援予定) ビジネスマネジメント研修 (20名を対象) (一部 2012年6月末実施) 組織運営研修 | デンマーク大使館 |

(注) ヒアリングによる。ただし、生産高、単価、売上高との計算が合致しないため、信憑性は低いと考えられる。

出所: 2012年7月6~16日現地ヒアリングにより作成。

(1) ピリピリ生産者グループ1 (Dona Rashida) 家族経営企業

本グループの拠点であるイニャンバネ州イニヤリメ郡イニャコンゴ村周辺では、唐辛子の生産がさかんなため、地域の特産品としてピリピリ(チリソース)の生産が行われてきた。本グループの代表は、地域でも有名なピリピリ生産者であり1997年から生産を開始している。現在従業員は11名(生産者7名、販売4名)、月の生産量は約1,000リットル、売上は約3万~5万MTとなっている³⁷。

原料の調達には周辺の農家から直接買い付け、製品は主に州内で販売し、自宅周辺の直営屋台とともに、国道沿いの小売屋台にも卸売りをやっている。製品の多様化(タバスコ類似商品、種を残したもの、マンゴー入り、野菜入りのチャツネ風の製品など)に努め、今後は、州以外への販売拡大と近隣諸国への輸出をめざしている。

CaDUPの支援により、以前は屋外で生産していたが、混入物を防ぐため、現在は建物の中で長靴などを着用するよう生産を行うようになった。また、以前は付近で集めたさまざまなビンを洗浄して再利用していたが、現在は清潔なリサイクルビンを仕入れ、利用するようになり、衛生面でも状況が改善している。ラベルは、マプトで印刷したものを使用し、包装を工夫する試みも行われているほか、以前は把握していなかった売上や利潤などの概要を経営者が認識している点に大きな改善が見られた。現在、製品の有機栽培認証を取得手続き中である。

(2) ピリピリ生産者グループ2 (Dona Minerba) 家族経営企業

上記生産者と同様、1997年からピリピリの生産を開始、現在従業員10名(生産6名、販売4名)、月の生産量は約700リットル、売上高は約4万MTの生産を行っている³⁸。

CaDUPによる支援も上記の生産グループとほぼ同様の支援が実施されている。

(3) ジャム生産者グループ (First Natural Choice, LDA) 企業

農業大学校教員、コンサルタント等の経験をもつデンマーク出身の女性が、2005年にイニ

³⁷ 2012年7月15日現地ヒアリングより。ただし、生産量と売上高の整合性がとれていないため、信憑性は高くないと考えられる。

³⁸ 2012年7月15日現地ヒアリングより。ただし、生産量と売上高の整合性がとれていないため、信憑性は高くないと考えられる。

キャンバネ州モロンベン郡に設立した企業である。同企業では、近隣の果物生産農民 300 名から原料を購入、コミュニティの生活向上に貢献しながら、主に果物ジャム、ドライフルーツ（現在生産停止中）、果物ジュース、ココナッツウォーターなどを生産している。フランスのオーガニックコスメ認証機関である ECOCERT（エコサート）も取得済みである。

これまでにデンマークの企業とモザンビークの企業をマッチングさせて支援する B2B（Business to business）システムを利用して、デンマークの企業のいくつかから投資を受けてきたが、成功事例までには至っていない。従業員は常勤で 10 名、非常勤で約 30 名前後を雇用している。

生産の課題は、南アフリカから仕入れる容器とマプトで生産されるラベルの価格が高く、生産の利益がほとんどないことが挙げられる。そのほか、小規模生産による生産量の限界もあり、バルクで製品を必要とする企業の需要に対応ができていない。

また、輸入品は「よい製品」というモザンビークの消費者意識によって、国内生産品の価格を高くできないという事情があり、現在はスワジランドに輸出することを検討している。そのほかにも、農産物加工産業の事業運営はリスクが高いため、資金を調達することは非常に困難という課題もある。

CaDUP 事業では、同グループに対して現在ラベルの改定・価格のより廉価なものへの切り替え指導を実施した。

(4) ココナッツオイル生産者グループ（African Oil Works, LDA）企業

本グループは、イニャンバネ州マシシ郡にて HIV/AIDS 患者を含む従業員 9 名で事業を運営、周辺の 20 軒ほどのココナッツ生産農家から原料を調達、1 日約 50 リットルのオイルを生産している。ボトルやラベルは南アフリカ製のものを輸入、品質分析証は南アフリカの検査機関 SGS で実施済みであり、社名とは別の IPI という商標や、ドイツのオーガニック認証、貿易省からの輸出許可証も取得している。

これまでフランスの女性が販売するコスメティックブランド（Boa Gente）の原料としての販売や自社ブランド（Coc Oleo Moz, So Natural）としての販売などの実績があり、南アフリカやオランダなど海外からの販売打診を受けているほか、経営者による市場開拓の取り組みも行っている企業である。

課題としては、マプトまでの交通費の負担と、企業からオファーがある大量の生産に対応できないことである。しかし、伝統的な冷絞法で、少量で品質の良い製品をつくることにこだわりをもっているため、大量生産に対応する予定はない。

CaDUP 事業の同グループへの支援実績としては、ラベルの見直し、パッケージに関する情報提供、簡易パンフレット作成支援などがある。

(5) ユーカリエッセンシャルオイル生産者グループ（Pala Wassokothi）アソシエーション

マプト州ナマーシャ郡にて、地場のレモンユーカリの葉からエッセンシャルオイルを生産する活動を行っているグループである。現在約 20 名（2012 年 4 月に半数近くが脱退）がメンバーとなっている。2012 年からパイヤ、パイナップルなど、地元で収穫される果物を使用した果汁 100% のフルーツジュースの生産も開始した。製品の容器は南アフリカから、ラベルはジンバブエから輸入している。

現在の課題は、生産したユーカリオイルの販路がまだ見つかっていないこと、及びオイルの生産量が十分でないことが挙げられる。

本グループは、JICA 以外にも、イタリアの NGO である GVC からの支援を受けており、輸送やマネジャーの指導などの面で大きく NGO からの支援に依存している。

CaDUP による支援としては、IPEME の CORe による経営能力向上基礎トレーニング、同訓練フォローアップ、生産・在庫・販売情報管理改善指導、他事業体への紹介などを実施した。

(6) マヌーラオイル生産者グループ (APPRONAT) アソシエーション

本グループのスタッフは合計 10 名、うち 2 名を生産側の労働者として雇用しており、その他の労働者は、マヌーラの生産時期に一時的に雇用され生産にあたるという体制を組んでいる。労働者は、寡婦や HIV 感染者、孤児のケアワーカーなどであり、女性のみである。マヌーラの原料は近隣の 6 つの村から集められ、それらの原料を APPRONAT が買い上げる仕組みとなっている。APPRONAT では、マヌーラオイルの生産が中心であるが、マヌーラの実のジャム、マヌーラオイルを加工したバター、石鹸、ボディクリームなども生産している。その他、農産物（トマト、トウモロコシ、パパイア）を生産し、トマトジャム、チャツネ、パパイアジュースなどの加工も行っている。

課題は、生産量能力の制限による生産量の少なさ、活動の資金繰り、マヌーラの不作による収入の不安定性である。資金の不足を補うためのマイクロファイナンスの活用は行っていない。美容の効果が高いマヌーラオイルは需要が高く、南アフリカの企業から、原料の取り引きを打診されたが、企業からの要請を満たす量が生産できないため、取り引きができない状況にある。スワジランドの企業からも研修・視察の機会を提供されたり、南アフリカの展示会、カニユーフェアに参加し、多くのバイヤーとのネットワークを得るなどの活動も行っている。

CaDUP 活動の成果としては、コミュニティがマヌーラの木に価値を見出し、最近では伝統的な農産物（酒など）以外にも、ジャムやボディクリーム、バターといった高付加価値の製品になることに気づき、それらを販売することに意欲をもつようになったこと、また、マヌーラの林をコミュニティフォレストとして保全しようという動きが挙げられる。

CaDUP の支援は、経営指導、事業計画作成訓練、機材調達支援、BDS プロバイダー経由の情報提供と申請書作成支援を行っている。JCIA 以外にも、ITC と米国 NGO の World Relief からの支援も受けている。

(7) マット生産者グループ (VAVASSATSI) アソシエーション³⁹

ガザ州シャイシャイ郡において、2007 年からモザンビークの女性用の伝統的な布地「カプラナ」を用いてカーペット、クッションなどを製造する約 50 名の女性組合である。グループ名の「VAVASSATSI」はシャンガナ語で女性を意味している。デザインはデンマーク人が行い、訓練された女性たちが製品を製造し、グループのパートナーである Mescla（デザイナー）に販売し、製品は Mescla 社の商品としてマプトや海外（デンマーク、ブラジル、米国など）へ輸出している。現在、在モザンビーク国デンマーク大使館がメインドナーとなり、生産拠点センター、従業員給与、原材料などすべてを負担している。現在のところ、グルー

³⁹ 本調査ではヒアリングを実施しなかったが、JICA 専門家報告書等から整理を行った。

プによる事業経費負担は一切なく、売上による収益は組合に将来独立時のための資産として蓄積されている。

将来的には、組合としてのブランドを立ち上げ、モザンビークにはほぼ存在しない縫製業での製品づくりのトレーニングなどを実施し、子ども服を生産する予定である。現在は外部の支援を受けているが、2013年、もしくは2014年から独立経営ができるよう事業促進、組織強化をしている。

活動への成果としては、未亡人やHIV感染者といった就労が難しい女性の貴重な収入源を提供していること、またHIV患者の治療購入を可能にしていることなどが挙げられる。

CaDUPによる支援実績は、組織運営研修を一部で実施した。

2-6 一村一品運動の成果と課題

2-6-1 成果

これまでのCaDUP案件では、上述のとおり、JICA専門家の約2年間の派遣による製品の選定調査、カウンターパートであるIPEMEでの人材育成、CaDUP実施の体制づくり、州や郡での実施体制の基礎づくり、セミナーの実施等がなされてきた。ただし、1年目はカウンターパートの受入れ体制（人員配置、オペレーション）などの問題から、活動が制限されていたという課題があったが、2年目以降は、地道な専門家の活動により、カウンターパートの人材も徐々に育成され、実施体制と環境が改善したという認識がIPEME及びJICA事務所の両方に共有されている⁴⁰。担当職員レベルでは、ビジネス運営、案件実施計画の立案、ビジネスマネジメントなどを、現場での事例を踏まえての専門家からの指導により、各グループの事例を踏まえ、状況を判断しながらの現場での指導が可能となった点が挙げられる⁴¹。

また、管理職レベルでは、JICAが年1回開催するアフリカ地域での一村一品会議に出席したことによって、先例事例の共有と関係者の訓練の機会が提供されたことが、現場での指導経験に役立ったとの認識がもたれている⁴²。

現在までに、7生産グループへの生産支援が実施されてきたが、ピリピリ生産者の2グループに関しては、専門家とIPEMEスタッフの複数回の訪問による指導により、製品の衛生面での改善と、経営に対する意識の向上など大きな変化が生じている。また、それに伴ったIPEMEのスタッフの行動に変化が見られ、カウンターパートの成長も見られた。

これまでに2回実施したCaDUPセミナーでは、特にイニャンバネ州で実施した第2回CaDUPセミナーには商工省副大臣も参加したうえ、交通費の自己負担でCaDUP支援対象の3州以外からの参加も見られ、CaDUP案件に対するモザンビークの期待が高まっていることが確認できた。

2-6-2 課題

現状はさまざまな制約もあり、CaDUPの活動がカウンターパートのIPEMEを中心とした中央レベルで実施されており、次の技術協力プロジェクトでは、これを州レベルに移行させる必要がある。商工省が希望するCaDUP活動の全国展開は、製品の質及び市場の有無、広い国土

⁴⁰ 2012年7月6及び10日IPEMEヒアリングより。

⁴¹ 2012年7月6及び10日IPEMEヒアリング及び7月5日JICA専門家ヒアリングより。

⁴² 2012年7月6日IPEMEヒアリングより。

での高い輸送費などの要因から現状では難しいと考えられる。

現在のガイドラインでは CaDUP 事業中央委員会、州フォーカルポイント（パイロットプロジェクトがある 3 州各 1 名）、郡委員会（各州 3 郡×3 州=9 委員会）がワークショップを行い、中小零細企業や生産者グループから申請書を集めて選定することになっているが、現状は、事務局が中心となって、中央委員会、州委員会と連携し郡委員会に対し選定の指導を行っている。現在、選定しているパイロットプロジェクトは事務局が出張して調査するなどして中央で決めているため、今後は州レベルでの選定を行えるようにすることが課題である。

他方で、低い識字率という背景から、中小零細企業や生産者グループによる申請書記入は困難であるという社会的な課題や、CaDUP 事業を推進する関連職員（特に郡レベル）の業務レベルの低さといった行政的な課題もみられた。

第3章 プロジェクトの概要

今次調査の結果、想定されるプロジェクト概要は以下のとおりである。

3-1 プロジェクトの基本計画

3-1-1 上位目標

地域資源を活用した中小零細企業振興を推進するCaDUP事業の展開により、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。

指標：CaDUP事業で対象となった特産品（サービスを含む）のある州がXX州となる。

3-1-2 プロジェクト目標

対象州において、モザンビークに適したCaDUP事業の仕組みと実施体制が整備される。

指標1：対象各州において、IPEMEのCaDUP事業の支援対象である中小零細企業/生産者グループがそれぞれ2つ以上となり、CaDUP実施機関が自ら支援を行えるようになる。

指標2：対象中小零細企業/生産者グループ数のXX%に売上の増加がみられる。

3-1-3 成果及び活動

(1) 成果

成果1 対象州において、CaDUP事業の枠組みが構築される。

指標1：CaDUP事業ガイドライン及びマニュアルが2014年までに作成される。

指標2：官民のBDS及び金融サービスプロバイダリストが2013年までに作成され、プロジェクト期間中に少なくとも2回更新される。

指標3：CaDUP事業と連携する組織数（BDSプロバイダー等中小零細企業/生産者グループを支援する組織）がXX倍に増加する。

指標4：XX件のCaDUP事業広報資料が作成される。

指標5：対象各州において、それぞれ2つ以上のCaDUP事業支援中小零細企業/生産者グループ実態調査報告書が作成される。

成果2 CaDUP事業実施機関⁴³職員の実施能力が強化される。

指標1：研修参加者の理解度がXX%以上となる。

指標2：CaDUP事業実施機関の能力評価がXX%以上向上する。

成果3 対象州において、中小零細企業/生産者グループに対する支援が行われる。

指標1：既存3州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）において、モザンビーク・日本共同イニシアティブによりCaDUP事業中小零細企業/生産者グループに対する支援活動が少なくともXX回行われる。

指標2：モザンビークのイニシアティブにより、新規2州（ナンプラ州、マニカ州）において対象となった中小零細企業/生産者グループに対して支援が行われる。

指標3：支援を受けた中小零細企業/生産者グループの満足度がXX%以上となる。

⁴³ IPEME及び商工局（州）のCaDUP事業担当職員

成果4 対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる。

指標1: CaDUP セミナーに、対象州からは XX 人が参加する。

指標2: CaDUP セミナーに、他 5 州のうち、X 州から XX 人参加する。

(2) 活動

- 1-1 CaDUP 事業における政策、方針、これまでの活動のレビューを行う。
- 1-2 対象地域における中小零細企業/生産者グループの実態調査を行う。
- 1-3 CaDUP 事業の行政組織体制の調査を行う。
- 1-4 官民の BDS 及び金融サービスプロバイダーの登録名簿を作成し、連携体制を構築する。
- 1-5 CaDUP 事業のガイドライン案を修正する。
- 1-6 CaDUP 事業に必要な広報資料を作成する。
- 1-7 プロジェクトの経験をもとにガイドライン（体制も含む）の修正及びマニュアルの作成を行う。
- 1-8 CaDUP 事業の持続的な体制、制度を確立する。
- 2-1 各レベル（国、州、郡）において必要な職員の能力が特定され、研修計画を策定する。
- 2-2 CaDUP 事業の実施機関職員に対する研修を実施する。（例：マーケティング、企業診断、食品加工/食品衛生）
- 2-3 成果3の活動を通じ、CaDUP 事業実施能力を強化し、レビューする。
- 3-1 ガイドライン案に沿って、対象州の中小零細企業/生産者グループに対する支援（選定、実施、モニタリング、フィードバックなど）の実施計画を立てる。
- 3-2 実施計画に沿って、対象州の中小零細企業/生産者グループに対する支援を実施する（例：BDS・金融サービスプロバイダーとのマッチング機会の提供、見本市への出展支援、相互学習、スタディツアーの実施など）。
- 3-3 支援実施の改善点、反省点を CaDUP 事業関係機関で共有する。
- 4-1 成果1～3を通じて得られた教訓を提言として取りまとめる。
- 4-2 CaDUP 事業を展開するためのセミナーを実施する。

3-1-4 プロジェクト実施上の留意点

- ・ 上位目標の指標については、プロジェクト開始後 6 カ月以内に必要な調査、協議を行い追加的に設定する。
- ・ 各指標の具体的数値目標及び基準値は、プロジェクト開始後 6 カ月以内に必要な調査、協議を行い設定する。また、理解度・能力評価の方法及び各指標の検証方法、評価判断基準についても同様に検討を行う。
- ・ 成果4「対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる」は上位目標にある、CaDUP 事業の展開に向けた足がかりとしての位置づけとなっている。

3-2 支援対象州

支援対象州については、第1章(1-6-3「支援対象州について」)で述べたように、これまで JICA 専門家が活動していた既存3州(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州)に新規2州(ナンプラ州、

マニカ州)を加えた5州を対象州とする。

ただし、予算や人員といった制約から、既存3州(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州)については日本人専門家とIPEME、DPICがともに活動し、主にIPEME職員、DPIC職員が日本人専門家からOJTを受けることを主眼とする。新規2州(ナンプラ州、マニカ州)に関してはIPEMEが中心となり、OJT(及び成果2の研修)で学んだことをもとに、自ら実施し、日本人専門家は適宜アドバイスを行うという役割の強弱によって区別する。PO上でも、プロジェクト前半に既存3州(マプト州、ガザ州、イニャンバネ州)での企業/生産者グループ支援(成果3)を実施し、プロジェクト後半で新規2州(ナンプラ州、マニカ州)における企業/生産者グループ支援を実施するという時間的な配分を明確に示している。

3-3 プロジェクトの実施体制

プロジェクト実施体制は、第1章(1-6-4「プロジェクト実施体制」、第2章(2-4「CaDUP運動のこれまでの取り組み」)で述べているとおり、中心的な役割を果たすIPEMEを中央事務局とした体制で実施する。商工省をチェアとしたJCCの下に中央事務局を設置し、中央事務局内はプロジェクトディレクターであるIPEME局長をトップとし、ビジネス、マーケティング、食品加工/食品衛生、包装技術の4分野に分け、上述のC/Pがそれぞれの分野に専任職員3名及び兼任職員7名が配属されることになっている。

中央、州、郡の役割分担としては、現段階ではIPEMEとDPICが企業/生産者支援の主体となり、企業や生産者の実態の把握、支援計画の立案、支援実施、その後のフィードバックといった一連の支援能力をつけ、プロジェクトの後半には支援主体をIPEMEからDPICへと州レベルへと移行していく。SDAEは実際の支援を行う主体としての役割ではなく、郡レベルでの企業/生産者グループとDPICをつなぐ橋渡しとしての役割を担うことが想定される。

モザンビーク側が推進しようとしている全国展開を見据えると、地方レベルの能力向上は不可欠であるものの、まずはモザンビークの置かれている状況を十分に把握し、州・郡の特徴に合わせた柔軟かつ現実的な組織体制の構築が求められる。

また、本案件終了後もIPEMEが継続していくCaDUP事業そのものの実施体制については、中央委員会を最高意思決定機関とするか、あるいは諮問委員会とすべきかどうかは現時点では明確に決まっておらず、プロジェクトのなかで、体制を考えていく必要がある。

第4章 プロジェクトの実施妥当性

以下の視点から評価した結果、協力の実施は適切であると判断される。

4-1 妥当性

本案件の妥当性は以下の理由から高いと見込まれる。

(1) 政策との整合性

モザンビーク政府の国家開発計画では、重点課題に「絶対的貧困の削減と労働環境の促進」を挙げ、貧困削減戦略文書で貧困率の削減について具体的な数字を挙げるなど、貧困削減を最重要課題と位置づけている。モザンビーク政府は地方経済振興を貧困削減政策の要としているが、IPEME を設立して地方特産品の付加価値向上に努めているところ、日本の地方産業振興の取り組みである一村一品運動に着目し、2006 年から JICA 等の研修コースに参加して情報、人材の蓄積を行った後、2010 年から CaDUP 事業 JICA 専門家を迎えて既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）を対象にモザンビーク版の一村一品運動である CaDUP 事業を推進している。

(2) 日本の優位性、日本の援助政策との整合性

世界各国で推進されている一村一品運動は、日本の大分県で始まった地域経済活性化運動であり、技術、経験、ノウハウの蓄積がある日本に優位性がある運動である。日本は 2008 年の TICAD IV においてアフリカ地域での一村一品運動の推進支援を表明し、「横浜行動計画」として採択されている。また 2011 年の第 6 回日本モザンビーク政策協議においても、援助重点分野の 1 つとして地域経済活性化を支援していくことが合意されている。JICA 対モザンビーク事業展開計画では、重点支援対象である地域経済活性化分野のなかで産業振興プログラムが挙げられており、本案件は同プログラムのなかの産業振興プログラムのひとつとして明確に位置づけられている。

(3) 受益者ニーズとの合致

地方の中小零細企業/生産者グループは、経営管理方法、加工技術、食品衛生技術、包装技術、品質保証技術、標準化、マーケティングといった事業に必要な知識、技術、訓練が不足している状況にあり、CaDUP 事業はこうした企業、グループのニーズに合致している。

(4) 対象地域の適切さ

既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）については、2010 年から派遣されている JICA 専門家が調査・活動推進を行ったところ、6 件の有望な商品が発掘されたこと、IPEME 職員、州 DPIC 職員、郡 SDAE 職員の能力開発が行われ、本事業の足がかりとなった。このような成果を受けて、引き続き、C/P 機関が実施体制、実施方法などを確認、修正しながら、CaDUP 事業を確立していくという意味で、既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）を対象州とすることは妥当である。また、新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）についてはわが国の民間企業の投資と関連する「ナカラ回廊開発計画」との連携が期待できること、マニカ州については COre との連携による商品発掘のモデル事例が期待できることから、上記 5 州を対象州とすることは妥当である。

(5) カウンターパート機関の適切さ

IPEME は中小企業振興のために設立された機関であるため、地域資源を活用した中小企業

零細企業振興を推進する本事業の C/P 機関として適切である。また、わが国の支援の対象として CaDUP 運動の主たる担い手である IPEME 職員、DPIC 職員をターゲットグループとすることは、対象州において、CaDUP 事業の仕組みと実施体制を整備するために適切である。

4-2 有効性

本プロジェクトの実施により、対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築され、実施機関職員の CaDUP 事業及び地域資源を使った地場中小企業振興策の実施能力が強化され、それによって対象州において、中小零細企業/生産者グループに対する適切な支援が行われる。また、対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる。このような成果が発現することが、CaDUP 事業に対する予算が継続して計上され、CaDUP 事業実施機関担当職員が継続して CaDUP 事業にかかわり、経済状況が悪化しないことにより、「対象州において、モザンビークに適した CaDUP 事業の仕組みと実施体制が整備される」という目標達成に有効である。

4-3 効率性

本案件の日本側の投入は、他の類似案件の投入と比較して標準的な規模である。投入専門家については、チーフアドバイザーと業務調整を比較的長期間派遣し、企業診断/経営ガイダンス、マーケティング/バリューチェーン分析、食品加工/食品安全を短期間派遣することとしており、効率的な投入となっている。

また、機材の投入の面からも、2010 年からの JICA 専門家派遣時に投入された車両、コピー機、印刷機などをそのまま使用することができ、効率的である。

一方、2010 年からの JICA 専門家による CaDUP 事業の推進活動、2011 年の基礎情報収集・確認調査、2012 年の本邦研修が実施されたこと、2012 年 6 月にイニャンバネ州でマプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンプラ州、マニカ州の 5 州を対象とした CaDUP セミナーが開催され、新聞などで報道されたことなどから、既に CaDUP 事業推進システムが構築され、CaDUP 担当職員が育成され能力が向上しており、CaDUP 事業概念が地域社会に広まって同事業に対する理解が深まるなどの成果が発現していると考えられる。こうした活動が事前に行われていない場合と比較して、効率性が高いと考える。

なお、CaDUP 事業の推進にあたって、類似の活動を行っている他ドナー、BDS プロバイダー、NGO、関係政府機関との連携により推進することが想定されていることは効率性に資するものである。

4-4 インパクト

モザンビーク政府の CaDUP 事業に対する方針に大きな変更がない場合、本案件の実施により、対象地域において、CaDUP 事業関係機関職員の能力が向上し、中小零細企業/生産者グループに対して、適切な指導や助言ができるようになれば、中小零細企業/生産者グループの経営改善につながり、ひいては地域への裨益につながる。

また、支援対象州での経験がセミナーなどを通じて他州に共有されていくことによって、CaDUP 事業の全国展開を推進することになる。こうした一連の活動の広がりにより、地域住民の所得が向上し、貧困削減に直接裨益すると考えられる。

既に、2012 年 6 月 28 日に、イニャンバネ州で CaDUP 全国セミナーが開催されており、マプト

州、ガザ州、イニャンバネ州の活動が報告されるとともに、ナンプラ州、マニカ州での取り組み、候補製品の紹介が行われ、5州で経験が共有されている。

CaDUP 事業を契機として、IPEME の DAFOM が国際機関 Global Standard One に対しモザンビークのバーコード取得申請をしたこと、「Kitchen Made in Mozambique」認証を INNOQ が担当するようになったことなど、インパクトが一部発現し始めている。

また、ジェンダー平等の観点からのインパクトとしては、既に CaDUP 事業が寡婦などの社会的弱者を含む生産者グループを対象としていたことから、今後、女性の雇用、所得向上といった効果が期待される。

そのほか、モザンビークでは、図4-1のとおり、アルミニウム、石炭、木材、天然ガスなどの分野で日本の民間企業の大規模投資が実施中あるいは計画中であり、こうした大規模投資に関連した特産品やサービスの開発、民間企業による CSR 活動との連携などが行われる可能性もあり、本案件ではさまざまなインパクトの可能性も期待できる。

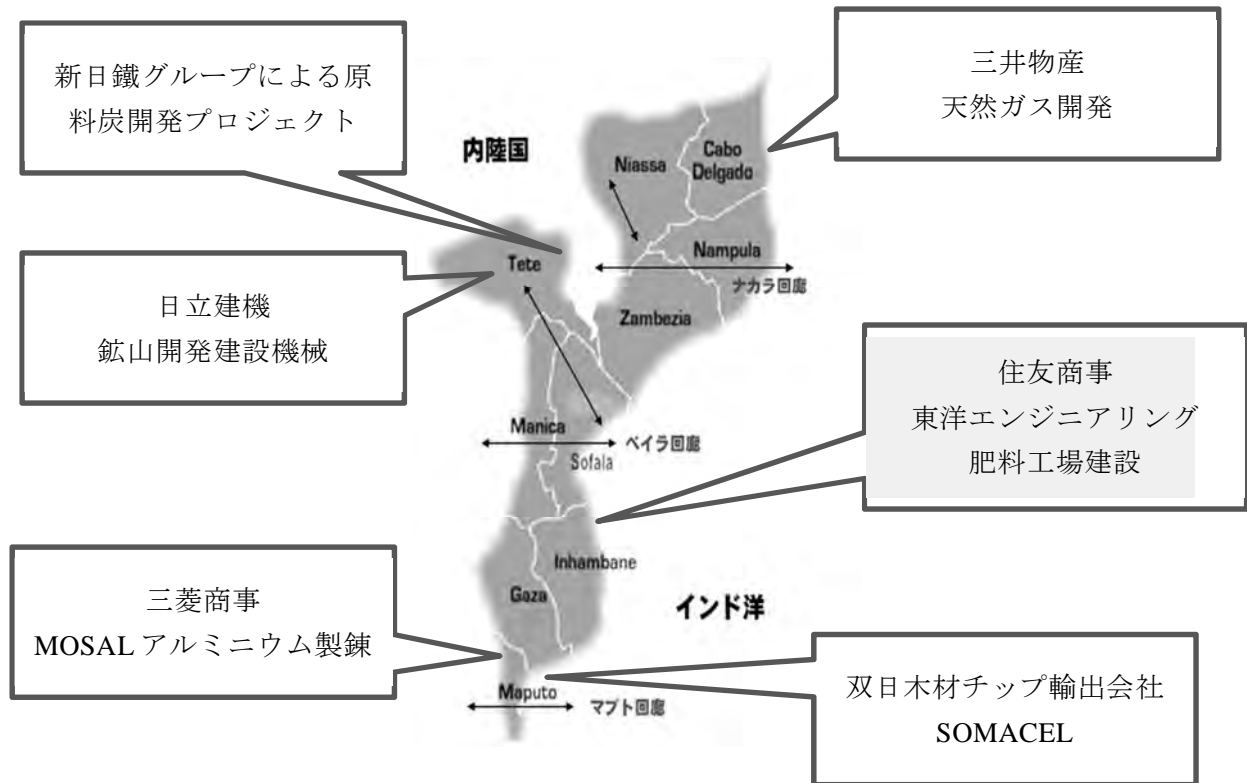


図4-1 日系企業の大規模投資実施、計画

出所：各社プレスリリースからユニコインターナショナル株式会社作成

また、CaDUP 推進組織に IPEME の Kitchen Made In Mozambique、COre、DAFOM などの担当職員が兼務として参加していることから、こうした職員の能力が向上されることによって、本来業務へのインパクトがあるものとする。

4-5 持続性

他国の一村一品運動事例のなかには、当該国政府首脳の高いリーダーシップが、全国的な展開

を牽引する例がみられる。今回の調査で商工省副大臣から CaDUP 事業を積極的に推進し、全国に展開していきたいとの発言があったこと、副大臣の指示によりイニャンバネ州で C/P 職員が増員された実績があったことから、強いトップコミットメントが確認されたといえる。

IPEME 内の C/P 職員である、CaDUP 事業担当職員については、従来の兼任コーディネーター1名、専任職員2名の体制から兼任コーディネーター1名、専任職員3名、兼任職員7名へと増員され、さらに担当職員の氏名が M/M に具体的に明記されたことは、関係組織を巻き込んだ CaDUP 事業推進体制を組織化できたものと評価できる。

また、協議結果、モザンビーク側は、マプト州、ガザ州、イニャンバネ州においてはモザンビークと日本の共同イニシアティブで実施し、ナンプラ州、マニカ州においては、原則として IPEME が単独のイニシアティブで事業を推進することに同意した。すなわち、本プロジェクト期間中にモザンビーク側の主導で事業が進められる形が実現され、本プロジェクト期間終了後もそのままモザンビーク側が自立的に対象州での CaDUP 事業を推進することが予見できるものである。

なお、CaDUP 事業はモザンビーク側の自立した行政運営が基本であるが、モザンビークの CaDUP 事業推進組織は今回の協議で固まっているものの、まだ州レベルや郡レベルでの体制が確定されている状況にはないことから、本案件の開始にあたって、モザンビーク側の対象州や郡での人選の促進が必要である。また、現状、IPEME、DPIC、SDAE では、CaDUP 事業としての予算項目はなく、それぞれの担当部門の一般予算項目から CaDUP 事業に対する支出を行っている状況にあることから、今後、CaDUP 事業に対して予算の割り当て、執行が確実に行われるよう働きかけていく必要がある。

4-6 結論

上記のとおり、本事業は、モザンビークの開発政策及びニーズと整合性をもち、有効性及び効率性も認められる。また、モザンビーク側が本事業の全国展開をめざしていることから、他州への広がりという意味においてインパクトも見込まれる。持続性に関しては、モザンビーク側のトップコミットメント、及び C/P 機関である IPEME の真摯な姿勢は、持続性を高めるものと期待できる。しかし一方で、本事業への人員配置（特に地方における配置）、予算配賦については、プロジェクトの実施するなかで、働きかけていく必要がある。

第5章 地域経済開発団員所感

当該案件は、地域資源を活用して地域の活性化を図るために、行政として必要なノウハウを技術移転するという面で、現在各国で実施されている観光案件と共通するものがある。

南部アフリカ観光産業の特徴として、豊富な観光資源を有し、それらを利用した地域コミュニティによる観光活動は実施されているものの、それをうまく商品化できていない、もしくは消費者からのアプローチを生産者が待つ「受け身のビジネス」にとどまってしまい、マーケティング戦略にのっとった積極的なビジネス展開という観点が実施主体にもそれをサポートすべき行政にも欠けているという点についても、現在の CaDUP 事業と共通するといえる。

当該案件では、上記のような点を改善するために、IPEME 職員の企業/生産者に対する支援能力を向上することを主要な技術移転目標とした案件として設計されている。よって本案件に携わる専門家には、CaDUP グループとして選定された企業/生産者が抱える課題の抽出、課題に対する対処方針作成の考え方などを、マーケティングのノウハウとともに IPEME 職員に技術移転することを要点として活動していただくことが望まれる。

また、今回の調査で CaDUP 事業の重点分野として農産加工品の次に挙げられたのが観光であった。当該案件の対象州の1つであるイニャンバネ州においては、2012年3月から観光案件が実施されており、本調査中に、観光案件では官民及び関連ドナー間の連携を強化するための第1回観光フォーラムが開催され、今後も定期的開催していくことが決定した。CaDUP 事業としても当該フォーラムに出席いただき、関係者との情報共有・連携構築に役立てていただくとともに、観光を通じた CaDUP 事業による地域振興の可能性を模索し、観光案件と一村一品案件の連携事例を構築していただくことを期待したい。

第6章 団長所感

- (1) モザンビークは南半球にあるため日本とは夏冬が逆で、今回の訪問中マプトでは夜は毛布が、朝晩は上着が欠かせない気候であった。乾期であるにもかかわらず、イニャンバネへの移動の最中も窓から見える風景には緑が絶えず、農業生産における潜在性の高さも理解できる気がした。人々は優しく、食堂やホテルにおいても接客が比較的心地良く、海産物にも恵まれて食べ物もおいしい。マプト市内ではさまざまな犯罪も起こるようだが、比較的治安状況も良く事務所近くは昼間歩き回ることもできる。南アフリカに比べて住み心地が良さそうで、南アフリカの女性と結婚して現在はヨハネスブルグに住んでいるオーストラリア人の知り合いが近々この国に移り住む予定であることも納得できる気がした。
- (2) 今回 **IPEME** 側が何をめざして本件の要請を出したのかも含め、先方の意向を確認しミニッツに記録した。それは、①農村部の開発をめざすものの中心となるのは中小零細企業育成であること、②農産加工を重点分野としつつも観光などの他の分野も対象とすること、③「企業」という言い方はしているものの、「組合（アソシエーション）」やインフォーマルな組織も対象とする方針であること、といった点である。
- (3) これまで2年間、**JICA** 専門家として **IPEME** 内で **CaDUP** を支援してこられた高木専門家には敬意を表したい。今回の協議においても相手側との意思疎通にご尽力いただいたことにも感謝したいと思う。特に **IPEME** に新卒で採用されたというナビル氏をこれまでじっくり育てたという事は高木専門家の実績となろう。結婚式の翌日であるにもかかわらずイニャンバネ出張に同行してくれ、現地に向かう車の中で **CaDUP** に対する熱い思いを語っていたことが特に印象的であった。**CaDUP** の対象となる企業または生産者グループについては、原料を生産する農民の数などの社会的インパクトと当該ビジネスの可能性の両面を考慮して選定すべきという考えを述べていた。
- (4) また、今回の出張期間中イニャンバネにも同行してくれた副局長は元々農業分野の出身で地方の実情をよく理解しているばかりか、英国の大学院への留学経験もあり、ミニッツ等関係書類の細かい点までしっかり読み込んだうえで協議に臨み、今回の協議においては中心的な役割を果たしてくれた。
- (5) 今回署名をしてくれた **IPEME** 局長は、以前は商工省の別の局の局長をしており、大臣へのアドバイザーを経て現職に就いた人物である。**IPEME** は着実に職員数を増やしており、機関の長として週末も仕事をしなければならないほど忙しいと聞いた。
- (6) 日本へも来たことがあり今回も調査団として表敬訪問をした商工省副大臣はプロジェクトの対象に3州を追加することを希望しており、その意向を受けて **IPEME** でもこれまでの既存3州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）に加えて、ジンバブエと国境を隔てる中部のマニカ州と、北部のナカラ街道沿いのナンプラ州、その北に位置しタンザニアと国境を隔てるカーボデルガド州の新規3州追加を希望し要望を出してきたという経緯があった。今回2州にとどめることができたのは一定の成果であった。これに至るまでにこちらからの説明は以下のとおり行った。
 - 1) これまで高木専門家の指導を受けながら **IPEME** が直接関与する形で既存3州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）において試行的に実施していた **CaDUP**（先方は「Preparation Stage」と位置づけていた）を、まずこの3州で確立させることが最優先であること。今後、他州へ

の広がりをめざすためには州政府にある商工省の出先機関である州商工局の **IPEME** フォーカルポイントを中心とした州レベルでの体制を強化する必要があり、それには一定の時間がかかる。

- 2) 調査団がこちらに赴くまでは既存3州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）のみでの体制構築を考えていたが、マニカ州では潜在性のありそうな企業や生産者グループが存在するとともに、**IPEME** がこの州に設立した **COre** を中心に **CaDUP** を推進するという他州とは異なった体制の構築が可能であることがわかった。ナンプラ州は南部と状況の異なる北部の州で、州商工局には日本で長期研修を受けた人物がおり、また、ナカラ街道沿いの州で他案件との連携が期待できそうであることから、将来 **IPEME** が **CaDUP** を全国展開するにあたって、この2州（ナンプラ州、マニカ州）を加えることは妥当であろうと判断したものである。ただし、前述のとおり本プロジェクトではまずは既存3州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）に重点を置くこととし、追加2州（ナンプラ州、マニカ州）については **IPEME** により主導権をとってもらう形とした。
- (7) **GIZ** はこれまでビジネス環境整備と官民対話の促進をめざして、民間セクター開発戦略や中小企業振興戦略の策定支援も含めて、商工省に対してさまざまな支援を行ってきた。**IPEME** は、この中小企業振興戦略を実施に移すために設立された経緯もあって、その組織開発全般、戦略実施のモニタリング、更に **COre** の設立に対する支援も行っており、来年から始まる次フェーズにおいても支援を継続する方針であることから、中央レベルでの情報交換はもとより、**GIZ** が地方において支援を集中させている（マニカ州、ソファアラ州、イニャンバネ州）3州のうち、本件も対象とするマニカ州とイニャンバネ州においても中央レベルとともに連携を図る必要がある。

今後、日本や他国での一村一品運動推進の経験も参考にしつつも、モザンビークにおける現状を踏まえて、いかにこの国に合った仕組みを構築できるかが課題となる。この案件にかかわっていただける専門家には以下のことを期待したい。

- 1) 日本国内においては大分をはじめとした各地での類似の事例、アフリカや他地域での一村一品の経験を参考にしつつ、モザンビークに合った、対象州それぞれの実情に合った **CaDUP** の模索。
 - 2) モザンビークの中小零細企業に対して、その現状に対応できる（あまり高度なものではない）基本的な企業診断と指導、食品加工に関連して特に食品安全に関する指導、マーケティング能力向上に関する指導ができる人材の配置。
 - 3) 官民連携を推進する **JICA** の方針をも踏まえ、現地のさまざまな民間業者との連携も視野に入れた対応。
- (8) 3名のフルタイムのカウンターパート職員に加えて他の部署に籍を置き兼務の職員7名をカウンターパートとして配置する約束をしてくれた **IPEME** の意気込みとモザンビークの潜在性を考えると、今後この案件にかかわっていただける専門家の方々にはたいへんやり甲斐のある仕事になるであろう。

付 属 資 料

1. 詳細計画策定調査ミニッツ (M/M)
2. 面談者リスト
3. 議事録
4. 実施協議議事録 (R/D)

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
REPUBLIC OF MOZAMBIQUE
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
ON
PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT

The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Takafumi UEDA, visited the Republic of Mozambique (hereinafter referred to as “Mozambique”) from 5 July to 24 July 2012 for the purpose of conducting the Detailed Planning Survey on the Technical Cooperation Project “Project for Development of Local Industry Through One Village One Product Movement” (hereinafter referred to as “the Project”).

During the stay of the Team in Mozambique, a series of discussion on the Survey was held between the Team and the authorities concerned of the Government of Mozambique with respect to the current situation of local development and the Project design for successful implementation of the Project. As a result of the discussion, both sides agreed on the matters referred in the document attached hereto.



Mr. Takafumi UEDA
Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation
Agency



Mr. ZIMBA Claire Mateus
Director General of Institute for
Promotion of Small and Medium
Sized Enterprises,
The Republic of Mozambique

THE ATTACHED DOCUMENT

After a series of discussion, the Mozambique side and the Team agreed on the following issues. The design of the Project is to be finalized at the time of signing the Record of Discussion (hereinafter referred to as "R/D") by both sides.

1. Project title

The title of the Project is "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement."

2. Implementing agency of the Project

The Project will be implemented by the Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as "IPEME").

3. Administration of the Project

- (1) Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus will be Project Director and bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
- (2) Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP) of IPEME, Ms. Madina Ismail will be Project Manager and will be responsible for managerial and technical matters of the Project.
- (3) Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze, and Mr. Ramatane Ernesto will be appointed as full-time counterpart personnel in IPEME.
- (4) Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr. Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe will be appointed as part-time counterpart personnel in IPEME.
- (5) As counterpart personnel in Provincial Directorate of Industry and Trade (hereinafter referred to as "DPIC"), one (1) Director of DPIC, one (1) Focal Point and one (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.



(6) Japanese Chief Advisor to be appointed by JICA will provide necessary recommendations and advice to Project Director, Project Manager and the responsible persons in charge of the Project activities on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(7) As the decision making authority, the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC"), will be established and chaired by Permanent Secretary, Ministry of Industry and Trade. The composition of JCC is described in Annex 4.

4. Duration of Japanese Technical Cooperation Project

The duration of the Project will be four (4) years from the date when the first Japanese expert is dispatched.

5. Target areas of the Project

The target areas of the Project will be Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces. The first three, i.e. Maputo, Gaza and Inhambane, will be covered jointly by IPEME and JICA experts, while the additional two, i.e. Nampula and Manica, will be covered by IPEME, in principle, with technical support of JICA experts.

6. Target beneficiaries of the Project

Staff members of IPEME and DPIC, SMEs/production groups and suppliers of raw materials for the enterprises and groups.

7. Provisional framework of the Project

(1) Overall goal

CaDUP program, which aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources, has been implemented all over the country.

(2) Project purpose

CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.



Output 1: CaDUP framework is established in the target provinces.

Output 2: The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.

Output 3: Appropriate support to the SMEs/production groups is provided.

Output 4: The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.

(3) Project activities

1) For Output 1

1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.

1-2 To conduct fact finding survey of the SMEs/ production groups.

1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.

1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.

1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.

1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.

1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.

2) For Output 2

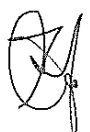
2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.

2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).

2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

3) For Output 3

3-1 To establish the implementation plan to support SMEs/ production



groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline.

3-2 To provide support for SMEs/production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.

3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.

4) For Output 4

4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.

4-2 To implement CaDUP seminar(s).

The project implementation structure is shown in Annex 3. IPEME is the main actor of the Project under the supervision of Ministry of Industry and Trade. At both national and provincial levels, the involvement of various stakeholders is indispensable during implementation process, which leads to the sustainability of the Project.

8. The draft of the Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operation (PO)

Both sides agreed upon the draft of the PDM and the tentative PO as attached in Annex 1 and 2. The updated version of the PDM and PO will be attached to the Record of Discussions (R/D) to be utilized as a management tool of the Project.

9. Main points discussed

Both sides agreed on the following points:

- (1) CaDUP aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources.
- (2) For CaDUP, the emphasis is placed on agro-processing which includes processing of agriculture, fishery and forestry products, but



other sectors such as tourism can be promoted.

- (3) For CaDUP, “enterprises” include associations, producer groups or any forms of businesses both in the formal and informal sectors.
- (4) Although the Project takes into account experiences of OVOP in Japan and in other countries, it will explore an appropriate CaDUP system that is suitable for Mozambique. It is envisaged that the CaDUP system should be improved during and after the Project as the economic and social environment in Mozambique changes.
- (5) IPEME will coordinate activities of CaDUP, other programs of IPEME, relevant activities and programs of other ministries and related organizations, as well as those supported by other development partners, in order to achieve complementarity and avoid duplication.
- (6) The Project will place primary emphasis on establishing CaDUP system in the current three provinces of Maputo, Gaza and Inhambane. Because of strong willingness and ownership of Ministry of Industry and Trade as well as potentials observed in Nampula and Manica, these two provinces will be added for the Project to cover. In principle, IPEME will expand CaDUP to Nampula and Manica provinces on their own initiatives, based on the experiences to be gained from the current three provinces. Therefore, IPEME will pay for travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of their staff members to cover these two provinces. JICA experts will play supporting roles.

10. Measures to be taken by the Japanese Side

(1) Dispatch of JICA Experts

JICA experts will be dispatched for technical transfer in the following areas:

- OVOP Movement
- Business Diagnosis/Management Guidance
- Marketing/Value Chain Analysis
- Food-Processing/Food Safety
- Project Coordinator

One of the experts will act as Chief Adviser of the Project. Experts in



other areas could be mobilized, if deemed necessary by both Japanese and Mozambican sides.

(2) Training of Personnel in Japan and/or the Third Countries

JICA will receive personnel nominated by Project Director in consultation with JICA experts for the technical training in Japan and/or the third countries.

(3) Provision of Machinery and Equipment

The Project will make good use of the vehicle, the copy machine and the printer already provided by JICA for its current OVOP Expert. JICA will provide replacement of these machinery and equipment when deemed necessary by both sides.

(4) Local Project Expenses

JICA will bear part of local expenses for the Project activities.

11. Measures to be taken by the Mozambican Side

(1) Facilities for the Project

Mozambican side will make necessary arrangement of the facilities for the implementation of the Project. An office space for JICA experts will be provided in IPEME before the commencement of the Project and will be equipped with desks, chairs, facsimile, Internet access and cabinets.

(2) Assignment of Counterpart Personnel

For the successful implementation of the Project, the Mozambican side will assign counterpart personnel as follows:

- Project Director: Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus
- Project Manager: Coordinator of DDTP of IPEME, Ms. Madina Ismail
- Three (3) staff members of IPEME, Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze and Mr. Ramatane Ernesto, who will be engaged in the Project full time.
- Seven (7) staff members of IPEME, Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr.



Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe who will be engaged in the Project part time.

- One (1) Director of DPIC, one (1) Focal Point and one (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.

(3) Local Project Expenses

The following administrative and operational expenses will be borne by the Mozambican side:

- Travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces,
- Part of expenses for National CaDUP seminars,
- Utility cost for facsimile, Internet, electricity, and water.

Other necessary costs will be identified and agreed upon in due course of the Project implementation.

12. Evaluation

JICA and IPEME will jointly conduct the following evaluations and reviews.

- (1) Mid-term review at the middle of the cooperation term
- (2) Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

JICA in collaboration with IPEME will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons.

- (1) Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
- (2) Follow-up surveys on necessity basis

13. Others

- (1) The list of attendants to the series of meeting is attached as Annex 5.
- (2) The R/D is expected to be signed between authorized representatives of IPEME and JICA Mozambique Office. Draft R/D is attached as Annex 6.

Annexes

1. Draft Project Design Matrix (PDM)



2. Tentative Plan of Operation (PO)
3. Tentative Project Implementation Structure
4. Tentative List of JCC members
5. List of Attendants
6. Draft Record of Discussions



Annex 1: Draft Project Design Matrix (PDM)

Project title: Development of Local Industry through One Village One Product movement (CaDUP (*1))

Duration: January, 2013-December, 2016 (48 months)

Target Areas: Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces (Maputo, Gaza and Inhanbane by joint initiative; Nampula and Manica by IPEME's initiative)

Target Group: Staff members of IPEME and DPIC, SMEs/production groups and suppliers of raw materials for the groups.

Date: 23 July 2012

Version No.0

| Narrative Summary | Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|---|--|--|--|
| [Overall Goal] CaDUP program, which aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources, has been implemented all over the country | The number of provinces which has CaDUP products (including services) | 1. IPEME reports | |
| [Project Purpose] CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces. | <ol style="list-style-type: none"> 1. More than two SMEs/ production groups are supported by CaDUP project in the target provinces respectively. 2. More than XX(*2) % increase of the sales of the target SMEs/ production groups. | <ol style="list-style-type: none"> 1. IPEME records 2. IPEME records | Policies of the Government for CaDUP do not change drastically. |
| [Outputs] 1. CaDUP framework is established in the target provinces. | <ol style="list-style-type: none"> 1. CaDUP guideline and manuals is formulated by the year 2014. 2. The list of public and private BDS and financial service providers is made by the year 2013 and revised it at least twice during the Project. 3. Number of organizations to cooperate with CaDUP increases XX times. 4. XX numbers of public relations materials are developed. 5. The factual survey reports are made for more than two SMEs/ production groups supported by CaDUP project in each target provinces respectively. | 1-5. IPEME papers/ documents | <ol style="list-style-type: none"> 1. Budget for CaDUP is allocated continuously. 2. Staff members of the CaDUP implementing agencies continue to be involved in CaDUP. 3. The economic |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>2. The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p> | <p>1. The training for staff members of the CaDUP implementing agencies is held at least XX times. 2. Comprehension level of the participants of the training courses exceeds XX%. 3. Capacity level of the CaDUP implementation agencies exceeds XX%.</p> | <p>1. IPEME records 2. Result of the comprehension test 3. Evaluation by the JICA experts</p> | <p>situations do not deteriorate.</p> |
| <p>3. Appropriate support to the SMEs/ production groups is provided.</p> | <p>1. Support activity for the CaDUP SMEs/ production groups is implemented at least XX times. 2. The level of satisfaction of the supported SMEs/ production groups exceeds XX%.</p> | <p>1. IPEME records 2. Satisfaction survey of the supported SMEs/ production groups</p> | |
| <p>4. The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.</p> | <p>1. Number of participants at the CaDUP seminars is increased from XX participants to XX participants.</p> | <p>1. IPEME records</p> | |
| <p>[Activities] 1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities 1-2 To conduct fact finding survey of the SMEs/ production groups 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project 2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and</p> | <p>Input [Japanese side] 1. Japanese Experts • OVOP Movement • Business Diagnosis/ Management Guidance • Marketing/Value Chain Analysis • Food processing/Food Safety • Project Coordination Others, if necessary. 2. Training course in Japan and/or the third countries for the counterpart staff members 3. Equipments • Vehicle (if replacement needed) • Copy machine, printer (if replacement needed) Local Project Expenses</p> | <p>Input [Mozambique side] 1. Counterpart • Project Director (1 person) • Project Manager (1 person) • IPEME Full-time Project staff members (3 persons) • IPEME Part-time Project staff members (7 persons) • DPIC (15 persons: one(1) Director, one(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces) 2. Project Office • Office space • Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets 3. Local Project Expenses • Travel expenses (daily</p> | <p>1. CaDUP Implementation structure of IPEME/DPIC will not change drastically. 2. The supported SMEs/production groups continue to have motivation for CaDUP activities.</p> |

| | | | |
|---|--|--|-------------------------------------|
| <p>district levels.</p> <p>2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety)</p> <p>2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.</p> <p>3-1 To establish the implementation plan to support SMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline</p> <p>3-2 To provide support for SMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.</p> <p>3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.</p> <p>4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.</p> <p>4-2 To implement CaDUP seminar(s).</p> | | <p>allowance, accommodation, and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Part of the expenses for National CaDUP seminars • Utilities (facsimile, Internet, electricity, water) <p>Others</p> | <p>Precondition None</p> |
|---|--|--|-------------------------------------|

(*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”.

(*2) All indicators described as XX will be defined within the first 6 months of the Project.

Annex 2: TENTATIVE PLAN OF OPERATION

Project : Development of Local Industry through One Village One Product (OVOP) movement

Duration: January 2013 to December 2016 (48 months)

Target Area: Maput, Gaza, Inhambane, Nampula, and Manica provinces, (Maputo, Gaza, Inhambane by Joint initiative, Nampula, Manica by IPEME initiative)

Target Group; Staff members of IPEME and DPIC, SME/production groups and suppliers of raw materials for the groups

Date: 23 July 2012

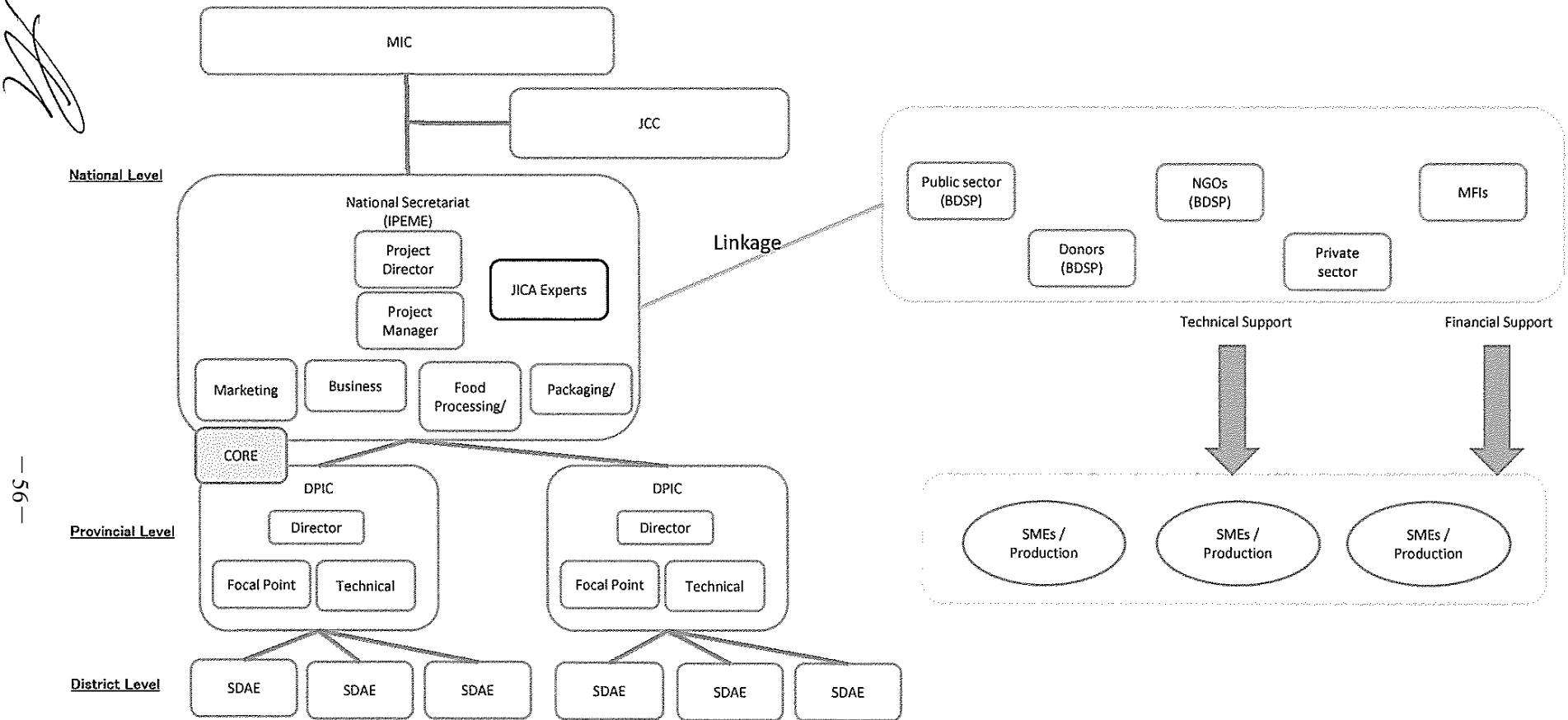
Ver. 0

| Outputs and Activities | 2013 | | | | 2014 | | | | 2015 | | | | 2016 | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1st Quarter | 2nd Quarter | 3rd Quarter | 4th Quarter | 5th Quarter | 6th Quarter | 7th Quarter | 8th Quarter | 9th Quarter | 10th Quarter | 11th Quarter | 12th Quarter | 13th Quarter | 14th Quarter | 15th Quarter | 16th Quarter |
| 1 CaDUP framework is established in the target provinces | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1. To review existing CaDUP policy, strategy and activities | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2 To conduct fact finding survey of the SMEs/production groups | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | | ■ | |
| 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP | | | | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ |
| 2. The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels | | | ■ | ■ | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety) | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | | | |
| 2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level | | | | | | | | | ■ | ■ | | ■ | ■ | | | ■ |
| 3. Appropriate support to the SMEs/ production groups is provided. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-1 To establish the implementation plan to support SMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 3-2 To provide support for SMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies | | | | | | | | | ■ | ■ | | ■ | ■ | | | ■ |
| 4. The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report | | | | | | | | | ■ | ■ | | ■ | ■ | | | ■ |
| 4-2 To implement CaDUP seminar(s) | | | ▼ | | | | | | | ▼ | | | | | ▼ | |
| | | | | | | | | | △ | | | | | | △ | |

Mid-Term Review

Terminal evaluation

Annex 3: Tentative Project Implementation Structure



- MIC Ministry of Industry and Trade
- JCC Joint Coordinating Committee
- IPEME Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises
- CORE Mozambican Centre for Business Guidance
- DPIC Provincial Directorate of Industry and Trade
- SDAE District Services for Economic Activities
- BDSP Business Development Service Provider
- MFI Microfinance Institution

Handwritten initials/signature.

ANNEX 4: Tentative List of Joint Coordinating Committee Members

Joint Coordinating Committee (JCC) will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deemed it necessary.

1. Functions of JCC

- To approve an annual work plan of the Project,
- To review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project,
- To exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project.

2. Composition

| <u>Japanese side</u> | <u>Mozambican side</u> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• JICA Chief Advisor and other experts.• JICA Mozambique Office• Embassy of Japan (Observer) | <ul style="list-style-type: none">• Permanent Secretary of MIC (Chairperson)• Project Director• General Director of IPEX• National Director of DNI• National Director of DPPROM• General Director of INNOQ• General Director of IPI• National Director of DASP• National Director of DRI• National Director of DNPDR, MAE• National Director of Rural Extension, Ministry of Agriculture• National Director of IDPPE, Ministry of Fishery• Director of DPIC in Maputo province• Director of DPIC in Gaza province• Director of DPIC in Inhambane province• Director of DPIC in Nampula province• Director of DPIC in Manica province• Representative of CTA |

3. Notes

- Other observers may attend the Committee meetings upon the



agreement between the Project Director and JICA.

| | |
|--------|---|
| MIC | Ministry of Industry and Trade |
| IPEX | Institute of Export Promotion |
| DNI | National Industry Directorate |
| DPPROM | Directorate for the Promotion of National Products and Services |
| INNOQ | National Institute of Standards and Quality |
| IPI | Trademarks Institute |
| DASP | Directorate of Support to Private Sector |
| DRI | Directorate for International Relations |
| DNPDR | National directorate of Promotion and Rural Development |
| MAE | Ministry of State Administration |
| IDPPE | Mozambique Institute of Small Scale Fishing Development |
| DPIC | Provincial Directorate of Industry and Trade |

Annex 5: List of Attendants

Mozambique Side

| | |
|-------------------------------|---|
| Mr. Claire Mateus Zimba | Director General of IPEME |
| Mr. Adriano Chamusso | Deputy Director General of IPEME |
| Ms. Madina Alvaro R. Ismail | Coordinator of DDTP of IPEME |
| Mr. Eleuterio Mabjaia | Director of Study and Statistics Directorate, IPEME |
| Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn | Technician, IPEME |
| Mr. Akira Takagi | JICA Expert, IPEME |

Japanese Side

JICA Mozambique Office

| | |
|----------------|------------------------|
| Ms. Sachiko Oe | JICA Mozambique Office |
|----------------|------------------------|

JICA Detailed Planning Survey Team

| | |
|----------------------|-------------------------------|
| Mr. Takafumi Ueda | Team Leader |
| Mr. Ryoko Yamaguchi | Cooperation Planning |
| Mr. Yoshihito Urano | Regional Economic Development |
| Mr. Hiroshi Watanabe | Evaluation and Analysis |
| Ms. Izumi Takei | One Village One Product |



Annex 6

(DRAFT)

RECORD OF DISCUSSIONS

ON

PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT

IN

THE REPUBLIC OF MOZAMBIQUE

AGREED UPON BETWEEN

INSTITUTE FOR PROMOTION OF SMALL AND MEDIUM SIZED
ENTERPRISES

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Maputo, XX XX, 2012

Mr. Ryuichi NASU
Chief Representative,
JICA Mozambique Office,
Japan International Cooperation
Agency

Mr. ZIMBA Claire Mateus
Director General of Institute for
Promotion of Small and Medium
Sized Enterprises,
The Republic of Mozambique



Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Technical Cooperation Project “Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement (hereinafter referred to as “the Project”) signed on 23th July 2012 between the Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as “IPEME”) and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), JICA held a series of discussions with IPEME and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that IPEME, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Mozambique.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 31 March 2005 (hereinafter referred to as “the Agreement”) and the Note Verbales No.90/A/12 to be exchanged on 21st May, 2012 between the Government of Japan (hereinafter referred to as “GOJ”) and the Republic of Mozambique.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

Appendix 3: Minutes of Meetings on 23th July 2012



PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project signed on 23 July 2012 (Appendix 3).

I. BACKGROUND

Poverty reduction is the most critical issue in Mozambique. The districts are expected to promote the local economy to realize the objective by playing a central role in planning and development. Therefore, economic activities which utilize local resources, such as human resources, agriculture and tourism resources are required. Ministry of Industry and Commerce (MIC) and IPEME, strive to improve added value of local products. In order to strengthen their effort, IPEME has focused on "One Village One Product" practiced in Japan and other countries, and designed CaDUP (Each District One Product) in Mozambique.

Information has been accumulated and human resources have been fostered through training courses and workshop related to One Village One Product since 2006. IPEME, based on the roadmap showing steps of practice and progress and a time schedule of CaDUP, had discussions about potentialities with concerned Ministries such as Ministry of Agriculture and others.

Since 2010, with support of the JICA expert, IPEME has formed the implementation structure, which consists of national committee and secretariat, provincial focal points and district committees and started to implement CaDUP activities in Maputo, Gaza and Inhambane provinces. So far seven (7) producers have been selected as CaDUP groups and some supports for them have already been provided.

However, the capacity and function of the implementing agencies is still not strong enough to place the CaDUP program in Mozambique firmly on track. The capacities of the members of the implementing agencies have to be enhanced in areas such as business management, food safety and marketing. The function of supporting SMEs is not enough to tackle a range of problems such as raw material procurement, processing, transportation, and marketing.

The project is designed to address these issues and accelerate the activities so that the movement will expand to a wider area in Mozambique. With the implementation of this project, it is expected that SMEs improve the quality of their products and make their product more marketable so that they can realize new market opportunities and sell their products in markets. It is also expected that IPEME and Provincial Directorate of Industry and Commerce (DPIC) will strengthen their capacities to sustainably manage CaDUP program.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Title of the Project

The title of the Project is "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement".

2. Overall Goal

CaDUP program, which aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources, has been implemented all over the country.

3. Project Purpose

CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.

4. Outputs

Output 1: CaDUP framework is established in the target provinces.

Output 2: The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.

Output 3: Appropriate support to the SMEs/ production groups is provided.

Output 4: The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.

5. Activities

1) For Output 1

1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.

1-2 To conduct fact finding survey of the SMEs/ production groups.

1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.

1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.

1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.

1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.

1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.

2) For Output 2

2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.

2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).

2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

3) For Output 3

3-1 To establish the implementation plan to support SMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline.

3-2 To provide support for SMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for



participation of the exhibitions/trade fairs, mutual leaning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.

3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.

4) For Output 4

4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.

4-2 To implement CaDUP seminar(s).

6. Input

(1) Input by JICA

(a) Dispatch of Experts

JICA experts will be dispatched for technical transfer in the following areas;

- OVOP movement
- Business Diagnosis/Management Guidance
- Marketing / Value chain analysis
- Food-processing/Food Safety
- Project coordinator

One of the experts will act as Chief Adviser of the Project. Experts in other areas could be mobilized, if deemed necessary by both Japanese and Mozambican sides.

(b) Training

JICA will receive personnel nominated by Project Director in consultation with JICA Experts for the technical training in Japan and/or the third countries.

(c) Machinery and Equipment

The Project will make good use of the vehicle, the copy machine and the printer already provided by JICA for its current OVOP Expert. JICA will provide replacement of these machinery and equipment when deemed necessary by both sides.

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and IPEME during the implementation of the Project, as necessary.

(2) Input by IPEME

IPEME will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of IPEME's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply of equipment and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by



JICA;

- (d) Information as well as support in obtaining medical service;
- (e) Credentials or identification cards;
- (f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (g) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (h) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Mozambique from Japan in connection with the implementation of the Project

7. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) IPEME

(A) Project Director

Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus will be Project Director, and bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

(B) Project Manager

Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP), IPEME, Ms. Madina Ismail will be Project Manager and will be responsible for managerial and technical matters of the Project.

(C) Full-time counterpart personnel

Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze and Mr. Ramatane Ernesto will be appointed as full-time counterpart personnel in IPEME.

(D) Part-time counterpart personnel

Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr. Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe will be appointed as part-time counterpart personnel in IPEME.

(2) DPIC

As counterpart personnel in Provincial Direction of Industry and Commerce (hereinafter referred to as "DPIC"), One (1) Director of DPIC, One (1) Focal Point and One (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.

(3) JICA Experts

JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to IPEME and DPIC on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be



established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 4.

8. Project Sites and Beneficiaries

The target areas of the Project are Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces. The first three, i.e. Maputo, Gaza and Inhambane, will be covered jointly by IPEME and JICA experts, while the additional two, i.e. Nampula and Manica, will be covered by IPEME, in principle, with technical support of JICA experts.

9. Duration

The duration of the Project will be four (4) years from the date when the first Japanese expert is dispatched.

10. Reports

IPEME and JICA experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Progress Report on regular basis until the project completion
- (2) Project Completion Report at the time of project completion

11. Environmental and Social Considerations

- (1) IPEME and JICA agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF IPEME

1. IPEME will take necessary measures to:

- (1) Ensure that the technologies and knowledge acquired by the Mozambique nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Mozambique, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Mozambique from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) Grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Republic of Mozambique.

IV. EVALUATION



JICA and the IPEME will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA in collaboration with IPEME will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, IPEME will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Mozambique.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and IPEME will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and IPEME.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Project Design Matrix: PDM
- Annex 2 Tentative Plan of Operation
- Annex 3 The Project organization chart
- Annex 4 List of JCC members



MAIN POINTS DISCUSSED

Both sides agreed on the following points:

- (1) CaDUP aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources.
- (2) For CaDUP, the emphasis is placed on agro-processing which includes processing of agriculture, fishery and forestry products, but other sectors such as tourism can be promoted.
- (3) For CaDUP, "enterprises" include associations, producer groups or any forms of businesses both in the formal and informal sectors.
- (4) Although the Project takes into account experiences of OVOP in Japan and in other countries, it will explore an appropriate CaDUP system that is suitable for Mozambique. It is envisaged that the CaDUP system should be improved during and after the Project as the economic and social environment in Mozambique changes.
- (5) IPEME will coordinate activities of CaDUP, other programs of IPEME, relevant activities and programs of other ministries and related organizations, as well as those supported by other development partners, in order to achieve complementarity and avoid duplication.
- (6) The Project will place primary emphasis on establishing CaDUP system in the current three provinces of Maputo, Gaza and Inhambane. Because of strong willingness and ownership of Ministry of Industry and Trade as well as potentials observed in Nampula and Manica, these two provinces will be added for the Project to cover. In principle, IPEME will expand CaDUP to Nampula and Manica provinces on their own initiatives, based on the experiences to be gained from the current three provinces. Therefore, IPEME will pay for travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of their staff members to cover these two provinces. JICA experts will play supporting roles.



2. 面談者リスト

面談者リスト

| No. | 訪問日時 | 訪問先 | 先方 |
|------------|------------------|---------------------|---|
| カウンターパート機関 | | | |
| 1 | 2012年 7月5～19日 | 中小企業振興機構 (IPEME) | Mr. Claire Mateus Zimba, Director General, Advisor to the Minister Mr. Adriano Chamusso, Deputy Director General Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Ranmatane Ernesto, Technician Ms. Sonia Mbanze, Technician Ms. Sheila Omargy (CORE) Mr. Emir Amade (CORE) Mr. Nassur Issufo (Kitchen Made in Mozambique Program) Ms. Erica Munguambe (Kitchen Made in Mozambique Program) Mr. Domingos Gabriel Carlos, Coordinator of Dept. of Financial Assistance and Organization Marketing (DAFOM) Mr. Alfredo Wilson Cavele, Staff of Dept. of Financial Assistance and Organization Marketing (DAFOM) 高木専門家 |
| 政府系機関 | | | |
| 2 | 7月18日 | 商工省(MIC) | Mr. Kenneth Viajem Marizane, Vice Minister |
| 3 | 7月9日 | ガザ州 DPIC | Mr. Fulgencio Jose Anastacio Novela (フォーカルポイント) |
| 4 | 7月9日 | マニカ州 DPIC | Mr. Estevao Andre Muampale, Director Executive Mr. Dinis, Industrial department, Focal Point Mr. Hatsuoya, Director General Ms. Carla, Director Commercial Dept. Mr. David, Planning and Economic Dept. Mr. Ronald, High technician, Commercial Dept. Mr. Dimis, Industry and Commerce |
| 5 | 7月9日 | マニカ州 CORE | Mr. Dinis (DPIC) Mrs. Anjera (CORE) |
| 6 | 7月10日 | マプト州 DPIC | Ms. Zulmira, Director Mr. Carlos, Focal Point of Maputo Province Mr. Yoao, Head of Trade Department |
| 7 | 7月17日 | イニャンバネ州 DPIC | Mr. Henrique Massunda, Head of Department of Industrial Department, DPIC Inhambane |
| 8 | 7月15日 | イニャンバネ州フォーカルポイント | Mr. Pedro Volaclale, Inhambane Province Focal Point |
| 9 | 7月6日 | マプト州ナマーシャ郡 SDAE | Mr. Manuel Antonia, MIC, Technician Mr. Manuelinho Manuel, SDAE |
| 10 | 7月16日 | イニャンバネ州モロンバネ郡 SDAE | Ms. Bardika Adi, Director |
| 11 | 7月10日 | マニカ州技術専門学校 ISPM | Mrs. Anjera Mr. Rafael dos Santos Massinga, Director General |

| No. | 訪問日時 | 訪問先 | 先方 |
|---------------------------|-------|-----------------------------|---|
| 12 | 7月20日 | 村落開発基金 (FDD) | Mr.Olegario dos Anjos Banze, National Deputy Director Ms.Deodete Chachuaio, Technician |
| 13 | 7月20日 | 保健省食品安全衛生課 (MISAR) | Ms. Ana dos Santos Leao Patricio, Chefe de Reparticao de Alimentos Seguros |
| 14 | 7月20日 | 国立品質・標準化機構 (INNOQ) | Mr. Alfredo Filipe Siteo, Director Mrs.Paulina Fulauane Tembane, Head of certification department Mr. Arlindo Jorge Mucone, Head of standardization department |
| 民間セクター | | | |
| 15 | 7月23日 | CTA | Mr. Edwando Macwacua, Deputy Director of Department of Private Sector Ms. Otilia Pacule, Consultative Machanismsm Manager |
| ドナー、NGO 団体 | | | |
| 16 | 7月12日 | SNV | Mr. Manuel Murimucuo, Economic Development Advisor Ms. Cintia Portraite, Assessora de desenvolvimento Economiko |
| 17 | 7月18日 | DANIDA | Mr. Paulino D'uamba, Senior Programme Officer |
| 18 | 7月19日 | USAID | Mr. Sabinus Fyne Anaele, Food for Pease/Food Security Team Leader Mr. John McMahon, Senior Agriculture Policy Advisor Agriculture, Trade & Business Office |
| 19 | 7月20日 | GIZ | Ms. Katerina Brown (MIC でのアドバイザー) Ms. Vania Maquile (IPEME 及び INNOQ でのアドバイザー) Mr. Felix Cossq, GIZ ProEcon Team Leader |
| マイクロファイナンス/BDS プロバイダー/NGO | | | |
| 20 | 7月11日 | GAPI | Mr. Antonio Souto/PCA Mr. Paulo Negrao, Director Comercial Ms. Aurora Malene, Director, Credit and Investment Mr. Adolf, Director Training Mr. Jacinto Inacio Manjate |
| 21 | 7月12日 | Greenarte | Ms. Gabriela Timba, Maputoshopping(ショッピングモール販売員) |
| 22 | 7月20日 | CEDARTE | Mr. Abel Dabula, Director of Capacity-Building & Networking Ms.Chila Smith Lino, Marketing & Innovation Director |
| 生産者グループ | | | |
| 23 | 7月9日 | Pala Wassokothi (ユーカリオイル生産) | Mr. Ernesto Amancio Buca(代表) Mr. Edison Rwodzi (マネージャー(GVC)ジンバブエ人) Ms. Lucia Pinto Chilundo(総務、契約) |
| 24 | 7月9日 | So Soja(豆乳製品) | Mr. Lucas Mujojo (社長) |
| 25 | 7月9日 | Craft Center (民芸) | Mr. Calos Berando |

| No. | 訪問日時 | 訪問先 | 先方 |
|-----|-------|--|---|
| | | 品生産者) | |
| 26 | 7月9日 | 石彫刻生産者 | Mr. Francisco Simon |
| 27 | 7月9日 | Mozambique Honey Company | Mr. Lourinho, Logistic Manager |
| 28 | 7月9日 | APPRONAT | Mr.Sibanda, President Mr. Mabosse, Administration Ms. Margarida, Marketing |
| 29 | 7月10日 | Macate(ジュース生産) | Mr. Previous, Supervisor |
| 30 | 7月10日 | Gondola(ジュース生産) | Mr. Musutafa Antonio |
| 31 | 7月10日 | IVERCA(ツアー) | Mr.Ivan Laranjeira, President |
| 32 | 7月13日 | Associacao dos camponeses de Macuvulane (GAPI 支援者団体) | Mr. Jacinto Inacio Manjate Ms. Soria Evaeva, President Mr. Joao Chongo |
| 33 | 7月15日 | ドナラシーダ及びドナミネルバ(ピリピリ・チリソース生産) | Mr. Ismail & Mrs. Rashida, "Piripiri Don Rashida" Mr.Paulao, "Piripiri Inhacoongo" |
| 34 | 7月16日 | First Natural Choice (ジャム生産) | Ms.Ase Dittlesen Ferrao, Gerente Geral |
| 35 | 7月16日 | Africa Oil Works, LDA(ココナッツオイル生産) | Mr. Romeu Pascoal Macatamela(代表) |

3. 議事録

モザンビーク国一村一品プロジェクト詳細計画策定調査 議事録

| | |
|---|----|
| 1. JICA モザンビーク事務所 | 3 |
| 2. IPEME 本部① | 4 |
| 3. 高木専門家 | 6 |
| 4. マプト州ナマーシャ郡 SDAE | 10 |
| 5. Pala Wassokothi (ユーカリオイル生産者) | 11 |
| 6. IPEME/COre 本部 | 13 |
| 7. IPEME/Kitchen Made in Mozambique Program 担当者 | 14 |
| 8. IPEME 本部② | 15 |
| 9. Chimoioi 市場視察 | 18 |
| 10. マニカ州 DPIC | 19 |
| 11. マニカ州 IPMEME/COre | 21 |
| 12. So Soja (豆乳製品生産者) | 22 |
| 13. Craft Center (民芸品生産者) | 23 |
| 14. Mr. Franciso Simon (石彫刻生産者) | 24 |
| 15. Mozambique Honey Company | 24 |
| 16. マニカ州 DPIC | 25 |
| 17. ガザ州 DPIC | 26 |
| 18. APPRONAT (カニューオイル生産者) | 28 |
| 19. ガザ州ショクエ郡 SDAE | 29 |
| 20. マニカ州技術専門学校 ISPM① | 30 |
| 21. ADEM | 31 |
| 22. Macate (ジュース生産者) | 33 |
| 23. Gondola (ジュース生産者) | 34 |
| 24. マニカ州技術専門学校 (ISPM) ② | 35 |
| 25. マプト州 DPIC | 35 |
| 26. IPEME 本部③ | 37 |
| 27. IVERCA | 39 |
| 28. IPEME/DAFOM① | 40 |
| 29. IPEME/DAFOM② | 42 |
| 30. GAPI 本部 | 43 |
| 31. SNV | 44 |
| 32. Greenarte (CEDARTE) 店舗 | 46 |
| 33. GAPI 支援サイト (マプト州 Magudi 郡 Maouvulane 村) | 47 |
| 34. IPEME 本部④ | 49 |
| 35. ドナラシーダ及びドナミネルバ (ピリピリ生産者) | 52 |
| 36. イニャンバネ州フォーカルポイント | 54 |
| 37. First Natural Choice, LDA (フルーツジャム生産者) | 55 |

| | |
|---|----|
| 38. イニャンバネ州モロンバネ郡 SDAE | 58 |
| 39. Africa Oil Works, LDA (ココナッツオイル生産者) | 60 |
| 40. イニャンバネ州 DPIC | 62 |
| 41. IPEME 本部⑤ (M/M 協議) | 65 |
| 42. 商工省副大臣表敬訪問 | 68 |
| 43. DANIDA | 70 |
| 44. IPEME 本部⑥ (M/M 協議) | 72 |
| 45. USAID | 74 |
| 46. District Development Fund (DFF) | 75 |
| 47. 保健省食品安全衛生課 (MISAR) | 77 |
| 48. CEDARTE | 79 |
| 49. GIZ | 80 |
| 50. 国立品質・標準化研究所 (INNOQ) | 82 |
| 51. 在モザンビーク日本大使館 | 85 |
| 52. CTA | 86 |

1. JICA モザンビーク事務所

| | | |
|------------------------------------|-----------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月5日 13:30～14:00 | |
| 場 所 | JICA モザンビーク事務所 | |
| 出席者 (氏名 ; 敬称略 /所属/ 肩書) | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 宮崎 明博次長/プログラムマネジャー 大江 佐知子/モザンビーク事務所職員 |

1. 本調査における対象地域について

(1) 対象地域に関して

(コンサルタント) : 本調査の要請書では、支援対象は新規 3 州 (ナンプラ、マニカ、カーボデルガド) のみとしていたが、新規 3 州以外の IPEME 職員も日本への一村一品研修にも参加しているところ、R/D で既存 3 州 (マプト、ガザ、イニャンバネ) のみに対象地域を規定することは M/M 協議の際に問題となるのではないかと考えている。

(宮崎次長) : CaDUP に関しては、商工省副大臣を含む国内のハイレベルでの全国展開の強い意向が示されているところであり、既存 3 州 (マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) のみに限定することは難しい状況である。これまでの 2 年間の積み重ねから、パイロット実施中の 3 州の方が人材育成や製品のレベルが当然ながら高いため、本技術協力プロジェクトでは既存 3 州 (マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) で引き続き支援を実施しながら、他の州からの研修やセミナーの参加、情報共有、交流等の支援を他の州にも展開することは可能だと考えている。支援の「オプション」や「コンポーネント」を分けて検討しておき、今回の詳細設計調査において、その検討案を含めてほしい。

ナンプラ州に関しては、日本に留学経験もある DPIC Technician の Felizardo Vasco Amizade Chacuamba 氏に関わっていることや、ナカラ回廊の関係からも、他の州とは一線を画している。また、IPEME の業務では、既存 3 州とそれ以外、としての線引きは可能で、南部 3 州以外は、コンサルテーションのみといった配慮は必要であると考えている。

(大江氏) : 産品支援に関しては、既存 3 州 (マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) 以外に実施する予定はないが、研修やワークショップであれば他の州でも実施が可能と考えている。

(2) 専門家派遣後のこれまでの成果について

(宮崎次長) : 実施 1 年目は人材もおらず (カウンターパートに 1~2 名) 非常にご苦労されたと思う。主に専門家の責任というよりもモザンビーク側の人員配置、オペレーションの問題があった。ただ、2 年目になり、カウンターパートの人材も育成していただき、状況は改善してきてはいるという認識である。本技術協力プロジェクト実施の際には、商工省、IPEME とともに、更に CaDUP に注力してほしいと考えている。また、Madina 氏を CaDUP コーディネーター専属にする件も、実現することを希望している (現在本人は他業務との兼ね合いもあり、CaDUP には労働時間の 10%程度しかさけておらず、今後は本人の希望により、

更に CaDUP に注力したいとの意向がある)。

モザンビークの場合、マラウイ等と異なり、特に大統領レベルでの CaDUP 促進への言及はないが、国を挙げて **Made in Mozambique** に関する事業展開を目標としていることから、本技術協力プロジェクトを契機に政府の体制を整える準備をし、早く CaDUP の成功事例をつくりたいと考えている。

(大江氏)：本技術協力プロジェクトは早くても 2013 年 1 月末～2 月上旬に開始予定か (モザンビークは予算年度が 1 月～12 月)。

(3) プロジェクト目標について

(コンサルタント)：プロジェクト目標を、「生産者の所得向上」とすべきか、「CaDUP 支援体制が構築できること」とすべきかについてどのように考えているか。

(宮崎次長)：現在の CaDUP の脆弱な体制のまま、案件を実施させることは持続性の観点から問題であると考えている。そのため、持続性のあるサービスを提供することが可能な体制をつくることは非常に重要である。また、プロジェクトの目標はプロダクトの創出に偏ったものではなく、組織強化が重要な要素であると理解しており、プロジェクト目標は現状に応じて慎重に設定すべきと理解している。

以上

2. IPEME 本部 ①

| | | |
|-----|----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 5 日 14:30～15:30 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Mr. Claire Mateus Zimba, Director General, Advisor to the Minister Mr. Adriano Chamusso, Deputy Director General Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Ranmatane 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 大江 佐知子/モザンビーク事務所職員 |

1. 調査団紹介 (JICA)

2. 挨拶 (IPEME Mr. Clare Mateus Zimba, Director General)

詳細計画策定調査団の訪問を歓迎する。一村一品運動はモザンビーク政府の戦略に合致しており、2010 年から高木専門家の派遣を受けて、パイロットプロジェクトが成功裏に進捗している。今後も更なる支援を JICA をお願いしたい。

調査団の訪問先について希望があればいかようにも調整するので申し入れてほしい。また、私も Deputy DG もいつでも対応できるようスタンバイしているので、必要であれば、よんでもらいたい。

3. 質疑応答

- (1) 高木専門家が CaDUP プロジェクトに派遣されて 2 年経過したが成果についてうかがいたい。

(Ms. Madlina) : モザンビーク側は、海外技術者研修協会 (AOTS) や JICA の一村一品運動の研修を受け、これがモザンビークの中小企業振興に資すると考えて運動を始めた。当初は広域専門家の指導を受けたが、日本側に要請して個別専門家の派遣を受け、パイロットプロジェクトを実施した。現在 7 グループを対象に 6 特産物が認定されて支援を受けている。

- (2) パイロットプロジェクトが既存 3 州 (マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) を対象に実施されており、更に 3 州を追加する要請が出ているが、全国展開も視野に入れているか？

(Ms. Madlina) : パイロットプロジェクトは、マプト近郊の 3 州で実施された。IPEME 事務所の近くであったことから円滑に実施できたと評価している。要請状で記載した 3 州は遠隔地にあり、IPEME にとって、大きな挑戦である。全国展開も将来の視野に入れているが、まずは、当面の州に注力したい。

- (3) 一般に一村一品運動の対象は、大変幅が広いが注力しているのはどの規模の企業か？

(Ms. Madlina) : 2011 年の法令で、IPEME として「中小企業とは何か」を定義したが、そのなかで定める従業員 1~4 名の零細企業 (マイクロ) から対象になる。IPEME は中小企業振興機構であるので、大企業は対象ではない。

- (4) CaDUP 事業における成功事例とはどういうものだと考えるか？

(Ms. Madlina) : ただ単に量が売れたというのではなく、その特産品の材料が地域の材料であり CaDUP 事業による裨益者が拡大するような事例は成功事例といえると思う。

- (5) IPEME が実施している Kitchen Made in Mozambique 事業と、CaDUP 事業の連携はどのようになされているか？

(Ms. Madlina) : CaDUP が対象を限定していないのに対して、Kitchen Made in Mozambique 事業の対象は食品に特定されている。こちらには農業、加工食品の専門家がおり、こうした専門家が一村一品運動の支援も行っている。

- (6) 将来、南アフリカ経済共同体関税同盟が進捗し、域内関税がゼロになることから、モザンビーク企業の競争力を高める必要があるが、どのように考えるか？

(Ms. Madlina) : 中小企業振興機構としては、域内関税がゼロになってもモザンビークの中小企業が生き残るよう取り組まなければいけない。トウモロコシ粉、砂糖、ミネラルウォーターといった製品は競争力があるので域内で一定の市場を占有できる輸出産業となると考える。他に有望な製品としては石炭のような鉱物資源、漁業製品などがあると考えている。

4. 7 月 6 日 15 : 00 から追加で質疑応答をすることとした。

以上

3. 高木専門家

| | | |
|-----|-----------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月5日 16:00～17:00 | |
| 場 所 | JICA モザンビーク事務所 | |
| 出席者 | 調査団 | 高木晃/専門家 ¹ 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株） |

質疑応答

- (1) プロジェクトの対象地域を既存3州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）に限定するわが方の意向ですが、本調査対象の3州の扱い、今後の拡大についてのお考えをご教示願います。
 - ・現状は運動が中央レベルを中心に進められており、次はこれを州レベルに移行させる段階であると考えることから、当面は3州に限定すべきであると考え。しかし、モザンビーク側の強い要請があり、ナンプラ州に関しては、なんらかの支援をすることになると推測している。実感として全国展開は時期尚早であると思う。産品があるかどうか、市場があるかどうか、高い輸送費をカバーすることを考慮すると現状では全国展開は難しいと考える。
- (2) ターゲットグループの選定及びニーズ把握のプロセスと現状についてお聞かせ下さい。
 - ・現在のガイドラインでは CaDUP 事業中央委員会、州フォーカルポイント（パイロットプロジェクトがある3州各1名）、郡委員会（各州3郡×3州=9委員会）がワークショップを行い、中小零細企業や生産者グループから申請書を集めて選定することになっている。しかし、実際は、中央委員会、州委員会が郡委員会に対し選定の指導を行っている。現在、選定しているパイロットプロジェクトは事務局が出張して調査するなどして中央で決めた。識字率の低さ、業務能力の問題から、中小零細企業や生産者グループによる申請書記入は困難である。一方、CaDUP 事業推進グループ全体の業務レベルは高くなく、今後は州レベルに事業をみてもらうことにしたいので、州レベルを対象にキャパシティビルディングが必要であると考えている。
- (3) 他ドナーの類似プロジェクトの実施状況とその課題についてお聞かせ下さい。
 - ・ITC が、カニュー搾油機材供与を実施している。機材供与だけで、指導がなく、生産者グループは適切に利用できていないのが問題である。
- (4) 本プロジェクトの結果、期待される効果の受益や費用配分が公平に分配されるシステムであるとお考えでしょうか、またはそうである（ない）理由をお聞かせ下さい。
 - ・現状では、まだわからない。外国の NGO などドナーが入っているところは意図して公平に分配されるシステムとすべく支援を実施していると考え。
- (5) モザンビークにおいて効率的な CaDUP 事業実施体制が構築されるための要件は何であるとお考えでしょうか、また本プロジェクトはそれを満たしているとお考えでしょうか。

¹ 2008年にモザンビーク政府は一村一品運動を開始。当時は一村一品運動の広域専門家が、ロードマップ、一村一品運動委員会を設立する指導を行い、高木専門家は2010年9月から個別専門家として現地入りした。

- ・ 商工省副大臣は本邦研修を受けたこともあり、全国展開をするとのコミットがあった。2012年6月28、29日にIPEMEがイニャンバネ州でCaDUP事業セミナーを開催し、5州が参加した。セミナーでは、IPEMEがCaDUP事業の概要を説明し、パイロットプロジェクトを実施している3州が経験を発表、実施していない2州が潜在的な特産物について発表した。
- (6) 上位目標達成のための促進・阻害要因は何であるとお考えでしょうか。
- ・ CaDUP事業に対する理解の普及が難しい。郡レベルに働きかけるのが有効であるが、現状の体制では、困難である。
- (7) モザンビーク側 CaDUP 事業担当者の人数と能力は適切でしょうか。また不足している場合、どのような能力が不足しているか、人数はどの程度必要であるとお考えでしょうか。
- ・ Madina氏は兼務、常勤はNabil氏と新人のRamatanne氏、Sonia氏は病気休暇中である。IPEME設立からまだ3年であり、実務経験が少ない。しかし、CaDUP事業をやっているという意欲は強い。IPEMEの職務とCaDUP事業の方向性は合っていることから、IPEMEがカウンターパートとしては適切であると考え。また、IPEMEが商工省傘下ということもあり、商工省所管の各分野に種をまく活動が必要だが、まだその活動まで手が回っていない。技術プロジェクトの3~4年のスパンでは、セミナーの開催など、支援を中心に実施すべきと考える。
- (8) モザンビーク側 CaDUP 事業担当者の役割、業務内容等は明確でしょうか。
- ・ 実施体制を改定しようとしている。食品加工分野は現状では要員が兼務であり、弱い。例えばカニユー油は需要が多く、増産への意向が強いが、増産の前に質を低下させないワールドプレス技術についての知識が必要となるが、そういった技術指導の配慮を行う人員が足りない。
- (9) IPEME が実施する CaDUP 事業訓練プログラム（または、その他の関連プログラム）の内容、規模等は適切でしょうか。もし不足・不十分であるとお考えの場合、その理由等をお聞かせ下さい。
- ・ IPEME内にあるCOreEが訓練を実施しており、内容に問題はない。問題は、IPEME担当者が海外の機関から指導された内容をそのまま利用して訓練を実施しているが、訓練後のフォローアップがなく、「やりっぱなし」感があることである。
- (10) CaDUP 事業対象地域の住民の所得の現状と、プロジェクト実施後の増収の見込みについてお聞かせ下さい。
- ・ 所得の現状調査は本格的に実施するならば、他に委託しないと難しい。可能性の高い方法は、対象グループのみに限定した家計調査であるが、比較するために非対象グループの家計調査も必要である。ビジネススキルが低いことから、対象グループでは売上を把握することもかなり困難な状況である。

- (11) 本プロジェクトによって、女性（寡婦含む）、HIV 感染者の就業機会は増加するとお考えでしょうか。
- ・外国のドナーが入っているところは意図的に進めている。
- (12) 本プロジェクトによる想定外の波及効果（正及び負の）があるとすればどのようなことが考えられるかお聞かせ下さい。
- ・高品質化、高価格をめざす製品を選定した場合、負の波及効果がある場合がある。例えば前述のマニュー油の事例で、需要に合わせて大量生産をめざすと、コールドプレス技術では対応できず、量産技術を使うことになり、製品の質が落ちる可能性がある。一歩指導を間違えると生産品に大きな影響があるため、注意が必要である。正の波及効果としては、ピリピリの事例において、何度もこちらが訪問して衛生面で指導するなかで、生産者の意識が変わり、それにともなって IPEME のスタッフの行動に変化が見られ、カウンターパートの成長を感じるといったことが挙げられる。まだ生産者の売上げ向上にまではつながっていないのが現実であるが。
- (13) モザンビーク側の CaDUP 事業関連の予算の計画、及び政府の要因配置の動向についてお聞かせ下さい。
- ・予算申請では CaDUP 事業として予算項目建てをしているが、実際に予算配分が行われると、使途に関しては予算項目と関係なく支出が行われているようである。現在、2013 年度の予算申請を行ったところである。
- (14) 現在の主要な BDS プロバイダーの活動の現状と、それらの BDS プロバイダーの今後の活動動向についてお聞かせ下さい。
- ・ビジネス全体の活性化という意味では期待できるが、CaDUP 事業の活動に具体的に活用されるかという点あまり期待できない。COre がデータベースプロバイダーを活用したいという意向はある。技術的な面では、より専門性のある BDS が必要とされている。
- (15) 現地でのマイクロファイナンス機関の現状と、CaDUP 事業生産者グループへの融資状況についてお聞かせ下さい。
- ・現在、CaDUP 事業ではマイクロファイナンス機関との積極的な連携はない。今現在支援を行っている 7 グループの中ではピリピリ生産者グループのみが活用している。モザンビークの場合、通常の定期預金も利子が高いが、市中の高利貸しのようなマイクロファイナンス機関からの金利は年利 30% 以上であるため、利用者はあまり活用することができない。ただしマイクロファイナンスといっても、小規模生産者に対するキャパシティ開発と資金融資を適切に組み合わせて提供を行っている GAPI のような機関には活用可能性がある。
- (16) モザンビークの CaDUP 事業に関連した事項として、以下のような認識をもっておりますが、正しいかどうか、また専門家の見解もお聞かせいただけますと幸いです。
- ・モザンビークの一村一品運動は、IPEME による中小企業向け地域産業振興政策の一環であ

- り、国政関係者の強いコミットメントはない
⇒ 2012年に商工省副大臣のコミットメントがあった。
- ・各分野の予算は項目建てがされていない
⇒ 先ほども回答したが、項目建てはされている。
 - ・基礎情報収集確認調査報告によると、カウンターパートは中央レベルで兼務1名、専任2名のみというなかで、当面はこれらのリソース提供レベルにとどまると予想されること
⇒ 現状では、この数字にとどまると考える。
 - ・同報告書によると、CaDUP事業で選定した製品は大手スーパー、観光ホテル売店などのハイエンドマーケット向けを狙うべきであること
⇒ パッケージについては、問題も多いため、CaDUP事業の全体の方向性としては望ましいものではないものの、カニニュー油のようにバルクで卸・中間製品として販売することにより、特にパッケージにこだわらない販売が可能となる。この場合、パッケージは、最終販売を行う企業負担となり、生産者のコスト負担が不要というメリットはある。美容用のココナツオイルについても、卸であれば購入するという需要があった。生産者にとって最終製品として販売することは、生産以外の要素や知識が必要であり、特に包装等にコストがかかるモザンビークの場合、その投資へのリスクが大きい。またモザンビークは石油を産出しないためガソリンを全量輸入していることから輸送費が高いことも障害の1つである。製品の販売先としては、大手小売店というよりも、中小商店レベルが適切ではないか。また、ハイエンドに絞ると商品が絞られるという懸念もある。

(17) 南部アフリカ開発共同体が2015年までに自由貿易実現を目標とするなかで、南アフリカを中心とする各国の商品がモザンビーク市場を席卷しており、また廉価な中国製雑貨が市場を占有しているなか、モザンビーク国産品で競争力のあるのは、メイズ、砂糖、食用油、ミネラルウォーターだけであると同報告書に記載されてあります。国際競争力のある製品をCaDUP事業が取り上げていないのは、そうした製品は民間大手業者が生産しており、そうした業者はIPEMEの支援を忌避しているからでしょうか？

- ・大手企業の支援は、IPEMEの所管業務対象外である。輸出を視野に入れた大手企業の支援は同じ商工省傘下のIPEX（輸出振興機構）の担当となる。生産者グループがCaDUP事業の支援を忌避した事例だが、ピリピリ生産者の事例ではCaDUP事業による支援は、地域ブランド育成アプローチであると誤解され、支援を断られたことがあった。

(18) 今後の支援として、包装技術、充填技術、認証取得支援などがモザンビーク側から要請されていますが、これらの支援は適切なものでしょうか？

- ・適切なものであると考える。現在、技術プロジェクトで支援をする分野としては、ビジネスマネジメント、食品加工、包装、広報、マーケティングを考えている。

(19) 国際資本による石炭、天然ガス開発が開始され、わが国からも三菱商事のアルミ精錬事業に続き、双日の木材チップ製造、新日鐵の石炭開発、三井物産の天然ガス開発と、大規模投資が行われており、モザンビーク経済は急速に発展することが予測されております。一方、こうしたメガプロジェクトはその直接裨益者が少数にとどまり、雇用創出、一般住民の所得

の向上には役立たないという批判があります。こうしたわが国資本による投資に連系した運動推進は可能とお考えでしょうか？

・投資に付随した CSR 活動などが行われるのであれば、可能であれば、連携したい。

以上

4. マプト州ナマーシャ郡 SDAE

| | | |
|-----|----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 6 日 10:30～11:15 | |
| 場 所 | SDAE Namaacha District | |
| 出席者 | SDAE | Mr. Manuel Antonia, 商工省, Technician Mr. Manuelinho Manuel, SDAE |
| | DPIC | Mr. Carlos, Focal Point, DPIC, Maputo Province |
| | IPEME | Ms. Madina Mr. Ramatane 高木 晃 専門家 |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. ナマーシャ郡 SDAE の紹介 (Ms. Madina)

ナマーシャ郡 SDAE は IPEME のマプト州 Focal Point の指導の下、郡レベルの活動を実施しており、ナマーシャ郡では現在 CaDUP 活動として 1 グループを支援している。

2. ナマーシャ SDAE とフォーカルポイントとの関連について (Mr Carlos)

ナマーシャ郡 SDAE では現在農業普及員等を含め 70 名のスタッフが配置されている。組織は以下の 5 部門から構成されている。

- (1) APE (Division of Agriculture and Fisheries)
- (2) RLFAE (Division of Licensing and Inspection of Economic Activities)
- (3) RPDE (Division of Promotion and Entrepreneurship Development)
- (4) RAP (Division of Planning and Management)
- (5) RRH (Division of Human Resources)

CaDUP 予算に関しては、州としても郡としても、追加の予算増は難しい状況である。各レベルで予算が必要となっているが、適正な予算配分を考えなくてはならず、苦勞している。

SDAE の 70 名の職員のうち、CaDUP 担当者は 3 名、うち 2 名は SDAE から、1 名は DPIC から派遣されている。ナマーシャ郡 SDAE とともに、マプト州フォーカルポイントが、郡内の CaDUP 候補の調査を行ったところ、イチゴ農家なども候補として挙げたが、CaDUP に最も適切なグループとしてユーカリエッセンシャルオイルの生産グループ (Pala Wassokothi) を選定した。

ナマーシャ郡は、今後、将来性のある零細企業・生産者グループが輩出する可能性がある。こうした企業やグループは CaDUP 事業のガイダンスを求めている。こうした要請に応えるため、郡の職員には訓練が必要であり、今年 2 名が研修に参加した。この 2 名は現在、新たに支援すべき企業・グループを選定すべく、活動中である。郡では、生産者だけでなく、観光業への支援も行っている。ナマーシャ州は観光資源が多く、CaDUP 事業の候補となる可能性があると考えている。

3. ナマーシャ郡の観光業について (Mr. Emanuel)

ナマーシャは植民地時代、首都であるマプト市の住民の避暑地として栄えた歴史があり、観光業の可能性はある。南アフリカなど近隣諸国からの観光客呼び込みが可能と考えている。近郊のシャマラニに洞窟があり、観光資源になると考えている。また、同郡の気候がよいこと、滝、ボンドウイン山、毎年5月にキリスト教信者が訪問する巡礼地があること、初代大統領の記念碑があることなども観光資源として挙げられる。

4. これまでの CaDUP 事業に対する取り組み (Mr Carlos)

- (1) 今までの活動内容：ユーカリオイル生産者支援
- (2) CaDUP 事業の自己評価：肯定的にとらえている。将来的には輸出可能な製品になるまでに育成したい。
- (3) 成果：開始時点では少なかった製品の付加価値が向上した。また、販売促進支援を実施した。
- (4) 改善点：品質向上とマーケティング支援が必要である。市場に合わせた製品育成が必要である。
- (5) 課題：プロジェクトメンバーの訓練が必要である。

5. 職員の育成に関して (Mr Carlos)

CaDUP 活動の直接指導者があと3~4名必要である。ナマーシャ郡においては、農業の知識をもった指導員が必要であり、また直接、零細企業に支援ができること、どのように製品に付加価値をつけ、質を向上させるかを具体的に指導できる能力が必要である。

6. 現在の支援グループ以外への CaDUP 事業の拡大について (Mr Carlos)

ユーカリオイル生産者以外にも検討しているグループはある。CaDUP 事業では1郡当たり1グループのみ支援するという規制はない。CaDUP 事業として支援するためには、この地域に固有であるものであるといった基準が必要である。ナマーシャ郡以外の郡でも支援の可能性があるか検討している。

以上

5. Pala Wassokothi (ユーカリオイル生産者)

| | |
|-----|--|
| 日 時 | 2012年7月6日 11:45~12:45 |
| 場 所 | Pala Wassokothi 生産者グループ (マプト州ナマーシャ郡) |
| 出席者 | 生産者 Mr. Ernesto Amâncio Buca (代表) Mr. Edison Rwodzi (マネジャー (GVC) ジンバブエ人) Ms. Lucia Pinto Chilundo (総務、契約) |
| | IPEME Ms. Madina Mr. Ramatane Mr. Carlos (Focal Point of Maputo Province, IPEME) 高木晃専門家 |
| | 調査団 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

質疑応答

(1) 組織と活動の現状について

- ・現在の状況としては、生産したユーカリオイルの販路がまだ見つかっていないことが最大の課題である。オイルの生産量が十分でないことも販路が開拓できない原因の1つになっている。2012年4月にマネジャーが解雇された時と同様、素行に問題があったためメンバーが脱退し、生産者の人数が40名から20名に減り、その状況に拍車がかかっている。

地元の人々はエッセンシャルオイルの使い方に関して知識がない。現在、インターネットでの販売は行っていない。容器は南アフリカから、ラベルはジンバブエから輸入している。輸送等はイタリアのNGOから支援の車両を利用しているため特に問題はない。

最近の動きとしては、オイルの価格を引き下げ、10ミリリットル150MTから120MTとした。

- ・生産者のほとんどが小学校卒の教育程度となっている。メンバーのうち、女性は、20名中13名である。

(2) フルーツジュースの生産について

- ・最近エッセンシャルオイル以外にも、フルーツジュースの生産を開始した。原料はパパイヤ、パイナップル等、地元で取れる果物を使用し、果汁100%のジュースとして販売している。500ミリリットルペットボトルで70セント²(12本単位で販売する場合は1本当たり50セント)で販売している。果物の配合割合は、季節によって異なる。

そのため、現在グループ内は3つの担当(野菜生産・加工グループ、果物生産・加工グループ、ユーカリエッセンシャルオイル加工グループ)に分かれている。野菜と果物のグループは、利益の配分が異なっている。野菜グループは、利益は個人に還元されるが、果物グループは、グループに利益が還元される仕組みになっている³。

(3) JICAからの支援について

JICAの研修に参加したことは、正の影響を与えている。特にマネジメントの観点から効果があったと思われる。

(4) 課題

ジュースの充填機械の管理に問題がある。また、販路の拡大や、広告の仕方等に問題がある。設備や電気、水、ネットワーク等には特に問題はない。製品を輸出用にするためにはまだ外部からの支援が必要だと感じている。

(5) その他

ユーカリエッセンシャルオイルの生産量は1日2リットル前後。2リットルのオイルを抽出するためには、ユーカリの葉がコンテナで12個分必要である。オイルを抽出する機材は南アフリカから購入した。絞り終わった葉はコンポスト肥料にしている。以前はオイルを抽出したあと分解されるユーカリの成分が抽出された水である「ハーバルウォーター」も掃除用に販売していたが、今は行っていない。

以上

² ジンバブエ人マネジャーの説明による。米ドル換算での価格と思われる。

³ 要確認。

6. IPEME/COre 本部

| | | |
|-----|----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 6 日 15:00～15:40 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | COre | Ms. Sheila Omargy Mr. Emir Amade |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. COre の概要説明 (Ms.Sheila Omargy)

- (1) 組織の目的：中小企業の起業を支援するためのコンサルティング、訓練実施機関
- (2) 職員数：マプト本部 5 名で全国を所轄。現在全国でマニカ州、カーボデルガド州、テテ州、ザンベジ州の 4 州に設立されている。各州の COre の Focul Point がそれぞれの州の活動をカバーする。現在の課題は人員不足。
- (3) 設立：2010 年
- (4) 外部支援：COre 設立時に、携帯電話会社の mcel や印刷会社の Cegral から機材提供を受けた。GIZ からの支援が継続中。ドイツ人専門家が訓練の支援を行っている。STITIMO (スウェーデン) の支援で各州に COre と同様の組織を設置するプロジェクトを実施中。

2. 現況 (Ms.Sheila Omargy)

- ・基本的に、COre の活動は、モザンビークの経済開発 5 カ年計画に沿って実施され、年間計画を策定し、それに従った訓練を実施している。例えば、技術者を年間 1,000 人増加させるというような目標が立てられた場合、それを達成するための訓練はどのようなものが必要かを検討、計画を立案、実施するという流れになっている。
現在世銀/IFC の訓練コースの認定を申請中であり、結果を待っている。
- COre では、現在 55 の訓練コースを提供しており、講師や教材開発等に、MB Consultant、SEVUKA 等の外部コンサルタントを雇用するケースもある。
- 訓練費用として事業主から 1,500～15,000MT の訓練費用を徴収しているが、これは COre の組織としての持続性の観点から行っているものであり、徴収した費用は訓練費用に充当している。

3. 質疑応答

- (1) 中小零細企業中小零細企業の Web 作成支援要請に対して COre から支援を実施しているか。
 - ・既に、情報通信会社と提携を行っており、中小零細企業中小零細企業から要望があればその会社を紹介している。
- (2) 訓練コースの概要について
 - ・これから起業を検討している人材に対しての短期コースのみならず、事業開始手続き、会社法に関する情報提供などを実施している。コースの宣伝には新聞のみならず、Facebook や Twitter といったソーシャルネットワークも活用している。
- (3) 地方での訓練コースにも外部コンサルタントを起用しているか
 - ・地方に進出したい会社は少なく、また徴収できる受講料も少ないため、主に地方での訓練は、COre が自ら実施することが多い。

(4) CaDUP 事業との連携について

- ・CaDUP 事業を対象にしたコースでは、商品の価格設定が難しいと感じている。コースの内容としては、顧客サービス対応、マーケティングといったものがある。

(5) CaDUP 事業との連携についてどのように評価しているか

- ・CaDUP 事業との連携経験は限定されていることから、どのような挑戦があるか、まだ見えていない。COre の訓練に、CaDUP 事業担当の職員を参加させるような連携もしている。

(6) 訓練コース参加資格について

- ・コース参加者への要件はなく、だれでも参加可能である。

以上

7. IPEME/Kitchen Made in Mozambique プログラム担当者

| | | |
|-----|----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 6 日 15:45～16:20 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Mr. Nassur Issufo Ms. Erica Munguambe |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. Kitchen made in Mozambique プログラム概要説明 (Ms.Erica Munguambe)

- (1) 目的：モザンビーク食品工業の振興、世帯や零細生産者の所得向上、食品加工技術の技術や情報交換、普及等である。なお、輸出用モザンビーク生産品認証の審査は商工省が担当している。
- (2) 背景：2009 年設立。Kitchen Made in Brazil Project からの支援を受けたことから、モザンビーク版を考案した。今後はブラジルの支援団体である Embraapa からの支援が実施される見込みである
- (3) 職員数：マプトの事務所には 5 名が配属されている。州、郡での活動を中央のスタッフが監督している。今後は、州の職員を訓練し、活動実施の中核とし、全州に活動を拡大しようとしている
- (4) プログラムによる生産品：ジャム、ドライフルーツ、ピクルス、フルーツコンポート、キャッサバクッキー、サツマイモクッキー・ビスケット、タバスコ等。水産物加工品は扱っていない。インドネシアのノウハウでキャッサバチップの開発を行った経験がある。

2. 現状

本活動支援による農産加工品は、将来的に輸出製品に育成したいと考えているが、まだ課題は多い。他方で、モザンビークは国土や気候に多様性があり、いろいろな特産物が可能であることは大きなメリットであると考えている。トウモロコシの加工品も有望であるが、北部ではトウモロコシは栽培しておらず、全国レベルの製品ではない。このプログラムは全国をカバーするものである。キノコは扱っておらず、食用油、ゴマの加工品なども検討可能である。

3. 他のドナーとの連携

他のドナーとの連携はない。

以上

8. IPEME 本部②

| | | |
|-----|-----------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月6日 16:20～17:40 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Ramatane Ernesto, Technician 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株） |

1. カウンターパートの概要について（Ms. Madina）

職員配置と兼任（現状と今後の見通し）については、事前資料から変更はない。Ms. Madina（兼任）、Mr. Nabil、Mr. Ramatane（増員スタッフ。2012年の一村一品本邦研修に参加したばかり）、及び現在休職中の Ms. Sonia の4名（近日中に復帰予定）が CaDUP 事業を担当している。予算に関しては、IPEME は商工省の所轄機関であるが、予算も行政も商工省から独立した組織である。そのため予算は商工省からではなく、財務省から直接配分される。予算が余った場合は国庫への返納義務があるが、これまでのところ予算があまったことがないため、返納したことはない。

2. 質疑応答

(1) OVOP の政策的位置づけ：OVOP によって何を実現しようとしているか、政策的目的の明確化についてうかがいたい。

・ IPEME のミッションは中小零細企業（中小零細企業）振興にある。中小零細企業振興を通じて、経済や雇用に貢献することがわれわれの活動である。2007年に実施された政府の中小零細企業調査によって、モザンビーク経済には中小零細企業支援が重要であるとの結果が示され、どのように中小零細企業に支援を行うかという観点から、大企業とは異なった中小零細企業への特別な戦略・アプローチが必要であるという結論論に至り、IPEME が設立された。以降、農村での企業・零細な生産者支援、Kitchen Made in Mozambique、COReE といったツールを使って、プログラム・プロジェクトと経営に関する知識の進化を進めることを目的に活動を行ってきた。CaDUP 事業はこれらのネットワーク活用・強化し、連携させながら実施している。

(2) 中小零細企業の定義について確認したい。（事前資料を基に確認）

・ 2008年の IPEME 設立後、従来農業、工業など、分野ごとに異なっていた中小零細企業の定義を 2011年9月に新しく定めた。IPEME による中小零細企業の定義は以下のとおりである。

- 1) micro：従業員4名未満、資本金120万MT未満
- 2) Small：従業員5～50名未満、資本金120万～1,470万MT未満
- 3) Medium：従業員50～100名未満、資本金1,470万～3,000万MT未満
- 4) Large：従業員100名以上、資本金3,000万MT以上（詳細は資料を入手）

(3) IPEME の支援対象者について（どのような規模の企業、Formal/Informal の別、協同組合は含むか、裾野産業や建設業は含むのか）うかがいたい。

- ・インフォーマル組織も含まれる。組織の活動の一部に建設事業等が含まれている場合でも CaDUP 事業の対象になる。例えば、日本の事例で、美しい景色を背景にした結婚式場を作り、それによってコミュニティの活動が活性化したというものがあったが、活動の主目的が CaDUP 事業の理念と一致するものであれば、CaDUP 事業の対象であると考えており、例えば、ナマーシャの湖等で同様の活動が可能ではないか、検討している。

(4) 支援プロジェクト終了後の継続的实施について、どう考えているか？

- ・プロジェクトを通じて生産者や組織の能力を強化し、プロジェクトの終了時には自立できるようにしたい。CaDUP 事業は一村一品運動の3原則に従い、ビジネスだけを重要視せず、各村が自身に誇りをもてるような活動としていけば、プロジェクト終了後も自立していくと思う。政府予算もそのようにつくように努力する。

(5) CaDUP 事業に対するこれまでの取り組みの認識・評価について、うかがいたい。

- ・(Mr.Nabil)：一村一品の本邦研修に参加し、高木専門家との活動を通じて多くのことを学んだ。現在は、CaDUP 事業のマーケティングの課題を担当している。生産者のビジネス運営、実施計画、ビジネスマネジメント等を、生産者に例示しながら指導を行っている。ある地域の生産者が実施して改善した事例を、他の生産者グループで展開したり、ある1つの段階がクリアできたグループには、次の課題を示すなど、各グループを訪問し様子をみながら、高木専門家と相談しつつ、介入している。特に、担当しているピリピリ生産者グループに関しては、生産開始から5年以上経過し、マイクロファイナンスも活用して生産を行っていたが、IPEME の支援が実施されて1年経過した頃から、生産工程の改善や製品の品質が向上してくるのが分かるようになった。そういった変化を通じて、生産者だけでなく、IPEME のスタッフとしての自信もつくようになった。また、カニュー油には高い需要があり、1,500 リットル/月まで生産量を拡大すれば販路が見出せるが、まだ生産能力が不足しているため、改善していきたいと考えている。今後は、よりよい CaDUP 事業実施体制を構築するために、ビジネスマネジメント、食品衛生管理、農業加工に関してのバリューチェーン分析を学んで生きたい。国際展示会では、パッケージ、包装など、CaDUP 事業のマーケティング弱さを認識した。IPEME として、CaDUP 製品が国内・海外の企業に魅力的な商品となるために支援を実施していきたいと考えている。バリューチェーン分析など、将来的な課題となる。
- ・(Mr.Ramatane)：このプログラムに参加したばかりだが、日本との協力プログラムであるので、いろいろと学べるのではないかと考えている。マーケティング、商品の多様化、バリューチェーンなどを学んでいきたい。日本を訪問する機会があれば、付加価値向上方法について特に学びたい。

(6) 職員の育成はどの程度進んだかうかがいたい。

- ・(Ms.Madina)：
 - ① 職員に必要な能力とは何かについて

CaDUP 事業はまだ初期の段階にあるため、まずは各スタッフに CaDUP 事業の意味を理解してもらうことが重要だと考えた。現在支援を行っている 6 商品に関しては、Mr. Nabil は 4 商品（ピリピリ、マニユー油、ジャム、ココナツオイル）、Ms.Sonia（ユーカリ）を担当しているが、Mr. Ramatane に関しては、当初はすべての生産者の活動をよく理解してもらったうえで、徐々に彼の機械エンジニアの専門を生かして、機材等の担当を行ってもらったり、食品安全管理等に携わってもらうことを期待している。IPEME としては、今後 CaDUP マッピングも実施したいと考えている。

② 職員の研修について

研修の内容、方法については、マーケットの需要により変化させている。ニーズは、生産者グループ、政府からの情報などから得ている。また、CaDUP 事業の生産者以外からの情報も収集するようにしている。CaDUP 事業に関連した普及、セミナー、展示会などの機会があれば、CORe メンバーなどとともに参加している

日本やモザンビークでの研修以外にも、インドなど第三国で開催されるセミナーにも出席するようにしている。JICA が年 1 回開催するアフリカ地域での一村一品会議にも出席し、2012 年 6 月に開催された第 2 回の同会議にも参加して、先行事例の共有と関係者の訓練の機会が提供された。ケニアの事例からは、モデルプロジェクトをつくり、それを波及させる方法を学んだ。モザンビークの事例では、数年前に乳牛の飼育を導入し、現在はそこから乳製品（ヨーグルト等）の生産を奨励するというようにステップバイステップで活動を進めることが示された。マラウイは先進事例があるので、訪問してみたいと考えている。また、アジア地域の先進事例がたくさんあると聞いているので、アフリカ地域のみならず、アジア地域との合同での一村一品のワークショップをぜひ開催してほしい。

(7) 他ドナーからの支援についてうかがいたい。

- (Ms. Madina) : CaDUP 事業に関しては、JICA 以外からの支援はない。類似活動に関して他のドナーが支援を行っているが、各組織の強みと経験を生かした支援になっているため、重複というよりは補完しあっていると思われる。
- (Mr. Nabil) : 今後は、包装技術、バーコード、バリューチェーンを学びたい。CaDUP 事業はまだ準備段階であると認識しており、段階に応じて必要となる技術がでてくると考える。自身が受講した訓練によりどのようにグループを選定するかを学んだ。生産者グループは当初 CaDUP 事業に関して全く理解していなかったが、IPEME の頻繁な訪問により、CaDUP 事業への理解が徐々に深まり、コミュニティも変容してきた。IPEME スタッフのラベル、包装に関する知識が訓練を通じて向上し、その結果が生産者に反映されていることを感じる。また、生産者が製品のコスト計算ができるようになったり、意識が変わったというような喜びがある。進行は遅いが、徐々に進んでいる。こういった変化が、われわれの行動の原動力になっている。それらの成果が、生産者の所得の向上などにつながっていくと考えている。こういった経験を、他の州や他のケースに展開していければと考えている。

以上

9. Chimoioi 市場視察

| | | |
|-----|----------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 8 日 | |
| 場 所 | Chimoioi 市場 | |
| 参加者 | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 大江/モザンビーク事務所職員 |

Manica 州の州都である Chimoioi 市の市場を視察した。Chimoioi 市は、ベイラ回廊上にあり、ジンバブエ国境の Machipanda まで約 90km と近く、国道と鉄道があり、交易が盛んであることから、市場ではベイラからの海産物、ジンバブエからの製品が多く見られた。市場での商品と価格の一覧は以下のとおり。

| 種 類 | 量 | 価 格 | 備 考 |
|----------|------|-------|---------------------------------------|
| 野菜 | | | |
| ニンニク | 100g | 5MT | |
| トマト | 100g | 50MT | |
| ジャガイモ | 50kg | 500MT | 南ア産は 5 個で 50MT 地元産は 3 個で 20MT |
| インゲン豆 | 1kg | 50MT | |
| ピーマン | 3 個 | 10MT | |
| 人参 | 4 本 | 20MT | |
| ヤム芋 | 1 本 | 50MT | 2kg 程度 |
| 果物 | | | |
| バナナ | 24 本 | 20MT | M サイズ |
| タンジェリン | 7 個 | 10MT | 地元産、デコポンに類似した形状。 |
| オレンジ | 7kg | 100MT | 地元産。南ア産は割高であるがサイズが揃っており、数量豊富。 |
| リンゴ | | | 南ア産、数量豊富。 |
| 豆類 | | | |
| ウズラ豆 | 1kg | 140MT | |
| キドニービーンズ | 1kg | 130MT | |
| 畜産物 | | | |
| 鶏卵 | 10 個 | 50MT | M サイズ。鶏卵を入れる紙製 30 個用容器(蓋なし)は、ジンバブエ製。 |
| 鶏肉 | | | Abilio Antnes 冷凍鶏肉が冷蔵陳列棚で販売されている。保存は冷 |

| 種 類 | 量 | 価 格 | 備 考 |
|----------|------|------|------------------------------|
| | | | 凍庫で、冷凍輸送トラックで輸送されている。 |
| 海産物 | | | |
| サクラエビ | | 75MT | ミルク缶あたり |
| その他 | | | |
| 塩 | 500g | 5MT | |
| 食パン | 1 斤 | 15MT | 地元ベーカリー製 |
| コメ | | | インド産 |
| 紅茶 | | | マラウイ産 |
| 食用油（大豆油） | | | メーカー名 Dudana Easorel、モザンビーク産 |

以上

10. マニカ州 DPIC

| | | |
|-----|--------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 9 日 8:30～9:30 | |
| 場 所 | Manica 州 DPIC | |
| 出席者 | DPIC | Mr. Estevao Andre Muampale, Director Executive Mr. Dinis, Industrial Department, Focal Point |
| | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 大江/モザンビーク事務所職員 |

1. 調査団紹介（IPEME）

2. 挨拶（DPIC）

- (1) 前 DG からこのプロジェクトについて聞いている。マニカの産業は未熟な段階にあるが、潜在的な特産物はいくつかある。Machaze 郡ではカシューナッツ、Gondola 郡ではバナナ、マニカ郡は観光、生姜、酪農（牛乳、チーズ）、Mossurize 郡にはお茶がある。こうした特産物が CaDUP 事業の対象となる可能性がある。そのためには生産者を奨励すること、技術や経営訓練が必要である。
- (2) われわれにとり、これは新しいプロジェクトではない。フォーカルポイントはイニャンバネ州の全国セミナーに参加するなど、いろいろな経験を学んでいる。
- (3) 州にはこのプロジェクトを推進するメカニズムが整っている。ワンストップサービスがあるだけでなく、民間セクターのビジネスカウンスルとは、良好な関係を結んでいる。

3. 調査の主旨説明（渡辺）

CaDUP 詳細計画策定調査団であること、今年、Mr.Anton,Ex-DG DPIC Manica が本邦研修でプレゼンしたこと、マニカはバイラ回廊の重要な州であることを認識していることなどを説明した。

4. マニカ州 CaDUP 事業体制について (DPIC)

マニカ州の COre は、首都のマプトに続き、全国で 2 番目に設置された。中小企業振興に関するすべてのインストラクションは COre が提供している。DPIC が中小企業にとって、ワンストップショップとなり、会社登録、営業ライセンス申請などの支援を受け、起業活動を進めることになる。ときには起業家を訓練することもある。州の産業担当は、COre と共同して中小企業振興を進めており、パラレルに進めることはない。CaDUP 事業で農業加工品プロジェクトを進めるにあたっては、農業局、企業、郡、民間パートナーシップ、アグロビジネス支援機関、経営者団体などと共同して進めることになる。経営者団体 CTA の州組織があり、農業、建設業、機械工業などすべての業種が参加している。

5. 質疑応答

(1) 以前に CaDUP 事業と類似の事業の経験はあるか？

- ・いくつか似た事業があるが、統合されたものはなかった。

(2) どのようなサポートが必要と考えるか？

- ・どのように実行すればよいのか、どのようにすれはうまくいくのか、成功事例があればそれになりたい。また、人材の訓練が必要である。

(3) 産品候補について意見があるか？

- ・農業製品が中心となると思われるので、中央政府からの支援を期待したい。ヤム芋、バナナ、トマトなどの加工、保存技術、畜産物では、牛乳の販路拡大、養魚場（テラピア、ナマズ）などが候補である。マニカ州は、以前はオレンジの産地であったので、農業省はオレンジ栽培を復活しようとしている。市場で売られているオレンジは農家が直接持ち込むものであり、大規模栽培して他州に販売しているものはプランテーションで栽培している。トマトの可能性は高いと考えている。現在、トマトのシーズンが過ぎると保存の手段がなく、廃棄していることから、加工、保存方法の確立が必要である。マンゴーも同様である。バナナは年中あるのでそうした技術は不要である。2012 年 6 月 27 日の CaDUP セミナーのプレゼンテーションに詳細を記載したのでお渡しする。

(4) ファイナンスについてうかがいたい。

- ・マイクロクレジット会社があるが、零細企業は融資条件に合致しない。COre は、クレジット会社に、中小企業融資を実施するように指導しているが、零細企業は担保が出せない状況にある。零細企業に対しては、郡開発基金 (District Development Fund : DDF) があり、コミュニティの人々に供給しているので、政府はこの制度を利用するよう推奨している。これは担保不要で、プロジェクト審査だけである。イニャンバネ州で開催されたセミナーで CaDUP 事業と郡開発基金をむすびつけることが話し合われた。この他に、PMU-UG クレジットラインマネジメントプログラムがあり、2012 年 8 月から、実施される予定である。マニカ州では農産加工品に投資しようとしている。これは、州商工局 (DPIC) のイニシアティブで、ミレニアムバンク、チュマバンク、モザバンクが支援しており、金利は 10% である。

6. 受領資料

- (1) CADA Distito Um Produto, Provincia de Manica
- (2) Why investing in Manica
- (3) DPIC 組織図 (2011年1月7日現在)

以上

11. マニカ州 IPMEME/COre

| | | |
|-----|-----------------------|--|
| 日時 | 2012年7月9日 09:45~10:30 | |
| 場所 | Manica 州 COre | |
| 出席者 | DPIC | Mr. Dinis |
| | COre | Mrs. Anjera |
| | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 大江/モザンビーク事務所職員 |

1. 調査団紹介 (Ms.Madina)

2. COre の概要 (Mrs. Anjera)

- (1) 2011年4月、Manica High Poly-technical Institute が政府の募集に応え、マニカ州の COre を設立した。High Poly-technical Institute (ISPM) は、2005年に設立され、農業、林業、会計、観光の5学科を要し、550名の在校生がいる。モザンビークで最初に設立されたポリテク5校のうちの1校である。既に150名が卒業し、大半は地元企業に就職した。
- (2) COre は、中小企業に対する支援、起業家支援のため、ビジネスマネジメント、ビジネスアドミニストレーション、ビジネスプラン、会計、マーケティングなどの支援を行っている。マニカの COre には5名のスタッフがおり、全州をカバーしている。
- (3) 2011年に設立されたばかりなので、現在は起業家支援、ILO が作成したテキストを利用した研修（簿記、起業、ビジネスマネジメントなど）が中心だが、2012年からはマニカ州内に10ある郡にも活動を拡大させている。具体的には各郡の担当者の支援だが、必要な場合は、ポリテクの教授や学生も動員している。
- (4) ファイナンスの相談に対しては、GAPI と組んで対応している。郡には District Development Fund (DDF) があり、既に Gondola 郡、Manica 郡、Susundenga 郡への説明を実施した。今後、2~3カ月間隔で郡を訪問し、啓蒙活動とモニタリングを実施する。
- (5) 起業支援については会社登録後3年間は支援を継続することとしている。

3. 質疑応答

- (1) マニカ州の特産品候補についてうかがいたい。

・物産ではないが、まず、観光がある。農業では、大豆、鶏肉、カシューナッツ、食用油用ひまわり、バイオディーゼル用ジェトロファがある。綿花はポルトガル時代からマニカ州の代表的作物であるが、縫製工場が倒産して以降は、国内で加工せず、原料綿としてインド等の海外に輸出している。フルーツは、フルーツハエの問題があり、現在輸出ができない状況が続いている。FAO が解決のため、支援にあたっている。民芸品では、石細工、竹

細工がある。Kitchen Made in Mozambique 活動で、Condola 郡ではバナナチップの生産者グループが活動している。

- (2) 職業訓練所ではどのような訓練を実施しているか？
- ・農業、電気、機械、工芸、大工、溶接、木材加工といった学科がある。
- (3) どのような課題があるか？
- ・企業側の費用負担である。費用は州レベルでは安いと感じる金額でも郡レベルではとても高いと受けとめられているようだ。
- (4) 予算の割り当ては？
- ・IPEME が予算を割り当てている。主として 5 名のスタッフの労務費となる。
- (5) 今後、どのような支援が必要か？
- ・沢山ある。訓練資材、ショートコース設立支援、農産品加工デモンストレーション用機材など。デモンストレーション用機材は、バナナやヤム芋チップ用カットマシンとドライヤーが必要で、できれば、デモンストレーション用と実際の生産用に 2 セットほしい。保守を考えると地元で代理店があるものがふさわしい。

4. 受領資料：CORe-Manica リーフレット

以上

12. So Soja (豆乳製品生産者)

| | | |
|-----|----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 9 日 11:00～12:00 | |
| 場 所 | So Soja (豆乳製品生産者) | |
| 出席者 | So Soja | Mr. Lucas Mujojo, 社長 |
| | DPIC | Mr. Dinis |
| | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 大江/モザンビーク事務所職員 |

1. 会社概要

- (1) 設立：2010 年
- (2) 業種：豆乳製品生産
- (3) 商品：豆乳、豆乳ヨーグルト、おから、おからパン、鶏卵、黄粉
豆乳ヨーグルトは、500 ミリリットルと 250 ミリリットルの 2 種類
消費期限は 20 日間
- (4) 能力：豆乳ヨーグルト生産能力日量 80 リットル
- (5) 実績：豆乳ヨーグルト生産実績日量 8 リットル
- (6) 従業員：直用 4 名 (2 名)、外部委託販売員 11 名 (3 名) (括弧内は女性)
- (7) 経緯：大豆生産者が、大豆の付加価値向上を思い立ち、WEB で製造方法を学習
- (8) 機材：中国製 (WEB で購入)
- (9) 包装：パッケージはジンバブエ製
- (10) バーコード：南アフリカの番号を購入

(11) 販路：シモイワ市内。SOS という名の NGO が月に 70 リットルを継続購入している。エアカーゴでマプトに輸送している。

(12) 資金：自己資金

2. 質疑応答

(1) どのような支援を期待するか？

・製品の品質分析が必要である。(その場で、IPEME Ms. Madina から、食品分析センターが紹介された。)

(2) 課題は何か？

・鉱山開発大手の Vale、Rio Tinto 両社から、日量 200 リットルの購入希望があるので、大型設備を導入したい。また、更に規模を拡大してマプトでも販売したい。

(3) 中国人、日本人向けに豆腐を生産する計画はあるか？

・現在、豆腐を生産する意思はない。昨日、日本人が黄粉を購入していった実績がある。

以上

13. Craft Center (民芸品生産者)

| | | |
|-----|----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 9 日 11:50~12:30 | |
| 場 所 | Craft Center (民芸品生産者) | |
| 出席者 | Craft Center | Mr. Calos Berando |
| | DPIC | Mr. Dinis |
| | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル(株) 大江/モザンビーク事務所職員 |

1. クラフトセンター概要

(1) 設立：2002 年

(2) 会員：17 名 (全員男性) 他に販売員が 1 名 (女性)

(3) 建屋：2003 年にドイツ大使館が寄贈

(4) 運営：会員 17 名がそれぞれの作品をセンターに持ち込み、販売。

(5) 経費：売上の 10%を供出して運営にあてる。

(6) 利益：会員で分配することを計画中。

(7) 市場：観光客

(8) その他：非会員も作品を展示することが可能。経費 10%支払いが条件。

2. 質疑応答

(1) センターの利点は何か？

・個人の家では電気がないところもあり、制作に苦労したが、センターは電気があり、作業が可能となった。

(2) 州外への販売は？

・販売している。現在もナンプラ州の展示会に出展している。

以上

14. Mr. Franciso Simon (石彫刻生産者)

| | | |
|-----|-------------------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月9日 12:30~13:00 | |
| 場 所 | Mr. Franciso Simon 宅 (石彫刻生産者) | |
| 出席者 | 生産者 | Mr. Francisco Simon |
| | DPIC | Mr. Dinis |
| | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル(株) 大江/モザンビーク事務所職員 |

1. 業務概要

- (1) 地元産ソープストーンを利用した石彫刻を制作、販売している。
- (2) 購入者のほとんどは観光客である。
- (3) 以前は大勢が生産していたが、現在は自分だけである。
- (4) 1982年から従事している。
- (5) 展示会などに出品している。
- (6) すべて、手作業であり、電気工具は利用していない。

2. 質疑応答

- (1) 課題は何か？
 - ・マーケットとのつながりがないので、支援がほしい。また、重いので、輸送も困難である。簡易な輸送手段があれば、マップなどで販売したい。
- (2) クラフトセンターでは販売しないのか？
 - ・利用した経験があるが、売り上げが支払われなかったもので、以降は利用していない。

以上

15. Mozambique Honey Company

| | | |
|-----|--------------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月9日 14:35~15:40 | |
| 場 所 | Mozambique Honey Company | |
| 出席者 | MHC | Mr. Lourinho, Logistic Manager |
| | DPIC | Mr. Dinis |
| | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル(株) 大江/モザンビーク事務所職員 |

1. 事業概要

- (1) 設立：2010年
- (2) 業種：蜂蜜の製造販売
- (3) 資本：50%オランダ人資本家、50%地元農家
- (4) 従業員：20名（全員男性）
- (5) 商品：蜂蜜（30g、120g、230g、400g）
- (6) ビン：ガラスビンはポルトガルとオランダから輸入している。年間6,000個。
- (7) 包装：南アフリカ製のラベル、タグを添付。6個用段ボール箱はプラスチックラップ圧縮包装を実施している。

- (8) 生産能力：年間 200～300 t
- (9) 生産実績：年間 62 t (2011 年)
- (10) バーコード：南アフリカのコードを取得済み
- (11) WEB：WWW.mozambiquehoneycompany.com
- (12) 原料：5,000 名の零細養蜂農民と直接契約を交わし、巣箱を委託する。巣箱がいっぱいになった後、会社で巣箱代を差し引き、蜂蜜代を支払う。
- (13) その他：政府がバイオディーゼル用に栽培しているジャトロファの交配のために、蜂を利用している。

2. 質疑応答

- (1) 課題は何か？
 - ・有機栽培の認証がないので、南アフリカの会社に OEM (Original Equipment Manufacturer) で商品を提供している。農民の意識を変化させるのは極めて困難である。
- (2) 有機栽培の認証は取得しようとしているか？
 - ・欧州の機関に申請中である。
- (3) 付加価値向上のため、花別蜂蜜製造の可能性はあるか？
 - ・現状では、花種で分けるのは困難である。花はパンガパンガ、メササ、ウンベイラ、マンガ等の花の混合である。
- (4) ドナーからはどのような支援を受けているか？
 - ・DANIDA からの支援を受けていたが、事務所を閉鎖したため、現在はない。

以上

16. マニカ州 DPIC

| | | |
|-----|----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 9 日 16:00～17:00 | |
| 場 所 | DPIC | |
| 出席者 | DPIC | Mr. Hatsuoya, Director General Ms. Carla, Director Commercial Dept. Mr. David, Planning and Economic Dept. Mr. Ronald, High technician, Commercial Dept. Mr. Dimis, Industry and Commerce |
| | IPEME | Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator |
| | 調査団 | 大江/モザンビーク事務所職員 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) |

1. 調査団紹介 (IPEME)

2. 挨拶 (DG)

今朝は身内の不幸があり、打合せを欠席して申し訳なかった。調査団の訪問主旨はよくわかった。州として円滑な調査、計画ができるよう支援する。

3. 質疑応答

- (1) 本プロジェクトの目的は、計画なのか、調査なのか、実施なのか？

- ・詳細計画策定のための調査であり、計画ステージにある。
- (2) 本日、4カ所程生産者を訪問したようだが、一村一品運動の対象となる可能性はあるか？
- ・十分可能性はあると思われる。

4. 挨拶 (JICA)

明日も生産者訪問を中心に調査を続行する。支援をお願いしたい。

以上

17. ガザ州 DPIC

| | | |
|-----|---------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月9日 8:00~9:10 | |
| 場 所 | ガザ州 DPIC | |
| 出席者 | DPIC | Mr. Fulgencio Jose Anastacio Novela/フォーカルポイント |
| | IPEME | Mr. Nabil 高木晃 専門家 |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. カウンターパート概要説明 (Mr. Fulgencio) カウンターパート

- ・職員配置と兼任職員配置の現状と今後の見通し並びに、予算については、事前資料から変更はない。CaDUP 事業担当者は、Director (中国出張中)、Mr. Novela (フォーカルポイント)、日本で研修に参加してきたばかりの X X X 氏の 3 名。人数は 3 名で十分だと考えている。3 人目に関しては、CaDUP に関する研修に参加したばかりで今はアシスタント的な機能を果たしている。3 名の役割分担は、分野別にはなっていない。

2. CaDUP 事業の政策的位置づけ、州は CaDUP 事業によって何を実現しようとしているか、政策的目的の明確化について

- ・CaDUP 事業はガザ州 DPIC にとって非常に重要なミッションである。小さなプロジェクトを拾い上げて、生産者グループや組織を成長させることは難しいタスクであるが、それが DPIC の役割・ミッションであると感じている。

DPIC は、起業家の育成、ビジネススキルなどの支援を行い、すべての中小零細企業に事業ライセンスを供与し、市場へのサポートを行う。また展示会等にも参加を促す。中小零細企業は事業体として活動を行う場合、DPIC に申請・登録を行い、政府はこの登録を基に徴税を行う仕組みになっている。ただし、ガザ州内の CaDUP 事業の生産者は事業体としては小規模であり、中小零細企業としての登録やライセンスは不要である。

3. ガザ州の CaDUP 事業これまでの取り組みの認識について

- ・2012 年 6 月の JICA セミナーは非常に勉強になった。特に高木専門家のパッケージに関する発表が参考になった。時間の制限によって詳しくは議論できなかったのが残念であったが、参加者の多くは、パッケージについての知識を持ち合わせていないため、州・郡をまたいだ参加者間での情報・経験を交換・共有することは重要である。また、5 つの州のフォーカルポイントが議論する機会は重要であり、今後の CaDUP 事業対象としての可能性の高いグループの存在を知ることにも必要だ。時間も必要である。

これまでの成果としては、コミュニティが CaDUP 事業のさまざまな機会と体制を活用す

ることができるようになりつつあることである。CaDUP 事業ではさまざまな機会が提供されているので、十分に活用したいが、まだ、できていないことも多い。

課題としては、バリューチェーンを完成できていないことにある。また、観光業、伝統工芸生産業、漁業における可能性がまだ発掘できていない。まだ具体的にアイデアがあるわけではないが、可能性のありそうなグループは大体特定している。まだ、具体的な調査は行っておらず、SDAE のスタッフ等とも協力して情報を集めている。

セミナーや研修について、Mr.Novela はこれまで3~4のセミナーを受講した経験がある(うち2回はトランスボーダートレードについて)。学ぶ機会があるのはよいことだが、講義やセミナーの欠点は、トピックについて深く議論を行わないことである。そのため、セミナーだけでは、覚えられない、身につかないことが多い。しかし CaDUP 事業の場合、高木専門家や Mr.Nabil の頻繁な訪問により、OJT のなかで学ぶことができる。個人的には、今後必要な研修として、プロジェクトデザイン、小規模生産者への指導のための事業計画、マーケットの特定、中小零細企業の振興といったものが挙げられると思う。また技術指導が不足していると感じている。

DPIC 内で研修を受けた人がいた場合、毎週水曜日にすべてのスタッフが集まる会合があり、その場でそれらの経験を報告することができる。また、月次の州委員会(農業、漁業、観光関係者)で報告することもある。

CaDUP 実施の際の課題としては、財政的な制約が大きいこと、生産者を技術的に支援することが難しいことがある。また、連携相手としての SDAE も、郡によっては物理的に遠いことや、能力的な問題も多いため、解決すべきことは多い。

4. 他ドナーからの支援について

- Mr. Novela は、IPEME を通じてインド大使館からの支援によるインドでの研修と、ブラジル大使館からの招へいに寄るブラジルでの研修参加経験がある。ガザの DPIC に対してはこれまでインドネシアやマレーシアでの研修の招へいがあったが、どちらも英語の語学水準の要件が高かったため、断った。これらの研修の内容は、国際貿易や中小零細企業に対するビジネスであった。

支援機関からの研修やセミナーの招へいは、商工省が州を選定し、その後州や郡の長が職員を選定している。現在局長が参加しているセミナーは、中国大使館からガザ州に招へいがあったもので、農産物加工に関する内容である。

5. ガザ州への COre 設置に関して

- COre がガザに設置されることは非常に利点大きいと考えている。IPEME 本部からの要請により、既に COre 用の部屋を確保しているが、家具、PC、プリンター等の予算をどのように手配するかが決まっていない。COre が Mr.Novela の部署 (Dept. of Industry) の所属になった場合、COre に配属予定の3名を Dept. of Industry と兼任とすれば人件費の問題は解決するが、既に Mr.Novela ら3名の仕事量は多く、更に COre の仕事を兼任することは現実的ではないこと、また、マプトでの3カ月研修はだれが参加するか、機材の予算は DPIC が負担するのか等議論している。

以上

18. APPRONAT（カニューオイル生産者）

| | | |
|-----|-----------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月9日 11:30～12:20 | |
| 場 所 | ガザ州シヨクエ郡 APPRONAT | |
| 出席者 | APPRONAT | Mr. Sibanda/ President Mr. Mabosse/ Administration Ms. Margarida/ Marketing |
| | IPEME | Mr. Nabil Mr. Novela (DPIC) 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. 組織の概要に関して（APPRONAT）

[詳細は基礎情報調査報告書を参照のこと（2012年2月の調査から特に変更はなし）。]

- ・スタッフは合計10名、うち2名を生産側の労働者として雇用しており、その他の労働者は、マヌーラの生産時期になると一時的に雇用し生産にあたる体制を組んでいる。労働者は、寡婦やHIV感染者、孤児のケアワーカーなどであり、女性のみである。

マヌーラの原料は近隣の6つの村から集められ、それらの原料をAPPRONATが買い上げる仕組みとなっている。APPRONATのスタッフは現地での原料収集にも参加し、3週間程度、村に滞在する。

APPRONATでは、マヌーラの油だけではなく、ジャム、バター、石けん、ボディクリームなども生産している。その他、農産物（トマト、トウモロコシ、パパイヤ）も生産し、トマトジャム、チャツネ、パパイヤジュースなどの加工も行っているが、主な活動はマヌーラ関連を中心としている。

2. 生産活動上の課題・制限について

- ・生産者組合から基金を集めて資金源としていたが、マヌーラのハイシーズンには資金が不足し、原材料の支払いの資金繰りに苦労する。また、直近の2シーズンに関しては、雨が多く、マヌーラの果実が不作だったため、収入も落ち込んだ。また、果実の保存にも苦労した。APPRONATは、活動の根源に脆弱な人々の支援を置いているため、コミュニティモビライズの活動に資金が払えなければ意味がない。そういった点に課題を感じている。資金の不足を補うためのマイクロファイナンスの活用は行っていない。基本的にAPPRONATのスタッフへの給与は支払われていない。今後マヌーラ油での収入が入ることにより、給与が払われると見込んでいる。

原料供給の不安定性は、自然現象によるものであるため特に対応は行っていない。過去にも不作の時期はあったが、それほど頻繁な現象ではなかったため、今回も悲観していない。マヌーラの木の植林は検討していない。なぜなら、マヌーラは自然林に生息するものであり、コミュニティはどのように木を育てるかについての知識はないためである。ただ、コミュニティはこれまで単なる木だと思っていたマヌーラの木に価値を見出し、最近では伝統的な農産物（酒等）以外にも、ジャムやボディクリーム、バターといった高付加価値の製品になることに気づき、それらを販売することに意欲をもつようになった。また、マヌーラの林をコミュニティフォレストとして保全しようという動きもある。

3. 生産活動と企業との関係について

- 中期的な計画としては、現在検討中の南アフリカのサプライヤーへの販売がある。まだ BDS プロバイダーや上記サプライヤーとの契約には至っていないが、進めていきたい。

南アフリカの企業からは、バルク用として生産量を月に 1,500 リットル拡大できれば取引できるといわれたが、これらの条件を満たすことができない点が問題になっている。同企業からは、マヌーラのボディオイルの市場販売の可能性が高いといわれている。

またスワジランドの Swadi Secret という企業から、マヌーラの石けん、オイル、ローションが販売されているが、Ms. Margarida がこの企業に招待され、現地での機械や装備を見学する機会を得たことが大変勉強になった。また南アフリカの展示会、カニューフェアに参加し、多くのバイヤーとのネットワークを得ることもできたことは貴重であった。

BDS プロバイダーに対する申請書はまだ作成中で、項目でわからないところがあり完成していない（高木専門家が前回訪問した際も同じ回答）。

4. 必要な訓練・研修について

- APPRONAT 内での IPEME/JICA 研修受講経験者は、Ms.Margarida のみ。今後もこのような研修の機会があれば参加したいが、事前にアジェンダや内容を知りたい。そのうえで参加するかどうかを決めたい。現在の活動で必要な研修は、農産物加工技術、組織管理、マーケティングといった研修であり、コミュニティから原材料を収集する活動（注：コミュニティモビライゼーションと呼ばれている模様）に関しては特に課題・問題はなく、研修も必要がない。

5. 他ドナーの支援について

- 米国 NGO の World Relief の支援を受けている。マヌーラ以外の農業生産活動において、同じく米国 NGO の FHI360 から TBCARE プロジェクト、USAID から TBDOTS プロジェクトの支援を受けているが、マヌーラ生産・加工との関連性はない。

2005～2009 年頃に、World Relief のプロジェクトで Child Survival Program という支援が実施され、地域住民の児童の栄養指導が行われ、コミュニティでの重要な栄養源となっているピーナッツが、市場からの購入によって取り入れられていたが、購入せずとも地元で取れるマヌーラを入れても栄養価が高いことが分かったという経緯がある。また、マヌーラやトマトのジャムを作り、児童の食事に取り入れ栄養価を補足し、生産したものを市場に売るだけでなく、自己消費としても活用することを教えられた。また、コミュニティで生産できるものでどのようなものが市場価値があるかを分析してもらい、その過程でマヌーラの価値が指摘された。

以上

19. ガザ州ショクエ郡 SDAE

| | |
|-----|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 9 日 13:25～13:50 |
| 場 所 | ガザ州ショクエ郡 SDAE |
| 出席者 | SDAE Mr. Benedito/ Dept. of Industrial, Tourism and Commerce Ms. Adozida Fabiao |
| | IPEME Mr. Nabil Mr. Novela (DPIC) |

| | |
|-----|------------------------------------|
| | 高木晃専門家 |
| 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. カウンターパート概要

- ・ショクエ郡の SDAE には 48 名の職員（農業改良普及員 9 名を含む）が配属されている。Mr.Benedito の所属する Dept. of Industrial, Tourism and Commerce では、産業、商業、観光について担当している。予算についてはわからない。

2. 郡における CaDUP 事業の政策的位置づけ：CaDUP 事業によって何を実現しようとしているか、政策的目的の明確化について

- ・CaDUP という言葉を本日初めて聞いた（そのためガザ州フォーカルポイントの Mr.Novela と IPEME の Mr.Nabil より CaDUP の説明を行う）。

3. 他ドナーからの支援について

- ・農産物加工業関連でのドナー支援はない。ショクエ郡には、JICA から灌漑や、コメ生産の支援が入っているが、その他のプロジェクトは実施されていない。農業支援を行う NGO が、小規模な支援を実施している。マイクロファイナンス機関の活動実績はない。

4. その他

- ・ショクエ郡はトマトの生産が盛んで、2013 年に南アフリカのトマト加工工場がマカレタン村に完成し、運営開始予定となっている。また、Lionde 村にも、南アフリカの精米業者が投資を行う予定と聞いている。どちらも SDAE には事業申請が行われていないため、詳細は不明であるが、南アフリカへの輸出を目的とした工場と聞いている。

（武井）：ショクエ郡には JICA の大規模灌漑が設置され、農業の生産性が向上し農業加工への需要が増えたと想定されるが、それへの対応は？

- ・よくわからない。農民が直面している課題も把握していない。加工品の買い手がないことは問題である。また輸送にも課題はある（具体的な課題に関しては、回答なし）。

CaDUP 事業の可能性がありそうな生産者グループはない。SDAE スタッフに研修が必要な分野は、農産品加工、プランニング、デザイン等である。

以上

20. マニカ州技術専門学校 ISPM ①

| | | |
|-----|---|---|
| 日時 | 2012 年 7 月 10 日 8:30～10:30 | |
| 場所 | ISPM (Instituto Superior Politecnico de Manica) | |
| 出席者 | ISPM | Mrs. Anjera |
| | DPIC | Mr. Denis |
| | IPEME | Ms. Madina |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 大江/JICA モザンビーク事務所 |

1. ISPM 新キャンパス概要

- (1) 場所：シモイワ郊外
- (2) 学生数：400 名収容

- (3) 資金：クウェート政府他
- (4) 開校：2012年12月から新校舎使用開始。現在、学生はシモイワ市内の校舎で分散して授業を受けている。

2. 質疑応答

- (1) 中心となるのは農学部と考えてよいか？
 - ・そのとおりで、農学部150名、酪農学部50名と200名が農業関係である。経理学部もあるが、農業経済や農業経営と連携している。
- (2) 農学部にはドナー支援があるか？
 - ・オランダ、デンマークから支援を受けている。
- (3) 民間企業からの支援はあるか？
 - ・学生の3年次に3カ月のインターンシップがあるが、学生を受け入れてもらっている。地元のDECA社、Companhia do Vanduzi社などから機材や技術支援を受けている。
- (4) 農学部で注力している作物にはどのようなものがあるか？
 - ・ゴマ、トウガラシ、トウモロコシ、大豆などである。作物ではないが、酪農やウズラ飼育などにも注力している。
- (5) 教育の重点は何か？
 - ・農業技術もさることながら、起業を促進しており、学生は在学中から起業をめざした活動を行っている。

以上

21. ADEM

| | | |
|-----|------------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月10日 10:30～11:10 | |
| 場 所 | ADEM | |
| 出席者 | ADEM | Mr. Manuel Queiroz dos Santos Junior/Executive Director |
| | DPIC | Mr. Denis |
| | IPEME | Ms. Madina |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 大江/JICA モザンビーク事務所 |

1. ADEM の概要

- (1) 正式名称：Local Economic Develop Agency of the Manica Province
- (2) 設立：2000年9月（2001年事業開始）
- (3) 法人格：Association
- (4) メンバー：22機関で構成〔マニカ州、シモイワ市、ISPM、Catholic University of Mozambique (UCM)、民間会社、マイクロファイナンス機関など〕
- (5) 職員数：13名
- (6) 機関目標：中小企業育成、地方産業振興
- (7) 融資支援：中小企業に対して、財務研修、貯蓄口座紹介、資金運用、投資保険付保などの研修を実施
- (8) 実績：現在までに、フォーマル、インフォーマルセクター合わせて、9,000名を訓練した。
- (9) 運用資金：貯蓄口座以外で100万米ドルを運用している。

- (10) 貸付：中小企業に対して、メンバーから優先貸付を実施している。GAPI が中小企業がマネジメントできる程度の規模のファンドを紹介する。現在の貸付限度は 3,500 米ドルである。
- (11) 金利：10% 割り振りは ADEM 5%、GAPI 5%である。
- (12) ビジネス開発：
- ① ビジネスプラン、ビジネス開発を ISPM と連携して訓練している。研修には ILO プログラムを利用している。
 - ② IFC 訓練パッケージを利用した起業家支援も実施している。
- (13) ロビーイング：ADEM の重要な役割は、中小企業育成のため、州、郡でロビー活動を行うことである。ロビー活動のテーマは、バリューチェーン、インフラ整備、訓練、技術供与などである。その結果、州計画局、州経済産業局と共同して制度構築が行われている。

2. 質疑応答

- (1) マニカ州の特産品は何か？

・パイナップル、マンゴ、カシューナッツ、紅茶、鶏肉、メイズ、大豆、バナナなどが挙げられる。

- (2) 特産品の課題は何か？

・加工技術がないことで、個々に重点をおいて技術支援をしている。フルーツからはジュース、ジャムを生産している。例えばマカテ村では年間 250 t のフルーツを生産しており、ジュースやジャムを作るプロジェクトがある。ここでの課題は、電気料金で、最寄の配電盤まで、300m あり、これの配線をすると 1,000 米ドルかかる。こうしたことから、生産時は、自家発電機を利用しているが、不経済である。

・他の課題は、生産地が分散していることである。マチャス郡では、シポポポ村とバサナ村という離れた 2 か所でカシューナッツを生産している。各村には年産 5 t の加工ユニットが配置されているが、どちらも小規模生産であり効率的ではないことから、これを他の 3 つの村からのカシューナッツを合わせて、中規模なカシューナッツ加工設備（価格 1 万 2,000 米ドル）を設置する案がある。生豆の価格は 4kg で 25MT、加工後は 1kg で 300MT になる。包装は高価なガラスビンではなく、プラスチックに入れるのが主流である。カシューナッツを作っているのは、1 万 8,000 名の零細農民である。他に殺虫消毒を担当している農業局の要員 2 名、苗木センターに 2 名がいる。プロジェクトは、カトリック大学農学部が支援を行っている。

- (3) 他のドナーからの支援はあるか？

・ベイラ回廊プロジェクトとイタリアにも支援を要請している。

- (4) 成功事例はあるか？

・零細農民を組織して、鶏の購入資金を貸し、育成後、民間企業（Abilio Antnes 会社）に販売するプロジェクトがある。当初は 18 農家だったが、最後は 6 農家に減少したものの、成功例となっている。

- (5) 失敗事例は？

・トマト、タマネギ、キャベツなどから乾燥野菜を生産する事業を紹介したが、乾燥野菜の市場はマニカ州では小さかったため、失敗している。また、ジュースでは単一果汁ジュースから混合ジュースに転換したにもかかわらず、フルーツにより消費期限が異なることに

気づかず、品質が劣化した事例があった。

(6) 政府に要請したいことがあるか？

- ・ドナーからの支援が、どうしても同じ案件に集中してしまうので、政府に割り振りをしてもらいたい。最近の事例では、AGAR Africa のプロジェクトがあったが、調整がうまくいかず、同一の案件を別の案件として取り上げてしまった事例がある。

以上

22. Macate (ジュース生産者)

| | | |
|-----|------------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月10日 12:00~13:00 | |
| 場 所 | Macate ジュース生産 | |
| 出席者 | Macate | Mr. Previous, Supervisor |
| | ADEM | Mr. Manuel Queiroz dos Santos Junior/Executive Director |
| | DPIC | Mr. Denis |
| | IPEME | Ms. Madina |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 大江/JICA モザンビーク事務所 |

1. Gondola 郡 Macate ジュース生産概要

- (1) 設立：2010年9月
- (2) 職員：12名（うち4名が女性）
- (3) 商品：バナナ、パイナップル、マンゴーを原料とするジュース製造販売
- (4) 仕入：近隣の農民から購入
- (5) 販売：小売店に直接納入
- (6) 価格：マンゴージュース 20入り 85MT

2. 質疑応答

- (1) 生産が2012年5月から停止している理由は何か？
 - ・ファイナンスが続かなくなった。マニカ州首都シモイワから45kmと遠隔地にあり、市場が遠く、輸送費が捻出できなかった。
- (2) 電力不足について聞きたい。
 - ・産業用変電所は600m離れたところにある。住居用一般タイインポイントは200m先にあるので、こちらから配電してほしいが、産業設備なので、600m先からと言われ、グリッドからの配電をあきらめ、自家発電を選択した。
- (3) 水の供給はどうしているか？
 - ・井戸水をろ過して使用している。
- (4) 包装やバーコードは？
 - ・どちらもジンバブエから供給している。

3. その他

Supervisor の Mr. Previous は、ジンバブエ出身で、Namacha で訪問したジュース会社の技術者の兄弟である。

以上

23. Gondola（ジュース生産者）

| | | |
|-----|------------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月10日 14:00～15:00 | |
| 場 所 | Gondola ジュース生産者 | |
| 出席者 | GAPI | Mr. Musutafa Antonio |
| | 生産者 | Ms. Kunaca 他3名 |
| | DPIC | Mr. Denis |
| | IPEME | Ms. Madina |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 大江/JICA モザンビーク事務所 |

1. 概要

- (1) 設立：2005年（ジュース生産は2012年から）
- (2) 会員：17名（ジュース生産は8名）全員寡婦。
- (3) 支援：婦人福祉省、GAPI、女性起業家支援プログラムなどで、機器購入。郡から、工場提供を受ける。
- (4) 製品：マンゴー、パイナップル、ライチー、パパイヤなどからのジュース製造
- (5) 仕入：近隣農家から購入（4軒）
- (6) 商品：500cc入りPETボトル、250cc入りラミネートパウチ
- (7) 販売：ISPM学生3名がボランティアで近隣の小売店に卸している
- (8) 能力：100リットル/日
- (9) 実績：75本/日

2. 質疑応答

- (1) ジュース生産までは何をしていたのか？
 - ・農業や陶器製造に従事していた。陶器は、日常炊飯に利用する窯であるが、あまり売れなかった。
- (2) ジュース生産を思い立ったきっかけは何か？
 - ・シーズンになると売れなかったフルーツが廃棄されているのを見てもったいないと感じた。
- (3) ジュース製造でどこに注意しているか？
 - ・原料の果物の選択である。
- (4) どのような支援が必要か？
 - ・工場が郡から無償貸与を受けているが、いつ政策が変更になって追い出されないとも限らないので、自前の建物がほしい。
- (5) ジュース以外の商品はあるか？
 - ・ピーナッツペストを開発した。製造機械は別のアソシエーションから融通してもらった。まだラベルができていない。近隣の農家から購入した落花生で製造している。500gビン50MTで販売したい。
- (6) ピーナッツペストを利用した菓子など製造しているか？
 - ・商品化していないが、祝日などに、ピーナッツケーキを作っている。

以上

24. マニカ州技術専門学校 (ISPM) ②

| | | |
|-----|-------------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月10日 18:00~18:30 | |
| 場 所 | Hotel Castele de Branco | |
| 出席者 | ISPM | Mr. Rafael dos Santos Massinga, Director General |
| | IPEME | Ms. Madina |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 大江/JICA モザンビーク事務所 |

1. 調査団の紹介

2. ISPM から

- (1) 一村一品運動はマニカ州にとり新しい運動であるが、州の現状に合致していると考える。
- (2) マニカ州の主要産業は農業であり、農産物加工分野はもっとも注力している分野である。
- (3) ISPM の新キャンパスは 2012 年末に完成し、2013 年から使用を開始するが、それに合わせて、農産物加工分野の教授を招へいする計画である。
- (4) また、ISPM は、高等ポリテクニクとして州内いたるところで活動を行っていることから、マニカ州で CaDUP 事業が始まるのであれば、支援をしていきたい。

以上

25. マプト州 DPIC

| | | |
|-----|------------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月10日 11:00~12:00 | |
| 場 所 | マプト州 DPIC | |
| 出席者 | DIPIC | Ms. Zulmira, Director |
| | | Mr. Carlos, Focal Point of Maputo Province Mr. Yoao, Head of Trade Department |
| | IPEME | Mr. Nabil |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. カウンターパート概要 (以下、すべて Ms.Zulmira の回答)

- ・マプト州の DPIC は、3つの部署 (Dept. of Industry, Dept. of Commerce, Dept. of Tourism) と、3セクション (Economic Analysis, Human Resource, Administrative/Finance) に分かれている。職員は全体で 68 名、うち 10 名が大卒の技術者となっている。CaDUP 事業の担当者は、フォーカルポイントのカルロス氏を入れて 3 名。CaDUP 事業のプロジェクトが本格的に開始されるとするならば、追加で 1~2 名の増員を検討する必要がある。なぜならば、訓練の実施には人員が必要であり、よりよい産品を選定しやすくするためにも、人数が増える方が好ましい。

2. マプト州の CaDUP 事業の政策的位置づけ : CaDUP 事業によって何を実現しようとしているか、政策的目的の明確化について

- ・農産物・農産加工品・サービスの付加価値化を通じて、コミュニティの所得と生活の質の向上をめざすことである。

3. 現在 DPIC が把握しているマプト州の潜在的な CaDUP 事業候補について

・現在 CaDUP 事業の対象になりうると考えているのは以下の 8 郡である。

- (1) Namaacha 郡（ユーカリオイル、イチゴ、ミネラルウォーター）
- (2) Moamba 郡（ジャガイモ、メイズ）
- (3) Maraccuent 郡（観光業）
- (4) Magude 郡（畜産）
- (5) Manhica 郡（砂糖、紙、伝統的飲料）
- (6) Magude 郡（産品を要確認）
- (7) Matola 郡（野菜の生産）
- (8) Matutuine 郡（特に Ponta de Ouro の観光業）

(8)の Matutuine 郡は、ビーチが有名であり⁴、ウインドサーフィン、スキューバダイビング、野生動物の保全などの活動を CaDUP 事業として推進していきたい。また、同郡の Boane 村では、農産物（ニンジン、インゲン豆、バナナ）の生産が盛んであり、主に南アフリカから輸入に依存しているこれらの農産物を Made in Mozambique の産品に置き換えることが可能であると考えている。現在はこれらの野菜が原料として販売されているので、農産物加工品として付加価値をつけて販売されるか、野菜の洗浄技術と包装・パッケージングの技術を向上させれば、Shoptite 等で販売できると考えている。バナナに関しては、皮や幹の繊維を使った紙の加工技術があるが、現在はほとんど作られていないため、復活させたい。また、バナナをすべて活用するといったことも検討可能である。

4. 現在の CaDUP 事業の課題について

・製品の質と衛生面の向上、包装技術の向上である。ナマーシャ郡の野菜やイチゴには高い可能性があるにもかかわらず、包装技術が適切でないため、南アフリカからの輸入品に勝つことができない。また、収穫してから 24 時間以内での出荷が望ましいが、その点もクリアできていない。衛生基準に関しては、保健省と協力し、製品の衛生基準を設定し、製品のサンプルを送って調べてもらったり、企業や生産者の衛生面での質向上に関する意識を変える努力が必要である。ナマーシャ郡のミネラルウォーターの品質管理の件は非常に残念だが、このような事件をきっかけに、衛生対策を強化していくことが必要であろう。

マプト州では、DPIC と SDAE の関係は良好である。どちらも能力向上への支援が必要である。特に、工業と商業の両方の側面からの技術支援、セミナー・ワークショップの開催が有効であると考えている。DPIC と SDAE とは、CaDUP 事業の活動理念と知識の水準が同等である必要がある。また、お互いが得た現地の情報を共有し、ネットワークを密にすることが必要である。ただし、DPIC は州の代表として SDAE よりも、より深く CaDUP 事業の活動を理解していることが必要であり、州知事に対しても CaDUP 事業の可能性を伝えられるようにしなくてはならない。

CaDUP 事業の普及に必要な能力は、技術的な能力、特に起業家としての知識、付加価値をつけるための技術的な知識、生産者に訓練を提供する知識等である。プロジェクトの初期段階においては、産品の選出に重点が置かれるため、スタッフの選別する眼を養う必要がある。

⁴ 通訳 Mate 氏の補助説明によると、Matutuine のビーチは、主に南アフリカからの観光客が多く、ホテルやツアーなど、ほとんどが南アフリカ人経営者によって運営されているとのことである。

5. 他ドナーからの支援と要望について

- 現在、マプト州 DPIC は JICA 以外のドナーからの支援は受けていない。現在検討中であるが、PACDE（要確認）と呼ばれる世界銀行の融資プロジェクトで、中小企業に対するニーズ調査や、IT 機材（PC、プリンター等）の提供を受ける予定である。このプロジェクトでは、主な IT 機材は世界銀行から支給されるが、紙やトナーといった運営・メンテナンスコストは DPIC が負担することになっている。JICA がそういった部分に対して支援を行ってくれると非常にありがたい。また、CaDUP 事業の活動は主に、遠隔地で行われていることが多いため、現場の状況をすぐを知るためにも、各郡の SDAE 職員に PC とデジタルカメラを提供し、画像の送付により現状を把握するといった形での体制が整うことが望ましい。

6. その他

- DPIC での中小企業支援関連の予算については、手元にデータがなく不明である。CaDUP 事業にどの程度の予算を割り当てられるかは、具体的な CaDUP 事業が決定してから決まる。モザンビークでは、次年度予算の申請を 7 月頃に行うため、6～7 月頃には活動を具体的に計画する必要がある。

Ms.Zulmira は 1 週間前に赴任したばかりであるが、IPEME での経験から、CaDUP 事業に関してはよく理解していると自負している。前任の DPIC 局長はほとんど CaDUP への理解がなかったが、自分の任期中（約 5 年間）には、CaDUP 事業の普及に関して、予算や人員の配置を含めて、DPIC のなかでも高い優先順位をつけて活動していきたいと考えている。

以上

26. IPEME 本部③

| | | |
|-----|-----------------------------|-----------------------------------|
| 日 時 | 2012 年 7 月 10 日 12:40～13:20 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Ms. Sonia Mbanze |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株） |

[背景]

2011 年に IPEME に配属、CaDUP 事業担当となり、1 年が経過。ナマールシャ州のユーカリエッセンシャルオイルの支援を担当している。主に、訓練（ビジネスマネジメント）、データベース（会計）の支援等を実施した。2012 年 7 月に体調不良により短期休養中であつたが、復職したため聞き取り調査を実施した。

1. CaDUP 事業にかかわるなかで苦労した点と課題について

- IPEME に配属されて、生産者に訓練を提供することが初めての経験のため苦労した。自分自身は、訓練コース等を受講したことはなく、高木専門家から CaDUP 事業に関連した知識と情報を得たあと、ユーカリ生産者へ、訓練を提供した。今後外部の訓練を受ける機会があるとなれば、マーケティング、マネジメント、ビジネスデベロップメント、ビジネスデザインプランニング（例えば、組織の体制、会計、原料のコスト計算、価格の推計、収入・支出の推計）といった分野を勉強したい。COre のコースはいくつか受講した経験があるが、内容が幅広く曖昧なため、より具体的で詳細なものを知りたいと感じている。

また、現在の担当業務は生産者の現状について分析するものであるが、将来、2014 年にイ

タリアの NGO が撤退したあとは、IPEME が戦略づくりの支援をする必要があると思うが、自分にはあまり経験がない。ユーカリオイルの生産者の活動は、持続性がなく、NGO に依存しすぎている。そのため、2014 年以降は、より自主性に任せた運営に展開していくべきだと思う。

2. これまでの CaDUP 事業の取り組みで実施してきたこと

- ・生産者への訓練を実施した。その際の実践者の反応はよく、訓練を楽しんでいたように見えた。1 日のコースを実施したあと、フォローアップの訓練も実施した。イタリアの NGO との調整も特に問題はなく、NGO は情報の提供・共有を行ってくれた。IPEME として、特定の生産者支援で他のドナーが既に支援を行っていた場合の方針は特になく、調整で一番重要なのは、情報共有だと感じている。

CaDUP 事業担当者のグループ内の情報共有は、必要なときに集まる形で行われている。週に 2~3 回会合があるときもある。全国での動きに関しては、月に 2 回実施される CaDUP ナショナルコミティ会合、ナショナルセミナー（モロンバネ）でも情報共有している。

この 1 年間で成長したと感じる点は、農産加工のバリューチェーンについて学ぶことができたこと、生産者の課題を把握することができたことである。

この 1 年の自己評価としては、よい結果を残せたと思うが、よりよい成果のために、より努力が必要だと考えている。CaDUP 事業の成功事例は、今のところピリピリ生産者であると考えている。その理由は、加工のプロセスやパッケージの改善、衛生面の改善などがみられたことや、利益の増加があったこと、そしてそれらのよい影響が生産者に波及したからである。

3. 今後の活動について

今後は、CaDUP 事業支援を担当するグループを増やしたいと思っている。日本での一村一品運動研修に参加したことは有意義だった。アフリカのリソースを生かして地域を発展させることについて勉強した。今後、生産者に訓練をするために、パッケージに関する知識、製品の品質向上、マーケティングを勉強したい。

ピリピリ生産者での衛生面に関して、データベース・プロバイダーを活用したり、INNOQ で検査を実施するが、こういった点をより強化していきたい。

プロジェクトが本格始動した場合は、人員の拡大が必要で、マプトの IPEME のみならず、各州、各郡でも人員が必要である。しかし、活動の拡大による作業量の増加に関しては心配している。

IPEME は州、郡との関係は良好に保っている。フォーカルポイントも機能しているが、地域によってフォーカルポイントの能力にばらつきがあることは認識している。また、フォーカルポイントへの指導において、トップマネジメントの訓練やリーダーシップ、オーナーシップの意識をもってもらうこととともに、州の DPIC 局長に意見を言えるような、SDAE の局長のオーナーシップ、コミットメントを高めるようにしたい。州はこの問題は解決したが、郡のレベルではまだ解決していないので、引き続き支援が必要である。

以上

27. IVERCA

| | | |
|-----|------------------------|------------------------------------|
| 日 時 | 2012年7月10日 16:30～17:30 | |
| 場 所 | IPEME 付近 | |
| 出席者 | IVERCA | Mr. Ivan Laranjeira, President |
| | IPEME | 高木晃 専門家 |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. IVERCA 設立の背景について

- Mr.Ivan は大学で観光を専攻。在学中に、マプト市内のスラム地域である Mafalala 地域の文化を紹介しながらコミュニティの活性化と観光を結びつけられないかと思い立ち、NGO を立ち上げた。Mafalala は、古い歴史があり、歴史を観光客に紹介することで、ガイドとしての若者の雇用も創出できると考えた。2009年から活動を開始し、Mafalala ウォーキングツアー、Mafalala フェスティバルの開催、工芸品の販売の3つを活動の柱とした。現在、工芸品の生産・販売は停止中である。ツアー参加者出資者に IVERCA のニューズレターを発信、Facebook や Twitter も活用している。

起業を行おうと思った理由は、モザンビークの既存のビーチやサファリといった観光は、アフリカ的な観光資源であるが、より文化的で歴史や生活について観光客が知識をもてる新しいサービスを提供すべきだと感じたこと、またそれを通じてコミュニティの雇用をつくることが必要だと感じたからである。創設時には、ILO の若年雇用支援基金から1万米ドルの支援を受けることができたため、若年者の訓練活動の資金にあてた。

2. IVERCA の活動について

- IVERCA の専門スタッフは5名、ガイド等は学生も含めアソシエーションの形式を取っているため、通常は他の活動を行っている。活動開始から3年間で延べ3,000名近い観光客を受け入れてきた。アクセスの悪さと物価の高さからモザンビーク全体の観光客の数は増加していないが、IVERCA へのツアー参加者は増加している。時期にもよるが、現在は月15～20人前後のツアーを受け入れている。対象は外国人観光客で、国際 NGO や大使館勤務の外国人を中心に、国別では北欧人、米国人、オーストラリア人が多い。

活動広告は、旅行会社と提携しており、旅行会社に IVERCA のツアーを紹介してもらい、実際に申し込みが入ると、ツアー代金の20%のコミッションを支払う仕組みになっている。

3. IVERCA が実施している訓練について

- ガイド養成のための訓練は、英語、歴史、一般教養（観光とは、産業とは何かといった知識）といった内容である。コミュニティの住民とは何度も議論を行い、訓練の内容に関しても意見を求めた。訓練の初期の頃は、Mafalala 地域は貧困者の居住エリアであるため、コミュニティの住民が、本当に Mafalala が観光地になるとは信じていなかった。そのため、訓練や議論を通じて、Mafalala の観光地としての可能性を繰り返し伝え、モチベーションとイニシアティブを保つような工夫を行った。また、Mafalala のお祭りをプロモーションのきっかけとして、それらが観光の可能性となることを説明した。

農村地域の現状はよく把握していないが、CaDUP 的な活動に関しては、ビジネスに関する質の高い訓練が継続的に必要だと思われる。また、サービス提供の対象者を外国人とした場

合、英語は必須である。IVERCA は、コミュニティの人々に対し、観光、事業経営、会計などの分野において、OJT による訓練を実施した。

外部の訓練を受講したことはないが、外部訓練の問題は期間が短いことである。Mafalala の訓練は3カ月のコースを実施しているが、継続性が問題であり、参加者のなかには途中で参加をあきらめてしまう人もいるため、訓練の提供側としては、継続して訓練を提供し続けることによって、いつでも参加が可能な状態にしておくことが、知識と活動の普及に必要なだと感じている。

また、外国人へのサービス提供は難しい。広告の方法も工夫が必要である。ツーリズムフェアや、展示会などにも参加しているが、それほど効果的ではない。

政府からの支援の可能性であるが、IVERCA は特別なサービスを提供していると認識されているため、公的な訓練が適合しづらい分野であると思う。IVERCA にとっては、コミュニティの人々が、自分達もつ「当たり前の」リソースに価値を見出し、所得源となると認識してもらうことと、文字の読み書きができない人々に、英語でのガイドができるようになるまでの指導が必要である。工芸品に関しては、包装、衛生といった問題がある。基本的には既存の訓練コースに参加するよりも、OJT の方が重要だと感じている。

4. 他機関との連携、支援について

- 現在の課題は、工芸品の生産・販売である。Mafalala 地域に資源がないことから、現在生産を停止している。工芸品の原料は地元のリソースを使うという明確なコンセプトがあるため、他の地域から仕入れるというようなことは検討していない。地元のアーティストのアイデアを入れるなど、「Mafalala ブランド」を確立したいと考えている。ジュート、麻、リサイクルを活用した工芸品を生産するというアイディアはあるが、マプト市内のオフィスの家賃が高く、生産スペースを確保することや、マシンといった機械を購入する初期投資の問題がある。

資金支援に関しては、多くの支援機関にアクセスしてみたが、まだ見つかっていない。マイクロファイナンス機関の活用や、観光省の機関である INATOUR からの資金調達も検討したが、高金利であることと、担保がないため断念した。

5. その他

- IVERCA ではインターンシップを学生に提供し、起業するための訓練等も実施している。機会があれば、JICA の訓練に講師として参加することは可能である。

以上

28. IPEME/DAFOM ①

| | | |
|-----|---------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 11 日 8:30~9:10 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Mr. Domingos Gabriel Carlos, Coordinator of Dept. of Financial Assistance and Organization Marketing (DAFOM) |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. DAFOM の IPEME での役割について

- DAFOM は、外部資金の調整と、メディア対応、対外的な交渉を行う。それらの活動を通じて、中小零細企業への支援促進や、IPEME のイメージ向上に努める役割を担っている。

DAFOM では、CaDUP 事業に限らず、中小零細企業支援に関するメディアとの対応、イベント、トレードフェアなどのロジ面も担当している。

2. CaDUP に対するメディア報道について

- ・2011 年初期に NEGOCIOS という雑誌が CaDUP 事業について記事を掲載したことがある。インタビューは、前 DG が対応・回答し、IPEME へのインタビュー全体の内容のなかで CaDUP 事業についても言及したもの。モザンビークにおいては、まだ CaDUP 事業はよく知られておらず、知名度も低い。

その他、2011 年 2 月頃、TV 番組 (Ver Mocambique) において、イニャンバネ州での CaDUP 事業の様子が放映された。この番組では、JICA 所長や、前 DG、生産者も登場した。このようなセミナーやイベントは、インターネットのバナーなどに掲載し、広告費の予算は IPEME や JICA から支払われている (JICA からの予算の場合、高木専門家が必要であると判断した場合)。新聞での報道は特にない。個別に生産者に聞き取り調査などが行われている可能性があるが、DAFOM では詳細を把握していない。

3. 予算について

- ・CaDUP 事業のための特定の予算はない。また DAFOM のための予算もなく、活動に対しての予算は、他の局の予算から賄われている。しかし、2013 年から DAFOM に独自の予算が割り当てられる予定である。

4. 他ドナー、外部資金について

- ・現在 Af データベースと議論をし、Credit line for 中小零細企業や、Mutual Assurance System for 中小零細企業というプロジェクトを実施する予定であるが、まだ検討中の段階である。また日本からの支援が 50 万米ドル (JICA の方に要確認) 予定されているが、日本の支援は官僚的な手続きが多く、主管である計画開発省 (Ministry of Planning and Development) が最終的な決定を下す予定。

現在の CaDUP 事業は、JICA と ITC の支援を受けている。JICA は技術協力だが、ITC は機材の供与 (ピリピリ生産、マヌーラ油生産) と、製品のブランディング確立の支援を行っている。外部から多数の支援が入ってくる場合の調整は、DAFOM が対応するが、これまで特に問題があったことはない。ドナーと交渉し、IPEME の活動のどの部分に関心があるかを聞き、どこに資金が配分できるかを内部で検討する。最終的な受け入れの決定権は、Directorate of Internal Services がもっている。外的資金は増加傾向にあるが、理由は不明である。現在の JICA と ITC のプロジェクトはパイロットプロジェクトであり、本格始動ではない。また CaDUP 事業に関しては、メインの支援は JICA から、副の支援が ITC という役割が明確なため、特に混乱はない。

DAFOM はこれまで独自の予算がなかったため、CaDUP 事業に関して直接介入はなかったが、今後は CaDUP 事業の普及活動に力を入れることができると考えている。

以上

29. IPEME/DAFOM ②

| | | |
|-----|----------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月11日 9:15～9:45 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Mr. Alfredo Wilson Cavele, Staff of Dept. of Financial Assistance and Organization Marketing (DAFOM) |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. 担当と背景について

CaDUP 事業で選定された製品のマーケティング、イベントなどのロジ支援を行ってきた。IPEME の本部所に配属されて7カ月が経過した。これまで中小零細企業関連のイベント開催を8回実施、そのうち2回はCaDUP 事業関連のイベントを担当した。1回目は、本邦研修への参加と調整（日本滞在は10日間）、2回目はイニャンバネのCaDUP セミナーである。

2. 本邦研修参加後の変化について

本邦研修に参加してもっとも勉強になった点は、生産者に所得向上の機会を与えられるという事例を見ることができたことである。また、日本の生産者は、市場機会を非常にアグレッシブに見つけ、販売していることが印象的であった。

研修参加はIPEME での仕事に役立った。特に、プロジェクトのアプローチを変えるきっかけとなり、仕事に対するモチベーションも高まり、活動に対するビジョンをもてるようになった。

研修で学んだ点は、そのままモザンビークに应用することはできない。例えば、モザンビークで一般的な果物の加工に関しては、日本と違い保存の方法が発達していないので、原料を無駄にすることが多い。そのためドライフルーツの可能性を探るなど、制限があるなかでのアプローチに変えていく必要があると思う。また、モザンビークではコミュニティの能力をより向上させるべきだと感じている。

3. セミナーや研修について

研修参加後、研修の経験や教材をイニャンバネのCaDUP 全国セミナーで共有した。2012年1月の本邦研修には、IPEME から Ms. Madina や Ms. Nirza を含む3名、商工省副大臣、3名の州局長、2名のフォーカルポイントの合計9名が参加した。

日本で受けてきた研修を効果的に伝える方法は、文書の発表ではなく、学んだことを現地のコミュニティに伝えること、指導することだと考えている。

地方でのセミナー開催は、CaDUP 事業の普及には効果的であり、より頻繁に実施すべきだと考える。地方でセミナーを実施する際の課題は、アクセスと人々とのコミュニケーションがある。セミナーの参加者の評価はとて高く、参加者も多かった。CaDUP 事業に関連していない人々も参加した。

CaDUP 事業で重要な要素は、生産者のマインドセットを変化させることである。また、生産物を市場で売れるようにすることである。そのためには、農産物加工に関する能力向上が必要であるため、その能力を伸ばすためのコースがあれば、受講したいと考えている。

以上

30. GAPI 本部

| | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 11 日 15:00～16:30 | |
| 場 所 | GAPI | |
| 出席者 | GAPI | Mr. Antonio Souto/PCA Mr. Paulo Negrao, Director Comercial Ms. Aurora Malene, Director, Credit and Investment Mr. Adolf, Director Training |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 宮崎/JICA モザンビーク事務所 大江/JICA モザンビーク事務所 |

1. GAPI 概要 (Mr. Antonio PCA)

- (1) 法人格：投資会社 (SI)
- (2) 株主：官民パートナーシップ (財務省、民間会社、NGO 等)
- (3) 業務：中小企業に特化した貸付、訓練統合プログラムを供給
 - 1) TERRA 銀行の設立者 (16 支店をもつ地方銀行)
 - 2) 中小企業パートナー紹介 (IKURO など)
 - 3) 地方銀行のネットワークを 72 郡に張りめぐらし運営
- (4) 運用資産：3,400 万米ドル
- (5) 職員：非常勤を含めて 42 名
- (6) 予算：自主財源、政府からの予算割り当てはない。特定プロジェクト向け各ドナーからの無償資金は財務省経由で入金する。

2. JICA の活動概要説明 (宮崎次長)

3. GAPI の個別活動について (Mr. Antonio PCA)

- ・ナンプラ州では、600 世帯がキャッサバからアミノ酸を作るプロジェクトを実施中。
- ・ベイラ回廊では、4,000 名の女性メンバーを擁する 200 の女性組合 (Womens Association) に対して、零細企業振興プロジェクトを実施している。
- ・マニカ州ゴンドラ郡ではジュース生産プロジェクトが開始されたばかりである。
- ・大豆、トウモロコシ零細農民に対するマーケティング指導を実施した。
- ・中小企業、特に農産品加工業者に必要なものは融資、技術と市場へのアクセスであることから、地場銀行を利用したマイクロファイナンスを組んでいる。
- ・GAPI の主要プログラムは以下の 3 つとなっている。
 - 1) 中小企業振興と起業家の育成
 - 2) 地方での融資活動
 - 3) 中小企業に対する政府の信用供与システム
(デンマークが農業セクターの信用供与プロジェクトを支援中)

(1) GAPIの優先分野プロジェクト

- 1) 地方振興
- 2) 女性起業家育成
- 3) 食の安全
- 4) 環境保護、再生エネルギー

4. その他

GAPIよりIPEMEのキャパシティの制限から、IPEMEを通じての支援よりも、直接生産者支援のプロジェクトを実施すべきではないかとの意見があった。特にGAPIは農村振興に22年の歴史を有しているため、IPEMEだけへのシングルアプローチではなく、GAPIの全国レベルでの組織体制を活用し、CaDUP事業支援を実施する方が効果的であろうこと、また地方での起業に関するプロジェクトにおいては、公的な支援の発想では普及がなかなか進まないのも事実であるとの意見が出された。これに対してJICAより持続性の観点から、まず職員のキャパシティビルディングなど、IPEMEの体制構築支援が先と考えるとの回答があった。また、GAPIが提供している訓練・トレーニングコースをJICAのCaDUP研修の際に取り入れる等の連携も検討可能であることが議論された（Mr.AdolfはILOの研修プログラムの経験多数。基礎研修に、資金支援、コーチング等を組み合わせた「フルパッケージ」の支援が考えられるとの意見が出された）。

プロサバナプロジェクト、一村一品運動に関し、今後もGAPI、JICAで連絡を取りあうこととなった。

（また、2012年7月13日（金）のガザ州の生産者組合視察に、渡辺・武井が参加することとなった。）

以上

31. SNV

| | | |
|-----|------------------------|--|
| 日時 | 2012年7月12日 11:00～12:00 | |
| 場所 | SNV | |
| 出席者 | SNV | Mr. Manuel Murimucuo, Economic Development Advisor Ms. Cintia Portraite, Assessora de desenvolvimento Economiko |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 武井/一村一品運動/三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株） |

1. SNVの概要について

SNVは、1996年以降モザンビークで活動を続けており、マプト州、マニカ州（シモイワ市）、ナンブラ州の3カ所に事務所を開設している。ナンブラ州が最大規模である。特に活動の重点をおいているのは地方振興である。なかでも重点分野は、農産加工のバリューチェーン構築である。

2. 具体的な支援について

ナンブラ州では、零細農家を対象にOil Seed Program（落花生、ゴマ、カシューナッツ、大豆など）として現金収入につながる作物生産を奨励している。ゴマに関しては、もともと地元で細々と生産を行っていたが、現状調査の結果、零細農家に対して品種の改良と多用な品種を生

産することで、付加価値が上がるのがわかり、その結果、市場が必要とする品種を生産するようになったという経緯がある。Oil Seed Program は、一部テテ州でも実施している。

マニカ州のモザンビークハニーコーポレーションの支援も行っており、国内の養蜂業振興のために、National Honey Council の創立に関して、SNV も創設メンバーに加わっている。同協会は、2011 年に法務省の認可を取得済みである。SNV のパイロットプロジェクト、生産者支援、国際協会への加盟支援といった活動には、政府の参加が必要であるため、積極的に政府関係機関の参加を促している。

テテ州では、IFAD (International Fund for Agricultural Development) の支援により零細農家のメイズやダール豆の生産を奨励し、生産した製品をマラウイにあるアフリカ最大の豆加工工場に運搬・販売し、マラウイで加工のうえ、インドに輸出している。

マプト州では、エレファントペッパープロジェクト⁵を実施、100ha の土地を取得し、トウガラシの種子を 100 世帯の農家に供与し、トウガラシを栽培している。ゾウはトウガラシを避ける習性があるので、人里にゾウが来ないように、畑の周りにトウガラシを植え付け、緩衝地帯を設けている。生産したトウガラシは南アフリカのタバスコ製造会社 (Nando's 社) に販売している。このプロジェクトでは生産者の選定に関して SDAE と共同で実施している。このプロジェクトには、公示による厳しい公募審査を経たローカルの組織も参加している。SNV は、ローカル組織のデータベース (データベース) を構築しており、専門分野や、これまでの実績、SNV 独自の基準に基づいた情報が整理されており、ローカル組織での運営が適切と判断した際は、このデータベースからショートリストを作成する場合もある。

すべてのプロジェクトは市場分析を行った後で、「市場としてのポテンシャルがあるかどうか」の視点から実施を決定する。Oil Seed Program においては、基本的に SNV の役割は政府、民間セクター、生産者といった関係者 (のプラットフォームを構築する「ファシリテーター」である。例えば、農業の起業家育成のための Agri-hub platform (<http://apf-mozambique.ning.com/>) を構築し、経験の共有を行っている。

SNV では全州で民間会社を巻きこんだバリューチェーン構築事業を推進している。

3. ファイナンス関連について

District Development Fund (DDF) は、SNV のプロジェクトでも利用することがあるが、郡にプロジェクト選定権を譲渡したことにより、地方での政治的要素が増え、不適切な案件が増加、金利支払い遅延問題が発生したと考える。また、DDF 側に案件の審査能力が不足していることも指摘される。このような問題を改善するため、SNV の下水道プロジェクトでは、担当職員をエチオピアの研修に派遣、先進事例を学習することにより、プロジェクトの遂行能力強化を図った。政府職員の能力強化には、「継続的な議論」と OJT が不可欠である。重要な点は、一緒に継続して根気よく伝え続けること、示し続けることが大切である。その結果、職員の見方が変わり、仕事に対するモチベーションが変化することが多い。

マイクロファイナンスを活用した事例では、IFAD の PROMER プロジェクト (Rural micro Enterprises Project : PROMER) をナンブラ州で実施中である (Inclusive Business Project の一環として実施。フォード財団、オランダ大使館、スイス、EU が支援)。また、米国 NGO の Kiva

⁵ <http://www.elephantpepper.org/>

が実施する HLUVUKU マイクロファイナンスのプロジェクトを南部のプロジェクトで実施することが検討されている。

さらに、GAPI と共同で北部のキャッサバと大麦による発泡酒生産プロジェクトを実施、南アフリカのビールメーカー Miller 社が CDM 案件として参加した。キャッサバビールは 25MT と安く、よく売れているとのこと。

4. 能力開発、訓練に関して

SNV の最大のミッションは、能力開発である。訓練の提供は能力開発の一部でしかなく、能力向上のためには、政府職員であれば、ベストプラクティスの共有や、仕事・作業を共同で実施すること、生産者であれば、現場で一緒になって指導を行い、農業普及員などとも協力して現場に頻繁に通うことが重要である。

SNV の活動は、「市場ありき」でスタートするため、市場がある分野、民間企業にとって利潤があることに対して、ローカルの農民コミュニティがどのように生産に貢献できるか、という視点から活動をスタートする。

その観点から、SNV は民間企業と共同で事業を推進することが増えているが、企業の側から SNV に協力を求めてくる場合もあれば、SNV から企業に共同事業ができないかを持ちかける場合もある。例えば米国のサンシャインナッツがマプト州で 2,500ha の農場を保有し、ナッツの生産を行っているが、数量拡大のために農場を拡大する計画があることがわかると、SNV としてはこの企業が自社農園を拡張するのではなく、近隣農民に栽培を奨励させて、彼らから購入することを薦める。企業にすると土地を購入する費用を削減でき、農民には生産物の販売のチャンスが広がるという Win-Win の関係が構築される。

以上

32. Greenarte (CEDARTE) 店舗

| | | |
|-----|---|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 12 日 12:15~13:40 | |
| 場 所 | 1.Maputoshopping (ショッピングモール) 販売員 : Ms. Gabriela Timba 2.Super Mare's (ショッピングモール) | |
| 出席者 | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. 店舗の概要

モザンビークの民芸品アーティスト・生産者を支援する NGO である CEDARTE がビジネス部門として Greenarte を運営、マプト市内の 2 カ所の大規模商業施設内にある店舗で商品を販売している。Greenarte の活動目的は、地方のアルチザンの支援と、貧困削減、モザンビーク文化の普及である。登録アルチザンの人数は、月によって異なり正確な数は把握されていないが 10 名以上で、モザンビークのいろいろな州に居住している。製品の買い取り価格、生産者への払い戻し金額等の細かい数字は、担当でないため不明とのことであった。原料は洋服は除いて、モザンビーク製のものを使っている。

Maputoshopping センター内店舗の販売員である Ms. Gabriela は、店の責任者として、在庫管理、会計等を行っている。Maputoshopping センターは 2010 年に開店、Super Mare's の店舗は 2011 年に開店した。前者は、1 日平均 20 人前後の顧客が訪れ、月の売上高はハイシーズンで 10 万 MT、ローシーズンで 7 万 MT 程度とのことである。顧客の大半は外国人となっている。

製品の価格は高めの設定で、レモンブランデー750ミリリットルが500MT、一番売れ筋の黒檀のオブジェ等は、高いもので3,000MT以上、手ごろな土産品の木のキーホルダー等も200MT以上となっている。その他、モザンビークの木を使ったトレイ、アロエを使ったジェル（ナンプラ州）、空き缶を再利用したバスケット、サイザル麻の籠、カプラナのシャツ、衣類、マット、ワイヤーアクセサリ、水牛アクセサリ等が販売されていた。店舗での商品写真撮影は禁止されていた。

Greenarte は、SNV、UNDP、MDGIF 等からも支援を受けている。

以上

33. GAPI 支援サイト（マプト州 Magudi 郡 Maouvulane 村）

| | | |
|-----|---|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 13 日 8:00~10:00 | |
| 場 所 | GAPI 支援サイト（マプト州 Magudi 郡 Maouvulane 村） Associacao dos camponeses de Macuvulane | |
| 出席者 | GAPI | Mr. Jacinto Inacio Manjate |
| | 生産者 | President Ms. Soria Evaeva (Tel : 826358480) Mr. Joao Chongo |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株） 山口/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 |

1. GAPI の支援概要

GAPI の生産者サイトには、週 1 回程度、指導・モニタリングを行う「指導員（正確な名称は不明。マイクロファイナンス、ときに農業、村のトラブル仲裁なども行う）」が巡回する仕組みになっている。1 人の指導員は 4~5 カ所程度の担当を割り当てられる。担当の村は、同一州内ではなく、州をまたいで担当が割り当てられているため、常に全国を回っている状態である⁶。Mr. Jacinto 氏は、それらの指導員を束ねる役割を担っており、担当の村は 5 つとなっている。

指導員は、GAPI の 3 カ月の訓練プログラムに参加し、その後 OJT で現地を回り指導を行う。この訓練は、GAPI の人材育成担当者（Mr. Alfod 氏がリーダー）と、ブラジル人トレーナーの支援を受けている。教材は、Mr. Alfod が ILO の教材をベースに開発したもので、テキストとして配布されている。

指導員が毎週村を訪問するが、農業の専門的な問題や指導が必要であったり、金銭的なトラブル、多額の融資の判断が必要な場合など、一人では判断できないような場合は、Mr. Jacinto や、農業の専門家の訪問を仰ぐことがある（Mr. Jacinto は、担当サイトには 3 カ月に 1 回程度の訪問とのこと）。

GAPI のマイクロクレジットの年金利は 14%前後で、審査が厳しく、GAPI の支援対象者はほとんど活用できない商業銀行の金利（20%前後）、GAPI、ドイツ、民間が出資する SOCREMO、NOVOBANK（ドイツ系）、TCHUMA（地場組織）といったマイクロクレジット組織の金利 72%/年⁷と比較して割安となっているため、生産者は GAPI のマイクロクレジットを選択している。

また、他のマイクロクレジットの融資機関が 3~5 カ月、長くても 9 カ月であるのに対して、GAPI は 7 年まで返済期間を設定することができる。ただし、返済期間が長くなれば金利は高くなる。

⁶ Maouvulane 村の指導員の場合、マルーサ、ソファラ、キリマネ等 5 つのサイトを担当しているとのこと。

⁷ あまりに高いと感じたため、何度も確認したが 72%で間違いのないとのこと。

GAPI のプログラムに参加した人々の変化として、農薬や肥料を購入できるようになった結果、生産量が増加し、利益が増え、住宅を藁葺きからレンガへ立て替えたり、テレビ、冷蔵庫などを購入したり、食事の質が向上したりなどの変化があった。また、児童を通学させることや、病院に行くことができるようになったなどの変化も見られた。

2. 本生産者事業の概要

2005 年農業省が配水管網、スプリンクラーといった灌漑設備を建設（川からの揚水ポンプ場はアフリカ開発銀行資金により建設）したことをきっかけに⁸、地域農民 200 世帯による生産者組合（Association）を結成。現在、200ha のサトウキビ生産を行っている。さらに、利潤で徐々に耕作地を購入して拡大している。GAPI の融資により、トラクター、トレーラー、肥料散布機、機械鋤、大型農薬散布機などの機材を購入した。金利 20% のローンで、既に 75% を返済している。

200ha はほぼ全域でサトウキビを栽培し、近隣の砂糖工場（ポルトガル植民地時代の創業。現在は南アフリカ企業に買収された⁹）に原料を販売している。この 200ha ではサトウキビしか生産していないため、輪作障害を避けるため、工場の技術者が派遣され、休耕地の計画が立てられている。200ha を 40 区画程度に分け、休耕区画では 6～8 カ月、肥料と農薬を土に投入して休ませる。サトウキビの搾りかす等は、焼却した後、土に鋤き込んでいく。

工場周辺の人々は、工場労働者として雇用されているが、本組合では労働者として勤務している人はいない。

Maouvulane 村は、200 世帯の生産者組合となっているが、メンバーの条件は「土地を所有していること」である。なぜなら土地を担保に融資を受けるからであり、土地がない生産者は、短期的な労働者として生産者組合に雇われるという体制になっている。200 世帯は、数十のグループから構成されており、1 つのグループは約 5～10 名から成り立っている。融資は個人ではなく、このグループに対して行われる。

組合の年間の売上げは 2,300 万 MT（粗利益は 8,000～9,000 米ドル）程度。サトウキビ生産には、200 世帯以外にも、50 名を長期雇用、150 名を短期雇用、更に収穫期のみ季節雇用として 200 名程度を雇っている。

同村には、2009 年から GAPI のマイクロバンクも設置されている。200 世帯のメンバー全員が口座を保有している。マイクロバンクには、村人を雇用した行員が 3～4 名配置され、日々の現金の引き出し、預け入れなどの業務を行っている。

2012 年末からは Af データベースの無償資金援助により、村に病院が建設される予定だが、半額のみ支援のため、残りの半額をどのように工面するか検討中である。

3. GAPI プロジェクトの裨益効果

1 世帯に家族 5 名とすると、組合員の家族が 1,000 名、雇用者（200 名）家族 1,000 名、日雇い雇用者の家族が 1,000 名で、合計 3,000 名程度に上ると推測される。

⁸ GIZ が灌漑の機材、技術、灌漑設備設計などの支援を実施した。（揚水ポンプ場の機材はドイツ Man 社製、灌漑システム設計は Raadgewende ingenieurs ingel yf consulting enginners in corp（モザンビーク社）。

⁹ 砂糖工場は、南アフリカの食糧コングロマリットである Tangaat Hulet 社の砂糖事業部門である Tangaat Hulete Sugar Mozambique 社（1998 年設立。資本は 85% 民間、15% モザンビーク政府、2002 年に完全民営化された）で、マプトの北西 136km にある Ximavane 郡に年産 35 万 t の砂糖精製工場を保有しているほか、Mafambisse にも工場を保有している。同社は自社サトウキビ畑を経営して精製するほか、近隣の農家からサトウキビを購入して原料としている。

プロジェクト以降、生産者に現金収入が入るようになり、バスを使って近隣の町（8km 離れている）の学校に子供を通学させたり、サトウキビ以外のトマト、ジャガイモ、タマネギといった野菜類を販売しにいくことができるようになった。

4. 今後の課題と JICA に期待していること

生産者は現在、ほとんどの収入をサトウキビ生産、工場への販売に依存している状況である。副業として、村の土を利用してレンガ販売（1つ 6MT）などを行っているが、サトウキビ単一では市場価格の変動による影響が大きいため、ジャガイモ、トマト、タマネギなどの大規模栽培を開始した。こうした作物の問題点は、加工、保存技術がないので、収穫しても、他の地域と同じ時期に市場に出荷されるので価格が安くなってしまうこと、売れない分は折角収穫しても腐らせてしまうことである。

また、加工せずとも、適切な洗浄方法とパッケージングを行えば、マプト市内の大型スーパー等に卸すことができ、現在は南アフリカから輸入されている野菜を国内の農産物に代替することも可能だと考えている。

これらの投資に対して、JICA または他のパートナーからの支援を求めている。資金提供だけでなく、ジャガイモの長期保存方法の指導、食品加工技術の技術支援などが求められている。

以上

34. IPEME 本部 ④

| | | |
|-----|-----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 13 日 14:30～15:30 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Mr. Claire Mateus Zimba, Director General, Advisor to the Minister Mr. Adriano Chamusso, Deputy Director General Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Ranmatane Ms. Sonia 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株） 山口 Jr. 専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江職員/モザンビーク事務所 |

1. 挨拶、モザンビーク側出席者紹介

2. 挨拶（DG）

調査団の訪問を歓迎する。7 月 5 日の打合せ後、調査が無事に進行中であると報告を受けている。IPEME は CaDUP 事業を中小企業振興戦略のひとつとして取り上げており、政府としては現在の 3 州から他の州にも拡張しようと考えている。本日はどんな質問にも答える用意ができています。CaDUP チームにとり、JICA はパートナーではなく、既に IPEME の一員であると認識している。

3. 挨拶（団長）

自分は、エチオピア、ケニア、ナイジェリアなどを訪問したことがあるがモザンビークは今回が初めてである。モザンビーク訪問前にドイツでドナー会合に出席していたが、そこで一村一品運動が広く理解され、取り上げられていることに驚いた。モザンビークの一村一品運動についても幅広く支援を行いたい。（その後、団員の紹介、山口、浦野）

4. 質疑応答

（団長）：調査の目的は一村一品運動を通じた地域振興プロジェクトの詳細計画を立案するため、内容に関して相互理解を深め、最終的には RD に合意するのが目的である。まず、質問であるが、モザンビークの工業開発政策のなかで、CaDUP 事業の占める役割、位置づけをうかがいたい。また、CaDUP 事業で選定した特産物のマーケティングについての考えをうかがいたい。

- ・（DG）：地方中小企業振興はモザンビークの開発政策の中核となっている。工業戦略・経済開発計画のなかで、起業家支援、中小零細企業振興、イノベーション促進により工業化をめざすことが明示されている。また、地域経済振興、競争力醸成、収入源確保、雇用拡大、コミュニティ開発、ジェンダー対策などが CaDUP 事業に含まれていた。そのため、CaDUP プログラムは、訓練だけでなく、経営計画、雇用計画、ジェンダー配慮、戦略的的地方振興、バリューチェーン構築といった内容も計画される必要がある。マーケットに関しては、農産品については輸出を第一とし、次に国内市場をターゲットとする。CaDUP 事業に連携するサービスとして IPEME には、中小零細企業の輸出振興ユニットがある。輸出先は南アフリカ経済協力機構加盟国だけではなく、欧州、米国、アジアなどもターゲットである。SADC だけではない。また、対象としては、民芸品、農業産品加工、観光など幅広く考えている。

（団長）：観光を含むということか？

- ・（DG）：中小企業振興機構の対象とする中小企業は製造業だけでなく、すべての業種を対象としている。

（団長）：CaDUP 事業の対象だが、フォーマルセクターだけが対象か？インフォーマルセクターも対象とするのか？

- ・（DG）：IPEME の業務としては、インフォーマルセクターの起業支援がある。個人や小規模生産者グループ、アソシエーションといったインフォーマルセクターへの支援は CaDUP 事業の対象となる。こうしたインフォーマルセクターを支援して起業を支援することも IPEME の所管業務である。CaDUP 事業の良い点は、プログラムがさまざまなフォーマルセクターやインフォーマルセクターを対象としている所である。

（団長）：中小企業振興にはさまざまなドナーが関与しているとうかがっている。CaDUP 事業は UNIDO も支援していると聞いているが、どのように役割を振り分けているか？

- ・（DG）：さまざまなパートナーから多様なプログラムで支援を受けている。CaDUP プログラムは異なった観点からの支援が行われていることから並行して支援を受けても問題がない。キッチンメイドインモザンビークプログラムは、農産物加工を対象としており、CaDUP 事業

とも対象が一部重なっているのが良い例である。パートナーは中小企業振興に関する個々の分野で特定の支援に従事している。パートナーシップはフランクでオープンなものである。IPENE に対する JICA の支援は民間企業を対象としているものであるが、他のパートナーと重複しないようにするのではなく、むしろ補完するものであってよいのではないかと考える。

(団長)：既に 2 年間の支援で個別職員能力強化は一定の成果があったと考えるが、職員を増強する可能性はあるか？ JICA は他のドナーがするように外注することはせず、基本的コンセプトはカウンターパートとともに働くことである。専門家を増強しても対応するカウンターパートがないことには活動は拡大していかない。職員を増強することは实际的だろうか？

- ・ (DG)：是非、副大臣とのミーティングでも同じ質問をしていただきたい。現在、CaDUP 事業の担当者をご覧の 4 名で、全員が専任である。先月開催された第 2 回 CaDUP セミナーには各州のフォーカルポイントや中央 CaDUP 委員会メンバーだけでなく、州の DPIC 局長が参加した。CaDUP 事業は州の DPIC も巻き込んだ組織となっており、フォーカルポイントだけでなく、技術職も参加している。政府の資源には制限があるが、州レベルにも企業化指導の研修を実施して、職員を育成していきたい。現状の中央のスタッフ数は充分であると考え。州レベルは専任ではなく、兼任が多い。中央スタッフのうち技術職は今後も徐々に増員する可能性がある。

(浦野)：これまでに CaDUP 事業が直面した課題にはどのようなものがあったか？

- ・ (DG) プロジェクト計画時点でよく議論をすることが解決策であるが、コミュニティレベルでは、起業、バリューチェーン分析、ファイナンスといった問題がある。こうしたプロジェクトの経験を他の州にも共有していきたい。また、先月のセミナーでは、CaDUP 事業にはファイナンスプログラムも含まれるのかどうかとの質問があった。

(浦野)：IPEME の予算はどこの所管か？活動による自主財源は認められているのか？

- ・ (DG)：すべて国家予算である。他には CORe の起業支援活動のように料金収入があるものがある。CaDUP 事業は現在、料金を徴収していないが、独自のプログラムができれば、自主財源とすることは可能である。

(団長)：JICA の CaDUP 事業支援の方向性だが、支援には 2 つの段階がある。第 1 段階は CaDUP 事業の組織やシステム構築支援で、第 2 段階は CaDUP 事業による実際の中小企業支援である。われわれの見解では、既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）第 1 段階がまだ完成していないと考えている。モザンビーク政府が他の州への展開を強く望んでいることは承知しているが、まず最初の対象 3 州の体制構築が必要ではないか。本日は、議論をするには時期尚早であると思う。イニャンバネ州の調査後、来週議論したい。

- ・ (DG)：IPEME としては、他州への展開を考えている。まず、マニカ、ナンブラ、カーボベルガドの 3 州を対象としたい。

(団長)：この 3 州を選択した理由は何か？

- ・ (DG)：この 3 州は、中央政府が策定した農産加工分野中小企業振興枠組みのなかで、重点州

に指定されていることから選定した。

(浦野)：この3州にはどのような潜在性があるか？

- ・(Ms.Madina)：各州の各郡ごとにロングリストがある。落花生、カシューナッツ、ゴマなど多様な生産物である。CaDUP 事業と連携したプログラムであるが、マニカ州では、ポリテクと共同して COre を設立した。ナンプラ州では、フォーカルポイントと局長が交代して、中小企業振興に力点をおいている。

(DGM)：前半調査の結果、各州についての評価、印象を聞きたい。

- ・(渡辺)：マニカ州については、DPIC や COre が強力であり、マイクロファイナンスやドナー支援が幅広く行われていて、地方振興、中小企業支援が進んでいる印象を受けた。いくつかの企業や生産者グループは CaDUP 事業の対象となるのではないかと考える。
- ・(武井)：ガザ州については、潜在性はあるが、職員の能力開発が更に必要である印象を受けた。マプト州では前 IPEME の DPIC 局長がおり、CaDUP プロジェクトの理解が深く、積極的な印象だった。

5. 挨拶 (DG)

イニャンバネ州調査で必要な支援があれば遠慮なく依頼してほしい。18日の副大臣表敬も予定されているが、それまでに質問があれば、お知らせください。高木専門家は JICA 側のメンバーではなく、IPEME のメンバーだと認識している。JICA の貢献に感謝します。

以上

35. ドナラシーダ及びドナミネルバ (ピリピリ生産者)

| | | |
|-----|-----------------------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月15日 16:00~17:30 | |
| 場 所 | Inhambane 州 Maxixe 郡 Inhacoongo 村 | |
| 出席者 | ピリピリ生産者 | Mr. Ismail & Mrs. Rashida, "Piripiri Don Rashida" Mr. Paulao, "Piripiri Inhacoongo" |
| | IPEME | Mr. Adriani Shan, Deputy Director Gneral, IPEME Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Pedro Volaclale, Inhambane Province Focal Point 高木晃 専門家 |
| | 調査団 | 上田 団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野 企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr. 専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江 職員/モザンビーク事務所 |

1. ドナラシーダ (Piripiri Don Rashida) 概要説明 (Mr.Ismail)

- (1) 生産開始：1997年
- (2) 従業員：11名 (生産者7名、販売4名)

- (3) 生産量：1,000 リットル/月
- (4) 売上：3 万～5 万 MT/月
- (5) 製品：ピリピリ（チリソース）各種（ライム入り、マンゴー入り等）及びマンゴー漬け等
- (6) 価格：50MT（大きさによって異なる）

2. CaDUP 事業による改善点（Mr.Ismail）

- (1) 衛生面：以前は屋外で生産していたが、混入物を防ぐため、現在は建物の中で長靴などを着用の上生産を行うようになった。
- (2) 容器：以前は付近で集めたさまざまなビンを洗浄して利用していたが、現在はリサイクルビンを仕入れ、利用している。
- (3) ラベル：マプトで印刷するようになった。
- (4) 経営：以前は、売上、利潤などの実態が把握できなかったが、現在は把握している。
- (5) 認証：有機栽培認証を取得手続き中。

3. 質疑応答

- （調査団）：製品のマーケットはどこか？
- ・（生産者）：州内である。最北は、ベイラ州に近い、Inhasaaro までである。
- （調査団）：販売はどのように行っているか？
- ・（生産者）：4 名の販売員が直営屋台で販売するほか、小売り屋台に卸している。
- （調査団）：売上の変動はあるか？
- ・（生産者）：8 月までは原料のレモンがたくさん取れるため、各家庭がピリピリを自家生産するのであまり売れないが、レモンの収穫が終了する 9 月から 11 月はよく売れる。
- （調査団）：製品の多様化は？
- ・（生産者）：タバスコ類似商品、種を残したものの、マンゴーを入れたもの、ニンジンなどの野菜を入れたインドのチャツネ風の製品など、さまざまな種類のピリピリを製造するようになった。
- （調査団）：今後の経営目標は何か？
- ・（生産者）：州以外への販売拡大と近隣諸国への輸出である。5 年以内に輸出を実現するべく、新プラントを建設する計画である。
- （調査団）：原料はどのように仕入れているか？
- ・（生産者）：すべて近隣の農家から直接購入している。大量に買い付ける場合は、こちらから農村に買付けにでかけ、少量の場合は農民が製造元に届けにくる。何軒から購入しているかはよくわからない。
- （調査団）：夫婦の役割は？
- ・（生産者）妻が生産し、夫が経営している。リーダーは夫である。

4. ドナミネルバ（Piripiri Inhacoongo）概要

- (1) 生産開始：1997 年
- (2) 従業員：10 名（生産 6 名、販売 4 名）
- (3) 生産量：700 リットル/月

- (4) 売上：4万 MT/月
 (5) 特徴：原料のトウガラシに中粒とより辛い小粒のトウガラシを混ぜて生産している。

5. その他

- (1) 地方行政組織は、Province, District, Administration, その下に Locality, Community となっており、Inhacoongo は Locality のレベルである。
 (2) Inhacoongo 村は国道 (N1) 沿いにあり、道の両側にピリピリ販売屋台が多数存在する。Maputo から Inhabamne に向かって道路左側に 12 台、右側に 20 台、合計 32 台がある。ほとんどの店が Piripiri Don Rashida 製品を置いている屋台であり、一部がそれ以外の生産者の屋台である。屋台は平均して 250 瓶のさまざまな種類のピリピリを陳列している。

以上

36. イニャンバネ州フォーカルポイント

| | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 15 日 18:00~19:00 | |
| 場 所 | Inhambane 州 Maxixe 郡 | |
| 出席者 | DPIC | Mr. Pedro Volaclale, Inhambane Province Focal Point |
| | 調査団 | 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr. 専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 |

1. イニャンバネ州の DPIC 概要説明 (Mr.Pedro)

DPIC の CaDUP 事業担当者数はフォーカルポイントを含め 2 名である。DPIC は CaDUP 事業のほか、商業ライセンス、生産者組合 (Association) 支援、企業の監督 (supervision)、企業活動支援等を行っている。

Mr.Pedro は、高校卒業後、衛生局でマラリア蚊殺虫担当を数年行ったあと、2008 年に DPIC に就職、現在はフォーカルポイントを務めながら夜間大学に通い経営学を学んでいる (現在大学 2 年生)。上司の州工業局 (Department of Industry) 局長は 2010 年から、自身は 2011 年から CaDUP 事業を担当している。

CaDUP 事業を担当した最初の印象は、州にとって役に立つ活動であると思った。

2. CaDUP の候補産品と成果について説明 (Mr.Pedro)

CaDUP 事業の対象生産者は、州内の 14 郡の SDAE が候補を探した。郡の特産品候補は以前から地方振興事業対象産品としてリストアップしていたものである。各郡の産品は以下のとおりである (詳細リストは Mr.Pedro が保有とのこと)。

- ・イニャンバネ郡：ココナッツ、観光
- ・イニャリネ郡：ピリピリ、キャッサバ
- ・ジャンガム郡：タンジェリン
- ・マシシ郡：ココナッツ
- ・モルンベニ郡：マンゴー他、フルーツ
- ・マボート郡：カシューナッツ、材木
- ・ピランクル郡：観光
- ・パンダ郡：フルーツジャム

- ・ホムコイ郡：ココナッツ
- ・マシンガ郡：シリアル（メーズ、ソルガム）
- ・フニャロル郡：材木

IPEME からの CaDUP 事業支援の成果はあった。裨益者は収入が向上し、コミュニティの生活が向上した。

3. DPIC に必要な能力について (Mr.Pedro)

DPIC が今後 CaDUP 事業を実施するにあたって必要と考える能力は、農産加工、包装、マネジメント分野に関する知識であると思う。特にフォーカルポイントにその分野の訓練が必要であると考えている。また、フォーカルポイント自体の人数増強も必要である。

4. 市場調査とその他機関との連携について

マーケット動向に関して州内の事情は理解しているが、他州や他国（スワジランド、南アフリカなど隣国）の市場に関しては、今後も調査が支援が必要である。

BDS やマイクロファイナンスとの連携は現在のところない。マイクロファイナンスは代表的なものに Banco Terra、Sokrema などがあるが、CaDUP 事業の支援団体が活用しているかどうかについては分からない。マイクロファイナンスの金利が高いために活用しづらいことは知っているが、具体的な金利は分からない。District Development Fund に関しても、CaDUP 事業生産者グループがその資金を活用することはできるが、実際の事例に関しては、分からない。他の国際機関からの支援についても分からない。

生産者グループを訪問する際は必ず SDAE と同行する。州政府の CaDUP 事業に対する予算割り当ての問題があり、DPIC は CaDUP 事業の業務で直接訪問するのではなく、他の業務で訪問する際に合わせて訪問しているのが実態である。なぜなら生産現場は距離的に DPIC から離れていることが多く、主に交通手段と費用の問題があるためである。

5. 観光関連について

イニャンバネ州の観光プロジェクトについては、観光課が担当しており、現在準備段階だと聞いている。われわれも連携する予定である。CaDUP 事業との連携でアドバンテージがあると考えている。ただし、具体的な CaDUP 事業との連携方法については分からない。

以上

37. First Natural Choice, LDA (フルーツジャム生産者)

| | | |
|-----|--------------------------|---|
| 日時 | 2012年7月16日 9:30~11:00 | |
| 場所 | Inhambane 州 Morrumbene 郡 | |
| 出席者 | First Natural Choice | Ms. Ase Dittlesen Ferrao, Gerente Geral |
| | IPEME | Mr. Adriani Shan, Deputy Director Gneral, IPEME Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Pedro Volaclale, Inhambane Province Focal Point |

| | | |
|--|-----|--|
| | | 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr.専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江職員/モザンビーク事務所 |

1. 代表者 Ms.Ase の略歴とモザンビークでの事業展開までの背景

デンマーク出身。農業大学校の教員、動物育種コンサルタント、東欧での農業コンサルタント等、農業分野での 35 年の経験を有する。2002 年にソファラ州ミヨンバ森林の FSC (Forest Stewardship Council 森林認証協議会) 認証コンサルタントのコミュニティ森林保全と生活向上指導担当としてモザンビークにかかわって以来、モザンビークに在住。在デンマーク時代より有機農業の指導・研究を行っていた関係から、デンマークの企業と有機農業との接点を探しながらたどり着いた活動が First Natural Choice であった。

かつて東欧で農産物の基準・認証・登録の指導を行った経験から、旧社会主義国のモザンビークでの事業は類似点が多かった。また、モザンビークへの民間セクター支援はデンマーク DANIDA が先駆者であり、デンマーク大使館によるデンマーク企業とのマッチング支援を受けることもできた。ただし、政府の支援だけでは事業は成り立たないことも十分認識している。

First Natural Choice を設立した理由は、逆浸透法によるやわらかいドライフルーツを作るためであった。果物は添加物を加えずにそのまま乾燥させると、果物のなかの酵素が反応し酸化してしまい、茶色く硬いドライフルーツになってしまうが、砂糖を何度かに分けて高温で添加することによって、酵素を殺してやわらかく、色が比較的鮮やかな製品にすることができる。それをナッツ入りのシリアルとしてして売り出したいと考えたが、モザンビークには有機の砂糖がないため、現在 2013 年に認定される予定のモザンビーク産の有機砂糖を待つ、やわらかいドライフルーツを生産していきたいと考えている。

これまでデンマークの企業とモザンビークの企業をマッチングさせて支援する B2B (Business to business) システムを利用して、デンマークの企業のいくつかから投資を受けてきたが、成功事例までには至っていない。企業は投資資金を短期で回収したいという傾向があるが、モザンビークの事業展開では短期での資金回収は難しい。現在は従業員の給与を支払うことが活動目的になってしまっている。

生産拠点の建物は、政権与党であるフレリモ党の幹部学校であったもので、2005 年から 2014 年までの期限付きで貸与している。

2. ジャム生産の概要

近隣の果物生産農民 300 名から原料を購入。コミュニティの生活向上に貢献している。主に果物ジャム、ドライフルーツ (現在生産停止中)、果物ジュース、ココナッツウォーターなどを生産している。ECOCERT も取得済み (ただし掲示されていた証書は 2011 年で期限が切れていた)。

従業員は常勤で 10 名、非常勤で約 30 名前後。事業は 2005 年から開始した。

商品名は、英語名の First Natural Choice はデンマークで販売する業者の登録商標であること

から、モザンビークで販売する際には、ポルトガル語の Tia Clara として販売している。賞味期限も表示し、ストライプ柄でオリジナル性を出し、味の違いで色を変えるなどの工夫をしている。

デンマークの企業を中心に、果物パルプ（オーガニックチョコレート工場向け）、果物ピューレ（ヨーグルト用）などを卸している。今年（2012年）のデンマークへの輸出実績は40フィートコンテナ1本であった。

2012年7月下旬より、25年間デンマークでエンジニアリング業に従事していたウガンダ人をマネジャーとして迎えることにより、Ase氏はマプトの小売店などへの営業に割く時間が増えると考えている。

3. 課題等

ビンは南アフリカから35MTで購入、ラベルはマプトで10MTで生産している。これらが高いことから、他に材料費や人件費を差し引くと、利益はほとんど残らないことが問題である。また、海外で販売する場合も、船荷の日数がかかりすぎる（モザンビークからデンマークまで6週間かかる。船会社によっては、インドに1カ月留め置きされ、3カ月もかかった場合もあった。こうしたことから、ビンに表示された1年間の賞味期限が製品が到着したときには既に残り半年～3カ月というような状況が多々あり、デンマークの業者からこの点を強く指摘されている。

ただし、ビンを開封するまでは3年程度は品質に問題はないのだが。

生産量の限界もある。現在原料の果物は、4～5t/日を生産者から購入しているが、工業ベースで生産する場合、通常であれば、小さな工場でも40t/日、大工場であれば10t/時間の原料が必要になる。原料が大量に集まらなければ、大量に生産をすることは難しい。当社では、この8週間パイナップルジュースを生産しているが、仮に当社のトラックが生産者を回る形で回収したとしても、1日で10～12tを集めることが精一杯の状況である。

まだアイデアの段階ではあるが、生産者の近くに複数の小さな作業場を作り、そこで中間製品の果汁を作り、それを定期的に本部の工場が回収して回り、工場で甘味や酸味の調整をした後、最終製品として冷凍して輸出するといったことも考えている。これに関連して、自然の原料のため、味を一定にすることができないこと、有機の製品に対する理解を求めため、**Everything Good Everytime Different** といったようなキャッチフレーズで味は一定ではなくとも質が高いことを理解してもらおうといった方法もあると考える。またバーコードなどで生産者情報や顔写真なども読み込めるようにして、生産者が消費者に見えるような工夫をすることも一案である。

コミュニティで生産される果物の半分は使われずに廃棄されているのが現状である。国内市場が小さいのが最大の問題であるが、農産加工企業が参入することによって、ある程度は解決できると考えている。

また、モザンビーク国内の消費者意識に関しても問題がある。長い間輸入品に依存してきたため、輸入品の方が「よい商品」という意識がある。そのため、国内生産品は高い値段で購入してもらえないという課題もある。そのため国内販売での限界も感じている。現在はスワジランドに輸出することを検討している。スワジランド市場ではモザンビークからの「輸入品」ということで受け入れられる可能性があると思う。

ファイナンスの課題もある。農産物加工は季節リスクが高いため、商業銀行は融資を行いたがらない。農民銀行は存在しない。輸出製品を作れる企業は、銀行の貸付金利は26～28%であり、ドル建て取り引きの場合は低金利（8～12%）融資を受けることができるが、世界市場で競争できるだけの競争力をつけなくてはならないという別の問題が浮上してくる。

以上

38. イニャンバネ州モロンバネ郡 SDAE

| | | |
|-----|------------------------|--|
| 日 時 | 2012年7月16日 11:00～12:00 | |
| 場 所 | イニャンバネ州モロンバネ郡 SDAE | |
| 出席者 | SDAE | Ms. Bardika Adi, Director |
| | IPEME | Mr. Adriani Shan, Deputy Director Gneral, IPEME Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Pedro Volaclale, Inhambane Province Focal Point 高木晃 専門家 |
| | 調査団 | 上田 団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野 企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr. 専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江 職員/モザンビーク事務所 |

1. Mission 紹介

2. モロンバネ郡 SDAE 概要

当 SDAE は農業省、観光省、漁業省、商工業省、鉱工業エネルギー省の5つの省の業務を郡レベルで担当しており、郡の経済活動に集中した組織である。モロンバネ郡の商工業は特に中小企業に集中している。大企業は4社（農産加工業、有機農業・有機肥料、カシューナッツ加工、製材業）、中小企業は、製材業、米加工業、機械工業、キャッサバ製品加工機械製造業などである。大多数の企業が小企業・個人零細企業である。

CaDUP 事業は、2010年から準備を開始、生産者グループ支援活動は2011年から開始した。First Narural Choice 社（ジャム加工）を CaDUP 事業第一号として選定した。

CaDUP 事業担当者は2名、SDAE 全体では農業普及員を含め19名の職員が在籍している。DPIC のフォーカルポイントから SDAE の CaDUP 担当者に対して、CaDUP 対象事業の選定の支援を依頼してきた。SDAE は対象事業に対して、技術サポート、訓練、アドバイスをを行っている。訓練のマニュアルやテキストは、CaDUP 事業用の特別なものはないが、果物の取り扱い技術などのマニュアルはある。

CaDUP 事業実施にあたってはいろいろな障害があった。例えば、CaDUP 事業の質問票は農民がどのように回答していいかわからない設問が多く、適切でなかった。また、技術サービスの依頼に対して IPEME/DPIC からタイムリーに適切な回答がなかった。裨益者がプロジェクトデザイン時にマプトから CaDUP スタッフが来るのを待たなくてはいけなかった点などが挙げられる。このような手続きでは時間がかかり、CaDUP 事業が浸透するかどうか疑問視していた。

3. 質疑応答

(調査団)：この郡の産業にはどのような潜在性があるか

- ・(局長)：多用なフルーツがあることである。ただし多くが活用されていない。特に郡の特産であるピンクマンゴー（ロゼマンゴー）は甘みが強く、マプトにも出荷している。また、野菜や、観光に潜在性がある。

(調査団)：フルーツハエが問題になっているが、その対策も訓練内容に入っているか？

- ・(局長)：入っており、訓練をしたが、ジャム事業に関しては、フルーツハエの問題はなかった。

(調査団)：CaDUP 事業の郡に対する効果をどのように評価しているか？

- ・(局長)：運動は、コミュニティにインパクトを与えており、効果が出ていると考える。

(調査団)：今後、更にどのような支援が必要か？

- ・(局長)：現在、中央から支援があり、更に必要があれば関連した支援を受けられる。

(調査団)：CaDUP に不足しているものはあるか？

- ・(局長)：フォーカルポイントが郡レベルの活動をもっとフォローアップすべきである。また、州 DPIC 局長や州職員、郡職員はオーナーシップをもっともつべきである。

(調査団)：職員がオーナーシップをもつためにどのような方策が考えられるか？

- ・(局長)：ビジネスマネジメントなどのキャパシティビルディングが必要であると思う。

(調査団)：SDAE の CaDUP 事業担当者は、CaDUP 事業以外にどのような業務を行っているか？

- ・(局長)：ビジネスライセンス発行、地域起業支援、農産加工振興、マーケティング、バイヤーの発掘、トレードフェアの開催などである。

(調査団)：CaDUP 事業を実施後の課題は何か。

- ・(局長)：初期は CaDUP とは何か、CaDUP 事業を実施するメリットがわからなかった。ジャム事業は1年経ちようやく成果が出てきたところである。

(調査団)：今後どのような支援を行う予定か？

- ・(局長)：郡レベルの CaDUP 委員会を立ち上げて、マネジメントレベルや郡職員がより多く運動に参加できるようにしたい。

(調査団)：SDAE には CaDUP 委員会のほかにどのような委員会があるか？

- ・(局長)：ビジネスマネジメント委員会、漁業委員会、水利委員会などがある。

(調査団)：CaDUP 事業に対するもの以外に、ドナーから支援はあるか？

- ・(局長)：JICA 海外青年協力隊員の派遣を受けている（現在2人目3年間）。また、アイルラ

ンドから、特にバナナ栽培に関する農業分野でのサポートがある。

(調査団)：District Development Fund はどのように使われているか？

- ・(局長)：農業セクターに使われている。Locality (村落) から案件を提案し、Administration (村) から District (郡) に提案が申請され、District が判断して承認するという流れになっている。

(調査団)：郡の村と部落数を知りたい。

- ・(局長)：Administration 2、Locality 6、Community (不明) である。

(調査団)：ファンドの貸付条件は郡により異なると聞いているが、当郡ではどうか？

- ・(局長)：本郡では、金利はとても低く設定している。プロジェクトやセクターにより金利や返済期間を異なるものに設定している。農業、商業などのセクターごとに異なる。

(調査団)：ファンドの返済率は？

- ・(局長)：プロジェクトにより異なるが、まだ 10%程度である。当初はグラントであったが、途中でローンに切り替えた事情があり、返済率はとても低い。ジャム会社は DDF は活用していない。

(調査団)：一事業当たりの割り当てはどのくらいか？

- ・(局長)：2万～4万 MT 程度である。2007年の DDF 導入時は、1郡当たり 700万 MT であったが、現在では、400万 MT 程度に減っている。返済資金を次の融資に充てることになっているが、返済率が低いことから、次の案件に融資する資金は少ない。

(調査団)：ジャム工場以外に CaDUP 対象プロジェクトを増やす考えはあるか？

- ・(局長)：ココナッツファイバーを利用した有機肥料などが有望と思う。また、果物加工がまだ潜在性があると思う。

(調査団)：SDAE 職員の車、オートバイはあるか？

- ・(局長)：職員用公用車はモーターバイク 9 台、車 1 台を補修している。

(調査団)：SDAE 職員はどの程度の頻度で生産者を指導に行っているか？

- ・(局長)：主に農業普及員が、5 日営業日のうち 3 営業日程度、村を回っている。農業普及員はモーターバイクを割り当てられている。

以上

39. Africa Oil Works, LDA (ココナッツオイル生産者)

| | | |
|-----|------------------------|--------------------------|
| 日時 | 2012年7月16日 15:00～16:00 | |
| 場所 | Inhambane州 Maxixe郡 | |
| 出席者 | Africa Oil Works, LDA | Mr.Rumeu Macatamela (代表) |

| | | |
|--|-------|---|
| | IPEME | Mr. Adriani Shan, Deputy Director Gneral, IPEME Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Pedro Volaclale, Inhambane Province Focal Point 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr. 専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江職員/モザンビーク事務所 |

1. 組織概要説明 (Mr. Rumeu)

従業員は9名。HIV/AIDS患者が含まれている。現在周辺の20軒程のココナッツ生産農家から原料のコプラを買い取り、ココナッツオイルを生産している。1日約800個のココナッツからオイル50リットルを生産している。わずかな金額ではあるが、ココナッツ絞りかすをパンや菓子の原料として卸している。工場は週に5日操業している。ボトルやラベルは南アフリカで生産したものを輸入している。バーコードは南アフリカの番号を使用している。化粧品用ボトルは300、500、1,000ccの3種類、食品油用は5リットルと20リットルの2種類がある。

IPIという商標も取得済みであり、ドイツのオーガニック認証も取得済みである(BCS O-GG.WORLINT-10139/07.08/14339-MZ 取得費用は1,500EUR。1年更新)。貿易省から輸出許可証も取得している。品質分析証は南アフリカのSGSに依頼し受領済みである。

これまで南アフリカの企業にバルクでオイルを納入したり、フランスの女性が販売するコスメティックブランド(BoaGente)の原料として販売したり、自社ブランド(CocOleoMoz, So Natural)としてオイルを販売したり(注:イニャンバネの市場、バラビーチやトーフビーチのレストランやホテル売店、空港売店でも販売されているため、知名度は高い模様)、オランダの医療会社からの注文があったり(結果的に1万リットルの納入には生産量が追いつかないため断念)と、多方面からのアプローチを受けている。また、イニャンバネの観光客が日焼け用オイルとして購入し、工場に問い合わせをしてくる場合も少なくない。

Boa Gente Lda (www.boa-gente.com)とは、OEM契約を結んでおり、同社は5種類のビン(コルク栓ビン、広口ビン等)を持ち込み、工場側でビン詰めとラベル貼りを行っている。

南アフリカの業者からは1回100リットルほどのバルク調達があり、南アフリカでその会社の自社ブランド(Absolute Organic Co)で販売している。

2. 活動の課題について (Mr. Rumeu)

マプト市内で販売を拡大したいと考えているが、マプトまでの交通費がかさむため、頻繁に訪問できないことが課題となっている。販売代理店を探すことも検討している。マプト市内ではKenneth Kaunda通りに販売代理人がおり、現在サンテショッピングセンターで販売しているが、販売網は確立していない。

南アフリカの企業との継続した販売契約が予定されていたが、諸般の事情から断念することになった。

事業拡張したいと考えているが、銀行からのローンは使いたくない。また、石鹸、シャンプーなどの派生商品生産は現状では考えていない。

付近に Maxixe Oil Co などの熱絞法の工場があり、ココナッツオイルを大量生産しているが、自分は伝統的な冷絞法で、少量で品質の良い製品を作ることにこだわりをもっている。

以上

40. イニャンバネ州 DPIC

| | | |
|-----|----------------------|---|
| 日 時 | 2012年7月17日 8:30~9:10 | |
| 場 所 | Inhambane 州 DPIC | |
| 出席者 | DIPIC | Mr. Henrique Massunda, Head of Department of Industrial Department, DPIC Inhambane |
| | IPEME | Mr. Adriani Shan, Deputy Director Gneral, IPEME Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Pedro Volaclale, Inhambane Province Focal Point 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr.専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江職員/モザンビーク事務所 |

1. DPIC 工業局長挨拶

局長が不在のため、代理で挨拶する。自分は CaDUP 事業の Faculty Point だったが、まもなく退職する。新しい Faculty Point である Mr. Nyagman、Mr. Pedro joao Vilanculo を紹介する。

当州では、3郡を選び、パイロット CaDUP プロジェクトを実施している。この活動は州政府、郡で、長期間の準備期間を経て実施された。パイロットプロジェクト期間に対象の郡でいくつかの生産者を特定できた。それらは、ジャム、ココナッツオイル、ピリピリの生産者である。また、今後は観光分野に大きな潜在性があると考えている。

先月、モルンベニ郡で商工省副大臣が出席した CaDUP 事業全国セミナーが開催された。州には現在、CaDUP 担当に1名のフォーカルポイントがいるが、セミナーで副大臣からの指示があり、増員することになった。

今後も、CaDUP 事業により地域振興が行われると考えている。例えば、イニャンバネ郡のオレンジ、モルンベニ郡のマンゴーなどがある。フルーツ生産の問題は収穫期間が短いことである。加工技術や保存技術がないことから、収穫期間終了後は、事業が継続しないことが課題となっている。また、家族経営の零細農家が主であることから、大規模な生産ができないことも問題である。

(団長)：丁寧なご挨拶をいただき、感謝する。現在 CaDUP プロジェクトは次の段階を検討中である。IPEME からは対象とする州の数を増やすよう、依頼されている。しかし、首都マプトにいる IPEME のスタッフだけでは物理的にすべての州をカバーするのは難しい。このため、州レベルで CaDUP 事業を担ってもらわなくてはならない。現在、州を2~3州拡大することを

検討しているなかで、イニャンバネ州では担当を増員するということがうかがい、喜ばしい次第である。イニャンバネ州は他の州よりも CaDUP 事業の対象として可能性のある生産者が多いようであるので、Focal Point 後継者も楽なのではないか。(団員紹介)

2. 質疑応答

(団長)：個人的な質問で恐縮だが、退職後はどうする予定か？

(工業局長)：個人的なことに触れさせていただくと、自分は、マプト州の農家に生まれた。今もマプト州に 10ha の農地があり、父が耕作していたが、そこを継ぐ予定である。自分は法学部卒業だが、農民の血が流れている。同じ州に他にも 5ha の農地があり、そちらは義理の弟が耕作する。将来、CaDUP 事業に取り上げられるような製品を作りたいものである。

(渡辺)：イニャンバネ州は全部で 14 郡あるわけだが、パイロットプロジェクトを実施した 3 郡以外の他の 11 郡ではどういう段階にあるか？

(工業局長)：CaDUP 事業の第 1 段階は、準備段階ということで、パイロットプロジェクトのために 3 郡を選んで、実施した。今後は、対象州を拡大し、すべての州をカバーしたい。また、選定基準を検討中であり、まだ、残りの 11 郡での選定作業にかかっていない。

(渡辺)：BDS との連携はあるか？

(工業局長)：現在はないが、近い将来、生産技術などで連携が必要になると考えている。

(渡辺)：ファイナンスについてはどのように手当する計画か？

(工業局長)：現在は、州政府予算で実施している。地域零細企業振興のため、政府から郡に割り当てられたいわゆる 700 万 MT 資金、District Development Fund がそれにあたる。今まで CaDUP 事業には使っていなかったが、今後は活用する計画である。

(渡辺)：マイクロファイナンスや銀行の利用は計画しているか？

(工業局長)：マイクロファイナンスや銀行は、金利が高いので、中小企業は利用できない。融資には、保証以外に担保が求められるが中小企業はそれを出すことができない。それが中小企業の一番の問題である。

(渡辺)：CaDUP 事業を試験的に 3 郡で実施してみて、何が不足していると感じているか？

(工業局長)：CaDUP 事業の成果はポジティブである。パイロットプロジェクトの対象グループの有り様が、プロジェクト開始前と今日ではだいぶ異なっている。今後も、より多くの訓練が必要であると思う。また、パッケージの問題を解決することが課題となっている。パッケージ生産業者は国内にほとんどおらず、州にはいない。ピリピリでもジャムでも廉価なビンの確保が大きな課題となっている。

(大江)：今後、CaDUP 事業と観光セクターとの連携はあるか？

(工業局長)：観光業は DPIC の担当ではなくなった。州に観光課があり、そこが担当しているので連携している。PACDE (Program africo competitiveness economic development) が商工業課

を中心に観光課、農産品加工課、州農業局などを連携して進めている。具体的には情報システム改善や、調和のある広報の実現が進められている。例えば、サインボードなどの基準統一が計画されている。

(浦野) : PACDE にドナーサポートはあるか？

(工業局長) : 世界銀行が支援をしている。商工業省が現在、ソフトウェアやマッピングなどの入札を実施中である。

(浦野) : 今後、CaDUP 事業に対して期待する支援は何か？

(工業局長) : 食品衛生や、消費期限についての研修を支援してもらいたい。

(渡辺) : 統計によると州には 218 の企業がある。CaDUP パイロットプロジェクトの 3 社はそこから選ばれたが、今後、選定していく CaDUP プロジェクトは 218 の企業のなかから選択されるのか？インフォーマルセクターでを対象とすることはいかがか。

(工業局長) : インフォーマルセクターに関する情報がないので、何とも言えないが、まず、事業ライセンスの問題がある。しかし、良いものであれば、企業化も含めて支援をしていきたい。

(渡辺) : 州に COre 設立の予定はあるか？

(工業局長) : IPEME と連携して検討しているが、COre の役割は、現在は州政府がその役割を果たしている。そうした起業家支援にあたって、州レベルでは対応できない場合は、国に支援を依頼することになる。

(浦野) : CaDUP 事業が他の州に拡大していくなかで、州の Focal Point の重要性がますます増していくと考えるが、Focal Point に対してどのような技術支援が必要か？

(工業局長) : Focal Point には交通手段がないので、車が必要である。また、通信、コンピューターといった機器、もちろん活動費用も必要である。

(浦野) : Focal Point にはどのような技術が必要と考えるか？

(工業局長) : 州の生産物、生産者を知ること、生産者との関係があるので、コミュニケーションスキル、特にコミュニティとのコミュニケーションスキルが必要である。

3. 参考資料

州事務所に掲示されていた 2011 年現在イニャンバネ州郡別企業数と、経年の推移は以下のとおりとなっている。

表：イニャンバネ州郡別企業数

| 郡名 | 企業数 |
|------------|-----|
| Covuro | 11 |
| Inhassoro | 8 |
| Vilankulo | 6 |
| Mabote | 19 |
| Funhalouro | 1 |
| Massinga | 12 |
| Morrumbene | 16 |
| Homone | 13 |
| Maxixe | 35 |
| Inhambane | 52 |
| Jangamo | 8 |
| Panda | 8 |
| Imharrime | 20 |
| Zabala | 9 |
| Total | 218 |

表：イニャンバネ州企業数の推移

| 年 | 企業数 |
|------|-----|
| 2005 | 118 |
| 2006 | 125 |
| 2007 | 139 |
| 2008 | 159 |
| 2009 | 172 |
| 2010 | 193 |
| 2011 | 218 |

出所：イニャンバネ州 DIPIC 掲示板資料より作成

以上

41. IPEME 本部 ⑤ (M/M 協議)

| | | |
|-----|-----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 18 日 10:00～12:00 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Mr. Adriano Chamusso, Deputy Director General Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator Mr. Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician Mr. Eleoterio Mabjaia, director of Study and Statistics Directorate 高木晃 専門家 |
| | 調査団 | 上田 団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野 企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr. 専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江 職員/モザンビーク事務所 |

1. IPEME 冒頭挨拶 (副局長)

DG が不在のため、Deputy DG がミッションの対応をすることをお許しいただきたい。これからプロジェクトについて議論を深め、23 日にはファイナライズすることとしたい。

2. M/M 説明 (団長)

本日提案するペーパーの構成は、MM、PDM、実施体制図、JCC となっている。本日は、説明中心で、モザンビーク側に検討してもらい、議論は明日以降としたい。

3. 議論のポイント

■9.(6) : ナンプラ州、マニカ州の扱いについて

(DDG) : 現在対象となっている既存 3 州 (マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) はパイロットプロジェクトから拡大していき、新規 2 州 (ナンプラ州、マニカ州) は **IPEME** が対象とし、カーボベルガドは対象外というメッセージか?

(団長) : 既存 3 州 (マプト州、ガザ州、イニャンバネ州) はフルサポート、新規 2 州 (ナンプラ州、マニカ州) は **IPEME** に対象としてもらうが、**JICA** 側は予算の抑制があり、この新規 2 州に専門家は定期的に訪問できないということである。

(DDG) : 検討して回答する

■6. 支援対象の表現 : 中小零細企業/Production Group としたが、ここも確認してもらいたい

(DDG) : Association も含めたい。

■7. Provisional framework について

(団長) : Overall goal, Project purpose は重要である

(マディナ氏) : 上位目標の「全国展開」はプロジェクト終了時の 2016 年に達成するのか?

(団長) : そうではない。プロジェクト終了後数年経過後に発現するもの。

(団長) : それぞれの成果に関連する活動をリストアップしてあるため、確認をお願いしたい。活動最後の、provincial level と述べているのは、中央だけでなく、地方が活動の中核を担うことが求められるためである。

■8. PO : プロジェクト開始後見直すものであるが、明日暫定版をお渡しする。

■9 Main points discussed について

(団長) : Community development project ではなく、CaDUP 事業は地方資源を活用した中小企業振興プロジェクトであることを強調したい。

(団長) : 漁業、林業を含む農産品加工と観光を含むという理解でよいかどうか。

(DDG) : 英語の農業は漁業や林業も含むが、ポルトガル語は含まないので、漁業、林業も明確に記載してもらいたい。観光セクターは含まれる。

(団長) : 支援対象にはインフォーマルグループも含むという理解でよいか。

(団長) : モザンビークに適した「一村一品」であることを確認。ケニアやマラウイなど他の国ではラウンドシステムに代表される方式を採用しているが、モザンビークでは簡潔な申請方法を採用するなど、自国に合った「一村一品」事業であることを説明している。

(DDG) : モザンビークでは CaDUP に参加するように生産者グループを説得することもある。

(団長) : CaDUP 実施にあたっては **IPEME** の他の活動やファイナンス会社など他のドナーとの連携などが必要であることを説明している。

■10 日本側投入について

(団長) : 投入される専門家をリストアップした。長期、短期に関してはまだ決定していないが、少なくとも業務調整員は長期としたいと考えている。もし、コメントがあれば、お願いしたい。

(団長)：JCC から指名された者を研修するとなっているが、ここは、これでよいか？

(DDG)：ここは、JICA 専門家のアドバイスに従い、プロジェクトダイレクターが指名する形に変更されたい。

(団長)：了解した。

(団長)：機材については、既に供与しているので、壊れた場合代替品を供与することにした。

(マディナ)：地方道路は整備状況が悪いので、すぐに必要になるかもしれない。

(団長)：他の国では、旅費等は供与していないが、モザンビークでは慣行に従い、支払っている。これは他国とは異なる扱いであることを知っていただきたい。セミナーなどの費用はモザンビーク側に負担してもらいたい。モザンビーク側に払ってもらいたい費用は記載したので、確認してもらいたい。それ以外は日本側が負担する。

■11 モザンビーク側投入について

(団長)：施設のうち、執務室と机など最低限の施設は必要なので、供与をお願いしたい。

(団長)：人のアサインについては具体的な氏名も記入した。

(団長)：プロジェクト費用の新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）の取り扱いについて、詳細に規定した。これは議論項目である。

(団長)：(4)は、JICA 専門家に対する便宜供与項目であり、これはモザンビーク外務省と日本政府の間の JICA 協力に関する便宜供与協定に従って記入している。

■12 その他について

(1) 出席者名簿

(2) R/D はプロジェクトドキュメントと同じレベルのペーパーとなる。

(団長)：プロジェクト実施は、コンサルタントの入札から始まるので準備に 3 カ月程度はかかり、開始は 2013 年になる。

4. PDM 説明 (団長)

指標を含む PDM の変更は JCC での決定が必要である。合意事項を可能な限り盛り込んでいきたい。

5. プロジェクト実行体制説明 (団長、山口)

(団長)：MF は、財務省と間違えるので Micro Finance と記入を変更する。

(DDG)：National Committee と JCC の違いは？

(団長)：Annex4 JCC を参照願いたい。これは、モザンビークと JICA で構成され、このプロジェクトをどう運営するか検討する委員会で、「一村一品」国内委員会とは異なる。

(大江)：Adivisory Board を組織し、民間企業や BDS を入れて技術的支援を行うことも考えられる。

(DDG)：提案内容をよく検討して、回答する。モザンビーク側の官職名も追って連絡する。

(マディナ)：パイロットプロジェクトの経験では JCC に Director General ではなく、Focal Point を入れたら良いのではないか。

(団長)：本ドラフトについてのモザンビーク側からの提案を歓迎する。

(DDG)：本日午後、内部で打合せ、明日午前中に DG にブリーフィングする。また、明日は午前中、INOOQ を訪問するので次回の打合せは午後 2 時にすることにしたい。

(DDG)：IPEME としては、CaDUP 事業の全国展開が希望である。

(マディナ)：マニカ州は今後活動量が拡大する。ナンプラ州はフォーカルポイントが交代した結果がどのようになるか、まだ不明な点がある。また、最初の四半期は既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）に限定し、次の四半期にナンプラ州、マニカ州を取り上げるという方式もある。過去の経験だとマプトは IPEME だけで実施可能、イニャンバネ州は日本人専門家が業務に必要であった。

(団長)：現在の体制では拡大は難しいと考えている。当初調査団は現在の既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）のみの支援を行うことを想定してモザンビークに到着したが、現地を視察したところ、マニカ州は CoRE との連携が期待でき、また、農産加工分野での潜在性があったので、新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）を追加した。キャパシティビルディングに関しては 5 州すべてを対象とし、日当、旅費を日本側で負担する。

以上

42. 商工省副大臣表敬訪問

| | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 18 日 15:30～15:50 | |
| 場 所 | 商工省 | |
| 出席者 | 商工省 | Mr. Kenneth Viajem Marizane, Vice Minister |
| | IPEME | Mr. Zimba Claire, Director General, IPEME 高木晃 専門家 |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 山口 Jr. 専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江職員/モザンビーク事務所 |

1. 冒頭挨拶 (副大臣)

調査団の訪問を感謝する。特に JICA ミッションが商工省のために調査をしていることに感謝したい。CaDUP プログラムによりいくつかの省で特産品が開発され、さらにこの活動を拡張しようとしていることを嬉しく思う。また、JICA の機材などの支援に感謝する。

JICA とのパートナーシップにより、活動が推進されていること、JICA のモザンビーク地方振興に対する関心と振興支援に感謝する。

一村一品運動は日本だけでなく、国際的に展開されている活動であって、地方振興に資するプログラムである。

モザンビークは、さまざまな資源があるがそれに付加価値をつける知識が欠けている。CaDUP では、いくつかの資源を既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）で開発しており、既に成功し生産者組合 (Association) がより幸福になったと報告を受けている。こうした地域が次のステージに進んでいくこと、地域が更に変化していくこと、地方の雇用促進が進むことを期待する。

この活動の障害になっている水、道路、電力といったインフラ設備の不備といった問題が解

決するように努力したい。

モザンビークはまだ教育の普及が遅れていることから、幅広い就業の機会がない。こうしたことから、CaDUP 事業では、社会コンポーネントも考慮されなければいけないと考える。

モザンビークでは労働人口の大半が農業に従事しており、農産物は豊富であるにもかかわらず、加工、保存の技術が遅れているため、自分たちの食糧さえ自給できないという矛盾がある。国民の健康のために食品工業の開発を進めたい。

IPEME は DPIC、SDAE の職員にもっとプログラムを理解するよう教育をしなくてはならない。こうした点に日本からの支援を期待したい。

IPEME も努力しており、中央でも州でも CaDUP 事業担当者の増員をしている。

中央レベルでもグラスルーツからの訓練が必要である。グラスルーツレベルから、高いレベルに高めるためのプログラム作成に支援をお願いしたい。

自分は CaDUP 事業を日本訪問時に学んだ。プログラムを進めるなかで、訓練は裨益者に資するものであり、スタッフ訓練が必要であることを学んだ。単に知識だけでなく、どのようにプロジェクトを開始するか、生産者グループは進めたいとの意思があるがどう始めてよいか分からないケースが多い。こうしたケースは、キャパシティビルディングで解決されなければいけない。

CaDUP 事業はモザンビークにとり重要なプロジェクトであり、将来的には 10 州すべてに拡大したい。当面は、既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）を拡大し、更にナンプラ、マニカ、カーボベルガドに広め、それから全国へ広めたいと考えている。こうした課題に対する支援に関し、JICA の理解をお願いしたい。

2. JICA 挨拶（団長）

今回モザンビークを初めて訪問し、人々が温厚であり良い印象を受けた。また、CaDUP 事業の対象となる産品を見つけることができた。今後、モザンビークは資源開発により国内予算が増加していくと想像され、このプロジェクトにも割りあてが増加することが期待される。振興資源国の問題点として為替が強くなり輸出競争力がなくなる懸念がある。こうしたことの対策としては人的資源の開発が解決に資すると思う。また、国が主導して雇用を開発していくことが必要となってくる。CaDUP 事業は地方資源を利用して産業を振興し、雇用を増加させることが目的である。地方資源に関しては人的資源が重要である。

今回の出張ではさまざまな起業家・生産者を訪問し、モザンビークは人的資源が豊富であることがわかった。副大臣が CaDUP セミナーで州レベルのアサインを増やすように指示したことをうかがった。プロジェクトに対する支援に感謝したい。今後も継続して、CaDUP 事業にかかわる州の局長、フォーカルポイント、DPIC 職員などを増員することを期待する。

JICA は他のドナーと異なり、パートナーシップに重点を置いて OJT を実施している。専門家が訪問してもカウンターパートが存在しなければ技術が移転できないので、カウンターパートのアサインをお願いしたい。

要望のあった対象州の増加に関してだが、当地を訪問するまでは難しいと思っていたが、今回の調査の結果、マニカ州は企業も多く、CORe が活発に活動していることがわかった。CaDUP 側としては、CORe とコラボレートすることは非常に関心のあることである。ナンプラ州は、ナカラ回廊に位置し、経済活動が活発になっており、また農産物も豊富である。ナンプラとマ

ニカを対象州に追加したい。モザンビークの国土は広大であるので、地方の現地へ訪問するだけでも費用がかかることから、モザンビーク側の予算割り当てをお願いしたい。

大分の一村一品、タイの OTOP など、一村一品運動にはさまざまなアプローチがある。アフリカ、アジアでそれぞれの一村一品運動の実施方法は異なっている。JICA はモザンビークに適した一村一品運動をつくることを支援したい。このプロジェクト終了時には CaDUP 事業実施体制を全国に展開するための組織ができていることを期待する。

(副大臣)：今回の訪問時にメモランダムを締結することを望む。メモランダムのトラックで活動が実施できるようにしたい。メモランダムはわれわれの活動にとり、強いツールである。CaDUP 事業のため、商工省としては、今回の訪問でメモランダムを締結できるよういかなる支援も行うし、質問確認事項があれば、いつでも対応できる準備をしている。

以上

43. DANIDA

| | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 18 日 14:00～15:10 | |
| 場 所 | デンマーク大使館 | |
| 出席者 | DANIDA | Mr. Paulino D'uamba, Senior Programme Officer |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. 先方に JICA と日本の OVOP の概要を説明。CaDUP 事業の取り組みに関して説明後、DANIDA の支援で CaDUP 事業に最も近い支援の説明を頂くこととした。

2. DANIDA のモザンビークでの支援についての概要 (Mr.Paulino)

モザンビークの農業分野への支援に関して、DANIDA は 10 年以上の実績がある。同分野での支援の 3 つの柱は以下のとおりである。

- 1) 政府部門への支援 (カウンターパートは農業省)
- 2) 民間セクター支援
- 3) 農村のインフラ (主に道路。アフリカの農業発展の最大の障害はインフラの不足であるとの認識から)

2012 年からは、民間開発プログラムを開始した [予算規模：4 億 9,000 万 DKK (9,300 万米ドル)]。これらは成長と雇用の促進プログラムの下にある。

その他、CaDUP 事業に関連した主要なプログラムとして、3 つのコンポーネントが挙げられる。

1) Advocacy Business コンポーネント (ビジネス環境整備)

CTA と連携し、ビジネスの障害が何かを分析している。予算規模は 6,500 万 DKK (1,300 万米ドル) となっている。商工省がカウンターパートとなり ILO も支援している。この場合の「民間セクター」とは、モザンビークの企業を対象にしている。

2) Agribusiness Business Development コンポーネント

小規模生産者の所得向上、市場の開拓に関する支援を実施している。予算規模は 2 億 2,000 万 DKK (3,800 万米ドル)。支援実施の部分は GAPI と連携している。GAPI が中小零細企業や農業組合への支援を行っている。GAPI は資金の提供だけでなく、技術の提供、民間企業との橋渡し、市場開拓のみならず、新規農業参入者や若年層の農業参入支援 (新規土地を

採す支援)も行っている。その他、組合や協会に対するインスティテューショナルな能力開発、バリューチェーン分析支援 (BDS マッチング、農産物の保管、農薬・肥料の知識、加工の支援) といった介入を行っている。GAPI はマイクロファイナンス機関のため、クレジットライン支援 (企画書の作成、ビジネスプラン立案支援) も行っている。

3) 農業省、郡の能力強化コンポーネント

農業分野の規制、政策、調査、環境などを支援している。DANIDA は農水省を対象にした最大のドナーであり、オーストリアとフィンランドも出資している。

DANIDA の同コンポーネントへの予算規模は 2,600 万米ドル、ただし財政支援 (Budget Support : BS) のみである。BS で能力向上は難しいということは認識している。しかし、BS と組み合わせ専門家を派遣する等の工夫をする場合はある。

デンマークは、EU の Code of Conduct (注: EU 域内で決められた援助の分業の役割分担ルール) を締結しており、モザンビークの支援に関しても、EU、DFID、IFAD 等で分業についての議論を行い、支援の透明性を高めるようにしている。

3. 支援の対象について [政府か生産者 (民間) か]

一般的に、モザンビーク政府側のビジネス関連の能力は非常に低いうえに、企業も成熟しておらず、NGO の能力も弱い。そのため、よい連携先・適切な企業を見分けるのは非常に困難である。DANIDA は、民間セクター開発を促進し、よい民間セクターができることによって、結果的に政府の政策も改善するだろうと考えている。日系企業が投資している Mozal のような民間投資が増えれば国内の雇用も増える。

DANIDA の農業分野での支援は、所得の向上が最終目標である。もし所得が向上すれば、教育や雇用の機会が増え、地域が活性化する。

DANIDA は、PROAGRI というプログラムで成功してきた経験がある。しかし、省庁への能力強化、機材の供与、資金供与といったことを実施したものの、草の根の現場への影響はわずかだったという教訓もある。そのため、PROAGRI のフェーズ 2 として、デンマーク政府は方針を変え、省庁への支援は最小限にとどめることとした (農業省への支援は 500 万米ドルのみ。以前は 5,000 万米ドル)。DANIDA は、最貧困 (subsistence) の農家を支援するというよりも、より起業家精神をもった人を支援する傾向がある。

小規模の農家の定義は特にないが、1~2ha 程度の農地を持つ農家、または Altaculture [多様性のある野菜、現代的な野菜 (例: トマト、キャベツ等) を同時に作るような] 農家を支援している。

4. 連携先について

BDS プロバイダーはいくつかの機関と議論した結果、2010 年以降は GAPI が 1 番適切と判断し、現在は GAPI のみを実施機関として連携している。農業発展をめざす際には、農業生産だけに注目するのではなく、農業生産、農産品加工、保管、農薬管理などのホールチェーンを見ている。市場に近い人たちには、革新的なアイデアを普及させる人が必ず存在する。この役割は政府が行うべきことではなく、民間の役割である。

GAPI の長期融資である Long Guarantee Fund (LGF) では、信用ネットワークの連携強化をめざしている。資金へのアクセス、適切な融資、資金の循環が適切に運用されることをめざし

ている。資金規模は 1,500 万米ドルで、財務省に出資している。農家、農産品加工業者、輸送業者で融資を希望するものは、GAPI にビジネスプランを発表し融資申請を行う。この申請の審査の過程にはガイダンスがあり、それにしたがって審査を行う。すべての州で LGF は利用可能である（金利に関しては不明）。かつては LGF を複数のドナーやマイクロファイナンスが実施していたが、制度的に持続性が低く、特に農業分野の支援では実施されなくなった。

5. 優先地域について

かつて、DANIDA がモザンビーク政府に緊急支援を行ったころは、政府がドナーに支援地域を薦める傾向があった。その当時は、マニカ、カーボデルガド、ソファアラ、ザンベジア、マプト、ナンプラ等、農業的なポテンシャル州が挙げられた。

ただし、現在は財政支援中心の支援のため、特に優先地域は指定せずに支援を実施している。

6. その他

公的機関である CEPAGRI（民間セクターの支援）を調査することもお勧めしたい。

以上

44. IPEME 本部⑥（M/M 協議）

| | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 19 日 15:00～17:00 | |
| 場 所 | IPEME | |
| 出席者 | IPEME | Mr. Claire Mateus Zimba, Director General, Advisor to the Minister Mr. Adriani Shan, Deputy Director Gneral, IPEME Ms. Madina Alvaro R. Ismail, Coordinator 高木晃専門家 |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株） 山口 Jr.専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 大江職員/モザンビーク事務所 |

1. メールによる IPEME からの M/M に関する事前の問い合わせ事項

- ・ p2., 3(1)及び(2) : serve as という表現でなく、be に変更。
- ・ 同上 3(2) : The Coordinator of IPEME, Ms. Madina を The Coordinator of DDTP, IPEME, Ms. Madina.に変更。
- ・ 同上、3(4) : 名前をフルネームにし、Ms. Sheila を他の人に、DAFOM の Mr. Tembe, Mr.Cavelo などを追加。正式名称については IPEME より後程提示される予定。
- ・ 同上、3(6) : pilot activities を activities に変更。
- ・ p.3, 5 : コストシェアについて質問が出る予定。
- ・ p.6, (6) : 最後の文章において、only や、much less than などの表現は消去。
- ・ 同上、10(3) : DPIC に対する支援は？
- ・ p.7, 11 (11) : オフィススペースとは何か？電話代に関して明確にする。
- ・ p.8, (4) : この文言を入れることに問題はないが、モザンビーク政府側の手続きに時間がかかるため、事前の資料の提示をお願いしたい。

2. M/M 協議 2 日目議論のポイント

(DG)：昨日の副大臣との表敬訪問のあと、副大臣は省と大臣も JICA の調査団を歓迎し、特に新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）への CaDUP 事業の拡大を歓迎している。本日は、M/M の中で明確にしたい部分について議論したい。

(団長)：JICA においては、M/M の協議で合意に達したあと、1 カ月後程度で R/D に署名するというプロセスになっている。ただし、R/D と M/M の内容を変更した場合は、プロジェクトの実施も遅れる。そのため、今週の協議でできるだけ M/M の内容で合意をしておきたい。既にお渡しした M/M は、高木専門家を通じて寄せられた IPEME からのコメントを反映したものである。

(団長)：以下、修正点を説明。

- ・ p.2：1(2)マディナ氏の所属を DDTP に変更済み。DDTP (Technical and Productivity Development Directorate) の正式名称を加筆。
- ・ 同上(4)：担当者の名前を変更したい。Ms.Sheila を Ms.Engracia Bangalane へ、Mr. Emir の姓は、Ussene、Ms. Erica の姓は Mungambe、Mr.Sergio の姓は Ernesto となる。そのほか、Mr. Wilson Cavele 及び Mr.Jose Tembe の 2 名を追加 (p.7 の 11 の(2)のスタッフ名も同様)。
- ・ 同上(6)：pilot project の pilot を削除。
- ・ p.3(7)：JCC の議長は、the Permanent Secretary, Ministry of Industry and Trade に変更。
- ・ p.3, 4：実施年数は 4 年で決定。
- ・ p.3, 5：最後に、with technical support of JICA expert を追加。
- ・ 同上 6：支援対象者を簡略化して書き振りを変更。
- ・ 同上 7(1)：上位目標は、昨日の副大臣との議論を踏まえ、rural development を追加。
- ・ 同上 7(2)：プロジェクト目標は、表記をより明確に書き直し、支援実施体制整備とした。
- ・ p.5, 7：Ministry of Industry and Commerce は、Ministry of Industry and Trade に変更。
- ・ p.6, 9(6)：最後の文章を変更 (JICA 専門家の訪問頻度は北部の方が少ない等の記述を削除)。また、(6)の 3 行目、IPEME を Ministry に変更。(DG)：副大臣は、昨日の表敬の中で新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）に拡大したものの、支援の内容が既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）と異なることに驚いていた。

(団長)：資源が限られたなかで、まずは確実に既存 3 州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州）で支援を実施し、確実に達成できる部分だけ支援を行うことが重要という JICA の認識がある。また、IPEME や DPIC への能力強化支援を通じて、新規 2 州（ナンプラ州、マニカ州）への CaDUP 事業の拡大は IPEME がオーナーシップをもって実施することが期待されている。

- ・ PO 案について説明 (団長)：2 年後に中間レビューを実施する予定。(DG)：PO 案については副大臣に後程説明する。
- ・ p.6, 9(7)：機材供与やマイクロファイナンスの機能はこのプロジェクトに含まないことを追加したが、最終的に(7)は削除。
- ・ p.6, 10 (1)：日本人専門家は、Food Sanitary から Safety に変更。
- ・ p.6, 10 (3)：DPIC にノート PC を設置したいとの希望があったが、その場合 JICA の提供した機材は、管理を適切に行い、評価時点で適切に保管されている必要がある。デジタルカメラ等を郡や州レベルに供与し、視察状況を本部に報告するためには有効であると考え

が、管理を適切に行う必要がある。

- ・ p.7, 11 (1) : (DG) : オフィススペースに関しては、戦略的な関係がある。IPEME は基本的にオープンスペースであり、既に空きがない状況である。COreE がある場所を移動させることを提案している。技術者の再配置を検討している。そのため、プロジェクトのコンサルタント用のオフィスを提供できるように努力するが、現状をお伝えした。(団長) : プロジェクトの常駐者は、専門家と業務調整を各 1 名と短期で訪問する専門家のために、机は 3 個は必要であると考えている。
- ・ 同上 : 電話代をファックス代に変更。(高木) : 電話代を削除すると携帯プリペイド代をプロジェクトで支払うとの認識になってしまうかも知れず、確認が必要。(大江) : この項目での電話代は、あくまでもファシリテーションのみであるとの認識であることを確認したい。
- ・ p.7, 11 (2) : (団長) : マディナ氏はより多くの時間を CaDUP 事業に割けるように配慮してほしい。
- ・ 同上 : (DG) : IPEME の旅費負担をこちらに記載した理由は何か。また、IPEME 職員の旅費と考えていいのか。(団長) : 新規 2 州 (ナンブラ州、マニカ州) に関しては、IPEME のイニシアティブであるということを再確認するためである。
- ・ 同上(3) : 電話代はプロジェクトで負担するが、ファックスやインターネット等の通信・光熱費をお願いしたい。
- ・ p.7, 11 (4) : 技協の対政府文書のドラフトを手渡し、説明。そのまま M/M に記載することとした。
- ・ p.8, 12 : 評価の項目 (中間レビュー及び終了時評価) を追加。
- ・ JCC について : モザンビーク側に、プロジェクトダイレクターを追加のほか、IPEX や産業局 (DNI)、製品サービス推進局 (DPPROM) の肩書きを修正。INNOQ、IPI (知的財産機関)、DASP、DRI (外務省)、DNPDR (MAE)、CTA (経団連) 等々を追加。また、Note の 1 つ目を削除。途中の参加者の追加に関しては、プロジェクトダイレクターと JICA の協議により決定する、という文を追加。
- ・ 実施体制図について : 国家事務局の上に商工省を追加、JCC は横に移動する。
- ・ PDM 案について : IPEME lists は records に変更。注に指標の具体的な数字は、プロジェクト実施後 6 カ月後までに決定することを明記。
- ・ PO 案について : 2 本の線のところに州名を追加。
(DG) : M/M の署名は 7 月 23 日 (月) 12 : 30 から開始としたい。
(浦野) : すべての文書を議論にしたがって修正したものを、明日 20 日お昼までにメールで送信する。内容を確認して頂きたい。
(DG) : 議論が実りあるものとなったことに感謝したい。

以上

45. USAID

| | | |
|-----|-----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 19 日 15:30~16:30 | |
| 場 所 | USAID | |
| 出席者 | USDA | Mr. Sabinus Fyne Anaele, Food for Peace/Food Security Team Leader (ナイジェリア人で赴任 7 カ月目。前任地はガーナ) |

| | |
|-----|--|
| | Mr. John McMahon, Senior Agriculture Policy Advisor Agriculture, Trade & Business Office (米国人) |
| 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) |

1. USAID のモザンビークでの農業分野の活動について

USAID は、ナンプラ、マニカ、ザンベジアの 3 州の 20 郡を対象に支援をしている。支援対象作物は、カシューナッツ、バナナ、パイナップル、マンゴー、搾油種子、大豆、ゴマ、落花生、豆類（ダル豆を含む）、サツマイモなどである。農家や農民組合に対して機械化や商品作物の栽培を指導し、農業の近代化を支援している。

また、これらの作物を原料とする民間企業の投資を奨励している。初期調査の結果、ナンプラ回廊、ベイラ回廊沿いで 30 のプロジェクトの可能性が検討され、そのうち 9 プロジェクトは既に生産が軌道に乗っており、12 プロジェクトが更に実施対象となった。これらのプロジェクトでは、農産物に付加価値をつけることにより、農家や農業組合の所得向上をめざしている。例えば、ナンプラ州ではカシューナッツの栽培を支援するだけでなく、調理、味付け、包装技術を生産者に学んでもらい、製品を地域や州外や国外に輸出ができるように指導している。これらの USAID の支援は、モザンビーク農業省とその傘下の Agri-business promotion center を通じて行われている。

支援内容は、調査のほか、インフラ整備、政策立案、財政支援、ビジネス開発支援、研修、効率性向上指導や、融資機関の斡旋などである。病害虫に対する防疫分野において、近年ココナッツの病気である Coconuts yellow disease 対策プロジェクトを実施している。

支援対象者は、中小生産者グループや、組合・協会（Association）であり、資金支援も生産者に直接融資するのではなく、バンコテラなどの金融機関の融資に対して保証を付与する形で行われている。プロジェクト方式協力の場合肥料の供与をすることもある。

そのほか、USAID は観光分野でも中小企業融資に関してバンコテラに信用供与をしている。

民間企業支援という文脈では、野菜果物種間屋、カシューナッツ工場、トウモロコシ製粉会社に対する支援も実施している。

2. 他組織との連携について

先日、アフリカ開発銀行が GAPI が実施している女性開発プロジェクトの参加に対する打診をしてきたが、USAID はマイクロレベルの支援スキームはなく、参加しなかった。また、IPEME については、商工省傘下であることから、今まで直接コンタクトはしていないが、アグロビジネスに関する訓練プログラムなどは支援可能ではないかと考えている。

ポリテクニクなどの教育機関との共同は、生産技術訓練などの分野でナンプラ州で実施している。

以上

46. District Development Fund(DDF)

| | | |
|-----|----------------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 20 日 9:00～10:00 | |
| 場 所 | Ministry of State Administration | |
| 出席者 | Ministry of State Administration | Mr.Olegario dos Anjos Banze, National Deputy Director Ms.Deodete Chachuaio, Technician |

| | | |
|--|-------|------------------------------------|
| | IPEME | Ms. Sonia Mbanze |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. District Development Fund（英語の略称は DDF、ポルトガル語略称は FDD）の概要

FDD は 2006 年に開始された制度で、1 つの郡に 700 万 MT を配布し、地域の活性化に活用するという制度。原資はすべて国の予算であり、外部の支援は投入されていない。700 万 MT は現在までにすべての郡に配分済みであり、本省では、基金の計画立案、バリューチェーン支援、用途決定支援、プロジェクトの内容支援までのサービスが業務に含まれている。

FDD の実施の際の課題は、受益者への技術協力が不足していることである。受益者の資金の活用・返済に関する計画と能力が十分でないために、資金が十分に活用できておらず、返済率が非常に低い。現在、各郡に配分されたプロジェクトの数と詳細、金額等（郡レベルのプロジェクトの数、内容、参加者数などは、中央レベルでは把握しているとのことであった）の報告書をまとめている。各種統計・結果は、各州から報告されるデータを基に作成している。7 月末にも結果がまとまる予定のため、後程メールにてデータを送付する。

マプト、ガザ、イニャンバネ、マニカ、ナンプラ州の統計もある。マニカとナンプラ州に関しては FDD による成果が出ている。両州は農業人口が多く、雨量が多いため、農産物の収量が多くなった。マプト州もよい成果が現れているが、ガザとイニャンバネ州は数値が悪い。成果の改善のためには、より技術支援が必要である。

FDD の好事例としては、マニカ州 SUSSUDENGA 郡での蜂蜜生産（Shoprite マニカ店で販売予定）や、同州の家具の生産、そのほか、住宅不足が深刻な地方での、集合住宅の建設も FDD の融資を受けることができる。

これまで IPEME を通じて、JICA の CaDUP 事業についての議論を聞いている。今後の CaDUP プロジェクトの拡大に関しては、ぜひ当省にも情報共有してほしい。

2. FDD の手続きと課題について

FDD の手続き、資金のフローは次のようになっている。国から郡に 700 万 MT の資金が配分されたあと、コミュニティの人口に応じて、各コミュニティへ予算が概算配分され、コミュニティカウンシルが POVOADO レベル（草の根）で受益者の選出を行い、その後、ローカルコンサルティブカウンシルでの審議にかけられる。貸与条件は、地場の資源を活用していることと雇用を創出していることの 2 点を満たしていればよく、個人でも借りることができる。受益者として選出されると、受益者と郡との間でローン契約を行い、返済計画等を提出する必要がある。モザンビークではすべての個人が Taxpayer Number (NUIT) を付与されており、個人への融資は NUIT 番号、アソシエーションへの融資は代表者の NUIT 番号によりトラッキングをしている。政府は返済の問題もさることながら、支援の重複がないように管理を行っている。

受益者のほとんどは、アソシエーションである。仮に返済が遅れても特に罰則はないが、近年では返済のプレッシャーを与えるために、罰せられると広報している。

FDD では、SDAE の職員による農民の企画書・申請書作成支援も行っている。

FDD での課題は、ローカルカウンシルに企画書・申請のフィージビリティの度合いを判断する能力がないことである。一般的に、実現性の高いプロジェクトは、プロジェクト数が少なく金額も小額なケースが多いが、企画策定能力の低い郡では、プロジェクトの数が多く、金額も大きいケースが多い。

FDD の返済率の低さも問題である。制度設定当初から、受益者からの返済を想定していた制度ではあったものの、基金運営の問題によって、返済がうまくなされていない。問題は、受益者が政府の資金ゆえに、返済義務を感じていない点にある。金利は郡が設定し、決まった値はない。一般的に最も低い農業分野の融資で3~5%、工業分野はそれより高い数値に設定している。プロジェクトは農産物加工プロジェクトが多い。農業と工業の定義の違いは特に決まったものではなく、多少なりとも加工している場合は、小規模工業と位置づけているが厳密なものではない。穀物、野菜など全く加工しない農産物の生産は、農業に分類している。

3. 他のドナーからの支援について

ART PAPDEL（スペインからの資金提供）によって、ガザ、イニャンバネ、ナンプラ、カーボデルガド州で郡の農村開発を行っている。フェーズ1は2008~2011年に実施され、2012年に2015年までのフェーズ2実施が決定した。このプログラムでは、上記の各州における産品を特定し、可能性のある事業・生産者グループにマーケティング、バリューチェーンの指導を行ったり、ニューズレターを発行したりしている。支援は上記4州の31郡で実施され、各郡からそれぞれ、3産品の開発と3つのバリューチェーンを確立した。フェーズ2では郡レベルでの制度・組織の能力開発と、農村開発政策支援、資金提供が実施される予定となっている。

PRODEL（EUからの資金提供）により、ガザ、イニャンバネ、ソファアラ州の農村部での中小零細企業支援が2012年9月~2016年まで実施される。

CaDUP事業と類似した農村開発プログラムとしては、郡レベルのRural Marketプロジェクト（IFAD支援）、Local Small Farmersプロジェクト（世銀）、コミュニティと投資家をつなぐ支援であるプロパートナーシップ（FAO）、その他にもさまざまな支援が実施され、当省ではその調整を行っているが、基本的には支援はCTAを経由して実行されている。各プロジェクトにより、州のDepartment of Rural development and Promotionにアドバイザーが配置され、中央レベルの能力支援の成果が、州レベルに移転されることが期待されている。州レベルのアドバイザーは、モザンビーク人、中央レベルでの技術支援には外国人専門家が派遣されることが多い。

当省のウェブサイトにはFDDに関する情報がほとんど掲載されていないため、追加的情報が必要な場合は、個人的にメールか電話にて問い合わせしてほしい。

供与資料

- ・農村開発戦略（ポルトガル語。JICAモザンビーク事務所に提出した）

以上

47. 保健省食品安全衛生課（MISAR）

| | | |
|-----|--|--|
| 日時 | 2012年7月20日 10:00~11:00 | |
| 場所 | 保健省食品安全衛生課（Ministerio da Saude, Direccao Nacional de Saude, Departamento de Saude Ambiental） | |
| 出席者 | MISAR | Ms. Ana dos Santos Leao Patricio, Chefe de Reparticao de Alimentos Seguros |
| | IPEME | Mr.Nabil |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル（株） |

1. MISAR 概要説明（Ms.Ana）

食品安全衛生課の所管業務は食品の安全衛生にかかわる政策立案、検査で、傘下に食品分析センターをもっている。食品分析センターは、従来は首都であるマプト1カ所におかれていたが、地方の食品加工事業所の分析ニーズに対応するため、ベイラとナンプラ州の2カ所に新た

に食品分析センターを設置するべく準備中である。

これ以外の7州には、移動水質検査キットをもった水質分析チームを置いており、飲料水の水質管理を行っている。郡レベルにも簡易な水質検査キットをもった職員が配置されている。水質検査は、3カ月に1回実施している。上水道設備の整備に関しては別の役所の管轄であるが、飲料水には水道水だけでなく井戸水もあることから、水質検査は保健省の管轄となっている。

食品成分分析は、法律上は、原則として、事業者から州に分析を依頼し、州で実施できない場合、中央で分析する制度になっているが、上記のような現状にあるので、直接中央の分析センターに持ち込まれている。

レストランや工場などの事業所に対する食品衛生検査に関しては、保健省食品安全衛生課傘下に、10あるすべての州都にCMA（環境、衛生、健康課）がおかれ、郡レベルにはRSA（環境、健康課）が置かれている。CMAに「衛生」が加わっているのは、レストランや工場などの事業所の衛生状態の審査や、立ち入り検査を行っているからである。RSAにはペスト等が発生した場合の消毒を担当する職員が配置されている。

現在、食品安全衛生課が抱えている課題は、①食品安全に関する国家戦略策定（現在策定中）、②環境に対する配慮、③国境における防疫である。

食品安全に関する政策は関係各省庁で構成される食品安全委員会で策定され、ここではさまざまな課題が議論され、調整が行われている。食品安全委員会を構成しているのは、商工省、漁業省、農業省、環境省、保健省等である。

商工省の傘下にあるINAE（National Inspection for Economic Activity）は、価格統制、品質、衛生に関して事業所を監督しており、MISARが食品衛生法上不適格であると認めた事業者に対して、INAEが営業・販売差し止め命令を出している。食品安全とは無関係の話だが、食品等の価格統制について述べると、国で価格を決めているのではなく、標準的な価格の範囲を定めている。例えばクリスマスシーズンに飲料の価格が高騰するような場合、事業者や卸売、小売事業者に対して、適正な価格に戻すよう指導している。

2. 質疑応答

（調査団）：CaDUP事業の生産品に対する検査は実施したか？

（MISAR）：CaDUP事業では、ピリピリが食品検査のために持ち込まれたが、砂やゴミがたくさん混入しており、分析の前にそれを取り除かなければならなかった。食品内容分析の前に衛生面でなすべきことが沢山あった。

（調査団）：蒸留酒「アクアデンテ」がCaDUP事業支援の対象候補に挙げられているが、成分を分析した実績はあるか？

（MISAR）：アクアデンテについては、酒造会社が事業として生産し、販売するのであれば成分分析が必要となるが、地方では自家製造したものを周辺地域だけで販売しており、食品衛生課に分析の対象として挙げてこないのが実情である。

（調査団）：トウモロコシ、大豆などがモザンビークの主要生産物であるが、遺伝子組み換え食品についての基準はできているか？

(MISAR) : バイオセーフティは、大変大きな問題であり、関係省庁で検討している。主担当は、科学技術省 (MCT) である。

以上

48. CEDARTE

| | | |
|-----|---------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 20 日 8:30~9:30 | |
| 場 所 | CEDARTE 本部 | |
| 出席者 | CEDARTE | Mr. Abel Dabula, Director of Capacity-Building & Networking Ms.Chila Smith Lino, Marketing & Innovation Director |
| | 調査団 | 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) |

1. CEDARTE 概要説明 (Mr.Adel)

設立 : 2007 年

職員数 : 5 名

形態 : NGO

目的 : モザンビーク手工業製品をマーケティング、製品開発、技術開発、訓練、ナレッジマネジメントなどの支援をすることにより国際市場に通用する製品を育成し、工芸家と所属するコミュニティの所得向上を行うこと。

歴史 : 1999~2006 年に米国 NGO 「Aid to Artisan」が実施した手工業製品開発プロジェクトのモザンビークメンバーが、終了後の 2007 年にケログ基金とフォード基金の支援で設立した NGO である。現在までにケログ基金によるプロジェクトを 2 件、フォード基金によるプロジェクトを 3 件実施した。現在、2012 年 12 月までの予定で、ケログ基金によるマーケットアクセス、技術訓練プロジェクトが進行中である。

支援 : 目的にあるようにマーケット志向の製品を作るアプローチをとっている。職人にマーケットデマンドを説明し、意図にあった製品を仕上げるよう指導している。また、技術向上促進、銀行紹介などを行っている。ビジネスとなる程度の量の生産を奨励するだけでなく、職人のプライドやルーツを大切にしたい一品生産も奨励している。できあがった製品は、海外のバイヤーに紹介して輸出するほか、マップトに 2 カ所あるアンテナショップで販売している。アンテナショップ「Greenart」は、CEDARTE が 100% 出資している。

2. 質疑応答

(調査団) : アンテナショップで蜂蜜やジャムといった食品を扱う可能性はあるか?

(CEDARTE) : アンテナショップでは、販売許可や主要店舗との兼ね合いで食品は販売していない。アンテナショップで唯一取り扱っている食品は果実のブランデーであるが、容器のガラスビンを覆う天然素材のバスケットを販売するための中身という位置づけである。したがってジャムは難しい。蜂蜜は検討可能かもしれない。食品でないココナッツオイルは取り扱い可能である。

(調査団) : 職人の選別方法はどのようにしているか?

(CEDARTE) : 以前は職人に申請書に記入させて審査していたが、識字率が低いことなどが原因で記入させることは難しいことがわかり、現在は申請書に書かせることはやめて、面接だけにしている。フェアトレードであるかどうかは NGO としては当然の質問項目である。面接

では、製品が市場に受け入れられるかどうかを見極めるほか、本人の才能、資質、意欲を中心に質問している。

(調査団)：現在の活動方針についてうかがいたい。

(CEDARTE)：活動には3つの柱がある。①人材育成（ビジネス形成、技能、フェアトレード）、②市場に受け入れられるデザイン指導、③マーケットアクセス、マーケットと生産者のマッチングなどである。

(調査団)：成功事例についてうかがいたい。

(CEDARTE)：IPEME の CaDUP 事業に取り上げられたガザ州の織物は、CEDARTE がインドから職人指導者を 45 日程招へいして、製造方法を教えたものである。原料の綿布をインドから輸入しているのはそのネットワークによるものである。

(調査団)：どのような展示会に出品しているか？

(CEDARTE)：いくつか出品しているが、例えば African Hand Craft Fair などである。

(調査団)：NGO の資金源について聞いてもよいか？

(CEDARTE)：フォードとケログ基金が資金源である。国内の手工芸品展示会参加者から 40 米ドルの出店料、訓練参加者からは 15 米ドルの参加料を徴収しているが、これは職人にオーナーシップをもってもらうためであり、実際にかかるコストの 10 分の 1 のレベルである。しかし、これでは NGO として自立しないので、将来は BDS プロバイダーに組織形態を変更していき、サービスに対する対価を受け取るようにしようと計画している。

(調査団)：他のドナーからの支援はあるか？

(CEDARTE)：2010～2011 年に UNESCO、ITC、ILO の支援で Joint Program for development of art craft industry を実施した。

(調査団)：IPEME との関係はどのようになっているか？

(CEDARTE)：IPEME とは包括的パートナーシップメモランダムを締結している。ガザの織物にインド人専門家を呼んだのも IPEME による支援の 1 つである。マーケティングに関しては IPEME の DAFOM と連携している。

以上

49. GIZ

| | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 日時 | 2012 年 7 月 20 日 14:30～15:30 | |
| 場所 | GIZ プロジェクトオフィス | |
| 出席者 | GIZ | Ms. Katerina Brown (商工省でのアドバイザー) Ms. Vania Maquile (IPEME 及び INNOQ でのアドバイザー) Mr. Felix Cossq, GIZ ProEcon Team Leader |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) |

1. GIZ の支援概要について

中小企業振興・民間支援セクターでの支援の柱は、①組織の能力開発支援、②中小零細企業戦略の策定、モニタリング中小零細企業、③COre へのオリエンテーションの3つである。そのほか、パッケージングフェアなどの展示会開催支援や、組織支援も行っている。

COre への支援は、マプトの IPEME だけでなく、マニカ、ソファラ、イニャンバネの3州である。ソファラ州に対する支援は、ベイラ回廊プロジェクトを通じて実施されており、州には COre 組織はない。

商工省に対しては、2011年3月から商工省職員訓練計画立案支援を行っている。IPEME の設立以降は、中小零細企業戦略立案に対する支援を行ってきた。現在までのところ、支援対象は商工省と IPEME のみであり、州・郡のレベルへの直接の支援は行っていない。

GIZ の民間支援プロジェクトの目的は、民間ビジネスの環境整備・改善にある。モザンビークのビジネス環境戦略はフェーズ1（2008～2012年）で立案支援・モニタリングを実施した。

そのほか、商工省が調整を行っている定期会合（8省庁の大臣レベルの会合）や、官民対話に対する支援も行っている。州レベルでの、官民対話支援も行っている。会合には CTA も参加している。

本分野のマイクロファイナンスコンポーネントもある。それは、中央銀行との連携で、KfW、世銀等が参加するマルチドナー技術支援である。Financial Sector TA Program (FTAP) にも参加している。2012年7月で終了するプログラムだが、おそらくフェーズ2が継続される見通しである。そのプログラムのなかで、GIZ はマイクロファイナンスの担当になっている。

ほかにも、GTZ と DDT の統合を契機にセービングアソシエーションへの支援を、マニカ、ソファラ、イニャンバネの3州で実施している。

上記3州では、8組織のビジネスアソシエーションを支援している。分野別では、イニャンバネのホテルアンドツーリズムなどの観光事業、商業等に注力している。上記3州を選定した理由は、援助の重複を防ぐため、州ごとに支援を分けることを目的としてモザンビーク政府とドナー間で協議した結果によるものである。

GIZ には①経済発展、②教育、③地方分権の3つの対モザンビーク重点支援分野がある。3州に対しては、アソシエーションの支援、イニャンバネ州は観光、ソファラとマニカ州は回廊の輸送・交通インフラ関連の支援を行っている。

これ以外にも EU の HIV プログラムへのコファイナンスとして参加、ソファラ州での災害防止管理パイロット案件実施、オランダとの再生可能エネルギープロジェクトも実施している。ビジネスアソシエーションのサポートもしている。

モザンビークでは案件実施のパートナーを探すことは難しくない。マニカ州は、潜在的に経済開発の可能性が高い地域であり、COre が活躍する素地もあった。IPEME は今後も各州で COre を設置していく予定と思うが、特に戦略はなしで進めているようだ。EU も COre に資金支援を行っていると言っている。

2. カウンターパートとしての IPEME について

IPEME はまだ新しい組織のため、マנדートの実施の際、州レベルのフォーカルポイントが1名しかいないことが問題である。マニカ州の COre は教育省傘下のポリテクと共同し、インキュベーションプログラムや学生の起業支援などを実施している。GIZ は IPEME と良い関係を

保っているし、他の機関との連携も問題はない。

IPEME では、事業モニタリングを行い、課題が明らかになった場合でも、翌年同じ手順を踏んだり、同様の実施体制を使おうとしている。モニタリングのフォローアップ能力が不足していることや、組織体制が弱く、IPEME 内各組織の役割が明確ではないことが問題だと考えている。IPEME の新局長は、元商工省アドバイザーであり、明確なビジョンをもっているようなので、期待している。

3. 現在のプロジェクト推進上の課題等

マップにすべてが集中している状況では、相手組織のキャパシティに差がある。パートナーのプロファイルをつくることは非常に難しい。IPEME や COrE はあるが、BDS をより活用することを薦めている。

また、アソシエーションへの支援を実施するかどうか、検討中である。ビジネスの支援は、成果をどう評価するかが難しい。成果を測る場合は、コストがかかる。

4. JICA との連携について

GIZ では、BDS プロバイダーのデータベースの作成を検討している。CaDUP 事業でも同じ作業があるとするならば共同できるのではないか。

(GIZ)：初期の段階で CaDUP 事業実施の教訓は何か？

⇒ (武井)：モザンビークの経済成長は、資源・エネルギー分野の投資に集中しており、雇用創出が大きいことから、CaDUP 事業を通じた中小企業育成、地方産業振興は意義のあることである。

(GIZ)：GIZ はナンプラ州に対する支援をするかどうかまだ検討中である。将来的には、マップ、ガザ、イニャンパネ 3 州のデータベースを構築し、州レベルのビジネス環境整備を行いたい。ほかには PACA メソドロジー研修、ローカルデベロップメント支援等さまざまな形で支援を実施している。

特に CaDUP 支援事業対象の新規 2 州であるマニカ州、ナンプラ州に関しては、一緒にできることが多いのではないか。

5. その他

INNOQ に対するブラジル、ドイツ、モザンビークの三角協力を実施している。具体的には、短期専門コンサルタントが、コミュニケーション、マーケティング、データベース構築支援などを行っている。

IPEME の職員に対してのマーケティングとして、世銀は新規に Growth Pole プロジェクトプログラムをナンプラ州で実施しようとしている。

以上

50. 国立品質・標準化機構 (INNOQ)

| | |
|-----|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 20 日 14:00~15:00 |
| 場 所 | INNOQ (National Institute for Standardization and Quality) |
| 出席者 | INNOQ Mr. Alfredo Filipe Siteo, Director Mrs. Paulina Fulauane Tembane, Head of certification department Mr. Arlindo Jorge Mucone, Head of standardization department |

| | | |
|--|-------|--|
| | IPEME | Mr.Nabil Eliasse Daude Osamn, Technician |
| | 調査団 | 山口 Jr.専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル(株) |

1. INNOQ について

INNOQ は商工省傘下の 1993 年に設立されたモザンビークの標準化と品質保証を担当する産業標準品質機構である。産業製品の標準を策定し、各事業者の製品がその標準に達しているかどうかを審査し、認証を与える機能と、各事業者の品質保証制度が法に適合したものであるかどうかを審査し、同じく認証を与える機能を有している。



法的には製品の品質管理については、認証、認証後のモニタリングとサンプルテストを行う機能を有しているが、現在モニタリングやサンプルテストは実施していない。来年、製品を検査するための研究設備が新庁舎内にできるので、それ以降は検査チームを組織し、認証だけでなく、モニタリングやサンプルテストができる体制となる予定である。

今までも、CaDUP 事業関係では、マンゴーやバナナのジャムが標準に準拠して製造されているかどうかの認証を出している。衛生基準に適合しているかどうかは、保健省の担当である。

バーコードについては、ブリュッセルの Global Standard One（国際バーコード機構本部）に対して、モザンビーク経済団体連合会（CTA）を主体に設立されたモザンビークバーコード機構が 2011 年に申請を行ったが、保留となり、2012 年に再申請する予定となっている。バーコードの必要性については、IPEME から強い要請があって国内で推進することになった経緯があることから、国内事務局は IPEME 内の DAFOM が担当している。

2. 認証について

容器の工業規格・標準、製品そのものの標準のほか、ラベルの標準は INNOQ が定めている。食品安全衛生に関しては保健省が担当、ブランド登録、産地登録制度は別省庁、イスラム食品適合認証 (Halalu) はモザンビークイスラム宗教会議などが担当している。ラベルに関しては、ラベル記載事項の標準、内容量表示、Made in Mozambique 認証は INNOQ の管轄にある。

内容量の認証だけでなく、度量衡は INNOQ の管轄となっており、秤の公正認証やカリブレーションは、州の標準品質管理局が担当しており、INNOQ の公正認証を発行している。INNOQ は州や郡の担当職員の訓練を実施している。今月、全国レベルで度量衡の公正を担保するにはどうすればよいか、検討委員会を開催することになっている。問題の 1 つには、実務を担当する州の予算が少ないことがあげられる。

国際認証機関と比較して INNOQ の認証費用は安く設定されている。標準適合審査は 1 件当

たり 150MT で、申請書が完璧であれば認証に要する期間は 3 日である。実際は、完璧な申請書はほとんどなく、それ以上の期間がかかる。

3. 質疑応答

(調査団) : HACCP 認証は実施しているか？

(INNOQ) : HACCP については、ISO22000 に従って、INNOQ 内で、現在認証プロシージャ、基準等を開発中である。本件は、ドナーの支援は受けずに独自で対応しているが、モザンビーク国内での HACCP カウンターパートに対するニーズがどのくらいあるかがキーとなっている。

(調査団) : INNOQ に対するサポートはどのようなものが必要と考えるか？

(INNOQ) : 分野が広いことから、さまざまな分野の理論ノウハウの知識習得が必要である。

(調査団) : 有機栽培認証を発行する予定はあるか？

(INNOQ) : 民間で認証する機関があることから、国としてはまだ認証発行を考えていない。必要性があれば、実施したい。

(調査団) : 品質保証、品質管理に関して ISO9100 の認証は発行しているか？

(INNOQ) : 同じく、民間認証機関があることから、INNOQ の関与はあまり大きくなく、セメント会社と、エンジニアリング会社向けに発行した 2 例だけである。

(調査団) : コールドチェーンの標準はあるか？

(INNOQ) : 現状まだない。しかし、食品安全衛生基準との兼ね合いもあり、必要であると考えている。

(調査団) : 全国向けに品質向上運動は展開しているか？

(INNOQ) : 世銀のプロジェクトで、州を対象にセミナーを実施している。また、マネジメントセミナーに職員を参加させているが、まだ履修したのが 2 名のみなので、早く他の職員にも研修を受けさせたい。州職員訓練は EU のサポートを受けている。2011 年にナンプラ、マニカ、ベイラの 3 州で実施した。

(調査団) : メイドインモザンビーク認証は現在 INNOQ が担当しているか？

(INNOQ) : 当初は、各生産者が勝手に認証をラベルに記載していたが、IPEME からの要請により INNOQ が認証して Made In Mozambique 認定証を発行するように変更された。

(調査団) : INNOQ として、直面している課題は何か？

(INNOQ) : 予算、人員の不足、機材の不足、訓練の不足など課題は多いが、一番の課題は INNOQ のサービスに対する信頼性の醸成である。

(調査団) : 国際標準委員会 (ISO) 技術委員会 (TC) にモザンビーク政府代表として出席しているのは誰か？

(INNOQ) (ダイレクター) : 私が代表である。

以上

51. 在モザンビーク日本大使館

| | | |
|-----|-----------------------------|--|
| 日 時 | 2012 年 7 月 23 日 14:00～13:00 | |
| 場 所 | 日本大使館 | |
| 出席者 | 大使館 | 橋本栄治特命全権大使 岩波由佳二等書記官 |
| | 調査団 | 上田団長/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 浦野企画調査員/南ア事務所 渡辺/評価分析/ユニコインターナショナル (株) 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 山口 Jr.専門員/産業開発・公共政策部 産業・貿易課 那須モザンビーク事務所長 大江職員/モザンビーク事務所 |

1. 調査結果報告 (上田団長)

2. 大使より

自分は農学部出身であることから一村一品運動には強い思い入れがある。一村一品運動は企業振興もさることながら、「農村を明るくする運動」であると考えている。

モザンビークは社会主義時代にコルホーズやソホーズで農民を集団農場で強制的に耕作させた経緯から、農民は政府に対する信用をもたず、一村一品運動といえども上からの運動に対しては農民側に悪いイメージがあるのではないかと思う。

2012 年の 5 月に開催されたキャンプデービッド G8 サミットで、G8 はアフリカ 6 カ国首脳と 10 年の長期計画で農業を中心に経済を発展させていく「食料安全保障及び栄養のためのニューアライアンス」計画に合意し、モザンビークはその 1 カ国に入っている。しかし、ここで発展の原動力として位置づけられている民間投資と、この国の農業を担っている小規模農民の現実とは大きな乖離がある。また、大規模に生産される農産物を市場に出したり輸出するためには、港湾や鉄道、道路といった経済インフラの整備が必要である。

こうしたなかで、一村一品運動を実施する場合、「どう動かしていくのか」「食の安全をどう確保していくのか」といった視点が重要である。

CaDUP に類似したプロジェクトとして、JICA が部分参加した、UNDP や Human Security Trust Fund が実施している Millennium Village Project があるが、これは資金提供が主となっており、持続性の観点から問題があるのではないかと思う。日本の援助の良さは、財政支援だけではなく、途上国側といっしょに汗をかいて人を育てるところにある。CaDUP 事業もそうしたプロジェクトであると思う。

鉱物資源や天然ガス開発などで、モザンビーク経済は沸き立っており、日本の大手民間企業も「モザンビーク詣で」といった状況となっている。先日も住友商事が肥料案件で報告に来た。モザンビークの肥料使用量はアフリカ平均の 10 分の 1 しか使用していないということで、肥料を使うことにより食糧の大増産が可能だとのことである。また、明日は日立建機がテテ州の鉱物資源開発会社に対してホテルでプレゼンテーションを行う予定である。ヤマハも進出しようとしている。

日本だけではなく、中国のプレゼンスも大きく、アフリカ全体で 20 億米ドルの支援を約束している。

また韓国ガス公社（KOGAS）が天然ガス鉱区を保有している。韓国の KOICA は来週「天然ガス開発に関するモザンビーク経済開発マスタープラン」のデリゲーションをモザンビークに派遣してくる予定である。

先日、モザンビークにあるモリングアという植物の有効性についての記事を読んだ。一村一品で産品を選択する際の参考まで。

ここ 2～3 年政情不安定が続くジンバブエから白人農民がマニカ州に移住してきたが、モザンビークの土地制度、税制の不透明性から、160 人中 140 人が豪州などに移住していった。こうした点は一村一品事業でも留意する必要がある。

モザンビークは国土が南北に 1,600km もあり、場所により地勢や気候が異なっているが、更に州によって民族、言語、宗教も異なることから、一村一品事業も州ごとに態様が異なってくるのではないかと。

プロジェクト開始時期だが、12 月末から 1 月末までは年末年始休暇と夏休みのため、官庁の主な役職者は休暇をとって不在である。年内に開始するか、それがだめなら、いっそ 2 月開始が良いのではないかと。

事業推進にあたって、以下の資料と図書を参考にされたい。

- ・ Insitute of National Statistics, “Agende statisti 2012”
- ・ Sayaka Funada Clausen（クラーク船田さやか）“The origin of Mozambique “ お茶の水出版
以上

52. CTA

| | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 日 時 | 2012 年 7 月 23 日 14:00～15:00 | |
| 場 所 | CTA | |
| 出席者 | CTA | Mr. Edwando Macwacua, Deputy Director of Department of Private Sector Ms. Otilia Pacule, Consultative Machanismm Manager |
| | 調査団 | 武井/一村一品運動/三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株） |

1. CTA 概要

CTA は、各分野のアソシエーションが集まったフェデレーションのような組織である。60 のアソシエーションが加盟し（個人は対象外）、約 3 万の企業が含まれる。州ごとに事務所が設置され、マプト、ベイラ、ナンプラ州に支部を置いている。メインのマンデートは、ビジネス環境の改善、例えば、ビジネスに関する規制、企業の開設、合併、閉鎖等にかかわる支援や、それらにかかわる政府への働きかけである。

CTA は企業と市場をつなぐ役割も担っている。法律が改正される際に、企業の運営にどのような影響があるかを調査し、それを企業に伝えたり、アドバイスを行ったりすることもある。CTA はこれまで、多くの企業が不便と感じている資本規制を撤廃するために政府に働きかけ、口座がない小規模な事業体が起業できるようにしたり、税制システムと起業のリンケージ（Simplified Smallscale Taxpayers と呼ばれるシステム）制度を導入することに貢献した。

基本的には、CTA は政府の規制を撤廃するようなロビーイングや、IPEX と連携し、より開放された市場のための取り組みを行っている。

モザンビークにおいては 2%が大企業、残りは中小零細企業である。5 年前は 100%近くが中

小零細企業であった。中小企業の支援は CTA にとって重要な活動の柱である。しかし、フェデレーションという性質のため、加盟しているアソシエーションの何%が中小零細企業かというような統計はない。

2. CaDUP 事業に関連した活動

2011 年に SNV との連携で農村での中小零細企業事業支援を行ってきた。SNV は、外資のガス、石炭の企業と CTA を連携させ、SNV が環境アセスメントの支援、製品の質の向上、基準の改善・向上などを指導した。

ご存知のとおり、モザンビークには南アフリカから大量の農産物・食料品が輸入されているため、国内製品に切り替えたいと考えている。その役割をローカルコミュニティに担ってほしいと考えている。

そのほか、ACBF（アフリカコミュニティベースファンド）の支援による、CTA との連携で中小零細企業に対する組合化、起業家支援、関係機関とのリンケージなどの支援も行っている。

CaDUP 事業で CTA と連携を希望するのであれば、加盟しているアソシエーションとのリンケージ機能や、農業、観光、農産品加工、ロジスティックス、包装関連の企業のコンタクト先等をお伝えすることが可能である。

INNOQ に関しても、INNOQ の経営・運営改善や再建の際に CTA が支援を行ったことがある。

3. 他のドナーとの連携について

BDS プロバイダーである FARE 基金の事務局を CTA が行き、主に農村部での起業支援、マイクロファイナンス事業を行っている。この事業には IFAD の資金が投入されている。

また、CTA は GAPI の運営メンバーの一員である。FDD に関しても、融資を希望する中小零細企業は基本的には CTA を通じて Ministry of State Administration（または郡レベル）に申請を行っているという点でかかわりがある。ただし、個人的には FDD の実施体制・運営方法には大きな疑問をもっている。借り手に起業の方法を伝えない融資には意味がなく、この資金を元手に新規のビジネスはなかなか起きていないのが実情である。

PACDE-MESE 事業（農村部でのマイクロファイナンス。EU が支援）に関しても、資金に対するアクセスを改善するという点はよかったものの、融資条件が不十分で、供与された機材も供与理由が不透明、かつ融資までのプロセスも不明で、関係者の訓練が足りていない。また、融資の際の資金計画に関して、十分ではない内容でも融資してしまうといった問題もある。

こういった外部資金がドナーから入ってきたとき、ドナーは政府に資金を預けて終了ではなく、モニタリング等を適切に行うべきである。

4. その他

モザンビークは農産物の 2%しか活用していないというレポートもあり、コールドチェーンの構築や、管理・保管に対する支援は、まだまだできるところが大きいと感じている。

モザンビークは多様な社会のため、「一村一品」で 1 品のみ選定するのは難しいし、その選定の際にも IPEME と CTA で協力すべき点がある。また、郡を支援するために、SDAE の支援なども行う必要があるのではないかと。

Ministry of State Administration が、各郡の『郡プロフィール』¹⁰（各郡の特産品、特徴、基本的な人口や所得レベルなどの情報が掲載されている）を作成しているので、参考にすべき。ただし、2005 年や 2007 年のものが多く、アップデートされていない。このプロフィールが外部ドナーの支援で作成されたものかどうかについては不明である。

¹⁰ Google で、perfil do distrito de （州名）と検索するとレポート検索可能。例えば、ユーカリエッセンシャルオイルの生産地の Namaacha 郡の場合、2005 年のレポートは以下のとおりである。
http://www.portaldogoverno.gov.mz/Informacao/distritos/p_maputo/Namaacha.pdf

RECORD OF DISCUSSIONS
ON
PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT
IN
THE REPUBLIC OF MOZAMBIQUE
AGREED UPON BETWEEN
INSTITUTE FOR PROMOTION OF SMALL AND MEDIUM SIZED
ENTERPRISES
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Maputo, October 17th, 2012

那須 隆一

Mr. Ryuichi NASU
Chief Representative,
JICA Mozambique Office,
Japan International Cooperation
Agency



Mr. ZIMBA Claire Mateus
Director General of Institute for
Promotion of Small and Medium
Sized Enterprises,
The Republic of Mozambique

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Technical Cooperation Project "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement (hereinafter referred to as "the Project") signed on 23rd of July 2012 between the Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as "IPEME") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with IPEME and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that IPEME, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Mozambique.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 31st of March 2005 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales No.90/A/12 exchanged on 21st of May, 2012 between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Republic of Mozambique.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

Appendix 3: Minutes of Meetings on 23rd of July 2012



PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project signed on 23rd of July 2012 (Appendix 3).

I. BACKGROUND

Poverty reduction is the most critical issue in Mozambique. The districts are expected to promote the local economy to realize the objective by playing a central role in planning and development. Therefore, economic activities which utilize local resources, such as human resources, agriculture and tourism resources are required. Ministry of Industry and Commerce (MIC) and IPEME, strive to improve added value of local products. In order to strengthen their effort, IPEME has focused on "One Village One Product" practiced in Japan and other countries, and designed CaDUP (Each District One Product) in Mozambique.

Information has been accumulated and human resources have been fostered through training courses and workshop related to One Village One Product since 2006. IPEME, based on the roadmap showing steps of practice and progress and a time schedule of CaDUP, had discussions about potentialities with concerned Ministries such as Ministry of Agriculture and others.

Since 2010, with support of the JICA expert, IPEME has formed the implementation structure, which consists of national committee and secretariat, provincial focal points and district committees and started to implement CaDUP activities in Maputo, Gaza and Inhambane provinces. So far seven (7) producers have been selected as CaDUP groups and some supports for them have already been provided.

However, the capacity and function of the implementing agencies is still not strong enough to place the CaDUP program in Mozambique firmly on track. The capacities of the members of the implementing agencies have to be enhanced in areas such as business management, food safety and marketing. The function of supporting Micro, Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "MSMEs") is not enough to tackle a range of problems such as raw material procurement, processing, transportation, and marketing.

The project is designed to address these issues and accelerate the activities so that the movement will expand to a wider area in Mozambique. With the implementation of this project, it is expected that MSMEs improve the quality of their products and make their product more marketable so that they can realize new market opportunities and sell their products in markets. It is also expected that IPEME and Provincial Directorate of Industry and Commerce (DPIC) will strengthen their capacities to sustainably manage CaDUP program.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Title of the Project

The title of the Project is "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement".



2. Overall Goal

By deepening and disseminating of CaDUP program*, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.

* CaDUP program aims at rural development through promoting MSMEs that take advantage of local resources.

3. Project Purpose

CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.

4. Outputs

Output 1: CaDUP framework is established in the target provinces.

Output 2: The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.

Output 3: Appropriate support to the MSMEs/ production groups is provided in the target provinces.

Output 4: The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.

5. Activities

1) For Output 1

- 1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.
- 1-2 To conduct fact finding survey of the MSMEs/ production groups in the target provinces
- 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.
- 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.
- 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.
- 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.
- 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.
- 1-8 To establish sustained framework of CaDUP.

2) For Output 2

- 2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.
- 2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).
- 2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

- 3) For Output 3
 - 3-1 To establish the implementation plan to support MSMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline.
 - 3-2 To provide support for MSMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.
 - 3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.
- 4) For Output 4
 - 4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.
 - 4-2 To implement CaDUP seminar(s).

6. Input

(1) Input by JICA

(a) Dispatch of Experts

JICA experts will be dispatched for technical transfer in the following areas;

- MSMEs Promotion/OVOP movement
- Business Diagnosis/Management Guidance
- Marketing / Value chain analysis
- Food-processing/Food Safety
- Project coordinator

One of the experts will act as Chief Adviser of the Project. Experts in other areas could be mobilized, if deemed necessary by both Japanese and Mozambican sides.

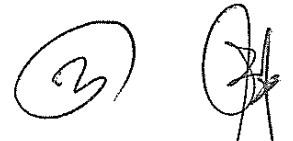
(b) Training

JICA will receive personnel nominated by Project Director in consultation with JICA Experts for the technical training in Japan and/or the third countries.

(c) Machinery and Equipment

The Project will make good use of the vehicle, the copy machine and the printer already provided by JICA for its former OVOP Expert. JICA will provide replacement of these machinery and equipment when deemed necessary by both sides.

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and IPEME during the implementation of the Project, as necessary.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

(2) Input by IPEME

IPEME will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of IPEME's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply of equipment and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Information as well as support in obtaining medical service;
- (e) Credentials or identification cards;
- (f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (g) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (h) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Mozambique from Japan in connection with the implementation of the Project

7. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) IPEME

(A) Project Director

Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus will be Project Director, and bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

(B) Project Manager

Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP), IPEME, Ms. Madina Ismail will be Project Manager and will be responsible for managerial and technical matters of the Project.

(C) Full-time counterpart personnel

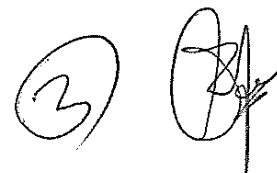
Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze and Mr. Ramatane Ernesto will be appointed as full-time counterpart personnel in IPEME.

(D) Part-time counterpart personnel

Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr. Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe will be appointed as part-time counterpart personnel in IPEME.

(2) DPIC

As counterpart personnel in Provincial Direction of Industry and Commerce (hereinafter referred to as "DPIC"), One (1) Director of DPIC, One (1) Focal Point and One (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.



(3) JICA Experts

JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to IPEME and DPIC on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 4.

8. Project Sites and Beneficiaries

The target areas of the Project are Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces. The first three, i.e. Maputo, Gaza and Inhambane, will be covered jointly by IPEME and JICA experts, while the additional two, i.e. Nampula and Manica, will be covered by IPEME, in principle, with technical support of JICA experts.

9. Duration

The duration of the Project will be four (4) years from the date when the first Japanese expert is dispatched.

10. Reports

IPEME and JICA experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Progress Report on regular basis until the project completion
- (2) Project Completion Report at the time of project completion

11. Environmental and Social Considerations

- (1) IPEME and JICA agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF IPEME

1. IPEME will take necessary measures to:

- (1) Ensure that the technologies and knowledge acquired by the Mozambique nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Mozambique, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Mozambique from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and

- (2) Grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Republic of Mozambique.

IV. EVALUATION

JICA and the IPEME will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA in collaboration with IPEME will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, IPEME will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Mozambique.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and IPEME will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and IPEME.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Project Design Matrix: PDM
- Annex 2 Plan of Operation: PO
- Annex 3 The Project organization chart
- Annex 4 List of JCC members

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized '3' inside a circle followed by a vertical line with a flourish at the top. The signature is located in the bottom right corner of the page.

MAIN POINTS DISCUSSED

Both sides agreed on the following points:

- (1) CaDUP aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources.
- (2) For CaDUP, the emphasis is placed on agro-processing which includes processing of agriculture, fishery and forestry products, but other sectors such as tourism can be promoted.
- (3) For CaDUP, "enterprises" include associations, producer groups or any forms of businesses both in the formal and informal sectors.
- (4) Although the Project takes into account experiences of OVOP in Japan and in other countries, it will explore an appropriate CaDUP system that is suitable for Mozambique. It is envisaged that the CaDUP system should be improved during and after the Project as the economic and social environment in Mozambique changes.
- (5) IPEME will coordinate activities of CaDUP, other programs of IPEME, relevant activities and programs of other ministries and related organizations, as well as those supported by other development partners, in order to achieve complementarity and avoid duplication.
- (6) The Project will place primary emphasis on establishing CaDUP system in the current three provinces of Maputo, Gaza and Inhambane. Because of strong willingness and ownership of Ministry of Industry and Trade as well as potentials observed in Nampula and Manica, these two provinces will be added for the Project to cover. In principle, IPEME will expand CaDUP to Nampula and Manica provinces on their own initiatives, based on the experiences to be gained from the current three provinces. Therefore, IPEME will pay for travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of their staff members to cover these two provinces. JICA experts will play supporting roles.

Handwritten signature and initials in black ink, consisting of a circled '2' and a stylized signature.

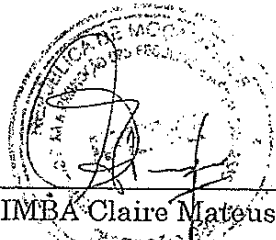
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
REPUBLIC OF MOZAMBIQUE
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
ON
PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT

The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Takafumi UEDA, visited the Republic of Mozambique (hereinafter referred to as “Mozambique”) from 5 July to 24 July 2012 for the purpose of conducting the Detailed Planning Survey on the Technical Cooperation Project “Project for Development of Local Industry Through One Village One Product Movement” (hereinafter referred to as “the Project”).

During the stay of the Team in Mozambique, a series of discussion on the Survey was held between the Team and the authorities concerned of the Government of Mozambique with respect to the current situation of local development and the Project design for successful implementation of the Project. As a result of the discussion, both sides agreed on the matters referred in the document attached hereto.



Mr. Takafumi UEDA
Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation
Agency



Mr. ZIMBA Claire Mateus
Director General of Institute for
Promotion of Small and Medium
Sized Enterprises,
The Republic of Mozambique

THE ATTACHED DOCUMENT

After a series of discussion, the Mozambique side and the Team agreed on the following issues. The design of the Project is to be finalized at the time of signing the Record of Discussion (hereinafter referred to as "R/D") by both sides.

1. Project title

The title of the Project is "Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement."

2. Implementing agency of the Project

The Project will be implemented by the Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as "IPEME").

3. Administration of the Project

- (1) Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus will be Project Director and bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
- (2) Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP) of IPEME, Ms. Madina Ismail will be Project Manager and will be responsible for managerial and technical matters of the Project.
- (3) Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze, and Mr. Ramatane Ernesto will be appointed as full-time counterpart personnel in IPEME.
- (4) Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr. Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe will be appointed as part-time counterpart personnel in IPEME.
- (5) As counterpart personnel in Provincial Directorate of Industry and Trade (hereinafter referred to as "DPIC"), one (1) Director of DPIC, one (1) Focal Point and one (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.



(6) Japanese Chief Advisor to be appointed by JICA will provide necessary recommendations and advice to Project Director, Project Manager and the responsible persons in charge of the Project activities on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(7) As the decision making authority, the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC"), will be established and chaired by Permanent Secretary, Ministry of Industry and Trade. The composition of JCC is described in Annex 4.

4. Duration of Japanese Technical Cooperation Project

The duration of the Project will be four (4) years from the date when the first Japanese expert is dispatched.

5. Target areas of the Project

The target areas of the Project will be Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces. The first three, i.e. Maputo, Gaza and Inhambane, will be covered jointly by IPEME and JICA experts, while the additional two, i.e. Nampula and Manica, will be covered by IPEME, in principle, with technical support of JICA experts.

6. Target beneficiaries of the Project

Staff members of IPEME and DPIC, SMEs/production groups and suppliers of raw materials for the enterprises and groups.

7. Provisional framework of the Project

(1) Overall goal

CaDUP program, which aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources, has been implemented all over the country.

(2) Project purpose

CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.



Output 1: CaDUP framework is established in the target provinces.

Output 2: The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.

Output 3: *Appropriate* support to the SMEs/production groups is provided.

Output 4: The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.

(3) Project activities

1) For Output 1

1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.

1-2 To conduct fact finding survey of the SMEs/ production groups.

1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.

1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.

1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.

1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.

1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.

2) For Output 2

2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.

2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).

2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

3) For Output 3

3-1 To establish the implementation plan to support SMEs/ production



groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline.

3-2 To provide support for SMEs/production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.

3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.

4) For Output 4

4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.

4-2 To implement CaDUP seminar(s).

The project implementation structure is shown in Annex 3. IPEME is the main actor of the Project under the supervision of Ministry of Industry and Trade. At both national and provincial levels, the involvement of various stakeholders is indispensable during implementation process, which leads to the sustainability of the Project.

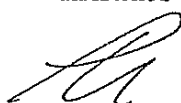
8. The draft of the Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operation (PO)

Both sides agreed upon the draft of the PDM and the tentative PO as attached in Annex 1 and 2. The updated version of the PDM and PO will be attached to the Record of Discussions (R/D) to be utilized as a management tool of the Project.

9. Main points discussed

Both sides agreed on the following points:

- (1) CaDUP aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises that take advantage of local resources.
- (2) For CaDUP, the emphasis is placed on agro-processing which includes processing of agriculture, fishery and forestry products, but



other sectors such as tourism can be promoted.

- (3) For CaDUP, “enterprises” include associations, producer groups or any forms of businesses both in the formal and informal sectors.
- (4) Although the Project takes into account experiences of OVOP in Japan and in other countries, it will explore an appropriate CaDUP system that is suitable for Mozambique. It is envisaged that the CaDUP system should be improved during and after the Project as the economic and social environment in Mozambique changes.
- (5) IPEME will coordinate activities of CaDUP, other programs of IPEME, relevant activities and programs of other ministries and related organizations, as well as those supported by other development partners, in order to achieve complementarity and avoid duplication.
- (6) The Project will place primary emphasis on establishing CaDUP system in the current three provinces of Maputo, Gaza and Inhambane. Because of strong willingness and ownership of Ministry of Industry and Trade as well as potentials observed in Nampula and Manica, these two provinces will be added for the Project to cover. In principle, IPEME will expand CaDUP to Nampula and Manica provinces on their own initiatives, based on the experiences to be gained from the current three provinces. Therefore, IPEME will pay for travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of their staff members to cover these two provinces. JICA experts will play supporting roles.

10. Measures to be taken by the Japanese Side

(1) Dispatch of JICA Experts

JICA experts will be dispatched for technical transfer in the following areas:

- OVOP Movement
- Business Diagnosis/Management Guidance
- Marketing/Value Chain Analysis
- Food-Processing/Food Safety
- Project Coordinator

One of the experts will act as Chief Adviser of the Project. Experts in



other areas could be mobilized, if deemed necessary by both Japanese and Mozambican sides.

(2) Training of Personnel in Japan and/or the Third Countries

JICA will receive personnel nominated by Project Director in consultation with JICA experts for the technical training in Japan and/or the third countries.

(3) Provision of Machinery and Equipment

The Project will make good use of the vehicle, the copy machine and the printer already provided by JICA for its current OVOP Expert. JICA will provide replacement of these machinery and equipment when deemed necessary by both sides.

(4) Local Project Expenses

JICA will bear part of local expenses for the Project activities.

11. Measures to be taken by the Mozambican Side

(1) Facilities for the Project

Mozambican side will make necessary arrangement of the facilities for the implementation of the Project. An office space for JICA experts will be provided in IPEME before the commencement of the Project and will be equipped with desks, chairs, facsimile, Internet access and cabinets.

(2) Assignment of Counterpart Personnel

For the successful implementation of the Project, the Mozambican side will assign counterpart personnel as follows:

- Project Director: Director General of IPEME, Mr. ZIMBA Claire Mateus
- Project Manager: Coordinator of DDTP of IPEME, Ms. Madina Ismail
- Three (3) staff members of IPEME, Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze and Mr. Ramatane Ernesto, who will be engaged in the Project full time.
- Seven (7) staff members of IPEME, Mr. Emir Ussene, Ms. Engracia Bangalane, Ms. Erica Munguambe, Mr. Nassur Abubakar, Mr.



Sergio Ernesto, Mr. Wilson Cavele, and Mr. Jose Tembe who will be engaged in the Project part time.

- One (1) Director of DPIC, one (1) Focal Point and one (1) staff member will be appointed in each of the target provinces.

(3) Local Project Expenses

The following administrative and operational expenses will be borne by the Mozambican side:

- Travel expenses (daily allowance, accommodation, and transportation) of IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces,
- Part of expenses for National CaDUP seminars,
- Utility cost for facsimile, Internet, electricity, and water.

Other necessary costs will be identified and agreed upon in due course of the Project implementation.

12. Evaluation

JICA and IPEME will jointly conduct the following evaluations and reviews.

- (1) Mid-term review at the middle of the cooperation term
- (2) Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

JICA in collaboration with IPEME will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons.

- (1) Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
- (2) Follow-up surveys on necessity basis

13. Others

- (1) The list of attendants to the series of meeting is attached as Annex 5.
- (2) The R/D is expected to be signed between authorized representatives of IPEME and JICA Mozambique Office. Draft R/D is attached as Annex 6.

Annexes

1. Draft Project Design Matrix (PDM)



2. Tentative Plan of Operation (PO)
3. Tentative Project Implementation Structure
4. Tentative List of JCC members
5. List of Attendants
6. Draft Record of Discussions



Annex 1: Project Design Matrix (PDM)

Project title: Development of Local Industry through One Village One Product movement

Duration: January, 2013-December, 2016 (48 months)

Target Areas: Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica provinces (Maputo, Gaza and Inhanbane by joint initiative; Nampula and Manica by IPEME's initiative)

Target Group: Staff members of IPEME and DPIC, MSMEs/production groups and suppliers of raw materials for the groups.

Date: October 17th, 2012

Version No.1

| Narrative Summary | Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|---|--|--|--|
| <p>[Overall Goal]</p> <p>By deepening and disseminating of One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.</p> | <p>The number of provinces which has CaDUP products (including services) will be XX provinces.(*2)</p> | <p>1. IPEME reports</p> | |
| <p>[Project Purpose]</p> <p>CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.</p> | <p>1. More than one MSMEs/ production groups are supported by CaDUP project in the target provinces respectively. 2. More than XX(*3) % increase of the sales of the target MSMEs/ production groups.</p> | <p>1. IPEME records 2. IPEME records</p> | <p>Policies of the Government for CaDUP do not change drastically.</p> |
| <p>[Outputs]</p> <p>1. CaDUP framework is established in the target provinces.</p> | <p>1. CaDUP guideline and manuals is formulated by the year 2014. 2. The list of public and private BDS and financial service providers is made by the year 2013 and revised it at least twice during the Project. 3. Number of organizations to cooperate with CaDUP increases XX times. 4. XX numbers of public relations materials are developed. 5. The factual survey reports are made for more than one MSMEs/ production groups supported by CaDUP project in each target provinces respectively.</p> | <p>1-5. IPEME papers/ documents</p> | <p>1. Budget for CaDUP is allocated continuously. 2. Staff members of the CaDUP implementing agencies continue to be involved in CaDUP. 3. The economic situations do not deteriorate.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>2. The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p> | <p>1. The training for staff members of the CaDUP implementing agencies is held at least XX times. 2. Comprehension level of the participants of the training courses exceeds XX%. 3. Capacity level of the CaDUP implementation agencies exceeds XX%.</p> | <p>1. IPEME records 2. Result of the comprehension test 3. Evaluation by the JICA experts</p> | |
| <p>3. Appropriate support to the MSMEs/ production groups is provided in the target provinces.</p> | <p>1. Support activity for the CaDUP MSMEs/ production groups is implemented at least XX times. 2. The level of satisfaction of the supported MSMEs/ production groups exceeds XX%.</p> | <p>1. IPEME records 2. Satisfaction survey of the supported MSMEs/ production groups</p> | |
| <p>4. The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.</p> | <p>1. Number of participants at the CaDUP seminars is increased from XX participants to XX participants.</p> | <p>1. IPEME records</p> | |
| <p>[Activities] 1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities 1-2 To conduct fact finding survey of the MSMEs/ production groups in the target provinces 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project 1-8 To establish sustained framework of CaDUP.</p> | <p>Input [Japanese side] 1. Japanese Experts • OVOP Movement • Business Diagnosis/ Management Guidance • Marketing/Value Chain Analysis • Food-processing/Food Safety • Project Coordination Others, if necessary. 2. Training course in Japan and/or the third countries for the counterpart staff members 3. Equipment • Vehicle (if replacement needed) • Copy machine, printer (if replacement needed) 4. Local Project Expenses</p> | <p>Input [Mozambique side] 1. Counterpart • Project Director (1 person) • Project Manager (1 person) • IPEME Full-time Project staff members (3 persons) • IPEME Part-time Project staff members (7 persons) • DPIC (15 persons: one(1) Director, one(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces) 2. Project Office • Office space • Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets 3. Local Project Expenses • Travel expenses (daily allowance, accommodation,</p> | |

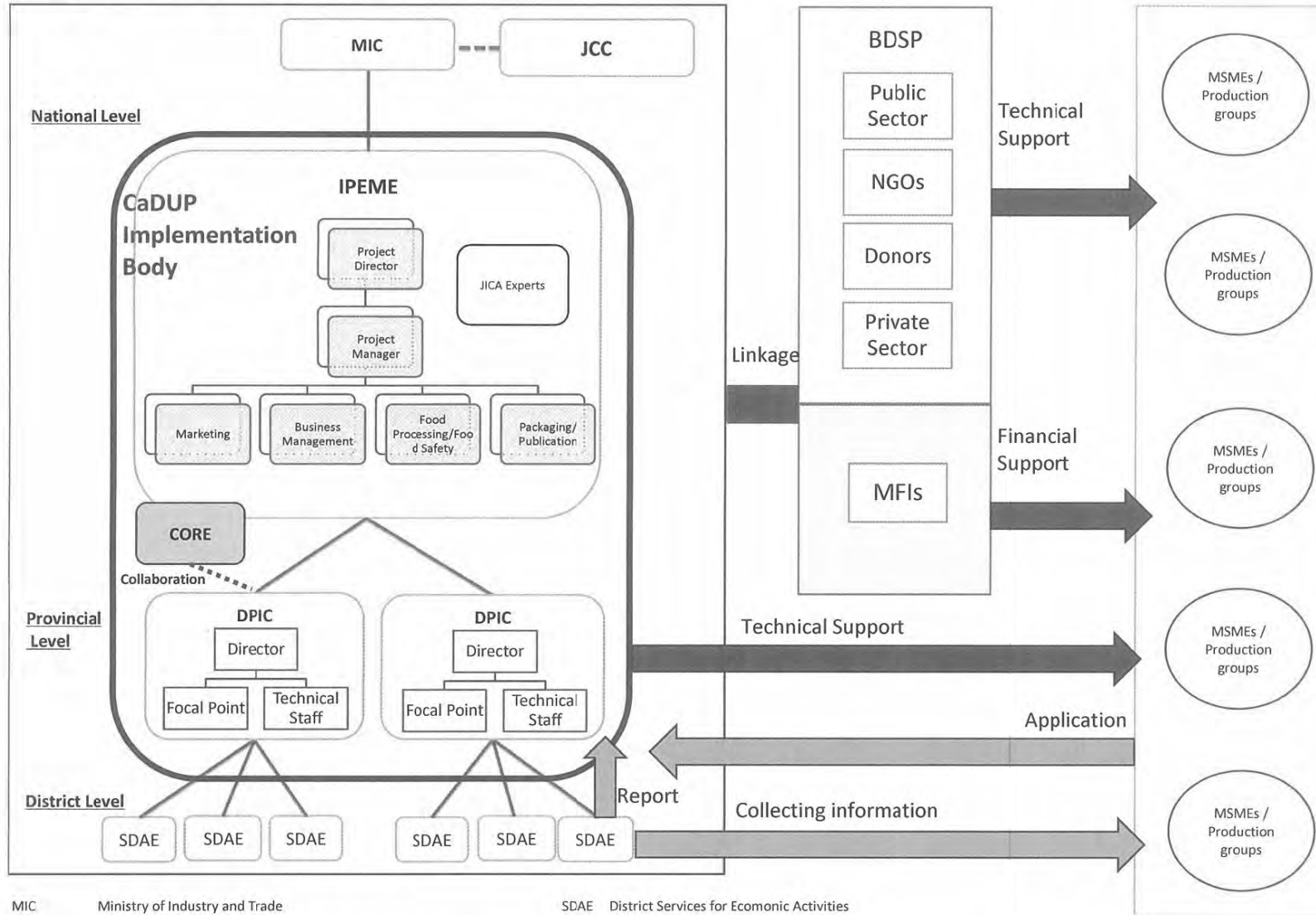
| | | | |
|--|--|--|-------------------------------------|
| <p>2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.</p> <p>2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety)</p> <p>2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.</p> <p>3-1 To establish the implementation plan to support MSMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline</p> <p>3-2 To provide support for MSMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual leaning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.</p> <p>3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.</p> <p>4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.</p> <p>4-2 To implement CaDUP seminar(s).</p> | | <p>and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Part of the expenses for National CaDUP seminars • Utilities (facsimile, Internet, electricity, water) <p>Others</p> | <p>Precondition None</p> |
|--|--|--|-------------------------------------|

(*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (MSMEs) that take advantage of local resources.

(*2) Indicator(s) of overall goal will be added within the first 6 months of the Project.

(*3) All indicators described as XX will be defined within the first 6 months of the Project.

Annex 3: The Project Organization Chart



MIC Ministry of Industry and Trade
 JCC Joint Coordinating Committee
 IPEME Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises
 CORE Mozambican Centre for Business Guidance
 DPIC Provincial Directorate of Industry and Trade

SDAE District Services for Economic Activities
 BDSP Business Development Service Provider
 MFI Microfinance Institution

(Handwritten marks)

Annex 4: List of Joint Coordinating Committee Members

Joint Coordinating Committee (JCC) will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deemed it necessary.

1. Functions of JCC

- To approve an annual work plan of the Project,
- To review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project,
- To exchange opinions on major issues that arises during the implementation of the Project.

2. Composition

| <u>Japanese side</u> | <u>Mozambican side</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ JICA Chief Advisor and other experts. ▪ JICA Mozambique Office ▪ Embassy of Japan (Observer) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanent Secretary of MIC (Chairperson) ▪ Project Director ▪ General Director of IPEX ▪ National Director of DNI ▪ National Director of DPPROM ▪ General Director of INNOQ ▪ General Director of IPI ▪ National Director of DASP ▪ National Director of DRI ▪ National Director of DNPDR, MAE ▪ National Director of Rural Extension, Ministry of Agriculture ▪ National Director of IDPPE, Ministry of Fishery ▪ Director of DPIC in Maputo province ▪ Director of DPIC in Gaza province ▪ Director of DPIC in Inhambane province ▪ Director of DPIC in Nampula province ▪ Director of DPIC in Manica province ▪ Representative of CTA |

3. Notes

- Other observers may attend the Committee meetings upon the agreement between the Project Director and JICA.

Two handwritten signatures or initials are present at the bottom left of the page. The first is a stylized signature, and the second is a circled number '2'.

| | |
|--------|---|
| MIC | Ministry of Industry and Trade |
| IPEX | Institute of Export Promotion |
| DNI | National Industry Directorate |
| DPPROM | Directorate for the Promotion of National Products and Services |
| INNOQ | National Institute of Standards and Quality |
| IPI | Trademarks Institute |
| DASP | Directorate of Support to Private Sector |
| DRI | Directorate for International Relations |
| DNPDR | National directorate of Promotion and Rural Development |
| MAE | Ministry of State Administration |
| IDPPE | Mozambique Institute of Small Scale Fishing Development |
| DPIC | Provincial Directorate of Industry and Trade |

