

モザンビーク共和国  
一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成 28 年 10 月  
(2016 年)

独立行政法人国際協力機構  
農村開発部

農村
JR
16-077



**モザンビーク共和国**  
**一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト**  
**終了時評価調査報告書**

平成 28 年 10 月  
(2016 年)

**独立行政法人国際協力機構**  
**農村開発部**



# 目 次

目 次

プロジェクトの位置図

写 真

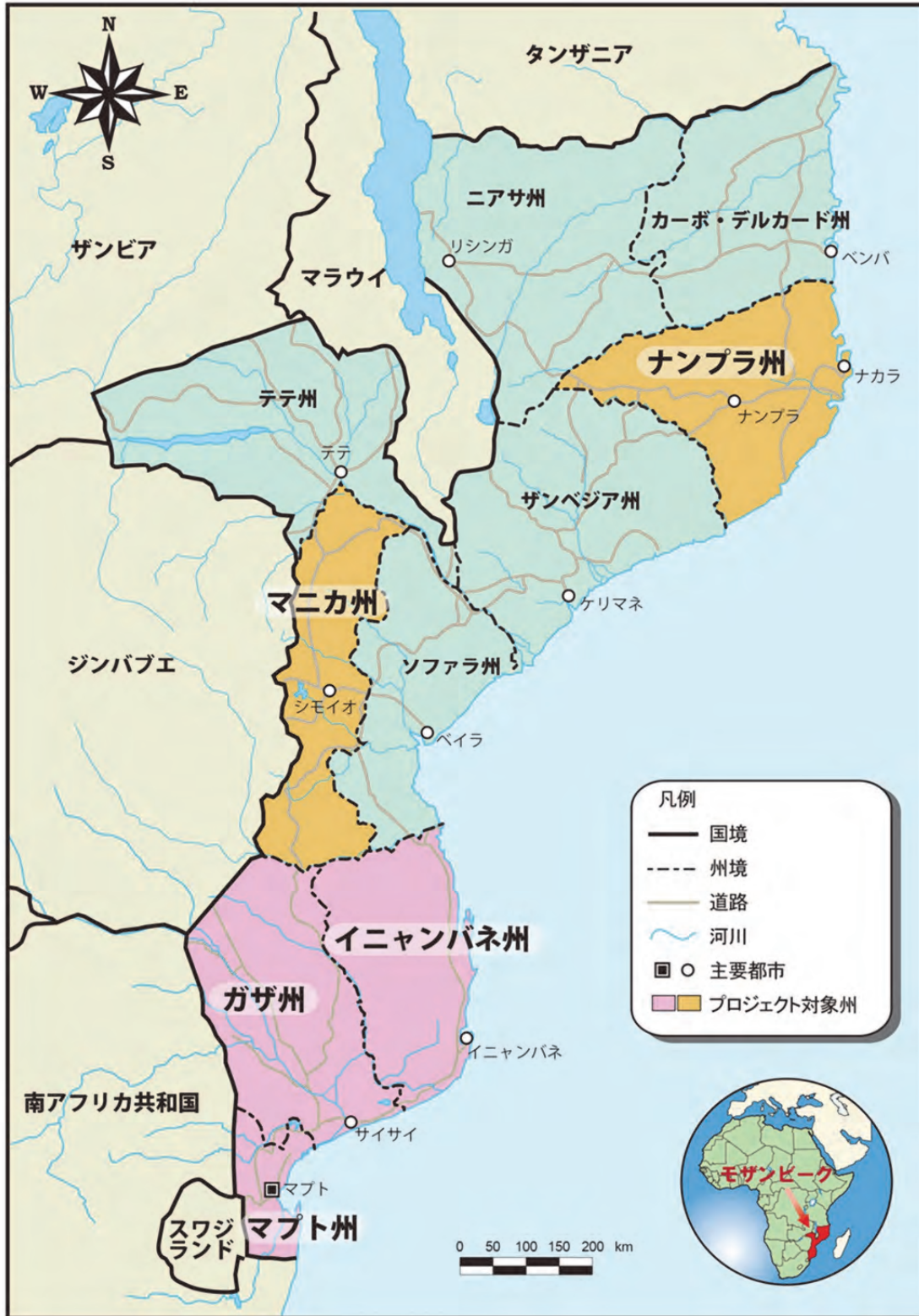
略語表

終了時評価調査結果要約表（和文、英文）

第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-1-1 プロジェクトの経緯	1
1-1-2 終了時評価の目的	2
1-2 合同評価チームの構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 プロジェクトの概要	4
第2章 評価の方法	7
2-1 評価グリッドの作成	7
2-2 主な調査項目	7
2-3 データ収集方法	7
2-4 調査・評価上の制約	7
第3章 プロジェクトの実績	8
3-1 投入実績	8
3-1-1 日本側投入	8
3-1-2 モザンビーク側投入	9
3-2 成果の実績	11
3-2-1 成果1	11
3-2-2 成果2	13
3-2-3 成果3	17
3-2-4 成果4	19
3-3 プロジェクト目標達成状況	20
3-4 上位目標達成の見通し	21
3-5 実施プロセス	22
第4章 評価5項目に照らした評価結果	25
4-1 評価5項目による評価結果	25
4-1-1 妥当性	25
4-1-2 有効性	25
4-1-3 効率性	25

4-1-4	インパクト	26
4-1-5	持続性	26
4-2	成果達成の貢献要因と阻害要因	27
4-2-1	貢献要因	27
4-2-2	阻害要因	27
4-3	結論	27
第5章	提言と教訓	28
5-1	提言	28
5-2	教訓	30
5-3	団長所感	30
付属資料		
1.	主要面談者リスト	35
2.	終了時合同評価報告書（英文）（M/M）	37
3.	PDM（ver.2）	103
4.	PO	107
5.	専門家配置表	108
6.	本邦研修	109
7.	研修、調査結果、研修マテリアル	113
8.	供与機材リスト	120
9.	C/P リスト	121
10.	評価グリッド	122
11.	面談録	130
12.	PDM 改訂案（ver.3）	175

## プロジェクト対象地域 位置図



モザンビーク共和国 一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト





写



イニャンバナネ州イニャリメ郡 SDAE

真



SME “Dona Minerva”（ピリピリ）  
—ラベルは改善済み、容器・キャップは再使用—



CaDUP 展示会  
(CaDUP 全国セミナーと合わせて開催)



SME “Mr. Patricio”（塩田）—袋の改善—



SME “Quinta Iriini”（野菜、酒）  
—ビニルシートを使ったため池—



M/M 調印



## 略 語 表

略 語	正式名称 (英語/ポルトガル語)	日本語
A/R	Annual Report	年次報告書
B2B	Business-to-business	企業間取引
BDS	Business Development Service	ビジネスサービスプロバイダー
CaDUP	Cada Distrito Um Produto	IPEME による一村一品プロジェクト
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
DAC	Development Assistance Committee, Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構 開発援助委員会
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 Trade	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	郡開発基金
IPEME	Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises	中小企業振興機構
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JPT	JICA Project Team	日本人専門家プロジェクトチーム
MIC	Ministry of Industry and Trade	商工省
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ (協議議事録)
MT	Metical	メティカル (モザンビークの通貨)
OJT	On-the-job Training	オンザジョブトレーニング
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
P/R	Progress Report	業務進捗報告書
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SDAE	Serviço Distrital de Actividades Economicas	郡経済活動事務所

略 語	正式名称 (英語/ポルトガル語)	日本語
SME	Small and Medium Enterprise (Producer groups are treated as SMEs in the Project)	中小零細企業/生産者グループ

換算レート : 1 メティカル (MT) = 1.3637 円 (2016 年 11 月 JICA 換算レート)

## 終了時評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>		
国名：モザンビーク共和国		案件名：一村一品運動を通じた地域産業振興プロジェクト
分野：商業・観光 - 商業・貿易 - 商業経営、地域経済活性化		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：農村開発部第一グループ第一チーム		協力金額（評価時点）：4億3,000万円
協力期間	(R/D)：2012年10月17日	先方関係機関：中小企業振興機構（IPEME）（商工省傘下）
	協力期間：2013年1月～2017年1月（48カ月間）	日本側協力機関：(株)コーエイ総合研究所、ユニコ インターナショナル(株)
<b>1-1 協力の背景と概要</b>		
<p>モザンビーク共和国（以下、「モザンビーク」と記す）は、近年運輸、通信、建設、農業部門などの主要セクターの成長に伴って地域間の社会経済的格差が拡大したため、同国政府はその緩和に向けて地域資源の活用による地域産業の振興を優先課題に位置づけた。モザンビークにおいて農村部の地域経済を担う生産者グループを含む中小零細企業（Small and Medium Enterprise：SME）は50,156社の登録企業があるが、その98%以上が地方の企業家によるSMEであり（2015年に更新された全国産業センサス調査 CEMPRE）、その多くは競争力に乏しいという現状にある。</p> <p>2008年に商工大臣の下に設置された中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises：IPEME）は、国内市場の拡大と地方の製品の消費の促進を通じたSMEの活動促進・発展を支援している。IPEMEは日本の一村一品運動（One Village One Product Movement：OVOP）に基づき、一村一品運動（Cada Distrito Um Produto：CaDUP）をSME支援の軸としている。JICAは、2010年から2012年まで2年間、CaDUP事業を支援するためにIPEMEへ日本人専門家を派遣した。この「パイロットフェーズ」の間にマプト州、ガザ州及びビニャンバネ州にある7社のSMEを支援し、暫定的なCaDUP実施のフレームワークが策定された。その後パイロットフェーズでの成果を拡大するために、モザンビーク政府はわが国政府にCaDUP事業実施機関の職員が中小零細企業振興を主導し、SMEを育てる能力をつけることを目的とした技術協力「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」と記す）の実施を要請した。本プロジェクトは2013年1月に開始され、2015年に中間レビュー調査が実施された。</p>		
<b>1-2 協力内容</b>		
<p>対象州（マプト、ガザ、イニャンバネ、ナンプラ、マニカの5州）において、地方のSME振興策としてのCaDUP事業のプロセスを明確化、実施機関職員の能力強化及びSME支援により、CaDUP事業の枠組みの検討・構築を図り、SMEの発展に寄与するものである。</p>		
(1) 上位目標		
<p>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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。</p>		

## (2) プロジェクト目標

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

## (3) 成果（アウトプット）

- ①対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築される。
- ②CaDUP 事業実施機関の職員の実施能力が強化される。
- 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。
- ④対象州及び他州での CaDUP 振興展開のための知識、経験の共有が行われる。

注1：マプト、ガザ、イニャンバネの3州での活動は、IPEME と JICA が協働で実施し、ナンブラ、マニカの2州では IPEME が3州における経験・教訓を参考に事業を運営する。

注2：中心となる実施機関は IPEME であるが、各州・郡における活動では、州商工局（Provincial Directorate of Industry and Trade：DPIC）、郡経済活動事務所（Serviço Distrital de Actividades Economicas：SDAE）と協力して活動を実施する。

## (4) 投入（評価時点）

- 1) 日本側：総投入額 4 億 3,000 万円  
短期専門家投入：8 名 機材供与：コピー機、コンピュータ等。車両 2 台を貸与  
ローカルコスト負担：3,560 万円 研修員受入：19 名
- 2) モザンビーク側：  
カウンターパート（Counterpart：C/P）配置：26 名  
施設提供：プロジェクト室、研修・セミナー室  
ローカルコスト負担：1,770 万円

## 2. 評価調査団の概要

日本側	担当分野	氏名	所属
	(1) 団長	上田 隆文	JICA 国際協力専門員（民間セクター開発）
	(2) 協力企画	中条 真帆	JICA 農村開発部 農業・農村開発第一グループ 第一チーム副調査役
	(3) 評価分析	加藤 久仁明	(株)国際開発ソリューションズコンサルタント
モザンビーク側	氏名		所属
	(1) Mr. Claire ZIMBA		IPEME 総裁（Project Director）
	(2) Mr. Clides Rodolfo LUCAS		IPEME 統計・調査部
期間	2016 年 10 月 1 日～10 月 22 日		評価種類：終了時評価調査

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### 実績の確認

- (1) 成果 1～4 の達成状況は、以下のとおりである。

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 1 は、計画どおり達成されたと評価できる。事業枠組みを規定するガイドライン、ビデオマニュアル、SME への支援キット（SME サポートキット）が作成され、毎年改善されている（指標 1）。ビジネスサービスプロバイダー（Business Development Service：

BDS)・金融サービスのリストは毎年アップデートされ、SME への情報の提供に活用されている(指標 2、3)。SME 支援で得られた教訓はプログレスレポート等にまとめられている(指標 4)。CaDUP 事業にかかる広報資料の開発、配付もなされている(指標 5)。

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 の能力育成にもつながり、成果 4 の経験の共有のツールとして役立つ。

**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 2 は、達成されたと評価できる。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(指標 1)。セミナーは年 1~3 回の頻度で計 9 回、CaDUP 関連職員への研修は計 66 回行われた(指標 2)。DPIC、SDAE でそれぞれ 2 名指名されたフォーカルポイントは IPEME と連携して CaDUP 事業に協力し、担当州・郡において事業を推進した(指標 3、4)。SDAE は、SME の CaDUP 事業への登録を進め、SME と SDAE とのコミュニケーションの頻度は増加している(指標 3)。ガイドラインやビデオマニュアル、SME サポートキットは DPIC・SDAE において問題なく使用されている(指標 5)。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。

**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。**

成果 3 は、達成されたと評価できる。CaDUP 事業による SME 支援の範囲は事業診断、助言サービス、BDS リストを用いた情報提供と定められ(指標 1)、JICA 支援 3 州から対象 9 郡を選んだうえで、180 の SME へのビジネススキル研修の実施、パートナー SME への個別指導が行われた(指標 2)。研修へ参加した SME の 8 割以上が内容に満足と回答した(指標 3)。経済状況の悪化により、利益増加となったパートナー SME は 54.5% (目標 60%以上)にとどまった(指標 5)が、約 90%の参加者が帳簿付け、商品の改善、マーケティング等研修の内容を実践し、経営の内容を改善している(指標 4)。パートナー SME 30 社に対して CaDUP 技術支援完了の証明書を交付し、そのうち 5 社はスタディーツアー受入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(指標 6)。CaDUP 証明書はビジネススキル研修の 6 セッションのうち 3 セッション以上に出席した 180 社へ公布された(指標 7)。

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

成果 4 は、達成されたと評価できる。ナンプラ州、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(指標 1)。CaDUP ガイドラインは最終化され、第 2 版として 2016 年 10 月に発行された(指標 3)。プロジェクトの成果は 2016 年 6 月の普及セミナー、2016 年 8 月のフォローアップセミナーにより対象 5 州に共有され、2016 年 10 月に開催された全国セミナーにおいて 10 州へ紹介された(指標 4)。全国セミナーに合わせて CaDUP 展示会が開催された(指標 2)。

(2) プロジェクト目標の達成状況は以下のとおりである。

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。

プロジェクト目標は、プロジェクト期間中に達成される見込みである。

CaDUP ガイドラインは、ビデオマニュアル、SME サポートキットと相まって、SME 支援の仕組み、実施体制及び手続きを示している（指標 1）。成果 1、2、3 によって CaDUP 事業の仕組みと実施プロセスは、マプト州、ガザ州及びイニャンバネ州で確立し、成果 4 によって、ナンプラ州、マニカ州に適用されている（指標 2）。ナンプラ州・マニカ州の DPIC、SDAE は研修、セミナー、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）へ毎回参加し、CaDUP 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、州内の対象郡以外への普及を開始している。今後、プロジェクトにより確立された CaDUP のアプローチの他の SME 支援政策への適用や開発した SME 支援ツールの他国の OVOP 活動への共有等が推奨される。

### 3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：以下の確認結果から、プロジェクトの妥当性は高いと評価する。

協力内容は SME のマネジメント能力向上というニーズに応えるものである。政策文書には CaDUP が言及されていないものの、商工省（Ministry of Industry and Trade）による SME の競争力強化、産業化、バリューチェーン強化を含む SME 開発戦略（2008 年）において CaDUP は有効なアプローチとなる。本プロジェクトは、日本の対モザンビーク支援において産業振興プログラムに位置づけられており、日本の協力政策とも合致する。

(2) 有効性：以下の確認結果から、プロジェクトの有効性は高いと評価する。

プロジェクト活動を対象 5 州で同時展開するのではなく、首都に近い 3 州の現場における活動の経験を凝縮した使い勝手の良い支援ツールを開発したことにより、残り 2 州での普及が容易となった。

4 つの成果が有機的に連関することでプロジェクト目標の十分な達成が期待できる。特に、SME サポートキットなどの支援ツールの作成・改訂の過程が 4 つの成果を結びつける機能を果たした。また、SME サポートキットやビデオマニュアルをガイドラインから切り離すことにより、それぞれユーザーにとって使用方法が明確で使いやすいツールとなった。

(3) 効率性：以下の確認結果から、プロジェクトの効率性はやや高いと評価する。

活動はほぼ計画どおり実施され、日本側の専門家の投入や研修の実施は計画どおり行われた。モザンビーク側では、IPEME は限られた人員を部署間横断的に C/P として配置することで組織的なオーナーシップが高まり、効率性が向上した。しかし、頻繁な海外研修や国際会議による C/P の不在は効率性に影響した。

各 DPIC 及び SDAE はフォーカルポイントを 1 名から 2 名に増やし、連絡体制を強化した。IPEME は総裁分など一部旅費負担を行ったが、その他のスタッフの旅費、燃料等は日本側が負担した。



(4) インパクト：以下の確認結果から、プロジェクトのインパクトはやや高いと評価する。

本プロジェクトの上位目標は「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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。」であり、その指標として「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。」が設定されている。モザンビーク国内全 10 州のうち、対象 5 州における中期的な活動の確立の可能性は高く、残り 5 州に向けての事業紹介、支援ツールの送付等をプロジェクト期間中に実施している。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が、現財政状況下は外部条件である「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」を満たさない状況となっていることから、IPEME が残り 5 州への普及を実施することは困難と考えられ、上位目標の指標の達成は難しいと考えられる。よって、「3-6 提言」にて上位目標をスーパーゴールへ格上げし、対象 5 州での SME の事業の維持発展を内容とする新たな上位目標の設定を提言する。

その他の正のインパクトとして、以下が観察された。①SME のフォーマル化が促進された。②SME のマネジメント能力の強化により、郡開発基金 (District Development Fund: FDD) の返済率上昇に貢献できる可能性がある。③CaDUP 事業により女性企業家の育成に寄与した。負のインパクトは特になし。

(5) 持続性：以下の評価結果から、持続性はやや高いと評価する。

プロジェクトはモザンビークの SME 開発戦略 (2008) に合致しており、IPEME のオーナーシップも高いが、IPEME が大規模な対象州以外への普及を行ううえでの予算獲得可能性は低い。しかし支援ツール一式はプロジェクト終了までに全州の DPIC、SDAE に配付される予定であり、また支援ツールの活用方法を習得している対象 5 州においては、IPEME、DPIC、SDAE が CaDUP 事業を継続していく組織的・技術的能力は十分にある。関係機関の通常のモニタリング活動等に CaDUP をアプローチとして加えていくことは可能であり、活動に大規模な予算を必要としないことから、事業の継続性は十分に見込まれる。DPIC や SDAE のなかには事業を予算化したところもある。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・3 州に集中する戦略によって、現場でのノウハウと経験を凝縮させることができ、他の 2 州への効果的な普及につながった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・SDAE の巻き込みと彼らのプロジェクト活動への積極的な参加が SME への効果的な支援と、現場での経験に基づく CaDUP 関連ツールの充実につながった。
- ・パイロット SME を「パートナーSME」と名づけて指名したことにより、他の SME とのグッドプラクティスの共有を促進した。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・予見しなかった外部要因が財政上の困難につながり、C/Pの予算確保に影響を与えた。

#### (2) 実施プロセスに関すること：特になし。

### 3-5 結論

プロジェクトの妥当性、有効性は高く、効率性、インパクト、持続性はやや高いと判断された。モザンビークの財政状況から、予算的制約による持続性についての懸念は残るものの、プロジェクトによって作成されたツールを用いて IPEME、DPIC、SDAE が CaDUP 事業を継続するために十分な能力は構築されたと判断され、プロジェクト期間中にプロジェクト目標を達成見込みであるため、予定どおりのプロジェクト期間にて協力を完了する。

### 3-6 提言

<プロジェクト終了まで>

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) を改訂して、現状の上位目標はスーパーゴールに格上げし、上位目標として「プロジェクト対象州における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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。」を追加することを提案する。指標としては「マプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンプラ州及びマニカ州において、CaDUP 事業の支援により帳簿付けや売上などの SME のパフォーマンスが改善される。」を提案する。
- (2) ターゲット 5 州での事業継続・普及のため、IPEME 並びに 5 州の DPIC 及び SDAE は、予算を含めた中期活動計画を作成すべきである。

<プロジェクト終了後>

- (1) CaDUP 事業の継続のため IPEME は DPIC 及び SDAE へのサポートを継続すべきである。DPIC、SDAE は本プロジェクトで作成されたツールを最大限に活用すべきである。
- (2) 5 州の DPIC・SDAE は他の州や郡に SME 指導に係る経験を共有し、情報や助言を与えるべきである。
- (3) IPEME、DPIC、SDAE は SME サポートキット及び DBS リストを継続的に改訂し、セクター別支援の情報の追加など改善を加えるべきである。IPEME は、DPIC 及び SDAE による SME 支援の経験共有を、全国また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支援すべきである。
- (4) IPEME は、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べきである。

(5) IPEME は SME サポートキット等 CaDUP の成果を、OVOP 活動を行う他国に共有すべきである。

(6) IPEME は、CaDUP の一層の向上・普及のため、技術支援予算確保のための努力を行うべきである。

### 3-7 教訓

(1) ビデオマニュアルと SME サポートキットをガイドラインと切り離して作成することは、異なるユーザーに対して適切な支援ツールを提供するために効果的である。ユーザーからのインプットが、現場に役立ち、利用しやすいツールの開発につながる。

(2) モザンビークのような広い国では、初めに限られた数の州においてパイロットプロジェクトを通じて支援ツールの開発を行い、他州にそれを適用するという二段階の方式が有効である。

(3) 一般的に OVOP 事業では分野の異なる多くの裨益者への支援が難しいなかで、①SME に共通する支援ニーズには、ビジネススキル研修（帳簿付けやマーケティング）で対応、②固有のニーズには、タイプ分けのための企業診断ツール、実例を盛り込んだ支援ツールにより対応することにより、多くの SME への支援が可能となる。

(4) ジェンダーの意識化を活動に含めることにより、OVOP は女性企業家の能力向上に貢献できる。スタディーツアーによる実際の経験の観察や女性企業家同士のネットワークを築くことが効果的である。

(5) 地方の SME 支援策が未発達な国において、OVOP は具体的な支援メニューの構築に貢献できる。

(6) 本プロジェクトの経験は SME のマネジメント能力強化が SME 向けファイナンススキームの効果を補強するという観点において、「ファイナンスと企業研修をパッケージにて提供することが利益の増加と質の高い雇用創出において効率的」とする ILO の見解を裏づける。

## Summary of Terminal Evaluation

1. Outline of the Project		
Country: Mozambique		Project Title: The Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement
Sector: Commerce and Tourism -- Commerce and Trade -- Commercial Business and Revitalization of Rural Economy		Cooperation Scheme: Technical Cooperation
Division in Charge: Rural Development Department, Agricultural and Rural Development Group 1, Team 1		Total Cost: 430 million yen
Period of Cooperation	(R/D): October 17th, 2012	Implementing Agencies: Institute of Promotion of Small and Medium Enterprises
	(Period): January 2013 – January 2017 (48 months)	Supporting Organization in Japan: KRI International Corporation, Unico International Corporation
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>Since its recent growth of main sectors such as transportation, telecommunication, construction and agriculture widened the socio-economic gap among the regions, the Government of Republic of Mozambique, puts higher priority to the promotion of local industry, by utilizing the local resources in each of the regions. There are 50,156 registered enterprises in Mozambique, of which more than 98% are categorized into small and medium enterprises including producer groups (SMEs) and invested by local entrepreneurs (Censo de Empresarias: CEMPRE updated in 2015). Most of SMEs are not competitive.</p> <p>Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (IPEME), which was established under the authority of the Minister of Industry and Trade in 2008, supports the promotion and development of activities of SMEs through the expansion of domestic market and encouraging consumption of local products. IPEME has started the CaDUP (Cada Distrito Um Produto; Each District One Product) Program, which was designed from the concepts of One Village One Product movement in Japan. Japan International Cooperation Agency (JICA) dispatched a Japanese expert to IPEME to support the CaDUP Program from 2010 to 2012 for two (2) years. During this “Pilot Phase,” seven (7) SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces received support, and tentative CaDUP framework was developed. The Government of Mozambique requested to the Government of Japan to extend “the Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement (hereinafter referred to as the Project)” to develop capacity of IPEME staff to lead the SME promotion. The Project started in January 2013, and the Mid-term Review was conducted in 2015.</p> <p>1-2 Project Overview</p> <p>In the target five (5) provinces (Maputo, Gaza, Inhambane, Nampla and Manica), SMEs are promoted through the establishment of framework of CaDUP Program by clarifying the process of CaDUP</p>		

<p>Program, strengthening the capacity of IPEME staff and supporting SMEs.</p> <p>(1) Overall Goal By deepening and disseminating One Village One Product program, business of targeted SMEs are maintained or developed.</p> <p>(2) Project Purpose CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.</p> <p>(3) Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CaDUP framework is established in the target areas.</li> <li>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</li> <li>3. Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.</li> <li>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</li> </ol> <p>*1 Activities in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces are implemented by joint initiative of IPEME and JICA, and in Nampla and Manica Provinces by initiative of IPEME utilizing experience and lessons of the three (3) provinces.</p> <p>*2: Main implementing agency is IPEME, cooperate with Provincial Directorates of Industry and Trade (DPICs) in provinces and District Services of Economic Activities (SDAEs) in districts..</p> <p>(4) Inputs</p> <p>Japanese side: Total inputs of 430 million yen</p> <p>Short period experts: eight (8) experts      Equipment: copy machine, computers etc. Rental of two (2) cars</p> <p>Local cost: 35.6 million yen      Training in Japan: 19 trainees</p> <p>Mozambican side:</p> <p>Counterpart : 26 person      Provision of facilities: project office and training/seminar rooms</p> <p>Local cost: 1.77 million yen</p>		
2. Evaluation Team		
Japan Side	(1) Mr. Takafumi UEDA (Team Leader) (2) Ms. Maho CHUJO (Cooperation Planning) (3) Mr. Kuniaki KATO (Evaluation and Analysis)	Senior Adviser (Private Sector Development), JICA Deputy Assistant Director, Team 1, Agricultural and Rural Development Group 1 Rural Development Department, JICA Consultant, International Development Solutions Inc.
Mozambique Side	(1) Mr. Claire ZIMBA (2) Mr. Clides Rodolfo LUCAS	General Director, IPEME (Project Director) Directorate of Statistics and Study, IPEME
Evaluation Period	From October 1 <sup>st</sup> to 22 <sup>nd</sup> , 2016	Evaluation Type: Terminal Evaluation
3. Result of Evaluation		
3-1 Result of Achievements		

(1) Achievement of Outputs

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

Output 1 has been achieved. The CaDUP Guideline which indicates the CaDUP framework is published and improved every year, including the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit (Verifiable Indicator (VR) 1). The list of business development service (BDS) and financial service providers is updated every year and utilized for the provision of information to SMEs (VR 2 and 3). The lessons learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports (VR 4). Materials for public relations of the CaDUP Program are developed and released (VR 5).

Especially, the SME Support Kit compiled the results of the pilot project (Output 3), the process of preparation and revision of the Support Kit helped capacity building of staff members (Output 2) and the Kit also worked as a the tool of sharing experiences (Output 4).

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

Output 2 has been achieved. Capacity building of IPEME, DPIC and SDAE is promoted through training in Japan and Mozambique, seminars and business skill training, on-the-Job Training (OJT) of supporting SMEs (VR 1). Nine (9) seminars have been held in total from one to three times per year along with 66 training for CaDUP staff members (VR 2). Two (2) focal points of each DPIC and SDAE cooperated and promoted CaDUP Program in collaboration with IPEME. SDAEs promoted the SMEs' registration for CaDUP Program (VR 3 and 4) and the frequency of communication between SMEs and SDAEs is increased (VR 3). The CaDUP Guideline, CaDUP Operation Manual (video) and SME Support Kit are used by DPICs and SDAEs without difficulties (VR 5). As a result, the collaborative relationship among IPEME, DPIC and SDAE was established, and the supporting activities by SDAEs and dissemination of the Program by DPICs for other districts among provinces were promoted. Output 3: Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.

Output 3: Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.

Output 3 has been achieved. Scope of supports by the CaDUP Program is set as business diagnosis, consultative service and provision of information with BDS list (VR 1). After selecting nine (9) districts from the target three (3) provinces as the target districts, supports, such as business skill training to 180 SMEs and assistance to partner SMEs, were provided (VR 2). More than 80% of the participants were satisfied with the content of the training (VR 3). Although 54.5% of the partner SMEs increased the net profit, which is below the target of 60% because of the deteriorating economic condition (VR 5), about 90% of the participants have implemented what was learned such as record-keeping, improvement of products and marketing (VR 4). Certificates of completion of technical support were issued to 30 partner SMEs, among which five (5) SMEs built capacity enough to accept study tour and to share their good practices with other SMEs (VR 6). 180 SMEs that participated at least three (3) sessions of business skill training received certification (VR 7).

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

Output 4 has been achieved. From Nampula and Manica Provinces, where pilot project was not implemented, DPICs and SDAEs participated in all the training, seminars and JCCs, and are implementing the CaDUP Program by themselves (VR 1). CaDUP Guideline was finalized and published

as Secod Version (2016 October) (VR 3). The knowledge and experience of the CaDUP have been shared among all the districts of the five (5) target provinces through Dissemination Seminar (2016 June) and Follow-up Seminar (2016 August) and among ten (10) provinces in the CaDUP National Seminar on October 13th, 2016 (VR 4). CaDUP fair is organized along with CaDUP National Seminar (VR 2).

## (2) Achievement of the Project Purpose

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

The Project Purpose is likely to be achieved by the end of the Project period.

The CaDUP Guideline along with the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit indicates organizational structure and the procedure of supporting SMEs (VR 1). The structure and implementation procedure of the Program are established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces through Outputs 1, 2 and 3, and applied to Nampula and Manica Provinces by Output 4 (VR 2). DPICs and SDAEs of Nampula and Manica Provinces attended the training and seminars held by JPT and IPEME. They are already providing support to SMEs by using the SME Support Kit, and has started disseminating to other districts in the provinces than the target districts. It is recommended to apply CaDUP approach to other SME support policies and to share the SME support tools developed by the Project with OVOP projects in other countries.

### 3-2 Review based on the Five Criteria

(1) Relevance: The relevance of the Project is evaluated as high from the following results.

The Project meets the needs of the improvement of management capacity of SMEs. Although CaDUP Program *per se* is not specifically mentioned, CaDUP will serve as an effective approach in SME Development Strategy (2008) of Ministry of Industry, which includes competitiveness strengthening, industrialization and value chain development. In the Country Assistance Policy for Mozambique by the Government of Japan, the Project positions in the Industrial Promotion Program.

(2) Effectiveness: The effectiveness of the Project is evaluated as high from the following results.

Instead of implementing project activities in all the five (5) target provinces at the same time, the Project compiled experiences on the ground in the three (3) provinces near Maputo City (where IPEME is located) and used them to develop practical tools, which made dissemination to the other two (2) provinces easier.

The Project Purpose is expected to be achieved sufficiently by mutually linking the four (4) Outputs. In particular, the process of elaboration and revision of the Guideline and the SME Support Kit functioned as a means to integrate the results of the four Outputs. Developing the SME Support Kit and CaDUP Operation Manual (video) separately from the CaDUP Guideline resulted in simple and easy-to-use tools to different users.

(3) Efficiency: The efficiency of the Project is evaluated as relatively high from the following results.

Activities were carried out almost as planned, and inputs by Japanese side such as the dispatch of experts and training were implemented as planned. Despite limited number of the personnel, IPEME has assigned C/P personnel across various directorates, which has increased the ownership and efficiency of the Project. However, frequent personnel changes of C/Ps and absence because of training and conferences in other countries influenced the efficiency of the Project.

Each DPIC and SDAE increased focal points from one (1) to two (2) in order to strengthen the communication. IPEME has covered some travel costs of such as that of General Director, but other cost of business trips to the local areas such as vehicle, fuel, and allowance was borne by the Japanese side.

(4) Impact: The impact of the Project is evaluated as to be relatively high.

The Overall Goal of the Project is “By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.” with the indicator of “The CaDUP program is operational in all the 10 Provinces of Mozambique.” In the target five (5) provinces, the probability of implementation of CaDUP activities for mid-term is high. The introduction of the activities and the sending of supporting tools to the remaining five (5) provinces will be done in the Project period. At least introductory seminars and training by IPEME and the sharing of experience by other districts will be necessary to make the CaDUP Program operational in the remaining five (5) provinces. However, since the current financial situation of Mozambique does not satisfy the assumption of the PDM, “Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program are not changed drastically,” it appears to be difficult for IPEME to achieve the dissemination to five (5) other provinces. So in the “3-6 Recommendations” section, the new Overall Goal to concentrate on the dissemination within the five (5) target provinces is proposed and present Overall Goal is proposed to be elevated as the Super Goal.

The following positive effects have been observed other than planned Outputs in the Project. (a) The CaDUP Project promoted the formalization of SMEs. (b) CaDUP possibly helps improve repayment rate of District Development Fund (FDD) by strengthening the management capacity of SMEs. (c) The Project contributed to the promotion of female entrepreneurs. Negative effect was not observed.

(5) Sustainability: The sustainability of the Project is evaluated as to be relatively high.

CaDUP Program is consistent with the SME Development Strategy (2008) and the ownership of IPEME is high, but the probability that IPEME acquires budget to disseminate in a large scale is low. However, set of SME support tool will be delivered to all the DPICs and SDAEs in the county and the IPEME, DPICs and SDAEs in the targeted five provinces has sufficient organizational and technical capacity of continuing CaDUP Program. Since it is functionable to add CaDUP approach to the daily monitoring activities without additional budget, continuous implementation of the Program is viable. There are some examples that DPIC and SDAE secured the budget for CaDUP-related activities.

### 3-3 Contributing Factors for achievement of Outputs

#### (1) Factors about the Plan

- The strategy to concentrate on the three (3) provinces to gain know-how and experiences in the field



led to effective dissemination to the other two (2) provinces.

(2) Factors about the Implementing Process

- Inclusion of SDAEs and their active participation in the Project activities led to effective support for local SMEs as well as enriching the content of the CaDUP tools based on their experience in the fields.
- Appointing pilot SMEs as “partner SMEs” encouraged them to share the good practices with other SMEs.

3-4 Problems and the Factors that caused problem

(1) Factors related to the Plan

- Previously unexpected external factor led to fiscal difficulties, which negatively affected securing budget of C/Ps.

(2) Factors related to the implementation process: None.

3-5 Conclusion

Relevance and effectiveness of the project are high and efficiency, impact and sustainability are evaluated as relatively high. Although there remains some concerns about the financial aspect of sustainability, IPEME, DPICs and SDAEs have built sufficient capacity to continue CaDUP Program activities by using the tools developed in the Project. Since the Project Purpose is expected to be achieved in the Project period, the Project should be completed at the end of the Project period as planned.

3-6 Recommendations

[By the end of the Project period]

(1) Revision of the PDM is recommended. Present Overall Goal should be elevated to Super Goal and new Overall Goal “By deepening and disseminating CaDUP program, business of targeted SMEs are maintained or developed in the target areas” should be added. As for the indicator for the new Overall Goal, the Team proposes it to be “Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP program are improved in Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces.”

(2) In order to sustain and disseminate in the target five (5) provinces, IPEME, DPICs and SDAEs of the provinces should prepare mid-term action plans including budget.

[After the Project period]

(1) IPEME should continue to support DPICs to sustain CaDUP Program activities. DPICs and SDAEs should make most use of the tools produced in the Project.

(2) The DPICs and SDAEs of the five (5) provinces should share their experiences on SME support with other districts and provinces, and provide information and advice.

(3) IPEME, DPICs and SDAEs should continue the effort to improve the SME Support Kit and the BDS List, with necessary additions, for example, regarding specific sectors. IPEME should support DPICs and SDAEs to exchange of experiences among DPIC and SDAE officers for example through national and local level forum.

(4) IPEME should incorporate the results of the CaDUP Program for special initiatives such as “One

Family One Farmland.”

- (5) IPEME should share outputs of the CaDUP Program, with other countries implementing similar programs such as OVOP.
- (6) IPEME should make efforts to secure necessary budget and technical support for the further upgrading and dissemination of the CaDUP Program.

### 3-7 Lessons learned

- (1) Developing a program operational manual (video) and a SME support kit separately from a program guideline could be effective in serving different users. Inputs from respective users could result in the development of simple, practical and easy-to-use tools.
- (2) In a large country such as Mozambique, it is effective and efficient to take a two-step approach to i) first concentrate on limited number of provinces to elaborate support tools for a program, ii) conduct pilot projects, and then iii) disseminate such tools in other provinces.
- (3) In OVOP projects, in which in general, it is not easy to increase the number of supported SMEs of different sectors, a large number of SMEs can be reached through (i) by providing business skill training covering common issues like book keeping and marketing, (ii) by providing a support kit that starts with diagnosis of SMEs and leads to alternative support measures to meet individual needs..
- (4) By incorporating the empowerment of women in the implementation of project activities, OVOP movement is effective for enhancement of female entrepreneurship. Directly observing of real experience in study tours and promoting linkages among women entrepreneurs is effective.
- (5) In countries where basic SME promotion schemes are not well developed, an OVOP project could play an important role in building concrete schemes for support.
- (6) The experience of the Project that enhancing management capacities of SMEs could play a complementary role to make a loan scheme more viable confirms the statements by the International Labour Office which says that access to finance and entrepreneurship training, especially provided as a package, could contribute to income generation and the creation of more and better jobs.

# 第1章 評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

### 1-1-1 プロジェクトの経緯

モザンビーク共和国（以下、「モザンビーク」と記す）では自由市場経済へ移行後の1990年代、国営企業の民営化が一定程度進むなかで中小零細企業/生産者グループ（Small and Medium Enterprise : SME）の振興が展開されてきた。1990年代後半にはSMEの構造改革プログラムが実施され、約1,200社のSMEが民営化された。大企業は外資に買収されたのに対し、その他の企業は国内資本に買収され、産業構造は再編された。そのなかで、地方における起業家・企業育成のプログラムが開始されたものの、民間セクターへの事業資金支援のための国家予算の財源は軍人や政党関係者へと流れ、地方の産業育成にはつながらなかった。

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

モザンビークには50,156社の登録企業があり、その98%以上が地方の企業家によるSMEである〔2015年に更新された全国産業センサス調査（Censo de Empresas : CEMPRE）〕。これらSMEの多くは、地元の市場に根ざす零細企業であり、国内及びグローバル市場における競争力の強化に向けた経営マネジメント能力の強化、品質管理技術及び生産性の向上が重要課題となっている。

こうした状況下、モザンビーク商工省（Ministry of Industry and Trade）は国産品の市場拡大と消費促進を目的に、2008年に中小企業振興機構（Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises : IPEME）を設立し、SME振興策として、国産品の消費促進をめざす“Made in Mozambique”運動等の推進、起業家育成支援、地方特産品の付加価値の向上等に取り組んできた。

その一環としてIPEMEは、日本の地方産業振興の取り組みである「一村一品運動（One Village One Product Movement : OVOP）」に着目し、地方のSME振興策としてモザンビーク国内への一村一品〔Cada Distrito Um Produto : CaDUP（Each District One Product）〕事業の導入を決定し、IPEMEが取り組む地方振興及びSME振興政策の柱としている。2010年から2年間、独立行政法人国際協力機構（以下、「JICA」と記す）の個別専門家がIPEMEに派遣され、IPEMEと協働して7グループに対して支援を実施してきた（以下、この期間をパイロットフェーズとする）。パイロットフェーズの実施により、モザンビークにおけるCaDUP事業の暫定的な枠組みやIPEME内の人材育成が一定程度進んだ。しかし、依然として、SME振興施策としてのCaDUP事業は課題が多く、プロセス（体制や手順）などはまだ明確になっておらず、SMEを担当する職員の能力も十分とはいえなかった。また、支援を行ってきたSMEに関しても、会計などのビジネスに必要な基礎知識やマーケティング、販路の拡大などの面では十分な能力が得られていなかった。

このような背景から、CaDUP事業実施機関職員がSME振興を主導し、SMEを育てる能力をつけることを目的として、モザンビーク政府はわが国に対し、技術協力を要請した。この要請に基づき、JICAは2013年1月より「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」と記す）を開始した。プロジェクト内容は、対象5州（マプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンプラ州、マニカ州）において、同国に適した地方のSME振興策としてのCaDUP

事業のフレームワークの検討・構築、職員の能力強化、SME への支援を行うことにより、CaDUP 事業の仕組み及び実施体制の構築を図り、本プロジェクトの展開により、モザンビークの SME の発展に寄与するものである。

プロジェクト実施中、2015 年 4 月には中間レビューが実施された。今般、2017 年 1 月の本プロジェクト終了に際し、JICA は終了時評価調査団を派遣した。

### 1-1-2 終了時評価の目的

終了時評価において、調査団は IPEME と合同で、これまでの本プロジェクトの投入や活動及びそれらの結果を確認し、成果指標及び目標達成度を整理・分析し、導かれた教訓及び提言とともに終了時合同評価報告書として協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) に取りまとめた。さらに、この結果を踏まえて、残るプロジェクト期間での課題と今後の方向性について確認した。

分析にあたっては、評価 5 項目 (妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性) の評価を行った。

### 1-2 合同評価チームの構成

本終了時評価における合同評価チームの構成は、表 1-1 のとおりである。

表 1-1 合同評価チームの構成

<日本側>

担当分野	氏名	所属
(1) 団長	上田 隆文	JICA 国際協力専門員 (民間セクター開発)
(2) 協力企画	中条 真帆	JICA 農村開発部 農業・農村開発第一グループ第一チーム副調査役
(3) 評価分析	加藤 久仁明	(株) 国際開発ソリューションズ コンサルタント

<モザンビーク側>

氏名	所属
(1) Mr. Claire ZIMBA	IPEME 総裁、プロジェクトディレクター
(2) Mr. Clides Rodolfo LUCAS	IPEME 統計・調査部 (Directorate of Study and Statistics, DEE)

### 1-3 調査日程

本終了時評価の日程は表 1-2 のとおりである。全 22 日間の調査期間のうち、評価分析担当が先行して現地に入り、1 週間後に団長と協力企画担当が合流した。

表 1-2 終了時評価調査スケジュール

日付	上田・中条	加藤
10月1日(土)		東京出発
10月2日(日)		マプト市到着
10月3日(月)		9:00 JICA モザンビーク事務所訪問 10:00 IPEME 訪問 13:00 IPEME インタビュー

10月4日(火)		9:30 イニャンバネ州に向かい移動 10:30 途中 SME “Viverio Caetano” (苗木製造) インタビュー
10月5日(水)		8:30 イニャンバネ州商工局 (以下、DPIC) 事務所インタビュー 10:30 イニャンバネ州マシシ郡に移動 13:00 SME “Dona Minerva” (調味料ピリピリ製造) インタビュー 15:00 イニャンバネ州イニャリメ郡経済活動事務所 (以下、SDAE) 事務所インタビュー
10月6日(木)		8:30 イニャンバネ州ザバラ郡 SDAE 事務所インタビュー 9:20 SME “Pro Socala” (植物油製造) インタビュー 10:20 SME “Mr. Patricio” (塩田) インタビュー 14:00 ガザ州 DPIC 事務所インタビュー
10月7日(金)		7:00 ガザ州マンドカジェ郡に移動 9:30 ガザ州マンドカジェ郡 SDAE 事務所インタビュー 11:00 SME “Sitoane” (酒、ジャム製造) インタビュー 13:15 ガザ州シプト郡に移動 14:30 SDAE シプト事務所インタビュー
10月8日(土)	東京出発	7:30 マプト市に移動
10月9日(日)	マプト市到着	資料作成
	調査団内打合せ	
10月10日(月)	9:00 JICA モザンビーク事務所と打合せ 12:00 IPEME ジンバ総裁表敬訪問及びインタビュー 15:00 IPEME スタッフインタビュー	
10月11日(火)	8:00 マプト州マニサ郡に移動 9:30 マプト州マニサ郡 SDAE 事務所インタビュー 11:00 SME “Ms. Leonor Justino” (ジュース製造) インタビュー	
10月12日(水)	11:00 SME “KAYA” (民芸品) インタビュー 13:30 ナンプラ州 DPIC 事務所インタビュー (IPEME にて) 14:30 マニカ州 DPIC 事務所インタビュー (IPEME にて)	
10月13日(木)	8:30 CaDUP 全国セミナー 13:00 CaDUP フェア	
10月14日(金)	10:30 マプト州ナマーシャ郡 SDAE 事務所インタビュー 13:30 SME “Quinta Cascata” (果実、野菜) インタビュー 15:00 SME “Quinta Iriini” (野菜、酒) インタビュー	
10月15日(土)	終了時合同評価報告書作成	
10月16日(日)	終了時合同評価報告書作成	
10月17日(月)	9:00 カウンターパート (Counterpart : C/P) と終了時合同評価報告書につき議論 14:00 終了時合同評価報告書作成	

10月18日（火）	9:00 C/Pと終了時合同評価報告書につき議論 11:30 商工省工業局長表敬訪問、インタビュー 14:00 終了時合同評価報告書作成
10月19日（水）	11:00 C/Pと終了時合同評価報告書につき議論 14:00 終了時合同評価報告書作成
10月20日（木）	12:00 商工省次官面談、終了時合同評価報告書署名 13:30 JICAモザンビーク事務所報告 15:30 日本大使館報告
10月21日（金）	マプト市出発
10月22日（土）	東京到着

#### 1-4 プロジェクトの概要

第3回合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）において、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）第1版が改訂されてPDM第2版となった。本プロジェクトの要約は以下に示すとおりである。

##### (1) プロジェクト対象地域

マプト、ガザ、イニャンバネ、ナンプラ、マニカの5州（うち、マプト、ガザ、イニャンバネはJICAとC/Pによる実施、ナンプラ、マニカはモザンビーク側による運営実施）

##### (2) 実施機関

IPEME、DPIC、SDAE

R/D上のC/PはIPEMEである。州レベルでは商工省を代表する機関として州商工局（Provincial Directorate of Industry and Trade : DPIC）が配置されている。郡レベルでは郡経済活動事務所（Serviço Distrital de Actividades Economicas : SDAE）が郡内のSMEの情報を収集・報告する役割を担う<sup>1</sup>。プロジェクトはIPEME、DPIC、SDAEの三層構造のC/Pと協働している。

##### (3) 活動の流れ

**プロジェクト1年目（2013年1月～2014年3月）**：SMEの現状調査実施、プロジェクトプランの作成

**プロジェクト2年目（2014年4月～2015年3月）**：パイロット事業開始、同事業を通じてCaDUP実施のフレームワークを検証

パイロット事業では、JICA/IPEMEの共同支援対象州である3州からそれぞれ3郡の計9郡をIPEMEが選出し、対象郡とした<sup>2</sup>。1郡につき少なくともSME20社の参加を募り、最終的には267社を対象に、ビジネススキル研修を行った。ビジネススキル研修はビジネスプラン策定、帳簿付けなどの6セッションから成るものをDPIC、SDAEとともに3州でそれぞれ

<sup>1</sup> SDAEは以前は農業省に属しており、農業普及員がその主な構成員であったが、現在は郡経済活動事務所として農業に限らず中小企業支援など郡内の経済活動全般の支援を行う。IPEMEは商工省大臣直属の独立機関であり、DPIC、SDAEは必ずしもIPEMEの指揮命令系統下にある機関ではない。

<sup>2</sup> マプト州（全11郡）より、ボアネ郡、マニサ郡、ナマーシャ郡、ガザ州（全11郡）よりビレネ郡、マンドカジェ郡、シャイシャイ郡、イニャンバネ州（全14郡）よりイニヤリメ郡、マシシ郡、ザバラ郡の計9郡を選出。

実施した。ビジネススキル研修に参加した企業の約6割が農産品、農産加工品、畜産などの農業関連、残り4割が工芸品、製造、木材・金属加工等の業種であった。

**プロジェクト3年目(2015年4月～2016年3月)**: パートナーSMEへの技術指導実施  
 ビジネススキル研修へ参加した企業の中から1郡3社程度計30社を選出し、パートナーSMEとして、2015年5月からSDAEとともにオンザジョブトレーニング(On-the-job Training: OJT)での技術指導(製品改善、マーケティング等)を実施した。

**プロジェクト4年目(2016年4月～2017年1月)**: CaDUPガイドライン及び支援ツールの開発、パイロット事業実施地域以外の地域への普及活動

パイロット事業で得た経験・ノウハウから、CaDUPオペレーションマニュアル(ビデオ)とSMEサポートキットが作成された。

#### (4) 上位目標

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

#### (5) 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。

#### (6) 成果(アウトプット)

- ①対象州において、CaDUP事業の枠組みが構築される。
- ②CaDUP事業実施機関の職員の実施能力が強化される。
- 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。
- ④対象州及び他州でのCaDUP振興展開のための知識、経験の共有が行われる。

#### (7) 活動内容

成果1 関連	1-1 CaDUP事業における政策、方針、これまでの活動のレビューを行う。
	1-2 対象州におけるSMEのベースライン調査を行う。
	1-3 CaDUP事業の実施のための行政組織体制の調査を行う。
	1-4 官民のBDS <sup>3</sup> 及び金融サービスプロバイダーのリストを作成し、連携体制を構築する。
	1-5 プロジェクト活動の経験に基づいて、CaDUP事業のガイドライン案(マニュアルを含む)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 CaDUP事業の持続可能な枠組みを確立する。
	1-8 マプト州、ガザ州、イニャンバネ州のSMEのインパクト調査(エンドライン調査)を行う。

<sup>3</sup> Business Development Service (以下、BDS)とは、企業が市場への参入・成長・生き残り、生産性・競争力の向上等を促進するための、金融支援を除いたさまざまなサービスの総称である。サービスの内容としては、トレーニング、コンサルティング(助言、診断)、マーケティング支援、情報提供、法律・会計サービス、技術開発・普及、下請などのビジネスネットワークの促進等が考えられる(2003年8月国際協力事業団「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書」p.87から一部修正)。

成果 2 関連	2-1	IPEME、DPIC、SDAE の CaDUP 関連職員の能力を調査する。
	2-2	オンザジョブトレーニング (OJT) その他の研修を通して、CaDUP 関連職員の研修を行う。
	2-3	成果 3 の活動を通じた能力育成とプロジェクト実施能力の結果を調査する。
成果 3 関連	3-1	CaDUP 事業の支援の内容を決める。
	3-2	ガイドライン案に沿って、マプト州、ガザ州及びイニャンバネ州の SME への支援 (支援の選択、実施、モニタリング、フィードバックなど) の実施計画を立てる。
	3-3	実施計画に沿って、マプト州、ガザ州及びイニャンバネ州の SME に対する支援 (180SME に対するビジネススキル研修) を実施する。
	3-4	実施計画に沿ってマプト州、ガザ州及びイニャンバネ州の SME に対する支援 (27 パートナーSME を作るための技術支援) を実施する。
	3-5	IPEME、DPIC 及び SDAE の CaDUP 関連職員の間で支援活動について得られた教訓を共有する。
成果 4 関連	4-1	CaDUP フェアーを実施する。
	4-2	CaDUP ワークショップを実施する。
	4-3	CaDUP ガイドラインを最終化する。
	4-4	成果 1 から 4 から得られた教訓を抽出し、CaDUP 事業を改善するための教訓を提供する。



## 第2章 評価の方法

### 2-1 評価グリッドの作成

本終了時評価では、プロジェクトの実績と実施プロセスを確認したうえで、「評価5項目」の項目ごとに具体的な質問（評価の判断基準）を設定した評価グリッド（付属資料10.を参照）を作成した。

### 2-2 主な調査項目

評価グリッドに基づき、表2-1の経済協力開発機構開発援助委員会（以下、「DAC」と記す）5項目による評価の視点で調査を行った。

表2-1 DAC5項目による評価の視点

妥当性 (Relevance)	開発インターベンションの目標が、受益者の要望、対象国のニーズ、地球規模の優先課題及びパートナーやドナーの政策と合致している程度。
有効性 (Effectiveness)	開発インターベンションの目標が実際に達成された、あるいはこれから達成されると見込まれる度合いのことであり、目標の相対的な重要度も勘案しながら判断する。
効率性 (Efficiency)	資源及び（または）インプット（投入）〔資金、専門技術（知識）、時間など〕がいかに経済的に結果を生み出したかを示す尺度。
インパクト (Impact)	開発インターベンションによる貢献が期待されている、より高次の目標。
持続性 (Sustainability)	開発インターベンションの終了時における、開発インターベンションによる便益の持続性。 長期的便益が継続する見込み。時間の経過に伴う純益の流出というリスクに対する回復力。

出所：JICA「JICA事業評価ハンドブック（ver.1.1）」2016年5月

### 2-3 データ収集方法

本プロジェクトのPDM記載事項の実績データを中心に、以下の情報源からデータを収集した。

- ・R/D、PDM、活動計画表（PO）、M/M、業務計画書などのプロジェクト計画文書
- ・プロジェクトによる記録（年次報告書、業務進捗報告書、JCC議事録など）
- ・専門家、C/P、関連機関職員、SMEからの聞き取り及び質問票への回答
- ・その他、専門家作成報告書、プロジェクト関連資料など

### 2-4 調査・評価上の制約

本終了時評価調査においては、調査・評価を致命的に妨げる制約はなかった。また、必要なインタビューは実施され、調査はスケジュールに沿って円滑に進行した。

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3-1 投入実績

#### 3-1-1 日本側投入

##### (1) 専門家

本プロジェクトの開始以来、表3-1のとおり8名の専門家が投入された。専門家の配置は付属資料5.に示すとおりである。

表3-1 専門家投入

(2016年8月末まで)

	専門領域	氏名	現地業務 (人/月)	国内業務 (人/月)	合計 (人/月)
1	総括/中小零細企業振興 (一村一品運動)	神山 雅之	10.54	0.50	11.04
2	企業診断/経営指導	本家 正彦	13.00	0.60	13.60
3	食品加工/食品衛生	濱 周吾	7.30	--	7.30
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	7.60	0.70	8.30
5	マーケティング/バリューチェーン分析 (2)	K.ペタン	17.59	--	17.59
6	業務調整/中小零細企業振興(1)	森 香織	4.50	0.10	4.60
	手工芸/観光セクター連携		9.90	--	9.90
7	業務調整/中小零細企業振興(2)	坂田 道志	12.93	--	12.93
8	本邦研修	植原 愛	--	1.25	1.25
合計			83.36人/月	3.15人/月	86.51人/月

##### (2) 本邦研修

C/Pの第1回本邦研修は、2014年2月16日から3月1日まで、日本の公共サービスシステム及びSMEを対象としたBDSについて学ぶ目的で実施された(研修員9名)。

C/Pの第2回本邦研修は、2015年9月28日から10月10日まで、SDAEのフォーカルポイントの能力強化のため実施された(研修員10名)。

スケジュールと参加者は、付属資料6.に示すとおりである。

##### (3) モザンビークでの研修

OJTに加えて、研修が次のとおり実施された。詳細は、付属資料7.に示すとおりである。

第1年次：20回、第2年次：7回、第3年次：15回、第4年次：16回

##### (4) 設備・機材

日本側が供与した設備・機材は、コピー機1台、デジタルカメラ5台、ラップトップコンピュータ4台、デスクトップコンピューター1台及びプロジェクター1台である(付属資料8.)。

2014年8月より車両2台（日産パトロール及びトヨタハイラックス）が JICA モザンビーク事務所から本プロジェクトへ貸与され、プロジェクト期間の終了時に JICA へ返却される予定である。

(5) ローカルコスト

2016年8月31日時点で JICA が本プロジェクトのために負担したローカルコストは合計で 2,610 万メティカル（以下、「MT」と記す）であった。JICA は出張手当・費用、IPEME、対象州の DPIC 及び SDAE の C/P の携帯電話通話費用等の必要な活動費用のほぼすべてを負担した。

表 3-2 日本側ローカルコスト

(単位: MT)

項目	第1年次	第2年次	第3年次	第4年次	合計
	2013年1月-2014年3月	2014年4月-2015年3月	2015年4月-2016年3月	2016年4月-	
1) 機材	312,723.00	25,496.50	0.00	0.00	338,219.50
2) 車両(メンテナンス費用、燃料費等を含む)	1,174,540.24	1,949,177.68	2,222,401.02	1,451,194.90	6,797,313.84
3) C/P出張費用	1,116,333.00	1,097,619.00	1,384,856.00	1,072,968.00	4,671,776.00
4) パイロットプロジェクト費用(ワークショップ、研修等)	494,013.00	1,589,279.52	1,338,015.98	3,319,590.45	6,740,898.95
5) 外注及びローカルコンサルタント費用(翻訳を含む)	3,779,010.00	306,600.00	738,350.00	1,329,206.00	6,153,166.00
6) 広告費	439,770.50	330,858.50	118,105.00	0.00	888,734.00
7) 通信輸送費	-	49,809.00	83,379.01	41,288.00	174,476.01
8) 消耗品及び機材維持費(プリンター、パソコン等)	-	126,211.80	148,106.50	54,244.37	328,562.67
合計	7,316,389.74	5,475,052.00	6,033,213.51	7,268,491.72	26,093,146.97

3-1-2 モザンビーク側投入

(1) C/P の配置 (カッコ内は 2016 年 8 月末時点で離任している C/P)

	氏名	所属
1	Mr. Claire Mateus Zimba	プロジェクトディレクター、IPEME 総裁
2	(Ms. Madina Remane Ismail)	プロジェクトマネジャー、IPEME 技術・生産性開発部長 兼任 C/P 職員、IPEME 財政・支援部 (DAFOM)
3	Mr. Nabil Osman	専任 C/P 職員、IPEME 技術・生産性開発部 (DDTP) 前プロジェクトマネジャー、DDTP
4	Ms. Sónia Mbanze	専任 C/P 職員、DDTP 現プロジェクトマネジャー、IPEME 技術・生産性開発部
5	Mr. Ramatane Ernesto	専任 C/P 職員、DDTP
6	(Mr. Emir Ussene)	兼任 C/P 職員、DDTP
7	Ms. Engracia Bangalane	兼任 C/P 職員、DDTP
8	(Ms. Erica Munguambe)	兼任 C/P 職員、DDTP
9	(Mr. Nassur Abubakar)	兼任 C/P 職員、DDTP
10	(Mr. Sergio Ernesto)	兼任 C/P 職員、DEE
11	Ms. Valentina Mafuiane	兼任 C/P 職員、DEE
12	Mr. Wilson Cavele	兼任 C/P 職員、DAFOM
13	Mr. José Tembe	兼任 C/P 職員、DDTP 兼モザンビークビジネス事業指導センター (CoRE)

	氏名	所属
14	(Mr. Carlos Muchuine)	フォーカルポイント、マプト州 DPIC
15	Mr. Dercio Dos Santos	フォーカルポイント、マプト州 DPIC
16	Mr. João Chicanhanza	フォーカルポイント、マプト州 DPIC
17	Mr. Fulgêncio Novela	フォーカルポイント、ガザ州 DPIC
18	Mr. António Nhacale	フォーカルポイント、ガザ州 DPIC
19	Mr. Pedro Vilankulos	フォーカルポイント、イニャンバネ州 DPIC
20	Mr. Mauro Nelo Quirino	フォーカルポイント、イニャンバネ州 DPIC
21	(Mr. Felizardo Chacuamba)	フォーカルポイント、ナンプラ州 DPIC
22	Mr. Bonifácio Carlos	フォーカルポイント、ナンプラ州 DPIC
23	Mr. Francisca Morgado	フォーカルポイント、ナンプラ州 DPIC
24	Mr. Joaquim Raimundo	フォーカルポイント、ナンプラ州 DPIC
25	Mr. Dinis Mative	フォーカルポイント、マニカ州 DPIC
26	Mr. Feliciano Mucupo	フォーカルポイント、マニカ州 DPIC

出所：専門家チーム

(2) ローカルコスト

IPEME は、総裁や部長等の旅費を負担した。また、FACIM に参加した IPEME 職員の日当を負担した。

IPEME 並びにマプト、ガザ及びイニャンバネ州の DPIC 及び SDAE は、研修及びセミナーの会場を提供した。

表 3-3 モザンビーク側ローカルコスト

(単位：MT)

	2013年	2014年	2015年	2016年	合計
手当	16,870	37,870	143,070	340,348	538,158
宿泊施設	0	24,925	15,825	14,585	55,335
燃料	0	15,000	21,500	14,000	50,500
航空券	0	0	0	285,880	285,880
女性起業家フェア参加料	0	0	3,000	0	3,000
通信（インターネット）	20,400	20,400	20,400	20,400	81,600
電気料	31,200	31,200	40,800	40,800	144,000
家賃	1,428	1,428	1,428	1,428	5,712
広告宣伝	0	83,210	53,510	0	136,720
合計	69,898	214,033	299,533	717,441	1,300,905

出所：IPEME

### 3-2 成果の実績

PDMにおいて計画された成果の達成に向けて、プロジェクトはほぼ計画どおり実施されている。終了時評価調査時点における成果1から成果4までの達成状況は以下のとおりである。

#### 3-2-1 成果1

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1は、達成された。

指標1.1～1.5のいずれも達成されている。

PDMにおいて「CaDUP事業のフレームワーク」はCaDUPガイドラインに記載されるCaDUP事業の実施体制であるとされている。CaDUP事業の円滑な実施のために、事業のフレームワークを規定するCaDUPガイドラインが作成されるとともに、ビデオ形式でのCaDUPオペレーションマニュアル及びSMEサポートキットが作成された。CaDUPガイドラインから、CaCUPオペレーションマニュアル（ビデオ）とSMEサポートキットを切り離して作成したことは、本プロジェクトの特徴である。これにより、異なるユーザーに対して適切な支援ツールをコンパクトかつ適切な形式で提供できた（「5-2 教訓」参照）。

特にSMEサポートキットについては、PDMの中に明示されていないにもかかわらず、本プロジェクトの重要な産出であったといえよう。SMEサポートキットはCaDUP事業のフレームワークの重要な一部であり（成果1に関連）、成果3のパイロット事業の成果が凝縮されたものであると同時に、作成・改訂の過程が成果2として関係機関の能力強化にもつながり、さらに経験の共有・普及のツールとして成果4の発現に役立った。

表3-4 成果1達成状況

成果1：対象州において、CaDUP事業の枠組みが構築される。	
指標	結果
指標1.1 CaDUPガイドラインドラフトがパイロットプロジェクトに適用され、毎年改訂される。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「パイロットフェーズ」において開発された暫定的なCaDUPの枠組みが実践的でないことから、枠組みのレビューが行われた。</li> <li>・9郡におけるパイロットプロジェクトは2014年7月に開始された。</li> <li>・IPEMEはCaDUPガイドライン第1版を作成し、商工省とDPICへ2014年12月に提出した。</li> <li>・SMEへの技術支援（成果3）を通して得た教訓をまとめ、普及するために、ガイドラインの補助資料として、2015年12月にCaDUPオペレーションマニュアル（ビデオ）とSMEサポートキットを起稿した。</li> <li>・SMEサポートキットは、2016年6月9日の第5回JCCで承認された。CaDUPオペレーションマニュアル（ビデオ）は2016年10月13日のCaDUP全国セミナーで配付された。</li> <li>・成果4の項において後述するとおり、SMEサポートキットが対象州のすべての郡に広められ、適用された。</li> <li>・CaDUPガイドラインは、パイロットプロジェクトの実施で得た教訓の結果を反映して、第2版に更新され、2016年10月13日のCaDUP全国セミナーで配付された。</li> </ul>

<p>指標 1.2 大学その他の政府機関を含む BDS、金融サービスのリストが準備され、毎年更新される。</p>	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ BDS リスト（大学、政府機関及び金融サービスを含む）の初稿が 2014 年 2 月に作られた。</li> <li>・ 必要な BDS の情報を SME へ提供することができるよう、BDS リストからさらに厳選した「BDS ディレクトリー」を 2015 年 5 月に作成した。</li> <li>・ BDS リストの更新に並行して、IPEME と専門家チームは BDS リストを SME サポートキットの第 3 部に統合することに合意した。リストは更新され、2016 年 4 月に、キットから分離してオンラインデータベース<sup>4</sup>に組み込まれた。</li> </ul>						
<p>指標 1.3 指標 1.2 で作成されるリストを用いて、年当たり 20 を超える SME に必要な情報を提供する。</p>	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織だった記録は取られていないため、合同評価チームは必要な情報が SME へ提供された回数を確認することはできなかった。</li> <li>・ しかし、イニャンバネ州 DPIC の局長が合同評価チームに対し「パートナー SME には少なくとも年 1 回は支援した」と回答しているように、SME への情報提供は継続的に実施されていたとみられる。</li> <li>・ ビジネスマッチングも BDS リストの情報を使って以下の方法で行われた。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① ビジネスキル研修の参加者間において（例：シードリング生産者と野菜農家）</li> <li>② 技術支援の裨益者間において（例：酒類生産者とバティック手工芸品生産者）</li> <li>③ 技術支援の裨益者と供給者間において（例：米生産者と野菜油生産者とデザイン会社）</li> <li>④ トレードフェアの企業間取引（B2B）セッションにおいて〔マプト国際展示会（FACIM）2016 において 39 件の商談が行われた。〕</li> </ul> </li> </ul>						
<p>指標 1.4 SME 支援に係る教訓が業務進捗報告書、年次報告書にまとめられる。</p>	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME 支援に係る教訓は、業務進捗報告書（1、2、3、4、5、6）、年次報告書（1）<sup>5</sup>にまとめられた。</li> </ul>						
<p>指標 1.5 広報のための PR 素材が 8 点以上開発され、配付される。</p>	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 8 月 31 日時点で以下 10 点の PR 素材が作成されている。</li> </ul> <table border="1" data-bbox="526 1467 1414 1881"> <thead> <tr> <th data-bbox="526 1467 630 1512">年</th> <th data-bbox="630 1467 1414 1512">PR 素材</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="526 1512 630 1803">2013</td> <td data-bbox="630 1512 1414 1803">           1 点：PR ロールアップ（2 部）            2 点：バックドロップバナー（1 部）            3 点：ポスター（70 部）            4 点：パンフレット（300 部）            5 点：ミニ製品カタログ（30 部）            6 点：技術説明カード（12 部）            7 点：テストブース（1 部）         </td> </tr> <tr> <td data-bbox="526 1803 630 1881">2014</td> <td data-bbox="630 1803 1414 1881">           - PR ロールアップ（2013 年に作成分のコピー）（3 部）            - パンフレット（更新）（2,000 部）         </td> </tr> </tbody> </table>	年	PR 素材	2013	1 点：PR ロールアップ（2 部） 2 点：バックドロップバナー（1 部） 3 点：ポスター（70 部） 4 点：パンフレット（300 部） 5 点：ミニ製品カタログ（30 部） 6 点：技術説明カード（12 部） 7 点：テストブース（1 部）	2014	- PR ロールアップ（2013 年に作成分のコピー）（3 部） - パンフレット（更新）（2,000 部）
年	PR 素材						
2013	1 点：PR ロールアップ（2 部） 2 点：バックドロップバナー（1 部） 3 点：ポスター（70 部） 4 点：パンフレット（300 部） 5 点：ミニ製品カタログ（30 部） 6 点：技術説明カード（12 部） 7 点：テストブース（1 部）						
2014	- PR ロールアップ（2013 年に作成分のコピー）（3 部） - パンフレット（更新）（2,000 部）						

<sup>4</sup> IPEME ホームページ (<http://www.ipeme.gov.mz/>) にアクセスし、“Solicite Cadastro na Base de Dados do IPEME aqui”をクリックする。なお、利用者登録が必要。

<sup>5</sup> 2 年次以降は、契約変更により年次報告書を作成していない。

	- PR ロールアップ（更新）（15 部） 8 点：ガイドラインのドラフト（第 1 版）（50 部） 9 点：CaDUP ロゴ付きノート（50 部）
2015	- パンフレット（更新）（2,000 部） 10 点）CaDUP 製品のカタログ（1,000 部）
2016	パンフレット（更新）（1,000 部）

・PR ロールアップとバックドロップバナーは一連の研修、トレードフェア及び会議において使用されている。  
 ・ポスターは関係する DPIC 及び SDAE に配付され、プロモーションのため貼付される。  
 ・CaDUP 製品のパンフレットとカタログは関係する DPIC 及び SDAE の事務所に送付され、トレードフェアの来訪者に配付された。  
 ・ミニ製品カタログと技術説明カードはトレードフェアで配付された。  
 ・ガイドラインの初稿と CaDUP ロゴのついたノートは第 3 回 JCC で 5 州に配られた。

### 3-2-2 成果 2

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 2 は、達成されたと評価できる。

成果 2.1～2.5 のいずれも達成されている。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<sup>6</sup>、DPIC による州内での他郡への普及及び SDAE による郡内の SME 支援活動が進んだ。

表 3-5 成果 2 達成状況

成果 2：CaDUP 事業実施機関の職員の実施能力が強化される。	
指 標	結 果
指標 2.1 IPEME、DPIC、SDAE の CaDUP 関連職員への研修が 1 年につき 3 回を超える頻度で行われる。	<b>【達成された】</b> ・2016 年 8 月 31 日時点で、第 1 年次に 20 回、第 2 年次に 15 回、第 3 年次に 15 回、第 4 年次に 16 回の研修が実施されている。モザンビーク国内での研修のリストは付属資料 7 を参照。 ・本邦研修は、2014 年 2 月と 2015 年 9 月～10 月に実施された。前者には IPEME から 4 名と DPIC から 5 名が参加した。後者には IPEME から 1 名、SDAE から 9 名が参加した。参加者は例えば農家が農作物を集合的に売ることの有効性を「道の駅」に学んだ。大分県のかりんとうを作成している女性グループを訪問し、キャッサバによるかりんとうの新製品を開発した参加者もいる。
指標 2.2 IPEME、DPIC、SDAE の CaDUP 関連職員を対象に、CaDUP 事業の	<b>【達成された】</b> ・CaDUP 事業のセミナー/ワークショップは 2013 年に 3 回、2014 年に 2 回、2015 年に 1 回、2016 年に 3 回開催された。

<sup>6</sup> IPEME、DPIC、SDAE が必ずしも同じ省庁下の指揮命令系統関係にないことを考慮すると、本プロジェクトにて三者が中央、州、郡レベルにおけるそれぞれの役割を担いながら、連携・連絡体制を確立したことは評価に値する。

セミナーが、少なくとも1回、実施される。

年	月	研修の目的	期 間	対 象
2013	2月	本プロジェクトのキックオフ会議	1日	IPEME、DPICs
	6月	商工省理事会向け CaDUP 事業プレゼンテーション	1日	商工省（大臣を含む41名）
	4月～10月	SDAE 向け CaDUP 入門セミナー（郡レベル）	各1日	5州のベースライン調査の対象となったすべての SDAE
2014	1月	パイロットプロジェクトの議論ワークショップ	1日	IPEME
	7月	パイロットプロジェクトのキックオフ会議	1日	IPEME DPIC SDAE
2015	5月	ラップアップ会議	1日	IPEME DPIC SDAE
2016	6月	普及セミナーの事前会議	1日	IPEME DPIC SDAE
	6月～7月	5州での普及セミナー	各1日	DPIC SDAE
	8月	5州でのフォローアップセミナー	各1日	DPIC SDAE

指標 2.3 SDAE の能力強化  
 (1) SDAE のパイロット郡でのフォーカルポイントが、IPEME との連携を通して、90%を超える CaDUP 事業へ協力する。

【達成された】

- 各パイロット郡の SDAE において2名のフォーカルポイントが指名された。(2名×9SDAE=18名)
- 各パイロット郡において、第2年次のビジネススキル研修に際して、SDAE フォーカルポイントが SME の研修参加促進に協力した。SDAE はすべての CaDUP 事業の活動に協力している。しかし、SDAE と SME の間のコミュニケーションが不十分であったため、SME の参加者数に影響を与えたことがあった。
- 第3年次の技術支援では、SDAE フォーカルポイントが SME の活動を支援するとともにモニタリングを行った。SDAE は担当郡内の SME のほぼすべての技術支援活動へ協力した。

(2)パイロット郡における SDAE フォーカルポイントが、平均20以上の CaDUP 事業への SME 登録を集める。

【達成された】

- 2014年8月11日の締め切りまでにマプト、ガザ、イニャンバネの3州において251の SME が登録された(ボアネ郡:23社、マニサ郡:11社、ナマーシャ郡:15社、ビレネ郡:65社、マンドカジェ郡:51社、シャイシャイ郡:12社、イニヤリメ郡:20社、マシシ郡:36社、ザバラ郡:18社)。



- ・2015年1月までにマニカ州の5郡で130社、ナンブラ州の4郡から64社のSME登録を集めた。
- ・郡によっては20社の登録を集められなかったが、平均では21.2社/郡の登録を集めた〔(251社+130社) / (3州×3郡+5郡+4郡) = 平均21.1666社〕。

(3) SMEとSDAEとのコミュニケーションの頻度が増加する。

【達成された】

- ・下表に示すように、SMEとSDAEとのコミュニケーションの頻度が、キックオフ会議時点とラップアップ会議時点の1年間で改善がみられた。すべてのSDAEがSMEとのコミュニケーションを取るようになった。例えば、SMEと少なくとも1週間に1回コミュニケーションを取るSDAEが23% (6%+17%) から30% (5%+25%) に増加し、全く連絡しないものが11%から0%に減少した。

SMEとのコミュニケーションの頻度	キックオフ会議 (2014年5月)		ラップアップ会議 (2015年5月)	
	数	(%)	数	(%)
ほぼ毎日	1	(6)	1	(5)
週1回	3	(17)	5	(25)
月1回	10	(56)	9	(45)
2カ月に1回	1	(6)	2	(10)
3～5カ月に1回	1	(6)	1	(5)
半年に1回以下	0	(0)	1	(5)
SMEとの連絡なし	2	(11)	0	(0)
無回答	0	(0)	1	(5)
合計	18	(100)	20	(100)

- ・SMEとのコミュニケーションに加えて、SDAEはCaDUP事業開始以降SMEのために新しい活動を始めた。ラップアップ会議でのアンケートによれば、20のうち18のSDAEはSMEのために新市場の特定、ビジネスプラン作成の支援などを始めた。
- ・2016年8月31日時点で、対象5州の全69郡のSDAEのうち40〔この数字はパイロット18郡(3州×3郡+4郡+5郡)を超える〕がSMEサポートキットを使って自郡のSMEの事業診断を試みた。

指標 2.4 DPICの能力強化  
(1) 対象州におけるDPICフォーカルポイントが、IPEMEとの連携を通してCaDUP事業の90%を超える活動に協力する。

【達成された】

- ・各DPICに2名のフォーカルポイントが指名された(2名×5州のDPIC=10名)。
- ・第2年次の各パイロット郡でのビジネススキル研修の際に、DPICフォーカルポイントが担当SDAEと協力して研修を実施した(マプト州における第3セッションを除く)。
  - 第1セッション(導入&基礎ビジネススキル): マプト州 DPIC (SDAE3カ所で研修)、ガザ州 DPIC (SDAE3カ所で研修)、イニャンバネ州 DPIC (SDAE1カ所で研修)
  - 第2セッション(ビジネスプラン作成): マプト州 DPIC (SDAE3カ所で研修)、ガザ州 DPIC (SDAE3カ所で研修)、イニャンバネ州 DPIC (SDAE1カ所で研修)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 第 3 セッション (生産) : マプト州 DPIC (なし)、ガザ州 DPIC (SDAE2 カ所で研修)、イニャンバネ州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)</li> <li>- 第 4 セッション (マーケティング) : マプト州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)、ガザ州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)、イニャンバネ州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)</li> <li>- 第 5 セッション (ビジネスプラン最終化) : マプト州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)、ガザ州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)、イニャンバネ州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)</li> <li>- 第 6 セッション (まとめ&amp;ビジネスプランのレビューとフィードバック) : マプト州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)、ガザ州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)、イニャンバネ州 DPIC (SDAE3 カ所で研修)</li> </ul> <p>・第 3 年次の技術支援のため、DPIC のフォーカルポイントは SME の活動の支援とモニタリングを行った。DPIC は担当する SME への技術支援活動のほとんどのに協力している。</p>
<p>(2) DPIC が担当州における CaDUP 事業を推進する。</p>	<p><b>【達成された】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マプト州、ガザ州及びイニャンバネ州の DPIC フォーカルポイントがパイロット郡 SDAE と連携して、第 2 年次にビジネススキル研修、第 3 年次に技術支援を円滑に行った。</li> <li>・2016 年 2 月 1 日の SME サポートキットワークショップにおいて、3 州の DPIC フォーカルポイントが 3 パイロット郡に加えて他の郡へ CaDUP 事業を広げることに合意した。</li> <li>・2016 年 2 月にガザ州 DPIC がパイロット郡以外の追加の郡としてシプト郡での活動を開始することを IPEME 宛に公式に連絡した。</li> <li>・2016 年 5 月に、イニャンバネ州 DPIC が IPEME に公式文書を送り、パイロット郡ではないモルンベネ郡での活動の開始を通知した。</li> <li>・DPIC と IPEME は、州内のすべての郡の SDAE を招いて普及セミナーを実施した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ナンプラ州 : 2016 年 6 月 14 日</li> <li>- マニカ州 : 2016 年 6 月 22 日</li> <li>- イニャンバネ州 : 2016 年 6 月 28 日</li> <li>- ガザ州 : 2016 年 6 月 30 日</li> <li>- マプト州 : 2016 年 7 月 5 日</li> </ul> </li> <li>・DPIC と IPEME は、州内のすべての郡の SDAE を招いてフォローアップセミナーを実施した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ガザ州 : 2016 年 8 月 10 日</li> <li>- イニャンバネ州 : 2016 年 8 月 12 日</li> <li>- マプト州 : 2016 年 8 月 16 日</li> <li>- マニカ州 : 2016 年 8 月 19 日</li> <li>- ナンプラ州 : 2016 年 8 月 24 日</li> </ul> </li> </ul>
<p>指標 2.5 パイロットプロジェクトに参加する IPEME、DPIC、SDAE のうち、60%を超えるスタ</p>	<p><b>【達成された】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP ガイドライン [実際には CaDUP ガイドライン本体、CaDUP オペレーションマニュアル (ビデオ) 及び SME サポートキットで構成される] を使ってセミナーと研修が実施された。それらの機会</li> </ul>

<p>ップが、CaDUP ガイドラインを活用できる。</p>	<p>に、IPEME、DPIC 及び SDAE の職員は発表者やトレーナーとしての役割を果たした。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年7月から8月にかけて、マプト州、ガザ州及びイニャンパネ州の SDAE の72%が SME サポートキットを使って1社から5社の SME の支援を実施したと回答した。</li> <li>・合同評価チームのインタビューにおいて、IPEME、DPIC 及び SDAE の面談先のすべてが SME サポートキットを使ったことがあると回答した。</li> </ul>
--------------------------------	---

### 3-2-3 成果3

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。

成果3の7つの指標のうち、3.1、3.3、3.4、3.6は達成、3.2、3.5は未達成、3.7は目標数字がないため評価が不能であるが、以下に説明するとおり、総合的にみて成果3は、達成されたと評価できる。

JICA 支援の3州からパイロット9郡を選んだうえで、180のSMEへのビジネススキル研修、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数は目標値を達成しなかったものの（指標3.2：目標180社を超える参加のうち、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（指標3.3）、かつ約90%の参加者が帳簿付け、商品の改善、マーケティング等研修の内容の実践をしていると回答している（指標3.4）。また、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%（指標3.5：目標60%以上）にとどまったが、前述のとおり90%のSMEが研修内容を活用し、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成長した。

表3-6 成果3達成状況

成果3：対象州において、中小零細企業/生産者グループに対する支援が行われる。	
指 標	結 果
<p>指標 3.1 CaDUP 事業による支援の範囲が必要と財政的な持続性を考慮のうえ、パイロットプロジェクトを通して検証され確定される。</p>	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SME への支援の範囲は、1) 事業診断、2) ビジネスへの助言サービス/研修、3) BDS リストを用いた情報提供を含むフォローアップ活動、と定められた。</li> <li>・範囲は IPEME、DPIC 及び SDAE の間で議論され、上記の範囲によって最大の成果を最小の投入で得られると結論づけられた。その範囲は CaDUP ガイドラインに記載された。</li> <li>・パイロットプロジェクトで得られた経験とノウハウは SME サポートキットと CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）にまとめられた。SDAE は SME サポートキットによって自信をもって SME を支援できることに満足している。</li> </ul>
<p>指標 3.2 パイロット郡における180を超えるSME（20SMEs/郡×9郡）がビジネススキル研修に参加する。</p>	<p>【未達成である】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネススキル研修の6セッションがそれぞれのパイロット郡（3州×3郡＝9郡）で2014年8月から2015年4月まで実施された。第1セッションは208社の参加で始まったが、それ以外のセッションの参加SME数は目標である180社よりも少なかった（詳細は付</li> </ul>

	<p>属資料 7.を参照)。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>セッション</th> <th>内容</th> <th>参加 SME 数の合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第 1</td> <td>導入&amp;基礎ビジネススキル</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>第 2</td> <td>ビジネスプラン作成</td> <td>173</td> </tr> <tr> <td>第 3</td> <td>生産</td> <td>155</td> </tr> <tr> <td>第 4</td> <td>マーケティング</td> <td>142</td> </tr> <tr> <td>第 5</td> <td>ビジネスプランの最終化</td> <td>125</td> </tr> <tr> <td>第 6</td> <td>まとめ&amp;ビジネスプランのレビュー/フィードバック</td> <td>140</td> </tr> </tbody> </table> <p>・しかしながら、3セッション以上に参加した SME は 180 社あった。</p>	セッション	内容	参加 SME 数の合計	第 1	導入&基礎ビジネススキル	208	第 2	ビジネスプラン作成	173	第 3	生産	155	第 4	マーケティング	142	第 5	ビジネスプランの最終化	125	第 6	まとめ&ビジネスプランのレビュー/フィードバック	140
セッション	内容	参加 SME 数の合計																				
第 1	導入&基礎ビジネススキル	208																				
第 2	ビジネスプラン作成	173																				
第 3	生産	155																				
第 4	マーケティング	142																				
第 5	ビジネスプランの最終化	125																				
第 6	まとめ&ビジネスプランのレビュー/フィードバック	140																				
指標 3.3 ビジネススキル研修に参加した SME のうち、70%以上が研修内容に満足する。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネススキル研修各セッションの終わりに行われたアンケートで、参加者の満足度を確認した。6回のセッションの平均で、参加者の 80.2%が研修の内容に満足したことが確認された。</li> </ul>																					
指標 3.4 ビジネススキル研修に参加した SME のうち、70%以上が研修で学んだ技術やパイロットプロジェクトからの経験を適用する。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 6セッションでのアンケート結果によると、参加した SME の約 90%が研修で学んだ事項、例えば会計帳簿付けを行う、生産やマーケティングの改善を実践するといった新しい活動を始めている。</li> </ul>																					
指標 3.5 パートナーSMEとして選ばれた27社のうち60%以上が年間純利益を増加させる。	<p>【未達成である】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インパクト調査によると、年間純利益を増加させたことを確認できたのは 11 社中 6 社 (54.5%)。60%を超えなかった主な理由は干ばつや、通貨安に伴う原料費の高騰など外部状況の悪化である。</li> </ul>																					
指標 3.6 選ばれた 27 社の SME がパートナーSMEとして CaDUP 事業に協力する。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーSME としては 30 社が選定され、そのうち 27 社が CaDUP 事業の活動に積極的に参加した。</li> <li>・スタディーツアーを受け入れて、グッドプラクティスを他の SME と共有するパートナーSME が 5 社あった。</li> <li>・事例紹介をしたり、研修やセミナーで経験のレクチャーをしたりインターンを受け入れるパートナーSME もあった。</li> </ul>																					
指標 3.7 CaDUP 証明書を持った SME の数 (to be discussed)。	<p>【指標が終了時評価までに定められていないため評価できない】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指標として残す限りは、終了時評価までに少なくとも X 社以上という具体的数値が定められるべきであった。他方、実際には、①2016年4月に30のパートナーSMEへ技術支援完了の修了証が交付され、また②ビジネススキル研修の6セッションのうち少なくとも3セッションに出席した180社へも修了証が交付されている。</li> <li>・指標が促そうとしたプロジェクトの活動自体は実施されていること、また終了時評価の時点で数値指標を設定してその達成・未達成を問うことには意義がないため、設定しない。事後評価時には研修を受けたかどうかではなく、結果として帳簿付けや売上増加など、ビジネスに関する行動変容・成果が問われる(上位目標指標)。</li> </ul>																					

### 3-2-4 成果4

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

成果4は、達成されたと評価できる。指標4.1～4.4はすべて達成された。ナンブラ州、マニカ州ではパイロットプロジェクトは実施されなかったが、2州からの 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。プロジェクトの成果は普及セミナーとフォローアップセミナーにより対象5州に共有された。

10月13日に開催された全国セミナーにおいて10州に対し、CaDUP ガイドライン、CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）及び SME サポートキットが紹介された。後日これらのツールは配付される予定となっており、全国の152郡すべてに行き渡ることとなる。

加えて、JCC を通して、農業・食糧安全保障省、海洋・内水水産省、土地・環境・地方開発省との共有が行われた。

表3-7 州における CaDUP 事業の普及状況

	プロジェクト期間における OJT	プロジェクト期間における研修等	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	CaDUP 全国セミナー
マプト州 ガザ州 イニャンバネ州	専門家チームと IPEME による支援	CaDUP に関する研修・セミナー	CaDUP ガイドライン 各 DPIC に2部 各 SDAE に1部 CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）	全10州の DPIC が出席
ナンブラ州 マニカ州	なし			
他5州		なし	各 DPIC/SDAE に1部 SME サポートキット 各 DPIC/SDAE に1部	

表3-8 成果4達成状況

成果4：対象州及び他州での CaDUP 事業展開のための知識、経験の共有が行われる。	
指標	結果
指標4.1 ナンプラ州、マニカ州の DPIC スタッフが、少なくとも年3回 CaDUP 事業に参加する。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年9月時点でのナンブラ州、マニカ州 DPIC スタッフの CaDUP 事業への参加の記録は以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 第1年次：4回 キックオフ会議（2013年2月） 第1回 JCC（2013年9月） 本邦研修（2014年2月） 第2回 JCC（2014年3月）</li> <li>- 第2年次：3回 パイロットプロジェクトキックオフ会議（2014年7月） マプト州ナマーシャ郡でのビジネススキル研修第1セッション（2014年8月） 第3回 JCC（2014年12月）</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 第3年次：3回 ビジネススキル研修ラップアップ会議（2015年5月） 第4回 JCC（2015年8月） SME サポートキットワークショップ（2016年2月）</li> <li>- 第4年次：6回 第5回 JCC（2016年6月） 普及セミナー準備会議（2016年6月） 普及セミナー（2016年6月） フォローアップセミナー（2016年8月） CaDUP 全国セミナー（2016年10月） 第6回 JCC（2016年12月予定）</li> <li>・IPEME の C/P 職員は、両州で 2014 年 10 月にキックオフ会議を開催した。</li> </ul>
指標 4.2 パイロットプロジェクトの成果を共有するため、CaDUP フェアが少なくとも 1 回実施される。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2016 年 10 月 13 日に、CaDUP 展示会が 10 州を対象とした CaDUP 全国セミナーに合わせて開催された。</li> </ul>
指標 4.3 CaDUP 事業の全国的な推進のため、CaDUP ガイドラインが最終化される。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2014 年 12 月に CaDUP ガイドライン（第 1 版）が発行され商工省と DPIC に配付された。</li> <li>・指標 3 の項に記載した技術支援を通して得た教訓をまとめて普及するため、CaDUP オペレーションマニュアルの初稿と SME サポートキットが、IPEME と専門家チームの共同作業によりガイドラインの補助素材として作成された。</li> <li>・SME サポートキットは 2016 年 6 月 9 日の第 5 回 JCC において承認された。CaDUP オペレーションマニュアルはビデオの形で完成した。</li> <li>・指標 1 の項に記載したように、SME サポートキットは対象州のすべての郡で普及された。</li> <li>・ガイドラインの第 2 版が、パイロットプロジェクトの結果と得られた教訓を織り込んで 2016 年 10 月に発行された。</li> </ul>
指標 4.4 学んだ教訓を対象地域とその他の州で共有するために、CaDUP 事業のファイナルワークショップが開催される。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ファイナルワークショップは「CaDUP 全国セミナー」と称して 2016 年 10 月 13 日に開催された。</li> <li>・IPEME は 2014 年にテテ州とカーボデルガード州で CaDUP 推進セミナーを実施した。</li> </ul>

### 3-3 プロジェクト目標達成状況

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。
----------	---

プロジェクト目標は、プロジェクト期間終了までに達成される見込みである。

CaDUP 事業のフレームワーク自体は PDM の脚注において定義されており、それによると

CaDUP 事業の実施体制は、CaDUP ガイドラインで示されるとされている。CaDUP ガイドラインと、CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）及び SME サポートキットの中には、CaDUP 事業のと実施体制と SME 支援の仕組みが示されている。

マプト州、ガザ州及びイニャンバネ州において、CaDUP 事業の実施体制と SME 支援の仕組みは確立した。また、3 州で確立した実施体制と仕組みはナンブラ州及びマニカ州に適用された。

表 3-9 プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標：対象州において、モザンビークに適した CaDUP 事業の仕組みと実施体制が整備される。	
指 標	結 果
指標 1 マプト州、ガザ州、イニャンバネ州において、CaDUP 事業のフレームワークが構築される。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトのすべての成果の実施を通じて、実施フローが調整され、ツールを含む実施のための仕組みが構築され、CaDUP ガイドラインへ記載された。3 州において、ガイドラインに沿って CaDUP 事業は実施され、普及されている。</li> </ul>
指標 2 構築された CaDUP 事業のフレームワークがナンブラ・マニカ州で適用される。	<p>【達成された】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトの当初の計画において、IPEME は CaDUP 事業のフレームワークを専門家チームの最小限の支援によりナンブラ州及びマニカ州に再現することとなっていた。</li> <li>・ナンブラ州とマニカ州の DPIC と SDAE は、専門家チーム及び IPEME によって開催された研修・セミナーに出席した。</li> <li>・SME サポートキットを使って、ナンブラ州及びマニカ州では CaDUP 事業のフレームワークに従い、DPIC の強力なリーダーシップの下で既に SME の支援をしている。</li> <li>・ナンブラ州においては、対象 5 郡が選ばれ、全 23 郡への知識・経験が通常の会議の機会などを利用して行われている。また、SDAE の所長・技官及び SME を対象とした能力育成セッションが開催された。</li> <li>・マニカ州においては、対象 4 郡が選ばれ、SDAE の技官が SME サポートキットを使った支援を開始している。これまでで CaDUP 事業のフレームワークの下で 20 社の SME が支援を受けている。</li> </ul>

### 3-4 上位目標達成の見通し

上位目標	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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。
------	--

中間レビュー調査時に提言された上位目標の指標の変更は実施されていない。したがって、上位目標達成の見通しの評価は現行の指標を用いて行う。

本プロジェクト終了後 3~5 年間で上位目標を達成することは目下のモザンビークの財政状況からは困難と思われる。

「3-3 プロジェクト目標の達成状況」での記述内容に沿って考慮すれば、対象 5 州における普及・発展の可能性はあるものの、現状の財政状況によって、モザンビークは極度の予算制約に直面しており、残る 5 州への普及は難しいと見込まれる。このことから、合同評価チームは「5

－ 1 「提言」において上位目標の格上げを提案する。

表 3－10 上位目標達成の見通し

上位目標：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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。	
指 標	結 果
1 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2016 年 10 月 13 日に全 10 州の DPIC が出席した CaDUP 全国セミナーが開催され、CaDUP ガイドライン、CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）及び SME サポートキットが発表された。数州の DPIC 局長は CaDUP 事業への関心を表明した。</li> <li>・ CaDUP ガイドライン、CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）及び SME サポートキットが残る 5 州のすべての郡に配付されるものの、CaDUP 事業がオペレーショナルとなるには、少なくとも IPEME による導入セミナー及び研修、並びに対象州の経験の共有が必要である。しかし、予算の制約によりそれらの実施は難しいと考えられる。</li> </ul>

### 3－5 実施プロセス

#### (1) 活動の実施

活動は全体としてほぼ計画どおり実施された。

本プロジェクト開始前のパイロットフェーズで作られた、CaDUP 事業の暫定的フレームワークの見直しに当初の計画よりも長い期間がかかり、パイロットプロジェクト開始は半年遅れた。しかし、フレームワークの見直し作業を C/P 職員と専門家チームが共同で行ったことにより C/P 職員の事業へのオーナーシップ獲得が促進された。

#### (2) コミュニケーションとプロジェクトマネジメント

専門家チーム、IPEME、DPIC 及び SDAE 間の日常のプロジェクトモニタリングは公式のレター、電話及び電子メールによる情報伝達により実施された。

また、本プロジェクトの状況のモニタリングは JCC において共有された。

JCC は以下のとおり実施された。

第 1 回 JCC：2013 年 9 月 30 日

第 2 回 JCC：2014 年 3 月 11 日

第 3 回 JCC：2014 年 12 月 8 日

第 4 回 JCC：2015 年 8 月 21 日

第 5 回 JCC：2016 年 6 月 9 日

第 6 回 JCC：2016 年 12 月（予定）

専門家チームと C/P の間のコミュニケーションは全般に円滑であった。しかし、顔を合わせてのコミュニケーションは、外国での研修、セミナー及び会議に参加することが多い C/P メンバーの頻繁な不在によって、上位目標の指標の変更のような緊急ではないが重要な問題を議論するには十分でなかった。



(3) 中間レビューでなされた提言への対応

[プロジェクト（専門家チーム及び C/P）への提言]

1) 第3・第4年次の活動のマスタースケジュールの作成

対応済みである。

専門家チームは中間レビュー調査の直後に本プロジェクト終了までのマスタープランを作成し、モザンビーク側と共有した。

2) IPEME の C/P 職員の職務記述の明確化

対応済みである。

IPEME における役割の明確化はなされた。

3) SDAE の巻き込み

対応済みである。中間レビュー後に、SDAE は本プロジェクトで中心的な役割を果たしている。

4) パートナーSME の支援で得られたグッドプラクティスと教訓の情報の共有

情報共有のための様式が作られたにもかかわらず、期待したようには使われなかった。パートナーSME の支援で得られたグッドプラクティスと教訓の情報は SME サポートキットに統合された。

5) 上位目標の指標の変更

対応されていない。専門家チームはモザンビーク側に以下の考えを提案したが、この提案は JCC で議論されていない。

(指標 1) マプト州、ガザ州及びイニャンバネ州における 27 のパートナーSME のビジネスが維持、発展する。

(指標 2) モザンビークの 10 州のすべての SDAE が CaDUP オペレーションマニュアルと SME サポートキットを受け取り、少なくとも 1 回の試行を行う。

[モザンビーク側への提言]

6) IPEME における一定の年数の職務経験をもった技術系の C/P の増員

対応された。

7) IPEME、DPIC 及び SDAE による活動の実施のための予算の確保

IPEME は C/P 職員、特に総裁・局長の旅費につき、一部を負担した。DPIC と SDAE は自身の予算を使って SME 支援活動を実施するため CaDUP のアプローチを適用し始めている。ガザ州の DPIC とマプト州マニサ郡の SDAE は 2016 年に CaDUP 事業の予算を確保した。ガザ州の DPIC の予算額は不明である。マニサ郡の SDAE の SME 支援活動の予算は、CaDUP 事業を含めて 10 万 6,272MT である。

8) 郡開発基金 (FDD) の情報の提供

対応済みである。

2014 年 12 月の第 3 回 JCC (中間レビュー前に実施) において、FDD の担当官が SME の発展のための基金の使用について説明と議論を行った。FDD は重要な SME の資金源である。IPEME、DPIC 及び SDAE は、FDD との連携が CaDUP 事業の推進のために非常に重要であることを十分に理解している。

SDAE は SME への郡開発基金 (District Development Fund : FDD) の申請書作成の支援をしている。

- 9) 第4年次の活動計画の作成  
対応済みである。
- 10) 質の高い CaDUP 事業枠組みの形成のための3州での活動の優先とプロジェクト期間中の技術支援の良い事例の抽出  
対応済みである。

## 第4章 評価5項目に照らした評価結果

### 4-1 評価5項目による評価結果

#### 4-1-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。

必要性、優先度に関しては、本プロジェクトは対象地域の SME のマネジメント能力を強化するというニーズに応えるとともに、モザンビークの政策に合致していると IPEME は考えている。

CaDUP 事業それ自体は特に言及されていないものの、モザンビークの産業政策と戦略は地方における SME の振興を含んでおり、CaDUP 事業は、競争力の強化、産業化、バリューチェーン強化を含む SME 開発戦略（2008 年）において CaDUP は有効なアプローチとなる。

日本の対モザンビーク国別援助方針において、「回廊開発を含む地域経済活性化」は 3 つの重点分野のうちの 1 つである。本プロジェクトは産業振興プログラムに位置づけられており、日本の協力政策とも合致する。

一村一品運動（One Village One Product Movement : OVOP）は 1970 年代に日本で始まり、JICA は 30 を超える国への OVOP 支援の実績がある。

#### 4-1-2 有効性

本プロジェクトの有効性は高い。

プロジェクト活動を全ターゲット 5 州で同時展開するのではなく、本プロジェクトにおいては、IPEME が位置する首都マプト市に近い 3 州に集中してパイロットプロジェクトを実施した。現場における経験を凝縮した使い勝手の良い支援ツールを開発することにより残り 2 州での普及が容易となった。

プロジェクト目標の達成に向け、プロジェクトは 4 つの成果を有機的に関連させた。特に、SME サポートキットなどの支援ツールの作成・改訂の過程が、4 つの成果を互いに結びつける機能を果たした。また、SME サポートキットや CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）を CaDUP ガイドライン本体から切り離して作成したことが、それぞれのレベルのユーザーにとって使用方法が明確で使いやすいツールの開発につながった。ガイドラインひとつに多くの情報を盛り込み過ぎず、ユーザーと内容に応じて別箇にツールを作成する方法は、本プロジェクトの革新的な点であったといえる。

すべての成果は達成され、活動は全体として成果を産出するのに十分であり、プロジェクト目標は達成見込みである。

#### 4-1-3 効率性

本プロジェクトの効率性はやや高い。

本プロジェクト内の成果はすべて達成され、計画された活動は全体として成果を生むために十分であった。

<日本側>

日本人専門家の投入、現地スタッフの雇用、機材の投入、研修の実施は時宜を得て行われ、十分に活用された。

<モザンビーク側>

実施機関において、プロジェクト活動に必要な人員は配置された。IPEME は限られた人員を、フルタイムの C/P でない職員も含めて部門横断的に配置することによって、組織的なオーナーシップが高まり、プロジェクトの効率性が向上した。しかし、頻繁な海外研修、セミナーや国際会議による C/P の不在は効率性に影響を及ぼした。

IPEME は C/P 職員、特に総裁・局長の出張費を負担した。しかし、車両、燃料、手当、宿泊費等の C/P 職員の地方へ出張費の多くは日本側が負担した。

本プロジェクトをより効率的に実施するため、各 DPIC、SDAE のフォーカルポイントは当初の 1 名から 2 名に増員された。

#### 4-1-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは比較的高い。

上位目標をプロジェクト期間終了後 3 年から 5 年の間に達成することは難しいと見込まれる。対象 5 州における普及と発展は可能であると考えられるが、現下の財政状況によってモザンビークは極めて厳しい予算制約に直面しているため、残る 5 州に普及することは難しいと考えられる。なお、合同評価チームは「5-1 提言」において上位目標の変更を提案する。

計画した成果以外に以下の正のインパクトが生じた。

- ・ CaDUP への参加が SME のフォーマル化につながる事例があった。
- ・ 各郡は、SME 向けの融資制度である FDD の低い返済率に悩んでいる。SME のマネジメント能力を強化することにより、FDD の返済率の向上が期待されている。

本プロジェクトは女性のエンパワーメントを活動に織り込んでいる。結果として、以下が観察された。

- ・ 女性により経営されている 10 社が、パートナー SME30 社の中に登録された。
- ・ 女性企業家の間に非公式のネットワークが生じた。例えば、女性企業家同士がスーパーマーケットへの売り込みを協力して行ったり、イニャンバネの女性企業がマプトで行われる展示会に出展する際、マプトの女性企業家へ販売を依頼した。
- ・ 地方の寡婦や HIV 感染者などを雇用する女性組合（手工芸品組合）による販売促進が女性のみならず弱者の雇用確保につながった。
- ・ ユーカリやココナツ油の製造者が、それらの原料供給や加工を行う女性の生計向上に貢献した。
- ・ パートナー SME における雇用の増加は男女とも 33% であり、本プロジェクトは雇用の増加についてはジェンダーに中立的であるといえる。

#### 4-1-5 持続性

本プロジェクトの持続性は比較的高い。

<政策面>

CaDUP 事業そのものが明記されているわけではないが、産業政策・戦略と SME 振興戦略は地方における SME の振興を優先課題としており、そのための手段として CaDUP は有効である。

<組織・財政面>

IPEME 職員のオーナーシップは高いが、事業に必要な十分な予算を確保できる可能性は低い。IPEME からのプロジェクトに対する追加の予算配分がないため、特に現下の財政状況では CaDUP

活動を将来も継続できるかどうかは不透明である。

SMEにより近い DPIC 及び SDAE は CaDUP 活動に強いニーズをもっている。CaDUP に関連する活動に予算を確保した州・郡政府がいくつかある。

<技術面>

IPEME、対象州の DPIC、対象郡の SDAE の技術的能力は向上した。CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）と SME サポートキットという使い勝手の良いツールの開発により、技術を浸透させる技術的能力は高い。これらのツールはプロジェクト期間終了までに国全体のすべての郡に配付される予定である。

## 4-2 成果達成の貢献要因と阻害要因

### 4-2-1 貢献要因

<計画>

- ・プロジェクトの前半でパイロットプロジェクトを3州に集中させる戦略によって、現場でのノウハウと経験を凝縮させることができ、他の2州への効果的な普及につながった。

<実施プロセス>

- ・SDAE の巻き込みと彼らのプロジェクト活動への積極的な参加が SME への効果的な支援と、現場での経験に基づいた充実した CaDUP 関連ツールの開発につながった。
- ・パイロット SME を「パートナーSME」と名づけたことにより、他の SME とのグッドプラクティスの共有を促進した。

### 4-2-2 阻害要因

<計画>

- ・予見しなかった外部要因が財政的に大きな影響を与え、C/P の予算確保に影響を与えた。

## 4-3 結論

4 つの成果すべてが達成された。モザンビークの財政状況から、予算の制約に伴う持続性についての懸念は残るものの、プロジェクトによって作成されたツールを用いて IPEME、DPIC 及び SDAE が CaDUP 事業を継続するために十分な能力は構築された。プロジェクト期間中にプロジェクト目標が達成される見込みであるため、予定どおりのプロジェクト期間にて協力を完了する。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

終了時評価の結果、合同評価チームは以下の提言を行う。

<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

上位目標の重要な前提は「IPEME 及び CaDUP 事業に係る政策が急激に変更されないこと」である。「3-4 上位目標達成の見通し」で述べたとおり、現下の財政状況によってモザンビークは、CaDUP 事業を含む政策の優先順位づけに影響を与える極度の予算の制約に直面している。CaDUP をモザンビークのすべての州に普及するという政策の方向性は変わらないと見込まれるものの、現行の上位目標の達成にはモザンビーク側には3から5年よりも長い期間が必要である可能性がある。この理由により、合同評価チームは現行の上位目標をスーパーゴールに格上げし、5州に努力を集中するため、新しい上位目標「プロジェクト対象州における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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する」を設定する。

新しい上位目標の指標としては、合同評価チームは「マプト州、ガザ州、イニャンバネ州、ナンプラ州及びマニカ州において、CaDUP 事業の支援により帳簿付けや売上などの SME のパフォーマンスが改善される」を提案する。さらに、スーパーゴールの指標としては、合同評価チームは「モザンビーク全10州において、CaDUP 事業の支援により帳簿付けや売上などの SME のパフォーマンスが改善される」を提案する。

スーパーゴールの達成の重要な前提条件として、合同評価チームは「政府の予算状況が改善される」を提案する。

改正案の要旨は表5-1に示す。詳細は付属資料12を参照。

この PDM の改訂は次回の JCC において議論される。

#### (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 それぞれの活動計画の作成

専門家チームとともに、IPEME は CaDUP 事業活動の予算計画を含めた中期活動計画を作成すべきである。IPEME は5州すべての DPIC 及び SDAE に CaDUP 事業活動の中期活動計画の作成及びプロジェクト期間終了までの IPEME への提出を促すべきである。活動計画のフォーマットは、IPEME が全国への普及を始めたときに残る5州にも利用できる。

表 5 - 1 上位目標の改訂

要 約	指 標	確認手段	重要な前提
<p>[スーパーゴール] (現行の上位目標はスーパーゴールとして再設定する。)</p> <p>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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。</p>	<p>モザンビークの全10州において、CaDUP 事業の支援により帳簿付けや売上などの SME のパフォーマンスが改善される。</p>	<p>1. 2014 年及びそれ以降に発行される IPEME の CaDUP 事業に係る年次報告書</p>	
<p>[上位目標] (追加)</p> <p>プロジェクト対象州における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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。</p>	<p>マプト州、ガザ州、インヤンバネ州、ナンプラ州及びマニカ州において、CaDUP 事業の支援により帳簿付けや売上などの SME のパフォーマンスが改善される。</p>	<p>1. 2014 年及びそれ以降に発行される IPEME の CaDUP 事業に係る年次報告書</p>	<p>政府の予算状況が改善される。</p>

<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

IPEME は CaDUP 事業活動の継続のために、地域の資源を活用した地方の SME の振興に関心のある州の DPIC へのサポートを継続すべきである。DPIC 及び SDAE は、CaDUP オペレーションマニュアル (ビデオ) や SME サポートキットなどのツールを最大限に活用すべきである。

- (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

本プロジェクトに参加している DPIC 及び SDAE は他の州や郡と SME 指導の経験を共有するとともに、必要な情報や助言を与えるべきである。

- (3) ツールの継続的改善

IPEME、DPIC 及び SDAE は SME サポートキット及び BDS リストを継続的に改善、及び必要に応じて例えば特定の分野に関する情報の追加をすべきである。IPEME は DPIC 及び SDAE が自分たちの必要に応じて SME サポートキットや BDS リストを改善することをサポートすべきである。改善の効果的な方法は DPIC 及び SDAE の職員の間での経験の共有に基づくものである。こうした経験の共有は全国レベルでは IPEME が、地方レベルでは DPIC や SDAE が促進すべきである。

- (4) CaDUP の結果の他の SME 支援政策への活用

IPEME は CaDUP 事業の結果を、通常の SME 支援活動や例えば大統領府の推進している One Family One Farmland など特別な活動に活用する努力を払うべきである。

#### (5) CaDUP の成果の他国との共有

IPEME は、CaDUP 事業の経験やツールを OVOP など同様の活動を実施する他国と共有すべきである。特に、SME サポートキットはそれらの国においても参考になると考えられる。

#### (6) 予算確保

IPEME は、CaDUP 事業の一層のアップグレード、普及のために必要な技術支援予算確保のための努力を行うべきである。

### 5-2 教訓

- (1) ビデオマニュアルと SME サポートキットをガイドラインと切り離して作成することは、異なるユーザーに対して適切な支援ツールを提供するために効果的である。特にユーザーからの多くのインプットが、現場に役立ち、利用しやすいツールの開発につながる。
- (2) モザンビークのような広い国では、初めに限られた数の州においてパイロットプロジェクトを通じて支援ツールの開発を行い、他州にそれを適用するという二段階の方式が有効である。
- (3) SME の商品や分野が異なるため、一般的に OVOP 事業では多くの裨益者に対する支援をすることが容易ではない。SME の多様なニーズに対しては、①ビジネススキル研修（帳簿付けやマーケティング）の実施、②企業診断によるタイプ分けにより SME 固有のニーズへ対応が可能な支援ツールの開発、により多くの SME 支援が可能となる。
- (4) ジェンダーの意識化を活動に含めることにより、OVOP のようなアプローチは女性企業家の能力向上に貢献できる。研修による啓発活動よりもスタディーツアーの実施により実際の経験を観察すること、女性企業家同士のネットワークを築くことが効果的である。
- (5) 地方における SME 支援に政策的課題がありながら具体的な支援策が未発達な国においては、OVOP アプローチは具体的な支援メニューを作ることに貢献できる。
- (6) ILO (2015) によれば、ファイナンスと企業研修をパッケージにて提供することが利益の増加と質の高い雇用創出において効率的とレポートされているが、本プロジェクトの経験からは SME のマネジメント能力強化が SME 向けファイナンススキームの効果を補強するという観点において、上記 ILO の見解が証明された<sup>7</sup>。

### 5-3 団長所感

- (1) 詳細計画の段階では SDAE がここまで活躍するとは思わなかった。2012 年の時点では SDAE は農業を扱うことがほとんどで、それ以外を扱うことはあまりないということであった。そのため、「中小企業」を振興しようとしている IPEME との相性は良くないのではないかと考えられていた。当時派遣されていた個別専門家も、調査中に会った SDAE に派遣されていた青年海外協力隊員も、同様の意見であったと記憶している。現時点で振り返ってみると、2つの見込み違いがあったといえる。1つは SDAE も変化しつつあったことで、農業に加えて加工業者も対象とするようになったこと。もう1つは、この国では今回の調査中にも訪問したような農業法人も中小企業として扱われていることである。

<sup>7</sup> International Labour Office (2015) "Report IV Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation", International Labour Conference, 104th Session, Geneva, page vii



- (2) 本プロジェクトの最大の貢献の1つは、支援の最前線にいる SDAE の職員（特に「técnico」つまり「技術者」あるいは「専門家」と呼ばれる職員）が業務に使える「中小企業支援キット」である。このキットは、企業の簡単な診断をしたうえで、その企業に合った支援内容を選べるようになっている。南部 3 州で実施した「パイロット事業」で中小企業を支援した SDAE 職員から実際の支援の経験を基にした意見を取り入れて作成されたキットは、大変使いやすくと評判が良い。むしろ、これまで中小企業を支援することになっているにもかかわらず、このようなツールがなかったことが不思議にも思えるが、そこが途上国である所以と考えるべきかとも考えられる。
- (3) 郡レベルでは FDD という融資スキームがあり、返済率が大変低いという状況があると聞いた。中小企業支援キットにより、企業自身が財務状況を把握することができるようになったため、今後は FDD の返済率向上に貢献すると期待されているという。つまり、これまでは、ろくに審査もせずに融資をしたということになる。「5-2 教訓」で言及した国際労働機関の報告書にも、中小企業へのアンケート調査をすると 1 位に挙げられる課題は「金融アクセス」となると説明されていることから、中小企業振興のためにはまず融資を提供すべきと考えることは陥りやすい事態かもしれない。しかし、融資を適正に行うことは容易なことではない。それに対して、経営能力の向上が必要ということは中小企業の経営者にはわからないことが多いが、本プロジェクトのように経営能力の向上を支援するツールを提供することによって、より効果的な支援が可能となる。繰り返しになるが、中小企業を支援するための基本的なツールを現場の人たちとともに開発したことは、本プロジェクトの大きな貢献であるといえる。
- (4) なお、モザンビークの OVOP は地域の資源を活用する中小企業の振興とされる。これは大分県の OVOP とは趣が異なり、地方での中小企業振興であって、地域開発ではない。上記のように、モザンビークのように中小企業を支援する基本的なスキームが整っていないような国では、まずその仕組みを作り上げるための支援をすることが必要であると考えられる。



## 付 属 資 料

1. 主要面談者リスト
2. 終了時合同評価報告書（英文）（M/M）
3. PDM（ver.2）
4. PO
5. 専門家配置表
6. 本邦研修
7. 研修、調査結果、研修マテリアル
8. 供与機材リスト
9. C/P リスト
10. 評価グリッド
11. 面談録
12. PDM 改訂案（ver.3）



## 1. 主要面談者リスト

### 主要面談者リスト

#### 商工省 (Ministry of Industry and Trade (MIC))

Mr. Mateus Abelardo Américo National Director of Industry  
Matusse  
Ms. Madina Remane Ismail Head of Administration and Finance  
Department

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

Mr. Claire Mateus Zimba General Director (Project Director)  
Mr. Adriano Chamusso Deputy General Director  
Ms. Sónia Mbanze Directorate of Technical and Productivity  
Development (DDTP) (Project Manager)  
Mr. Ramatane Ernesto DDTP  
Mr. Clides Rodolfo Lucas Directorate of Statistics and Study (DEE)  
Mr. Nabil Osman DDTP  
Mr. José Tembe DDTP - Center of Business Operation  
(COre)  
Mr. Wilson Cavele Directorate of Finance and Assistance  
(DAFOM)

#### 州商工局 (Provincial Directorate of Industry and Trade (DPIC))

Mr. António Luis Machamale Director, DPIC Inhambane  
Mr. Pedro Vilanculos Focal Point, DPIC Inhambane  
Mr. Mauro Nelo Quirino Focal Point, DPIC Inhambane  
Mr. Manuel Fabião Nguenha Director, DPIC Gaza  
Mr. Fulgêncio Novela Focal Point, DPIC Gaza  
Mr. Norberto Narciso João Director, DPIC Nampula  
Mr. Bonifácio Carlos Focal Point, DPIC Nampula  
Mr. Ronaldo Francisco Director, DPIC Manica  
Mr. Dinis Mative Focal Point, DPIC Manica

#### 経済活動事務所 (District Service of Economic Activities (SDAE))

Mr. Paixão Miguel Chilengue Focal Point, SDAE Manhiça, Maputo  
Mr. Altino Macaúze Focal Point, SDAE Inharrime, Inhambane  
Mr. Juvêncio Silva Acting Director, SDAE Inharrime,  
Inhambane

Mr. Aniel Manuel Nito João	Director, SDAE Zavala, Inhambane
Mr. Helder Martins Baúque	Focal Point, SDAE, Zavala, Inhambane

Mr. Ibraimo Nuromamade	Director, SDAE Mandlakaze, Gaza
Mr. Amós Andre Mondlane	Focal Point, SDAE Mandlakaze, Gaza
Mr. Lopes Salomão Chaguala	Director, SDAE Chibuto, Gaza
Ms. Salva Balói	Focal Point, SDAE Chibuto, Gaza
Ms. Abiba Mupagere	Focal Point, SDAE Namaacha, Maputo

中小零細企業/生産者グループ Small and Medium Enterprise and Producer Group (SME)

Ms. Anita Samuel Wache	Viveiro Caetano
Ms. Minerva	Dona Minerva
Ms. Marta Job Lucas	Pro-Socala
Mr. Patrício Naene Fernando	Salt producer
Mr. Ernesto Fabião Siteo	Sitoiane
Ms. Leonor Justino	Juice producer
Mr. Sérgio	Artisan, KAYA
Ms. Felícia	Artisan, KAYA
Mr. Erasmo Laldas Amritlal	Quinta de Cascata
Ms. Carla Mariza Reis	Quinta Irini

JICA Expert Team

Mr. Masayuki Koyama	Team Leader/SME Promotion
Mr. Shugo Hama	Food Processing/Food Safety
Ms. Izumi Okata	Marketing/Value Chain Analysis (Gender)
Mr. Masayuki Sakata	Administrative Coordinator/Assistant for SME Promotion

**MINUTES OF MEETING BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF REPUBLIC OF MOZAMBIQUE ON  
THE RESULT OF JOINT TERMINAL EVALUATION ON  
“THE PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH  
ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT”**

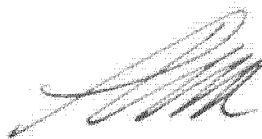
The Japanese Terminal Evaluation Mission, organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Takafumi Ueda, visited Republic of Mozambique from October 1 to October 22, 2016, for the purpose of conducting the terminal evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation Project of “The Project for Development of Local Industry Through One Village One Product Movement (hereinafter referred to as “the Project”).”

During their stay in Republic of Mozambique, the Mission had a series of discussions with Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as “IPEME”), authorities of 5 target provinces of the Project, and other relevant organizations, and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on October 17, 2012.

Based on these discussions, the terminal evaluation was jointly conducted and recommendations were made by Mozambique and Japanese sides. The Joint Terminal Evaluation Report was prepared as attached herewith.

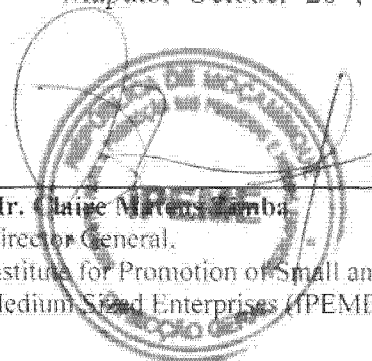
There were made two final versions, one in English and other in Portuguese with equal contents, however in case of any dispute, the English Version shall prevail.

Maputo, October 20<sup>th</sup>, 2016



---

**Mr. Takafumi Ueda**  
Leader, Japanese Evaluation Mission,  
Senior Advisor,  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)



---

**Mr. Cláudio Martins Zamba**  
Director General,  
Institute for Promotion of Small and  
Medium Sized Enterprises (IPEME)

TERMINAL EVALUATION REPORT  
ON  
THE PROJECT FOR DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY  
THROUGH ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT

Maputo  
October, 2016

Joint Terminal Evaluation Team

*TH*

*u*



## Table of Contents

<b>1. Introduction</b>	1
1.1 Objectives of the Terminal Evaluation	1
1.2 Members of the Terminal Evaluation	1
1.3 Schedule of the Terminal Evaluation Team	1
1.4 Methodology of the Terminal Evaluation	2
<b>2. Outline of the Project</b>	3
2.1 Background of the Project	3
2.2 Objective of the Project	4
<b>3. Progress of the Project and Implementation Process</b>	4
3.1 Inputs	4
3.2 Achievement of the Outputs	8
3.3 Achievement of the Project Purpose	16
3.4 Achievement of the Overall Goal	17
3.5 Implementation Process	18
<b>4. Review based on the Five Criteria</b>	20
4.1 Relevance	20
4.2 Effectiveness	20
4.3 Efficiency	21
4.4 Impact	21
4.5 Sustainability	22
<b>5. Factors that contributed or prevented achievement of Outputs</b>	23
<b>6. Conclusion</b>	23
<b>7. Recommendations and Lessons learned</b>	24
7.1 Recommendations	24
7.2 Lessons learned	26

### ANNEXES:

- ANNEX 1: List of Interviewees
- ANNEX 2: Schedule of the Terminal Evaluation Mission
- ANNEX 3: Project Design Matrix (as of December, 2014)
- ANNEX 4: Plan of Operation (as of August, 2016)
- ANNEX 5: Expert Assignment Schedule
- ANNEX 6: Overseas Counterpart Training in Japan
- ANNEX 7: Training, Survey Reports and Training Materials



- ANNEX 8: List of Office Equipment
- ANNEX 9: List of Couterparts
- ANNEX 10: Budget and Input from Mozambique side
- ANNEX 11: Evaluation Grid
- ANNEX 12: Draft Project Design Matrix (version 03)

Exchange rate (JICA rate, October 2016):      USD 1 = JPY 100.606

1 MT = JPY 1.3238



### Abbreviations

A/R	Annual Report
BDS	Business Development Service
CaDUP	Cada Distrito Um Produto (Each District One Product)
COrE	Centre for Business Orientation, IPEME
C/P	Counterpart
DASP	Directorate of Private Sector Assistance, MIC
DAFOM	Directorate of Finance and Assistance, IPEME
DANIDA	Danish International Development Agency
DDTP	Directorate of Technical and Productivity Development, IPEME
DEE	Directorate of Statistics and Study, IPEME
DPIC	Provincial Directorate of Industry and Trade
FACIM	Feira Agro-Pecuaria, Comercial and Industrial de Moçambique (Fair of Agriculture-Livestock, Commerce and Industry of Mozambique)
FDD	District Development Fund
IDC	Industrial Development Corporation of South Africa
IPEME	Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers
JPT	JICA Project Team
JPY	Japanese Yen (currency)
FY	Fiscal Year
MIC	Ministério da Indústria e Comércio (Ministry of Industry and Trade)
M/M	Minutes of Meetings
MT	Mozambican Metical (currency)
Off-JT	Off-the-Job Training
OJT	On-the-Job Training
OVOP	One Village One Product Movement
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
PR	Public Relations
P/R	Progress Report
R/D	Record of Discussion
SDAE	Serviço Distrital de Actividades Economicas (District Service of Economic Activities)
SME	Small and Medium-sized Enterprise (Producer groups are treated as SMEs in the Project.)

# 1. Introduction

## 1.1 Objectives of the Terminal Evaluation

Objectives of the Terminal Evaluation are as follows:

- (1) To verify the achievement and implementation process of the Project for “DEVELOPMENT OF LOCAL INDUSTRY THROUGH ONE VILLAGE ONE PRODUCT MOVEMENT” (hereinafter referred to as “the Project”), taking into account four Outputs and Project Purpose, in terms of five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability) based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”);
- (2) To identify the contributing and preventing factors that have affected the implementation process; and
- (3) To discuss and identify necessary measures for overcoming challenges on the project operation and, report and recommend the results of discussions to the relevant government agencies in Mozambique and Japan.

## 1.2 Members of the Joint Terminal Evaluation Team

Team members are as follows.

(Mozambique Side)

Name	Title and Affiliation
Mr. Claire Mateus ZIMBA	General Director, Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises (IPEME) (Project Director)
Mr. Clides Rodolfo LUCAS	Directorate of Statistics and Study, IPEME

(Japan Side)

Name	Role	Title and Affiliation
Mr. Takafumi UEDA	Team Leader	Senior Advisor (Private Sector Development), JICA
Ms. Maho CHUJO	Cooperation Planning	Deputy Assistant Director, Team 1, Agricultural and Rural Development Group 1 Rural Development Department, JICA
Mr. Kuniaki KATO	Evaluation and Analysis	Consultant, International Development Solutions Inc.

## 1.3 Schedule of the Terminal Evaluation

The Terminal Evaluation is conducted from October 1 to October 22, 2016. The schedule of the Terminal Evaluation is attached as ANNEX 2.

## 1.4 Methodology of the Terminal Evaluation

### (1) Procedure

Means of the Terminal Evaluation included analysis of documents and interview with stakeholders such as counterpart personnel and JICA experts. Evaluation Grid which includes "Actual Project Achievement and Implementation Process" and "Five Evaluation Criteria" was prepared for the Evaluation. (PDM of the Project is attached as ANNEX 3 and Result of Evaluation Grid is attached as ANNEX 10)

### (2) Items of Analysis

Items of Analysis are a) Project Achievement, b) Implementation Process and c) Five Evaluation Criteria.

#### a) Project Achievement

Project achievement was measured in terms of Inputs, Outputs and Project Purpose in comparison with Objectively Verifiable Indicators of PDM as well as Plan of Operations (hereinafter referred to as "PO"). PO of the Project is attached as ANNEX 4.

#### b) Implementation Process

Implementation process of the Project was reviewed to see whether activities had been implemented according to the schedule in PO, to see whether the Project had been managed properly and to identify contributing and preventing factors that had affected the implementation process.

#### c) Five Evaluation Criteria

Definition of Five Evaluation Criteria is described below.

Table 1-1: Definition of Five Evaluation Criteria

Items	Definition
Relevance	Relevance refers to the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in connection with development policy of Mozambique as well as the needs of beneficiaries, and policy of Japanese Official Development Assistance.
Effectiveness	Effectiveness refers to the extent to which the expected benefit of the Project has been achieved as planned. It also examines whether these benefits have been brought about as a result of the Project.
Efficiency	Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the inputs of the Project have been efficiently converted into the outputs.
Impact	Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by the implementation of the Project, including the extent to which the Overall Goal is likely to be attained.
Sustainability	Sustainability refers to the extent to which an implementing agency can further develop the Project, and the benefits generated by the Project can be sustained under the recipient country's policies, technology, systems and financial state.

Source: New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition (2010)

## 2. Outline of the Project

### 2.1 Background of the Project

The Republic of Mozambique achieved remarkable economic revitalization as a result of the stable growth of some major sectors such as transportation, communication and construction, and recovery of agriculture sector. However, the rapid economic growth expanded the socio-economic gap among the regions. To mitigate the regional imbalance, the Government of Mozambique attaches higher development priority to local industry promotion by exploiting richly endowed local resources in each of the regions. In this regard, the Government emphasizes the establishment of a public service system in order to encourage small and medium enterprises including producer groups (hereinafter referred to as SMEs) which lead regional economy in relation with human resource development in rural areas of the country. There were 50,156 registered enterprises in Mozambique, of which more than 98% are categorized into SMEs invested by local entrepreneurs (Censo de Empresas: CEMPRE updated in 2015). Most of SMEs currently face common difficulties due to limited competitiveness of local products in both global and local markets.

The Government of Mozambique established the Institute for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as IPEME) under the authority of the Minister of Industry and Trade in 2008 with the responsibility of implementing promotional actions and fostering and developing micro, small and medium sized enterprises through the expansion of domestic market and encouraging consumption of local products. IPEME has started the CaDUP (Cada Distrito Um Produto; Each District One Product) Program, which was designed around similar concepts of the OVOP (One Village One Product) movement in Japan.

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as JICA) dispatched a Japanese expert to IPEME to support the CaDUP Program from 2010 to 2012 for two (2) years. During this "Pilot Phase", seven (7) SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces were supported and based on this limited experience, tentative CaDUP framework was developed. To follow up the achievement of IPEME and JICA on the CaDUP Program, the Government of Mozambique further requested to the Government of Japan to extend the technical cooperation for strengthening the implementation system of public services under CaDUP and human resource development necessary for successful implementation of CaDUP.

In response to the request of the Government of Mozambique, JICA dispatched the detailed planning survey team to Mozambique in July 2012. Through series of discussions, the Record of Discussion (hereinafter referred to as R/D) on the Project for Development of Local Industry through One Village One Product Movement (hereinafter referred to as the Project) was agreed

and signed between IPEME and JICA in October 2012. The Project started in January 2013, and the Mid-term Review was conducted in April 2015.

## 2.2 Summary of the Project

The PDM version 1 was revised into the PDM version 2 in the third Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as JCC) held in December, 2014. The summary of the current Project is shown as follows (See ANNEX 3 for the PDM Ver. 2.):

Overall Goal	By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP*1) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.
Project Purpose	CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas.
Outputs	<ol style="list-style-type: none"><li>1. CaDUP framework is established in the target areas.</li><li>2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.</li><li>3. Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.</li><li>4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces.</li></ol>
Project Period	January 2013 to January 2017 (48 months)
Counterpart Agency	IPEME

\*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.

Although only IPEME is defined as the Counterpart (C/P) in the Record of Discussions (R/D) of the Project, the Project also worked together with relevant Provincial Directorates of Industry and Trade (DPICs) and District Services of Economic Activities (SDAEs).

## 3. Progress of the Project and Implementation Process

### 3.1 Inputs

Inputs made by both Japan and Mozambique sides during the Project period since the inception of the Project are summarized as follows. (List of Inputs from Japan and Mozambique sides is shown in ANNEX 5, 6, 7, 8 and 9.)

#### (1) Japan Side

4

1) Dispatch of Experts (as of August 31st, 2016)

Eight (8) Experts, a total of 86.51 person-months have been dispatched by the end of August 2016. Areas of expertise and person-months of each area are shown in the following Table 3-1. (See also ANNEX 5 for the Expert assignment schedule for the entire period).

Table 3-1 Dispatched JICA Experts (as of the end of August, 2016)

Area of Expertise	Name	In Mozambique (person-months)	In Japan (person-months)
Team Leader/SME Promotion (OVOP Movement)	Mr. Masayuki KOYAMA	10.54	0.50
Business Diagnosis/Management Guidance	Mr. Masahiko HONKE	13.00	0.60
Food Processing/Food Safety	Mr. Shugo HAMA	7.30	-
Marketing/Value Chain Analysis (Gender) (1)	Ms. Izumi OKATA	7.60	0.70
Marketing/Value Chain Analysis (2)	Mr. Kleber B. PETTAN	17.59	-
Administrative Coordinator/Assistant for SME Promotion (1)	Ms. Kaori MORI	4.50	0.10
Handicraft/Tourism		9.90	-
Administrative Coordinator/Assistant for SME Promotion (2)	Mr. Masayuki SAKATA	12.93	-
Overseas training in Japan	Ms. Ai UEHARA	-	1.25
<b>Total</b>		<b>83.36</b>	<b>3.15</b>

Source: JICA Project Team (JPT)

2) Training in Japan

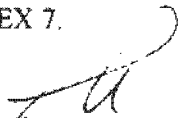
The 1<sup>st</sup> Counterpart Training in Japan was conducted from February 16<sup>th</sup> to March 1<sup>st</sup>, 2014, for the purpose of learning about the public service system in Japan and the business development services for SMEs.

The schedule and participants are shown in the ANNEX 6.

The 2<sup>nd</sup> Counterpart Training in Japan was conducted from September 28<sup>th</sup> to October 10<sup>th</sup>, 2015, for the purpose of the capacity enhancement of SDAE focal points.

3) Training in Mozambique

In addition to On-the-Job Training (OJT), training are conducted as follows. Details are listed in ANNEX 7.






- 1<sup>st</sup> year: 20 times
- 2<sup>nd</sup> year: 15 times
- 3<sup>rd</sup> year: 15 times
- 4<sup>th</sup> year: 16 times

#### 4) Equipment

Equipment provided by the Japan side is one (1) photocopy machine, four (4) lap-top computers, one (1) desk-top computer and one (1) projector as shown in ANNEX 8. Two (2) vehicles (Nissan Patrol and Toyota Hilux) have been lent to the Project from JICA Mozambique Office since August 2014 and will be returned to JICA at the end of the Project.

#### 5) Local Operation Cost

The local operation cost spent by JICA as of October 19<sup>th</sup> is, in total, around 83 million yen as indicated in Table 3-2(1) below. JICA has covered almost all the costs for travel allowance, travel costs and other necessary activity costs, such as cell phone airtime fee, of C/Ps of IPEME, DPICs and SDAEs of the target provinces.

Table 3-2(1) Project Cost Covered by JICA (As of October 19<sup>th</sup>, 2016)<sup>1</sup>

(Unit Japanese Yen)

Item	1st Year	2nd Year	3rd Year	4th Year
	(Jan.2013-Mar.2014)	(Jun.2014-Mar.2015)	(Apr.2015-Mar.2016)	(Apr.2016-ongoing)
1) Equipment	¥1,005,000	¥93,955	¥0	¥0
2) Car (incl. maintenance, fuel, etc.)	¥2,374,586	¥6,764,602	¥6,566,740	¥3,093,670
3) C/P travel allowance	¥2,900,530	¥3,812,908	¥4,251,184	¥2,638,440
4) Pilot project cost, Workshop, Training, etc.	¥4,218,394	¥5,512,629	¥3,964,966	¥9,612,218
5) Sub-contract & Local consultants (incl. translators)	¥12,941,543	¥1,164,790	¥2,273,409	¥3,286,934
6) Public relations	¥310,434	¥1,162,924	¥341,313	¥116,939
7) Communication & Courier	¥136,781	¥173,962	¥247,014	¥90,339
8) Stationary & Maintenance of Equipment (incl. printer, PC, etc.)	¥2,930,082	¥447,904	¥434,110	¥119,285
<b>Total</b>	<b>¥26,817,350</b>	<b>¥19,133,674</b>	<b>¥18,078,736</b>	<b>¥18,957,825</b>

Total disbursed (A)	Budget (B)	Balance (B)-(A)	Digestive rate (A)/(B)
¥1,098,955	¥1,144,000	¥45,045	96.1%
¥18,799,598	¥19,016,777	¥217,179	98.9%
¥13,603,062	¥14,386,471	¥783,409	94.6%
¥23,308,207	¥17,981,000	¥-5,327,207	129.6%
¥19,666,676	¥31,551,009	¥11,884,333	62.3%
¥1,931,610	¥3,795,936	¥1,864,326	50.9%
¥648,096	¥1,318,200	¥670,104	49.2%
¥3,931,381	¥4,596,500	¥665,119	85.5%
<b>¥82,987,585</b>	<b>¥93,789,893</b>	<b>¥10,802,308</b>	<b>88.5%</b>

Source: JPT

<sup>1</sup> The total amount of 3) Training in Mozambique, 4) Equipment, and 5) Local Operation Cost.

### 3.2 Achievement of the Outputs

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

Output 1 has been achieved.

The PDM states that “the CaDUP framework” means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP Guideline. In order to facilitate smooth implementation of the CaDUP Program, the Project developed the CaDUP Operation Manual (in the video format) and the SME Support Kit in addition to the CaDUP Guideline.

Although PDM does not mention the SME Support Kit, it turned out to be a major product of the Project. It is an indispensable part of the CaDUP framework (Output 1), and was developed based on experience of pilot projects (Output 3) with contribution from SDAEs, DPICs and IPEME. This process contributed to the capacity development of the participating staff members of the CaDUP implementation agencies in the three (3) provinces and IPEME, and the Kit was used for further capacity development of the implementation agencies in the five (5) provinces (Output 2). The know-how and experiences to support SMEs in the field are collected and materialized into the SME Support Kit in easy-to-use format, which was used in the Dissemination Seminars (Output 4).

All the indicators of Output 1 have been achieved as mentioned below, and the overall CaDUP framework has been developed.

Verifiable Indicators	Progress	Status
<p>1. The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and improved every year.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ It was found that the tentative CaDUP framework developed during the “Pilot Phase” was not practical enough, and the Project started from reviewing the framework.</li> <li>◆ The pilot project in nine (9) districts started from July 2014.</li> <li>◆ The first version of the CaDUP Guideline was established and provided to Ministry of Industrial and Trade (MIC) and DPICs in December 2014.</li> <li>◆ In order to compile and disseminate lessons learned and obtained through technical assistance (mentioned in the section of Output 3), the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit started to be drafted as a supplemental document for the Guideline, with joint efforts of IPEME and JICA Project Team in December 2015.</li> <li>◆ The SME Support Kit was approved at 5<sup>th</sup> JCC on June 9<sup>th</sup>, 2016. CaDUP Operation Manual (video) was delivered at the CaDUP National Seminar on October 13<sup>th</sup>, 2016.</li> <li>◆ As mentioned in the section of Output 4, the SME Support Kit was disseminated and applied to all districts in the target provinces.</li> <li>◆ The CaDUP Guideline was updated as the 2<sup>nd</sup> edition, referring to the results and lessons learned of</li> </ul>	<p>Achieved</p>

	implementation of the pilot project and the SME Support Kit, and delivered at the CaDUP National Seminar on October 13 <sup>th</sup> , 2016.							
2. The list of business development services (BDS), financial service providers, including universities and other government agencies is prepared and updated every year.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The 1st draft of "the list of BDS" (including universities/ government institutions and financial service providers) was made in February 2014.</li> <li>◆ To be able to provide the BDS information to the SMEs in need, "BDS directory", selected list of BDS, was prepared in May, 2015.</li> <li>◆ In parallel with updating the list of BDS, IPEME and JICA Project Team have agreed that the list of BDS should be integrated into the Part 3 of the SME Support Kit in December 2015. The list was updated and made into online database (<a href="http://www.ipemc.gov.mz/">http://www.ipemc.gov.mz/</a>) in April 2016, separate from the Kit</li> </ul>	Achieved						
3. The CaDUP program provides necessary information to more than 20 SMEs per year by using the list mentioned above.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ As organized record is not kept, the Team could not verify the exact number of occasions where necessary information was provided to SMEs.</li> <li>◆ However, useful information for SMEs seems to have been distributed constantly as indicated by Director of DPIC Inhambane that all the partner SMEs are supported at least once a year.</li> <li>◆ Business matching was also made in the following ways by using the information in the list of BDS: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Among the business skill training participants (such as "seedling producer" and "vegetable farmers");</li> <li>ii) Among beneficiaries of Technical Assistance (such as "liquor producer" and "batik handcraft producer");</li> <li>iii) Beneficiaries of Technical Assistance and Suppliers (such as "rice producer" and "packaging company", and "vegetable oil producer" and "design company"); and</li> <li>iv) B2B session in Trade Fair (As a result, 39 business meetings were conducted in FACIM 2016).</li> </ul> </li> <li>◆ This indicator is concluded to be achieved.</li> </ul>	Achieved						
4. Lessons learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports and annual reports.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The respective information has been compiled in the Progress Report (1), Annual Report (1), Progress Report (2), Progress Report (3), Progress Report (4), Progress Report (5) and Progress Report (6).</li> </ul>	Achieved						
5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The following PR materials were made as of August 31<sup>st</sup>, 2016:</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>PR materials</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>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)</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>- PR Roll-up (copies of the one made in 2013) (3) - Pamphlets (updated) (2000) - PR Roll-up (updated) (15) 8) Guideline draft (1<sup>st</sup> version) (50)</td> </tr> </tbody> </table>	Year	PR materials	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	- PR Roll-up (copies of the one made in 2013) (3) - Pamphlets (updated) (2000) - PR Roll-up (updated) (15) 8) Guideline draft (1 <sup>st</sup> version) (50)	Achieved
Year	PR materials							
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	- PR Roll-up (copies of the one made in 2013) (3) - Pamphlets (updated) (2000) - PR Roll-up (updated) (15) 8) Guideline draft (1 <sup>st</sup> version) (50)							

	9) Notebook with CaDUP logo (50)	
2015	- Pamphlets (updated) (2000)	
	10) Catalog of CaDUP Products (1000)	
2016	- Pamphlets (updated) (1000)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The PR roll-up and the back-drop banner have been used on the occasions of the series of training, trade fairs, and meetings.</li> <li>◆ The posters were also distributed to the respective DPIC and SDAE offices and displayed for promotion purpose.</li> <li>◆ The pamphlets and the catalog of CaDUP products have been distributed to the respective DPIC and SDAE offices, distributed in the trade fairs, and given to visitors.</li> <li>◆ The mini products catalog and the technical explanation card have been distributed in trade fairs.</li> <li>◆ Guideline draft (1<sup>st</sup> version) and notebook with CaDUP logo were distributed to the five (5) DPICs in the 3<sup>rd</sup> JCC.</li> </ul>	

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

Output 2 has been achieved. Capacity building of IPEME, DPIC and SDAE is done through trainings and seminars. Also, capacity building was done through On-the-Job Training (OJT), which includes the supporting SMEs along with JPTs. All the indicators have been achieved as shown below.

Verifiable Indicators	Progress	Status																		
1. The training for the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE is implemented more than 3 times a year.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Training has been conducted 20 times in the 1<sup>st</sup> year, 15 times in the 2<sup>nd</sup> year, 15 times in the 3<sup>rd</sup> year and 16 times in the 4<sup>th</sup> year, as of August 31<sup>st</sup>, 2016. The list of Training in Mozambique is in ANNEX 7.</li> <li>◆ Trainings in Japan were conducted in February 2014 and September-October 2015. Four (4) from IPEME and five (5) from DPIC participated in the first one, and one (1) IPEME and nine (9) SDAE staff participated in the second one. The participants learned the ideas of the farmers selling products collectively at roadside stations ("Michi-no-Eki" in Japanese). Some participants developed a new product of deep fried cassava snack with the help of an Oita women's group.</li> </ul>	Achieved																		
2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Seminars/workshops on CaDUP Program were held three (3) times in 2013, twice in 2014, once in 2015, and three (3) times in 2016.</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Date</th> <th>Purpose of the Training</th> <th>Duration</th> <th>Target</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">2013</td> <td>February</td> <td>Kick-off meeting of the Project</td> <td>1 day</td> <td>IPEME, DPICs</td> </tr> <tr> <td>June</td> <td>CaDUP Project presentation on the Board of Directors of MIC</td> <td>1 day</td> <td>MIC (41 staff, including Minister)</td> </tr> <tr> <td>April – October</td> <td>CaDUP introductory seminars for SDAEs (district</td> <td>1 day, each</td> <td>All Baseline survey target</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Date	Purpose of the Training	Duration	Target	2013	February	Kick-off meeting of the Project	1 day	IPEME, DPICs	June	CaDUP Project presentation on the Board of Directors of MIC	1 day	MIC (41 staff, including Minister)	April – October	CaDUP introductory seminars for SDAEs (district	1 day, each	All Baseline survey target	Achieved
Year	Date	Purpose of the Training	Duration	Target																
2013	February	Kick-off meeting of the Project	1 day	IPEME, DPICs																
	June	CaDUP Project presentation on the Board of Directors of MIC	1 day	MIC (41 staff, including Minister)																
	April – October	CaDUP introductory seminars for SDAEs (district	1 day, each	All Baseline survey target																

		meeting)		SDAEs of 5 provinces																									
	2014	January	The pilot project discussion workshop	1 day	IPEME C/P																								
	2014	July	Kick-off meeting of the pilot project	1 day	IPEME, DPICs, SDAEs																								
	2015	May	Wrap-up meeting	1 day	IPEME, DPICs, SDAEs																								
	2016	June	Pre-meeting for Dissemination Seminar	1 day	IPEME, DPICs, SDAEs																								
		June-July	Dissemination Seminar in 5 provinces	1day, each	DPICs, SDAEs																								
		August	Follow-up Seminar in 5 provinces	1day, each	DPICs, SDAEs																								
3. Capacity Development of SDAE 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Two (2) focal points were appointed at each pilot SDAE. (2 staff x 9 SDAEs = 18 staff).</li> <li>◆ For organizing the business skill training at each pilot SDAE in the 2<sup>nd</sup> Year, SDAE focal points collaborated for inviting the SMEs, and for organizing the training. SDAEs had been collaborating with all (100%) the CaDUP Program supporting activities. However, it was observed that insufficient communication between SDAE and SMEs affected the number of participation of SMEs.</li> <li>◆ For the technical assistance in the 3<sup>rd</sup> Year, the SDAE focal points collaborated to provide support for and monitor the activities of SMEs. SDAEs had been collaborating with almost all technical assistance activities for SMEs in their own districts.</li> </ul>				Achieved																								
3-2. SDAE focal points of pilot district collect more than 20 SME registrations for CaDUP program in average.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 251 SMEs registration forms were collected in the three (3) provinces by the deadline (11th August, 2014). (Boane:23, Manhica:11, Namaacha:15, Bilene:65, Mandlakaze:51, Xai-Xai:12, Inharrime 20, Maxixi:36, Zavala 18)</li> <li>◆ 130 SMEs registered in Manica from five (5) districts, 64 SMEs in Nampula from four (4) districts, as of January 2015.</li> <li>◆ Some could not collect more than 20 registrations, but on average 21.2 registrations per district were collected. <math>((251+130)/(3 \times 3 + 5 + 4) = 21.1666)</math></li> </ul>				Achieved																								
3-3. Frequency of communication with SMEs by SDAE is increased.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Change of frequency of communication with SMEs was measured referring to the questionnaire result at the kick-off meeting of the pilot project, and the one collected in the wrap-up meeting held in May 2015 as shown in the table below. All SDAEs started to have communication with SMEs, and the frequency increased slightly. For example, communication at least once a week increased from 23% (6%+17%) to 30% (5%+25%) and no contacts decreased from 11% to 0%.</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Frequency of communication with SMEs</th> <th colspan="2">Kick off meeting in May 2014</th> <th colspan="2">Wrap up meeting in May 2015</th> </tr> <tr> <th>#</th> <th>(%)</th> <th>#</th> <th>(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>almost every day</td> <td>1</td> <td>(6%)</td> <td>1</td> <td>(5%)</td> </tr> <tr> <td>once a week</td> <td>3</td> <td>(17%)</td> <td>5</td> <td>(25%)</td> </tr> <tr> <td>once a month</td> <td>10</td> <td>(56%)</td> <td>9</td> <td>(45%)</td> </tr> </tbody> </table>				Frequency of communication with SMEs	Kick off meeting in May 2014		Wrap up meeting in May 2015		#	(%)	#	(%)	almost every day	1	(6%)	1	(5%)	once a week	3	(17%)	5	(25%)	once a month	10	(56%)	9	(45%)	Achieved
Frequency of communication with SMEs	Kick off meeting in May 2014		Wrap up meeting in May 2015																										
	#	(%)	#	(%)																									
almost every day	1	(6%)	1	(5%)																									
once a week	3	(17%)	5	(25%)																									
once a month	10	(56%)	9	(45%)																									

	<table border="1"> <tr> <td>once in 2 months</td> <td>1</td> <td>(6%)</td> <td>2</td> <td>(10%)</td> </tr> <tr> <td>once in 3-5 months</td> <td>1</td> <td>(6%)</td> <td>1</td> <td>(5%)</td> </tr> <tr> <td>Once a half year or less</td> <td>0</td> <td>(0%)</td> <td>1</td> <td>(5%)</td> </tr> <tr> <td>no contact with SMEs</td> <td>2</td> <td>(11%)</td> <td>0</td> <td>(0%)</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td>0</td> <td>(0%)</td> <td>1</td> <td>(5%)</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>18</td> <td>(100%)</td> <td>20</td> <td>(100%)</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ In addition to the communication with SMEs, SDAEs started to take new actions for SMEs after working with CaDUP. According to the questionnaire result at the wrap-up meeting, 18 SDAEs out of 20 started new actions such as identification of new markets for SMEs, supporting for preparation of business plan, and so on.</li> <li>◆ As of August 31<sup>st</sup>, 2016, 40 out of all the 69 SDAEs (58%) in the target five (5) provinces, which means much larger number of SDAEs of 18 pilot districts (3x3+4+5), tried business diagnosis in their own districts by using the SME Support Kit.</li> </ul>	once in 2 months	1	(6%)	2	(10%)	once in 3-5 months	1	(6%)	1	(5%)	Once a half year or less	0	(0%)	1	(5%)	no contact with SMEs	2	(11%)	0	(0%)	N/A	0	(0%)	1	(5%)	Total	18	(100%)	20	(100%)	
once in 2 months	1	(6%)	2	(10%)																												
once in 3-5 months	1	(6%)	1	(5%)																												
Once a half year or less	0	(0%)	1	(5%)																												
no contact with SMEs	2	(11%)	0	(0%)																												
N/A	0	(0%)	1	(5%)																												
Total	18	(100%)	20	(100%)																												
<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>4-1 Collaboration of DPIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Two (2) focal points at each DPIC were appointed (2 persons x 5 DPICs = 10 persons).</li> <li>◆ For organizing the business skill training at each pilot SDAE in the 2<sup>nd</sup> Year, the DPIC focal points collaborated for coordinating with respective SDAEs, and for organizing the training. DPICs have been collaborating with most of the CaDUP Program supporting activities (except session 3 in Maputo Province). <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Session 1 (Introduction &amp; Basic business skills): DPIC Maputo (training in 3 SDAEs), DPIC Gaza (training in 3 SDAEs), DPIC Inhambane (training in 1 SDAE)</li> <li>✓ Session 2 (Preparation of business plan): DPIC Maputo (training in 2 SDAEs), DPIC Gaza (training in 3 SDAEs), DPIC Inhambane (training in 3 SDAEs)</li> <li>✓ Session 3 (Production): DPIC Maputo (none), DPIC Gaza (training in 2 SDAEs), DPIC Inhambane (training in 3 SDAEs)</li> <li>✓ Session 4 (Marketing): DPIC Maputo (training in 3 SDAEs), DPIC Gaza (training in 3 SDAEs), DPIC Inhambane (training in 3 SDAEs)</li> <li>✓ Session 5 (Finalization of business plan): DPIC Maputo (training in 3 SDAEs), DPIC Gaza (training in 3 SDAEs), DPIC Inhambane (training in 3 SDAEs)</li> <li>✓ Session 6 (Summary &amp; review/feedback of business plan): DPIC Maputo (training in 3 SDAEs), DPIC Gaza (training in 3 SDAEs), DPIC Inhambane (training in 3 SDAEs)</li> </ul> </li> <li>◆ For the technical assistance in the 3<sup>rd</sup> Year, the DPIC focal points collaborated to provide support for and monitor the activities of SMEs. DPICs had been collaborating with almost all technical assistance activities for SMEs in their own districts.</li> </ul>	Achieved																														
<p>4-2. DPIC promotes the CaDUP program within the respective</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ During the pilot period in the 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> Year, focal points of DPIC Maputo, Gaza and Inhambane coordinate with the pilot SDAEs to conduct business skill training and technical assistance smoothly.</li> <li>◆ At the SME Support Kit workshop on February 1<sup>st</sup>, 2016, each</li> </ul>	Achieved																														

<p>province.</p>	<p>focal point agreed to expand CaDUP Program to other districts beside three (3) pilot districts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ In February 2016, DPIC Gaza sent IPEME the official letter to inform the commencement of the activities in Chibuto District, additional district other than pilot districts, and introduced CaDUP to SDAE Chibuto at the beginning of March 2016.</li> <li>◆ In May 2016, DPIC Inhambane sent IPEME the official letter to inform the commencement of the activities in Morrumbene District, which was not a pilot district.</li> <li>◆ DPIC and IPEME conducted the Dissemination Seminar inviting all the SDAEs in each province as follows: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nampula Province: June 14th, 2016</li> <li>- Manica Province: June 22nd, 2016</li> <li>- Inhambane Province: June 28th, 2016</li> <li>- Gaza Province: June 30th, 2016</li> <li>- Maputo Province: July 5th, 2016</li> </ul> </li> <li>◆ DPIC and IPEME conducted the Follow-up Seminar inviting all the SDAEs in each province as follows: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaza Province: August 10th, 2016</li> <li>- Inhambane Province: August 12th, 2016</li> <li>- Maputo Province: August 16th, 2016</li> <li>- Manica Province: August 19th, 2016</li> <li>- Nampula Province: 24<sup>th</sup> August 24th, 2016</li> </ul> </li> </ul>	
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Seminars and training sessions were conducted by using the CaDUP Guideline, which actually consists of the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit. In those opportunities, staff of IPEME, DPICs and SDAEs played roles of presenters and trainers.</li> <li>◆ Between July and August 2016, 72% of the SDAEs in target three (3) provinces answered that they conducted supports to 1 to 5 SMEs using the SME Support Kit.</li> <li>◆ In the interview by the Joint Evaluation Team, all the interviewees of IPEME, DPICs and SDAEs answered that they had used the SME Support Kit.</li> </ul>	<p>Achieved</p>

Output 3: Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.

Output 3 has been achieved. Nine (9) districts were selected as the target districts and supports are provided.

Among the six (6) indicators that can be evaluated by the Team, four (4) of them were achieved. As for Indicator 2, although not all the business skill training sessions could attract target number of SMEs, the participants were satisfied with the contents (Indicator 3). Partner SMEs received further supports and some of them contributed to other SMEs and to the PR of the Project. Indicator 5 was not achieved because of the external conditions.

Therefore, appropriate supports can be considered to be provided to the SMEs in the target areas.

Verifiable Indicators	Progress	Status
<p>1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The scope of support to SMEs has been determined to cover 1) diagnosis, 2) business advisory services/trainings and 3) follow-up activities including provision of information using the list of BDS. The</li> </ul>	<p>Achieved</p>

<p>projects taking into account their necessity and financial sustainability.</p>	<p>supports will be basically "technical assistance", not financial assistance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ The scope of the support was discussed among IPEME, DPIC's and SDAEs, and they concluded that the above scope enables the maximum output with minimum inputs. The scope was included in the CaDUP Guideline.</li> <li>◆ The know-how and tips of supports gained from the pilot projects were compiled in the SME Support Kit and CaDUP Operation Manual (video). SDAEs are happy that the SME Support Kit enables them to support SMEs with confidence.</li> </ul>																						
<p>2. More than 180SMEs in the pilot districts (20SMEs/district x 9 districts) participate in the business skill training of CaDUP program.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Six (6) sessions of Business skill training were held at each pilot district (nine (9) districts in three (3) provinces) between August 2014 and April 2015. The session 1 started with 208 participants, but for other sessions had less than the target of 180 SMEs. (For details, refer to the ANNEX 7.).</li> </ul> <table border="1" data-bbox="571 689 1093 1187"> <thead> <tr> <th>Session number</th> <th>Content</th> <th>Total number of SMEs participated</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Introduction &amp; Basic business skills</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Preparation of business plan</td> <td>173</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Production</td> <td>155</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Marketing</td> <td>142</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Finalization of business plan</td> <td>125</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Summary &amp; review/feedback of business plan</td> <td>140</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ One hundred and eighty (180) SMEs participated in at least three (3) sessions.</li> </ul>	Session number	Content	Total number of SMEs participated	1	Introduction & Basic business skills	208	2	Preparation of business plan	173	3	Production	155	4	Marketing	142	5	Finalization of business plan	125	6	Summary & review/feedback of business plan	140	<p>Not achieved</p>
Session number	Content	Total number of SMEs participated																					
1	Introduction & Basic business skills	208																					
2	Preparation of business plan	173																					
3	Production	155																					
4	Marketing	142																					
5	Finalization of business plan	125																					
6	Summary & review/feedback of business plan	140																					
<p>3. More than 70% of participating SMEs are satisfied with the business skill training of CaDUP program.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ At the end of each business skill training session, the satisfaction of the participants has been confirmed through questionnaire. It was confirmed that 80.2% of the participants were satisfied with the contents of the training on average of six (6) training sessions.</li> </ul>	<p>Achieved</p>																					
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ According to the questionnaire result at the 6<sup>th</sup> session, it was confirmed that about 90% of SMEs started to take new actions by applying what they learned from the training, such as keeping accounting record, improving production and improving marketing.</li> </ul>	<p>Achieved</p>																					
<p>5. More than 60% of the selected 27 SMEs increase net annual profits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Six (6) out of 11 SMEs (54.5%) increased net annual profits according to Impact Survey. The main reason for the percentage below 60% is the worsening external environment such as draught and depreciation of currency which resulted in the increase of raw material prices.</li> </ul>	<p>Not achieved</p>																					
<p>6. The selected 27</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Among the 30 partners selected by the Project, 27 of</li> </ul>	<p>Achieved</p>																					



SMEs collaborate for CaDUP program as partner SMEs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ them actively participated in the CaDUP Program and received supports from the Project.</li> <li>◆ Five (5) SMEs with good practices hosted study tours and shared their experiences with other SMEs.</li> <li>◆ Some partner SMEs cooperated in the PR by introduction of cases, lecture of experience at the trainings and seminars and acceptance of interns.</li> </ul>	
7. No. of SMEs with CaDUP certificate (to be discussed)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Certification of completion of technical assistance was issued for 30 partner SMEs in April, 2016.</li> <li>◆ Certificates of training were issued to 180 SMFs that finished (attended at least 3 out of 6 sessions) the business skill training.</li> </ul>	Cannot be evaluated as there is no target number.

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

Output 4 has been achieved. In addition to three (3) provinces, Nampla and Manica Provinces participated in all the trainings, seminars and JCCs. The knowledge and experience of the CaDUP has been shared among all the districts of the five (5) provinces through Dissemination Seminar and Follow-up Seminar.

In the CaDUP National Seminar for all the ten (10) provinces of Mozambique on October 13th, 2016. The CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual and the SME Support Kit were launched. These materials will be distributed to all the 152 SDAEs throughout the country by the end of the Project.

In addition, with the initiative of IPEME, the inter-sectorial sharing of experience was done with Ministry of Agriculture and Food Security, Ministry of Sea, Inland Water and Fishery as well as Ministry of Land, Environment and Rural Development through JCCs.

Table 3-3 Dissemination of the CaDUP Project in the provinces

	On the Job Training during the Project period	Off the Job Training during the Project period	CaDUP Guideline, CaDUP Operation Manual and SME Support Kit	CaDUP National Seminar
Maputo Gaza Inhambane	Supports by JPT and IPEME	Training and seminars on CaDUP	CaDUP Guideline 2 to each DPIC 1 to each SDAE	All 10 DPICs attended.
Nampla Manica	None		CaDUP Operation Manual	
Other five provinces		None	1 to each DPIC/SDAE SME Support Kit 3 to each DPIC/SDAE.	

Verifiable Indicators	Progress	Status
1. The staff of DPIC of both Nampula and Manica Provinces participates in the CaDUP program at least 3 times a year.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Record of participation as of September 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 4 times in the 1<sup>st</sup> Year: Kick-off meeting (February 2013), 1<sup>st</sup> JCC (September 2013), Overseas training in Japan (February 2014), and 2<sup>nd</sup> JCC (March 2014)</li> <li>&gt; 3 times in the 2<sup>nd</sup> Year: Pilot project kick off</li> </ul> </li> </ul>	Achieved

	<p>meeting (July 2014), 1<sup>st</sup> session of the business training at Namaacha District (Maputo Province) (August 2014), and 3<sup>rd</sup> JCC (December 2014)</p> <p>➤ 3 times in the 3<sup>rd</sup> Year: Wrap up meeting for business skill training (May 2015), 4<sup>th</sup> JCC (August 2015), and SME Support Kit workshop (February 2016)</p> <p>➤ 6 times in the 4<sup>th</sup> Year: 5<sup>th</sup> JCC (June 2016), Pre-meeting for Dissemination Seminar (June 2016), Dissemination Seminar (June 2016), Follow-up Seminar (August 2016), CaDUP National Seminar (scheduled in October 2016), and 6<sup>th</sup> JCC (scheduled in December 2016)</p> <p>◆ IPEME C/P organized kick-off meetings in both provinces in Oct. 2014.</p>	
2. CaDUP fair is organized to share the output of the pilot project at least once.	<p>◆ CaDUP Exhibition was held in parallel with CaDUP National Seminar for all ten (10) provinces was held on October 13<sup>th</sup>, 2016.</p>	Achieved
3. CaDUP guideline is finalized for nationwide promotion of CaDUP program.	<p>◆ The CaDUP Guideline (ver. 1) was established and provided to MIC and DPICs in December 2014.</p> <p>◆ In order to compile and disseminate the lessons learned through technical assistance (mentioned in the section of Output 3), the first drafts of the CaDUP Operation Manual and the SME Support Kit were elaborated as supplemental materials of the Guideline, with joint effort of IPEME and JICA Project Team in December 2015.</p> <p>◆ The SME Support Kit was approved at 5<sup>th</sup> JCC on June 9<sup>th</sup>, 2016. The CaDUP Operation Manual (video) has been completed.</p> <p>◆ As mentioned in the section of Indicator 1, the SME Support Kit was disseminated to all districts in the target area.</p> <p>◆ The 2<sup>nd</sup> edition guideline was issued in October, 2016, referring to the results and lessons learned from the pilot project.</p>	Achieved
4. Final workshop of the CaDUP project is held to share the lessons learned among target areas and other provinces.	<p>◆ Final workshop called "CaDUP National Seminar" was held on October 13<sup>th</sup>, 2016.</p> <p>◆ IPEME has carried out CaDUP Promotion Seminar in Tete and Cabo Delgado Provinces in 2014.</p>	Achieved

### 3.3 Achievement of the Project Purpose

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

The Project Purpose is likely to be achieved by the end of the Project period.

The CaDUP framework is defined in the footnote of PDM as the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP Guideline. The CaDUP Guideline along with the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit show the organizational structure and the procedure of

supporting SMEs.

The implementation procedures and structures are established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces. Also, in Nampla and Manica Provinces, the procedures and structures established in the provinces above are applied.

Table 3-4 Present achievement of indicators of Project Purpose

Indicator	Status of achievement
1: The CaDUP framework is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Indicator 1 is achieved</li> <li>◆ Through the implementation of all the Outputs of the Project, the implementation flow was adjusted, and the implementation structure including tool was constructed and specified in the CaDUP Guideline. In the three (3) provinces, the CaDUP Program is being implemented and disseminated according to the Guideline.</li> </ul>
2: The established CaDUP framework is applied to Nampla and Manica Provinces with initiative of IPEME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Indicator 2 is achieved.</li> <li>◆ Following the initial plan of the Project, IPEME was to take initiatives to replicate the CaDUP framework to Namplula and Manica Provinces with minimum support of JPT.</li> <li>◆ DPIC and SDAE of Nampla and Manica Provinces attended the trainings and seminars held by JPT and IPEME.</li> <li>◆ By making use of the SME Support Kit, Nampla and Manica Provinces are already providing support to SMEs under the CaDUP framework under the strong leadership of the DPICs.</li> <li>◆ In Nampla Province, five (5) target districts are selected and the sharing of knowledge and experience is under way to all the 23 districts using the opportunities of meetings. Also, a capacity building session was held targeting the directors and technicians of SDAEs and SMEs.</li> <li>◆ In Manica Province, four (4) target districts are selected and technicians at the SDAEs have started support to SMEs using the SME Support Kit. So far, 20 SMEs are supported under the CaDUP framework</li> </ul>

### 3.4 Achievement of the Overall Goal

By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP) program, business of targeted SMEs are maintained and developed.

Although the Mid-term Review recommended to the Project to modify the indicator of the Overall Goal, it has not been attained. Therefore, the Team uses the current indicator.

Achievement of Overall Goal in three (3) to five (5) years after the end of the Project appears to be difficult considering the financial situation of Mozambique.

Deepening and dissemination in the five (5) targeted provinces is likely to be possible, considering what is described in the achievement of the Project Purpose. However, because of current fiscal situation, Mozambique is facing extreme budget constraints, dissemination to the remaining five (5)

provinces seems to be difficult.

Table 3-5 Present achievement of indicator of Overall Goal

Indicator	Status of achievement
1: The CaDUP program is operational in all the 10 Provinces of Mozambique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ On October 13th, 2016, the CaDUP National Seminar was held with the attendance of DPICs of all the ten (10) provinces, where the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit were launched and well received by the participants. Some DPIC directors expressed their interests in the CaDUP Program.</li> <li>◆ Although the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit will be distributed to all the districts of the remaining five (5) provinces, in order to make the CaDUP framework operational, at least an introductory seminar and training by IPEME and the experience sharing from the target provinces are necessary, which is unlikely to be implemented because of the budgetary constraints.</li> </ul>

### 3.5 Implementation Process

#### (1) Implementation of Activities

Activities were implemented almost as planned as a whole.

The review of the tentative CaDUP framework took longer time than originally planned, and the start of the implementation of the pilot projects was delayed by half a year. However, review of the framework contributed to fostering of ownership of C/P staff.

#### 2) Communication and Project Management

On a daily basis, among JPT, IPEME, DPICs and SDAEs, the monitoring was implemented by information transmission by official letters, telephone and e-mail.

Monitoring of the status of the Project was shared at the JCCs.

JCCs were held as follows.

1st JCC: September 30th, 2013

2nd JCC: March 11th, 2014

3rd JCC: December 8th, 2014

4th JCC: August 21st, 2015

5th JCC: June 9th, 2016

6th JCC: December 2016 (planned)

Communication between JPT and C/P was generally smooth. However, face-to-face communication was not sufficient to discuss not urgent but important issues such as modification of the indicator of the Overall Goal, because of the frequent absence of the C/P members who participated in training, seminars and conferences in other countries.

3) Response to recommendations in the Mid-term Review

[To the Project (JPT and C/Ps)]

i) Formulation of a master schedule for the 3rd and 4th years' activities

It has been already responded. JPT formulated a master plan up to the end of the Project immediately after the Mid-term Review, and shared it with Mozambique side.

ii) Clarification of task description for IPEME C/Ps

It has been already responded. Clarification of the role was done at IPEME.

iii) Involvement of SDAEs

It has been already responded. After Mid-term Review, SDAEs have played the central role in the Project.

iv) Sharing information of good practices and lesson learned on supports of prospect partner SMEs

Although the format of the information sharing was created, it was not used as expected. Information of good practice and lesson learned on supports of partner SMEs are integrated in the SME Support Kit.

v) Modification of indicator for Overall Goal

It has not been responded yet. JPT proposed to the Mozambique side the following idea, but this proposal has not been discussed at JCC.

(Indicator 1) Business of the 27 partner SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane provinces are maintained or developed.

(Indicator 2) All SDAEs in the 10 Provinces of Mozambique receive CaDUP Operational Manual and the SME Support Kit and conduct at least one trial operation.

[To the Mozambique side]

vi) Increase in numbers of technical C/P with certain years of work experience at IPEME

It has been responded.

vii) Securing budget for activity implementation by IPEME, DPICs and SDAEs

IPEME has covered some travel costs of C/P personnel, especially for General Director and Directors. DPICs and SDAEs have started to apply CaDUP approach to implement their SME support activities using their own budgets. DPIC of Gaza Province and SDAE of Manhiça District of Maputo Province secured the budget of CaDUP Project activity of 2016. The Amount of the budget of DPIC Gaza is unknown to the Team, while SDAE Manhiça recorded 106,272 meticaís (hereinafter referred to as MT) as SME support activity costs, including CaDUP

viii) Provision of information about District Development Fund

It has been already responded. At the 3rd JCC of December 2014 (before Mid-term Review), an official in charge of District Development Fund (FDD) explained and discussed the usage of the fund in the development of SMEs. FDD is an important source of finance for SMEs. IPEME, DPIC and SDAE fully understand that coordination with FDD is very important to promote CaDUP Project. SDAEs help SMEs in preparing for application form to FDD.

ix) Formulation of a work plan on the 4th year activities

It has been already responded.

x) Placing priority on activities of the three (3) provinces for creating the CaDUP framework in good quality, and extracting good examples in technical supports during the Project period

It has been already responded.

## 4. Review based on the Five Criteria

### 4.1 Relevance

The relevance of the Project is evaluated as high.

With regard to the necessity and priority, the Project meets the needs of the SMEs to enhance their management capacities in the target areas and fits with the policy of Mozambique.

Although CaDUP Program *per se* is not specifically mentioned, the Industrial Policy and Strategy includes SME promotion in the provinces, for which IPEME believes CaDUP will serve as an effective approach. SME Development Strategy (2008) includes competitiveness structure, industrialization and value chain development, for which again CaDUP will be effective.

The Country Assistance Policy for Mozambique of the Government of Japan puts "regional economic revitalization including development of corridors" as one of three (3) prioritized areas, in which Industrial Promotion Program is included. The Project has consistency with the policy of the Government of Japan.

One Village One Product Movement began in Japan in the 1970s, and JICA has a track record of supporting more than 30 countries in implementing OVOP.

### 4.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is high.

Project Purpose is likely to be achieved.

Instead of implementing project activities at the same level of efforts for the five (5) target provinces.



the Project concentrated their effort to the three (3) provinces near Maputo City (where IPEME is located) to implement pilot projects. By doing so, they accumulated practical experiences on the ground and used them to develop practical tools that are ready to be used, which made dissemination to the other two (2) provinces much easier.

The Project managed to achieve the Project Purpose sufficiently by mutually linking the four (4) Outputs. In particular, the process of elaboration and revision of the Guideline and the SME Support Kit functioned as a means to integrate the results of the Outputs. One of the innovations that the Project introduced was to separate the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual and the SME Support Kit, which have different types of users. Each of them tailored to specific users so that they can use it easily.

#### 4.3 Efficiency

The efficiency of the Project is evaluated as relatively high.

Activities were carried out almost as planned as a whole.

[Japan side]

The dispatch of Japanese experts, the employment of local staff, provision of equipment and training such as in Japan are implemented in a timely manner, which are thought to have been fully utilized.

[Mozambique side]

Despite limited number of the overall personnel, IPEME has assigned as many C/P personnel as possible including those who are not full-time C/Ps in order to integrate CaDUP across various directorates of IPEME, which has increased the ownership and efficiency of the Project. C/Ps are well positioned, necessary personnel of implementing agencies was placed. However, frequent personnel changes of C/Ps and absence because of training, seminars and conferences in other countries seems to have lowered the efficiency of the Project.

IPEME has covered some travel costs of C/P personnel, especially for General Director and Directors, but did not bear all the cost of business trips to the local areas such as vehicle, fuel, allowance and accommodation, which was borne by the Japan side.

To implement the Project activities more efficiently, the number of focal points at each DPIC and SDAE was increased from one (1) to two (2).

All the Outputs have been already achieved.

Activities were generally sufficient to produce Outputs.

#### 4.4 Impact

The impact of the Project is evaluated as relatively high.

Achievement of the Overall Goal in three (3) to five (5) years after the end of the Project period seems to be difficult. Deepening and disseminating in the five (5) target provinces is likely to be

possible, but because of the current fiscal situation, Mozambique is facing extreme budget constraints, making dissemination of the remaining five (5) provinces difficult

The following positive effects have been observed other than planned Outputs in the Project.

- There have been some cases where participation in CaDUP has led to the formalization of SMEs.

- In Mozambique, each district has a loan scheme for local SMEs called District Development Fund (FDD) which is often faced with difficulties of low repayment rate. By enhancing management capacity of the SMEs, CaDUP is expected to enable them to repay FDD.

The Project has incorporated economic empowerment of women into their activities. As the result, the followings have been observed.

- Among 30 Partner SMEs, ten (10) are managed by women.

- Some informal networks among female entrepreneurs emerged. For example, female entrepreneurs cooperated together to plan the sales to the supermarket, and a woman-owned SME in Inhambane asked another woman-owned SME in Maputo to cooperate in sales at an exhibition in Maputo.

- The sales promotion of products of a female union (handicraft production union) that promotes employment of widows in rural areas and HIV-affected persons has led to ensure the employment of vulnerable groups among women.

- The promotion of the eucalyptus oil and coconut oil manufacturers has contributed to the livelihood of both women producing raw materials as well as those processing.

- It should be noted that both of the numbers of female and male employees increased by 33%, which means the Project has been neutral in terms of gender in employment.

#### 4.5 Sustainability

The sustainability of the Project is evaluated as relatively high.

[Policy aspect]

Although CaDUP Program *per se* is not specifically mentioned, the Industrial Policy and Strategy as well as the SME Development Strategy include promotion of SMEs in the provinces as a priority, for which CaDUP will be effective.

[Organizational and financial aspect]

Ownership of IPEME staff is high, but possibility of securing budget is low. Since there is no budget allocation by IPEME, future prospect of continuing CaDUP activities is uncertain, especially under the current fiscal situation of the Government.

The DPICs and the SDAEs who are closer to SMEs tend to see the stronger needs for CaDUP. The



Team has observed some examples where a province and a district government secured the budget for CaDUP-related activities.

[Technical aspect]

Technical capacity of the implementing agencies of IPEME, DPICs in the target provinces, and SDAEs in the target districts has been enhanced. The potential of technology diffusion is high as the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit have been already developed. These easy-to-use tools are planned to be distributed to all the districts throughout the country by the end of the Project period.

## **5. Factors that contributed or prevented achievement of Outputs**

### **(1) Contributing Factors**

[Planning]

- The strategy to concentrate on the three (3) provinces to gain know-how and experiences in the field led to effective dissemination to the other two provinces.

[Implementation Process]

- Inclusion of SDAEs and their active participation in the Project activities led to effective support for local SMEs as well as enriching the content of the CaDUP tools based on their experience in the fields.
- Appointing pilot SMEs as "partner SMEs" encouraged them to share the good practices with other SMEs.

### **(2) Preventing Factors**

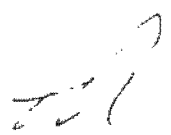
[Planning]

- Previously unexpected external factor led to fiscal difficulties, which negatively affected securing budget of C/Ps.

## **6. Conclusion**

All the four (4) Outputs have been achieved. The Project Purpose is likely to be achieved by the end of the Project period. Although there remains some concerns about the financial aspect of sustainability, IPEME, DPICs and SDAEs in the target area have built sufficient capacity to continue CaDUP Program activities by using the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit.

Therefore, the Team concludes that the Project should be completed at the end of the Project period as planned.



## 7. Recommendations and Lessons learned

### 7.1 Recommendations

Based on the results of the Joint Terminal Evaluation, the Team recommends the following points.

#### (1) By the end of the Project period

• The Important Assumption for the Overall Goal is “Policies of the Government for IPEME and the CaDUP program are not changed drastically.” As mentioned in 3.5, because of current fiscal situation, Mozambique is facing extreme budget constraints which affect the prioritization of policies including CaDUP Program. Although the direction of overall policy to disseminate the CaDUP in all the provinces in Mozambique will be unchanged, it is probable that the Mozambique side needs longer time than three (3) to five (5) years for achievement of Overall Goal. For this reason, the Team recommends to elevate the current Overall Goal to a Super Goal, and then insert a new Overall Goal of “By deepening and disseminating of CaDUP program, business of targeted SMEs are maintained or developed in the target areas.” to concentrate the effort on the five (5) provinces.

As for the indicator for the new Overall Goal, the Team proposes it to be “Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP program are improved in Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula and Manica Provinces.” As well, as for the indicator for Super goal, the Team proposes it to be “Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP Program are improved in all the 10 Provinces of Mozambique.”

As for Important Assumption for the achievement of the Super Goal, the Team proposes “Budgetary situation of the government is improved.”

Such modification is summarized in Table 7-1 below and the detail is attached as per ANNEX 11 (PDM Tentative Version 03).

This revision of PDM should be discussed in the next JCC.

Table 7-1: Modification of Overall Goal

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
[Super Goal] (the original Overall Goal is re-set as Super Goal) By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP) program, business of targeted SMEs are maintained or	Performances of the SMEs such as book keeping and sales supported by CaDUP program are improved in all the 10 Provinces of Mozambique.	1. IPEME annual reports on the CaDUP program to be published in and after 2014	

developed.			
[Overall Goal (added) 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.

- Together with from JPT, IPEME should prepare the action plan for the medium term of the CaDUP Program activities with budget plan. IPEME should ask DPICs and SDAEs to prepare the action plan for the medium term of the CaDUP Program activities with budget plan for each of the five (5) provinces and submit them to IPEME by the end of the Project period. Such a format of the action plan can be used for the remaining five (5) provinces when IPEME starts the dissemination nationwide.

## (2) After the Project period

- IPEME should support DPICs to continue CaDUP Program activities in provinces which are committed to promoting local SMEs based on local resources. DPICs and SDAEs should make most use of the tools provided, i.e. the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit.
- The DPICs and SDAEs which have participated in the Project should share their experiences with other districts and provinces, and provide information and advice when requested.
- IPEME, DPICs and SDAEs should continue the effort to improve the SME Support Kit and the BDS List, with necessary additions, for example, regarding specific sectors. IPEME should support DPICs and SDAEs to improve the SME Support Kit and BDS List according to their needs. An effective way for the improvement could be based on exchange of experiences among DPIC and SDAE officers. Such an exchange of experience should be facilitated at the national level by IPEME and at the local level by DPICs and SDAEs.
- IPEME should make efforts to incorporate the results of the CaDUP Program for regular SME support initiatives as well as special initiatives such as "One Family One Farmland."
- IPEME should share experience and tools of the CaDUP Program, with other countries

implementing similar programs such as OVOP. In particular, the SME Support Kit could attract interests of those countries.

- IPEME should make efforts to secure necessary budget and technical support for the further upgrading and dissemination of the CaDUP Program.

## 7.2 Lessons learned

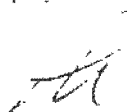
- Developing a program operational manual (video) and a SME support kit separately from a program guideline could be effective in serving different users. In particular, heavy inputs from respective users could result in the development of simple, practical and easy-to-use tools.
- In a large country such as Mozambique, it is effective and efficient to take a two-step approach to first concentrate on limited number of provinces to elaborate support tools for a program and conduct pilot projects and then disseminate such tools in other provinces.
- In OVOP projects in general, it is not easy to increase the number of supported SMEs since the products and needs of each SME is different. Such various needs can be served firstly by providing business skill training covering common issues like book keeping and marketing, and secondly to provide with a support kit that starts with diagnosis of SMEs and leads to alternative support measures to meet individual needs. Such an approach can reach a large number of SMEs.
- By incorporating the empowerment of women in the implementation of project activities, an approach like OVOP movement is effective for enhancement of female entrepreneurship. Such orientations is much more effective in the way of directly observing and listening to the experiences of women owners by conducting study tours and promoting linkages among women entrepreneurs, than learning the concept in seminars.
- In countries where the government places a priority to promote SMEs in rural areas but basic SME promotion schemes are not well developed, an OVOP project could play an important role in building such schemes.
- The experience of the Project that enhancing management capacities of SMEs could play a complementary role to make a loan scheme more viable confirms one of the statements made in a 2015 report published by the International Labour Office. The report says that access to finance and entrepreneurship training, especially provided as a package, could contribute to

income generation and the creation of more and better jobs<sup>2</sup>

(End)

---

<sup>2</sup> International Labour Office (2015) "Report IV Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation", International Labour Conference, 104<sup>th</sup> Session, Geneva, page vii.



## List of Interviewees

## Ministry of Industry and Trade (MIC)

Mr. Mateus Abelardo Américo Matusse	National Director of Industry
Ms. Madina Remane Ismail	Head of Administration and Finance Department

## Institute for Promotion of Small and Medium Enterprises (IPEME)

Mr. Claire Mateus Zimba	General Director (Project Director)
Mr. Adriano Chamusso	Deputy General Director
Ms. Sónia Mbanze	Directorate of Technical and Productivity Development (DDTP) (Project Manager)
Mr. Ramatane Ernesto	DDTP
Mr. Clides Rodolfo Lucas	Directorate of Statistics and Study (DEE)
Mr. Nabil Osman	DDTP
Mr. José Tembe	DDTP - Center of Business Operation (COE)
Mr. Wilson Cavele	Directorate of Finance and Assistance (DAFOM)

## Provincial Directorate of Industry and Trade (DPIC)

Mr. António Luis Machamale	Director, DPIC Inhambane
Mr. Pedro Vilanculos	Focal Point, DPIC Inhambane
Mr. Mauro Nelo Quirino	Focal Point, DPIC Inhambane
Mr. Manuel Fabião Nguenha	Director, DPIC Gaza
Mr. Fulgêncio Novela	Focal Point, DPIC Gaza
Mr. Norberto Narciso João	Director, DPIC Nampula
Mr. Bonifácio Carlos	Focal Point, DPIC Nampula
Mr. Ronaldo Francisco	Director, DPIC Manica
Mr. Dinis Mative	Focal Point, DPIC Manica

## District Service of Economic Activities (SDAE)

Mr. Paixão Miguel Chilengue	Focal Point, SDAE Manhica, Maputo
Mr. Altino Macaúze	Focal Point, SDAE Inharrime, Inhambane
Mr. Juvêncio Silva	Acting Director, SDAE Inharrime, Inhambane

Mr. Aniel Manuel Nito João	Director, SDAE Zavala, Inhambane
Mr. Helder Martins Baúque	Focal Point, SDAE, Zavala, Inhambane

Mr. Ibraimo Nuromamade	Director, SDAE Mandlakaze, Gaza
Mr. Amós Andre Mondlane	Focal Point, SDAE Mandlakaze, Gaza
Mr. Lopes Salomão Chaguala	Director, SDAE Chibuto, Gaza
Ms. Salva Balói	Focal Point, SDAE Chibuto, Gaza
Ms. Abiba Mupagere	Focal Point, SDAE Namaacha, Maputo

#### Small and Medium Enterprise and Producer Group (SME)

Ms. Anita Samuel Wache	Viveiro Caetano
Ms. Minerva	Dona Minerva
Ms. Marta Job Lucas	Pro-Socala
Mr. Patrício Naene Fernando	Salt producer
Mr. Ernesto Fabião Siteo	Sitoiane
Ms. Leonor Justino	Juice producer
Mr. Sérgio	Artisan, KAYA
Ms. Felícia	Artisan, KAYA
Mr. Erasmo Laldas Amritlal	Quinta de Cascata
Ms. Carla Mariza Reis	Quinta Irini

#### JICA Expert Team

Mr. Masayuki Koyama	Team Leader/SME Promotion
Mr. Shugo Hama	Food Processing/Food Safety
Ms. Izumi Okata	Marketing/Value Chain Analysis (Gender)
Mr. Masayuki Sakata	Administrative Coordinator/Assistant for SME Promotion




## The schedule of terminal evaluation of CaDUP Project in Mozambique

No.	Date	Activity		Stay
		Mr. Ueda and Ms. Chujo (JICA HQ)	Mr. Kato (International Development Inc.)	
1	2016/10/1 Sat		Dept. Tokyo	-
2	2016/10/2 Sun		Arr. Maputo	Maputo
3	2016/10/3 Mon		09:00 Visit JICA Mozambique and IPEME 13:00 Interview & data collection at IPEME	Maputo
4	2016/10/4 Tue		09:30 Move from Maputo to Inhambane City 10:30 Visit Viverio Gaetano	Inhambane city
5	2016/10/5 Wed		08:30 Visit DPIC Inhambane 10:30 Move to Maxixe 13:00 Visit Dona Minerva (Piri-piri) 15:00 Visit SDAE Inharrime	Maxixe (Inhambane)
6	2016/10/6 Thu		08:30 Visit SDAE Zavaia 09:20 Visit Pro Socara (Vegetable Oil) 10:20 Visit Mr. Patricio (Salt) 14:00 Visit DPIC Gaza	Zavaia (Inhambane)
7	2016/10/7 Fri		07:00 Move to Mandlakaze 09:30 Visit SDAE Mandlakaze 11:00 Visit Sitoane (Liquor and Jam) 13:15 Move to Chibuto 14:30 Visit SDAE Chibuto	Chibuto (Gaza)
8	2016/10/8 Sat	Dept. Tokyo	07:30 Move from Chibuto to Maputo	Maputo
9	2016/10/9 Sun	AM: Arr. Maputo PM: Meeting among evaluation team	AM: Document work	Maputo
10	2016/10/10 Mon	09:00 Meeting with JICA Mozambique 12:00 Courtesy call and interview to Mr. Zimba, IPEME 15:00 Interview to IPEME		Maputo
11	2016/10/11 Tue	08:00 Move from Maputo to Manhica 09:30 Visit SDAE Manhica 11:00 Visit Ms. Leonor Justino (Juice)		Maputo
12	2016/10/12 Wed	11:00 Visit KAYA (Sergio and Felicia) (Handcraft) 13:30 Interview to DPIC Nampula 14:30 Interview to DPIC Manica		Maputo
13	2016/10/13 Thu	08:30 National Dissemination Seminar for 10 Provinces 13:00 CaDUP Fair		Maputo
14	2016/10/14 Fri	08:00 Move from Maputo to Matola 10:30 Visit SDAE Namaacha 13:30 Visit Quinta Cascata (Strawberry) 15:00 Visit Quinta Irini (Liquor, vegetable, etc.)		Maputo
15	2016/10/15 Sat	08:00 Meeting with Mr. Koyama Draft Joint Terminal Evaluation Report		Maputo
16	2016/10/16 Sun	Draft Joint Terminal Evaluation Report		Maputo
17	2016/10/17 Mon	09:00 Discuss on Joint Terminal Evaluation Report		Maputo
18	2016/10/18 Tue	09:00 Discuss on Joint Terminal Evaluation Report 11:30 Visit Directorate of Industry, MIC		Maputo
19	2016/10/19 Wed	11:00 Discuss on Joint Terminal Evaluation Report		Maputo
20	2016/10/20 Thu	Visit Permanent Secretary, MIC Conclusion of Joint Terminal Evaluation Report (TBC) Report to JICA Office (TBC) Report to Japan Embassy (TBC)		Maputo
21	2016/10/21 Fri	Dept. Maputo		Maputo
22	2016/10/22 Sat	Arr. Tokyo		-



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
[Overall Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.	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.	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 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.	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.	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.

	5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.	(1) JPT Progress and Annual Reports (2) The PR material made.
2. Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced.	<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>
3. Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas.	1. Scope of supports by the CaDUP program is justified through the pilot projects taking into account their necessity and financial	<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 180 SMEs in the pilot districts (20 SMEs/ 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</p> <p>[Mozambique side]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Counterpart</li> <li>Project Director (1 person)</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, one(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.

Plan of Operation with Actual Performance (As of August 31, 2016)

Period	2013												2014												2015												2016												Reasons of change in scheduled activities
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Activities in PDM	[Gantt chart showing activity bars across the timeline]																																																
1-1	To review the existing CaDUP policies, strategies and activities																																																
1-2	To conduct the Baseline Survey of SMEs in the target provinces																																																Baseline survey was conducted in accordance with CaDUP baseline survey activity in each district.
1-3	To assess administration structures for implementation of the CaDUP program																																																
1-4	To make a list of public and private BDS and financial service providers, and establish a collaboration network																																																The completion of list of BDS and financial service providers in 6 provinces has been completed. And activities to be done in January and February next year.
1-5	To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities																																																In addition to the draft guideline, BSM, Support KE and CaDUP Operation Manual Manual were developed as supplemental material.
1-6	To prepare materials of public relations for the CaDUP program																																																Most of the materials were prepared before FACM in last year and 3rd year. EU 2nd year materials were prepared when reviewing CaDUP activities to district level.
1-7	To establish sustainable framework of the CaDUP program																																																
1-8	To conduct an impact survey (Cross-Sector Survey) of SMEs in Magueta, Gaza and Inhambane Provinces																																																Impact survey will be implemented initially after completion of Technical Partnership.
2-1	To assess the capacity of the CaDUP staff members of SPNME, DPCG and SOAS																																																In addition to original plan, diagnostic survey for all SOASs in Magueta, Gaza and Inhambane was conducted.
2-2	To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings																																																OJT was implemented earlier than activities and introduced throughout the pilot province. Other training was conducted from time to time when necessary.
2-3	To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3																																																Capacity survey was conducted for the mid-term evaluation on implementation results of CaDUP staff. Finally, the assessment of the results of capacity development and project implementation was confirmed through the 3 framework for BSMs and OJT presentation by SPNME and DPCG.
3-1	To determine the supports of the CaDUP program																																																CaDUP Program was included in BSM, Support KE and CaDUP Operation Manual Manual.
3-2	To establish the work plan to support SMEs, i.e. selection of supports, implementation, monitoring, feedback, etc. in Magueta, Gaza and Inhambane Provinces according to the draft CaDUP guideline.																																																
3-3	To provide supports to SMEs in Magueta, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan/business skill training for 180SMEs.																																																Although staff period was originally planned to start from 3 pilot districts and 60 SMEs in the 2nd year, it is determined to start in 6 districts and 180 SMEs after a series of discussions. And since the completion of BSM negotiation was longer because there were 180's similar to CaDUP than expected.
3-4	To provide supports to SMEs in Magueta, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (technical assistance to create 77 partner SMEs)																																																Technical assistance to 87 SMEs were recommended to start in the 2nd year in accordance with the change in the delivery of business skill training.
3-5	To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of SPNME, DPCG and SOAS																																																Workshop meeting for business skill training was held after the completion of training activities in May, 2015. Lessons learnt of technical assistance was shared at the workshop in February, 2016.
4-1	To organize a CaDUP fair																																																CaDUP fair is scheduled to be held in October, 2016, in parallel with CaDUP National Seminar for all 10 provinces.
4-2	To implement the CaDUP workshop																																																CaDUP workshop was held as kick-off meeting of pilot project starting in June, 2016. Work shop meeting for business skill training was held in May, 2015. Finally, CaDUP National Seminar for all 10 provinces is scheduled to be held in October, 2016.
4-3	To finalize the CaDUP guideline																																																
4-4	To draft lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.																																																Lesson learnt will be included in the Project Completion Report.
Report	[Timeline showing Report milestones: Reception, Progress, Annual Report, Progress, Progress, Progress, Progress, Progress, Progress, Completion]																																																
Joint Coordinating Committee (JCC)	[Timeline showing JCC milestones: Plan, Actual, Report, JCC]																																																

-75-

A

# ANNEX 5

Expert Assignment Schedule (As of September 10, 2016)

Position	Name	2010												2011												2012												2013												1st Year			2nd Year			3rd Year			4th Year			Total																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month	Man	Month
1	Team Leader/SME Promotion (OVOP Movement)	[Gantt chart showing work in Mozambique and Japan]																																																9.75	3.83	2.44	2.43	13.30																													
2	Business Diagnosis/Management Guidance	[Gantt chart showing work in Mozambique and Japan]																																																7.20	2.96	1.97	0.91	13.00																													
3	Food Processing/Food Safety	[Gantt chart showing work in Mozambique and Japan]																																																2.80	1.07	1.83	1.00	7.90																													
4	Marketing/Value Chain Analysis (Gender) (1)	[Gantt chart showing work in Mozambique and Japan]																																																1.70	1.81	2.07	1.50	6.10																													
5	Marketing/Value Chain Analysis (2)	[Gantt chart showing work in Mozambique and Japan]																																																9.00	3.00	3.43	2.37	17.80																													
6	Administrative Coordinator/Assistant for SME Promotion (1)	[Gantt chart showing work in Mozambique and Japan]																																																4.50	0.00	0.00	0.00	4.50																													
7	Administrative Coordinator/Assistant for SME Promotion (2)	[Gantt chart showing work in Mozambique and Japan]																																																3.50	3.23	4.07	3.95	14.75																													
Work in Mozambique (Total Man/Month)																																																		31.60	21.46	21.41	11.37	87.20																													
Work in Japan (Total Man/Month)																																																		1.40	0.50	0.75	0.90	3.55																													
Report		[Timeline for reports: Short Plan, PES, AS1, SP, PPS, PPS, PPS, PPS, PPS, Completion R]																																																																																	
JCC & Evaluation		[Timeline for JCC and Evaluation]																																																																																	
																																																		51.00	1.40	21.46	0.50	12.81	0.75	13.37	0.90	89.20	3.65																								
																																																		31.00	21.96	23.56	14.21	92.75																													

■ Work in Mozambique (actual) □ Work in Japan (actual) ■ Plan ▲ Report △ JCC

## Overseas Counterpart Training in Japan

[The 1<sup>st</sup> Overseas Counterpart Training in Japan (February 16<sup>th</sup> – March 1<sup>st</sup>, 2014)]

**Training for Development of Local Industry: Policy and Practice in Japan**

As a project activity, the 1<sup>st</sup> overseas counterpart training in Japan was conducted in Tokyo, Chiba and Shizuoka during the period from 16<sup>th</sup> February, 2014, until 1<sup>st</sup> March, 2014. Along with the following two objectives, the training was scheduled and conducted.

1. To learn the public service system (central level and local level) for supporting development of local industry in Japan, so as to improve the CaDUP implementation system. This objective was responding to Output 1 “CaDUP framework is established in the target provinces”.
2. To learn the business development services for SMEs by government agencies in Japan, to improve the services provided under CaDUP. This objective was responding to Output 2 “Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced” and Output 3 “Appropriate supports to the SMEs & production groups are provided in the target provinces”.

Four IPEME staff, including Mr. Zimba, the General Director of IPEME, and five provincial staff from each target province participated in the training.

Table 1: List of Participants for the 1<sup>st</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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 Gazza
8	Mr. Dinis Mative José	Focal Point, DPIC Manica
9	Mr. Altino de Sa Elisa Macauze	Focal Point, SDAE Inharrime /Inhambane Province



## ANNEX 6

Table 2: Schedule for the 1<sup>st</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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	
19-Feb	10:00 - 12:00	Lecture	Role of Government for SME support	SMRU	Hotel Migrant
	12:00 -		Move from SMRU 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 Biva-Club (successful case led by local government) - Michi-no-eki Ohtsu-no-Sato Hana-Club (case of interactive facilities)	- Michi-no-eki Tomiura Biva-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 Wadaira (case of collaboration of private sector and local government)	Michi-no-eki Wadaira	
	15:00 - 16:30	Visit	Hakudai Food Company	Hakudai Food Company	
22-Feb	9:00 - 9:40	Visit	Michi-no-eki Miyoshi Village Hira-no-Sato (case of utilization of local resources)	Michi-no-eki Miyoshi Village Hira-no-Sato	JICA TIC
	10:00 - 11:00	Visit	Michi-no-eki Furari Tomiyama (case of multi-functional public facility)	Michi-no-eki Furari Tomiyama	
23-Feb			Move from Minami-Boso to Tokyo (via aque-line)		Umegashima (farm stay)
			Mr. Zamba: Move from Minami-Boso to Narita Airport and leave Narita		
	AM		Move from Tokyo		
	10:00 - 10:30	Visit	Maifuji-no-Seto (direct sales depot managed by local producers)	Maifuji-no-Seto	
	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 Shinjuku Station
	9:00 - 10:00	Visit	Small and simple processing of local resources (Wasabi Japanese horseradish)	Sugiyama Farm	
	10:00 - 11:00	Visit	Development and marketing of local products (tea)	Satozo Company	
	14:30 - 15:30	Visit	Nihondaira/ Tohogo shrine	Tohogo 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.		
	12:30 - 13:00	Visit	Industry-University Collaboration for Agriculture	Center for Education and Research in Field Sciences in Shizuoka Univ.	
13:00 - 16:00	Workshop	Workshop on "Guideline for Food Processing and Hygiene" by processing tomatoes			
26-Feb	8:15 - 9:00		Move from Shizuoka city		JICA TIC
	9:00 - 10:00	Lecture	Shizuoka 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



## ANNEX 6

[The 2<sup>nd</sup> Overseas Counterpart Training in Japan (September 28<sup>th</sup> – October 10<sup>th</sup>, 2015)]

### Training for Development of Local Industry: Essence of One Village One Product Movement

As a project activity, the 2<sup>nd</sup> overseas counterpart training in Japan was conducted in Oita and Fukuoka during the period from 28<sup>th</sup> September, 2015, until 10<sup>th</sup> October, 2015. The expected results, by learning the essence of One Village One Product Movement in Japan (including its background, activities, results and lessons learnt), and discussing its application to Mozambican context, were as follows:

1. SDAE focal points would enhance the CaDUP implementation structure. This was confirmed through the SDAE's action plan to be prepared in the final day of training.
2. SDAE staff would improve support activities. This was confirmed through the improvement or upgrade of support menu to be prepared in the final day of training.

One IPEME staff and nine SDAE staff from each pilot district in Maputo, Gaza and Inhambane Province participated in the training.

Table 3: List of Participants for the 2<sup>nd</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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. Ednaiva 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 Josefa	Focal point of SDAE Maxixe
10	Mr. Hélder Martins Bauque	Focal point of SDAE Zavala

## ANNEX 6

Table 4: Schedule for the 2<sup>nd</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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 Gärten, agro-processing facilities and points of direct sale of agricultural products	Konohana Gärten (Oyama, Hita city)	Sun Hotel Hita
		Lecture	Lecture by Oyama District Cooperative		
	11:00 - 12:30		Lunch (at Konohana Gärten)		
	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 CdDLP 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	Visit 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		
	15:30 - 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 support 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
	11:30 - 12:40		Lunch	Nishitetsu Inn Hakata	
	13:00 - 15:00	Visit	Visit Food EXPO Kyushu (Food Fair 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		

Training, Survey Report, and Training Material for CaDUP Project (As of August 31<sup>st</sup>, 2016)

## 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

## ANNEX 7

Date	Venue	Description of Training	Participants
			(26prs)
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 Alexandr (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

## ANNEX 7

Date	Venue	Description of Training	Participants
			(Vavasati)
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 (1 prs), 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	CaDUP Business Skill Training Session 1: Introduction of CaDUP and Basic	SDAE (44prs)

## ANNEX 7

Date	Venue	Description of Training	Participants
	SDAE	<u>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.	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)
Early July	Manhiça (Maputo)	<u>Site visit to Ceramica Progresso</u> The counterpart personnel of CaDUP learned good practices for productivity	SME (1prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs)

## ANNEX 7

Date	Venue	Description of Training	Participants
		improvement of Ceramica Progresso in order to take into consideration for the Support Plan of other SMEs.	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)

## ANNEX 7

Date	Venue	Description of Training	Participants
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	Jangamô (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 Manhica 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)
Aug 16	Maanhiça (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	<u>Follow-up Seminar in Manica province</u>	IPEME (2prs).



## ANNEX 7

Date	Venue	Description of Training	Participants
	city (Manica)	Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE.	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)

## List of Survey Report

Date	Title	Contents
Dec 2013	Base-line Survey Report	The report includes the result of questionnaire survey conducted to 100 SMEs in the 5 provinces (Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula), namely, 20 SMEs in each province.
Sep 2016 (on-going)	Impact Survey Report	The report includes the result of impact survey conducted to 30 SMEs which were provided technical assistance in the 3 <sup>rd</sup> Year. To be ready by the middle of September, 2016.

## List of Training Material

Date	Title	Contents
Jun 2016	SME Support Kit (Bookbinding version and Laminated version)	SME Support Kit is a useful tool for SDAE to provide assistance to SMEs in their own district. The kit includes i) the methodology of business diagnosis, ii) useful tips on business management, marketing and production, and iii) how to access the database of goods and services suppliers and financial institutions.
Aug 2016 (on-going)	CaDUP Operation Manual (Video)	CaDUP Operation Manual (video) is visual training material to encourage SDAE staff to learn what is the role of CaDUP Focal Point and how to use SME Support Kit.
Dec 2015 (ver. 1) Sep 2016 (ver. 2) (on-going)	CaDUP Guideline	CaDUP Guideline includes concept of CaDUP, relationship with the Mozambican government policy, whole structure of CaDUP Program, and role of IPEME, DPIC and SDAE.

## List of Office Equipment Supplied by JICA (As of September 1, 2016)

Item	Specification	Number	Date of Supply	Objectives	Remark/Status
Photo copy machine	Canon 2520	1	April, 2013	To be used for CaDUP at IPEME	
Digital cameras	Canon DIG PS A800 10MG PIC ZOOM	5	April, 2013	To be transferred to five (5) DPICs so as to ensure their record keeping of the project progress in each Province.	Camera supplied to DPIC Gaza was stolen in February, 2014.
Desk-top computer	HP600MT G640 500GB HD 2GB	1	April, 2013	To store all the data and information of CaDUP	
Lap-top computers	15HP Windows 8 8GB HDD750	4	April, 2013	To ensure four (4) full-time counterparts to keep the project information and their analyses, which are recommended to do intensively through the day-to-day operation of CaDUP.	- One of lap-top PCs was stolen in August, 2015. - Battery charging of two PCs does not work properly.
Projector	Canon LV-7292M	1	February, 2015	To be used for CaDUP. * The projector procured during the previous JICA expert dispatch (2011-1012) does not work due to malfunction of the lamp, and cannot be repaired even by using spare parts. In this context, the projector is replaced by newly procured one.	

※ In addition to above, two vehicles (Nissan Patrol, Toyota Hilux) have been lent to the Project from JICA Mozambique office since August 2014.




## List of Counterpart (As of September 1, 2016)

Name	Position & Organization	Period
Mr. Claire Mateus Zimba	Project Director, Director General of IPEME	2013.1 – present
Ms. Madina Remane Ismail	Project Manager, Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP);	2013.1 – 2015.3
	Part-time counterpart personnel, DAFOM, IPEME	2015.3 – 2016.7
Mr. Nabil Osman	Full-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – 2015.3
	Project Manager, DDTP, IPEME	2016.1 – present
Ms. Sónia Mbanze	Full-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2015.4 – 2015.12
	Project Manager, DDTP, IPEME	2013.1 – 2015.12
Mr. Ramatane Ernesto	Full-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2016.1 to present
Mr. Emir Ussene	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – present
Ms. Engracia Bangalane	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – 2013.10
Ms. Erica Munguambe	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – present
Mr. Nassur Abubakar	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – 2014.3
Mr. Sergio Ernesto	Part-time counterpart personnel, DEE, IPEME	2013.1 – 2014.12
Ms. Valentina Mafuiane	Part-time counterpart personnel, DEE, IPEME	2013.1 – 2015.12
Mr. Wilson Cavele	Part-time counterpart personnel, DAFOM, IPEME	2016.1 – present
Mr. José Tembe	Part-time counterpart personnel, DDTP, CORe, IPEME	2013.1 – present
Mr. Carlos Muchuine	Focal Point, DPIC, Maputo	2013.1 – present
Mr. Dercio Dos Santos	Focal Point, DPIC, Maputo	2013.1 – 2013.11
Mr. João Chicanhanza	Focal Point, DPIC, Maputo	2014.1 – present
Mr. Fulgêncio Novela	Focal Point, DPIC, Gaza	2014.2 – present
Mr. António Nhacale	Focal Point, DPIC, Gaza	2013.1 – present
Mr. Pedro Vilankulos	Focal Point, DPIC, Inhambane	2014.7 – present
Mr. Mauro Nelo Quirino	Focal Point, DPIC, Inhambane	2013.1 – present
Mr. Felizardo Chacuamba	Focal Point, DPIC, Nampula	2014.7 – present
Mr. Bonifácio Carlos	Focal Point, DPIC, Nampula	2013.1 – 2016.4
Mr. Francisca Morgado	Focal Point, DPIC, Nampula	2016.5 – present
Mr. Joaquim Raimundo	Focal Point, DPIC, Nampula	2014.7 – present
Mr. Dinis Mative	Focal Point, DPIC, Manica	2014.2 – present
Mr. Feliciano Mucupo	Focal Point, DPIC, Manica	2013.1 – present
		2014.7 – present

## Result of Evaluation Grid of the Project for Development of Local Industry through One Village One Project Movement

## A. Actual Project Achievement and Project Implementation Process

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Indicators	Results
	Questions (as subject)	Sub-questions		
1. Project Achievement	1-1 Achievement of Overall Goal	1-1-1 Will Overall Goal be achieved? "By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP) program, business of targeted SMEs are maintained or developed."	Indicators for Overall Goal are followings: 1. The CaDUP framework (*) is operational in all the 10 Provinces of Mozambique. (*) "The CaDUP program" means the SME supporting program which the IPEME promotes.	<p>I On October 13th, 2016, the National Dissemination Seminar was held with the attendance of directors of DPICs of all the ten (10) provinces, where the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit were launched and well received by the participants. Some DPIC directors expressed their interests in the CaDUP Program.</p> <p>II Although the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit will be distributed to all the districts of the remaining five (5) provinces, in order to make the CaDUP framework operational, at least an introductory seminar and training by IPEME and the experience sharing from the target provinces are necessary, which is unlikely to be implemented because of the budgetary constraints</p>
	1-2 Achievement of Project Purpose	1-2-1 Is Project Purpose going to be achieved? "CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas."	Indicators for Project Purpose are followings. 1. The CaDUP framework (*) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces. (*) "The CaDUP framework" means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline. 2. The established CaDUP framework is applied to Nampula and Manica provinces with initiative of IPEME.	<p>I Indicator 1 is achieved. Through the implementation of all the Outputs of the Project, the implementation flow was adjusted, and the implementation structure including tool was constructed and specified in the CaDUP Guideline. In the three (3) provinces, the CaDUP Program is being implemented and disseminated according to the Guideline.</p> <p>II Indicator 2 is achieved. Following the initial plan of the Project, IPEME was to take initiatives to replicate the CaDUP framework to Nampula and Manica Provinces with minimum support of JPT. III DPIC and SDAE of Nampula and Manica Provinces attended the trainings and seminars held by JPT and IPEME.</p>
	1-3 Production of Outputs	1-3-1 Has Output 1 been produced? "CaDUP framework is established in target areas."	Indicators for Output 1 are followings: 1. The CaDUP guideline (draft) is applied to the pilot projects and improved every year.	<p>Achieved. I It was found that the tentative CaDUP framework developed during the "Pilot Phase" was not practical enough, and the Project started from reviewing the framework. II The pilot project in nine (9) districts started from July 2014 III The first version of the CaDUP Guideline was established and provided to MIC and DPICs in December 2014. IV In order to compile and disseminate lessons learned and obtained through technical assistance (mentioned in the section of Output 3), the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit started to be drafted as a supplemental document for the Guideline, with joint efforts of IPEME and JICA Project Team in December 2015. V The SME Support Kit was approved at 5th JCC on June 9th, 2016. CaDUP Operation Manual (video) was delivered at the National Dissemination Seminar on October 13th, 2016. VI As mentioned in the section of Output 4, the SME Support Kit was disseminated and applied to all districts in the target provinces. VII The CaDUP Guideline was updated as the 2nd edition, referring to the results and lessons learned of implementation of the pilot project and the SME Support Kit, and delivered at the National Dissemination Seminar on October 13th, 2016.</p> <p>2. The list of business development services (BDS), financial service providers, including universities and other government agencies is prepared and updated every year. Achieved. I The 1st draft of "the list of BDS" (including universities/ government institutions and financial service providers) was made in February 2014. II To be able to provide the BDS information to the SMEs in need, "BDS directory", selected list of BDS, was prepared in May, 2015. III In parallel with updating the list of BDS, IPEME and JICA Project Team have agreed that the list of BDS should be integrated into the Part 3 of the SME Support Kit in December 2015. The list was updated and made into online database (<a href="http://www.ipe.me.gov.mz/">http://www.ipe.me.gov.mz/</a>) in April 2016, separate from the KR.</p> <p>3. The CaDUP program provides necessary information to more than 20 SMEs per year by using the list mentioned above. Achieved. As organized record is not kept, the Team could not verify the exact number of occasions where necessary information was provided to SMEs. However, useful information for SMEs seems to have been distributed constantly as indicated by Director of DPIC Inhambane that all the partner SMEs are supported at least once a year. Business matching was also made in the following ways by using the information in the list of BDS: i) Among the business skill training participants (such as "seedling producer" and "vegetable farmers"); ii) Among beneficiaries of Technical Assistance (such as "liquor producer" and "batik handcraft producer"); iii) Beneficiaries of Technical Assistance and Suppliers (such as "rice producer" and "packaging company", and "vegetable oil producer" and "design company"); and iv) B2B session in Trade Fair (As a result, 39 business meetings were conducted in FACIM 2016). This indicator is concluded to be achieved.</p>

Achievement

	4. Lesson learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports and annual reports.	Achieved. The respective information has been compiled in the Progress Report (1), Annual Report (1), Progress Report (2), Progress Report (3), Progress Report (4), Progress Report (5) and Progress Report (6).
1-3-2 Has Output 2 been produced? "Capacity implementation agencies is enhanced."	5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released. Indicator for Output 2 is following: 1. The training for the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE is implemented more than 3 times a year. 2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.	Achieved. As of August 31 2016, 10 kinds of material were made. Achieved. The number of trainings done in Mozambique: 1st year: 20, 2nd year: 15, 3rd year: 15, 4th year: 16.
	3. Capacity Development of SDAE 3-1. SDAE focal point of the pilot districts collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program at the districts through keeping linkage with IPEME.	Achieved. 1. Two (2) focal points were appointed at each pilot SDAE. (2 staff x 9 SDAEs = 18 staff). 1. For organizing the business skill training at each pilot SDAE in the 2nd Year, SDAE focal points collaborated for inviting the SMEs, and for organizing the training. SDAEs had been collaborating with all (100%) the CaDUP Program supporting activities. However, it was observed that insufficient communication between SDAE and SMEs affected the number of participation of SMEs. 1. For the technical assistance in the 3rd Year, the SDAE focal points collaborated to provide support for and monitor the activities of SMEs. SDAEs had been collaborating with almost all technical assistance activities for SMEs in their own districts.
	3-2. SDAE focal points of pilot district collect more than 20 SME registrations of CaDUP program in average.	Achieved. 251 SMEs registration forms were collected in the three (3) provinces by the deadline (11th August, 2014). (Boane:23, Manhica:11, Namaacha:15, Bileme:65, Mandlakazo:51, Xai-Xai:12, Inharrime:20, Maxos:36, Zavala:18) 130 SMEs registered in Manica from five (5) districts, 64 SMEs in Nampula from four (4) districts as of January 2015. Some could not collect more than 20 registrations, but on average 21.2 registrations per district were collected. $((251+130)/(3*3+5*4)=21.1666)$
	3-3. Frequency of communication with SMEs by SDAE is increased.	Achieved. Change of frequency of communication with SMEs was measured referring to the questionnaire result at the kick-off meeting of the pilot project, and the one collected in the wrap-up meeting held in May 2015 as shown in the table below. All SDAEs started to have communication with SMEs, and the frequency increased slightly. For example, communication at least once a week increased from 23% (6%+17%) to 30% (5%+25%) and no contacts decreased from 11% to 0%.
	4. Capacity Development of DPIC 4-1. DPIC focal points of the target provinces collaborate more than 80% of the activities supported by the CaDUP program through keeping linkage with IPEME.	Achieved. 1. Two (2) focal points at each DPIC were appointed (2 persons x 5 DPICs = 10 persons). 1. For organizing the business skill training at each pilot SDAE in the 2nd Year, the DPIC focal points collaborated for coordinating with respective SDAEs, and for organizing the training. DPICs have been collaborating with most of the CaDUP Program supporting activities (except session 3 in Maputo Province).
	4-2. DPIC promotes the CaDUP program within the respective provinces.	Achieved. 1. DPIC and IPEME conducted the Dissemination Seminar inviting all the SDAEs in each province as follows: - Nampula Province: June 14th, 2016 - Manica Province: June 22nd, 2016 - Inhambane Province: June 28th, 2016 - Gaza Province: June 30th, 2016 - Maputo Province: July 5th, 2016 2. DPIC and IPEME conducted the Follow-up Seminar inviting all the SDAEs in each province as follows: - Gaza Province: August 10th, 2016 - Inhambane Province: August 12th, 2016 - Maputo Province: August 16th, 2016 - Manica Province: August 19th, 2016 - Nampula Province: 24th August 24th, 2016
	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.	Achieved. Seminars and training sessions were conducted by using the CaDUP Guideline, which actually consists of the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit. In those opportunities, staff of IPEME, DPICs and SDAEs played roles of presenters and trainers. Between July and August 2016, 72% of the SDAEs in target three (3) provinces answered that they conducted supports to 1 to 5 SMEs using the SME Support Kit. In the interview by the Joint Evaluation Team, all the interviewees of IPEME, DPICs and SDAEs answered that they had used the SME Support Kit.

<p>1-3-3 Has Output 3 been produced? "Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas."</p>	<p>Indicator for Output 3 is following; 1. Scope of supports by CaDUP program is justified through the pilot projects taking into account their necessity and financial sustainability.</p>	<p>Achieved. <input type="checkbox"/> The scope of support to SMEs has been determined to cover 1) diagnosis, 2) business advisory services/trainings and 3) follow-up activities including provision of information using the list of BDS. The supports will be basically "technical assistance", not financial assistance. <input type="checkbox"/> The scope of the support was discussed among IPEME, DPICs and SDAEs, and they concluded that the above scope enables the maximum output with minimum inputs. The scope was included in the CaDUP Guideline. <input type="checkbox"/> The know-how and tips of supports gained from the pilot projects were compiled in the SME Support Kit and CaDUP Operation Manual (video). SDAEs are happy that the SME Support Kit enables them to support SMEs with confidence.</p>
	<p>2. More than 180 SMEs in the pilot districts (20 SMEs / district x 9 districts) participate in the business skill training of CaDUP program.</p>	<p>Not Achieved. <input type="checkbox"/> Six (6) sessions of Business skill training were held at each pilot district (nine (9) districts in three (3) provinces) between August 2014 and April 2015. The session 1 started with 208 participants but for other sessions had less than the target of 180 SMEs. (For details, refer to the ANNEX 7.1). Session number Content Total number of SMEs participated 1 Introduction &amp; Basic business skills 208 2 Preparation of business plan 173 3 Production 155 4 Marketing 142 5 Finalization of business plan 125 6 Summary &amp; review/feedback of business plan 140 <input type="checkbox"/> One hundred and eighty (180) SMEs participated in at least three (3) sessions.</p>
	<p>3. More than 70% of participating SMEs are satisfied with the business skill training of CaDUP program.</p>	<p>Achieved. At the end of each business skill training session, the satisfaction of the participants has been confirmed through questionnaire. It was confirmed that 80.2% of the participants were satisfied with the contents of the training on average of six (6) training sessions.</p>
	<p>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.</p>	<p>Achieved. About 80% of SMEs applies such as keeping accounting record, improving production and improving marketing</p>
	<p>5. More than 60% of the selected 27 SMEs increase net annual profits.</p>	<p>Not achieved. <input type="checkbox"/> Six (6) out of 11 SMEs (54.5%) increased net annual profits according to Impact Survey. The main reason for the percentage below 60% is the worsening external environment such as drought and depreciation of currency which resulted in the increase of raw material prices.</p>
	<p>6. The selected 27 SMEs collaborate for CaDUP program as partner SMEs.</p>	<p>Achieved. <input type="checkbox"/> Among the 30 partners selected by the Project, 27 of them actively participated in the CaDUP Program and received supports from the Project. <input type="checkbox"/> Five (5) SMEs with good practices hosted study tours and shared their experiences with other SMEs. <input type="checkbox"/> Some partner SMEs cooperated in the PR by introduction of cases, lectures of experience at the trainings and seminars and acceptance of interns.</p>
	<p>7. No. of SMEs with CaDUP certificate (to be discussed).</p>	<p>Cannot be evaluated as there is no target number. <input type="checkbox"/> Certification of completion of technical assistance was issued for 30 partner SMEs in April, 2016. <input type="checkbox"/> Certificates of training were issued to 180 SMEs that finished (attended at least 3 out of 6 sessions) the business skill training.</p>
<p>1-3-4 Has Output 4 been produced? "The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces."</p>	<p>Indicator for Output 4 is following. 1. The staff of DPIC of both Namibia and Menica Provinces participate in the CaDUP program at least 3 times a year.</p>	<p>Achieved. <input type="checkbox"/> Record of participation as of September 2016: <input type="checkbox"/> 4 times in the 1st Year: Kick-off meeting (February 2013), 1st JCC (September 2013), Overseas training in Japan (February 2014), and 2nd JCC (March 2014) <input type="checkbox"/> 3 times in the 2nd Year: Pilot project kick off meeting (July 2014), 1st session of the business training at Nameacha District (Maputo Province) (August 2014), and 3rd JCC (December 2014) <input type="checkbox"/> 3 times in the 3rd Year: Wrap up meeting for business skill training (May 2015), 4th JCC (August 2015), and SME Support Kit workshop (February 2016) <input type="checkbox"/> 6 times in the 4th Year: 5th JCC (June 2016), Pre-meeting for Dissemination Seminar (June 2016), Dissemination Seminar (June 2016), Follow-up Seminar (August 2016), CaDUP National Seminar (scheduled in October 2016), and 6th JCC (scheduled in December 2016) <input type="checkbox"/> IPEME C/P organized kick-off meetings in both provinces in Oct. 2014.</p>
<p>2. CaDUP fair is organized to share the output of the pilot project at least once.</p>	<p>Achieved. <input type="checkbox"/> CaDUP Exhibition was held in parallel with CaDUP National Seminar for all ten (10) provinces and Maputo City was held on October 13th, 2016.</p>	

			3. CaDUP guideline is finalized for nationwide promotion of CaDUP program.	Achieved. <ul style="list-style-type: none"> <li>□ The CaDUP Guideline (ver. 1) was established and provided to MIC and DPICs in December 2014.</li> <li>□ In order to compile and disseminate the lessons learned through technical assistance (mentioned in the section of Output 3), the first drafts of the CaDUP Operation Manual and the SME Support Kit were elaborated as supplemental materials of the Guideline, with joint effort of IPEME and JICA Project Team in December 2015.</li> <li>□ The SME Support Kit was approved at 5th JCC on June 9th, 2016. The CaDUP Operation Manual (video) has been completed.</li> <li>□ As mentioned in the section of indicator 1, the SME Support Kit was disseminated to all districts in the target area.</li> </ul>
			4. Final workshop of the CaDUP project is held to share the lessons learned among target areas and other provinces.	Achieved. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Final workshop called "CaDUP National Seminar" was held on October 13th, 2016.</li> <li>- IPEME has carried out CaDUP Promotion Seminar in Tete and Cabo Delgado Provinces in 2014.</li> </ul>
1-4 Actual Inputs	1-4-1 Japanese Inputs	① Experts	8 experts have been assigned.	
		② Local staffs	2 are employed.	
	1-4-2 Mozambique Inputs	③ Local expenditure	Equipment provided by the Japan side is one (1) photocopy machine, four (4) lap-top computers, one (1) desk-top computer and one (1) projector as shown in ANNEX B. Two (2) vehicles (Nissan Patrol and Toyota Hilux) have been lent to the Project from JICA Mozambique Office since August 2014. The local operation cost spent by JICA as of August 31st is, in total, around 26.1million meticeis.	
		④ Training course in Japan, Third country training ⑤ Trainings in Mozambique	1st Overseas C/P training in Japan (Feb. 16 to Mar. 1, 2014): 9 C/Ps. 2nd Overseas C/P training in Japan (Sep. 28 to Oct. 10, 2015): 10 C/Ps. Trainings in Mozambique: 1st year 20 times, 2nd year 15 times, 3rd year 15 times, 4th year 16 times.	
	① Allocation of Counterparts and staffs	26 C/Ps		
	② Local expenditure	IPEME has covered some travel costs of C/P personnel, especially for General Director and Directors. The allowance of IPEME staff participating in FACIM was provided by Mozambique side. The Mozambique side, namely IPEME, DPICs and SDAEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces, have provided spaces for training and seminars.		
	③ Facilities	The Project office space, with necessary furniture, has been provided in IPEME headquarters, including internet services and utilities.		
2. Project Implementation Process	2-1 Activity implementation	Are the activities implemented along with the plan?	Project Document Interview Activities were implemented almost as planned as a whole. The review of the tentative CaDUP framework took longer time than originally planned, and the start of the implementation of the pilot projects was delayed by half a year. However, review of the framework contributed to <u>fostering of operation of C/P staff.</u>	
	2-2 Method of technical transfer	Are there any problems in the methods of technical transfer?	Project Document Interview There have not any problems worthy of specific mention. The practical technical transfer (OJT) on the support of SME was the priority, considering that the activity will be sustained after the end of the project.	
	2-3 Project management system	Monitoring system	Project Document Interview On a daily basis, among JPT, IPEME, DPICs and SDAEs, the monitoring was implemented by information transmission by official letters, telephone and e-mail. Monitoring of the status of the Project was shared at the JCCs. JCCs were held as follows. 1st JCC: September 30th, 2013 2nd JCC: March 11th, 2014 3rd JCC: December 8th, 2014 4th JCC: August 21st, 2015 5th JCC: June 9th, 2016 6th JCC: December 2016 (planned) Communication between JPT and C/P was generally smooth. However, face-to-face communication was not sufficient to discuss not urgent but important issues such as modification of the indicator of the Overall Goal, because of the frequent absence of the C/P members who participated in training, seminars and conferences in other countries.	
		Decision making process	Project Document Interview Decision making was done at JCCs above.	
		Function of JICA HQ and Mozambique Office	Project Document Interview To JICA Mozambique Office, regular reporting and consultation were done. To JICA headquarters, beforehand consultations of major change of action plan and personnel deployment plan were done as well as regular reporting.	
	Communication in the project	Project Document Interview In the project, sharing of information and consultation were done quickly through email. C/Ps of IPEME were absent from the office because of other works or oversea trainings by other donors. To solve this problem, files of each SME were made for the sharing of information.		
2-1-4 The motivation of implementation		Project Document Interview The recognition of implementing agencies and C/P is high. SDAE members (although they are not C/Ps) participated with full commitment.		

2-1-5 The participation of target group and related		Project Document Interview	The recognition of implementing agencies and C/P is high. SDAE members (although they are not C/Ps) participated with full commitment.
2-1-6 Appropriateness of the deployment of		Project Document Interview	For IPEME, maximum C/Ps were appointed in the constraint personnel. For DPIC and SDAE, properly positioned such as the change from one to two staffs for each office.
2-1-7 Other problems that affect project		Project Document Interview	The following problems affected the progress of the project. - Throughout the project period, travel expenses of C/P has not been budgeted for. (Some were paid.) - The frequent occurrence of power outage, was hindered in the office work of IPEME in the office.
2-1-8 Reactions to the recommendations in the mid-term review	1. Formulation of master schedule for the 3rd and 4th year activities	Project Document Interview	It has been already responded. JPT formulated a master plan up to the end of the Project immediately after the Mid-term Review, and shared it with Mozambique side.
	2. Clarification on task description for IPEME C/Ps	Project Document Interview	It has been already responded. Clarification of the role was done at IPEME.
	3. Involvements of SDAEs	Project Document Interview	It has been already responded. After Mid-term Review, SDAEs have played the central role in the Project.
	4. Sharing information of good practices and lesson learned on supports of prospect partner.	Project Document Interview	Although the format of the information sharing was created, it was not used as expected. Information of good practice and lesson learned on supports of partner SMEs are integrated in the SME Support Kit.
	5. Elaboration of indicator for Overall Goal	Project Document Interview	It has not been responded yet. JPT proposed to the Mozambique side the following idea, but this proposal has not been discussed at JCC. (Indicator 1) Business of the 27 partner SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane provinces are maintained or developed. (Indicator 2) All SDAEs in the 10 Provinces of Mozambique receive CaDUP Operational Manual and the SME Support Kit and conduct at least one trial operation.
	6. Increase in numbers of technical C/P with certain years of work experience at IPEME	Project Document Interview	It has not been responded yet. Rather, after the Mid-term Review, a C/P member with the richest experience was seconded (Comissão de Serviço) to MIC, also some members of the C/Ps left and replaced.
	7. Securing budget for activity implementation by IPEME, DPICs and SDAEs	Project Document Interview	It has not been responded yet. IPEME has covered some travel costs of C/P personnel, especially for General Director and Directors, DPICs and SDAEs used their existing budgets for the CaDUP activities. DPIC of Gaza Province and SDAE of Manhiça District of Maputo Province secured the budget of CaDUP Project activity of 2016. The Amount of the budget of DPIC Gaza is unknown to the Team, while SDAE Manhiça recorded 106,272MT as support activity costs, including other similar activities.
	8. Securing budget for SME's activities	Project Document Interview	It has been already responded. At the 3rd JCC of December 2014 (before Mid-term Review), an official in charge of District Development Fund (FDD) explained and discussed the usage of the fund in the development of SMEs. FDD is an important source of finance for SMEs, IPEME, DPIC and SDAE fully understand that coordination with FDD is very important to promote CaDUP Project. SDAEs help SMEs in preparing for application form to FDD.
	9. Formulation of a work plan on the 4th year activities	Project Document Interview	It has been already responded
	10. Placing priority on activities of the three (3) provinces for creating the CaDUP framework in good quality, and extracting good examples in the technical supports during the Project	Project Document Interview	It has been already responded.



## Result of Evaluation Grid of the Project for Development of Local Industry through One Village One Project Movement

## Analysis on Five evaluation criteria

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Indicators	Results
	Questions (as subject)	Sub-questions		
3. Relevance	3-1 The necessity of the project	3-1-1 Is the Project consistent with the needs of the target area, society and the recipients?	Project Document Interview	It is consistent. Maputo province investment efficiency is high in the center of commerce and industry. Gaza, Inhambane province is relatively good access to capital, SME often have entrepreneurial agricultural processing industry. In addition, security is stable. Nampula, Manica province, support of donor countries is underway, synergy effects can be expected. Nampula and Manica Provinces are rich in agricultural products.
	3-2 Priority	3-2-1 Is the Project consistent with the development policy of Mozambique?	SME Development Strategy Project Document Interview	It is consistent. Although CaDUP Program per se is not specifically mentioned, the Industrial Policy and Strategy officially approved recently includes SME promotion in the provinces, for which IPEME believes CaDUP will serve as an effective approach. SME Development Strategy (2008) includes competitiveness structure, industrialization and value chain development, for which again CaDUP will be effective.
	3-3 Appropriateness of method	3-3-1 Is the project approach and the selection of target area appropriate as the strategy to make results to the development policy of Mozambique?	Project Document	It is appropriate. - Reinvesting the benefits obtained from the exploitation of natural resources in domestic agriculture, forestry and fisheries industry is a sound policy. CaDUP supports the policy, by developing local SMEs. - CaDUP is the approach of the initiatives likely to industrial development for local entrepreneurs. - In order to increase the SMEs that can access the industrial programs for SMEs by international institutions and donors, CaDUP is an effective approach.
		3-3-2 Is the selection of target group (target, scale, ratio of gender, etc.) appropriate?	Project Document	It is appropriate. - The pilot 9 districts are necessary and sufficient to validate the implementation process. Target sectors are subject to the intention and the corresponding ability of IPEME and whether the tangible results can be realized within a limited period of time. - Women entrepreneurs engaged in SME selected to support the subject of pilot projects. 10 out of the 27 pilot SMEs are managed by women entrepreneurs.
		3-3-3 Does the project influence outside the target group?	Project Document	It influences outside. It influences the raw material producers and farmers. Also, all the ten provinces attended the National Dissemination Seminar.
		3-3-4 Is the benefit and the cost burden fairly distributed?	Project Document	Fairness is considerably secured. - It is the support of business services whose cost basically SMEs bear. - Partner SME has the conditions to make a reply to a study tour of acceptance and inquiries.
		3-3-5 Does Japan have the technical advantage in this area? (knowhow, experience etc.)	Project Document Japanese policy of assistance	The Country Assistance Policy for Mozambique of the Government of Japan puts "regional economic revitalization including development of corridors" as one of three (3) prioritized areas in which Industrial Promotion Program is included. The Project has consistency with the policy of the Government of Japan. One Village One Product Movement began in Japan in the 1970s, and JICA has a track record of supporting more than 30 countries in implementing OVOP.
	3-4 Other	3-4-1 Has the environment (policy, economy, society, etc.) around the Project changed?	Project Document Interview	The following events occurred. - Due to the October 2014 presidential election, travel restrictions to the Nampula province - Interruption of part of the donor support due to the non-disclosure debt problem - Plunge of local currency, Mozambican metical - The deterioration of security in the Central region, which includes the Manica province - Drought of 2015 - 2016
4. Effectiveness (expected) (See the Project Achievement table for the italics)	4-1 Degree of achievement of Project Purpose	4-1-1 Is achievement of project purpose expected as originally planned?	Project Document Interview	See Actual Project Achievement
		4-1-2 Are there obstacles that disturb the realization of project purpose?	Project Document Interview	There are not big factors to affect. - This project is from the fact that designed a framework that does not assume a large capital needs, budget, personnel placement is not expected and inhibits the achievement of the project goal.
	4-2 Causal relationship between Outputs and Project Purpose	4-2-1 Were Outputs appropriate enough to achieve Project Purpose?	Project Document Interview	It is sufficient in order to achieve the Project Purpose. Framework to build, to identify and try to support the contents of the CaDUP program, in addition to improve the ability of the parties, by the spread in addition to the project area, that to develop a system with the implementation system of CaDUP program logic is reasonable. In addition, the SME Support Kit contributed to the achievement of all the 4 Outputs, consequently contributing to the achievement of Project Purpose.
	4-2-2 Is important assumption still available and/or satisfied in the future?	Project Document Interview	There has been a worsening of the following external circumstances. Could be improved up to the end of the project is low. However, for the Project Purpose the assumptions was overcome. Rather the budgetary measures will affect the achievement of Overall Goal. 1. Budgetary measures by the government Other budget measures travel expenses of C / P has not been made. Cost-cutting measures of the government have been hammered out in May 2016. 2. Ongoing activities by government officials Before October 2014 presidential election, participation in SOAE to the pilot project is limited, the pilot project has been suspended for one month. A long period of time by the overseas training of IPEME staff absence has constrained the project activities.	
5. Efficiency (See the Project Achievement table for the italics)	5-1 Degree of achievement of Outputs	5-1-1 Are achievement of Outputs appropriate considering the remaining period?	Project Document Interview	Except for some, is substantially all of the outcome been achieved, is expected to be achieved.

Achievement table for the (italics)	5-2 Causal relationship between Inputs/Activities and Outputs	5-2-1 Were Activities sufficient to produce Outputs?	Project Document Interview	Activity was sufficient to produce results except for the following. - Activities in Namputa Province and Manica Province have not been enough to produce the outputs. Positioned as an activity of the project within the frame, believed to be impossible for it to find the results in the two states.
		5-2-2 Were inputs sufficient to produce Outputs?	Project Document	Inputs were sufficient.
		5-2-3 Is the external condition from the Activities to the Outputs is appropriate presently? Are there any influences of external condition?	Project Document Interview	Chief counterpart changed three times. In addition, C/Ps and quasi-C/Ps were absent for a few weeks of overseas training, etc.
	5-3 Timing of Inputs	5-3-1 Were the Inputs by Japanese side implemented timely without excess or shortage in quality and quantity?	Project Document Interview	Enough input in a timely manner has been made. No excess is observed.
5-3-2 Were the Inputs by Mozambique side implemented timely without excess or shortage in quality and quantity?		Project Document	Budget of IPEME has not been achieved.	
6. Impact	6-1 Prospect of the Achievement of Overall Goal	6-1-1 Is Overall Goal expected to be achieved as the effects of the Project?		See Actual Project Achievement.
		6-1-2 Is the impact to the Mozambique's development plan by the achievement of the	Project Document Interview	It can be prospected.
		6-1-3 Are there any factors to disturb the achievement of Overall Goal?	Project Document Interview	- Plunge of local currency - National security deterioration and political unrest due to political conflict - Draught, extreme weather events of the flood, etc. - Lengthening of the financial difficulties and the policy changes and budget reductions associated with it
	6-2 Causal relationship between Project Purpose and Overall Goal	6-2-1 Are there a gap between Project Purpose and Overall Goal?	Project Document Interview	The wording of the overall goal "by the deployment of CaDUP business to promote small and medium-sized companies that take advantage of the local resources" business is the maintenance of small and medium-sized enterprises / producer group, which has been the object, to develop" itself, the project goals and logical divergence does not occur. However, the implementation of CaDUP business in all 10 states, which is the index, it can not be said that those to realize after achieving a few years of the project objectives, it can be said that the divergence.
		6-2-3 Is the external condition (Important Assumptions) from Project Purpose to Overall Goal appropriate even now? "Is the prospect high that the external condition is fulfilled?"	Project Document Interview	Although the condition "Is the prospect high that the external condition is fulfilled?" is still appropriate, it is considered an additional examination of the following. Economic situation, deteriorating security, because the abnormal weather is a concern to inhibit the achievement of the overall goal, we want to consider adding these.
	6-3 Spillover effect	6-3-3 Are the effects or influences other than Overall Goal expected?	Project Document Interview	[Other impacts] - There have been some cases where participation in CaDUP has led to the registration of SMEs. - In Mozambique, each district has a zero-interest loan scheme for local SMEs called District Development Fund (FDD) which is often faced with difficulties of low repayment rate. By enhancing management capacity of the SMEs, CaDUP is expected to enable them to repay FDD. [Gender] - Among 30 Partner SMEs, ten (10) are managed by women. - Some informal networks among female entrepreneurs emerged. For example, female entrepreneurs cooperated together to plan the sales to the supermarket, and a woman-owned SME in Inhambane asked another woman-owned SME in Maputo to cooperate in sales at an exhibition in Maputo. - The sales promotion of products of a female union (handicraft production union) that promotes employment of widows in rural areas and HIV-affected persons has led to ensure the employment of vulnerable groups among women. - The promotion of the eucalyptus oil and coconut oil manufacturers has contributed to the livelihood of both women producing raw materials as well as those processing.
	6-3-4 Will be different plus or minus effects because of the gender, nation, or social class?	Project Document Interview	Not observed.	
7. Sustainability	7-1 Policy and System	7-1-1 Is the support by policy expected to continue?	Project Document Interview	Although CaDUP Program per se is not specifically mentioned, the Industrial Policy and Strategy as well as the SME Development Strategy include promotion of SMEs in the provinces as a priority, for which CaDUP will be effective.
		7-1-2 Are there necessary legal systems or regulations? How is the situation and the	Project Document Interview	Not observed.
	7-2 Organization and Finance	7-2-1 Will the activities to sustain the effects and formation of capability to disseminate the output be formulated?	Project Document Interview	The DPICs and the SDAEs who are closer to SMEs tend to see the stronger needs for CaDUP. The Team has observed some examples where a province and a district government secured the budget for CaDUP-related activities.
		7-2-2 Is the ownership of the implementing agencies fully secured?	Project Document Interview	Ownership of IPEME staff is high, but possibility of securing budget is low. Since there is no budget allocation by IPEME, future prospect of continuing CaDUP activities is uncertain, especially under the current fiscal situation of the Government.
		7-2-3 Is the budget for the operation of the Project secured? How is the prospect?	Project Document Interview	Ownership of IPEME staff is high, but possibility of securing budget is low. Since there is no budget allocation by IPEME, future prospect of continuing CaDUP activities is uncertain, especially under the current fiscal situation of the Government.
7-3 Technology	7-3-1 Is the technology suitable to the local organization, personnel capability, custom, etc.?	Project Document Interview	It seems to be suitable, because the technology was quickly mastered. The SME Support Kit supports a lot.	

	7-3-2 How is the possibility that the implementing agencies keep the technology?	Project Document Interview	It is possible. The SME Support Kit supports a lot.
	7-3-3 How is the possibility of the dissemination of the technology to other areas?	Project Document Interview	Technically, the spread potential of technology is high. CaDUP Project Manual (video) and SME support kit is made with the intention of horizontal expansion into other areas of business. In particular, we have the video of the manual as a contrivance for dissemination to other SDAEs.
	7-3-4 Are facilities and equipment maintained properly?	Project Document Interview	Technical capacity of the implementing agencies of IPÉME, DPICs in the target provinces, and SDAEs in the target districts has been enhanced. The potential of technology diffusion is high as the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit have been already developed. These easy-to-use tools are planned to be distributed to all the districts throughout the country by the end of the
7-4 Others	7-4-1 Are there any other factors to disturb the sustainability?	Project Document Interview	Previously unexpected external factor led to fiscal difficulties, which negatively affected securing budget of C/Ps.

Project Design Matrix (PDM) (Tentative version 03) as of October 16, 2016

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
[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 <u>in the target areas</u> .	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 20 SMEs per year by using the list	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	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>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>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 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>	<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 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>	

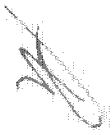
<p>[Activities]</p> <p>1-1 To review the existing CaDUP policies, strategies and activities</p> <p>1-2 To conduct the Baseline Survey of SMEs in the target provinces</p> <p>1-3 To assess administration structures for implementation of the CaDUP program</p> <p>1-4 To make a list of public and private 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, one(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 IPEME/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.





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
[Overall Goal] By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP *1) program, business of targeted SMEs are maintained or developed.	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.	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 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.	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.	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>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.

PO: Plan of Operation with Actual Performance (As of August 31, 2016)

Period	2013												2014												2015												2016												Reasons of change in scheduled activities
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	1st Year												2nd Year												3rd Year												4th Year												
<b>1 Activities for Output 1 "CaDUP framework is established in the target areas"</b>																																																	
1-1	To review the existing CaDUP policies, strategies and activities																								-																								
1-2	To conduct the Baseline Survey of SMEs in the target provinces																								District meetings were required in accordance with C/P's protocol before starting survey in each district.																								
1-3	To assess administration structures for implementation of the CaDUP program																								-																								
1-4	To make a list of public and private BDS and financial service providers, and establish a collaboration network																								The compilation of list of BDS and financial service providers in 5 provinces took longer than expected. And, update is to be done in January and February every year.																								
1-5	To revise the draft CaDUP guideline (including manual) based on the experiences of the project activities																								In addition to the revision of the guideline, SME Support Kit and CaDUP Operation Manual (video) were developed as supplemental material.																								
1-6	To prepare materials of public relations for the CaDUP program																								Most of the materials were prepared before FACIM in 1st year and 3rd year. For 2nd year, materials were prepared when expanding CaDUP activities to district level.																								
1-7	To establish sustainable framework of the CaDUP program																								-																								
1-8	To conduct an impact survey (End-line Survey) of SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces																								Impact survey could be commenced smoothly just after completion of Technical Assistance.																								
<b>2 Activities for Output 2 "Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced"</b>																																																	
2-1	To assess the capacity of the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE																								In addition to original plan, questionnaire survey to all SDAEs in Maputo, Gaza and Inhambane was conducted.																								
2-2	To train the CaDUP staff members through the on-the-job training (OJT) and other trainings																								OJT was commenced earlier than expected, and continued throughout the pilot projects. Other training was conducted from time to time when necessary.																								
2-3	To assess the results of capacity development and project implementation capacity through the activities of Output 3																								Questionnaire survey was conducted for the mid-term evaluation on implementation capacity of CaDUP staff. Finally, the assessment of the results of capacity development and project implementation was confirmed through the i) homework for SDAEs and ii) presentation by IPEME and DPICs.																								
<b>3 Activities for Output 3 "Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas"</b>																																																	
3-1	To determine the supports of the CaDUP program																								Finally, CaDUP Support was compiled in SME Support Kit and CaDUP Operation Manual (video).																								
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.																								-																								
3-3	To provide supports to SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces according to the work plan (business skill training for 180SMEs)																								Although pilot project was originally planned to start from 3 pilot districts and 60 SMEs in the 2nd year, it is determined to start in 9 districts and 180 SMEs after a series of discussion. And also, the compilation of SME registration took longer because more SMEs applied to CaDUP than expected.																								
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)																								Technical assistance to 27 SMEs were re-scheduled to start in the 3rd year in accordance with the change in the delivery of business skill training.																								
3-5	To share lessons learned about the support activities among the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE																								Wrap up meeting for business skill training was held after the completion of training session in May, 2015. Lessons learnt of technical assistance was shared at the workshop in February, 2016.																								
<b>4 Activities for Output 4 "4. The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces"</b>																																																	
4-1	To organize a CaDUP fair																								CaDUP fair is scheduled to be held in October, 2016, in parallel with CaDUP National Seminar for all 10 provinces.																								
4-2	To implement the CaDUP workshops																								CaDUP workshop was held as kick-off meeting of pilot project starting in June, 2014. Wrap up meeting for business skill training was held in May, 2015. Finally, CaDUP National Seminar for all 10 provinces is scheduled to be held in October, 2016.																								
4-3	To finalize the CaDUP guideline																								-																								
4-4	To distill lessons learned from Outputs 1 to 3 and provide recommendations for improving the CaDUP program.																								Lessons learnt will be compiled in the Project Completion Report.																								
Report	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Inception</span> <span>Progress</span> <span>Annual Report</span> <span>Progress</span> <span>Progress</span> <span>Progress</span> <span>Progress</span> <span>Progress</span> <span>Progress</span> <span>Completion</span> </div>																																																
Joint Coordination Committee (JCC)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>●</span> <span>▲</span> <span>▲</span> <span>▲</span> <span>▲</span> <span>▲</span> <span>▲</span> <span>▲</span> <span>▲</span> <span>▲</span> </div>																																																

□ : Plan    ■ : Actual    ● : Report    ▲ : JCC



## 6. 本邦研修

### -本邦研修

[The 1<sup>st</sup> Overseas Counterpart Training in Japan (February 16<sup>th</sup> – March 1<sup>st</sup>, 2014)]

#### **Training for Development of Local Industry: Policy and Practice in Japan**

As a project activity, the 1<sup>st</sup> overseas counterpart training in Japan was conducted in Tokyo, Chiba and Shizuoka during the period from 16<sup>th</sup> February, 2014, until 1<sup>st</sup> March, 2014. Along with the following two objectives, the training was scheduled and conducted.

1. To learn the public service system (central level and local level) for supporting development of local industry in Japan, so as to improve the CaDUP implementation system. This objective was responding to Output 1 “CaDUP framework is established in the target provinces”.
2. To learn the business development services for SMEs by government agencies in Japan, to improve the services provided under CaDUP. This objective was responding to Output 2 “Capacity of the staff members of the CaDUP implementation agencies is enhanced” and Output 3 “Appropriate supports to the SMEs & production groups are provided in the target provinces”.

Four IPEME staff, including Mr. Zimba, the General Director of IPEME, and five provincial staff from each target province participated in the training.

Table 1: List of Participants for the 1<sup>st</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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 Gazza
8	Mr. Dinis Mative José	Focal Point, DPIC Manica
9	Mr. Altino de Sa Elisa Macauze	Focal Point, SDAE Inharime /Inhambane Province

Table 2: Schedule for the 1<sup>st</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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-functional public facility)	Michi-no-eki Furari Tomiyama	
			Move from Minami-Boso to Tokyo (via aqua-line)		
23-Feb	AM		Mr. Zimba: Move from Minami-Boso to Narita Airport and leave Narita		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		
	13:00 - 16:00	Workshop	Workshop on "Guideline for Food Processing and Hygien" by processing tomatos		
26-Feb	8:15 - 9:00		Move from Shizuoka city		JICA TIC
	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



**[The 2<sup>nd</sup> Overseas Counterpart Training in Japan (September 28<sup>th</sup> – October 10<sup>th</sup>, 2015)]**

**Training for Development of Local Industry: Essence of One Village One Product Movement**

As a project activity, the 2<sup>nd</sup> overseas counterpart training in Japan was conducted in Oita and Fukuoka during the period from 28<sup>th</sup> September, 2015, until 10<sup>th</sup> October, 2015. The expected results, by learning the essence of One Village One Product Movement in Japan (including its background, activities, results and lessons learnt), and discussing its application to Mozambican context, were as follows:

1. SDAE focal points would enhance the CaDUP implementation structure. This was confirmed through the SDAE's action plan to be prepared in the final day of training.
2. SDAE staff would improve support activities. This was confirmed through the improvement or upgrade of support menu to be prepared in the final day of training.

One IPEME staff and nine SDAE staff from each pilot district in Maputo, Gaza and Inhambane Province participated in the training.

Table 3: List of Participants for the 2<sup>nd</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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
10	Mr. Hélder Martins Bauque	Focal point of SDAE Zavala

Table 4: Schedule for the 2<sup>nd</sup> Overseas Counterpart Training in Japan

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 Garten (Oyama, Hita city)	Sun Hotel Hita
		Lecture	Lecture by Oyama District Cooperative		
	11:00 - 12:30		Lunch (at Konohana Garten)		
			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		

## 7. 研修、調査結果、研修マテリアル

研修、調査結果、研修マテリアル (As of August 31<sup>st</sup>, 2016)

### 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

Date	Venue	Description of Training	Participants
			(26prs)
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

Date	Venue	Description of Training	Participants
			(Vavasati)
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	<u>CaDUP Business Skill Training Session 1: Introduction of CaDUP and Basic</u>	SDAE (44prs)

Date	Venue	Description of Training	Participants
	SDAE	<u>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	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	Namaac ha (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)
Early July	Manhiça (Maputo)	<u>Site visit to Ceramica Progresso</u> The counterpart personnel of CaDUP learned good practices for productivity	SME (1prs) SDAE (1prs) DPIC (1prs)

Date	Venue	Description of Training	Participants
		improvement of Ceramica Progresso in order to take into consideration for the Support Plan of other SMEs.	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)

Date	Venue	Description of Training	Participants
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	Jangamô (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 Manhica 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)
Aug 16	Maanhiça (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	<u>Follow-up Seminar in Manica province</u>	IPEME (2prs),



Date	Venue	Description of Training	Participants
	city (Manica)	Presentation on the result and recommendation of reviewed homework (business diagnosis), and introduction of good practice of business diagnosis by SDAE	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)

### List of Survey Report

Date	Title	Contents
Dec 2013	Base-line Survey Report	The report includes the result of questionnaire survey conducted to 100 SMEs in the 5 provinces (Maputo, Gaza, Inhambane, Manica and Nampula), namely, 20 SMEs in each province.
Sep 2016 (on-going)	Impact Survey Report	The report includes the result of impact survey conducted to 30 SMEs which were provided technical assistance in the 3 <sup>rd</sup> Year. To be ready by the middle of September, 2016.

### List of Training Material

Date	Title	Contents
Jun 2016	SME Support Kit (Bookbinding version and Laminated version)	SME Support Kit is a useful tool for SDAE to provide assistance to SMEs in their own district. The kit includes i) the methodology of business diagnosis, ii) useful tips on business management, marketing and production, and iii) how to access the database of goods and services suppliers and financial institutions.
Aug 2016 (on-going)	CaDUP Operation Manual (Video)	CaDUP Operation Manual (video) is visual training material to encourage SDAE staff to learn what is the role of CaDUP Focal Point and how to use SME Support Kit.
Dec 2015 (ver. 1) Sep 2016 (ver. 2) (on-going)	CaDUP Guideline	CaDUP Guideline includes concept of CaDUP, relationship with the Mozambican government policy, whole structure of CaDUP Program, and role of IPEME, DPIC and SDAE.

## 8. 供与機材リスト

### 供与機材リスト (2016年9月1日時点)

項目	機能	数量	供与日	目的	摘要
Photo copy machine	Canon 2520	1	April, 2013	To be used for CaDUP at IPEME	
Digital cameras	Canon DIG PS A800 10MG PIC ZOOM	5	April, 2013	To be transferred to five (5) DPICs so as to ensure their record keeping of the project progress in each Province.	Camera supplied to DPIC Gaza was stolen in February, 2014.
Desk-top computer	HP600MT G640 500GB HD 2GB	1	April, 2013	To store all the data and information of CaDUP	
Lap-top computers	15HP Windows 8 6GB HDD750	4	April, 2013	To ensure four (4) full-time counterparts to keep the project information and their analyses, which are recommended to do intensively through the day-to-day operation of CaDUP.	- One of lap-top PCs was stolen in August, 2015. - Battery charging of two PCs does not work properly.
Projector	Canon LV-7292M	1	February, 2015	To be used for CaDUP. * The projector procured during the previous JICA expert dispatch (2011-1012) does not work due to malfunction of the lamp, and cannot be repaired even by using spare parts. In this context, the projector is replaced by newly procured one.	

※ In addition to above, two vehicles (Nissan Patrol, Toyota Hilux) have been lent to the Project from JICA Mozambique office since August 2014.

## 9. C/P リスト

### C/Pリスト (2016年9月1日時点)

氏名	所属、肩書	期間
Mr. Claire Mateus Zimba	Project Director, Director General of IPEME	2013.1 – present
Ms. Madina Remane Ismail	Project Manager, Coordinator of Technical and Productivity Development Directorate (DDTP),	2013.1 – 2015.3
	Part-time counterpart personnel, DAFOM, IPEME	2015.3 – 2016.7
Mr. Nabil Osman	Full-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – 2015.3
	Project Manager, DDTP, IPEME	2016.1 – present
Ms. Sónia Mbanze	Full-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2015.4 – 2015.12
	Project Manager, DDTP, IPEME	2013.1 – 2015.12
Mr. Ramatane Ernesto	Full-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2016.1 to present
	Full-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – present
Mr. Emir Ussene	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – 2013.10
Ms. Engracia Bangalane	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – present
Ms. Erica Munguambe	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – 2014.3
Mr. Nassur Abubakar	Part-time counterpart personnel, DDTP, IPEME	2013.1 – 2014.12
Mr. Sergio Ernesto	Part-time counterpart personnel, DEE, IPEME	2013.1 – 2015.12
Ms. Valentina Mafuiane	Part-time counterpart personnel, DEE, IPEME	2016.1 – present
Mr. Wilson Cavele	Part-time counterpart personnel, DAFOM, IPEME	2013.1 – present
Mr. José Tembe	Part-time counterpart personnel, DDTP, CORe, IPEME	2013.1 – present
Mr. Carlos Muchuine	Focal Point, DPIC, Maputo	2013.1 – 2013.11
Mr. Dercio Dos Santos	Focal Point, DPIC, Maputo	2014.1 – present
Mr. João Chicanhanza	Focal Point, DPIC, Maputo	2014.2 – present
Mr. Fulgêncio Novela	Focal Point, DPIC, Gaza	2013.1 – present
Mr. António Nhacale	Focal Point, DPIC, Gaza	2014.7 – present
Mr. Pedro Vilankulos	Focal Point, DPIC, Inhambane	2013.1 – present
Mr. Mauro Nelo Quirino	Focal Point, DPIC, Inhambane	2014.7 – present
Mr. Felizardo Chacuamba	Focal Point, DPIC, Nampula	2013.1 – 2016.4
Mr. Bonifácio Carlos	Focal Point, DPIC, Nampula	2016.5 – present
Mr. Francisca Morgado	Focal Point, DPIC, Nampula	2014.7 – present
Mr. Joaquim Raimundo	Focal Point, DPIC, Nampula	2014.2 – present
Mr. Dinis Mative	Focal Point, DPIC, Manica	2013.1 – present
Mr. Feliciano Mucupo	Focal Point, DPIC, Manica	2014.7 – present

## 評価グリッド

## A. Actual Project Achievement and Project Implementation Process

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/indicators	Results
	Questions (as subject)	Sub-questions		
1. Project Achievement	1-1 Achievement of Overall Goal	1-1-1 Will Overall Goal be achieved? "By deepening and disseminating One Village One Product (CaDUP) program, business of targeted SMEs are maintained or developed."	Indicators for Overall Goal are followings; 1. The CaDUP framework (*) is operational in all the 10 Provinces of Mozambique. (* ) "The CaDUP program" means the SME supporting program which the IPEME promotes.	<input type="checkbox"/> On October 13th, 2016, the National Dissemination Seminar was held with the attendance of directors of DPICs of all the ten (10) provinces, where the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit and were launched and well received by the participants. Some DPIC directors expressed their interests in the CaDUP Program. <input type="checkbox"/> Although the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit will be distributed to all the districts of the remaining five (5) provinces, in order to make the CaDUP framework operational, at least an introductory seminar and training by IPEME and the experience sharing from the target provinces are necessary, which is unlikely to be implemented because of the budgetary constraints.
	1-2 Achievement of Project Purpose	1-2-1 Is Project Purpose going to be achieved ? "CaDUP implementation procedures and structures for Mozambique are well established in the target areas."	Indicators for Project Purpose are followings; 1. The CaDUP framework (*) is established in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces. (* ) The CaDUP framework" means the CaDUP implementation system which is indicated in the CaDUP guideline. 2. The established CaDUP framework is applied to Nampula and Manica provinces with initiative of IPEME.	<input type="checkbox"/> Indicator 1 is achieved. <input type="checkbox"/> Through the implementation of all the Outputs of the Project, the implementation flow was adjusted, and the implementation structure including tool was constructed and specified in the CaDUP Guideline. In the three (3) provinces, the CaDUP Program is being implemented and disseminated according to the Guideline. <input type="checkbox"/> Indicator 2 is achieved. <input type="checkbox"/> Following the initial plan of the Project, IPEME was to take initiatives to replicate the CaDUP framework to Nampula and Manica Provinces with minimum support of JPT. <input type="checkbox"/> DPIC and SDAE of Nampla and Manica Provinces attended the trainings and seminars held by JPT and IPEME.
	1-3 Production of Outputs	1-3-1 Has Output 1 been produced? "CaDUP framework is established in target areas."	Indicators for Output 1 are followings; 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.	<input type="checkbox"/> Achieved. <input type="checkbox"/> It was found that the tentative CaDUP framework developed during the "Pilot Phase" was not practical enough, and the Project started from reviewing the framework. <input type="checkbox"/> The pilot project in nine (9) districts started from July 2014. <input type="checkbox"/> The first version of the CaDUP Guideline was established and provided to MIC and DPICs in December 2014. <input type="checkbox"/> In order to compile and disseminate lessons learned and obtained through technical assistance (mentioned in the section of Output 3), the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit started to be drafted as a supplemental document for the Guideline, with joint efforts of IPEME and JICA Project Team in December 2015. <input type="checkbox"/> The SME Support Kit was approved at 5th JCC on June 9th, 2016. CaDUP Operation Manual (video) was delivered at the National Dissemination Seminar on October 13th, 2016. <input type="checkbox"/> As mentioned in the section of Output 4, the SME Support Kit was disseminated and applied to all districts in the target provinces. <input type="checkbox"/> The CaDUP Guideline was updated as the 2nd edition, referring to the results and lessons learned of implementation of the pilot project and the SME Support Kit, and delivered at the National Dissemination Seminar on October 13th, 2016. <input type="checkbox"/> Achieved. <input type="checkbox"/> The 1st draft of "the list of BDS" (including universities/ government institutions and financial service providers) was made in February 2014. <input type="checkbox"/> To be able to provide the BDS information to the SMEs in need, "BDS directory", selected list of BDS, was prepared in May, 2015. <input type="checkbox"/> In parallel with updating the list of BDS, IPEME and JICA Project Team have agreed that the list of BDS should be integrated into the Part 3 of the SME Support Kit in December 2015. The list was updated and made into online database ( <a href="http://www.ipeme.gov.mz/">http://www.ipeme.gov.mz/</a> ) in April 2016, separate from the Kit. <input type="checkbox"/> Achieved. <input type="checkbox"/> As organized record is not kept, the Team could not verify the exact number of occasions where necessary information was provided to SMEs. <input type="checkbox"/> However, useful information for SMEs seems to have been distributed constantly as indicated by Director of DPIC Inhambane that all the partner SMEs are supported at least once a year. <input type="checkbox"/> Business matching was also made in the following ways by using the information in the list of BDS: i) Among the business skill training participants (such as "seedling producer" and "vegetable farmers"); ii) Among beneficiaries of Technical Assistance (such as "liquor producer" and "batik handcraft producer"); iii) Beneficiaries of Technical Assistance and Suppliers (such as "rice producer" and "packaging company"); and iv) B2B session in Trade Fair (As a result, 39 business meetings were conducted in FACIM 2016). <input type="checkbox"/> This indicator is concluded to be achieved.

Achievement

	4. Lesson learned on the supports to SMEs are compiled in the progress reports and annual reports.	Achieved. <input type="checkbox"/> The respective information has been compiled in the Progress Report (1), Annual Report (1), Progress Report (2), Progress Report (3), Progress Report (4), Progress Report (5) and Progress Report (6).
	5. More than eight (8) materials for public relations are developed and released.	Achieved. As of August 31 2016, 10 kinds of material were made.
1-3-2 Has Output 2 been produced? "Capacity implementation agencies is enhanced."	Indicator for Output 2 is following; 1. The training for the CaDUP staff members of IPEME, DPIC and SDAE is implemented more than 3 times a year.	Achieved. The number of trainings done in Mozambique: 1st year: 20, 2nd year: 15, 3rd year: 15, 4th year: 16
	2. The seminar of the CaDUP program is held for the staff members of IPEME, DPIC and SDAE at least once a year.	Achieved. Seminars/workshops on CaDUP program were held 3 times in 2013, 2 times in 2014, 1 time in 2015 and 3 times in 2016.
	3. Capacity Development of SDAE 3-1. SDAE focal point of the pilot districts collaborate more than 90% of the activities supported by the CaDUP program at the districts through keeping linkage with IPEME.	Achieved. <input type="checkbox"/> Two (2) focal points were appointed at each pilot SDAE. (2 staff x 9 SDAEs = 18 staff). <input type="checkbox"/> For organizing the business skill training at each pilot SDAE in the 2nd Year, SDAE focal points collaborated for inviting the SMEs, and for organizing the training. SDAEs had been collaborating with all (100%) the CaDUP Program supporting activities. However, it was observed that insufficient communication between SDAE and SMEs affected the number of participation of SMEs. <input type="checkbox"/> For the technical assistance in the 3rd Year, the SDAE focal points collaborated to provide support for and monitor the activities of SMEs. SDAEs had been collaborating with almost all technical assistance activities for SMEs in their own districts.
	3-2. SDAE focal points of pilot district collect more than 20 SME registrations of CaDUP program in average.	Achieved. <input type="checkbox"/> 251 SMEs registration forms were collected in the three (3) provinces by the deadline (11th August, 2014). (Boane:23, Manhica:11, Namaacha:15, Bilene:65, Mandlakaze:51, Xai-Xai:12, Inharrime 20, Maxixi:36, Zavala 18) <input type="checkbox"/> 130 SMEs registered in Manica from five (5) districts, 64 SMEs in Nampula from four (4) districts, as of January 2015. <input type="checkbox"/> Some could not collect more than 20 registrations, but on average 21.2 registrations per district were collected. $((251+130)/(3 \times 3 + 5 + 4) = 21.1666)$
	3-3. Frequency of communication with SMEs by SDAE is increased.	Achieved. <input type="checkbox"/> Change of frequency of communication with SMEs was measured referring to the questionnaire result at the kick-off meeting of the pilot project, and the one collected in the wrap-up meeting held in May 2015 as shown in the table below. All SDAEs started to have communication with SMEs, and the frequency increased slightly. For example, communication at least once a week increased from 23% (6%+17%) to 30% (5%+25%) and no contacts decreased from 11% to 0%.
	4. Capacity Development of DPIC 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.	Achieved. <input type="checkbox"/> Two (2) focal points at each DPIC were appointed (2 persons x 5 DPICs = 10 persons). <input type="checkbox"/> For organizing the business skill training at each pilot SDAE in the 2nd Year, the DPIC focal points collaborated for coordinating with respective SDAEs, and for organizing the training. DPICs have been collaborating with most of the CaDUP Program supporting activities (except session 3 in Maputo Province).
	4-2. DPIC promotes the CaDUP program within the respective provinces.	Achieved. <input type="checkbox"/> DPIC and IPEME conducted the Dissemination Seminar inviting all the SDAEs in each province as follows: - Nampula Province: June 14th, 2016 - Manica Province: June 22nd, 2016 - Inhambane Province: June 28th, 2016 - Gaza Province: June 30th, 2016 - Maputo Province: July 5th, 2016 <input type="checkbox"/> DPIC and IPEME conducted the Follow-up Seminar inviting all the SDAEs in each province as follows: - Gaza Province: August 10th, 2016 - Inhambane Province: August 12th, 2016 - Maputo Province: August 16th, 2016 - Manica Province: August 19th, 2016 - Nampula Province: 24th August 24th, 2016
	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.	Achieved. <input type="checkbox"/> Seminars and training sessions were conducted by using the CaDUP Guideline, which actually consists of the CaDUP Guideline, the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit. In those opportunities, staff of IPEME, DPICs and SDAEs played roles of presenters and trainers. <input type="checkbox"/> Between July and August 2016, 72% of the SDAEs in target three (3) provinces answered that they conducted supports to 1 to 5 SMEs using the SME Support Kit. <input type="checkbox"/> In the interview by the Joint Evaluation Team, all the interviewees of IPEME, DPICs and SDAEs answered that they had used the SME Support Kit.

<p>1-3-3 Has Output 3 been produced? "Appropriate supports to the SMEs are provided in the target areas."</p>	<p>Indicator for Output 3 is following; 1. Scope of supports by CaDUP program is justified through the pilot projects taking into account their necessity and financial sustainability.</p>	<p>Acjoeved.  <input type="checkbox"/> The scope of support to SMEs has been determined to cover 1) diagnosis, 2) business advisory services/trainings and 3) follow-up activities including provision of information using the list of BDS. The supports will be basically "technical assistance", not financial assistance.  <input type="checkbox"/> The scope of the support was discussed among IPEME, DPICs and SDAEs, and they concluded that the above scope enables the maximum output with minimum inputs. The scope was included in the CaDUP Guideline.  <input type="checkbox"/> The know-how and tips of supports gained from the pilot projects were compiled in the SME Support Kit and CaDUP Operation Manual (video). SDAEs are happy that the SME Support Kit enables them to support SMEs with confidence.</p>
	<p>2. More than 180 SMEs in the pilot districts (20 SMEs / distict x 9 disctricts) participate in the business skill training of CaDUP program.</p>	<p>Not Achieved.  <input type="checkbox"/> Six (6) sessions of Business skill training were held at each pilot district (nine (9) districts in three (3) provinces) between August 2014 and April 2015. The session 1 started with 208 participants, but for other sessions had less than the target of 180 SMEs. (For details, refer to the ANNEX 7.).                      Session number Content Total number of SMEs participated                      1 Introduction &amp; Basic business skills 208                      2 Preparation of business plan 173                      3 Production 155                      4 Marketing 142                      5 Finalization of business plan 125                      6 Summary &amp; review/feedback of business plan 140  <input type="checkbox"/> One hundred and eighty (180) SMEs participated in at least three (3) sessions.</p>
	<p>3. More than 70% of participating SMEs are satisfied with the business skill training of CaDUP program.</p>	<p>Achieved.                      At the end of each business skill training session, the satisfaction of the participants has been confirmed through questionnaire. It was confirmed that 80.2% of the participants were satisfied with the contents of the training on average of six (6) training sessions.</p>
	<p>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</p>	<p>Achieved.                      About 90% of SMEs applies such as keeping accounting record, improving production and improving marketing.</p>
	<p>5. More than 60% of the selected 27 SMEs increase net annual profits.</p>	<p>Not achieved.  <input type="checkbox"/> Six (6) out of 11 SMEs (54.5%) increased net annual profits according to Impact Survey. The main reason for the percentage below 60% is the worsening external environment such as draught and depreciation of currency which resulted in the increase of raw material prices.</p>
	<p>6. The selected 27 SMEs collaborate for CaDUP program as partner SMEs.</p>	<p>Achieved.  <input type="checkbox"/> Among the 30 partners selected by the Project, 27 of them actively participated in the CaDUP Program and received supports from the Project.  <input type="checkbox"/> Five (5) SMEs with good practices hosted study tours and shared their experiences with other SMEs.  <input type="checkbox"/> Some partner SMEs cooperated in the PR by introduction of cases, lecture of experience at the trainings and seminars and acceptance of interns.</p>
	<p>7. No. of SMEs with CaDUP certificate (to be discussed).</p>	<p>Cannot be evaluated as there is no target number.  <input type="checkbox"/> Certification of completion of technical assistance was issued for 30 partner SMEs in April, 2016.  <input type="checkbox"/> Certificates of training were issued to 180 SMEs that finished (attended at least 3 out of 6 sessions) the business skill training.</p>
<p>1-3-4 Has Output 4 been produced? "The knowledge and experience of the CaDUP are shared among the target areas and the other provinces."</p>	<p>Indicator for Output 4 is following; 1. The staff of DPIC of both Nampla and Manica Provinces participate in the CaDUP program at least 3 times a year.</p>	<p>Achieved.  <input type="checkbox"/> Record of participation as of September 2016:  <input type="checkbox"/> 4 times in the 1st Year: Kick-off meeting (February 2013), 1st JCC (September 2013), Overseas training in Japan (February 2014), and 2nd JCC (March 2014)  <input type="checkbox"/> 3 times in the 2nd Year: Pilot project kick off meeting (July 2014), 1st session of the business training at Namaacha District (Maputo Province) (August 2014), and 3rd JCC (December 2014)  <input type="checkbox"/> 3 times in the 3rd Year: Wrap up meeting for business skill training (May 2015), 4th JCC (August 2015), and SME Support Kit workshop (February 2016)  <input type="checkbox"/> 6 times in the 4th Year: 5th JCC (June 2016), Pre-meeting for Dissemination Seminar (June 2016), Dissemination Seminar (June 2016), Follow-up Seminar (August 2016), CaDUP National Seminar (scheduled in October 2016), and 6th JCC (scheduled in December 2016)  <input type="checkbox"/> IPEME C/P organized kick-off meetings in both provinces in Oct. 2014.</p>
	<p>2. CaDUP fair is organized to share the output of the pilot project at least once.</p>	<p>Achieved.  <input type="checkbox"/> CaDUP Exhibition was held in parallel with CaDUP National Seminar for all ten (10) provinces and Maputo City was held on October 13th, 2016.</p>

			3. CaDUP guideline is finalized for nationwide promotion of CaDUP program.	Achieved. <input type="checkbox"/> The CaDUP Guideline (ver. 1) was established and provided to MIC and DPICs in December 2014. <input type="checkbox"/> In order to compile and disseminate the lessons learned through technical assistance (mentioned in the section of Output 3), the first drafts of the CaDUP Operation Manual and the SME Support Kit were elaborated as supplemental materials of the Guideline, with joint effort of IPEME and JICA Project Team in December 2015. <input type="checkbox"/> The SME Support Kit was approved at 5th JCC on June 9th, 2016. The CaDUP Operation Manual (video) has been completed. <input type="checkbox"/> As mentioned in the section of Indicator 1, the SME Support Kit was disseminated to all districts in the target area.	
			4. Final workshop of the CaDUP project is held to share the lessons learned among target areas and other provinces.	Achieved. <input type="checkbox"/> Final workshop called "CaDUP National Seminar" was held on October 13th, 2016. <input type="checkbox"/> IPEME has carried out CaDUP Promotion Seminar in Tete and Cabo Delgado Provinces in 2014.	
1-4 Actual Inputs	1-4-1 Japanese Inputs		① Experts	8 experts have been assigned.	
			② Local staffs	2 are employed.	
			③ Local expenditure	Equipment provided by the Japan side is one (1) photocopy machine, four (4) lap-top computers, one (1) desk-top computer and one (1) projector as shown in ANNEX 8. Two (2) vehicles (Nissan Patrol and Toyota Hilux) have been lent to the Project from JICA Mozambique Office since August 2014. The local operation cost spent by JICA as of August 31st is, in total, around 26.1million meticaís.	
			④ Training course in Japan, Third country training ⑤ Trainings in Mozambique	1st Overseas C/P training in Japan (Feb. 16 to Mar. 1, 2014): 9 C/Ps. 2nd Overseas C/P training in Japan (Sep. 28 to Oct. 10, 2015): 10 C/Ps Trainings in Mozambique: 1st year 20 times, 2nd year 15 times, 3rd year 15 times, 4th year 16 times.	
	1-4-2 Mozambique Inputs		① Allocation of Counterparts and staffs	26 C/Ps	
			② Local expenditure	IPEME has covered some travel costs of C/P personnel, especially for General Director and Directors. The allowance of IPEME staff participating in FACIM was provided by Mozambique side. The Mozambique side, namely IPEME, DPICs and SDAEs in Maputo, Gaza and Inhambane Provinces, have provided spaces for training and seminars.	
		③ Facilities	The Project office space, with necessary furniture, has been provided in IPEME headquarters, including internet services and utilities.		
2. Project Implementation Process	2-1 Activity implementation	Are the activities implemented along with the plan?	Project Document Interview	Activities were implemented almost as planned as a whole. The review of the tentative CaDUP framework took longer time than originally planned, and the start of the implementation of the pilot projects was delayed by half a year. However, review of the framework contributed to fostering of ownership of C/P staff.	
	2-2 Method of technical transfer	Are there any problems in the methods of technical transfer?	Project Document Interview	There have not any problems worthy of specific mention. The practical technical transfer (OJT) on the support of SME was the priority, considering that the activity will be sustained after the end of the project.	
	2-3 Project management system	Monitoring system		Project Document Interview	On a daily basis, among JPT, IPEME, DPICs and SDAEs, the monitoring was implemented by information transmission by official letters, telephone and e-mail. Monitoring of the status of the Project was shared at the JCCs. JCCs were held as follows. 1st JCC: September 30th, 2013 2nd JCC: March 11th, 2014 3rd JCC: December 8th, 2014 4th JCC: August 21st, 2015 5th JCC: June 9th, 2016 6th JCC: December 2016 (planned) Communication between JPT and C/P was generally smooth. However, face-to-face communication was not sufficient to discuss not urgent but important issues such as modification of the indicator of the Overall Goal, because of the frequent absence of the C/P members who participated in training, seminars and conferences in other countries.
				Project Document Interview	Decision making was done at JCCs above.
				Project Document Interview	To JICA Mozambique Office, regular reporting and consultation were done. To JICA headquarters, beforehand consultations of major change of action plan and personnel deployment plan were done as well as regular reporting.
				Project Document Interview	In the project, sharing of information and consultation were done quickly through email. C/Ps of IPEME were absent from the office because of other works or oversea trainings by other donors. To solve this problem, files of each SME were made for the sharing of information.
2-1-4 The motivation of implementation			Project Document Interview	The recognition of implementing agencies and C/P is high. SDAE members (although they are not C/Ps) participated with full commitment.	

	2-1-5 The participation of target group and related		Project Document Interview	The recognition of implementing agencies and C/P is high. SDAE members (although they are not C/Ps) participated with full commitment.
	2-1-6 Appropriateness of the deployment of		Project Document Interview	For IPEME, maximum C/Ps were appointed in the constraint personnel. For DPIC and SDAE, properly positioned such as the change from one to two staffs for each office.
	2-1-7 Other problems that affect project		Project Document Interview	The following problems affected the progress of the project. - Throughout the project period, travel expenses of C/P has not been budgeted for. (Some were paid.) - The frequent occurrence of power outage, was hindered in the office work of IPEME in the office.
	2-1-8 Reactions to the	1. Formulation of master schedule for the 3rd and 4th year activities	Project Document Interview	It has been already responded. JPT formulated a master plan up to the end of the Project immediately after the Mid-term Review, and shared it with Mozambique side.
recommendations in the mid-term review		2. Clarification on task description for IPEME C/Ps	Project Document Interview	It has been already responded. Clarification of the role was done at IPEME.
		3. Involvements of SDAEs	Project Document Interview	It has been already responded. After Mid-term Review, SDAEs have played the central role in the Project.
		4. Sharing information of good practices and lesson learned on supports of prospect partner.	Project Document Interview	Although the format of the information sharing was created, it was not used as expected. Information of good practice and lesson learned on supports of partner SMEs are integrated in the SME Support Kit.
		5. Elaboration of indicator for Overall Goal	Project Document Interview	It has not been responded yet. JPT proposed to the Mozambique side the following idea, but this proposal has not been discussed at JCC. (Indicator 1) Business of the 27 partner SMEs in Maputo, Gaza and Inhambane provinces are maintained or developed. (Indicator 2) All SDAEs in the 10 Provinces of Mozambique receive CaDUP Operational Manual and the SME Support Kit and conduct at least one trial operation.
		6. Increase in numbers of technical C/P with certain years of work experience at IPEME	Project Document Interview	It has not been responded yet. Rather, after the Mid-term Review, a C/P member with the richest experience was seconded (Comissão de Serviço) to MIC, also some members of the C/Ps left and replaced.
		7. Securing budget for activity implementation by IPEME, DPICs and SDAEs	Project Document Interview	It has not been responded yet. IPEME has covered some travel costs of C/P personnel, especially for General Director and Directors. DPICs and SDAEs used their exiting budgets for the CaDUP activities. DPIC of Gaza Province and SDAE of Manhiça District of Maputo Province secured the budget of CaDUP Project activity of 2016. The Amount of the budget of DPIC Gaza is unknown to the Team, while SDAE Manhiça recorded 106,272MT as support activity costs, including other similar activities.
		8. Securing budget for SME's activities	Project Document Interview	It has been already responded. At the 3rd JCC of December 2014 (before Mid-term Review), an official in charge of District Development Fund (FDD) explained and discussed the usage of the fund in the development of SMEs. FDD is an important source of finance for SMEs. IPEME, DPIC and SDAE fully understand that coordination with FDD is very important to promote CaDUP Project. SDAEs help SMEs in preparing for application form to FDD.
		9. Formulation of a work plan on the 4th year activities	Project Document Interview	It has been already responded.
		10. Placing priority on activities of the three (3) provinces for creating the CaDUP framework in good quality, and extracting good examples in the technical supports during the Project	Project Document Interview	It has been already responded.



評価グリッド

Analysis on Five evaluation criteria

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/indicators	Results	
	Questions (as subject)	Sub-questions			
3. Relevance	3-1 The necessity of the project	3-1-1 Is the Project consistent with the needs of the target area, society and the recipients?	Project Document Interview	It is consistent. Maputo province investment efficiency is high in the center of commerce and industry. Gaza, Inhambane province is relatively good access to capital, SME often have entrepreneurial agricultural processing industry. In addition, security is stable. Nampula, Manica province, support of donor countries is underway, synergy effects can be expected. Nampula and Manica Provinces are rich in agricultural products.	
	3-2 Priority	3-2-1 Is the Project consistent with the development policy of Mozambique?	SME Development Strategy Project Document Interview	It is consistent. Although CaDUP Program per se is not specifically mentioned, the Industrial Policy and Strategy officially approved recently includes SME promotion in the provinces, for which IPEME believes CaDUP will serve as an effective approach. SME Development Strategy (2008) includes competitiveness structure, industrialization and value chain development, for which again CaDUP will be effective.	
	3-3 Appropriateness of method	3-3-1 Is the project approach and the selection of target area appropriate as the strategy to make results to the development policy of Mozambique?	3-3-1 Is the project approach and the selection of target area appropriate as the strategy to make results to the development policy of Mozambique?	Project Document	It is appropriate. - Reinvesting the benefits obtained from the exploitation of natural resources in domestic agriculture, forestry and fisheries industry is a sound policy. CaCUP supports the policy, by developing local SMEs. · CaDUP is the approach of the initiatives likely to industrial development for local entrepreneurs. · In order to increase the SMEs that can access the industrial programs for SMEs by international institutions and donors, CaDUP is an effective approach.
			3-3-2 Is the selection of target group (target, scale, ratio of gender, etc.) appropriate?	Project Document	It is appropriate. - The pilot 9 districts are necessary and sufficient to validate the implementation process. Target sectors are subject to the intention and the corresponding ability of IPEME and whether the tangible results can be realized within a limited period of time. - Women entrepreneurs engaged in SME selected to support the subject of pilot projects. 10 out of the 27 pilot SMEs are managed by women entrepreneurs.
		3-3-3 Does the project influence outside the target group?	Project Document	Project Document	It influences outside. It influences the raw material producers and farmers. Also, all the ten provinces attended the National Dissemination Seminar.
		3-3-4 Is the benefit and the cost burden fairly distributed?	Project Document	Project Document	Fairness is considerably secured. - It is the support of business services, whose cost basically SMEs bear. - Partner SME has the conditions to make a reply to a study tour of acceptance and inquiries.
	3-3-5 Does Japan have the technical advantage in this area? (knowhow, experience etc.)	3-3-5 Does Japan have the technical advantage in this area? (knowhow, experience etc.)	Project Document Japanese policy of assistance	Project Document	The Country Assistance Policy for Mozambique of the Government of Japan puts "regional economic revitalization including development of corridors" as one of three (3) prioritized areas, in which Industrial Promotion Program is included. The Project has consistency with the policy of the Government of Japan. One Village One Product Movement began in Japan in the 1970s, and JICA has a track record of supporting more than 30 countries in implementing OVOP. .
		3-4 Other	3-4-1 Has the environment (policy, economy, society, etc.) around the Project changed?	Project Document Interview	The following events occurred. - Due to the October 2014 presidential election, travel restrictions to the Nampula province - Interruption of part of the donor support due to the non-disclosure debt problem - Plunge of local currency, Mozambican metical - The deterioration of security in the Central region, which includes the Manica province - Draught of 2015 - 2016
4. Effectiveness (expected) (See the Project Achievement table for the italics)	4-1 Degree of achievement of Project Purpose	4-1-1 Is achievement of project purpose expected as originally planned?	Project Document Interview	See Actual Project Achievement.	
		4-1-2 Are there obstacles that disturb the realization of project purpose?	Project Document Interview	There are not big factors to affect. · This project is from the fact that designed a framework that does not assume a large capital needs, budget, personnel placement is not expected and inhibits the achievement of the project goal.	
	4-2 Causal relationship between Outputs and Project Purpose	4-2-1 Were Outputs appropriate enough to achieve Project Purpose?	Project Document Interview	Project Document	It is sufficient in order to achieve the Project Purpose. Framework to build, to identify and try to support the contents of the CaDUP program, in addition to improve the ability of the parties, by the spread in addition to the project area, that to develop a system with the implementation system of CaDUP program logic is reasonable. In addition, the SME Support Kit contributed to the achievement of all the 4 Outputs, consequently contributing to the achievement of Project Purpose.
4-2-2 Is important assumption still available and/or satisfied in the future?		Project Document Interview	Project Document	There has been a worsening of the following external circumstances. Could be improved up to the end of the project is low. However, for the Project Purpose the assumptions was overcome. Rather the budgetary measures will affect the achievement of Overall Goal. 1. Budgetary measures by the government Other budget measures travel expenses of C / P has not been made. Cost-cutting measures of the government have been hammered out in May 2016. 2. Ongoing activities by government officials Before October 2014 presidential election, participation in SDAE to the pilot project is limited, the pilot project has been suspended for one month. A long period of time by the overseas training of IPEME staff absence has constrained the project activities.	
5. Efficiency (See the Project	5-1 Degree of achievement of Outputs	5-1-1 Are achievement of Outputs appropriate considering the remaining period?	Project Document Interview	Except for some, is substantially all of the outcome been achieved, is expected to be achieved.	

Achievement table for the italics)	5-2 Causal relationship between Inputs/Activities and Outputs	5-2-1 Were Activities sufficient to produce Outputs?	Project Document Interview	Activity was sufficient to produce results except for the following. - Activities in Nampula Province and Manica Province have not been enough to produce the outputs. Positioned as an activity of the project within the frame, believed to be impossible for it to find the results in the two states.
		5-2-2 Were Inputs sufficient to produce Outputs?	Project Document	Inputs were sufficient.
		5-2-3 Is the external condition from the Activities to the Outputs is appropriate presently? Are there any influences of external condition?	Project Document Interview	Chief counterpart changed three times. In addition, C/Ps and quasi-C/Ps were absent for a few weeks of overseas training, etc..
	5-3 Timing of Inputs	5-3-1 Were the Inputs by Japanese side implemented temerity without excess or shortage in quality and quantity?	Project Document Interview	Enough input in a timely manner has been made. No excess is observed.
		5-3-2 Were the Inputs by Mozambique side implemented temerity without excess or shortage in quality and quantity?	Project Document	Budget of IPEME has not been achieved.
5-4 Efficiency in cost	5-4-1 Compared with similar projects, are the purposes and outputs commensurate with the cost of Inputs?	Project Document Interview	Since IPEME, a central government IPEME, is the main C/P, many business trips at the local with much cost were done. Considering One Village, One Product Movement is an approach that originated from the provinces, it might have been more efficient that the implementing agencies be the local government.	
6. Impact	6-1 Prospect of the Achievement of Overall Goal	6-1-1 Is Overall Goal expected to be achieved as the effects of the Project?		See Actual Project Achievement.
		6-1-2 Is the impact to the Mozambique's development plan by the achievement of the	Project Document Interview	It can be prospected.
		6-1-3 Are there any factors to disturb the achievement of Overall Goal?	Project Document Interview	- Plunge of local currency - National security deterioration and political unrest due to political conflict - Draught, extreme weather events of the flood, etc. - Lengthening of the financial difficulties and the policy changes and budget reductions associated with it
	6-2 Causal relationship between Project Purpose and Overall Goal	6-2-1 Are there a gap between Project Purpose and Overall Goal?	Project Document Interview	The wording of the overall goal "by the deployment of CaDUP business to promote small and medium-sized companies that take advantage of the local resources, business is the maintenance of small and medium-sized enterprises / producer group, which has been the object, to develop" itself, the project goals and logical divergence does not occur. However, the implementation of CaDUP business in all 10 states, which is the index, it can not be said that those to realize after achieving a few years of the project objectives, it can be said that the divergence.
		6-2-3 Is the external condition (Important Assumptions) from Project Purpose to Overall Goal appropriate even now? "Is the prospect high that the external condition is fulfilled?"	Project Document Interview	Although the condition "Is the prospect high that the external condition is fulfilled?" is still appropriate, it is considered an additional examination of the following. Economic situation, deteriorating security, because the abnormal weather is a concern to inhibit the achievement of the overall goal, we want to consider adding these.
	6-3 Spillover effect	6-3-3 Are the effects or influences other than Overall Goal expected?	Project Document Interview	[Other impacts] - There have been some cases where participation in CaDUP has led to the registration of SMEs. - In Mozambique, each district has a zero-interest loan scheme for local SMEs called District Development Fund (FDD) which is often faced with difficulties of low repayment rate. By enhancing management capacity of the SMEs, CaDUP is expected to enable them to repay FDD. [Gender] - Among 30 Partner SMEs, ten (10) are managed by women. - Some informal networks among female entrepreneurs emerged. For example, female entrepreneurs cooperated together to plan the sales to the supermarket, and a woman-owned SME in Inhambane asked another woman-owned SME in Maputo to cooperate in sales at an exhibition in Maputo. - The sales promotion of products of a female union (handicraft production union) that promotes employment of widows in rural areas and HIV-affected persons has led to ensure the employment of vulnerable groups among women. - The promotion of the eucalyptus oil and coconut oil manufacturers has contributed to the livelihood of both women producing raw materials as well as those processing.
		6-3-4 Will be different plus or minus effects because of the gender, nation, or social class?	Project Document Interview	Not observed.
7. Sustainability	7-1 Policy and System	7-1-1 Is the support by policy expected to continue?	Project Document Interview	Although CaDUP Program per se is not specifically mentioned, the Industrial Policy and Strategy as well as the SME Development Strategy include promotion of SMEs in the provinces as a priority, for which CaDUP will be effective.
		7-1-2 Are there necessary legal systems or regulations? How is the situation and the	Project Document Interview	Not observed.
	7-2 Organization and Finance	7-2-1 Will the activities to sustain the effects and formation of capability to disseminate the output be formulated?	Project Document Interview	The DPICs and the SDAEs who are closer to SMEs tend to see the stronger needs for CaDUP. The Team has observed some examples where a province and a district government secured the budget for CaDUP-related activities.
		7-2-2 Is the ownership of the implementing agencies fully secured?	Project Document Interview	Ownership of IPEME staff is high, but possibility of securing budget is low. Since there is no budget allocation by IPEME, future prospect of continuing CaDUP activities is uncertain, especially under the current fiscal situation of the Government.
		7-2-3 Is the budget for the operation of the Project secured? How is the prospect?	Project Document Interview	Ownership of IPEME staff is high, but possibility of securing budget is low. Since there is no budget allocation by IPEME, future prospect of continuing CaDUP activities is uncertain, especially under the current fiscal situation of the Government.
7-3 Technology	7-3-1 Is the technology suitable to the local organization, personnel capability, custom etc.?	Project Document Interview	It seems to be suitable, because the technology was quickly mastered. The SME Supprt Kit supports a lot.	

	7-3-2 How is the possibility that the implementing agencies keep the technology?	Project Document Interview	It is possible. The SME Support Kit supports a lot.
	7-3-3 How is the possibility of the dissemination of the technology to other areas?	Project Document Interview	Technically, the spread potential of technology is high. · CaDUP Project Manual (video) and SME support kit is made with the intention of horizontal expansion into other areas of business. In particular, we have the video of the manual is a contrivance for dissemination to other SDAE.
	7-3-4 Are facilities and equipment maintained properly?	Project Document Interview	Technical capacity of the implementing agencies of IPEME, DPICs in the target provinces, and SDAEs in the target districts has been enhanced. The potential of technology diffusion is high as the CaDUP Operation Manual (video) and the SME Support Kit have been already developed. These easy-to-use tools are planned to be distributed to all the districts throughout the country by the end of the
7-4 Others	7-4-1 Are there any other factors to disturb the sustainability?	Project Document Interview	Previously unexpected external factor led to fiscal difficulties, which negatively affected securing budget of C/Ps.

11. 面談録

面談録 1

日時	2016年10月3日(月) 13:10-14:50
場所	IPEME 本部 (マプト市内)
面談目的	IPEME へのインタビュー
面談相手	Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, IPEME Mr. Nabil Osman,, Technician, DDTP, IPEME Mr. José Tembe, Technician, DDTP,-COre, IPEME
調査団	加藤 (評価分析)、Mr. Mate (通訳)
JICA 事務所	なし
専門家	なし
収集資料	なし (質問票は後日収集)
議題	内容
成果 1 (対象州において、CaDUP 事業の枠組みが構築される)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・南部 3 州においては構築されたと考える。パイロットプロジェクトを通して構築されたことが測定できる。</li> <li>・ナンブラ州、マニカ州においては、南部 3 州と同じようにはできていない。</li> </ul>
実施機関の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME はプロジェクトの事務局である。</li> <li>・ DPIC は IPEME と SDAE のつなぎ役である。</li> <li>・ SDAE が実際の SME 支援を行う。SME 支援は郡において郡によって行われる。</li> <li>・ SDAE は特定の省の傘下にあるわけではない。SDAE は 3 年前までは農業省の傘下にあった。現在は特定の省の傘下にあるのではなく、商工業、漁業、農業、観光など多くの役割を果たし、2015 年からは郡政府から独自の予算を割り当てられる。</li> <li>・ SDAE が農業省傘下にあったときは、農業以外の SME の支援がやりにくいなどの難しさがあったが、現在は改善している。</li> </ul>
成果 2 (CaDUP 事業実施機関の職員の実施能力が強化される)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME、DPIC、SDAE のそれぞれ職員の実施能力の向上が図られている。</li> <li>・ 全般的に SME サポートキットの作成を通じて技官の知識が組織化、体系化された。内容自体はこれまで実施してきた支援の内容であるが、それがサポートキットの中に体系化されるとともに、その作成に携わった技官の自らの知識を体系化することができたと考えられる。</li> <li>・ プロジェクトの活動を通じて IPEME、DPIC の技官のマインドセットが変わった。SDAE 等からの質問を受けて自分がわからなければ他の技官に聞くようになった。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDAE の職員については、多くの農業のことしか知らなかった人が SME サポートキットを使えばその他の産業のことの支援ができるようになった。</li> </ul>
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。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 南部 3 州、ナンプラ州、マニカ州において、適切に支援を行っていると考える。</li> <li>・ ナンプラ州、マニカ州においては、研修への参加、JCC 出席を通じて情報を共有している。また、SME サポートキットを共有している。</li> </ul>
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。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象の 5 州においては常に知識、経験を共有している。</li> <li>・ 他の 5 州に関しては、セミナーに参加している。また、商工省のカンファレンスで CuDUP が紹介され、興味を引いている。</li> </ul>
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。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕組みと実施体制はよく整備されている。例えばナンプラ州の SDAE にどのように SME を支援しているかを聞くと、SME サポートキットを使ってどのように SME を支援しているか説明ができる。SME サポートキットは、IPEME・DPIC と SDAE の間のコミュニケーションにも役立つ。</li> <li>・ 情報を共有することによって、IPEME、DPIC、SDAE すべてのスタッフに技術的な知識が共有されるようになった。</li> <li>・ 政府機関なので人事異動や辞職による人員の変動はあるが、新しいスタッフでも SME サポートキットがあれば SME 支援はできる。</li> </ul>
上位目標 (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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上位目標の指標である、10 州への運用は 3 年よりもっと短い期間でできるのではないかと。JICA の支援がなくても可能である。</li> <li>・ 手段として National Seminar 等で SME サポートキットを紹介する。そうすると南部 3 州の例があるから、その方法に興味を示す。150 の郡の政府は自前の予算を持っているから、十分可能である。</li> <li>・ SME サポートキットのアップデートは、IPEME が全国の事務局として行う。JCC の後継の会議体で毎年 SME サポートキットのアップデートを承認するようにすればよい。</li> </ul>
上位目標達成のためのアクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 以下を実施する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME サポートキットの普及</li> <li>・ National Seminar</li> <li>・ 支援の結果の収集</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME が直面する主要な問題に CaDUP がアプローチを与える。以前は、SDAE はお金や機材だけを解決手段としていたが、現在はきちんと診断して適切な解決策を提示するので、かえって予算はかからない。</li> </ul>
CaDUP 事業のための資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的には郡政府がそれぞれ予算を当てる。郡政府は CaDUP に興味を持ち、その効果を期待するから予算は出してくれると思う。</li> <li>・ IPEME が地方に出向くにしても会議に地方からマプトに呼ぶにしても旅費が必要で、その手当が問題であることは認識している。この問題は計画を立てて解決する。</li> </ul>
ジェンダー配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パイロットプロジェクトに女性企業家が経営する SME が多いこと、女性の雇用を増やしたこと、パイロットプロジェクトによって、原料供給など女性に波及効果があったことがジェンダー配慮に関する成果である。</li> <li>・ プロセスにおいてもジェンダー配慮を取り入れている。例えばパートナーSME の選定において、同じような企業があれば女性企業を選んだ。経験上女性が経営する企業の方が長続きするから結局社会に対するインパクトが大きくなる。</li> <li>・ 女性の経営する企業の方が寿命が長いという事実は、自分たちの間では経験的に知られている。もしかすると統計的データがあるかもしれない。</li> </ul>
他の意図しなかったインパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特に思い当たらない。</li> </ul>
他のドナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト期間中に IPEME を支援したのは、Unido、EU、USAID、ITC、NSIC（インド）、アフリカ開発銀行である。</li> <li>・ CaDUP に関する支援は JICA だけである。</li> </ul>
プロジェクト全般の感想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ よいプロジェクトであり、継続するとよいと思っている。その理由は、日本人専門家が良い情報を与えてくれたからである。</li> <li>・ CaDUP は IPEME だけでなくモザンビークの政府機関全体にインパクトを与え、貢献をしている。</li> <li>・ パートナーSME のマインドセットが変わった。ゴールを設定して達成するモチベーションを持つようになった。彼らはプロジェクト以前にはお金、設備を欲しがったが、今は技術的支援を欲しがる。</li> <li>・ DPIC、SDAE のフォーカルポイントは自分で診断するようになった。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDAE と SME のコミュニケーションが密になっている。また IPEME は 5 州から 2 週間に 1 回 email で報告を受けている。</li> <li>・ パイロット SME の売り上げは 40~50% 増えていると思う。</li> <li>・ 他のドナーのプロジェクトと比べ、この JICA のプロジェクトは効果的だと思う。お金を貸したり与えたりするのではなく、お金を稼ぐ方法を与えてくれる。</li> </ul>
--	--

## 面談録 2

日時	2016 年 10 月 4 日（火） 10:30-10:45
場所	Viverio Caetano, マプト州マニサ郡
面談目的	Viverio Caetano へのインタビュー
面談相手	Ms. Anita Samuel Wache, Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME Mr. Paixão Miguel Chilengue, Focal Point, SDAE Manhiça, Maputo
調査団	加藤（評価分析）、Mr. Mate（通訳）
JICA 事務所	松下、Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	なし
議題	内容
ビジネスの概要	農家と野菜（キャベツ、トマト）の苗の製造販売の兼業。種子は南アからの輸入または地元からの購入に頼る。
CaDUP 事業での成果	南アから苗用の培土に代替して、牛糞、もみ殻を原料とした培土を開発し、コストダウンにつなげた。
種子の国産の可否	種子は南アからの輸入と地元からの購入の両方がある。南アからの輸入品と地元の種子では品質が違う。
習得した技術の普及（成果 3 指標 6）	CaDUP 事業で開発した培土の製造技術については、以下の方法で情報の提供を行っている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3 年前からインターンを受け入れている（これまで約 200 人）。</li> <li>・ 地元の SME に教えている。</li> <li>・ 土曜日からマカオで経験の共有の機会がある。</li> </ul>
プロジェクトの感想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME やフォーカルポイントに非常に感謝している。また、濱 専門家には多大な尽力をしてもらった。</li> <li>・ 改善点としては、SME 間の経験や情報の交換をもっと盛んにしてほしい。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP プロジェクトの一環でビジネスカードを作成した。</li> </ul>

面談録 3

日時	2016年10月5日(水) 8:40-10:00
場所	イニャンバネ州 DPIC 事務所
面談目的	イニャンバネ州 DPIC へのインタビュー
面談相手	Mr. Antonio Luis Machamale, Provincial Director, DPIC Inhambane Mr. Pedro Vilankulos, Focal Point, DPIC, Inhambane Mr. Muro Nelo Quirino, Focal Point, DPIC, Inhambane Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME
調査団	加藤(評価分析)、Mr. Mate(通訳)
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	プレゼンテーション資料
議題	内容
DPIC イニャンバネの活動概要	(プレゼンテーション資料に基づいて説明) ・ CaDUP 事業においては、SME の活動の支援を行い、能力育成を行っている。 ・ 主に結果として表れているのは、パッケージ、ラベル、ナショナルトレードフェア等への積極的な出展、ビジネスプラン、記帳である。 ・ DPIC 事業の活動状況は、局長に定期的に報告が上がっている。
CaDUP 事業の全般的意見	・ ポジティブにとらえている。努力に値する活動である。 ・ しかし、CaDUP 事業が DPIC 自体のマインドセットに変化をもたらしたとは考えていない。もともと農業を中心とした SME を支援することが目的であり、その考え方に変化はない。 ・ SME には大きな変化をもたらした。過去には伝統的な行動様式をとっていたものが、大規模化を求めたり、工場に変わろうとしたり、バーコードの導入やスーパーマーケットへの卸売りを志向したり、考え方が変わった。 ・ SDAE と SME の関係は強化された。以前は SDAE と SME の関係は弱かった。CaDUP 事業を通じてその関係が非常に強化された。
対象 3 郡以外への影響	・ 対象 3 郡に隣接する 2 郡には活動を紹介し、インパクトが生じている。SME が対象の郡にあるかどうかよりもその SME の活動に変化をもたらすという結果が生じることに意味があるからである。



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ただし北部の郡では活動はしていない。あくまで対象 3 郡での活動に集中するのがプロジェクトの趣旨で、戦力を分散させることはしていない。</li> </ul>
CaDUP 事業遂行における重要な事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的な研修が重要である。また市場が大きく変化するから研修の中身の変化も必要である。</li> <li>・容器が非常に重要である。容器は再利用がほとんどであるが完全ではない。例えばマヨネーズに使った容器を唐辛子に使うのはよくない。それぞれの商品にカスタムメイドの容器があればよい。</li> <li>・生産規模が問題である。例えばトレードフェアで中国のバイヤーが興味を示しても、コンテナ単位での輸出ができるほどの生産規模ではない。</li> </ul>
ジェンダー配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に女性だから優遇するといったような方針は取っていない。あくまで活動を促進することが目的である。</li> </ul>
他ドナーの動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直接 DPIC への支援は知らない。</li> <li>・(IPEME が補足) ITC が設備を提供した例がある。</li> </ul>
DPIC による SDAE への介入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・郡レベルの活動主体は SDAE であり、SDAE は定期的かつ継続的に報告を DPIC に送る。</li> </ul>
CaDUP に携わる技官	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP 事業だけを行う職員はいない。すべて他の業務と兼任である。</li> </ul>
継続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在は活動のまとめの時期であるから、SME が自分で活動できるような継続性のある支援を続けなければならない。</li> </ul>

#### 面談録 4

日時	2016 年 10 月 5 日 (水) 13:20-14:00
場所	Dona Minerva, イニヤリメ郡, イニャンバネ州
面談目的	Dona Minerva へのインタビュー
面談相手	<p>Ms. Minerva, Dona Minerva</p> <p>Mr. Altino, Focal Point, SDAE, Inharrime, Inhambane (現地語⇄ポルトガル語通訳)</p> <p>Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME</p> <p>Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME</p>
調査団	加藤 (評価分析)、Mr. Mate (ポルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	なし

議題	内容
ビジネスの概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ピリピリ（唐辛子調味料）を製造、販売している。</li> <li>・ 唐辛子をマプトから買っている。以前は地元の農家から買っていたが彼らは南アに輸出するようになってしまった。</li> <li>・ 500 リットルのタンクを7つ所有し、そこに唐辛子、塩、油を入れて熟成させて、瓶詰め、ラベルを貼って販売している。製造規模は月当たり 500～1500 リットルである。</li> <li>・ 販売店は本社前の露店とマプトにある。</li> <li>・ 容器、ラベルは本社前売店（露店）のものは、瓶、蓋とも再利用でラベルも白黒コピーのものを使っている。マプトでは蓋は購入し、きれいなラベルを貼って高い値段で売っている。</li> <li>・ 隣に同業の Dona Rachida があり、Dona Rachida もパートナー SME として支援を受けている。</li> </ul>
CaDUP 事業に関する感想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポジティブにとらえている。</li> <li>・ SDAE には大変世話になった。隣の同業の Dona Lachida と共同で現在建設中のチリマーケティングセンター（ピリピリの売店）について、SDAE が農業省、土地省、地方開発省に働きかけて UNDP 由来の資金を提供してもらったことである。現在本社前の幹線道路沿いの露店における交通事故発生を防ぐ意味でも重要である。</li> <li>・ ビジネスプラン、経営管理、ラベル、容器、バーコード等の支援は有用であり、利益を増進させる効果はある。しかし、ここ数年の治安の悪化による交通量の減少に伴う本社前売店の売り上げ減少があり効果は減殺された。マプトの店の方が売り上げが多い。</li> <li>・ 容器、ラベルでは、以前はメーカーを特定するのが難しい状態であったものが、CaDUP 事業での支援で特定できるようになった。</li> <li>・ SDAE は定期的にコンタクトを取っている。月に3～4回の頻度で訪問している（SDAE Altino 氏談）</li> </ul>
ビジネス上の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 損傷したタンクの買い替え、機械、設備の拡充などに当てる資金がない。</li> <li>・ ラベルの印刷代が高い。（A4 判 1 枚当たり、白黒コピー5MT、カラーコピー35MT、カラーのシール 50MT）</li> <li>・ 唐辛子をマプトから仕入れているがコストが高いため、できれば自分で栽培したい。あるいは近くの農家から買えるようにし</li> </ul>

	たい。
ジェンダー配慮	・ 6 人の作業員がおり、うち 3 人が女性である。女性の経済的地位の向上には少しは貢献している。

#### 面談録 5

日時	2016 年 10 月 5 日（水） 15:00-16:00
場所	SDAE Inhambane, イニヤリメ郡, Inhambane 州
面談目的	イニヤリメ郡 SDAE へのインタビュー
面談相手	Mr. Juveneio Silva, Acting Director, SDAE, Inharrime, Inhambane Mr. Altino, Focal Point, SDAE, Inharrime, Inhambane Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME
調査団	加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	なし
議題	内容
Director の不在	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Director が健康上の問題により欠席しており、普及指導をしている一人である自分が Acting Director をしている。</li> <li>・ SDAE Inharrime 郡には 10 人の普及員がいる。</li> </ul>
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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Inharrime 郡においては構築されていると思う。</li> <li>・ 主に焦点を当てる商品を決めて行うプロジェクトは興味深い。</li> <li>・ ターゲットとする商品を決めて支援を行い、非常によい商品となったりマーケティングが改善されたりする経験を通して SDAE の職員の実施能力が向上していると感じる。</li> </ul>
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。）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME、DPIC の SDAE への支援には満足している。</li> <li>・ 現在、リユースの容器を用いている SME が多く、衛生上の問題や製造者が分からないというマーケティングの問題を抱えている。この問題の改善が多くの SME に共通する課題である。</li> <li>・ 製造者を特定できるようにオリジナルの容器にしたり、ラベルを貼ったりする指導と容器を購入する資金の援助が SME から期待されている。</li> </ul>
上位目標（地域資源	・ SME サポートキットは興味深い。重要な問題を特定し、解決の

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、対象となった中小零細企業/生産者グループの事業が維持、発展する。)	<p>手段を見つけることができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME サポートキットはポルトガル語で書かれていて、また簡単に理解することができる。したがって、現在 CaDUP 事業を行っていない他の州に適用することは可能であると思う。</li> <li>・ SME サポートキットは当 SDAE 事務所の普及員 10 人全員が使えるようにしたい。ウィークリーミーティングで SME サポートキットを紹介したいと考えており、Director の承認を待っているところである。</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パートナーSME 以外では、牛乳・ヨーグルトの製造販売業者がビジネスプランの研修に参加し、ビジネスプランを書いた。</li> </ul>
持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業には持続性はある。SME 側と実施機関側両方の能力が向上しているからである。</li> </ul>
他のドナーの支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDAE を直接支援しているものはない。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国が所有する District Development Fund (FDD)があり、1 郡当たり 7 百万 MT を無利子で融資する。この郡のパートナーSME4 社の中では昨年は Dona Lachida がこの融資を受けた。以前に融資を受けた SME がもう 1 社ある。</li> <li>・ FDD の手続きは、SME や個人が Locality (郡の中にある地域) 単位に申請をして、それが郡の首長が主宰する Technical Council に上げられて認められるというものである。この資金へのアクセスはそれほど難しいものではない。</li> </ul>

#### 面談録 6

日時	2016 年 10 月 6 日 (木) 8:25-9:00
場所	SDAE ザバラ郡, イニャンバネ州
面談目的	ザバラ郡 SDAE へのインタビュー
面談相手	<p>Mr. Amiel Manuel Nito Joao, Director, SDAE, Zavala, Inhambane</p> <p>Mr. Amiel Manuel Nito Joao, Focal Point, SDAE, Zavala, Inhambane</p> <p>Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME</p> <p>Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME</p>
調査団	加藤 (評価分析)、Mr. Mate (ポルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	質問票 (Mr. Helder Martins Bauque)
議題	内容

CaDUP 事業の全般的感想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業は SME の発展に役立つ。SME はビジネスに関する知識が足りない。CaDUP 事業はこれを補ってくれる。</li> <li>・ CaDUP 事業の社会的裨益は、雇用の確保、給料の支払いによる特に女性の経済的状況の改善である。</li> </ul>
IPEME・DPIC とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME・DPIC とのコミュニケーションのシステムがよく確立されている。IPEME からは DPIC を経由してあるいは直接に SDAE に情報が流れてくる。</li> <li>・ DPIC とのコミュニケーションは CaDUP 事業が始まってから非常に改善された。以前は 15 日に 1 回の定期的報告だけであった。CaDUP 事業が始まってからは定期的報告とアドホックのコミュニケーションの両方があるという状況になった。何かあれば定期的報告を待つことはない。</li> <li>・ SDAE と SME の間のコミュニケーションも継続的になされる。</li> <li>・ コミュニケーションの制約は、インターネットの接続の悪さである。DPIC から送られたはずのメールが届かなかったり送れたりする。</li> </ul>
パートナーSME 以外への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業を通じて得られた情報は他の SME にも適用しようとしている。</li> </ul>
SME サポートキット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 非常によくできている。技官にとっても SME にとっても理解が簡単である。</li> <li>・ 今後出てくる例を取り入れてさらに改善することが必要である。</li> <li>・ フォーカルポイント以外の技官にとっても理解が容易であり、モニタリングや技術支援に利用できると思う。</li> <li>・ しかしまだ他の普及員には紹介していない。ハードコピーの複写を作るお金がない。普及員は全部で 9 人いる。SME サポートキットに限らず、一般的に素材のハードコピーを作る予算がないことが制約になっている。</li> <li>・ ハードコピーの問題の解決方法は、こういう問題があることを指摘することであり、予算の配分、運用の問題である。他の郡でも直面している問題だと思う。</li> <li>・ 他の州への適用は可能である。しかし、ただ渡すだけでは不足で、何らかの研修が必要であろう。現在よく活用している普及員がトレーナーになればいいと思う。</li> </ul>
パートナーSME の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パートナーSME に残る課題はマーケティングである。特定の市場に対するマーケティングが問題である。</li> <li>・ 例えば、先般のマプトでの国際フェアで、Pro-Socala がイン</li> </ul>

	ドの会社からエキストラバージンオイル 1000 リットルの引き合いを受けた。1日1リットル作るのが精いっぱいSMEにとってはチャレンジングな状況である。
SDAE 間の情報交換	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の州から技官が訪れることがある。ソファアラ州から来た。SME サポートキットについて紹介したら1日だけの訪問であったが理解できた。</li> <li>・今後 SME サポートキットに関する情報の交換が必要だと思う。</li> </ul>
郡開発基金 (FDD) について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーSME3社のうち、2社がアクセスしている。Pro-Socala と塩の生産者である。金額・融資期間は不明である。なお、融資期間は最長5年である。</li> </ul>
持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP 事業への支援は12月に終わることが分かっており、パートナーSMEは自社で継続できるようになっていると思う。他のSMEについては、同様に支援をしたい。SME サポートキットがもっとあればよかった。</li> <li>・プロジェクトは続けてもらいたい。それによってもっと多くを学ぶことができる。</li> </ul>
SDAE の年間開発計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2017年の計画はすでに提出している。CaDUP 事業に関連しては、SME の研修と支援について言及している。</li> <li>・支援は、技術支援と財政的にはアクセスの支援である。</li> </ul>

#### 面談録 7

日時	2016年10月6日(木) 9:20-9:50
場所	Pro-Socala, ザバラ郡, イニャンバネ州
面談目的	Pro-Socala へのインタビュー
面談相手	Ms. Marta Job Lucas, Worker, Pro-Socara Mr. Helder Martins Bauque, Focal Point, SDAE, Zavala, Inhambane Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME
調査団	加藤(評価分析)、Mr. Mate(ポルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	なし
議題	内容
オーナーの不在	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オーナーは具合が悪く、マプトにいる。代わって Ms. Marta が説明する。</li> </ul>

事業の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モリンガの葉から茶を作る。抗酸化作用があり体によい。葉は敷地内の木から取り、足りなければ近くに採取しに行く。農家等からの購入はしていない。</li> <li>・ モリンガの実はオイルに入れる。</li> <li>・ 最近石鹼を開発した。ブラジルの NGO から製造方法を聞いて自分たちで作った。</li> <li>・ よく売れており、昨日は 2 件の注文があった。</li> <li>・ 容器は南ア製のものを購入して使っている。</li> <li>・ CaDUP 事業では、ココナッツグラインダーと蒸留器を自家製作した。ココナッツグラインダーは生産スピードの向上、蒸留器は燃料代の低減に役立っている。</li> <li>・ コストや生産量等、経営に関わる事項はオーナーがいないのでわからない。</li> </ul>
-------	--

#### 面談録 8

日時	2016 年 10 月 6 日（木） 10:20-11:00
場所	Mr. Patricio Naeme Fernando 所有の塩田，ザバラ州，イニャンバネ州
面談目的	Mr. Patricio Naeme Fernando へのインタビュー
面談相手	<p>Mr. Patricio Naeme Fernando</p> <p>Mr. Helder Martins Bauque, Focal Point, SDAE, Zavala, Inhambane</p> <p>Ms. Elza, SDAE, Zavala, Inhambane</p> <p>Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME</p> <p>Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME</p>
調査団	加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	なし
議題	内容
事業の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 塩湖の水を塩田にくみ上げ、天日で乾燥させて塩を生産している。自分も含め、4 人が塩の製造・販売にあたっている。</li> <li>・ 1 袋 20 kgの塩を以下の値段で売っている。塩田まで来て持ち帰るのであれば 70MT、マーケットにいる顧客のもとに運べば 100MT で売っている。</li> </ul>
CaDUP 事業の成果	・ 2013 年に 30 枚であった塩田が、現在 57 枚に増えている。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・塩の精製、容器の改善ができた。</li> <li>・容器については、以前は種々雑多な袋を使って売っていた。SDAE に交渉してもらい 20 kg 入りの袋を単価 13MT で 2500 買った。生産者名を明示することができる。</li> <li>・郡開発基金にアクセスすることができた。</li> <li>・IPEME の勧めでバーコードを導入の契約を結び、近々使用開始の予定である。</li> </ul>
将来の希望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・塩田の枚数を 100 にまで増やしたい。</li> <li>・新しい袋になったので、広告を行い、多くの人に知ってもらいたい。</li> </ul>
バーコードについて (JPT からの情報)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バーコードについては、塩のような単品を製造販売する業者への必要性はあまり高くないと考えられる。バーコードの使用には多額のコスト（最低で年間 3000MT）が必要である。こうした業者に対してバーコード導入を勧めたことが良いことであったかどうか、若干疑問が残る。</li> </ul>

#### 面談録 9

日時	2016 年 10 月 6 日（木）14:00-15:10
場所	ガザ州 DPIC 事務所
面談目的	ガザ州 DPIC へのインタビュー
面談相手	Mr. Manuel Fabiao Nguenha, Director, DPIC Gaza（途中から） Mr. Fulgêncio Novela, Focal Point, DPIC Gaza Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME
調査団	加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	質問票（Mr. Fulgêncio Novela, Focal Point, DPIC Gaza）
議題	内容
フォーカルポイント （Fulgêncio 氏）への 質疑応答： 事前に質問票への回答 をもらったので質問 票の回答の詳細確認 及びその他の質疑	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SDAE の Director の CaDUP 事業へのコミットメントを十分に評価している。コミットメントの例は以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト開始当初に 20 社もの SME を選んだ。</li> <li>・実施の過程で、プロジェクトの計画の変更や新しい計画が出てきたら、ビュロクラシー抜きで即座に連絡するように徹底していた。それがコミュニケーションの改善につながった。</li> </ul> </li> <li>・CaDUP 事業に携わることで、自分自身の実施能力は大きく向上</li> </ul>



<p>応答をした。</p>	<p>したと思う。種々の困難が発生し、これを自分で解決する経験をした。その過程でプロジェクトの専門家に多くを学んだ。また、いろいろなフォーカルポイントと相互に経験を交換し合った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以前はプロジェクト専門家がいないと活動が進まなかった、という記述の意味は、過去にはコンサルタントが活動の計画を示さないと活動ができなかったということである。現在は自分で計画を立てられるようになった。</li> <li>・他の州への CaDUP 事業の展開は可能であると思う。自分たちは初めから携わることができて幸運であった。どのように CaDUP 事業を導入したらいいか分かっている。良いフォーカルポイントを選ぶことが重要である。</li> <li>・最も重要なことは、意思決定の権限を持つ人が CaDUP 事業の重要性を理解することと、フォーカルポイントに SME に影響力を持つ人を選ぶことである。</li> <li>・2017 年以降は、CaDUP 事業のフォローアップ、モニタリングを行う。</li> <li>・他のフォーカルポイントとは、セミナー等で情報交換している。イニャンバネ州とは SME サポートキットの開発段階にミーティングを行った。</li> </ul>
<p>全般的感想（以下 Director）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ DPIC は困難に直面している SME に財政的、組織的な支援を行うことで、大きな変化をもたらすことができた。</li> <li>・ SME は経営を学ばなければならない。どれだけの利益を必要か、どんな品質が必要か。</li> <li>・公的なローンを借りるに際しては、生産量が返済に十分であるのか考えなければならない。</li> <li>・品質に関して、CaDUP 事業は大いに貢献した。いくつかの変化があった。</li> <li>・ CaDUP 事業は、DPIC・SDAE や SME に基礎を与えてくれた。今後は自分の足で歩くことができる。小さくゆっくりしたステップであったが足取りはステディなものであった。</li> </ul>
<p>創業者への支援の必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あるパートナー SME は、もし CaDUP 事業における支援が創業当初からあったら、ビジネスはもっと大きくなっていただろうと言っている。</li> <li>・起業の支援や、新しい SME、新商品のマーケットへの投入への支援は、最初は規模が小さいだろうが地方政府は支援することが必要だと思う。2017 年から支援を始めたい。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状では、肥料やバイオガスの生産の計画があると聞いている。</li> </ul>
DPIC の活動予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算は中央政府のガイダンスに従う。予算のシーリングの範囲で申請を行う。それぞれの政府機関が、社会へのインパクトに基づいて配分すべき事業を決める。</li> <li>・我々が必要な事業のリストを作り申請を行う。次に州政府内で議論し承認する。そして中央政府で内閣が決定する。</li> </ul>
CaDUP 事業の他の州への展開の可能性及び郡開発基金（FDD）との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能性はある。なぜなら、州政府は SME のことを心配し、CaDUP 事業に興味を持つからである。</li> <li>・例えば、SME サポートキットは非常に有用である。特に FDD にアクセスする企業に有用である。なぜなら、SME サポートキットには何が利益でどのように企業を運営したらよいかが書かれているからである。</li> <li>・多くの SME は利益をはき違えている。売り上げて入金したものを利益だと思っている。売り上げから経費を差し引いたお金から返済することが分かっていない。</li> <li>・FDD の返済率が低いことが問題となっている。SME サポートキットは FDD の返済率の向上に貢献できるので、州政府の興味を引くと思う。</li> <li>・FDD への申請者が SME サポートキットを使った能力向上をさせるような仕組みをすべての州に構築すればよい結果が出るだろう。</li> <li>・なお、FDD にアクセスしているパートナーSME は 2 件ある。</li> </ul>
SME サポートキットを DPIC で増刷する可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在のところ、要請は受け取っていない。しかし、郡の管理者が増刷の必要性を感じて、予算上の制約との関係で DPIC に頼んでくれば検討することになる。</li> </ul>
他のドナーの動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DPIC は受けていない。</li> <li>・DCF（食料の安全を担当する部局）はデンマークの DANIDA から技術協力を 2016 年 1 月から受けている。</li> </ul>

面談録 10

日時	2016 年 10 月 7 日（金）9:30-10:20
場所	SDAE マンドラカジェ郡、ガザ州
面談目的	マンドラカジェ郡 SDAE へのインタビュー
面談相手	Mr. Ibraimo Nuromamade, Director, SDAE Mandlakaze, Gaza Mr. Amos Andre Mondlane, Focal Point, SDAE Mandlakaze, Gaza Mr. Fulgêncio Novela, Focal Point, DPIC Gaza

	Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME
調査団	加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	質問票（Mr. Amos）
議題	内容
全般的感想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幸いにも、ターゲットの郡に選ばれてできる限り取り組みにコミットしてきた。</li> <li>・パートナーSMEは変化した。従来は伝統的なやり方で事業をやってきた。いろいろな市場に直面することによって、マーケット指向の経営に変わった。</li> </ul>
IPEME・DPICとのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1点から10点の間の点をつけるならば10点満点である。IPEMEもDPICもすべての場面において迅速に連絡をしてきた。SDAEも必要な相談や連絡をIPEMEやDPICにする双方向のコミュニケーションができていた。</li> <li>・IPEME・DPIC・SDAEの間にチームが構成され、他に依存することなく、自分たちでCaDUP事業を推進できるようになった。</li> <li>・こうしたコミュニケーションを取れるようになった理由としては、SDAEサイドとしては、自分がオープンでシンプルな人間であり、自分ができることは自分でやり、自分ができないことはメンバーにアサインするという単純な方法を取っている。自分が席にいないときはスタッフが対応し、スタッフがいないときは他のスタッフが対応するようにしている。そうしたことがSDAE内やIPEME、DPICとのコミュニケーションに好影響を与えたかもしれない。</li> <li>・こうした単純なマネジメントをしているからパワーがないというわけではない。フレンドリーなマネジメントで影響力を与えて成果を上げる場合もあるし、強圧的なマネジメントだが成果を上げるパワーがない場合もある。</li> </ul>
能力育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP事業の遂行を通じて、所員の能力育成は図れたと信じている。特にフォーカルポイントは他のメンバーに知識を伝えることが義務付けられている。席を外しているときに他のメンバーが対応できるようにしている。</li> </ul>
他の所員への普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP事業の成果の他の所員への普及は実施済みである。月例の会議、四半期ごとの会議では知識と経験を共有する義務が</li> </ul>

	<p>ある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他の所員も CaDUP 事業の成果を基にした SME の支援をやり始めている。</li> </ul>
フォーカルポイント にとって最も有用な ツール (Mr. Amos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最も有用なツールは SME サポートキットである。私はこれをマスターし、同僚とシェアしなければならない。</li> </ul>
持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP 事業で得た成果は持続性がある。なぜならこれは財政的な支援ではなく、技術支援であり能力育成だからである。また、CaDUP 事業の内容は我々が本来自分たちでやるべき我々自身の活動であり、持続性はあって当然である。</li> <li>・しかし、もしプロジェクトの延長があれば歓迎する。他の SME への支援を加速できる。</li> </ul>
ジェンダー配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この SDAE においては、能力育成・研修において、参加者が女性男性半々になっている。</li> <li>・生産者においては、筋力を必要とするものでなければ多くは女性が携わっている。</li> </ul>
他の州への適用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の州への適用は可能であると考える。</li> <li>・すでに適用している州のフォーカルポイントが他の州の能力育成に携われればよいと思う。</li> <li>・CaDUP 事業の手法は農業のトレーナーにも有用であるから適用すればよい。</li> </ul>
SME サポートキットの増刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SME サポートキットに限らず研修等で受け取ったマテリアルは、所員全員が使えるようにしている。</li> <li>・SME サポートキットについては、ソフトコピーは配布している。</li> <li>・経済的な制約により、ハードコピーの増刷は不可能である。</li> </ul>
CaDUP 事業を進めるにあたっての困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP 事業の活動は、他のキャンペーン等と比べると、特別な努力を要するものではない。通常やるべき業務がやりやすくなるものである。</li> <li>・SME は以前から存在していたものであり、その支援をやりやすくするものであるから特別な困難はない。</li> </ul>
パートナーSME 以外への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーSME 以外に対しても支援はしている。例えばトレードフェアを販路拡大のために開催している。</li> <li>・トレードフェアは4~5年前にはアドホックにしか開催していなかった。現在は月に1回最終の金曜日に開催している。</li> <li>・場所は固定した場所を求めていたがまだできていない。公共の場所を見つけて開催している。</li> </ul>

面談録 11

日時	2016年10月7日(金) 11:00-11:30
場所	Sitoiane, マンドラカジェ郡、ガザ州
面談目的	Sitoiane へのインタビュー
面談相手	Mr. Ernest Fabian Sitoiane, Owner Mr. Amos Andre Mondlane, Focal Point, Madlakaze, Gaza Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME
調査団	加藤(評価分析)、Mr. Mate(ポルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	なし
議題	内容
全般的感想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長年リカー作りの仕事をしてきて、改善を試みていた。しかし、CaDUPに参加してからの改善は非常に大きい。私の仕事のやり方が違った段階に上がった。</li> <li>・SDAEのMr. Amosと専門家の濱氏に助けられた。</li> </ul>
マーケティングについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレードフェアに参加するようになった。SDAEがコーディネートをしてくれた。トレードフェアでは売り上げも大きいし、市場の声を直接聞くことができる。最近ではお客さんから当社製品を指名買いしてくれるようになった。</li> <li>・ラベルを改善した。昨年シフトでの展示会でラベルが良くないといわれたのがきっかけである。DPICとSDAEの協力で改善ができた。</li> </ul>
品質の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分は酒が飲めないので、リカーの官能試験はできない。CaDUP事業に参加する前にはかなりばらつきのある商品を買っていた。</li> <li>・アルコール度数など数値を使って制御するようになり品質が安定するとともに、品質の向上が図られた。</li> <li>・以前は濁ったりカーを売っていたが、今では透明で不純物の少ないリカーを作れるようになった。</li> </ul>
直面している困難 (SDAEのMr. Amosが答弁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送の問題がある。トレードフェアに出品したり、クリスマスなどのお祭りに出品したりする場合にも輸送が問題となる。</li> <li>・Sitoianeというブランドは知られるようになり、SDAEに同社の商品を持ってきてくれという連絡があったことがある。</li> </ul>
卸売り(SDAEのMr.)	・現状 Sitoiane の商売は、来たお客さんに売るとトレードフェ

Amos が答弁) の可能性	<p>アーで売るという 2 通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1 人のトレーダーが興味を示していたのでネゴシエーションをしているところである。</li> </ul>
雇用の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来自分を含めて 2 人だけですべて行っていたが、1 人加わり蒸留工程専門に行っている。</li> </ul>

## 面談録 12

日時	2016 年 10 月 7 日 (金) 14:35-15:10
場所	SDAE Chibuto, シプト郡, ガザ州
面談目的	シプト郡 SDAE へのインタビュー
面談相手	<p>Mr. Lopes Salomao Chaguala, Director, SDAE Chibuto, Gaza</p> <p>Ms. Salva Baloi, Focal Point, SDAE Chibuto, Gaza</p> <p>Mr. Fulgêncio Novela, Focal Point, DPIC Gaza</p> <p>Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME</p> <p>Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, DEE, IPEME</p>
調査団	加藤 (評価分析)、Mr. Mate (ポルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、濱
収集資料	質問票 (Ms. Salva Baloi)
議題	内容
CaDUP 事業の全般的印象	<p>※シプト郡は元々9 つのターゲット郡に入っていないが、DPIC Gaza の独自の判断により、支援することになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2016 年に入ってから CaDUP 事業に参加した。ほぼ終わりに近い時期に始めたのであるが、SME の進歩など多くの成果があった。</li> </ul>
能力育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主な成果は能力の育成である。SME が FDD からの債務をよりよく管理できるようになった。すなわち、SME が FDD からの債務を返済するのに役に立つ。</li> <li>・SME が抱える主な問題は、マネジメント能力に関連する。この能力が開発されれば、FDD から借りている SME が将来銀行のローンにアクセスすることの助けになる。</li> <li>・最初は技官 (普及員) の能力育成であり、能力育成された技官が SME の支援を行う。将来的には Locality (郡 : Division の下の行政単位) で働いている技官に伝えたい。</li> <li>・Locality の技官への研修は、少しやり始めている。Locality の技官が最も SME に直面している人々である。彼らが SME と一緒</li> </ul>

	に畑に行き、FDD の融資の手助けをする。
SME の CaDUP 事業への反応	・ SME の経営は変わりつつある。現在は定期的に SME を訪れることができる状況ではないが、できる限り頻繁に手助けしていきたい。
DPIC とのコミュニケーション	・ DPIC とのコミュニケーションは非常によい。SME (FDD の借り手) が問題を抱えたとき、SDAE の技官に相談する。SDAE の技官は自分で解決できなければ SDAE フォーカルポイントに相談する。SDAE のフォーカルポイントは自分で解決できなければ DPIC のフォーカルポイントに相談する。このコミュニケーションの流れが非常にスムーズである。
SME サポートキット	・ SME サポートキットは助けになる。SME サポートキットを使えば何を改善しなければならないかを知ることができる。
ジェンダー配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在、当地方では生産者組合の 90% から 95% は女性で構成される。生産者組合に男性を加入させていくことが課題となっている。</li> <li>・ 農村部で女性が社会の中心となっているのには以下の理由があると思う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 歴史的に男は南アで鉱山に働いた。今でも男は大都市や他の地方に行きたがる。</li> <li>・ 若年妊娠が多いがその場合父親は逃げることが多い。母親がその母親、祖母と一緒に働くことになる。</li> </ul> </li> <li>・ 特にジェンダーへの配慮をしている訳ではないが、支援する SME は女性が運営するものが多くなる。</li> </ul>
トレードフェア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シブト郡ではトレードフェアは 3 年前の干ばつによってなくなってしまった。もともと家畜をいろいろなものと交換するのがトレードフェアの中心的な取引であったが、干ばつで家畜がだめになってしまい、消滅した。</li> <li>・ なお、明日 (10 月 8 日土曜日) に行われるのは、チブトデーというお祭りで、その中にフードフェア、トレードフェア、ミュージックフェアがある。</li> </ul>
FDD へのアクセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FDD のアクセスは法人に限らない。個人でも組合でもグループでも借りられる。</li> <li>・ SDAE の仕事は、FDD へのアクセスを支援するとともに、事業計画がフィージブルかを判断して、無謀な計画をやめさせることにもある。</li> </ul>
SME サポートキット	・ SME サポートキットは非常に役に立つ。

ト（フォーカルポイントが回答）	・トレードフェアを開催しようとしていた市役所の職員に SME サポートキットを使って助言をした。（適用範囲は広い）
-----------------	---

面談録 13

日時	2016 年 10 月 10 日（月） 12:05-12:50
場所	IPEME 本部（マプト市内）
面談目的	IPEME へのインタビュー
面談相手	Mr. Claire Mateus Zimba, General Director, IPEME Mr. Ramatane Ernesto, DDTP, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	なし
収集資料	なし
議題	内容
本プロジェクトの全般的感想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報交換や活動が効率的に行われ、期待どおりの効果が表れている。また有用なツールを作ることができ、喜んでいる。</li> <li>・多くのプロジェクトの弱点は、現場に即していないことであるが、本プロジェクトは草の根に根差したものであることに特徴がある。多くの政府機関において応用が可能であろう。</li> <li>・財政状況が悪化したので、計画を変更せざるを得ない。2017 年には有用なツールの適用に焦点をあてる。州ごとにスペシャライズした経済的なアプローチをマプト州から始めたい。</li> <li>・大統領のイニシアチブでそれぞれの郡は一つの経済活動に特化すべきだというものがあるので、CaDUP はこれに使える。また、「Each family one farmland」（内容不明）にも使える。</li> </ul>
SME サポートキット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP 事業を含むこれまでの SME 支援のすべての経験を SME サポートキットに集約した。</li> <li>・こうした経験に基づいて FACIM において海外の市場に対してアプローチしている。</li> <li>・SME サポートキットは IPEME レベルだけでなく地方の技官でも使えるものとなっている。SME の競争力の向上に役に立つ。</li> <li>・今年（2016 年）競争力が向上した二つのグループをポルトガルに連れて行った。その結果、先週ポルトガルからの調査団が来て、パートナーSME を訪問した。</li> <li>・パートナー中小企業 30 社のインパクト調査を見ると、経営、技</li> </ul>



	<p>術、会計等、様々な面でパフォーマンスが向上している。しかし、資金アクセス、輸出面で課題を抱えており、また零細企業が小企業になれるようにしなければならず、これまで以上に特定分野での支援が必要と考えている。</p>
CaDUP Framework	<ul style="list-style-type: none"> <li>CaDUP Framework というのは、組織の構造と現場レベルの支援方式の両方を指すと理解する。</li> </ul>
10 州への CaDUP 事業の展開	<p>(10 州への展開には直接答えなかった。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CaDUP 事業の展開は 2 つの次元がある。一つは、マプト、ガザ、イニャンバネの中で、対象となった各 3 郡以外の郡に展開することである。もう一つは、マニカ、ナンブラの 2 州への展開である。</li> <li>ナンブラ州はナカラ回廊の入り口にあたる。ビジネスオリエンテーションセンター (CoRE) を中心に普及を展開する。SME サポートキットがあるので、支援は最小限の労力で効率的に行えると考えられる。また、マニカ州はザンベジ渓谷にあり、こちらもポテンシャルが高い。</li> <li>ビジネスオリエンテーションセンターはソファラ、マニカ、テテ、ザンベジアの各州にある。ナンブラ州のセンターは DPIC 内にある。</li> <li>州政府は、各セクターの構造を分析しバリューチェーンのどこに弱点があるのかを特定して、弱点を克服するための解決策を見出さなければならない。CaDUP 事業は、実際の製品の改善に取り組むものであるから、こうした州政府の課題の解決に役立つであろう。</li> <li>マニカ州、ナンブラ州から、周辺のテテ州とニアサ州に広めることができる。</li> <li>マニカ州においては、SME サポートキットを使って、CaDUP 事業を全チームに普及していく。</li> <li>DPIC、SDAE は SME サポートキットを歓迎し、コミットしてくれると考えられる。</li> </ul>
政策文書	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在検討中の SME Development Strategy には、CaDUP 事業が含まれる。</li> <li>また 2016 年の Industrial Policy and Strategy には、Industrial Orientation of SMEs が言及されているが、これは CaDUP を示すものと理解している。</li> <li>また、National Development Policy は SME 支援に言及しており、</li> </ul>

	Operational Level においては CaDUP を使うという意味だと理解している。
INTI の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後第 2 フェーズに入る。どのように SME サポートキットを使ってシンプルに支援できるのか（例えばビジネスプランをより簡易に作るには、レシートを作るには、SME が原材料についてネゴをするには等のステップを簡潔にまとめる等が求められる）、どのように SME の登録を進めるのか、事業者のガバナンスを確立するのか等が課題であると考えられる。</li> <li>・ INTI の支援はこれらのインテグレーションに係るものである。</li> </ul>
ナンプラ州の Business Orientation Center	・ ナンプラ州の DPIC では 11 月末に Consultative Council を開いて①CaDUP②ビジネスオリエンテーションセンターについて話し合う予定。後者は既に DPIC 内に存在する。
合同評価報告書の署名	・ 10 月 20 日に署名する旨了解した。

#### 面談録 14

日時	2016 年 10 月 10 日（月） 14:55-15:50
場所	IPEME 本部（マプト市内）
面談目的	IPEME へのインタビュー
面談相手	Ms. Madrina Ismail, Head of Administration and Finance Dpt, MIC (former Project Manager) Mr. Ramatane Ernesto, DDTP, IPEME Mr. Nabil Osman, DDTP, IPEME Mr. Clides Rudolfo Lucas, DEE, IPEME Mr. José Tembe, DDTP-COrE, IPEME Mr. Wilson Cavele, DAFOM, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇔英語通訳）
JICA 事務所	松下、Mr. Simoes Victorino
専門家	大形、坂田
収集資料	なし
議題	内容
CaDUP ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガイドラインは、すべての関係者の協力によるチームワークによって作成された。ガイドラインを作成するプロセス自体がひとつのプロジェクトの重要な活動であった。</li> <li>・ パイロットフェーズで提案されていた構造を基にして、ビュロ</li> </ul>

	<p>クラシーを避けるように改訂した。各機関の役割を明確にし、活動を調整し。実施のための最適な体制を模索した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンセンサスを得るために苦労した。セミナーを行い、州、郡レベル等で会議を行った。</li> </ul>
CaDUP 事業のコミュニケーションへの効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガイドラインは SDAE が自らがガイドラインのオーナーであると感じられるような内容とするよう努めた。</li> <li>・ガイドライン作成の過程や経験の交換を州レベル、国レベルで行うことによって、コミュニケーションの流れは現在非常に改善された。</li> <li>・こうしたプロセスで我々は皆学ぶことができた。</li> <li>・コミュニケーションはすべての関係者に関して改善した。国レベルから郡レベルまでのコミュニケーションの経路の形成のインパクトは大きい。郡レベルの能力が向上したこともプロジェクトの大きな成果。例えば、地方の企業のマッチングに他の SDAE の職員が積極的に情報収集を行うようになった。</li> <li>・コミュニケーションの改善はさらに学びや能力育成につながった。</li> </ul>
CaDUP Framework	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP ガイドラインでは、プロジェクト終了後も JCC (CCC) を維持する。商工業以外の各セクターを代表する省庁が JCC に参加することによって、ローカルの企業家の発展のためにセクターを一体化することが可能となる。</li> <li>・JCC に異なったセクターから参加されることによって情報の収集に貢献する。いろいろな企業に関する情報が IPEME 入り、フィードバックできる。</li> <li>・JCC は現在と同じような形で続けられる。</li> <li>・政府組織にマトリクス構造（横串）をもたらして、レポートが共有されるのが JCC である。</li> <li>・SDAE レベルではいろいろなセクターを横串に扱っている。以前は農業省の地域代表であったが、今は地域のすべての代表が集まっている。これを国レベルで実現するのが JCC の構成である。</li> </ul>
SME サポートキットの作成過程	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SME サポートキットもガイドラインと同じくチームワークの結晶である。以前は情報の収集に苦労し、コンサルタントに頼りもしていた。</li> <li>・SME サポートキットの作成においては、他のセクターも我々にたくさんの情報をくれた。SME サポートキットは技官（普及員）に、何かが起きたときにどのように技術を適用するかを教えるガ</li> </ul>

	<p>イドである。サポートキットは様々な関係者を助けるために作られたもの。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・より分野を特定したサポートキットの作成が今後は必要である。既に一部の地域では、特定のブローシャーなどを作成している。</li> </ul>
他 5 州での SME サポートキットの普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP のツールは自分たちのプラットフォームと考えている。CaDUP 普及戦略においては、他 5 州は自身たちの予算計画で行うべきであり、既存のイニシアチブに CaDUP のプラットフォームを組み込みことが必要で、郡レベルの経済社会計画(PES: Plan Economico Social)に入れるように働きかけているが、財政状況が足を引っ張っている。あるとなっている。</li> <li>・ 10 月 13 日開催の全国セミナーには 10 州すべて招待しており、CaDUP の重要性に気付いている。他州のフォーカルポイントの一体化が課題である。</li> </ul>

#### 面談録 15

日時	2016 年 10 月 11 日（火）9:40-10:20
場所	SDAE マニサ郡, マプト州
面談目的	マニサ郡 SDAE 事務所へのインタビュー
面談相手	Mr. Paixão Miguel Chilengue, Focal Point, SDAE Manhiça, Maputo Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	なし
専門家	神山、大形
収集資料	なし
議題	内容
所長、Acting 所長の不在	・ 所長及び Acting 所長が不在であるので、フォーカルポイントである自分が対応する。
質問票	・ 質問票は DPIC から受け取っていない。
CaDUP 事業の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業は特に SDAE の技官にとって役に立つ。自分自身 IPEME を代理して SME を支援した。</li> <li>・ CaDUP 事業において学んだ知識はシンプルであるが非常に重要なものである。</li> <li>・ プロジェクト内では自分は 2 社の SME の支援をした。金属製サイロとジュースの支援をしている。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金属製サイロの製造者は、モザンビークの Agricultural Research Institute の他の工房への研修の講師を行う契約を結んだ。これは私が紹介し、契約には witness としてサインした。</li> <li>・既にプロジェクトで支援対象としたパートナーSME 以外へも支援を広げており、Finana は CaDUP の手法を用いて SDAE が独自に支援を始めた企業のひとつである。CPI (Investment Promote Center ) の支援を紹介した結果、先月のイタリアの展示会への出展に選ばれた。本日訪問を申し込んだが、社長が他の用事で出かけているので訪問することはできない。</li> <li>・パートナーSME である Viverros Caetano (調査団は 10 月 4 日に訪問、面談録 2) はポルトガルからのミッションからの来訪を受け、モザンビーク商工会議所を代表して対応した。</li> </ul>
政策文書	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2017 年の当 SDAE の Economic and Social Plan へは CaDUP としてではないが、CaDUP 事業の成果である中小企業への技術支援が記載される。例としてはインドのバイヤーからのカシューナッツの引き合いに対して、小規模の生産者を統合して Association に集めてその需要に対応できないか調査している。もう一つの例は、ニンジンの生産者に容器・ラベルの作成を支援することによって、ローカルマーケットからショップライトのようなスーパーマーケットへの販売ができるようにすることである。</li> </ul>
他の SDAE 技官への伝承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の技官への技術の共有は行っている。チームで動いているのだから当然のことである。</li> <li>・例えば、自分はトレードフェアを担当しているが、自分の受け持つ SME だけでは商品は足りない。他の技官と一緒に SME や Locality からの出店を募る。そのためには他の技官に CaDUP 事業で学んだ技術を共有し、他の技官の知識を使わなければならない。</li> <li>・成果を上げるには他の技官の知識が必要なのであって、CaDUP 事業に限らず知識の共有は大切である。</li> </ul>
FACIM の例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FACIM において、CaDUP 事業の中で作られた、来場者や関心のある会社名を記入するフォームを用意していた。</li> <li>・そのフォームに書かれていたことからつながったのが、前述のインドの会社からのカシューナッツの引き合いである。</li> <li>・また、同様に VIP ホテルがチーズに興味を持っていることがわかり、現在交渉中である。</li> </ul>

SME サポートキット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME サポートキットはすばらしいツールである。容易に理解できる。</li> <li>・ パートナーSME 以外にも SME サポートキットを使って支援をしている。</li> <li>・ SME を支援するためのトピックを扱うページには詳細の説明があるため、キットは他の郡や州でも適用は可能である。</li> <li>・ マプト州内の他の SDAE の例でいうと、マプト州内のマグダ郡の技官は、受け取った SME サポートキットに興味を持ち、私に電話で名刺の作り方を聞いてきた。(注：ターゲット 5 州の非対象郡 SDAE にも SME サポートキットは配布されている。)</li> <li>・ (仮に、他の州において研修なしで、SME サポートキットを配った場合 CaDUP の普及は可能かとの問いに対し) 研修は大切であるが、技官による関心・コミットメントはより大切である。興味のない研修を受講しても役には立たない。</li> </ul>
本邦研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本邦研修に参加して、興味深かったのは、生産者が使っている容器であった。モザンビークでも作れるような伝統的な容器をうまく使っていた。</li> <li>・ 道の駅も印象的であった。近隣の農家や漁家の生産物が道の駅に売られていた。自分の郡でも同じようなものを作れないか考えている。</li> <li>・ ガソリンスタンドのオーナーが併設のスーパーマーケットを作っている。地域の生産者とのリンケージをできないかと聞いたところオーナーは問題ないと言った。しかし、生産者側の反応が今一つである。</li> <li>・ 南アフリカの人には効率的に物事を進めるが、当地の人はまだあまり真剣ではない。</li> </ul>
商工会議所との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商工会議所と当 SDAE は直接の関係はないが、IPEME と一緒に働いてくれている。SME は商工会議所によるミッションでマカオに派遣された。</li> </ul>
DPIC とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ DPIC とのコミュニケーションは 100%とは言えない。あまり良いレベルとは言えない。</li> <li>・ SDAE は州の農業局 (Directorate of Agriculture) との関係が深く、コミュニケーションを取っている。実際、州の商工局 (Directorate of Industry) よりも農業局との関係の方が深い。</li> <li>・ トレードフェアの準備をする際にも農業局と連絡を取っている。DPIC には頼んでいない。何かというときに頼りにするのは</li> </ul>

	<p>農業局である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ DPIC には資金が十分にはない。農業局には自動二輪車を買ってもらったり、コンピューターやプリンターを継続的に供与してもらったりしている。DPIC にはカートリッジ一つも買ってもらっていない。</li> <li>・ IPEME からの情報は、以前は DPIC を通してもらっていたが、現在はものによって、DPIC と SDAE に並行で送ってもらう<sup>1</sup>。</li> </ul>
Finana 等（パートナー-SME 以外）の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JPT からは継続性を求められている。したがって、パートナー-SME 以外にも CaDUP 事業の成果を用いて支援をし続けなければならない。これをすでに始めている。</li> <li>・ 本日訪問するジュースの生産者は、もともと自家用に作り、最近路上で小規模に販売していたのを、増産と販路拡大を支援した。</li> <li>・ この生産者は、路上で販売しているところを見つけて声をかけ、支援を開始した。</li> <li>・ SME は、公的機関に支援してもらおうと料金を取られると思っているかもしれないので、自分達からアプローチするようにしている。</li> </ul>

#### 面談録 16

日時	2016 年 10 月 11 日（火） 11:00-11:40
場所	Ms. Leonor Justino 邸、マニサ郡、マプト州
面談目的	Ms. Leonor Justino へのインタビュー
面談相手	Ms. Leonor Justino, ジュースの生産者 Mr. Paixão Miguel Chilengue, Focal Point, SDAE Manhiça, Maputo Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	なし
専門家	神山、大形
収集資料	なし

<sup>1</sup> JPT からの補足情報：特に Manhica はカシューナッツの名産地であるため、農業政策の中で重点地域となっており、農業局から SDAE の支援は大きい。また、DPIC も州や Focal Point によって関心やコミットメントのばらつきがあり、マプト DPIC は他のガザ、イニャンバネに比べて、若干積極性に欠ける部分があった（特にマプト州ではより産業化した企業が存在するため、CaDUP のような地方における中小零細企業支援への関心が低いということも考えられる）。

議題	内容
SDAE からの支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDAE の Mr. Paixão からの支援はとても役に立つ。電話で質問すると答えてくれる。ラベルや容器の改善について SDAE から支援を受けた。</li> <li>・ もともとジュースは自家用に作っていた。大学を卒業した息子の就職が決まらず、ジュースを売る商売を始めたらどうかと思った。以前は路上で販売をしており、その時に Mr. Paixão に会い、支援を勧められた。</li> </ul>
ジュースの販売先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売先は、役所や民間のオフィスである。売るために一人雇っている。</li> </ul>
原料購入・製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原料は近くのいろいろな農家から買っている。</li> <li>・ (マンゴーなど比較的手に入りやすいものではなく、マフィラ、バオバブ、スイートポテトといった変わったものをジュースにしているのは何か特別な理由があるのかという質問に対し) 原料は貯蔵が簡単で、保存期間が長いものを選んでいる。</li> <li>・ 例えばマフィラ (酸味のあるベリー状のもの) だと、乾燥したものを水に入れて煮る。製品になるまで 2 日くらいかかる。マフィラは自生した木から実を取る。</li> </ul>
改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 離れた都市へ売るためには、保存期間の延長が課題で、現在保存剤の購入を計画している。</li> </ul>

#### 面談録 17

日時	2016 年 10 月 12 日 (水) 11:20-11:50
場所	民芸品市場 (FEIMA)、マプト市
面談目的	KAYA へのインタビュー
面談相手	Mr. Sergio, KAYA (民芸品製造販売) Ms. Felicia, KAYA (民芸品製造販売) Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME
調査団	上田 (総括)、中条 (協力企画)、加藤 (評価分析)、Mr. Mate (ポルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	なし
専門家	神山、大形
収集資料	なし
議題	内容
ビジネスの形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KAYA というのは、民芸品を製造販売する個人のグループであ</li> </ul>



	<p>る。販売は、民芸品市場（FEIMA、スペインの援助によって整備した、民芸品や苗木等の生産者が直接販売をできるようなスペースを備えた公園）での対面販売、ホテルテルミナスでの展示販売、フェアーでの販売、注文に応じての製造販売という形態を取っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民芸品市場は販売だけの場であって、製造はそれぞれの工房（自宅等）で行っている。グループのメンバー相互で助け合い、例えばメンバーが工房で製作する際には、他のメンバーが店番をする。</li> <li>・顧客の 65～70%は外国人で、30%～35%はモザンビーク国民である。個人・団体・政府である。</li> <li>・民芸品市場は市の財産であり、スペインからの援助で整備された。個人で借りることができ、賃料は 400～600MT/月である。</li> </ul>
IPEME からの支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME から直接支援を受けている<sup>2</sup>。研修に出席したり、継続的な支援やフォローアップを受けたりしている。</li> <li>・ 支援の内容は、マネジメントに係る改善、在庫管理、品質管理、新市場の開発（テルミナスホテル）の支援、他の SME との情報交換の機会の提供である。</li> <li>・ 支援を受けた結果として、経営全般に改善がみられた。ホテルでの展示は、直接の販売に加えて、ホテルで商品を見た顧客からのオーダーにもつながっている。</li> <li>・ 支援やグループでの協働によってより広い市場に目が向くようになった。</li> <li>・ リカーを作っている生産者へ布製品で覆った箱を提供して商品価値を高めるといったような生産者同士の連携も試みた。</li> <li>・ IPEME からの支援は、JPT の森専門家と民芸品市場で出会って始まった。森専門家が IPEME につないでくれて支援が始まった。IPEME ではソフィア、エングラシア、COre の職員が支援してくれる。</li> </ul>
原料購入・経済危機の影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通貨の下落により、原材料の価格が高騰している。オーダーを受けても、原材料を買えず応じることができないケースがあった。</li> <li>・ 購入品は、主に南アからの輸入品をモザンビーク国内で買っている。時には南アに買いに行くがそのほうがかなり安く買える。</li> </ul>

<sup>2</sup> KAYA は、IPEME によるマプト市内の生産者への直接支援をプロジェクト内で試みた例である（注：マプト市は州と同格であり、州に属していない）。

融資	・銀行やマイクロファイナンスへのアクセスは可能である。しかし、個人的には否定的である。製造販売をした上で金利を払うことは難しい <sup>3</sup> 。
製作方法の習得	・ Ms. Felicia はマニカ州のジンバブエ国境近くに住む姉から習った。姉は何でも家で作ったりする人で、伝統的なスキルを持っている。また、姉から自然染料での染物を習い、染料が買えないときに自然染料を使うようになった。 ・ Mr. Sergio は、子供のころ近所（空港の近く）に有名な画家が住んでいてその人から習った。その後学校等で絵を習っている。
差別化の手段	・ 製品の品質そのものが差別化の手段である。また、可能な限りコピーでないオリジナル商品を作るようにしている。
今後の市場開拓	・ 土産物屋は数少ない（マプト市内でも 2 件程度。土産物を売るだけの店、生産者から買う仲買人などはいない）。委託販売であるが、値付けは土産物屋が行う。Felicia は一度、土産物屋へアプローチをしたことがあるが、非常に高い値段をつけるので売れ行きが悪いと聞いている。

#### 面談録 18

日時	2016 年 10 月 12 日（水） 13:25-14:30
場所	IPEME、マプト市
面談目的	ナンプラ州 DPIC へのインタビュー
面談相手	Dr. Norberto Narciso Joao, Director, DPIC Nampula Mr. Bonifacio Carlos, Focal Point, DPIC Nampula Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME Mr. Nabil, Technician, DDTP, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	なし
専門家	神山、大形
収集資料	なし
議題	内容
SME 支援活動	・ 能力育成も含めて、SME への支援を行う。 ・ ターゲットは 5 郡であるが、全 23 郡すべてに支援を行っている。

<sup>3</sup> マプト市は州ではないため、FDD の制度は存在しない。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・州の Economic and Social Plan に CaDUP 事業を掲げ、能力育成セッションなどを行っている。5 郡のターゲット郡で始めてすべての郡に広げていく。全郡を集めた会議において情宣を行っている。</li> <li>・能力育成セッションは SDAE の所長、技官と SME を対象に行っている。内容としては SME の財務管理を行った。</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME、DPIC、SDAE、SME の間のコミュニケーションには問題はない。</li> <li>・ SDAE は元々農業だけを担当していたので、州の農業局との関係が密接であった。2006 年の郡政府の統合に係る法律により、SDAE は商工業も担当するようになり、郡レベルにおいて DPIC を代表する機関となっている。</li> <li>・ 現実には SDAE は一般に農業分野で知られているので、現在それを変えようと努力しているところである。SDAE の所長は DPIC とより密接な関係になりつつある。</li> </ul>
SME サポートキット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME サポートキットは非常に有用で、地方の SME のレベルに簡単に理解できるツールである。SME サポートキットのセミナーを 8 月に行った。</li> <li>・ 例えば先週、木炭を製造する SME が SME サポートキットを使った支援によって、過去赤字であったものが 5%の利益を得た。また、旅行業で、コストの記録をつけていなかったものが、フォームに記入するようになった。</li> <li>・ SME サポートキットは、SME の経営をよくするためにしなければならないことについて、新しい原動力をもたらす。</li> <li>・ 来月（11 月）に州の調整委員会を開催する。DPIC 局長が議長を務め、SDAE 所長、1 技官、他の特定の会社が出席する。SME サポートキットについて、SDAE からのプレゼンテーションを行うよう要請している。</li> </ul>
CaDUP 事業の普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ナンプラ州の CaDUP 事業は、現在は乳児のようなものだが、これから自分の足で歩けるようにしなければならない。追加の支援は歓迎するが、自分たちが継続して歩かなければならない。</li> <li>・ ターゲット 5 郡以外の 18 郡においても、すでに若干普及している。SME サポートキットは 1 郡 1 部ずつ配布し、調整員会で郡の状況を測定しようとしている。</li> </ul>
予算の制約、DPIC の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算の制約は、モニタリングを行う際に課題にはなるが、もともと DPIC の活動として予定されているものがあるため、それ</li> </ul>

	<p>らを活用してモニタリングを行うことは可能である。DPIC に対しては SME 支援の予算がもともと配分されているので、それを利用することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 州は DPIC に予算を割り当て、DPIC はその予算の一部を SME 振興に割り当てる。州は経済的に苦しい郡に直接の支援を行う。</li> <li>・ DPIC は CaDUP 以外の活動としては、工業、統計、免許、農業マーケティング、商業など商工業全般にわたって活動を行い、そのすべてについて説明責任を負っている。したがって、SME を含む各分野の優先順位はつけていない。</li> <li>・ 投資促進は DPIC が担当している。例えば在エチオピア・モザンビーク大使から、水の浄化施設、洗剤会社に関する、ナンプーラ州への投資可能性の照会を受けた。</li> </ul>
郡開発基金（FDD）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FDD の融資は州の知事（Governor）と管理者（Administrator）が決定する。DPIC は FDD の融資・返済自体に権限も責任もないが、FDD の融資を受けた SME の能力育成の責任を負っている。郡レベルで SDAE が実際の能力育成に当たっている。</li> <li>・ FDD の返済率は 25%に満たない。CaDUP 事業はこの返済率の向上に役に立つと思う。SME が資金の管理の研修を受け、返済の能力が高まる。現状は、原材料や営業費用の計算もできていない。</li> <li>・ 州知事、DPIC が戦略の限りを尽くして借り手が返済できるようにしようとしている。以前は FDD の融資を受けるのが容易だったため、融資条件等を見直した。</li> <li>・ 州の Local Economic Development Program における Framework（2010-2020）は、農業関連、漁業関連、旅行関連のビジネスを対象としている。2016 年から 2020 年については、アプローチを変え、FDD の 60%を農業関連ビジネスに充てるとしている。</li> <li>・ 担当者は借り手のモニタリングを行う。そのモニタリングに SME サポートキットが役に立つ。SME サポートキットの改善には SDAE でワーキンググループを作って改善の必要な分野を特定することが必要である。</li> </ul>

面談録 19

日時	2016 年 10 月 12 日（水）14:40-15:25
場所	IPEME、マプト市
面談目的	マニカ州 DPIC へのインタビュー

面談相手	Mr. Ronaldo Francisco, Director, DPIC Manica Mr. Mative, Focal Point, DPIC Manica Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	なし
専門家	神山、大形
収集資料	なし
議題	内容
マニカ州での CaDUP 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SME サポートキットを SDAE の技官に配布し、ビジネス管理の指導ができるようになった。SDAE が SME の能力をモニターするように勧めている。</li> <li>・SDAE の技官や SME の経営者を対象とする研修を行い、各郡の経験の共有を行っている。各郡はそれぞれ特徴をもっている。技官の研修を行うことにより、SME の活動や業績を改善するためのポイントを学ぶ。</li> <li>・各 District において、20 の SME を訪問した。</li> </ul>
SDAE とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SDAE は郡において DPIC を代表する機関であり、よいコミュニケーションが必要である。実際にコミュニケーションは非常によい。マニカ州内の 12 郡全てに CaDUP の Focal Point（担当者）があり、全員研修を受けている。</li> </ul>
SME サポートキット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SME サポートキットは、12 郡の SDAE に対して 1 部ずつ配布している。</li> <li>・SDAE の技官は、SME サポートキットを非常に喜んでいる。SME サポートキットを使うことによって、SDAE→DPIC→IPEME という直接のコミュニケーションの経路が強化され、この経路で質問をして回答を受けることができるようになった。</li> <li>・例えば、SDAE の技官が、従来作業場で売っていた果物のプロセスをする生産者にマーケットに売るように指導した。</li> <li>・また、石の彫刻をする工芸家は、遠隔地で製作し、売っていたが、国道の近くに工房を移して売ようになった。</li> </ul>
本邦研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・道の駅において地域での農産物等を売っているのに感銘を受けた。この経験を活かして、生産者が従来ばらばらに売っていたものをグループ化して、顧客をより見つけやすくする支援を行った。</li> </ul>

持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すでに技官の能力開発はできた。問題を発見し、解決することができるようになった。</li> <li>・しかし、それぞれの性格の異なる SME に同じ方法を使うことはできない。例えば、ある SME は容器のデザインの問題に直面し、ある SME は品質を向上させるための資金の問題に直面している。それぞれの問題に対処するだけの能力は持っていない。</li> <li>・マニカ州は、農産物に潜在能力がある。作物それぞれに性格があり、例えば野菜であれば、生産者は作り方がわかっても貯蔵の仕方や売り方は知らない。</li> <li>・こうしたいろいろな課題を特定できる能力が技官には必要であり、そのための支援を望んでいる。</li> </ul>
予算の制約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DPIC の予算は州政府から支給される。すべての活動をやるだけの資金はない。これを最大限活用するように努力している。</li> <li>・予算の不足を地方の事業者が助けてくれることもある。例えばトレードフェアについて助けてくれた。</li> <li>・予算不足で困っているのは、車両である。例えば 300 km もの遠隔地の大豆農家と市内のマーケットをつなぐには車での移動が必要である。</li> </ul>
CORe	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニカ州には CORe がある。</li> </ul>
本邦研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本邦研修での道の駅は印象的であった。これにより、個々の生産者が多数集まることによって、販売をするという形態を学んだ。この方法により、零細生産者の商品も消費者の目に留まりやすくなる。</li> </ul>

#### 面談録 20

日時	2016 年 10 月 13 日 (木) 8:45-11:25
場所	VIP ホテル (マプト市内)
面談目的	なし (CaDUP National Seminar の記録であり面談は行っていない。)
面談相手	なし (発言の記録であり面談相手はいない。)
調査団	上田 (総括)、中条 (協力企画)、加藤 (評価分析)、Mr. Mate (ポルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	青木、松下、Simoes
専門家	神山、大形、濱、坂田
収集資料	会議資料等

議題	内容
挨拶	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME 総裁挨拶 「関係各位のコミットメントに感謝する。」</li> <li>・ 商工省（MIC）次官（Permanent Secretary）挨拶 「CaDUP は地域の資源を使って、地域経済を進行させるプロジェクトである。」</li> </ul>
IPEME プレゼンテーション	<p>プレゼンテーションは IPEME によって行われた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業の概要</li> <li>・ SME サポートキットの概要</li> <li>・ CaDUP オペレーションマニュアル（ビデオ）上映</li> </ul>
質疑応答 1. MIC 次官	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プレゼンテーションにより CaDUP 事業の経験が共有されたこと、SME サポートキットが導入されたことは喜ばしい。</li> <li>・ CaDUP 事業は地域の資源を使って生産することにより地域の経済を発展させるということである。</li> <li>・ どのように技術者を支援するかが問題である。IPEME はすでにそのための活動をしている。ピリピリの生産者が FACIM を機にバーコードを導入した。</li> <li>・ ショップライトのような主要なスーパーマーケットに商品が並べられるようにしなければならない。</li> <li>・ ビデオは簡明に SME サポートキットの使い方を示している。キットは全国に広げる予定である。キットの作成に当たって州の人々も動員した。</li> <li>・ SME サポートキットを使うことによって企業の力量が向上することを望んでいる。</li> </ul>
2. イニャンバネ州 DPIC 局長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業を通して、イニャンバネ州の SME の中にはマプト市の市場により良い方法でアプローチのできるようになった事業者がいる。マーケットについての視野が広がった。次のステップとして、国外への輸出を考えるようになった者もいる。</li> <li>・ CaDUP 事業の活動を対象の 3 郡だけでなく、隣接する 2 郡にも拡大して実施している。プロジェクトを延長して他の郡にも広げるべきと考える。</li> <li>・ 州政府のオーナーシップを醸成することが CaDUP 事業を進める上での困難なことであった。</li> <li>・ CaDUP 事業を持続させるためには活動を強化することが必要であるが、強化に値する成果があると考ええる。</li> </ul>
3. ニアサ州 DPIC 局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業は我が国にとって重要である。</li> </ul>

長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大統領もおっしゃっているように、ニアサ州には豊かな農業資源がある。しかし、その資源を活用する能力に欠けている。ニアサ州は支援に値する。州内 16 郡のそれぞれにどのような産品があるかを調べた。例えば、ミグラ郡では蜂蜜、レシング郡では豆、他ではジャガイモといったものがある。</li> <li>・観光業や鉱業や工芸はプロジェクトの対象に含むべきであると考えるが、どうなっているか確認したい。</li> </ul>
4. マニカ州 DPIC 局長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・州内各郡の合計 20 の SME に支援を始めた。すべての技術者のサポートキットについての能力が高まっている。最小限の資源を用いて SME のモニタリングをしている。</li> <li>・州の面積が広いのに比べて車両が足りないため、郡レベルも含めてモニタリングに苦労している。(このプロジェクトとは別の「Market Information Program」では SNS を使って携帯電話で価格の情報を送っているが、同じようなことはできないだろうか。)</li> </ul>
5. テテ州 DPIC 局長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知事 (Governor) からプロジェクトチームにテテ州への来訪を頼むように指示を受けた。プロジェクトの対象に加えて欲しい。</li> <li>・テテ州は小麦の名産地であるが、小麦を加工することなくマラウィに売っていることが問題である。</li> </ul>
6. ソファラ州 DPIC 局長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソファラ州は、モザンビーク中部に位置し、農産物・鉱産物が非常に豊かにある。パイナップルもカシューナッツも世界一だと自負している。他にもトマトなど野菜も栽培している。しかし、農産物は適切な容器やラベルなしに売られている。農産加工も必要である。</li> <li>・プロジェクトチームに来てもらいソファラ州の豊かさを知ったうえで支援してもらいたい。</li> </ul>
7. MIC 次官	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP 事業は目に見える成果があった。</li> <li>・モザンビークの生産者は多くが個人であり、販売は小規模に行われている。協力し合うことによってより大きな市場で売ることができることを望む。</li> <li>・JICA 関係者に感謝する。継続して我々を支援してほしい。</li> <li>・今回のプロジェクトはこれで終わる。イニャンバネ州 DPIC 局長が言っていたように、我々がやらなければならないのは、自分たちのオーナーシップで SME 支援を継続することである。継続しなければ成果を捨ててしまうことになる。</li> <li>・郡は DPIC の支援を必要としている。マニカ州では支援先の 20</li> </ul>



	<p>の SME をすでに選んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・このセミナーは支援の結果や経験を共有するためのものである。州ごとに小規模でも自発的に CaDUP 事業を進めてほしい。</li> <li>・モザンビークの 95% の SME は家族あるいは親戚で運営している小規模なものである。</li> <li>・他のパートナーを探すのも一案と考えるが、JICA が今後も支援を継続してくれることを期待している。</li> </ul>
所感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国普及という観点からは、10 州の DPICs が集まる非常に重要な機会であった。CaDUP マニュアル（ビデオ）は、使い方の説明はもちろん、ぜひ SME サポートキットを使ってみたいと思わせるような内容になっており、広報的にも効果があるものであった。残りの 5 州からはプロジェクトへの強い関心が寄せられた反面、IPEME や MIC から普及についての具体的なコミットメントの表明はなかった（JPT としてはこの場を活用して今後の普及の方向性を議論する予定であったが、MIC 次官の都合により、セミナーが急いで終了させられてしまい、残念であった）。</li> </ul>

#### 面談録 21

日時	2016 年 10 月 14 日（金）10:45-11:20
場所	SDAE、ナマーシャ郡、マプト州、
面談目的	ナマーシャ郡 SDAE のインタビュー
面談相手	Ms. Abiba A Mupager、Focal Point, SDAE Nammarcha, Maputo Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下
専門家	神山、濱
収集資料	質問票
議題	内容
全般的印象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CaDUP 事業は、SDAE も SME も歓迎している。</li> <li>・プロジェクトで実施された研修では、こうした支援は JICA を待つまでもなく、SDAE の通常の業務として行うべきものであったという意見があった。</li> <li>・郡の Administrator（郡長）に、CaDUP 事業についてプレゼンテーションを行った際、SME サポートキットについて説明を行</li> </ul>

	<p>った。Administrator や SDAE 所長からは、SME サポートキットを用いて他の SME にも指導を行うべきだと指示を受け、既に始めている。</p>
SME への研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・興味を持った SME を、Matola 市で開催する研修に招待していた。しかし予算上の制約によって中止した。研修の議題はビジネスマネジメント、ビジネスプランである。FDD を受けている SME に受講を勧めている。</li> </ul>
SME サポートキット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SME サポートキットは SDAE の技官全員に共有化しているが使用するというところまでは至っていないと思う。SME サポートキットの一部のフォームについては、すでに SDAE 内の他の技官にコピーして配布している。</li> <li>・SME サポートキットに関しては、SME の特性によってはそのままでは使えない部分がある。例えば、コンクリーブロックの生産者にあるフォームを使ったところ、その生産者には不要な質問があったため、不要な質問を削除して使用した。</li> </ul>
SME への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光セクター（注：面談者は観光セクターという言葉を使ったが、服飾業者の模様。土産物として売るため観光セクターに入れている様子。）と農産物加工業者の支援をしている。前者としてはバティックのような布を使った服を作っている女性の支援をしている。彼女は注文生産、自店での販売、トレードフェアでの販売をしている。彼女には一般的な研修を行った。その中で 5S が大きな変化をもたらした。</li> </ul>
持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト終了後も CaDUP 事業を継続していく方針となっている。そのための予算については承知していないが、郡の経済社会計画（PES）には CaDUP 事業は含まれている。</li> </ul>

## 面談録 22

日時	2016 年 10 月 14 日（金）13:30-14:10
場所	Quinta de Cascata, ナマーシャ郡、マプト州,
面談目的	Quinta de Cascata(農業 SME)へのインタビュー
面談相手	Mr. Erasmo Laldas Amritlal, Owner, Quinta de Cascata Ms. Abiba A Mupager, Focal Point, SDAE Nammarcha, Maputo Mr. Clides Rudolfo Lucas, Accountant, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下

専門家	神山、濱
収集資料	質問票
議題	内容
事業の現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 121 ヘクタールの農地を所有している。従業員は干ばつのため従来よりも減って 14 人である。</li> <li>・ 主に植えているのはパイナップル、キャッサバ、ニンジンである。以前はいちごが主力であった（プロジェクトではいちごに関する支援を行った。）。干ばつのため水を多く必要とするいちごは現在植えておらず、パイナップルに変えた。</li> <li>・ パイナップルはいちごよりも利益が大分低いため、本来はいちごを植えたい。利益率が高いとともに、収穫までの期間はパイナップルが 1 年から 1 年半であるのに対し、いちごは 2~3 か月であり、収穫時期も長い。</li> </ul>
作物の決め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何を植えるかを決めるのは、マーケットの状況に応じて決めている。</li> <li>・ いちごは商売には難しい作物である。他の作物は育てた果実からの種を使うか、ローカルのマーケットでも買える。いちごは南アから種や苗を買わざるを得ない。南ア産いちごとはマプト市の市場で競合関係にあるため、南アは意図的に種苗を時期を遅らせて供給するなど難しい面がある。</li> <li>・ 地元から種苗を買いたいの特許の問題があり、難しい。</li> </ul>
SDAE の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDAE はトレードフェア、研修などの情報を提供してくれる。トレードフェアについては、推進の支援もしてくれる。</li> </ul>
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農産物についてはいちごその他の野菜の包装をしている。ショップライトなどのスーパーにも卸している。南アとの競争がありはじめは難しかった。IPEME の支援によるサーベイを行い、容器の改善を行った。</li> </ul>
資金、設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 銀行からの融資は事業のやり初めには借りた。しかし、金利が高いので今は借りていない。マイクロファイナンスは月利 4% ほどで、翌月に返さなければならない、貸付限度が少額であるなど使い勝手が悪い。</li> <li>・ ブラジル製の同じ型のトラクターを 5 台リースで借りている。Nation Promotion Program に基づく農業開発基金（FDA）によるリースであり、5%を前払いしてあとは半年ごとに 5 台合計で 732,000MT 払っている。</li> <li>・ 1 年間は故障の修理は無料であるが、それ以降は有料である。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ企業としてサービス供給センターという企業を運営している。トラクターのメンテナンスサービスについてはFDAの指導を受けている。また、近隣の農家にトラクターをサービス供給センターを通して賃貸しており現金収入を得ている。</li> </ul>
渇水対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地下水を求めて120メートルのボーリングをしているところである。また、地形調査を行っており、ため池が作れないか検討している。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の課題の第一はいちご及びその苗である。第二はいちごの加工である。いちごは収穫しても30%は生鮮果実として売りに至らないため、これらをジャム、ジュースなどに加工することが重要である。</li> <li>・パイナップルに続く果物を模索している。マンゴーかもしれない。</li> <li>・栽培を休止しているいちごを除いて売り上げは増加している。しかし昨年は、干ばつの影響で価格が乱高下するなど予断を許さない。</li> <li>・干ばつだけでなく2000年には洪水があった。トポグラフィー（地形）調査を行い、最適解を検討する。</li> </ul>

#### 面談録 23

日時	2016年10月14日（金）15:10-16:10
場所	Quinta Irini, ナマーシャ郡、マプト州,
面談目的	Quinta Irini(農業SME、女性企業家 <sup>4</sup> )へのインタビュー
面談相手	Ms. Carla Mariza Reis, Owner, Quinta Irini Ms. Abiba A Mupager, Focal Point, SDAE Nammarcha, Maputo Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	松下
専門家	神山、濱
収集資料	なし
議題	内容
SDAE による支援	・SDAEによる支援は有用である。SDAEの研修に参加し、トレ

<sup>4</sup> 面談録22の農家ほど農地は大きくないが、小さな敷地（2Ha）でいろいろな有機野菜を育てている。加工して売っているジュースなども地元では有名になっている。企業家精神が旺盛で、他ドナーの女性企業家支援研修で講師役などもしている。

	<p>ードフェアーに参加している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援は理論的なものから実践的なものまでである。実践的な支援としては、オーガニックコンポスト、容器・ラベル、貯水池がある。</li> <li>・貯水池は二次的な水源として、また将来的には点滴灌漑のためのものである。(この地域では水を農家で分け合っているため)従来週に2回しか水やりができなかったものが毎日水やりができるようになった。きのこは1日何回も水やりが必要であり、特に貯水池の効果は大きい<sup>5</sup>。</li> <li>・貯水池を作る技術は他の農家にも適用可能である。</li> </ul>
主力商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品は、きのこ、レタス、オクラ、米なす、ルッコラ、ズッキーニ、チェリートマトである。</li> </ul>
栽培する野菜の種類の増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いろいろな種類の種を集めるなど栽培する野菜の増大に努めている。</li> <li>・どの野菜をどれだけ作るかは、マーケットの状況によって決める。それを見ながら小規模でも利益のある作物の販売をしている。</li> <li>・基本的に直接販売をしている。会社や大使館等にも売っている。有機作物としていろいろなトレードフェアにも出店している(小規模の栽培のため、スーパーマーケットなどに継続的に納入するにはコストがかかりすぎるため、直接販売という形態をとっている)。</li> </ul>
畑	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2ヘクタールの畑に自分を含めて5人が働いている。</li> <li>・他の農家との協働を行っていないが、有機農法を教えている。他の農家にも教える理由は、有機作物の量が増えることにより、販路が広がるからである。</li> </ul>
きのこについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・きのこを栽培する理由は、栄養があること、1か月で収穫できること、競争力があることである。</li> <li>・きのこの栽培の最初の研修は22人が受けた。しかし実際に栽培しているのは自分だけである。きのこのタネを見つけるのは難しい。自分はスワジランドかケープタウンかジンバブエで買っている。モザンビーク政府のPACDEというプロジェクトで南アでのきのこ栽培の研修を受けた。3割個人負担、7割政府負担</li> </ul>

<sup>5</sup> JPTからの参考情報：貯水タンクは150m<sup>3</sup>の容量の池であり、地面に穴を掘り、魚飼育用のビニルシートを用いて作った。総費用は28,000MT程度である。コンクリートの貯水池を作ると1m<sup>3</sup>当たり5,000MT程度必要なため、ビニルシートを使うと格安で池を作れる。シートはテストケースとしてJPTから供与し、その他の費用は受益者が負担した。今後は池を使ってセラピアの養殖も行う予定とのこと。

	となっており、これを利用した。マプト市内のポルトガル料理レストランが開店前にこちらに訪れ、レストランへきのこを卸すことになった。
今後の夢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後の夢としては、生産規模を拡大すること、この畑に来た人が有機農法を知ることである。そのことによって、この地域の農業をより良いものにしたい。また農産加工としてジャムやリカー、ジュースに挑戦したい。現在 10 の農家に売ることになっているコンポストをもっと多くの農家に売っていききたい。</li> <li>・ 夢の実現のために、この敷地を完成していく、きのこの栽培の場所をもっと広くする、点滴灌漑の仕組みを完成させるということをしたい。</li> </ul>

#### 面談録 24

日時	2016 年 10 月 18 日（火） 11:50-12:45
場所	MIC 本部（マプト市）
面談目的	MIC 工業局長へのインタビュー
面談相手	Mr. Mateus Abelardo Américo Matusse, National Director of Industry, Ministry of Industry and Trade (MIC) Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポルトガル語⇄英語通訳）
JICA 事務所	なし
専門家	なし
収集資料	なし
議題	内容
モザンビークの産業政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今年作成された産業政策及び戦略（Industrial Policy and Strategy）においては、5 つの優先分野があり、その中に食品加工、インフラ、人的資源の育成が含まれている。</li> <li>・ 州、郡レベルでの付加価値の増大のために有用な資源の特定を行っている。この部分が CaDUP とつながる。</li> <li>・ 大企業と中小企業の相互の連携構築も含まれている。</li> <li>・ 地方における起業家の能力育成を行うことが他国の産業との競争に勝つためには必要である。</li> <li>・ 他にもインキュベーション、工業団地などが産業政策・戦略に含まれている。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大臣を議長として複数の省が参加する国家産業開発委員会（Nation Industrial Development Committee において具体策を議論する。その下にセクター毎の小委員会、インフラや人材育成といったセクター横断的なテーマの小員会、中小企業のセクター別の小委員会などがある。</li> </ul>
IPEME	<p>（CaDUP の全国普及に関して MIC から何等かの予算的・技術的貢献が期待できるかという質問に対し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ IPEME は研修やマーケットプロモーションも含めて SME に関して責任を持っており、特定のセクターに関する責任を負っている。</li> <li>・ MIC の組織においては、大臣に直属する機関と National Directorate に帰属する機関がある。IPEME は前者であるので、工業局長である自分のレポートラインにはなく、大臣に直接活動をレポートする。予算も独自に IPEME へ配分されており、独自の活動を行う。</li> <li>・ DPIC は州レベルで関連組織も含めた MIC 全体を代表する。</li> <li>・ IPEME の Social Economic Plan には既に CaDUP が含まれているので、CaDUP 自体の活動はそちらで行うべき。</li> </ul>
中小企業の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業に関しては、マネジメント能力の育成、財政的能力の育成、機材の維持管理や修理などの技術的能力の育成が重要である。重点を置くべき特定のセクターの育成が重要である。</li> </ul>
政府の Economic and Social Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CaDUP 事業の実施によって、IPEME と MIC が連携して事業を行うことができる。予算確保のためには SDAE や IPEME の PES に入れることが必要だが、現在は財政状況は良くない。</li> </ul>

#### 面談録 25

日時	2016 年 10 月 20 日（木）12:05-12:45
場所	IPEME 本部（マプト市）
面談目的	合同評価報告書署名時の MIC 次官発言要旨
面談相手	<p>Ms. Carla Soto, Permanent Secretary, Ministry of Industry and Trade</p> <p>Mr. Claire Mateus Zimba, General Director, IPEME</p> <p>Mr. Clides Rodolfo Lucas, Accountant, IPEME</p> <p>Mr. Nabil Osman, Technician, DDTP, IPEME</p>
調査団	上田（総括）、中条（協力企画）、加藤（評価分析）、Mr. Mate（ポ

	ルトガル語⇄英語通訳)
JICA 事務所	松下、Simoos
専門家	大形、坂田
収集資料	なし
議題	内容
CaDUP 事業について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央政府と草の根を担当する SDAR が協力することができたプロジェクトである。IPEME, DPIC、SDAE が力を合わせて取り組んだ。</li> <li>・財政上の制約に関わらず、いくつかの DPIC はすでに自身の予算を使って CaDUP の展開を図っている。</li> <li>・プロジェクトの継続の協議は調査団のミッション外であることは理解しているが、プロジェクトの継続を望むことを伝えたい。</li> <li>・モザンビーク側は CaDUP 事業の展開のために努力するが、ブレークスルーのためには援助が欲しい。</li> <li>・MIC はこのプロジェクトを支えるために最大限の努力をする。</li> <li>・SME を支援する重要なツールである SME サポートキットが完成し、使われていることには喜んでいる。SME サポートキットはアップグレードしなければならない。</li> <li>・このプロジェクトは終わるが、活動は終わらない。</li> </ul>
予算の執行率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本側のプロジェクト費用の予算実績比較（執行率）のデータは欲しい。</li> </ul>



## PDM 改訂案 (ver.3)

Project Design Matrix (PDM) (Tentative version 03) as of October 16, 2016

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
[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 <u>in the target areas.</u>	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 20 SMEs per year by using the list	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	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.

PDM 改訂案 (ver.3)

	<p>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>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 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>	

### PDM 改訂案 (ver.3)

<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. (1) CaDUP guideline (revised) (2) JPT Progress and Annual Reports</li> <li>2. JPT Progress and Annual Reports</li> <li>3. (1) Questionnaire result for SMEs. (2) JPT Progress and Annual Reports</li> <li>4. (1) Questionnaire result for SMEs. (2) JPT Progress and Annual Reports</li> <li>5. (1) monitoring result of the SMEs (2) JPT Progress and Annual Reports</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 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>	

## PDM 改訂案 (ver.3)

<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 IPEME/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.

## PDM 改訂案 (ver.3)

(\*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.





