

モザンビーク共和国 商工省  
中小企業振興機構(IPEME)

モザンビーク国一村一品運動を通じた  
地域産業振興プロジェクト

プロジェクト事業完了報告書

平成 29 年 2 月  
(2017 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

委託先

(株)コーエイ総合研究所  
ユニコ インターナショナル(株)





モザンビーク国 一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト  
プロジェクト対象地域 位置図



## プロジェクト写真集

### 第1年次（2013年1月～2014年3月）

#### 【キックオフミーティング（2013年2月12日）】



IPEME の会議室におけるキックオフミーティング。出席者 24 名。（2013年2月12日、於マプト市）



Adriano IPEME 副総裁と JICA モザンビーク事務所・那須所長（当時）（2013年2月12日、於マプト市）

#### 【ベースライン調査（2013年5月～12月）】



マプト州ベースライン調査前に実施した District Meeting（2013年7月1日、於マプト州 Matola 市）



マプト州ベースライン調査にてリキュール・ジャム等の生産者訪問（2013年7月4日、於マプト州 Matola 市）

#### 【第49回 FACIM（2013年8月26日～9月1日）】



IPEME ブース（2013年8月29日、於マプト州 Marracuene 郡）



ナンブラ州のブースにおける州政府の職員に対するインタビュー（2013年8月27日、於マプト州 Marracuene 郡）

#### 【第1回合同調整委員会（JCC）（2013年9月30日）、第2回合同調整委員会（JCC）（2014年3月11日）】



第1回 JCC には JICA と IPEME に加えて 11 機関・団体から 32 名が出席（2013年9月30日、於マプト市）



集合写真（2013年9月30日、於マプト市）

## プロジェクト写真集

### 【CaDUP フォローアップ支援】



Piri Piri ソース生産者における食品衛生の指導（2013年11月31日、於イニャンバネ州 Inharrime 郡）



ココナツオイル生産工場における低温搾油・温度管理に関する指導（2013年10月30日、於イニャンバネ州 Maxixe 郡）



ヤシ殻の炭化技術についてデモンストレーション（2013年10月30日、於イニャンバネ州 Maxixe 郡）



カプラナ女性組合におけるワークショップ（2013年11月25日、於ガザ州 Xai-xai 郡）

### 【本邦研修（第1回）（2014年2月17日～2月28日）】



（独）中小企業基盤整備機構による中小企業支援に関する講義（2014年2月19日、於東京都）

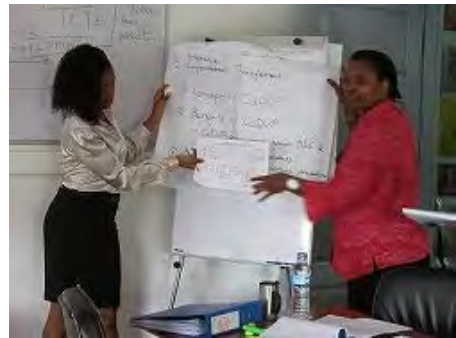


道の駅とみうら枇杷倶楽部の視察（2014年2月20日、於南房総市）

### 【その他、研修等】



DPIC と SDAE の技術系職員を対象にしたバリューチェーン分析の講義（2013年8月30日、於マプト市）



CaDUP ガイドライン見直しワークショップでの Madina チーフC/P（当時）のプレゼンテーション（2013年4月10日、於マプト市）

## プロジェクト写真集

### 第2年次（2014年4月～2015年3月）

#### 【パイロット事業キックオフミーティング（2014年7月1日～2日）】



5州のDPIC、9郡のSDAE等37名が出席者（2014年7月2日、於マプト市）



IPEME C/Pによるパイロット事業の概要や手順にかかる説明（2014年7月1日、於マプト市）

#### 【ビジネス研修第1回（2014年8月11日～19日）】



IPEME C/Pが研修講師を担い、JPTが適宜補足（写真はペタン専門家）（2014年8月11日、於イニャンバネ州Maxixe郡）



CaDUP概要及び研修概要説明と参加者紹介のほか、ビジネス基礎に係る講義（2014年8月11日、於マプト州Manhiça郡）

#### 【ビジネス研修第2回（2014年9月3日～12日）】



講義はIPEME C/Pを中心に実施、グループワーク等ではSDAE職員と協力（2014年9月11日、於ガザ州Xai-xai郡）



講義に加え、ケーススタディを用いたグループワークや実習を実施（2014年9月4日、於マプト州Namaacha郡）

#### 【第50回FACIM（2014年8月25日～31日）】



大統領と商工省大臣がCaDUPブースを訪問（2014年8月25日、於マプト州Marracuene郡）



FACIM（第50回）のIPEMEブース（2014年8月25日、於マプト州Marracuene郡）

## プロジェクト写真集

### 【ビジネス研修第3回（スタディーツアー）（2014年11月12日～26日）】



African Oil Works 社にてココナッツの乾燥プロセスを見学  
（2014年11月26日、於イニャンバネ州 Maxixe 郡）



モデル SME 視察後にワークシートを使って改善計画の作成演習  
を実施（2014年11月26日、於イニャンバネ州 Maxixe 郡）

### 【第3回合同調整委員会（JCC）（2014年12月8日）】



37名の参加のもと第3回 JCC を開催（2014年12月8日、於  
マプト市）



JPT 神山総括による報告（2014年12月8日、於マプト市）

### 【ビジネス研修第4回（2015年1月27日～2月12日）】



マーケティングに係るグループワーク（2015年2月2日、於  
マプト州 Namaacha 郡）

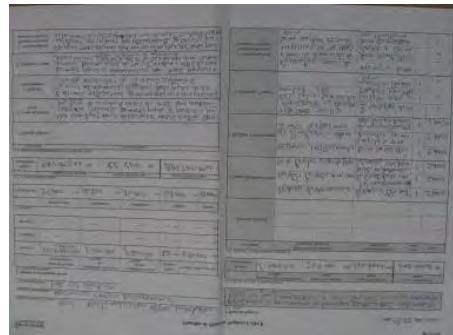


マーケティングに係る講義（2015年2月1日、於ガザ州 Bilene  
郡）

### 【ビジネス研修第5回（2015年2月16日～3月9日）】



DPIC 職員がビジネスプラン作成を支援（2015年2月25日、  
於イニャンバネ州 Inharrime 郡）



研修参加者が作成したビジネスプラン（2015年3月9日、於  
マプト州 Manhiça 郡）



## プロジェクト写真集

### 第3年次（2015年4月～2016年3月）

#### 【ラップアップミーティング（2015年5月12日）】



IPEME C/P が研修結果概要をプレゼンテーション（2015年5月12日、於マプト市）



研修の教訓・改善点に係るグループワーク（2015年5月12日、於マプト市）

#### 【パートナーSME 個別支援】



堆肥製造研修（2015年10月、於マプト州 Namaacha 郡）



リサイクルについて T/A で課題認識された残留物を確認する Gaza DPIC（2015年10月、於ガザ州 Chokwe 郡）



産品差別化のための新たな技術の導入も試行・指導（於ガザ州）



スーパーマーケット（Shoprite）における聞き取り調査（2015年9月、於マプト州）

#### 【第4回合同調整委員会（JCC）（2015年8月21日）】



SDAE 及び SME 代表者の参加のもと第4回 JCC を開催（2015年8月21日、於マプト市）



SME 代表者による発表（イニャンバネ州 Maxixe 郡の African Oil Works 社 Romeo 社長）（2015年8月21日、於マプト市）

## プロジェクト写真集

### 【第 51 回 FACIM (2015 年 8 月 26 日～9 月 1 日)】



FACIM (第 51 回) の IPEME ブース (2015 年 8 月 26 日、於マプト州 Marracuene 郡)



IPEME ブースにおける SME 支援 (2015 年 8 月、於マプト州 Marracuene 郡)

### 【本邦研修 (2015 年 9 月 30 日～10 月 8 日)】



大分県産業科学技術センターにおける講義 (2015 年 10 月 5 日、於大分県)



一村一品運動における代表的な取組みのひとつである女性生産者グループを訪問 (2015 年 10 月 1 日、於大分県)

### 【CaDUP マニュアルおよび SME サポートキット (案) にかかるワークショップ】



サポートキットの改訂案や各州の今後の活動について発表 (2016 年 2 月 1 日、於マプト市)



SDAE 向け MS Publisher を活用した名刺作成講座 (2016 年 2 月 5 日、於ガザ州 Mandlakaze 郡)



モデル企業 (Pro-socala) 訪問 (2016 年 2 月 11 日、於イニャンバネ州 Zavala 郡)



アルミ鍋生産者訪問、SDAE による質問票を用いた優先課題特定 (2016 年 3 月 1 日、於ガザ州 Chibuto 郡)

## プロジェクト写真集

### 第4年次（2016年4月～2017年1月）

#### 【SMEサポートキットに係る DPIC 及び SDAE 向け講師研修（ToT）（2016年4月21日、22日、25日）】



フルーツジュース製造販売業者を訪問、企業診断を実習（2016年4月21日、於マプト州 Manhiça 郡）



SME サポートキットの使用方法に係る説明（2016年4月22日、於ガザ州 Chibuto 郡）

#### 【第5回合同調整委員会（JCC）（2016年6月9日）】



第6回 JCC 出席者集合写真（2016年6月9日、於マプト市）



DPIC イニャンバネ職員による製品紹介（2016年6月9日、於マプト市）

#### 【対象5州における普及セミナー（2016年6月14日、22日、28日、30日、7月5日）】



テレビ・ラジオ局インタビューに応える IPEME の Zimba 総裁（2016年6月14日、於ナンブラ州 Nampula 市）



普及セミナーでは SME を招待して SDAE 職員・所長グループワークを実施（2016年6月30日、於ガザ州 Chokwe 郡）

#### 【対象5州におけるフォローアップセミナー（2016年8月10日、14日、16日、19日、24日）】



DPIC Focal Point によるプレゼンテーション（2016年8月12日、於イニャンバネ州 Maxixe 市）



グッドプラクティスに関する質疑応答（2016年8月19日、於マニカ州 Chimoio 市）

## プロジェクト写真集

### 【第 52 回 FACIM (2016 年 8 月 29 日~9 月 4 日)】



FACIM (第 52 回) の IPEME ブース (2016 年 8 月 29 日、於マプト州 Marracuene 郡)



SME 及びサプライヤーを招待しての B2B ネットワーキングセッション (2016 年 8 月 31 日、於マプト州 Marracuene 郡)

### 【CaDUP ナショナルセミナー (2016 年 10 月 13 日)】



IPEME C/P によるプレゼンテーション (2016 年 10 月 13 日、於マプト市)



DPIC による CaDUP エキシビション (2016 年 10 月 13 日、於マプト市)

### 【第 6 回合同調整委員会 (JCC) (2017 年 1 月 19 日)】



第 6 回 JCC 出席者集合写真 (2017 年 1 月 19 日、於マプト市)



DPIC Inhambane によるアクションプランに係るプレゼンテーション (2017 年 1 月 19 日、於マプト市)

### 【CaDUP 事業運営に係る資料】



CaDUP ガイドライン



CaDUP オペレーションマニュアル (ビデオ)



SME サポートキット

プロジェクト事業完了報告書

目次

プロジェクト対象地域位置図

プロジェクト写真集

目次

略語表

	頁
第1章 緒論	1-1
1.1 プロジェクトの背景	1-1
1.2 プロジェクトの目的	1-1
1.3 プロジェクト対象地域	1-2
1.4 プロジェクト実施体制	1-2
1.5 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	1-2
1.5.1 PDM 改訂の経緯	1-2
1.5.2 PDM の概要	1-3
1.6 実施工程	1-4
1.7 カウンターパートチーム	1-6
1.8 JICA プロジェクトチーム (JPT)	1-7
1.9 供与機材	1-7
1.10 現地業務費	1-7
第2章 プロジェクト目標及び成果の達成状況	2-1
2.1 各成果の達成度	2-1
2.2 プロジェクト目標の達成度	2-1
2.3 上位目標の達成見込み	2-2
第3章 CaDUP 事業の枠組みの構築 (成果1に係る活動)	3-1
3.1 既存の CaDUP 事業方針、戦略、活動のレビュー (活動1-1)	3-1
3.2 対象州における中小零細企業／生産者グループの実態調査 (活動1-2)	3-2
3.2.1 調査の目的・対象	3-2
3.2.2 ベースライン調査に基づく対象地域の SME の実態	3-2
3.3 CaDUP 事業の実施行政体制調査 (活動1-3)	3-5
3.3.1 IPEME の体制	3-5
3.3.2 CaDUP 事業の実施体制	3-5
3.4 官民の BDS および金融サービスプロバイダーのリスト作成 (活動1-4)	3-6

3.5	CaDUP 事業ガイドライン案の修正（活動 1-5）	3-7
3.6	CaDUP 事業のための広報資料の作成（活動 1-6）	3-8
3.7	持続可能な CaDUP プログラムの枠組みを構築（活動 1-7）	3-8
3.8	マプト・ガザ・イニャンバネ州におけるインパクト調査（活動 1-8）	3-9
<b>第 4 章</b>	<b>CaDUP 事業実施機関職員の能力強化（成果 2 に係る活動）</b>	<b>4-1</b>
4.1	国、州、郡の CaDUP 事業担当職員の職務分掌の明確化（活動 2-1）	4-1
4.2	CaDUP 事業担当職員に対する研修（活動 2-2）	4-1
4.2.1	C/P 職員に対する研修	4-1
4.2.2	日本における中小企業振興の事例視察	4-3
4.3	CaDUP 事業参加を通じた能力向上に係る評価（活動 2-3）	4-7
<b>第 5 章</b>	<b>対象州における中小零細企業に対する支援（成果 3 に係る活動）</b>	<b>5-1</b>
5.1	パイロット事業の実施計画（活動 3-1、3-2）	5-1
5.1.1	目的	5-1
5.1.2	全体計画と年次別の活動	5-2
5.2	パイロット郡の選定	5-4
5.3	キックオフ・ミーティング	5-10
5.3.1	開催概要	5-10
5.3.2	キックオフ・ミーティングにおける合意事項	5-10
5.4	ビジネス研修参加 SME の募集	5-11
5.4.1	参加 SME の選定基準	5-11
5.4.2	コミュニティ・ラジオの活用	5-11
5.4.3	参加 SME リスト	5-12
5.5	ビジネス研修（活動 3-3）	5-12
5.5.1	ビジネス研修の概要	5-12
5.5.2	各セッションの概要	5-14
5.5.3	参加 SME によるビジネス研修の評価結果	5-15
5.6	技術支援（活動 3-4）	5-20
5.7	CaDUP 事業実施機関における支援活動の改善点・教訓の共有（活動 3-5）	5-26
5.8	インパクト調査（活動 1-8）	5-26
5.8.1	目的・実施方法	5-26
5.8.2	調査結果	5-28
5.8.3	課題と教訓	5-36
<b>第 6 章</b>	<b>CaDUP 事業の知識・経験の共有化（成果 4 に係る活動）</b>	<b>6-1</b>
6.1	CaDUP 事業ガイドラインの最終化（活動 4-3）	6-1
6.1.1	CaDUP 事業ガイドライン（第 2 版）の構成	6-2
6.1.2	CaDUP マニュアル及び SME サポートキット	6-2

6.2	CaDUP 事業セミナーの開催（活動 4-2）	6- 4
6.2.1	対象 5 州における CaDUP 普及セミナーの開催	6- 4
6.2.2	対象 5 州におけるフォローアップセミナーの開催	6- 5
6.2.3	CaDUP ナショナルセミナーの開催	6- 8
6.3	CaDUP エキシビションの開催（活動 4-1）	6- 9
6.4	成果 1～3 を通じて得られた教訓のとりまとめ（活動 4-4）	6- 9
第 7 章	CaDUP 事業におけるその他の活動	7- 1
7.1	マプト国際展示会（FACIM）への出展	7- 1
7.2	イニャンバネ州文化観光局（他 JICA 事業 C/P）との連携	7- 2
7.3	ジェンダー配慮に係る取組み	7- 2
7.4	中間レビュー	7- 3
7.5	終了時評価	7- 5
第 8 章	プロジェクト実施運営上の教訓と今後の課題	8- 1
8.1	プロジェクト実施運営上の教訓	8- 1
8.2	CaDUP 事業における今後の課題	8- 4

\* \* \*

付 表

	頁
表 1.1	モザンビーク側カウンターパートチームの構成……………1- 6
表 1.2	JICA プロジェクトチーム（JPT）の構成……………1- 7
表 1.3	供与機材リスト……………1- 7
表 1.4	現地業務費内訳（2017 年 1 月 20 日時点）……………1- 7
表 2.1	各成果の達成度……………2- 1
表 2.2	プロジェクト目標の達成度……………2- 2
表 2.3	上位目標の達成見込み……………2- 2
表 3.1	選定された 100SME の製品一覧……………3- 3
表 3.2	CaDUP 事業のための広報資料一覧……………3- 8
表 4.1	CaDUP 事業における国、州・郡の担当機関の役割……………4- 1
表 4.2	研修・ワークショップ開催実績（年次・テーマ別）……………4- 2
表 4.3	第 1 回 C/P 本邦研修スケジュール……………4- 4
表 4.4	第 1 回 C/P 本邦研修参加者リスト……………4- 5
表 4.5	第 2 回 C/P 本邦研修スケジュール……………4- 6
表 4.6	第 2 回 C/P 本邦研修参加者リスト……………4- 6
表 5.1	パイロット郡選定基準とスコアリング方法……………5- 5
表 5.2	マプト州の各郡スコアリング結果……………5- 5
表 5.3	ガザ州の各郡スコアリング結果……………5- 5
表 5.4	イニャンバネ州の各郡スコアリング結果……………5- 6
表 5.5	パイロット事業への参加を希望する SME が提出した申請書数の推移……………5-11
表 5.6	各郡の登録 SME の業種（小分類）……………5-12
表 5.7	各セッションの概要……………5-14
表 5.8	スタディツアー訪問先……………5-15
表 5.9	パートナーSME リスト……………5-21
表 5.10	パートナーSME への支援内容の主な成果……………5-22
表 5.11	インパクト調査の対象企業……………5-27
表 5.12	生産コストの削減の事例……………5-30
表 5.13	支援企業の有する広報資材（パイロット事業実施前後の比較）……………5-31
表 5.14	収益が増加した支援対象企業の主な事例……………5-33
表 5.15	売上げが増加した支援対象企業の主な事例……………5-35
表 5.16	技術支援内容にかかる評価結果……………5-35
表 6.1	CaDUP 運営に係る各資料の概要……………6- 1
表 6.2	CaDUP 事業ガイドライン（第 2 版）構成……………6- 2
表 6.3	SME サポートキットに関連した研修・ワークショップ……………6- 3
表 6.4	ビデオの内容構成……………6- 4
表 6.5	CaDUP 普及セミナー参加者数（所属機関別）……………6- 4
表 6.6	CaDUP フォローアップセミナー参加者数（所属機関別）……………6- 5



表 6.7	CaDUP ナショナルセミナー出席者	6- 8
表 6.8	CaDUP ナショナルセミナープログラム（当日の変更含む）	6- 8
表 7.1	FACIM 出展支援概要（2013 年～2016 年）	7- 1
表 7.2	B2B セッション参加者	7- 1
表 7.3	CaDUP 支援対象 SME の FACIM での合計売上高	7- 2
表 7.4	パイロット事業におけるジェンダー配慮にかかる活動	7- 2

## 付 図

	頁	
図 1.1	プロジェクト対象地域	1- 2
図 1.2	JPT 派遣実績	1- 8
図 3.1	SME 開発戦略の政策枠組み	3- 1
図 3.2	関心の高い研修テーマ（件数、複数回答）	3- 4
図 3.3	IPEME 組織図	3- 5
図 3.4	CaDUP 事業実施体制図	3- 6
図 3.5	2012 年の CaDUP 事業ガイドライン案で提案されたラウンドシステム	3- 7
図 5.1	CaDUP パイロット事業の主な活動	5- 1
図 5.2	パイロット事業の実施フロー	5- 2
図 5.3	マプト州のパイロット郡選定に係る各郡の概況	5- 7
図 5.4	ガザ州のパイロット郡選定に係る各郡の概況	5- 8
図 5.5	イニャンバネ州のパイロット郡選定に係る各郡の概況	5- 9
図 5.6	研修テーマの順序と関連	5-13
図 5.7	研修参加者数（郡別）	5-16
図 5.8	研修への期待との整合性	5-17
図 5.9	研修内容の妥当性	5-17
図 5.10	研修で学んだことを適用した新たな活動	5-18
図 5.11	生産コストの変化（原料費、燃料費、時間、労賃別）	5-29
図 5.12	パイロット事業実施前後の主なマーケット比較	5-30
図 5.13	支援対象企業の収益の変化（パイロット事業実施前後の比較）	5-32
図 5.14	支援対象企業の売上げの変化（パイロット事業実施前後の比較）	5-34
図 5.15	雇用の変化（パイロット事業実施前後の比較）	5-36
図 6.1	CaDUP 事業実施フロー	6- 2
図 6.2	SME サポートキットで支援した企業数	6- 6
図 6.3	SME サポートキットで実践したこと	6- 6
図 6.4	CaDUP 事業にかかわったことで向上した知識・能力	6- 6
図 6.5	SME サポートキットの使用/理解の難しい項目	6- 7
図 7.1	男女別雇用者数の変化（CaDUP 事業実施前後の比較）	7- 3

## 添付資料

- 添付資料 1 討議議事録・付属議事録（R/D・M/M）2012年10月17日
- 添付資料 2 PDM(version 01) 2014年2月
- 添付資料 3 PDM(version 02) 2014年12月
- 添付資料 4 PDM(version 03) 2017年1月
- 添付資料 5 合同調整委員会（JCC）開催概要
- 添付資料 6 ベースライン調査結果
- 添付資料 7 研修・ワークショップ一覧
- 添付資料 8 SME サポートキット使用事例資料
- 添付資料 9 SME サポートキット企業診断に係る補足資料

## 附属資料

- 附属資料 1 CaDUP Guideline
- 附属資料 2 CaDUP Operation Manual Video
- 附属資料 3 SME Support Kit

\* \* \*

略語表

略語	名称（英文／ポルトガル文）	名称（和文）
BCI	Banco Comercial e de Investimentos	モザンビーク商業投資銀行
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
CaDUP	Cada Distrito Um Produto	一村一品運動
CEMPRE	Censo de Empresas	全国産業センサス調査
COre	Mozambican Centre for Business Guidance	モザンビークビジネス事業指導センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
DASP	Directorate of Private Sector Assistance, MIC	商工省 民間セクター支援部
DAFOM	Directorate of Finance and Assistance, IPEME	中小企業振興機構 財政・支援部
DDTP	Directorate of Technical and Productivity Development, IPEME	中小企業振興機構 技術・生産性開発部
DEE	Directorate of Study and Statistics, IPEME	中小企業振興機構 統計・調査部
DPIC	Provincial Directorate of Industry and Commerce	州商工局
FACIM	Feira Agro-Pecuaria, Comercial and Industrial de Moçambique	マプト国際展示会
FDD	District Development Fund	郡開発資金
FIEI	Feira Internacional de Embalagem e Impressão	国際包装・印刷展示会
INNOQ	National Institute of Quality Standard, MIC	国家品質標準機構
IPEME	Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises	中小企業振興機構
IPEX	Institute for Promotion of Export	貿易振興機構
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	国際協力機構青年海外協力隊
JPT	JICA Project Team	JICA プロジェクトチーム
MIC	Ministry of Commerce and Industry	商工省
M/M	Minutes of Meeting	付属議事録
OJT	On-the-job Training	現場研修
OVOP	One Village One Product Movement	一村一品運動
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PP	Pilot Project	パイロット事業
R/D	Record of Discussion	協議議事録
SDAE	Serviço Distrital de Actividades Economicas	郡経済活動事務所
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
TA	Technical Assistance	技術支援

換算レート (JICA 統制レート、2016 年 12 月)

Metical (Mt.) 1.00 = Yen 1.5004 = US\$ 0.013

Yen 1.00 = Mt.0.666 = US\$0.009

US\$ 1.00 = Mt.74.850 = Yen 112.305

\* \* \*

# 第1章 緒論

## 1.1 プロジェクトの背景

モザンビーク国は、内戦後の和平の進展にともない、1990年代後半には毎年6%前後の経済成長を遂げた。2000年、2001年と連続した洪水災害により経済は打撃を受けたが、2001年後半には、復興のためのインフラ修復事業や好調な外国直接投資を背景に回復基調を取り戻した。他方、急速な経済発展は、地域格差や貧富格差を拡大する原因ともなった。モザンビーク政府は産業振興による地域格差是正と貧困削減に高い優先度を与え、地域経済のけん引役となる中小零細企業（以下 SME と略す）/生産者グループの育成に資する行政サービスの制度構築を推進するとともに、その担い手となる政府職員の育成に着手した。

2014年における全国産業センサス調査(CEMPRE、2014)によれば、モザンビーク国の登録済み企業は32,629社<sup>1</sup>であり、その95%以上をSMEが占めている。SMEの多くは、①脆弱な財務体質、②熟練労働者の不足、③限られた市場アクセス、④産業クラスターの不在、⑤経営者マインドの不足などが指摘されており、国内およびグローバル市場における競争力強化が課題となっている。今後、中小企業の育成には、①ビジネス環境の整備、②技術面・経営面の能力向上、③戦略的な企業支援方策の開発が重要性を増している。

モザンビーク商工省は国産品の市場拡大と消費促進を目的に、2008年、中小企業振興機構(IPEME)を設立し、わが国の「一村一品運動」と理念を同じくするCaDUP(Cada Distrito Um Produto)事業に着手した。国際協力機構(JICA)は、2010年から2年に亘りIPEMEに個別専門家を派遣し、CaDUP事業を支援した。その成果を踏まえて、モザンビーク政府はCaDUP事業の実施プロセスの構築および組織強化・人材育成の推進を目的とする技術協力をわが国に要請した。

2012年7月、JICAは詳細計画策定調査団を同国に派遣し、2012年10月にIPEMEおよび州商工局(DPIC)をカウンターパート(C/P)機関とする「モザンビーク国一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト」(以下、本プロジェクト)に係る討議議事録(R/D)を締結した(添付資料1)。R/Dに沿って、2013年1月末、JICAは専門家7名から構成されるプロジェクトチーム(JPT)をモザンビーク国に派遣し、4年間に亘るプロジェクト活動を開始した。本報告書は、2013年1月から2016年12月の4年間に実施されたプロジェクト活動及びその成果を纏めたものである。

## 1.2 プロジェクトの目的

本プロジェクトは、地域産業の主たる担い手であるSMEに対する行政サービスを向上させるため、プロジェクト対象地域において、モザンビークに適したCaDUP事業の仕組みと実施体制を整備することを目的としている。

---

<sup>1</sup> 2015年アップデート版では登録企業数は50,156社、内98%をSMEが占めていた(IPEME情報)

### 1.3 プロジェクト対象地域

本プロジェクトの対象地域は、図 1.1 に示す、マプト、ガザ、イニャンバネ、マニカ、ナンブラの 5 州である。R/D にて、5 州におけるプロジェクト活動は次の様に定義されている。

モザンビーク国南部に位置するマプト、ガザ、イニャンバネ（既往 3 州と呼ぶ）では、過去 2 年間に亘り、JICA が個別専門家派遣を通じた技術協力を実施した。この経験と実績を踏まえて、これら既往 3 州においては、日本側とモザンビーク国側の共同イニシャチブの下で、パイロット事業を通じて、CaDUP 事業の枠組みを検討するとともに、CaDUP 事業に携わる政府職員の能力向上を推進する。

他方、ナンブラとマニカ（新規 2 州）における活動は、既往 3 州における経験・教訓に基づいて、モザンビーク国側が主体となって CaDUP 事業を運営し、日本側はモザンビーク国側に対する技術支援を行う。



出典：JPT 作成

図 1.1 プロジェクト対象地域

### 1.4 プロジェクト実施体制

本プロジェクトの C/P 機関は、CaDUP 事業を所轄する IPEME および DPIC である。IPEME 組織内の本プロジェクト主管部は Technical and Productivity Development Directorate (DDTP) である。地方の事業展開では、DPIC の下に各郡に配置された郡経済活動事務所 (SDAE) が所轄する郡内における SME の情報収集と技術支援の役割を担っている。

### 1.5 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM))

#### 1.5.1 PDM 改訂の経緯

PDM は 1 年次にベースライン調査の結果等を踏まえて数値目標を設定する計画となっており、PDM(ver.0)では各成果の目標値は空欄とされていた。JPT はベースライン調査の結果およびプロジェクト開始後に得られた情報を踏まえて、2014 年 2 月、C/P 職員とワークショップ形式での意見交換を行い、プロジェクト目標および成果の指標を追記した PDM(ver.01)案を合意した。同案は 2014 年 3 月開催の第 2 回合同調整委員会 (JCC) にて報告され、PDM(ver.01)として正式に承認された。PDM(ver.01)は添付資料 2 の通りである。

2014 年 7 月にパイロット事業の実施計画案が承認され、パイロット事業の進め方や業務量が確定した。これを受けて IPEME の C/P 職員と PDM 改訂に関する協議が再度もたれ、PDM(ver.02)の素案をまとめた。同案は 2014 年 12 月に開催された第 3 回 JCC において審議・承認され、以

後、2016年10月の終了時評価まで同PDMに基づいてプロジェクトの運営管理が進められてきた。PDM(ver.02)は添付資料3に示すとおりである。

2016年10月に終了時評価が実施された。合同評価チームからプロジェクト目標は達成されたとの評価を得たが、政府の財政状況を考慮して新上位目標を追加することが確認され、PDM(ver.03)案が策定・合意された。PDM(ver.03)は、2017年1月19日に開催された第6回JCCにおいて追認された。PDM(ver.03)は添付資料4に示すとおりである。

### 1.5.2 PDMの概要

上記のとおり、本プロジェクトのPDMは3回の改訂が行われた。最終版であるPDM(ver.03)の概要は以下のとおりである。

【スーパーゴール】地域資源を活用したSMEを推進するCaDUP事業の展開により、対象となったSME/生産者グループの事業が維持、発展する。

【上位目標】地域資源を活用したSMEを推進するCaDUP事業の展開により、対象州において、対象となったSME/生産者グループの事業が維持、発展する。

【プロジェクト目標】対象州において、モザンビークに適したCaDUP事業の仕組みと実施体制が整備される。

#### 【成果】

成果1 対象州において、CaDUP事業の枠組みが構築される。

成果2 CaDUP事業実施機関の職員の実施能力が強化される。

成果3 対象州において、SME/生産者グループに対する支援が行われる。

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

#### 【活動】

成果1 対象州においてCaDUP事業の枠組みが構築される、にかかる活動

1-1 既存のCaDUP事業方針、戦略、活動のレビューを行う。

1-2 対象州においてSME/生産者グループの実態調査を行う。

1-3 CaDUP事業実施行政体制の調査を行う。

1-4 官民のBDSおよび金融サービスプロバイダーのリストを作成し、連携網を構築する。

1-5 CaDUP事業ガイドライン案を修正する。

1-6 CaDUP事業のための広報資料を作成する。

1-7 持続可能なCaDUP事業の枠組みを構築する。

1-8 マプト・ガザ・イニャンバネ州においてインパクト調査を実施する。

成果2 CaDUP事業実施機関職員の実施能力が強化される、にかかる活動

2-1 国、州、郡のCaDUP事業担当職員の能力を特定する。

2-2 CaDUP事業実施機関職員に対する研修を実施する。

2-3 成果3の活動への参加を通じて強化されたCaDUP事業実施能力のレビューを行う。

成果 3 対象州において SME／生産者グループに対する支援が行われる、にかかる活動

- 3-1 CaDUP 事業の支援内容を特定する。
- 3-2 CaDUP 事業ガイドライン案に沿って、対象州の SME／生産者グループに対する支援実施計画を立案する。
- 3-3 マプト・ガザ・イニャンバネ州において実施計画に沿って、対象州の SME／生産者グループに対する支援を実施する（180SME に対するビジネス研修）。
- 3-4 マプト・ガザ・イニャンバネ州において実施計画に沿って、対象州の SME／生産者グループに対する支援を実施する（27SME に対する技術支援）。
- 3-5 支援活動の改善点、教訓を CaDUP 事業関係機関で共有する。

成果 4 対象州および他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる、にかかる活動

- 4-1 CaDUP フェアを開催する。
- 4-2 CaDUP ワークショップを実施する。
- 4-3 CaDUP 事業ガイドラインを最終化する。
- 4-4 成果 1～3 を通じて得られた教訓を提言としてとりまとめる。

## 1.6 実施工程

本プロジェクトは、下記のとおり、2013 年 1 月下旬から 2017 年 1 月までの 4 年間（49 ヶ月）に亘り実施された。

- 第 1 年次：2013 年 1 月～2014 年 3 月
- 第 2 年次：2014 年 4 月～2015 年 3 月
- 第 3 年次：2015 年 4 月～2016 年 3 月
- 第 4 年次：2016 年 4 月～2017 年 1 月

なお、プロジェクト期間中に開催された 6 回の合同調整委員会（JCC）の概要及び議事録<sup>2</sup>は添付資料 5 に示すとおりである。

### 【第 1 年次：2013 年 1 月～2014 年 3 月】

2013 年 1 月末、JPT の到着をもってプロジェクトが正式に開始された。2013 年 2 月、キックオフ・ミーティングが開催され、JPT は JICA モザンビーク事務所と IPEME に対してインセプションレポート（案）を説明し、プロジェクトの実施方法と実施体制が全体として承認された。

プロジェクト開始後、既存の CaDUP 事業ガイドラインや実施体制のレビュー、SME 実態調査（ベースライン調査）に着手した。その後、前任の個別専門家が支援した 7SME のフォローアップ、C/P 職員の能力強化研修、BDS リスト作成等の支援活動を開始した。第 1 年次終了時には、次年次から開始するパイロット事業の枠組みを構築し、対象郡の選定を行った。2013 年 9 月まで

<sup>2</sup> 2017 年 1 月 19 日に開催された第 6 回 JCC の議事録は、本報告書執筆時において IPEME によって作成中のため、同 JCC で発表された IPEME 及び対象 5 州の DPIC のアクションプランのみを添付資料 5 に付す。



の 8 ヶ月間に亘る活動成果はプロジェクト業務進捗報告書(1)としてまとめられ、同年 9 月 30 日に開催された第 1 回 JCC にて説明・協議された。2014 年 3 月、第 1 年次の活動と成果を取りまとめた業務完了報告書（第 1 年次）を提出した。同報告書は、2014 年 3 月 11 日に開催された第 2 回 JCC にて承認された。

【第 2 年次：2014 年 4 月～2015 年 3 月】

2014 年 4 月以降、JPT は C/P とともにパイロット事業の実施計画の検討を進め、同案に沿って 2014 年 8 月にパイロット事業（ビジネス研修）が開始された。ビジネス研修は第 2 年次に亘って各郡 6 セッションのプログラムで実施され、IPEME、DPIC、SDAE の職員にとっては研修を自ら開催・運営する OJT の場となった。第 2 年次終了時には、ビジネス研修参加者の中から、第 3 年次に実施する技術支援の対象となるパートナー-SME の選定作業が開始された。また、パイロット事業の準備作業と並行して、CaDUP 事業ガイドライン（案）の作成作業が着手された。

第 3 回 JCC は 2014 年 12 月 8 日に開催された。同 JCC において CaDUP 事業ガイドライン（第 1 版）がプロジェクト対象 5 州の DPIC に配布されるとともに、第 2 年次開始後、2014 年 9 月末でのプロジェクト活動・成果を取りまとめたプロジェクト業務進捗報告書(2)が協議され、全体として承認された。

2015 年 2～3 月、中間レビューが実施された。モザンビーク政府は JICA 本部より派遣された調査団と共に、パイロット事業の初動期間における活動を含めて、プロジェクト開始後約 2 年間に亘るプロジェクト活動の進捗と成果を確認した。評価結果に基づいて、以後のプロジェクト運営における課題について協議・合意した。

【第 3 年次：2015 年 4 月～2016 年 3 月】

第 3 年次の活動の中心は、ビジネス研修参加者の中から選定されたパートナー-SME30 社への技術支援である。2015 年 4 月、パイロット事業（ビジネス研修）の活動・成果および 2015 年 5 月以降に開始するパイロット事業（パートナー-SME への技術支援）の活動方針を中心にとりまとめたプロジェクト業務進捗報告書(3)が提出された。パートナー-SME に対する技術支援は、JPT の現地到着後となる 2015 年 5 月に開始され、9 月中旬までの 5 ヶ月間に亘る活動と成果は、プロジェクト業務進捗報告書(4)として取り纏め、2015 年 9 月に提出された。パイロット事業における支援の経験は、SME サポートキットに纏められることとなり、2015 年 12 月に制作に着手した。

【第 4 年次：2016 年 4 月～2017 年 1 月】

2015 年 9 月中旬から 2016 年 2 月上旬までの約 5 ヶ月間に亘る活動と成果はプロジェクト業務進捗報告書(5)にまとめられ、2016 年 2 月に提出された。同報告書ではパイロット事業の進捗と CaDUP 事業ガイドラインの補完資料である CaDUP マニュアル（DVD）および SME サポートキットの作成作業の進捗が報告された。2016 年 4 月、パイロット事業は終了し、同年 5 月末に開催された第 5 回 JCC において、SME サポートキットが承認され、他地域への CaDUP システムの普及活動が開始された。

2016年10月、プロジェクト業務進捗報告書(6)が提出された。同月、CaDUP 事業ガイドライン（第2版）及びCaDUP マニュアル（DVD）がJCC 議長である商工省次官及びIPEME 総裁に承認された。ついで、全国10州のDPIC 局長およびフォーカルポイントを招聘したCaDUP 全国普及セミナーが実施された。同セミナーにおいてCaDUP 事業ガイドライン（第2版）が全国10州DPIC に配布された。なお、同セミナーにはJICA 終了時評価調査団も出席した。

2016年11月30日、IPEME、JICA、JPT 間のテクニカル・ミーティングが開催され、先の終了時評価結果を確認するとともに、IPEME のアクションプラン案をもとにプロジェクト終了後のCaDUP 事業推進の方向性が確認した。そして、2017年1月19日に開催された第6回JCC において、PDM(ver.03)が追認されるとともに、対象5州のDPIC によって発表されたアクションプランをもってプロジェクト終了後の活動を確認し、すべての現地活動を終了した。JPT は帰国後、2017年2月にプロジェクト事業完了報告を提出し、全業務が終了した。

### 1.7 カウンターパートチーム

本プロジェクトのC/P 機関はIPEME およびDPIC であり、次頁の表1.1の職員が配置された。主任C/P は、2013年1月のプロジェクト開始以後、IPEME/DDTP のMs.Madina Ismail が担ってきた。同氏はプロジェクト開始前に実施されたJICA 専門家派遣時よりCaDUP 事業推進の中心的な存在として活躍してきた。2015年4月、同氏のIPEME/DAFOM 部長就任により、主任C/P はMr. Nabil Osman に引き継がれた。さらに、2016年1月には、Ms.Sonia Mbanze が新たに主任C/P に指名され、プロジェクト終了まで同氏が主任C/P の任を遂行した。

表 1.1 モザンビーク側カウンターパートチームの構成

No.	名前	所属・役職	期間
1	Mr. Claire Mateus Zimba	Project Director, Director General of IPEME	2013.1 to present
2	Ms.Madina Ismail	Chief Counterpart, Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP), IPEME	2013.1 to 2015.3
		Part-time counterpart personnel, DAFOM, IPEME	2015.3 to 2016.7
3	Mr. Nabil Osman	Full-time Counterpart, DDTP, IPEME	2013.1 to 2015.4 2016.1 to present
		Chief Counterpart, DDTP, IPEME	2015.4 to 2015.12
4	Ms. Sonia Mbanze	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 to 2015.12
		Chief Counterpart, DDTP, IPEME	2016.1 to present
5	Mr.Ramatane Ernesto	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 to present
	Mr.Emir Ussene	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 to 2013.10
6	Ms. Engracia Bangalane	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 to present
	Ms. Erica Munguambe	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 to 2014.3
	Mr. Nassur Abubakar	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 to 2014.12
	Mr. Sergio Ernesto	Part-time counterpart personnel, DEE, IPEME	2013.1 to 2015.12
7	Ms. Valentina Mafuiane	Part-time counterpart personnel, DEE, IPEME	2016.1 to present
8	Mr. Wilson Cavele	Part-time counterpart personnel, DAFOM, IPEME	2013.1 to present
9	Mr. Jose Tembe	Part-time counterpart personnel, DAFOM, IPEME	2013.1 to present
	Mr. Carlos Muchuine	Focal Point, DPIC, Maputo	2013.1 to 2013.11
10	Mr. Dercio Dos Santos	Focal Point, DPIC, Maputo	2014.1 to present
11	Mr. João Chicanzanza	Focal Point, DPIC, Maputo	2014.2 to present
12	Mr. Fulgêncio Novela	Focal Point, DPIC, Gaza	2013.1 to present
13	Mr. António Nhacale	Focal Point, DPIC, Gaza	2014.7 to present
14	Mr. Pedro Vilankulos	Focal Point, DPIC, Inhambane	2013.1 to present
15	Mr.Mauro Nelo Quirino	Focal Point, DPIC, Gaza	2014.7 to present
	Mr. Felizardo Chacuamba	Focal Point, DPIC, Nampula	2013.1 to 2016.4
16	Mr. Bonifacio Cambir	Focal Point, DPIC, Nampula	2016.5 to present
17	Mr.Francisca Morgado	Focal Point, DPIC, Nampula	2014.7 to present
18	Mr. Joaquim Raimundo	Focal Point, DPIC, Nampula	2014.2 to present
19	Mr. Dinis Mative	Focal Point, DPIC, Manica	2013.1 to present
20	Mr. Feliciano Mucupo	Focal Point, DPIC, Manica	2014.7 to present

出典：JPT

パイロット事業の実施に当たり、2014年7月以降、パイロット事業の対象9郡のSDAE局長(SDAE Director)と職員2~3名がCaDUP事業担当に任命され、プロジェクト活動に参加した。

### 1.8 JICA プロジェクトチーム (JPT)

プロジェクトの実施に当たり、JICAは表1.2にある専門家7名から構成されるJPTを派遣した。派遣実績は本章末尾の図1.2に示す通り。

表 1.2 JICA プロジェクトチーム (JPT) の構成

担当分野	氏名
1. 総括/中小零細企業振興 (一村一品運動)	神山 雅之
2. 企業診断/経営指導	本家 正彦
3. 食品加工/食品衛生	濱 周吾
4. マーケティング/バリューチェーン分析 (ジェンダー) (1)	大形いずみ
5. マーケティング/バリューチェーン分析(2)	K. ペタン
6. 手工芸/観光セクター連携	森 香織
7. 業務調整/中小零細企業振興	坂田 道志

出典：JPT

### 1.9 供与機材

プロジェクトの実施にあたり、JICAは表1.3にある供与機材をC/P機関に提供した。

表 1.3 供与機材リスト

機材名	仕様	数量	供与日	目的
コピー機	Canon 2520	1	2013年4月	IPEMEにおいてCaDUP事業で使用。
デジタルカメラ	Canon DIG PS A800 10MG PIC ZOOM	5	2013年4月	各州で事業進捗の記録に使用するため対象5州に供与。
デスクトップPC	HP600MT G640 500GB HD 2GB	1	2013年4月	CaDUP事業に係るデータを保存。
ノートPC	15HP Windows 8 6GB HDD750	4	2013年4月	フルタイム C/P4名がデータの保存・分析など日常業務に使用。
プロジェクター	Canon LV-7292M	1	2015年2月	CaDUP事業で使用。

出典：JPT

### 1.10 現地業務費

本プロジェクトにおいて、現地業務費として約85百万円が支出された(2017年1月20日時点)。現地業務費の内訳は表1.4に示す通り。

表 1.4 現地業務費内訳 (2017年1月20日時点)

費用項目	(単位：円)			
	支出 (A)	予算 (B)	残高 (B)-(A)	執行率 (A)/(B)
1) 機材	1,098,955	1,144,000	45,045	96.1%
2) 車輛関連費 (メンテナンス、燃料など含む)	19,314,969	19,137,377	-177,592	100.9%
3) C/P出張旅費	13,897,501	14,386,471	488,970	96.6%
4) パイロット事業費、ワークショップ、研修など	24,147,732	17,981,000	-6,166,732	134.3%
5) 再委託、現地傭人 (通訳含む)	19,984,108	30,912,677	10,928,569	64.6%
6) 広報費用	2,281,478	3,795,936	1,514,458	60.1%
7) 通信・運搬費	676,687	1,344,800	668,113	50.3%
8) 消耗品、機材維持費	3,981,885	4,596,500	614,615	86.6%
合計	85,383,315	93,298,761	7,915,446	91.5%

出典：JPT



## 第2章 プロジェクト目標及び成果の達成状況

### 2.1 各成果の達成度

本プロジェクトのPDMで規定されている4つの成果の達成度は、2016年10月の終了時評価において表2.1の通り確認された。下表に示す通り、PDMで規定された成果についてはそれぞれ達成されたと言える。各成果に関連する活動については、次章以降で詳述する。

表 2.1 各成果の達成度

指標（簡略記載）	実績	達成度
<b>成果1 対象州において、CaDUP事業の枠組みが構築される。</b>		
ガイドラインの改訂、BDSリストの作成・活用、進捗報告書作成、広報マテリアルの作成等	事業枠組みを規定すべきガイドラインが作成されると共に、ビデオマニュアル、SMEサポートキットが作成された。特にSMEサポートキットについては、成果3のパイロット事業の成果が凝縮され、作成・改訂の過程が成果2のキャパビルにもつながり、成果4の経験の共有のツールとして役立った。	達成
<b>成果2 CaDUP事業実施機関の職員の実施能力が強化される。</b>		
CaDUPに関する研修、普及セミナーの実施、DPIC、SDAEの能力強化、C/P間でのコミュニケーションの改善等	本邦研修、モザンビークでの研修・セミナー・ビジネススキル研修や、専門家チームと協働でSME支援をOJTにて行うことで、IPEME、DPIC、SDAEの能力強化が進んだ。これらの結果、IPEME-DPIC-SDAE間の連携体制が確立し、SDAEによる郡内のSME支援活動及びDPICによる州内での他郡への普及が進んだ。	達成
<b>成果3 対象州において、SME/生産者グループに対する支援が行われる。</b>		
適切なSME支援スコープの確立、研修への参加SME数、研修内容への満足度、研修内容の活用、利益の増加、パートナーSMEの事業への協力等	JICA支援3州からパイロット9郡を選んだ上で、180（目標値）のSMEへのビジネススキル研修の実施、27のパートナーSMEへの個別指導を行った。研修への参加SME数は目標値（180社を越える参加）を達成しなかったものの（平均157社が参加）、参加したSMEの8割以上が内容に満足と回答している。経済状況の悪化により、パートナーSMEのうち利益増加となったのは54.5%（目標60%以上）に留まったが、9割のSMEが研修内容を活用して帳簿付け、商品の改善、マーケティング等を行っていると回答し、パートナーSMEのうち5社はスタディーツアー受け入れ先としてグッドプラクティスを共有できるレベルにも成長した。	達成
<b>成果4 対象州および他州でのCaDUP振興展開のための知識、経験の共有が行われる。</b>		
ナンブラ、マニカ州からの事業への参加、CaDUPフェアの開催、ガイドラインの全国への共有	ナンブラ州、マニカ州ではパイロットプロジェクトは行わなかったが、DPIC、SDAEが研修・セミナー・JCCへ毎回参加し、独自にCaDUP事業を実施している（特にナンブラ州）。プロジェクトの成果は普及セミナー・フォローアップセミナーにより対象5州に共有され、また10月13日に開催された全国セミナーにおいて10州へ紹介された。	達成

出典：終了時評価帰国報告会配布資料を基に作成

### 2.2 プロジェクト目標の達成度

本プロジェクトのPDMで規定されているプロジェクト目標の達成度は、2016年10月の終了時評価において表2.2の通り確認された。下表に示す通り、PDMで規定されたプロジェクト目標については達成されたと言える。

表 2.2 プロジェクト目標の達成度

指標	実績	達成度
<b>プロジェクト目標：対象州において、モザンビークに適した CaDUP 事業の仕組みと実施体制が整備される。</b>		
CaDUP 事業の枠組みがマップ・ガザ・イニャンバネ州で確立される。	成果 1~4 を通じて、事業実施体制が構築され、実施のためのツール（ガイドライン、マニュアル、SME サポートキット）が作成された。実施枠組みはガイドラインに規定され、事業はガイドラインに沿って実施されている。	達成
CaDUP 事業の枠組みがナンブラ・マニカ州で適用される。	ナンブラ・マニカ州の DPIC, SDAE が研修、セミナー、JCC へ毎回参加し、プロジェクトで作成したガイドラインや SME サポートキットを活用して SME の支援を行うとともに、既に州内のパイロット郡以外への普及を開始している。	達成

出典：終了時評価帰国報告会配布資料を基に作成

### 2.3 上位目標の達成見込み

本プロジェクトの PDM で規定されている上位目標の達成見込みは、2016 年 10 月の終了時評価において表 2.3 の通り確認された。下表に示す通り、本プロジェクト期間中に全 10 州への CaDUP 普及の足がかりはできているものの、外部条件の悪化によりプロジェクト終了後 3-5 年後に PDM(ver. 02)の上位目標を達成することが困難だと判断された。そのため、PDM(ver.03)案が策定・合意され、現在の上位目標をスーパーゴールへ格上げする共に、新上位目標として「地域資源を活用した SME を推進する CaDUP 事業の展開により、対象州において、対象となった SME/生産者グループの事業が維持、発展する。」が追加され、まずは達成が期待される対象 5 州での事業展開を新しく上位目標とすることとした。PDM(ver.03)は、2017 年 1 月 19 日に開催された第 6 回 JCC において追認された。

同 JCC では、新上位目標達成に向けて、IPEME 及び対象 5 州の DPIC から、2017-2019 年の主な活動と必要経費試算を含むアクションプランが発表された。IPEME 及び各州 DPIC のアクションプランは添付資料 5 に示す通り。JCC 議長である商工省次官より対象 5 州の DPIC に対して、州政府にアクションプランを共有し、同プランを改善することが提言されている。同プランでは、パイロット事業の経験を生かして実施可能な活動が示されており、今後各州で必要な予算措置と要員配置を行うことで、上位目標を達成できると考えられる。

表 2.3 上位目標の達成見込み

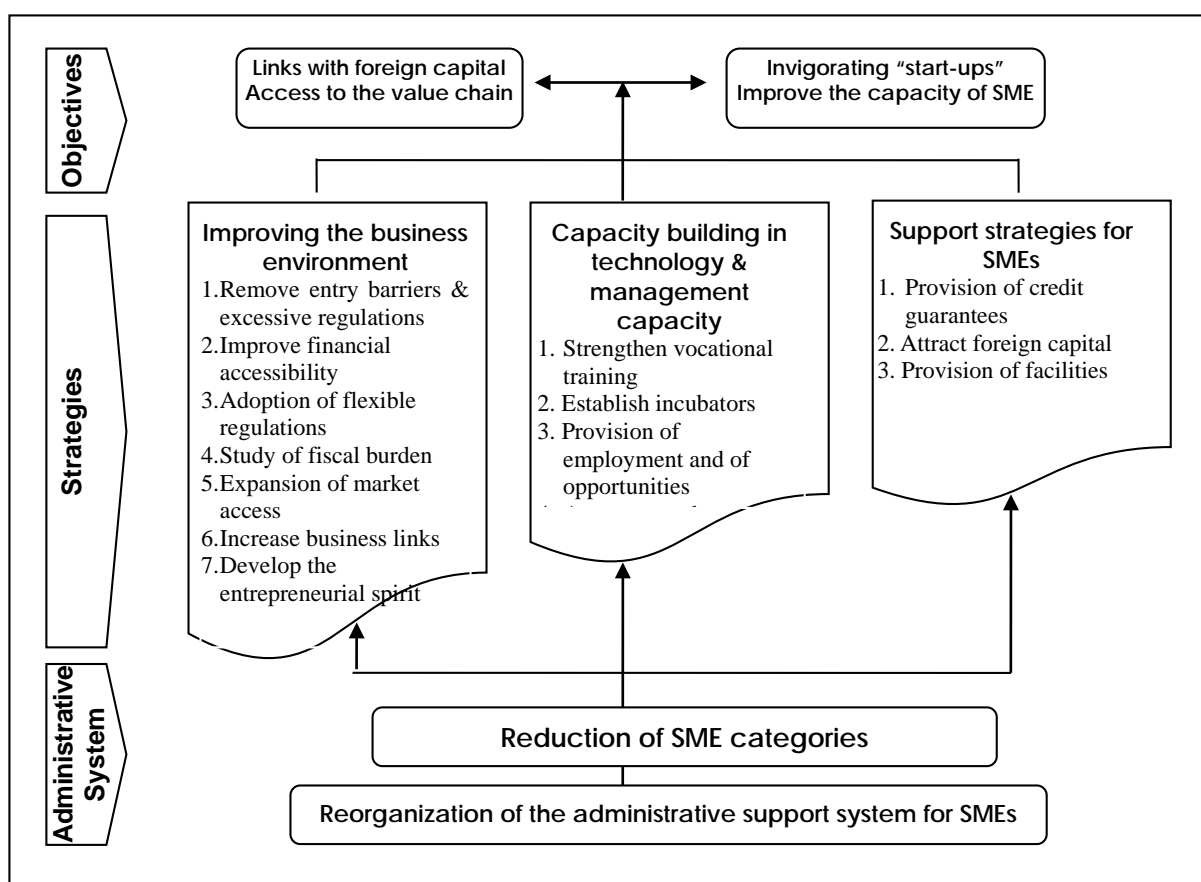
指標	実績	達成見込みと提言
<b>上位目標 (PDM (ver. 02))：地域資源を活用した中小零細企業を推進する CaDUP 事業の展開により、対象となった SME/生産者グループの事業が維持、発展する。</b>		
CaDUP 事業がモザンビーク全 10 州においてオペレーショナルとなる。	CaDUP ナショナルセミナーにおいて、対象州以外の残り 5 州の DPIC に向けて事業内容及びガイドライン等のツールの紹介を行った。プロジェクト終了までに国内の全 152 郡に向けてツールの送付を行うものの、残り 5 州において事業を実施するには、少なくとも IPEME による導入セミナー・研修と他州による経験の共有が必要と考えられる。	現在のモザンビークの財政状況は、外部条件である「IPEME と CaDUP に対するモザンビーク政府の政策が大幅に変更されない」を既に満たさない状況となっている。これにより、IPEME が残り 5 州への普及をプロジェクト終了後 3-5 年で達成するのは困難と考えられるため、新上位目標として 5 州内での継続と普及を設定し、10 州への普及をスーパーゴールへと格上げする。

出典：終了時評価帰国報告会配布資料を基に作成

### 第3章 CaDUP 事業の枠組みの構築（成果 1 に係る活動）

#### 3.1 既存の CaDUP 事業方針、戦略、活動のレビュー（活動 1-1）

CaDUP 事業は 2007 年に商工省が策定した中小企業振興戦略（Strategy for the Development of Small and Medium Size Enterprises in Mozambique）に沿って実施されている（同戦略は 2016 年 12 月現在改訂中）。同戦略は、図 3.1 に示す通り、1) ビジネス環境の改善、2) 技術とマネジメントの能力向上、3) 戦略的な中小零細企業支援の展開を 3 本柱とし、モザンビーク国内のビジネス発展を阻害する要因となっている規制や制度の簡素化、資金アクセスの向上、市場の情報の共有、市場のニーズに合った職業訓練の実施などを、開発目標として掲げている。



出典：Strategy for the Development of Small and Medium Size Enterprises in Mozambique (2007)よりJPT作成

図3.1 SME開発戦略の政策枠組み

IPEME は、2008 年 12 月、法令 NO.46/2008 に従って商工省の傘下に設立された。前述の中小企業振興戦略を軸に、IPEME は CaDUP 事業の他、国産品の消費促進を目指す Made in Mozambique 運動や企業家支援のためのセンター（CORe）を通じた技術指導に係る行政サービスを担ってきた。

CaDUP 事業の推進に限定した政策は策定されていないが、CaDUP 事業は商工省が策定した中小企業振興戦略のうち、特に「SME の技術とマネジメント能力向上」及び「戦略的な中小零細企

業支援の展開」に係る活動に相当する。

モザンビークの国家開発計画と見做される貧困削減行動計画（PARP III 2011-2014 年）においても、中小零細企業の活発化を通じた雇用の促進および各地域において労働力、資源、農業、観光等の特性を生かした経済活動は、貧困削減に資するアプローチとして位置付けられている。

### 3.2 対象州における中小零細企業／生産者グループの実態調査（活動 1-2）

#### 3.2.1 調査の目的・対象

2013 年 5 月～12 月、プロジェクト対象地域にて SME のベースライン調査が実施された。本調査では対象 5 州において、JPT が作成した質問票(80 項目)に沿って、ローカルコンサルタントが各州 20 SME(合計 100 SME) の各代表者に直接インタビューした。調査結果は、①SME の経営実態・ニーズ分析、②PDM 指標の見直しと成果の数値目標の設定、③モニタリング評価におけるベースライン・データの収集に活用した。

調査対象の SME は DPIC および SDAE が下記の条件を考慮して選定した。

- ① 州農業政策で優先度を与えている地域特産品を生産している SME
- ② 地域資源を活用している SME
- ③ リノベーションの精神を有する SME
- ④ 市場志向を有し、基本的な製造技術を有する SME

選定された 100SME の製品は次頁の表 3.1 に示す 44 品目であった。

#### 3.2.2 ベースライン調査に基づく対象地域の SME の実態

ベースライン調査の詳細な結果は添付資料 6 の通りである。同結果に基づく、プロジェクト対象 5 州における SME の概要は以下のとおりである。なお、前述のとおり、ベースライン調査の対象となった 98SME は無作為に抽出されたものではなく、各州の DPIC および SDAE が CaDUP 事業の下での発展が望まれる SME を優先的に抽出している点に留意する必要がある。

##### (1) 業種と組織形態

調査対象となった 98SME の業種別内訳は、農産加工業が 47 (48%)と農作物生産が 23 (24%)であり、農業部門が 72%を占めた。次いで手工芸業が 14%、その他は 5%以下であった。組織形態は、生産者組合(Association)が 48%、家内工業的な生産者が 42%と大半を占めた。

##### (2) 企業規模

IPEME の従業員数による企業分類基準では、零細企業（従業員数 1～4 名）が 30%、小企業（5～49 名）が 59%を占め、中企業（50～99 名）は皆無であった。対象地域の SME の平均従業員数は 14 名であった。州別ではマプト州では小企業が 65%と比較的多く、ガザ州は組合が多いために中企業と大企業が約 30%を占めた。



表 3.1 選定された 100SME の製品一覧

生産物	マプト	ガザ	イヤンパネ	マニカ	ナンブラ	合計
<b>農産加工品 (12 品目)</b>						
キャッサバ製粉・加工品		1	4		2	7
ココナッツ加工品			2			2
サツマイモ加工品				1		1
トウモロコシ粉					2	2
精米加工		1				1
雑穀					1	1
ピリピリ (チリソース)	2					2
ハチミツ		1	1	2	1	5
ジャム		2	1			4
ジュース			1	2		3
リキュール	3					3
ワイン		1				1
<b>果物・野菜類 (4 品目)</b>						
イチゴ	3					3
ニンジン					1	1
パイナップル			1			1
バナナ	1					1
野菜	3	4	2	1	1	11
<b>ナッツ類・ナッツ加工品 (3 品目)</b>						
カシューナッツ	1	1	2	1	2	7
マカダミアナッツ				1		1
ピーナッツバター				1		1
<b>種子・スパイス・その他食品 (3 品目)</b>						
ゴマ					2	2
塩					1	1
種子				1		1
<b>畜産・水産物 (4 品目)</b>						
ヨーグルト			1	3		4
養鶏		1				1
食肉加工品		1				1
魚		1		2		3
<b>美容・健康用品 (3 品目)</b>						
アロエ加工品					1	1
ムシロ粉					1	1
モリンガ粉	1	1	1			3
<b>手工芸品 (11 品目)</b>						
家具		1			1	2
素焼き	2	2				4
竹製品		1				1
彫刻			1	2		3
バオバブの実製品	1					1
アクセサリ	1					1
ココナッツ殻製品	1					1
すき紙製品		1				1
布製品				1	2	3
木工旋盤					1	1
貝製品					1	1
<b>機械・資材類 (3 品目)</b>						
建設資材			1			1
石炭ストーブ			1			1
農業機械			1			1
<b>その他 (1 品目)</b>						
観光 (ホテル経営)	1					1
<b>総計 (44 品目)</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>98</b>

注：マニカ州の 2 社がキャンセルとなったため、調査対象は合計 98 社となった。

出典：JPT 作成

### (3) 年間売上高

IPEME の売上高基準では、年間売上高が 1.2 百万 Mt~14.7 百万 Mt の小企業が 86%、1.2 百万 Mt 以下の零細企業が 14%であった。回答した 84 社の年間売上高（2012 年）は平均 Mt.838,000 あった。州別では回答したマプト州 17 社の平均は Mt.1,719,000、ガザ州 17 社の平均は Mt.444,000、イニャンバネ州 17 社 Mt.284,000、ナンプラ州 17 社 Mt.1,033,000、マニカ州 10 社 Mt.1,039,000 であった。

### (4) 販売先

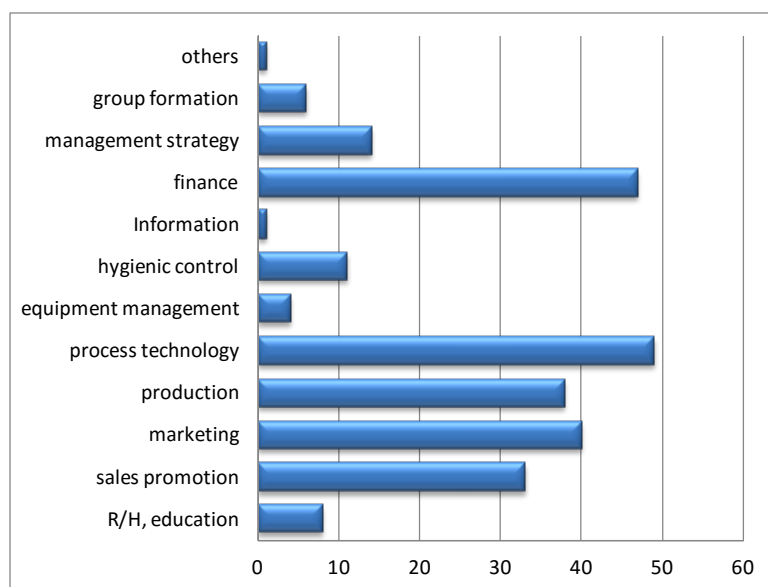
調査対象となった SME の製品の販売先は売上高ベースで 49%は個人への直接販売が占めていた。ついで、仲介業者へ販売が 28%であった。スーパーなど小売店への販売は 6%と少ないものの、4%が国外に輸出していると回答した。ただし、マプト州では 17%がスーパー・小売店に販売しており、他州と比較して比較的高い傾向にあった。

### (5) 経営目標の達成に必要な支援

経営目標の達成に必要な支援としては、車両・機械設備・工場の建設など設備の追加調達が 49%、資金支援（目的は原料調達、従業員の給与など）が 28%であった。技術指導は 19%、展示会参加など新規顧客獲得の機会支援が 4%であった。

### (6) 関心の高い研修テーマ

ベースライン調査を通じて、SME は、自社商品の競合商品は、輸入品ではなく同業者（51%）やインフォーマルセクター（29%）の製品であるとし、自社商品への自信が確認された。その反面、製造技術および経営管理に関する知識・経験が不十分であると認識しており、技術指導を受けることに高い関心を示す SME が多いことが明らかとなった。特に、製造プロセスの技術指導を望む声が多い結果となった。



出典：JPT作成

図3.2 関心の高い研修テーマ（件数、複数回答）

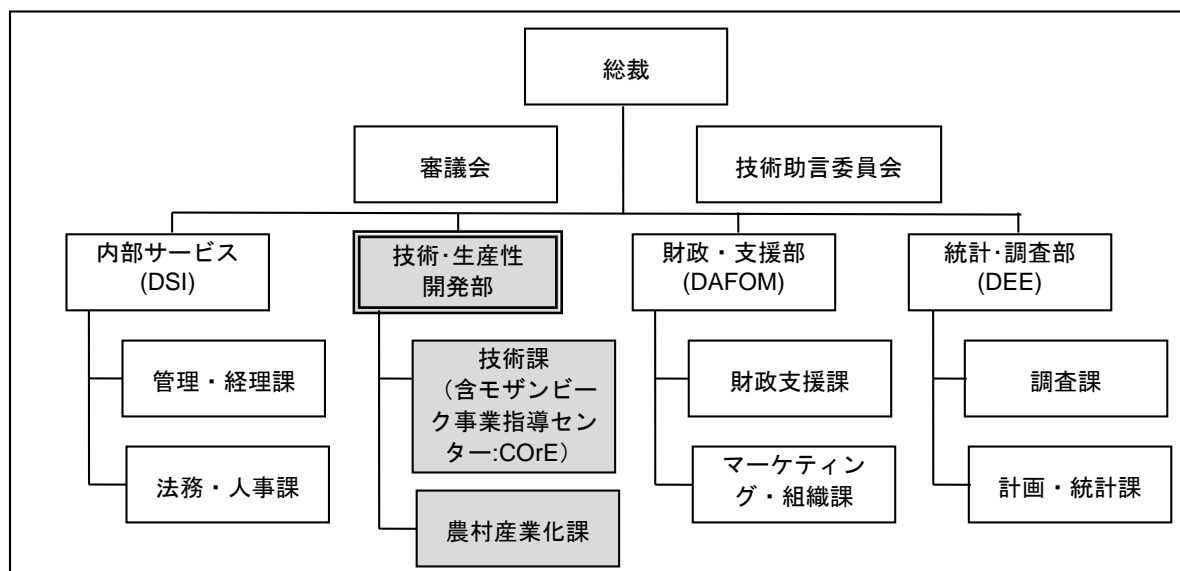
### (7) 金融支援のニーズ

公的融資・民間金融機関・NGO などから、融資を受けたことがある企業は全体の 46%（45 社）で、大半の企業が 1 ないし 2 回支援を受けたと回答している。金融機関の内訳は、公的機関が 51%、NGO 40%、民間機関 9%であった。また、さらなる資金支援が必要と回答した企業は 88%と多い。必要ないと回答した企業は、NGO、海外の親企業、政府の支援を得ている経営者であった。資金の使用目的は、事業の運転費および設備投資がともに 50%を占めた。多くの SME が、原料調達、光熱費、従業員給与などの資金繰りに苦慮している。

## 3.3 CaDUP 事業の実施行政体制調査（活動 1-3）

### 3.3.1 IPEME の体制

IPEME は、中小零細企業の発展促進を図ることを任務とした組織であり、意思決定および予算も独立採算にて運営されている。図 3.3 に示す通り、IPEME は総裁の下、4 つの専門部で構成されている。職員数は総裁を含め全 45 名である（調査を実施した 2013 年時点の数値）。



出典：IPEME情報を基にJPT作成

図 3.3 IPEME組織図

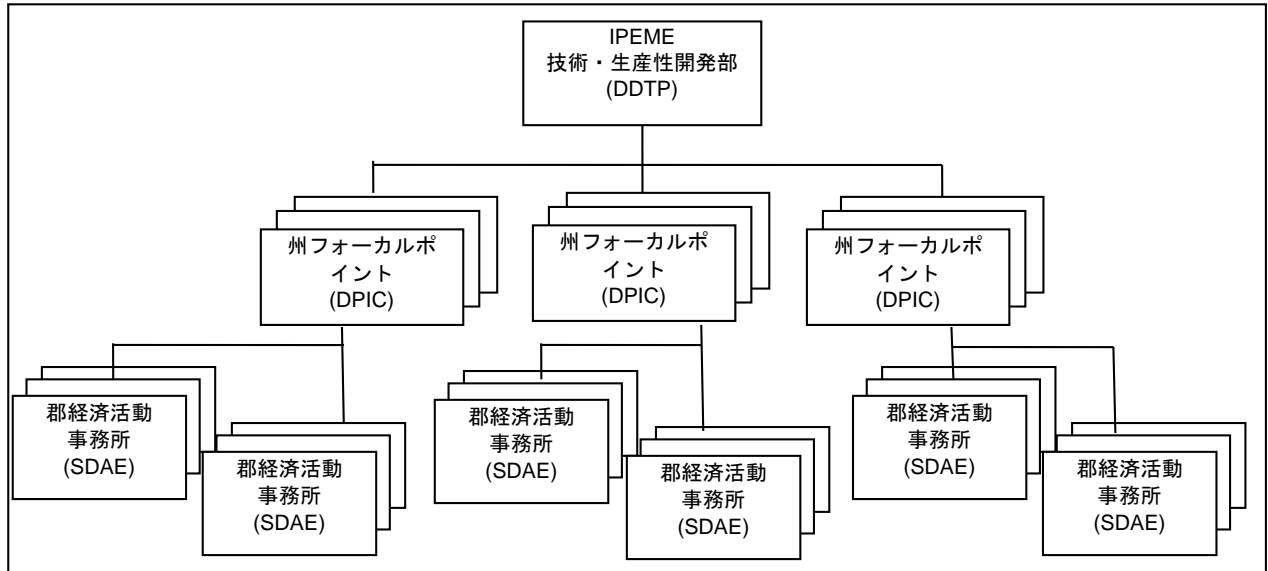
CaDUP 事業は技術・生産性開発部（Direction of Development of Technique and Productivity、DDTP）が担当している。DDTP には 15 名の職員が配置されている（調査を実施した 2013 年時点の数値）。

### 3.3.2 CaDUP事業の実施体制

CaDUP 事業の実施体制は次頁の図 3.4 に示すとおりである。CaDUP 事業の通常業務である、計画、執行、モニタリングは DDTP が行う。州レベルでは商工局(DPIC)の産業部あるいは商業部内に IPEME のフォーカルポイントが配置されており、中央と州をつなぐ役割を担っている。

郡レベルには郡経済活動事務所（SDAE）が設置されており、現場レベルで生産者に対する支

援を行っている。ただし、SDAE は行政管理・公共サービス省（旧・行政管理省）の管轄下であり、CaDUP 事業以外の業務も抱えている。貧困削減を目的とした包括的プログラムのひとつとして設立された郡開発基金（FDD）の窓口も担っている。地方行政に携わる職員数は、概ね、州は 25～55 名、郡は 10～60 名であり、各々の州・郡によって大きく異なる。



出典：IPEME情報を基にJPT作成

図3.4 CaDUP事業実施体制図

### 3.4 官民の BDS および金融サービスプロバイダーのリスト作成（活動 1-4）

モザンビーク商工省及び IPEME は SME への融資促進に極めて積極的である。CaDUP 事業は SME に対する資金支援は行わないが、モザンビークには、既に SME 向けの融資制度が複数存在している。2014 年 2 月に CaDUP 事業向けの BDS 及び金融サービスプロバイダーについて情報収集し、将来、SME が活用する可能性がありそうな BDS・金融サービスプロバイダーの登録リスト（第 1 版）を作成した。同リストには BDS だけで 479 社掲載している。2015 年 5 月に同リストを更新（512 社に増加）すると同時に、特にニーズが大きいと考えられるいくつかの BDS（技術支援機関や機材・包装業者など）について詳述した BDS ダイレクトリーも作成した。2015 年 12 月に同リストは、後述のとおり、SME サポートキットの一部として SDAE から SME に紹介できるかたちでまとめることを IPEME と合意し、2016 年 4 月には同リストを更新すると同時に、IPEME が有するオンライン企業データベース<sup>3</sup>に同リストを統合した。

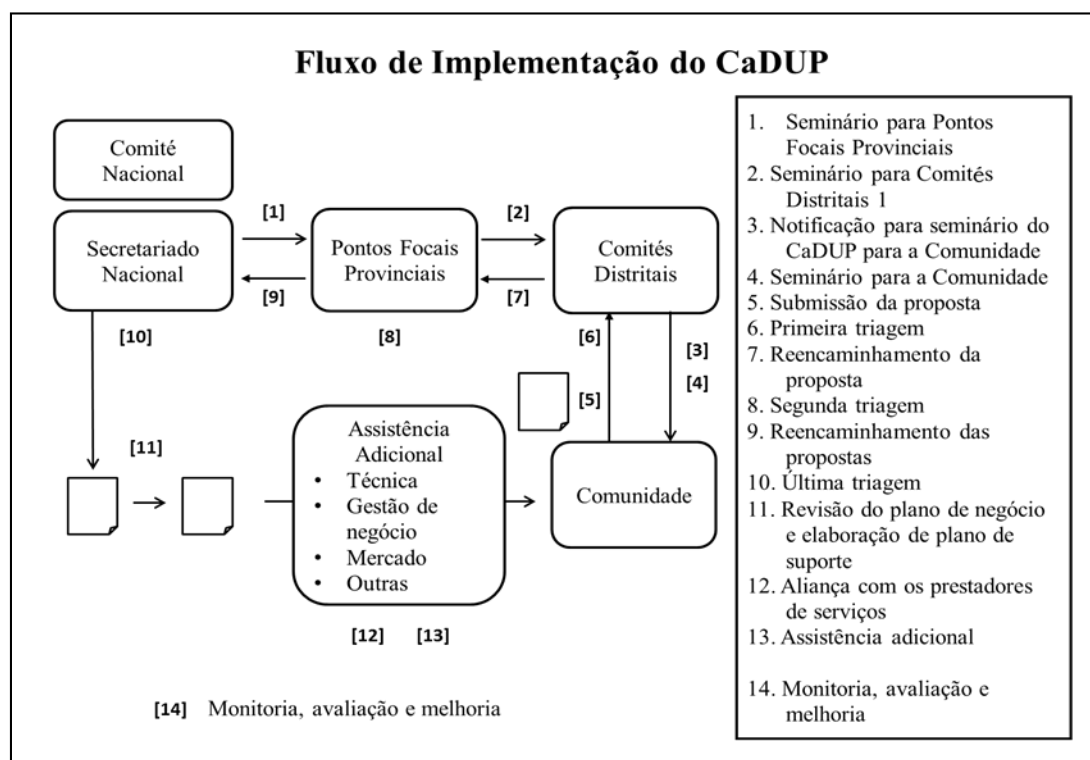
なお、中小企業向けの金融サービスに関する網羅的な情報提供の一環として、2013 年 4 月、「中小企業へのファイナンスに関する情報共有及び活用にかかるコンファレンス（Conferência “Conheça e Use Financiamento PME”）」が開催された。政府機関および参加団体は商工省、Banco de Moçambique、PACDE、商工会、BCI、Mozabanco、Millenniumbim Austral Seguros、その他銀行・保険会社および中小企業代表者を含む計 200 名が参加した。同コンファレンスは、IPEME お

<sup>3</sup> SME は IPEME ホームページ（<http://www.ipeme.gov.mz/>）からデータベースにアクセスできる。その際、SME は自社の情報を登録する必要がある。

よび negocios が共催したものであり、IPEME は金融サービスを直接運営してはいないものの、SME への資金支援の促進には積極的である。

### 3.5 CaDUP 事業ガイドライン案の修正（活動 1-5）

本プロジェクト開始前、2012 年 7 月に個別専門家が 2 年間の活動実績を踏まえて C/P とともに作成した CaDUP 事業ガイドライン案は、図 3.5 に示す通りである。同ガイドラインでは、CaDUP 事業は、DDTP から州フォーカルポイントおよび SDAE（全国 150）を経て SME に情報を伝達して SME からの支援ニーズを汲み取り、SDAE から州フォーカルポイントを経て DDTP が情報を取り纏め、支援グループを決定する、という合計 14 のステップを経て実施される流れとなっている。



出典：Guideline of CaDUP（Version 1.1）を基にIPEME作成

図3.5 2012年のCaDUP事業ガイドライン案で提案されたラウンドシステム

過去に作成されたラウンドシステムは、SME の動機付けから支援の実施まで数々の手続きを必要としており、SME に対して時宜を得た支援を行うことを容易ではない。特に地方行政の負担が大きい。事実、本プロジェクトの開始時点でラウンドシステムが活用された実績はなかった。

CaDUP 事業の運営では地方行政の果たすべき責務が大きい。IPEME が発信する情報が DPIC、SDAE を通じて、SME に的確に伝えるためには、特に SDAE の能力向上が鍵となる。SDAE が SME のビジネスプランの検討を指導し、CaDUP 事業の枠組みで適切な支援を行えるよう指導する能力が求められる。また、FDD の運営に当たり、SDAE は中心的な役割を担っている。

2013 年 4 月、IPEME と問題分析を行い、事業促進の観点から地方行政の現状を踏まえた、実

施プロセスの改善に係る検討を開始した。後述するパイロット事業では、地方行政、特に SDAE の行政実施能力の把握・評価に力点を置き、ビジネス研修と個別 SME に対する技術支援の実践を通じて、CaDUP 事業ガイドラインの修正を行い、2016 年 10 月に最終化した。（詳細は第 6 章 CaDUP 事業の知識・経験の共有化（成果 4 に係る活動）を参照）

### 3.6 CaDUP 事業のための広報資料の作成（活動 1-6）

CaDUP事業は、2013年6月の包装資材に関する展示会（FIEI）および同年8月に開催されたマプト国際展示会（FACIM）を契機に広報活動を開始した。特に、FACIMではCaDUPブースを設置して広報活動を行った。

SMEの多くは製品の宣伝に十分な予算措置ができず、その結果、製品の認知度が上がらず、購買力を有する消費者にアクセスできないことから、各種の広報資材に加えて、プロジェクトが支援するSMEの積極的な参加を促し、商品サンプルの展示と生産者情報を配布し、FACIM後の商談を促進した。本プロジェクトで作成したCaDUP事業のための広報資料は表3.2の通り。

表 3.2 CaDUP 事業のための広報資料一覧

年次	広報資料（カッコ内は数量）
2013	1) PR Roll-up (2) 2) Back-drop banner (1) 3) Posters (70) 4) Pamphlets (300) 5) Mini products catalog (30) 6) Technical explanation card (12) 7) Tasting booth (1)
2014	1) PR Roll-up (copies of the one made in 2013) (3) 2) Pamphlets (updated) (2000) 3) PR Roll-up (updated) (15) 4) Guideline draft (1st version) (50) 5) Notebook with CaDUP logo (50)
2015	1) Pamphlets (updated) (2000) 2) Catalog of CaDUP Products (1000)
2016	1) Pamphlets (updated) (1000) 2) PR-Roll-up for DPICs (11) 3) PR Roll-up for DPIC Inhambane (as extra prize for CaDUP Exhibition) (1)

出典：JPT 作成

### 3.7 持続可能な CaDUP プログラムの枠組みを構築（活動 1-7）

SME の現状調査と CaDUP プロセス案の策定に係る活動に開始後約 1.5 年（2013 年 1 月～2014 年 7 月）の時間が充てられた。策定された CaDUP プロセス案の技術的な検証を目的として、2014 年 8 月にパイロット事業を開始した。パイロット事業では経営分析とビジネスプラン策定手法の指導を主体とするビジネス研修に続き、モデル性を有する SME（パートナーSME）に対して製品改善およびマーケティングの実践を通じた技術指導を実施した。

パイロット事業を通じて CaDUP 事業が優先すべき支援の内容・方法が検証されるとともに、政府機関の果たす役割と必要となる実施体制が明らかとなった。これらの検証結果を踏まえて、

2016年4月以降、CaDUP事業ガイドラインおよび普及教材（CaDUPマニュアルおよびSMEサポートキット）の策定と他地域への普及活動が展開された。詳細は第6章 CaDUP事業の知識・経験の共有化（成果4に係る活動）に記載した。

### 3.8 マプト・ガザ・イニャンバネ州におけるインパクト調査（活動1-8）

2016年3月でパイロット事業を終了したことを受け、2016年4～6月にかけて、下記を目的とするインパクト調査を実施した。

- 1) 技術支援を行ったSMEの事業改善状況（収益およびその他成果）の確認
- 2) 地域産業振興へのインパクトの確認
- 3) 成功要因、制約要因事例の収集・分析
- 4) IPEME, DPIC, SDAEに対する調査手法（モニタリング、評価手法）のキャパシティビルディング

調査対象はパイロット事業を通じて個別支援を行ったパートナーSME27社とし、ビジネス研修と技術支援のインパクトを評価した。この内、特に成功事例と言えるSME10社に対しては、事業収益およびその他の成果を中心とする事業改善状況など個別支援の成果・教訓を得るために、詳細な質問票調査を行った。詳細は第5章 対象州における中小零細企業に対する支援（成果3に係る活動）に記載した。





## 第4章 CaDUP 事業実施機関職員の能力強化（成果2に係る活動）

### 4.1 国、州、郡のCaDUP事業担当職員の職務分掌の明確化（活動2-1）

CaDUP事業における国、州・郡の担当機関であるIPEME、DPICおよびSDAEの職務分掌は、当初、第2章で述べたラウンドシステムの導入を踏まえて定義されていたが、パイロット事業を通じて、CaDUP事業の実施プロセスが見直され、同時に、表4.1に示すとおりIPEME、DPICおよびSDAEの職務分掌も修正された。修正後の各機関の職務分掌は、2016年10月発行のCaDUP事業ガイドライン（第2版）で規定された。

表 4.1 CaDUP 事業における国、州・郡の担当機関の役割

CaDUP 担当機関	CaDUP事業における役割
IPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国レベルでのCaDUP普及</li> <li>・ JCCの開催</li> <li>・ CaDUP事業の年次計画・予算書の作成・執行</li> <li>・ 定期的な活動報告書の作成（月次、四半期、半期、年次）</li> <li>・ 中小企業振興を支援する関係機関との共同事業の調整</li> <li>・ 州・郡レベルの機関との定期的情報共有</li> <li>・ CaDUP事業広報戦略の実施</li> <li>・ 広報資料の作成・管理</li> <li>・ 事業パートナーとなる機関の特定と関係強化</li> <li>・ DPICの協力のもと郡レベルでの活動の調整</li> <li>・ CaDUP事業で支援する商品のプロモーション</li> <li>・ CaDUPフェアの開催</li> <li>・ SMEの活動のモニタリング</li> <li>・ 事業活動の監督（必要に応じて現地訪問）</li> <li>・ パートナーSMEに対する支援のフォローアップ</li> <li>・ 事業に充てられたリソース（予算、人員、教材等）の監督</li> <li>・ その他事業推進に必要な活動の実施</li> </ul>
DPIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 州レベルでのCaDUP普及</li> <li>・ 州内のCaDUP活動計画の策定と実施</li> <li>・ CaDUP事業で支援したSMEのモニタリングと必要に応じて現地訪問</li> <li>・ 州内の事業パートナーとなる機関の特定と関係強化</li> <li>・ 定期的な活動報告書の作成（月次、四半期、半期、年次）</li> <li>・ CaDUP事業を推進する活動の提案</li> <li>・ 事業に充てられたリソース（予算、人員、教材等）の監督</li> </ul>
SDAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郡レベルでのCaDUP普及</li> <li>・ 郡内のCaDUP活動計画の策定と実施（現地訪問含む）</li> <li>・ CaDUP事業で支援したSMEのモニタリング</li> <li>・ 郡内の事業パートナーとなる機関の特定と関係強化</li> <li>・ 定期的な活動報告書の作成（月次、四半期、半期、年次）</li> <li>・ CaDUP事業を推進する活動の提案</li> <li>・ 事業に充てられたリソース（予算、人員、教材等）の監督</li> </ul>

出所：CaDUP事業ガイドライン（第2版）よりJPT作成

### 4.2 CaDUP 事業担当職員に対する研修（活動2-2）

#### 4.2.1 C/P 職員に対する研修

CaDUP 事業はモザンビーク国内の10州の約150郡がそれぞれに取り組む地方分権型の地場産業振興プロジェクトとしての側面があり、地方職員の能力向上はプロジェクトの成否を握る鍵と

言える。本プロジェクトの終了後には、プロジェクトで培った経験・教訓を他地域に普及していく基礎固めをプロジェクト期間中に対象地域において完了する必要がある。そのためには、州レベルでの普及を担う DPIC 職員、郡レベルでの活動を担う SDAE 職員に加え、全国レベルでの普及・調整を担う IPEME 職員の果たす役割は重要である。本プロジェクトで実施した研修・ワークショップ一覧は添付資料 7 の通りである。また、研修・ワークショップの年次・分野別の開催実績は表 4.2 の通りである。

表 4.2 研修・ワークショップ開催実績（年次・テーマ別）

年次	主テーマ別の開催件数					合計
	経営（事業計画、金融含）	マーケティング	生産技術	CaDUP 事業運営	その他	
第1年次	2	13	1	1	4	21
第2年次	3	1	1	2	0	7
第3年次	1	0	8	6	0	15
第4年次	1	0	0	16	0	17
合計	7	14	10	25	4	60

出所：JPT作成

注1：複数日にわたる一連の研修や複数地域で開催した同じ内容の研修については1回でカウントしている。

注2：上記研修・ワークショップの対象者には、IPEME、DPIC、SDAE、SME等が含まれる。

本プロジェクトでは、パイロット事業（成果 3 の対象州における中小零細企業に対する支援）の開始前に IPEME 職員の能力強化研修を先行させ、CaDUP 事業の実施能力向上に資する多彩な研修プログラムを実施してきた。特に、CaDUP 事業ガイドラインの定着を目的に、2013 年 3 月～8 月、IPEME の C/P 職員を対象とする中小企業診断と経営改善の基礎理論に係る研修を実施した。研修テーマは、①ビジネスプラン策定、②バリューチェーン分析、③マーケティング等、SME への指導に必要な概念・手法等を織り交ぜた実務的な内容で、講義とワークショップを組み合わせた。

パイロット事業を開始した第 2 年次以降も、必要に応じて座学研修やワークショップを実施したが、C/P 職員の実務遂行能力を向上すべく、軸足を On-the-job training (OJT)に移行させた。OJT を通して、IPEME、DPIC、SDAE の職員は実際に CaDUP 事業の普及、SME への支援計画策定、支援実施、その結果の評価の一連の流れを経験した。特に、各郡で実施するほぼ全ての活動について、SDAE 職員の参加が得られた。

本プロジェクト開始当初、C/P 職員は SME 支援の経験に乏しく、SME からの問い合わせに対しては各個人の知識や経験に頼る属人的な支援となっていた。また、パイロット郡に選定された 9 郡の SDAE フォーカルポイント（各郡 2 名ずつ）については、パイロット事業開始当初、18 名中 8 名は SME 支援の経験がなかった。この状況を改善するため、上述のように、IPEME の C/P 職員は第 1 年次の研修、DPIC 及び SDAE 職員は第 2 年次の SME 向けビジネス研修を通して基礎知識を身に着けたうえで、SME への支援を OJT として実践した。これに加えて、IPEME、DPIC、SDAE 職員は、後述の SME サポートキット活用方法を学び、実践した。この結果、IPEME 及び DPIC の C/P 職員は企業診断から個別テーマ（経営、マーケティング、生産技術）支援まで一連の支援を実施することができるようになったことに加え、各州での SDAE 向けフォローアップセ

ミナーにおいて研修講師としての役割を果たせることが確認された。SDAE 職員については、対象 5 州の全 SDAE のうち 56 の SDAE（約 97%）が SME サポートキットを活用した支援を実施し、CaDUP 事業にかかわったことで 54 の SDAE（93%）が知識や能力が向上したと考えており、特に「経営診断手法」（71%）、「ビジネスプラン作成支援の方法」（67%）、「記帳の重要性・方法の教授法」（57%）の知識や能力を得たことが確認された（SDAE への能力向上については、第 6 章 CaDUP 事業の知識・経験の共有化（成果 4 に係る活動）を参照）。

#### 4.2.2 日本における中小企業振興の事例視察

##### (1) 第 1 回 C/P 本邦研修

2014 年 2 月 16 日から 3 月 1 日の 14 日間に亘り、第 1 回 C/P 本邦研修が実施された。同研修には IPEME 総裁を含む IPEME 職員 4 名と本プロジェクトで対象とする 5 州の DPIC からそれぞれ 1 名ずつの合計 9 名が参加し、独立行政法人中小企業基盤整備機構本部に加え、千葉県および静岡県の自治体、中小企業、道の駅等を訪問した（研修スケジュールは表 4.3、研修参加者リストは表 4.4 参照）。本研修では特に次の目標を設定した。

- ① 日本の中央・地方の地域産業振興の取り組みを学ぶことにより、モザンビークの地域産業振興体制（含む実施機関職員の能力向上）の改善を図る。（「成果 1：対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築される」及び「成果 2：CaDUP 事業実施機関職員の実施能力が強化される」に関連）
- ② 日本における中小企業支援策および実践を学ぶことにより、CaDUP 事業で中小企業を支援する際の具体的な支援策の改善を図る。（「成果 3：対象州において、中小零細企業/生産者グループに対する支援が行われる」に関連）。

表 4.3 第 1 回 C/P 本邦研修スケジュール

Date	Time Schedule		Training Contents	Venue	Stay
16-Feb			Leave Maputo		
17-Feb			Arrive at Narita airport		Hotel Sun Route Plaza Shinjuku
18-Feb	10:00 - 11:00		Briefing	TIC	Hotel Sun Route Plaza Shinjuku
	11:30 -		Course orientation	TIC	
	-		Courtesy call to JICA HQ	JICA HQ	
2/29	10:00 - 12:00	Lecture	Role of Government for SME support	SMRJ	Hotel Migrant
	12:00 -		Move from SMRJ to Ryogoku (Tokyo)		
	- 16:30	Visit	Edo Tokyo Museum (History of Industrial Development in Japan)	Edo Tokyo Museum	
	16:30 -		Move from Tokyo to Tateyama City		
20-Feb	9:00 - 9:30	Lecture	Courtesy call to Mayor of Minami-Boso city	Minami-Boso city	Hotel Migrant
	9:30 - 11:30	Lecture	Meeting with Minami-Boso city (lecture: the role of local administration for local industry promotion)	Minami-Boso city	
	13:30 - 16:00	Visit	Visit local industry (led by local government) - Michi-no-eki Tomiura Biwa-Club (successful case led by local government) - Michi-no-eki Ohtsu-no-Sato Hana-Club (case of interactive facilities)	- Michi-no-eki Tomiura Biwa-Club - Michi-no-eki Ohtsu-no-Sato Hana-Club	
21-Feb	9:30 - 11:30	Lecture	Local chamber of commerce & industry (Lecture: Collaboration of private sector and local government, role of association, etc.)	Asai chamber of commerce & industry	Hotel Migrant
	13:30 - 15:00	Visit	Michi-no-eki Wadoura (case of collaboration of private sector and local government)	Michi-no-eki Wadoura	
	15:00 - 16:30	Visit	Hakudai Food Company	Hakudai Food Company	
22-Feb	9:00 - 9:40	Visit	Michi-no-eki Miyoshi Village Hina-no-Sato (case of utilization of local resources)	Michi-no-eki Miyoshi Village Hina-no-Sato	JICA TIC
	10:00 - 11:00	Visit	Michi-no-eki Furari Tomiyama (case of multi-functinal public facility)	Michi-no-eki Furari Tomiyama	
			Move from Minami-Boso to Tokyo (via aqua-line)		
			Mr. Zimba: Move from Minami-Boso to Narita Airport and leave Narita		
23-Feb	AM		Move from Tokyo		Umagashima (farm stay)
	10:00 - 10:30	Visit	Mafuji-no-Sato (direct sales depot managed by local producers)	Mafuji-no-Sato	
	11:30 - 14:00	Visit	Tourist Farm (Sixth sector industrialization*) / Agro-processing (mushroom)	Shimura Farm	
	15:00 - 16:00		Mid-term review of the training at Umegashima (farm stay)		
24-Feb	8:30 - 8:45		Move from Umegashima		Hotel Prive Shizuoka Station
	9:00 - 10:00	Visit	Small and simple processing of local resources (Wasabi: Japanese horseradish)	Sugiyama Farm	
	12:00 - 13:00	Visit	Development and marketing of local products (tea)	Satoen Company	
	14:30 - 15:30	Visit	Nihondaira/ Toshogu shrine	Toshogu shrine	
	15:30 - 16:30	Visit	World Heritage and Tourism Promotion (utilization of local resources by Nihondaira Hotel)	Nihondaira Hotel	
25-Feb	8:45 - 9:00		Move from the hotel to Shizuoka City		Hotel Prive Shizuoka Station
	9:00 - 9:50	Lecture	Meeting with Shizuoka city (lecture: SME development service)	Shizuoka city (tentative)	
	10:00 - 10:20		Courtesy call to Mayor of Shizuoka city	Shizuoka city	
	10:30 - 11:30	Lecture	B-nest: SME Support Center/ Industry-University Collaboration Center	B-nest	
	12:10 - 12:30		Center for Education and Research in Field Sciences in Shizuoka Univ.	Center for Education and Research in Field Sciences in Shizuoka Univ.	
	12:30 - 13:00	Visit	Industry-University Collaboration for Agriculture		
26-Feb	13:00 - 16:00	Workshop	Workshop on "Guideline for Food Processing and Hygien" by processing tomatos		JICA TIC
	8:15 - 9:00		Move from Shizuoka city		
	9:00 - 10:00	Lecture	Shimizu Industrial Information Plaza (lecture on SME development service)	SIIP	
	10:30 - 11:50	Visit	Industry-University Collaborative Research at Tokai Univ.	Tokai Univ.	
	12:10 - 13:20	Visit	Maritime Museum	Maritime Museum	
			Move from Shimizu to Tokyo		
27-Feb	AM		Preparation for the presentation	JICA TIC	JICA TIC
	PM		- Presentation of the result of the training - Evaluation, Closing ceremony	JICA TIC	
28-Feb			Leave Narita		
1-Mar			Arrive at Maputo		

\* Sixth sector industrialization: Promotion of primary producers' diversification into processing and distribution

出所：JPT

表 4.4 第 1 回 C/P 本邦研修参加者リスト

No.	Name	Position
1	Mr. Claire Mateus Filipe Correia Zimba	General Director, IPEME
2	Mr. Joaquim Oliveira Raimundo	Chief of Department of Economic Study and Analysis, DPIC Nampula
3	Mr. João Luis Checanhanza	Chief of Department of Industry and Commerce, Maputo Province
4	Ms. Madina Álvaro Remane Ismail	IPEME
5	Mr. Ramatane Ernesto	IPEME
6	Mr. Nabil Eliasse Daúdo Osman	IPEME
7	Mr. Fulgêncio José Miguel Anastácio Novela	Focal Point, DPIC Gaza
8	Mr. Dinis Mative José	Focal Point, DPIC Manica
9	Mr. Altino de Sa Elisa Macauze	Focal Point, SDAE Inharime /Inhambane Province

出所：JPT

(2) 第 2 回 C/P 本邦研修

2015 年 9 月 28 日より 10 月 10 日の 13 日間に亘り、第 2 回 C/P 本邦研修が実施された。日本における一村一品運動の背景と実際の活動、成果と教訓を SDAE 職員が学び、モザンビークへの適用を協議することにより、CaDUP 事業の実施体制の強化を図ることを目的とした。IPEME 1 名、SADE 9 名の C/P 10 名が大分県および福岡県にて研修を実施した。研修先は、JICA 九州、両県の中小企業振興および産業科学技術発展に係る諸機関、道の駅、一村一品運動の関連団体などであった（研修スケジュールは表 4.5、研修参加者リストは表 4.6 参照）。本研修では特に次の目標を設定した。

表 4.5 第 2 回 C/P 本邦研修スケジュール

Date	Time Schedule	Training Contents		Venue	Stay
28-Sep			Leave Maputo		
29-Sep			Arrive at Fukuoka Airport		JICA Kyushu International Center
30-Sep	9:40 - 11:30		JICA Briefing	JICA Kyushu	Sun Hotel Hita
	13:00 - 15:00		Course orientation		
	15:00 - 15:30		Explanation about return flight		
	16:00 - 18:00		Move from Kita-kyushu to Hita		
1-Oct	10:00 - 11:00	Visit	Konohana Garten, agro-processing facilities and points of direct sale of agricultural products	Konohana Gareten (Oyama, Hita city)	Sun Hotel Hita
		Lecture	Lecture by Oyama District Cooperative		
	11:00 - 12:30		Lunch (at Konohana Garten)		
	12:30 - 13:00		Move from Oyama to Amagase	-	
	13:00 - 14:30	Practice	Practice of making Karinto, Japanese biscuit, with using cassava flour produced in Mozambique	Food processing Cooperative Aze-Michi Group (Amagase)	
	14:30 - 15:00		Move from Amagase to Hita	-	
	15:00 - 17:30	Lecture	Lecture on the CaDUP movement with originality by the OVOP International Exchange Committee	Kampono-no-Yado Hita	
2-Oct	8:00 - 10:00		Move from Hita to Taketa		Hotel Route Inn Oita Ekimae
	10:00 - 12:00	Lecture	Lecture on the role of city government in promoting local industry	Taketa city	
	12:30 - 14:00	Visit	Visit Michi-no-Eki Sugo (lunch after the visit)	Michi-no-Eki Sugo	
	14:30 - 15:30	Visit	Visita a Michi-no-Eki Taketa	Michi-no-Eki Taketa	
3-Oct	10:00 - 12:40		Free time		Hotel Route Inn Oita Ekimae
	12:40 - 13:00		Move from Oita Railway Station to Tokiwa Department Store		
	13:00 - 14:00	Visit	Visit the OVOP product section	Tokiwa Department Store	
	14:30 - 15:30	Visit	Visit the Bamboo Traditional Crafts Centre of Beppu City	Bamboo Traditional Crafts Centre	
4-Oct			Day off		Hotel Route Inn Oita Ekimae
5-Oct	10:00 - 12:00	Lecture	Lecture on the role of local government for the promotion of local industry	Oita provincial government	Hotel Route Inn Oita Ekimae
	12:00 - 13:10		Lunch		
	13:30 - 14:30	Lecture	Lecture on supporting local industries and small and medium enterprises by Industry Creation Agency of Oita Province	Center for Industrial Science and Technology of Oita Province	
14:30 - 16:30	Lecture	Lecture on the content of supports and its importance to the local industry by Center for Industrial Science and Technology of Oita Province			
6-Oct	10:15 - 11:55		Move from Oita to Munakata	-	Nishitetsu Inn Hakata
	12:00 - 14:00	Visit	Visit Michi-no-Eki Munakata (lunch after the visit)	Michi-no-Eki Munakata	
7-Oct	10:00 - 11:30	Lecture	Lecture on the role of the SMRJ for the creation of regional SMEs	SMRJ Kyushu	Nishitetsu Inn Hakata
	11:50 - 12:40		Lunch	Nishitetsu Inn Hakata	
	13:00 - 15:00	Visit	Visit Food EXPO Kyushu (Food Fari of Kyushu)	Fukuoka Kokusai Center	
8-Oct	9:00 - 12:00	Presentation	Preparation for the general presentation of the results		Nishitetsu Inn Hakata
	13:30 - 16:00	Presentation	Overview of results Evaluation Meeting, and Closing		
9-Oct			Leave Fukuoka		
10-Oct			Arrive at Maputo		

出所 : JPT

表 4.6 第 2 回 C/P 本邦研修参加者リスト

No.	Name	Position
1	Ms. Sonia Mariza Azarias Mbanze	Technician, DDTP, IPEME
2	Ms. Ofélia Adelino Dima	Focal point of SDAE Boane
3	Mr. José Ernesto Constantino Bule	Focal point of SDAE Namaacha
4	Mr. Paixão Miguel Chilengue	Focal point of SDAE Manhica
5	Ms. Ednalva Nora Mondlane	Focal point of SDAE Xai-xai
6	Mr. Ilídio Afonso Soto	Focal point of SDAE Bilene
7	Mr. Amós André Mondlane	Focal point of SDAE Mandlakaze
8	Mr. Altino Eliza de Sá Macaunze	Focal point of SDAE Inharrime
9	Mr. Augusto Zetino Jossefa	Focal point of SDAE Maxixe

出所 : JPT

#### 4.3 CaDUP 事業参加を通じた能力向上に係る評価（活動 2-3）

CaDUP 事業参加を通じた事業実施能力向上は、2016 年 8 月に開催した CaDUP フォローアップセミナーの際に、i) 対象州の SDAE 職員については宿題の提出状況、ii) IPEME 及び DPIC についてはセミナーにおけるプレゼンテーション実施をもとに評価を行った。

詳細は第 5 章 CaDUP 事業の知識・経験の共有化（成果 4 に係る活動）において詳述するが、i) 対象州の SDAE 職員については宿題（企業診断）の提出状況については、5 州 69SDAE 中、40SDAE（58%）が SME サポートキットを用いて、自郡の SME に対して企業診断を実施しており、CaDUP 事業の参加を通じて能力向上が図られたと考えられる。また、ii) IPEME 及び DPIC についてはセミナーにおけるプレゼンテーション実施については、IPEME 及び DPIC が共同で上記宿題をレビューし、2016 年 8 月に開催した CaDUP フォローアップセミナーにおいて、マプト、マニカ、ナンプラについては IPEME 職員が、ガザ、イニャンバネについてはそれぞれの DPIC 職員がグッドプラクティスの紹介や SME サポートキット使用時に共通して見られる誤りに係るプレゼンテーションを実施しており、IPEME 及び DPIC についても実務能力の向上が図られたと考えられる。





## 第5章 対象州における中小零細企業に対する支援（成果3に係る活動）

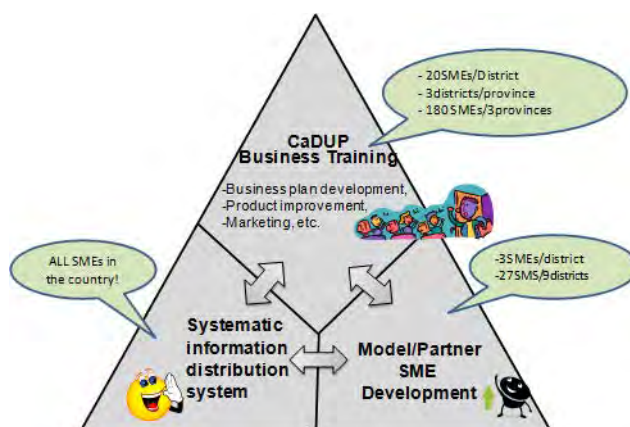
### 5.1 パイロット事業の実施計画（活動3-1、3-2）

#### 5.1.1 目的

CaDUP 事業の実績および課題に関する解析を通じて、同事業が広範な SME に活用されるためには、事業実施システムを構築するとともに、同事業に携わる政府機関の能力向上が喫緊の課題であることが認められた。本プロジェクトは問題解決のため、2014年6月、次の3項目を目的とするパイロット事業に着手した。

- 1) CaDUP 事業の実施システムを確立する。
- 2) CaDUP 事業関連機関、特に SDAE の実施能力を強化する。
- 3) 模範となり得る SME を育成し、将来の事業推進に向けた協力関係を構築する。

上記の目的を達成するため、パイロット事業では下記の3分野に係る活動を実施した（図5.1参照）。



出典：JPT 作成

図 5.1 CaDUP パイロット事業の主な活動

#### (1) CaDUP ビジネス研修の実施

SME が自らのビジネスプランを策定し、ビジネスプランを経営管理に活用するとともに、バリューチェーンの基本概念を理解し、消費者嗜好を踏まえた生産管理・品質管理を行える能力開発を目的としたビジネス研修を実施した。

ビジネス研修は講義、ケーススタディ、ビジネスプラン作成演習、先進的な地元 SME の訪問、市場視察を含むスタディツアー等、理論と実践を織り交ぜた全6コマで構成した。特に、帳簿の付け方、原価・利益計算、マーケティング・生産管理の考え方など基礎知識の指導に主眼を置いた。

#### (2) モデル SME の育成

ビジネス研修に参加した SME の中から将来性ある SME を選定し、地域を代表するモデルとなり得る パートナーSME の育成を目指した。パートナーSME は、CaDUP 事業の成功事例であり、将来に亘り、事業推進上の協力者となることを期待したもので、具体的には CaDUP 関連の各種研修会への協力、スタディツアーの受入れ、自らの経験・教訓（成功体験・失敗体験）の紹介、FACIM など国際的な展示会における CaDUP 事業の広報宣伝および販売イベントへの積極的な参加を想定した。

2015年4月、ビジネス研修会の成果を踏まえて、マプト、ガザ、イニャンバネの3州においてパートナーSMEの候補を合計30社選定し、パイロット事業後半の活動を通じて、2015年5月より30社に対する個別支援を開始した。

CaDUP事業が個々のSMEに提供する技術支援の範囲と規模の適正化は重要な検討項目である。多大な予算措置を必要とする技術支援は、プロジェクト後における政府の負担を大きくし、事業持続性にも影響を与えかねない。CaDUP事業が提供する技術支援は多額の投入を必要とせず、プロジェクト終了後においても可能な限り地元の資源を活用し、SDAEの行政サービス能力の範囲内で可能な内容とした。また、CaDUP支援はあくまでもSMEのビジネスプランに沿って、SMEの自助努力だけでは困難な活動・投入に限定することを原則とした。換言すれば、CaDUP事業はビジネスプランに記載の無い活動・投入は支援対象外とした。

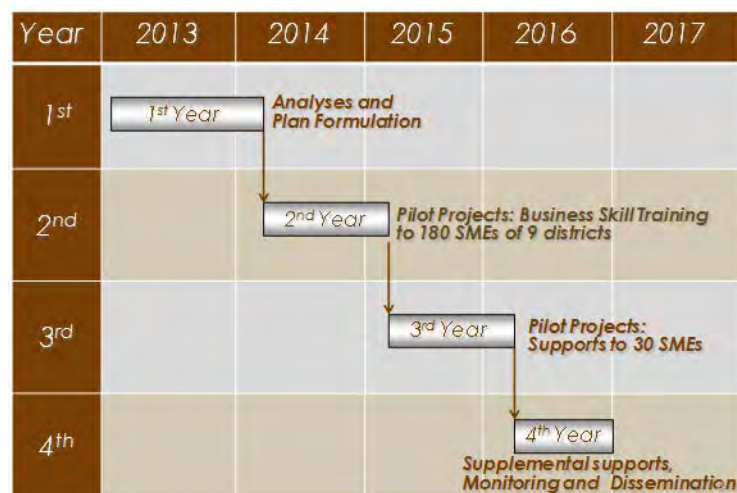
以上より、CaDUP事業の支援は、収益性改善のための経営診断、生産技術の見直し、製品の品質改善、生産コストの低減化、パッケージ改善や販路形成などマーケティングのノウハウの移転等を主体とした。他方、多大な投資を必要としているSMEには資金調達に係る助言を行うことを想定した。

### (3) 情報提供機能の強化

過去、IPEMEの支援はSMEからの個別相談に対して助言を行うに留まっていた。助言の多くは、問題解決のための情報提供であり、ドナー機関やBDS・金融機関などが実施する支援プログラム、経営改善・技術紹介などの研修会、販売イベントの開催要項に関するものである。ただし、それらはIPEME職員の有する知識・経験・人脈に依存しており、情報提供機能は体系化されているとは言い難い状況であった。情報提供が適切に行える体制の整備も、本プロジェクトの主要な課題と位置付けた。その一環として本プロジェクトは、2014年2月にBDS及び金融サービスプロバイダーリストを作成し、毎年更新するとともに、2015年5月にBDSダイレクトリー(初版)を編纂し、DPIC、SDAEに配布した。SDAEにとってBDS情報を即時提供することは、SMEへのサービス向上に極めて有効であることが確認された。これらの情報提供ツールは最終的にSMEサポートキットの一部に加えられた。

#### 5.1.2 全体計画と年次別の活動

パイロット事業の主たる活動は2年次(2014年6月)に開始し、3年次末(2016年3月)に終了した。ただし、パイロット郡では必要に応じてSDAEが中心となり技術支援の補完とモニタリングを実施した。パイロット事業で得た経験・教訓に基づいて、4年次開始後、普及ツ



出典：JPT作成

図 5.2 パイロット事業の実施フロー

ールを整備し、6月以降は他地域への普及に軸足を移した。パイロット事業の全体スケジュールは図5.2に示すとおりである。

#### 1年次（2013年1月～2014年5月）

1年次はCaDUP事業の現状分析と実施プロセスの最適化に向け、パイロット事業を通じて検証すべき項目の整理と方法を検討した。その検討結果を踏まえて、2年次に開始するパイロット事業の活動計画を策定した。これと並行して、主としてIPEMEのC/P職員を中心に、CaDUP事業の運営能力の向上に資する教育・研修を集中的に実施した。また、2014年2月から4月にかけてパイロット事業の対象となる9郡（南部3州の各州3郡）の選定作業を行った。選定方法の詳細は後述する。

#### 2年次（2014年6月～2015年5月）

2014年7月、3州のDPICと選定された9郡のSDAEをマプトに招聘し、パイロット事業キックオフ・ミーティングを開催した。7月下旬、各パイロット郡においてSMEの参加申請を受け付け、8月初旬に参加180SME（9郡で各郡平均20社）を確定した。

8月11日、マプト州Boane郡を皮切りにCaDUPビジネス研修を開始し、各パイロット郡において、①ビジネスプランの作成、②製品改善、③マーケティングを研修テーマとする計6回のセッションを順次開催した。研修では可能な限りモザンビーク側の政府職員に講師を担当してもらい、SMEのみならず、政府職員の技術研鑽の機会となるよう考慮した。2015年4月末までにパイロット9郡の全てにおいて6セッションの全研修が終了した。

#### 3年次（2015年4月～2016年3月）

ビジネス研修に参加したSME180社から別途定める条件に基づいて、パートナーSMEの候補を選定した。選定ではビジネスプランを策定する基礎的な知識が備わっているか否かを重視し、ビジネスプランに沿った経営改善を遂行できると思われるSMEに優先度を置いた。結果として9郡の各郡にて3社（合計27社）を選定した。ついで、DPICがCaDUP事業の推進上、宣伝効果が高いと思われる3SMEを戦略的に加え、合計30社をパートナーSME候補として選定した。パイロット事業ではビジネスプランに沿って、外部者（政府あるいはBDS）の支援を必要とする活動・投入に対して技術支援を実施した。

#### 4年次（2016年4月～2016年12月）

30SMEのうち、一部のSMEに対して必要に応じて個別支援を実施した。2014年12月に作成されたCaDUP事業ガイドラインの枠組みで、具体的な事業運営に当たるIPEME、DPIC、SDAEが使用するCaDUPマニュアルとSMEサポートキットを作成した（詳細は第6章CaDUP事業の知識・経験の共有化（成果4に係る活動）参照）。これらの普及ツールは、CaDUP National Seminarにて全10州に紹介した後、プロジェクト対象外の5州においてDPIC経由でSDAEに配布する予定である。さらに上位目標の達成に向けて、IPEMEおよびプロジェクト対象5州にてプロジェクト終了後の活動計画案および予算書案を策定し、2017年1月開催予定の第6回JCCにてIPEME

より報告される見込みである。

R/Dにおいて、ナンブラ・マニカ両州における活動は、南部3州における経験・教訓を参考に、モザンビーク側が運営することが合意されている。パイロット事業では両州のDPICを主要な会議・ワークショップに招聘し、リアルタイムでCaDUP事業の実施プロセスへの理解を促した。その結果、IPEMEと連携し、ナンブラ・マニカ両州ではCaDUP事業普及に優先郡が選定され、自主的に活動を開始するまでに至った。また、IPEMEはJPTの支援を受けて、両州への普及ツールの導入を試行し、CaDUP事業の基礎固めが行われた。

## 5.2 パイロット郡の選定

2014年2月～4月、パイロット郡（計9郡）を選定した。選定方法は以下の通りである。

STEP 1: 南部3州（マプト、ガザ、イニャンバネ）各郡のSME及びSDAEに係る情報収集

STEP 2: 収集した情報に基づく各郡のスコアリングと候補郡の特定

STEP 3: IPEMEによる最終評価とパイロット郡の決定

各ステップの活動実績は以下の通りである。

### STEP 1: 南部3州各郡のSME及びSDAEに係る基礎情報収集

2014年2～3月、南部3州32郡のSME及びSDAEに関する質問票を各州のDPICフォーカルポイントに送付した。DPICフォーカルポイントより各SDAEに確認をとりつつ回答が得られた郡は、マプト州8郡中5郡（Boane、Manhiça、Marracuene、Matututine、Namaacha）、ガザ州11郡中10郡（Xai-xai、Bilene、Chibuto、Chigubo、Chokwe、Guija、Mabalane、Manjakaze、Massangera、Massinga）、イニャンバネ州14郡中8郡（Maxixe、Homoine、Inharrime、Jangamo、Massinga、Morrumbene、Panda、Zavala）である。

### STEP 2: 収集した情報に基づく各郡のスコアリングと候補郡の特定

次に、第2回JCC（2014年3月11日）で承認された以下のパイロット郡選定基準3点に沿って、STEP1で得られた各郡及びSDAEの情報をスコアリングした（表5.1）。

表 5.1 パイロット郡選定基準とスコアリング方法

第 2 回 JCC で承認された選定基準	指標	基準 (評価が高い郡に高いスコアを付与)	スコア
Availability of SDAE officers, who can concentrate on the CaDUP program	# of SDAE Staff: Difference from the mean value of number of SDAE staff in each province	150% < x	5
		50% < x <= 150%	4
		-50% < x <= 50%	3
		-150% < x <= -50%	2
		x <= -150%	1
Accessibility from the provincial headquarters	Accessibility from major road	National Road runs in the district	3
		Other major roads run in the district	2
		Major roads do not run in the district	1
Many SMEs actively operating with innovative business mind	# of SME/producer group: Difference from the mean value of number of MSMEs/producer groups in each province	150% < x	5
		50% < x <= 150%	4
		-50% < x <= 50%	3
		-150% < x <= -50%	2
		x <= -150%	1

出典：JPT 作成

各郡のスコアリング結果は表 5.2～5.4 の通りである。各州の上位 4 郡をパイロット郡候補として特定した。なお、同点の場合は SME の数の多い郡を優先した。

表 5.2 マプト州の各郡スコアリング結果

Districts (in order of scoring)	No. of SDAE staff	No. of SMEs	Score of Availability of SDAEs	Score of Accessibility	Score of Availability of SMEs	Total Score
1 Manhiça	26	203	3	3	5	11
2 Boane	31	134	3	3	4	10
3 Matutuine	57	84	5	2	3	10
4 Namaacha	32	49	3	3	3	9
5 Marracuene	29	34	3	3	3	9
- Matola	-	-	-	3	-	-
- Magude	-	-	-	2	-	-
- Moamba	-	-	-	3	-	-

出典：JPT 作成

表 5.3 ガザ州の各郡スコアリング結果

Districts (in order of scoring)	No. of SDAE staff	No. of SMEs	Score of Availability of SDAEs	Score of Accessibility	Score of Availability of SMEs	Total Score
1 Bilene	58	75	4	3	5	12
2 Xai-Xai	54	29	4	3	4	11
3 Chokwe	64	25	4	2	3	9
3 Manjacaze	43	25	3	3	3	9
5 Chibuto	44	26	3	2	3	8
5 Guija	24	17	3	2	3	8
7 Chigubo	18	7	3	2	2	7
7 Massingir	37	2	3	2	2	7
8 Mabalane	16	2	2	2	2	6
8 Massangena	15	4	2	2	2	6
- Chicualacuala	-	-	-	2	-	-

出典：JPT 作成

表 5.4 イニャンバネ州の各郡スコアリング結果

Districts (in order of scoring)	No. of SDAE staff	No. of SMEs	Score of Availability of SDAEs	Score of Accessibility	Score of Availability of SMEs	Total Score
1 Inharrime	70	45	5	3	4	12
2 Maxixe city	19	53	3	3	5	11
3 Massinga	80	42	5	3	4	12
4 Zavala	34	34	3	3	4	10
5 Jangamo	31	31	3	3	3	9
5 Morrumbene	33	28	3	3	3	9
5 Panda	33	35	3	2	4	9
8 Hoinine	31	23	3	2	3	8
- Inhambane city	-	-	-	1	-	-
- Funhalouro	-	-	-	2	-	-
- Govuro	-	-	-	3	-	-
- Inhassoro	-	-	-	3	-	-
- Mabote	-	-	-	2	-	-
- Vilanculos	-	-	-	3	-	-

出典：JPT 作成

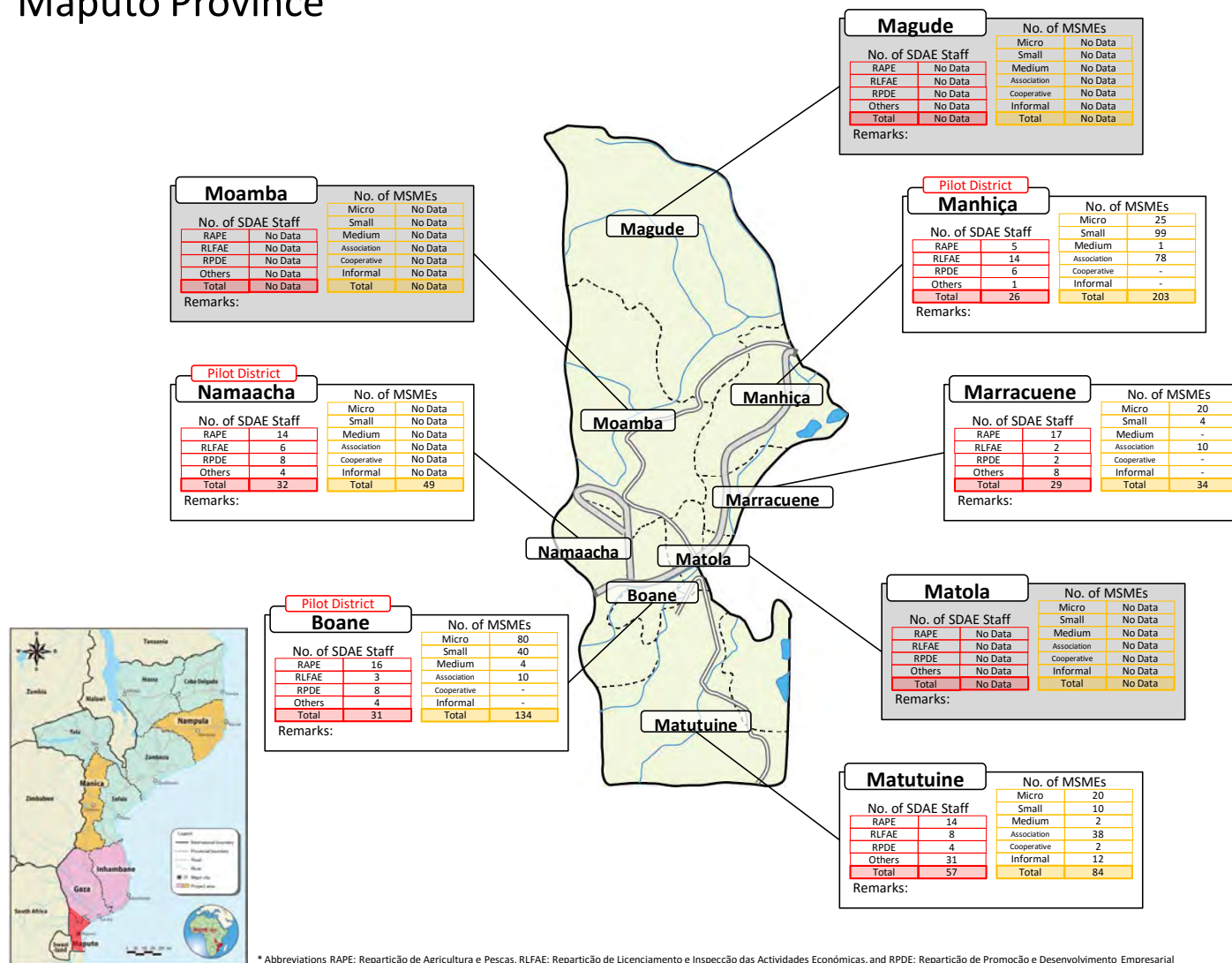
### STEP 3: IPEME による最終評価とパイロット郡の決定

STEP 2 でパイロット郡の候補として特定された各州 4 郡について、これまでの IPEME の各郡への支援実績や有望な地域資源の有無をもとに、パイロット事業として高いデモンストレーション効果が期待できる郡という観点から、IPEME 内で最終的な評価が行われた。その結果、マプト州は Manhiça、Boane、Namaacha、ガザ州は Bilene、Xai-xai、Manjacaze、イニャンバネ州は Inharrime、Maxixe、Zavala が選定された。

以上の手順を経て選定されたパイロット郡の概要は図 5.3～5.5 の通りである。

# Maputo Province

5-7



マプト州  
パイロット郡

**Manhiça :**  
Maputo 州内で最も中小零細企業/生産者グループが集中している上、その他の条件（アクセス、銀行/金融機関の存在、農業生産性の高さ）も良好であり、デモ効果大きい。

**Boane :**  
CaDUP に精通した SDAE 職員を有するため、パイロット事業への積極的な参加が期待できる。IPEME の他プロジェクトとの連携も可能。野菜や果物の生産高が大きい。

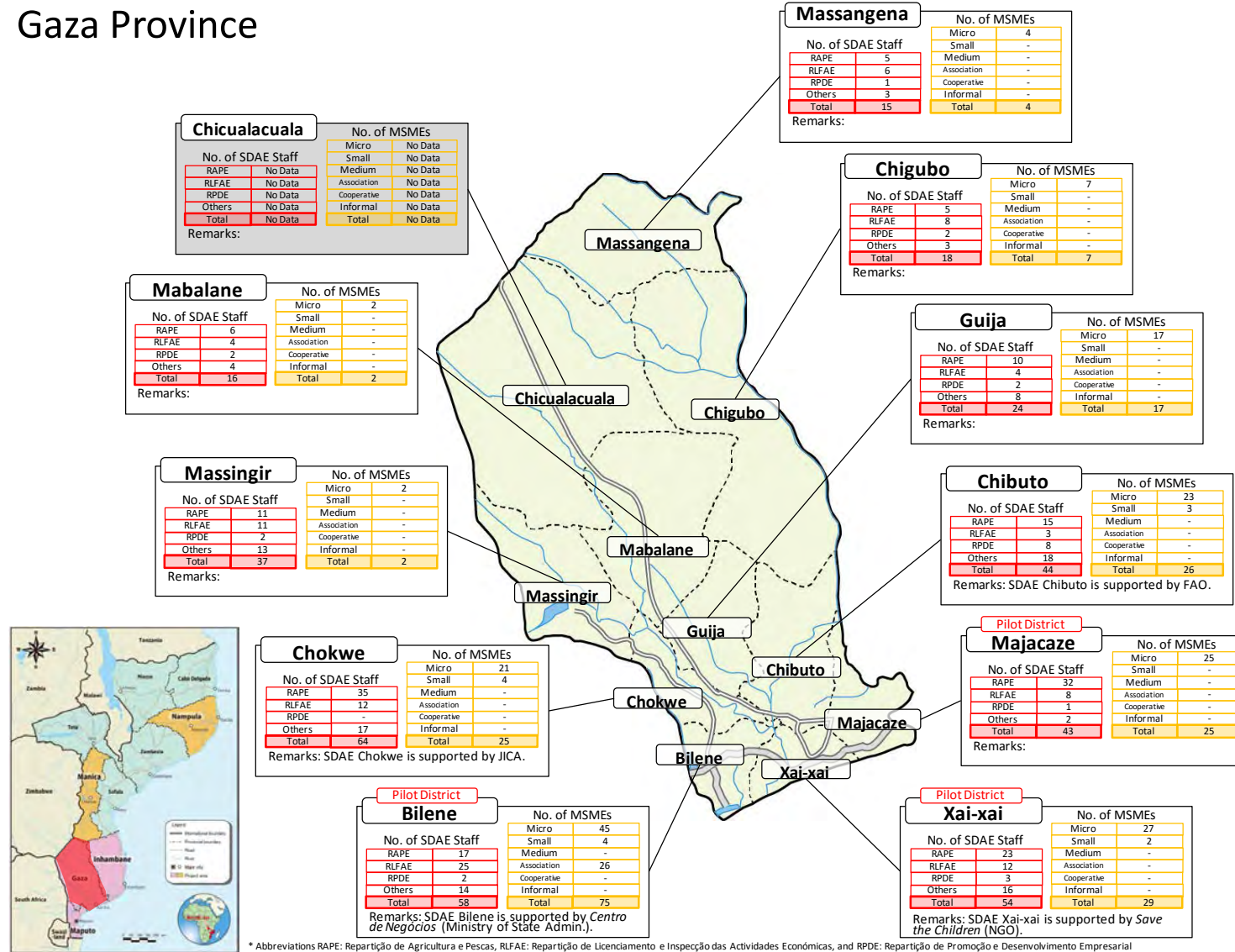
**Namaacha :**  
前任の短期専門家のおかげから支援を受けており、SDAE は既に CaDUP に関する知識や理解を有する。気候が良く、高付加価値作物を生産しており、観光のポテンシャルもある。

出典 : JPT 作成

\* Abbreviations RAPE: Repartição de Agricultura e Pescas, RLFAE: Repartição de Licenciamento e Inspeção das Actividades Económicas, and RPDE: Repartição de Promoção e Desenvolvimento Empresarial

図 5.3 マプト州のパイロット郡選定に係る各郡の概況

# Gaza Province



ガザ州  
パイロット郡

**Bilene :**  
Gaza 州の中で最も中小零細企業/生産者グループが集中している上、SDAE 内に Business Center を有しているため、効果的な支援が実施可能である。観光との連携可能性あり。

**Xai-Xai :**  
前任の短期専門家のおかげから CaDUP による支援を行っており、SDAE 職員の意欲が高い。その他の条件（アクセス、銀行や BDS など）も良好。

**Manjacaze :**  
農産加工企業が多く存在する。CaDUP 事業開始当初（前任の短期専門家が在任時）に同郡に CaDUP を紹介しており SDAE の意欲が高い。

出典 : JPT 作成

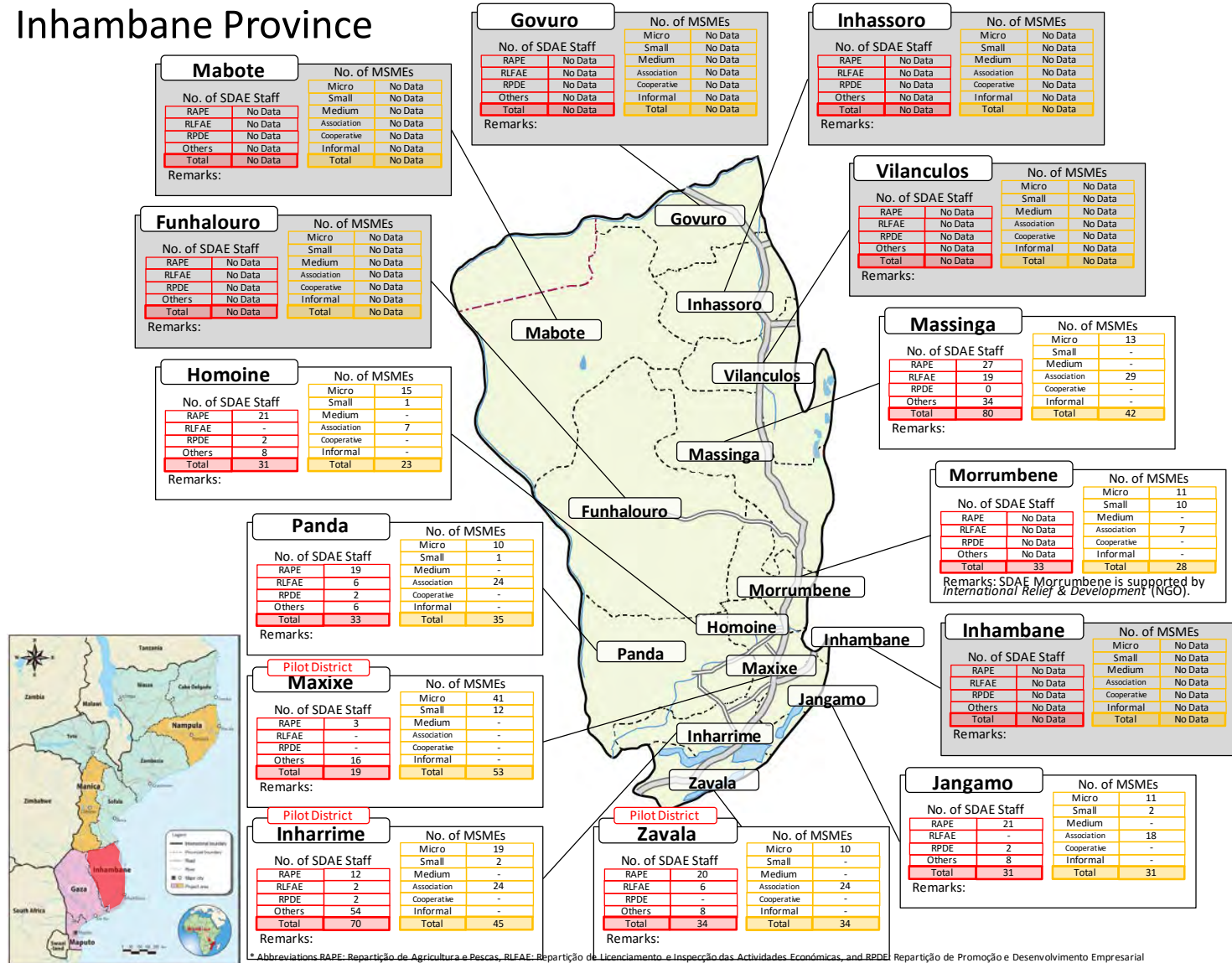
図 5.4 ガザ州のパイロット郡選定に係る各郡の概況

\* Abbreviations RAPE: Repartição de Agricultura e Pesca, RLFAE: Repartição de Licenciamento e Inspeção das Actividades Económicas, and RPDE: Repartição de Promoção e Desenvolvimento Empresarial



# Inhambane Province

59



出典：JPT 作成

## イニャンバネ州 パイロット郡

**Inharrime :**  
SDAE 職員が多く在籍している上、過去に本邦研修や本事業に参加した職員が多く、本事業へのコミットメントが期待できる。アクセス、金融機関、JOCV 等の条件も良好。ピロピロが有名。

**Maxixe city :**  
州内では最も中小零細企業/生産者グループが多く存在しており、デモ効果も期待できる。モ国の成長回廊の一端を担っており、金融機関やBDSプロバイダー、アクセス等の条件も良好。

**Zavala :**  
生産者グループによる活動が非常に活発。農産加工業が多く存在する。金融機関やアクセス等の条件も良好。

図 5.5 イニャンバネ州のパイロット郡選定に係る各郡の概況

Abbreviations RAPE: Repartição de Agricultura e Pesca, RLFAE: Repartição de Licenciamento e Inspeção das Actividades Económicas, and RPDE: Repartição de Promoção e Desenvolvimento Empresarial

## 5.3 キックオフ・ミーティング

### 5.3.1 開催概要

南部 3 州の DPIC 及びパイロット郡の代表者にパイロット事業の実施方法他を説明するとともに、パイロット郡の意見・要望を聴取するため、2014 年 7 月、マプトにてキックオフ・ミーティングを開催した。モザンビーク側から、IPEME C/P、DPIC 局長及びフォーカルポイント、SDAE 所長及び技師を含む 37 名が参加した。37 名のうち 18 名が SDAE 職員であった。また、ナンブラ州およびマニカ州から DPIC 各 1 名が参加した。

キックオフ・ミーティング開催に先立ち、IPEME とパイロット事業の内容・実施方法、スケジュール等について確認・協議した。特にパイロット事業の支援対象については、2014 年 3 月の第 2 回 JCC において、各州から 3 郡、各郡から最大 20SME (20SME×9 郡=180SME) を研修対象とし、その中から代表的 SME を各郡 3SME (3 SME×9 郡=27SME) 選定して技術指導を行い、パートナーSME を育成していく方針が合意された。

同ミーティングの機会を捉えて、費用負担 (SDAE 職員の出張時の日当、電話代など) の考え方を共有し、オーナーシップ醸成を目論んだ。併せて、日本側が負担可能な費目とモザンビーク側の自助努力を期待する費目を明確にし、次年度以降の費用負担の意識を促すことを計画した。

### 5.3.2 キックオフ・ミーティングにおける合意事項

#### (1) SME に対するパイロット事業実施の周知方法

SME への周知方法として、コミュニティ・ラジオ、直接訪問・電話、地域の有力者への協力依頼等が挙げられた。商工会、UNDP 支援によるビジネスセンター、生産者協会の協力を得ることも有効であるとの意見もあった。各 SDAE はできる限り多くの SME と情報共有し、多くの申請が得られるよう最大限の努力を払うことを確約したが、SDAE では登録申請書のコピーができない (原因はトナー・紙の不足)、PC・スキャナー・インターネットが十分に利用できない、車輛燃料費の不足、コミュニティ・ラジオの放送委託費が負担できないといった指摘があった。

#### (2) パートナーSME の選定基準

パートナーSME 候補となる 27 社は、ビジネス研修に参加した SME180 社から選定することが合意された。選定条件として、地場資源を活用している企業、責任感のある企業、ビジネス展開に意欲のある企業、製品の質が良い企業、市場ニーズの高い産品を生産する企業、革新的な企業、競争力・付加価値を工夫している企業などの意見が出た。パートナーSME は、CaDUP 事業に協力する義務も生じる一方、個別の技術支援を享受できることから、選定時に不公平感が生じないよう、透明性の高い選定プロセスとすることが合意された。

#### (3) SME の要望聴取

プロジェクト側は、ビジネス研修において、①経営管理、②ビジネスプラン作成、③品質改善、④マーケティング改善の 4 テーマを想定したが、SME のニーズにより合致した内容とするため、

SME が特に関心が高いテーマについて意見交換した。また、SME の繁忙度を考慮して、研修への参加が可能な時間帯・頻度等についても聞き取った。これらの要望は、ビジネス研修の実施計画を検討するうえで考慮した。

## 5.4 ビジネス研修参加 SME の募集

### 5.4.1 参加 SME の選定基準

キックオフ・ミーティングでは SME の選定基準について協議し、ビジネスへの取り組み姿勢、モチベーションの高さ、事業の持続性、地域資源の活用、製品/サービスの質、コミュニティへのインパクト、革新性といった条件が挙げられた。SDAE に対して、SME の募集に際して、これらの条件を念頭におくよう意識付けした。

キックオフ・ミーティング後、各 SDAE は申請書の回収を開始した。SDAE によって CaDUP 事業に対する理解度にばらつきがあり、各郡 20 社前後の申請書が受領できるか懸念があったため、IPEME が電話でフォローすると共に、2014 年 7 月 15 日～18 日にかけて SDAE を直接訪問し、参加 SME の募集状況を確認した。

### 5.4.2 コミュニティ・ラジオの活用

SDAE との議論の結果、SME へのパイロット事業参加呼びかけには、各郡で政府広報などに活用されているコミュニティ・ラジオを通じて行うことが最も効果的であろうとの結論に達した。各郡のコミュニティ・ラジオ局と協議した結果、ラジオ局がないマプト州 Boane 郡を除く 8 郡で 1 日 3 回、3 日間、ポルトガル語と現地語で SME に対するパイロット事業への参加呼びかけが放送された。各 SDAE に提出された SME の参加申込書数の推移は表 5.5 の通りである。

表 5.5 パイロット事業への参加を希望する SME が提出した申請書数の推移

	7/15 時点	7/24 時点	7/31 時点	8/11 時点	計画募集数	(参考) SDAE の 目標数
Maputo	16	35	35	49	60	210
Boane	0	15	15	23	20	100
Manhiça	11	9	9	11	20	50
Namaacha	5	11	11	15	20	60
Gaza	33	126	128	128	60	200
Bilene	12	63	63	65	20	70
Mandlakaze	14	51	51	51	20	80
Xaixai	7	12	14	12	20	50
Inhambane	51	70	70	74	60	155
Inharime	20	20	20	20	20	65
Maxixe	26	36	36	36	20	50
Zavala	5	14	14	18	20	40
Total	100	231	233	251	180	565

出典：JPT 作成

放送開始前後に当たる 7 月 15 日と 7 月 24 日の応募数は 100 件から 231 件に急増した。特に、ガザ州では 33 件から 126 件と 3 倍近くになっており、ラジオを通じた情報宣伝が同地域では極めて有効であることが確認された。

マプト州は直前に DPIC フォーカルポイントの変更があり IPEME との連携が不十分となった。その影響もあり、締切り後に提出された申請書を含めても全体として申請数は少ない結果となった。他方、ガザ州とイニャンバネ州は目標としていた数字を上回る結果となった。

#### 5.4.3 参加 SME リスト

最終的に申請書を受領した 3 州 251 社の業種は表 5.6 の通りで、いずれの州も農業セクターの SME が圧倒的に多い結果となった（括弧内は登録企業数）。

表 5.6 各郡の登録 SME の業種（小分類）

Maputo	
Boane	農業(8)、木材加工(3)、農牧畜(3)、縫製業(2)、農業及び養殖、農産加工、ハチミツ、パン製造、民芸品、建築、サービス業 (各 1)、計 23 社
Manhiça	農牧畜、農牧畜及び漁業、農業(各 2)、農産加工、農産加工及び繊維、民芸品、建築、旅行業 (各 1)、計 11 社
Namaacha	民芸品(4)、農産加工(3)、農牧畜及び民芸品(3)、農業(2)、石材、陶器、旅行業(各 1)、計 15 社
Gaza	
Bilene	農業(21)、農牧畜(13)、商業(7)、農産加工(6)、金属加工(4)、農業及び商業、漁業、陶器 (各 2)、農業及び民芸品、農牧畜及び商業、化粧品及び商業、ハチミツ、木材加工、機械、灌漑システム、情報サービス(各 1)、計 65 社
Mandlakaze	農業(18)、陶器(16)、農産加工(4)、民芸品(4)、農牧畜(3)、農業及び漁業、農業及び民芸品、パン製造、商業、木材加工、修理工場 (各 1)、計 51 社
Xaixai	民芸品(3)、農牧畜(2)、農業(2)、農業及び商業、農産加工、商業及び機械、商業、金属加工(各 1)、計 12 社
Inhambane	
Inharrime	ピリピリを含む農産加工(14)、農業(5)、繊維(1)、計 20 社
Maxixe	農業(18)、商業(3)、ココナッツオイル、漁業、木材加工、理髪店(各 2)、コプラオイル、牧畜、陶器製造、農産加工用機械、金属加工、建築資材製造、旅行業者(各 1)、計 36 社
Zavala	農産加工(4)、農業(4)、民芸品(3)、塩(2)、ハチミツ、かんきつ類、繊維、楽器 (Timbila) 製造、建設 (各 1)計 18 社

出典：JPT 作成

### 5.5 ビジネス研修（活動 3-3）

#### 5.5.1 ビジネス研修の概要

##### (1) 研修の背景と目的

第 1 年次に実施したベースライン調査を通して、SME はの金融アクセスに対するニーズが確認された。しかし、経理帳簿をつけていない、費用対効果を分析していない、マーケティングに関する知識を持たない SME が大半であることも同調査の結果明らかになった。資金支援を受けて外部のコンサルタントが作成したビジネスプランを有する SME も数社あるが、必ずしもビジネスに活用されているわけではないようである。このような状況を検討して、CaDUP 事業のもとで、地域産業の活性化を図るために、基本的なビジネススキルが必要不可欠であると判断された。

研修は以下の SME の経営能力の向上を目的に設計された。同時に、CaDUP 参加企業を支援する IPEME/DPIC/SDAE 職員の支援能力向上も目的としている。

- ビジネスプラン策定とその効果的活用に係る SME の経営能力の指導（記帳、問題分析、費

用対効果分析、目標設定方法などを含む)

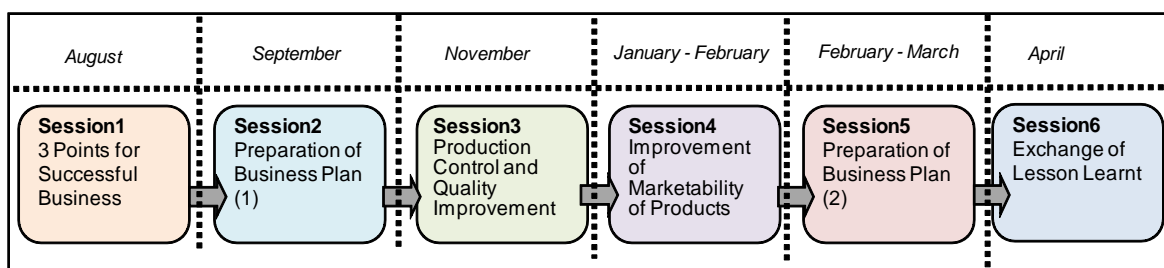
- 費用削減と競争力強化に資する製品改善・品質管理技術の指導
- 市場拡大に向けたマーケティング/プロモーションに係る知識・スキルの指導

## (2) 研修終了時における到達目標

研修を通じて SME が自社のビジネスプランを策定し、ビジネスプランを参照しつつ、研修で学んだ知識を用いて自社の業務を改善できるようになることを研修の到達目標とした。

## (3) 研修の流れ

CaDUP ビジネス研修は、計 6 セッションの講義・実習を通じてビジネスに係る知識やスキルを学習できるよう設計されている。セッション 1 および 2 では、ビジネスプラン策定に係る基本的な知識の解説と、簡単なビジネスプランの作成が行われた。セッション 3 では、生産性・品質改善に係る他社のグッドプラクティスを視察するスタディツアーを実施し、セッション 4 ではグループワークを含むマーケティング/プロモーションに係る講義を実施した。各セッションを通じて得られた知識に基づいて、セッション 5 でビジネスプランを最終化し、セッション 6 でプレゼンテーションを行った。(図 5.6 参照)



出典：JPT 作成

図5.6 研修テーマの順序と関連

## (4) 研修手法

研修は以下の手法の組み合わせで実施された。

- 1) 講義：経営の基本的な知識・スキルに係る座学。その際、日常業務で使える記録フォーマットを提供
- 2) ケーススタディを用いたグループワーク：講義の内容をより理解するためにケーススタディを用いて、グループで議論し、研修参加者間での学びの機会を提供
- 3) 個人演習：記帳、SWOT 分析、ビジネスプラン策定など研修で学んだことを参加者個人が自らのビジネスで実施
- 4) スタディツアー：グッドプラクティスから学ぶ機会を提供

## (5) 実施体制

研修の各セッションは、CaDUP 事業ガイドライン案で示した実施体制に沿って実施し、コミュ

ニケーションフローの有用性を確認した。IPEME が DPIC に研修実施を通知し、DPIC が各 SDAE に伝達し、各 SDAE で研修日・場所をアレンジし、参加 SME に周知した。

### 5.5.2 各セッションの概要

各セッションの内容は以下の通り。パイロット郡ごとに各セッション 1 日で実施した。セッション 3 では、研修参加者に実践的な学びの機会を提供するためスタディツアーを実施した。各セッションの概要は表 5.7 に示す通りである。

表 5.7 各セッションの概要

セッション	研修概要	日程
セッション 1	<u>CaDUP 事業の紹介とビジネススキル基礎</u> 1) IPEME および CaDUP プログラムの紹介 2) ビジネスプランの重要性 (講義) 3) ビジネスプラン策定手順 (講義) 4) SWOT 分析とボトルネックの把握 (講義・実習) 5) ボトルネックの把握とビジネスプラン策定 (ケーススタディ) 6) 企業の強みを活かした戦略の検討	2014 年 8 月 11 日～ 2014 年 8 月 19 日 1 回/郡、 1 日/回 (計 9 回)
セッション 2	<u>ビジネスプラン策定</u> 1) FACIM 展示報告 2) セッション 1 の振り返りと宿題の確認 3) ビジネスプラン策定手順 (ビジョン、目標・指標、ボトルネック把握等) (講義) 4) 3)に係るケーススタディ 5) 4)に基づき自社のビジネスプランの策定 (実習)	2014 年 9 月 3 日～ 2014 年 9 月 12 日 1 回/郡、 1 日/回 (計 9 回)
セッション 3	<u>生産・品質改善</u> 1) セッション 2 の振り返りと宿題の確認 2) 生産費用削減による収益改善 (講義) 3) グッドプラクティスに学ぶスタディツアー 4) 自社における生産費用削減方法の検討 (実習)	農業/農産加工分野: 2014 年 11 月 12 日～ 2014 年 11 月 26 日 1 回/郡、 1 日/回 (計 8 回) 非農業分野: 2015 年 1 月 13 日 1 回/ガザ州 (1 日/回)
セッション 4	<u>マーケティング</u> 1) セッション 3 の振り返りと宿題の確認 2) マーケティング理論 (講義) 3) ジェンダーと中小企業 (講義) 4) マーケティングの改善 (グループワーク) 5) 自社のマーケティング計画策定 (実習)	2015 年 1 月 26 日～ 2015 年 2 月 13 日 1 回/郡、 1 日/回 (計 9 回)
セッション 5	<u>ビジネスプランの最終化</u> 1) セッション 4 の振り返りと宿題の確認 2) 企業登録制度の手続き (講義) 3) 自社のビジネスプランの最終化 (実習)	2015 年 2 月 16 日～ 2015 年 3 月 9 日 1 回/郡、 1 日/回 (計 9 回)
セッション 6	<u>ビジネス研修総括</u> 1) ビジネスプラン講評と改善へのフィードバック 2) 今後の CaDUP 支援の説明 3) (SDAE への) 支援計画策定要請	2015 年 4 月 8 日～ 2015 年 4 月 28 日 1 回/郡、 1 日/回 (計 9 回)

出典：JPT 作成

セッション 3 で実施したスタディツアーは、農業/農産加工分野と非農業分野に分けて実施された。訪問した SME およびそれら SME の学ぶべき点は表 5.8 の通りである。

農業/農産加工分野では、SME にとって共通の課題である「生産費の削減」と「生産技術の改善を通じた品質向上、収益増」に焦点を当て、成功事例を訪問し経験者の話から学ぶことで理解

を深めることが可能となるようなプログラムとした。スタディツアーは2014年11月12日より26日までの15日間に亘り実施され、学ぶべき点の多い8社を訪問した。農業/農産加工分野のスタディツアーにはSME155社が参加した。

他方、非農業分野のスタディツアーでは、先進的な陶器業者を訪問し、ガザ対象3郡の非農業分野の19名が参加した。内訳は、陶器業者、煉瓦製造者、木彫、金属加工などである。

表 5.8 スタディツアー訪問先

SME名	Viveiros Caetano
訪問日	2014年11月13日
所在地	マプト州マニサ郡
業種	野菜苗生産(トマト、トウガラシ、キャベツ等)および野菜生産販売
学ぶべき点	苗作りの技術水準の高さ 苗の安定供給による地域農民への貢献
SME名	DRL, Lda
訪問日	2014年11月21日
所在地	マプト州ボアナ郡
業種	果樹栽培および畜産 (パイナップル、パッションフルーツ、パパイヤ)
学ぶべき点	省力栽培による人件費削減、希少な品種栽培による差別化
SME名	DETTA Service
訪問日	2014年11月18日
所在地	マプト州ナマーシャ郡
業種	農産加工品製造 (アロエベラエキス、タロイモジュース 等)、地元の特産品(野生アロエ)を用いた製品開発が特徴的
学ぶべき点	健康飲料販売を通じた地元住民への健康改善 独自のパッケージデザインを通じたブランディングの試み
SME名	Tropical Plantas e VEG Lda
訪問日	2014年11月25日
所在地	イニャンバネ市内
業種	野菜苗生産、野菜生産、観葉植物苗生産、淡水魚養殖、食品小売店経営
学ぶべき点	市場ニーズから生産物を決定し、必要な設備投資をする経営 商店経営によって他地域の生産物も含めて扱う小売業としての試み
SME名	Africa Oil Work Lda
訪問日	2014年11月26日
所在地	Maxixe
業種	ココナッツオイル生産、南アフリカ向け輸出
学ぶべき点	手作りによる高品質ココナッツオイル生産 記録を徹底した生産管理体制 コスト計算から収益予測を行い顧客と生産販売計画を交渉する経営手法 品質向上に対して積極的な経営理念
SME名	Caramica Progresso
訪問日	2015年1月13日
所在地	マニサ郡 Xinavane
業種	素焼きレンガ、陶器など
学ぶべき点	生産技術の高さ

出典：JPT作成

セッション3を通じて、SMEに対して身近な事例から学ぶ機会を提供でき、参加者の理解を促進した。参加者からは、小規模ビジネスであっても積極的な事業展開をしている企業の例を見ることができて参考になった、スタディツアー訪問先や参加者とのネットワークができ意見交換を行うこともできたのは良かった、自社の費用削減案を検討したい等の感想や評価が述べられた。

### 5.5.3 参加SMEによるビジネス研修の評価結果

## (1) 参加 SME の概要

SME は、SDAE 職員の支援を受けつつ、登録フォーマットを記入・提出して参加登録を行った。参加登録を行った SME の事業分野別内訳は、約半数が Agriculture（農業）であり、Trade（商業）が 19%、Livestock（牧畜）が 19%、Agro-processing（農産加工）が 16% という結果であった。

SME の経営形態は約半数は Individual business（個人事業）であり、Association（協会）が 21%、Licensed Company (family)（登録企業（家族経営））が 11%、Licensed Company (not family)（登録企業（非家族経営））が 7% であった。

また、経営規模別の分類では、30%が Micro Enterprises（零細企業）で、14%が Small Enterprises（小企業）である。登録企業のうち中企業はわずかに過ぎない。SME の 86%はビジネスプランを有しておらず、約半数が記帳を行っていない。全参加者の 67%は金融アクセスを有していなかった。

## (2) 研修に係る評価

各セッションの研修参加者数は図 5.7 の通りである。セッション 1 で 208 名だった参加者数は、徐々に減少し、セッション 5 で底を打つかたちとなった。DPIC/SDAE によると、参加者数の減少は i)研修を通じて資金支援等が得られると期待していたが実際は異なると分かったから、ii)長時間にわたる研修を嫌ったから等の理由が挙げられた。

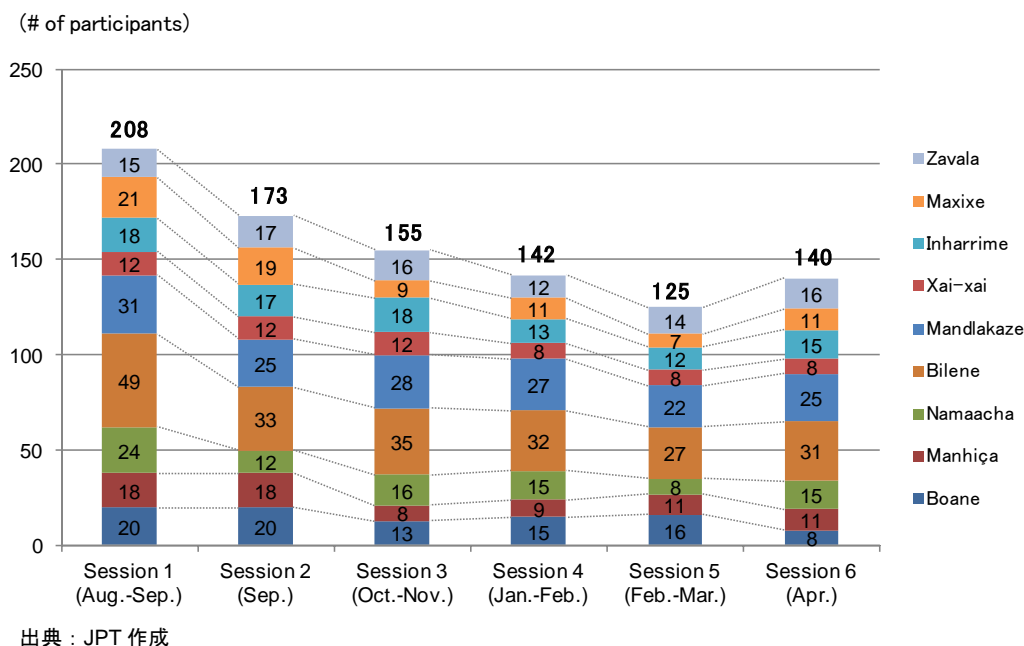
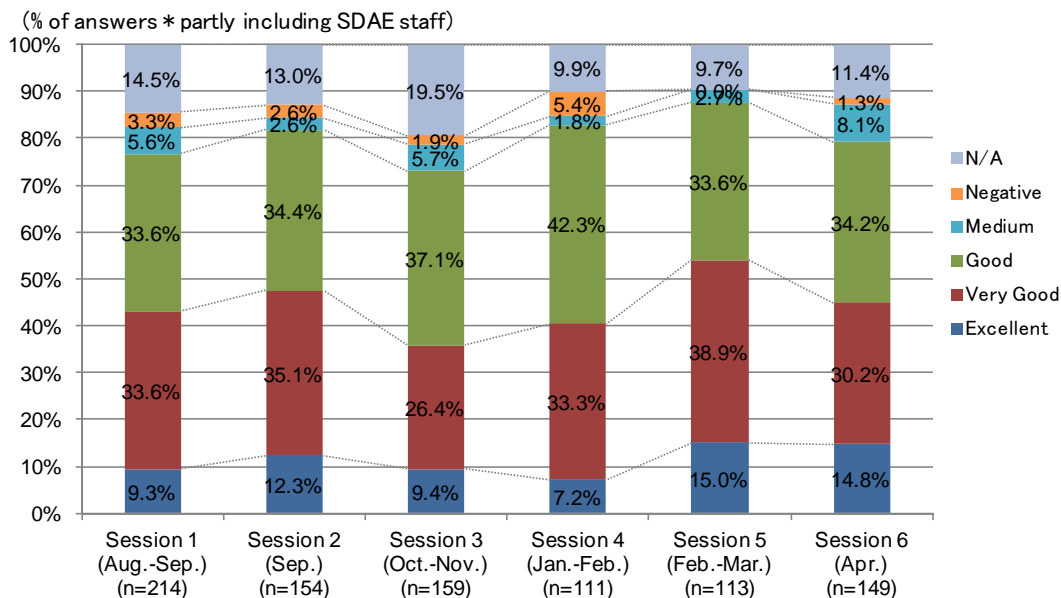


図 5.7 研修参加者数（郡別）

研修参加者は各セッションの終わりに IPEME の研修評価フォーマットを記入した。参加者は研修が期待に合致したか否かを 5 段階で評価した。図 5.8 に示す通り、全体的に参加者は高い評価をしており、全てのセッションで Excellent、Very Good、Good の合計が 70%を超えている。特にセッション 2 とセッション 5 のビジネスプランを講義・実習した会の評価が高いことがうかが



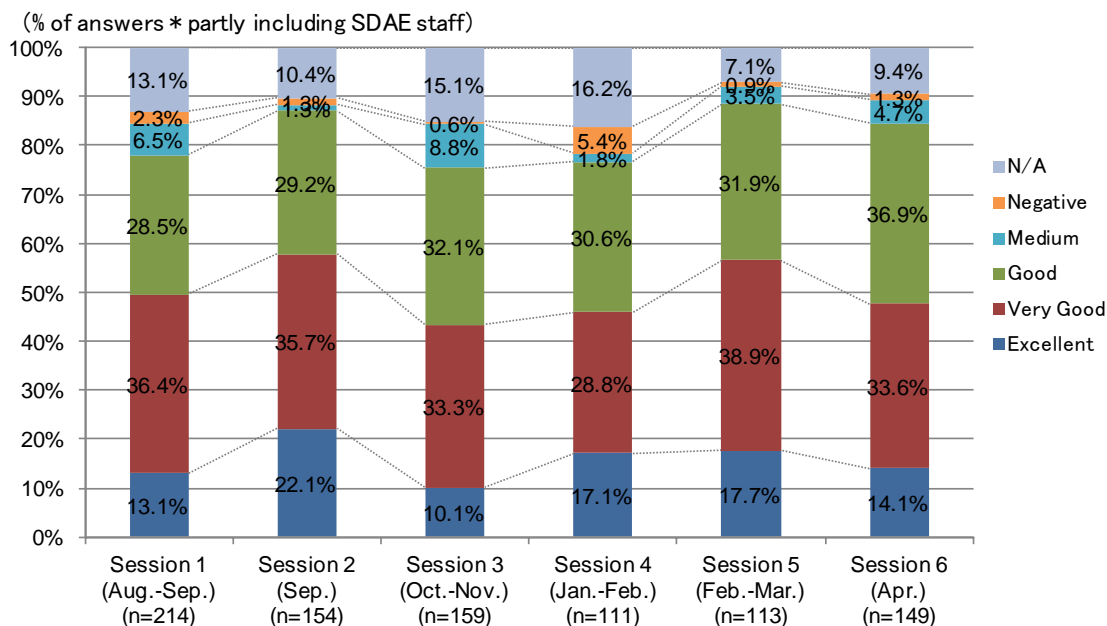
える。



出典：JPT 作成

図 5.8 研修への期待との整合性

参加者は研修内容が彼らのビジネスに妥当か否かを 5 段階で評価した。集計結果は図 5.9 の通りである。全体的に参加者は高い評価をしており、全てのセッションで Excellent、Very Good、Good の合計が 70%を超えている。特にセッション 2 とセッション 5 のビジネスプランを講義・実習した会の評価が高いことがうかがえる。一方で、セッション 3（生産技術）とセッション 4（マーケティング）については、ビジネスへの適用に難しさを感じていることがうかがえる。



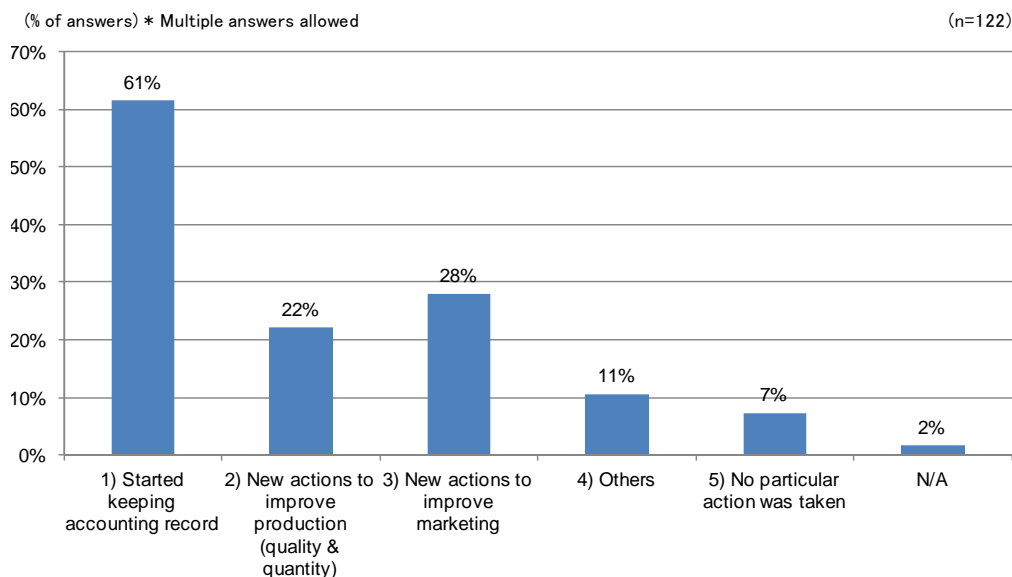
出典：JPT 作成

図 5.9 研修内容の妥当性

### (3) 研修実施による企業活動への効果

セッション6において、研修の全体評価と企業活動への効果に係る質問票を参加者に配布し、122の回答を得た。参加者の研修における最大の学びは「ビジネスプラン策定方法を学んだ」が35%と最も多く、「記帳の重要性を学んだ」の26%がそれに続く。

特筆すべき点として、研修を通じて61%の参加者が記帳を開始した（図5.10）。また、マーケティングの改善（28%）や生産面での改善（22%）も挙げられた。



※記述式回答によると“2) New actions to improve production (quality & quantity)”には製造時間計測による品質管理や歩留まりの計算などが挙げられ、“3) New actions to improve marketing”には新規顧客へのコンタクトやラベルに必要な情報を追加することなどが挙げられた。

出典：JPT 作成

図 5.10 研修で学んだことを適用した新たな活動

### (4) 研修実施結果に係る考察

上記の研修実施結果および2015年5月12日に開催された関係者間のラップアップミーティングから以下の考察が得られた。

#### 1) 研修の主要な成果

##### ■ 記帳の重要性理解と行動変容

研修開始当初、記帳を行っているSMEは41%（企業登録フォーマット集計値）に過ぎなかったが、セッション1および2後の2014年11月には74%に上昇した。上述の通り、セッション6時の質問票調査においても、研修を通して約61%の参加者が記帳を開始しており、記帳の重要性の理解が行動に結びついている。

##### ■ ビジネスプラン策定方法の学習

研修開始当初、ビジネスプランを持っているSMEは9%（企業登録フォーマット集計値）に過

ぎなかったが、セッション5の参加者125名（登録企業数の約50%）は自社のビジネスプランを策定した。また、ビジネスプランに係るセッション2および5の研修参加者による評価は高く、研修にて「ビジネスプラン策定方法を学んだ」の回答が最も多く、ビジネスプランの重要性の理解と策定方法の学習については一定の成果が得られた。

#### ■ 研修参加者同士の学習

グループワークと通じて、研修参加者同士が意見を交換する機会を設けたことは普段のビジネスでは経験できない学習機会を提供したと考えられる。また、研修参加者からは、自社の商品を他の生産者やIPEME/DPIC/SDAEに紹介できたことも良い機会になったとコメントしている。

### 2) IPEME/DPIC/SDAE の能力強化

研修の実施にあたり、各州のDPICフォーカルポイントに加え、各パイロットSDAEから2人ずつ（9郡で合計18人）フォーカルポイントが指名され、各郡でビジネス研修の告知や準備・開催の支援を行った。

#### ■ SDAEを含むC/Pによる研修開催方法とファシリテーションスキルの習得

6回の研修を通して、IPEME/DPIC/SDAEは研修の開催方法やファシリテーションスキルをOJTベースで学んだ。特にSDAEはこれまでCaDUPのみならずIPEMEとも関係が薄かったため、今回の研修を通して最前線にいるSDAEのCaDUPに対する理解を得られたことは一つの成果と言える。

#### ■ 研修を通じたDPIC/SDAEの関連活動の活性化

DPIC/SDAEフォーカルポイント（合計20人）のうち16人が定期的/非定期的にSMEの活動モニタリングを実施しており、20人中17人が予算を確保できれば研修を実施できると回答している。また、20人中18人がCaDUPに参加し始めてから新しい業務を開始したと回答している（例えば、DPIC年間活動計画へのCaDUPの組み入れ、SMEへの研修フォローアップなど）。

#### ■ IPEME内他部署におけるCaDUPへの理解促進

研修にはIPEME C/Pの中心部署であるDDTP以外にもCORe、DAFOMなど他部署の職員も参加し、研修開催支援を行った。これにより、IPEME内でのCaDUPへの理解が促されたと考えられる。

### 3) 研修から得られた教訓

#### 研修内容/プログラム

#### ■ 研修参加者の多様性への対応の必要性

研修参加者の企業/生産者グループの規模や熟度は多様であり、経営者の能力や研修への期待は様々である。特に読み書きが困難な研修参加者もあり、参加者の学習進度別のコース設定や特定のテーマに絞った研修等、研修参加者の多様性への対応を検討する必要がある。

#### 研修実施体制

#### ■ IPEME/DPIC/SDAE 間のコミュニケーションの向上

研修準備の際に IPEME/DPIC/SDAE 間のコミュニケーション不足がしばしば問題になった。そのため、特に DPIC/SDAE からは、研修に限らず CaDUP 実施状況や課題などについて定期的に関係者間で共有することが提案された。

また、SME/生産者グループにより効果的に情報を伝達するために、遅くとも 15 日前までに研修の情報が SDAE に通知される必要がある。

#### 研修に係るロジ

#### ■ コミュニティ・ラジオの有効性

研修参加登録の過程で、SME/生産者グループに幅広く告知する際にコミュニティ・ラジオが有効であることが確認された。

#### ■ 研修時間の短縮

特に農村部では遅い時間の研修参加者の交通手段が限られているため、研修時間は半日で、朝から始めて遅くとも午後 2 時ごろに終了することが望ましいと考えられる。

#### ■ 近隣でのスタディツアー催行

スタディツアーの手配と予算の効率性を考慮すると、近隣のグッドプラクティスに訪問することが望まれる。

### 5.6 技術支援（活動 3-4）

CaDUP 事業の推進において、協力者の役割を担うパートナーSME を対象に 2015 年 5 月より約 1 年間に亘り個別支援を実施した。パートナーSME は、表 5.9 に示す通りである。

表 5.9 パートナーSME リスト

地域	SME/生産者グループ名	商品
Maputo 州		
1.	Namaacha 郡 Quinta Irini	Organic vegetables, fruit liquor, jam, pickles
2.	Namaacha 郡 Quinta Cascata	Strawberry
3.	Namaacha 郡 Casa Modista	Tailer
4.	Baone 郡 D.R.C. Lda	Passion fruit and other vegetables
5.	Baone 郡 Roseira Brava	Vegetables
6.	Manhiça 郡 Viveiros Caetano	Vegetable seedling
7.	Manhiça 郡 Carâmica Progresso	Ceramic products
8.	Manhiça 郡 Leonor Ana Banda Lissave	Chicken & egg
9.	Manhiça 郡 Associação de Produtores de Banana de Munguine G21	Banana
10.	その他 Xikhaba	Peanut butter
11.	その他 George Hwariva	Beads products
12.	その他 Sérgio Dias Artes	Batik
13.	その他 Agro Serviços Lda – Gutsamba	Liquor, jam, pickles, etc.
Gaza 州		
14.	Bilene 郡 Cerâmica de Magul	Ceramic product
15.	Bilene 郡 Grupo Bendzula	Chicken
16.	Bilene 郡 Jair Oliveira	Fish
17.	Mandlakaze 郡 Sitoiane	Fruit liquor
18.	Mandlakaze 郡 Lino Julio Muianga	Rice
19.	Mandlakaze 郡 João Marcos Langa	Ceramic product
20.	Xai-xai 郡 ESTADAMA	Ceramic product
21.	その他 Associação Agro Comercial Wapswala	Cassava flake, fruit liquor, jam
Inhamabane 州		
22.	Maxixe 市 Africa Oil Works	Coconut oil, coconut powder
23.	Maxixe 市 Avisa e filhos- Aviário Isabel	Quail's egg
24.	Inharrime 郡 Dona Rachida	Piri-piri
25.	Inharrime 郡 Dona Minerva	Piri-piri
26.	Inharrime 郡 Associação Josiana Machel	Cassava chips
27.	Zavala 郡 Prosocala	Various vegetable oil
28.	Zavala 郡 ADECH-Chitondo	Cassava chips/flake, biscuit
29.	Zavala 郡 Patricio Naene Fernando	Salt
30.	その他 Agro Malate	Moringa product

※当初 31SME/生産者グループが選定されたが、そのうち Agro-pecuaria Nely E.T. (Xai-xai 郡) は個別支援開始前に休業し、2015 年 8 月現在営業再開していないため、今年度の個別支援からは除外することとなった。

出典：JPT 作成

パートナーSME は、将来、展示会への製品出展、広報資料への協力、スタディツアーの訪問先、地元のアドバイザー（身近な BDS 的機能）として、CaDUP 事業に積極的に協力・連携することが期待される。

2015 年 5 月、JPT は DPIC および SDAE とともにパートナーSME の訪問を開始した。ビジネスプランを見直しつつ個別支援の内容を協議した。30SME は①農業生産／農産加工分野と②非農業分野（陶器、手工芸など）に大別され、各グループの共通課題をまとめつつ、必要となる技術支援を行った。

SME の成熟度、理解度等により、その進捗や成果の度合いは様々であるが、3 分の 1 程度は、CaDUP のパートナーとして協力が期待できるレベルに成長したと考えられる。他方、過去 30 年で最も深刻といわれる干ばつの影響により、農産物および、農産加工の SME については、市場を開拓できたにもかかわらず産品が生産できないといった、本プロジェクトが扱える課題を越えた

状況も生じており、成果の発現にも影響している。パートナーSME 育成の支援は、2016年4月で完了しており、その後は、IPEME、DPIC、SDAE がフォローを行うこととしている。パイロット事業における各パートナーSME への支援内容とその主な成果は表 5.10 に示すとおりである。

表 5.10 パートナーSME への支援内容の主な成果

【マプト州】

主な支援内容	主な成果
<i>Quinta Irini (Namaacha) Organic vegetables, liquor, jam, pickles</i>	
<b>生産：</b> ・灌水システムの改善（含む簡易貯水池設置の技術支援） ・有機肥料生産技術研修 ・食品加工場の改善への助言 <b>マーケティング：</b> ・スーパーとの商談支援 ・その他市場ニーズの把握 ・BDS 紹介によるパッケージ・ラベルの改善支援	・灌水システムの改善（含む簡易貯水池設置）により、灌水が容易になり、労賃、節水および水利費削減を実現。 ・有機肥料生産にかかる技術支援 ・食品加工場の改善への助言 ・スーパーを含む市場ニーズに合致した生産・販売の有効性を理解し、産品多様化、販売場所拡大。 ・売上が約 3.5 倍に増加。
<i>Quinta de Cascata (Namaacha) Strawberry</i>	
<b>生産：</b> ・先行事例訪問による技術改善情報の提供（灌水システム、イチゴ・苗生産技術、加工技術） ・有機肥料生産技術研修 <b>マーケティング：</b> ・スーパーとの商談支援 ・市場ニーズに応じたパッケージの改善 ・BDS 紹介によるパッケージ・ラベルの改善支援	スーパーとの商談成立、パッケージ及びラベルの改善も行って、販売先が開拓できたにもかかわらず、早魃の影響、また苗の調達遅延により（南アの苗業者による供給・輸送遅延）、2015-2016 の生産は約 1/5 に削減し、実現ならず。
<i>Casa Modista (Namaacha) Tailor</i>	
<b>経営：</b> ・経営チェックリストに基づく企業診断の実施 ・生産効率をあげるための 5S を導入	・5S の実施により、作業効率が向上。また来客の際の展示効果も向上。 ・展示会への参加機会の増加により売上約 20% 増加。
<i>Mr.Melo (Boane) Passion fruit , pineapple, and other vegetables</i>	
<b>生産：</b> ・節水にかかる技術的助言（表層地下水利用の可能性等） ・有機肥料生産技術研修 <b>マーケティング：</b> ・BDS 紹介を通じたラベルデザイン支援 <b>経営：</b> ・優先事業特定、ブランド作りへの助言	・早魃の影響により、主力製品のパイナップル、パッションフルーツが壊滅
<i>Roseira Brava(Boane) Vegetables</i>	
<b>生産：</b> ・農産加工可能性かかる助言 ・未利用資源の活用アイデアの助言（Neem 樹の種子採取、緑肥料生産） <b>マーケティング：</b> ・ラベル改善にかかる助言 ・ホテルへの契約販売のための売り込み支援、スーパーへの売り込み支援	・早魃の影響により、農産物は壊滅。 ・早魃前には、ホテル、スーパーへの売り込み支援も行ったが、生産量が少ない、また産品の形が悪いこともあり、交渉は不成立に終わった。
<i>Viveros caeta no (Manhica) Vegetable seedling vegetables</i>	
<b>生産：</b> ・生産コスト削減のための問題の特定 ・育苗培養土、及び有機肥料生産技術研修・試行 ・生産性改善（育苗ベンチ改善、苗木ハウスの増築にかかる技術支援） <b>マーケティング：</b> ・ラベル改善にかかる助言	・苗木生産については、苗木ハウスの増築により、生産量が増加し、また生産コストも削減できた。 ・早魃の影響がなければ、より生産・販売が伸びた可能性はある。 ・他方、野菜栽培の方は早魃の影響で激減した。
<i>Caramica progreso(Manhica) Ceramic product</i>	
<b>生産：</b> ・歩留りをあげるために乾燥場改築への助言 ・LEM との共同研究により地元の使用した釉薬のテストを実施 ・土の高温焼成テスト ・石膏型を使ったがば鑄込みの試作 ・スタディツアーを通じた先行事例から学ぶ機会の提供	・土の高温焼成テストにより、焼き粉と石灰を混合することで 1150°C に耐えることが実証され、歩留まりが改善。 ・先行事例からの学びを通じたデザインの多様化。 ・国の経済状況の悪化の影響から、顧客が激減し、2016年4月以降販売がストップしている。

主な支援内容	主な成果
<b>Leonor Ana Banda Lissave(Manhica) Chicken &amp; egg</b>	
<b>生産：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料改善にかかる試験実施（UEM との協力）</li> <li>・飼料改善に係る先行事例紹介及び飼育マニュアル提供</li> </ul>	飼料の改善により、大きめの鳥を育てることが可能となったことから、月間生産量が増加（850羽→1100羽）。また1羽辺りの価格が130MTから140MTにあがった。このため、売上げは約3.5倍に増加。
<b>Associacao de Productores de banana de Munguine (Manhica) Banana</b>	
<b>経営：</b> 生産コスト削減の重要性への助言 <b>生産：</b> 有機肥料生産技術研修 <b>マーケティング：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスカード、産品カタログの作成支援（SDAE のイニシアチブによる）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産コストの削減のため、苗木/種子の共同購入を検討・開始したところ、生産コストが4割強減。</li> <li>・旱魃の影響から、生産量・売上とも減少したが、コスト削減のお陰で収益は約3割増加した。</li> <li>・ビジネスカードや産品カタログを用いてPR活動を強化したところ、新規顧客からの問合せが増加中。</li> </ul>
<b>Xicaba (Maputo province) Peanut butter</b>	
<b>マーケティング：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パッケージ関連のBDS紹介</li> <li>・ラベル作成マニュアルを提供</li> <li>・各種展示会情報の提供</li> </ul> <b>経営：</b> 企業商標登録支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業商標登録済み</li> <li>・他CaDUPパートナーSME企業に連携を依頼し、出展できない展示会でも販売を実施。</li> </ul>
<b>KAYA(Maputo province):George Hwariva Beads (products), Sergio (Batik)</b>	
<b>生産：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品多様化のアイデア提供</li> </ul> <b>マーケティング：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PR資材の製作支援</li> <li>・契約販売の交渉支援</li> <li>・各種展示会情報の提供</li> </ul> <b>経営：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループとしての運営体制の構築支援（含む体制面、在庫管理等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の多様化（パティクのカード等）、顧客の嗜好に応じた販売先別の商品の選別</li> <li>・ビジネスカード、フライヤー等のPR資材の作成</li> <li>・マプト市内のホテルにおける展示販売契約、JICA事務所での販売開始</li> <li>・ホテルのレストランのメニューカバーの成約</li> <li>・その他展示会、販売イベントへの参加</li> <li>・グループ運営体制の構築（含むメンバーの担当事項の決定等）</li> <li>・商品コード改訂、商品リストの作成、</li> <li>・在庫管理体制の構築（含むWhats upによる定期的な販売結果把握）</li> </ul>
<b>Gustamba (Maputo province) Liquor, jam, pickles, etc.</b>	
<b>マーケティング：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他企業とのコラボ商品への助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クリスマス商戦としてカプラナボックスの包装を採用し、民芸品業者とのコラボを開始</li> </ul>

### 【ガザ州】

主な支援内容	主な成果
<b>Ceramica de Magul (Bilene) Ceramic</b>	
<b>生産：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・歩留まり改善にかかる技術指導</li> <li>・焼成時の破損の原因分析・特定</li> <li>・乾燥場の防風化の取り組み開始</li> <li>・先行事例の視察</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICEMA視察で歩留まり改善について知識を深化し、焼成時の破損の原因を特定し、土の配合や窯入れ時の積み方を工夫、また乾燥場の防風化を行った結果、歩留まりが約20%改善。</li> <li>・しかし、国の経済状況の悪化の影響、燃料費の高騰もあり、収益はあがっていない。</li> </ul>
<b>Grupo Benzaula (Bilene) Chicken</b>	
<b>生産：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料改善にかかる試験実施（UEM との協力）</li> <li>・飼料改善に係る先行事例の紹介および飼育マニュアルの提供</li> </ul>	飼料の改善により、生産速度が速まり（30日→25日）、生産性は高まったことから、生産コストは下がった。しかし、経済状況悪化の影響か、売上が大幅に減ってしまった。
<b>Sr. Jair Oliveira (Bilene) Fish</b>	
<b>経営：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営計画ドラフトに関する助言</li> </ul>	起業したばかりで、試行的に2サイクル収穫したのみであったため、CaDUPの助言をもとに、今後養殖池の改善等に取り組みたいという段階。
<b>Sitoiane (MandlaKaze) fruit liquor</b>	
<b>生産：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質改善にかかる技術指導（アルコール濃度検定方法に関する実習、INHAAにおける品質検査及び改善策の検討、シール封印）</li> <li>・生産性改善にかかる技術支援（蒸留温度管理による収量改善）</li> </ul> <b>マーケティング：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ラベル改善にかかる助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アルコール濃度を安定させるために、比重計におけるエタノール濃度管理を行い、ラベル標記と合わせた濃度調整を行うことが可能に。</li> <li>・シール封印を行うことで品質保証を徹底。</li> <li>・蒸留温度の管理不足に起因して、本来生産できる量の酒が蒸留出来ていなかった問題を解決、収量増。</li> <li>・これにより安定した生産が可能となったことから、売上は約2倍に増加。</li> </ul>
<b>Lino Julio Muianga (MandlaKaze) Rice</b>	

主な支援内容	主な成果
<p><b>マーケティング:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ラベル改善にかかる助言</li> <li>ロゴ作成支援</li> <li>販売方法の改善支援</li> <li>パッケージの改善支援 (BDS 紹介及び米袋用ミシンの提供)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売方法の改善 (単なる精米でなく、袋詰めすることで単価を見直し) により、2015 年の試行販売 (100 袋) は良好であった。</li> <li>袋詰めにあたって、ロゴデザインを作成、BDS を通じて袋も大量注文したが、その後、旱魃の影響により、原料のコメ生産が打撃を受け、現在は生産できない状況。</li> </ul>
<b>Joao Marcos Langa(MandlaKaze) Ceramic</b>	
<p><b>生産:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理にかかる技術指導</li> <li>デザインの多様化</li> <li>先行事例の視察</li> </ul> <p><b>マーケティング:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーン分析</li> <li>既存顧客リスト作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>焼成による収縮を考慮して規定のサイズになるよう金型を作成したことで、サイズの安定が可能に。</li> <li>すかし煉瓦の金型の試作</li> <li>ICEMA 視察を通じ、機会不使用の瓦製造の技術を習得・実践。</li> <li>その結果、歩留まりが大幅に下がり、生産量・販売量が、2.5 倍に増加した (売上: 10,000MT/月 → 25,000MT/月)。</li> </ul>
<b>Efraime Machava (Xai xai) Ceramic</b>	
<p><b>生産:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産量増にかかる支援</li> <li>新商品開発にかかる支援</li> </ul> <p><b>マーケティング:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業情報シートによるマーケティング (展示会)</li> <li>サンプル品の提供による売り込み開始 (ホテルなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>乾燥場の改善を行うことで、歩留まりが削減し、生産量が増加。また、生産プロセスも 1 週間から 4 日に削減できたことから、生産性が向上した。</li> <li>これまで素焼きのみ生産していたが、絵付けを行う等して新商品を開発。</li> <li>製品カタログを作成、在庫管理を開始。</li> </ul>
<b>Associacion Agro com Wapwsuala (Gaza province) Cassava &amp; agrop rocessing product</b>	
<p><b>生産:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先行事例の視察</li> <li>品質改善 (アルコール飲料の品質管理) にかかる技術研修</li> <li>商品の付加価値化</li> </ul> <p><b>マーケティング:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーへの売込み・販売条件確認 (SDAE/DPIC)</li> <li>営業資料の作成支援</li> <li>簡易ラベルの作成支援</li> <li>パッケージサプライヤー情報の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主力商品のキャッサバ粉に付加価値をつけるため、キャッサバビスケットを試作。</li> <li>CaDUP で生産コストを下げるために工夫を行う重要性や市場ニーズに応じた商品の改善努力の重要性を学んだため、リサイクル瓶を使用しつつ、蓋のみ新しいものを購入し、見た目と品質改善を行った。</li> <li>ラベルの改善</li> </ul>

### 【イニャンバネ州】

主な支援内容	主な成果
<b>African Oil Works (Maxixe) Coconut oil, coconut powder</b>	
<p><b>生産:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質改善にかかる技術指導</li> <li>生産効率分析および改善支援</li> </ul> <p><b>マーケティング:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種展示会情報の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>匂いと異物が課題だったが、温度管理の徹底により、コゲ臭がなくなった。また異物の除去方法を実践し、品質が改善。</li> <li>人件費について、労働量 (加工したココナッツの数) に対して支払っていた労賃を、出来高 (生産されるココナッツの量) に変更したところ、生産性があがり生産量が増加 (生産コストが 83.6MT/l → 78.7 MT/l に削減、生産量は 1,100l/月 → 2,600l/月に増加)。また、労働者の収入も増加。</li> <li>ただし、燃料費の高騰等により全体としては生産コストは増加、また従来から販売している南アの需要が減っており、販売は思わしくなく、赤字経営となっている。</li> </ul>
<b>Avisa e filhos- Aviario Isabel(Maxixe) Quail's egg</b>	
<p><b>生産:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>飼料改善にかかる試験実施 (UEM との協力)</li> <li>飼育マニュアルの提供</li> </ul> <p><b>マーケティング:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ラベルおよびパッケージ改善支援 (含む情報提供、BDS の紹介)</li> <li>PR 資材作成支援</li> <li>市場開拓支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産方法の改善により、ウズラ 300 羽/90 日から 1,200 羽/90 日の生産増が可能となった。</li> <li>BDS の支援により、ウズラの卵の適切なパッケージを調達。またラベルも改善。</li> <li>ショップカード、製品説明資料等も作成し、売り込みを行ったほか、イニャンバネ市のスーパーとの商談成立。この他マプト、ナンプラ、キリマネ市等でも販売。</li> </ul>
<b>Dona Rachida (Inharrime) Piri-piri</b>	
<p><b>生産:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>衛生改善にかかる技術指導</li> <li>封印シールの適用研修</li> </ul> <p><b>マーケティング:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証証明のために封印シールを適用</li> <li>ショップカードの作成 (SDAE)</li> </ul>



主な支援内容	主な成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>ラベル改善支援（含む情報提供、BDS の紹介）</li> <li>PR 資材の作成支援</li> </ul>	
<i>Dona Minerva (Inharrime) Piri-piri</i>	
<p><u>生産：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>衛生改善にかかる技術指導</li> <li>封印シールの適用研修</li> </ul> <p><u>マーケティング：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ラベル・パッケージの改善支援（含む情報提供、BDS の紹介）</li> </ul> <p><u>経営：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス研修内容のフォローアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>帳簿をつけるようになり、売上げ・支出を記録して収益を意識するようになったことで、生産コストが削減し、収益があがった。</li> <li>また、得られた収益で、調理場とワークショップを設置することができた。</li> <li>このため、生産量は500 瓶/月から2,000 瓶/月に増加し、またラベル・瓶も改善して単価を上げたため、順調に収益が得られている。</li> </ul>
<i>Associacao Josiah Michel (Inharrime) Cassava chips</i>	
<p><u>生産：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>秤による定量梱包</li> </ul> <p><u>マーケティング：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>紙バック包装のデザイン提供、ロゴ提供、</li> </ul>	<p>一袋の容量が均一でなく、記載表示とも異なっていたため、正確に秤で測ることを徹底したところ、無駄が削減できた。ただし、旱魃の影響により、キャッサバが収穫できず、生産停止中。</p>
<i>Prosocala (Zavala) Various vegetable oil</i>	
<p><u>生産：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上にかかる技術支援</li> <li>品質改善にかかる技術指導</li> <li>薪節約に寄与するカマドの建設</li> <li>商品開発支援</li> </ul> <p><u>マーケティング：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存ラベルの収集と不足情報の特定</li> <li>ラベル・パッケージの改善支援（主に BDS の紹介）</li> <li>各種展示会情報の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>簡単な機材導入、また温度管理によりココナツオイルの生産工程を縮小（製造期間が3~5 日→1. 日）</li> <li>改良かまどの導入により燃料費が半減（1 日2 束（200MT）⇒1 束（100MT））。</li> <li>簡易蒸留器の導入により、エッセンシャルオイルの製造開始。また、更に付加価値をつけて、バスソルト、ユーカリ虫除け、石鹸等も生産開始。</li> <li>BDS の協力により、ラベルを改善（デザインのみならず、表示が必要な成分分析の実施、バーコードの取得）</li> <li>製品毎にパッケージも改良。また、ビジネスカード、製品カタログ等の PR 資材も作成。</li> <li>その結果、年間売上額が2 倍弱に増加（450,000MT から780,000MT）。また、年間収益も約2 倍に増加（251,000MT から491,000MT）。</li> </ul>
<i>Sr. Patricio Naene Fernando (Zavala) Salt</i>	
<p><u>生産：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>塩の簡易精製に関する研修実施</li> </ul> <p><u>マーケティング：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ラベル、情報シート、ビジネスカード等の作成支援</li> <li>Prosocala とのマッチング、試作実習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで精製せずに原料としてのみ販売していたことから、異物除去、ヨードの適正な添加を行う精製技術を習得。精製製品のテスト販売を実施。</li> <li>ビジネスカード等の PR 資材を作成。</li> <li>Prosocala との連携を試行（塩を販売、Prosocala がバスソルトに加工）</li> </ul>
<i>Agro Malate (Inhambane province), Moringa product</i>	
<p><u>生産：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質改善にかかる技術指導</li> </ul> <p><u>マーケティング：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業情報シート、モリンガを使用したレシピ紹介資料等の作成支援</li> <li>パッケージの改善支援</li> <li>展示会情報の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>乾燥スペースでネットを使用することにより通気性を改善したことでよく乾き、品質が改善。</li> <li>企業情報シート、モリンガを使用したレシピ紹介資料等を作成、PR に活用</li> <li>経済状況悪化の影響により、需要が減っており、売上は減少。</li> </ul>

出典：JPT 作成

## 5.7 CaDUP 事業実施機関における支援活動の改善点・教訓の共有（活動 3-5）

CaDUP 事業の実施機関である IPEME、DPIC、SDAE による支援活動の成果、改善点、教訓を共有するために節目ごとにワークショップの機会を設けた。上述の通り、6 セッションに亘るビジネス研修の終了後、2015 年 5 月にラップアップミーティングを開催した。また、2016 年 2 月には SME サポートキットに係るワークショップと併せて技術支援に係る経験共有を州間及びパイロット郡間で実施した（詳細は第 6 章 CaDUP 事業の知識・経験の共有化（成果 4 に係る活動）を参照）。

## 5.8 インパクト調査（活動 1-8）

### 5.8.1 目的・実施方法

2016 年 3 月でパイロット事業を終了したことを受け、2016 年 4～6 月にかけ、下記を目的とするインパクト調査を実施した。

#### 調査の目的

- 1) 技術支援を行った SME の事業改善状況（収益およびその他成果）の確認
- 2) 地域産業振興へのインパクトの確認
- 3) 成功要因、制約要因事例の収集・分析
- 4) IPEME、DPIC、SDAE に対する調査手法（モニタリング、評価手法）のキャパシティビルディング

#### 調査対象

調査対象は、個別支援を行ったパートナー SME 27 社とした。2014 年 8 月～2015 年 4 月に実施したビジネス研修から一貫した技術支援のインパクトに加え、特に成功事例となりえる可能性のある企業 10 社に対しては、個別支援の成果（収益・その他成果を中心とする事業改善状況など）・教訓を得るために、別途個別の質問票を作成して、調査を行った。

表 5.11 インパクト調査の対象企業

対象郡	企業名	製品	個別インパクト調査対象
【Maputo province】			
Namaa-cha	Quinta Irini	Organic vegetables, liquor, jam, pickles	✓
	Quinta de Cascata	Strawberry	
	Casa Modista	Tailer	
Boane	Mr.Melo	passion fruit and other vegetables	
	Roseira Brava	Vegetables	
Manhica	Viveros caetano	vegetable seedling	✓
	Caramica progreso	Ceramic product	✓
	Leonor Ana Banda Lissave	chicken & egg	
	Associacao de Produtores de banana de Munguine	Banana	
Maputo province	Xicaba	Peanut butter	
	George Hwariva (KAYA)	Beads products	✓
	Sergio (KAYA)	Batik	
【Gaza province】			
Bilene	Ceramica de Magul	Ceramic	
	Grupo Benzaula	Chicken	
	Sr. Jair Oliveira	Fish	
Mandla-Kaze	Sitoiane	fruit liquor	✓
	Lino Julio Muianga	Rice	✓
	Joao Marcos Langa	Ceramic	
Xai xai	Efraime Machava	Ceramic	
	Agro-pecuaria Nely E.T.	Chivcken feed	
Gaza province	Associacion Agro com Wapwsuala	Cassava & agro processing product	
【Inhambane province】			
Maxixe	African Oil Works	Coconut oil, coconut powder	✓
	Avisa e filhos- Aviario Isabel	Quail's egg	
Inharrime	Dona Rachida	Piri-piri	
	Dona Minerva	Piri-piri	
	Associacao Josiah Michel	Cassava chips	
Zavala	Processamento Socala	Various vegetable oil	✓
	Sr. Patricio Naene Fernando	Salt	✓
Inhambane province	Agro Malate	Moringa tea/powder	✓

出典：JPT 作成

## 調査方法

調査は、備上した 2 名の調査員による、質問票に準じた SME に対するインタビュー形式にて実施した。

## 質問票の構成

質問票については、JPT が作成した素案をもとに、C/P と協議し、試験的調査を実施したうえで、最終化した。

Part1: 全対象 SME 共通。座学研修を通じた指導の成果を確認するため、ビジネスプランの活用状況、収支記帳の継続如何、また重要目標達成指標 KGI で記帳レベルの財務的な内容を中心とする。ものが多い。信憑性確保の為に可能な限り、売上高と経費の記帳に基づく Financial Analysis Sheet を使って、帳簿と照らし合わせながら確認する。

Part2 : 個別支援対象 SME を対象。個別支援による具体的なインパクトを確認するため、支援ス

タート時に現状分析調査で確認した数値と現在の支援後の数値とを比較して成果を確認する質問を中心とする。

## 5.8.2 調査結果

### (1) CaDUP パートナーSME 支援を通じた主な成果

#### 1) 経営面

##### ◆ 企業登録：

2016年4月現在、調査対象27社のうち15社は依然として企業登録をしていない個人経営企業である。CaDUPによるビジネス研修において、企業登録の重要性や手続きについての説明セッションも実施した結果、当時登録していなかった企業のうち3社が登録を行った。

##### ◆ ビジネスプラン：

調査対象27社のうち、22社はCaDUP活動に登録当時ビジネスプランを有していなかった。CaDUPにおけるビジネス研修及びパートナーSMEに対する支援においては、長期的視野をもってビジネスを成功させるためには、ビジネスプランを作成のうえ、進捗と課題を確認しながら経営していく重要性を聞き、作成支援やモニタリングを実施してきた。しかしながら、結果的には、ビジネスプランを作成・見直しながら経営している企業は27社中8社に留まった。また、7社はビジネスプランを作成済みであるが特に活用していない、12社は作成していない或いは紛失したとの回答であった。

##### ◆ 帳簿付け：

帳簿付けは企業経営において不可欠であるが、パイロット事業開始当初、ビジネス研修に参加していた企業の多くは帳簿もつけていなかった。このため、ビジネス研修及びパートナーSME支援においては、繰り返し帳簿付けの重要性を指導した。支援開始当初、調査対象27社のうち、10社は帳簿をつけたことがなかったが、2016年4月現在では、27社中24社が継続的に帳簿をつけるようになったと回答しており、その重要性への認識が根付いてきていることが伺えた。

##### ◆ 収益の算出：

ビジネス研修開始時においては、企業経営において収益の算出方法を理解していたのは、調査対象27社のうち約半数の13社であった。ビジネス研修においては、上記のとおり帳簿付けの徹底を指導するとともに、支出及び売り上げを記録することで、収益を算出することで、コストの削減や売り上げの増加を通じて、如何に収益をあげることが可能かという理解を深めることにも注力した。その結果、2016年4月現在では、約80%にあたる22社は支出・売上・収益を算出しながらビジネスを実施するようになったとの回答が得られた。

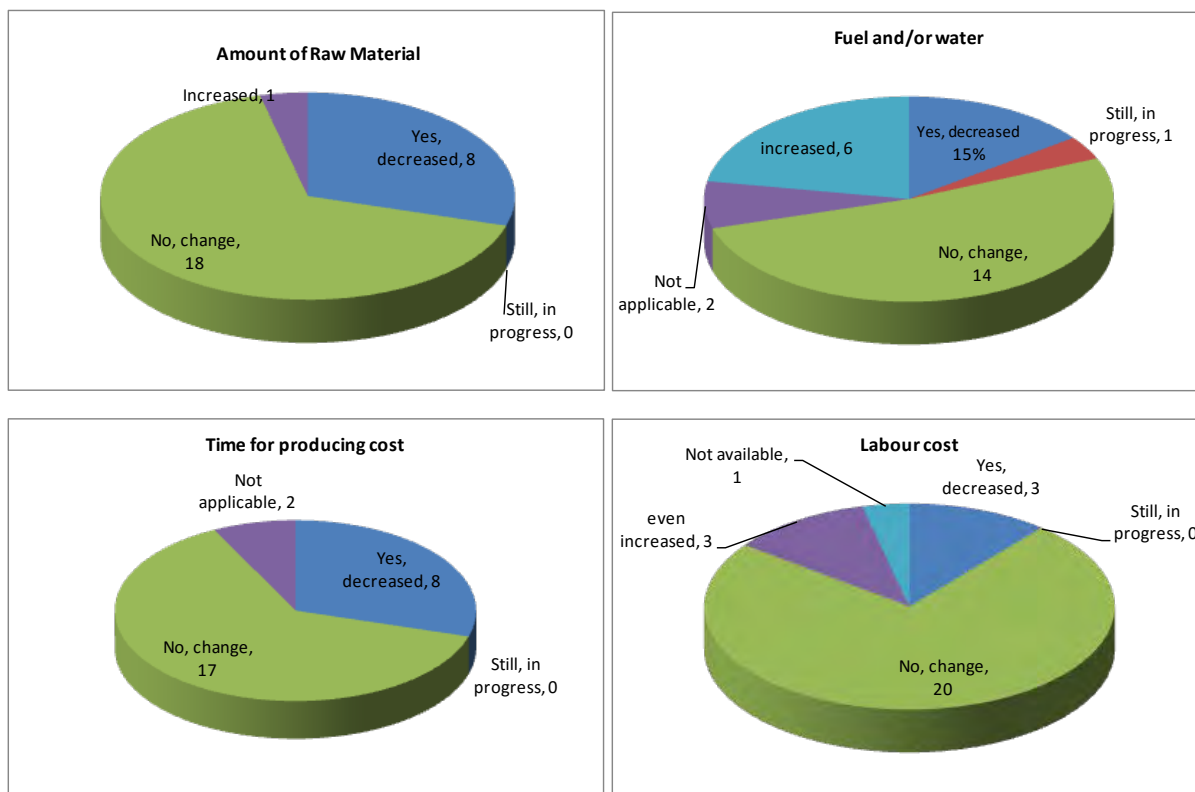
#### 2) 生産面

##### ◆ 生産量：

支援対象企業の業種は様々であること、またその他外部要因もあり、一概に生産量の増減を考察するのは困難であるが、インパクト調査によれば、27社中20社は生産量が増加したと返答している。2015-16年にかけての観測史上最も深刻な旱魃の影響で、農産物は甚大な被害を受けており、これにより農産物を扱う支援対象企業の生産も打撃を受けていることから、支援開始当初よりも生産量が減少した企業もあった（27社中6社）。

◆ 生産コスト：

地域産業が発達しておらず、原料やパッケージ資材等はもとより、農産物生産にかかる肥料や苗木まで輸入に頼っている対象地域では、製品の生産コストが嵩むため収益が出にくい構造がある。よって、CaDUPの技術支援においては、生産コストを見直す重要性と下げる工夫についても重点的に指導を行った。このため、インパクト調査においては、原料、燃料費、生産時間、人件費の観点から生産コストの変化について確認した。次図のとおり、支援対象企業を総じて見ると、実感するほどの変化が得られていない企業が多いが（約6割以上）、3割強は原料が削減できたと回答した。



出典：JPT作成

図 5.11 生産コストの変化（原料費、燃料費、時間、労賃別）

他方、特に生産コストが高い課題を有していたため、集中的な技術指導を行った、7社については、次のようなインパクトが確認できた。

表 5.12 生産コストの削減の事例

会社名	生産コストにかかるインパクト
B. 農産物・農産加工 (マプト)	同企業は、近隣の水利組合から使用料を支払って導水していたが、垂れ流しで非効率であったため、貯水池を掘削し、水を貯めることを開始した。これにより、水利費と、水やりにかかる労賃を削減することが可能となった。
D. 苗木生産 (マプト)	南ア製肥料に 100%依存する体制から、30%分は国内製+自家製造に変更することで肥料購入代が大幅に削減した (ただし帳簿がなく実績値は確認できず)。
E. 農産物組合 (マプト)	CaDUP より収益の計算やコスト削減の重要性について学んだことから、種子/苗の共同購入のアイデアを受け、実践したことでコストが削減できた (710,400MT(2014)から 403,000MT(2015)に削減)。
G. 養鶏 (イニャンバネ)	飼料の改良により、販売サイズまで 30 日かかった飼育期間が 25 日に縮小。
N. 植物オイル等 (イニャンバネ)	・ CaDUP による技術指導のうち、特にオイルの原料であるココナッツのグラインダーの紹介・導入により生産性が上がったこと (1 日 24 個から 1 日 100 個の粉碎が可能に。また手作業より無駄が削減)、また油の分離技術の向上により、ココナッツオイルの製造期間が 3~5 日から 1.5 日に短縮。 ・改良かまどの導入により、薪の使用量が半減 (1 日 2 束 (200MT) ⇒ 1 束 (100MT))
O. ピリピリソース (イニャンバネ)	CaDUP が助言した無駄を減らす工夫のアイデアや組織運営の方策を実践したことで、キッチンや作業所を整備することができた。
Q. ココナッツ油 (イニャンバネ)	生産効率を上げる手法として、時間給で支払っていた賃金を出来高制に変更したところ、それまで月平均 1,100 リットルであったココナッツ油の生産量が、2,600 リットルと約 2.4 倍にまで増加した。

出典：JPT 作成

◆ 製品の品質：

27 社中 19 社は品質が向上したと回答している。具体的には、例えば陶器の破損率の低下、果実酒やオイルの沈殿物や異臭の除去、内容物保証のための封印シールの導入等である。

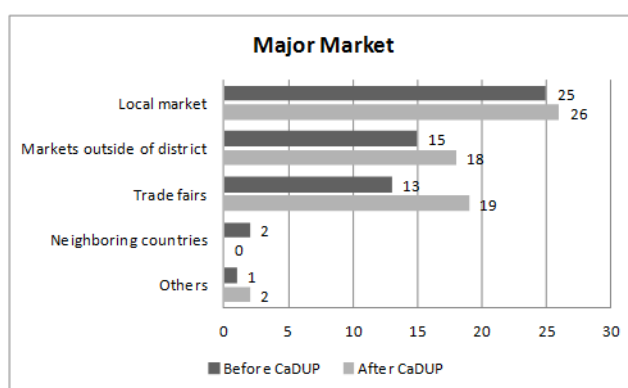
◆ パッケージ・ラベル：

パッケージについては該当する 19 社中 4 社はパッケージを改良したと回答。また、ラベルについては、該当する 16 社中 8 社はラベルを改良したと回答した。CaDUP による支援は、基本的に、デザイン・印刷会社の紹介と、少量の試作品の支援であったが、無償でのパッケージやラベルが作成してもらえると考えていた企業も複数あり、支援が不足していたというニュアンスのコメントもあった。

3) マーケティング面

◆ 主なマーケット：

支援対象企業は、概して地元（含む郡レベルの市場、隣人等）で製品を販売しているケースが多いが、知り合い等を通じ、州やマプトのマーケットで販売する企業もある。また全体的に家内工業規模の企業にとっては恒常的に生産を行って在庫のリスクを抱えるよりも、展示会等による販売を目的に集中的に生産する企業も多い。展示会



出典：JPT 作成

図 5.12 パイロット事業実施前後の主なマーケット比較

は新規の販売ネットワークを拡大すううえでも有効であり、また IPEME/DPIC/SDAE が提供できる情報を有していることから、パイロット事業においては積極的に売り先として捉え、販売促進を奨励した。その結果、インパクト調査対象 27 社においては、展示会に参加する企業が、支援前の 13 社から 19 社に増加したことが確認できた。

たとえば、農産物・農産加工品を扱う Quinta Irini（マプト）は、スーパーへの野菜以外の農産加工品の販売 PR のほか、地元生産者と連携し、週末マーケットの試行を開始した（於 Mafuiane、2016 年 4 月以降 2 回実施）。また、米販売の Centro processamento de Arroz（ガザ）は、郡中心部より遠隔な地域への販売にターゲットを絞り、同ターゲットに向けて袋詰めしたところ、同シーズンの製品は即完売した。また、手工芸品生産グループ KAYA（マプト）は、CaDUP の支援により、マプトのホテルに売り場設置について交渉・実現したこと、また IPEME からの各種展示会情報に即反応して販売活動を行うことでネットワークが拡大し、販売が伸びている（ただし、グループとして売上げを計算しておらず、数値の確認が困難であった）。

◆ 広報資材と方法：

支援開始当初、インパクト調査対象の 27 社は、ビジネスカードや製品カタログ、ブローチャー等を有していない企業が多かった。またマーケットの不足を課題としてあげているにもかかわらず、少数の積極的な企業以外は、自ら広報活動を行っていなかった。このため、パイロット事業においては、顧客獲得のための広報の重要性と、広報資材（ビジネスカード、製品カタログ等）の作成支援も行った。特に SDAE に対する能力強化研修の一貫で、ビジネスカード作り等も指導したことから、SDAE が自発的に企業カードの作成の支援を行った郡もあった（Manhica 等）。

例えば、事業開始前は、ビジネスカードを持っていた企業は 9 社であったが、終了時点においては、13 社がビジネスカードを有するようになった。また、製品カタログや企業紹介資料を有していたのは、各々 2 社及び 4 社であったが、事業終了時には、9 社及び 8 社に増えた。これらの PR 資材に加え、インターネットを活用した広報を開始した企業も 3 社あった。

表 5.13 支援企業の有する広報資材（パイロット事業実施前後の比較）

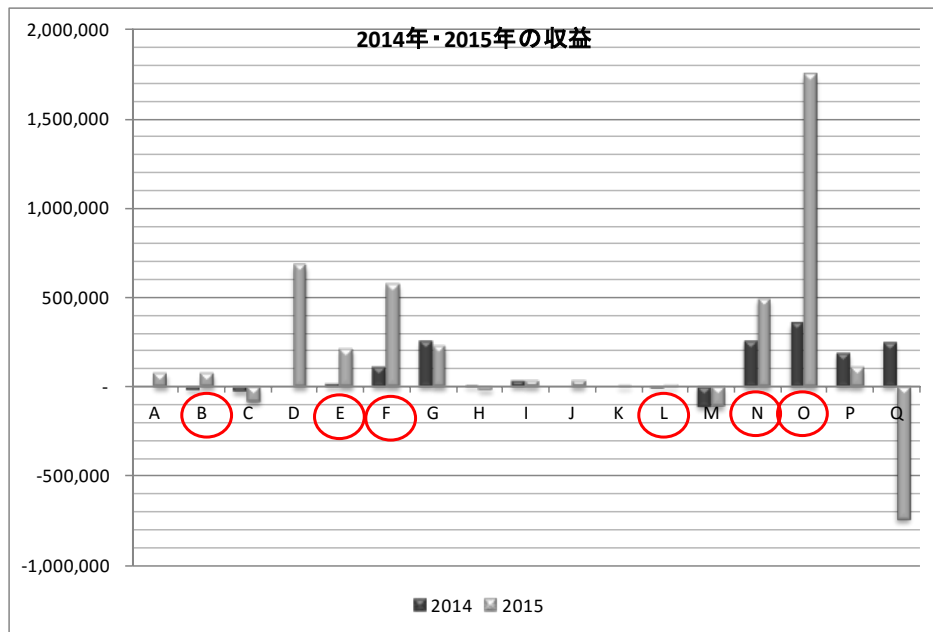
Major materials you had before CaDUP		Major materials you have at present	
<i>PR materials</i>			
Business card	9	Business card	13
Product catalogue	2	Product catalogue	9
Brochure / information sheet	4	Brochure / information sheet	8
<i>PR method</i>			
Mouth to mouth	20	Mouth to mouth	20
Labels and Roll-Ups	2	Labels	2
Guest recommendation	1	Guest recommendation	1
Radio advertising in local language	1	Radio advertising in local language	1
Facebook page	1	Facebook page	1
		Internet	1
		Information brochure	1
		Posters	1

出典：JPT 作成

(2)収益にかかるインパクト

パイロット事業対象 27 社に対し、支援開始前（2014 年）と事業開始後（2015 年）の収支につ

いて情報提供を依頼したところ、17社から回答を得た（ただし、同17社の中には帳簿がなく、記憶を頼りに調査員が口頭で聞き取った情報も含む）。17社中6社は収益が増加したと回答している。最も収益が高かったO社（ピリピリソース）は、CaDUPによる無駄を減らす工夫のアイデアや組織運営の方策についてのアドバイス等を実践したことで、キッチンや作業所を整備することができ、これにより、生産量が、500瓶/月から2,000瓶/月に増加したこと、また、ラベルデザインの改良や品質保証のために封印を行う等の工夫を加え、価格も小瓶60MT・大瓶120MTから、小瓶100MT・大瓶150MTにあげたことで、収益が5倍近くに増加した。



出典：JPT作成

図 5.13 支援対象企業の収益の変化（パイロット事業実施前後の比較）

これら6社の具体的な収益増の理由は次のとおりである。



表 5.14 収益が増加した支援対象企業の主な事例

企業	主なインパクト
B. 農産物・農産加工（マプト）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUPにより製品の多様化や市場ニーズを考慮した製品の生産の考え方を学び、従来のリキュール・ピクルス・ジャム及び野菜に加え、カット野菜やバナナ粉等の新製品も試行し、多様化を実践した。</li> <li>・また、CaDUP 支援のもとスーパーへの売り込みを行ったことに加え、独自で地元生産者と連携し、週末マーケットの試行を開始した（於 Mafuiane）。2016 年 4 月以降 2 回実施（売上げは、1 回目：4,000MT、2 回目：1,800MT）。</li> <li>・同企業は、近隣の水利組合から使用料を支払って導水していたが、垂れ流しで非効率であったため、貯水池を掘削し、水を貯めることを開始した。これにより、水利費と、水やりにかかる労賃を削減することが可能となった。</li> <li>・また、生産面では、有機肥料生産技術にかかる研修を行い、有機栽培の付加価値の付与にあわせ、生産コストの削減を行う工夫についても指導した。その結果、自ら生産した肥料の使用はもとより、自らのビジネスに発展させることも試行中である。</li> <li>・その結果、<u>売上げが 180,000MT(2014)から 307,950MT(2015)に増加、生産量の増加に伴い支出も 198,000MT(2014)から 232,831MT(2015)に多少増加したが、赤字であった収益は、-18,000MT(2014)から、74,119NMT(2015)と黒字に転換した。</u></li> </ul>
E. 農産物組合（マプト）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP より収益の計算やコスト削減の重要性について学んだことから、種子/苗の共同購入のアイデアを受け、実践したことでコストが削減できた。</li> <li>・具体的には、<u>早魃の影響から、生産量が減少し、売上げは 729,900MT(2014)から 615,000MT(2015)に減少した一方、生産コストは 710,400MT(2014)から 403,000MT(2015)に削減されたため、収益としては、16,200MT(2014)から 212,000MT(2015)に増加した。</u></li> <li>・SDAE の協力により、ビジネスカードや製品カタログもできたことで意識が高まり、PR 活動を行ったところ、新規顧客からの問合せが増加。</li> </ul>
F. 養鶏（ガザ）	<p>CaDUP 支援においては、飼料の改善について、UEM の教授を通じて養鶏飼料にかかる助言を行ったところ（飼料に栄養価の高いモリンガを混合する手法）、鳥の成長サイクルが 30 日から 26~27 日に減少。また、大きめの鳥を育てることが可能となった。これにより、月間生産量が、850 羽から 1100 羽に、また 1 羽辺りの価格が 130MT から 140MT にあがった。このため、<u>売上げは約 3.5 倍に増加した（441,176MT⇒1,540,000MT）。</u></p>
L.陶器業者（ガザ）	<p>品質改善にかかる技術指導により、歩留まりが大幅に下がり、生産量・販売量が、2.5 倍に増加した（売上：10,000MT/月→25,000MT/月）。生産コストに大幅な変化はなかったが、<u>売上が向上した分収益があがった。</u></p>
N.植物オイル等（イニャンバネ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP による技術指導のうち、特にオイルの原料であるココナッツのグラインダーの紹介・導入により生産性が上がったこと（1 日 24 個から 1 日 100 個の粉砕が可能に。また手作業より無駄が削減）、また油の分離技術の向上により、ココナッツオイルの製造期間が 3~5 日から 1.5 日に短縮。</li> <li>・改良かまどの導入により、薪の使用量が半減（1 日 2 束（200MT）⇒1 束（100MT））</li> <li>・簡易蒸留器の導入により、新規製品（ユーカリ・レモンガラスのエッセンシャルオイル、石鹸等）の生産を開始。</li> <li>・また、ラベルやパッケージの改善についても助言及び BDS の紹介を通じて支援し、改良された。</li> <li>・その結果、<u>年間売上額が 2 倍弱に増加（450,000MT から 780,000MT）。また、年間収益も約 2 倍に増加（251,000MT から 491,000MT）。</u></li> </ul>
O.ピリピリソース（イニャンバネ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP が助言した無駄を減らす工夫のアイデアや組織運営の方策を実践したことで、キッチンや作業所を整備することができた。</li> <li>・これにより、<u>生産量が、500 瓶/月から 2,000 瓶/月に増加。</u></li> <li>・また、ラベルデザインの改良や品質保証のために封印を行う等の工夫を加え、<u>価格も小瓶 60MT・大瓶 120MT から、小瓶 100MT・大瓶 150MT にあげたことで、収益が 5 倍近くに増加。</u></li> </ul>

出典：JPT 作成

○社（ピリピリソース加工）に続き、収益が高かった D 社（苗木生産）は、帳簿がなくプロジェクト開始前のデータが不明であったために従前との比較はできなかったが、本調査の回答にお

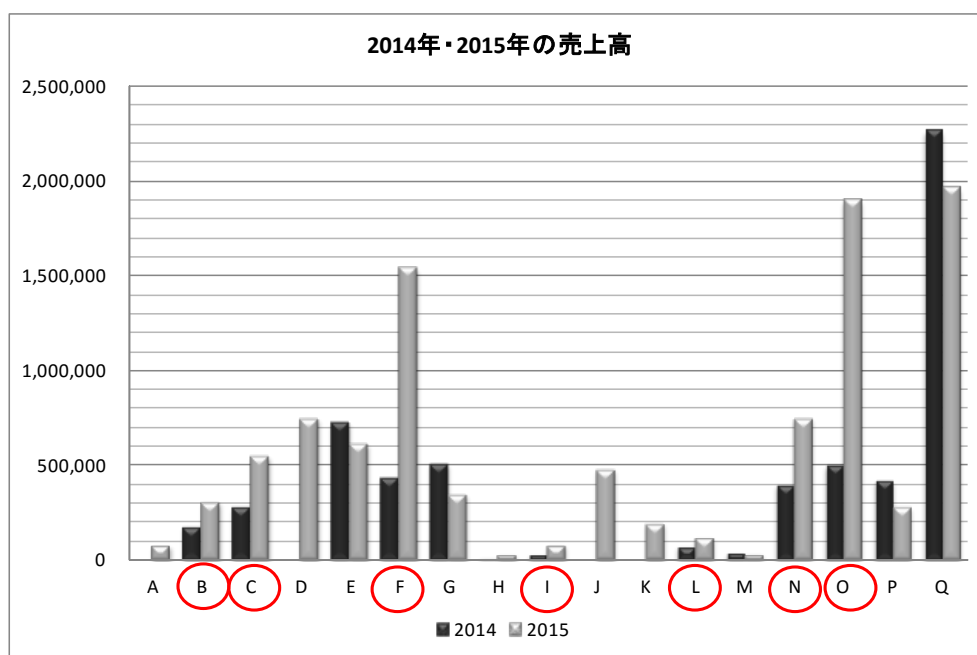
いては、CaDUP の指導により、生産性を意識のうえ生産コストの削減（南ア製肥料に 100%依存する体制から、30%分は国内製+自家製造）や生産量の増加（温室を 1 施設から 2 施設に増設）に取り組んだことから、月生産量が 450,000 ポットから 560,000 ポットに増加したことが確認された。本来であれば同投入でより多くの生産が確保される見込みであったが、旱魃の影響を受け、生産量増の幅は期待には届かなかった模様である。

他方、顕著に収益が下がって出ている Q 社（ココナッツオイル）については、インパクト調査においては、帳簿を失くしたとの理由から、記憶に頼った聞き取りとなった。CaDUP の支援により、生産効率を上げる手法として、時間給で支払っていた賃金を出来高制に変更したところ、それまで月平均 1,100 リットルであったココナッツ油の生産量が、2,600 リットルと約 2.4 倍にまで増加した。他方で、燃料費及び原料ココナッツの高騰により全体の生産コストは増加してしまった。経営者は、この数値ほど赤字を実感しておらず、データの信ぴょう性に疑問はあるが、収益がマイナスに転じてしまったのは事実とのことである。

また、C 社（陶器業者）は、政府の最低賃金法の改正により最低賃金が上がったため労賃が嵩み赤字になっているとのこと、また、P 社（キャッサバ粉）は、旱魃の影響により原材料のキャッサバの生産量が激減したことにより赤字となっている。

### 売上げにかかるインパクト

売上げの増減には、深刻な干ばつの影響や経済状況悪化等、様々な外部要因が影響しているため、購買力が減少し、下がった企業もある。また、厳密には CaDUP の技術支援によるインパクトを評価し難いが、質問票においては 17 社中 14 社が、売上げが増加したと返答した。しかしながら帳簿と齟齬がある企業も多く、売上が上がったことが確認できたのは、17 社中 7 社であった。



出典：JPT 作成

図 5.14 支援対象企業の売上げの変化（パイロット事業実施前後の比較）

売上げ増が収益増に繋がっている企業もあるが、次の3社については、各々の理由により、収益増には繋がらなかったが、売上げは上がっている。

表 5.15 売上げが増加した支援対象企業の主な事例

会社名	主なインパクト等
C.陶器業者（マプト）	土の高温焼成テストにより、焼き粉と石灰を混合することで1150℃に耐えることが実証され、歩留まりが改善した結果、生産量は増加した。ただし、経済状況の悪化により需要が激減し、2016年は4月以降販売されていない状況。
I.農産加工（ガザ）	蒸留温度の管理不足に起因して、本来生産できる量の酒が蒸留出来ていなかった問題を解決したことで、生産量が増加した。 これにより安定した生産が可能となったことから、売上げは約2倍に増加。
M.塩（イニャンバナ）	塩を精製せずに原料としてのみ販売していたが精製技術を習得し、精製塩のテスト販売を実施したことで多少売上げがあがった。

出典：JPT作成

また、2014年の記録がなく、比較はできないが、A社（手工芸業者グループ）は、ホテルに販売スペースを設け、複数の手工芸グループで共同販売を開始したり、各種展示会に積極的に参加しており、ある程度の売上げが達成されている。また、I社（精米業者）は、これまで精米サービスのみを行っていたが、精米し、袋詰め販売を開始したため、売上げが増加している。

### (3)技術支援の評価

ビジネス研修およびパートナーSMEに対する個別支援においては、経営、生産、マーケティングの側面から支援を行った。様々な支援テーマのうち、最も有効だったのは帳簿のつけ方（18票）、生産コストの削減（18票）であったが、これに加え、IPEMEやSDAEとの関係が深まったこともメリットとしてあげられた（複数回答）。

表 5.16 技術支援内容にかかる評価結果

Technical Assistance provided by the CaDUP Usefulness			Impact of Technical Assistance provided by CaDUP		
	Nr of mentions	Ranking (Top 3)		Nr of mentions	Ranking (Top 3)
<b>BUSINESS MANAGEMENT</b>			<b>BUSINESS MANAGEMENT</b>		
keeping account book	18	1 <sup>st</sup>	Keeping account book	19	1 <sup>st</sup>
how to calculate production cost/sales/ profit	17	2 <sup>nd</sup>	Having business plan	10	2 <sup>nd</sup>
having business plan	16	3 <sup>rd</sup>	Increased profit	7	3 <sup>rd</sup>
legalization of the enterprise	6		Legalization of the enterprise	4	
information on financial agencies/program	3		Not any	3	
Not any	2		Could apply fund/financial agencies	1	
<b>Production</b>			<b>PRODUCTION</b>		
T.A. on method of reduction of production cost	18	1 <sup>st</sup>	increased the amount of production	12	1 <sup>st</sup>
T.A. on improving production process	13	2 <sup>nd</sup>	improved the quality of the product	9	2 <sup>nd</sup>
T.A. on improvement of quality of product	13	2 <sup>nd</sup>	developed/improved label	9	2 <sup>nd</sup>
Advices on developing/procuring new package / label	13	2 <sup>nd</sup>	reduced production cost	9	2 <sup>nd</sup>
BDS information on packages/printing company	11	3 <sup>rd</sup>	increased the variety of products	7	3 <sup>rd</sup>
T.A. on developing new product	7		developed/procured new package	5	
Not any	2		Not any	4	
<b>MARKETING</b>			<b>MARKETING</b>		
Information on trade fairs and other potential market	14	1 <sup>st</sup>	developed new markets	11	1 <sup>st</sup>
Information/T.A. on how to set the target market	14	2 <sup>nd</sup>	developed promotional material	8	2 <sup>nd</sup>
development of promotional material	11	3 <sup>rd</sup>	increased sales	7	3 <sup>rd</sup>
Not any	2		Not any	4	
<b>Others</b>			<b>OTHERS</b>		
close relationship with IPEME	22	1 <sup>st</sup>	get to know more about IPEME's service	17	1 <sup>st</sup>
close relationship with SDAE	19	2 <sup>nd</sup>	get to know more about SDAE's service	12	2 <sup>nd</sup>
close relationship with DPIC	12	3 <sup>rd</sup>	get to know more about DPIC's service	8	3 <sup>rd</sup>
enlarging network with other enterprises	10		enlarged the network with other enterprises	6	
knowledge on JICA	1		Not any	4	
Not any	2				

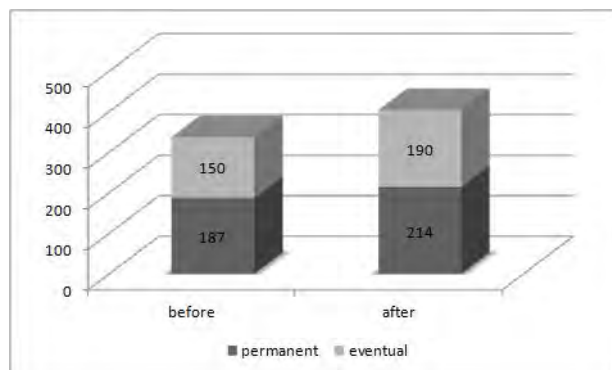
出典：JPT作成

CaDUPによる支援対象企業の業種は様々であり、生産技術にかかる支援に求められる内容は多様であることから、CaDUP/DPIC/SDAEによって直接支援できる内容は限られているため、本来のマンデイトに即した形で、基本的に関連機関等の紹介・マッチングを行えるようになることを目指した。また、持続性を考慮し、マーケティング面での支援（含むパッケージ・ラベルの改良等）においても、技術支援の一貫としての最低限の試行品のテスト等の経費以外は企業負担とした。このため、より生産面での技術支援や、物的支援・資金援助に期待をもっていた企業からは、期待した支援・インパクトは得られなかったとコメントした企業もあった。

#### (4) その他のインパクト

##### ◆ 雇用創出：

調査対象 27 社の従業員は、CaDUP 開始前には、常勤 187 名、非常勤 150 名であったのが、2016 年 4 月現在では、常勤 214 名、非常勤 190 名に増加した。CaDUP の推進は、波及的に雇用創出にも貢献したといえる。



出典：JPT 作成

図 5.15 雇用の変化(パイロット事業実施前後の比較)

##### ◆ 参加者間の情報交換・連携促進：

本パイロット事業においては、技術研修の一貫として先行事例から学ぶためにスタディツアーを実施してきた。本インパクト調査においては、スタディツアーにおいては、先行事例からのみならず、参加者間で学ぶ機会となり、有効であったとのコメントが多々寄せられた。また、農産加工業者間で、インフォーマルに連携し、展示会に参加できない時には他メンバーに販売を委託する等の具体的な連携が開始された例もあった。

#### 5.8.3 課題と教訓

パートナーSME 支援から得られた教訓、また企業からのコメントを踏まえて考えうる教訓のうち、特に重要と思われる点について以下に述べる。

##### (1) 支援対象の明確化

パイロット事業の支援対象の選定においては、パートナー企業として今後 CaDUP 事業の成功事例となりうる企業を選定できるよう、選定基準を設定のうえ、基本的に SDAE 及び DPIC による推薦に基づいて選定された。またマプト市周辺企業で IPEME による直接支援の事例になりうる企業については、IPEME 自らが推薦し、対象に含めることとなった。

しかし、選定当初、SDAE によっては IPEME との接触が初めてであり、CaDUP に対する理解が十分でなく、資金援助と誤解していた SDAE 及び企業も複数あり、選定企業のうち、3 社は活動を下げた。

この経験は、IPEME および JPT にとって、CaDUP 支援の範囲を明確にし、関係者の理解を得る重要性を再確認する機会となった。今後、他郡や他州に普及する際には、支援内容をできる限り明確にし、SDAE の理解、SME の理解を十分確認することで双方の誤解を避け、信頼関係を築くことが重要である。

SME の支援ニーズは多様であり、SDAE/DPIC/IPEME によって全てのニーズに応えることは困難である。本パイロット事業においては、各々の機関のマニフェストと人員、キャパシティをもって、最大限の支援を行うことが可能となるよう、基本的に情報提供（含 BDS 情報の提供、先行事例の紹介等）を中心とした。また、個別支援の対象には、今後 CaDUP 推進における先進事例となって協力を得られるよう、支援ニーズに応じ、インテンシブな技術研修とそれに伴う最低限の資材の提供も行った。大規模な投入による支援と比べると、短期的には見栄えのするインパクトが見え難いが、企業目標が明確でやる気の高い企業は、CaDUP により提供された情報、技術内容等を最大限に活用し、確実に売上げや収益を向上させている。貧困削減支援とは異なり、企業支援は、事業を成功させたいという企業の強い意志なしには成し得ないため、こうした意欲ある企業が CaDUP 事業における貴重なリソースとして増やしていくことができれば、CaDUP 事業推進において有効であると考えられる。

### (2) SDAE の役割の重要性と IPEME・DPIC・SDAE の役割の明確化

CaDUP 事業において、SME に最も近い存在である SDAE フォーカルポイントの役割・責務は重要である。SME の問い合わせに対して、SDAE フォーカルポイントがすべてを回答できる必要はなく、SDAE フォーカルポイントの知識や経験を超える問いについては、SDAE の他職員、DPIC、IPEME（さらに BDS）に適宜相談する体制を整えることが緊要である。SDAE が主導的、或いはメッセンジャーとなって、他の CaDUP 関係者から得られたアドバイスを可及的速やかに SME にフィードバックすることは、行政と SME の信頼関係を構築していく上でも極めて重要である。現状の実施体制（含む要員・資金）に鑑みると、IPEME は、SME に対する個別の技術支援よりは、地域資源を活用した産業振興という CaDUP の考え方の普及、また現場の SME に直接支援を行う役割を担う SDAE と、州内の SDAE や SME に対する情報共有や技術指導を担う DPIC に対する能力強化研修を担うのが最も重要な役割と考えられる。

### (3) 実施機関にとっての SME 支援ツールの必要性

SDAE/DPIC/IPEME が上記のような情報提供を行う際、これまでは、属人的な知見にもとづく情報提供に留まっており、OJT の実施を通じて、情報の内容にも限界があった。また、これまでの SDAE の SME 支援内容は、企業登録サポートが中心で、技術的支援は限定的であったことから、SME から上がってくるニーズへの対応方法が判らない SDAE も多かった。このため、具体的かつ目に見える成果をもたらしやすい支援を行うことが、SDAE の役割の明確化と自信の創出にも繋がると考え、ビジネスカードや企業情報シートの作成等の企業 PR ツールの支援の実習を中心とした。

こうした課題を受け、支援側が SME サポートを行うためのツールの整備の必要性が考えられたことから、プロジェクトでは「SME サポートキット」という支援ツールを作成し、本ツールを使

った支援方法の実習も実施した。SME が、自らの課題を把握せずに漠然と支援を求めてくるケースも多々ある中、本ツールをもって簡易な企業診断を行い、支援の方向性を決められるようにしたことは、今後の SDAE の活動に資するものとする。

#### (4) SME の課題の特定

パイロット事業において SME の課題があげられた際、その背景や要因を今一步分析すると、かなりの課題が、測る/計る、そして記録をつけることで見えてくるケースが確認された。まず帳簿付けが習慣化されると、支出の多い項目や売上げの効率が良い市場等も明確になり、支出を減らす工夫や、販売ターゲットとする市場を絞り込むという具体的なアクションを考えうる。また、農産加工品の生産において、温度や濃度を測定することは、品質の均一化や生産性の効率化を進めるうえで必須であるが、CaDUP の支援対象には、そうした習慣のない SME が多いこともわかってきた。こうした支援は低投入で、目に見える成果が判りやすいものであり、具体的な成果のみならず、特に支援の初期段階において、SME 及び SDAE の両社がモチベーションを高めるうえでも有効であると考えられた。

#### (5) 地域産業活性化の課題

生産資材のほとんどを輸入に頼らざるを得ないモザンビークにおいては、原料や流通を含めた生産コストが嵩み、利益が出にくい構造がある。また、輸入に頼らざるを得ない現状をそのまま受け入れ、身近な資源を用いた打開策を検討しようという意識や知見の不足により、なすがままに受け入れている様子が伺える。

こうした現状において、地域資源の付加価値化を提唱する OVOP 推進の意義は高い。他方、国民の約 8 割が農業に従事している一方で、その 9 割はほとんど自給自足を目的とした零細農家である。また人口の 60%は 1 日の収入が US\$1.25 以下（貧困ライン）の絶対的貧困状態にある。このように日々の暮らしがままならない人口があまりにも多数を占めている。こうした現状に鑑みると、そうした脆弱層の日々の暮らしに役立つような産業を、地域の特徴等から戦略的に選定し、展開するのは一案である。例えば、パイロット事業における支援対象には、野菜苗業者が含まれていた。輸入に頼ることが多い野菜の苗を域内で調達することが可能となれば、郡/州内の農業の発展に資することが考えられる。こうした地域の特徴や課題を特定のうえ、戦略的に支援対象を選定していくことも一案である。

## 第6章 CaDUP 事業の知識・経験の共有化（成果4に係る活動）

### 6.1 CaDUP 事業ガイドラインの最終化（活動4-3）

2014年12月、IPEMEはCaDUP事業の実施体制、予算措置、実施方法の概要を取りまとめたCaDUP事業ガイドラインをMICおよびDPICに配布した。CaDUP事業ガイドラインは、パイロット事業が完了した2016年8月より見直し作業を開始し、パイロット事業で確立された実施プロセスとCaDUP事業担当職員に対する人材育成プログラムの実践を踏まえて蓄積された経験・教訓をフィードバックし、2016年10月に最終化された。

他方、パイロット事業を通じて、SME振興の frontline に立ち、SMEに直接アドバイス・指導を行うSDAEには日常業務を支援する普及ツールが必要であることが顕在化した。CaDUP事業ガイドラインを補完する資料として、SDAEを主たるユーザーとするCaDUPマニュアルとSMEサポートキットを作成することをJPTより提案し、2015年12月から2016年4月にかけてIPEME・DPIC・SDAEと共同して作成した。

CaDUPマニュアルは、パイロット事業を通じて得られた経験・教訓を中心にまとめ、本プロジェクト終了後の事業展開に資する現場レベルでの手順書と位置付けられるビデオ教材である。他方、サポートキットは、SDAEがSMEとの面談に用いるツールとして、企業診断及び経営・マーケティング・生産技術のヒントを纏めたものである。各資料の概要は表6.1に示す通りである。

表 6.1 CaDUP 運営に係る各資料の概要

資料名	概要
CaDUP 事業ガイドライン	<p><b>2014年12月に第1版作成、2016年10月に第2版作成。</b></p> <p>目的・位置づけ：組織、人事、予算措置を含めた行政的な枠組みを明確にする上位文書                      メインユーザー：MIC/IPEME（主にプロジェクト全体管理・運営者）                      内容：一村一品運動のコンセプト、モザンビークへの適用枠組み（実施体制・運営方針等）                      形式：ハードコピー</p>
CaDUP オペレーションマニュアル	<p><b>2015年7月に第1版作成。</b></p> <p>目的・位置づけ：IPEME/DPIC/SDAEの実務担当者がCaDUP事業を運営する際の参考資料                      メインユーザー：IPEME/DPIC/SDAEの実務担当者                      内容：SME支援の方法（サポートキットの使い方、研修実施方法等）支援計画の策定方法（行政予算案含む）等                      形式：DVD（ビデオ）                      ※当初は紙媒体を想定したが、SDAEの理解促進、効率的な普及を考慮してビデオのみの作成とした。</p>
SME サポートキット	<p><b>2015年5月に第1版作成。</b></p> <p>目的・位置づけ：SDAEがSME向け支援に利用するツール                      メインユーザー：SDAEの実務担当者                      内容：企業診断、経営・マーケティング・生産技術における支援方法のヒント集（TAにおける事例を含む）、BDSプロバイダー及び金融機関に係るデータベースへのアクセス方法。                      形式：ハードコピー（製本版とカード型ラミネート加工版）、CD-ROM（SMEサポートキットのPDFデータ、企業診断票等フォームのMS Excel/Wordデータを収録）</p>

出典：JPT作成

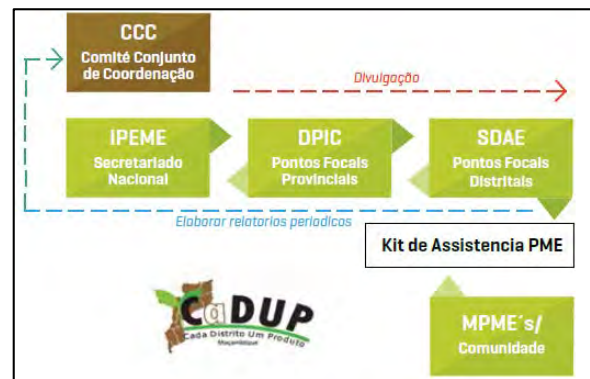
### 6.1.1 CaDUP 事業ガイドライン（第 2 版）の構成

CaDUP 事業ガイドライン（第 2 版）の構成は表 6.2 の通り。同ガイドラインで特筆すべき点として、図 6.1 の通り、第 2 章に掲載の当初想定されていた 13 ステップのラウンドシステムから、SME サポートキットを活用した郡レベルで対応できる SME 支援に簡略化されたことである。

表 6.2 CaDUP 事業ガイドライン（第 2 版）構成

章構成
第 1 部：CaDUP のコンセプトと実施環境
1. 背景とスコープ
2. モザンビークにおける CaDUP 事業
3. 実施システム
4. 職掌
5. BDS プロバイダー
6. 選定プロセス・基準
7. CaDUP における支援
8. モニタリング・評価
9. CaDUP 認証
10. CaDUP 普及
第 2 部：実施ガイドライン
1. CaDUP 実施フロー
2. CaDUP 企業登録

出典：ガイドライン（第 2 版）を基に JPT 作成



出典：CaDUP 事業ガイドライン（第 2 版）

図 6.1 CaDUP 事業実施フロー

### 6.1.2 CaDUP マニュアル及び SME サポートキット

#### (1) SME サポートキットの最終化及び研修・ワークショップの実施

DPIC・SDAE 等の関係者間で SME サポートキットに係る理解促進及びブラッシュアップのために、2016 年 2 月 1 日にマプトで IPEME 及び DPIC（マニカ及びナンブラを含む 5 州）の C/P を対象にしたワークショップを皮切りに、同キットに係る研修・ワークショップを実施した。これらの研修・ワークショップを通して、C/P との共同のもと SME サポートキットは修正・最終化され、2016 年 6 月の第 5 回 JCC において承認された。SME サポートキットは 3 部構成で、第 1 部は企業診断、第 2 部は企業診断結果に基づいた経営・マーケティング・生産技術における支援方法のヒント集（TA における事例を含む）、第 3 部は BDS プロバイダー及び金融機関に係るデータベースへのアクセス方法である。SME サポートキットに関連した研修・ワークショップは、表 6.3 の通りである。



表 6.3 SME サポートキットに関連した研修・ワークショップ

日付・場所	出席者	内容
2016年2月1日 (マプト)	IPEME(9名) DPIC(7名)	<u>IPEME 及び DPIC 向け SME サポートキットに係るワークショップ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ JPT よりサポートキット概要説明</li> <li>✓ ガザ州 DPIC より TA 成功事例紹介</li> <li>✓ ①SME サポートキットの改善方針、②パイロット SDAE 向けの SME サポートキット紹介ワークショップ開催方法について、3 州 (マプト、ガザ、イニャンバネ) ごとに検討するグループワークの実施</li> </ul>
2016年2月5日 (ガザ州 Mandlakaze 郡)	IPEME(5名) DPIC(2名) SDAE(8名) SME(13名)	<u>ガザ州パイロット SDAE 向け SME サポートキットに係るワークショップ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IPEME・DPIC・SDAE より TA 成功事例紹介</li> <li>✓ パートナーSME 訪問、SME 間の経験共有</li> <li>✓ IPEME よりサポートキット概要説明、改善方針に係る意見交換</li> </ul>
2016年2月11日 (イニャンバネ州 Zavala 郡)	IPEME(4名) DPIC(2名) SDAE(5名) SME(13名)	<u>イニャンバネ州パイロット SDAE 向け SME サポートキットに係るワークショップ</u> 同上
2016年2月15日 (マプト州 Namaacha 郡)	IPEME(4名) DPIC(2名) SDAE(4名) SME(11名)	<u>マプト州パイロット SDAE 向け SME サポートキットに係るワークショップ</u> 同上
2016年2月19日 - 3月4日、3月10日 - 11日 (ガザ州 Chibuto 郡)	IPEME(4名) DPIC(2名) SDAE(2名)	<u>SDAE Chibuto への SME サポートキット試行・普及</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サポートキット概要説明</li> <li>✓ 郡内の SME への SME サポートキット試行</li> <li>✓ SME サポートキットの改善</li> </ul>
2016年4月21日 (マプト州 Manhica 郡)	IPEME(3名) DPIC(1名) SDAE(3名)	<u>マプト州における SME サポートキット講師研修 (ToT)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IPEME によるサポートキット使用方法の解説</li> <li>✓ 郡内の SME への SME サポートキット実習</li> </ul>
2016年4月22日 (ガザ州 Chibuto 郡)	IPEME(3名) DPIC(1名) SDAE(3名)	<u>ガザ州における SME サポートキット講師研修 (ToT)</u> 同上
2016年4月25日 (イニャンバネ州イニャンバネ市)	IPEME(3名) DPIC(2名) SDAE(3名)	<u>イニャンバネ州における SME サポートキット講師研修 (ToT)</u> 同上
2016年4月28日 (マプト州 Namaacha 郡)	IPEME(9名)	<u>SME サポートキット講師研修 (ToT) の総括</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3 州における講師研修のレビュー</li> <li>✓ SME サポートキットの改善に係る検討</li> </ul>
2016年6月11日 (マプト)	IPEME(5名) DPIC(3名) SDAE(9名)	<u>5 州における CaDUP 事業普及セミナーに係る事前ミーティング</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IPEME による SME サポートキット第 1 版の詳細解説</li> <li>✓ 普及セミナーの準備</li> </ul>

出典：JPT 作成

## (2) CaDUP マニュアル及び SME サポートキットに係るビデオ制作

SME サポートキットの活用方法を映像で学習することによって SDAE の理解が促進されること、全国 100 以上の SDAE に対して効率的な普及が可能になること、また、配布 DVD を新任の SDAE 職員の教育にも活用できることから、SDAE 向けの CaDUP マニュアル (SME サポートキットの利用方法含む) としてビデオ教材を製作した。製作に当たっては、類似の業務経験が豊かなビデオ制作業者のノウハウをフルに活用した。IPEME 内でビデオ初版を確認のうえ、修正を加えた後に最終化された。

### 1) ビデオの内容

ビデオは、プロジェクトで準備した表 6.4 の内容を収録した 20 分程度のものである。

表 6.4 ビデオの内容構成

章構成	構成要素	時間 (分)
1) What is CaDUP? (including interview to General Director)	写真、イラスト、インタビュー	3
2) What is role & mindset of "Ponto Focal do CaDUP" in SDAE?	撮影、イラスト	2
3) What is SME Support Kit?	撮影、イラスト	2
4) Use Cases of SME Support Kit	撮影	9
5) Other Options of SME support (training, study tour, etc.)	写真、イラスト	1
6) How to set up SME Support in SDAE? (Institution & plan)	イラスト	3

出典：JPT 作成

## 2) ビデオの配布方針

2016 年 10 月に開催予定の全州を対象とした CaDUP ナショナルセミナーにおいて放映し、その後、各州の DPIC を通して SDAE に DVD を配布した。

### 6.2 CaDUP 事業セミナーの開催 (活動 4-2)

#### 6.2.1 対象 5 州における CaDUP 普及セミナーの開催

SME サポートキットはパイロット事業対象の 3 州 3 郡での技術支援 (TA) の経験をベースに作成され、2016 年 2 月から 3 月にかけて対象地域外 (ガザ州 Chibuto 郡) での導入および試行に係る支援を行った。

2016 年 6 月 9 日開催の第 5 回 JCC において同キットが承認されたことを受け、同キットをパイロット事業対象の 3 州 3 郡以外の全ての郡およびマニカ州、ナンプラ州に普及させることを目的として、2016 年 6 月 14 日から各州で CaDUP 普及セミナーを実施した。

同キットは主に SDAE が今後 SME を支援する際に活用されることを想定しており、5 州の全 SDAE から Director とフォーカルポイントが各 1 名ずつ参加するように呼び掛けた。実際の参加人数は表 6.5 の通りである。

表 6.5 CaDUP 普及セミナー参加者数 (所属機関別)

州 (総郡数)	開催日	SDAE		DPIC	IPEME	SME	JPT	Other	Total
		Director or	Focal Point						
ナンプラ州 (23 郡)	6 月 14 日	20	18	3	3	2	2	1	49
マニカ州 (12 郡)	6 月 22 日	12	12	5	2	3	2	2	38
イニャンバナ州 (14 郡)	6 月 28 日	13	15	1	2	2	2	1	36
ガザ州 (12 郡)	6 月 30 日	9	12	1	2	4	3	0	31
マプト州 (8 郡)	7 月 5 日	3	6	1	4	3	4	0	21

出典：JPT 作成

CaDUP 普及セミナーでは、IPEME C/P による CaDUP 及び SME サポートキットに係るプレゼンテーションの後、参加者を 2~4 グループに分けて、SME サポートキットの Part 1 (企業診断) の実習を行った。その際、事前に各 DPIC より協力を要請した地元 SME を各グループに 1 名ずつ

配置し、企業診断のケースとなってもらった。普及セミナーに係る所見は以下の通り。

- 各州ほぼ全ての SDAE から参加が得られ、概ねスムーズに進行することができた。
- イニャンバネ州とガザ州については TA を実施した 3 郡の SDAE が、TA の成功事例を発表することで、他郡の SDAE に向け CaDUP における支援の考え方とその有効性を紹介した。
- グループワークでは、経営診断としてキットの質問票を使って実際に SME 経営者にインタビューをして課題タイプの特定まで行った。
- グループワークでは SDAE の Director、Focal Point 共に積極的に参加し、経営者に多角的な視点から質問を投げかけ回答を引き出すなどの工夫がみられた。
- 参加した SDAE は宿題として、少なくとも 1 社の経営診断を行い、診断結果の Excel ファイルと支援案をセミナー後 2 週間以内に DPIC および IPEME に送付することとした。
- イニャンバネ州のセミナーでは、SDAE Morrumbene に勤務する JOVC（コミュニティ開発）隊員が参加した。
- マニカ州のセミナーでは、1 年前に Barue 郡に開設された CORe から職員が 2 名参加した。キットを活用した SME 支援に意欲を見せており、今後キット活用を SDAE に指導することに関して協力が期待できる。

## 6.2.2 対象 5 州におけるフォローアップセミナーの開催

### (1) セミナーの概要

2016 年 6 月～7 月に対象 5 州で開催した CaDUP 普及セミナーで SDAE に配布・実習した SME サポートキットに関する理解を深めることを目的として、2016 年 8 月に対象 5 州全郡のフォーカルポイントを対象とした CaDUP フォローアップセミナーを開催した。

前述の CaDUP 普及セミナーで依頼した宿題（各 SDAE 管轄する郡で SME サポートキットの Part 1 企業診断を実施し、入力した診断票 Excel ファイルを DPIC 及び IPEME に送付すること）を事前に各州の DPIC のフォーカルポイント及び IPEME C/P でレビューし、そこで見られた各郡で共通する誤りやグッドプラクティスを紹介した。DPIC/IPEME がオーナーシップをもって準備作業・実施にあたり、5 州とも当初の目的に沿ったかたちで開催された。5 州全郡から SDAE のフォーカルポイント 1 名ずつの参加を呼び掛けた結果、表 6.6 にある出席者が得られた。

表 6.6 CaDUP フォローアップセミナー参加者数（所属機関別）

州（郡総数）	開催日	宿題提出郡数	SDAE	DPIC	IPEME	JPT	Other	Total
ガザ州（12 郡）	8 月 10 日	10 郡	10	2	2	2	0	16
イニャンバネ州（14 郡）	8 月 12 日	10 郡	13	2	2	2	0	19
マプト州（8 郡）	8 月 16 日	4 郡	5	1	2	3	0	11
マニカ州（12 郡）	8 月 19 日	6 郡	11	1	2	2	1*	17
ナンブラ州（23 郡）	8 月 24 日	10 郡	18	1	2	3	3*	24

\* マニカ州では CORe、ナンブラ州では JICA ナンブラフィールドオフィス（NFO）から参加を得た。

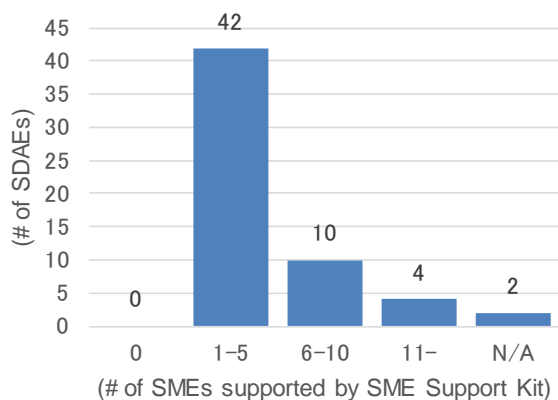
出典：JPT 作成

### (2) CaDUP 及び SME サポートキットに係る SDAE 向けアンケート調査結果

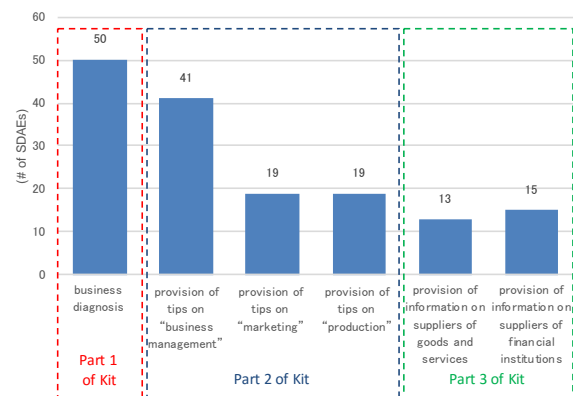
各州でのセミナーの最後に、CaDUP 及び SME サポートキットに係る SDAE 向けアンケートを実施し、58 の SDAE（マニカ州については CORe を含む）から回答を回収した。結果は次の通りである。

### SME サポートキットを活用した CaDUP 事業の推進と能力向上

図 6.2 に示す通り、58 郡の SDAE のうち、97%に当たる 56 郡の SDAE が SME サポートキットを活用して 1 社以上の SME を支援した。このうち 42 郡の SDAE（72%）が 1~5 社の支援を行ったと回答した。また、図 6.3 の通り、SDAE の多くは、SME サポートキットの「Part 1（企業診断）」（86%）と「Part 2 経営管理に係るティップ集」（71%）を実践した。



出典：JPT 作成

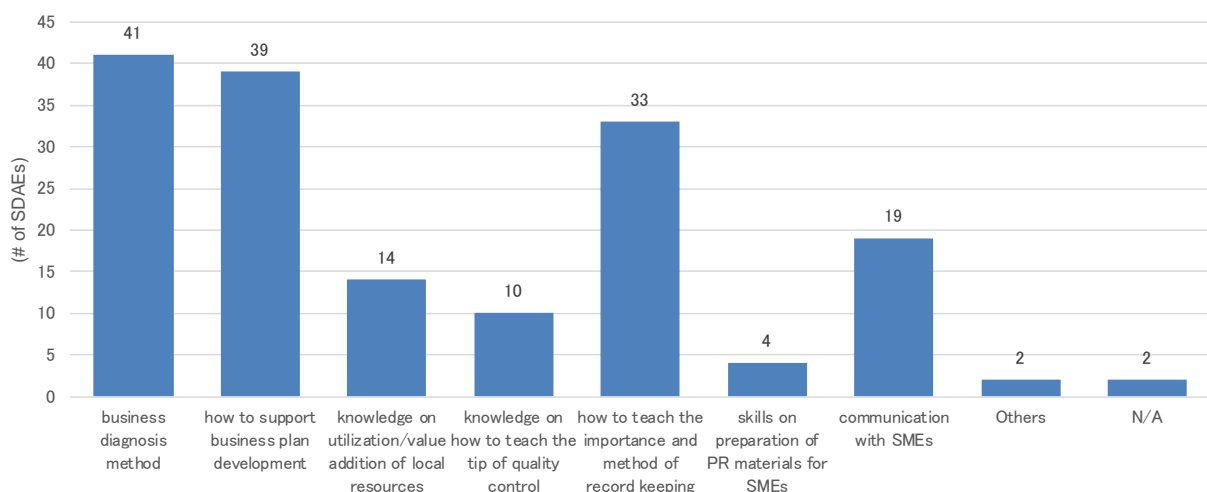


出典：JPT 作成

図 6.2 SME サポートキットで支援した企業数 (n=58)

図 6.3 SME サポートキットで実践したこと (n=58,複数回答可)

さらに、CaDUP 事業に係わったことで 54 郡の SDAE（93%）が各自の知識や能力が向上したと考えており、図 6.4 の通り、特に「経営診断手法」（71%）、「ビジネスプラン作成支援の方法」（67%）、「記帳の重要性・方法の教授法」（57%）の知識や能力を得たと回答している。



出典：JPT 作成

図 6.4 CaDUP 事業にかかわったことで向上した知識・能力 (n=58, 3 つまで選択可)

## CaDUP 事業参加による変化

49 の SDAE（84%）が CaDUP 事業に参加したことで支援対象の SME が増えたと回答している。CaDUP 事業を本格的に導入し始めたばかりのマニカ州およびナンプラ州において、支援対象 SME の増加が多く見られることは特筆される（それぞれ 92%と 100%）。

## SME サポートキットの使用/理解の難しい項目

39 の SDAE（67%）が SME サポートキットの使用/理解の難しい項目があると回答している。難しい項目は、全体にばらけているものの、特に「Part 3 物品・サービスのサプライヤー情報の提供」（51%）、「Part 2 経営管理に係るティップ集」（46%）である。フォローアップセミナー後に、まずは「Part 1（企業診断）」の補足資料作成に着手したが、その他の項目についても補足資料や IPEME と DPIC によるフォローアップが必要と考えられる。（図 6.5）



出典：JPT 作成

図 6.5 SME サポートキットの使用/理解の難しい項目（n=39, 3 つまで選択可）

## SDAE の総評

58 の SDAE 全て（100%）が SME 支援のために SME サポートキットを活用していきたいと回答した。また、53 の SDAE（91%）が各郡で CaDUP を推進するのに十分な知識や技術を身に着けたと回答している。

以上の調査結果から、対象 5 州のほぼ全ての SDAE が CaDUP 事業に好意的な印象を持っており、今後も継続していくことを希望している。自由記述では、SME サポートキットの有用性への言及に加え、フォローアップセミナーのように州内の SDAE が一堂に会して経験を共有する機会の重要性についての記述が多くみられた。本プロジェクトは 2016 年 12 月で現地業務を終了するものの、IPEME と DPIC が中心になって CaDUP 事業を継続・推進していくことを SDAE から期待されていることは特筆すべきである。

## 6.2.3 CaDUP ナショナルセミナーの開催

### (1) セミナーの概要

2016年10月13日、①CaDUPのコンセプトや手法を事業対象5州以外の5州も含む全10州及びマプト市に紹介・普及すること、②CaDUP実施体制を全国に拡大する足がかりを確立することを目的として、全10州のDPIC及びマプト市のDICCM（DPIC相当機関）のDirectorとFocal Pointを対象にCaDUPナショナルセミナーを開催した。出席者は下記の通りである。

表 6.7 CaDUP ナショナルセミナー出席者

所属・役職	人数
Ministry of Industry and Commerce (including Permanent Secretary)	7
Director of 9 DPICs (Maputo, Gaza, Inhambane, Manica, Nampula, Sofala, Zambezia, Tete, and Niassa)	9
Focal Point of 10 DPICs (Maputo, Gaza, Inhambane, Manica, Nampula, Sofala, Zambezia, Tete, Cabo Delgado, and Niassa) and DICCM	11
IPEME (including General Director)	9
Focal Point of SDAE (Manhiça, Mandlakaze, and Inharrime)	3
JICA Terminal Evaluation Mission (including an interpreter)	4
JICA Mozambique Office	3
JICA Project Team	6
Total	52

出典：JPT作成

### (2) プログラム

CaDUP ナショナルセミナーのプログラムは下表の通り。

表 6.8 CaDUP ナショナルセミナープログラム（当日の変更含む）

時間	プログラム	担当
08:30-09:00	受付	参加者全員
09:00-09:20	開会挨拶	MC
	スピーチ	IPEME 総裁
	スピーチ	MIC 次官
09:20-09:50	【プレゼンテーション】モザンビークにおけるCaDUPの概要紹介（コンセプト、手法、成果含む）	IPEME
09:50-10:20	【プレゼンテーション】SMEサポートキット紹介（CaDUPマニュアルビデオ上映含む）	IPEME
10:20-10:50	質疑応答	参加者全員
10:50-11:00	閉会挨拶	MIC
11:00-12:30	会場外でCaDUPエキシビション開催	DPIC Maputo, Gaza, and Inhambane
12:30-	最優秀エキシビション表彰	IPEME 及び DPIC

出典：JPT作成

### (3) 実施結果

IPEME はセミナー全般、DPIC は特にエキシビションについてオーナーシップをもって準備作

業・実施にあたり（各州 1SDAE も支援）、当初の目的に沿った形で開催された。DPIC 向けに実施したアンケートによると、基本的に CaDUP のコンセプトや期待できるインパクト等については理解されたと見られるが、研修の実施等、今後 IPEME によるフォロー・展開が期待される。

### 6.3 CaDUP エキシビションの開催（活動 4-1）

2016 年 10 月 13 日に開催された CaDUP ナショナルセミナーのサイドイベントとして CaDUP エキシビションを開催した。CaDUP エキシビションでは、マプト、ガザ、イニャンバネの 3 州の DPIC が各州で工夫を凝らして特産品を展示した。各州の展示スペースにおいては、商品説明カードや名刺、試食提供等 CaDUP 事業で学んだマーケティングのノウハウが随所に見られた。IPEME と JICA モザンビーク事務所による審査の結果、イニャンバネ州の展示が最優秀エキシビションに選ばれた。

### 6.4 成果 1～3 を通じて得られた教訓のとりまとめ（活動 4-4）

第 3 章から第 5 章で詳述した成果 1～3 を通じて得られた教訓は本プロジェクト完了報告書第 8 章に取り纏めている。





## 第7章 CaDUP 事業におけるその他の活動

### 7.1 マプト国際展示会（FACIM）への出展

#### (1) FACIM 概要

貿易振興機構（IPEX）主催の FACIM は毎年 8 月末から 9 月初めにかけてマプト州 Marracuene 郡の展示場で開催されている。本プロジェクトでは、2013 年から 2016 年までの 4 回の FACIM への出展を支援した。各回の FACIM 出展支援概要は表 7.1 の通りである。特筆すべき点については、以下で述べる。

表 7.1 FACIM 出展支援概要（2013 年～2016 年）

回	期間	支援内容
第 49 回	2013 年 8 月 26 日 ～9 月 1 日	ブース設営、SME 商品展示、PR 資材作成（パンフレット等）、ビジネスマッチング
第 50 回	2014 年 8 月 25 日 ～8 月 31 日	ブース設営、SME 商品展示、PR 資材作成（パンフレット等）、ビジネスマッチング
第 51 回	2015 年 8 月 31 日 ～9 月 6 日	ブース設営、SME 出展準備（商品改善及びマーケティング）、PR 資材作成（パンフレット、カタログ、ノベルティ等）、ビジネスマッチング
第 52 回	2016 年 8 月 29 日 ～9 月 4 日	ブース設営、SME 出展準備（商品改善及びマーケティング）、PR 資材作成（パンフレット、ノベルティ等）、B2B イベント開催

出典：JPT 作成

#### (2) B2B セッションの開催（2016 年）

2016 年に開催された第 52 回 FACIM では多様な出展者や来場者が集まる機会を利用して、8 月 31 日にセミナールームで B2B セッションを開催した。CaDUP パートナー SME6 社（Quinta Irini, Prosocala, Avisa e Filhos, Agromalate, Finana, Agro Chitondo）とサービスプロバイダー 9 社の参加のもと、合計 39 件のビジネスマッチングが行われた。その結果、B2B セッション中に、SME2 社は封函機を扱う業者を特定し、商談が成立した。

表 7.2 B2B セッション参加者

カテゴリー	会社名・事業	数
CaDUP	1)Quinta Irini, 2)Prosocala, 3)Avisa e Filhos, 4)Agromalate, 5)Finana, 6) Agro Chitondo	6
その他	1)Dona Tina (パッケージ), 2) Real Design (パッケージ、ラベル、封函機), 3)Pro Campo (小型農機具), 4) Designer Lab-Frafica A1 (ラベル、印刷), 5) BCI (銀行), 6)Jessallen (清掃サービス), 7)IBERWEB (web サイト制作), 8)Sumo de Caju/Sr. Danilo Natu (カシュージュース), 9) primavera (財務・経営ソフトウェア)	9
合計		15

出典：JPT 作成

#### (3) FACIM 期間中の支援対象 SME の売り上げ

第 51 回（2015 年）及び第 52 回（2016 年）の FACIM には CaDUP 事業がこれまで支援を行ってきた SME23 社が参加し、うち 8 社は IPEME や州ブースで商品を展示するだけでなく、販売

用パビリオンで商品を販売した。2016年の8社の売上高は合計MT506,800（約760千円）となり、2015年のFACIMでの売上高の2.6倍となった。

表 7.3 CaDUP 支援対象 SME の FACIM での合計売上高

	2016	2015
FACIM での合計売上高 (MT)	506,800,00	195,600,00

出典：JPT 作成

品質の高い商品を十分用意するなど周到に準備した結果がこの売上高に貢献したものと考えられる。ほとんどの売上が土曜日及び日曜日であったことから、CaDUPの商品は地元の消費者に対して市場性があったと言える。

## 7.2 イニャンバネ州文化観光局（他 JICA 事業 C/P）との連携

昨年終了した JICA「観光関連機関間のリンク強化を通じたデスティネーションマーケティング・プロモーション能力強化プロジェクト」の C/P 機関であるイニャンバネ州文化観光局の要請に応じて、IPEME・DPIC・SDAE による陶器生産者組合に対する支援の側面支援を行った。その際、TA で陶器煉瓦業者を支援した経験のある SDAE Manhiça と DPIC Gaza が SME サポートキットを使用して指導した。

日時：2016年6月15日及び27日

対象：Josina Machel 生産組合（ジャンガモ郡ムタンバ）

参加者：生産組合員9名、焼成作業担当者1名、Inhambane 州文化観光局1名、SDAE Manhiça 1名、DPIC Gaza 1名、JPT 1名

内容：第1回 現状の生産活動の現状分析及び活動計画の作成

第2回 活動計画に基づく実施状況の確認及び今後の活動に対する提案

具体的には、経営管理の改善（費用記帳）、生産性改善（温度管理、乾燥室・焼成窯での破損状況の確認）、品質管理、商品多様化。

## 7.3 ジェンダー配慮に係る取組み

パイロット事業の実施においては、次表に示す目標をもって、ジェンダー配慮に留意してきた。

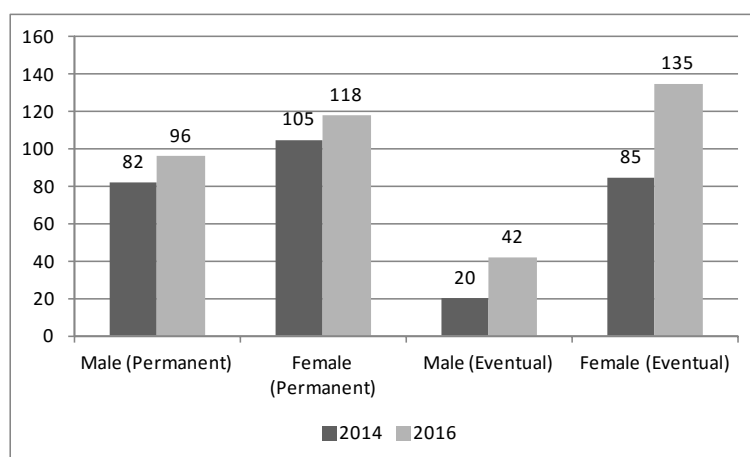
表 7.4 パイロット事業におけるジェンダー配慮にかかる活動

期待する成果	主な活動
(1) CaDUP 関係機関(特に SDAE 職員) のジェンダー配慮の意識化	1) CaDUP 関係機関に対するジェンダー配慮研修の実施 2) パイロット事業を通じた OJT (含む SME 登録時の現況把握、研修参加者の招集におけるジェンダー配慮)
(2) 女性起業家の促進	1) 女性起業家向け支援情報の特定 (BDS、融資機関など) 2) 女性起業家への情報提供、既存支援スキーム・金融等とのマッチング 3) 女性起業家の優良事例の特定・強化 4) 優良事例の訪問・経験の共有等を通じた女性起業家の促進
(3) ジェンダー配慮を通じた SME の強化	1) 研修におけるジェンダー配慮の視点の取り込み (例：マーケティングにおけるジェンダー配慮の有効性、SME の組織強化におけるジェンダー配慮の有効性等)

出典：JPT 作成

ジェンダー配慮にかかる活動を通して得られた成果は下記の通り。

- ◆ パートナーSME の個別支援によって収益があがったことが確認できた 6 社のうち、4 社は女性起業家であった。早魃や経済状況の悪化により、期待した収益があがらなかった SME も含めると、支援した 27 社のうち、計 8 社は女性起業家のモデルとして、今後の CaDUP 推進において協力を得ることが可能と考えられる。当該企業の内訳は、農産物・農産加工業者 5 社、縫製業 1 社、養鶏 1 社、植物オイル 1 社である。
- ◆ インパクト調査の結果によれば、パイロット事業の実施前後で、フルタイム社員が約 15%増、パートタイム社員が約 27%弱増加した。内訳は、男性社員（フルタイム）については 17%増であったのに対し女性は 12%増、またパートタイム職員については、男性が 2 倍強に増えた一方、女性は 1.6 倍増と男性の社員数増加の割合の方が高い。これは、主に、農産物組合 1 社が大幅に男性組合員を増やしたこと、また農産加工業者 1 社が大幅に女性のパートタイム職員を増加したことに起因する。必ずしも本支援のみのインパクトであるとは判断しにくいものの、パイロット事業の実施は、男女とも雇用の創出に繋がったといえる。



出典：JPT

図 7.1 男女別雇用者数の変化（CaDUP 事業実施前後の比較）

#### 7.4 中間レビュー

2015 年 2 月末から 4 月初めにかけて実施された中間レビューにおいて提言が纏められ、下記の通り対応した。

##### (1) 3 年次及び 4 年の活動全体計画の作成

- ・ 中間レビューにおいて、モザンビーク側の予算措置（特に C/P 出張旅費）が滞っていることが指摘された。合同評価協議において、JPT がモザンビーク側の予算書作成を支援する必要性が確認されたことから、中間レビュー後直ちに、プロジェクト終了時までの全体作業計画（Master Schedule）を作成し、モザンビーク側と共有した。

- ・ Master Schedule は、その後、概ね四半期に一回の頻度で見直し、IPEME と共有している。

##### (2) IPEME C/P の役割の一層の明確化

各々の所属部署の職務分掌に即した能力向上が可能となるよう、技術面の支援は DDTP、マーケティング・販売面の支援は DAFOM、事業モニタリング等は DEE の C/P が担当する一方、個別パートナーSME 支援の開始に際しては、各 SME 担当者を決定する等して、各々の担当者としての自覚を促すことを計画した。しかし、他ドナーの海外研修への参加等により不在者が多く、残っている要員が協力して行う体制となった。

(3) 個別パートナーSME 支援の成功事例及び教訓の共有

個別パートナーSME 支援開始時には各々の支援の目的・範囲・主な活動・目標値を設定したフォーマットを作成し、本フォーマットに進捗や課題を記載して、四半期に 1 度 DPIC を通じて IPEME に集約され、教訓や成功事例も共有できることを目指した。しかしながら、運用が滞り、結果的には、口頭での情報共有に留まった。個別パートナーSME 支援の活動からの教訓は、本報告書に取り纏めた。

(4) 上位目標の指標の設定

・上位目標は、“By deepening and disseminating CaDUP program, business of targeted SMEs are maintained or developed”で、その指標が、“The CaDUP program is operational in all the 10 Provinces of Mozambique”となっている。中間レビューにおいて、プロジェクトが実施した CaDUP 事業の活動・投入実績は、南部 3 州、ナンプラ・マニカの 2 州、他 5 州でそれぞれ異なり上位目標の達成度にも相違が生じることから、以上を考慮して、上位目標の指標を見直し、IPEME と協議・合意する旨の勧告があった。

・中間レビュー後、指標の変更について再設定する方向で検討を行ったものの合意に至っておらず、JCC に付議することができていない。

(5) 一定程度の業務経験のある C/P の増員

IPEME の現有職員のうち、一定程度の業務経験のある職員を C/P として配置する努力はなされたが、最も経験のあった C/P（元プロマネ）が商工省に異動となったことを始め、中間レビュー以降、数名の C/P 職員が入れ替わった

(6) IPEME, DPIC, SDAE の活動予算の確保

ほぼ全ての実施機関において CaDUP 事業の予算化は手つかずの状況である。JPT は中間レビュー後に 2016 年度予算の積算資料を支援したが、財政状況の悪化により予算獲得はさらに難しい状況に置かれている。その中で、DPIC ガザ州および SDAE Maniça が、2016 年度の CaDUP 活動予算を確保したことは特筆すべきである。

(7) IPEME, DPIC, SDAE による 4 年次の活動計画の作成

中間レビュー後直ちに、プロジェクト終了時までの全体作業計画（Master Schedule）を作成し、モザンビーク側と共有した。Master Schedule は定期的に見直されている。4 年次は他地域への普及（成果 4）が中心課題であり、SME サポートキットの理解を深めるための Workshop やパイロット郡（27 パートナーSME）以外の郡にて、その実用性を検証する作業を集中的に実施している。これらの活動は、Master Schedule に沿って実施されている。

(8) 3 州でのパイロット活動への注力

IPEME は他州への普及に極めて積極的で、3 州以外のマニカ、ナンプラ 2 州の他、テテ州、ニアサ州、カーボデルガード州に CaDUP 事業の紹介をすべく、既に職員が派遣されたが、まずは南部 3 州での活動に集中し、実現性の高い CaDUP 実施プロセスを確立し成果を出す

ことが重要であることが提言された。その後 IPEME も手一杯となり、結果として 3 州の活動に注力することとなった。

## 7.5 終了時評価

2016 年 10 月に実施された終了時評価において以下の通り提言が纏められた。

### <プロジェクト終了まで>

- 1) スーパーゴールの設定及び JCC での承認。
- 2) ターゲット 5 州での事業継続・普及のための予算を含めた IPEME, DPIC, SDAE それぞれのアクションプランの作成。

### <プロジェクト終了後>

- 1) 事業継続のための IPEME による DPIC, SDAE へのサポートの継続。DPIC, SDAE によるツールの活用
- 2) DPIC, SDAE による他州、他郡への事業の情報共有、アドバイス等の提供。
- 3) IPEME, DPIC, SDAE による SME サポートキット及び BDS リストの継続的な改訂、セクター別支援の情報の追加。DPIC, SDAE による SME 支援の経験共有を、全国又はローカルレベルのフォーラム開催のような形によって、IPEME が支援すること。
- 4) CaDUP の結果を他の SME 支援政策、例えば大統領府の推進している One Family One Farmland などに活用していくこと。
- 5) CaDUP の成果、特に SME サポートキットを他の OVOP 活動を行っている他国に共有すること。
- 6) CaDUP の一層のアップグレード、普及のための技術支援予算確保のための努力を行うこと。

上記の提言のうち、プロジェクト終了までに対応すべき 2 点については以下の通り対応した。

#### (1) 上記スーパーゴールの設定及び JCC での承認

合同評価チームにより、モザンビーク政府の財政状況を考慮して現上位目標をスーパーゴールへ格上げした上で、新上位目標を追加することが提案され、スーパーゴールを設定した PDM(ver.03)案が策定・合意された。PDM(ver.03)は、2017 年 1 月に開催された第 6 回 JCC において追認された。PDM(ver.03)は添付資料 4 に示すとおりである。

#### (2) ターゲット 5 州での事業継続・普及のための予算を含めた IPEME, DPIC, SDAE それぞれのアクションプランの作成

2016 年 11 月 30 日の IPEME、JICA、JPT 間のテクニカル・ミーティングにおいて、IPEME から 2017 年から 3 年間のアクションプラン案が発表された。対象 5 州の DPIC には IPEME よりアクションプラン案策定の依頼を行い、2017 年 1 月の第 6 回 JCC において各 DPIC よりアクションプランが発表された。今後それぞれの機関の活動計画・予算書に正式に取り込まれることが期待される。また、SDAE のアクションプラン案作成については、各州の DPIC

が依頼・モニタリングする予定である。

## 第8章 プロジェクト実施運営上の教訓と今後の課題

### 8.1 プロジェクト実施運営上の教訓

#### (1) CaDUP 事業のシステム構築と有効性検証

CaDUP 事業は農村部で農牧業・農産加工業を営む SME を主たる裨益者としている。本プロジェクトで支援した 250 余の SME の約半数は未登録企業であり、規模的には従業員数 4 名以下の零細企業である。従業員数 5~49 名の小企業も少なくないが、年間売上高が 120 万 MT (約 180 万円) に満たないことから、これら企業も統計的には零細企業に区分される。経営者の多くは自身の製品に誇りを持ち、向上心は高いながらも、経営は勘に頼るところが大きい。また、合理的な経営判断を下すための知識・学力を十分に有しているとは言えない経営者が多いことから、経営の安定・拡大には、まずは計画的な経営手法(ビジネスプラン策定や記帳の方法)、製品開発と品質改善、マーケティングに資する技術支援を通じて、各々の企業が抱える課題解決のために取り組むべき事を明らかにすることが必須であると考えられた。

SME が生産する農産物・農産加工品は多岐に亘るが、CaDUP 事業を汎用性の高い事業とするためには、上述の様な SME が抱えている共通課題を的確に抽出し、多くの SME に対して即効性ある支援を提供する運営システムの構築が課題であった。限られた資源(含む資金、人的資源等)を最大限に活用しつつこの課題に対処すべく、第 2 年次及び第 3 年次に実施したパイロット事業の知見を、CaDUP 事業ガイドライン、CaDUP オペレーションマニュアル(ビデオ教材)、SME サポートキット(SME 支援ツール)に取り纏め、郡レベルで SME に支援を提供できる体制を構築した。(詳細は第 6 章参照)。

また、プロジェクト後も円滑に事業展開できるよう、構築した運営システムの有効性を検証するとともに事業に携わる政府職員の人材育成に注力した。CaDUP 事業担当職員は、パイロット事業を通じた OJT を中心に、研修やセミナー、SME サポートキットの共同制作を通じて事業運営能力を体得した。その成果として、第 4 年次においては、IPEME の C/P 職員はプロジェクト対象州以外の DPIC に対し、また DPIC の C/P 職員は州内の SDAE 職員に対して、CaDUP 事業及び SME サポートキット使用方法やグッドプラクティスについて説明やアドバイスができるようになった。

本プロジェクトでは構築した CaDUP システムを検証するため、パイロット事業実施中の 2016 年 2 月から約半年間、パイロット事業の対象郡外であるガザ州 Chibuto 郡にて CaDUP 事業担当職員のみによる事業活動を試行した。この試行では、IPEME 及び DPIC の C/P 職員が、Chibuto 郡の SDAE に対し、SME サポートキット導入説明から支援方法を説明し、サンプル企業に対する企業診断実践、企業課題に係る情報提供を実践し、その結果同企業の販売経路が拡大された。同プロセスを通じて、本プロジェクトで構築した運営システムの信頼性を確認するとともに、その結果を SME サポートキットに反映して同改善に繋げたことにより、上位目標「地域資源を活用した SME を推進する CaDUP 事業の展開により、対象州において、対象となった SME/生産者グループの事業が維持、発展する」の達成確度、及びプロジェクト活動の持続可能性を高めることに貢献した。

## (2) SDAE を事業主体することによる事業効率化

CaDUP 事業は開始当初、本プロジェクト開始前に作られたラウンドシステムの導入により支援対象となる SME の選定から支援内容の確定、BDS の派遣まで IPEME が意思決定に関与するトップダウン型の事業として設計されていた<sup>4</sup>。しかし、モザンビークでは中央・地方間の職員の移動や情報伝達に制約要因が多く、ラウンドシステムは必ずしも効率的な実施プロセスとは言えないことが明らかとなった。むしろ、州レベルでは DPIC、郡レベルでは SDAE に責務を移管することで、地方政府が核となる地域振興事業として展開することが CaDUP 事業には有効であると考えられた。

南北 2,500km に及ぶ海岸線と広大な国土を有するモザンビークは、多様性に富んだ豊かな農林水産資源を有している。農業・農産加工セクターの製造業に対する支援には、各地域の農業生態系の特性と開発ポテンシャルを十分理解し、地域の産業育成を各州・各郡の農業開発計画と連携した、合理的な枠組みで進めて行くことが効果的である。

SDAE は設立の歴史的経緯から現在も農業関連サービスを提供する地方支所としての機能を果たしている。すなわち、地元 SME にとっては地元の事情に精通した BDS が傍らに待機している状況にあるとしても過言ではない。SME に対して時宜を得た技術アドバイスを提供できる点からも、中央レベルでの一元管理ではなく、DPIC 及び SDAE の自主性・主体性に依拠する地方主体の事業として進めることが理に叶っている。パイロット事業を通じて、マプト、ガザ、イニャンパネの 3 州にて選定した 9 郡の SDAE を対象に、CaDUP 運営システムの実施可能性を実証できたことは本プロジェクトの最も重要な成果の一つである。

## (3) コスト軽減による収益向上

本プロジェクトは低コストかつ費用対効果の高いものづくりの推進という一村一品運動の基本理念を常に念頭において事業を進めてきた。品質改善により、既存の農産物・農産加工品に新たな付加価値を生み出すことは重要であるが、品質改善に要した追加コストの回収には、多くの場合、製品の価格上昇を余儀なくされる。CaDUP 事業では、生産コストの軽減化による粗利益の改善に優先度を与えた。

バリューチェーン分析を行ってみると、生産資材のほとんどを輸入に頼らざるを得ないモザンビークにおいては、原料や流通を含めた生産コストが嵩み、利益が出にくい構造があることは明確であった。また、SME は身近な資源を用いた打開策を検討しようという意識や知見が不足しており、輸入に頼らざるを得ない現状をなすがままに受け入れている状況であった。本プロジェクトでは、原料調達を輸入品に依存する SME に対して、国内で調達可能な資材で代替させる案を指導し、いくつかの SME にてその効果を展示することができた。

外部者の目で地域資源を見直し、過大な投入を避けながら、アイデアと戦略をもって経営指導を行うことは特に重要である。同時に、低コスト化による付加価値の創造は将来に亘って支援側であるモザンビーク政府の財務負担の軽減にも貢献するとともに、事業持続性を高めるであろう。

<sup>4</sup> 第 3.5 節「CaDUP 事業ガイドライン案の修正（活動 1-5）」を参照。



#### (4) SME サポートキットによる支援手法の標準化

SME は往々にして自らが抱える課題を正確に把握していないことから、SME が課題と認識していることに対して支援を検討・提供することは必ずしも根本的な問題解決につながるわけではない。そのため、パイロット事業における技術やノウハウを纏めた SME サポートキットでは、第 1 部の企業診断で SME が抱える課題は何か特定したうえで、第 2 部の経営・マーケティング・生産技術に係るノウハウや第 3 部の BDS や金融機関に係る情報の提供を行うという流れになっており、SME 支援の経験が少ない CaDUP 事業担当職員でも一連の支援を行うことが可能になる。

また、SME サポートキットは CaDUP 事業担当職員にとっても SME にとっても身の丈に合った支援が実施できるよう設計されている。初めに SME サポートキット第 1 部の企業診断を実施することで、SME は自らの事業を見直し、過剰な投資を避けることができる。続いて SDAE が提供するビジネス改善策についても、SME サポートキットに記載されているノウハウはコストをかけない又はコストを抑えたものが多く、地方の零細企業でも適用可能なものとなっている。

そして、SME サポートキットによる標準化された支援手法を映像で学習することによって SDAE の理解が促進されること、全国 150 以上の SDAE に対して効率的な普及が可能になること、また、配布 DVD を新任の SDAE 職員の教育にも活用できることから、SDAE 向けの CaDUP マニュアルとしてビデオ教材を製作した。これらのツールを活用することで、CaDUP 事業の効率化が促進されたことは特筆される。

#### (5)パイロット事業を通じた政府職員の意識変化

優れた経営手腕を有する SME の特産品開発に投入を集中し、競争力ある特産品を実現することが地域経済にインパクトをもたらすことは否定するものではない。他方、経営能力が低い SME が集中する地域においては、より多くの SME に公平に技術指導を提供する必要がある、その責務を遂行できる者は現在のところ政府を置いていないなか、SME の支援ニーズは多様であり、CaDUP 職員で全てのニーズに応えることは困難である。

一村一品運動は日本ブランドの地域振興として広く世界に知られているが、一般に一村一品運動は特産品の高付加価値化を目指す製品開発支援と捉えられる傾向がある。本プロジェクトにおいても開始当初は IPEME の C/P 職員の間には優先すべきは、資金、材料等の投入による製品開発という考えが根強くあった。しかし、もともと一村一品運動は身近な資源・技術と創意工夫をもって生計を向上する生産者の活動である。本プロジェクトでも、過大な投入は必ずしも SME の課題を解決しないこと、身近な資源をもって低コストかつ費用対効果が高いものづくりが可能であることを研修や OJT を通して C/P 職員に伝えることで、職員の間には CaDUP は農村地域において創意工夫をもって課題を解決する SME を育成する事業であるという共通認識が形成されていった。それと同時に、IPEME 職員は CaDUP 事業による支援範囲を明確にし、SME 向け資金援助プログラムとの誤解を招かないよう、その支援内容を SDAE 及び SME に伝え、理解を得ることに留意した。

IPEME 職員はこれまで接触の機会がなかった SDAE 職員や地域の SME と接し、地域産業振興

が直面している現実の課題を目の当たりにすることで、改めてモザンビーク型の一村一品事業の在り方を学んだと言える。このように一村一品運動の原点に立ち返りつつ、モザンビークに適したかたちで導入された CaDUP は、必ずしも独立した事業というわけではなく、その方法論やツールはモザンビークにおける中小企業振興一般に適用可能である。

#### (6) ジェンダー格差是正への効果

本プロジェクトを通じて、農産加工業は農村社会に就業機会を創出し地域住民の生計向上・民生安定に寄与していることが確認された。とりわけ家内制手工業レベルでの生産活動は、家事や育児による拘束時間が長い女性にとって取り組みやすい経済活動であり、プロジェクト地域内では、ピリピリソースや植物由来オイルの製造に携わる女性起業家の成功事例を多数見ることができた。

パイロット事業で支援したパートナーSME27社のうち10社は女性起業家によるものであったが、女性起業家同士が協力してスーパーへの売り込みを計画する、イニャンバネ州の企業がマプト近郊の企業にマプト市における展示会で販売協力を依頼するなど、女性起業家のインフォーマルなネットワーク形成が進むなど、本プロジェクトが期待する以上のインパクトも見られた。加えて、生産過程や原料調達においても女性の雇用促進にもつながった事例も確認された。業種も農産加工業に限定されることなく、女性の活躍は洋裁や手工芸品の製作活動においても目覚ましく、パートナーSMEのうち女性企業家2社は韓国やポルトガルのへのビジネスミッションに参加する機会を得るなど、ジェンダー格差の是正という側面からも CaDUP 事業推進の意義は大きいと考えられた。

### 8.2 CaDUP 事業における今後の課題

#### (1) アクションプランの策定と実施

終了時評価にて PDM が見直され、CaDUP 事業の全国展開に係る上位目標及びスーパーゴール「地域資源を活用した SME を推進する CaDUP 事業の展開により、対象となった SME/生産者グループの事業が維持、発展する」の再設定が提案された。IPEME では、3年後の上位目標に向けたアクションプラン（案）が2016年11月末に策定され、11月30日のIPEME、JICAモザンビーク事務所、JPT間のテクニカル・ミーティングにおいてその内容を確認した。また、プロジェクト対象5州についても同様に、3年後の上位目標達成に向けたアクションプランを策定するようIPEMEからDPICに要請を行い、2017年1月の第6回JCCにおいて各DPICは州のアクションプランを発表した。これらのアクションプランには、主な活動と必要経費も試算されている。同JCCにおいて、JCC議長である商工省次官より対象5州のDPICに対して、州政府にアクションプランを共有し、同プランを改善することの提言がされた。アクションプランの内容は5州ともほぼ共通しており、パイロット事業において実施した活動を他郡に展開し、州内で経験を共有するというものである。活動自体はこれまでの経験を生かしてDPIC及びIPEMEで実施可能なものであるため、今後各州で必要な予算措置と要員配置を行なうことで、上位目標を達成できると考えられる。

IPEME と DPIC は定期的なモニタリング評価を実施し、活動予算や SDAE 要員数の制約を考慮の上、必要に応じて各州の計画の修正を支援していくことが肝要である。一方、プロジェクト対象外の 5 州においても各州の事情に合わせて CaDUP 事業が導入される計画である。2017 年 1 月現在、IPEME は既に独自予算で、Cabo Delgado 州において州内の SDAE を集めた CaDUP 普及セミナーを開催している。これらの州では CaDUP 普及セミナーに続いて、CaDUP 事業の導入について具体的なアクションを協議し、IPEME と DPIC の指導を得つつ、スーパーゴール達成に向けて早期にアクションプランの策定に着手される予定である。

## (2) IPEME ・ DPIC ・ SDAE の職務分掌

CaDUP 事業の関係機関が担う業務分掌はパイロット事業を通じて検証を行った。その結果は、CaDUP 事業ガイドラインに取りまとめられている通りである。「第 4.1 節 国、州、郡の CaDUP 事業担当職員の職務分掌の明確化」にもある通り、CaDUP 事業の普及には開発の前線に立つ SDAE 職員の能力開発が鍵である。業務を円滑に遂行する上での SDAE 内のリソースの配分を適正に行う必要がある。そのためにも、アクションプランを事務所内で共有するとともに、SDAE 所長の強いコミットメントが求められている。今後は、州や郡で事業の進捗に差が生じることが想定されるため、IPEME と DPIC による事業モニタリングの機会を捉えて、是正方法の検討や SDAE の業務分掌を柔軟に見直していくことも考慮すべきであろう。

## (3) SME サポートキットの管理と活用

本プロジェクトではパイロット事業における SME 個別支援で活用した技術ノウハウを SME サポートキットとして編集した。また、本プロジェクトではモザンビークの全州全郡における SME サポートキットの活用を目指して、CaDUP マニュアル（SME サポートキット使用方法説明ビデオ）を作成した。同マニュアルと併用することで各州・各郡において SME サポートキットが活用できる体制を整えた。今後、技術面で新たな課題が生じた場合には、IPEME や各州において同課題対応策について追記を行うなど、各州のニーズに応じてカスタマイズが必要となる。2016 年 11 月に IPEME は JPT と共同で、フォローアップセミナーでの SDAE の質問や意見に応える、SME サポートキット企業診断に係る補足資料（Supplemental Note）（添付資料 9）を作成した。また、IPEME のアクションプランには、SME サポートキットの改善や関連資料を作成することが明記されている。そのため、これらの経験と計画に基づき、IPEME にとって SME サポートキットが継続的に更新・改善される予定である。また、これと並行して、CaDUP による支援強化のため、普及活動の一環として広報資料作成やガイドライン更新を継続的に実施される計画である。

## (4) ビジネスマッチングの推進

パイロット事業での活動を通して、プロジェクト対象地域の SME が生産・販売する農産物・農産加工品は一般に生産量が低く不安定で、季節商品が多いことから大口の販路形成が難しいことが確認された。また、ビジネスの分業化が未発達な農村部では、SME の多くは原料調達、加工、貯蔵、包装、運搬、広報、販売の全てを自ら取り組まざるを得ない状況に置かれている。あらゆる情報が限られていることから、原料調達や加工、包装等に過度なコストがかかっており、その結果、経営は非効率であり収益性は低い。経営規模の拡大を望む SME もいるが、急激な生産拡大

は余剰生産物を生じるほか、運転資金が急増するリスクが伴う。安定的な増産には販路の拡大、すなわち信頼性の高いバイヤーの出現や、そうした市場に提供できる製品を生産するなど生産の合理化に資する情報交換や取引などの B to B の機会の創出が必要となる。

CaDUP 事業はバイヤーから多数の照会あるいはオファーを受けてきた。プロジェクト後は IPEME、DPIC、SDAE がこれらの窓口業務を担い、SME にとって信頼できるビジネスパートナーを見極め、適宜 SME とのビジネスマッチングの仲介を行うことが、市場情報の限られた SME の販路拡大にとってはもっとも現実的な手段である。また、FACIM などの展示会を PR の好機と捉え、地元 SME と特産品の紹介を積極的に行っていくことはもとより、バリューチェーンにおける課題解決に資するよう意識的にマッチングを行っていくことが必要となる。

本プロジェクトを通じて、いずれの州も FACIM 参加による SME の特産品プロモーションに積極的に取り組んでいることが明らかとなった。IPEME 及び各州のアクションプランには、FACIM あるいは各州・各郡が独自に企画・開催する展示会を活動項目として取り入れており、パイロット事業を通じて得た経験や SME サポートキットの該当項目(展示会出展者支援とビジネスマッチングの方法)を参照して、特産品の振興を SME と協力して推進されたと考える。

#### (5) 地域経済の活性化に向けた CaDUP の戦略的な活用

国民の約 8 割が農業に従事している一方で、その 9 割は自給自足を目的とした零細農家である。また人口の 60% は 1 日の収入が US\$1.25 以下(貧困ライン)の絶対的貧困状態にある。このように日々の暮らしもままならない人口があまりにも多数を占めている中、CaDUP 事業が意図と戦略をもって農村地域における脆弱層の所得向上と就業機会の創設に貢献することの意義は大きい。例えば、零細農家に対する野菜苗の配布業者が、苗の調達先を輸入に頼るのではなく、域内で調達することが可能となれば、農家はより安価な苗を入手でき、ひいては地域農業の発展に資することが考えられる。パイロット事業の中で野菜苗生産者が域内の農家に販売する事業を支援し、地域産業のバリューチェーン構築を行った事例はあるものの、多くの資材を南アフリカからの輸入に頼るモザンビークにおいてこのような事例は限られており、地域の特徴や課題を特定し、地域産業全体のバリューチェーンの形成に繋がられるよう、域内の活性化に向けて戦略的に支援対象を選定し、重点的に支援を行うことが今後の課題である。

#### (6) SME の資金調達への側面支援

ベースライン調査によれば、98 社中 86 社(88%)が外部への資金アクセスが必要である回答している。資金の用途が運転資金である SME は 12 社(50%)、設備投資である SME も 12 社(50%)であった。他方、融資を受けた経験を有する SME は 98 社中 24 社(24%)であり、その多くは市中銀行から融資を得ていた。その他、供与条件は不明であるが、公的機関、NGO、民間企業からの資金支援を受けた SME が 45 社確認された。また、郡開発基金(FDD)からの資金支援を受けた経験を有する SME が 12 社に及ぶことが明らかとなった。

モザンビーク農村地域における経済発展には、農業・農産加工業を営む SME のさらなる発展が必要である。その意味では現時点で融資適格条件を満たさない、あるいは融資を望まない SME

も、将来的には、設備投資や原料調達を計画的に進めて行く上で資金ニーズが増すことが想定される。

CaDUP 事業は自ら融資は行わないものの、資金調達に係る側面支援には今後とも取り組む必要がある。過去において SME を支援し FDD の資金調達を成功させた SDAE の事例もあり、SME から資金支援の照会があれば適当な融資スキームの情報を提供し、必要に応じて申請手続きを支援することは可能である。CaDUP 事業が責任ある SME 支援を行うためには、適切な記帳方法等の教授を通して SME の会計数値とビジネスプランの信頼性をさらに高める努力が不可欠であることは言うまでもない。また、これらニーズに応えるためにも、CaDUP 職員の当該分野における知識と経験の蓄積が望まれる。



添付資料 1

討議議事録・付属議事録 (R/D・M/M)

2012年10月17日





RECORD OF DISCUSSIONS  
ON  
PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH  
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT  
IN  
THE REPUBLIC OF MOZAMBIQUE  
AGREED UPON BETWEEN  
INSTITUTE FOR PROMOTION OF SMALL AND MEDIUM SIZED  
ENTERPRISES  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Maputo, October 17<sup>th</sup>, 2012

那須 隆一

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



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

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

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

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

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

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

Appendix 3: Minutes of Meetings on 23<sup>rd</sup> of July 2012



## PROJECT DESCRIPTION

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

### I. BACKGROUND

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

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

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

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

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

### II. OUTLINE OF THE PROJECT

#### 1. Title of the Project

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

## 2. Overall Goal

By deepening and disseminating of CaDUP program\*, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.

\* CaDUP program aims at rural development through promoting MSMEs that take advantage of local resources.

## 3. Project Purpose

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

## 4. Outputs

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

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

Output 3: Appropriate support to the MSMEs/ production groups is provided in the target provinces.

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

## 5. Activities

### 1) For Output 1

- 1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.
- 1-2 To conduct fact finding survey of the MSMEs/ production groups in the target provinces
- 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.
- 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.
- 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.
- 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.
- 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.
- 1-8 To establish sustained framework of CaDUP.

### 2) For Output 2

- 2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.
- 2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).
- 2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

- 3) For Output 3
  - 3-1 To establish the implementation plan to support MSMEs/ production groups (i.e. selection, implementation, monitoring, feedback, etc.) in the targeted provinces according to the draft CaDUP implementation guideline.
  - 3-2 To provide support for MSMEs/ production groups (e.g. matching opportunities with BDS and financial service providers, support for participation of the exhibitions/trade fairs, mutual learning, study tours, etc.) in the targeted provinces according to the implementation plan.
  - 3-3 To share what should be improved and lesson learned about the support activities among the CaDUP implementing agencies.
  
- 4) For Output 4
  - 4-1 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations in a report.
  - 4-2 To implement CaDUP seminar(s).

## 6. Input

### (1) Input by JICA

#### (a) Dispatch of Experts

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

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

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

#### (b) Training

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

#### (c) Machinery and Equipment

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

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

## (2) Input by IPEME

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

- (a) Services of IPEME's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply of equipment and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Information as well as support in obtaining medical service;
- (e) Credentials or identification cards;
- (f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (g) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (h) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Mozambique from Japan in connection with the implementation of the Project

## 7. Implementation Structure

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

### (1) IPEME

#### (A) Project Director

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

#### (B) Project Manager

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

#### (C) Full-time counterpart personnel

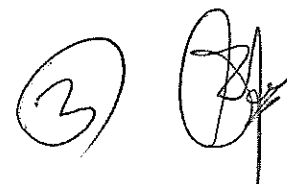
Mr. Nabil Osman, Ms. Sonia Mbanze and Mr. Ramatane Ernesto will be appointed as full-time counterpart personnel in IPEME.

#### (D) Part-time counterpart personnel

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

### (2) DPIC

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



(3) JICA Experts

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

(4) Joint Coordinating Committee

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

8. Project Sites and Beneficiaries

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

9. Duration

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

10. Reports

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

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

11. Environmental and Social Considerations

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

**III. UNDERTAKINGS OF IPEME**

1. IPEME will take necessary measures to:

- (1) Ensure that the technologies and knowledge acquired by the Mozambique nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Mozambique, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Mozambique from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

- (2) Grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Republic of Mozambique.

#### **IV. EVALUATION**

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

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

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

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

#### **V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT**

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

#### **VI. MUTUAL CONSULTATION**

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

#### **VII. AMENDMENTS**

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

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

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





### MAIN POINTS DISCUSSED

Both sides agreed on the following points:

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

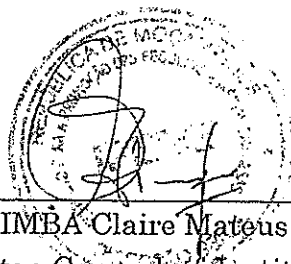
MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
REPUBLIC OF MOZAMBIQUE  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
ON  
PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH  
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT

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

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



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



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

## THE ATTACHED DOCUMENT

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

### 1. Project title

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

### 2. Implementing agency of the Project

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

### 3. Administration of the Project

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



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

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

#### 4. Duration of Japanese Technical Cooperation Project

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

#### 5. Target areas of the Project

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

#### 6. Target beneficiaries of the Project

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

#### 7. Provisional framework of the Project

##### (1) Overall goal

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

##### (2) Project purpose

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



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

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

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

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

(3) Project activities

1) For Output 1

- 1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities.
- 1-2 To conduct fact finding survey of the SMEs/ production groups.
- 1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation.
- 1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them.
- 1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline.
- 1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP.
- 1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project.

2) For Output 2

- 2-1 To identify required capacities of the CaDUP staff members at the central, province and district levels.
- 2-2 To conduct training courses for staff members of the CaDUP implementing agencies (e.g. marketing, business diagnostic, and food processing/food safety).
- 2-3 To strengthen the capacity for CaDUP implementation by participating in the activities under Output 3 and review the capacity level.

3) For Output 3

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



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

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

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

4) For Output 4

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

4-2 To implement CaDUP seminar(s).

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

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

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

9. Main points discussed

Both sides agreed on the following points:

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



other sectors such as tourism can be promoted.

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

#### 10. Measures to be taken by the Japanese Side

##### (1) Dispatch of JICA Experts

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

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

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



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

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

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

(3) Provision of Machinery and Equipment

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

(4) Local Project Expenses

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

11. Measures to be taken by the Mozambican Side

(1) Facilities for the Project

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

(2) Assignment of Counterpart Personnel

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

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





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

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

### (3) Local Project Expenses

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

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

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

## 12. Evaluation

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

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

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

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

## 13. Others

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

## Annexes

1. Draft Project Design Matrix (PDM)



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



Annex 1: Project Design Matrix (PDM)

Project title: Development of Local Industry through One Village One Product movement

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

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

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

Date: October 17<sup>th</sup>, 2012

Version No.1

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p><b>[Overall Goal]</b></p> <p>By deepening and disseminating of One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.</p>	<p>The number of provinces which has CaDUP products (including services) will be XX provinces.(*2)</p>	<p>1. IPEME reports</p>	
<p><b>[Project Purpose]</b></p> <p>CaDUP implementation procedures and structures appropriate for Mozambique are well established in the target provinces.</p>	<p>1. More than one MSMEs/ production groups are supported by CaDUP project in the target provinces respectively. 2. More than XX(*3) % increase of the sales of the target MSMEs/ production groups.</p>	<p>1. IPEME records 2. IPEME records</p>	<p>Policies of the Government for CaDUP do not change drastically.</p>
<p><b>[Outputs]</b></p> <p>1. CaDUP framework is established in the target provinces.</p>	<p>1. CaDUP guideline and manuals is formulated by the year 2014. 2. The list of public and private BDS and financial service providers is made by the year 2013 and revised it at least twice during the Project. 3. Number of organizations to cooperate with CaDUP increases XX times. 4. XX numbers of public relations materials are developed. 5. The factual survey reports are made for more than one MSMEs/ production groups supported by CaDUP project in each target provinces respectively.</p>	<p>1-5. IPEME papers/ documents</p>	<p>1. Budget for CaDUP is allocated continuously. 2. Staff members of the CaDUP implementing agencies continue to be involved in CaDUP. 3. The economic situations do not deteriorate.</p>

3

<p>2. The capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The training for staff members of the CaDUP implementing agencies is held at least XX times.</li> <li>2. Comprehension level of the participants of the training courses exceeds XX%.</li> <li>3. Capacity level of the CaDUP implementation agencies exceeds XX%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Result of the comprehension test</li> <li>3. Evaluation by the JICA experts</li> </ol>	
<p>3. Appropriate support to the MSMEs/ production groups is provided in the target provinces.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Support activity for the CaDUP MSMEs/ production groups is implemented at least XX times.</li> <li>2. The level of satisfaction of the supported MSMEs/ production groups exceeds XX%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Satisfaction survey of the supported MSMEs/ production groups</li> </ol>	
<p>4. The knowledge and experiences of the CaDUP are shared among the target provinces and the other provinces.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Number of participants at the CaDUP seminars is increased from XX participants to XX participants.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> </ol>	
<p>[Activities]</p> <p>1-1 To review existing CaDUP policy, strategy and activities</p> <p>1-2 To conduct fact finding survey of the MSMEs/ production groups in the target provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for CaDUP implementation</p> <p>1-4 To make a list of the public and private business development service (BDS) and financial service providers and establish the network with them</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP implementation guideline</p> <p>1-6 To prepare for the public relations materials for CaDUP</p> <p>1-7 To revise guideline (including implementation structures) and manuals based on the experiences of the Project</p> <p>1-8 To establish sustained framework of CaDUP.</p>	<p>Input [Japanese side]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Japanese Experts <ul style="list-style-type: none"> <li>• OVOP Movement</li> <li>• Business Diagnosis/ Management Guidance</li> <li>• Marketing/Value Chain Analysis</li> <li>• Food-processing/Food Safety</li> <li>• Project Coordination</li> </ul> </li> <li>Others, if necessary.</li> <li>2. Training course in Japan and/or the third countries for the counterpart staff members</li> <li>3. Equipment <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehicle (if replacement needed)</li> <li>• Copy machine, printer (if replacement needed)</li> </ul> </li> <li>4. Local Project Expenses</li> </ol>	<p>Input [Mozambique side]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Counterpart <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Director (1 person)</li> <li>• Project Manager (1 person)</li> <li>• IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>• IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>• DPIC (15 persons: one(1) Director, one(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</li> </ul> </li> <li>2. Project Office <ul style="list-style-type: none"> <li>• Office space</li> <li>• Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> </li> <li>3. Local Project Expenses <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travel expenses (daily allowance, accommodation,</li> </ul> </li> </ol>	

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

(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (MSMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) Indicator(s) of overall goal will be added within the first 6 months of the Project.

(\*3) All indicators described as XX will be defined within the first 6 months of the Project.

Annex 2: PLAN OF OPERATION

Project : Development of Local Industry through One Village One Product Movement

Duration: January 2013 to December 2016 (48 months)

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

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

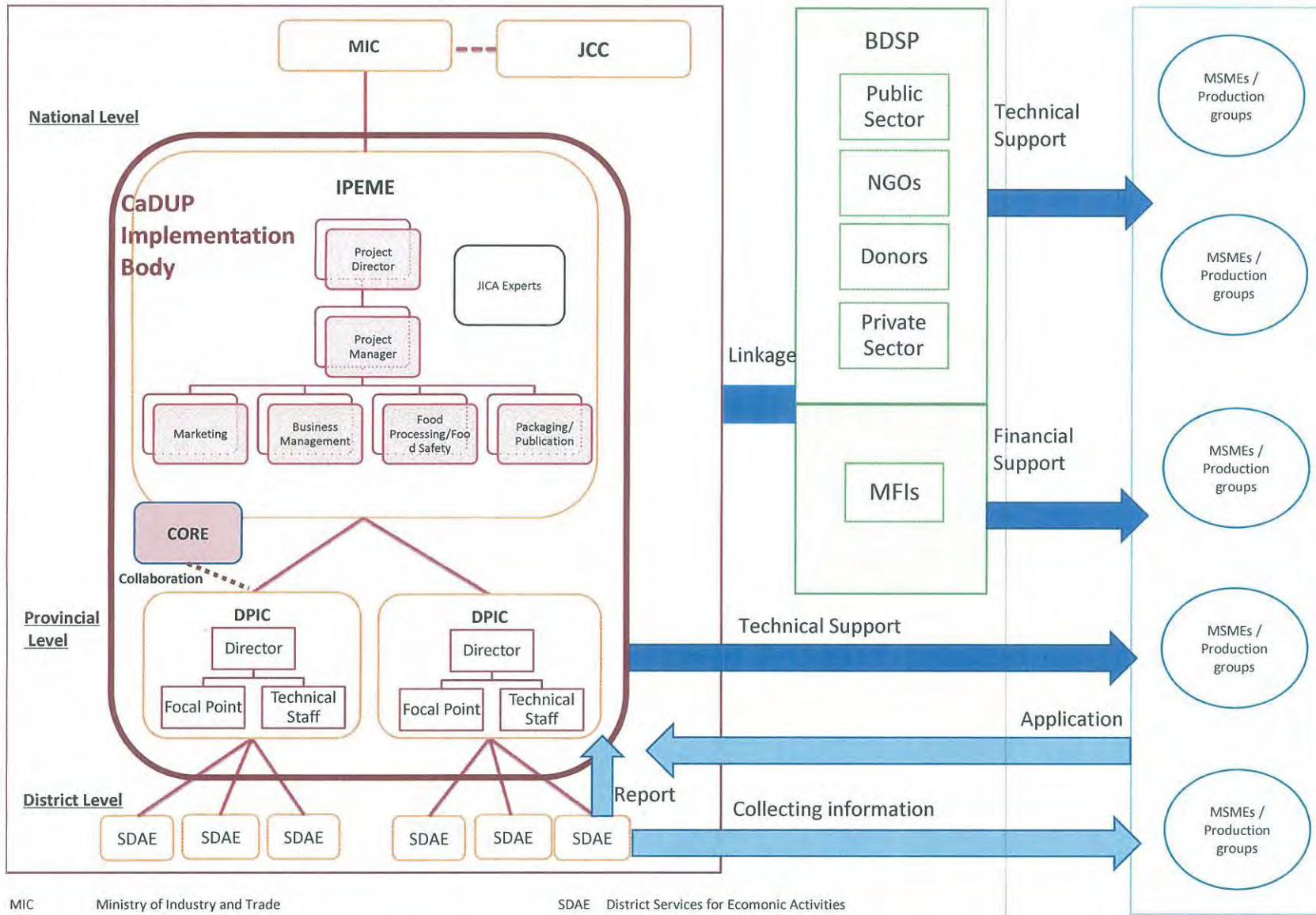
Date: 17 October 2012  
Ver. 1

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

Mid-Term Review

Terminal evaluation

Annex 3: The Project Organization Chart



MIC Ministry of Industry and Trade  
 JCC Joint Coordinating Committee  
 IPEME Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises  
 CORE Mozambican Centre for Business Guidance  
 DPIC Provincial Directorate of Industry and Trade

SDAE District Services for Economic Activities  
 BDSP Business Development Service Provider  
 MFI Microfinance Institution

Handwritten signatures and initials.

## Annex 4: List of Joint Coordinating Committee Members

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

### 1. Functions of JCC

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

### 2. Composition

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

### 3. Notes

- Other observers may attend the Committee meetings upon the agreement between the Project Director and JICA.



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

Handwritten signature and a circular stamp or mark.



## 添付資料 2

PDM(version01) 2014 年 2 月



Project Design Matrix (PDM)

Project title : Development of Local Industry through One Village One Product Movement  
 Duration : 48 months from January 2013 to December 2016  
 Target Areas : Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces  
 Note: Maputo, Gaza and Inhambane are target provinces supported by joint initiative, while Nampula and Manica are by IPEME's initiative  
 Target Group : Staff members of IPEME, DPIC , SDAE, MSMEs (\*2) and suppliers of raw materials for the groups  
 Pilot Districts : Nine (9) districts to be selected among 34 districts  
 PDM version 0 : November 2012  
 PDM Version 01 : March 2014

Narrative Summary (Original)	Original		2 <sup>nd</sup> Proposal by JPT (2014/02/21)		Important Assumption
	Verifiable Indicators	Means of Verification	Verifiable Indicators	Means of Verification	
[Overall Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted MSMEs/production groups are maintained or developed.	The number of provinces which has CaDUP products (including services) will be XX provinces.(*2)	1. IPEME reports	The CaDUP program (*3) is operational in all the 10 Provinces of Mozambique.	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	
[Project Purpose] CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>More than one MSMEs/ production groups are supported by CaDUP project in the target provinces respectively.</li> <li>More than XX(*3) % increase of the sales of the target MSMEs/ production groups.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>IPEME records</li> <li>IPEME records</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The CaDUP framework (*4) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces.</li> <li>More than 180 MSMEs in pilot districts (20 MSMEs/pilot district x 9 pilot districts) participate in the CaDUP program</li> <li>More than 60% of 27 MSMEs (3MSMEs/pilot district x 9 pilot districts) increase net annual profits.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>IPEME monitoring records</li> <li>IPEME monitoring records</li> </ol>	Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program do not change drastically.
[Outputs] 1. CaDUP framework is established in the target areas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>CaDUP guideline and manuals is formulated by the year 2014.</li> <li>The list of public and private BDS and financial service providers is made by the year 2013 and revised it at least twice</li> </ol>	1-5. IPEME papers/ documents	<ol style="list-style-type: none"> <li>The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and is improved every year.</li> <li>The list of business development service (BDS) and financial service providers is prepared and updated every year.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>JPT Progress Reports and Annual Reports</li> </ol>	1.The Government budget for the CaDUP program is allocated throughout the project period.

	<p>during the Project.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Number of organizations to cooperate with CaDUP increase XX times.</li> <li>4. XX numbers of public relations materials are developed.</li> <li>5. The factual survey reports are made for more than one MSMEs/ production groups supported by CaDUP project in each target provinces respectively.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. More than 10 MSMEs out of 27 receive the supports by BDS, financial service providers, universities and other government agencies.</li> <li>4. The case studies including lesson learned on the CaDUP program are compiled in the progress reports and annual reports.</li> <li>5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>4. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>5. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. The CaDUP staffs of IPEME, DPIC and SDAE continue to be involved in the CaDUP program.</li> <li>3. The economic environments surrounding MSMEs are not unfavorably changed.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The training for staff members of the CaDUP implementing agencies is held at least XX times.</li> <li>2. Comprehension level of the participants of the training courses exceeds XX%.</li> <li>3. Capacity level of the CaDUP implementation agencies exceeds XX%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Result of the comprehension test</li> <li>3. Evaluation by the JICA experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The training for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who are in charge of the CaDUP program, is implemented more than 3 times a year.</li> <li>2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.</li> <li>3. The staff from more than 60% of SDAE (24/34 districts) participates in the training of the CaDUP program.</li> <li>4. The SDAE staff of the pilot districts participates in more than 80% of the activities supported by the CaDUP program at the districts.</li> <li>5. More than 80% of the staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who are in charge of the CaDUP program, understand and can utilize the CaDUP guideline.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>2. JPT Progress Reports and Annual Reports</li> <li>3. IPEME monitoring records</li> <li>4. IPEME monitoring records</li> <li>5. Presentation in the Pilot Project Evaluation Workshops every year.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Appropriate supports to the MSMEs/production groups are provided in the target areas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Support activity for the CaDUP MSMEs/ production groups is</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IPEME records</li> <li>2. Satisfaction</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot projects</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JPT Progress Reports and Annual</li> </ol>	

	<p>implemented at least XX times.</p> <p>2. The level of satisfaction of the supported MSMEs/ production groups exceeds XX%.</p>	<p>survey of the supported MSMEs/ production groups</p>	<p>taking into account their necessity and financial sustainability.</p> <p>2. More than 180 MSMEs in the pilot districts (20 MSME/district x 9 districts) participate in the capacity building workshop (4 sessions/pilot district x 9 pilot districts) organized by the CaDUP program.</p> <p>3. More than 70% of 180 MSMEs are satisfied with the workshops organized by the CaDUP program.</p> <p>4. More than 3 MSMEs of each pilot district receive the direct supports by the CaDUP program.</p> <p>5. More than 70% of 27 MSMEs directly supported are satisfied with the results of the supports provided by the CaDUP program.</p>	<p>Reports</p> <p>2. IPEME records</p> <p>3. Record of meeting of the Pilot Project Evaluation Workshops</p> <p>4. IPEME records</p> <p>5. Record of meeting of the Pilot Project Evaluation Workshops</p>	
<p>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</p>	<p>1. Number of participants at the CaDUP seminars is increased from XX participants to XX participants.</p>	<p>1. IPEME records</p>	<p>1. The staff of DPIC of both Nampula and Manica Provinces participates in the CaDUP program at least 3 times a year.</p> <p>2. Dissemination workshop of the CaDUP program is held with the participants from all 10 Provinces.</p>	<p>1. JPT Progress Reports and Annual Reports</p> <p>2. Record of meeting of the dissemination workshop</p>	
<p>[Activities]</p> <p>1-1 To review the existing CaDUP policies, strategies and activities</p> <p>1-2 To conduct the Baseline Survey of MSMEs in the target provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for implementation of the CaDUP program</p> <p>1-4 To make a list of public and private BDS and financial service providers,</p>	<p>Input [Japanese side]</p> <p>1. Japanese Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OVOP Movement</li> <li>• Business Diagnosis/ Management Guidance</li> <li>• Marketing/Value Chain Analysis</li> <li>• Food-processing/Food Safety</li> <li>• Project Coordination</li> </ul> <p>Others, if necessary.</p>	<p>Input [Mozambique side]</p> <p>1. Counterpart</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Director (1 person)</li> <li>• Project Manager (1 person)</li> <li>• IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>• IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>• DPIC (15 persons: one(1) Director, on(1) focal</li> </ul>	<p>1. CaDUP Implementation structure of IMEPE/DPIC will not change drastically.</p> <p>2. The availability of</p>		

<p>and establish a collaboration network</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities</p> <p>1-6 To prepare materials of public relations for the CaDUP program</p> <p>1-7 To establish sustainable framework of the CaDUP program</p> <p>1-8 To conduct an impact survey (End-line Survey) of MSMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces</p> <p>2-1 To assess the capacity of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>2-2 To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings.</p> <p>2-3 To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3</p> <p>3-1 To establish the work plan to support MSMEs, i.e. selection of supports, implementation, monitoring, feedback, etc. in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the draft CaDUP guideline,</p> <p>3-2 To provide supports to MSMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (business management and product improvement)</p> <p>3-3 To provide supports to MSMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (market promotion)</p> <p>3-4 To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p>	<p>2. Training course in Japan and/or the third countries for the counterpart staff members</p> <p>3. Equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Vehicle (if replacement needed)</li> <li>· Copy machine, printer (if replacement needed)</li> </ul> <p>4. Local Project Expenses</p>	<p>point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</p> <p>2. Project Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Office space</li> <li>· Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> <p>3. Local Project Expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Travel expenses (daily allowance, accommodation and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</li> <li>· Part of the expenses for National CaDUP seminars</li> <li>· Utilities (facsimile, Internet, electricity, water)</li> </ul> <p>Others</p>	<p>SDAE staff of the pilot districts is secured in order to execute their duties for the CaDUP program.</p> <p>Precondition None</p>
---	---	---	--



4-1 To implement the CaDUP workshops			
4-2 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.			

(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (MSMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) “MSMEs” means “MSMEs and producers groups” in this PDM

(\*3) “the CaDUP program” means the MSME supporting program which the IPEME promote.

(\*4) “the CaDUP framework” means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline.



## 添付資料 3

PDM(version02) 2014 年 12 月



Project Design Matrix (PDM) (version02) as of 2<sup>nd</sup> December 2014

Project title : Development of Local Industry through One Village One Product Movement

Duration : 48 months from January 2013 to December 2016

Target Areas : Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces

Note: Maputo, Gaza and Inhambane are target provinces supported by joint initiative, while Nampula and Manica are by IPEME's initiative

Target Group : Staff members of IPEME, DPIC, SDAE, SMEs (\*2) and suppliers of raw materials for the groups

Pilot Districts : Nine (9) districts to be selected among 34 districts

PDM version 0 : November 2012

PDM Version 01 : March 2014

Narrative Summary (Original)	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>[Overall Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.</p>	<p>The CaDUP program (*3) is operational in all the 10 Provinces of Mozambique.</p>	<p>1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014</p>	
<p>[Project Purpose] CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.</p>	<p>1. The CaDUP framework (*4) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces. 2. The established CaDUP framework is applied to Nampula and Manica provinces with initiative of IPEME.</p>	<p>1.JPT Progress and Annual Reports  2.IPEME's record of activities</p>	<p>Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program are not changed drastically.</p>
<p>[Outputs] 1. CaDUP framework is established in the target areas.</p>	<p>1. The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and improved every year. 2. The list of business development services (BDS), financial service providers, including universities and other government agencies is prepared and updated every year. 3. The CaDUP program provides necessary information to more than 20 SMEs per year by using the list mentioned above. 4. Lesson learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports and annual reports.</p>	<p>1.JPT Progress and Annual Reports  2. (1) JPT Progress and Annual Reports (2) The prepared list  3. (1) Record of services provided by IPEME (2) JPT Progress and Annual Reports  4.JPT Progress and Annual Reports  5.</p>	<p>1.The Government budget for the CaDUP program is allocated throughout the project period. 2.The CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE continue to be involved in the CaDUP program. 3.The economic environments surrounding SMEs are not unfavorably changed.</p>

	<p>5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.</p>	<p>(1) JPT Progress and Annual Reports (2) The PR material made.</p>	
<p>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p>	<p>1. The training for the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE is implemented more than 3 times a year.</p> <p>2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.</p> <p>3. Capacity Development of SDAE</p> <p>3-1. SDAE focal points of the pilot districts collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program at the districts through keeping linkage with IPEME.</p> <p>3-2. SDAE focal points of pilot district collect more than 20 SME registrations for CaDUP program in average.</p> <p>3-3. Frequency of communication with SMEs by SDAE is increased.</p> <p>4. Capacity Development of DPIC</p> <p>4-1. DPIC focal points of the target provinces collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program through keeping linkage with IPEME.</p> <p>4-2. DPIC promotes the CaDUP program within the respective province.</p> <p>5. More than 60% of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who participate in the pilot project, can utilize the CaDUP guideline.</p>	<p>1. JPT Progress and Annual Reports</p> <p>2. (1) IPEME's record (2) JPT Progress and Annual Reports</p> <p>3. (1) IPEME's records (2) Result of the collection of registration (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to SDAE</p> <p>4. (1) IPEME's records (2) Record of DPIC's activities (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to DPIC</p> <p>5. Result of the exam for the CaDUP staff members.</p>	
<p>3. Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.</p>	<p>1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot projects taking into account their necessity and financial</p>	<p>1. (1) CaDUP guideline (revised) (2) JPT Progress and Annual Reports</p>	

	<p>sustainability.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. More than 180SMEs in the pilot districts (20SMEs/ district x 9 districts) participate in the business skill training of CaDUP program.</li> <li>3. More than 70% of participating SMEs are satisfied with the business skill training of CaDUP program.</li> <li>4. More than 70% of the SMEs participating in the business skill training applied the knowledge and techniques learned in the training and recommendation by the pilot project.</li> <li>5. More than 60% of the selected 27 SMEs increase net annual profits.</li> <li>6. The selected 27 SMEs collaborate for CaDUP program as partner SMEs.</li> <li>7. No. of SMEs with CaDUP certificate (to be discussed)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>3. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>4. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>5. <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) monitoring result of the SMEs</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>6. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>7. Record of IPEME</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The staff of DPIC of both Nampula and Manica Provinces participates in the CaDUP program at least 3 times a year.</li> <li>2. CaDUP fair is organized to share the output of the pilot project at least once.</li> <li>3. CaDUP guideline is finalized for nationwide promotion of CaDUP program.</li> <li>4. Final workshop of the CaDUP project is held to share the lessons learned among target areas and other provinces.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Record of IPEME, JPT progress and Annual reports</li> <li>2. Record of CaDUP fair</li> <li>3. CaDUP guideline (final version)</li> <li>4. Record of the final workshop</li> </ol>	
<p>[Activities]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 To review the existing CaDUP policies, strategies and activities</li> <li>1-2 To conduct the Baseline Survey of SMEs in the target</li> </ol>	<p>Input [Mozambique side]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Counterpart <ul style="list-style-type: none"> <li>· Project Director (1 person)</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CaDUP Implementation structure of IMEPE/DPIC will not change drastically.</li> <li>2. The availability of SDAE</li> </ol>	

<p>provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for implementation of the CaDUP program</p> <p>1-4 To make a list of public and private BDS and financial service providers, and establish a collaboration network</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities</p> <p>1-6 To prepare materials of public relations for the CaDUP program</p> <p>1-7 To establish sustainable framework of the CaDUP program</p> <p>1-8 To conduct an impact survey (End-line Survey) of SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces</p> <p>2-1 To assess the capacity of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>2-2 To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings.</p> <p>2-3 To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3</p> <p>3-1 To determine the supports of the CaDUP program</p> <p>3-2 To establish the work plan to support SMEs, i.e. selection of supports, implementation, monitoring, feedback, etc. in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the draft CaDUP guideline,</p> <p>3-3 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan(business skill training for 180SMEs)</p> <p>3-4 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (technical assistance to create 27 partner SMEs )</p> <p>3-5 To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>4-1 To organize a CaDUP fair</p> <p>4-2 To implement the CaDUP workshops</p> <p>4-3 To finalize the CaDUP guideline.</p> <p>4-4 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Manager (1 person)</li> <li>• IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>• IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>• DPIC (15 persons: one(1) Director, on(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</li> </ul> <p>2. Project Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Office space</li> <li>• Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> <p>3. Local Project Expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travel expenses (daily allowance, accommodation and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</li> <li>• Part of the expenses for National CaDUP seminars</li> <li>• Utilities (facsimile, Internet, electricity, water)</li> </ul> <p>Others</p>	<p>staff of the pilot districts is secured in order to execute their duties for the CaDUP program.</p> <p>Precondition None</p>
--	---	---

(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (SMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) “SMEs” means “SMEs, micro-entrepreneurs, and producers groups” in this PDM

(\*3) “the CaDUP program” means the SME supporting program which the IPEME promote.

(\*4) “the CaDUP framework” means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline.



## 添付資料 4

PDM(version03) 2017 年 1 月



Project Design Matrix (PDM) (version 03) as of January 19, 2017

Project title : Development of Local Industry through One Village One Product Movement

Duration : 48 months from January 2013 to January 2017

Target Areas : Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces

Note: Maputo, Gaza and Inhambane are target provinces supported by joint initiative, while Nampula and Manica are by IPEME's initiative

Target Group : Staff members of IPEME, DPIC, SDAE, SMEs (\*2) and suppliers of raw materials for the groups

Pilot Districts : Nine (9) districts to be selected among 34 districts

PDM version 0 : November 2012

PDM Version 01 : March 2014

PDM Version 02 : December 2014

Narrative Summary (Original)	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
[Super Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.	Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP program (*3) are improved in all the 10 Provinces of Mozambique.	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	
[Overall Goal] By deepening and disseminating CaDUP program, business of targeted SMEs are maintained or developed in the target areas.	Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP program are improved in Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	Budgetary situation of the government is improved.
[Project Purpose] CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.	1. The CaDUP framework (*4) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces. 2. The established CaDUP framework is applied to Nampula and Manica provinces with initiative of IPEME.	1. JPT Progress and Annual Reports 2. IPEME's record of activities	Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program are not changed drastically.
[Outputs] 1. CaDUP framework is established in the target areas.	1. The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and improved every year. 2. The list of business development services (BDS), financial service providers, including universities and other government agencies is prepared and updated every year. 3. The CaDUP program provides necessary information to more than	1. JPT Progress and Annual Reports 2. (1) JPT Progress and Annual Reports (2) The prepared list 3. (1) Record of services provided by IPEME	1. The Government budget for the CaDUP program is allocated throughout the project period. 2. The CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE continue to be involved in the CaDUP program. 3. The economic environments surrounding SMEs are not unfavorably changed.

	<p>20 SMEs per year by using the list mentioned above.</p> <p>4. Lesson learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports and annual reports.</p> <p>5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.</p>	<p>(2) JPT Progress and Annual Reports</p> <p>4. JPT Progress and Annual Reports</p> <p>5. (1) JPT Progress and Annual Reports (2) The PR material made.</p>	
<p>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</p>	<p>1. The training for the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE is implemented more than 3 times a year.</p> <p>2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.</p> <p>3. Capacity Development of SDAE</p> <p>3-1. SDAE focal points of the pilot districts collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program at the districts through keeping linkage with IPEME.</p> <p>3-2. SDAE focal points of pilot district collect more than 20 SME registrations for CaDUP program in average.</p> <p>3-3. Frequency of communication with SMEs by SDAE is increased.</p> <p>4. Capacity Development of DPIC</p> <p>4-1. DPIC focal points of the target provinces collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program through keeping linkage with IPEME.</p> <p>4-2. DPIC promotes the CaDUP program within the respective province.</p> <p>5. More than 60% of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE, who participate in the pilot project, can utilize the CaDUP</p>	<p>1. JPT Progress and Annual Reports</p> <p>2. (1) IPEME's record (2) JPT Progress and Annual Reports</p> <p>3. (1) IPEME's records (2) Result of the collection of registration (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to SDAE</p> <p>4. (1) IPEME's records (2) Record of DPIC's activities (3) JPT Progress and Annual Reports (4) Questionnaire to DPIC</p> <p>5. Result of the exam for the CaDUP staff members.</p>	

	guideline.		
<p>3. Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot projects taking into account their necessity and financial sustainability.</li> <li>2. More than 180SMEs in the pilot districts (20SMEs/ district x 9 districts) participate in the business skill training of CaDUP program.</li> <li>3. More than 70% of participating SMEs are satisfied with the business skill training of CaDUP program.</li> <li>4. More than 70% of the SMEs participating in the business skill training applied the knowledge and techniques learned in the training and recommendation by the pilot project.</li> <li>5. More than 60% of the selected 27 SMEs increase net annual profits.</li> <li>6. The selected 27 SMEs collaborate for CaDUP program as partner SMEs.</li> <li>7. No. of SMEs with CaDUP certificate (to be discussed)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) CaDUP guideline (revised)</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>2. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>3.               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>4.               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Questionnaire result for SMEs.</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>5.               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) monitoring result of the SMEs</li> <li>(2) JPT Progress and Annual Reports</li> </ol> </li> <li>6. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>7. Record of IPEME</li> </ol>	
<p>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The staff of DPIC of both Nampula and Manica Provinces participates in the CaDUP program at least 3 times a year.</li> <li>2. CaDUP fair is organized to share the output of the pilot project at least once.</li> <li>3. CaDUP guideline is finalized for nationwide promotion of CaDUP program.</li> <li>4. Final workshop of the CaDUP project is held to share the lessons learned among target areas and other</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Record of IPEME, JPT progress and Annual reports</li> <li>2. Record of CaDUP fair</li> <li>3. CaDUP guideline (final version)</li> <li>4. Record of the final workshop</li> </ol>	

	provinces.		
<p>[Activities]</p> <p>1-1 To review the existing CaDUP policies, strategies and activities</p> <p>1-2 To conduct the Baseline Survey of SMEs in the target provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for implementation of the CaDUP program</p> <p>1-4 To make a list of public and private BDS and financial service providers, and establish a collaboration network</p> <p>1-5 To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities</p> <p>1-6 To prepare materials of public relations for the CaDUP program</p> <p>1-7 To establish sustainable framework of the CaDUP program</p> <p>1-8 To conduct an impact survey (End-line Survey) of SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces</p> <p>2-1 To assess the capacity of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>2-2 To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings.</p> <p>2-3 To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3</p> <p>3-1 To determine the supports of the CaDUP program</p> <p>3-2 To establish the work plan to support SMEs, i.e. selection of supports, implementation, monitoring, feedback, etc. in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the draft CaDUP guideline,</p> <p>3-3 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan(business skill training for 180SMEs)</p> <p>3-4 To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (technical assistance to create 27 partner SMEs )</p> <p>3-5 To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE</p> <p>4-1 To organize a CaDUP fair</p> <p>4-2 To implement the CaDUP workshops</p> <p>4-3 To finalize the CaDUP guideline.</p> <p>4-4 To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.</p>	<p>Input [Mozambique side]</p> <p>1. Counterpart</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Project Director (1 person)</li> <li>· Project Manager (1 person)</li> <li>· IPEME Full-time Project staff members (3 persons)</li> <li>· IPEME Part-time Project staff members (7 persons)</li> <li>· DPIC (15 persons: one(1) Director, on(1) focal point and one(1) staff member in each of the five (5) target provinces)</li> </ul> <p>2. Project Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Office space</li> <li>· Desks, chairs, facsimile, Internet access, cabinets</li> </ul> <p>3. Local Project Expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Travel expenses (daily allowance, accommodation and transportation) of the IPEME staff members to visit Nampula and Manica provinces.</li> <li>· Part of the expenses for National CaDUP seminars</li> <li>· Utilities (facsimile, Internet, electricity, water)</li> </ul> <p>Others</p>	<p>1. CaDUP Implementation structure of IMEPE/DPIC will not change drastically.</p> <p>2. The availability of SDAE staff of the pilot districts is secured in order to execute their duties for the CaDUP program.</p> <p>Precondition None</p>	

(\*1) CaDUP is an abbreviation for “Cada Distrito Um Produto”, which means “One Village One Product”. CaDUP program aims at rural development through promoting micro, small and medium sized enterprises (SMEs) that take advantage of local resources.

(\*2) “SMEs” means “SMEs, micro-entrepreneurs, and producers groups” in this PDM

(\*3) “the CaDUP program” means the SME supporting program which the IPEME promote.

(\*4) “the CaDUP framework” means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline.





## 添付資料 5

### 合同調整員会（JCC）開催概要



## Outline of Joint Coordination Committee (JCC)

Session	Date	Outline
The 1 <sup>st</sup> JCC	Sep 30, 2013	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u> Mozambican side: 23 participants in total Japanese side: 10 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation of the Project in Local Industry Revitalization by Project Director.</li> <li>• Presentation of the Inception Report and the activities carried out/ Progress Report by JPT.</li> <li>• Discussion and Approval of the Activity Plan of each phase of the Project.</li> <li>• Official launch of the CaDUP Project.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DPICs and other institutions should continuously interact with the technical team of the CaDUP Project.</li> <li>• It is recommended to incorporate aspects related to quality and sustainability in the Project.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Activity Plan of each phase of the Project was approved.</li> </ul>
The 2 <sup>nd</sup> JCC	Mar 11, 2014	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 2ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u> Mozambican side: 27 participants in total Japanese side: 8 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation of Progress Report by JPT.</li> <li>• Presentation of activity plan of Phase 2 of the Project by JPT.</li> <li>• Presentation, discussion and approval of the Monitoring and Evaluation Indicator of Proposed Project Design Matric (PDM) (version01).</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IPEME should propose CaDUP activity plan with the interconnection with other ongoing projects such as MESE<sup>1</sup>, PMU<sup>2</sup>, FINAGRO<sup>3</sup> and others, in which some SMEs benefiting from CaDUP can obtain assistance from the services offered by these programs.</li> <li>• IPEME should collaborate with Ministry of Agriculture to identify the products approved under the PEDSA<sup>4</sup>.</li> <li>• IPEME should reflect how to integrate the technicians of the represented sectors in JCC in the technical group of CaDUP activities.</li> <li>• MAE<sup>5</sup> should also be represented in the CaDUP technical group.</li> <li>• JCC members should answer the questions presented.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The PDM (version01) was approved.</li> </ul>

<sup>1</sup> Mecanismo de Subsídios Empresariais/ Business Subsidy Mechanism

<sup>2</sup> Programas de Mejoramiento Urbano/ Urban Improvement Programs

<sup>3</sup> FinAgro is an agribusiness investment program for the Mozambican private sector, financed by the Government of the United States of America through USAID and the Government of Mozambique.

<sup>4</sup> Plano Estratégico de Desenvolvimento do Sector Agrário / Strategic Plan for Agricultural Development

<sup>5</sup> Ministério de Administração Estatal / Ministry of State Administration

Session	Date	Outline
The 3 <sup>rd</sup> JCC	Dec 08, 2014	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 1a REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO COMITÉ DE COORDENAÇÃO CONJUNTO (CCC) DO PROJECTO</b>”</p> <p><u>Participants:</u>  Mozambican side: 32 participants in total  Japanese side: 6 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of the topics on: Observance of the quality system in CaDUP products, the importance of the FDD in promoting CaDUP, and incentives for SMEs CaDUP in the fisheries sector by each organization.</li> <li>· Presentation of the Progress Report and revised activity plan for the Phase 2 of the CaDUP Project (Training session, CaDUP Fair, review and proposal of PDM (version02) and mid-term project evaluation) by JPT.</li> <li>· Presentation of the overseas training experience in Japan by IPEME.</li> <li>· Presentation of CaDUP Guideline (the 1<sup>st</sup> edition) by IPEME.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· JCC members must provide input on the CaDUP Guideline submitted by IPEME.</li> <li>· JCC members should support IPEME in identifying other sources of support for the CaDUP project such as FINAGRO, USAID and others.</li> <li>· It is recommended to collaborate with the MAE to share information on the reclassification of districts.</li> <li>· CaDUP should be supported by all other sectors of the different ministries.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The PDM (version02) was approved.</li> </ul>
The 4 <sup>th</sup> JCC	Aug 21, 2015	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 3ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u>  Mozambican side: 23 participants in total  Japanese side: 5 participants in total</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of the Progress Report and revised activity plan for Phase 3 of the CaDUP Project by JPT.</li> <li>· Presentation of the Profile and Terms of reference of DPICs, SDAEs and IPEME in the implementation of the CaDUP project.</li> <li>· Presentation of the experience by 2 beneficiaries of CaDUP.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· It is recommended to upgrade the selection criteria for Model SMEs in the CaDUP project.</li> <li>· It is necessary to involve other sectors and jointly analyze the issue of SME trainers for future training in local languages.</li> <li>· For SMEs not selected as a model, IPEME must develop technical capacity to respond to the needs of the SMEs.</li> </ul>

Session	Date	Outline
The 5 <sup>th</sup> JCC	Jun 09, 2016	<p>For details, please refer to the attached “<b>SÍNTESE DA 5ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP</b>”</p> <p><u>Participants:</u>  Mozambican side: 41 participants in total (in JPT’s record)  Japanese side: 10 participants in total (in JPT’s record)</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of i) progress of the project and ii) future plan (by the end of 2016) by JPT.</li> <li>· Presentation of CaDUP Operation Manual and SME Support Kit by IPEME.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The chairperson of the JCC thanked the participants for having shared moments of reflection and decision to achieve the success of the Project, and encouraged IPEME, JICA, DPICs and SDAEs to continue implementing the project.</li> <li>· The chairperson likewise recommended to display the CaDUP products at the next MIC Coordinating Council.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· SME Support Kit was approved.</li> </ul>
The 6 <sup>th</sup> JCC	Jan 19, 2017	<p>For reference, please refer to the attached <b>Action Plan of IPEME and DPICs of 5 target provinces</b></p> <p><u>Participants:</u>  Mozambican side: 28 participants in total (in JPT’s record)  Japanese side: 8 participants in total (in JPT’s record)</p> <p><u>Agenda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentation of Achievement of the Project and Recommendation by JPT.</li> <li>· Presentation of the result of the Terminal Evaluation (including the proposal of PDM (version03)) by IPEME.</li> <li>· Presentation of Action Plan of IPEME.</li> <li>· Presentation of Action Plan of DPICs of 5 provinces.</li> </ul> <p><u>Recommendation by JCC (represented by Permanent Secretary of MIC):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The chairperson recommended DPICs to share the Action Plan with Provincial Governments and improve the plan.</li> <li>· The chairperson recommended IPEME to report the progress of the activities relating to SME Support Kit at Technical Council at MIC.</li> </ul> <p><u>Approval</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· The PDM (version03) was approved.</li> </ul>





REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



Visto

\_\_\_\_\_  
A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



**SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE  
COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP**

Maputo

Outubro de 2013

## SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC)

### PROJECTO CaDUP

#### PRESENCAS

#### 1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:

##### 1.1. Membros

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba; Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo, Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normas e Qualidade;
- Sr. Alexandre Muchate, Representante da Exma. Sr<sup>a</sup>. Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado;
- Sr<sup>a</sup>. Lucília Santos, Representante da Exma. Senhora Directora do Instituto para a Promoção das Exportações;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Ilídio Marques, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Maria David, Delegada Provincial do Instituto Nacional de Actividades Económicas de Manica, Representante do Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Carlos Alberto, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Tomé Capece, Exmo. Senhor Director Nacional do Instituto de Desenvolvimento de Pesca de Pequena Escala;
- Sr<sup>a</sup>. Isabel da Conceição Guilaze Gonçalves, Representante da Exma. Senhora Directora Nacional de Economia e Políticas Pesqueiras;
- Sr. Katsuyoshi Sudo, Exmo. Senhor Representante Residente da JICA;
- Sr. Akihiro Miyazaki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente da JICA;
- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.



## 1.2. Convidados

- Sr<sup>a</sup>. Balbina F. N. Muller, Assistente Administrativa na Embaixada do Japão;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Consultora da JICA;
- Sr<sup>a</sup>. Alcília Moyocale, Consultora da JICA;
- Sr. Simões Victorino, Consultor da JICA;
- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr. Kleber Pettan, Consultor de Marketing & Cadeias de valor de Produtos do Projecto CaDUP;
- Sr. Shugo Hama, Consultor da área de processamento do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup> Kaori Mori, Consultora para Promoção das MPME's do Projecto CaDUP;
- Sr. Elias Mondlane, Representante do Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística-IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Gestora do Projecto CaDUP;
- Sr. Nabil Osman, Assistente/Técnico do Projecto CaDUP;
- Sr. Ramatane Ernesto, Assistente/Técnico do Projecto CaDUP.
- Sr. Flávio Gumache, Exmo. Senhor Representante da BBrands.

## AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes conforme a lista de ausências anexa

- Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria;
- Exmo. Senhor Director de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Director Nacional de Promoção de Produtos Nacionais;
- Exmo. Senhor Director do Instituto de Propriedade Intelectual;
- Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;  
Exmo. Senhor Director do Centro de Promoção da Agricultura;
- Exmo. Senhor Director de Desenvolvimento Técnico e Produtividade do IPEME;
- Exmo. Senhor Director de Assistência Financeira e Marketing do IPEME.

## LOCAL E DATA

3. O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 30 de Setembro de 2013, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

## DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

4. A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité de Coordenação Conjunto (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo (representado pelo Ponto Focal do IPEME na província de Maputo), Gaza, Inhambane, Manica (representado pela Delegada do INAE na província de Manica) e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

## AGENDA

5. Constituíram Pontos de Agenda:

- Cerimónia de abertura;
- Apresentação do Projecto na Dinamização da Indústria Local;
- Apresentação do *Inception Report* e as actividades realizadas/Relatório de Progresso;
- Discussão e Aprovação do Plano de Actividades de cada fase do Projecto; e
- Lançamento oficial do Projecto CaDUP.

## CERIMÓNIA DE ABERTURA

6. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.
7. O Representante Residente da JICA, fez saber aos presentes que a implementação do projecto teve início nas províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula em Janeiro de 2013 tendo havido antes um estudo de base.
8. Referiu que a JICA aprecia o envolvimento activo do IPEME no processo de implementação deste projecto, esperando que se mantenha até o final de modo que se atinja com sucesso o objectivo preconizado.
9. O Director do Projecto, revelou que para a prossecução do Projecto, o IPEME orienta-se por três valores fundamentais, sendo o primeiro o *Empreendedorismo* no contexto da indústria local, o segundo a *Assistência* em ideias ou iniciativas empreendedoras da economia local que só agregam valor quando a elas se dá atenção e o terceiro, a *Parceria* que pode permitir o desenvolvimento de modelos de crescimento da economia local.
10. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto na sua intervenção, saudou a JICA e o IPEME pela realização da 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada

Distrito um Produto” e fez referência que de 2010 até 2012 decorreu a fase preparatória do Projecto, tempo este que serviu para o estudo de base.

11. Referiu que o Projecto CaDUP enquadra-se nas acções definidas no Plano Quinquenal do Governo de Moçambique, no concernente à fortificação da industrialização com enfoque na cadeia de valor. Assim, o CaDUP visa orientar estrategicamente o desenvolvimento da indústria local com consequente dinamização da economia rural, valorização dos recursos locais, apoio às iniciativas das comunidades locais e por fim geração de capacidades empresariais. O projecto também, irá reforçar a expressão do selo “Orgulho Moçambicano”.
12. A finalizar, declarou que a Sessão do CCC tinha como objectivo fazer a apresentação do Projecto e as actividades a serem realizadas durante a vigência de sua implementação e, frisou a necessidade desta reunião produzir reflexões que contribuam para dinamizar a cadeia de valor através do agro-processamento de vários recursos de nível local. Igualmente apelou a todos os presentes e com particular destaque para as DPIC’s a apropriarem-se do projecto CaDUP e colaborarem de forma efectiva na implementação das actividades. Declarou aberta a 1ª. Sessão do CCC.

### **APRESENTAÇÃO DO PROJECTO CaDUP**

13. A apresentação foi efectuada pelo Director do Projecto e consistiu na contextualização, antecedentes/fase piloto, formulação e aprovação do Projecto e no próprio Projecto.
14. Iniciou a apresentação realçando que o Projecto CaDUP tem como origem, a réplica do programa “One Village One Product/OVOP” do Japão e para a sua implementação tem como parceiro a Agência Japonesa de Cooperação Internacional (JICA).
15. Sublinhou que o Interesse e relevância da implementação do Projecto CaDUP pelo IPEME reside no facto de:
  - Ser prioritário a intervenção na cadeia de valor da produção nacional através de micro, pequenas e médias unidades industriais e associação de produtores;
  - Realizar assistência empresarial integrada com enfoque na área de agro-negócio, turismo e artesanato de modo a criar capacidade e eficiência competitiva;
  - Na fase de estudo de base terem sido alcançados resultados que são resumidos pelo número de beneficiários assistidos nas Províncias de Maputo (Distrito: Namaacha), Gaza (Distritos: Chókwè e Xai-Xai) e Inhambane (Distritos: Inharrime, Maxixe e Morrumbene) que actuam nos sectores do agro-processamento e artesanato.

- 16.** Quanto ao conceito, sublinhou que o Projecto CaDUP conceitua-se como o mecanismo de assistência empresarial para melhoria e maior eficiência da exploração dos recursos locais. O Projecto tem como objectivo geral, aprofundar e fazer do mecanismo CaDUP um instrumento de dinamização do desenvolvimento local, valorização nacional e de criação e fortalecimento empresarial.
- 17.** Esperam-se como resultados do processo de implementação do Projecto:
- Estabelecida a Estrutura CaDUP;
  - Garantida a transferência de conhecimento;
  - Assegurada a assistência integrada às MPME's;
  - Assegurada a troca de experiências a nível dos Distritos das Províncias abrangidas, Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula e réplica noutras Províncias do País;
  - Criadas e fortalecidas 400 associações de produtores e MPME's;
  - Criada e reforçada a capacidade técnica no IPEME, DPIC's e SDAE's.
- 18.** Para finalizar, comunicou aos presentes que o Projecto será implementado em alguns Distritos das Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula de Janeiro de 2013 até Janeiro de 2017 durante 4 fases, sendo:
- a 1ª de Janeiro de 2013 a Março de 2014 (15 Meses);
  - a 2ª de Abril de 2014 a Março de 2015 (12 Meses);
  - a 3ª de Abril de 2015 a Março de 2016 (12 Meses); e
  - a 4ª fase de Abril de 2016 a Janeiro de 2017 (10 Meses).
- 19.** O orçamento do Projecto é de 116.328.874,00Mt (Cento Dezasseis Milhões, Trezentos e Vinte Oito Mil e Oitocentos Setenta e Quatro Meticais) sob gestão directa da JICA.
- 20.** Após a apresentação, seguiu-se o debate em plenária, moderado pela Exma. Sra. Presidente do CCC do Projecto, onde os participantes colocaram as suas inquietações e alguns pedidos de esclarecimentos que se resumem nas questões de:
- Faixa de produtos a que o Projecto se destina assistir em detrimento de alguns que estão emergindo e com uma multiplicidade de valor (ex. moringa);
  - Que o Projecto dedique maior atenção nos aspectos de qualidade de embalagem, código de barras, produção em escala e análise laboratorial;
  - Aspectos de assistência técnica do Projecto no apoio a promoção da qualidade;
  - Mecanismo de articulação ou cruzamento das acções do Projecto CaDUP com outros Projectos em implementação nos Distritos alvos (ex. projecto de promoção da pesca artesanal); e
  - Fraquezas existentes na capacidade financeira para a promoção do empreendedorismo.

21. O Director do Projecto clarificou que existe uma pesquisa de base com perspectiva de alargar a faixa dos produtos a serem assistidos, sendo portanto, um aspecto que está em consideração.
22. Relativamente à assistência técnica do Projecto no apoio a promoção da qualidade, chamou à reflexão sobre o quadro de normalização existente do sistema de qualidade de modo que se definam acções de cruzamento.

## **APRESENTAÇÃO DO *INCEPTION REPORT* E AS ACTIVIDADES REALIZADAS/RELATÓRIO DE PROGRESSO**

23. O Consultor-Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso das actividades realizadas. Esta consistiu nas acções desenvolvidas até Setembro de 2013 (últimos 8 meses) e no plano de acções até Março de 2014.
24. Destacou que as principais actividades desde Janeiro a Setembro de 2013 foram:
- O estudo de base;
  - As actividades de acompanhamento dos 7 produtos da fase piloto;
  - A revisão do Guião de Implementação CaDUP; e
  - A formulação de Projectos-Piloto.
25. O estudo de base efectuado consistiu no levantamento de 100 iniciativas (20 de cada Província) nas áreas de Agro-processamento, Produção agrícola, Serviços, Artesanato e Olaria, e Turismo, que serão submetidos a uma entrevista para avaliar as suas condições presentes.
26. Da avaliação já efectuada nas 20 PMEs da Província de Maputo apurou-se que há necessidades de melhoria em aspectos de formação em marketing, tecnologia de processamento, promoção de vendas, gestão financeira, controle de produção, estratégia de gestão, gestão de higiene, capacitação de recursos humanos, formação de grupo, manutenção de equipamentos, gestão de informações.
27. O processo de implementação do Guião de Implementação CaDUP está sujeito a uma contínua alteração para adequar-se à realidade e condições de cada local. Mas o fluxo de informação está estabelecido que deve partir do IPEME para as Direcções Provinciais de Indústria e Comércio (DPICs), Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAEs) até as Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e vice-versa. Portanto, os Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAE's) devem estar providos de informação apropriada do

mecanismo de implementação do Projecto CaDUP. Daí que, a primeira acção do Projecto CaDUP é capacitar os SDAE's e, a segunda, é enviar para as DPIC's e SDAE's informações claras do âmbito de assistência às PMEs.

- 28.** Realçou que a Formulação de Projectos Piloto no âmbito de Assistência deve ter em conta os aspectos relativos à assessoria para a melhoria da qualidade de produtos, embalagem e rótulo; análise de alimentos e emissão de certificados; pareceres técnicos para as PMEs relacionados com o meio ambiente; pareceres técnicos para as PMEs que contribuem para a promoção de sector de turismo local; promoção de venda de produtos locais; disponibilização de informações de mercado e assistência especial para as PMEs que procuram mercados internacionais; elaboração de plano de negócios, incluindo a análise de custo-benefício; apoio às PMEs que desejam aceder a apoios financeiros bancários e bem como disponibilização de etiqueta especial com logotipo CaDUP.
- 29.** Para finalizar, anunciou as questões a serem consideradas até Março 2014 a serem realizadas em parte com a intervenção de Empresas de Prestação de Serviços (*BDS*):
- Âmbito da assistência;
  - Partilha de custos entre CaDUP e as PMEs;
  - Cronograma de actividades de Projectos Piloto na fase 2;
  - A elaboração do orçamento por ambos JICA e IPEME.
- 30.** Do debate em plenária, que seguiu a apresentação, moderado pela Exma. Sra. Presidente do CCC do Projecto, as questões colocadas resumem-se nos aspectos de:
- Omissão no relatório dos elementos de impacto do aprimoramento resultantes da assistência;
  - Capacitação técnica institucional para garantir a sustentabilidade na melhoria de qualidade no Projecto;
  - Partilha de custos entre o projecto e outras instituições/entidades com iniciativas idênticas, bem como com as próprias PMEs assistidas.
- 31.** O Director do projecto com suporte da equipa técnica do Projecto CaDUP apoiou a necessidade de os aspectos de monitoria serem incorporados, sendo importante uma perfeita colaboração entre o Projecto com as DPIC's/SDAE's. Esclareceu que quanto a sustentabilidade analisar-se-á os resultados obtidos no final de cada fase para incorporar aspectos inerentes. É percepção do Projecto que o “logo” CaDUP servirá para o fortalecimento das marcas individuais e que ela não retiraria a indicação da propriedade individual.

**32.** A JICA, através do Representante Residente, reiterou que vai apoiar na criação do modelo de sustentabilidade das PME's e, que a capacitação institucional dos implementadores será programada em função das necessidades a serem identificadas.

## **RECOMENDAÇÕES**

**33.** O CCC recomendou:

- As DPIC's e outras instituições devem continuar a interagir com a equipe técnica do Projecto CaDUP; e
- Incorporar os aspectos relativos à qualidade e sustentabilidade.

## **APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS DO CCC**

**34.** O Director do Projecto apresentou a proposta de procedimentos que o CCC deve adoptar para o exercício das suas funções, que consistiu em:

### **a) Mecanismo de avaliação intermédia:**

#### **Responsabilidade do CCC:**

- Elaboração de relatórios periódicos pela equipe de técnicos do IPEME;
- Realização de visitas a beneficiários CaDUP;
- As sessões do CCC se realizem uma vez por ano no mês de Março e, sempre que fôr necessário a realização de sessões extraordinárias;
- O envio de convocatórias para a sessão do CCC deverá ser feita com antecedência de até um mês (30 dias) em formato electrónico (e-mail), excepto para as entidades da Cidade e Província de Maputo;
- A síntese de cada sessão deverá ter uma circulação electrónica e com antecedência de até 15 dias antes da sessão do CCC;
- A justificação de não comparência deve ser feita com antecedência de até 5 dias antes da sessão do CCC.

**35.** A proposta foi submetida a apreciação dos presentes e aprovada com a recomendação de que o envio de convocatórias para a sessão deverá ser feita com antecedência de até um mês (30 dias) em formato electrónico (e-mail), para todas entidades membros do CCC. Também foi recomendado que nas sessões seguintes devem fazer parte do CCC outras entidades tais como ONG's, CTA- Confederação das Associações Económicas, etc.

### **b) Mecanismo de avaliação e monitoria/prestação de contas:**

#### **1º Nível:**

- Sua Excia Ministro, através de relatórios periódicos.

**2º Nível:**

- CCC-Comité Conjunto de Coordenação

**LANÇAMENTO OFICIAL DO PROJECTO CaDUP**

**36.** O lançamento do Projecto consistiu no descerramento, pela Exma. Sra. Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do mastro em que estava içada a bandeira identificativa da marca CaDUP, objecto do projecto.

**ENCERRAMENTO**

**37.** A terminar a 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, a Exma. Sra. Presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por se terem dignado a compartilhar momentos de reflexão e de decisão para o fortalecimento da indústria local.

**38.** Endereçou agradecimentos e felicitações ao Director do Projecto e Director Residente da JICA, e suas equipas pela forma como prepararam e envolveram-se na organização deste encontro. Endereçou igualmente, felicitações aos Grupos de Trabalho que de forma incansável e eficiente contribuíram para o sucesso da 1ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação.

**39.** Na sua intervenção e, a terminar, considerou importante o ajuste das acções de intervenção do Projecto CaDUP com a agenda nacional, em relação ao Programa Quinquenal e aos demais instrumentos de Governação. Declarou encerrada a 1ª sessão do CCC.

Elaborado pelos técnicos:

Dário Muianga \_\_\_\_\_

Madina Ismail \_\_\_\_\_

Mónica Matuele \_\_\_\_\_

Verificado por:

\_\_\_\_\_  
O Director do Projecto

Claire Zimba

Maputo, Outubro de 2013

**ANEXOS**

- Programa do 1º CCC;
- Lista de presenças e ausências;
- Discursos proferidos;
- Apresentações.





REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



Visto

A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do Ministério  
da Indústria e Comércio



SÍNTESE DA 2ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE  
COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP

Maputo

Março de 2014

**SÍNTESE DA 2ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO  
(CCC) PROJECTO CaDUP**

**I. PRESENÇAS**

**1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:**

**1.1. Membros**

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo, Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr. Ernesto Mafumo, Exmo. Senhor Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais;
- Sr. Abelardo Matusse, Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria;
- Sr. Anísio Chemane, Exmo. Senhor Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. Omar Amade, Representante da Exma. Sr<sup>a</sup>. Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado;
- Sr<sup>a</sup>. Lucília Santos, Representante da Exma. Senhora Directora do Instituto para a Promoção das Exportações;
- Sr. Fernando Massingue, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto de Propriedade Industrial;
- Sr. Luís Chicanhanze, Representante da Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Representante do Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Exma. Senhora Representante Residente Adjunta da JICA
- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

## 1.2. Convidados

- Sr<sup>a</sup>. Balbina F. N. Muller, Assistente Administrativa na Embaixada do Japão;
- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr. Kleber Pettan, Consultor de Marketing & Cadeias de valor de Produtos do Projecto CaDUP;
- Sr. Masayuki Sakata, Consultor do Projecto CaDUP;
- Sr. Masahike Honke, Consultor do Projecto CaDUP;
- Sr. Artur Júnior, Representante do ICC;
- Sr. Dércio dos Santos, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Carlos Alberto, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Sérgio Ernesto, Representante do Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Gestora do Projecto CaDUP/IPEME;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. Nassur Issufo, Assistente/Técnico do Projecto CaDUP/IPEME.
- Sr. Romão Nhare, Técnico do IPEME;
- Sr. Cláudio Timane, Técnico do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Engrácia Bangalane, Assistente/Técnica do CaDUP/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Érica Cândido, Assistente/Técnica do CaDUP/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Kety, Técnica do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Lúcia Langa, Técnica do IPEME; e
- Sr. Édson Sumburane, Técnico Estagiário do IPEME.

## II. AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes sem justificação prévia conforme a lista de ausências anexa:

- Exmo. Senhor Director da Direcção de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;
- Exmo. Senhor Director do Centro de Promoção da Agricultura;
- Exmo. Senhor Director Nacional do Instituto de Desenvolvimento de Pesca de Pequena Escala;
- Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo;

- Exma Senhora Directora Geral do Centro de Investigação de Desenvolvimento em Etnobotânico.

### III. LOCAL E DATA

Foi realizado no dia 11 de Março de 2014, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 2ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

### IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité Conjunto de Coordenação (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente Adjunta da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo (representado pelo Chefe do Departamento da Indústria), Gaza, Inhambane, Manica e Nampula (representado pelo Ponto Focal do IPEME na Província de Nampula), quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios e instituições.

### V. AGENDA

#### 5. Constituíram Pontos de Agenda:

- 5.1. Cerimónia de abertura;
- 5.2. Apreciação da Síntese da 1ª. Sessão do CCC, realizada a 30 de Setembro de 2013;
- 5.3. Apresentação do Relatório de Progresso;
- 5.4. Apresentação do plano de actividades da 2ª Fase do Projecto CaDUP;
- 5.5. Intervenção das DPICs;
- 5.6. Apresentação da Proposta de Monitoria e Avaliação designada *Project Design Matric (PDM)*;
- 5.7. Diversos;
- 5.8. Considerações finais e encerramento.

#### 5.1. CERIMÓNIA DE ABERTURA

1. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente Adjunta da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.

2. A Representante Residente Adjunta da JICA saudou a todos os presentes e fez saber que passava um ano após o início do projecto e que se aguardava com muita ansiedade pelos resultados do mesmo.
3. De forma muito breve felicitou a equipe de *contrapartes* pela participação no programa de formação que decorreu no Japão, no período de 16 a 28 de Fevereiro de 2014 designado “Desenvolvimento da Indústria Local: Políticas e Práticas no Japão”, tendo referido que o conhecimento adquirido deve ser aplicado e partilhado nas actividades do projecto CaDUP para o alcance dos objectivos com sucesso.
4. Na sua intervenção, o Director do Projecto referiu que o projecto CaDUP constitui uma plataforma que apresenta 3 aspectos fundamentais, que dinamizam a sua intervenção na fase em que se encontra, sendo o primeiro aspecto como projecto de desenvolvimento local e oportunidade para três intervenientes, IPEME, DPICs e SDAEs poderem se apropriarem desta iniciativa para as PME's e não só mas também para todos os intervenientes da cadeia de valor. O segundo aspecto pelo facto deste projecto ser um prenúncio de um mecanismo de apoio às PME's na zona rural, e o terceiro aspecto a considerar é que a fase 2 responsabiliza-nos cada vez mais a obter os resultados eficientes e competitivos e inserção que os produtos CaDUP podem ter não só no mercado doméstico como também no mercado internacional e igualmente resultados de criação de postos de trabalho.
5. Referiu ainda que a assistência técnica que tem sido recebida a todos os níveis assegura-nos haver condições para a implementação do CaDUP, sendo o nosso desejo a expansão a nível das restantes Províncias do País, depois da cobertura nas 5 Províncias nesta 1ª. Fase, considerando que o desenvolvimento local não se circunscreve apenas nestas Províncias.
6. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados, pela realização da 2ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada Distrito um Produto”. Felicitou a JICA e ao IPEME pela dedicação e empenho em fazer deste projecto um expoente máximo para o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas. Referiu que a 1ª. Fase do Projecto CaDUP focalizou essencialmente na planificação das actividades, encontros com seus intervenientes desde o nível central, provincial e até distrital, divulgação da iniciativa CaDUP através de realização de seminários e encontros com os Governos distritais/SDAEs e

realização de pesquisa de base/*baseline survey* para levantamento de informação relativa às PME's, acções de capacitação para os técnicos do Governo (IPEME, DPICs e SDAEs) dentro e fora do País bem como a assistência às PME's e grupos de produtores da fase piloto.

7. Deu a conhecer que a Sessão do CCC tinha como agenda a apresentação da proposta das actividades a serem realizadas de Abril 2014 a Março 2015, período da operacionalização da 2ª. fase do projecto em que serão implementados os projectos pilotos, tendo portanto manifestado que o universo das PME's a serem assistidas pelo CaDUP seja incrementado a nível dos Distritos das 5 Províncias e elevada a capacidade de gestão de beneficiários do projecto.
8. A finalizar recordou uma vez mais a todos os presentes que o CaDUP é um instrumento que se enquadra no Programa Quinquenal do Governo com vista a dinamização da industrialização, através das Micro, Pequenas e Médias Empresas que constituem cerca de 98,7% do tecido empresarial e com um potencial para induzir o crescimento económico, reduzir a pobreza a nível do nosso País e garantir uma maior diversificação da economia moçambicana. Referiu ainda que com a implementação de projectos pilotos que servirão de modelo para a réplica da iniciativa CaDUP a nível de outros Distritos do nosso País de forma gradual e ajustado, espera-se que o objectivo da cooperação de assistência técnica entre os Governos de Moçambique e Japão que consiste no estabelecimento de uma estrutura CaDUP seja alcançado com sucesso, tendo apelado a todos para que contribuam para o sucesso do projecto. Declarou aberta a 2ª. Sessão do CCC.

## 5.2. APRECIÇÃO DA 1ª SÍNTESE

A Exma. Srª. Presidente do CCC convidou a todos a fazer a apreciação da síntese do 1º CCC.

### 5.2.1. Comentários/contribuições

1. O Exmo Sr. Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica solicitou a rectificação do nome da Srª. Maria Davide por Maria Alice Davide, Representante do Exmo Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio na 1ª. Sessão do CCC;
2. O Exmo Sr. Director Nacional da Indústria sugeriu que a lista das ausências fosse separada por ausências justificadas e não justificadas.

### 5.2.2. Deliberação:

A síntese foi aprovada tendo em conta as observações apresentadas.

### 5.3. APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO

1. O Consultor-Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso das actividades realizadas desde **Janeiro de 2013 até Março 2014**. Recordou aos presentes que as actividades do projecto centrar-se-ão nas Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane para o estabelecimento da estrutura CaDUP e de seguida, será feita a expansão pelo IPEME para os restantes pontos do País.
2. Destacou que para se atingir o objectivo inicial, serão abrangidas inicialmente 3 Províncias de modo a se alcançar 4 resultados:
  - Estabelecer a estrutura CaDUP;
  - Fortalecer a capacidade do pessoal afecto ao CaDUP;
  - Providenciar assistência adequada as PME's; e
  - Partilhar as experiências/lições aprendidas.
3. O projecto tem a duração de 4 anos onde, o primeiro ano foi de análise e elaboração de planos de actividades. O 2º. ano será de actividades mais activas onde a JICA será responsável pela condução de projectos pilotos. As referidas actividades serão desenvolvidas com a orientação directa da cooperação japonesa onde serão acumuladas experiências ou lições aprendidas a serem partilhadas por todos os participantes.
4. No 3º. ano espera-se que as actividades sejam focalizadas no desenvolvimento da capacidade dos recursos humanos, onde a JICA assumirá o papel de conselheiro/supervisor e o IPEME desempenhará o papel de condutor com toda responsabilidade de implementação das actividades, para permitir que com a retirada da JICA o IPEME prossiga com as actividades.

#### 5.3.1. Pesquisa de Base/*Baseline survey*

1. Foi efectuado o levantamento de 100 iniciativas (20 em cada Província) com o apoio das DPICs e SDAEs nas áreas de agro-processamento, produção agrícola, serviços, artesanato, olaria e turismo, que foram submetidos a uma entrevista para avaliar as suas condições presentes, através da contratação de Serviços de Desenvolvimento de Negócio (BDS).

2. Das 100 empresas seleccionadas 47% estão na área de agro-processamento, 23% produção de produtos agrícolas e 14% no sector de artesanato. As restantes áreas de actividades são em termos numéricos de pequena dimensão mas consideradas importantes para o desenvolvimento local, como o turismo, produção de blocos para construção de habitação, pescas, carpintaria e outras. Não foram constatadas grandes diferenças em termos de diversidade de sectores de actividades a nível de cada Província.
3. De acordo com os resultados da pesquisa, mais de 90% dos entrevistados referiram-se aos problemas de acesso ao financiamento, apoio técnico e *marketing*. Igualmente foi apontado como dificuldade a comercialização dos produtos das PME's.

### 5.3.2. Assistência Técnica as PME's

1. Com o apoio de consultores afectos ao Projecto CaDUP, foram realizadas acções de seguimento as actividades iniciadas pelo IPEME na fase piloto, de assistência técnica à processadoras de piri-piri, jam de citrinos e óleos de canhú e coco que consistiu na melhoria da imagem do produto das PME's, acesso ao mercado e na participação das mesmas nas feiras. Foram também realizadas acções de capacitação em matérias diversas para desenvolvimento de negócio para as PME's (elaboração de planos de negócios, gestão de *stock* e *marketing*).
2. De forma particular fez-se referência a melhoria de qualidade do óleo de coco através da avaliação da temperatura do forno, melhoria da qualidade do piri-piri, através da realização dos testes de verificação da presença de microrganismos patogénicos, antes e depois da esterilização das embalagens e por fim, promoção dos produtos de artesanato/roupas confeccionados com base na capulana nas feiras realizadas na Cidade de Maputo.

### 5.3.3. Revisão do Guião de Orientação CaDUP

1. Após o levantamento e análise da informação colhida a nível dos Distritos o IPEME e a equipe de Consultores fizeram a revisão do Guião de Orientação CaDUP, de modo a adequá-lo a situação mais realística local, tendo em conta que o fluxo de informação inicia a nível central (IPEME e JICA) é de seguida canalizada aos SDAEs, através das DPICs, sendo os SDAEs os intervenientes mais importantes no processo devido a ligação directa que tem tido com as PME's, de acordo com o fluxo de implementação CaDUP apresentado na última



sessão do CCC. Os SDAEs serão responsáveis pela recepção dos formulários de candidatura das PME's que solicitarão assistência a serem canalizadas ao IPEME.

2. Trata-se de um procedimento considerado longo pelo facto de possuir 14 etapas/estágios até que as PME's beneficiem de assistência e que o mesmo será melhorado durante a implementação das actividades. Para dar resposta ao processo acima descrito, há necessidade de capacitar os técnicos dos SDAEs para melhor assistirem os beneficiários do CaDUP.

#### **5.3.4. Implementação de projectos pilotos**

1. Será estabelecida a Estrutura CaDUP nos locais de implementação do projecto, que compreenderá 4 principais aspectos:
  - Procedimentos;
  - Estrutura organizacional;
  - Desenvolvimento de Recursos Humanos; e
  - Orçamento.
2. Durante a apresentação foi referido que uma das dificuldades nesse processo de assistência consiste na definição do âmbito da assistência que o projecto vai prestar as PME's e a necessidade de mais uma vez considerar a capacitação para os SDAEs, sendo actores muito importantes para o projecto.
3. Foi referido que sob orientação das DPICs os SDAEs serão os responsáveis pela divulgação do CaDUP, assistirão as PME's no preenchimento de formulários de candidatura para solicitação de assistência ao projecto, que a posterior será encaminhado as DPICs e ao IPEME, para definição de mecanismos de assistência. O referido procedimento será implementado em todas os Distritos do País e existindo acima de 100 Distritos em Moçambique, urge a necessidade de se clarificar o tipo de intervenção a ser feita às PME's.
4. Espera-se que um ano depois da implementação de projectos pilotos, efectue-se a avaliação das lições apreendidas e para o efeito serão seleccionados apenas 3 Distritos modelos em cada Província.

#### **5.3.5. Elaboração da lista de provedores de serviços de desenvolvimento de negócios (BDS)**

Segundo o resultado do trabalho efectuado durante o levantamento de BDS, foi possível constatar da existência em Moçambique de várias instituições de apoio as PME's que incluem as públicas, privadas e até de ensino de nível médio e superior que também

poderão colaborar nas actividades do projecto CaDUP. Foram registados cerca de 500 provedores de serviços representados quer por instituições ou associações.

### 5.3.6. Programa de Capacitação

Com objectivo de fortalecer a capacidade dos técnicos do Governo envolvidos no projecto CaDUP, foi realizada uma acção de capacitação para um total de 9 participantes sendo 4 do IPEME e 5 das Províncias. A mesma decorreu no Japão com a duração de 10 dias onde os participantes tiveram a oportunidade de conhecer os mecanismos de assistência as PME's a nível central, provincial e distrital. Espera-se que os conhecimentos adquiridos pelos participantes sejam partilhados junto aos demais intervenientes do projecto.

### 5.3.7. Comentários/contribuições

1. O Exmo Sr. Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais felicitou pela apresentação do relatório de progresso e pelo início de uma outra fase importante das actividades do CaDUP que vai influenciar no desenvolvimento e melhoria das actividades das PME's.
2. De seguida propôs a realização de actividades conjuntas entre o CaDUP e DPPRON, na divulgação de uso do selo *Made in Mozambique* junto as PME's a serem seleccionadas pelo CaDUP, acção futura que se julga que venha a influenciar a outras PME's no uso do mesmo. Essa actividade poderá ocorrer quer com a integração de um técnico do DPPRON na equipe técnica do CaDUP ou ainda através da capacitação de técnicos do IPEME sobre os requisitos para a adesão ao selo *Made in Mozambique*.
3. Referiu ainda que o uso do logotipo CaDUP não irá interferir no uso do selo *Made in Mozambique*, desde que se definam os critérios do seu uso.
4. A terminar a sua locução sugeriu a divulgação das acções do CaDUP para ampliar o impacto do programa. E em relação a sustentabilidade do projecto, referiu que a continuidade das actividades poderão ser garantidas desde que os ensinamentos sejam passados aos técnicos, os meios de trabalho e serviços envolvidos estejam disponíveis.
5. Ainda nas intervenções o Exmo Sr. Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane também felicitou ao IPEME pelo facto de se constatar que as acções estão cada vez mais próximas das PME's.

6. Mais adiante, apelou para que as acções de capacitação também fossem extensivas aos técnicos das DPICs para além dos SDAEs.

### 5.3.8. Recomendações

O CCC recomendou:

- O IPEME deverá fazer a ligação do projecto CaDUP com outros;
- As experiências e conhecimentos do curso no Japão poderão ser partilhadas na próxima sessão do CCC;
- Circular o relatório de progresso.

## 5.4. PLANO DE ACTIVIDADES PARA A 2ª. FASE DO PROJECTO

(Abril 2014 a Março 2015)

### 5.4.1. Plano geral de projectos pilotos

Neste ponto, o Exmo. Senhor Consultor Chefe do Projectos deu a conhecer que os projectos pilotos serão implementados nos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane a serem seleccionados e espera-se que os representantes de todos outros SDAEs não seleccionados também participem dos programas de capacitação para permitir a troca de experiência das lições aprendidas para facilitar a réplica da metodologia CaDUP nos restantes Distritos. Deste modo espera-se que sejam seleccionados um total de 9 Distritos pilotos em cada Província e 180 PMEs das quais 27 serão seleccionadas para assistência directa.

### 5.4.2. Critérios para selecção de Distritos/SDAEs

1. A selecção de Distritos/SDAEs para a implementação de projectos pilotos será feita tendo em conta seguintes aspectos:
  - Existência de número considerável de técnicos nos SDAEs para apoiarem nas actividades CaDUP;
  - Acessibilidade do Distrito (vias de acesso da sede ao local do projecto); e
  - Existência de número considerável de PMEs.
2. Espera-se que as actividades iniciem entre Abril a Maio período em que será realizado um encontro com todos os técnicos dos SDAEs seleccionados para a transmissão de toda a informação relativa aos procedimentos e assistência a ser realizada. Os técnicos dos SDAEs serão capacitados em matérias sobre plano de negócios, controlo da qualidade de produtos, *marketing* e análise da cadeia de valores.

3. Espera-se que o número de empresas que irão candidatar-se para se beneficiar de assistência CaDUP seja de 20 a 30 a nível de cada SDAE. Caso essa meta seja ultrapassada, o projecto considerará todas as candidaturas submetidas pelas PME's.
4. Foi definido o tipo de assistência a ser oferecido as PME's que compreende:
  - Capacitação em matéria de gestão de negócios e promoção de género;
  - Capacitação em matéria de agro-processamento;
  - Serviços de certificação, aconselhamento para a melhoria de embalagem e rótulos;
  - Aconselhamento técnico relativo a conservação do meio ambiente tendo em conta os 3R's (redução, re-aproveitamento e reciclagem);
  - Aconselhamento técnico para a promoção do turismo local;
  - Promoção de produtos locais na Cidade de Maputo e outras cidades do país;
  - Providenciar informação do mercado e assistência direccionada para as PME's que procuram mercados internacionais;
  - Elaboração de planos de negócios incluindo a análise de custo benefício;
  - Assistência para aceder ao financiamento bancário e outras fontes de financiamento;
  - Providenciar logotipo especial CaDUP; e
  - Outros.
5. No final da apresentação foi solicitado aos participantes do CCC a apresentação de propostas ou mais contribuições sobre os mecanismos a serem aplicados para a divulgação do CaDUP e a apreciação do formulário de candidatura das PME's.

#### 5.4.3. Comentários/contribuições

1. O Exmo Sr. Director Nacional da Indústria abordou sobre 2 questões principais:
  - O Critério referente a acessibilidade do Distrito que será utilizado para selecção do mesmo, deveria ser revisto pois este não é mensurável dificultando deste modo a realização de tarefas;
  - No que se refere a capacidade do pessoal técnico, este tem que ser reforçado, pois há dificuldade dos mesmos para a realização das actividades, devido a sua indisponibilidade visto que um técnico está para

várias actividades, tendo sugerido a identificação de pessoal afecto a tempo inteiro as actividades do CaDUP, a nível dos SDAEs.

2. Quanto ao critério de selecção, a sugestão apresentada pelo Exmo Sr. Director de Inhambane foi de que deveria se considerar também a existência de produtos em cada Distrito circunvizinho. E para o caso concreto da Província de Inhambane, ao invés de 3 Distritos, devido ao número total de Distritos que é de 14, elevar-se para 6. E em relação ao aspecto da qualidade manifestou satisfação pelo trabalho de melhoria do piri-piri e óleo de coco realizado e que as acções não se restringissem apenas na capacitação dos técnicos mas como também na alocação de meios de trabalho que permitam ao técnico realizar a actividade e que as PME's obtenham informação de onde obter os referidos meios para assegurar que os produtos tenham mercado localmente e fora do País.
3. A semelhança de outros intervenientes, o Exmo Sr. Director do Instituto Nacional de Normalização também felicitou ao IPEME pelo trabalho realizado e sugeriu a necessidade de troca de experiência junto as instituições Japonesas que prestam serviços na área de controlo da qualidade, visto considerar-se o agro-processamento uma das áreas de intervenção do projecto. Mais adiante,
4. Disse que essa área de alimentos possui muitas implicações na medida que os produtos seleccionados pelo CaDUP devem possuir normas e passarem pelos testes laboratoriais. Não é suficiente possuir apenas embalagem de qualidade mas também ter em conta outros aspectos relevantes como a conservação, transporte dos produtos para se evitar a contaminação dos mesmos, matéria a ser explicada aos produtores/processadores.
5. O Representante do Ministério da Administração Estatal na sua intervenção recordou aos presentes que ainda são considerados 128 Distritos em Moçambique visto que os últimos Distritos aprovados ainda não foram instituídos.
6. E quanto aos critérios de selecção, propôs que se considere a apropriação do projecto pelo Governo local, acessibilidade do mercado e maior atenção deverá ser dada ao tipo de actividades económicas existentes em cada Distrito, tendo em conta o impacto que cada actividade poderá vir a alcançar.

7. Deu a conhecer também aos presentes que em relação a ligação, os Distritos da Província de Maputo já possuem um plano de desenvolvimento distrital, assim deve-se igualmente ter em conta a cadeia de valor dos produtos já identificados e efectuar-se a ligação com outros projectos.

#### 5.4.4. Sessão de esclarecimentos

1. Em resposta as questões apresentadas o Exmo Sr. Chefe da equipe dos consultores esclareceu o seguinte:

- A JICA já implementou mais de 30 projectos em vários países e um dos aspectos que tem vindo a preocupar é a continuidade das actividades após a retirada dos parceiros. Por outro lado, deve-se ter em conta a vários factores importantes como a capacidade de recursos humanos, a qualidade de serviço a ser oferecido bem como a sustentabilidade e impacto local também.
- Sugere-se que se inicie com um número reduzido de Distritos de modo que se estabeleça uma estrutura perfeita e funcional CaDUP e assistência adequada aos beneficiários CaDUP, para o alcance de resultados positivos. Deste modo a equipe de consultores propõe a implementação do projecto para um total de 9 Distritos, tendo em conta a capacidade do IPEME e da JICA, com perspectiva de gradualmente incrementar-se o número de Distritos em função dos resultados a serem alcançados.
- Em relação a divulgação o projecto irá concentrar-se nos Distritos seleccionados e serão convidados todos outros representantes dos SDAEs dos Distritos satélites a acompanharem as actividades e partilhar experiências e lições aprendidas dos locais de implementação das actividades CaDUP.
- Devido a natureza dos produtos OVOP serem de origem agro-processados o control das condições de higiene será uma das questões importantes a ser considerada, assim como acções de capacitação em matéria de controlo da qualidade e normalização.
- Com a implementação de projectos pilotos as actividades de assistência deverão ser feitas de forma integrada e a intervenção do INNOQ será muito importante nesse processo.

2. Intervindo na sessão de esclarecimentos, o Exmo Sr. Director do Projecto agradeceu a contribuição franca efectuada pelos membros do CCC, tendo dito que os objectivos do projecto não constituem problema, pelo facto de estarem claros e interpretados pelos membros do comité. Prosseguindo sublinhou que na implementação das actividades de assistência maior atenção será dada na ligação com outros projectos em curso.

#### 5.4.5. Considerações

O CCC apresentou seguintes considerações:

- Foram tomadas as notas com satisfação em relação ao relatório de progresso;
- Os projectos pilotos seleccionados deverão ser apresentados no Conselho Consultivo do MIC.

#### 5.4.6. Recomendações

O CCC recomendou:

- Um dos critérios de selecção das PME's a ser considerado deve ser o número de actividades existentes a nível dos Distritos;
- O INNOQ deverá ser envolvido nas actividades do projecto na fase de certificação;
- As DPICs e os sectores representados neste comité deverão ser responsáveis pela divulgação das acções do CaDUP;

### 5.5. INTERVENÇÃO DAS DIRECÇÕES PROVINCIAIS DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO (DPICs)

O Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza fez a apresentação do informe das DPICs em representação das restantes DPICs (Maputo, Inhambane, Manica e Nampula), tendo no geral focalizado no seguinte:

#### 5.5.1. Actividades realizadas a nível de cada Província:

- Mapeamento de 20 produtos e locais de implementação do projecto (5 a 7 Distritos)
- Acções de divulgação do CaDUP a nível dos Governos provinciais e distritais;
- Pesquisa de base/*baseline survey* das MPMEs; e
- Distribuição de material promocional.

### 5.5.2. Capacidade técnica

- Afectação de pelo menos 2 técnicos nas actividades CaDUP; e
- Capacitação de técnicos na metodologia CaDUP e em outras matérias ligadas a gestão de negócios e desenvolvimento rural.

### 5.5.3. Proposta de necessidades e interesse

- Implementação de projectos pilotos em 3 SDAEs de cada Província;
- Apoio em subsídio de comunicação e logística para deslocação; e
- Necessidade de contratação de recursos humanos pelo projecto CaDUP.

### 5.5.4. Compromisso das DPICs com o projecto

- Divulgação e integração do projecto em outros projectos afins;
- Integração do projecto com os planos estratégicos e de desenvolvimento da Província;
- Envolvimento no sistema de monitora e avaliação; e
- Apoio na identificação de técnicos adicionais a serem contratados pelo projecto em regime temporário.

### 5.5.5. Considerações

O CCC efectuou seguintes considerações:

- A proposta de solicitação de contratação de recursos humanos deve ser revista, pois esta não seria sustentável visto que com o fim do projecto, o Governo não teria capacidade para manter o pessoal.
- Assim sendo, há necessidade de se fazer uma reflexão sobre este assunto.

### 5.5.6. Recomendações

Face ao exposto o CCC recomendou:

- As DPICs devem criar condições para a promoção da iniciativa CaDUP assim como a sustentabilidade do projecto;
- Os Governos a nível dos Distritos devem aderir ao CaDUP considerando que é um veículo de promoção das PME's;
- O IPEME e as DPICs devem internamente identificar uma solução para alocação de recursos humanos que possam dar resposta as necessidades do projecto;
- Os recursos alocados a nível das DPICs para a implementação de outros projectos como o MESE, devem ser utilizados de forma integrada para a realização das actividades do CaDUP;
- As DPICs devem garantir a disponibilidade de recursos humanos;



- O CaDUP é parte integrada dos programas do MIC e para o efeito deve ser implementado de forma integrado; e
- Deverá ser definido o papel do INNOQ no projecto CaDUP.

## 5.6. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DA MATRIZ DE MONITORIA E AVALIAÇÃO (PDM)

1. O Consultor Chefe fez apresentação do *PMD*, Matriz de Avaliação de Projecto, designada por *Project Matrix Design* (PDM). É um documento narrativo que sumariza a informação de todo o projecto e visa dar a conhecer aos demais sobre os resultados previstos, as actividades, os recursos alocados, os intervenientes directos e indirectos, a vigência e local de implementação do projecto bem como os indicadores de monitoria.
2. A Matriz de Avaliação de Projecto facilita aos gestores (SDAEs, DPICs e IPEME) das actividades no processo de monitoria e avaliação e foi concebida aquando da assinatura dos Termos de Acordo entre o IPEME e a JICA (documento designado por *Records of Discussion - R/D*) e os indicadores propostos na altura foram definidos de forma indicativa, pelo que após a realização da pesquisa de base, concluiu-se que havia necessidade de se efectuar a revisão da mesma e adequá-los a realidade actual das micro, pequenas e médias empresa em Moçambique. Assim, foram propostos os indicadores mais realísticos que vão contribuir para o alcance dos resultados do projecto, podendo os mesmos serem actualizados no decurso do projecto. Através da referida matriz serão apresentados os resultados da monitoria e avaliação das actividades CaDUP nas sessões do CCC.
3. Os meios de verificação a serem utilizados para avaliação das actividades do projecto serão os relatórios anuais e outros documentos relevantes e os níveis de gestão e monitoria serão vários, desde a nível de Sexa o Ministro, através de relatórios periódicos, do CCC presidido pela Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente e Consultores da JICA, sendo que o último momento ocorrerá na fase intermédia e no final do projecto.

### 5.6.1. Sessão de intervenção

1. O Exmo. Sr. Representante do Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula questionou como seria feita a avaliação em relação as Províncias de

Manica e Nampula tendo em conta que a intervenção do projecto não cobrirá essas duas Províncias de forma efectiva.

2. O Exmo Sr. Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais, questionou como seria feito o acompanhamento da evolução do projecto pelos membros, considerando que as sessões do CCC ocorrem em intervalos regulares (1 vez ao ano).

#### 5.6.2. Considerações

O CCC apresentou seguintes considerações:

- Segundo os procedimentos do CCC as sessões ordinárias são realizadas anualmente e sempre que necessário poderão ser realizadas sessões extraordinárias;
- A elaboração de um quadro lógico separado do PDM poderá ajudar a corrigir os erros ou a melhorar a matriz;
- Os membros do CCC deverão reflectir sobre os mecanismos de divulgação do CaDUP

#### 5.6.3. Sessão de esclarecimentos

1. Intervindo na sessão de esclarecimentos, o Chefe da Equipe dos Consultores referiu que a inclusão de Manica e Nampula no plano de actividades deve ser feita e aprovada directamente pelo IPEME, pois foi acordado entre as duas instituições, IPEME e JICA que estas duas Províncias não serão abrangidas pelo orçamento do projecto;
2. Contudo no próximo CCC, será apresentada uma proposta de como estas 2 Províncias poderão ser inseridas em outros projectos da JICA, por exemplo para o caso de Nampula;
3. Em relação as sessões do CCC para dar resposta a actualização da evolução das actividades do projecto e a troca de informação, propõe-se que o intervalo seja reduzido para períodos semestrais, dependendo da decisão do IPEME e da JICA;
4. Por último recordou aos presentes que os indicadores propostos no PDM, não eram fixos, e que os mesmos poderão ser alterados a qualquer momento;
5. A Exma Sra. Representante Residente Adjunta da JICA, reagiu em relação a questão das duas Províncias de Manica e Nampula, dizendo que a JICA não estava a excluí-las mas que talvez o apoio poderia ser concedido no futuro,

havendo para o efeito a necessidade do IPEME continuar a negociar com a JICA e enquanto isso os técnicos afectos nas referidas Províncias poderão tirar proveito das experiências das outras Províncias.

#### 5.6.4. Recomendações

O CCC recomendou:

- O IPEME e a JICA devem continuar a discutir sobre o processo de orçamentação para a integração das Províncias de Nampula e Manica;
- Deverá ser apresentada uma lista de acções de monitoria a serem realizadas pelos SDAEs.

### 5.7. DIVERSOS

#### 5.7.1. Entrega de Certificado de participação

Numa cerimónia simbólica, foi feita a entrega do certificado de participação pela Representante Residente Adjunta da JICA, ao Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP em representação dos participantes ao curso realizado no Japão, designado “Desenvolvimento da Indústria Local: Políticas e Práticas no Japão”, onde um total de 9 participantes fizeram parte do programa.

#### 5.7.2. Apresentação de questões e contribuições

Com objectivo de colher propostas dos membros do CCC com vista a maior interacção entre os sectores por estes representados e as actividades do projecto, foram apresentadas seguintes questões e contribuições, pela Gestora do Projecto CaDUP, que no final solicitou aos presentes sugestões a serem enviadas ao IPEME:

- Que mecanismos de articulação deveriam ser definidos pelo projecto com vista ao maior envolvimento dos membros do CCC?
- O que é que os membros do CCC acham da inclusão do CaDUP nas suas actividades?
- Será que o perfil dos produtos e actividades dos beneficiários CaDUP enquadram-se nos produtos de financiamento, pesquisa, acesso ao mercado, promoção e outros serviços oferecidos pelos sectores dos membros do CCC?
- Que outras instituições/programas os membros do CCC acham que deveriam ser envolvidas no projecto?
- Que aspectos do projecto podem imediatamente ser integrados ou aproveitados nas actividades dos membros do CCC?

### 5.7.3. Apresentação das contribuições

- O IPEME solicita aos membros do CCC a indicação de um ponto focal para fazer parte do grupo técnico do Projecto CaDUP;
- O IPEME solicita aos presentes/membros do CCC, a divulgação de programas e actividades existentes a nível de cada sector que possam contribuir para o desenvolvimento do CaDUP;
- O IPEME solicita aos membros do CCC a partilha de informação sobre pacotes de financiamento e outros serviços existentes em cada sector;
- O IPEME propõe maior envolvimento dos membros do CCC na implementação do Projecto CaDUP.
- Para uma maior divulgação do CaDUP a nível do País, o IPEME solicita aos membros do CCC a contribuírem através dos vários meios de comunicação existentes a nível dos sectores.

### 5.7.4. Recomendações

Face ao exposto, o CCC recomendou:

- O IPEME deve propôr um plano de actividades CaDUP com a interligação com outros projectos em curso como o MESE, PMU, FINAGRO e outros, onde algumas PME beneficiárias do CaDUP possam obter assistência dos serviços oferecidos por estes programas;
- O IPEME deverá colaborar com o Ministério da Agricultura para identificar os produtos aprovados no âmbito do PEDSA;
- O IPEME deverá reflectir como integrar os técnicos dos sectores representados no CCC no grupo técnicos das actividades CaDUP;
- O MAE deverá também estar representado no grupo técnico do CaDUP; e
- Os membros do CCC deverão responder as questões apresentadas.

### 5.8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CCC teceu seguintes considerações:

- A apreciação feita as actividades realizadas pelo projecto CaDUP é positiva;
- Foi aprovado o plano de actividades para a 2ª. Fase do Projecto;
- Foi feito o apelo para a celeridade das actividades.

### 5.8.1. Encerramento

1. A terminar a 2ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, a Exma. Sra. Presidente do CCC:
  - Endereçou agradecimentos aos convidados por se terem dignado a compartilhar momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do projecto;
  - Desejou ao IPEME, a JICA e de forma particular a equipe CaDUP sucessos e bom trabalho e que deverão contar sempre com o apoio da direcção do MIC;
  - Recomendou as direcções provinciais a terem em conta a questão da orçamentação para as actividades CaDUP;
  - Solicitou as direcções provinciais para fazerem chegar a informação aos Governos provinciais e distritais para a apropriação das actividades CaDUP com desempenho e dinamismo.
  - Na sua intervenção e, a terminar, considerou importante o ajuste das acções de intervenção do Projecto CaDUP com a agenda nacional, em relação ao Programa Quinquenal e aos demais instrumentos de Governação.
  - Declarou encerrada a 2ª Sessão do CCC.
2. Foi marcado para Março 2015 o próximo CCC ordinário.

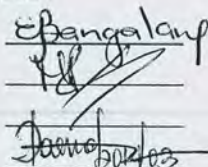
Elaborado pelos técnicos:

Engrácia Bangalane

Madina Ismail

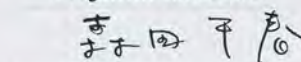
Érica Munguambe

Dário Muianga



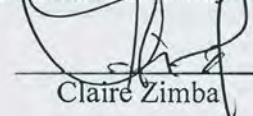
Verificado por:

A Representante Residente  
Adjunta da JICA



Chiharu Morita

O Director do Projecto



Claire Zimba

Maputo, Março de 2014

## ANEXOS

- Programa do 2.º CCC;
- Lista de presenças e ausências;
- Discursos proferidos;
- Apresentações.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Visto

\_\_\_\_\_  
A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



**SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO EXTRAODINÁRIA DO COMITÉ  
DE COORDENAÇÃO CONJUNTO (CCC) DO PROJECTO  
CaDUP**

Maputo

Dezembro de 2014

# SÍNTESE DA 1ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) PROJECTO CaDUP

## I. PRESENÇAS

### 1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:

#### 1.1. Membros

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo, Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr<sup>a</sup>. Felícia Vieira, Exma. Senhora Representante do Director Nacional da Indústria;
- Sr<sup>a</sup>. Leia Bila, Exma. Senhora Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. Tomé Capece, Exmo. Senhor Director do Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr. Alberto Mavie, Exmo. Senhor representante do Director do Centro de Promoção de Agricultura;
- Sr<sup>a</sup>. Analadya Loureiro, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo;
- Sr. Omar Amade, Representante da Exma. Senhora Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado;
- Sr<sup>a</sup>. Vânia Alfredo, Representante da Exma. Senhora Directora do Instituto para a Promoção das Exportações;
- Sr. Fernando Massingue, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto de Propriedade Industrial;
- Sr<sup>a</sup>. Zulmira Macamo, Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria, Comércio e Turismo de Maputo;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Norberto João, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Exma. Senhora Representante Residente Adjunta da JICA;



- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

## 1.2. Convidados

- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Izume Okata, Consultora de Marketing & Género do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Neyka Mocker, Assistente do Projecto CaDUP;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr. Diniz Mative, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Fulgêncio Novela, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Dércio dos Santos, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo;
- Sr. Máuro Nelo, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr<sup>a</sup>. Alexandra Mahachi, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr<sup>a</sup> Leonor Machiene, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr. Eleutério Mabjaia, Director de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr. Sérgio Ernesto, Técnico da Direcção de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Gestora do Projecto CaDUP/IPEME;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. Nabil Osman, Técnico do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Lúcia Langa, Técnica do IPEME/DAFOM.
- Sr. Abrantes Ricardo, Técnico Estagiário do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Fádira Aly Ricardo, Técnica Estagiária do IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Valentina Mafuiane, Técnica Estagiária do IPEME
- Sr<sup>a</sup>. Marina Costa, Tradutora.

## II. AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes sem justificação prévia conforme a lista de ausências anexa

- Exmo. Senhor Director da Direcção de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais;
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;
- Representante da Embaixada do Japão;

### III. LOCAL E DATA

3. O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 08 de Dezembro de 2014, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 1ª Reunião Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

### IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

4. A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité Conjunto de Coordenação (CCC).

Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente Adjunta da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

### V. AGENDA

5. Constituíram Pontos de Agenda:

- 5.1. Cerimónia de abertura;
- 5.2. Apreciação da Síntese da II Sessão Ordinária do CCC, realizada a 11 de Março de 2014;
- 5.3. Apresentação do ponto de situação da matriz de recomendações do II CCC;
- 5.4. Apresentação dos temas sobre: A observância do sistema de qualidade nos produtos CaDUP, a importância do FDD na dinamização do CaDUP, incentivos para as PMEs CaDUP do sector das pescas;
- 5.5. Visita a exposição de produtos CaDUP;
- 5.6. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 2ª Fase do Projecto CaDUP (Sessão de capacitação, Feira CaDUP, revisão do PDM e avaliação intermédia do projecto);
- 5.7. Apresentação da experiência do “Study tour” do Japão;
- 5.8. Apresentação da nota conceptual do Centro de Apoio CaDUP, Inquérito do Projecto, Oferta CaDUP e Certificação CaDUP;
- 5.9. Sessão de esclarecimentos;
- 5.10. Diversos;
- 5.11. Considerações finais e encerramento.

#### 5.1. CERIMÓNIA DE ABERTURA

1. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente Adjunta da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.

2. A Representante Residente Adjunta da JICA saudou a todos os presentes, fez saber que passavam 2 anos após o início do projecto em 2013, que visa estabelecer apoio as pequenas e médias empresas em termos de procedimentos e estrutura de implementação a nível das Províncias alvo do projecto, nomeadamente Maputo, Gaza e Inhambane.
3. De forma muito breve referiu que o projecto implementou 4 actividades principais que são a revisão e melhoramento do Guião CaDUP, pesquisa de base, assistência a 7 MPMEs e planificação e implementação de projectos piloto, estando em curso sessões de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócios.
4. Mais adiante referiu que apesar do sucesso que está sendo alcançado na realização das actividades, o Guião CaDUP ainda não está totalmente operacional e a JICA espera que o lançamento do Guião possa contribuir para a melhoria das actividades do projecto. Outrossim, a JICA espera que com as lições aprendidas resultantes da assistência as 7 PMEs contribuam também para o fortalecimento dos projectos piloto bem como do sistema CaDUP no geral.
5. De seguida, encorajou aos técnicos/participantes ao curso “Study Tour “ realizado no Japão para a partilha da experiência e conhecimentos adquiridos de forma activa junto os demais colegas. E em nome da JICA apelou ao IPEME para o estabelecimento de cada vez mais uma forte colaboração junto aos demais doadores e intervenientes tais como as instituições financeiras/bancos para identificação de efeitos sinérgicos para o alcance das metas do projecto.
6. E por fim, a representante a JICA desejou a todos os presentes uma discussão franca de forma particular na matriz do desenho do projecto (PDM), com vista ao alcance dos objectivos preconizados pelo projecto.
7. Na sua intervenção, o Director do Projecto saudou a todos os presentes e sublinhou constituir permanente interesse a integração de todos os sectores no processo efectivo da implementação do projecto CaDUP mormente no que toca ao financiamento, qualidade e outros aspectos, com vista ao alcance dos 4 principais resultados do projecto, sendo o principal o estabelecimento da estrutura CaDUP que o IPEME tem vindo a contar com todo o apoio das DPICs. Convidou a todos presentes a fazer reflexão e contribuir para a melhoria do performance do projecto. Deu a conhecer que a semelhança do processo inicial a implementação das actividades da fase actual a nível dos Distritos alvos contou também com a presença da direcção geral do IPEME, JICA e Governo local como estratégia para conferir maior responsabilização aos intervenientes locais e reiterou a extrema satisfação da receptividade do Governo local em relação ao CaDUP com vista ao desenvolvimento das PMEs e maior eficiência na exploração dos recursos locais.

8. De seguida, reiterou agradecimentos aos parceiros da JICA pela colaboração conjunta no processo de transferência de conhecimento e assistência as PME's e agradeceu a presença de todos.
9. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados, pela realização da 1ª Sessão Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada Distrito um Produto” em que constituía uma honra e satisfação pela sua participação. Felicitou ao IPEME pela dedicação e empenho e por fazer do projecto CaDUP um expoente máximo para o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas do meio rural. Deu a conhecer aos presentes que a realização da primeira sessão extraordinária justifica-se pelo facto de haver necessidade de analisar os resultados das actividades realizadas nos últimos 8 meses da segunda fase do projecto, de Abril a Novembro de 2014 tendo em conta que terá lugar no princípio do próximo ano 2015 a avaliação do meio termo que contará com a presença de consultores da JICA Sede.
10. Mais adiante deu a conhecer que a segunda fase do projecto iniciou com a planificação da assistência aos empreendedores, micro e pequenos empresários nos encontros com os intervenientes do Projecto desde o nível central, provincial e até distrital, na divulgação da iniciativa CaDUP através de realização de seminários e encontros com os Governos Distritais/SDAEs e órgãos de comunicação comunitária, na participação em feiras, no registo de mais de 200 PME's das áreas de actividades económicas de agricultura, indústria, artesanato, turismo e serviços nas respectivas cadeias de valor, início da assistência ao grupo alvo seleccionado dos Distritos de Boane, Namaacha e Manhiça na Província de Maputo, Bilene, Mandlakaze e Xai-Xai na Província de Gaza, Inharrime, Zavala e Maxixe na Província de Inhambane, em habilidades de gestão e desenvolvimento de negócios, na realização de 03 sessões de capacitação, de um conjunto de 06, onde foram abordados temas sobre o registo contabilístico, elaboração de planos de negócios, instrumentos de análise e identificação de problemas, redução de custos de produção recorrendo-se a recursos locais para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto e visitas de estudo para a troca de experiência.
11. Deu a conhecer que a semelhança do processo inicial a implementação das actividades da fase actual a nível dos Distritos alvos contou também com a presença da direcção geral do IPEME, JICA e Governo local como estratégia para conferir maior responsabilização aos intervenientes locais e reiterou a extrema satisfação da receptividade do Governo local em relação ao CaDUP com vista ao desenvolvimento das PME's e maior eficiência na exploração dos recursos locais. Pelos resultados alcançados felicitou ao IPEME e a equipe técnica de trabalho de forma particular.

12. No decorrer na sua locução, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP deu a conhecer que o processo de registo das PMEs decorreu com satisfação resultante do apoio total das DPICs e SDAEs. Deu a conhecer aos participantes que para além dos resultados satisfatórios constitui oportunidade partilhar as dificuldades enfrentadas no processo de realização do trabalho como a comunicação entre os SDAEs e as PMEs, por falta de cobertura orçamental, tendo sido resolvido com a atribuição às DPICs e SDAEs de recargas de telefone pelo orçamento do projecto de Outubro 2014 a Março 2015, na esperança de que cada sector se responsabilize pela cobertura dos custos.
13. Sublinhou que com muita expectativa e, reflectindo uma abordagem de integração intersectorial, na presente sessão, para além de ser apresentado o resultado das actividades de assistência as MPMEs, a proposta da matriz de desenho do projecto revista, designada *PDM*, seriam também apresentados temas sobre “A Observância do Sistema de Qualidade nos Produtos CaDUP, a Importância do FDD na Dinamização do CaDUP e Incentivos para as MPMEs CaDUP do Sector das Pescas” e o lançamento do Guião CaDUP, um instrumento operacional estratégico no processo de implementação e desenvolvimento do CaDUP.
14. Ainda na sua intervenção, deu a conhecer que com a implementação do projecto os beneficiários do sector de produção agrícola, processamento de produtos alimentares tem vindo a registar aumento das vendas em mais de 30% resultante da promoção de produtos, ligação com os mercados, participação em feiras, acompanhamento das recomendações apresentadas pelo CaDUP e até na exportação para alguns países vizinhos, sendo expectativa do projecto num futuro breve partilhar resultados ainda mais satisfatórios, para demais beneficiários.
15. Recordou a todos os presentes que o CaDUP é mais um instrumento que se enquadra no Programa Quinquenal do Governo com vista a dinamização do meio rural, através das Micro, Pequenas e Médias empresas que constituem cerca de 98,7 % do tecido empresarial e com um potencial para induzir o crescimento económico, reduzir a pobreza a nível do nosso país e garantir uma maior diversificação da economia moçambicana.
16. Referiu que a preocupação de fazer do CaDUP uma experiência para o País estimulou o arranque do projecto em termos de expansão a nível das Províncias de Tete, Zambézia, Cabo Delgado, Manica e Nampula onde foram realizadas sessões de capacitação para a transferência da metodologia CaDUP aos técnicos das DPICs e SDAEs, apresentação da iniciativa CaDUP nas sessões do Governo Provincial e início do processo de pesquisa, bem como o registo de MPMEs para a assistência prevista a iniciar em Dezembro em Manica e Nampula.

17. A finalizar reiterou que o CaDUP é, e deve sempre ser, um mecanismo de assistência empresarial para a melhoria e maior eficiência da exploração dos recursos locais e para o seu sucesso, apelou a contínua colaboração e maior empenho de todos os presentes. Considerou que a implementação das actividades CaDUP também constitui um meio para o complemento da consolidação da comunicação entre os técnicos do IPEME, DPICs e SDAEs que facilita a interacção em outras arenas laborais. A terminar sublinhou que constitui expectativa que cada vez mais se consolide o espírito patriótico e profissional entre os colegas em prol do desenvolvimento das actividades.

18. Declarou oficialmente aberta a 1ª Sessão Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação.

## **5.2. APRECIACÃO DA SÍNTESE DA II SESSÃO DO CCC, REALIZADA A 11 DE MARÇO DE 2014;**

A Exma. Srª. Presidente do CCC convidou a todos a fazer a apreciação da síntese do 2º CCC.

### **5.2.1. Comentários/contribuições**

Não foram apresentados comentários ou contribuições sobre a síntese.

### **5.2.2. Deliberação:**

A síntese foi aprovada.

## **5.3. APRESENTAÇÃO DO PONTO DE SITUAÇÃO DA MATRIZ DE RECOMENDAÇÕES DO II CCC;**

O Director do Projecto CaDUP fez a apresentação do ponto de situação da matriz do último CCC composta por 14 recomendações, cujo cumprimento foi realizado com sucessos com a excepção de apenas uma actividade, que será realizada em princípios de 2015.

### **5.3.1. Comentários/contribuições**

Não foram apresentados comentários ou contribuições sobre a apresentação da matriz. A Exma. Senhora Presidente felicitou ao IPEME, JICA, DPICs e SDAEs pela execução da matriz.

### **5.3.2. Recomendações:**

O CCC recomendou:

- As DPICs devem assumir o seu papel de divulgação de informação para os SDAEs;
- As DPICs devem identificar projectos em curso, fundos existentes e canalizar a informação ao IPEME;
- As DPICs devem continuar a trabalhar em estreita ligação com os SDAEs no desenho dos projectos.

- O IPEME deve continuar a colaborar com o MAE.

#### **5.4. APRESENTAÇÃO DOS TEMAS SOBRE: A observância do sistema de qualidade nos produtos CaDUP, a importância do FDD na dinamização do CaDUP, incentivos para as PMEs CaDUP do sector das pescas;**

##### **5.4.1. A observância do sistema de Qualidade nos Produtos CaDUP**

1. O Director do INNOQ fez a apresentação da contribuição que o seu sector poderá dar sobre sistemas de gestão da qualidade nos produtos CaDUP com vista a criar credibilidade dos mesmos e para o efeito recomendou a necessidade de se desenvolver actividades que visam minimizar os custos e riscos de modo a garantir a certificação, antecedida de apresentação da missão do INNOQ. No final sublinhou a necessidade de certificação, requisitos mínimos para aceder a certificação bem como a concessão da certificação.

##### **5.4.2. A importância do FDD na dinamização do CaDUP**

1. A representante do DNPDR fez a apresentação do tema acima referido destacando os pressupostos que conduziram a implementação dos “7 Milhões” a nível dos Distritos do País, tais como a baixa cobertura do sector bancário apesar do franco crescimento (apenas 65 Distritos possuem agências bancárias, correspondendo a mais ou menos 50%; O baixo nível de inclusão financeira do País 13%, considerado um dos mais baixos a nível da SADC; E a fraca capacidade de criação e desenvolvimento das MPMEs com particular destaque para a zona rural.
2. Os “7 Milhões” são concedidos às populações de baixa renda, com base em taxas de juros facilitadas e visa:
  - Financiar iniciativas das comunidades de produção de alimentos e geração de emprego e renda;
  - Fortalecer os concelhos consultivo locais (CCL) como instituições que tomam decisões e monitoram a gestão e o retorno dos “7 milhões”;
  - Promover o associativismo, o cooperativismo e a incubação das micro, pequenas e médias empresas produtivas, de processamento e de comercialização nas zonas rurais.
3. A selecção e aprovação de projectos é assegurada pelos CCL a vários níveis que também monitoram o processo e aprovam os relatórios de execução; A concessão do crédito pode ser individual ou em associações de produtores e elegíveis projectos dos

sectores de agricultura, pecuária, pesca, agro-processamento, pequena indústria, comércio e serviços. As taxas de juro são praticadas por sector de actividade e variam de 5 a 7 % por ano e o prazo para o reembolso parte de 2 meses até 5 anos, sendo o período de graça variável até 1 ano.

4. Os “7 milhões” são a primeira fonte de financiamento dos projectos seleccionados e aprovados pelo CaDUP, considerando que serão apresentados os planos de negócios e analisada a viabilidade técnica e financeira dos mesmos, sendo considerada a capacitação e assistência técnica como oportunidade ímpar para demonstrar que os “7 milhões” são efectivos e recuperáveis havendo acompanhamento.
5. O GAPI tem recebido financiamento para o sector de agro-negócios, sendo importante sua integração no CCC, como iniciativa público privada, para garantir o financiamento e acompanhamento. Por outro lado, os “7 milhões” são complementados por outros fundos disponíveis nos Distritos como o FFP. FDA, operadores de micro finanças incluindo ASCAs, que, se forem devidamente integrados no CaDUP, podem contribuir no financiamento de potenciais produtos.
6. O projecto CaDUP deve estar integrado no Plano Económico de Desenvolvimento do Distrito (PEDD), para permitir que a sua implementação esteja reflectida no Plano Económico, Social e Orçamento do Distrito (PESOD). O mapeamento de potencialidades CaDUP, o desenho das suas cadeias de valor em função da demanda efectiva do mercado e a identificação das oportunidades de negócio que estas oferecem, devem ser parte do “Plano de Acção” da implementação do PEDD e PESOD, como forma de assegurar o financiamento. E como recomendação, para efeitos de transparência, inclusão e abrangência, foi proposta a constituição de um comité de selecção de cuja composição integra as instâncias de investigação, assistência técnica e financiamento para além de agremiações sociais como por exemplo a UNAC, Associações de produtores e outras.

#### **5.4.3. Incentivos para as PMEs CaDUP do sector das pescas**

1. A representante do Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala (IDPPE) fez a apresentação dos objectivos do sub-sector da pesca artesanal que visa reforçar a contribuição na melhoria da segurança alimentar e nutricional e melhorar as condições de vida das comunidades de pescadores artesanais.
2. Em Moçambique, o Sector de pesca artesanal conta com aproximadamente 400.000 pessoas entre pescadores com embarcação e arte de pesca, outros profissionais de



apoio (segundo o censo da Pesca Artesanal de 2012). Devido ao crescimento do mercado consumidor a actividade de pesca artesanal tende a desenvolver-se exigindo ao sub-sector da pesca a focalização em aspectos tecnológicos tanto da pesca propriamente dita como de processamento, manuseamento e conservação do produto, emergindo assim MPMEs/Associações do sub-sector de pesca artesanal.

3. O incentivo e apoio aos pescadores artesanais é feito através de acções de capacitação em várias matérias ligadas a própria actividade de pesca, troca de experiências regionais e internacionais em matérias de tecnologias de pesca e organização da actividade bem como a disponibilização de créditos que pode ser formal e informal, sendo a última modalidade de poupança e crédito rotativo (PCR), onde se desenvolvem sistemas de créditos de pequenos valores para que a partir deles seja possível estabelecimento de base sustentável ou viável que permitam outras formas de financiamentos. Em relação ao crédito formal, o financiamento aos pescadores é feito através das instituições de Micro Finanças (IMF's) e tem em vista a diversificação de práticas de pesca que permitiram atingir uma fase de transição para a pesca comercial. O referido crédito é fomentado através de relações comerciais entre os produtores e os comerciantes ou processadores de pescado.
4. Em termos de desafios e perspectivas para os serviços financeiros, foi referido o seguinte:
  - Continuar a apoiar o desenvolvimento dos esquemas de poupança e de crédito rotativo (PCR) tendo em vista a sua massificação;
  - Atrair o sector financeiro privado para intervir no crédito à pesca artesanal, tomando em conta as experiências positivas de crédito neste sub-sector;
  - Ampliar o envolvimento dos governos distritais no financiamento aos investimentos na pesca artesanal, no âmbito do FDD.
5. Em termos de oportunidades, foi referido o seguinte:
  - Alinhar a pesca artesanal nos objectivos do Governo plasmados no PARP, PQG, ODM, etc, o que propicia a mobilização de mais recursos financeiros para o aumento da produção pesqueira contribuindo para a segurança alimentar;
  - Continuar a mobilizar recursos financeiros pelo Governo para a realização de acções de desenvolvimento da cadeia de valores dos produtos pesqueiros (mobilizada uma linha de crédito de 113 Milhões de meticais, cerca de USD 3.7 milhões).

#### **5.4.4. Comentários/contribuições**

1. A Exma. Sra. Presidente do CCC convidou aos presentes para apresentação de contribuições face aos temas partilhados. O Exmo. Sr. representante da DNPDR solicitou esclarecimento sobre o ponto de situação da introdução do sistema de código de barras em Moçambique. Em resposta, o Exmo. Sr. representante do grupo técnico de trabalho do IPEME, esclareceu aos participantes que Moçambique apresentou pela 2ª vez a sua candidatura a Bruxelas, Responsáveis pela emissão do GS1, mas que infelizmente a mesma não foi aceite devido a inexistência de elevado número de candidaturas/massa crítica. Por sua vez o Exmo. Sr. Director do Projecto esclareceu que se tratava de um assunto do sector privado mas que o Governo tem vindo a apoiar considerando por ser uma componente muito importante para a viabilização do negócio. Deste modo, continuar-se-á a trabalhar para a reversão da situação apoiando sempre o sector privado.
2. Em relação ao sector das pescas, o Exmo. Sr. representante da DNPDR questionou sobre o sistema de transporte utilizado pelo sector de pescas que permite que o produto chegue até ao consumidor final em bom estado para o consumo. Em resposta a esta questão o Exmo. Sr. Director do IDPPE esclareceu que trata-se de sistema instalado ao longo de todas a cadeia de valor da pesca que permite que após a produção, o produto seja armazenados num sistema de frio como em câmaras frigoríficas ou mesmo protegidos com quantidades de gelo. Isso é feito através de parcerias existentes com associações Moçambicanas de cooperativas e operadores deste sector, como o caso dos beneficiários do Fundo de Apoio a Reabilitação Económica (FARE).

#### **5.4.5. Recomendações**

O CCC recomendou:

- O IPEME deverá continuar a apoiar o processo do Código de Barras;
- Realizar actividades conjuntas com vista ao desenvolvimento das PMEs do sector de pescas, para permitir que os operadores desenvolvam e alcancem outros níveis de negócios e tenham sustentabilidade;

#### **5.5. Visita a exposição de produtos CaDUP**

1. Foi efectuada uma visita a exposição de produtos CaDUP, onde cerca de 20 produtos dos beneficiários CaDUP, dos sectores de processamento, artesanato e outros serviços mapeados durante a fase da pesquisa foram apresentados aos visitantes pelos respectivos pontos focais de cada Província, com todos os detalhes sobre a evolução da

melhoria, promoção e ligação com os mercados bem como a assistência que o projecto CaDUP tem vindo a conceder aos beneficiários.

### **5.6. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 2ª Fase do Projecto CaDUP (Sessão de capacitação, Feira CaDUP, revisão do PDM e avaliação intermédia do projecto/Mid term evaluation).**

1. O Consultor Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso número 2 relativo as actividades realizadas no período de Julho a Novembro de 2014. Recordou aos presentes que a implementação do projecto CaDUP iniciou em 2013, nos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane de forma conjunta como piloto e Manica e Nampula por iniciativa do IPEME, replicando a experiência obtida na fase piloto, seguindo o sistema proposto pelo actual fluxo de operacionalização do guião CaDUP. No primeiro ano do projecto foram realizadas actividades sobre a pesquisa de base e assistência a 7 produtores. O Projecto encontra-se praticamente ao meio da segunda fase e já foi realizado um trabalho aprofundado sobre a análise da capacidade dos SDAEs, levantamento de número de PME's existente, condições de acessibilidade e outros aspectos relevantes etc, que resultou na selecção de 9 Distritos, sendo 3 em cada Província, onde o projecto está a dar assistência as PME's locais.
2. Ainda no período em análise, foi realizado um encontro alargado para o arranque das actividades do projecto, onde estiveram presentes os pontos focais do IPEME a nível das DPICs e SDAEs, Directores dos SDAEs e técnicos do IPEME. Neste encontro foi acordado pelos participantes a efectivação do registo de 180 PME's/produtores que beneficiariam da acção de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócio e de seguida fazer-se-á a selecção de uma amostra de 27 PME's/produtores que beneficiarão de assistência técnica no local de trabalho.
3. A capacitação iniciada compreende um total de 06 sessões, tendo sido realizadas até ao momento um total de 03, onde foram abordados temas sobre elaboração de um plano de negócio básico, antecedida de uma apresentação sobre o projecto CaDUP e objectivos e resultados. Espera-se que nas próximas sessões sejam abordados temas sobre a melhoria da produção e produtividade, redução de custos de produção recorrendo-se aos recursos locais, marketing e a finalização do plano de negócio no início de 2015.
4. A meta de registo PME's definida foi ultrapassada, tendo sido feito o registo de 257 PME's pertencentes aos sectores agrícola, agro-processamento, artesanato e serviços, sendo dominante o sector agrícola com cerca de 60%. A maior parte dos participantes tem pouca

consciência de análise do custo benefício e alto nível de dependência de produtos importados, sendo o nível de produção também muito limitado capaz de satisfazer apenas o mercado local. Por outro lado, constatou-se que o nível de coordenação entre os intervenientes como sendo muito fraco, que conseqüentemente se fez reflectir na redução do número de participantes que reduziu entre a primeira e a segunda sessão, de 173 da sessão número 2 para 155 na terceira sessão realizada em Novembro. Recomenda-se que a comunicação entre as PMEs e os SDAEs deve melhorar com vista a manter o número de participantes até ao final do programa de capacitação.

5. O IPEME através do Exmo. Senhor Director Geral e a JICA representada pela Exma. Senhora Representante Adjunta participaram nas primeiras sessões de abertura do programa de capacitação, o que nos conferiu muita honra e compromisso.
6. Um dos aspectos identificados na segunda sessão foi que os micro empresários/produtores ainda não tem consciência da necessidade de registo das actividades que realizam, ideia do que produzem e vendem, factor chave para o desenvolvimento do negócio, umas das componentes importantes a ser considerada nas próximas sessões para a elaboração do plano de negócio. Na terceira sessão, foi realizada uma visita de troca de experiência a 7 PMEs seleccionadas no CaDUP que já se encontram relativamente estruturadas a nível dos Distritos seleccionados e mais de 155 PMEs participaram no programa e tiveram a oportunidade de partilhar boas práticas de produção.
7. Como resultado das sessões realizadas, o maior impacto focalizou-se no conhecimento básico sobre a gestão de negócio e registo, redução de custos recorrendo-se aos recursos localmente existente e aumento da produtividade e ideias próprias, sem necessitar de envolver recursos adicionais relevantes. Outro impacto relevante a destacar resultante da implementação das actividades foi por parte dos intervenientes do projecto como o IPEME, DPICs, SDAEs, INNOQ e outros representantes na coordenação e colaboração das actividades entre outros programas.
8. Após a realização das actividades apresentadas, foi possível acumular mais experiências, que será útil para dar continuidade para as restantes sessões 4, 5 e 6. E segundo planificado, no início do próximo ano, realizar-se-á a avaliação do meio termo e finalização do Guião CaDUP. O Projecto CaDUP tem a vigência de 4 anos e encontrando-se a meio do seu percurso, realizar-se-á a avaliação das actividades realizadas e a planificação de actividades para o período seguinte e alguns ajustes. E para o efeito, realizar-se-á uma sessão do CCC para a avaliação, que também contará também com a presença de representantes da JICA Sede (Tokyo). A avaliação dos resultados será feita com base na Matriz de Desenho do Projecto

(PDM) e espera-se que o CCC apresente recomendações ao IPEME e a equipe dos consultores, para seguimento das actividades.

E desta forma, propõe-se que a próxima sessão do CCC realize-se em Setembro de 2015 para dar lugar a realização da sessão de avaliação de meio termo, onde participarão todos os membros do CCC.

9. O PDM não é um documento rígido, poderá ser alterado e ajustado segundo as necessidades e indicadores, mantendo-se apenas constante os objectivos do projecto. Ainda sobre o PMD, o Consultor Chefe referiu que foi realizado um encontro entre a equipe técnica do IPEME e consultores, onde foi discutido de forma aprofundada sobre os indicadores e linhas gerais dos resultados que se esperam alcançar. Para completar a informação sobre o PDM, a consultora de Marketing referiu que foi feita a revisão do documento de forma a definir-se os objectivos e resultados claros a serem alcançados propondo-se os respectivos indicadores que para além da verificação dos resultados também ajudará a monitorar as actividades e analisar o processo de implementação das actividades, o que poderá ajudar a re-direccionar o percurso para o alcance dos resultados.

O PDM será o documento a ser utilizado para a avaliação das actividades realizadas e para o efeito solicita-se aos membros do CCC para a sua apreciação. Por fim acrescentou que a avaliação também terá em conta a 5 componentes tais como eficiência, relevância, impacto e alcance dos objectivos do projecto bem como a sua sustentabilidade.

10. Em relação a Feira CaDUP que consta do nosso plano de actividades, a mesma será realizada a posterior sendo que necessitará de recolha de mais informação e melhor organização.

### **5.5.1. Comentários/Contribuições**

1. O Exmo. Senhor Director do Projecto referiu que em relação a apreciação dos dados do PDM, a equipe técnica vai encarregar-se para o efeito.
2. Por sua vez o representante do CEPAGRI propôs que o projecto colaborasse com a DPA considerando que a maioria dos beneficiários são do sector agrícola e se considere também o PEDSA.
3. O Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio na sua intervenção felicitou com satisfação a apresentação e de seguida questionou pelo facto da apresentação feita não ter focalizado nos produtos como tal. Referiu que o projecto é conhecido a nível da Província de Inhambane mas urge a necessidade de se focalizar mais nos produtos nas próximas apresentações a serem feitas com a respectiva evolução em cada etapa. A título de exemplo, referiu que o projecto já apresentou resultados positivos na intervenção efectuada ao Piri-piri

da Dona Rachida contudo prevalece a questão do código de barras que ainda não foi resolvido, embora ela tenha alcançado uma evolução em termos empresarial mas ainda falta a componente de expansão do mercado. Mais adiante questionou se o projecto não poderia apoiar na implantação de um estabelecimento comercial que acredita-se que poderia de imediato criar um grande impacto na melhoria da embalagem e crescer ainda mais.

4. Na sua intervenção o Exmo. Senhor Director do INNOQ referiu que foi feita uma visita de trabalho a Dona Rachida e concluiu-se também que há necessidade de melhoria da embalagem e rotulagem e o INNOQ pode colaborar com o projecto para intervir na normalização e já indicou 2 pontos focais sendo um da certificação e outro da qualidade.
5. O Exmo. Senhor Director da Indústria e Comércio de Nampula na sua intervenção felicitou a equipe pelo trabalho realizado e questionou sobre as causas que levam a desistência dos participantes nas sessões de capacitação.
6. Por sua vez, o representante do DNPDR também questionou se a equipe teria feito um trabalho profundo para conhecer as causas da redução dos participantes nas capacitações, para tomar medidas correctivas. De seguida deu a conhecer que o Ministério da Administração Estatal/DNPDR encontra-se desde 2009 a desenvolver o programa designado desenvolvimento de iniciativas locais, a partir do qual selecciona 3 a 4 principais produtos para serem desenvolvidos na respectiva cadeia de valor e o CaDUP deveria inteirar-se mais sobre isso.
7. Em resposta as questões apresentadas o Consultor Chefe começou por explicar que não era objectivo do projecto focalizar-se apenas em produtos já seleccionados mas sim promover outros e para a primeira fase do projecto a maior atenção está a ser dada a capacitação dos intervenientes do projecto e as MPMEs. Mais adiante referiu que toda a informação considerada pelo projecto foi apresentada pelos SDAES e para criar uma maior abertura e perspectivas para o projecto mais informação será solicitada.
8. Por sua vez, o Exmo. Senhor director do projecto esclareceu que as actividades do projecto considera a realização das actividades de forma integrada e espera-se que nas próximas sessões também se faça a integração do INNOQ bem como o aspecto da legalização que também será abordado brevemente. E em relação as ausências dos participantes, a equipe técnica também fará o devido acompanhamento para salvaguardar a permanência dos beneficiários.

### 5.5.2. Recomendações

O CCC recomendou:

- As DPICs devem trabalhar com os BAUs e SDAEs no processo de legalização das actividades económicas;
- A interligação do projecto CaDUP com outros projectos em curso deve ser feita para complementar as actividades e dar resposta a algumas necessidades que poderão ser apresentadas e todos os intervenientes devem tomar em conta a esse aspecto (IPEME, DPICs, SDAEs);
- DPICs, SDAEs, IPEME devem garantir que os 180 capacitados beneficiem da assistência financeira do FDD e outros financiamentos existentes;
- A Feira CaDUP deve ser um evento bem desenhado e capitalizado de modo a ter um impacto positivo e pra tal deve-se fazer uma reflexão muito profunda sobre a sua realização nível das Províncias ou Distritos;
- As DPICs devem apresentar as actividades realizadas pelo CaDUP no informe das suas sessões provinciais;
- Os beneficiários CaDUP devem dar o seu testemunho em algumas sessões de seminários como forma de divulgação do projecto;
- Reflectir sobre a possibilidade de realizar exposição de produtos CaDUP em vários eventos como em sessões de coordenadores de saúde, justiça, escolinhas e a ligação entre os pequenos produtores;
- A data da alteração do CCC foi aceite;
- Reflectir sobre a possibilidade de apresentar a matriz do PDM mais detalhada e com regularidade (semestral ou anual), visto que ela é apresentada de forma global.

## 5.6. Apresentação da experiência do “Study tour” do Japão

1. Em representação do grupo de participantes do curso realizado no Japão em Fevereiro de 2014, designado “**Desenvolvimento da Indústria Local: Políticas e Práticas no Japão**”, o ponto focal do IPEME da Província de Gaza deu a conhecer aos participantes que a experiência colhida durante o programa de visitas efectuadas quer tanto as instituições privadas como públicas foi uma excelente oportunidade para os participantes. Referiu que o sistema de assistência implantado a todos níveis nacional, provincial e Distrital é muito eficiente pois permite que todas as PMEs beneficiem de assistência e acompanhamento para o desenvolvimento das suas actividades. Outra componente observa e considerada relevante foi o desenvolvimento de parcerias entre as instituições do ensino, sector público e privado o que também permite que as actividades de assistência, promoção dos serviços/produtos das PMEs sejam feitos de forma integrada e abrangente.

2. Mais adiante referiu que como resultado dos conhecimentos adquiridos, os participantes elaboraram um plano de actividades que já está a ser partilhado e implementado no dia a dia da assistência as PME's. E a finalizar endereçou em nome do grupo agradecimentos aos organizadores do programa.

### 5.6.1. Recomendações

O CCC recomendou:

- Circular o plano de acção da capacitação.

### 5.7. Apresentação da nota conceptual do Inquérito do Projecto CaDUP, Centro de Apoio CaDUP, Oferta e Certificação CaDUP

Neste ponto foram apresentadas as propostas das seguintes notas conceptuais:

1. O Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística do IPEME deu a conhecer aos participantes que um dos desafios da instituição consiste na realização do Inquérito CaDUP, que será a recolha de informações junto dos beneficiários do projecto nos seguintes domínios:
  - Dados Estatísticos
  - Mudanças: Processos e Resultados
  - Mercados
  - Constrangimentos/restrições
  - Ligações/Networking
  - Fornecedores e
  - Outras dinâmicas.
2. Mais adiante explicou que a realização do referido inquérito visa perceber melhor dinâmicas a medida que o projecto avança, isto é, evolução periódica, recomendar parcerias, recomendar ligações, criar dados mais estruturados sobre os beneficiários (Preços, volume de negócios, trabalhadores, mercados, quantidades produzidas, produtividade entre outros dados), organizar dados e informações sobre os beneficiários, facilitar o estabelecimento de ligações com o mercado, facilitar o processo de assistência empresarial, facilitar o desenvolvimento de estudos e formulação de políticas de apoio, organização e estruturação da informação, disponibilização de Informação gerada as demais interessados, criar oportunidades de Ligações (clientes e fornecedores), desenvolvimento de estudos e maior apoio do Governo.
3. Serão considerados grupo alvo as Associações de Produtores, empreendedores, pequenas empresas. Em relação a regularidade e o inquérito será realizado semestralmente nas Províncias abrangidas e a divulgação dos resultados serão organizados e estruturados e disponibilizados através da base de dados das PME's.



4. A Exma. Senhora Gestora do Projecto CaDUP fez a apresentação da proposta da nota conceptual do **Centro de Apoio CaDUP**, abreviadamente designado por **CAC**, uma unidade piloto de apoio integrada de assistência aos beneficiários CaDUP, através de provisão de mecanismos para o fortalecimento e desenvolvimento da cadeia de valor dos produtos CaDUP, e justifica-se como sendo um instrumento e plataforma PME e **um dos veículos corporativos da iniciativa. O CAC tem como objectivo geral** partilhar e disponibilizar o mesmo espaço/serviço de assistência aos beneficiários CaDUP, e difusão da iniciativa CaDUP e **específicos:**

- Promover a iniciativa CaDUP
- Garantir a assistência as PMEs beneficiárias fortalecendo seu modelo de desenvolvimento de modo a criar um desenvolvimento social e económico da comunidade
- Capacitar as comunidades em matéria de desenvolvimento de negócios
- Promover o empreendedorismo
- Dinamizar a economia rural
- Promover a exploração dos recursos locais com vantagens comparativas
- Agregar valor ao produto final
- Promover produtos CaDUP dos sectores de agro-processamento, turismo, artesanato e serviços das respectivas cadeias de valor;
- Montar um “Show Room” para a exposição de principais produtos;
- Transferência de uso de tecnologias.

5. **Em termos de grupo alvo, o CAC focalizará em:**

- Beneficiários CaDUP
- Grandes empresas
- Estudantes
- Instituições públicas e privadas

**O CAC será uma plataforma de apoio as PMEs a nível das** Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane e Manica e Províncias de expansão e adoptará a **metodologia de partilha** de espaço ou serviços partilhados, pesquisa e diagnóstico empresarial, aconselhamento e acompanhamento e resultados. Em termos de **facilidades, providenciará** sala e bolsa de contacto CaDUP, sala e escritórios virtuais, sala de formação CaDUP e sala de atendimento CaDUP.

6. O CAC oferecerá seguintes **Serviços:**

- Informação CaDUP

- Base de dados CaDUP
- Assistência CaDUP
- Formação CaDUP
- Promoção CaDUP
- Tecnologia CaDUP
- Diagnóstico CaDUP
- Oferta CaDUP
- Parceria CaDUP

#### 7. O CAC terá como instrumentos de aplicação

- Guião CaDUP
- Manual de Operações
- Fichas e modelos

8. **Em relação a sua localização do CAC, foram avançadas duas propostas, sendo a primeira o Bairro de Magoanine C, infra-estrutura do Conselho Municipal da Cidade de Maputo e a segunda o Instituto Agrário de Boane, no Distrito de Boane.** Contudo, foi solicitado aos membros do CCC, para que apresentassem propostas de locais que possivelmente possam existir a nível das suas organizações. A terminar, foram apresentados os resultados esperados com a implementação do CAC, sendo os principais

- Centro operacional
- Implementado o programa de assistência aos beneficiários CaDUP
- Reforçada a iniciativa CaDUP a nível do País
- Divulgada a iniciativa CaDUP
- Criada capacidade para promoção de produtos dos empreendedores.

9. Sobre a nota conceptual Certificação e produtos PMEs, a Gestora deu a conhecer que é um mecanismo que atesta e comprova a identificação, registo, selecção, assistência e acompanhamento dos beneficiários CaDUP através do guião CaDUP. Apresenta como **Modalidades através de certificação por níveis, sendo:**

- Certificação do 1º nível (conferida após o processo de candidatura);
- Certificação do 2º nível (classificação segundo o Estatuto das PMEs);
- Certificação do 3º nível (conferida após o processo de participação com sucesso nas sessões de capacitação); e
- Certificação do 4º nível (conferida após o cumprimento das recomendações apresentadas na assistência técnica);

- Certificação PME CaDUP. Assegurar a conformidade do processo de assistência CaDUP.

10. A Certificação PME CaDUP tem por objectivo garantir que os produtos ou serviços CaDUP tenham acesso ao mercado e um acompanhamento integrado eficaz.

11. Em termos de objectivos específicos, a certificação PME CaDUP visa:

- Promover a iniciativa e produtos ou serviços CaDUP;
- Garantir que os beneficiários CaDUP cumpram com os requisitos exigidos pelo mercado;
- Promover a cultura de boas práticas empresariais;
- Promover a competitividade de produtos e serviços CaDUP;
- Dinamizar o desenvolvimento da indústria e economia rural;
- Promover a exploração dos recursos locais com vantagens comparativas;
- Agregar valor ao produto final;
- Promover o associativismo empresarial para dar resposta a grandes demandas;
- Promover produtos CaDUP dos sectores de agro-processamento, turismo, artesanato e serviços das respectivas cadeias de valor; e
- Assegurar o acesso ao financiamento.

## 5.8. Recomendações:

### O CCC recomendou:

- Os membros do CCC devem apresentar subsídios sobre as notas conceptuais apresentadas pelo IPEME;
- Os membros do CCC devem apoiar o IPEME em identificar outras fontes de apoio ao projecto CaDUP como a FinAgro, USAID e outros;
- Colaborar com o MAE para partilhar a informação sobre a reclassificação dos Distritos;
- O CaDUP deverá contar com o apoio de todos outros sectores dos diferentes ministérios.

## 5.9. Diversos

### 5.9.1. Apresentação do Guião CaDUP

1. O Exmo. Senhor Director do Projecto fez a apresentação resumida do Guião CaDUP, instrumento de trabalho que orientará aos implementadores do projecto a realizar as suas actividades. O mesmo apresentado na sua primeira versão, é composto por 2 partes principais, sendo a primeira com a descrição e conceito CaDUP, responsabilidades dos intervenientes e objectivos a serem alcançados enquanto que a segunda parte do Guião contempla a parte

operacional e respectivos procedimentos de comunicação que inicia a nível central para o provincial e até distrital e vice-versa, critérios de selecção e assistência concedida pelo projecto. O guião CaDUP é um documento que será continuamente revisto e espera-se que em 2016 tenha maior enriquecimento resultante da experiência acumulada ao longo do projecto.

2. Para a entrega do referido instrumento de trabalho aos Exmos. Senhores Directores Provinciais, o Exmo. Senhor Director do Projecto convidou a Exma. Senhora presidente do CCC.
3. A Exma. Senhora Presidente do CCC procedeu a entrega de cinco cópias do Guião CaDUP a cada um dos Exmos Senhores directores provinciais da indústria e comércio de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, apelou ao bom uso e observância dos procedimentos e a entrega de algumas cópias aos SDAEs onde o projecto está a ser implementado.

## **5.10. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

5.10.1. O CCC teceu seguintes considerações:

- A apreciação feita as actividades realizadas pelo projecto CaDUP, é positiva;
- Foi aprovado o plano de actividades revisto para a 2ª. Fase do Projecto;
- Foi feito o apelo para a celeridade das actividades;

## **5.11. ENCERRAMENTO**

1. A terminar a 1ª Reunião Extraordinária do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, a Exma. Sra. Presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por se terem dignado a compartilhar momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do projecto;
2. Desejou ao IPEME, a JICA que tem sido sempre presente nos encontros e de forma particular a equipe CaDUP sucessos e bom trabalho e que deverão contar sempre com o apoio da direcção do MIC;
3. Endereçou agradecimentos a todas as instituições que tem vindo a apoiar o projecto CaDUP;
4. Recomendou as direcções provinciais a terem em conta a questão da orçamentação para as actividades CaDUP e aos Exmos. Senhores Directores provinciais pelo empenho apesar da agenda muito preenchida;
5. Desejou uma quadra festiva feliz a todos e boa transição para o ano 2015.
6. Declarou encerrada a 1ª sessão extraordinária do CCC.

Elaborado pelos técnicos:

Madina Ismail

Dário Muianga

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Verificado por:

\_\_\_\_\_  
O Director do Projecto

Claire Zimba

Maputo, Março de 2015

## ANEXOS

- Programa do 2.º CCC;
- Lista de presenças e ausências;
- Discursos proferidos;
- Apresentações.





REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Visto

\_\_\_\_\_  
A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



**SÍNTESE DA 3ª REUNIÃO ODINÁRIA DO COMITÉ DE  
COORDENAÇÃO CONJUNTO (CCC) DO PROJECTO  
CaDUP**

Maputo

Outubro de 2015

# **SÍNTESE DA 3ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO COMITÉ CONJUNTO DE COORDENAÇÃO (CCC) PROJECTO CaDUP**

## **I. PRESENCAS**

### **1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:**

#### **1.1. Membros**

- Sr<sup>a</sup> Cerina Banú, Exma. Sr<sup>a</sup>. Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Arlindo Mucone, representante do Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr. Gimo Fumo, Exmo. Senhor Representante do Director Nacional da Indústria;
- Sr<sup>a</sup>. Leia Bila, Exma. Senhora Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. Adérito Mavie, Exmo. Senhor representante do Director do Centro de Promoção de Agricultura;
- Sr<sup>a</sup>. Analadya Loureiro, Representante do Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Norberto João, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr<sup>a</sup>. Chiharu Morita, Exma. Senhora Representante Residente Adjunta da JICA;
- Sr. Issei Aoki, Exmo. Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

#### **1.2. Convidados**

- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Neyka Mocker, Assistente do Projecto CaDUP;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr. Dinis Mative, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Fulgêncio Novela, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;



- Sr<sup>a</sup>. Alexandra Mahachi, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr<sup>a</sup> Leonor Machiene, Instituto de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala;
- Sr. Eleutério Mabjaia, Director de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr. Sérgio Ernesto, Técnico da Direcção de Estudos e Estatística/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Madina Ismail, Coordenadora da Direcção de Assistência Financeira Organização e Marketing/IPEME;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. José da Conceição Tembe, Coordenador do Centro de Orientação ao Empresário;
- Sr. Nabil Osman, Gestor do Projecto CaDUP/IPEME;
- Sr<sup>a</sup>. Lúcia Langa, Técnica do IPEME/DAFOM.
- Sr<sup>a</sup>. Marina Costa, Tradutora.

## II. AUSÊNCIAS

### 2. Estiveram ausentes sem justificação prévia conforme a lista de ausências anexa

- Exmo. Senhor Director da Direcção de Relações Internacionais do MIC;
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Promoção de Produtos Nacionais;
- Exmo. Senhor Director do Apoio ao Sector Privado
- Exma. Senhora Directora Provincial de Industria, Comercio e Turismo de Maputo~
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME na Província de Maputo
- Exmo. Senhor Representante da Confederação das Associações Económicas - CTA;
- Representante da Embaixada do Japão;

## III. LOCAL E DATA

3. O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 21 de Agosto de 2015, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 3ª Reunião ordinária do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto “Cada Distrito um Produto” - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

## IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

4. A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité Conjunto de Coordenação (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente Adjunta da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de

Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

## **V. AGENDA**

### **5. Constituíram Pontos de Agenda:**

- 5.1. Cerimónia de abertura;
- 5.2. Apreciação da Síntese da I Sessão extraordinária do CCC, realizada a 08 de Dezembro de 2014;
- 5.3. Apresentação do ponto de situação da matriz de recomendações do II CCC;
- 5.4. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 3ª Fase do Projecto CaDUP;
- 5.5. Visita a exposição de cabaz/produtos a serem lançados na FACIM;
- 5.6. Apresentação do Perfil e Termos de referência das DPIC's, SDAE's e IPEME na implementação do projecto CaDUP e Experiência de 02 beneficiários CaDUP;
- 5.7. Sessão de esclarecimentos;
- 5.8. Considerações finais e encerramento.

### **5.1. CERIMÓNIA DE ABERTURA**

1. Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente Adjunta da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.
2. A Representante Residente Adjunta da JICA saudou a todos os presentes e agradeceu pelo convite para participar no evento. Mencionou as actividades realizadas nos dois (02) anos após o início do projecto em 2013, desde as sessões de formação às PME's nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane e a fase de assistência técnica ora iniciada nas 31 PME's seleccionadas como modelos nas referidas províncias.
3. De seguida, mencionou de forma breve que o projecto implementou 4 actividades principais que são a revisão e melhoramento do Guião CaDUP, pesquisa de base, assistência a 7 MPME's (seleccionadas na fase piloto do projecto), planificação e implementação de projectos piloto, realização das sessões de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócios e início da fase de assistência técnica às PME's modelo seleccionadas.
4. Adiante, apelou a participação massiva e efectiva na implementação do projecto nas províncias – alvo bem como a sua expansão a nível nacional.

5. Por fim, a Representante Residente Adjunta da JICA, reiterou aos SDAE's para que tirem máximo de proveito nas lições aprendidas na formação no Japão que decorrerá em Outubro corrente em matéria de implementação do projecto CaDUP através do movimento *One Village One Product – OVOP* iniciado no Japão na década 60.
7. Na sua intervenção, o Director do Projecto saudou e agradeceu a presença de todos os presentes e reiterou o compromisso de tornar efectiva a concretização dos resultados com impacto directo na promoção das PME's.
8. De seguida, mencionou que após a revisão do meio-termo, tem sido esforço do projecto, a integração endógena e exógena dos sectores e reiterou que este é o caminho para a sustentabilidade do projecto.
9. Por fim, endereçou às PME's que tem sido apoiado pela equipa de consultores da JICA (PME's modelo presentes no evento), para que continuem a implementar a metodologia CaDUP e as ferramentas que são transmitidas durante a transferência de conhecimentos no período de assistência técnica.
10. Por sua vez, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados, pela realização da 3ª Sessão Ordinária do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto “Cada Distrito um Produto”. Endereçou igualmente às PME's presentes (beneficiárias do projecto CaDUP. Deu a conhecer aos presentes que a realização da terceira sessão ordinária justifica-se pelo facto de haver necessidade de se fazer acompanhamento das actividade de assistência às PME's realizadas durante os 8 meses da 3ª. fase do projecto CaDUP, de Dezembro de 2014 a Agosto de 2015, tendo em conta a validação de planos de intervenção da fase de assistência técnica iniciada em Maio do ano em curso.  
Mais adiante deu a conhecer sobre os avanços registados nas PME's depois da realização das seis (06) sessões de habilidades e gestão de negócios que incidiu temas sobre registo contabilístico, elaboração de planos de negócios, análise e identificação de problemas, redução de custos de produção recorrendo-se a recursos locais para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto e visitas de estudo para a troca de experiência, como forma de trazer maior eficiência e eficácia nessa camada empresarial.
11. Deu a conhecer que tendo em vista a sustentabilidade do projecto, apresentou-se para além do relatório de Progresso 3, plano de actividades da 3ª. fase e actualização e validação dos planos de intervenção, o perfil e termos de referência das DPIC's, SDAE's e o IPEME na implementação

do projecto CaDUP, reflectindo uma abordagem de integração inter-sectorial nas actividades do projecto.

12. No decorrer na sua locução, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP deu a conhecer o aumento das vendas em mais de 30% decorrendo da assistência técnica resultante da promoção de produtos CaDUP, a ligação e penetração dos produtos nos mercados, as ligações intra-PME's, a participação em feiras, acompanhamento das recomendações apresentadas pelo CaDUP a alguns beneficiários do sector de produção agrícola, processamento de produtos alimentares e até na exportação para alguns países vizinhos e mencionou que pela nossa grande ambição, num futuro próximo partilhar-se-á resultados ainda mais satisfatórios para os demais beneficiários.
13. Recordou a todos os presentes que o CaDUP é mais um instrumento que se enquadra no Programa Quinquenal do Governo com vista a dinamização do meio rural, valorização do conteúdo local, criação de emprego, através das Micro, Pequenas e Médias empresas que constituem cerca de 98,7 % do tecido empresarial e com um potencial para induzir o crescimento económico, reduzir a pobreza a nível do nosso país e garantir uma maior diversificação da economia moçambicana e criar condição para o desenvolvimento económico do país.
14. Reiterou que preocupação de fazer do CaDUP uma experiência para o País estimulou a expansão do projecto para às províncias de Tete, Zambézia, Cabo Delgado, Manica e Nampula onde foram realizadas sessões de capacitação para a transferência da metodologia CaDUP aos técnicos das DPICs e SDAEs, apresentação da iniciativa CaDUP nas sessões do Governo Provincial e início do processo de pesquisa, bem como o registo de MPME's para a assistência prevista a iniciar em Dezembro em Manica e Nampula.
15. Por fim, deu a conhecer que o CaDUP é prioridade do Governo no que tange o desenvolvimento da cadeia produtiva de valor total com enfoque na industrialização e inclusão como indicado no Plano Quinquenal do Governo.
16. Declarou oficialmente aberta a 3ª Sessão Ordinária do Comité Conjunto de Coordenação.

## **5.2. APRECIÇÃO DA SÍNTESE DA II SESSÃO DO CCC, REALIZADA A 11 DE MARÇO DE 2014;**

A Exma. Sr<sup>a</sup>. Presidente do CCC convidou a todos a fazer a apreciação da síntese do 1º. CCC Extraordinário.

### **5.2.1. Comentários/contribuições**

Não foram apresentados comentários ou contribuições sobre a síntese, somente uma observação para alteração sobre o nome do Director Geral do CEPAGRI, de Alberto Mavie para Adérito Mavie.

### **5.2.2. Deliberação:**

A síntese foi aprovada.

## **5.3. APRESENTAÇÃO DO PONTO DE SITUAÇÃO DA MATRIZ DE RECOMENDAÇÕES DO II CCC;**

O Director do Projecto CaDUP fez a apresentação do ponto de situação da matriz da II CCC composta por 14 recomendações, cujo cumprimento foi realizado com sucesso. De salientar que não foi apresentada a matriz do I CCC Extraordinário tendo sido orientado pelo Exmo. Director do Projecto a se enviar por e-mail aos membros e participantes do III CCC Ordinário até o dia 28 de Agosto corrente.

### **5.3.1. Comentários/contribuições**

Após a apresentação da síntese do II CCC ordinário, foi proposto a inclusão de seguintes itens na matriz: além do responsável, colocar-se o responsável pela actividade, grau de cumprimento da actividade, impacto do prazo e resultado esperados de cada actividade recomendada.

## **5.4. Apresentação do Relatório de Progresso e plano de actividades revisto da 3ª Fase do Projecto CaDUP**

1. O Consultor Chefe do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do relatório de progresso número 3 relativo às actividades realizadas no período de Dezembro de 2014 à Agosto de 2015. Recordou aos presentes que a implementação do projecto CaDUP iniciou em 2013, nos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza e Inhambane de forma conjunta como piloto e Manica e Nampula por iniciativa do IPEME, replicando a experiência obtida na fase piloto. No primeiro ano do projecto foram realizadas actividades sobre a pesquisa de base e assistência a 7 produtores beneficiários CaDUP da fase piloto do projecto (2010 – 2012). O Projecto encontra-se praticamente ao meio da terceira fase e já foi realizado série de intervenções às PME's bem como a transferência de tecnologia aos implementadores do projecto a níveis Distritais (técnicos dos SDAE's), e provinciais (técnicos das DPIC's), desde a fase que iniciou com a realização das sessões de capacitação aos beneficiários e a assistência técnica no local às PME's seleccionadas como modelo.

2. Ainda no período em análise, foi realizado um encontro alargado para o balanço das actividades do projecto, especificamente das seis (06) sessões em habilidades e desenvolvimento de negócios para as 251 PME's beneficiárias do projecto que preencheram o formulário de registo, onde estiveram presentes os pontos focais do IPEME a nível das DPIC's de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula e Directores de SDAE's de Boane, Manhiça e Namaacha, Bilene, Manjacaze e Xai-Xai e Inharrime, Maxixe e Zavala, acompanhados dos respectivos Pontos Focais do projecto a nível dos referidos Distritos, e técnicos do IPEME. No encontro foi acordado pelos participantes a efectivação do registo de 180 PMEs/produtores que beneficiariam da acção de capacitação em gestão e desenvolvimento de negócio e de seguida fazer-se-ia a selecção de uma amostra de 31 PMEs/produtores que beneficiarão de assistência técnica no local de trabalho.
3. De seguida fez-se a análise da participação das PME's nas seis (06) sessões de capacitação em habilidades de negócio em, que verificou-se que houve em média a participação de 158 PME's, tendo a maior participação registada na primeira sessão em que se fez a introdução do plano de negócios e sua importância. No que concerne a expectativa das PME's quanto ao curso, foi possível verificar que mais de 50% de PME's participantes atingiram a sua expectativa no que concernisse ao curso e que o conteúdo para o curso foi apropriado para às PME's.
4. As sessões de capacitação encorajou a novas acções em cerca de 90% de PME's participantes nas seis (06) sessões de capacitação como é o caso de controlo da qualidade avaliando o tempo, início do cálculo das perdas de tempo, contacto com novos mercados, melhoria do rótulo dos produtos.
5. A seguir, fez-se a apresentação da assistência técnica às 30 PME's seleccionadas como modelo/parceiras que tinha como objectivo promover o CaDUP e identificar e verificar o fluxo de assistência e o menu de assistência a ser dado pelo CaDUP. As actividades realizadas durante o período de assistência centraram-se na análise da produtividade e melhoramento da produção, gestão de higiene, aproveitamento integral dos recursos, controlo de qualidade, seminário sobre tecnologia de produção no sector de cerâmica, desenvolvimento de mercados (exposição dos produtos CaDUP nos hotéis, cafés, entre outros), e melhoria dos rótulos dos produtos.
6. Como resultado da assistência técnica no 1º período de intervenção, foi a implementação da estrutura de implementação/funcionamento do CaDUP (IPEME, DPIC, SDAE), como uma estrutura de gestão de todo o projecto. Constatou-se ainda que a assistência técnica aos

beneficiários CaDUP deveriam ser realizadas em colaboração com as *BDS*, pois a equipe de consultores da JICA, e na vertente de sustentabilidade, o IPEME devia actuar como coordenador das actividades de apoio aos beneficiários CaDUP. Foi também apresentado como resultado da 1ª. fase de assistência técnica aos beneficiários CaDUP, actividades realizadas na empresa *Africa Oil Works*, em que verificou-se que a extracção do óleo de forma eficiente, e o uso do termómetro para estabilizar a temperatura de secagem do coco ralado antes do início da prensagem e a melhoria do ambiente de negócios, reduzindo a perda de matéria-prima, isto é, a alteração do modo de pagamento de salário dos colaboradores em que anteriormente fazia-se por cada coco processado e hoje faz-se por cada litro de óleo extraído. Ainda no âmbito da assistência técnica aos beneficiários CaDUP, fez-se a apresentação da assistência realizada na empresa Pro-socala em que se fez a ligação com *BDS* (melhoria do rótulo do produto, isto é, desenho do logo e impressão), assistência para aquisição do código de barras e análise de componentes nutritivos de óleo no laboratório da SGS. Por fim, no que concerne a assistência técnica, fez-se a apresentação sobre produtores do sector de cerâmica em que foram realizados workshops para produtores do ramo de cerâmica com vista a troca de experiência e melhoria das suas actividades) e também foi realizado o teste laboratorial no laboratório de Engenharia de Moçambique da Faculdade de Engenharia na Universidade Eduardo Mondlane, com vista a melhoria do processo produtivo.

#### **5.4.1. Comentários/Contribuições**

9. Feita a apresentação do relatório do progresso 3 de implementação do projecto CaDUP, seguiu-se as sessões de esclarecimentos de questão e sugestões, tendo iniciado com a intervenção do Director Provincial de Indústria e Comércio de Inhambane que referiu da necessidade de ter-se custos baixos para que os preços dos produtos possam também estarem baixos e assim permitir que as PME's possam ser mais concorrentes no mercado.

A seguir fez-se questão de qual seria a sustentabilidade do projecto depois de terminar esta fase de apoio da JICA, e reiterou-se que os Distritos devem ter domínio desse projecto por forma a ser uma das ferramentas necessárias para que as PME's possam-se beneficiar do Fundo de Desenvolvimento dos Distritos (FDD).

Questionou-se também sobre as PME's não seleccionadas como modelo, qual seria o tratamento destas, ou por outra, qual seria o apoio do projecto a estes beneficiários CaDUP.

A seguir, houve também sugestão de uso de normas de qualidade para reduzir perdas de produção por parte das PME's beneficiárias do projecto CaDUP.

Quanto a gestão de negócios, houve a necessidade se perceber como tem sido a comunicação para as empresas serem beneficiárias, isto é os critérios de selecção para as PME's beneficiarem-se das sessões de capacitação.

A nível dos Distritos, não tem a plataforma que permite encontrar Instituições que lidam com qualidade e rótulos. O INNOQ e outras instituições deveriam estar representados nos Distritos.

## **5.5. Apresentação das PME's modelo do projecto (Casos de sucesso)**

### 10. Prosocala

Representada pela Directora Executiva da empresa, a Sr<sup>a</sup>. Sofia Charfudine, mencionou o aumento de produção da sua unidade de processamento em aproximadamente 30% e consequentemente as suas vendas. Participara em todas sessões de capacitação e hoje já melhorou a imagem do produto, melhorou a embalagem, o rotulo dos seus produtos, e hoje ainda através do projecto CaDUP, os seus produtos já tem código de barras.

### 11. Africa Oil Works

Representado pelo sócio maioritário da empresa, Sr. Romeu Macatamela, iniciou por agradecer ao IPEME e o parceiro bem como os implementadores do projecto CaDUP. De seguida, debruçou-se sobre as fases do projecto, tendo frisado a fase piloto em que o projecto começou a intervir na sua empresa e até hoje que está sendo beneficiário da assistência do projecto e que através do mesmo, mencionou as melhorias, como o caso de aumento de numero de trabalhadores (de para actualmente), redução de perdas de produção e aspectos relacionados com a melhoria de qualidade do seu produto. Por fim, frisou o apoio que o projecto tem vindo a dar no que concerne ao mercado em que as suas vendas aumentaram hoje em mais de 45% comparativamente a fase anterior da assistência do projecto na sua empresa. De forma particular, o Sr. Romeu mencionou que espera que o projecto continue e que focalize noutros aspectos.

## **5.6. Apresentação dos perfis e termos de referência das DPIC's, SDAE's e IPEME**

Foi feita a apresentação dos perfis e termos de referência das DPIC's, SDAE's e IPEME pelo Gestor do projecto que tinha como objectivo dar a conhecer sobre o que se espera dos implementadores do projecto a todos níveis e as contribuições para melhorar a implementação



do projecto de forma efectiva e a passagem do apropriamento do projecto por parte dos membros do comité distrital.

### **5.6.1. Comentários/Contribuições**

O ponto focal de Nampula agradeceu a oportunidade de perceber mais sobre os termos de referência. Acrescentou que a situação de critérios de selecção devem estar nos termos de referência, também inserir os parceiros do Projecto (actores de intervenção) e os factores de sustentabilidade.

O Director da DPIC de Inhambane referiu que para promover CaDUP a nível de todo o País, tinha que se programar uma apresentação à sessão do Governo.

### **5.7. Recomendações**

Melhorar os critérios de selecção de PME's modelo do projecto CaDUP

Necessidade de envolvimento doutros sectores e analisar de forma conjunta a questão de formadores das PME's para as futuras capacitações em línguas locais

Para as PME's não seleccionadas como modelo, o IPEME deve criar uma capacidade técnica para dar resposta às necessidades das mesmas.

### **Encerramento**

A Exma. Sra. Presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por terem compartilhado momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do Projecto.

Dar força ao IPEME, JICA, Ministério de Agricultura "Cepagri" DPIC, SDAE e outros para que tenhamos uma plataforma para o desenvolvimento das PME's.

Por fim desejou aos Directores Provinciais de Industria e Comercio e os respectivos Pontos Focais de Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, e os Directores dos SDAE's e os respectivos Pontos Focais de Boane, Namaacha, Manhiça, Bilene, Manjacae, Xai-Xai, Inharrime, Maxixe e Zavala.

Elaborado pelos técnicos:

Verificado por:

Nabil Osman  
Engracia  
Bangalane

---

O Director do Projecto  
Claire Zimba

Maputo, Outubro de 2015

## ANEXOS

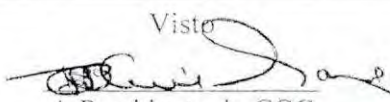
- Programa do 2.º CCC;
- Lista de presenças e ausências;



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Visto  
  
A Presidente do CCC  
Secretária Permanente do  
Ministério da Indústria e Comércio



SÍNTESE DA 5ª REUNIÃO DO COMITÉ CONJUNTO DE  
COORDENAÇÃO (CCC) DO PROJECTO CaDUP

Maputo  
Julho de 2016

## I. PRESENCAS

### 1. Estiveram presentes conforme a lista de presenças anexa:

#### 1.1. Membros

- Sr<sup>a</sup> Carla Roda de Benjamim G. Soto, Exma. Sr<sup>a</sup>, Secretária Permanente do MIC;
- Sr. Claire Zimba, Exmo. Senhor Director do Projecto CaDUP;
- Sr. Alfredo Siteo Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade;
- Sr<sup>a</sup>. Odília Mahumane, Exma. Senhora Representante da Direcção Nacional de Promoção e Desenvolvimento Rural;
- Sr. António Machamale, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane;
- Sr. Manuel Nguenha, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr. Acácio Foia, Exmo. Senhor do Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Norberto João, Exmo. Senhor Director Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Estudos e Estatística do IPEME
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Desenvolvimento Técnico e Produtividade do IPEME
- Exmo. Senhor Director da Direcção de Assistência Financeira e Marketing do IPEME
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Maputo
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Gaza
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Inhambane
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Manica
- Exmo. Senhor Ponto Focal do IPEME da Província de Nampula
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Boane
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Bilene
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Xai-Xai
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Inharrime
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Maxixe
- Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Zavala
- Exmo. Senhor Representante Residente Adjunta da JICA;

- Senhor Assistente do Representante Residente e Gestor da Divisão Operacional da JICA.

## 1.2. Convidados

- Sr. Masayuki Koyama, Exmo. Senhor Consultor-Chefe do Projecto CaDUP;
- Sr<sup>a</sup>. Neyka Mocker, Assistente do Projecto CaDUP;
- Sr. Felizardo Chacuamba, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula;
- Sr. Dinis Mative, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica;
- Sr. Fulgêncio Novela, Ponto Focal da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Gaza;
- Sr Rafael Moians, Instituto de Desenvolvimento da Pesca e Aquacultura - IDEPA
- Sr<sup>a</sup> Leonor Machiena, Instituto de Desenvolvimento da Pesca e Aquacultura – IDEPA;
- Sr<sup>a</sup>, Valentina Técnica do IPEME/DEE;
- Sr. Alfredo Wilson Cavele, Assistente/Técnico do CaDUP/IPEME;
- Sr. Nabil Osman, Técnico do IPEME/DDTP;
- Sr<sup>a</sup>. Yerussalema Chambal, Técnica do IPEME/DAFOM.
- Sr<sup>a</sup>. Engracia Bangalane, Técnica do IPEME/DDTP
- Mariazinha Domingos Técnica do IPEME/Secretaria

## II. AUSÊNCIAS

1. **Estiveram ausentes sem justificação prévia confirme a lista de ausências anexa**
  - Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria
  - Exmo. Senhor Director do Centro de Promoção de Agricultura
  - Exmo. Senhor Director do Instituto Nacional do Turismo
  - Exmo. Senhor Director Nacional da Indústria
  - Exma. Sra. Directora da Direcção de Apoio ao Sector Privado
  - Exmo. Senhor Director Nacional de Promoção de Produtos Nacionais
  - Exmo. Senhor Director do Instituto para a Promoção das Exportações
  - Exmo. Senhor Director no instituto de Propriedade Industrial
  - Exma. Senhora Directora Provincial da Indústria e Comércio de Maputo
  - Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Manhica
  - Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Namaacha
  - Director dos serviços Distritais de Actividades Económicas de Manjacaze

### III. LOCAL E DATA

O Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas realizou no dia 09 de Junho de 2016, pelas 9:00h, no Hotel VIP a 5ª Reunião do Comité Conjunto de Coordenação (CCC) do Projecto "Cada Distrito um Produto" - CaDUP, projecto que está sendo implementado com o apoio e assistência técnica do Governo do Japão.

### IV. DIRECÇÃO E COMPOSIÇÃO

A reunião foi presidida pela Excelentíssima Senhora Secretária Permanente do Ministério da Indústria e Comércio na qualidade de Presidente do Comité de Coordenação Conjunto (CCC). Contou com as presenças do Director Geral do IPEME que é o Director do Projecto, Representante Residente da JICA, Directores Provinciais da Indústria e Comércio de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, quadros dirigentes e técnicos do Ministério da Indústria e Comércio e de outros Ministérios.

### V. AGENDA

Constituíram Pontos de Agenda:

- Cerimónia de abertura;
- Intervenção do Representante da JICA;
- Intervenção do Director do Projecto;
- Discurso de abertura da Presidente do Comité de Coordenação Conjunto (CCC);
- Apreciação da Síntese da 4ª sessão do CCC;
- Apresentação do ponto de situação da Matriz de recomendações da 4ª sessão do CCC;
- Visita a exposição de potencialidades existentes nas Províncias implementadoras do Projecto CaDUP;
- Apresentação do relatório de progresso do Projecto, Manual de operação CaDUP e Kit de suporte às PME's
- Apresentação das acções de seguimento (seminário de disseminação do Kit de assistência PME nas províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula);
- Sessão de esclarecimentos;
- Considerações finais e encerramento.

#### 1. CERIMÓNIA DE ABERTURA

Intervieram na abertura da sessão os Exmos. Srs. Representante Residente da JICA, o Director do Projecto e a Presidente do Comité Conjunto de Coordenação do Projecto.

O representante Residente da JICA saudou a todos os presentes e agradeceu pelo convite do Projecto para o Desenvolvimento da Indústria Local da iniciativa CaDUP (2013 – 2017). Fez saber que caminha-se para o fim dos 4 anos desde o início do Projecto CaDUP nas Províncias de

Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, mencionou a importância do Kit de assistência CaDUP que seria lançado no referido dia, como ferramenta a ser usada no âmbito de assistência às MPME's a ser efectuada pelos SDAE's.

O Director do Projecto, na sua intervenção saudou a todos os presentes e desejou boas vindas a 5ª. Reunião do Comité Conjunto de Coordenação, e convidou a presidente a proceder a abertura.

Por sua vez, em nome do Ministério da Indústria e Comércio e em seu nome pessoal, a Presidente do CCC do Projecto CaDUP na sua intervenção, saudou a todos os membros e convidados da 5ª sessão ordinária do Comité Conjunto de Coordenação do Programa "Cada Distrito um Produto CaDUP, e endereçou igualmente saudações ao IPEME e JICA pela dedicação e empenho em fazer deste Projecto um expoente máximo para o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias

Empresas do meio rural e boas vindas aos Directores Provinciais de Indústria e Comércio, dos SDAEs e pontos focais do IPEME aqui presentes.

Referiu que a realização desta sessão justifica-se pela necessidade de se fazer um acompanhamento das actividades de assistência às PME's realizadas durante os 8 meses da 4ª fase do Projecto CaDUP, desde Setembro de 2015 a Abril de 2016, com vista a apreciação para a aprovação do Manual Operacional e o Kit de Assistência PME CaDUP.

Frisou que em resposta às várias acções dentro da cadeia de valores verificou-se o aumento das vendas em mais de 50% resultante da promoção de produtos CaDUP, melhoria dos processos produtivos, redução da importação da matéria-prima através do aproveitamento dos recursos locais existentes, melhoria da imagem do produto no que concerne a intervenção na embalagem e rotulagem, ligação e penetração dos produtos nos mercados (a título de exemplo: Shoprite, Spar, entre outros).

Reiterou que há necessidade de fazer do CaDUP uma experiência para o País, e tendo incentivado para o arranque do Projecto em termos de expansão à nível das Províncias de Tete, Zambézia, Cabo Delgado, Manica e Nampula onde foram realizadas sessões de capacitação para a transferência da metodologia CaDUP aos técnicos das DPICs e SDAEs, apresentação da iniciativa CaDUP nas sessões do Governo Provincial e início do processo de pesquisa, bem como o registo de MPMEs para a assistência prevista a iniciar em Outubro corrente em Manica e Nampula.

Declarou oficialmente aberta a 5ª Sessão ordinária do Comité Conjunto de Coordenação.

## 2. APRESENTAÇÃO DA SÍNTESE DA 4ª SESSÃO do CC

A Exma. Sra. Presidente do CCC convidou a todos para fazer a apreciação da síntese da 4ª reunião do CCC, tendo esta sido aprovada sem observações feitas.

## 3. APRESENTAÇÃO DO PONTO DE SITUAÇÃO DA MATRIZ DE RECOMENDAÇÕES DA 4ª SESSÃO DO CCC

O Director do Projecto CaDUP procedeu a apresentação do ponto de situação da matriz de recomendações da 4ª sessão do CCC, onde destacou os objectivos estratégicos, recomendações, metas, local de implementação, prazo, intervenientes e o ponto de situação de cada actividade, a qual foi de seguida aprovada.

## 4. APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO DE PROGRESSO, PLANO DE ACTIVIDADES DA 4ª FASE (ASSISTÊNCIA TÉCNICA)

O chefe da equipa dos consultores apresentou o relatório de progresso, plano de actividades da 4ª fase (assistência técnica) composta por 3 partes nomeadamente: Introdução, Desenvolvimento de cada actividade e Plano futuro (2015 – 2016).

Durante a sua apresentação, referiu que depois do estabelecimento do projecto CaDUP pela JICA, será da responsabilidade das autoridades locais expandir o mesmo para o resto dos países.

Em relação as áreas de actividades, o Projecto enquadra 5 Províncias inicialmente Maputo, Gaza e Inhambane e expandir para Manica e Nampula.

Os projectos pilotos tem 3 aspectos a mencionar:

- O apoio para elaboração de Plano de negócio (capacitação para execução do mesmo);
- Assistência técnica para PME's seleccionadas;
- Disponibilização de informações a todas as PME's.

### **Progresso para cada actividade**

Em 2015 iniciou-se com o apoio directo às MPME's baseado na melhoria da qualidade e da produtividade das empresas, legalidade das empresas, melhoria de embalagem e rótulo do Produto dentre outros aspectos que culminaram com a melhoria do ambiente de negócios das 30 MPME's directamente assistidas pelo projecto CaDUP.



### Esboço da Assistência Técnica

Foi providenciada consultoria/assistência técnica a PME's parceiras do CaDUP no 3º e 4º ano para às 30 MPME's selecionadas, porque participaram nas sessões de capacitação em habilidades de negócio nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane.

### Contribuições e Esclarecimentos

- a) O Director da DPIC Inhambane referiu-se dos feitos que o Projecto tem trazido no que tange a mudança de mentalidade não só mas no decorrer do dia-a-dia da MPME's na vertente económica que estas atingem. E para o caso específico de Inhambane, mediu os impulsos económicos do projecto através da assistência levada a cabo pelo projecto na Empresa Piri-Piri Dona Rachida que já despertou a necessidade de melhoria da imagem do produto tendo em conta os requisitos oferecidos pelos supermercados;
- b) O Exmo. Senhor Director do INNOQ, mencionou a questão da integração da equipe no INNOQ no que tange aos aspectos relacionados com a melhoria da qualidade e obedecendo as normas existentes para os produtos que estão sendo assistidos no âmbito do projecto;
- c) O ponto focal de Nampula disse que a questão de embalagem deveria ser encarada com maior seriedade, visto que os Distritos tem produtos processados mas não tem embalagens apropriadas.
- d) O ponto focal de SDAE Manjacaze referiu que as PME's estão avançadas no aspecto de embalagem o que precisam é a melhoria do rótulo. Alguns produtores precisam melhorar um pouco a embalagem, rotulo e adquirir o código de barra;
- e) O Director provincial de Manica, acrescentou que para além da questão da imagens exterior dos produtos, ainda há muito que se fazer no que diz respeito a qualidade do próprio produto, de modo a atingir aos padrões necessários para a exportação;
- f) O Director da DPIC de Nampula apresentou um aspecto bastante importante que é de a obtenção do selo Made in Mozambique, pois muitos produtos estão sendo produzidos e exportados sem o selo;
- g) O Director da DPIC de Gaza referiu que o Kit de Assistência PME é uma ferramenta muito valiosa porque não será somente para empresas CaDUP mas sim para todas as MPME's, pois existem muitas empresas que nascem e morrem por falta de instrumentos de apoio a gestão do negócio;
- h) O Director do INNOQ informou que na qualidade dos produtos a preocupação do INNOQ é aprender da JICA os mecanismos para chegar ao desenvolvimento das PME's e poder certificar seus produtos, havendo deste modo desafio de desenvolvimento de normas para a certificação destes produtos;

Após apreciação, e registo das constatações foi aprovado o relatório.

7

## 5. APRESENTAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL E DO KIT DE ASSISTÊNCIA ÀS MPME's

Seguiu-se a apresentação feita pela Gestora do projecto que focalizou primeiramente sobre os resultados alcançados no âmbito do projecto, tendo destacado a melhoria que o Projecto trouxe no seio das MPME's, principalmente as dos Distritos de Boane, Manhiça e Namaacha (Província de Maputo), Bilene, Manjacaze e Xai-Xai (Província de Gaza) e Inharrime, Maxixe e Zavala (Província de Inhambane), em que constatou-se que houve uma melhoria em mais de 40% nas PME's assistidas resultantes da intervenção do Projecto nas mesmas.

Por fim fez-se a apresentação do Kit de assistência PME CaDUP e que foi aprovado pelos membros do CCC e também a provado o programa de dessimação a nível dos Distritos das Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, a partir do dia 14 de Julho do ano em curso.

A gestora do Projecto CaDUP agradeceu pelos comentários e contribuições. Referiu que o projecto tem muitos desafios, visto que este está na sua recta final. Reiterou que o Kit será usado tendo em conta os comentários apresentados e salientou que o Kit vai aproximar as entidades que podem apoiar para alcançar os objectivos.

O Director do Projecto agradeceu a preocupação trazida pelo Director das INNOQ referente as normas e procurou saber das normas existentes onde se enquadram as PME's, acrescentou ainda que o compromisso de todos deve ser de aprofundar a actividade de integração e que o Kit é um instrumento dinâmico que será melhorado segundo a sua utilização.


## 6. ENCERRAMENTO

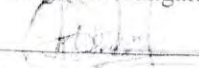
A presidente do CCC endereçou agradecimentos aos convidados por terem partilhado momentos de reflexão e de decisão para o alcance do sucesso do Projecto, incentivou o IPEME, JICA, DPIC's e SDAE's a dar continuidade à implementação do projecto, e de igual modo recomendou a exposição dos Produtos CaDUP no próximo Conselho Coordenador do Ministério de Indústria e Comércio, e desejou bom regresso aos representantes das DPIC's e SDAE's, e declarou encerrada a 5ª reunião do CCC.

Elaborada por

Nabil Osman



  
Engrácia Bangalane

  
Yerussalema Chambal





REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



Plano anual de Actividades para o CaDUP 2017- 2019

Data 25.11.2016  
Preparado IPEME  
Ano 2017

**PRIORIDADE III:** Promover o Emprego e Melhorar a Produtividade e Competitividade

**Ação :** Assistir e Acompanhar Empreendedores e MPME's no desenvolvimento da capacidade competitiva

**Objectivo:** Assegurar a melhoria da capacidade interna das MPME's

Enquadramento (PQG)	Meta Global		Meta Por Província		Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Intervenientes			Sector	Produto indicativos	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento (x10 <sup>3</sup> MT)	Responsabilidade	
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IP/PA	SAGE	IP/SD			C/DAE	Ano 1		Ano 2		Ano 3					
															Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun					Jul-Dez
Assistir, divulgar e acompanhar empreendedores e PMEs com recurso a metodologia "CaDUP"	300	60	8	1.	Identificar e validar novas PMEs e produtos com vista assistência	Identificadas e validadas novas PMEs e produtos com vista assistência	100	X	X	X								Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	SDAEs	1,237				
				2.	Assistir as PMEs em materia de Gestao, Marketing, Assistencia técnica e Informação empresarial	PMEs assistidas em materia de Gestao, Marketing, Assistencia tecnica e Informacao empresarial	100	X	X	X	X									Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	SDAEs	3,009		
				3.	Identificar e assistir PMEs nas PME Modelo do Projecto as novas necessidades de assistência através do diagnóstico	Número de PMEs Modelo identificadas e implementadas ações de assistência	10	X	X	X										Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	640		
				4.	Desenvolver e aplicar instrumentos de aplicação associados ao KIT	Número de instrumentos desenvolvidos em implementação e de impacto	15		X	X										Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	SDAEs	1,541		
				5.	Fazer a monitoria das actividades realizadas a nivel dos SDAEs	Realizada monitoria de implementação	9	X	X	X										Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	953		
				6.	Fazer a divulgação de casos de sucesso (feiras, portal do IPEME e outras fontes de divulgação)	Realizados 5 seminários de Divulgação e 2 feiras CaDUP	300													Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	1,411		
				7.	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Numero de PMEs com acesso ao mercado	10													Provincia sde Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula	PMEs	570		
				8.	Realizar encontros com os Governos Provinciais e Distritais	Número de encontros realizados	10																	
				9.	Cadastrar e certificar PME's beneficiárias	Número de PME's Cadastradas na based dados do IPEME e certificadas	300																	
																			Orçamento Total		10,420			



[Unofficial English Translation]

Annual Action Plan for CaDUP 2017-2019

Date 25.11.2016  
 Prepared IPEME  
 Year 2017

**PRIORITY III:** Promoting Employment and Improving Productivity and Competitiveness  
**Action :** Assist and Accompany Entrepreneurs and SMEs in the development of competitive capacity  
**Objective:** Ensure the improvement of the internal capacity of SMEs

Framework (PQG)	General Goal		Target By Province		Nº of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Actors			Sector	Indicative product	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget (x10 <sup>3</sup> MT)	Responsibility					
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IP/PEM	SME	IP/SDA			Other	Year 1		Year 2		Year 3									
															Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun					Jul-Dec				
Assist, publicize and accompany entrepreneurs and SMEs using the methodology "CaDUP"	300	60	8	1.	Identify and validate new SMEs and products for assistance.	Identified and validated new SMEs and products with assistance.	100	X	X	X	Agribusiness, Agroprocessing, Industry, Commerce, Tourism	Vegetables, Corn, Chestnut, Chicken, Beans, Vegetable, Oilseed							Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SDAEs	1,237							
				2.	Assist SMEs in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information.	SMEs assisted in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	100	X	X	X			X										Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SDAEs	3,009			
				3.	Identify and assist Project Model SMEs for the new needs of assistance through diagnosis.	Number of Model SMEs identified and implemented assistance actions	10	X	X	X														Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	640		
				4.	Develop and apply application tools associated with the KIT.	Number of instruments developed in implementation and impact	15		X	X														Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SDAEs	1,541		
				5.	Monitor the activities carried out at SDAE level.	Implementation monitoring carried out	9	X	X	X														Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	953		
				6.	Disseminate the successful cases (fairs, IPEME portal and other sources of dissemination).	5 Dissemination Seminars and 2 CaDUP Fairs	300																	Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	1,411		
				7.	Make intermediation of SMEs with the market.	Number of SMEs with market access	10																	Province of Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula	SMEs	570		
				8.	Hold meetings with Provincial and District Governments.	Number of meetings held	10																					
				9.	Register and certify beneficiary SMEs.	Number of SMEs registered in IPEME database and certified	300																					
<b>Budget Total</b>																					10,420							

**Plano anual de Actividades para o CaDUP 2017- 2019**

Data \_\_\_\_\_  
 Preparado DPIC MAPUTO  
 Ano \_\_\_\_\_

**PRIORIDADE III:** Promover o Emprego e Melhorar a Produtividade e Competitividade

**Acção :** Assistir e Acompanhar Empreendedores e MPME's no desenvolvimento da capacidade competitiva

**Objectivo:** Assegurar a melhoria da capacidade interna das MPME's

Enquadramento	Meta Global		Meta na Provincia		Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Intervenientes				Sector	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IPME	DME	SMAE	Outros		Ano 1		Ano 2		Ano 3					
														Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez				
Assistir, divulgar e acompanhar empreendedores e PMEs com recurso a metodologia "CaDUP"	200	160	20	1.	Identificar e validar novas PMEs e produtos com vista assistência	02 Seminarios de disseminação do Kit para as PMEs por realizar	16	X	X	X								Provincia sde Maputo	SDAEs	31,600			
				2.	Assistir as PMEs em materia de Gestão, Marketing, Assistência técnica e Informação empresarial	200 PMEs assistidas em materia de Gestao, Marketing, Assistencia tecnica e Informacao empresarial	200	X	X	X	X									Provincia sde Maputo,	SDAEs	159,000	
				3.	Identificar PMEs nas PME Modelo do Projecto as novas necessidades de assistência através do diagnóstico	Número de PMEs Modelos identificadas para novas necessidades de Assistência	5	X	X	X										Provincia sde Maputo,	PMEs	81,600	
				4.	Desenvolver e aplicar instrumentos de aplicação associados ao KIT		8		X	X										Provincia sde Maputo,	SDAEs	29,200	
				5.	Fazer a monitoria das actividades realizadas a nivel dos SDAEs		8	X	X	X										Provincia sde Maputo,	PMEs	81,600	
				6.	Fazer a divulgação de casos de sucesso (feiras, portal do IPEME e outras fontes de divulgação)	Realizados 5 seminarios de Divulgacao	100													Provincia sde Maputo,	PMEs	256,000	
				7.	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Numero de PMEs com acesso ao mercado	35													Provincia de Maputo	PMEs	163,200	
<b>Orçamento Total</b>																				802,200			

[Unofficial English Translation]

**Annual Action Plan for CaDUP 2017-2019**

Date \_\_\_\_\_  
 Prepared DPIC MAPUTO  
 Year \_\_\_\_\_

**PRIORITY III:** Promoting Employment and Improving Productivity and Competitiveness  
**Action :** Assist and Accompany Entrepreneurs and SMEs in the development of competitive capacity  
**Objective:** Ensure the improvement of the internal capacity of SMEs

Framework	General Goal		Meta na Provincia		N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Actors			Sector	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility	
	PES	CaDUP	Prov.	Dist.					IP/ME	DPIC	SDAE		Others	Year 1		Year 2		Year 3					
														Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun					Jul-Dec
Assist, publicize and accompany entrepreneurs and SMEs using the methodology "CaDUP"	200	160	20	1.	Identify and validate new SMEs and products for assistance.	2 Seminars on the dissemination of the Kit for SMEs to be carried out.	16	X	X	X							Province of Maputo	SDAEs	31,600				
				2.	Assist SMEs in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information.	200 SMEs assisted in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	200	X	X	X	X							Province of Maputo	SDAEs	159,000			
				3.	Identify and assist Project Model SMEs for the new needs of assistance through diagnosis.	Number of Model SMEs identified for new Assistance needs	5	X	X	X								Province of Maputo	PMEs	81,600			
				4.	Develop and apply application tools associated with the KIT.		8		X	X								Province of Maputo	SDAEs	29,200			
				5.	Monitor the activities carried out at SDAE level.		8	X	X	X								Province of Maputo	SMEs	81,600			
				6.	Disseminate the successful cases (fairs, IP/ME portal and other sources of dissemination).	5 Dissemination Seminars	100											Province of Maputo	SMEs	256,000			
				7.	Make intermediation of SMEs with the market.	Number of SMEs with market access	35											Province of Maputo	SMEs	163,200			
<b>Budget Total</b>																		<b>802,200</b>					



Plano anual de Actividades para o CaDUP

Data 20/12/2016  
Preparado DPIC GAZA  
Ano Dez. 2016

Objectivo a atingir em Dezembro de 2019 a partir de Janeiro de 2017( por 3 - Para difundir a abordagem CaDUP em 6 SDAEs na Província para promover a assistência PME (mais de 6 PMEs por distrito))

Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade
				Ano 1		Ano 2		Ano 3					
				Jan-Jun	Jul-Dez	Jan-Jun	Jul-Dez	Jan-Jun	Jul-Dez				
1.	Realizacao de reuniao de Planificacao de Acooes	Numero de Reunioes	3							Chokwe	Numero de Pontos Focais	151,600	DPIC
2.	Realizar Mapeamento das PMEs e produtos com vista a assistencia	Numero de PMEs	3							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe,Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	Numero de PMES	245,400	DPIC, SDAE
3.	Realizar formação para SDAEs não formados em como usar o Kit de Assistência	Número de treinamentos realizados	4							DPIC	4 SDAEs	44,100	DPIC
4.	Divulgação do uso do Kit de assistência nas Escolas do Ensino Técnico Profissional	Número de divulgações	6							Chokwe, Chibuto	Número de Estudantes	58,000	DPIC
5.	Realizar intermediacao da PMEs com o mercado	Numero de PMEs Com acesso ao mercado	60							Maputo, Inhambane, Gaza	Numero de PMES	235,200	DPIC, SDAE
6.	Realizar troca de Experiencia entre PMEs	Numero de PMEs	30							Maputo, Inhambane, Gaza	Numero de PMES	68,600	DPIC, SDAE
7.	Realizar troca de Experiencia entre Pontos Focais	Numero de Pontos Focais	12							Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Mapai	Numero de PMES	79,500	DPIC
8.	Realizar feiras das PMEs	Numero de Feiras	3							Chokwe, Chibuto, Chongoene	Numero de PMES	319,600	DPIC, SDAE
9.	Realizar monitoria em todos os SDAEs em como usar o Kit de Assistência	Número de monitorias	24							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe,Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	14 SDAEs	231,800	DPIC
Orçamento Total											1,433,800		

[Unofficial English Translation]  
Annual Action Plan for CaDUP

Date 20/12/2016  
Prepared DPIC GAZA  
Year Dec. 2016

Objective to be reached in December 2019 from January 2017 (for 3 years) *To disseminate the CaDUP approach in 6 SDAEs in the Province to promote SME assistance (more than 6 SMEs per district)*

N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility
				Year 1		Year 2		Year 3					
				Jan-Jun	Jul-Dec	Jan-Jun	Jul-Dec	Jan-Jun	Jul-Dec				
1.	Accomplishment of Action Planning meeting.	Number of meetings	3							Chokwe	Number of Focal Points	151,600	DPIC
2.	Carry out Mapping of SMEs and products for assistance	Number of SMEs	3							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	Number of SMES	245,400	DPIC, SDAE
3.	Conduct training for non-trained SDAEs on how to use the Support Kit	Number of trainings performed	4							DPIC	4 SDAEs	44,100	DPIC
4.	Disclosure of the use of the Support Kit in Vocational Technical Education Schools	Number of disclosures	6							Chokwe, Chibuto	Students	58,000	DPIC
5.	Intermediate the SMEs with the market	Number of SMEs With market access	60							Maputo, Inhambane, Gaza	SMEs	235,200	DPIC, SDAE
6.	Make an exchange of experience between SMEs	Number of SMEs	30							Maputo, Inhambane, Gaza	SMEs	68,600	DPIC, SDAE
7.	Conduct Experience Exchange between Focal Points	Number of Focal Points	12							Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Mapai	SMEs	79,500	DPIC
8.	Hold SME fairs	Number of Fairs	3							Chokwe, Chibuto, Chongoene	SMEs	319,600	DPIC, SDAE
9.	Perform monitoring on all SDAEs on how to use the Support Kit	Number of monitoring	24							Xai-Xai, Bilene, Chibuto, Mandlakazi, Chokwe, Guija, Mabalane, Chigubo, Chicualacuala, Massingena, Massingir, Chongoene, Limpopo, Mapai	14 SDAEs	231,800	DPIC
											Budget Total	1,433,800	

**Plano anual de Actividades para o CaDUP 2017- 2019**

Data \_\_\_\_\_  
 Preparado DPIC Inhambane  
 Ano 2017-2019

**PRIORIDADE III:** Promover o Emprego e Melhorar a Produtividade e Competitividade

**Acção :** Assistir e Acompanhar Empreendedores e MPME's no desenvolvimento da capacidade competitiva

**Objectivo:** Assegurar a melhoria da capacidade interna das MPME's

Enquadramento	Meta		N/O	Actividade	Indicador	Meta Fisica	Intervenientes		Sector	Cronograma						Beneficiários	Orçamento (MT)
	Prov.	Dist.					DPIC	SDAE		Ano 1		Ano 2		Ano 3			
										Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez		
Assistir, divulgar e acompanhar empreendedores e PMEs com recurso a metodologia "CaDUP"	70	5	1.	Inscriver novas PME's e produtos para a assistencia CaDUP	PME's inscritas no Projecto	100		X	Agronegócios, Comércio, Turismo e Serviços							PME's	102,960
			2.	Realizar seminarios de disseminacao do Kit de assistencia as PME's	Realizados seminarios do Kit as PME's	3	X								PME's e SDAE's	342,254	
			3.	Assistir as PME's em materia de gestao, Marketing, assistencia tecnica e informacao empresarial.	PME's assistidas em todos os Distritos	70	X	X								PME's	2,023,734
			4.	Realizar feiras CaDUP	Feiras CaDUP realizadas	10	X	X								PME's, SDAE's	1,019,480
			5.	Fazer a monitoria das actividades realizadas a nivel dos SDAEs	Realizada a Monitoria de Implementacao	14	X									SDAE's	289,956
			6.	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Maior numero de PME's com acesso as mercado	70	X	X								PME's	99,300
			7.	Fazer Registo e Cadastro de Todas PME's assistidas pelo Programa	Garantida o cadastro das PME's na base de dados do IPEME	70	X	X								PME's	66,200

[Unofficial English Translation]

**Annual Action Plan for CaDUP 2017-2019**

Date \_\_\_\_\_  
 Prepared by DPIC Inhambane  
 Year 2017-2019

**PRIORITY III:** Promoting Employment and Improving Productivity and Competitiveness

**Action :** Assist and Accompany Entrepreneurs and SMEs in the development of competitive capacity

**Objective:** Ensure the improvement of the internal capacity of SMEs

Framework	Goal		N/O	Activity	Indicator	Physical Goal	Actors		Sector	Schedule						Beneficiaries	Budget (MT)
	Prov.	Dist.					DPIC	SDAE		Year 1		Year 2		Year 3			
										Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec		
Assist, publicize and accompany entrepreneurs and SMEs using the methodology "CaDUP"	70	5	1.	Enroll new SMEs and products for CaDUP assistance	SMEs enrolled in the Project	100		X	Agribusiness, Commerce, Tourism and Services							SMEs	102,960
			2.	Carry out Dissemination Seminars on the SME Support Kit	Seminars on Kit held for SMEs	3	X								SMEs and SDAEs	342,254	
			3.	Assist SMEs in management, marketing, technical assistance and business information.	SMEs assisted in all Districts	70	X	X								SMEs	2,023,734
			4.	Conduct CaDUP Fairs	CaDUP Fairs held	10	X	X								SMEs and SDAEs	1,019,480
			5.	Monitor the activities carried out at SDAE level.	Implementation monitoring conducted	14	X									SDAEs	289,956
			6.	Make intermediation of SMEs with the market.	Larger number of SMEs with market access	70	X	X								SMEs	99,300
			7.	Register all SME's assisted by the Program	Guaranteed registration of SMEs in IPEME database	70	X	X								SMEs	66,200

## Plano anual de Actividades para o CaDUP

Data	2017/4/1
Preparado	DPIC Manica
Ano	Jan. 2017

Objectivo a atingir em Dezembro de 2019 a partir de Janeiro de 2017( por 3 anos)

*Para difundir a abordagem CaDUP em 6 SDAEs na Província para promover a assistência PME (mais de 6 PMEs por distrito).*

Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Física	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade
				Ano 1		Ano 2		Ano 3					
				Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez				
1.	Reunião no I Trimestre com os pontos focais dos SDAEs para apresentação de metodologia de trabalho no e de troca de experiência no IV Trimestre.	Uma reuniões de apresentacao de metodologia e uma de Balanco (troca de experiência)	2							Chimoio	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
2	Identificar e validar PMEs e produtos com vista assistência	Numero de PMEs Identificados	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
3	Realizar diagnostico das necessidades de cada PME identificado para assistencia	Identificadas as necessidades da PMEs para assistência	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
4	Assistir as PMEs em materia de Gestão, Marketing, Assistência técnica e Informação empresarial	60 PMEs assistidas em matéria de Gestão, Marketing, Assistencia tecnica e Informacao empresarial	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
5	Realizar monitoria em todos os SDAEs em como usar o Kit de Assistência	Monitorias feitas em todos SDAEs	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
6	Fazer a intermediação das PMEs com o mercado	Numero de PMEs com acesso ao mercado	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		Pontos focais da DPIC e dos SDAEs
											Orçamento Total	400,000	

[Unofficial English Translation]

**Annual Action Plan for CaDUP**

Date	2017/4/1
Prepared	DPIC Manica
Year	Jan. 2017

**Objective to be reached in December 2019 from January 2017 (for 3 years)**

*To disseminate the CaDUP approach in 6 SDAEs in the Province to promote SME assistance (more than 6 SMEs per district).*

N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility
				Year 1		Year 2		Year 3					
				Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec				
1.	Meeting in the I Quarter with the focal points of the SDAEs to present methodology of work, and the exchange of experience in the Fourth Quarter.	A methodology presentation and a Balanco meeting (exchange of experience)	2							Chimoio	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
2	Identify and validate new SMEs and products for assistance.	Number of SMEs Identified	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
3	Conduct diagnosis of the issues of each SME identified for assistance	Identification of issues of SMEs for assistance	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
4	Assist SMEs in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	60 SMEs assisted in Management, Marketing, Technical Assistance and Business Information	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
5	Monitor all SDAEs on how to use the Support Kit	Monitoring made on all SDAEs	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
6	Make intermediation of SMEs with the market.	Number of SMEs with market access	60							Guro, Barue, Manica, Gondola e Mossurize	SDAEs		DPIC and SDAE Focal Point
<b>Budget Total</b>											<b>400,000</b>		

## Plano anual de Actividades para o CaDUP

Data	2017/1/18
Preparado	DPIC Nampula
Ano	2017

Objectivo a atingir em Dezembro de 2019 a partir de Janeiro de 2017( por 3 anos) *Difundir a abordagem CaDUP em 05 SDAEs na Província para promover a assistência PME (mais de 12 PMEs por distrito))*

Nº de Ordem	Actividade	Indicador	Meta Física	Cronograma						Localização	Beneficiários	Orçamento(MT)	Responsabilidade
				Ano 1		Ano 2		Ano 3					
				Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez	Jan- Jun	Jul-Dez				
1.	Realizar formação de seguimento aos SDAEs no uso do Kit de Assistência	Número de treinamentos realizados	1 Formação para 5 SDAEs							DPIC	5 SDAEs : Malema, Ribau, Mecuburi, Rapale e Liupo	19,500	Bonifacio
2.	Realizar monitoria em todos os SDAEs na aplicacao do Kit de Assistência	Número/frequencia das actividades de monitoria	Monitorias experientes 5 SDAEs: 3 vezes/ano Monitoria para os restantes SDAEs: 2 vezes/ano - Formação de seguimento para 5 SDAEs							Cada SDAE	5 SDAEs: Malema, Ribau, Mecuburi, Rapale e Liupo	48,232	Bonifacio
3	Capacitar 4 MPME's nos seguintes Módulos: Plano de negocio, Gestão de marketing, Gestão Financeira. Apoiar na identificação de pacotes de financiamento para incrementar a produção e melhoria na embalagem de produtos.	Número de sessões de formações e participações	4 MPME's capacitadas e assistidas como modelo							Cada SDAE	4 SDAE's: Malema, Ribau, Mecuburi e Liupo	12,700	Bonifacio
4.	Seminário das PME, sobre integracao no mercado e ligacoes comerciais	Número de sessões de formações e participações	2 Sessões de formação							DPIC e/ou outro lugar	60 agentes economicos/sessões	51,300	Bonifacio
5.	Reunião de troca de experiência entre SDAEs (Directores e respectivos Pontos focais)	Número de reuniões de troca de experiência	1 reunião							DPIC	23 SDAEs	136,160	Bonifacio
Orçamento Total											267,992		

NB. Com este plano pretende-se atingir como meta 60 PME's capacitadas durante o ano de 2017, destes seão segregadas 4 para para uma assistência continua como modelo da Província de Nampula no âmbito do projecto CaDUP

[Unofficial English Translation]  
Annual Action Plan for CaDUP

Date	2017/1/18
Prepared	DPIC Nampula
Year	2017

Objective to be reached in December 2019 from January 2017 (for 3 years)

*Disseminate the CaDUP approach in 05 SDAEs in the Province to promote SME assistance (more than 12 SMEs per district))*

N° of order	Activity	Indicator	Physical Goal	Schedule						Location	Beneficiaries	Budget(MT)	Responsibility
				Year 1		Year 2		Year 3					
				Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec	Jan- Jun	Jul-Dec				
1.	Carry out follow-up training for SDAEs in the use of the Support Kit	Number of trainings performed	1 Training for 5 SDAEs							DPIC	5 SDAEs : Malema, Ribau, Mecuburi, Rapale and Liupo	19,500	Bonifacio
2.	Perform monitoring on all SDAEs in the application of the Support Kit	Number / frequency of monitoring activities	Experienced monitoring 5 SDAEs: 3 times / year Monitoring for remaining SDAEs: 2 times / year - Follow-up training for 5 SDAEs							Each SDAE	5 SDAEs: Malema, Ribau, Mecuburi, Rapale and Liupo	48,232	Bonifacio
3	To empower 4 SME's in the following Modules: Business Plan, Marketing Management, Financial Management, Support in the identification of financing packages to increase the production and improvement in the packaging of products.	Number of sessions of training and participation	4 SMEs trained and assisted as a model							Each SDAE	4 SDAE's: Malema, Ribau, Mecuburi and Liupo	12,700	Bonifacio
4.	SME Seminar on market integration and commercial links	Number of sessions of training and participation	2 Training sessions							DPIC and / or other place	60 economic agents / sessions	51,300	Bonifacio
5.	Experience exchange meeting between SDAEs (Directors and respective focal points)	Number of experience exchange meetings	1 meeting							DPIC	23 SDAEs	136,160	Bonifacio
											Budget Total	267,992	

Note. With this plan, the goal is to achieve 60 SMEs trained during the year 2017, of which 4 will be segregated for a continuous assistance as a model of the Province of Nampula within the framework of the project CaDUI



## 添付資料 6

ベースライン調査結果



ベースライン調査結果集計表

1. 企業/生産者グループの概要(General Information of the Enterprises/Producer Groups)

表 1.1 企業/生産者グループの種別(Type of Enterprise/Producer Group)

表 1.2 事業種別(Business)

表 1.3 事業年数(Business Length from Establishment)

表 1.4 使用言語(Language)

表 1.5 常勤従業員数(Number of Regular Employee)

表 1.6 非正規従業員数(Number of Irregular Employee)

表 1.7 常勤従業員に占める女性従業員の割合(Female Employee Share in Total Regular Employee)

表 1.8 非正規従業員に占める女性従業員の割合(Female Employee Share in Total Irregular Employee)

表 1.9 障害者雇用の有無(Employ the Handicapped People)

表 1.10 代表者の性別(Sexuality of Representative)

表 1.11 代表者の年齢(Age of Representative)

表 1.12 代表者の学歴(Educational Background of Representative)

表 1.13 企業/生産者グループの意思決定方法(Decision Making of Enterprise/Producer Group)

2. 企業/生産者グループの事業(General Activities of the Enterprises/Producer Groups)

表 2.1 記帳の有無(Bookkeep)

表 2.2 記帳の方法(Way of Bookkeeping)

表 2.3 銀行口座保有の有無(Have Bank Accounts)

表 2.4 口座を保有する銀行(Banks Accounts by Banks)

表 2.5 銀行口座の名義(Holder Name of the Bank Accounts)

表 2.6 銀行口座開設からの年数(Length from Bank Accounts Opening (years))

表 2.7 銀行口座の使用種別(Type of Use of Bank Accounts)

表 2.8 財務的な問題の有無(Have Financial Problems)

表 2.9 直面している財務的な問題(Facing Financial Problems)

表 2.10 財務的な支援の有無(Have/Had Financial Supports)

表 2.11 財務的な支援を提供した機関種別(Type of Financial Support Institutions)

表 2.12 銀行融資の有無(Have/Had Bank Loans (times))

表 2.13 銀行融資の目的(Purpose of Bank Loans)

表 2.14 その他の支援（財務的な支援を除く）(Other Supports (exculding Financial Supports))

表 2.15 その他の支援（財務的な支援を除く）を提供した機関種別(Type of Institutions Providing Other Supports (exculding Financial Supports))

表 2.16 その他の支援（財務的な支援を除く）の種別(Type of Other Supports (exculding Financial Supports))

表 2.17 経済団体への加入の有無(Participation in Business Association)

3. 製品・サービスの実態(Actual Situation of Products or Services)

表 3.1 売上規模(Size of Sales Amount)

表 3.2 主な顧客(Major Customers)

表 3.3 競合(Competitors)

表 3.4 輸送方法(Transportation)

表 3.5 輸送手段の所有者(Owner of theTransportation)

表 3.6 道路状況(Condition of the Road)

表 3.8 電気の供給状態(Electricity Supply)

表 3.9 通信手段(Means of Communication)

表 3.10 取水源の所有者(Owner of Water)

表 3.11 水処理の有無(Treat Water (for improvement of water quality) )

表 3.12 水質の分析の有無(Analyze Water)

4. 製品・サービスに係るビジネスプラン(Business Plan for the Products/Services)

表 4.1 今後のビジョンの有無(Have Future Vision)

表 4.2 CaDUP を知っているか否か(Know CaDUP Program)

表 4.3 どのように CaDUP を知ったか(How to Know CaDUP Program)

表 4.4 CaDUP への参加の有無(Experience of Participation in CaDUP Program)

表 4.5 必要な研修(Necessary Training)

## 1. 企業/生産者グループの概要(General Information of the Enterprises/Producer Groups)

Table 1.1 Type of Enterprise/Producer Group

Province	n	(n = # of answering enterprises/producer groups)						
		Association	Cooperative	Licensed (non family)	Licensed (family)	Informal Group	Individual	n/a
Maputo	20	7 (35%)	0 (0%)	6 (30%)	4 (20%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	11 (55%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (10%)	2 (10%)	2 (10%)	2 (10%)
Inhambane	20	9 (45%)	0 (0%)	4 (20%)	2 (10%)	5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	7 (39%)	1 (6%)	4 (22%)	5 (28%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	20	10 (50%)	0 (0%)	3 (15%)	1 (5%)	0 (0%)	6 (30%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>44 (45%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>18 (18%)</b>	<b>14 (14%)</b>	<b>8 (8%)</b>	<b>10 (10%)</b>	<b>3 (3%)</b>

Table 1.2 Business (multiple answers allowed)

Province	n	(n = # of answering enterprises/producer groups)													
		Agro -processing	Agriculture	Food	Livestock	Fishery	Handcraft	Textile	Pottery	Woodwork	Cosmetic	Trade	Tourism	Machinery/ Equipment	Others
Maputo	20	7 (35%)	10 (50%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)	0 (0%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)	1 (5%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	20	8 (40%)	7 (35%)	3 (15%)	3 (15%)	1 (5%)	3 (15%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)
Inhambane	20	11 (55%)	5 (25%)	1 (5%)	4 (20%)	0 (0%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	
Manica	18	11 (61%)	4 (22%)	0 (0%)	1 (6%)	2 (11%)	2 (11%)	1 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
Nampula	20	6 (30%)	7 (35%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)	4 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)	
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>43 (44%)</b>	<b>33 (34%)</b>	<b>7 (7%)</b>	<b>9 (9%)</b>	<b>3 (3%)</b>	<b>15 (15%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>4 (4%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>5 (5%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>8 (8%)</b>

Table 1.3 Business Length from Establishment

Province	n	(n = # of answering enterprises/producer groups)				
		-1	1-5	6-10	10-	n/a
Maputo	20	0 (0%)	8 (40%)	5 (25%)	7 (35%)	0 (0%)
Gaza	20	1 (5%)	5 (25%)	6 (30%)	7 (35%)	1 (5%)
Inhambane	20	0 (0%)	7 (35%)	8 (40%)	3 (15%)	2 (10%)
Manica	18	0 (0%)	8 (44%)	3 (17%)	3 (17%)	4 (22%)
Nampula	20	0 (0%)	8 (40%)	4 (20%)	8 (40%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>36 (37%)</b>	<b>26 (27%)</b>	<b>28 (29%)</b>	<b>7 (7%)</b>

Table 1.4 Language (multiple answers allowed)

Province	n	(n = # of answering enterprises/producer groups)												
		Portugese	Changana	Ronga	Chopi	Bitonga	Nátshwa	Sena	Ndau	Nyanja	Chuabos	Macua	English	Others
Maputo	20	14 (70%)	6 (30%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
Gaza	20	11 (55%)	17 (85%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
Inhambane	20	8 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)	4 (20%)	13 (65%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)	
Manica	18	11 (61%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (67%)	
Nampula	20	19 (95%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (85%)	0 (0%)	
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>63 (64%)</b>	<b>23 (23%)</b>	<b>4 (4%)</b>	<b>5 (5%)</b>	<b>4 (4%)</b>	<b>13 (13%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>17 (17%)</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>14 (14%)</b>

Table 1.5 Number of Regular Employee

Province	n	(n = # of answering enterprises/producer groups)			
		1-4	5-49	50-99	100-
Maputo	20	5 (25%)	13 (65%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	18	4 (22%)	11 (61%)	2 (11%)	1 (6%)
Inhambane	20	8 (40%)	11 (55%)	0 (0%)	1 (5%)
Manica	17	4 (24%)	12 (71%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	16	6 (38%)	10 (63%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>27 (30%)</b>	<b>57 (63%)</b>	<b>2 (2%)</b>	<b>5 (5%)</b>

Table 1.6 Number of Irregular Employee

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	1-4	5-49	50-99	100-
Maputo	13	3 (23%)	6 (46%)	2 (15%)	2 (15%)
Gaza	13	4 (31%)	8 (62%)	1 (8%)	0 (0%)
Inhambane	11	7 (64%)	3 (27%)	1 (9%)	0 (0%)
Manica	6	1 (17%)	4 (67%)	0 (0%)	1 (17%)
Nampula	12	4 (33%)	6 (50%)	2 (17%)	0 (0%)
Total	55	19 (35%)	27 (49%)	6 (11%)	3 (5%)

Table 1.7 Female Employee Share in Total Regular Employee

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	0% -20%	20% -50%	50% -	Ave. (ecl. "n/a") Female Share
Maputo	20	2 (10%)	5 (25%)	13 (65%)	59%
Gaza	18	4 (22%)	8 (44%)	6 (33%)	43%
Inhambane	20	6 (30%)	6 (30%)	8 (40%)	44%
Manica	16	4 (25%)	7 (44%)	5 (31%)	44%
Nampula	15	5 (33%)	6 (40%)	4 (27%)	37%
Total	89	21 (24%)	32 (36%)	36 (40%)	46%

Table 1.8 Female Employee Share in Total Irregular Employee

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	0% -20%	20% -50%	50% -	Ave. (ecl. "n/a") Female Share
Maputo	13	2 (15%)	2 (15%)	9 (69%)	62%
Gaza	13	5 (38%)	1 (8%)	7 (54%)	47%
Inhambane	11	3 (27%)	1 (9%)	7 (64%)	61%
Manica	4	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	70%
Nampula	12	5 (42%)	3 (25%)	4 (33%)	31%
Total	53	15 (28%)	7 (13%)	31 (58%)	52%

Table 1.9 Employ the Handicapped People

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Gaza	20	3 (15%)	17 (85%)	0 (0%)
Inhambane	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Manica	18	3 (17%)	14 (78%)	1 (6%)
Nampula	20	3 (15%)	17 (85%)	0 (0%)
Total	98	23 (23%)	74 (76%)	1 (1%)

Table 1.10 Sexuality of Representative

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Male	Female	n/a
Maputo	20	11 (55%)	9 (45%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	13 (65%)	7 (35%)	0 (0%)
Manica	18	12 (67%)	5 (28%)	1 (6%)
Nampula	20	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)
Total	98	68 (69%)	29 (30%)	1 (1%)

Table 1.11 Age of Representative

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	21-30	31-40	41-	n/a
Maputo	20	0 (0%)	6 (30%)	14 (70%)	0 (0%)
Gaza	20	2 (10%)	3 (15%)	15 (75%)	0 (0%)
Inhambane	20	0 (0%)	3 (15%)	16 (80%)	1 (5%)
Manica	18	1 (6%)	4 (22%)	13 (72%)	0 (0%)
Nampula	20	1 (5%)	3 (15%)	16 (80%)	0 (0%)
Total	98	4 (4%)	19 (19%)	74 (76%)	1 (1%)

Table 1.12 Educational Background of Representative

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Primary	Secondary	Medium	Technical	Professional	Superior	n/a
Maputo	20	4 (20%)	7 (35%)	4 (20%)	1 (5%)	0 (0%)	3 (15%)	1 (5%)
Gaza	20	7 (35%)	6 (30%)	2 (10%)	2 (10%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)
Inhambane	20	2 (10%)	9 (45%)	1 (5%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)	2 (10%)
Manica	18	4 (22%)	5 (28%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	5 (28%)	2 (11%)
Nampula	20	7 (35%)	2 (10%)	7 (35%)	1 (5%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)
Total	98	24 (24%)	29 (30%)	15 (15%)	8 (8%)	0 (0%)	17 (17%)	5 (5%)

Table 1.13 Decision Making of Enterprise/Producer Group

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	By Representative	By Participation	Others	n/a
Maputo	20	11 (55%)	9 (45%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	3 (15%)	16 (80%)	1 (5%)	0 (0%)
Inhambane	20	11 (55%)	8 (40%)	1 (5%)	0 (0%)
Manica	18	3 (17%)	15 (83%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	1 (5%)	17 (85%)	0 (0%)	2 (10%)
Total	98	29 (30%)	65 (66%)	2 (2%)	2 (2%)

## 2. 企業/生産者グループの事業(General Activities of the Enterprises/Producer Groups)

Table 2.1 Bookkeep

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)
Manica	18	16 (89%)	2 (11%)	0 (0%)
Nampula	20	15 (75%)	5 (25%)	0 (0%)
Total	98	87 (89%)	11 (11%)	0 (0%)

Table 2.2 Way of Bookkeeping

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Accounting Consultant	By Computer	By Notebook	In Mind	Support Institution
Maputo	19	3 (16%)	8 (42%)	8 (42%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	18	1 (6%)	0 (0%)	16 (89%)	0 (0%)	1 (6%)
Inhambane	19	3 (16%)	1 (5%)	14 (74%)	1 (5%)	0 (0%)
Manica	16	5 (31%)	2 (13%)	9 (56%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	15	2 (13%)	1 (7%)	12 (80%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	87	14 (16%)	12 (14%)	59 (68%)	1 (1%)	1 (1%)

Table 2.4 Banks Accounts by Banks (multiple answers allowed)

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	BIM	Moza Banco	Banco Tchuma	Cooperativa de Credito	BCI	Socremo	Standard Bank	Barclays Bank	Banco Terra	Banco Único	Banco ProCredito	BancABC	Others
Maputo	20	6 (30%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (45%)	1 (5%)	1 (5%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	1 (5%)
Gaza	20	10 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (45%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Inhambane	20	13 (65%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (25%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	5 (28%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (17%)	1 (6%)	2 (11%)	1 (6%)	3 (17%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (11%)
Nampula	20	8 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (35%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	1 (5%)
Total	98	42 (43%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	33 (34%)	3 (3%)	5 (5%)	5 (5%)	8 (8%)	1 (1%)	5 (5%)	1 (1%)	4 (4%)

Table 2.5 Holder Name of the Bank Accounts

(*n* = # of answering enterprises/producer groups)

Province	<i>n</i>	Enterprise/ Producer Group	Personal
Maputo	19	14 (74%)	5 (26%)
Gaza	17	9 (53%)	8 (47%)
Inhambane	18	9 (50%)	9 (50%)
Manica	11	9 (82%)	2 (18%)
Nampula	16	13 (81%)	3 (19%)
Total	81	54 (67%)	27 (33%)



Table 2.6 Length from Bank Accounts Opening (years)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	0-1	2-5	6-
Maputo	19	3 (16%)	10 (53%)	6 (32%)
Gaza	16	4 (25%)	7 (44%)	5 (31%)
Inhambane	18	0 (0%)	7 (39%)	11 (61%)
Manica	12	2 (17%)	7 (58%)	3 (25%)
Nampula	16	0 (0%)	9 (56%)	7 (44%)
Total	81	9 (11%)	40 (49%)	32 (40%)

Table 2.7 Type of Use of Bank Accounts

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Enterprise/ Producer Group	Individual
Maputo	18	11 (61%)	7 (39%)
Gaza	16	7 (44%)	9 (56%)
Inhambane	18	5 (28%)	13 (72%)
Manica	13	6 (46%)	7 (54%)
Nampula	15	10 (67%)	5 (33%)
Total	80	39 (49%)	41 (51%)

Table 2.8 Have Financial Problems

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	15 (75%)	5 (25%)	0 (0%)
Gaza	20	16 (80%)	4 (20%)	0 (0%)
Inhambane	20	18 (90%)	1 (5%)	1 (5%)
Manica	18	18 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)
Total	98	86 (88%)	11 (11%)	1 (1%)

Table 2.9 Facing Financial Problems

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Working Capital	Capital Investment	Charge for Credit	Others
Maputo	15	5 (33%)	7 (47%)	3 (20%)	0 (0%)
Gaza	15	8 (53%)	5 (33%)	0 (0%)	2 (13%)
Inhambane	19	11 (58%)	5 (26%)	0 (0%)	3 (16%)
Manica	17	6 (35%)	10 (59%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	18	10 (56%)	6 (33%)	2 (11%)	0 (0%)
Total	84	40 (48%)	33 (39%)	5 (6%)	6 (7%)

Table 2.10 Have/Had Financial Supports

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	10 (50%)	9 (45%)	1 (5%)
Gaza	20	6 (30%)	13 (65%)	1 (5%)
Inhambane	20	13 (65%)	7 (35%)	0 (0%)
Manica	18	6 (33%)	9 (50%)	3 (17%)
Nampula	20	10 (50%)	10 (50%)	0 (0%)
Total	98	45 (46%)	48 (49%)	5 (5%)

Table 2.11 Type of Financial Support Institutions

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Public	Private	NGO
Maputo	10	6 (60%)	3 (30%)	1 (10%)
Gaza	5	3 (60%)	0 (0%)	2 (40%)
Inhambane	13	10 (77%)	1 (8%)	2 (15%)
Manica	6	1 (17%)	0 (0%)	5 (83%)
Nampula	9	2 (22%)	0 (0%)	7 (78%)
Total	43	22 (51%)	4 (9%)	17 (40%)

Table 2.12 Have/Had Bank Loans (times)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Not have	1	2	3-	n/a
Maputo	20	12 (60%)	3 (15%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Inhambane	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	11 (61%)	4 (22%)	3 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	16 (80%)	2 (10%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	98	74 (76%)	13 (13%)	9 (9%)	2 (2%)	0 (0%)

Table 2.13 Purpose of Bank Loans (multiple answers allowed)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Working Capital	Capital Investment	Others
Maputo	8	6 (75%)	2 (25%)	1 (13%)
Gaza	2	1 (50%)	2 (100%)	0 (0%)
Inhambane	3	0 (0%)	2 (67%)	1 (33%)
Manica	7	2 (29%)	5 (71%)	2 (29%)
Nampula	4	3 (75%)	1 (25%)	0 (0%)
Total	24	12 (50%)	12 (50%)	4 (17%)

Table 2.14 Other Supports (excluding Financial Supports)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)
Gaza	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)
Inhambane	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)
Manica	18	11 (61%)	7 (39%)	0 (0%)
Nampula	20	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)
Total	98	76 (78%)	22 (22%)	0 (0%)

Table 2.15 Type of Institutions Providing Other Supports (excluding Financial Supports) (multiple answers allowed)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Public	Private	NGO	Others
Maputo	20	8 (40%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	10 (50%)	1 (5%)	14 (70%)	1 (5%)
Inhambane	20	14 (70%)	1 (5%)	7 (35%)	0 (0%)
Manica	18	11 (61%)	2 (11%)	2 (11%)	0 (0%)
Nampula	20	4 (20%)	3 (15%)	14 (70%)	1 (5%)
Total	98	47 (48%)	10 (10%)	39 (40%)	2 (2%)

Table 2.16 Type of Other Supports (excluding Financial Supports) (multiple answers allowed)

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Technical Assistance	Provision of Equipment	Improvement of Environment	Others
Maputo	20	7 (35%)	3 (15%)	0 (0%)	5 (25%)
Gaza	20	17 (85%)	6 (30%)	0 (0%)	3 (15%)
Inhambane	20	15 (75%)	8 (40%)	3 (15%)	5 (25%)
Manica	18	3 (17%)	5 (28%)	0 (0%)	7 (39%)
Nampula	20	9 (45%)	3 (15%)	1 (5%)	8 (40%)
Total	98	51 (52%)	25 (26%)	4 (4%)	28 (29%)

Table 2.17 Participation in Business Association

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Yes	No	n/a
Maputo	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Gaza	20	1 (5%)	19 (95%)	0 (0%)
Inhambane	20	0 (0%)	19 (95%)	1 (5%)
Manica	18	9 (50%)	9 (50%)	0 (0%)
Nampula	20	5 (25%)	15 (75%)	0 (0%)
Total	98	22 (22%)	75 (77%)	1 (1%)

### 3. 製品・サービスの実態(Actual Situation of Products or Services)

Table 3.1 Size of Sales Amount (thousand meticais)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	0-2,000	2,000-4,000	4,000-6,000	6,000-	Ave. (ecl. "n/a") (thousand MT)	Median (ecl. "n/a") (thousand MT)
Maputo	16	14 (88%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	1,718.9	538.0
Gaza	18	17 (94%)	1 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	433.8	155.0
Inhambane	18	18 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	272.1	142.5
Manica	15	13 (87%)	2 (13%)	0 (0%)	0 (0%)	805.9	360.0
Nampula	17	15 (88%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	1,064.6	691.0
Total	84	77 (92%)	4 (5%)	1 (1%)	2 (2%)	838.0	341.3

Table 3.2 Major Customers (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Final Consumers	Wholesalers	Stores	Supermarkets	Foreign Countries	Others
Maputo	20	9 (45%)	10 (50%)	1 (5%)	4 (20%)	1 (5%)	2 (10%)
Gaza	20	17 (85%)	9 (45%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)	2 (10%)
Inhambane	20	13 (65%)	8 (40%)	1 (5%)	3 (15%)	3 (15%)	11 (55%)
Manica	18	10 (56%)	2 (11%)	0 (0%)	1 (6%)	2 (11%)	4 (22%)
Nampula	20	10 (50%)	12 (60%)	2 (10%)	1 (5%)	1 (5%)	5 (25%)
Total	98	59 (60%)	41 (42%)	4 (4%)	10 (10%)	8 (8%)	24 (24%)

Table 3.3 Competitors (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Producer Group	Small Factory	Large Industry	Import	Others
Maputo	20	11 (55%)	2 (10%)	0 (0%)	4 (20%)	4 (20%)
Gaza	20	12 (60%)	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)	1 (5%)
Inhambane	20	13 (65%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)
Manica	18	0 (0%)	5 (28%)	5 (28%)	2 (11%)	7 (39%)
Nampula	20	9 (45%)	3 (15%)	1 (5%)	0 (0%)	5 (25%)
Total	98	45 (46%)	11 (11%)	7 (7%)	9 (9%)	18 (18%)

Table 3.4 Transportation (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Truck	Car	Bicycle /Cart	Chapa /Bus	By Hand /Head	Animal	Motorcycle	Others
Maputo	20	8 (40%)	8 (40%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	20	1 (5%)	8 (40%)	0 (0%)	7 (35%)	1 (5%)	0 (0%)	2 (10%)	1 (5%)
Inhambane	20	5 (25%)	9 (45%)	0 (0%)	4 (20%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	10 (56%)	3 (17%)	1 (6%)	3 (17%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	1 (6%)
Nampula	20	2 (10%)	13 (65%)	3 (15%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (10%)
Total	98	26 (27%)	41 (42%)	4 (4%)	19 (19%)	7 (7%)	1 (1%)	2 (2%)	6 (6%)

Table 3.5 Owner of the Transportation

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Own	Rental	Public	Third Party	Other	n/a
Maputo	20	10 (50%)	5 (25%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)	2 (10%)
Gaza	20	8 (40%)	4 (20%)	5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (15%)
Inhambane	20	11 (55%)	4 (20%)	4 (20%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	9 (50%)	6 (33%)	2 (11%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)
Nampula	20	5 (25%)	10 (50%)	3 (15%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)
Total	98	43 (44%)	29 (30%)	15 (15%)	3 (3%)	2 (2%)	6 (6%)

Table 3.6 Condition of the Road

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Good	Acceptable	Bad	n/a
Maputo	20	4 (20%)	6 (30%)	8 (40%)	2 (10%)
Gaza	20	7 (35%)	5 (25%)	6 (30%)	2 (10%)
Inhambane	20	7 (35%)	9 (45%)	4 (20%)	0 (0%)
Manica	18	6 (33%)	6 (33%)	5 (28%)	1 (6%)
Nampula	20	4 (20%)	12 (60%)	2 (10%)	2 (10%)
Total	98	28 (29%)	38 (39%)	25 (26%)	7 (7%)

Table 3.7 Owner of Production Site

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Own	Borrowed (for free)	Rental (not for free)	Other	n/a
Maputo	20	19 (95%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	0 (0%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)
Inhambane	20	19 (95%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	13 (72%)	2 (11%)	3 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	13 (65%)	4 (20%)	1 (5%)	2 (10%)	0 (0%)
Total	98	82 (84%)	7 (7%)	6 (6%)	3 (3%)	0 (0%)

Table 3.8 Electricity Supply

*(n = # of answering enterprises/producer groups)*

Province	<i>n</i>	Installed	Installing	Under Planning	Not have	n/a
Maputo	20	14 (70%)	0 (0%)	2 (10%)	4 (20%)	0 (0%)
Gaza	20	9 (45%)	3 (15%)	2 (10%)	6 (30%)	0 (0%)
Inhambane	20	6 (30%)	1 (5%)	3 (15%)	10 (50%)	0 (0%)
Manica	18	13 (72%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (22%)	1 (6%)
Nampula	20	9 (45%)	2 (10%)	5 (25%)	4 (20%)	0 (0%)
Total	98	51 (52%)	6 (6%)	12 (12%)	28 (29%)	1 (1%)

Table 3.9 Means of Communication (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Fixed Telephone	Mobilephone	Fax	E-mail	Postal Mail	Others
Maputo	20	0 (0%)	20 (100%)	0 (0%)	11 (55%)	1 (5%)	1 (5%)
Gaza	20	0 (0%)	20 (100%)	0 (0%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Inhambane	20	0 (0%)	19 (95%)	0 (0%)	4 (20%)	0 (0%)	0 (0%)
Manica	18	2 (11%)	18 (100%)	0 (0%)	2 (11%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	4 (20%)	17 (85%)	1 (5%)	5 (25%)	1 (5%)	2 (10%)
Total	98	6 (6%)	94 (96%)	1 (1%)	23 (23%)	2 (2%)	3 (3%)

Table 3.10 Owner of Water

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Own	Rental	Public	Neighbor	Other	n/a
Maputo	20	5 (25%)	1 (5%)	14 (70%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	4 (20%)	0 (0%)	13 (65%)	2 (10%)	1 (5%)	0 (0%)
Inhambane	20	7 (35%)	0 (0%)	9 (45%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (20%)
Manica	18	5 (28%)	0 (0%)	10 (56%)	0 (0%)	2 (11%)	1 (6%)
Nampula	20	5 (25%)	0 (0%)	11 (55%)	2 (10%)	1 (5%)	1 (5%)
Total	98	26 (27%)	1 (1%)	57 (58%)	4 (4%)	4 (4%)	6 (6%)

Table 3.11 Treat Water (for improvement of water quality)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	8 (40%)	12 (60%)	0 (0%)
Gaza	20	7 (35%)	13 (65%)	0 (0%)
Inhambane	20	5 (25%)	11 (55%)	4 (20%)
Manica	18	11 (61%)	7 (39%)	0 (0%)
Nampula	20	4 (20%)	12 (60%)	4 (20%)
Total	98	35 (36%)	55 (56%)	8 (8%)

Table 3.12 Analyze Water

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	2 (10%)	18 (90%)	0 (0%)
Gaza	20	3 (15%)	17 (85%)	0 (0%)
Inhambane	20	7 (35%)	9 (45%)	4 (20%)
Manica	18	9 (50%)	8 (44%)	1 (6%)
Nampula	20	0 (0%)	16 (80%)	4 (20%)
Total	98	21 (21%)	68 (69%)	9 (9%)

#### 4. 製品・サービスに係るビジネスプラン(Business Plan for the Products/Services)

Table 4.1 Have Future Vision

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	20 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Gaza	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	18 (90%)	2 (10%)	0 (0%)
Manica	18	16 (89%)	0 (0%)	2 (11%)
Nampula	20	20 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	98	92 (94%)	4 (4%)	2 (2%)

Table 4.2 Know CaDUP Program

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	12 (60%)	8 (40%)	0 (0%)
Gaza	20	8 (40%)	12 (60%)	0 (0%)
Inhambane	20	12 (60%)	8 (40%)	0 (0%)
Manica	18	13 (72%)	5 (28%)	0 (0%)
Nampula	20	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)
Total	98	59 (60%)	39 (40%)	0 (0%)

Table 4.3 How to Know CaDUP Program (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	SDAE	DPIC	IPEME	Friends	Others
Maputo	14	2 (14%)	0 (0%)	11 (79%)	0 (0%)	1 (7%)
Gaza	10	2 (20%)	1 (10%)	5 (50%)	0 (0%)	2 (20%)
Inhambane	12	5 (42%)	0 (0%)	6 (50%)	0 (0%)	1 (8%)
Manica	13	5 (38%)	8 (62%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	19	4 (21%)	2 (11%)	13 (68%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	68	18 (26%)	11 (16%)	35 (51%)	0 (0%)	4 (6%)

Table 4.4 Experience of Participation in CaDUP Program

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	Yes	No	n/a
Maputo	20	5 (25%)	10 (50%)	5 (25%)
Gaza	20	0 (0%)	18 (90%)	2 (10%)
Inhambane	20	0 (0%)	17 (85%)	3 (15%)
Manica	18	0 (0%)	13 (72%)	5 (28%)
Nampula	20	5 (25%)	13 (65%)	2 (10%)
Total	98	10 (10%)	71 (72%)	17 (17%)

Table 4.5 Necessary Training (multiple answers allowed)

(n = # of answering enterprises/producer groups)

Province	n	H.R.	Sales	Commercialization/	Production/Inventory	Processing	Equipment	Hygienic	Information	Financial	Administrative	Association/Group	Others
		Education	Promotion	Marketing	Management	Technology	Maintenance	Management	Management	Management	Strategy	Formation	
Maputo	20	2 (10%)	9 (45%)	13 (65%)	6 (30%)	10 (50%)	1 (5%)	2 (10%)	1 (5%)	9 (45%)	5 (25%)	2 (10%)	0 (0%)
Gaza	20	6 (30%)	8 (40%)	10 (50%)	5 (25%)	12 (60%)	2 (10%)	2 (10%)	0 (0%)	9 (45%)	3 (15%)	2 (10%)	0 (0%)
Inhambane	20	2 (10%)	7 (35%)	3 (15%)	5 (25%)	15 (75%)	2 (10%)	5 (25%)	0 (0%)	9 (45%)	7 (35%)	1 (5%)	1 (5%)
Manica	18	0 (0%)	1 (6%)	9 (50%)	12 (67%)	2 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (39%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Nampula	20	0 (0%)	10 (50%)	8 (40%)	11 (55%)	14 (70%)	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	12 (60%)	1 (5%)	1 (5%)	0 (0%)
Total	98	10 (10%)	35 (36%)	43 (44%)	39 (40%)	53 (54%)	5 (5%)	12 (12%)	1 (1%)	46 (47%)	16 (16%)	6 (6%)	1 (1%)



## 添付資料 7

### 研修・ワークショップ一覧



## List of Training in Mozambique

### 1<sup>st</sup> YEAR

Date	Venue	Description of Training	Participants
Mar 13 (4hs)	IPEME	<u>Training on "Value chain analysis for CaDUP Project"</u> Outline: Presentation of the practical concept of value chain analysis and its actors (in the Productive Chain, in the Supply Chain, in the Institutional Environment and in the Organizational Environment), and the evaluation methodology of competitiveness (Value Chain, Enterprise, Product CaDUP) that will be promoted in the CaDUP Project.	IPEME C/P (7prs)
Mar 18-19 (14hrs)	Morrumbene (Inhambane)	<u>Training on "Entrepreneurship, business plan, legalization, Good Harvesting Practices and Storage of Fruit"</u> Outline: Train and guide the suppliers of organic fruit company First Natural Choice Ltd: a) Importance of the right point of harvest fruit for industrial processing (jam), b) Care in harvesting and post-harvest (transport, packaging and storage) of the fruit for industrial processing; c) Good hygiene practices of the handlers and handling of fruits; d) Entrepreneurship (concept; risks of the entrepreneur; planning); e) Business Plan (concept, importance, important factors); f) Financial Plan and Legalization.	Fruit suppliers from First Natural Choice Co. (21prs)
Mar 27	IPEME	<u>Training on "Value chain analysis for CaDUP Project"</u> Follow-up training for the one implemented on March 13.	IPEME C/P (4prs)
July 6 (7hrs)	IPEME	<u>Training on "Participation in trade events"</u> Outline: Guide the entrepreneur on how to plan and participate in trade fairs and business events, performing a preliminary analysis of the advantages and disadvantages of each initiative. a) Benefits of participating in trade events, b) analysis to do before, during and after the event, c) behavior, actions and activities of the entrepreneur in the exhibition booth d) Costs, dissemination and evaluation of results; e) customer database.	Producers from phase pilot (6prs), IPEME C/P (4prs)
July 4 (2hrs)	IPEME	<u>Training on "Preparation for participating in any events, such as trade fair and others"</u> Outline: Guide the CaDUP's team on how to plan and participate in trade fairs and business events, performing a preliminary analysis of the advantages and disadvantages of each initiative. Content: a) Benefits of participating in trade events; b) analysis to do before, during and after the event; c) behavior, actions and activities of the entrepreneur in the exhibition booth; d) Costs, dissemination and evaluation of results; e) Customer database.	IPEME C/P (5prs)
Aug 30 (6 hrs)	IPEME	<u>Training on "Value Chain and CaDUP Project"</u> Outline: Presentation of the practical concept of value chain and its actors (in the Productive Chain, in the Supply Chain, in the Institutional Environment and in the Organizational Environment) that will be used in the CaDUP Project.	Technicians of DPIC, & SDAE of the provinces Manica, Gaza and Nampula (26prs)

Date	Venue	Description of Training	Participants
Oct 14 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Competition in the national market Eucalyptus Oil for Pala Wassokoti Association”</u> The survey of eucalyptus oil of Pala Wassokoti was conducted by BDS as the follow-up activity. The results were shared with the SMEs. Oct 14 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 5 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 8 (2hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (7prs), BDS (Mr. Castro José Amade (Business Consultant Lda).)
Oct 14 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Guide for Financing of SMEs”</u> The survey of credit check and financing system, such as limit amount, condition, application, criteria of check, payment method, and compulsory process, of the institutions was conducted by BDS. Oct 14 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 20 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 26 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (7prs), BDS( Mr. Boaventura Huó)
Oct 15 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Competition in the national market, and Satisfaction and Preference of Consumers for Virgin Coconut Oil and Eucalypt Oil”</u> The survey of coconut oil of Africa Oil Works and eucalypt oil of Pala Wassokoti was conducted by BDS as the follow-up activity. The results were shared with these SMEs. Oct 15 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 27 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 10 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (5prs), BDS (Mr. MAGNO E. N. (SEPPA Ltda))
Oct 15 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Competition in the national market, and Satisfaction and Preference of Consumers for Piripiri Sauce”</u> The survey on the piripiri sauce of Dona Rachida and Dona Minerva was conducted by BDS as the follow-up activity. The results were shared with these SMEs. Oct 15 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 27 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 10 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (5prs), BDS (Mrs. TIZIANA Paulo Alexandre (TARGET Ltda))
Oct 16 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Basic Information of Packaging”</u> The survey of product packaging was conducted by BDS, so that it will be contents of the guidebook as CaDUP information material. Oct 16 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 29 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 12 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (4prs), BDS(Mr. Pedro Tomo (Agro-serviços Ltda))
Oct 16 etc. 3 times	IPEME	<u>Training on “Basic Information of Labels”</u> The survey of local laws and certification system was conducted by BDS, so that it will be contents of the guidebook as CaDUP information material. Oct 16 (2hrs) Discussion for survey method and survey plan Nov 8 (4hrs) Presentation of draft report and discussion Dec 18 (3hrs) Presentation of final report	IPEME C/P (4prs), BDS(Mrs. Maria da Conceição Cuambe)
Nov 13 (3hrs)	IPEME	<u>Training on Business Plan</u> C/P in charge presented Business Plans of Africa Oil Works, Pala Wassokoti, Piripiri Dona Rachida, Piripiri Dona Minerva and Vavasati, which were respectively developed in advance with support of JPT.	IPEME C/P (4prs)
Nov 21 (2hrs)	IPEME	<u>Training on Outline of Handicraft Market</u> The survey of local market and value chain regarding handicraft, especially capulana products, was conducted by BDS, so that it will be contents of CaDUP information material.	IPEME C/P (4prs), BDS(Mr. Abel (CEDARTE), Ms. Sheila (Vavasati)

Date	Venue	Description of Training	Participants
Nov 28 (2hrs)	IPEME	<u>Training on Market Place in Maputo for Vavasati</u> The survey of market place for Vavasati was conducted by BDS as follow-up activity. The results were shared with the SME.	IPEME C/P (1prs), BDS (Ms. Ana), Ms. Sheila (Vavasati)
Dec 6 (2.5hrs a.m.)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Gaza Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Ms. Eva Meignen (Avril Consulting))
Dec 6 (2.5hrs p.m.)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Manica Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Mr. Amosse Ubisse (TARGET))
Dec 12 (2.5hrs)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Nampula Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Mr. Haje António (MIRUKU Coop))
Dec 13 (2.5hrs)	IPEME	<u>Training on Baseline Survey in Inhambane Province</u> BDS presented the survey results, as a base of discussion on CaDUP menu and potential SME	IPEME C/P (3prs), BDS (Ms. Eva Meignen(Avril Consulting))
Feb 5 (4hrs)	IPEME	<u>Training to implement the pilot projects and to revise PDM</u> JPT explained the proposal of the pilot project and discussed with C/P. We shared the purpose and goal to achieve and set the quantitative indicators.	IPEME C/P (9prs)

## 2<sup>nd</sup> YEAR

1) Training for C/P: The training in the 2<sup>nd</sup> year is focusing on OJT (On the Job Training) based on the training result in the 1<sup>st</sup> year.

Date	Venue	Description of Training	Participants
Jul 1-2	VIP Hotel	<u>Kick-off meeting for the Pilot Project</u> Explanation on the implementation outline of Pilot Project, and discussion and training on issues and implementation procedure	IPEME (11prs), DPIC (8prs), SDAE (18prs)
Oct-Nov (9 times)	9 Pilot SDAE	<u>Capacity development of DPIC and SDAE for implementation of business skill training</u> Intensive training for implementation of Training Session 3 (including Study Tour)	DPIC (2prs), SDAE (19prs)

2) Training for SDAE and SME:

Date	Venue	Description of Training	Participants
Aug 11-20	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 1: Introduction of CaDUP and Basic Business Skill</u> Explanation on outline of CaDUP, lecture and group work for importance of preparation for business plan, how to prepare business plan, analysis on business (SWOT analysis), identification of problem and cause, preparation for business strategy utilizing business advantage	SDAE (44prs) SME (208prs)
Sep 3-12	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 2: Preparation for Business Plan</u> Lecture and group work on how to prepare business plan, and individual work for own business plan	SDAE (41prs) SME (173prs)
Nov 4-26	7 Pilot SDAE (for 9 Pilot SDAE)	<u>CaDUP Business Skill Training Session 3: Production</u> Study tour to learn practical case of productivity improvement (including cost reduction) with cooperation of SMEs in pilot districts. (6 participant groups for agro-processing and 1 for non-agro-processing)	SDAE (19prs) SME (155prs)
Jan 27- Feb 12	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 4: Marketing</u> Lecture and group work for the importance and basic concept of marketing	SDAE (44prs) SME (142prs)
Feb 17- Mar 9	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 5: Finalization of Business Plan</u> Finalization of own business plan by referring to what learned in session 1-4	SDAE (26prs) SME (125prs)

3<sup>rd</sup> YEAR

1) Training for C/P:

Date	Venue	Description of Training	Participants
May 12, 2015	VIP Hotel	<u>Wrap up meeting for the Business Skill Training</u> Presentation of the result of Business Skill Training, and discussion for distilling the lessons learnt	IPEME (5prs), DPIC (5prs), SDAE (15prs)
Feb 1, 2016	VIP Hotel	<u>SME Support Kit Workshop for IPEME and DPIC</u> Share the draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	IPEME (9prs), DPIC (7prs)

2) Training for SDAE and SME:

Date	Venue	Description of Training	Participants
Apr 8- 28, 2015	9 Pilot SDAE	<u>CaDUP Business Skill Training Session 6: Summary of the Training Session</u> Review & feedback of business plan	SDAE (24prs) SME (140prs)
July 3	Namaacha (Maputo)	<u>Study tour to the strawberry farmer</u> To learn the technical constraints facing the strawberry farmers, e.g. seedling preparation and pest and disease control, and the countermeasures by the leading farmers	SME (1prs) Leading Producer (2prs) SDAE (1prs) IPEME (1prs) Other (1prs)
July 3	DPIC Gaza	<u>Lecture for production techniques for quality control and improved productivity of bricks and ceramics making</u> Most of SME for bricks and ceramic making run their business according to their past experiences and advices from neighbors and relatives. CaDUP provided an opportunity for awareness creation for improvement of productivity and quality of their products.	SME (4prs) SDAE (4prs) IPEME (1prs) Other (1prs)

Date	Venue	Description of Training	Participants
Early July	Manhiça (Maputo)	<u>Site visit to Ceramica Progresso</u> The counterpart personnel of CaDUP learned good practices for productivity improvement of Ceramica Progresso in order to take into consideration for the Support Plan of other SMEs.	SME (1prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs) Other (1prs)
July 20	Mandla kaze (Gaza)	<u>Workshop for production process improvement of bricks and ceramics</u> Exchange and share the views about the challenges for improvement of the production process among CaDUP stakeholders with reference to such records as temperature measurement, recovery rates, etc., which were collected through the production process.	SME (2prs) Association (8prs) SDAE (2prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs)
Oct 29	Mandla kaze (Gaza)	<u>Technical training for composts preparation as an example of cost-saving in manure procurement by utilizing local resources</u> Viveos Caetano, a leading SME for vegetable production, made business efforts for cost-saving by introducing several ideas and good practices. CaDUP provided the opportunities to share these efforts with SME as well as CaDUP staff.	SME (7prs) SDAE (4prs) IPEME (1prs)
Oct 3, 2015 & Jan 22, 2016	Zavala (Inhambane)	<u>Quality improvement of natural salt by simple purification and appropriate iodization</u> Natural salt derived from the salt lake in Zavala seems to have certain potentials of business opportunities. In association with SDAE, CaDUP provided the technical training for minimum quality improvement to two local SME.	SME (2prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs)
Nov 4	ICEMA	<u>The 1<sup>st</sup> site visit to ICEMA (Ceramica Magul and Joao)</u> Technical know-how accumulated at ICEMA was introduced to two SME, namely Ceramica Magul and Joao. They incorporated the recommendation provided at ICEMA into the on-going activities under the Technical Assistance.	SME (2prs) SDAE (1prs) IPEME (1prs)
Nov 12	ICEMA	<u>The 2<sup>nd</sup> site visit to ICEMA (Ceramica Progresso)</u> Ceramica Progresso was provided the materials for on-going trials of glaze making under the Technical Assistance and information for other materials such as Caolino at ICEMA.	SME (1prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs) IPEME (1prs)
Feb 5, 2016	Mandla kaze (Gaza)	<u>SME Support Kit Workshop for pilot SDAE in Gaza</u> Share the experience of technical assistance & draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	SME (13 prs) IPEME (5 prs) DPIC (2 prs) SDAE (8 prs)
Feb 11	Zavala (Inhambane)	<u>SME Support Kit Workshop for pilot SDAE in Inhambane</u> Share the experience of technical assistance & draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	SME (13 prs) IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (5 prs)
Feb 15	Namaacha (Maputo)	<u>SME Support Kit Workshop for pilot SDAE in Maputo</u> Share the experience of technical assistance & draft SME Support Kit, and discussion for improvement of the Kit	SME (11 prs) IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (4 prs)
Feb 29 – Mar 4, Mar 10-11	Namaacha (Maputo)	<u>Trial use &amp; dissemination of SME Support Kit for SDAE Chibuto (Inhambane)</u> Explanation of CaDUP and draft SME Support Kit, and its trial use	IPEME (4 prs) DPIC (2 prs) SDAE (2 prs)

4<sup>th</sup> YEAR

Date	Venue	Description of Training	Participants
Apr 21, 2016	Manhiça (Maputo)	<u>Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit in Maputo</u> Explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (3prs), DPIC (1prs), SDAE (3prs)
Apr 22	Chibuto (Gaza)	<u>Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit in Gaza</u> Explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (3prs), DPIC (1prs), SDAE (3prs)
Apr 25	Inhambane city	<u>Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit in Inhambane</u> Explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by role play	IPEME (3prs), DPIC (2prs), SDAE (3prs)
Apr 28	Inhambane city	<u>Wrap up meeting of Training-of-Trainers (ToT) on SME Support Kit</u> Review of the ToT in 3 provinces, and discussion on how to improve SME Support Kit	IPEME (9prs)
Jun 10	VIP Hotel	<u>Pre-meeting for Dissemination Seminar in 5 provinces</u> Explanation of SME Support Kit in detail, and preparation for Dissemination Seminar	IPEME (5prs), DPIC (3prs), SDAE (9prs)
Jun 14	Nampula city (Nampula)	<u>Dissemination Seminar in Nampula province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (3prs), DPIC (3prs), SDAE (38prs) SME (2) Other (1)
Jun 22	Chimoio city (Manica)	<u>Dissemination Seminar in Manica province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (2prs), DPIC (5prs), SDAE (24prs) SME (3) Other (2)
Jun 28	Morrumbene (Inhambane)	<u>Dissemination Seminar in Inhambane province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (28prs) SME (2) Other (1)
Jun 30	Chokwe (Gaza)	<u>Dissemination Seminar in Gaza province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (21prs) SME (4)
Jul 5	Boane (Maputo)	<u>Dissemination Seminar in Maputo province</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and practice of the Kit by applying to actual SME	IPEME (4prs), DPIC (1prs), SDAE (9prs) SME (3)
Jun 15 & 27	Jangamo (Inhambane)	<u>Training for ceramic producer in Inhambane</u> Upon the request from Direction of Culture and Tourism of Inhambane Province, DPIC Gaza and SDAE Manhiça provided technical assistance for ceramic producer association by using SME Support Kit.	Association (9prs) DPIC (1prs), SDAE (1prs) Other (1)
Aug 10	Chibuto (Gaza)	<u>Follow-up Seminar in Gaza province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (2prs), SDAE (10prs)
Aug 12	Maxixe (Inhambane)	<u>Follow-up Seminar in Inhambane province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (2prs), SDAE (13prs)



Date	Venue	Description of Training	Participants
Aug 16	Maanhica (Maputo)	<u>Follow-up Seminar in Maputo province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (5prs)
Aug 19	Chimoio city (Manica)	<u>Follow-up Seminar in Manica province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (2prs), SDAE (10prs) Other (1)
Aug 24	Nampula city (Nampula)	<u>Follow-up Seminar in Nampula province</u> Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	IPEME (2prs), DPIC (1prs), SDAE (18prs)
Oct 13	VIP Hotel	<u>CaDUP National Seminar</u> Introduction of CaDUP, explanation of SME Support Kit, and CaDUP Exhibition	MIC (7prs), IPEME (9prs), DPIC (20prs), SDAE (3prs) JICA (7prs)



## 添付資料 8

### SME サポートキット使用事例資料





# SMEサポートキットの 活用事例

～4つの優先課題タイプ別の事例～



SMEサポートキット(第1部:企業診断)における課題タイプ

## **TYPE 1: ターゲット顧客把握**

# TYPE 1: ターゲット顧客把握

## 企業概要

企業名	KAYA (手工芸業者5社の協同販売グループ)		
代表者	Sergio, George		
所在地	Maputo市		
起業年	2015年	社員数	5名
製品	カプラナ(伝統的な布)、バティック、ビーズの手工芸品		
主な販売先	FEIMA(手工芸品マーケット)、提携ホテル及び店舗、各種展示即売会等		
支援開始前の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5社(カプラナ製品、バティック、ビーズ製品等)は、各々マプト市内の手工芸品マーケット、および展示即売会等で販売。</li> <li>● ホテル等、観光客の多いところで販売を希望。</li> </ul>		

## 企業診断から確認された課題

- ✓ 商品の特徴が見えにくい。
- ✓ 市場開拓の方策がわからない。
- ✓ 売り先がどんな商品を期待しているか、ニーズや希望を把握していない。

The screenshot shows a customer inquiry: "Para vender pipet no supermercado, eu preciso do pacote apropriado e a necessidade de aumentar a produção... Você pode me ajudar?" (To sell pipet in the supermarket, I need the appropriate package and the need to increase production... Can you help me?). The response is: "Sim, Deixe-me apoiar-te! ... Tenho algumas sugestões aqui... deves-me ver no meu kit de apoio..." (Yes, let me support you! ... I have some suggestions here... you should see me in my support kit...). Below this, under the heading "Acção [Exemplo] Vamos satisfazer as necessidades do cliente alvo!" (Action [Example] Let's satisfy the needs of the target customer!), there are three columns of action items:

- Sobre a embalagem (About packaging):** "Aqui estão algumas dicas e info. para si" (Here are some tips and info. for you).
- Do kit de Suporte "Túndas" (From the support kit "Túndas"):**
  - M4: Como preparar embalagem apropriada e atrevida (How to prepare appropriate and adventurous packaging)
  - P.6 Dicas de uso de material reciclado (Tips for use of recycled material)
  - P2: Como aumentar a produtividade (How to increase productivity)
- Do kit de Suporte "Túndas" (From the support kit "Túndas"):**
  - Lista de fornecedores de embalagem (List of packaging suppliers)
  - Lista de instituições para fornecer treinamento tecnológico de produção (List of institutions to provide technological production training)

⇒ TYPE 1:  
売り先のニーズを把握し、ニーズに合った製品作りを!

## 主な支援と成果(生産・マーケティング面)

- 商品多様化のアイデア提供
- PR資材のアイデア提供
- 契約販売の交渉支援
- 各種展示会情報の提供



- 商品の多様化(バティックのカード等)、顧客の嗜好に応じた販売先別の商品の選別
- ビジネスカード、フライヤー等のPR資材の作成
- マプト市内のホテルにおける展示販売契約、JICA事務所での販売開始
- ホテルのレストランのメニューカバーの成約
- その他展示会、販売イベントへの参加・販売促進

## 主な支援と成果(経営面)

- グループとしての運営体制の構築支援(含む体制面、在庫管理等)

- グループ運営体制の構築(含むメンバーの担当事項の決定等)
- 商品コード改訂、商品リストの作成
- 在庫管理体制の構築(含むWhatsappによる定期的な販売結果把握)



マプト市内のホテルとの契約・販売開始。  
売り上げと在庫確認はメンバーで分担。



SMEサポートキット(第1部:企業診断)における課題タイプ

## TYPE 2: 収益率向上

## TYPE 2: 収益率向上

### 企業概要

企業名	Pro-socala		
代表者	Ms. Sofia Issufo		
所在地	Inhambane州Zavala郡		
起業年	2012年	社員数	フルタイム: 2名、パートタイム: 必要に応じて
製品	植物油(ココナッツ油、ゴマ油、アボカド油、ひまし油等)、石鹼、アロマオイル、モリンガ茶、キャッサバ粉等		
主な販売先	近隣でのロコミ、Facebookを通じた販売、各種展示即売会等		
支援開始前の状況	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2012年キャッサバ粉の加工から開始。徐々に製品を多様化。</li><li>● 原材料は輸入と地元調達であったが、将来的にはオーナーの土地での生産を希望。</li><li>● 独自に得た情報を下にトライアルを重ねて生産技術を習得し、基本的に手仕事で生産。</li><li>● ロコミを中心に販売しているが、今後はスーパー等大型店への販売や注文販売等も希望。</li></ul>		



## 企業診断から確認された課題

- ✓ 生産コストが高く(原料、パッケージ等)、収益に限界がある。
- ✓ 生産性が低く、購入依頼があっても生産が間に合わない。また生産過程において無駄が多い。



⇒ TYPE 2: 収益の向上  
に着目すべし!

## 主な支援と成果(生産面)

- 生産性の向上にかかる技術指導
- 品質改善にかかる技術指導
- 薪節約に寄与する改良カマドの作り方の指導
- 商品開発支援

- 簡易な器具の導入、また温度管理によりココナッツオイルの生産工程を縮小(製造期間が3~5日→1日)
- 改良かまどの導入により燃料費が半減(1日2束(200MT)⇒1束(100MT))。
- 簡易蒸留器の導入により、エッセンシャルオイルの製造開始。更に付加価値をつけて、バスソルト、ユーカリ虫除け、石鹸等も生産開始。



簡易なココナッツ削り器を導入



## 主な支援と成果（マーケティング面）

- 既存ラベルの収集と不足情報の特定
- ラベル・パッケージの改善支援（主にBDS紹介）
- 各種展示会情報の提供

- BDSの紹介により、ラベルを改善（デザインのみならず、表示が必要な成分分析の実施、バーコードの取得）。
- 製品毎にパッケージを改良。
- また、ビジネスカード、製品カタログ等のPR資材も作成。



年間売上額が**2倍弱に増加**  
年間収益も**約2倍に増加**



SMEサポートキット（第1部：企業診断）における課題タイプ

### TYPE 3: 事業拡大

## TYPE 3: 事業拡大

### 企業概要

企業名	Avisa e Filhos – Aviaro Isabel		
代表者	Mr. Francisco Joaquim		
所在地	Inhambane州Maxixe郡		
起業年	N.A.	社員数	フルタイム: 2名
製品	うずらの卵、うずら肉		
主な販売先	マプト市の小売店、近隣の市場		
支援開始前の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元では需要がないため、親戚を通じて、主にマプト市内の小売店で販売。</li> <li>● 鶏卵用の容器を使っているため、輸送時に荷痛みが起るため、良いパッケージを探している。</li> </ul>		

## 企業診断から確認された課題

- ✓うずらの卵は珍しく、地元では需要が少ない。
- ✓市場開拓の方法や売り込み方がわからない。
- ✓適切なパッケージがなく、流通ロスが大きい。

1-4. Questões Práticas Tipo 3 (para exportar) - 1º tempo

Em caso de que não possamos a "Tipo 3: Fazer e vender" por fazer falta a opção abaixo.

Ok, eu entendi, realmente quero expandir meu negócio efetivamente? Que devo fazer?

Você pode expandir seu negócio e vender mais e mais preparando a promoção de vendas, actualizar seus produtos, participando em feiras e....

**Ação** Vamos actualizar a promoção das actividades!

O processo de expandir o negócio consiste somente em 2 passos:

**Fase 1: Preparação**

- Considerando o seu caminho de promoção por fazer escolhe o que precisa fazer como preparação:
  - Preparar o cartão de visita;
  - Atualizar o embalagem / etiqueta, etc...

Use a Ficha 2 e 3 do 1st de apoio para fazer a primeira preparação de dicas.

**Fase 2: Promoção**

- Ação com os materiais para promoção:
  - Participar as feiras...
  - Contacto com alguns potenciais clientes.

Use a Ficha 2 e 3 do 1st de apoio para fazer a segunda preparação de dicas.

⇒ TYPE 3:  
売り先を増やして事業  
を拡大しよう!

## 主な支援と成果（マーケティング面）

- ラベルおよびパッケージ改善支援（含む情報提供、BDSの紹介）
- PR資材作成支援
- 市場開拓支援



- BDSの支援により、ウズラの卵の適切なパッケージを調達。またラベルも改善。
- ショップカード、製品説明資料・レシピ等も作成し、売り込みを実施。
- またイニャンバネ市のスーパーとの商談成立。この他マプト、ナンプラ、キリマネ市等でも販売。



SMEサポートキット（第1部：企業診断）における課題タイプ

### TYPE 4: ビジネスモデル見直し

# TYPE 4: ビジネスモデル見直し

## 企業概要

企業名	Centro de Processamento de Arroz		
代表者	Mr. Lino Julio Muianga		
所在地	Gaza州Mandlakaze郡		
起業年	N.A.	社員数	フルタイム: 2名
事業内容	コメの精米、販売		
主な販売先	近隣農家 (Mandlakaze郡の中心部から22km内陸)		
支援開始前の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>FDDを用いて購入した精米機を使った近隣農家の自家用米の精米、また仲介業者へのコメの販売</li> <li>Mandlakaze郡中心部の小売り店に直売したいため、トラックを購入したい。</li> </ul>		



## 企業診断から確認された課題

- ✓ 精米機のキャパシティも限られており、精米業のみでは収益が限られている。
- ✓ トラックを購入のうえ直売するシミュレーションを行ったところ、収益が出ないことが判明。

1-5. Dúvidas Práticas Tipo 4: "Revisar modelo de negócio"

Em caso de quebra prioritária e "Tipo 4 para re-avaliar modelo de negócio" por favor, ler toda a ação a baixo.

o que é modelo de negócio? o que deve ser feito para re-avaliá-lo?

"Modelo de negócio" significa a forma e estrutura dos lucros por meio da produção e venda de produtos e / ou serviços. Revisão do seu modelo de negócio irá ajudá-lo a obter imagens de toda a sua empresa e considerar o que você precisa fazer.

**Ação:** Vamos re-avaliar modelo de negócio esboçando um plano de negócios!

O processo de revisão do modelo de negócio é consistido por 4 passos:

Preparando o plano de negócio	Elaborando o plano de negócio
<b>Passo 1:</b> Continue se a empresa mantém livro de conta. Não é possível de um "formato de livro de conta" no artigo 2.º, 3.º, 4.º, 5.º, 6.º, 7.º, 8.º, 9.º, 10.º, 11.º, 12.º, 13.º, 14.º, 15.º, 16.º, 17.º, 18.º, 19.º, 20.º, 21.º, 22.º, 23.º, 24.º, 25.º, 26.º, 27.º, 28.º, 29.º, 30.º, 31.º, 32.º, 33.º, 34.º, 35.º, 36.º, 37.º, 38.º, 39.º, 40.º, 41.º, 42.º, 43.º, 44.º, 45.º, 46.º, 47.º, 48.º, 49.º, 50.º, 51.º, 52.º, 53.º, 54.º, 55.º, 56.º, 57.º, 58.º, 59.º, 60.º, 61.º, 62.º, 63.º, 64.º, 65.º, 66.º, 67.º, 68.º, 69.º, 70.º, 71.º, 72.º, 73.º, 74.º, 75.º, 76.º, 77.º, 78.º, 79.º, 80.º, 81.º, 82.º, 83.º, 84.º, 85.º, 86.º, 87.º, 88.º, 89.º, 90.º, 91.º, 92.º, 93.º, 94.º, 95.º, 96.º, 97.º, 98.º, 99.º, 100.º.	<b>Passo 2:</b> Parâmetros como identificar o cliente alvo e como rever os passos de saída.
<b>Passo 3:</b> Suporte para desenvolver o formato de plano de negócio.	<b>Passo 4:</b> Agir de acordo com o Plan de Ação, e monitorar as atividades.

⇒ TYPE 4: ビジネスプランを再考すべし!

## 主な支援と成果(マーケティング・経営面)

- ビジネスモデルの見直しにかかる助言
- ロゴ作成、ラベル改善の助言
- 販売方法の改善支援
- パッケージの改善支援 (BDS紹介及び米袋用ミシンの提供)

- 販売方法の改善(単なる精米でなく、袋詰めによる小売り)
- Kgあたりの単価増により、売り上げ増加
- 袋詰めにあたって、ロゴデザインを作成、BDSを通じて袋を大量注文のうえ、販売拡大。  
(ただし旱魃によるコメの減産により、休止中)



精米のみでなく、小売りを行うことで、kgあたりの販売単価が**20%増加**

## 添付資料 9

SME サポートキット企業診断に係る補足資料

(Supplemental Note for Business Diagnosis)







## Caro técnico de Assistência CaDUP

Esta “Nota Suplementar para o Kit de Assistência PME” serve para apoiá-lo a realizar o diagnóstico de negócio que constitui Parte 1 do Kit de Assistência PME CaDUP.

Os conteúdos resumidos na presente nota resultam das sessões de perguntas e respostas a quando da realização dos seminários de acompanhamento/Monitoria no âmbito da implementação do Kit de Assistência PME CaDUP nas Províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula, no mês de Agosto de 2016.

Em paralelo à elaboração desta nota, foi feita a revisão do ANEXO 1 “Questionário para Diagnóstico de Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME’s) e grupo de Produtores” do Kit de Assistência PME, sendo agora a 2ª versão de acordo com as contribuições das DPIC’s e SDAE’s das 5 Províncias acima referidas.

Use e colabore para que o questionário logre melhores resultados!

Existimos para PME’s!

## Índice

### 1. Pontos a observar em relação a todo questionário

- 1.1. Preste atenção aos campos “Sim/Não” nas células à vermelho
- 1.2. Preste atenção detalhe as respostas descritas em amarelo

### 2. Q & R sobre “Informação geral da Empresa/Grupo de produtores”

- 2.1. Preste atenção na classificação de uma empresa
- 2.2. Preste atenção na categorização do tipo de Empresa/Grupo

### 3. Q & R sobre “Questionário parte 1: Compreender as necessidades do cliente alvo”

- 3.1. Preste atenção na descrição dos produtos e actividades das PME's?
- 3.2. Preste atenção na diferenciação entre os produtos finais e matéria prima (para outros produtos)
- 3.3. Preste atenção na indicação da localização dos actuais clientes alvo
- 3.4. Preste atenção nos requisitos para identificar os "futuro" clientes alvo

### 4. Q & R sobre “Questionário parte 2: A rentabilidade da PME's e Grupos de produtores”

- 4.1. Preste atenção no ajuste de cada item de custo/venda com base num determinado período
- 4.2. Preste atenção na descrição da “Unidade”?

### 5. Q & R sobre “[Depois da entrevista] Questionário Parte 3: Questionário de avaliação de Resultados”

- 5.1. Preste atenção na compreensão das necessidades dos clientes alvo

3

## 1. Pontos a observar em relação a todo questionário

### 1.1. Preste atenção aos campos “Sim/Não” nas células à vermelho

- Todas as questões SIM/Não nas célula vermelhas devem ser verificadas apesar da resposta ser perceptível **especialmente em caso de “Não”**.
- O questionário de diagnóstico regista com clareza todos os aspectos de entrevistas.
- As Respostas das questões devem ser claras e clarificadas, para que o sucessor/substituto do responsável da PME compreenda adequadamente.

#### Exemplos de modo de preenchimento correcto

#### Modo de Preenchimento Correcto

No caso da pergunta:

a) Para quem você vende seus produtos?

1. Pessoas conhecidas	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
2. Mercado local	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
3. Lojas	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>
4. Supermercado	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>
5. Comércio na Feira	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>
6. Outros especifique ( )	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input checked="" type="checkbox"/>

#### Modo de preencher não correcto

No caso da pergunta:

a) Para quem você vende seus produtos?

1. Pessoas conhecidas	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
2. Mercado local	Sim: <input checked="" type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
3. Lojas	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
4. Supermercado	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
5. Comércio na Feira	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>
6. Outros especifique ( )	Sim: <input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/>

## 1. Pontos a observar em relação a todo questionário

### 1.2. Presta atenção detalhe as respostas descritas em amarelo

- As respostas na célula amarela devem ser descritas detalhadamente.
- Por exemplo, o proprietário de uma PME deve responder apenas uma palavra sobre os requisitos dos consumidores;
- É importante fazer questões tais como: Como se faz a venda e se quantidade vendida é a necessária.

#### Exemplos de modo de preenchimento correcto

##### Modo de Preenchimento Correcto

Para:

Requisitos (Embalagem)

- Garrafas de vidro para jam (não plástica);
- Tamanho pequeno (como de 100ml)
- Selagem da tampa;
- Rótulo (com informação) é necessário.

##### Necessidade de melhoria

Para:

Requisitos (Embalagem)

Garrafas de vidro pequenas

## 2. Q & R sobre "Informação geral da Empresa/Grupo de produtores"

### 2.1. Preste atenção na classificação de uma empresa

- As empresas são classificadas em Micro, Pequenas, Médias e Grandes;
- Para efeitos deste questionário consideram-se 3 tipos de empresas, nomeadamente, Micro, Pequena e Média dimensão.
- Existem 2 critérios para classificar as empresas, sendo (1) Número de Trabalhadores e (2) Volume Anual de Negócio.

N.B. O "Volume Anual de Negócio" é priorizado para classificar a empresa.

#### Tabela modelo de classificação da Empresa:

Categoria de Empresa	Número de Trabalhadores	Volume Anual de Negócio
Micro Empresa	Mínimo de 1 até máximo de 4 Trabalhadores	Até 1,200,000 Mt
Pequena Empresa	Mínimo de 5 até máximo de 49 Trabalhadores	Mínimo de 1,200,001 Mt até máximo de 14,700,000 MT
Média Empresa	Mínimo de 50 até máximo de 99 Trabalhadores	Mínimo de 14,700,001 Mt até máximo 29,970,000 MT

##### Exemplo 1:

Empresa A tem 10 trabalhadores e 13.000.000,00 MT do Volume de Negócio.  
Considera-se: "Pequena Empresa"

##### Exemplo 2:

Empresa B tem 10 trabalhadores e 900.000,00 Mt de Volume de Negócio.  
Considera-se: "Micro Empresa"

### 2.2. Preste atenção na categorização do tipo de Empresa/Grupo

- As empresas e grupos de produtores são categorizados em 5 tipos, nomeadamente, Sociedade Comercial, Associação, Cooperativa, Grupo Informal, e Individual.
- As características principais destes tipos são descritas na tabela a seguir.

#### Características principais de cada tipo:

	Características
Sociedade Comercial	<i>Entende-se por Sociedade Comercial ao contrato em que duas ou mais pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de actividade económica e a partilha, entre si, dos resultados.</i>
Associação	<i>Pessoas jurídicas, singulares ou colectivas, públicas ou privadas, que prossigam objectivos sociais, culturais, educativos, artísticos, científicos, profissionais ou de intercâmbio com fins não lucrativos.</i>
Cooperativa	<i>Pessoas colectivas autónomas de livre constituição de capital e composição que contribuem com bens ou serviços para exercício de uma actividade económica com vista a aspirações económicas e um retorno patrimonial.</i>

### 3.1. Preste atenção na descrição dos produtos e actividades das PME's?

- Preste atenção em detalhe no tipo de produto e que actividade a empresa realiza.
- É importante clarificar se a empresa produz e/ou vende os seus produtos.

#### Exemplo de modo de preenchimento

##### Modo de preenchimento correcto

Em caso de:  
Seus produtos e sua actividade

Produção e venda dos seguintes Jams:

- Ananás;
- Laranja;
- Manga; e
- Mistura das fruta

##### Necessidade de melhoria

Em caso de:  
Seus produtos e sua actividade

Jam

### 3.2. Preste atenção na diferenciação entre os produtos finais e matéria prima (para outros produtos)

- A diferença entre “Matéria-prima” e “Produto final” deve estar claramente percebida porque a forma de venda depende fundamentalmente dessa diferença.
- Por exemplo, a Matéria-prima é vendida a outros produtores enquanto que o Produto final é vendido ao consumidor final.

#### Principais diferenças de “Matéria-Prima” e “Produto Final”:

	Características	Exemplo
Matéria-Prima	Materiais básicos que são usados para produzir bens, produtos finais, energia, ou materiais intermedios que são insumos para futuro produtos finais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandioca;</li> <li>- Coco;</li> <li>- Argila; e</li> <li>- Madeira.</li> </ul> * Todos materiais acima são para ser usados para produzir bens.
Produto Final	Produto pronto para venda sem necessidade de transformação significativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Farinha de mandioca;</li> <li>- Óleo de coco;</li> <li>- Cêramica; e</li> <li>- Mobilia.</li> </ul>

Source: Wikipedia (<https://en.wikipedia.org>)

### 3.3. Preste atenção na indicação da localização dos actuais clientes alvo

- É importante indicar os locais de venda dos produtos e mencionar se estão localizadas na cidade e/ou distrito” (Indicar apenas).
- A Província e país são áreas muito vastas para serem consideradas como mercado alvo.

#### Exemplo de modo de preenchimento

##### Modo de preenchimento correcto

No caso de:  
Cidade ou Distrito

- Cidade de Inhambane ( Província de Inhambane)
- Distrito de Inharrime (Província de Inhambane)
- Cidade de Xai-xai (Província de Gaza)

##### Necessidade de melhoria

No caso de:  
Cidade ou distrito

Inhambane

### 3. Q & R sobre "Questionário parte 1: Compreender as necessidades do cliente alvo"

#### 3.4. Preste atenção nos requisitos para identificar os "futuro" clientes alvo

- As respostas para os "Requisitos" devem ser descritas com detalhes conforme explicado no ponto 1.2.
- As respostas descritas nas células amarelas devem ser detalhadas".
- Quando a resposta nos "Requisitos" está clara o suficiente, por favor assinale "Sim".

#### Pontos de verificação para cada requisito:

	Pontos de verificação	Exemplos
Preço de Vendas	- Intervalos de preços de venda que os futuros clientes alvo oferecem ou esperam; e - Troca de experiências (tais como transporte) entre produtores e clientes (lojas, grossistas, etc.).	- 40-60 MT/500g
Embalagem	- Material e tamanho da embalagem; - Selagem; e - Rótulo (incluindo código de barras).	- Pacote de Papel de 500g, selada
Qualidade mínima	- Frequência de entregas esperada; e - Jogo de quantidade mínima de produtos por um determinado período (tal como "por mês", "por entrega", etc).	- Farinha com grãos <i>standardizados</i>
Outros	- Certificação; - Qualidade; e - Etc.	- Selo <i>Made in Mozambique</i> ; - Certificação Hallal; Certificação ISO; - HACCP; ETC

Nota Suplementar para Diagnóstico de Negócio - KIT de Assistência PME CaDUP

11

### 4. Q & R sobre "Questionário parte 2: A rentabilidade da PME e Grupos de produtores"

#### 4.1. Preste atenção no ajuste de cada item de custo/venda com base num determinado período

- Todos os itens relacionados aos custos e vendas devem ser ajustados com base num período (mês, ano, ou outro), afim de determinar o lucro com precisão.
- Deve-se prestar atenção pois o custo do equipamento/máquina é calculado como "Depreciação".

#### Exemplo de ajustamento:

Tabela de vendas

Período: Mês:  Ano:  Outro:  ( )

Itens	Preço Unitário (MT)	Quantidade	Unidade	Total (MT)	Rácio (%)
Suco de laranja	20.00	200.00	garrafa (500ml)	4,000.00	100.0%

→ Quantidade de vendas mensais (venda de 200 garrafas por mês)

→ Ajustado com base no mês. (MT6,000 (por ano) / 12 meses = MT500 (por mês))

Tabela de Custos (no mesmo período com a tabela de venda)

Categoria	Itens	Preço Unitário (MT)	Quantidade	Unidade	Total (MT)	Rácio (%)
Outros	Segurança Social	500.00	1.00	Unidade	500.00	17.2%
	Depreciação (máquina misturadora)	1,000.00	1.00	Unidade	1,000.00	34.5%

→ Calculado baseando-se na depreciação mensal (MT36,000 (custo de maquina) / 36 mês (duração) = MT1,000 (por mês))

Nota Suplementar para Diagnóstico de Negócio - KIT de Assistência PME CaDUP

12

### 4.2. Preste atenção na descrição da “Unidade”?

- “Unidade” de todos itens de custo e de vendas totais devem ser descritos de forma detalhada para evitar imprecisões na quantidade.
- Há muitas descrições de “unidade” conforme mostra o exemplo abaixo:

#### Várias unidades:

	Exemplo da descrição de Unidade	Exemplos
Materiais	Kg, Saco (50kg), ml, Garrafa (500ml), Pacote (100g), peça, unidade, etc.	
Serviços e transporte	Tempo, deslocação, unidade, etc.	Custo(metical)/Km
Mão de Obra	Pessoa/dia, pessoa/mês, etc.	Salário para 3 pessoas /dia significa pagamento de mão-de-obra para 1 pessoa por 3 dias.)
Outros (se for difícil descrever)	Unidade	m3/h; kwh/h

### 5.1. Preste atenção na compreensão das necessidades dos clientes alvo

- Concluídas as partes 1 e 2 do questionário, deve-se avaliar as respostas do questionário.
- Avaliados os resultados de entendimento das necessidades do cliente alvo, deve-se prestar atenção às respostas sobre **“requisitos para vender aos futuro clientes alvo”**.
- As mesmas reflectem o bom entendimento sobre os clientes.

**Nível satisfatório**

**No caso de:**

d) Você conhece os requisitos para vender no “futuro” clientes alvo? Se **“Sim”**, por favor indique os requisitos:

1. Preço de Vendas Sim  Não  Requisitos: Suplementos dia 50 ou 60 por produto. Vendedores precisam entregar os produtos as lojas.

2. Embalagem Sim  Não  Requisitos: Quantidade de vidro para produto plástico. Tamanho pequeno (menos de 10ml). Não precisa ser muito caro.

3. Qualidade mínima Sim  Não  Requisitos: Vendedores precisam entregar 10 garrafas (100ml) dos produtos uma vez por semana.

4. Outros especifique Sim  Não  Requisitos: ( )

**Nível não satisfatório**

**No caso de:**

d) Você conhece os requisitos para vender no “futuro” clientes alvo? Se **“Sim”**, por favor indique os requisitos:

1. Preço de Vendas Sim  Não  Requisitos: ( )

2. Embalagem Sim  Não  Requisitos: Garrafas pequenas

3. Qualidade mínima Sim  Não  Requisitos: ( )

4. Outros especifique Sim  Não  Requisitos: ( )