

ザンビア共和国
一村一品プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成25年4月
(2013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
13-078

ザンビア共和国
一村一品プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成25年4月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

ザンビア共和国は、独立以来、銅の産出に依存するモノカルチャー経済であり、銅の価格の変動によって国の経済が大きな影響を受けるため、農業・工業・観光業等を中心とした産業の多様化を最優先の政策の1つとして掲げています。加えて、中央と地方の間の格差が課題であり、この原因の1つとして地方における製造業の不在、製造業の生産性の低さが課題となっています。政府は、地方における製造業振興においては、地域で入手可能な資源を生かして推進する必要があると考え、このために日本の一村一品運動やこれを参考にした他国の取り組みが参考にし得る事例であるとの認識をもっています。

「第6次国家開発計画（2011～2015年）」においては、製造業が一次産品の市場化及び輸出をけん引する産業として位置づけられ、付加価値の高い製造業をめざした民間人材の能力強化や関連サービス供給能力強化を図っていくこととしています。また、現在内閣の承認待ちである地方産業化戦略（RIS）のなかでは一村一品プログラムが地方の工業化推進の柱の1つとなっており、個別の企業、組合、ビジネス協会等の中小零細事業者を対象に、マーケットのニーズにあった地域資源の付加価値化を側面支援することとしています。実際には地方におけるこれら事業者への支援体制は脆弱なのが現状です。

こうした背景のなか、日本国政府は、ザンビア共和国政府からの要請に基づき、ザンビア共和国通商貿易産業省産業局を実施機関として専門家を派遣することを決定し、地方における効果的な中小零細事業体の支援に向けた体制案の策定を目的とした技術協力を独立行政法人国際協力機構が実施することとなりました。

当機構は2012年11～12月及び2013年1～2月に協力実施前の事前の調査として、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の内容について協議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、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、本件支援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ことを願うものです。

調査団派遣にご協力頂いた日本・ザンビア共和国の関係各位に対し、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25年3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
地 図
写 真
略語表

第1章 調査の概要	1
1-1 調査の背景と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	5
1-5 調査結果の概要	8
1-5-1 地方工業化に向けた政策・体制と本支援の位置づけ	8
1-5-2 地方における中小零細事業体の現状	9
1-5-3 JICAによる技術協力の内容	9
第2章 ザンビアにおける地方工業化の現状と課題	11
2-1 ザンビアにおける地方工業の現状	11
2-2 ザンビア政府による地方工業化のための取り組み状況	14
2-2-1 政策	14
2-2-2 実施体制	16
2-2-3 予算	20
2-3 民間セクターによる取り組み状況	22
2-3-1 企業の現状・課題	22
2-3-2 民間セクターによる企業支援の状況	30
2-4 当該分野へのドナー支援とわが国の協力実績	35
2-4-1 他ドナーの支援	35
2-4-2 わが国の協力実績	37
2-5 地方工業化に向けた課題	38
第3章 支援の基本計画と実施妥当性	40
3-1 支援概要・方向性	40
3-2 支援にあたりザンビア側と確認した留意事項	41
3-3 支援の実施妥当性	42
3-4 団長所感	43

付属資料

1. 協議議事録 (M/M)	47
2. 面談記録	57
3. 収集資料リスト	91

写 真



Cassava Processing cooperative (キャッサバ粉を生産している組合)



Porridge producer association (トウモロコシ、大豆等複数の穀物から粥を作っている組合)



ミニッツ署名の様子 (寺西所長、ムロンゴティ MCTI チーフエコノミスト、
ムリンビカ MCTI 産業局長、上田団長)

略語表

略 語	正式名称	日本語
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
CEEC	Citizens Economic Empowerment Commission	国民経済強化庁
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa	東南部アフリカ市場共同体
DAO	District Administration Officer	郡行政スタッフ
DBA	District Business Association	郡ビジネス協会
DDCC	District Development Coordination Committee	郡開発調整委員会
DfID	Department for International Development	英国国際開発省
KDBA	Kasama District Business Association	カサマ郡ビジネス協会
MAL	Ministry of Agriculture and Livestock	農業畜産省
MCTI	Ministry of Commerce, Trade and Industry	通商貿易産業省
MFI	Micro Finance Institution	マイクロファイナンス機関
MOCTA	Ministry of Chiefs and Traditional Affairs	伝統的指導者・伝統事項省
MOF	Ministry of Finance	財務省
NTBC	National Technology Business Centre	国家技術ビジネスセンター
OVOP	One Village One Product	一村一品
PDCC	Provincial Development Coordination Committee	州開発調整委員会
RIS	Rural Industrialization Strategy	地方産業化戦略
SNDP	Sixth National Development Plan	第6次国家開発計画
SNV	Netherland Development Cooperation	オランダボランティア財団
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
ZAM	Zambia Association of Manufacturers	ザンビア製造業協会
ZCSMBA	Zambia Chamber of Small and Medium Business Associations	ザンビア中小企業協会
ZDA	Zambia Development Agency	ザンビア開発庁
ZNFU	Zambia National Farmers' Union	ザンビア農民労働組合

第1章 調査の概要

1-1 調査の背景と目的

ザンビア共和国（以下、「ザンビア」と記す）では、中央と地方の間の格差が大きく、この原因の1つとして地方における製造業の不在、製造業の生産性の低さが課題として認識されている。ザンビアの地方は人口密度が低いものの、人口の約7割が居住しており、地方の開発の遅れはザンビア全体の開発にとって大きな課題である。「第6次国家開発計画（Sixth National Development Plan : SNDP）」（2011～2015年）においては、経済の多様化によって鉱業に依存した経済から脱却することをめざし、農業、製造業、鉱業、観光業等の成長セクターを通じた「持続した経済成長と貧困削減」をテーマとしている。このなかで、製造業については一次製品の市場化及び輸出をけん引する産業として位置づけられ、付加価値の高い製造業をめざした民間人材の能力強化や関連サービス供給能力強化を図っていくこととしている。

ザンビア政府は、地方における製造業振興においては、地域で入手可能な資源を生かして推進する必要があると考えており、このために、日本の一村一品運動やこれを参考にしたタイやマラウイ等の取り組みが地方における製造業振興の参考にし得る事例であると認識している。よって、これら他国の経験を基にした地方の製造業振興を推進することをめざして、わが国に対し技術協力プロジェクトの要請がなされた。具体的には、地方の中小零細企業と国内のビジネス開発サービス（Business Development Service : BDS）提供者との連携の強化や、地元で入手可能な資源を用いた製品の高付加価値化の推進が要請書上意図されている。ザンビアでは中小零細企業開発政策が策定されたところであり、一村一品（One Village One Product : OVOP）はここにもうたわれている富の生産と雇用創出を推進するための1つのツールと考えられている。一方で、地方産業化戦略（Rural Industrialization Strategy : RIS）も現在ドラフト作成段階にあり、今後内閣の承認を待って最終化される予定となっている。

本調査は、ザンビア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、協力内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方実施機関と本格調査に係る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。なお、本調査は協力実施を検討するにあたり、地方中小零細事業者の現状に関する情報収集を十分行う必要があったことから、3州で中小零細事業者を実際に訪問して情報収集を行うこととし、現地調査を2012年11月21日～12月8日と2013年1月27日～2月16日の2回に分けて実施した。

1-2 調査団の構成

<第1回詳細計画策定調査>

担当分野	氏名	所属
地場産業振興	高木 晃	株式会社アイコンズ

<第2回詳細計画策定調査>

担当分野	氏名	所属
団長	上田 隆文	JICA 産業開発・公共政策部 国際協力専門員
協力企画	奥本 恵世	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第一課

評価分析	平川 貴章	インテムコンサルティング株式会社
地場産業振興	高木 晃	株式会社アイコンズ

1-3 調査日程

<第1回詳細計画策定調査>

	日 程	スケジュール
1	11/21 (水)	成田→香港→
2	11/22 (木)	→ヨハネスブルグ→ルサカ
3	11/23 (金)	ザンビア中小企業協会 ザンビア開発庁 (ZDA) 通商貿易産業省 (MCTI) 国民経済強化庁 (CEEC)
4	11/24 (土)	書類整理
5	11/25 (日)	書類整理
6	11/26 (月)	在ザンビアフィンランド国大使館 国家技術ビジネスセンター (NTBC) COMESA 農業畜産省 (MAL) RESCAP 英国国際開発省 (DfID)
7	11/27 (火)	在ザンビアスウェーデン国大使館 ルサカ → 西部州
8	11/28 (水)	郡事務所 中小零細事業者訪問 ・ Choma District Dairy Co-operative Union ・ Kalomo Dairy Cooperative
9	11/29 (木)	州政府州計画ユニット 中小零細事業者訪問 ・ Livingstone Greenery Initiative (LGI) ・ Mcdonalds Metal Fabrication ・ Manufacturer of Copperware ・ Koaramen (craft)
10	11/30 (金)	中小零細事業者訪問 ・ Mwatambulwaku Chikuni Parish Home Based Care Aku VCT Centre 西部州→ルサカ
11	12/1 (土)	書類整理
12	12/2 (日)	ルサカ → 南部州
13	12/3 (月)	州政府 Lukona Farmers Association

14	12/4 (火)	中小零細事業者訪問 ・ SDACCS ・ Sefula water use farmer group ・ Western Cashew Industries ltd
15	12/5 (水)	郡事務所 中小零細事業者訪問 ・ Cassave producer ・ Timber group 南部州→ルサカ
16	12/6 (木)	USAID 財務省 (MOF) ザンビア製造業協会 (ZAM) JICA ザンビア事務所
17	12/7 (金)	ルサカ→ヨハネスブルグ→
18	12/8 (土)	→香港→成田

<第2回詳細計画策定調査>

	日程	上田 (団長)	奥本 (協力計画)	高木 (地場産業振興)	平川 (評価分析)
1	1/27 (日)			成田→香港→	
2	1/28 (月)			→ヨハネスブルグ→ルサカ 16:00 JICA ザンビア事務所	
3	1/29 (火)			11:00 ザンビア開発銀行 (Mrs. Hephzibah Beyani, Acting Director) 14:30 ザンビア開発庁	10:00 通商貿易産業省 (Mr. Tobias Mulimbika, Director-Industry) 14:30 ザンビア開発庁 (Mr. Windu Matoka, Director of SME Division)
4	1/30 (水)			ルサカ→ムクシ Musika プロジェクトサイト訪問 ムクシ→セレンジェ COMACO プロジェクトサイト 訪問	
5	1/31 (木)			セレンジェ→カサマ 14:00 ザンビア開発庁 (Mr. Edgar Sigande) 15:00 Chibusa Enterprise、Jetropha soap company 16:00 国民経済強化庁 (Mr. Davis Sitali, Provincial Coordinator in Northern Province, and Mr. Tresford Phiri)	

6	2/1 (金)		08:00 カサマ郡ビジネス協会 (Mr. Mwenya Munkonge, Chairperson) 14:30 ビジョンファンド 15:30 SNV (Mr. Thomas Obiero Were)
7	2/2 (土)		中小零細事業者訪問 ・ Chibusa Enterprise ・ Jetropha soap company
8	2/3 (日)		カサマ→ルサカ
9	2/4 (月)		11:00 Musika (Mr. Reuben Banda, Managing Director) 12:30 COMACO (Mr. Dale Lewis, CEO) 17:00 JICA ザンビア事務所 書類整理 17:00 JICA ザンビア事務所
10	2/5 (火)		09:30 国民経済強化庁 (Mr. Charles Muwe Mungule, Director of Empowerment Programs) 11:00 Technoserve (Mr. Ones Karuho, Regional Program Manager) 09:30 国民経済強化庁 (Mr. Charles Muwe Mungule, Director of Empowerment Programs) 14:00 通商貿易産業省 (Mr. Tobias Mulimbika, Director-Industry) 16:00 ザンビア開発庁 (Mr. Matoka, Director of SME Department)
11	2/6 (水)	成田→香港→	書類整理
12	2/7 (木)	→ヨハネスブルグ→ルサカ 16:00 JICA ザンビア事務所 (Mr. Teranishi, RR, and other staff)	16:00 JICA ザンビア事務所 (Mr. Teranishi, RR, and other staff)
13	2/8 (金)	9:30～12:00 ザンビア側主要関係者との協議 (Mr. Stephen Mwansa, Permanent Secretary, and other staff), ZDA (Mr. Andrew Chipwende, Director General), CEEC (Mr. Likando Mukumbuta, Director General) 団内協議	
14	2/9 (土)	協議議事録 (M/M) ドラフト	
15	2/10 (日)	協議議事録 (M/M) ドラフト	

16	2/11 (月)	11:30 元ザンビア銀行 CEO との面会 (Dr. Caleb Fundanga, ex-CEO of Bank of Zambia (39 Nalikwanda Road, Woodlands)) 14:00 ミニッツ協議 (Mr. John Mulongoti and others)
17	2/12 (火)	9:30 ザンビア中小企業協会 (ZCSMBA、Ms. Patience Sakuringwa) 11:00 世界銀行 (Mr. Brian Mtonya, Private Sector Development Specialist) 14:30 M/M 協議 (Mr. Tobias Mulimbika, director-industry) 17:00 JICA ザンビア事務所
18	2/13 (水)	8:00 協議議事録 (M/M) 署名 10:00 農業畜産省 (Mrs. Akapelwa Sitwala, Director of Department of Cooperatives) 14:30 伝統的指導者及び伝統事項省 (Professor Nkandu Luo, Minister)
19	2/14 (木)	9:00 外務省 (Mr. W. Imakando, Director-Development Cooperation and International Organizations) 16:30 在ザンビア日本国大使館 (Mr. Akio Egawa, Ambassador, and Mr. Seiji Tashiro, First Secretary)
20	2/15 (金)	ルサカ→ヨハネスブルグ→
21	2/16 (土)	→香港→成田

1-4 主要面談者

本調査での主要面談者は以下のとおり。

(1) MCTI (Ministry of Commerce, Trade and Industry) 通商貿易産業省

Mr. Stephen Mwansa Permanent Secretary (次官)
Mr. Tobias Mulimbika Director of Industry (産業局局长)
Mr. John A. Mulongoti Chief Economist (首席エコノミスト)
Mr. Amos Mumba Senior Economist (シニア・エコノミスト)

(2) ZDA (Zambia Development Agency) ザンビア開発庁

Mr. Andrew Chipwende Director General (長官)
Mr. Windu C. Matoka Director of Micro & Small Enterprises Division (MSED) (中小企業部門主任)
Ms. Kalobwe Chansa Enterprise Development Manager (企業開発マネジャー)
Mr. Eben Sibbuku Senior Enterprise Development Officer (シニア企業開発スタッフ)
Mr. Edgar Sigande Regional Officer, Northern Province (北部州スタッフ)

(3) CEEC (Citizens Economic Empowerment Commission) 国民経済強化庁

Mr. Charles Muwe Mungule Director of Empowerment Programs (エンパワーメント事業主任)
Mr. Davies Sitali Provincial Empowerment Coordinator, Northern Province (北部州エンパワーメント調整官)

- Mr. Tresford Phiri Program Assistant, Northern Province (北部州プログラム・アシスタント)
- (4) MOCTA (Ministry of Chiefs and Traditional Affairs) 伝統的指導者・伝統事項省
Prof. Nkandu Luo Minister (大臣)
- (5) MOF (Ministry of Finance) 財務省
Ms. Belinda L. Lumbala Principal Planner, National Planning Department (国家計画局主任計画官)
Ms. Pamela Chikonde Kauseni, Principal Planner, National Planning Department (国家計画局主任計画官)
- (6) MAL (Ministry of Agriculture and Livestock) 農業畜産省
Ms. Mulemwa Akakandelwa Sitwala Director of Cooperatives
- (7) KDBA (Kasama District Business Association) カサマ郡ビジネス協会
Mr. Mwenya Munkonge Chairperson (会長)
Mr. Muranbia Steven Member (会員企業)
- (8) ZCSMBA (Zambia Chamber of Small and Medium Business Associations) ザンビア中小企業協会
Ms. Patience Sakuringwa Executive Secretary (事務総長)
- (9) ZAM (Zambia Association of Manufacturers) ザンビア製造業協会
Ms. Roseta Mwape Chief Executive Officer (会長)
- (10) ZNFU (Zambia National Farmers' Union) ザンビア農民労働組合
Mr. Josphat Phiri Regional Manager, Central Region (中央州マネジャー)
- (11) Musika (非営利企業)
Mr. Charles Musonda, Operations Manager (事業マネジャー)
- (12) COMACO (Community Markets for Conservation、非営利企業)
Mr. Moses Kasaka Extention Cordinator (北部州事務所普及コーディネーター)
- (13) Development Bank of Zambia ザンビア開発銀行
Mr. Caiaphas Habasonda Chief Investment Officer (チーフ投資スタッフ)
- (14) NTBC (National Technology Business Centre) 国家技術ビジネスセンター
Mr. Emma M. Malawa Deputy Director, Policy Analysis and Statistics (政策分析統計担当副局長)

1-5 調査結果の概要

1-5-1 地方工業化に向けた政策・体制と本支援の位置づけ

地方の中小零細事業者支援は、「ビジョン2030」、「第6次国家開発計画（SNDP）」、「商業貿易産業政策（CTI Policy）」、「中小零細企業振興政策（MSME Development Policy）」といった一連の政策の方向と合致していることが確認され、地方経済の成長、雇用の吸収、都市への移住抑制、地域資源の有効活用等に寄与すると認識されている。

現在承認プロセスにある地方産業化戦略（RIS）のなかでは、4つの柱のうちの2つとして一村一品（OVOP）Programと産業クラスター開発（Industrial Cluster Development）を別のものとして位置づけている。この2つの違いは、OVOPがあくまで個別の中小零細事業者（企業、組合、ビジネス協会等営利活動を行える団体であれば形態を問わない）を対象にマーケットのニーズにあった地域資源の付加価値化を側面支援するのに対して、クラスター開発は地域ごとに特定の産業全体の振興を図るもので、計画のなかでは全州において特定の場所に特定の業種の事業者を集め、電気等インフラを優先供給することも考えられている（ただしこれについては民間団体、ドナーからの聞き取りでは実行性、有効性について懐疑的な意見もあり）。通商貿易産業省（Ministry of Commerce, Trade and Industry : MCTI）としてはOVOPにより支援された事業者が将来的にクラスターの一部となることに期待を寄せている。これまで、MCTI内にOVOP事務局の設置を進められてきたが、実質的な活動はまだ行われていない。

地方の産業化を推進するなかで、MCTIは政策の企画・立案機能を担っており、ザンビア開発庁（Zambia Development Agency : ZDA）、国民経済強化庁（Citizens Economic Empowerment Commission : CEEC）が実施機関として機能することをザンビア側は想定している。ZDAは投資促進、輸出振興等と並んで中小零細企業開発を担っているが、中小零細企業開発については、大企業とのリンケージ促進、ビジネス関連情報の提供、マーケットアクセス拡大支援、起業診断と研修提供などの役割を果たしている。CEECは若者や女性、障害者など特定の層を対象とした経済的能力強化を図る機関であり、低利での事業資金貸付スキームであるエンパワーメントファンドの提供や起業家精神に関する研修などを行っている（ただし、エンパワーメントファンドについては回収率に問題があり、現在制度全体の見直しを行っている）。現在、ZDAのなかの一部門である中小零細企業振興部門については依然として組織変更による移転が検討中であり、MCTIの一部とする案、現行どおりとする案、CEECの一部門とする案等があり結論は出ていないが、MCTI次官からは、本機能がどの機関に移ろうとも、MCTIの傘下でありOVOPプログラムの実施には影響のないように取り組むとの説明があった。州レベルにMCTIの出先はなく、ZDAは10州中7州、CEECは10州中9州に職員を配置している。郡レベルにはいずれの機関も職員を置いていないため、現場での支援体制の構築が課題である。

本件実施にあたっては、中央ではMCTI産業局内のOVOP事務局（職員3名が兼務）が中央での企画・立案・モニタリングを担当し、州では主としてZDA職員が実施主体となる（CEECが協力）。郡では郡行政スタッフ（District Administration Officer : DAO）が統括機能をもつが、支援者としては地域の中小零細事業者の組合である郡ビジネス協会（District Business Association : DBA）が実質的な役割を担うことが想定される。その他、郡レベルでは農業畜産省（Ministry of Agriculture and Livestock : MAL）の職員が複数名配置されており、アグリビジ

ネス担当、組合担当の職員等もいることから、これら関連省庁職員との連携も必要と思われる。

また、OVOP 実施にあたっての協働を推進する枠組みとして2つの既存のステアリング・コミッティ（SC）を活用することとしている。MCTI レベルの SC は MCTI 次官を議長として関係する省傘下の機関（ZDA、CEEC、Zambia Bureau of Standard 等）、ザンビア中小企業協会（Zambia Chamber of Small and Medium Business Associations：ZCSMBA）、関係他省がメンバーとなっている。一方、ナショナル・ステアリング・コミッティは内閣官房長（Secretary for Cabinet）を議長として大統領特別顧問や各関係省の次官（Permanent Secretary：PS）をメンバーとする。

1-5-2 地方における中小零細事業者の現状

11月の第1次調査時に西部、南部、今回の調査で北部を訪問し、合計3州で13社の中小零細事業者（企業、組合、ビジネス協会等）を訪問し、ザンビアの地方における中小零細事業者の現状について確認を行った。その結果、外からの支援に頼らず事業を継続している企業がある一方で、ドナー等からの支援を得ている事業者のなかには受け身な姿勢がみられる者もあった。これらの事業者からは総じて機材や資金が必要との要望があったが、主要な問題点はむしろ会計、マーケティング等の企業経営スキルの欠如にあると考えられる。

今回訪問したドナーからも、事業者のマインドセットを変化させることが重要との声が聞かれた（その他には金融アクセスの向上、識字率など教育面の取り組み、地方インフラ整備等）。起業家精神、事業経営、計画、技術面のスキルの強化が重要であるほか、バリューチェーン内のリンケージ、金融アクセス強化が必要であると考えられる。

なお、中小零細事業者の金融アクセスについては英国国際開発省（Department for International Development：DfID）が調査を行っているほか、世界銀行も銀行を通じた中小企業金融向け支援を検討中であり、また AfDB が FAPA（Private Sector and Microfinance Department Fund for African Private Sector Assistance）の贈与スキームを使って市中銀行の中小企業向け融資拡大のための技術支援を行っている。

1-5-3 JICAによる技術協力の内容

調査の結果、BDS 提供者能力強化と、適切な BDS を中小零細事業者にスムーズに提供することを本件支援の中心に据えることが適当と判断され、1年半の個別専門家派遣を行い、試行を通じて OVOP 実施体制の明確化を図ることから始めるべきとの案を当方より提案し、合意された〔2月13日に MCTI 次官代理（産業局長）と協議議事録（M/M）に署名済み〕。

- (1) 名称 和文名称：地方中小零細事業者支援（一村一品プログラム）アドバイザー
英文名称：Advisor for Rural Micro, Small and Medium Business Entities
Development（One Village One Product Program）
- (2) 協力期間 1年半
- (3) 投入 日本側：日本人専門家1名の派遣及びその活動経費
ザンビア側：オフィススペース確保、カウンターパート（C/P）給与、旅費等
- (4) C/P 主たる C/P は MCTI 産業局内に置かれる OVOP 事務局職員（3名、兼務）。
州（Province）レベルでは ZDA 職員、CEEC 職員、郡（District）レベルでは郡政府の郡行政スタッフ（DAO）がフォーカルポイントとなる。

- (5) 対象地域 3 州をパイロット州とし、支援開始までに双方で決定する。その際、パイロットとしての妥当性（その後の拡大を考慮）、3 州間でのアクセス、インフラ整備状況等について考慮に入れることとする。
- (6) 活動内容
- ① 地方の中小零細事業者、支援機関、原材料供給者等の能力、課題を把握、診断する。
 - ② 支援対象の中小零細事業者を選定する〔対象中小零細事業者は、既に事業を実施している事業者とし、業種はザンビア政府の方針（地域ごとの優先リソースマップ等）と照らして選定〕。
 - ③ ZDA、DBA、BDS 提供機関による中小零細事業者支援のためのパイロットプロジェクトを実施する。
 - ④ パイロットプロジェクトに関与する DBA 及び BDS 提供機関の能力強化を支援する。
 - ⑤ パイロットプロジェクトを実施するなかで、州、郡レベルの関係者のオンザジョブトレーニング（OJT）を行う。
 - ⑥ リボルビングファンドを含む中小零細事業者の金融アクセス改善の方策を検討する。
 - ⑦ OVOP 事務局による OVOP 活動の実施体制整備を支援する。
 - ⑧ 上記活動から教訓を導き出す。
 - ⑨ 本支援後の事業拡大に向けた支援を行う。

第2章 ザンビアにおける地方工業化の現状と課題

2-1 ザンビアにおける地方工業の現状

(1) GDP からみたザンビア産業

ザンビアの経済は2000年代に経済政策や銅価格の上昇、債務免除を含めたドナー支援により順調な発展を遂げ、GDP成長率は、2000年から2010年にかけて年平均5.6%の上昇を遂げた。GDPに占める割合を農業、工業、サービス業のセクター別にみると、工業は、2000～2002年には、26.1%であったが、2008～2010年には、32.7%とそのシェアを拡大していることがわかる（表2-1参照）。

表2-1 GDPシェア 産業セクター別 (%)

セクター	2000-02年	2008-10年
農業	16.1	12.6
工業	26.1	32.7
建設業	5.4	11.6
製造業	10.6	9.5
鉱業・採石業	7.1	9.2
電力業	3.0	2.4
サービス業	58.7	54.7
GDP計	100.0	100.0

出所：Central Statistical Office of Zambia

工業のうち製造業は、2000～2002年から2008～2010年の間で、そのGDPシェアを10.6%から9.5%とわずかに減らしている。更に細かく製造業をサブセクター別に分析すると、飲食物、タバコが59.6%から68.7%とそのシェアを伸ばしていることがわかる（表2-2参照）。また、ザンビアの総雇用人数に対する製造業の占める割合は、2005年の1.3%から2008年の3.2%へと増加している。

表2-2 GDPシェア 製造業内サブセクター別 (%)

サブセクター	2000-02年	2008-10年
食飲料、タバコ	59.6	68.7
化学、ゴム、プラスチック製品	8.5	8.8
材木、木成品	7.4	8.2
繊維、革製品	17.2	6.1
製紙、紙製品	2.8	3.7
組立金属製品	2.2	2.0

（製造業全体を100%とする）

出所：Central Statistical Office of Zambia

(2) 事業所数からみたザンビア産業

2011年実施の経済センサス¹のデータによると、ザンビア全体での事業所数は約6万7,000である。産業セクター別にみると、「卸売業・小売業、自動車・オートバイ修理業」が58.8%

¹ 2011 Listing Phase of the Economic Census, Central Statistical Office、正式な報告書は未発表

とその大部分を占めている。2 番目は「宿泊施設業、食品サービス業」で 13.3%、製造業は 7.1%となっている。

表 2 - 3 事業所数 産業セクター別

産業	事業所数	%
Wholesale & Retail trade; repair of motor vehicles and motor cycles	39,278	58.8
Accommodation and food service activities	8,876	13.3
Other service activities	5,942	8.9
Manufacturing	4,745	7.1
Education	1,524	2.3
Administrative & support service activities	1,001	1.5
Agriculture, Forestry & Fishing	822	1.2
Financial & Insurance activities	753	1.1
Transport and Storage	707	1.1
Information & Communication	698	1.0
Human health & social work activities	633	0.9
Professional, scientific & technical activities	615	0.9
Construction	370	0.6
Mining and quarrying	249	0.4
Arts, entertainment and recreation	214	0.3
Real estate activities	141	0.2
Water supply, sewerage, waste management & remediation activities	93	0.1
Electricity	82	0.1
計	66,743	

出所：2011 Listing Phase of the Economic Census, Central Statistical Office

事業所数を州別にみると、南部州の州都であるリビングストーンからコッパーベルト州にかけて通る鉄道周辺の商業エリアが存在する 4 州（南部州、中央州、ルサカ州、そしてコッパーベルト州）において事業所数が多く、4 州合計でその 71.7%を占めることがわかる。特にルサカ州、コッパーベルト州の占める割合が大きい。事業所規模が大きくなるとその傾向はより顕著となり、中規模事業所に限ると 4 州計で 80.1%、大規模事業所に限ると 4 州で 87.7%と 9 割近くを占める。他 6 州は、事業所数が相対的に少ないが、特に中規模、大規模の事業所数がより少ない傾向にある。なお、正確な数字はないが、MCTI、ZCSMBA によるとビジネス活動を行う中小零細事業体のなかには、企業だけでなく、組合、ビジネス協会などさまざまな形態の事業体がある。

表 2-4 事業所数 全業種 (州²、規模別³)

州	大規模		中規模		小規模		N/A	合計	
Lusaka	2,074	45.4%	1,613	38.8%	10,654	26.4%	4,713	19,054	28.5%
Copperbelt	1,168	25.6%	1,033	24.9%	8,487	21.0%	4,001	14,689	22.0%
Southern	432	9.5%	371	8.9%	5,038	12.5%	2,062	7,903	11.8%
Central	333	7.3%	310	7.5%	3,737	9.3%	1,805	6,185	9.3%
Eastern	172	3.8%	229	5.5%	3,191	7.9%	1,206	4,798	7.2%
Western	77	1.7%	172	4.1%	2,263	5.6%	898	3,410	5.1%
Northwestern	114	2.5%	135	3.2%	1,954	4.8%	864	3,067	4.6%
Luapula	64	1.4%	85	2.0%	2,006	5.0%	813	2,968	4.4%
Northern	73	1.6%	110	2.6%	1,924	4.8%	788	2,895	4.3%
Muchinga	61	1.3%	97	2.3%	1,107	2.7%	509	1,774	2.7%
計	4,568		4,155		40,361		17,659	66,743	

出所：2011 Listing Phase of the Economic Census, Central Statistical Office

上述のように、事業所数がルサカ州、コッパーベルト州を中心に、上記4州に多く存在する傾向がみられるが、それは、製造業においてより顕著となる。製造業全体では4州で73.9%を占めるが、中規模事業所に限ると4州計で87.4%、大規模の場合は93.2%となる。地方における製造業は、事業者数が少ないが、数だけでなくその規模も小さい傾向がある。

表 2-5 事業所数 製造業 (州、規模別)

州	大規模		中規模		小規模		N/A	合計	
Lusaka	201	50.9%	92	46.5%	1,158	36.0%	286	1,737	36.6%
Copperbelt	131	33.2%	54	27.3%	535	16.6%	204	924	19.5%
Southern	21	5.3%	9	4.5%	326	10.1%	95	451	9.5%
Eastern	8	2.0%	10	5.1%	318	9.9%	77	413	8.7%
Central	15	3.8%	18	9.1%	283	8.8%	79	395	8.3%
Northern	7	1.8%	4	2.0%	163	5.1%	54	228	4.8%
Luapula	2	0.5%	2	1.0%	143	4.4%	43	190	4.0%
Northwestern	6	1.5%	1	0.5%	134	4.2%	42	183	3.9%
Western	3	0.8%	5	2.5%	124	3.9%	36	168	3.5%
Muchinga	1	0.3%	3	1.5%	34	1.1%	18	56	1.2%
計	395		198		3,218		934	4,745	

出所：2011 Listing Phase of the Economic Census, Central Statistical Office

(3) 大企業と中小零細企業、その産業セクター分布

ザンビア政府が世界銀行等と共同実施したザンビアビジネス調査⁴によれば、全労働人口約500万人のうち、16%が仕事のない状態であり、約410万人が就業状態にあるが、そのうち88%にあたる人が従業員5名以下のインフォーマル零細企業にて働いている。特に地方において、インフォーマル零細企業はより一般的となり、全体の91%を占める。また、企業規模別⁵に産業セクター構成をみると、大企業では、製造業が24%を占めるのに対し、中小零細企業（インフォーマルな企業を含む）においては、製造業はわずか3%を占めるのみとなる。

² ザンビアは2011年新たに10番目の州として、ムチンガ州を設置した。当州は、旧北部州のChinsali、Isoka、Mafinga、Mpika、そしてNakonde郡、また旧東部州のChama郡より構成される。

³ 規模の定義。2010年における売上が、大規模=800百万ZMKより大きい、中規模=250百万ZMKより大きく800百万ZMK以下、小規模=250百万ZMK以下（ZMK：旧ザンビアクワチャ）

⁴ Patrick Conway and Manju Kedia Shah 2010 “Zambia Business Survey : Who’s productive in Zambia’s private sector? Evidence from the Zambia Business Survey”

⁵ Zambia Business Survey 2011では、従業員数51名以上を大規模企業としている。

また、大企業のほぼすべて（94％）の経営者は、大学もしくは職業教育を受けているのに対し、中小零細企業経営者のほとんどは初等もしくは中等教育にとどまっている。

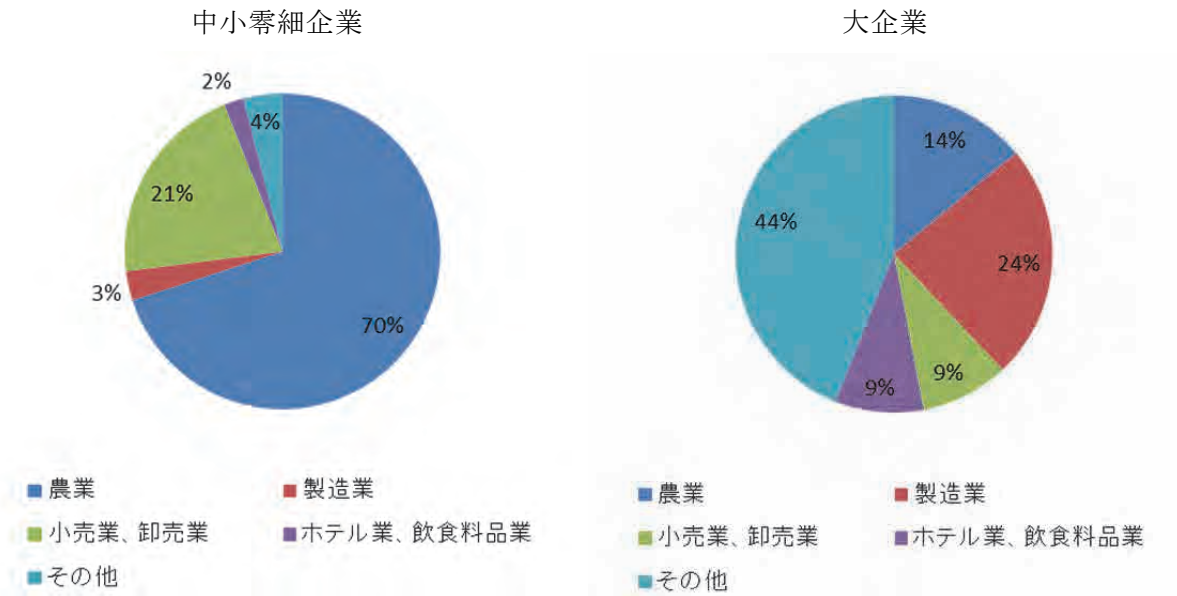


図 2-1 企業規模別、産業セクター分布

出所：Patrick Conway and Manju Kedia Shah 2010 “Zambia Business Survey: Who’s productive in Zambia’s private sector? Evidence from the Zambia Business Survey”

(4) 地方中小零細企業と都市中小零細企業との差

歴史的に、ザンビアの発展はコッパーバルトとルサカ、リビングストーンを結ぶ鉄道に沿っており、4 州は、他州より人口密度も高くより都市化されており、電気、水道のようなインフラもより発達している（Patrick, 2010）。

大企業の経営者がより高い教育を受けていることは上述したが、経営者の教育レベルの差は、事業規模だけでなく、都市部と地方とでも差があり、初等教育のみ、もしくは何も教育を受けていない経営者の割合は、都市部中小零細企業において 29%であるのに対し、地方中小零細企業では 50%にもものぼる。

2-2 ザンビア政府による地方工業化のための取り組み状況

2-2-1 政策

- (1) ザンビア政府の長期開発計画である「ビジョン 2030（The Vision 2030：2006 年 12 月発行）」の目標は、2030 年までに繁栄した中所得国になることをめざしている。本ビジョンでは、経済成長率（6～10%）の維持、軽度のインフレ状態の保持、人口増加率の減速、貧困削減、所得不均衡の軽減、安全な飲料水へのアクセス向上、衛生施設の改善、教育・人材育成の充実、質の高い保健サービスへの公平なアクセスの確保などがうたわれており、ザンビアの将来像を包括的に描いている。経済面での目標は、年間 6～10%平均の

経済成長率の実現である。特に製造業セクターでは、地方の豊富な天然資源への付加価値化の推進が同セクターのビジョンとして記載されている。また、本ビジョンに基づき、5年間の「第6次国家開発計画（2011～2015年）」が策定されており、同計画を指針として、本ビジョンの実現に向けた活動が展開されている。

- (2) 上記「ビジョン 2030」の実現をめざし、「第6次国家開発計画（2011～2015年：2011年1月発行）」では、経済の成長及び多様化、並びに農村開発の推進を図り、農業、製造業、鉱業、観光業などの成長セクターを通じて「持続した経済成長と貧困削減」を進めていくことが主題として掲げられている。その達成に向けて、①インフラ整備、経済成長・多様化、②地方への投資及び貧困削減、③人材育成を優先的な目標として強調している。同計画の優先分野は、農業、畜産・水産業、鉱業、観光業、製造業及び通商貿易である。製造業については、中小零細企業（MSME）の育成とともに、ザンビアの天然資源に基づく工業化の振興、一次製品の付加価値化の強化をめざしている。また、上述した優先目標の1つとして位置づけられている②地方開発では、地方産業化は、地方における雇用機会の創出及び貧困削減の観点から重要であるとしている。
- (3) 「通商貿易産業（CTI）政策（2010年1月）」では、優先順位が高い6つのセクターを特定しており、それぞれ①食品加工、②繊維・衣類、③工業製品、④宝石用原石、⑤革・革製品、⑥木材・木工品となっている。特に食品加工に関しては、製造業のGDPのなかで60%を占め、もっとも大きい。食品加工セクターの生産能力向上によって、国内の付加価値化を促進させることを政策目標としている。また、富と雇用を創出するために、MSMEの振興を図るとともに、国内外向けの付加価値商品の増加及び多様化を進めていくことが強調されている。さらに、地方産業化の政策目標として、製造業分野における地方部の経済活動を活性化させること、地方の産業企業を発展させること、地元の一次産品を加工する小規模な製造業の支援に必要なインフラを整備することが掲げられている。これにより、地方から都市への人口移動の抑制、国民所得の増加及び付加価値化による地元資源の効果的な活用が求められている。
- (4) 「MSME 開発政策（2009年4月）」が策定された背景として、以下のような現状が挙げられる。MSMEが地方・輸出市場を特定し、効果的にアクセスすることは限られている。その要因として、市場情報へのアクセスの制約、市場機会を活用するための知識・スキル不足などが挙げられる。また、多くのMSMEは、独立した企業に成長するための支援や指導を必要とするものの、包括的なビジネス開発支援を得ることは難しい。さらに、事業の設立・開発・拡大において、企業への融資は重要な要素であるが、MSMEの成長に見合った適切な融資を得ることは難しい。よって、同政策は、以下の政策目標の実現をめざす。
- ・ MSMEがより利益の得られる地方・輸出市場にアクセスできること。
 - ・ 事業の安定及び成長を促すために、MSMEが主要分野のビジネス開発支援にアクセスできること。
 - ・ 事業の設立・成長・展開を効果的に促進するために、MSMEが適切な融資にアクセ

スできること。

- (5) 現在承認プロセスにある地方産業化戦略（RIS）のなかでは、主要な柱の2つとして、一村一品（OVOP）及び産業クラスター開発を位置づけようとしている。特にOVOPの概念では、地方のオーナーシップをより高めるようなボトムアップ手法を普及させることが重要であるとし、地元資源・人材を活用し、各郡が市場性の高いサービス・商品を製造することが期待されている。また、地元の資源や文化の豊かさに対する住民の誇りを具現化する商品を作り上げることが重視されている。RISは、地方産業化に向けて、地元資源を活用した商品の質及び市場性を向上させることだけではなく、バリューチェーンにかかるMSME間の連携を強化することなども掲げている。

2-2-2 実施体制

図2-2「協力支援の実施体制図」に示すとおり、地方での産業化を推進するなかで、MCTIは政策の企画・立案機能を有しており、産業局傘下のZDA（ザンビア開発庁）中小企業（MSE）部門及びCEEC（国民経済強化庁）が実施機関となっている（図2-3参照）。

州レベルでは、ZDA州スタッフ及びCEEC州スタッフが配置されている⁶。両スタッフは、州政府の長を委員長とする州開発調整委員会（Provincial Development Coordination Committee：PDCC）の構成員となっている。ZDA州スタッフの業務内容として、担当地域のMSMEに対して啓発活動や研修を提供している。また、その後フォローアップを行い、MSMEの活動をモニタリングしている。その他、経営の記録管理、経営計画策定支援、ICTスキルなどの技術的な指導、ZDAへの企業登録の推奨（登録すると5年間の税制上の優遇措置あり）、ニーズに見合った市場の開発、パッケージングを含む付加価値化活動の振興などにかかる支援を提供している。

他方で、CEEC州スタッフは、MSMEに対して収入創出活動に向けた資金援助、起業家への研修（経営管理、会計、市場開発）などの支援活動を進めている。さらに、資金援助したMSMEに対して月1~2回の頻度でモニタリングを実施している。モニタリングの内容は、記録管理状況、計画に沿った資金活用の状況、最低賃金の支払い状況などとなっている。

郡レベルでは、郡政府の長（District Commissioner）を委員長とする郡開発調整委員会（District Development Coordination Committee：DDCC）のもと、郡行政スタッフ（DAO）、郡ビジネス協会（DBA）、郡農業調整事務所（DACO）、ザンビア農民労働組合（Zambia National Farmers' Union：ZNFU）などが構成員となっており、本協力支援の窓口はDAOとなる予定である。なお、ZDAスタッフ及びCEECスタッフは郡レベルで配置されていないため、既存の組織を活用した実施体制を構築することが必要不可欠である。DAOを本協力支援の窓口としつつ、民間団体であるDBAを効果的に活用することが、郡レベルでの現実的な実施体制であると考えられる。

DBAは、会員企業に対して事業経営手法の指導、新しい技術、マーケット、商品などに関する情報の収集・整理、会員雑誌を通じた会員企業の事業活動の紹介などを行っている。また、会員企業にコンサルテーションを提供しており、プロジェクト実施のためのプロポーザル作成

⁶ ZDAのMSE部門によれば、ZDA州スタッフは10州中7州で各1名が配置されており、CEEC州スタッフは9州で各2名が配置されているとのことである。

方法、記録管理などに関する指導を行っている。さらに、会員企業からの研修ニーズを取りまとめ、DBA の母体組織である ZCSMBA に研修の要請を行っている。ZCSMBA で承認されれば、研修費の一部が支出されることになっている⁷。DBA の育成に向けて、ZDA 及び CEEC 州スタッフ、並びに DAO による技術的かつ財政的な支援・監督を行い、DBA の能力強化を進めていくことが肝要である。

なお、郡レベルでの OVOP 活動を円滑に実施するために、DDCC 構成員の理解・認識を高め、DDCC との連携を進めていくことも留意すべきである。特に、農業畜産省 (MAL) の地方事務所である DACO (郡農業調整事務所) では、協同組合局及び農業関連産業局傘下の MAL 郡スタッフ [District Cooperative Development Officers (24 名)、District Cooperative Inspectors (72 名) など] が全国で配置されていることから、MAL 郡スタッフとの連携が考えられる。

ザンビア中小企業協会 (ZCSMBA) は、DBA の母体組織であることから、会員ではない地方の MSME は、ZCSMBA からの支援を受けることができない。ZCSMBA は、BDS プロバイダーを派遣し、DBA 会員企業に対してニーズの高い研修 (経営管理、生産技術、会計など) を提供する。研修後もその進捗状況によって、フォローアップ活動を実施している。また、首都ルサカから BDS プロバイダーを地方に常時派遣するよりも、各郡でリソース・パーソン (BDS プロバイダー) を有することが望ましいことから、全郡のリソース・パーソンや指導者に対し TOT を実施することになっている。

国家運営委員会 (NSC) は内閣官房長 (Secretary for Cabinet) を委員長として、副官房長、大統領特別顧問 (経済開発担当)、主要省庁の次官などを構成員としている。NSC では、MCTI 内で解決できないような事項や検討課題 (例えば、地方開発に向けた電気、道路、インフラ整備など) を協議し、政府としての方針を示す。よって、主要官庁との連携・協力体制を構築することは、当該協力に対する日本の協力効果や効率化を最大限にするとともに、分野横断的な課題・問題などに取り組むうえでも有効である。一方で、MCTI の運営委員会 (SC) は、同省次官を委員長とし、産業局局长を副委員長、ZDA、CEEC、ザンビア基準庁 (ZBS)、ザンビア競合庁 (ZCC)、特許・企業登録庁 (PACRA)、ZCSMBA、地方政府・住宅省、OS (設立後、構成員となる予定) などを構成員とする。SC では、省内における検討課題を協議している。具体的な例として、MSME 関連政策について協議するとともに、その実施状況を確認している。現在、BDS や研修事業の提供、マーケットへのアクセスなどが課題として挙げられているとのことである。

関連省庁のなかでも、MAL、伝統的指導者・伝統事項省 (Ministry of Chiefs and Traditional Affairs : MOCTA) は各地域を治める伝統的指導者 (Chief) を活用することが、地方での実施にとっては有益ではないかとコメントしており、OVOP 活動を進めていくうえで良好な関係を構築することが重要である。

今後、OVOP 全体を調整する役割を担う OVOP 事務局 (OS) を MCTI 内に設置し、2~3 名の産業局スタッフを配置する計画である⁸。

⁷ ただし、同部分の説明は、カサマ郡 DBA からのヒアリング結果をまとめたものであり、すべての DBA にはあてはまらないかもしれない。

⁸ OS の役割として、①本プロジェクト実施の推進・調整、②各ステークホルダー (JICA、ZDA、CEEC、民間団体・企業など) 間の協力・連携の促進、③ステークホルダーからのプロポーザルの受領・分析及びその承認にかかる MCTI 運営委員会への助言、④MCTI 運営委員会への最新情報の提供、⑤リソースの最適利用の実現、⑥各種公共・民間組織による OVOP 事業のモニタリング・評価、⑦OVOP 事業に関する四半期・年次報告書の作成などが計画されている。

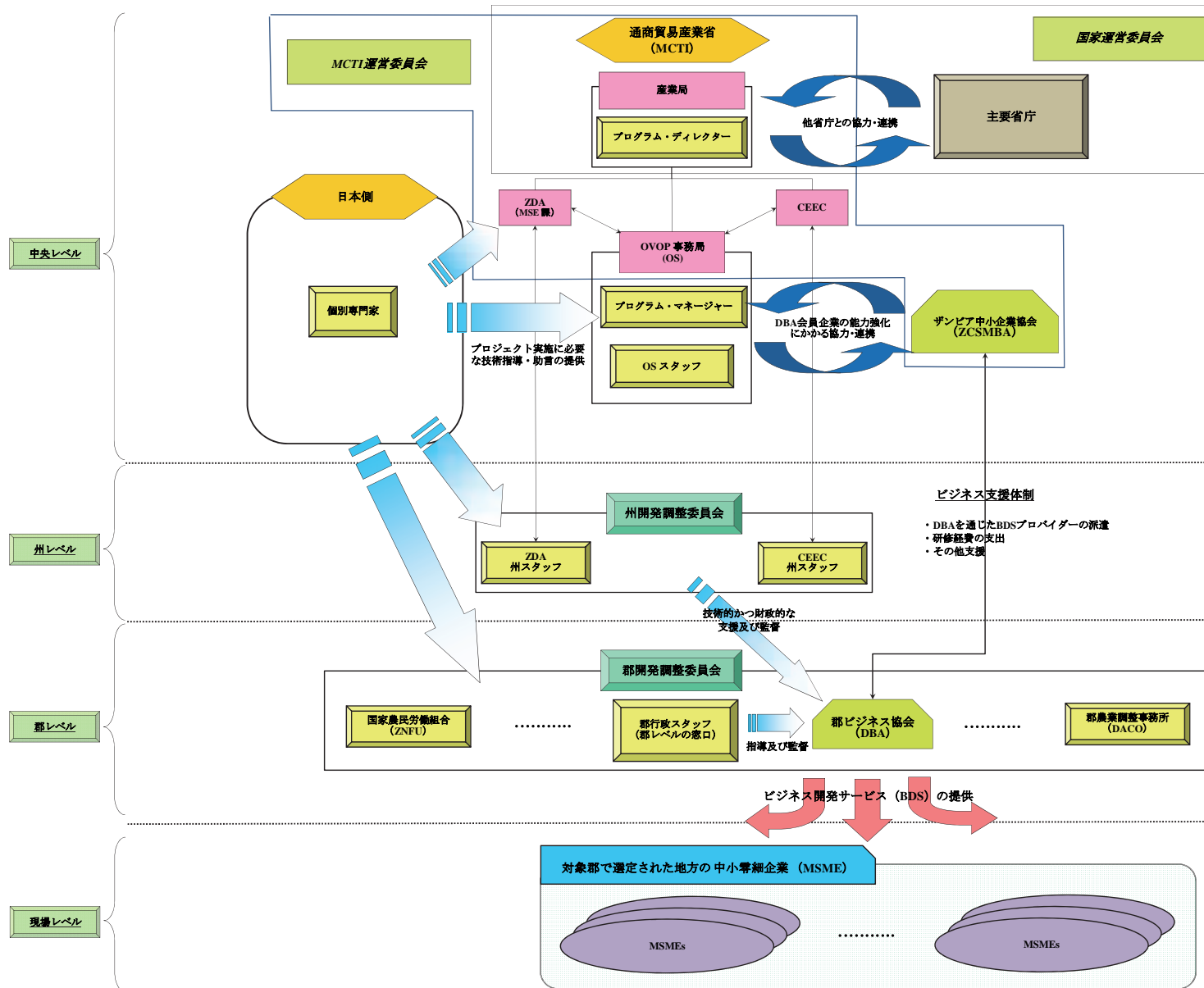


図 2-2 協力支援の実施体制図

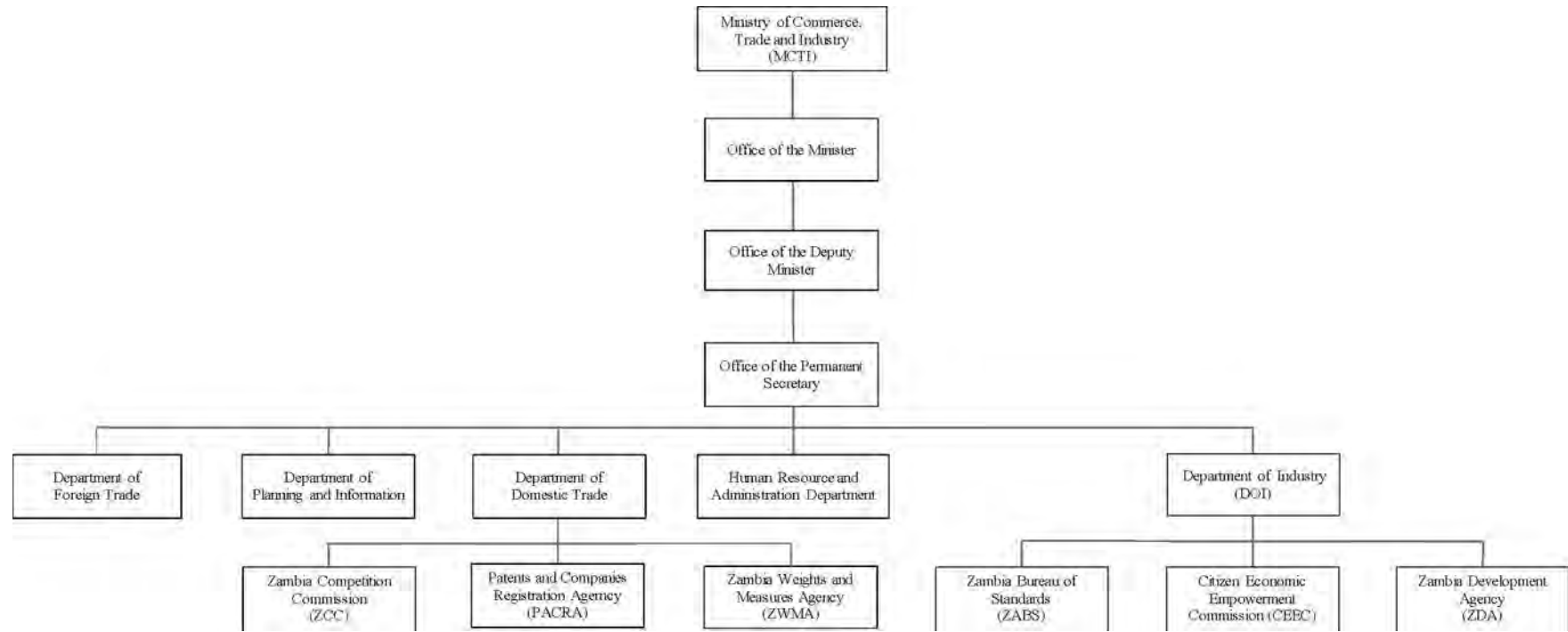


図 2 - 3 MCTI 組織図

2-2-3 予算

MCTI 産業局の地方産業化関連予算（人件費を除く）は、表 2-6 で示すとおり、2010 年度に 5 万 ZMW（産業局総予算の約 0.5%）、2011 年度に 7 万 1,354 ZMW（同 0.6%）、2012 年度に 89 万 3,000 ZMW（同 7.6%⁹）及び 2013 年度に 10 万 ZMW（同 0.7%）が配分され、政策策定のための経費等に充てられた。このように、地方産業化関連予算は、産業局予算の 0.5~0.7% を確保していることがわかる（2012 年度を除く）。また、2011 年度の OVOP 関連予算は前年度と比較すると 42.7%、2013 年度の同予算は 2011 年度（2012 年度に実施された全国調査のため）と比較すると 40.2% 増加している。地方産業化関連予算は順調に増えつつあるものの、産業局全体の割合からすれば、1%にも満たない。したがって、産業局予算のなかで地方産業化関連予算が増加されるように働きかけることが重要である。今後、OS が新しく設立される予定であることから、事業拡大に向けた次期フェーズで必要な予算を精査しつつ、OS スタッフと協力して地方工業化関連予算を拡大させていくことが必要である。個別専門家派遣後は、OVOP 活動に係る一定予算の確保をめざすことが期待される。

表 2-6 MCTI 産業局による地方産業化関連予算配分の傾向（2010~13 年度）

（単位：ZMW）

	2010 年度		2011 年度		2012 年度		2013 年度	
	ZMW (KR)	割合 (%)	ZMW (KR)	割合 (%)	ZMW (KR)	割合 (%)	ZMW (KR)	割合 (%)
MCTI 産業局の総予算	10,119,056	—	11,809,473	—	11,809,473	—	13,760,167	—
OVOP 関連予算	50,000	0.49%	71,354	0.60%	893,000	7.56%	100,000	0.73%

注：1) パーセンテージは、MCTI 産業局の総予算に対する OVOP 関連予算の割合を示す。

注：2) ザンビアの予算年度は、1 月~12 月までとなっている。

注：3) ZMW (KR) = 新クワチャ

出所：MCTI 産業局

ZDA 中小企業（SME）部門の OVOP 関連予算は、表 2-7 のとおりである。2011 年度には 16 万 3,554 ZMW（SME 部門の予算の約 7.9%）及び 2012 年度に 7 万 6,600 ZMW（同 4.9%）を OVOP プログラムの計画のために要求したものの、実際には確保することはできなかった（ZDA 側からの説明）。また、2013 年度には 59 万 1,050 ZMW を要求しており、これらの予算の使途は、以下の項目に関連する活動の費用である。

- ①MSME 能力改善に係る支援
- ②資金アクセスに係る支援
- ③国内外のマーケットへの支援
- ④BDS プロバイダーへのアクセス支援
- ⑤州レベルでの適切な活動場所（工業団地など）の確保
- ⑥MSME への情報提供
- ⑦最新の技術や施設へのアクセス支援
- ⑧MSME の登録業務

SME 部門によれば、ザンビア政府が OVOP 活動を優先させる意向を有することから、2013

⁹ 2012 年度は、各郡における天然資源の特定、RIS の策定などを行う必要があったことから、国内全郡で OVOP に関連した調査が展開された。したがって、予算配分が他年度と比較して高い割合となっている。

年度に本格的な予算確保をめざしているとのことであった。したがって、同協力支援では SME 部門と協力・連携しつつ、OVOP 関連予算が効果的に活用されるように注視するとともに、SME 部門の同予算が更に増加されるように働きかけていく。

表 2-7 ZDA 中小企業 (SME) 部門による OVOP 関連予算要求額の傾向 (2010~12 年度)

(単位: ZMW)

	2010 年度		2011 年度		2012 年度	
	ZMW (KR)	割合 (%)	ZMW (KR)	割合 (%)	ZMW (KR)	割合 (%)
ZDA の総予算	31,743,929	—	127,161,147	—	71,436,397	—
SME 部門の総予算	10,977,748	34.58%	2,081,719	1.64%	1,576,092	2.21%
OVOP 関連予算	0	0.00%	163,554	7.86%	76,600	4.86%

注: 1) パーセンテージ (中段) は、ZDA の総予算に対する SME 部門の予算の割合を示す。

注: 2) パーセンテージ (下段) は、SME 部門の予算に対する OVOP 関連予算の割合を示す。

注: 3) ザンビアの予算年度は、1 月~12 月までとなっている。

出所: ZDA の SME 部門

他方で、CEEC から支出されるエンパワーメント・ファンド (利率: 年間 12%) は、以前の制度では応募者からプロポーザルを募り、CEEC で審査・承認された応募者にファンドを提供していた。しかしながら、現在は制度を見直しており、ポテンシャルのある特定の地域でのビジネス活動に向けた支援を行うための準備を進めている途中で、選定された郡内のクラスター¹⁰に属する対象 MSME に融資¹¹する計画である。2013 年中に各州 3 郡を対象とし、水産加工、乳製品加工、メイズ加工などの分野で活動を開始することになっている。郡の選定は、RIS に従って、開発ポテンシャルの高い既存事業がある郡を対象とする方針である。

表 2-8 のとおり、2012 年度のエンパワーメント・ファンドは 47 百万 ZMW 確保されていたが、年度末にその一部のみが支出された。今後全額が支出されるかどうかは不明である。2013 年の同ファンドは、54 百万 ZMW が確保されている。また、CEEC の経常予算 (2012、2013 年) は、両年とも各 15 百万 ZMW が確保されており、その一部がエンパワーメント・ファンドの目的で活用されることもある。

2011 年度のエンパワーメント・ファンドは前年度と比較すると減少するものの、それ以降の同予算は増加傾向にあることがわかる。しかしながら、各年度の成立予算は、2010 年度が 25 百万 ZMW、2011 年度が 40 百万 ZMW となっていることを考えると、実際の支出額は同予算よりも下回る可能性が高い。特に、2011 年度は同予算の半分以下の支出額となっており、2012 年度の未払い分のファンドが最終的にどこまで支出されるかについては不明である。よって、2013 年度の成立予算 (54 百万 ZMW) に関しても、その支出状況をモニタリングしていく必要がある。

¹⁰ 本調査時点で対象郡及び分野は確定されていなかったが、エンパワーメント事業局長は、それらを早めに決めたいとのことであった。

¹¹ MSME に融資される最高額は 50 万 KR となっている。

表 2-8 CEEC による OVOP 関連予算配分の傾向 (2010~13 年度)

(単位: ZMW)

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
	ZMW (KR)	ZMW (KR)	ZMW (KR)	ZMW (KR)
エンパワーメント・ファンド	22,000,000	18,000,000	47,000,000	54,000,000
経常経費	3,367,593	13,750,000	15,000,000	15,000,000

注: 1) ザンビアの予算年度は、1月~12月までとなっている。

注: 2) 2012年度のエンパワーメント・ファンド(47百万ZMW)については、年度末にその一部が処理された。

出所: CEEC エンパワーメント事業局

2-3 民間セクターによる取り組み状況

2-3-1 企業の現状・課題

本調査において西部、南部、そして北部における以下の13社の中小零細事業体(企業、組合、ビジネス協会等)を訪問し、ザンビアの地方における中小零細事業体の現状について確認を行った。なお、本調査団よりMCTIに対し、本支援の対象に近いと思われる事業体を本調査団のスケジュールなどを考慮し選択するよう依頼し、MCTIにより選定された事業体を訪問した。訪問の結果、以下のような共通する課題が観察された。

(1) 調査団の観察による地方中小零細企業の課題

- ・ まず、本来製造原価に入れるべき費用項目を入れていないなど、基礎的な事業経営能力が不足しているケースが多くみられた。例えば、西部州のピーナッツバター、ヒマワリ油などを生産している組合〔表2-9、(8)参照〕では、機材の減価償却費を考慮しておらず、実際よりも低く算出された原価にて利益を計算していた。同組合によると、製造販売により利益が出ているとしていたが、本来は利益が出ているかどうか疑わしいといえる。このように事業経営能力向上の必要性があるケースが多くみられた。
- ・ また、ドナーからの支援により加工機材を導入している場合、不衛生な状態になっているいたり、故障のまま放置されたりするなど、そのメンテナンスがきちんとは行われていないケースが多かった。北部州のジャトロファ¹³石けんを生産販売している企業〔表2-9、(13)参照〕では、生産に係る機材を支援されているが、オイル抽出用、フィルターリング用機材が清潔に保たれていなかったり、故障したミキサーを放置したりしているなど機材のメンテナンスに課題が観察された。自己資金による調達でないため大事にしないという意識的な側面と、衛生面や生産性の点において、機材をきちんと使う重要性が理解されていないという技術的な側面があると思われる。
- ・ 上記のような課題がみられた一方、外からの支援に頼らず創意工夫、自主自立により事業を継続している企業があった。金属製のドア枠、窓枠を製造している企業〔表2-9、(4)参照〕は創業以来、ドナー、政府機関など外部からの支援を一切受けず、資金的、技術的制約がありながらも、他事業者の製品、取り組みや技術を観察し、試

¹³ 和名: ナンヨウアブラギリ

行錯誤を繰り返すことにより市場に取り入れることに成功している。

- ・ 同様の支援を受けていながら、リーダーシップ、マネジメントにより差が出ていると思われる事業者もあった。南部州で訪問した2つの乳業関連事業者は、ドナーより同様の支援を受け、同様の事業を行っている。一方の事業者では、実行力と統率力のあるリーダーのもと、施設も適切に整備され事業が順調に進んでいると観察された。しかしながら、もう一方の事業者は、調査団訪問時の代表者の対応が注意散漫なものであったが、それは施設内、機材が清潔に保たれていない状態としても出現しており、特に食品加工業者としては事業が進むべき方向に進んでいないことが観察された。

〔表2-9、(1)(2)参照〕どの組織でもリーダーは重要であるが、特に中小零細企業にとってリーダーは大変重要であり、ザンビア中小零細企業においてもリーダーを育成する必要がある。

- ・ 原材料購入のための資金不足を課題に挙げる事業者が多かったが、無駄なコストをかけることなく事業経営しているか、適切な生産性をあげているかなど、組織内部の問題を疑ってみるといふ考えに至らないという共通点がみられた。ジャトロファ石けん製造事業者〔表2-9、(13)参照〕は、自分たちの課題を原材料購入のための資金不足としていた。しかし、彼らの製造工程を分析すると、加工工程に課題があるため、ある一定量の原材料からできる完成品の量が少なくなっている可能性が指摘される。この課題が改善されれば、この資金問題はある程度解決されるはずである。上記、加工工程の問題というのは限られた情報のもとでの推測であり断定はできないが、少なくとも、事業者が内部の問題を探ってみるといふ視点がないことは課題であるといえる。ドナー頼みで創意工夫、自主自立の精神が不足しているだけでなく、事業経営、生産技術に関する知識、経験が不足しているためであると推測される。
- ・ 例えば、木工品を制作しているあるグループは、通常、彫刻から仕上げまでを同じ職人が担当をすることで、彫刻工程と仕上げ工程を分業することにより、他事業者より完成度の高い木工品を制作していると主張していたが、その違いを観光客が認識しているかどうかは疑問が残る。また、その違いは顧客が求めるものなのかという視点は事業者になく、「技術者としてのこだわり」という作る側の視点だけであることがヒアリングにより観察された。この例のように、競合と差別化のために創意工夫を行っている事業者もみられたが、それは顧客が認識でき、なおかつプラスと受け取ってくれる差となっているかどうかという視点をもっていない事業者が多くみられた。

表 2-9 中小零細事業体概要

企業名	①企業形態 ②創業年 ③メンバー数	④製品 ⑤取引先 ⑥販売量	外部支援	その他	先方への聞き取り結果	観察
南部州						
(1) Choma District Dairy Cooperative Union	①協同組合連合 (cooperative union) ②2000年 ③730名	④生乳、チーズ、 ヨーグルト ⑤販売先: 大手乳 業メーカーパルマラ ット(Parmalat)、 地元マーケット	USAID による機 材、建物、技術支 援	酪農家より生乳を回 収し、大手乳業メーカ ーパルマラット(Parmalat) へ生乳を販売している。 6つの cooperative よ り構成され、各 cooperative が農家からの 回収を担当している。(タン クがない cooperative も あり) 9割程度がパルマラ ットへの販売だが、一 部、加工し、牛乳、ヨー グルトとして地元で販 売を行っている。 同連合が酪農家への新 種導入の技術支援、回収 用タンク、自転車の購入 支援(費用は酪農家負 担)などを行っている。	牛乳充填機材はあ るが、手動であり、自 動の機材がほしい。 ホモジェイザーがな い。 将来的には、牛乳を安 価で提供し、多くの 人が飲めるものとし たい。 事業経営に関する トレーニングも必要 だが、資金不足によ り人材の雇用、トレ ーニングなどを受け るに至っていないと のこと。	パルマラットが品質を 検査し、その評価 により価格が決定さ れる。同連合はこれ を課題としており、 検査機器を導入す ることにより価格決 定を自ら行いたい とのことであるが、 機材導入により 価格決定権が同 団体側に生じるか どうかは不明。 非常に活動的であ り、リーダーもし っかりしており、 調査団に対し靴の 消毒を求めると なるとマネジメント もしっかりしてい る。しかし、機 材支援を多く受 けながら、いま だに機材支援を 求めており、 将来的な支援 からの脱却には、 事業経営ノウ ハウが必要 である。リー ダー、組織が しっかりして おり、具体的 な市場(パ ルマラット) があるため、 介入により一 定の効果が出 る可能性は 高いと思われ る。同連合は パルマラット 以外への市場 開拓を求め ており、その 場合、より 高度な事業 ノウハウが 必要であり、 リスクも大 きくなるた め、今後の 事業難易度 は上がると思 われる。
(2) Kalomo District Dairy Cooperative	①協同組合 (cooperative) ②2003年 ③106名	④生乳、チーズ、 ヨーグルト ⑤販売先: 大手乳 業メーカーパルマラ ット(Parmalat)、 地元マーケット	USAID による機 材、建物、技術支 援	上記、酪農協同連合と 同じように USAID 支 援により、ミルク タンクを導入。酪 農家より生乳を 回収し、パルマ ラットへ販売。 1つの組合のみ	地区に回収セン ターが1つだけ であり、拡大 したいがその 資金はない。	施設が綺麗に保 たれているとはい えず、作業 者の割烹着も汚 れていた。上記 連合と同じよ うな活動ではあ るが、リーダー 、組織マネジ メントに課題 があるといえる。 酪農家からの 購入価格は約 2,300ZMK/ リットルで、 パルマラット へはおおよそ

				運営している。		2,600ZMK/リットル。回収センターの運営、機材メンテナンス、検査キット、将来への投資などを考えると、マージン幅が少ない。 以前、酪農家は、1,000ZMK/リットルほどの価格にて近辺で販売をしており、かつ販売量も少なかったため、酪農家へのインパクトは大きいですが、酪農家への利益分配が過度に大きい。
(3) Livingstone Greenery Initiation (LGI)	①グループ ②2003年 ③現在、4つの団体（association等）のメンバーが生産活動をしている。widow association（55名）他100名以上。	④苗木、財布など ⑤販売先：市議会、一般家庭、Ministry of Forest。まだ販売実績はない。	デンマーク、フィンランド大使館より、5万USDを受け取り、LGI参加者に対する能力開発、活動に必要な投資、販売先開拓に係る活動に活用。	ゴミなどの資源を再利用することにより、資源の有効利用とゴミ問題の解決、そして緑化に貢献することを目的とした取り組み。2012年7月開始。	紙、プラスチックゴミを資源に変えるための機材が必要。	メンバーにとって、活動資金が不要であることは大きい。 Ministry of Lands, Natural Resources and Environmental Protectionなど、購入を約束してくれているところはあるが、継続的な購入となるかが課題。 紙、プラスチックゴミを資源に変えるための機材が必要とのことであるが、機材導入に見合う販売が可能かどうかを考えていない。
(4) Mcdonalds Metal Fabrication	①企業 ②2007年 ③2名で創業、現在13名	④金属製窓枠、ドア枠など ⑤顧客は、建築資材を求める個人であり、需要は大きいとのこと。	なし	多くの機材は彼ら自身で作っている。 近隣に7つほど同業者がいるが、同グループが大手。	作業スペースが小さい。 より良い機材が必要。 事業経営能力が不足している。	今まで一切支援を受けたことはないが、またそれゆえに、創意工夫をして事業展開している。他者を真似て自分たちの活動に取り入れる、育った作業員が独立して事業を行うなど技術の伝播が行われている。事業経営、技術トレーニングなどの支援を適切に行えば、同企業のみならず、同エリアの同業者全体に良いインパクトが出る可能性がある。
(5) Manufacturer of Copperware	①企業 ②2000年 ③現在5名の従	④銅製品 ⑤顧客：ボツワナ、ナミビア、ジ	なし	代表が他の従業員に技術指導をしている。ボツワナ、ナミビアからも	一番重要なのが作業場所の確保、次がパッケージングの改善。	確かな制作技術をもっており、他者と差別化できている。しかしながら、従業員数が少なく、政府支援を考えた時のネックに

	業員だが、大きな受注がある場合には、更に働き手を連れてくる。	ンバブエ、中国からの観光客 ⑥売上： 400～500 million ZMK		受注が入る。		なる可能性がある。
(6) Koaramen	①グループ ②創業年不明 ③工芸家が10名程度で集まって共同作業をしているグループ	④木工工芸品 ⑤村の中に市場があり、観光客へ販売している。木材は、近辺で徒歩にて調達。 ⑥売上などは数えておらずわからない。	なし	同グループによると、彫刻と仕上げを役割分担しており、それにより質が高くなっている。	村へ訪れるツアーがあるが、その観光客が村内の市場へあまり来ないことが課題。	土産品を制作、販売しているが、他業者と違いはない。品質の違いも観光客が認識できるかどうかは不明である。木材は「象が切り倒した木」を拾って調達しているとのこと。売りになる可能性のある素材であるといえる。マーケティングに関する支援が必要と思われる。
西部州						
(7) Mwatambulwaku Chikuni Parish Home Based Care Aku VCT Center	①NGO ②2004年	④乾燥野菜 ⑤顧客：近隣住民 ⑥全体の売上は不明、一番売れているものは、モリンガ 500袋/年、7,000ZMK/袋。	同 NGO	Care International の支援により 2004 年に HIV/AIDS 患者のケアなどを目的に設立された NGO で、設立当初から収入創出プログラムも開始。全体メンバー25名。ドライベジタブル担当 3 名。販売担当 1 名。 (他業務と兼任)	パッケージの改善が必要。	8年ほど取り組んでいるが、いまだ規模が小さい。しかし、事業は非常にうまくいっているとの認識。NGO 内の所得創出プログラムであるので、ビジネス意識が少ないか。バーコード、新たなパッケージも購入予定とのことであるが、現在の事業規模、スタッフの能力を考えた場合、同 NGO からの支援は過多になっている恐れがある。
(8) Senanga District Agriculture and Commercial	①Association ②2008年 ③総勢 3,500 人ほど	④コメ：精米、パッケージング、ピーナッツ：ピーナッツバター、ヒマワリ：食用油 ⑤販売先、地元マ	機材支援	メンバーに対し、トレーニングなどのサービスを提供している。 販売価格、例. 食用油、8,000 ZMK (750ml) なおラベル代	原材料購入のための運転資金が必要。原材料をさらに買うことができれば、より多く生産し、より多く販売できるとしている。	リーダーはしっかりしている。利益が出ていない。マネジャーなどの雇用費を粗利から捻出できていない。原価計算に、機材の減価償却費などは含まれておらず、本来の粗利は更に低下するはず。しかし、価格を安くし、販売を行っており、現在の販売

Show Society		一ケット		1,800ZMK。競合は10,000 ZMK で販売。		価格で利益が出ているとの認識である。 上記課題は、事業経営のトレーニングにより解消される部分もあるが、そもそも食用油などの製造販売を、同組織のような中小零細事業者が行い利益を出すことができるのかどうかを考える必要がある。
(9) Western Cashew Industries Limited	①企業 ②2007年 2,000ha のカシュー農園を獲得し、新しい木を植える計画。	④カシューナッツ（ロースト） ⑤地元マーケット、一部はルサカにて販売	CEEC ローンにより機材購入	原材料不足のため生産量は生産能力を大きく下回っている。	原材料の供給が少なく、生産量を増やすことができない。	同企業のビジネスを成り立たせるために原材料の供給が少ないことは明らかであると思われるが、まだ市場も確定しているわけではなく、支援の際には、生産者側に加え、同企業のマーケティングなども支援する必要がある。
(10) Kaoma Cassava Processing	①組合（cooperative） ②2012年 ③8つの組織から構成	④キャッサバ粉（発酵、未発酵の2種） ⑤販売先：地元マーケット 原材料：キャッサバを近隣農家より購入 ⑥販売：10kg ほど月 1,000 ZMK /kg 程で販売。	加工用機材（NGO より）	キャッサバを近隣農家より購入し、加工・販売を行う。競合は地元マーケットで販売されているパッケージングがされていないキャッサバフラワー。カップなどで量り売り販売され、より安価で売られている。	販売場所がなく、ルサカへ販売したいと考えているが、バーコード、賞味期限表示などが必要。（製造原価計算では、機材などの費用も考慮しないといけないとの説明に対し）今は、機材の費用が原価に反映されていないことは知っている。将来自分たちで機材を買わないといけないので、その場合は価格を少しずつ上げる。	まだ事業を始めたばかりであり、事業経営についての知識は低い。しかし、リーダーはエネルギーギッシュであり、トレーニングにより伸びる可能性もある。
(11) 木材加工グループ	①木材生産をする組合、家具生産をするグループ	④木材、家具 ⑤地元マーケット ⑥販売量：	政府（Kaoma リソースセンター）による技術ト	近隣に似たようなグループ（競合）は2、3つある。	加工機材がない。	特になし

	の 2 グループか らなる。	木材生産組合：把握していない。 家具グループ： 5,000 万 ZMK/年 ほど。	レーニングを受 講済み。(費用負 担あり。)	加工機材は所有してい なく、下記写真の工場に ある機材を有料にて使 用させてもらっている。 (機材は CEEC 支援)		
北部州						
(12) Chibusa Home base care association	①組合 (association) ②2008 年 ③15 名	④粥 (Porridge) ⑤地元のヘルス センター、個人な どのほか、コンゴ (民) などからの 引き合いもある。 ⑥販売、個人： 1000 × 0.5kg @K5/月ヘルスセ ンターなど：50 5kg @ K40/月	Justice solidarity poverty reduction fund (2009 年)： 7,300 百万 ZMK 機材、パッケージ など Africa Development Fund (2010 年) ：キャパシティデ イベロップメン ト (組織運営、事 業経営能力、事業 計画など)、栄養 価テスト	他の粥より原材料の 種類が多く、栄養価が高 い。 地域のヘルスセンタ ーなどから高い需要が ある。他の州や、コンゴ (民) などからも引き合 いがある。 現在近隣農家(250)よ り購入しており、今後、 生産量を 10 倍にしたと しても供給は問題なし。	原材料を買うため の運転資金が不足し ている。もっと資金が あれば、より事業を拡 大できる。	具体的で規模がある市場 (ヘルスセンタ ーなど) があり、既に販売をしているが、 顧客の需要が満たせていない状態であり、 今後の発展が望める。ただし、生産コスト などは把握しておらず、外部支援により設 定した販売価格を守っているのみと思わ れる。財務担当はメンバーでなく、外部雇 用者を使用 (透明性確保のため) している ことも数字に弱くなる原因となっている 可能性もある。 ヘルスセンターなどからの引き合いが 多いことは、栄養価が高い粥を生産し、そ れが顧客に評価されている証拠であり、事 業がきちんとした方向に進んでいること を示唆している。
(13) Mulondolwa Jatropha Industry	①企業 ②2006 年	④ジャトロファ 石けん ⑤販売：近隣の小 さな店舗へ販売 している。現在 17 ほど。 原材料：地元より 調達	SNV、能力開発 (組織運営、マー ケティング、事業 経営 (簿記など)、 製品 (機材使用法 など) マニュアル African Development	原材料使用：1.567t、 オイル生産：261 リット ル、石けん生産：2,351 個 (150g)	1：原材料不足 (購入 資金が不足) 2：質を向上させる必 要がある。(型、パッ ケージ、ラベル) 3：輸送 (原材料を買 うため、販売先へ届け るため)	原材料をより多く買い、より多く生産し たいとしているが、購入資金不足で買えな いとしている。しかし、現在の彼らの原材 料からのオイル抽出量 (6kg から 1 リット ル) は、少ないと思われ、機材が正しく使 われていないか、原材料を温めるなど工夫 が必要なども考えられる。そうであれば、 資金の問題は、別の形である程度解決され

			Fund : 総額 500 million ZMK		<p>4 : 広告宣伝 今後、事業拡大（ジャトロファ燃料の生産）したい。</p>	<p>る。 ジャトロファ（ナンヨウアブラギリ）は、燃料に使われる、毒性をもつなど、石けんのイメージによくない要素もある。今後、ジャトロファ燃料を生産したいとしているが、石けんのマーケティングともあわせて考える必要がある。彼らは、ジャトロファ石けんは薬効もあり、そのため、みんな買ってくれているとしているが、他よりも安価で販売しているため、なぜ顧客が買ってくれているか（薬効なのか値段なのか等）確かめる必要がある。</p>
--	--	--	---------------------------	--	---	---

(2) 他ドナー等が挙げる地方中小零細企業の課題

- ・ 政府やドナー機関からの支援を受けることを当然ととらえている農家、小規模事業者が多く、彼らのそのようなマインドセットを変えることが重要であるとの指摘があった。自分たちは支援を受ける存在ではなく、事業を自分たちのものとして認識し、それに対し投資することの大事さを理解してもらうことが重要であるとしている。また、政府やドナー機関がみだりに資金、機材を提供することが、彼らのビジネスマインドを削ぐものであることも指摘された。
- ・ また、地方は、販売先としての市場、原材料などの供給先などが少ないうえに物理的距離があることが不利であり、悪路がその距離をさらに悪条件にしている点が挙げられた。さらに、電気、水道など事業活動に必要なインフラについても、地方においてより悪条件であるとされた。また、教育、医療施設なども、事業者が事業に専念するために必要なインフラであり、それらへのアクセスも良くないことが課題として挙げられた。
- ・ 地方の人々は識字率が低く、事業関連情報へのアクセスに差が生じ、帳簿など事業記録をとることがより難しくなるうえに、政府など外部支援による能力向上を図る際にも教材を読むことができないなどの点が課題として指摘された。
- ・ 国内外の他事業者との競争も地方事業者の課題として挙げられた。競争はどこにでもあるものであるが、地方中小零細企業は同質の競争力のない製品を作っているケースが多いため、競争により巻き込まれやすくなっていると思われる。
- ・ 加工業者にとっての原材料（一次産品）の質も課題として指摘された。特に、精米など、加工工程が比較的シンプルであるものはより直接的に原材料の質が最終製品の質に影響を与える。ハチミツや生乳に水などが混入されるなど人為的な行為も、教育レベル、事業者意識が低い地方ではより起こることであるとされた。
- ・ 事業者に課題を聞くと、資金がないという答えが多いが、本当の問題は違うところにあることが多いとの指摘もあった。不適切な費用など無駄が多いケースも多く、それらを見直すことがまず行うべきことであるとしている。
- ・ 上記の点が指摘されたのに加え、事業者の資金不足、金融アクセスの不足が課題として挙げられた。金融サービスにアクセスできない理由としては、担保がないケースが多いが、地方にそもそも金融機関の支店がないといった点も指摘された。

2-3-2 民間セクターによる企業支援の状況

民間セクターによる企業支援を行う組織としては、まず、ビジネス協会であるザンビア中小企業協会（ZCSMBA）とザンビア製造業協会（Zambia Association of Manufacturers : ZAM）が挙げられる。共通点としては、両者ともメンバー企業への事業展開支援とメンバー企業が事業展開を行うためのよりよい環境づくりのため政府への政策提言活動を行っている点が挙げられる。相違点としては、前者が中小零細企業の利害を代表する組織であるのに対し、後者は中規模以上企業を対象としており、セクターを製造業としている点が挙げられる。非営利企業を設立し、特定の農産品、対象地域において、農家を中心としたバリューチェーンアプローチをとることにより、農家や関連事業者への支援を行っている組織として、Musika Development

Initiatives Zambia Ltd. (Musika) や COMACO Ltd. (COMACO) が挙げられる。

(1) ザンビア中小企業協会 (ZCSMBA)

1) 概要

ザンビア中小零細企業の利害を代表する経済団体で、以下の3点に焦点を当てている。

- ・ 能力強化 (リーダーシップと組織ガバナンス)
- ・ BDS (Business training, business advisory services, access to finance, access to market, access to technology, access to innovation, business related activities)
- ・ 公共政策 (中小零細企業によりよい環境づくりをする。政策に関する意思決定者である MCTI など政府組織とともに実施)

2) 構成

ZCSMBA は会員からなる協会で、主に以下2つのタイプから構成される。

- ・ 協会会員：全国に96存在するビジネス協会。郡ビジネス協会、特定の産業セクターに特化した協会、女性、若者などの協会。
- ・ 個別企業会員：中規模以上で、個別対応が必要な企業。

3) 郡ビジネス協会 (DBA) とその役割

ZCSMBA の郡レベルの子組織である。ZCSMBA がメンバー事業者に対し、各種サービスの提供を行う際に、ZCSMBA の下部組織として機能する。その主な役割は以下のとおり。

- ・ メンバーに対する事業経営、起業家トレーニングのファシリテーション
- ・ 展示会などの開催、情報の提供など
- ・ ビジネスリンクージなど
- ・ ファイナンスアクセス促進：Natsave、Zanaco などと MOU を結んでいる。
- ・ 技術へのアクセス促進：NTBC と連携

ZCSMBA は DBA に対し以下のような能力強化施策を行っている。

- ・ 組織運営能力強化 (リーダーシップ、ガバナンスなど)
- ・ BDS にかかる TOT (事業経営、計画、マーケティングなど)

また、ZCSMBA は、上記 DBA 能力強化支援を実施するとともに、施設の有無、事業者支援に係る能力を5段階 (A から E) にて評価している。

(2) ザンビア製造業協会 (ZAM)

1) 概要

1985年に設立された製造業とその関連事業者の利害を代表する経済団体であり、ザンビアの近代的な製造業の成長を促進することをミッションとしている。その主な活動は、ザンビア製造業発展のための政策提言活動である。現在、会員数は200ほどで、対象企業は中規模以上の企業となっている。

2) 産業クラスター支援

COMESA (下記項目 (6) 参照) のパートナーとして産業クラスター事業を実施予定である。ZAM が産業クラスター化をめざすセクターを特定する。現在、繊維産業でクラスター化をめざしている。その具体的なステップは下記のとおり。

まず、ある施設を建設し、そのなかに事業者が保有していない機材を設置し、共同利用させる。事業者より利用料を取り、機材のマネジメントを行う。同時に技術指導も行い、インキュベーターとしての役割を担う。（例：縫製業事業者の場合、スチーマー、裁断機などが無いので、彼らが保有していない機材を共有機材として設置する。ミシンなどは保有しているため設置しない。）各種トレーニングにより、数年のうちに施設利用を全部（または一部）終了し、独立させるようなインセンティブを与える。また、産業クラスターにとり、マーケットは重要であるが、ZAMはマーケットとの仲介業者としての役割も果たす。

(3) Musika

1) 概要

小規模農家に対し、質の高い技術的アドバイス、事業モデル支援、初期リスクを軽減させるための資金援助などを行うことにより、小規模農家が能力を向上させ、小規模農家が自ら事業への投資を行い、彼らの事業がバリューチェーンに組み込まれることを目標に活動する非営利企業である。ザンビアとスウェーデン政府との二国間援助の枠組みで実施された農業セクタープログラム（2003～2008年）が終了し、その活動を継続的に展開させるために設立された¹⁴。

オーナーが理事会を組織し、Musikaが事業を実施する体制となっており、職員数は本部、支部計34名で、現在7つの支部がある。

現在SIDA及びDfIDから100%資金提供（400万USドル程度）を受けているが、中長期的にはBDSとして他機関より料金を徴収することなどで、独立をめざす。

2) 小規模農家支援方法

小規模農家を市場にリンクさせるためのいくつかのモデルがある。主に使用しているのはエージェントモデルと呼ばれ、以下のように実施する。

Musikaは、小農と、Input market、Output market¹⁵をつなぐファシリテータの役割を担う。まず、MusikaがこれらInput market、Output marketとなる企業を特定する。それら企業とともに対象コミュニティに入り、コミュニティよりエージェントとして機能してくれる人材を探す。なお、エージェントは、農薬用エージェント、種子エージェントなど目的により個々に配置する。企業とエージェントが契約を結び、その後、エージェントは、コミュニティ内の農家とこれら企業をつなぐ役割として機能し、何がどのくらいほしいなどの情報を流す。エージェントと企業、エージェントと農家は、週ベース、日ベースでコンタクトをとる。また、企業は、農家に対してトレーニングなども実施する。ただし、企業、農家が費用のすべてを受け持つのはリスクがあるので、例えば初回は50%、2回目は30%などMusikaが費用負担を行う。最終的には、完全に企業及び事業者の負担による実施をめざす。上記トレーニングに加え、Musikaも、エージェント、農家に対し、事業経営トレーニングなどを実施している。

¹⁴ スウェーデン大使館へのヒアリングによると、同プログラムを農業畜産省に引き継ごうとしたが農業普及員の未配備などいくつかの課題により引き継ぎが失敗に終わった。その失敗があり、資金をザンビア政府に使うのではなく、政府組織とは異なる組織として設立し、その組織を通じて支援を行うことが有用と判断されたとのこと。

¹⁵ ここでいうInput marketとは、農薬、肥料、種、農耕用機材などの農家に対する供給者を指し、Output marketとは、加工業者、小売、仲買人などの販売先を意味する。

(4) COMACO (Community Markets for Conservation)

1) 概要

貧困と飢餓のために密猟を行ってしまう地方の人々に対し、より高度な農業技術を移転し、地方小規模農家における貧困問題を解決することにより、生態系を保護することを目的として活動する非営利企業である。商業的な部門（事業）、非商業的な部門（農家へのサービス）の2つから構成される。事業部門は20%程度がドナーからの資金援助であり、農家へのサービス部は、100%ドナー資金により運営されている。

2) 事業部門

製品：コメ、ピーナッツバター、シリアル、粥、ハチミツ、ドライフルーツなど

原材料購入額：140万USドル、売上：300万USドル（2012年）

原材料は、市場価格より約15~20%プラスで支援農家より購入する。

3) 支援の仕組み

農家に対しトレーニングを提供し、一次製品の品質を高め、それを Trading Depot と呼ばれる仕組みを通し、市場より高い価格で購入する。

(5) オランダボランティア財団 (Netherland Development Cooperation : SNV)

1) 概要

オランダに本部を置き、アフリカ、アジア、及び中南米36カ国で貧困削減のための支援活動を行う国際NGOである。ザンビアでは、1965年より活動を開始しており、現在は、農業、上下水道・公衆衛生、そして再生可能エネルギーの3分野で活動している。

2) 農業分野支援の目的と重点項目

小農の持続可能な利益と食料確保に貢献することを目的とし、以下に重点を置く。

- ・ 貧困層向け市場の機能とアクセス促進
- ・ 食料生産と生産性向上促進
- ・ 環境・社会面での持続性を考慮した政策、実践の促進

3) 農家支援におけるアプローチ

上記目的達成のため、より具体的には以下のようなバリューチェーンアプローチをとる。

- ① SNV が支援する産品を決定。産品選定基準としては、多くの数の小農を巻き込めるか、食料確保につながるか、雇用を生むか、収入を生むか、成長可能性があるか、政府の意向にあっているか、そして市場が求めているか等が挙げられる。
- ② 当該産品に関心のある民間セクターを探す。それら企業にSNVが訪問し、その後のミーティングをアレンジする。
- ③ 企業、農家代表、SNV でミーティングを実施し、量、質、種類など、何が望まれているのか、企業から農家へ直接伝える。
- ④ 上記話し合いにより挙げられた課題に沿った支援を行う。例えば、企業より大豆のある種がほしいという要望があれば、研究機関にその種を購入するにはどうすればよいか協力を依頼する。

(6) 東南部アフリカ市場共同体 (Common Market for Eastern and Southern Africa : COMESA)

1) 概要

ルサカに COMESA 事務局が設置されているが、同事務局には COMESA SME tool kit プロジェクトコーディネーターが配置されている。ザンビアにおける主な活動は、この COMESA SME tool kit プロジェクトの実施と、産業クラスター事業の実施である。同プロジェクトは、中小零細企業振興を通じ、COMESA の目標である地域統合を近づける役割も期待されている。

2) COMESA SME tool kit プロジェクト

COMESA、International Finance Corporation、世界銀行グループ等とパートナーシップを組んでのプロジェクト。中小企業への BDS として、能力開発を実施している。例えば、事業計画、個々の仕様に合わせたトレーニング、アイデアを事業に落としこみ、マーケティング、事業資金の借入れに関するアドバイスなどのサービス提供を行っている。

3) 産業クラスター事業の実施

対象分野：綿・織物、革・靴、キャッサバ

事業規模：いずれも 50~100 事業体を対象。

綿・織物においては 10 万 US ドルほどの機材を導入する予定。現在は参加企業に対しトレーニングなどを実施した段階で、今後、追加的なトレーニング、施設の整備などで計 3 年ほどをめどに事業を実施する予定である。その後、当事業により育成された事業者の状態を精査し計画を立案する。産業クラスター事業は COMESA 側の計画により実施されるものであるが、ザンビア政府政策ともリンクさせながら行っている。

(7) VISIONFUND

1) 概要

国際 NGO ワールドビジョンの子組織として、マイクロファイナンス業務を実施する。ザンビアでは 2003 年設立され、貧困層向けに事業を行っているが、特に女性を対象にしている。なお、ワールドビジョンより、毎年 10 万 US ドルほど資金提供を受けている (返済不要資金)。北部州では、現在、カサマ郡のみで活動を実施しているが、今後、Luwingu、Mpika 郡にも配置予定である。

2) ローン概要

- ・ 利率：初回金利：5.25% (月利)、3 回後 4.75% (月利) さらに 3 回後、4.25% と下がる。
- ・ 顧客数：現在 800 名ほどで、ほぼ商人であり、わずかに農家がいる。
- ・ 現在貸付総額：55 万 ZMK
- ・ 審査、初回貸付額
グループ (担保なし) 最小：100ZMW, 最大：750 ZMW
個人 (担保あり) 最小：1,000 ZMW, 最大：K5,000 ZMW
返済が無事終われば、次回の貸付額を上げることが可能。
ただし、新規事業は基本的に対象ではない。
- ・ 貸付時の支援
貸付前に資金管理、記録管理などの教育 (30~45 分ほど) を行う。その後、1 カ月

に1度、モニタリングを実施。

2-4 当該分野へのドナー支援とわが国の協力実績

2-4-1 他ドナーの支援

(1) 英国国際開発省 (DfID)

1) 支援方針

ザンビアにおいては、ザンビア政府によるより良いサービス提供と投資判断支援、マラリアと妊産婦死亡率対策、そして地方における富の創出機会の増加の3つを重点分野としているが、本支援関連では、農業関連、ファイナンス関連、そして民間セクター開発において、以下のような実施中また計画中のプロジェクト、プログラムがある。

2) 農業関連プロジェクト

スウェーデン大使館と共同出資で、非営利企業 Musika (小規模農家をバリューチェーンに巻き込むための支援、技術支援、事業モデル支援など)¹⁶を支援している。予算は2年間で700万USドル。

3) ファイナンス関連プロジェクト

「Access to finance プログラム」 予算：15 million GBP、2013年より開始予定。

なぜ金融システムがうまく機能しないのかを調査し、その改善をめざす。Bank of Zambia とは政策、制度面の環境の調査などにおいて協働する。その他、貯蓄に関する点、金融以外の間接的な側面においても調査を行う。民間金融機関、MFIなども調査対象である。

プログラムは既に承認されており、現在コンサルタントのリクルート段階である。

4) 民間セクター開発プログラム

現在、設計中で、世界銀行とも協議をしている。

- ・ BDS コンポーネント
- ・ Business linkage コンポーネント
- ・ Business competition：企業が業計画を提出、優秀な計画に対しファンドを提供
- ・ Equity challenge fund：エクイティ・ファイナンスを行う。

(2) フィンランド大使館

1) 支援方針

その国の制度と調和し、他ドナーとの協調を主眼に支援している。主にザンビア政府に対する財政支援により、政府がその資金を使用して、彼らが彼らの制度を使って施策実施することを支援している。

2) 主な支援

- ・ 民間セクター支援

“Private Sector Development Reform Program 2nd phase : 2009-2014”の5年プログラムで、予算800万ユーロ。フェーズ1ではDfID、オランダ、フィンランド大使館の共同出資であったが、効果が出ず、今はフィンランド大使館のみが支援を行っている。

¹⁶ 詳しくは2-3-3 (3) Musika 参照

- ・ ファイナンスセクター支援
 “Financial Sector Development Program 2nd phase”
 予算 350 万ユーロ
- ・ 二国間支援として以下の機関を実施。（規模は小さい）
 ZCSMBA、ZAM、Zambia National Association For Sawmillers

(3) スウェーデン大使館

1) 支援方針

主に、ザンビア政府に対する財政支援、他ドナーとの協調、そしてザンビア国制度の活用を重視した支援を行う。そのほかに、保健、農業、エネルギーの3分野へ重点を置いた二国間援助を行っている。

2) 過去の主要な活動

2003年から2008年まで Agriculture Sector Programme (ASP) を実施。（二国間支援）
 予算：60 百万 US ドル

農業畜産省の後援で、管理は5つのコンサルティング会社によって実施されている。“Farming as a Business”を主眼に、小農家が事業を行えるよう、トレーニング、インフラ改善、BDS など支援団体への能力開発と適切な BDS へのリンケージなどの支援を実施している。

その後、ASP を農業畜産省に引き継ごうとしたが失敗に終わった。

3) 現在の動き

上記の失敗（政府への引き継ぎ）から、ザンビア政府に直接支援する方法ではなく、現在は NGO (Musika) を直接支援している。予算は2年間で700 万 US ドル。

(4) 米国国際開発庁 (USAID)

1) 支援方針

政府の枠組みと関係なしに、必要と思われることを必要なコンサルタントを使用して実施している。主に4つの分野にて活動している。

- ・ 政策提言活動（メイズへの過度な予算措置を改めさせるなど）
- ・ バリューチェーン支援（特定の農産品の原料供給、加工、販売のプロセスに関与する中小零細事業者への裨益促進を図る支援、例：ピーナッツ、ヒマワリ、トマト、大豆など）
- ・ 上記活動に関する研究
- ・ 融資へのアクセス

2) 民間セクター支援

大きく2つのコンポーネント（Feed the future projects、Global climate change projects）からなる。以下は代表的なプロジェクト。

- ・ “Food security research project, phase 3 2010-2015”, 12 百万 US ドル
 主に東部州で実施しているプロジェクト。市場可能性として、ルサカ、マラウイなどが考えられる。
- ・ “Expanding Impact in USAID Supported value chains 2009-2013”, 2 百万 US ドル

対象となるバリューチェーンをリードする企業と共同で実施し、関連中小零細企業が裨益するようにする。農業関連事業、観光業、工芸品事業が対象。農家、小規模事業者に対し、グッドプラクティスマニュアル、事業計画立案支援などを実施する。

- ・ “Commercial Agribusiness for sustainable horticulture 2012-2016”, 5 百万 US ドル
- ・ “Zambia Agriculture R&D project, 2011-2015”, 18 百万 US ドル

ザンビア研究機関能力向上、生産性向上、小規模農家のための低費用技術促進などの目的で 8 つのプログラムを実施している。

(5) 世界銀行

1) 支援方針

「第 5 次国家開発計画」、 「第 6 次国家開発計画」 実行のための資金提供など、主に直接的な財政支援によるザンビア政府支援を行っている。財政支援に加え、政策環境改善のための分析、助言業務、そして政府職員能力強化などの技術支援も行っている。

2) ファイナンスセクター支援

2012 年 10 月より財務省と中小規模用のファイナンスプログラムを協議中。

Development bank of Zambia を最上位機関とし、民間金融機関へ資金提供し、民間金融機関が事業体への貸出を行う。このクレジットラインに入る民間金融機関は、良好な財務状況支店とのネットワーク、リスクマネジメントシステムをもつことなどの条件を満たす必要があり、ザンビアの民間金融機関 19 のうち 6、7 機関が上記条件を満たす。民間金融機関を使う理由は、DBZ などと比べ、地方でもサービスを展開している点や、また、マイクロファイナンス機関 (Micro Finance Institution : MFI) では平均ローン額 (2,000US ドルほど) が小さすぎる点が挙げられる。雇用者がいない経営者のみの SME も多く存在するが、雇用創出の観点から、従業員を雇用している中小企業をターゲットとする。

ザンビアにおける銀行業界の課題の 1 つは、人件費が高いことである。これは銀行業界に限ったことではないが、ザンビアでは優秀な人材が不足しているうえに最低賃金が上昇を続けているため、要件を満たすような人材の人件費は必然的に高くなる。例えば、融資の際のリスク分析ができる人材は少なく、ZANACO (Zambia National Commercial Bank) でも 10 名のみ (うちルサカに 7 名ほど配置しており、地方はさらに少ない) とのことである。この 10 名が中小企業の約 1 万口座を見ている状態であり、そのため、リスク分析に係る能力強化を民間金融機関と MFI に行っている。また、中小企業 (顧客) に対し BDS を提供できるよう能力強化を行っている。

2-4-2 わが国の協力実績

ザンビアにおいて JICA は、①産業の活性化、②経済活動を支える基礎インフラの整備・強化、③持続的な経済成長を支える社会基盤の整備、④持続的な経済成長を支える社会基盤の整備を重点分野として支援しており、民間セクター開発分野ではこれまで 2005 年より産業政策支援対話を実施しているほか、2009 年より品質/生産性向上の分野のプロジェクト、2011 年から産業ストラテジー策定支援の専門家派遣等の協力を実施してきている。

地方工業化に関連しては、これまでザンビア通商貿易産業省 (MCTI)、ザンビア開発庁 (ZDA) 及び農業畜産省 (MAL) のスタッフが JICA 九州で実施されている課題別研修「地域振興 (一

村一品)」等の関連する本邦研修に参加している。

また、農業・農村開発に関する案件として技術協力プロジェクト「農村振興能力向上プロジェクト」（2009/12～2014/12）が実施中であり、このなかで北部州を中心に MAL の普及サービス改善の取り組みが行われている。地方における農産物生産、流通等について本件とも関連している。

2-5 地方工業化に向けた課題

(1) インフラ

多くの大企業が電気、水などのインフラへのアクセスがある一方、多くの中小零細企業はそれらへのアクセスが限られている。特に地方においてその状況は深刻であり、比較的インフラ環境が恵まれている鉄道が通る 4 州においても、電力へのアクセスがある事業者の割合は 25%にとどまる。地方部においては、その割合はわずか 7%にとどまる。その他の州の都市部においては、16%の事業者が電力にアクセスがあるのに対し、地方においてはわずか 1%となっている¹⁷。水、電気などのインフラの問題は製造業のみならず、その原材料供給となる一次産品生産を脆弱なものにする要因の 1 つとなる。輸送手段の不足も地方中小零細企業にとってはより深刻である。

(2) 金融

中小零細事業者にとって、金融サービスへのアクセスは大きな課題である¹⁸。金利の高さに加えて、地方ではそもそも金融機関への物理的なアクセスが無い場合も多い。

2013 年 1 月より金融機関貸出金利の上限を定める法律が施行されている¹⁹。顧客にとっては一見朗報とも受け取れるが、今まで年利 90%ほどで貸出しを行っていた MFI は大きく金利を下げなければならず、ほぼすべての MFI が貸出業務を止めた。その後、一部機関が貸出を再開したものの、利子とは別に手数料を高くすることで調整を行っており、手数料は融資額より差し引かれて貸出されるため実質的に利用可能な融資額が下がっている²⁰。このように、結果的に金融アクセスが阻害された形となっている。

世界銀行、DfID は中小企業に対する貸付業務を改善するための能力強化を実施する計画であるが、金融機関職員の能力が強化され、その結果として、融資機会の増加などの形として成果が現れるには、まだ時間がかかるであろう。

(3) 原材料供給

ザンビアの加工業者にとり、原材料の質、量、価格が課題となり得る。ザンビアの農産品加工品の加工費の多くを原材料費が占めているが、原材料、すなわち小麦、生乳など一次産品の価格が高い²¹。また、COMACO、Musika 等においては、農家に対するトレーニング提供など原材料の質を向上させる取り組みを行っているが、これは、現在の一次産品の質が低く

¹⁷ Clarke, George R., Manju Kedia Shah, Marie Sheppard, Juliet Munro, and Roland V. Pearson, 2010. "Zambia Business Survey : The Profile and Productivity of Zambian Businesses."

¹⁸ Zambia Business Survey の中小零細企業回答者の 55%が、金融サービスへのアクセスが事業にとって主要な障害であるとしている。

¹⁹ 通常銀行：18.5%、通常 MFI：42%、給与を担保にとった貸出：30%（すべて年利）

²⁰ 2013 年 2 月 12 日の世界銀行へのヒアリングより

²¹ The World Bank Group, 2013, "Light Manufacturing in Zambia; Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs"

最終製品の質を上げるために農家側への働きかけが欠かせないとの認識からである。一方で、ドナーへのインタビューによると、農業普及員について、そのリソース（質、人数、移動手段等）において課題が多いとのことであり、一次製品の生産性、質の向上に関しては課題が多い。

(4) 支援体制

地方工業化を政府として支援する ZDA と CEEC は、郡レベルにおいて職員を配置していない。郡レベルのパートナーとして有力と考えられる DBA も産業があまり発展していない郡では、その役割も限られるため、その能力も他郡 DBA より低くなる可能性が否定できず、特に郡レベルにおける支援体制に懸念が残る。

加工業者を支援する場合、加工業者と原材料供給者（農家）、そして販売先（最終消費者、小売、加工業者など）とを結びつける支援が必要になるであろう。そこで、市場のニーズに応えるために、農家側に対して何らかの働きかけ、支援を行う必要性が生じる可能性がある。しかしながら、直接的に農家に関与することは、本協力支援のスコープ、リソースの観点から適当でないと考えられる。農業畜産省ラインなどパートナー探しが必要となるが、項目「原材料供給」で記述のとおり、農業畜産省ラインとの連携、協力関係を前提とすることは難しい。

第3章 支援の基本計画と実施妥当性

3-1 支援概要・方向性

本協力支援がめざすべき方向性は、地元資源・人材を活用し、市場ニーズの高い商品の付加価値化を促進させ、もって地方での MSME 振興を強化することである。それに向けて、本支援では、MSME に対して試行的な支援活動を行い、MSME を中心とした実際の付加価値化の流れ（バリューチェーン：原材料供給者 - MSME - 消費者）、BDS 機関のキャパシティを確認しつつ、各段階における問題・課題を把握する。その現況に合わせ、OVOP 実施に必要な制度的枠組みの明確化・形成を図ることが、本協力支援の目的である。具体的な支援概要は以下のとおりである。

(1) 協力期間：1 年半

(2) 投入

日本側：個別専門家の派遣（1 名）及びその活動経費

ザンビア側：事務所スペースの確保、カウンターパート（C/P）給与、旅費など

(3) カウンターパート（C/P）の配置

主たる C/P は、MCTI 産業局内に設置される OS 職員（2～3 名）となる予定である。また、対象州の ZDA 及び CEEC 州スタッフが州レベル、同州内の郡行政スタッフ（DAO：選定された郡を対象）が郡レベルの C/P 窓口となる。

(4) 対象地域

3 州をパイロット州とし、支援開始までに双方で決定する。ただし、距離の離れた 3 州でなく、近隣の 3 州を選定することとする。

(5) 支援の枠組み

1) 業務の目的

OVOP 実施に係る制度的枠組みが明確化・形成される。

2) 期待される成果

① OVOP 実施に関する州・郡行政（主として ZDA 及び CEEC 州スタッフ、並びに DAO）が確認・整理される。

② ビジネス開発支援に必要な情報が収集・分析される。

3) 活動内容

① 地方の MSME、支援機関、原材料供給者などの関係組織・グループの能力及び課題を把握・診断する。

② ZDA 及び CEEC 州スタッフ、並びに DAO の実地訓練（OJT）を行う。

③ 支援対象の MSME を選定する。

④ パイロット・プロジェクトに関与する DBA 及び BDS プロバイダーの能力強化を支援する。

⑤ ZDA、DBA、BDS プロバイダーと協力し、MSME を支援するためのパイロット・プロジェクトを実施する。

⑥ リボルビング・ファンド導入を含む MSME の金融アクセス改善に向けた方策を検討する。

⑦ 上記活動から教訓を抽出する。

⑧ OS による OVOP の制度的枠組みの整備を支援する。

⑨ 本支援後の事業拡大フェーズ（3年間）の策定にかかる支援を行う。

各活動の流れは、最初に地方の MSME を中心とした実際のバリューチェーンの流れ（原材料供給者 - MSME - 消費者/市場ニーズ）を確認することから開始する。商品・サービスのニーズから市場動向を確認するとともに、付加価値化した商品を生産するうえで必要な原材料や人材を把握する。また、輸送、電気などの現地事情を踏まえつつ、MSME による事業がどのように展開されているかについて診断を行う（活動①）。その後、支援対象の MSME を管轄する ZDA 及び CEEC 州スタッフ、並びに DAO に対し、日本人専門家が OJT を実施する（活動②）。将来的には、州・郡行政が MSME からのプロポーザルを審査し、支援対象となる MSME を選定することが想定されるため、行政側の能力を高めることが重要である。

次に、日本人専門家とともに、支援対象の MSME を選定する（活動③）。ただし、本支援では短期間で教訓を抽出する必要があることから、地域ごとの優先リソース・マップ、政府関連資料などを参照しつつ、既存の MSME を選定する。なお、MSME の選定基準として、MSME が属する郡内における DBA の有無やその能力²²、地域のリーダーである伝統的指導者の意識、ZDA 州スタッフの能力レベルなどが挙げられ、そのような基準を踏まえて MSME を選定することが重視される。支援対象の MSME が選定された後、その地域を担当する DBA²³及び BDS プロバイダーに対し、技術支援を提供する（活動④）。MSME への支援体制が整備された段階で、パイロット・プロジェクトを通じて MSME を支援する（活動⑤）。なお、MCTI からの要望として金融アクセスの重要性を指摘されたことから、MSME による金融アクセスを改善させるための方策も同時に検討する（活動⑥）。

上記の各活動から抽出された教訓、経験などを活用し（活動⑦）、OVOP の制度的枠組みの整備を支援する（活動⑧）。さらに、同枠組みを導入した事業拡大フェーズの計画策定に必要な支援を行う（活動⑨）。

3-2 支援にあたりザンビア側と確認した留意事項

協議の結果、JICA 支援の内容は「MCTI と実施機関（ZDA、CEEC）が中小零細事業者（MSME）に対して適切な BDS サービスを提供できるようになること、また BDS の質を向上させること」を中心とすることで合意した。

また、ザンビアにおいて一村一品（OVOP）は、「地域の資源を用いて、市場のニーズを反映した地方の中小零細事業者による付加価値づけを支援するアプローチ」としてとらえられることが確認され、支援対象となるサブセクターについては、ザンビア政府の方針に従って双方協議のうえ決定することとした。

また、JICA の他国での地方におけるビジネス振興のプロジェクト等における経験から、以下の点を教訓として双方で確認し、これらをザンビアにおける支援に生かす必要があることを合意した。

- ・ 支援の当初より、ビジネス活動に市場のニーズが反映されるよう留意する必要があること
- ・ 金融サービスはプロフェッショナルな金融機関が提供すべきであること

²² ZCSMBA は、DBA の格付けをしており、A～E の 5 段階で「A」がもっとも高く、「E」は事業を開始したばかりの企業として位置づけている。

²³ MSME が属する郡に DBA が不在の場合には、近隣地域の DBA のリソースを活用する可能性がある。

- ・ 中小零細事業者のオーナーシップや自主性を尊重して支援の内容がデザインされるべきであること
- ・ 付加価値をつけることはコストをかけることではなく、顧客から価値を認められる必要があること
- ・ 「良い品質」は顧客のニーズによって決まること

3-3 支援の実施妥当性

本支援は、以下の理由から実施妥当性が高いと判断できる。

(1) ザンビア政府の政策との整合性

上記の「2-2-1 政策」で述べているとおり、「ビジョン 2030」「第 6 次国家開発計画（2011～2015 年）」「通商貿易産業（CTI）政策（2010 年 1 月）」及び「MSME 開発政策（2009 年 4 月）」では、地方の資源を有効に活用し、付加価値商品の増加・多様化をめざすことがうたわれている。したがって、地方産業化に向けて、MSME の振興及び地元資源の付加価値化をめざした本協力支援の内容は、同国政府の開発計画及び政策の内容に合致する。

(2) 日本国政府の政策との整合性

「対ザンビア国 事業展開計画」では、援助重点分野の 1 つに「産業の活性化」を掲げており、そのなかの開発課題として「国内製造業・農業の活性化のための生産性の向上及び生産の安定性」が明記されている。同課題には「零細・中小企業の育成による製造業の生産性向上」協力プログラムが設定されており、日本の対応方針として、製造業及び農業における中小企業や小規模農家に対して、経営手法と生産技術の改善支援を行い、これら産業の育成による持続的な経済成長をめざすことが記載されている。本協力支援は、同協力プログラム内に位置づけられているため、同支援がめざすべき目標は、日本国政府の援助方針と合致する。

また、横浜で開催された第 4 回アフリカ開発国際会議（TICAD IV：2008 年 5 月）の「横浜宣言」は、アフリカの成長及び発展を支援するためのロードマップを提供するものである。同宣言のもと、横浜行動計画におけるコミュニティ開発では、貧困削減の達成をめざして、OVOP 運動の促進・拡大を支援する。さらに、若年層に対し、質の高い雇用創出を行うための技術支援、並びにマーケティング・スキル及びマイクロファイナンスを提供し、所得創出を図ることが明記されている。日本が提案した支援策として、同運動を 12 カ国に拡大することになっているため、本協力支援の内容は、TICAD IV の「横浜行動計画」に合致している。

(3) プロジェクトのニーズ

ザンビアは 1990 年代末から、同国の総輸出額の 7 割を占める銅価格の上昇によって、急速かつ安定した経済成長を記録している。しかしながら、その経済構造は銅に依存したものであり、経済の多様化が国家開発計画で重要視されている。経済成長の担い手となる製造業及び人口の約 7 割が従事する農業などの分野では、一部の大企業が同国の供給市場を独占していることから、価格競争の原理が機能していない。このように、大企業が割高な生産コストをそのまま価格に転嫁し、利益を確保している状況である。一方で、生産規模や生産性の格差から競争力に劣る MSME が市場に参入することは難しく、産業の育成が阻まれている。ザンビアの持続的な経済成長のためには、このような状況の打破が必要である。製造業におけ

る MSME に対し、経営手法及び生産技術の改善支援を行い、これら産業の育成による持続的な経済成長を促すことが重要である。したがって、地元資源・人材を活用し、市場ニーズの高い商品の付加価値化を促進させ、もって地方における MSME の振興を強化していくことは、ザンビアの持続的な経済成長に大きく寄与するとともに、地方の MSME にとっても極めて高いニーズがあると考えられる。本協力支援は、その準備を整えるために実施されることになっており、妥当性が高いといえる。

3-4 団長所感

今回の詳細計画策定調査は、1次・2次に調査を分けたにもかかわらず、2次調査直前の時点でも本部側の情報量が限られていた。今回の調査を通じて MCTI 側の考えがかなりはっきりわかったことが最大の収穫であった。MCTI は、自国でのこれまでの経験やマラウイの経験を冷静に受け止めながら、農村部の工業化という難しい課題にどのように対処するべきか、真剣に考えている様子うかがわれた。

明確になった点は、以下である。

- ・ Rural Industrialization Strategy (地方産業化戦略) のなかで、OVOP とクラスター開発は別のものであること。
- ・ 実施機関であり投資促進や貿易促進も担う ZDA のなかで零細中小企業振興を担う部局はたとえ CEEC に移ろうともどちらも MCTI の傘下であり、OVOP のための技術協力の実施には影響がさほどないと考えられること。
- ・ 対象となる企業、組合等の dependency を促すことのないよう注意すべきこと、並びに、OVOP の活動は持続発展性のあるものにすべきことと考えていること。

こちらからは、JICA 専門家と C/P が一緒になって効果的な仕組みを考える必要があることや、政府が資金や物をあげることが対象企業・組合等の自主性を損ねる結果となること、起業家の能力強化が支援の中心となるべきことを訴え、要請された内容を有効なものにするために、まず個別専門家でパイロット事業を始めることで同意を得た。ただし、個別専門家派遣期間のザンビア側の対応の仕方でコミットメントがみられなかった場合にはその後の JICA からの支援はできないことも伝えた。

以上、先方の理解は進んだと考えられるが、1日も早く大きな成果をあげるよう政権幹部から求められている様子であり、また、MCTI は政策官庁であり現場での実施の困難さを十分理解していない様子であることから、今後も過大な期待をされないよう注意を払う必要がある。また、自主自立の精神をもった活力のある民間の企業や組合等を育てるべきことは理屈としては理解された模様であるが、ややもすれば機材を提供するという発想が出てくる傾向はぬぐいきれない様子で、そのような形で依存心を煽ることは政策として逆効果であることはこれからも繰り返し説明する必要があるだろう。さらに、資金アクセスについては、政府が直接支援することなく銀行を活用する仕組みを構築することが必要で、それだけでも1つのプロジェクトになり得るものであることを、これも機会あるごとに説明する必要があるかと推察される。なお、今回は、先方からのプロジェクトの要請が採択された後、日本側から個別専門家での対応を提案したものであるから、派遣までの期間をなるべく短くできるよう対応すべきかと考える。

付 属 資 料


1. 協議議事録 (M/M)
2. 面談録
3. 収集資料リスト

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
REPUBLIC OF ZAMBIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION ON
RURAL INDUSTRIALIZATION

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 Zambia (hereinafter referred to as “Zambia”) from 28 January to 15 February 2013 for the purpose of conducting the Detailed Planning Survey on the Technical Cooperation on the support for promoting rural industrialization.

During the stay of the Team in Zambia, a series of discussions were held between the Team and the authorities concerned of the Government of Zambia (hereinafter referred to as “GRZ”) with respect to the current situation of rural industrialization, the policy direction and the design of cooperation for its successful implementation. As a result of the discussions, both sides agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Lusaka, 13 February 2013



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



Mr. Tobias Mulimbika
Acting Permanent Secretary,
Ministry of Commerce, Trade and
Industry

THE ATTACHED DOCUMENT

After a series of discussion, the Zambian side and the Team (hereinafter referred to as “both sides”) agreed on the following issues.

1. Background

Zambia has a population of approximately 13 million according to the Census of Population and Housing Report of 2010, of which 61 per cent reside in the rural areas. Rural areas in Zambia constitute 85 per cent of Zambian land.

The lack of industrial activities in rural areas has led to the nation having a huge urban-rural imbalance in terms of development. The rural area continues to lag behind in terms of economic activities, infrastructure services and social amenities. This has had a negative impact on the overall development of the country as the rural area constitutes the larger population. To bring the rural areas into more economic participation, helps achieve an “all inclusive growth” as indicated in the Sixth National Development Plan.

In order to promote industrial activities, GRZ is taking several measures including the establishment of Multi-Facility Economic Zones (hereinafter referred to as “MFEZ”) , the Industrial Cluster Development and One Village One Product (OVOP) which is aimed at developing individual rural based enterprises by effectively utilizing local resources while respecting local ownership.

GRZ submitted to the Government of Japan an official request of technical cooperation to support the implementation of OVOP program.

2. Main Issues Discussed

(1) General nature of the Cooperation

It was confirmed that the Cooperation would aim at revitalizing rural micro, small and medium enterprises (hereinafter referred to as “MSMEs”, which include cooperatives, associations, and any entities involved in business activities) through better access to better business development services (hereinafter referred to as “BDS”). Both sides confirmed that the OVOP should start from the pilot phase, including diagnosis of current environment surrounding rural MSMEs and the pilot activities in limited areas for the effective implementation.

(2) Policy direction and implementing structure

Both sides confirmed that the Cooperation was in line with the contents of the “Vision 2030”, “Sixth National Development Plan (SNDP) 2011-2015”, “Commercial, Trade, and Industrial



(CTI) Policy”, and “Micro, Small, and Medium Enterprise (MSME) Development Policy”;

•Policy related to Rural Industrialization

The “Vision 2030” aims at Zambia becoming “a prosperous middle-income country by 2030”. The SNDP contributes to achieving this theme with the theme, “*Sustained economic growth and poverty reduction*”. In line with this theme, the SNDP priority growth sectors are Agriculture, Livestock and Fisheries, Mining, Tourism, Manufacturing and Commerce and Trade. The rural industrialization and investment in rural areas will be important factors in increasing employment and reducing poverty.

In the CTI Policy, more specifically, the MSME development is viewed as one of the sustainable ways of reducing the levels of poverty and improving the quality of life of households in wealth and job creation in Zambia. Also, the Policy emphasizes on increasing and diversifying the range of value-added products for both the domestic and export markets. Furthermore, rural development plays a very important role in the development of rural areas. It contributes immensely to the development of the rural economy, particularly in manufacturing sectors, in terms of absorbing rural labor force, slowing urban migration, contributing to national income growth, effective and efficient utilization of local resources through value addition.

MSMEs have limited capacities to identify and effectively reach both local and export markets. This is partly due to limited access to information on what market opportunities are available and limited knowledge and skills on how to reach these markets. Moreover, although most MSMEs require guidance to grow into independent established business entities, they have limited access to comprehensive integrated business development support. Additionally, whereas business finance is a crucial input in the creation, development, and expansion of any enterprises, MSMEs have difficulties in accessing appropriate business finance to suit their growth requirements. Therefore, the MSME Development Policy aims at achieving the following policy objectives:

- To broaden MSMEs’ access to more lucrative local and export markets;
- To improve access by MSMEs in rural and urban areas to business support in key business areas that facilitate enterprise stability and growth; and
- To improve MSMEs’ access to appropriate business financing that effectively facilitates enterprise establishment, growth, and expansion.



Last but not least, although the Rural Industrialization Strategy (RIS) has not been approved by the Cabinet at this moment, the RIS is likely to include OVOP and Industrial Clusters Development as two of major pillars. The OVOP concept propagates a bottom-up development approach that puts much emphasis on local ownership. Each district is expected to utilize local materials and human resources to specialize in producing marketable products and services which embody people's pride in material and cultural richness of their localities.

•Implementing structure of rural industrialization

MCTI is in charge of planning and monitoring of rural industrialization policy including RIS. The Department of Industry is the focal point at the central level.

ZDA is a statutory body which is responsible for three key functions; (1) Investment promotion and Privatization, (2) Export promotion and Market Development and (3) MSME development. MSME development is a national agenda which requires joint forces from related ministries and related bodies and coordinated by MCTI. ZDA is to play its roles according to its competencies as follows; 1) promote linkage with large enterprises 2) provide business information 3) expand market access 4) organize exhibitions 5) organize business trainings and 6) give diagnosis to enterprises. The ZDA has one officer in each of the seven Provinces and yet to appoint in three Provinces.

Citizen Economic Empowerment Commission (hereinafter referred to as "CEEC") is another statutory body which supports economic empowerment of the targeted people including youth, female and people with disabilities through measures such as empowerment fund and entrepreneurship training. At the Provincial level, CEEC has two officers each in nine provinces.

OVOP Secretariat will be established in Department of Industry, MCTI. ZDA will serve as the leading implementing agency while CEEC will be joint implementing agency. ZDA provincial officers are the focal points at the Provincial level. At District Level, District Administrative Officer will be the focal point, responsible for coordination. District Business Associations (hereinafter referred to as "DBAs") provide technical support to their member MSMEs through BDS providers. ZDA also provides promotional activities to MSMEs, training, business linkages, etc.

Two existing steering committees will serve as coordinating bodies to promote OVOP program. One is the Steering Committee of MCTI (hereinafter referred to as "SC") which is chaired by the Permanent Secretary of MCTI composed of Director of Industry as vice-chair and representatives of ZDA, CEEC, Zambia Bureau of Standard, Zambia Competition



Commission, Patents and Companies Registration Agency (PACRA), Zambia Chamber of Small and Medium Business Associations (ZCSMBA), Ministry of Local Government and Housing, Enhanced Integrated Framework Secretariat(EIF) and the OVOP Secretariat. Second is the National Steering Committee (hereinafter referred to as “NSC”) which is chaired by the Secretary for Cabinet and composed of Deputy Secretary to Cabinet, Secretary to Treasury, Special Assistant to the President (Economic Development Affairs) and Permanent Secretaries from the key Ministries.

(3) Challenges faced by MSMEs in rural areas

“Rural area” here is defined as the areas outside of big commercial and mining activities along the railway between Livingstone and Copperbelt. This means that some districts in Southern, Central, Lusaka and Copperbelt Provinces are considered as “Rural area”.

The Team visited 13 MSMEs in Southern, Western, and Northern Provinces and the following observations were made:

- There are some MSMEs that run their businesses without assistance from donors by making self-help efforts.
- Some MSMEs that received assistances such as funding and equipment from donors tend to suffer from dependency and ask for further assistance.
- Equipment given to some MSMEs from donors is left unused properly and not well maintained.
- Many MSMEs lack basic business management skills such as costing and pricing.
- Some try to differentiate their products from their competitors. It is doubtful, however, whether the differences are recognized and valued by the consumers as intended.
- There are some whose marketing strategies have to be reviewed.
- Most of them tend to think that lack of money and equipment are their main problems due to lack of knowledge and business skills.

Donors and NGOs also pointed out that MSMEs in rural areas face the following challenges:

- Many do not recognize their problems properly and easily think lack of money is the problem. In many cases, however, the real cause could be found elsewhere.
- Many just wait for assistance from donors and government. Changing their mind-sets is very important.

They also pointed out other challenges such as access to finance, a low literacy rate, low education, and poor infrastructure.

To address the above issues, awareness raising/training on entrepreneurship, business management, business planning, technical skills, and food hygiene is needed. In addition to



that, linkages in value-chains and access to finance may also need to be encouraged.

However, special attention to avoid dependency on support and encourage self-reliance when providing assistance to business entities is needed.

(4) Role of Japanese cooperation

To solve these challenges, the most appropriate role of the Japanese cooperation is to support MCTI and implementing agencies to improve the quality of BDS and their appropriate provision to rural MSMEs. Both sides confirmed that the contents of the Cooperation should lead to sustainability of the activities even beyond the cooperation period.

In Zambian context, OVOP is considered as an approach which encourages rural MSMEs to be engaged in value addition reflecting market needs by utilizing local resources. The targeted sub sectors are to be selected according to the policy direction of GRZ. MCTI expects that some of these MSMEs should join clusters in the future.

JICA has experience in supporting rural business development in some countries and shared the following points to be considered as lessons:

- Market needs should be incorporated into the business activities from the beginning
- Financial services should be provided by professional financial institutions
- The contents of the support should be carefully designed not to discourage the ownership and self-reliance of rural MSMEs
- Value addition is not cost addition. Added value needs to be recognized by customers
- The “good quality” depends on the needs of customer

Both sides agreed that the Cooperation should be carefully designed by utilizing lessons and experiences from other countries.

(5) General contents of the Cooperation

Both sides agreed that the Cooperation should start from dispatching one Japanese expert with limited pilot districts in order to examine the efficient and effective implementation structure and method to support rural MSMEs without discouraging their self-reliance.

• Counterpart(C/P)

OVOP Secretariat in MCTI will be the main C/P of Japanese Expert. ZDA and CEEC will be working closely in the implementation.

• Cooperation period

The cooperation period of the pilot phase should be one year and a half.



•Pilot area

The three pilot provinces should be selected by both sides before the commencement of the Cooperation by giving consideration to the following points:

- a. Appropriateness as a pilot, of which the lessons are to be reflected in the three year expansion phase
- b. Accessibility among the three provinces
- c. Infrastructure such as electricity and roads

•Transportation

During the Cooperation period, one 4X4 vehicle will be mobilized for cooperation activities.

•Outline of activities

- 1) Diagnose the capacity and problems of rural MSMEs as well as supporting institutions, suppliers of raw materials in the pilot provinces.
- 2) Select target MSMEs referring to the priority resource map and other relevant documents of GRZ. Target MSMEs are to be selected from existing and operating MSMEs in order to draw lessons in a short period.
- 3) Conduct pilot projects to support target MSMEs with ZDA, DBA and BDS providers.
- 4) Support capacity development of DBA and BDS providers involved in the pilot projects.
- 5) Conduct on-the-job training of focal point persons at Provincial and District levels.
- 6) Explore measures to facilitate access to finance for MSMEs including revolving fund.
- 7) Support OVOP Secretariat to set up institutional framework of implementing OVOP activities
- 8) Draw lessons from the above activities
- 9) Provide support in preparing for three-year expansion phase

The specific contents of the Cooperation activities outlined in the above will be discussed at a later stage.

3. Others

(1) Steps towards the commencement of the Cooperation

The following preparatory steps are anticipated:

- The Team reports its findings to the relevant stakeholders in Japan.
- JICA headquarters approves the contents of the Cooperation.
- Submission of official request to send expert from GRZ.
- The Japanese Government approves the implementation of the Cooperation.



- JICA undergoes the procedures for nominating the Japanese Expert who will undertake the Cooperation activities.

Annexes

1. List of Attendants
2. Organizations related to OVOP



Annex 1

List of Attendants

1. Zambian side:

MCTI

Mr. Stephen Mwansa	Permanent Secretary
Mr. John Mulongoti	Chief Economist
Mr. Amos Mumba	Senior Economist

ZDA

Mr. Andrew Chipwende	Director General
Mr. Eben Sibbuku	Senior Enterprise Development Officer

2. Japanese side:

JICA Zambia Office

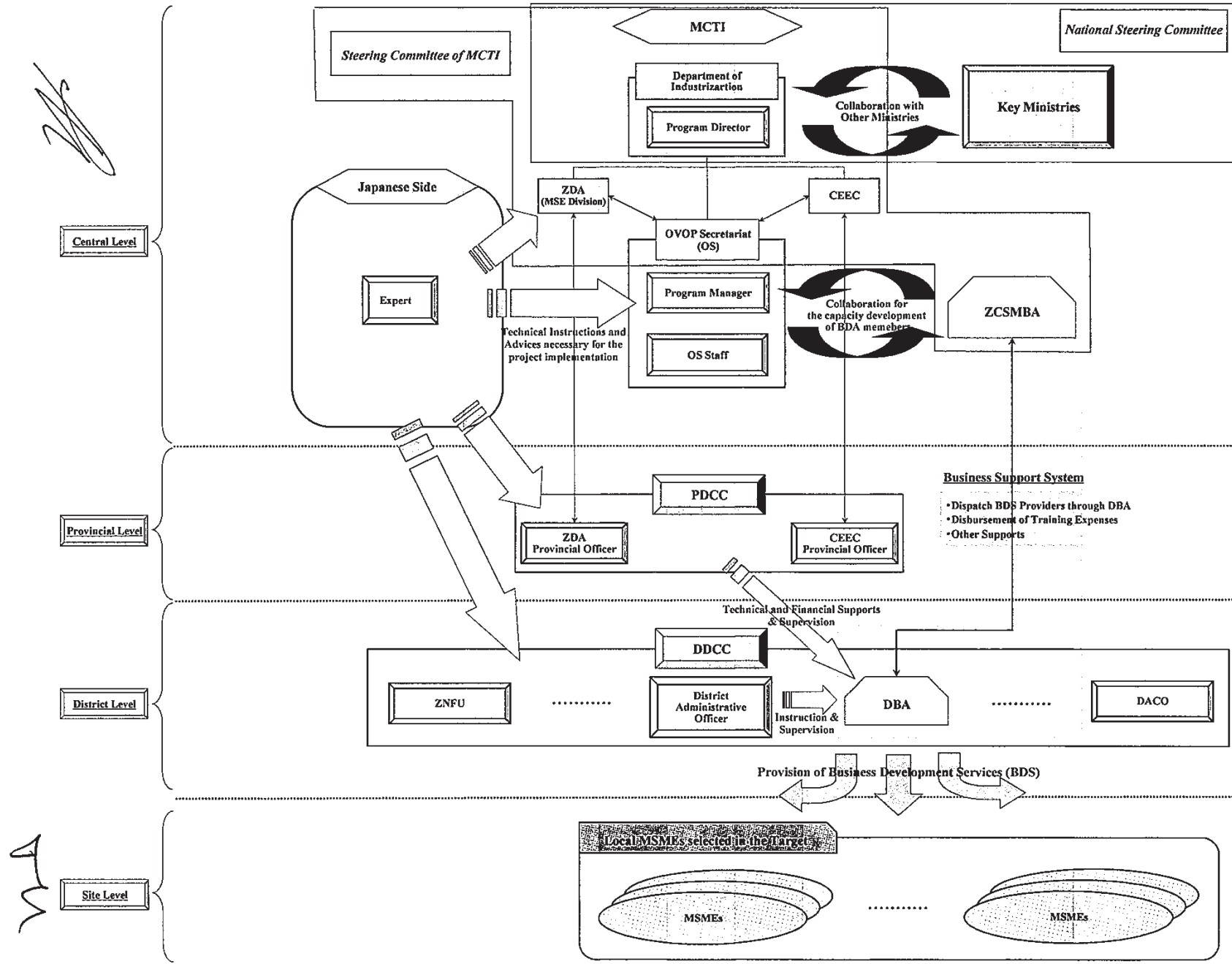
Mr. Yoshihide Teranishi	Chief Representative
Ms. Yuko Enami	Project Formulation Advisor
Ms. Helen Masiye	Programme Officer

Detailed Planning Survey Team

Mr. Takafumi Ueda	Team Leader
Ms. Yasuyo Okumoto	Cooperation Planning
Mr. Takaaki Hirakawa	Evaluation and Analysis
Mr. Akira Takagi	Rural Industrial Promotion



Organizations related to OVOP



2. 面談記録

(1) ZCSMBA

1. 日時	2012年11月23日(金) 8:15~9:15
2. 場所	ZCSMBA 会議室
3. 機関名	ZCSMBA
4. 先方対応者	Ms. Thelma Kilale, Business Development Services and Member Officer
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【組織概要】 ザンビアにおける中小零細企業に特化して企業の発展を促進する組織で、以下の3つの観点から支援を行っている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. キャパシティビルディング 中小零細企業におけるリーダーシップやガバナンスを促進する。 2. ビジネス・デベロップメント・サービス トレーニング、アドバイザリー・サービス、財務支援、市場・技術・イノベーションへのアクセスやその他のサービスを提供する。 3. 中小零細企業にとってより良い環境づくりをするための、公共政策に関する提言政策に関する意思決定者である MCTI など政府組織とともに実施している。 <p>【会員について】 会員組織であるため、需要主導型であり、以下の2種類の会員が存在する。 ・州レベルで96のビジネス・アソシエーションが加盟。 ・ザンビア中で2,500の中小零細事業者が加盟。(セクターは問わない。) メンバーシップ・フィーを支払うことで、上記サービスを無償で受けることができる。メンバーシップ・フィー(最大300万ZMK)は企業の規模などにより異なる。</p> <p>【フィンランド大使館とのプログラム】 現在、フィンランド大使館と共同で“Rural Agro Enterprise Export Promotion Program”を実施している。セクターは、クラフト、食品加工、コメ等で、例えば食品加工では、トマトやマンゴーなどを加工することで付加価値づけを行っている。 課題は、パッケージングに関する機材が高い点である。加工に関する機材は2,000万ZMK(約4,000USドル)で、対象の企業に対して無償で機材供与を行っているが、その理由は中小零細企業が機材代金を支払えないためではなく、中小零細企業に貢献したいという ZCSMBA の信念であるとのこと。ただし、プロジェクト20%、中小零細企業80%の共同出資も今後可能性としてはある。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	パンフレット(紙媒体)

(2) ZDA

1. 日時	2012年11月23日(金) 9:45~11:15
2. 場所	ZDA 会議室
3. 機関名	Zambia Development Agency (ZDA)
4. 先方対応者	Ms. Kalobwe Chikoti Chansa, Enterprise Development Manager Ms. Theresa Chuula, Enterprise Development Officer
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	【OVOP 事務局】

事務局設立についてはまだ進んでいないが、OVOP Desk office は ZDA 内に設置予定で、担当は MSE (Micro and Small Enterprises) 局の Ms Anastazy Muleya になる予定。

【ZDA にある MSE 局の今後について】

現在、当タスクのための大臣任命の委員会が設立され、Ms. Kalobwe もそのメンバーの 1 人である。考えられる選択肢は以下の 4 つ。

1. MSE 局を独立させ、新たに組織をつくる。
2. MCTI の傘下に配置する。
3. CEEC の傘下に配置する。
4. 現在のまま、ZDA の傘下に配置する。

それぞれの案のメリット、デメリットと実施計画に関するレポートを MCTI の PS (次官) である Mr. Stephen Mwansa に提出済みである。PS の了承を得られれば、大臣に上げられる。手続きにかかる時間は政府が決めることなのでわからないが、法律や、CEEC 及び ZDA の組織体制改定など含め 6 カ月程度ではないか。

MSE 局の配置換えに係る動きは MCTI から出てきた案で、その理由は次のように推測される。MCTI としては、中小零細企業支援は投資促進を行う機関と同じ機関(つまり ZDA)に配置するのではなく、中小零細企業支援専用の機関で行うべきとの考えではないか。7年ほど前、マレーシアのコンサルタントも「SME 支援機能を他の機能と一緒に配置すべきでない」「SME は特別の注意が支払われるべき」と当時の大臣にアドバイスしている。

自分(Ms. Chansa)は、上記選択肢 1~4 のうち、3. CEEC の傘下に配置するのが良いと考えている。なぜなら、ZDA は、MSE、輸出促進、海外直接投資促進等多数の機能を担っているが、CEEC は、中小零細企業支援に特化しているためである。現政府は中小企業に焦点を当てているため、資金状況は CEEC に移管された方が良くなるのではないかと考えている。

【CEEC について】

CEEC のエンパワーメント・ファンドは、本来中小零細企業向けに使われるべきであったが、大企業に融資がなされたため、政府はエンパワーメント・ファンドの事業見直しを求めている。

【カイゼン・プロジェクト】

MSE 局の職員も毎年全国カイゼン大会に参加しているが、同局には現在カイゼン・プロジェクトへの人員は配置されていない。ZDA におけるカイゼン・プロジェクトの責任者は、Research, Planing and Policy Department となっている。

【本プロジェクトに期待すること】

めざしたいものは地域経済開発である。地域に目を向けると、豊富な資源が未活用であることが明らかであり、それを活用し発展させたい。例えば、魚、キャッサバ、コメなどが活用されていないままの状態にあるため、それらを OVOP で発展させたい。そして、大手バイヤーとの取引も可能となるよう、小さな事業を集めて集合体となるようなアプローチ(すなわちクラスター)をとりたい。

SME の弱みは、①質が均一でないこと、②質の低さ、③生産量の少なさである。大手より受注されるには、この 3 点を改善することが必要となり、そのために機材が必要である。コメでいえば、精米、パッケージ機材があれば、市場により早く多く、商品を提供で

きる。

また、例えば、西部地区ではキャッサバが豊富であるが、キャッサバ加工の方法は非常に伝統的なものであり、大量に生産できず、質も保証できない。また、技術的制約があるため、キャッサバそのものの販売か、製粉を行うしかできず、加工もなされていない。機材を導入すれば他の商品化が考えられ、OVOP を活用しこのような商品の多様化を実現したい。パッケージやマーケティングに関する支援も必要である。

ザンビア政府は OVOP に期待しているが、実施能力がない。(どんな能力が不足しているか?) 機材が不足している。機材が入れば今話した問題は解決される。

【機材について】

政府に求めてもいるが、JICA に期待している。マラウイの例では政府が機材を供与しているようであるし、OVOP のビデオでもそのように説明していた。ビデオではコメと、食用油用の機材が導入されていたと記憶している。

ザンビアで機材を導入する場合、メンテナンスのできる人材がいらないため、何かしらの組織をつくる必要がある。メンテナンス・フィーは使用者が払い、当面は州組織が機材を管理し、彼らのキャパシティができればハンドオーバーする、あるいは、OVOP プロジェクトの日本人専門家が当面指導をし、ザンビア人自身でメンテナンスができるようになってから機材管理を引き受けるようにしたい。このように、州組織、事業者などが機材のメンテナンスを自身で行えるようになるまで支援を行うことが必要ではないか。また、共同で使用する機材の使用料やメンテナンス・フィーを、使用頻度(量)によって中小零細事業者から徴収することは、他のプログラムでも行っており、新しいことではない。

【産業クラスター】

産業クラスターとは、小さな事業者を集めて集団化すること、と認識している。まずは OVOP で産品を選び、支援を行い、その後、クラスターにしたい。クラスターのターゲット市場は、はじめは国内市場とし、後に国外市場とするのが適当ではないか。

【支援対象】

(トレーダーなどではなく)付加価値をつけるような事業を行っている事業者とし、セクターは問わない。しかし、現状を考えると農産品加工業が多くなるだろう。

【州体制について】

州は大きいので 1 人で 1 州をカバーするには限界がある。ZDA としても少なくとも 1 州に 2 人必要と主張しているが、予算の問題で実現していない。

【MCTI と ZDA との役割について】

いずれの組織も MCTI 傘下の法定機関で、MCTI より予算を配布され、活動を報告しているため、CEEC と ZDA は同じ立場にあるといえる。しかし、ZDA が OVOP のメインの実施者(implementor)であるため、能力強化は ZDA に対して行われるべきと考える。(CEE Act では、社会的に取り残された人々を対象としているか?) → このままいくのか、変更するべきなのかは現在協議中。CEEC に MSE が移ったとしても、その任務が変わることはない。

【OVOP の実施体制について】

ケニアの広域企画調査員より、以下のような体制を整備することが望ましいと助言を受けた。

	<ul style="list-style-type: none"> •Provincial committee •ZDA(main coordinator), local authority, CEEC, agriculture •District committee •Groups of farmer, cooperative
7. 所感	<p>一村一品を農村工業化のアプローチの 1 つとしてとらえている。また、機材を導入すると、質、生産量、マーケットへのアクセスなどの課題がすべて解決されると考えているように思われた。「政府は OVOP プロジェクトに非常に関心が深く、実施したいがそのキャパシティがない」とのことだったので、どのようなキャパシティがないのか、と質問したところ、「機材」との返答があったことが印象的であった。実際にそうであるかは別にして、彼らの頭の中では、OVOP、農村工業化、産業クラスターは矛盾なく結びついている。</p>
8. 入手資料	なし

(3) MCTI

1. 日時	2012 年 11 月 23 日 (金) 9:45~11:15
2. 場所	会議室
3. 機関名	Ministry of Commerce, Trade and Industry (MCTI)
4. 先方対応者	Mr. Tobias Mulimbika, Director-Industry Mr. John A. Mulongoti, Chief Economist IM&E
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【政策について】 農村工業化がまずあり、その下に、以下のようなオプションがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> •産業クラスター •雇用創出、地場資源への付加価値づけ(=OVOP) <p>【OVOP と産業クラスターとの関係】 OVOP で産品を開発し、それが将来的に拡大して産業クラスターへと発展するという意味において、OVOP はクラスターのとっかかりといえる。つまり、コメ、カシューナッツ、漁業、工業製品、メタル・ファブリケーション、木工など、地域独自の有望な資源を OVOP で発掘し、トレーニング提供(経営、技術)、機材導入によって工業化を図ることである。機材導入においては、共同出資、無償の双方があり得る。また、OVOP は地方に焦点を当てており、地域に雇用と収入を創出することを目的にするのに対し、クラスターは地方に限らず、既に事業が開始しているものである。(ZDA は、OVOP を機材の導入など工業化の手段としてとらえているが?) → MCTI もそのようにとらえている。マラウイの事例を知っている。</p> <p>商品に付加価値をつける前の段階でクラスターを考えるとできず、よって、OVOP が重要となる。産業クラスターである程度の量を生産するようになったら、次の段階として輸出を考える。ただし、小規模の場合など、必ずしもクラスターをめざすということではなく、場合による。いずれにせよ、付加価値をつけることと、競争力のある商品開発が重要であり、OVOP にはそれを期待している。</p> <p>【OVOP に適したセクター】 農産品加工等、農業関連事業が大部分になるであろう。成長セクターであればバターだが、それにとらわれて機会を逃したくなく、畜産業や宝石産業など、セクターを問わず対象としたい。企業形態も問わない。さらに、ZDA の能力を強化したいと考えている。</p>

	<p>【OVOPに期待したいこと】 事業者が質の高いものを生み出せるように、適切なエクステンションサービスを受けられるようにしたい。また、生産量と生産性を上げることも重要である。さらに、保管、パッケージング、ブランディング、ファイナンシャル・マネジメント、事業計画、HR など、事業を拡大するための能力、知識、技術を提供してほしい。</p> <p>【OVOP 事務局について】 事務局は MCTI の産業局の下に設置する予定である。具体的な人員については今後調整する。</p> <p>【RIS について】 RIS のフォーカスや政策目標等、重要な内容はドラフトとほぼ変わらず、また、今日話したこともそれほど違いがない。現在ライン省庁からコメントを求めており、それから内閣の承認を得る。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(4) CEEC

1. 日時	2012年11月23日(金) 15:30~14:30
2. 場所	会議室
3. 機関名	CEEC
4. 先方対応者	Mr. Likando Mukumbuta, Director General Mr. Ernest A. Muwamba, Programme Manager
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【組織概要】 MCTI 傘下の機関で、中小零細企業の持続的な発展を確かなものにし、企業の発展を通じて貧困削減を図ることが目的である。すべての州に人員を配置している。新しい長官は2012年10月1日に就任。</p> <p>SME に関する部署は CEEC にも ZDA にもあるため、現在 CEE Act を見直し中である。見直し中の CEE Act のドラフトは12月に終わり、2013年初に議会に提出予定である。現在、CEE Act だけでなく ZDA Act, Patent and Company registration Act をすべて見直し中である。ZDA は投資促進に集中するべき。</p> <p>【最近の事業】 以下の2つの観点からエンパワーメント・プログラムを実施し、過去4年間で約4,000万USドルを支出した。同プログラムのターゲットは、性別、年齢などの理由により社会の主流から取り残された人々である。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ビジネス環境を整え、経済活動への参加を促す。 2. ビジネス・デベロップメント・サポート(BDS 提供、資金提供) <p>【今後の事業】 MCTI による新しいアプローチとして、富と貧困の問題に対処するため、特に若者を対象とした雇用創出プログラムがある。また、2013年からの新プログラム(3,000万USドル)として、クラスター開発がある。これは、バリューチェーンに焦点を当て、付加価値活動を促進し、郡レベルで競争力のある商品やサービスを発展させることを目的として</p>

	<p>いる。(例:西部州のコメ、畜産、乳製品、キャッサバ、パームオイル等。)全国的に食品加工のポテンシャルがある。上述した西部州のコメ等、特定の商品や郡にターゲットを当てる必要がある。また、多くの人が付加価値経済活動の仕事に加わるようにしたい。</p> <p>現在、バリューチェーン・マッピングを進めており、商品を特定するところまで完了している。今後、そのランクづけを行い、来年は30のバリューチェーンを選びたい。つまり1州から3品ということになる。</p> <p>上記アプローチはOVOPのコンセプトと共鳴している。</p> <p>【CEEC組織編成について】 現在、組織の再編成中である。マネジャーを2名体制にし、1名は中小零細事業者の環境支援を行い、もう1名は中小零細事業開発支援を行うという構想を考えている。 州レベル職員は現在18名だが、新たな計画のもと各州3名の全30名体制となる予定である。ただし、すべてCEECの職員で賄うのではなく、ZNFU (Zambia National Farmers' Union) 等、外部人材を活用することを考えている。 エンパワーメント・ファンドのマネジメントのため、郡レベルでメンターとしてBDSを雇用する予定である。その場合はエンパワーメント・ファンドの外部委託を考えている。</p> <p>【ファンドの状況について】 2011年11月にサスペンドされたが、2012年12月には再開されるのではないかと。来年のファンド使途の予定は以下のとおり。 90%:地方(2,000万USドル) 40%:若者 30%:女性 20%:身体障害者 10%:その他</p>
7. 所感	<ul style="list-style-type: none"> •CEECの役割、今後の展開はOVOPの実施に適していると受け取れるが、実績が乏しいだけに、リスクも高い。 •CEECがOVOP事務局のメンバーに入っていることを知らないなど、MCTIやZDAとうまくコミュニケーションが取れているか不安が残る。
8. 入手資料	Value chain map

(5) フィンランド大使館

1. 日時	2012年11月26日(月) 8:00~9:00
2. 場所	フィンランド大使館 会議室
3. 機関名	フィンランド大使館
4. 先方対応者	Mr. Ville Luukkanen, Counsellor of Economic Growth and PSD
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【支援方針】 パリ宣言でうたわれている、その国の制度と調和し、他ドナーとの協調を主眼に支援。主にザンビア政府に対する財政支援を行い、政府がその資金を使用して、彼らの制度を使って実施することを支援している。</p> <p>【主な支援】</p>

主な民間セクター支援は、内閣府主管の5年プログラム(2009~2014)である、PSDRP II(Private Sector Development Reform Program phase 2)が挙げられる。予算は800万ユーロであるが、今のところ200万ユーロのみを使用済みで、後2年で600万ユーロを使わなくてはならない。予算消化が進んでいないのは、ドナーの観点からみてプログラムが効果的でないということである。フェーズ1ではDfID、オランダ、フィンランドが共同出資者であったが、当プログラムが効果的でなかったため、今はフィンランドだけが出資している。

また、金融セクター支援として、予算350万ユーロの“FSDP II”(Financial Sector Development Program Phase 2)があり、こちらはBank of Zambiaが主管であるが、政府プログラムであり、セクターをまたいだものである。

その他、より小さいプログラムとして、ZCSMBA、ZAM、Zambia National Association For Sawmillers等による支援が挙げられる。

【BDSについて】

われわれのプロジェクトではBDSは、あまり利用していないが、その理由として下記のことから挙げられる。以前、オランダと共同出資で“Business Development Services Voucher Program(実施者はZDA)”を実施しており、資金提供によってBDS市場を促進することを目的としていた。最初は全額を補助し、徐々に補助額を減らしていったが、このプロジェクトは、マネジメント・ストラクチャーを維持するコストがかかりすぎるため(60%がアドミンコスト。40%しか本来の目的に使われなかった)、失敗に終わった。その後も解決策が見つからなかった。

個々のBDSにおいては、TORを固めれば、国内での調達に問題はない。

【農村工業化について】

農村工業化の可能性については懐疑的である。私たちの考えでは、政府からコメントされるすべてのことは、政治化されすぎており、政治以外の何物でもない。何か目に見える成果が出せなければすぐに職を解雇されると、政府関係者は怯えている。例えば、産業クラスターでも、彼らにとっては、フェンス、建物、机などなど目に見えるものを作ることが重要。

【有効な支援方法について】

ザンビア各地には有望なリソースがあるが、それを存続可能なビジネスにできていない。対応策としては、起業家やベンチャーキャピタルが大事であると考えているが、フィンランドはザンビア政府を通して支援しているため、そのような戦略・施策は今のところ行っていない。

資金を提供する機関として、ザンビアではDevelopment Bank of Zambia(DBZ)とCEECがある。CEECについて、前政権では、政治的な資金提供に終わったので失敗となった。今は新しいCEOとなり、今までとは違うが、実際の動きは未知数である。他の銀行、MFIと競争する能力もなく、政治的プレッシャーが強いので、失敗する可能性が高いと個人的には思っている。

USAIDをみると、彼らは政府系の団体を通さず、コンサルタントを雇って事業を実施している。また、ビジネス・アソシエーションはメンバーに対してサービスを提供しており、彼らを通して中小零細事業者への支援を行う、という戦略は考えられる。道のりは長い、試す価値があると考ええる。

【ZCSMBAについて】

われわれの支援は工業化でなく、ZCSMBAがより良いサービスを提供できるようにす

	<p>ることである。彼らのサービスのインパクトが出るようになれば良く、支援は間接的なものである。ZCSMBA は、BDS としての評価は良いし、また今後さらに良い組織になれる。しかし、彼らの本当の存在意義は、企業がアソシエーションを組織し、ZCSMBA の政策によって、政府に対しロビー活動を行い、政府から得たいものを得ることにある。彼らを支援する際に注意すべき点は、彼らの活動を支援するのか、自分たちが実施したいことを行ってもらうツールとして支援するのかのバランスをとることだ。ドナーなどの資金を受けると、ドナー意向の強い組織となってしまう。</p> <p>【地方での実施機関について】 地方の政府機関の職員は不足しており、また、移動手段である車にはガソリンがない状態である。政府はそのような状態を変えようとしているが時間がかかるだろう。郡で有効に機能している組織はなく、われわれもその点において、ずっと苦心してきた。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(6) NTBC

1. 日時	2012年11月26日(月) 9:30~10:30
2. 場所	会議室
3. 機関名	National Technology Business Centre (NTBC)
4. 先方対応者	Dr. Mukombo Jonathan Tambatamba, Director Mr. William.S.Mbuja 他3名
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【組織概要】 NTBC は教育・科学・職業訓練・早期教育省傘下の法定組織で、革新と発明を市場性のある製品に変えるための媒体となることを目的として 1997 年に設立され、2002 年に活動を開始した。</p> <p>【主な活動】 ・政府系ファンド“Technology Business Development Fund” 革新性のある小規模事業者に対して小規模ローンを提供する。 ・“Technology Information Resource Centre” 技術、特許、研究に関するデータベースをオンラインで公開している。期限切れ特許データベースを利用してビジネスにつなげる試みも行っている。また、例えば、木材加工において、その加工に必要な技術は何であるのか、その技術がどこで入手可能なかなどの調査、提案、実施を行っている。 ・技術経済評価を行い、フィージビリティ・スタディを行う。 例えば、パイナップル加工業者に対して、パッケージングなどの技術においてフィージビリティ・スタディを実施した。この機能はザンビアでは、Development bank of Zambia と NTBC のみが保有する。 ・「技術審査・検証プログラム (Technology Audit and Validation Programme)」 企業と対話し、使われている技術が適切か、環境にできるだけ悪影響を与えないものかを検証する。</p>

	<p>・「Southern African Innovation Support Programme (SAIS)」のホスト機関である。このプログラムの目的は、モザンビーク、ナミビア、ボツワナ、ザンビアの革新システムを強化することにある。</p> <p>【NTBC の強み】 OVOP でも産業クラスターでもイノベーションは必要である。ZDA には技術を専門とする部署はないが、NTBC は組織は小さいながらも、ビジネス、マーケティング、エンジニアリング、イノベーションにおいて専門性がある。また、ZDA、政府とは通常から協力して働いている。</p> <p>【機材に関する支援】 技術(機材)に関してサプライヤーなどの情報データベースをもっており、それを使用し、必要かつ適切な機材を選定する。また、顧客の資金状況も考えアドバイスをを行う。機材購入手続きについては、小さな機材であれば無料で実施し、機材の使い方の指導は基本的に無料で行う。ただし、旅費などは事業者に負担してもらう。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	パンフレット各種(紙媒体)

(7) COMESA

1. 日時	2012年11月26日(月) 11:30~12:30
2. 場所	会議室
3. 機関名	COMESA
4. 先方対応者	Mr. Edwen Zulu, Coordinator
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【ザンビア SME の課題と日本に期待すること】 ザンビアには、マーケットを開拓する力がない。また、道路が整備されていない、電気の供給が十分でないなどインフラにも課題がある。日本は食料自給率が低いのに人口も多いので、その点でも魅力的なマーケットである。日本に期待することは、ザンビアの村々の資源のなかで需要があるものを日本とともに生産、加工することである。日本側が、要求(需要)と技術を伝え、ザンビアが供給するようなパートナーシップが良い。</p> <p>【主要な活動】 主要な活動として、以下2つの事業を行っている。 ・COMESA SME tool kit プログラム ・産業クラスター事業</p> <p>【COMESA SME tool kit プログラム】 COMESA、International Finance Corporation (IFC)、世界銀行グループ、ELIF とパートナーシップを組んでのプロジェクトである。中小零細事業者への BDS として、キャパシティ・ビルディングを実施している。例えば、事業計画、個々の仕様に合わせたトレーニング、アイデア等を事業に落としこむことや、マーケティング、ローンに関するアドバイスなども行っている。 その他、BABA (Buy Africa Build Africa) への支援として、コメ、ハチミツ、マンゴー、豆などの商品に関して、質の向上、プロセス改善、ブランディング、パッケージ支援など</p>

	<p>を実施している。</p> <p>【産業クラスター事業の実施】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象分野:綿・織物、革・履き物、キャッサバ ・事業規模:いずれも 50～100 事業体を対象。 <p>綿・織物においては 10 万 USドルほどの機材を導入する予定で、現在はトレーニングなどを実施した段階にある。産業クラスター事業は COMESA 側の計画により実施されるものであるが、政府政策ともリンクさせながら行っている。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(8) DfID

1. 日時	2012 年 11 月 26 日(金) 16:30～17:30
2. 場所	会議室
3. 機関名	DfID
4. 先方対応者	Ms. Suzanne Parkin, Private sector development adviser
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【農業関連プロジェクト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Musika スウェーデン大使館と共同出資で、NGOである Musikaを支援している。予算は2年間で 700 万 USドル。(Musika:小規模農家をバリューチェーンに巻き込むための支援、技術支援、事業モデル支援など、USAID プログラムのスピノフで活動の受け皿としてNGOとなった。)Market-drivenのプログラムである。MusikaはNGOであると同時に、農家の生産性向上支援、農薬の供給などを行う大手供給者でもある。 ・Access to Finance プログラム 予算 1,500 万 GBP、2013 年より開始予定。Bank of Zambiaと実施。なぜ金融サービスがうまく機能しないのか、法制度などから MFI に至るまでを調査する。 ・その他、設計初期段階のプログラムである「Private Enterprise Program」では、民間投資(鉱業だけでなく他のセクターにも投資を呼び込みたい。DfIDには CDCと呼ばれる development finance institution があり、連携も考えられる)、Equity investment、SME 支援の 3 つのコンポーネントを含む。 <p>【推薦する NGO など】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Technoserve:市場にフォーカスした事業を行っている。大豆バリューチェーンへの支援を行う。 ・Care International:生産性向上プログラムを行っている。 ・COMACO (東部州において事業):野生動物保護として、密猟をしていた住民を対象に事業を展開している。 <p>【産業クラスター政策について】</p> <p>MCTI が本当に産業クラスター化を進めたいのか、またそれが可能かどうか疑問。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(9) スウェーデン大使館

1. 日時	2012年11月27日(金) 10:30～11:30
2. 場所	スウェーデン大使館
3. 機関名	スウェーデン大使館
4. 先方対応者	Ms. Anna Rahm, First Secretary, Agriculture and Rural Development
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【主要な活動】</p> <p>2003年から2008年まで“Agriculture Sector Programme (ASP)”(予算は約6,000万USドル)を実施した。ザンビアとスウェーデンの二国間プログラムで、SIDA が支援し、農業畜産省の後援と管理は5つのコンサルティング会社が行った。“Farming as a Business”を主眼に、小農家が事業を行えるよう、トレーニング、インフラ改善、BDS など支援団体へのキャパシティ・ビルディングと適切な BDS への仲介役を行った。農業普及員が家庭レベルへ訪問し、女性がエンパワーされた等ジェンダーの視点から良い成果を生んだ。40～50%の農家の収入が倍になり、Food security が改善された等の成果があった。</p> <p>その後、ASP を MAL に引き継ごうとしたが農業普及員が配置されていない(campo officer の30%は未配置)、配置されていても移動手段がないなど課題が多く、引き継ぎは失敗に終わった。</p> <p>【今の動き】</p> <p>上記失敗(政府への引き継ぎ)もあり、多くの資金を政府に使っても効果が薄いという結論になり省庁と直接働くことを諦め、NGO (Musica) に支援することとした。予算は2年間700万USドルで、セクターフォーカスでなく、成果主義である。フォーカスは、収入と雇用(特に若者と女性)、サービスへのアクセス(肥料、ローンアクセス等)、また環境、持続性も考えている。</p> <p>【有望な NGO について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IDE ビル・ゲイツ財団 ・solidalidade ・OXFAM ・SNV ・World Vision
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(10) District Council

1. 日時	2012年11月28日(水) 14:30～15:00
2. 場所	会議室
3. 機関名	Choma District Council
4. 先方対応者	Mr. Mihupulo Yumei, District commissioner
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	表敬訪問、調査団より当地方出張の目的等説明。

	(上記説明に対し) 付加価値づけは地方事業者にとって重要な活動であり、OVOP のコンセプトは非常に重要である。OVOP が同郡で実施されることを望んでいる。
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(11) Choma District Dairy Co-operative Union

1. 日時	2012年11月28日(水) 15:30~16:30
2. 場所	Milk collection center
3. 機関名	Choma District Dairy Co-operative Union
4. 先方対応者	Mr. Noole Farmer, Manager of Choma District Dairy Cooperative Union
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【組織概要】 2000年設立、メンバー数約730名。生産量は1日約3,500~5,000リットルで、年間売上は約350万ZMKである。6つのcooperative(地域ごとに1つのcooperative)より構成され、各cooperativeが酪農家からの生乳回収を担当している(タンクのないcooperativeもある)。6つのcooperativeが集まることで大口にし、マーケットを見つけており、また、同連合が各酪農家への新種導入の技術支援や、回収用タンク及び自転車の購入支援(費用は酪農家負担)などを行っている。</p> <p>製品の約9割を大手乳業メーカー、パルマラット(Parmalat)に販売しているが、一部加工し、牛乳、ヨーグルトとして地元でも販売を行っている。将来的には、牛乳を安価で提供し、多くの人が飲めるものになりたい。</p> <p>機材、建物などはドナー(USAID)の支援を受けている。(ほぼ無償、一部共同出資)</p> <p>【同組織が課題と考える点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・牛乳充填機材あるが、手動である。 ・ホモジナイザーがないのが課題。 <p>【酪農家】 酪農家に牛乳の輸送手段として自転車の購入を支援している。自転車とタンクを組合連合が一括で購入し、各酪農家へ販売している。各酪農家は、3カ月にわたり、組合連合へ返済を行う。自転車は1台約85万ZMK。</p> <p>【人工授精支援】 酪農家への支援として、ジャージー種(在来種より乳量が多い)の人工授精を行っている。液体窒素保存容器(80~100million ZMK)を所有。</p>
7. 所感	<ul style="list-style-type: none"> ・パルマラットが品質を検査し、その評価により価格が決定される。同連合はこれを課題としており、検査機器を導入することにより価格決定を自ら行いたいとのことであるが、機材導入により価格決定権が生じるかどうかは不明。 ・非常に活動的であり、リーダーもしっかりした印象。われわれに対し靴の消毒を求めするなどマネジメントもしっかりしている。しかし、機材支援を多く受けながら、いまだに機材支援を求めており、将来的な支援からの脱却には、事業経営ノウハウが必要である。事業経営に関する知識不足は、同連合も認識しているが、資金不足により人材の雇用、

	<p>トレーニングなどを受けるに至っていないとのこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダー、組織がしっかりしており、具体的な市場(パルマラット)があるため、介入により一定の効果が出る可能性は高いという印象。同連合はパルマラット以外への市場開拓を求めており、その場合、より高度な事業ノウハウが必要であり、リスクも大きくなるため、今後の事業難易度は上がると思われる。 ・今後、更に上をめざすのであれば、マネジメント強化を図る必要がある。 ・実際に支援を考えるうえでは、納入先であるパルマラットに話を聞く必要がある。
8. 入手資料	なし

(12) Kalomo Dairy Cooperative

1. 日時	2012年11月28日(水) 15:30~16:30
2. 場所	Kalomo Dairy Cooperative Milk collection center
3. 機関名	Kalomo Dairy Cooperative
4. 先方対応者	
5. 当方出席者	<p>JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)</p>
6. 面談内容	<p>【組織概要】</p> <p>2003年に設立された。現在のメンバー数は106名。もともと、個人が生乳をそれぞれの回収先、販売先などへ運んでいたが、グループを形成して回収センターを設立した。メンバー以外の酪農家も、他の回収センターが遠いという理由で、同センターに生乳を運んでいる。</p> <p>主な販売先は、パルマラット、Finter dairyなどで、これらの企業が生乳のグレードを決定し、そのグレードにより価格を決定する。彼らの主張によると、乾期になり、採取できる生乳の量が少なくなると、グレードがA(最上級)に上がり、逆に、雨期に生産量が多くなると、企業はグレードを下げ価格を下げるという。ちなみに、グレードAは1リットル2,983ZMK、グレードBは1リットル2,600ZMKで買い取られる。また、酪農家からの買取価格は1リットル2,300ZMKである。(酪農家は平均6頭の牛を保有しており、1日に800~900リットルの生乳を採取している。)</p> <p>【利益、販売】</p> <p>利益は月約200万ZMK(約400USD)である。他の農家や連合などは1リットル約2,000ZMKで販売しているが、われわれは3,000ZMWで販売している。他の農家の生乳には水が足されているが、自分たちの生乳はきちんと検査されており、そのような問題はなく、乳腺炎(Mastitis)の検査も行っているため、他より高くても購入する顧客がいる。ただし、雨期はより多くの農家が牛乳やヨーグルトを販売するため競争が激しくなる。</p> <p>現在、コップで量り売りをしているが、今後は、容器、プラスチック袋などに詰めて販売し、付加価値をつけて他社と差別化を図りたい。企業への販売基準を満たせない生乳は、検査して問題がなければ、酸乳(sour milk)としてローカル販売したい。</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農民は自分で水をコントロールできないため、乾期に搾乳量が落ちることが問題となる。 ・建物や機材等をグラントで受け取っているが、ドナーからの支援も終了しているため、自立しなければならない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・生乳回収用タンクの容量(1,500 リットル)が小さい。 ・地区に回収センターが1つだけであり、拡大したいがその資金はない。 <p>【ある酪農家の例】</p> <p>同回収センターに毎日来ている。回収センターができる以前の販売先はローカルマーケットで、1日に約10リットル、1リットル=1,000ZMKで販売していた。現在は同組合に販売しており、1日に約20リットル、1リットル=2,300ZMKで販売している。</p>
7. 所感	<ul style="list-style-type: none"> ・施設が綺麗に保たれているとはいえ、作業者の割烹着も汚れていた。Choma District Dairy Co-operative Unionと同じような活動ではあるが、リーダーや組織マネジメントに課題があるといえる。 ・農家からの購入価格は1リットル約2,300ZMKで、パルマラットへはおおよそ2,600ZMKで販売している。回収センターの運営、機材メンテナンス、検査キット、将来への投資などを考えると、マージンが少ないと思われる。酪農家にとっては利益分配が大きい、過度であるように思える。
8. 入手資料	なし

(13) Provincial planning unit

1. 日時	2012年11月29日(木) 9:00~9:45
2. 場所	Provincial planning unit, Southern Province 会議室
3. 機関名	Provincial planning unit, Southern Province
4. 先方対応者	Mr. Kabwe Andrew, provincail planning officer
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>(表敬訪問、調査団よりの当地方出張目的説明)</p> <p>【Planning officer について】</p> <p>Planning officerは、同州で4名いるが、郡レベルにおいても配置されている。(配置されていない郡もある)</p> <p>Planning officerは、セクターをまたいだコーディネーションを行っている。また、政府系財政支援プログラムなどへ事業者から応募があった際の、事業計画審査なども行っている。</p> <p>また、地方政府とは別に、農業畜産省、保健省など州、郡レベルで、Planning officerを配置している省もある。</p> <p>(一村一品事業が同州で実施された場合、州レベルで動く機関はどこか)</p> <p>まず、ZDAが実施者としてあげられる。そのほか、CEECもZDAと協力して業務を行っている。</p> <p>上記に加え、私たち、Planinng officerも協力する。例えば、MCTI作成の事業者リスト、本調査地方出張の際の事業者情報収集などでも州、郡レベルのPlanning officerが協力を行っている。なお、最終的な情報収集は、農業普及員(extention officer)が行っている。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(14) LGI

1. 日時	2012年11月29日(木) 10:00~10:45
2. 場所	LGI workshop
3. 機関名	Livingstone Greenery Initiative (LGI)
4. 先方対応者	Planner, Other members from widow association
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【LGI 概要】 リビングストーンにおいて、ゴミなどの資源を再利用することにより、資源の有効利用とゴミ問題の解決、そして緑化に貢献することを目的とした取り組みを行う。2012年7月からプロジェクトを開始した。Mr.Andrew Kabwe (Planning) が個人として LGI を企画し、デンマーク、フィンランド大使館へ申請し、認められたもの。5万 US ドルの資金を受け取り、LGI 参加者に対するキャパシティ・ビルディング、活動に必要な投資、販売先開拓に係る活動等を行った。</p> <p>現在は、Mr.Andrew Kabwe がリードし、マネジメントしているが、ゆくゆくは彼らのみで活動できるようにしたいとのこと。</p> <p>【苗木事業について】 現在の主要な活動は、市場などから出るゴミを堆肥にする、ビールの空き箱を苗木用の箱にする、原産の植物の種を探して集め、植え、苗木にするなど。なお、ゴミはすべて無料で受け取っている。</p> <p>苗木は各家庭(メンバー)で育てているが、市場近くの場所を地方議会に提供してもらっており、そこでも苗木を育てている。</p> <p>現在、4つの団体[widow association (55名) や、1カ月前より始めた最初のグループ、PF (100名以上) 等]に声をかけ、団体のメンバーが生産活動をしている。</p> <p>【顧客】 想定する顧客としては、市議会、一般家庭、国土・天然資源・環境保護省 (Ministry of Lands, Natural Resources and Environmental Protection) が挙げられる。これらの顧客に対し9万~10万の苗木を販売予定で、販売価格は15,000~20,000ZMKを想定。なお、価格は市場価格であり、実際はより安い販売価格になるかもしれない。</p> <p>【メンバーからのインプット】 時間、労働力、原産の植物の種を探して集める。</p> <p>【その他の動き】 プラスチック廃材から財布、カバンなどを作って売っている。製造に必要な糸は購入している。顧客は主に観光客で、販売価格は、財布が15,000ZMKなど。今のところ25個ほど販売している。</p> <p>【課題、今後の展望】 適切な機材を導入し、紙、プラスチックのリサイクルも行いたい。</p>
7. 所感	購入を約束してくれている国土・天然資源・環境保護省など大口客が毎年定期的に購入をしてくれるのか不明である点が懸念事項。その他(紙、プラスチック・リサイクルなど)は、時期尚早であると考え。時間、労働以外の投入が少ないため、今のところ住民にとって事業が低リスクで行える点は良い。
8. 入手資料	なし

(15) Mcdonalds Metal Fablication

1. 日時	2012年11月29日(木) 15:30~16:30
2. 場所	Mcdonalds Metal Fablication work shop
3. 機関名	Mcdonalds Metal Fablication
4. 先方対応者	Mr. Patric Mumba
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【事業概要】 窓枠、ドア枠などの金属製作を行う事業者。2007年に2名で創業し、現在は13名の従業員がいる。機材は中古を購入したり、彼ら自身で機材を作ったりしている。</p> <p>【競合】 近辺に7つの同業者があるが、当グループが一番大きい。競合も似たような製品を作っているが、同事業者は原材料に良い物を使っているため、製品の質が高い。</p> <p>【技術】 学校には行っておらず、他者を観察することによって技術を習得した。コッパーベルトなどでも働いた経験あり。同事業で働き、技術を習得後、独立したメンバーが何名かいる。そのようにして近隣に技術が移転されている。 今後必要なものとしては、機材(彼ら自身で作成していることもあり性能はよくない)や作業場所の確保が挙げられる。</p> <p>【販売】 売上は数えていないのでわからない。例えば、4日間で400万ZMKのオーダーを受けるなど。受注したら手付金を受け取り、それで原材料を購入する。よい原材料を使っているため、他社と比べ販売価格はより高い。顧客は家を建設する個人等。</p> <p>【彼ら自身で行っていること】 将来の投資(機材)のために企業の銀行口座へ貯蓄をしている。今まで支援を受けたことはない。</p>
7. 所感	今まで支援を受けたことがなく、創意工夫をして事業を拡大してきたことは素晴らしい点といえる。しかし、技術的にも、設備的にも、経営の点でも、改善の余地あり。同じようなグループがいくつもあり、また顧客も近隣にあり、規模は小さいが産業クラスターとしての要素はあるか。
8. 入手資料	なし

(16) Manufacturer of Copperware

1. 日時	2012年11月29日(木) 15:30~16:30
2. 場所	Manufacturer of Copperware, workshop, Livingstone
3. 機関名	Manufacturer of Copperware
4. 先方対応者	Mr. Fredrick K. Chishimba, Executive Director
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【概要】 2000年に創業、ZAMにも登録している。現在従業員は5名だが、大きな受注がある場合には、一時的に他の技術者を雇用する。家族(7人の息子)で始め、リーダーが他</p>

	<p>の従業員に技術指導をしており、これまで20名以上に指導を行った。創業当初は木彫りの木工品のみを制作し、ジンバブエから銅製品を輸入していたが、銅製品も自分たちで作ろうと、木工品制作の技術を銅製品に活用したり、ジンバブエ人技術者から学んだりし、事業展開を図った。</p> <p>【販売】 売上は1年間で4～5億ZMK(約10万USドル)。観光客が激減しており、ここ3年は売上が落ちている。観光客のほか、現在、ボツワナ、ナミビアの業者からの受注が入っている。 販売先としては、ルサカに1カ所、リビングストーンに2カ所ある。主な顧客は、ボツワナ、ナミビア、ジンバブエ、中国からの観光客である。</p> <p>【顧客からの要望】 製品を箱に入れてほしいといわれる。(→箱詰めでの販売は手作業で少量のみ行っているが、より大規模で行うには機材が必要となる。)</p> <p>【機材について】 ルサカ、ダーバン、プレトリアなどから自己資金により購入した。例えば、中古(チェコスロバキア製)の曲げ機が2,500万ZMK。</p> <p>【今後の課題】 1番の問題は、作業場所の確保である。現在作業場所を借りている。2番目の問題が、箱などパッケージングである。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(17) Koaramen

1. 日時	2012年11月29日(木) 13:00～13:45
2. 場所	Koaramen workshop、マクニ村、Ligingstone
3. 機関名	Koaramen
4. 先方対応者	Mr. Izec Mohiram
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【グループ概要】 工芸家(木彫りの動物などを制作)のグループで、メンバーは15名。技術は彼らの父親から受け継いだものである。 同グループの特徴として、他のグループでは通常、彫刻から仕上げまで同じ人物が行うが、同グループでは、彫刻担当、仕上げ担当と分業をしている。売上は制作にかかわったメンバーで分配する。それぞれのメンバーは、市場にそれぞれのスタンドを持っており、販売も行う。</p> <p>【顧客】 ツアー会社の企画でこの村に観光客が訪れるが、既にビクトリアの滝など他の観光スポットで同じようなものを買ったからここでは買わないという観光客も多いとのこと。売上、顧客数などは、数えていないのでわからない。</p>

	<p>【原材料(木材)】 象がなぎ倒した木で制作しており、原材料は無料である。車両などは使わず、歩いて木を取りに行き、背負って持って帰ってくる。木材を集める専門の人もいて、資金に余裕がある場合、彼らから木材を購入する場合もある。木材の種類は、Iron wood、Zambian tick wood, Zebra wood など。</p> <p>【競争相手】 村には同様のグループが 15 ほどあり、他のグループも同じようなものを作っているが、彫刻する人と、仕上げを行う人を分けて、作業を分業化しているため、他のグループより質(仕上げ)は良い。</p> <p>【価格設定】 彫刻にかかわった人、仕上げにかかわった人がいくらで売るか話し合う。価格設定は、基本的に、制作にかかった日数により決めている。例えば、5 日間かかったものは 25 万 ZMK であるが、この価格は自分たちがかけた労働力を考慮すると低いと思っている。</p> <p>【課題】 観光客はマクニ村を訪れるが、同マーケットはなかなか認知されておらず、観光客もあまり来ない。もっと同マーケットのことを宣伝したいが、その方法がわからないので助けが必要。</p>
7. 所感	<ul style="list-style-type: none"> ・他業者に比べて木彫りの動物の種類が若干多い点以外は、モザンビークの工芸品等とも見分けがつかない。 ・彼らがいう質(仕上げの美しさ)の違いは、顧客が認識できるレベルかどうかは不明。 ・観光客へのアピールや他商品との差別化が重要。例えば、「象がなぎ倒した木材を使用している」などは付加価値がつく可能性もある。
8. 入手資料	なし

(18) Mwatambulwaku Chikuni Parish Home Based Care Aku VCT Center

1. 日時	2012 年 11 月 30 日(金) 14:00~14:30
2. 場所	Monze district, Southern Province
3. 機関名	Mwatambulwaku Chikuni Parish Home Based Care Aku VCT Center
4. 先方対応者	Ms. Pumnlo Nancy Sang'andn, Coordinatior Income generation activity (IGA)
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【組織概要】 Care International の支援により、HIV/AIDS 患者のケアなどを目的に 2004 年に設立された NGO であるが、同時に収入創出活動も実施している。現在 25 名のメンバー(ドライベジタブル担当 3 名、販売担当 1 名を含む)で構成される。</p> <p>【販売】 全体の販売は把握していないが、以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ・モリンガ(一番の売れ筋):1 年間で 500 袋、1 袋 50g を 7,000ZMK で販売。 ・レモングラス:1 年間で 100 袋、1 袋 5,000ZMK で販売。 同 NGO 施設にて販売を行っているが、場所が良くないため、顧客がこの事業を知ら</p>

	ないことが課題である。事業のこと、商品のことを知ってもらえば買ってもらえるのではないかと考えている。なお、今まで展示会などに出品したことはない。以前、スーパーマーケット(SPAR)に販売を依頼した際に、パッケージングの改良とバーコードの付加を指摘された。 → バーコードは既に対処済み。パッケージも南アフリカより購入済みとのこと。
7. 所感	<ul style="list-style-type: none"> ・8年ほど取り組んでいるが、いまだ規模が小さい。しかし、彼らは事業が非常にうまくいっていると認識している。NGO 内の所得創出プログラムであるので、ビジネス意識が低い点も指摘できる。 ・バーコード、新たなパッケージも購入予定とのこと、同 NGO からの支援と事業の規模が見合っていない印象を受けた。
8. 入手資料	なし

(19) Senanga District Agriculture and Commercial Show Society (SDACCS)

1. 日時	2012年12月4日(水) 15:30~16:30
2. 場所	SDACCS 会議室, Senanga District, Western Province
3. 機関名	SDACCS
4. 先方対応者	Mr. Lingela Lingela
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【概要】 2008年創設の組合(Association)で、個人と Area Farmers Associations から構成され、メンバーは総勢約 3,500 人である。同組合は、メンバーに対し、トレーニングなどのサービスを提供している。</p> <p>【産品】 <ul style="list-style-type: none"> ・コメ: 精米、パッケージング ・ピーナッツ: ピーナッツバター ・ヒマワリ: 食用油 </p> <p>【販売について】 販売先: 地元マーケット 販売価格、例: 食用油、8,000 ZMK (750ml)。なお、ラベル代 1,800ZMK。 競合は 10,000 ZMK で販売(当団体より高価格で販売)している。</p> <p>【認識する課題】 原材料を買う資金がない。運転資金があれば、より多く生産・販売ができる。</p>
7. 所感	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーはしっかりしている。 ・利益が出ていない。マネジャーなどの雇用費を粗利から捻出できていない。原価計算に、機材の減価償却費などは含まれておらず、本来の粗利は更に低下するはず。 ・しかし、価格を安くし、販売を行っており、現在の販売価格で利益が出ているとの認識である。 ・上記課題は、事業経営のトレーニングにより解消される部分もあるが、そもそも食用油などの製造販売を、同組織のような中小零細事業者が行い利益を出すことができるのかどうかを考える必要がある。
8. 入手資料	SDACCS concept paper draft

(20) Western Cashew Industries Limited

1. 日時	2012年12月4日(水) 15:30~16:30
2. 場所	Western Cashew Industries Limited, 工場、農園
3. 機関名	Western Cashew Industries Limited
4. 先方対応者	Mr. Servia Indara, seed nursering supervisor
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【概要】 1997年創業。カシューナッツの生産は、Mongu, Kalabo, Senanga, Lukulu 郡で行い、モングの工場加工とマーケティングを行っている。 機材は CEEC の支援によりインドより購入した。工場裏により大型の機材があるが使用されていない。加工の段階で、カシューナッツが崩れてしまい、安い値段での販売になってしまうためとのこと。 工場での加工工程としては、原材料のカシューナッツの貯蔵、カシューナッツを蒸す作業、ナッツを取り出す作業、ロースト工程、塩味付け工程、パッケージング等がある。</p> <p>【課題と対策】 農家等で長年手入れされずに放置され、古くなったカシューの木が多いため、カシューナッツの生産が全体的に落ちている。このような供給量不足のため、生産量は生産能力を大きく下回っている。下記受領資料によると、年 3,000t の加工能力をもつが、99%は使われておらず、このため、輸出機会を含めた販売機会を逃しているといえる。 生産量をいかに増加させるかが課題であるが、その施策として、現在 2,000ha のカシュー農園を獲得し、モザンビークから導入した新しいカシューの木を植えている。カシューの木は、植えてから約 2 年で収穫できる。種子から苗木を育てる作業を、同企業の seed nursering supervisor などが農家に指導している。</p>
7. 所感	カシューナッツ農家や農家が組織したアソシエーションなどへの支援は有り得る。カシューナッツの生産量を増加させた場合でも、加工能力は問題ないといえる。しかし、販売についてはあくまで計画であり、いまだ不透明。カシューナッツ支援を考える場合には、より上流工程の支援、もしくはモニタリングも欠かせない。
8. 入手資料	なし

(21) Kaoma Cassava Processing

1. 日時	2012年12月5日(水) 15:30~16:30
2. 場所	Kaoma Cassava Processing 加工場
3. 機関名	Kaoma Cassava Processing
4. 先方対応者	Mr. Qurryh Njamba Ngawgula, CEO
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【概要】 2012年に事業を開始した協同組合 (cooperative) で、8つの組織からなる。原材料であるキャッサバを近隣農家より購入し、加工・販売を行う。</p> <p>【商品】 キャッサバ粉(発酵、未発酵の2種)</p> <p>【加工】</p>

	<p>キャッサバ(発酵、未発酵)をクラッシュし、パウダーにする。50kg の原材料より 42～44kg の完成品が得られる。</p> <p>【機材】 機材は NGO (self help africa)からの支援で導入した。製粉機は 1 機 3,000 万 ZMK で、2 機保有している。また、PC などの支援も受けている。機材受領の際には使用・管理についてのトレーニングも受けたが、経営に関するトレーニングは受けておらず、自分たちの知識のみで事業経営を行なっている。</p> <p>【販売】 1 カ月に約 10kg、1kg を約 1,000ZMK で販売している(ただし、まだ事業を開始したばかりなのであくまで参考程度の情報)。競合は、地元で販売されているパッケージングされていないキャッサバ粉。カップなどで量り売り販売され、より安価で売られている。販売場所がないため、ルサカへ販売したいと考えているが、そのためには、バーコード、賞味期限表示などが必要である。(製造原価計算では、機材などの費用も考慮しないといけないとの説明に対し、)今は、機材の費用が原価に反映されていないことは知っている。将来自分たちで機材を購入しなければならないので、その場合は価格を少しずつ上げる。</p>
7. 所感	事業経営についての理解が不足している。
8. 入手資料	なし

(22) Timber group

1. 日時	2012 年 12 月 5 日(水) 15:30～16:30
2. 場所	Timbers Lithoprint investment Ltd 前, Western Province
3. 機関名	Timber group
4. 先方対応者	Mr. Martin Kwalenda, leader of the group
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 江波祐子企画調査員 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【概要】 材木生産をする組合(association 7 名)と、ベッドなど家具生産をするグループ(youth group)の 2 グループからなるグループ。販売量については、木材生産組合は把握しておらず、家具グループは年間約 5,000 万とのこと。両グループとも加工機材は所有しておらず、大きな工場内にある機材を有料で使用させてもらっている。(その機材は CEEC 支援によるもの。) 政府(Kaoma リソースセンター)による技術トレーニングを受講済みである。(費用負担あり。) 近隣に似たようなグループ(競合)が 2、3 ある。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(23) USAID

1. 日時	2012 年 12 月 6 日(木) 8:30～9:30
2. 場所	米国大使館敷地内会議室
3. 機関名	USAID Zambia
4. 先方対応者	Mr. Brian Martalus, Agricultural Development Officer
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer

	高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【支援方針】 政府の枠組みと関係なしに、必要と思われることを必要なコンサルタントを使用して実施しており、主に4つの分野にて活動を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策提言活動(メイズへの過度な予算措置を改めさせるなど) ・バリューチェーン(ピーナッツバター、ヒマワリ、トマト、大豆など) ・研究 ・クレジットアクセス支援 <p>経済発展プロジェクトは、Feed the Future Projects と Global Climate Change Projects の大きく2つのコンポーネントから構成される。</p> <p>1. Feed the Future Projects 食料安全の調査を行うプロジェクトのフェーズ3を現在実施中である。プロジェクト期間は2010～2015年で、予算は1,200万USドル。主に東部州で活動プロジェクトを展開している。市場可能性として、ルサカ、マラウイなどが考えられる。</p> <p>2. Expanding Impact in USAID Supported Value Chains プロジェクト期間は2009～2013年で、予算は200万USドル。対象バリューチェーンをリードする企業とともに実施し、関連中小零細企業が裨益するようにする。農業関連事業、観光業、工芸品事業等が対象。農家、小規模事業者に対し、グッドプラクティス・マニュアル、事業計画立案支援などを実施している。</p> <p>3. Commercial Agribusiness for Sustainable Horticulture 2012～2016年、500万USドル</p> <p>4. Zambia Agriculture R&D Project 2011～2015年、1,800万USドル ザンビア研究機関能力向上、生産性向上、小規模農家のための低費用技術促進などの目的で8つのプログラムを実施している。</p> <p>【その他、参考情報】 Indaba Agriculture Policy Research Institute (IAPRI)は、統計、各種データが豊富である。 農業がメインなので、OVOPに適切かはわからないが、以下の機関も有用かもしれない。Zambia Nation Union Farm、District Farm Union、CAMACO、ZANACO</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	Economic Growth Projects 説明 USAID(紙媒体)

(24) 財務省

1. 日時	2012年12月6日(木) 10:30～11:30
2. 場所	会議室
3. 機関名	財務省
4. 先方対応者	Ms. Belinda L. Lumbala, Principal Planner, National Planning Department Ms. Pamela Chikonde Kauseni, Principal Planner, National Planning Department
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	【財務省の政策】 現在、戦略(Rural integrated development strategy)を立案中。ザンビアは過去10年

	<p>間で5%の経済成長を遂げたが、人口の68%は地方であるにもかかわらず、この10年間で地方において達成できたことは少ない。そのため、地方を発展させることが重要課題である。また、今はそれぞれの省がバラバラに動いているが、この戦略では、全体的アプローチを採用している。例えば、教育省が学校を建設し、保健省が Health Post を設置するなどが挙げられるが、水がないなどの問題が残る。このように、包括的に対処していないため、結果として住民が十分に裨益していない。</p> <p>【農村工業化について】</p> <p>MCTI も他の省庁との調整する必要がある。現在、日本大使館に戦略立案支援をお願いしているところであるが、財務省が特に日本に対してお願いしたい点は、OVOP（地場産業振興）の適切な実施システムと実施体制（OVOP にどのような組織がかかわって、どのように実施するのかを適切に決定してほしい）と、住民のマインドセットを変えることである。</p> <p>現在、多くの国民が、政府が無料で支援してくれるものと思っているため、そのような住民の意識を変えることが重要と考えている。それは起業家精神ともかかわってくる部分で、MCTI のタスクでもある。何らかの支援をしても、農家や事業者は、その後の環境の変化に対応できない。資金支援は必要であるかもしれないが、持続性をもたせるためには変化に対応できる力をもたなければならず、そのためには、キャパシティ・ビルディングやマインドセットを変えることが必要である。これはモノをあげるより重要と考えている。</p> <p>なお、MCTI とは定期的に会合をもち、上記戦略、MCTI の戦略などについて話し合いをもっている。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(25) Zambia Association of Manufacturers (ZAM)

1. 日時	2012年12月6日(木) 14:00～15:00
2. 場所	ZAM 事務所
3. 機関名	ZAM
4. 先方対応者	Ms. Roseta Mwape, Chief Executive Officer
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【概要】</p> <p>1985年設立のビジネス・アソシエーションで、製造業とその関連事業者の利害を代表する組織である。主な活動はザンビア国製造業発展のための政策提言活動(例:製造業に対する課税に関する法案の立案など)。対象企業は中規模以上の企業で、会員数は約200。</p> <p>【産業クラスター支援】</p> <p>地方の事業者の課題として、例えば、綿産業では綿を綿繰りせずに販売しており、自分たちで価格が決定できない点等が挙げられる。綿繰り工場を設置し、自分たちで綿繰りし、販売することで、より高い価格で販売できると考える。このように現在の状況から付加価値の観点でステップアップさせたい。</p> <p>また、COMESA のパートナーとして、産業クラスター活動を実施予定であり、現在、繊維産業でクラスター化をめざしている。なお、繊維産業のクラスターでは以下のようなことを想定している。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ある施設を建設し、その中に事業者が保有していない機材を設置し、共同利用させ、事業者より利用料を取り、機材のマネジメントを行う。(機材例:縫製業事業者の場合、スチーマー、裁断機など、彼らが保有していない機材を共有機材として設置する。ミシンなどは保有しているため設置しない。) ・同時に技術指導も行い、インキュベーターとしての役割を担う。事業者は施設利用に対し対価を払う。(事業者にすべて無料で与えることは害になり、投資させることを学ばせることが大切。) ・数年のうちに施設利用を全部(または一部)終了し、各種トレーニングにより独立させるようなインセンティブを与える。事業者が独立しスタンダードに沿った製品を生産できるようになることが重要であるため、Zambia Bureau of Standards (ZABS) は重要なパートナーとなる。 ・また、産業クラスターにとってマーケットは重要であり、マーケットがなければ事業者が産業クラスターに参加するモチベーションもなくなる。マーケットは、最初はローカルレベルから始まり、その後、大きいマーケットをめざすなどが考えられる。ZAM はマーケットと事業者との仲介者としての役割も果たす。
7. 所感	産業クラスター化においては、MCTI の見解と似ている。ただ、説明がより具体的であった。
8. 入手資料	リーフレット(紙媒体)

(26) ZDA 北部州事務所

1. 日時	2013年1月31日(木) 14:10~17:00
2. 場所	ZDA 北部州事務所
3. 機関名	ZDA 北部州事務所
4. 先方対応者	Mr. Edgar Sigande, Regional Officer, Northern Province, ZDA
5. 当方出席者	JICA 側出席者 Helen Masiye、高木晃団員、平川貴章団員 MCTI 側出席者 Mr. John A. Mulongoti, Chief Economist, MCTI Mr. Amos Mumba, Senior Economist, MCTI
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・北部州には9郡あり、州スタッフ1名で担当している。企業振興及び輸出・投資促進を行うことが TOR になっている。企業振興に関しては、小規模企業を取り扱っている。北部州では 150 の中小零細企業が ZDA に登録しており(多くはカサマ郡に集中している)、そのうち約2割が農業関連産業、8割が商人となっている。 ・ZDA の役割として、MSMEs に対して啓発活動や研修を提供している。また、その後のフォローアップ、MSMEs 実施状況にかかるモニタリングを行っている。そのほかにも、経営の記録管理、経営計画策定支援、ICT スキルなどの技術的な指導、ZDA への企業登録の推奨(登録すると5年間の税制上の優遇措置あり)、四半期ごとのモニタリング活動、ニーズを満たした市場の開発、パッケージングを含む付加価値化活動の振興、小規模事業による資金アクセス確保などに係る支援がある。 ・北部州には、経営及び技術的な指導を行えるBDSプロバイダーが6名いる。ZDA 州スタッフは、DBA を窓口としてMSMEs に支援を行っている。また、郡レベルのステークホルダーとして、DBA のほか DACO、SNV (研修プログラム提供機関)、DC (主に District Administrative Officer)などが挙げられるが、そのなかでDBA がもっとも柔軟性があると考えている。今後、OVOP 活動を進めるうえで、DBA を対象とした基礎的なモニタリングにかかる研修を提供することが必要である。 ・課題として、電気供給が不安定であること、主要なマーケットであるルサカ及びコッパーベルトから遠いこと、ICT スキルが十分ではないこと、小規模事業による資金アクセスが困難であることなどが挙げられる。また、北部州の市場は大きいと見込んでおり、ポテ

	ンシャルの高い製品を作り、他地域からではなく、最初に北部州を満足させていくことが重要である。 ・北部州の7つのDBAに対し、OVOP事業の啓発活動を行っている。豊富な地元資源を付加価値化することにより、そのコミュニティの振興につながることから、大きな便益が見込まれる。昨年度(2012年1月～12月)、MSMEsの研修参加者は、未登録のMSMEsを含め108名に達した。研修内容は、経営、会計、記録管理、市場アクセス、ICTなどであった。
7.所感	—
8.入手資料	なし

(27) CEEC 北部州事務所

1.日時	2013年1月31日(木) 17:15～18:15
2.場所	CEEC 北部州事務所
3.機関名	CEEC 北部州事務所
4.先方対応者	Mr. Davies Sitali, Provincial Empowerment Coordinator, Northern Province, CEEC Mr. Tresford Phiri, Program Assistant, Northern Province, CEEC
5.当方出席者	JICA側出席者 Helen Masiye、高木晃団員、平川貴章団員 MCTI側出席者 Mr. John A. Mulongoti, Chief Economist, MCTI Mr. Amos Mumba, Senior Economist, MCTI
6.面談内容	<p>北部州では2名のCEEC州スタッフが配置されている。郡レベルではCEECスタッフは不在である。MSMEsに対し、収入創出活動に向けた資金援助を行っており、収入が創出されれば、融資を返済し、同活動を持続的に進めていけると見込んでいる。また、雇用創出、経済全般への寄与、起業家への研修(経営管理、会計、市場開発)などもCEECが支援する主たる活動となっている。このように、事業への資金援助を行うことにより、事業の成長及びその雇用につながり、納税やGDPにも寄与することが期待できる。</p> <p>資金援助した企業に対し、月に1～2回の頻度でモニタリングを行っている。モニタリングの内容として、記録管理状況、計画に沿った資金活用の状況、最低賃金の支払い状況、研修実施やマーケットへのアクセスなどの必要性の確認が挙げられる。</p> <p>現在、融資回収者を外部に委託している。融資返済に失敗する原因として、事業の失敗、会計などの記録管理レベルの低さが挙げられることから、基本的な経営管理スキルの向上、定期的なモニタリングの実施などが必要である。融資を受けた人には、事業経営を成功に導くために、事業の開始方法、経営管理、市場開発、記録管理などの研修を行っている。今後、CEEC州スタッフには、さまざまな分野の経済に関する知識、事業管理スキルなどの研修が必要である。</p> <p>郡レベルでは、DACOや農業普及員とも協力して活動を行っている。また、DCのDistrict Administrative Officerが主要な役割を果たすと考えている。</p>
7.所感	—
8.入手資料	なし

(28) Kasama DBA

1.日時	2013年2月1日(金) 9:00～12:00
2.場所	Kasama DBA
3.機関名	Kasama DBA
4.先方対応者	Mr. Mwenya Munkonge, Chairperson, DBA in Kasama (KDBA) Mr. Muranbia Steven, Member, KDBA

5. 当方出席者	<p>JICA 側出席者 Helen Masiye、高木晃団員、平川貴章団員 MCTI 側出席者 Mr. John A. Mulongoti, Chief Economist, MCTI Mr. Amos Mumba, Senior Economist, MCTI</p>
6. 面談内容	<p>【KDBA 議長】</p> <p>ZCSMBA は、DBA の母体組織である。カサマ郡の DBA (KDBA) は、ZCSMBA やインターネットなどを通じて、メンバーが活用するための新しい技術、マーケット、商品などに関する情報を収集・整理している。また、会員企業からの研修ニーズを取りまとめ、ZCSMBA に研修の要請を行っている。ZCSMBA で承認されれば、研修費の一部が支払われることになる。ちなみに、2012 年は 4 つの研修を要請し、そのうち 2 つの研修が承認された(事業の開始・改善のための経営管理、円滑な事業運営のための経営工学)。研修指導者として、ルサカから BDS プロバイダーが派遣され、ZCSMBA がその経費を支払った。</p> <p>2013 年には 9 つの研修を要請中である(研修費の総額:243,814KR)。消費者と生産者間の需要・供給の関係は重要であることから、市場ニーズを特定できるような基礎的な内容の研修が必要である。現在、38 社の MSMEs が会員となっている。KDBA には執行委員会(10 名)があり、委員長、副委員長、秘書、副秘書、会計担当者、副会計担当者及び執行委員 4 名で構成されている。会員企業は年間 100KR を支払っており、その会費は管理費、印刷費などに使用されている。KDBA の執行委員会は、ZCSMBA の支援を通じて BDS プロバイダーに委託し、会員企業に必要なビジネス開発サービスを提供している。他方で、郡内の会員企業が BDS プロバイダーになれるように、TOT の提供を進めていくことを考えている。KDBA は、ZDA/CEEC 州スタッフと連携しつつ、DC の District Administrative Officer とも協力して MSME 振興を行っている。また、郡開発調整委員会 (DDCC) には 2 議席を有しており、委員長と秘書が DDCC メンバーとなっている。</p> <p>【KDBA メンバー】</p> <p>KDBA は、会員雑誌を通じた会員企業の事業活動の紹介、事業経営手法の指導などの支援を提供している。年間 100KR の会費を納めているものの、KDBA には資機材を購入するような資金力はない。</p> <p>KDBA は、会員企業にコンサルテーション及びモニタリングを提供している。前者に関しては、プロジェクト実施のためのプロポーザル作成方法、記録管理などに関する支援を行っている。モニタリングについては、不適切な事業経営がされていないかどうかを確認するために、会員企業にモニタリング・チームを派遣している。</p> <p>DBA 会員ではない MSMEs に対し、ZCSMBA は融資しないことから、MSMEs は DBA の会員になるように推奨されている。さらに、DBA に登録することの利点は、DBA を通じて会員企業の情報がマーケットに公開されること、政府による MSME 関連事業からの便益が直接受けられる可能性があることなどである。</p> <p>PACRA (MCTI の企業登録局) は、MSMEs に企業登録することを推奨している。また、ZDA に登録することにより、税制上の優遇措置が MSMEs に与えられる。そのほかにも、ZDA は、事業経営の運営指導、MSMEs に必要な情報の収集・共有などの活動も展開している。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(29) CEEC 本部

1. 日時	2013年2月5日(火) 9:45~10:55
2. 場所	CEEC本部(ルサカ)
3. 機関名	CEEC本部(ルサカ)
4. 先方対応者	Mr. Charles Muwe Mungule, Director of Empowerment Programs, CEEC
5. 当方出席者	Helen Masiye、高木団員、平川団員
6. 面談内容	<p>以前は応募者からプロポーザルを募り、CEECで審査して承認された応募者に資金を提供していた。しかしながら、現在、ポテンシャルのある value-chained cluster(特定の地域でのビジネス活動)の支援準備を進めている(対象郡及び分野を早めに確定させたいとの由)。今年中に各州3郡を対象とし、水産加工、乳製品加工、メイズ加工などの分野で活動を開始する計画である。郡の選定に関しては、地方産業化戦略(RIS)に沿って、ポテンシャルが認められる既存の事業で開発の見込みが高い value-chained clusterを有する郡を対象とする方針である。エンパワーメント・ファンド(利率:年間12%)は、選定された郡における value-chained cluster内の MSMEsに融資される。なお、MSMEsに融資される最高額は500,000KRとなっており、それを超えるとCEECの管轄外となってしまう。</p> <p>2012年のエンパワーメント・ファンドは4,700万KR確保されていたものの、現段階で支払われていない昨年度の残額がすべて配賦されることになるかどうか定かではない。2013年の同ファンドは、5,400万KR確保されている。また、CEECの経常予算(2012、2013年)は、両年とも各1,500万KRが確保されており、その一部はエンパワーメント・ファンドの目的で活用されることがある。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(30) Development bank of Zambia (DBZ)

1. 日時	2013年1月29日(火) 10:50~12:10
2. 場所	DBZ会議室
3. 機関名	Development bank of Zambia (DBZ)
4. 先方対応者	Mr. Caiaphas Habasonda Ms. Hephzibeh Beyani, Acting director projects
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 氏 高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【概要】 融資により、雇用創出と貧困削減をめざす。MSME向けファンドは以下の2つ。</p> <p>1. Rural Fincance Program 規模:400万USドル(IFAD資金) 期間:2013年9月までのパイロットフェーズであり、その後は継続、拡大をめざしている。IFADは資金提供でなく、DBA、MFIsなど金融機関に対するキャパシティ・ディベロップメントに重点を移す。 実施方法:DBZが関心のあるMFIsなどに資金を貸し出し、各MFIsが金融業務を実施する。 対象:地方(全州)の農業関連バリューチェーンに関係する事業者。 利率:各金融機関に委ねているが、今までの実績は年利約48%。今後、政府決定により42%まで下がる。 融資審査:(個人、グループ、担保など)各金融機関に委ねており、干渉しない。</p>

	<p>2. 通常業務(名前なし) 規模:2,000 万 USドル 期間:なし。 実施方法:DBZが関心のあるMFIsなどに資金を貸し出し、各MFIsが金融業務を実施する。ただし、ルサカにおいて、直接DBZがローン提供業務を実施する場合あり。しかし、大企業、大規模融資に限られる。 対象:地域、業種関係なくすべてのSMEs。 融資審査:各金融機関に委ねている。 利率:各金融機関に委ねているが、今までの実績は年利約48%。ただし、DBZが直接実施する場合は年利16%ほど。</p> <p>【地方事業者の抱える問題】 粗末なインフラ環境(道、電気、水)、低い識字率、低い事業経営能力、低い財務管理能力</p> <p>【地方事業者へ必要な支援】 ①技術的支援、キャパシティ・ディベロップメント支援 ②マーケティング支援 ③資金提供支援</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(31) Musika project

1. 日時	2013年1月30日(水) 13:30~14:00
2. 場所	中央州セレンジェ市
3. 機関名	Musika
4. 先方対応者	Mr. Charles Musonda, Operations Manager Mr. Katuna T. Sinyangwe (Afgri) 他 Musika agetns15名
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 平川貴章、高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>以下、Musika 支部(中央州)より聴取した内容。</p> <p>【支援方法】 小農を市場にリンクさせることを支援方針としており、その施策として、いくつかのモデルがあるが、主に使用しているのは「エージェント・モデル」と呼ばれるもの。Musika が小農と、インプット・マーケット及びアウトプット・マーケットをつなぐファシリテータの役割を担う。(ここでのインプット・マーケットとは、農薬、肥料、種、農耕用機材などの供給者、アウトプット・マーケットとは、加工業者、小売、仲買人などを意味する。)Musika がこれらインプット・マーケット、アウトプット・マーケットとなる企業を特定し、それら企業とともにコミュニティに入り、コミュニティよりエージェントとして機能してくれる人材を探す。 なお、エージェントは、農薬用エージェント、種子エージェントなど目的により個々に配置する。企業とエージェントは契約を結び、その後、エージェントは、コミュニティ内の農家とこれら企業をつなぐ役割として機能する。エージェントと企業、エージェントと農家は、日常的にコンタクトをとる。 また、企業は、農家に対してトレーニングなども実施する。農家の製品の質が良くなる</p>

	<p>ことで、企業にもメリットがある。上記企業によるトレーニングに加え、Musika も、エージェント、農家に対し、事業経営トレーニングなどを実施している。</p> <p>以下、Musika 本部(ルサカ)より聴取した内容。</p> <p>【Musika 概要】 非営利企業。株主でなく、オーナーが理事会を組織し、Musika が事業を実施する。職員数は、本部と支部で計 34 名おり、現在 7 つの支部がある。</p> <p>【運営資金】 約 400 万 US ドル。現在、SIDA、DfID より 100% の資金提供を受けているが、中長期的には BDS などとして他機関より料金を課すなどして、独立をめざす。</p> <p>【地方農民、小規模事業者の課題】 最もクリティカルな課題は、マインドセットである。自分たちは支援を受ける存在ではなく、自分たちの事業として認識、投資することの大事さをわかってもらうことが重要。そのため、事業者の費用負担を基本としており、生産活動改善方法を示すためのデモンストレーションを行うなどしている。しかし、政府、ドナーなどが安易にカネ・モノを提供すると、われわれのそのような活動が壊される。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(32) COMACO

1. 日時	2013 年 1 月 30 日(水) 16:30~18:00
2. 場所	COMACO Regional Office、中央州ムクシ市
3. 機関名	COMACO
4. 先方対応者	Mr. Moses Kasaka, extention cordinator Mr. Hector Kanata, CTC manager Mr. Geroge Chipeta, Extention Services Mr. David Sakala, Food technologist
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 平川貴章、高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【目的】 貧困問題を抱える地方小規模農家に対し、市場をつくることにより、生態系を保護することを目的として活動する非営利企業。現在メンバーは 15 名である。</p> <p>【支援の仕組み】 農家に対してトレーニングを提供することで一次産品の品質を高め、それを COMACO の機能(Trading Depot)を通して市場より高い価格で購入し、農家が裨益すると同時に、COMACO のトレーニング受講のインセンティブとする。</p> <p>【製品】 ブレックファースト・シリアル、マルチ・グレイン・シリアルが主要製品で、そのほか季節的な製品として乾燥マッシュルームなどがある。</p> <p>【販売額】 把握していない。</p>

	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・COMACO 側のリソースの問題と、コミュニティ側のリソースの問題があり、現在 2 つの Depot (農家からの原材料回収センター)しかない。 ・COMACO の支援でコミュニティが生産した農産物を、コミュニティが他者へ売ってしまう場合がある。(そのような農家へは支援を止めるのか?)その場合、支援を止めることはせず、COMACO と協働していくことのメリットなどを更に説明をする。 ・コミュニティが Depot へ農産物を運ぶ際の道路状況が悪い。モーターバイクや燃料も足りない。 ・本部からの送金が遅れることがあり、材料買い付けなどに支障が出ている。 <p>【COMACO と他支援の違い】</p> <p>他は商業的色合いが強いが、COMACO はコミュニティの行動を変え、コミュニティをエンパワーメントする点で他と異なる。</p> <p>以下、COMACO 本部(ルサカ)でのインタビューで聴取。</p> <p>【組織概要】</p> <p>商業的な部門(事業)、非商業的な部門(農家へのサービス)の 2 つから構成される。2012 年の総予算は約 250~300 万 USドルであり、事業部門は約 20%がドナーからの資金で、農家へのサービスは 100%ドナー資金である。</p> <p>【事業部門】</p> <p>製品は、コメ、ピーナッツバター、シリアル、ポリッジ、ハチミツ、ドライフルーツなど。2012 年の売上高は約 300 万 USドルである。原材料は、市場価格より約 15~20%増しで支援農家より購入する。</p> <p>特にピーナッツバターは国内トップブランドで、利益の 80%ほどがコメとピーナッツバターである。現在、広告宣伝費には予算を使っていない。</p> <p>【地方農家、小規模事業者の課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・さまざまな場所・サービスから遠隔地にあるため、献身的なスタッフと移動手段(車、バイク)が必要となる。 ・識字率が低く、地方農家の 80%ほどが非識字者であるため、ビジュアルを使ったものやラジオなどでの情報伝達などが有効である。 <p>【事業における課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他者との競争がある。 ・質の低いものからは質の低いものしか生産できないため、質の高い原材料の供給が重要である。
7. 所感	—
8. 入手資料	COMACO Region office 体制図

(33) Vision Fund

1. 日時	2013 年 2 月 1 日(金) 13:30~14:00
2. 場所	Vision Fund
3. 機関名	Vision Fund, 北部州カサマ市
4. 先方対応者	Mr. Mischeck J. Mwamba, Credit supervisor
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 氏 平川貴章、高木晃(調査団員)

6. 面談内容	<p>【目的】 貧しく、支援を必要とする人々に対する必要支援を行っている。ワールドビジョン同様、特に子どもや女性をターゲットとし、女性への支援の結果として、子どもが学校に通えるようになることをめざしている。ワールドビジョンより、毎年 10 万 US ドルほど資金提供を受けており、2012 年は 9 万 US ドルほどの返済不要資金の供与を受けた。</p> <p>【対象エリア】 北部州では、現在、カサマ郡のみで活動を行っているが、今後、Luwingu 郡や Mpika 郡にも人員を配置予定である。カサマ郡事務所には、マネジャー 1 名、審査役 3 名、金融支援会計役 1 名、事務支援 1 名が配置されている。</p> <p>【初回貸付額】 グループ(担保なし)の場合、最低額が 100ZMK、最高額が 750ZMK で、個人(担保あり)は最低額が 1,000ZMK、最高額が 5,000ZMK である。返済が無事終われば、次の貸付額を上げることが可能であるが、新規事業は基本的に対象とならない。</p> <p>【利率】 初回金利は月 5.25% で、3 回の融資後、月 4.75% となり、更に 3 回の融資後は 4.25% となる。</p> <p>【顧客】 現在 800 人ほどで、貸付総額は 55 万 ZMK。ほぼ商人であり、わずかに農家がいるのみであるが、今後は農家をより対象にしたい。農産加工業者なども対象である。</p> <p>【貸付時の支援】 貸付前に資金管理、記録管理などのトレーニング(約 30~45 分)を実施し、その後、1 カ月に 1 度、事業が軌道に乗っているか、記録がつけられているかなどモニタリングに行く。</p> <p>【課題】 返済できる資金があるにもかかわらず、返済したくないという顧客がいる。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	パンフレット

(34) SNV

1. 日時	2013 年 2 月 1 日(金) 15:30~17:00
2. 場所	SNV Kasama office、北部州カサマ市
3. 機関名	SNV
4. 先方対応者	Mr. Abraham Mauta, Director Khoza Apiculture Center
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 氏 平川貴章、高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【目的】 1965 年より活動を開始し、現在はルサカとカサマに事務所をもつ。小農の持続可能な利益と食料確保に貢献することを目的とし、以下に重点を置く。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貧困層向け市場の機能とアクセス促進 ・食料生産と生産性向上促進

	<p>・環境・社会面での持続性を考慮した政策、実践の促進</p> <p>【支援アプローチ】 上記目的達成のために、バリューチェーン・アプローチを採用している。まず、支援する製品を決定するが、プロダクト選定基準としては、多数の小農を巻き込めるか、雇用を生むか、収入を生むか、事業成長性が見込めるか、生産が増加するか、政府の意思があるか、市場が求めているかなどが挙げられる。その後、当該バリューチェーンに関心のある民間セクターを探し、それら企業を SNV が訪問し、その後のミーティングをアレンジする。次のミーティングにて、企業、農家代表、SNV がミーティングを行い、量、質、種類など、何が望まれているのか、企業から農家へ伝える。例えば、ある品種がほしいという要望であれば、研究機関にその種を導入するにはどうしたらいいのか協力を依頼する。</p> <p>農家以外のバリューチェーンへの支援として、加工業者に対しても、企業開発、ファイナンス、ビジネスプランの策定、貿易等の分野で支援を行っている。小売はそれほど支援の必要性がないと考えているため、小売業者への支援は行っていない。</p> <p>【地方農家、企業などの課題】 彼らに「何が課題か」と尋ねると、「資金がない」と答える。しかし、余計なコストがかかっているなど、本当の問題は違うところにあることが多い。</p>
7. 所感	—
8. 入手資料	なし

(35) ポリッジ生産組合

1. 日時	2013年1月30日(水) 16:30~18:00
2. 場所	Chibusa Home base care association 事務所
3. 機関名	Chibusa Home base care association
4. 先方対応者	Ms. Justina mutale, Disiplinary comm.
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 平川貴章、高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>【組織概要】 2008年設立のアソシエーションで、メンバーは15名である。ポリッジ(porridge)を生産しており、他社より原材料の種類が多く、栄養価が高いことが特徴である。</p> <p>原材料に、メイズ、ピーナッツ、雑穀(millet)ミレット、大豆等を使用している。現在、近隣にある250の農家よりこれらの原材料を購入しており、今後、生産量を10倍にしたとしても供給には問題がないといえる。</p> <p>栄養価が高いため、地域のヘルスセンターなどから生産能力を超える高い需要がある。例えば、現在1カ月に50袋(1袋5kg)しか生産・販売できていないが、需要は1カ月に約5,000袋程度ある。また国内の他州や、コンゴ(民)などからも引き合いがある。</p> <p>【生産能力】 生産能力は月約600kg(5kgのパッケージを120袋分)。ただし、実際の生産量は月に約250kgにとどまる。</p> <p>【売上】 個人:1,000袋×0.5kg @ K5/月 ヘルスセンターなど:50袋×5kg @ K40/月</p>

	<p>【外部機関による支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justice Solidarity Poverty Reduction Fund (2009年～。予算:7,300万 ZMK) 機材、パッケージングなどを支援している。 • ADF (African Development Fund) (2010年～。) キャパシティ・ディベロップメント(組織運営、事業経営能力、事業計画など)、製品の栄養価テスト等で支援を行っている。 <p>【他金融機関からの支援】</p> <p>CEEC、CDF など政府系ファンドにも申し込んだが返答がなかった。ビジョン・ファンドにも申請したが、企業には貸せないと断られた。同郡の DBA は、名前だけで機能していないため支援は期待できない。</p>
7. 所感	<p>具体的で、ある程度の規模が見込める市場(ヘルスセンターなど)が存在し、既に販売を行っているが、いまだ供給が需要に追いついていない状態にあるため今後の発展が期待できる。事実、ヘルスセンターなどからの引き合いが多く、栄養価の高いポリッジが顧客に評価されているようで、事業がきちんとした方向に進んでいることを示唆している。栄養価テストの結果が良かったことも効果を生んでいる理由の1つと考えられる。</p> <p>ただし、生産コストなどは把握しておらず、外部支援により設定した販売価格を順守しているのみと思われる。透明性確保のため、財務担当を外部から雇用していることも、数字に弱くなる原因か。</p>
8. 入手資料	計画関連資料

(36) ジャトロファ石けん

1. 日時	2013年2月2日(土) 11:00～13:00
2. 場所	Mulondolwa Jatropha Industry 事務所
3. 機関名	Mulondolwa Jatropha Industry
4. 先方対応者	Mr. Stanslous mwrla, Board chairperson
5. 当方出席者	JICA ザンビア事務所 Ms. Helen Masiye, Program Officer 平川貴章、高木晃(調査団員)
6. 面談内容	<p>登録企業</p> <p>【企業設立経緯】</p> <p>2006年、マリの企業が同地区において、ジャトロファ種子を配布したり、育成法を指導したりするなどジャトロファ導入を試みたが、しばらくして去ってしまった。その後、2008年、SNV の支援で、ジャトロファ活用法を考え、石けん生産などを行うために同企業を設立した。従業員は2008年の17名から、現在は23名となっている。マネジャーと財務担当は外部から雇用しているが、資金不足のため一時的な雇用にとどまっている。</p> <p>【製品】</p> <p>ジャトロファ石けん(メイン)、オーガニック肥料(サブ)を生産している。メインの製品であるジャトロファ石けんは、ナチュラルであること、香りを付加していないこと、ハーバル(薬用)効果があることで他社と差別化を図っている。</p> <p>今後、石けん以外にもジャトロファ燃料を生産するなどして、事業拡大をしたいと考えている。</p> <p>【原材料】</p> <p>近隣住民から1kg1ZMKでジャトロファの種子を買い取っているが、住民からはより高価格での買い取りを求められている。</p>

	<p>【加工工程】 オイル抽出(抽出機使用)、フィルタリング(フィルタリング機材使用)、オイル、水、苛性ソーダを混ぜる(ミキサー故障で、手動)、型への流し込み、パッケージング(紙、プラスチックによる簡易な包装)</p> <p>【生産能力、生産量】 オイル抽出:10 日間で 20t。 フィルタリング:正確な生産能力は不明であるが、明らかにオイル抽出の生産能力以上の生産能力がある。 石けん作り:1 日 60 リットル 2012 年の石けんの生産期間は 11 月と 12 月のみで、他は生産していない。2 カ月での原材料の量は約 1,567t で、オイルは 261 リットル、石けんは 150g のものを 2,351 個生産した。</p> <p>【生産コスト】 正確に把握していないが、150g の石けん1個の生産コストは 0.5ZMK 以下ではないかとのこと。(→計算すると原材料購入費だけでも、約 0.65ZMK になる。)</p> <p>【販売】 近隣の小さな店舗(現在 17 ほど)へ販売している。10 個以上の卸売価格は、2.5ZMK で、小売価格は 3ZMK である。(この販売価格は他の石けんと比較して安価。)生産したものはほぼすべて販売できている。</p> <p>【外部からの支援】 SNV による支援として、組織運営、マーケティング、事業経営(簿記など)のキャパシティ・ビルディングや、機材使用方法の研修がある。 また、上記支援とは別に、SNV の助力により、ADF(African Development Fund)へプロポーザルを提出、総額 5 億 ZMK の資金提供を受けた。</p> <p>【政府系支援】 CDF、CEEC ファンドなどにアプライしたが反応がなかった。地方政府が用地購入を手助けしてくれた。</p> <p>【課題】 1. 購入資金不足による原材料不足。 2. 石けん作り用型、パッケージ、ラベルなどの質を向上させる必要がある。 3. 原材料を買うため、販売先へ届けるための移手段が不足している。 4. 広告宣伝を行う必要がある。</p>
7. 所感	<p>原材料をより多く購入し、より多く生産したいと考えているが、購入資金不足が問題としている。しかし、原材料からのオイル抽出量(6kg から 1 リットル)は少ないと思われ、機材が正しく使われていない可能性もあり、また、原材料を温めるなどの工夫が必要と考えられる。このため、資金の問題は別の形である程度解決されるといえる。</p> <p>ジャトロファは、燃料に使われる、毒性をもつなど、石けんのイメージによくない要素もある。今後、ジャトロファ燃料を生産したいとしているが、石けんのマーケティングともあわせて考える必要がある。ジャトロファ石けんは薬効もあり、それゆえに、多くの顧客が購入してくれると同企業は考えているが、他よりも安価で販売しているため、なぜ顧客が買ってくれているかを確認する必要がある。</p>
8. 入手資料	計画関連資料

3. 収集資料リスト

- 1 Vision 2030 (December 2006)
- 2 Sixth National Development Plan (SNDP) 2011-2015 (January 2011)
- 3 Commercial, Trade, and Industrial (CTI) Policy (January 2010)
- 4 Micro, Small, and Medium Enterprise (MSME) Development Policy (April 2009)
- 5 Draft Version: Rural Industrialization Strategy (RIS: November 2011)
- 6 TOR for OVOP Secretariat
- 7 ZDA MSE Division's Key Focus Areas
- 8 The Profile and Productivity of Zambian Businesses (June 2010)
- 9 Light Manufacturing in Zambia (January 2013)
- 10 Zambia More Jobs and Prosperity in Zambia: What would it take? (World Bank: June 2011)
- 11 What would it take for Zambia's beef and dairy industries to achieve their potential? (July 2011)
- 12 What would it take for Zambia's tourism industry to achieve its potential? (July 2011)
- 13 What would it take for Zambia's copper mining industry to achieve its potential? (July 2011)
- 14 Who's doing business in Zambia? What are they doing? And how?
- 15 Vision Fund Zambia, "Unlocking Potential for Lasting Change"
- 16 CEEC Loan Application form
- 17 ZCSMBA Strategig Plan July 2009 - June 2014
- 18 ZCSMBA Membership Database
- 19 Kasama District Business Assosiation Membership Aplication Form
- 20 Mulondolwa Jatropha Industry Profile
- 21 Infromation brochure ZAM
- 22 Technhnology Acquisition & Transfer NTBC

