

平成13年度
特別案件等調査団報告書
仏語圏アフリカ中小企業政策セミナー
(セネガル、ブルキナ・ファソ)

2002年2月

JICA LIBRARY



J1167887(7)

国際協力事業団
大阪国際センター

3

大阪セ

JR

01-1

JICA

526
28
TOC

LIBRARY

平成13年度
特別案件等調査団報告書
仏語圏アフリカ中小企業政策セミナー
(セネガル、ブルキナ・ファソ)

2002年2月

国際協力事業団
大阪国際センター



1167887(7)

序文

本報告書は平成13年度から5年間の実施が予定されている「仏語圏アフリカ中小企業政策セミナー」の事前調査を行うため、国際協力事業団大阪国際センターが派遣した特別案件等調査団の現地での活動内容および調査結果をまとめたものです。

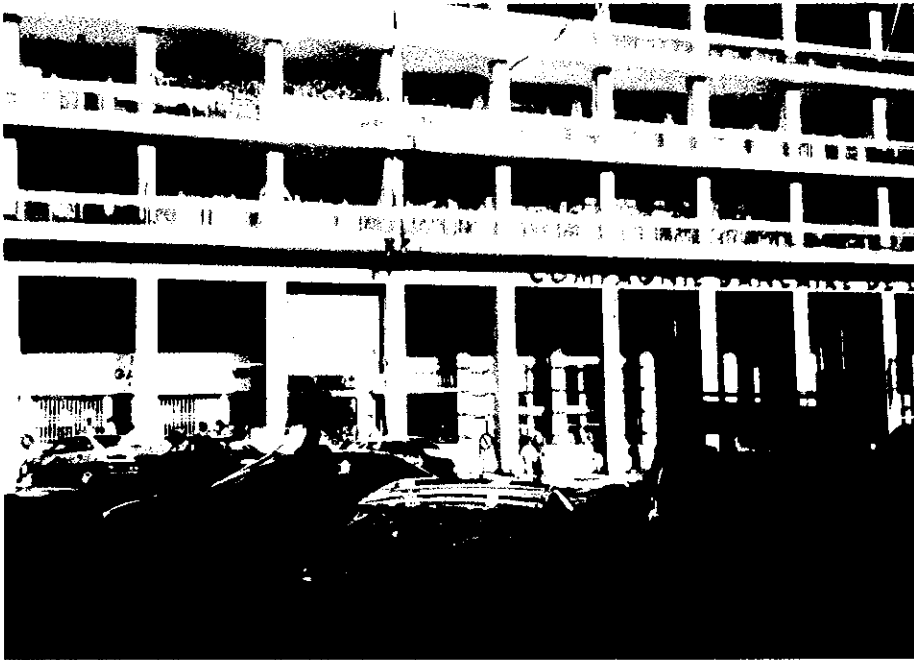
調査団は平成13年8月4日から8月19日までの16日間、主にセネガル、ブルキナ・ファソの2カ国を訪問し、中小企業政策の現状および現地中小企業の実態、ならびに研修に対するニーズの把握に努めました。また、近年は各国ドナー間の援助協調の必要性が高まっていることから、併せてこれらの国における中小企業分野での各国ドナーの現状認識や支援状況についても調査を行っております。

JICAの対西アフリカ協力において、中小企業分野に特化して取り組むのは本セミナーが始めての試みであり、また今後同分野の協力を拡大していく上でも今回の調査は重要な第一歩と行うことができるでしょう。本報告書が当該分野における西アフリカ地域の実情や問題点を把握し、今後の協力の方向性を検討いただくための一助となれば幸いです。

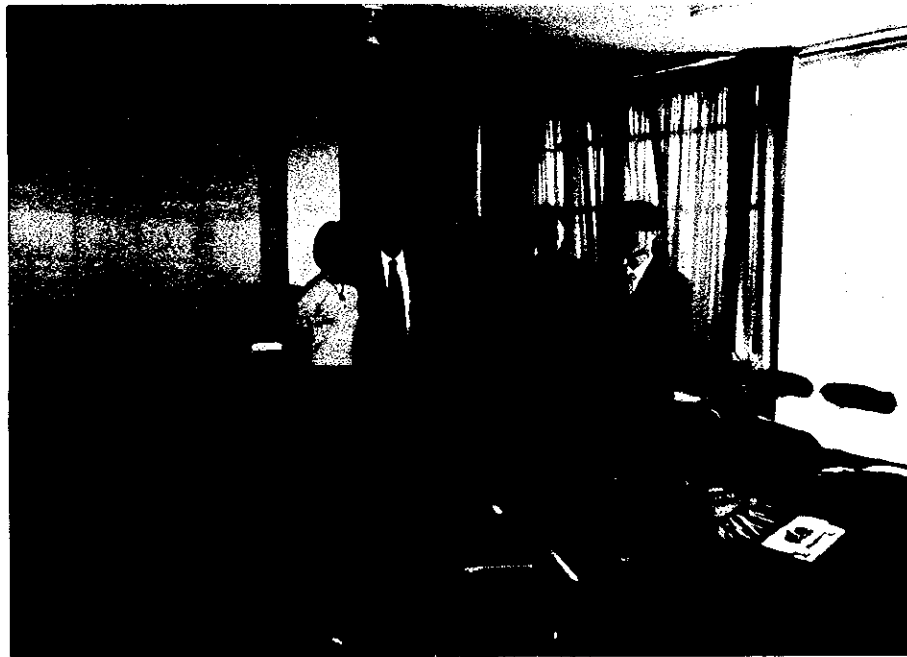
なお本調査団の派遣にあたり多大なご協力を賜った龍谷大学経済学部大林稔教授、財団法人太平洋人材交流センター、現地において数々のご指導を賜った在外公館ならびに関係機関の方々に厚くお礼申し上げます。

国際協力事業団
大阪国際センター
所長 齋藤 寛志

セネガル



SDIH ビル
(JICA 事務所)



中小企業・商業大臣
Mme. Pouye 氏と



SODIDA 外観



SODIDA 内
ワークショップ風景

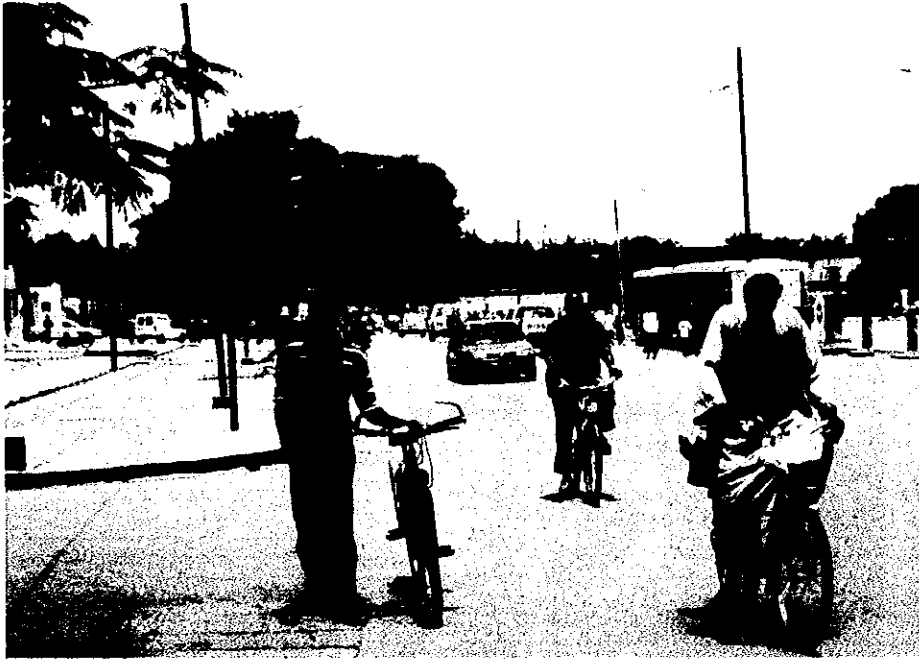


Société d'impression
en continu (印刷業)



Aluminium du Sénégal
(アルミ加工業)

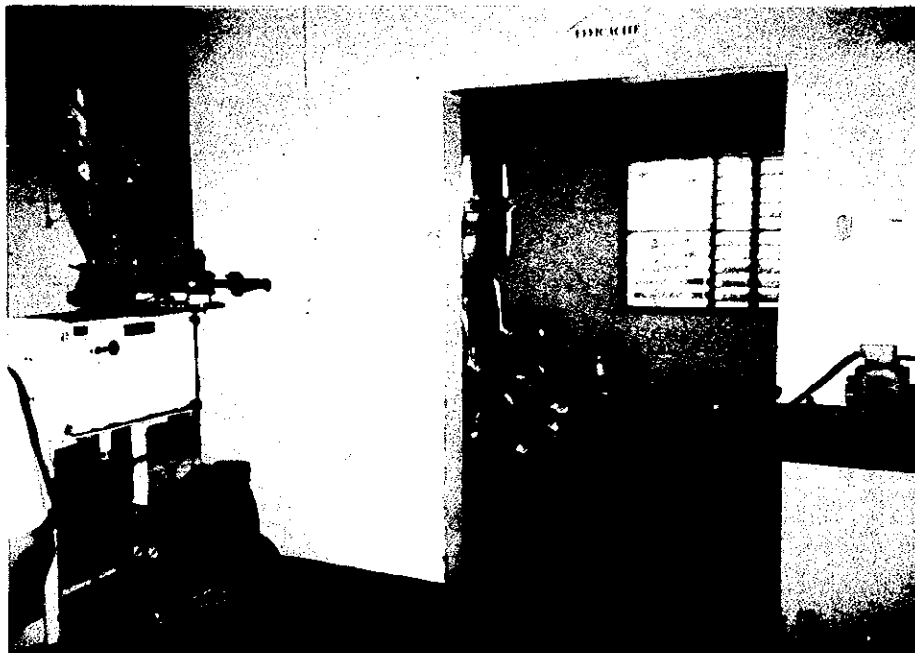
ブルキナ・ファソ



ワガドゥグ市街風景



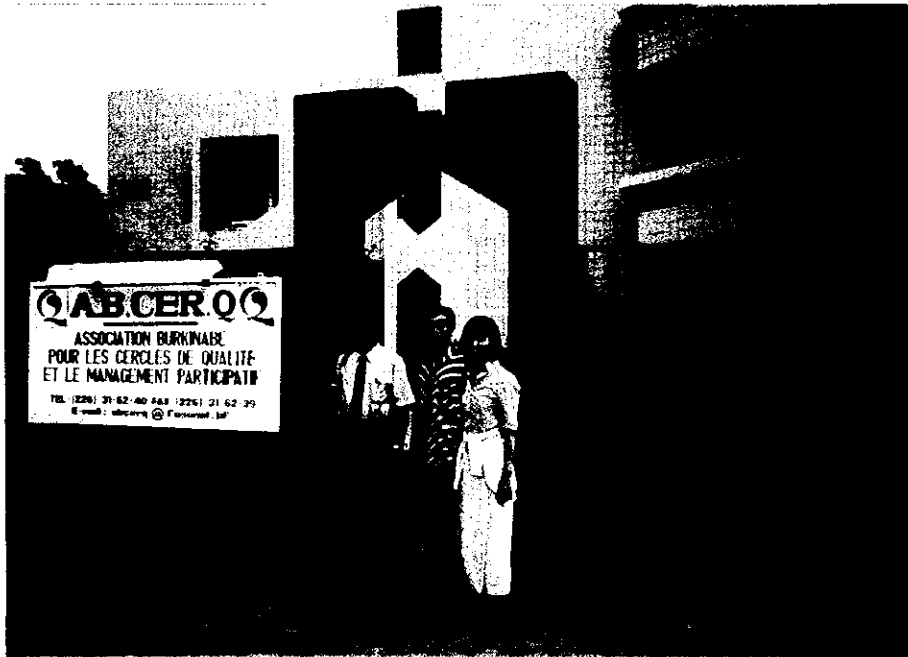
NOOMDE 外観
(ジュース等製造業)



NOOMDE 製造工場



SODEPAL 製造工場
(小麦粉菓子製造業)

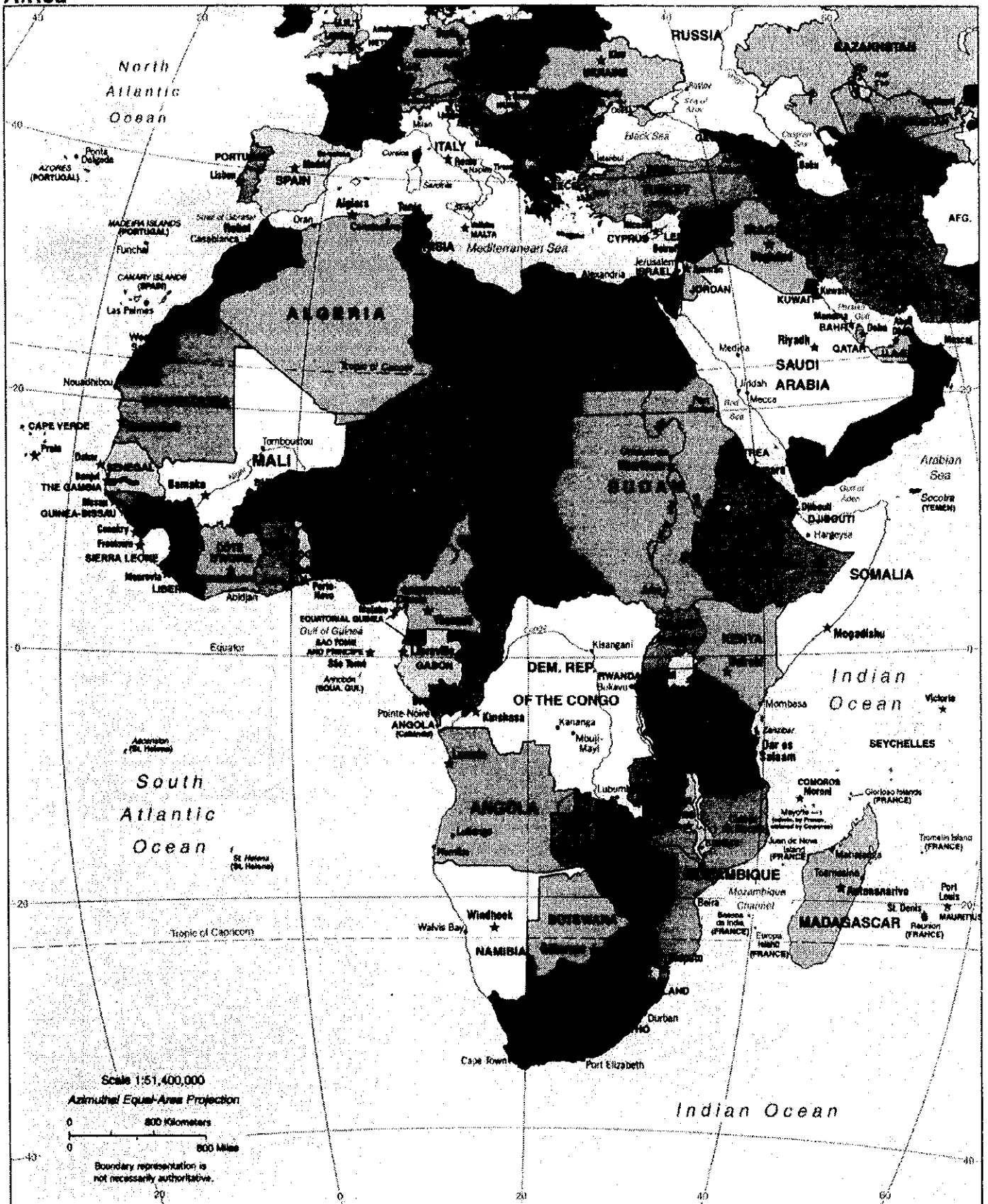


Association Burkinabé pour
les cercles de qualité et le
management participatif
(民間の品質管理サークル)



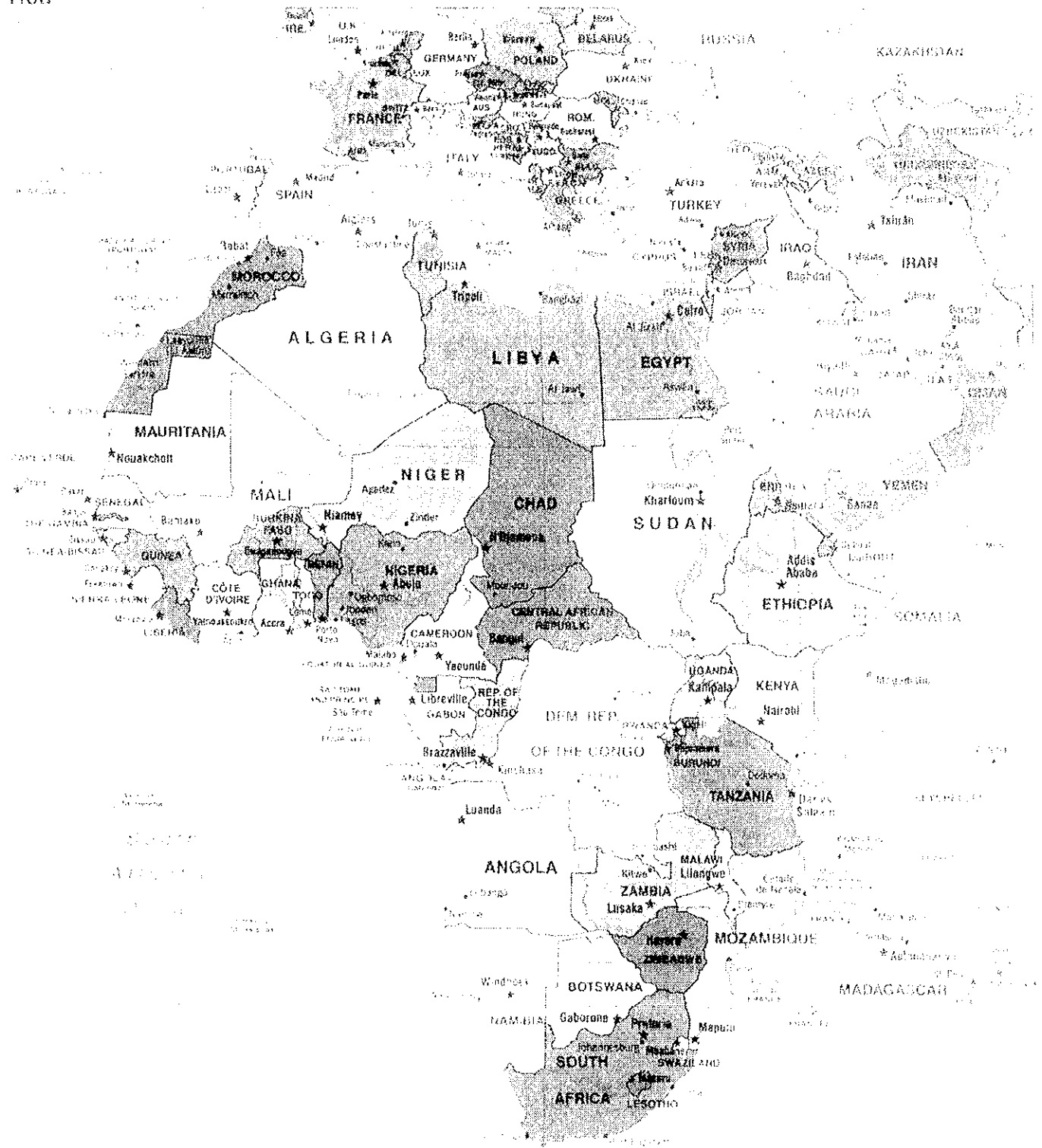
UEMOA 事務所外観

Africa



802727A1 (R02109) 11-00

THE UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN, THE GENERAL LIBRARY,
Perry-Castaneda Library Map Collection より引用。 (<http://www.lib.utexas.edu/>)

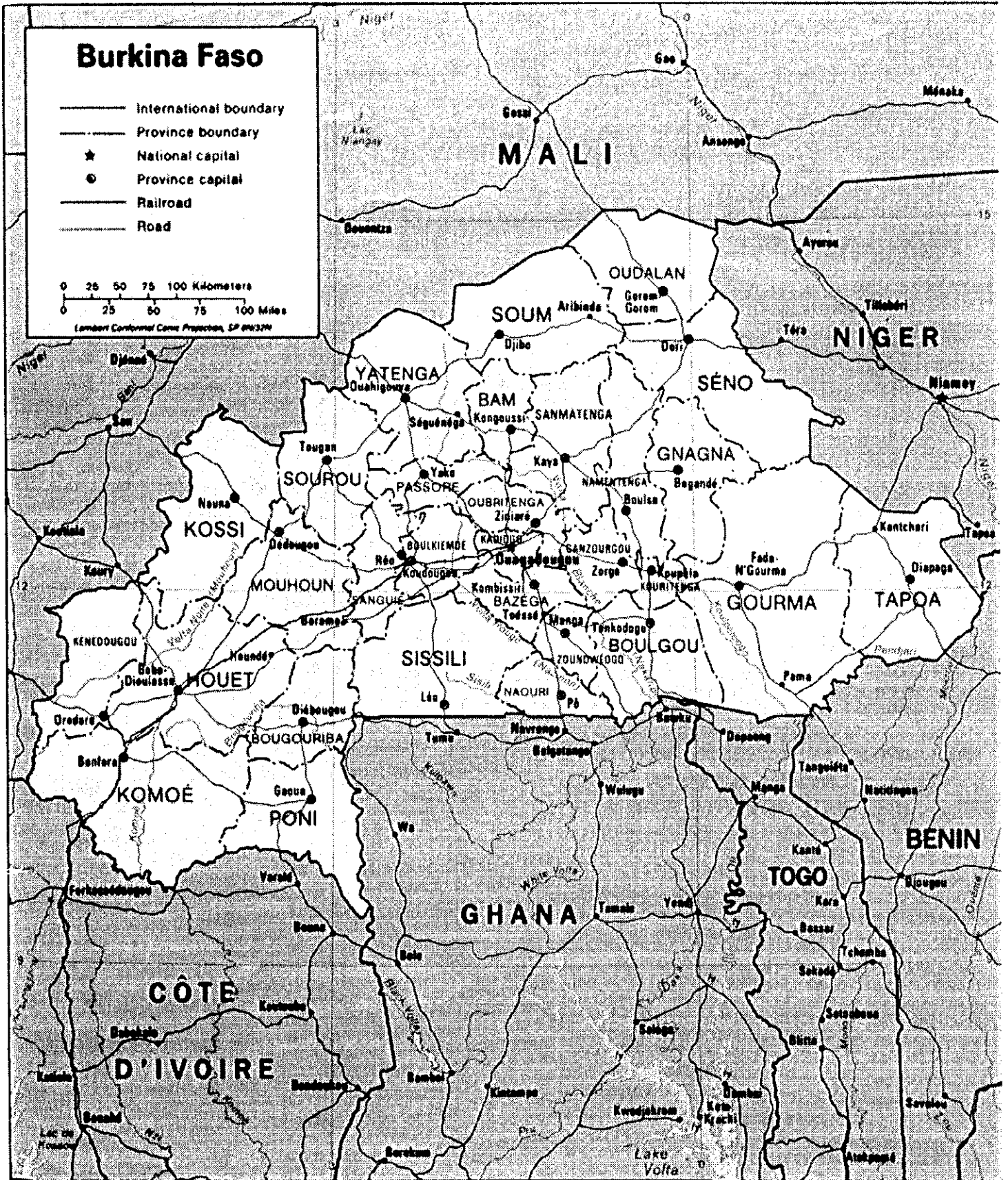


Scale 1:50,000,000

Approximate Scale and Projection

1:50,000,000

1:50,000,000



Base B02455 (A01009) 3-96

目次

序文

写真

地図

I. 調査報告要約	1
II. 調査の概要	
1. 派遣目的	2
2. 団員構成	2
3. 調査日程	3
III. 調査結果	
1. 近年の経済状況	5
2. 政府の対中小企業の基本姿勢	7
3. 民間振興政策の骨格：制度としての市場の創出	9
4. 中小企業政策の現状と展望	11
5. 中小企業から見た企業環境	13
6. 各国ドナーの協力とドナー間調整	15
7. 研修員選定プロセス	18
IV. 研修コース策定への具体的提言	19
V. 一般的提言	22

添付資料

- ・主要面会者リスト
- ・中小企業視察結果一覧
- ・参考資料一覧

I. 調査報告要約

今回調査したセネガル、ブルキナ・ファソの2カ国は1994年のCFAフラン切り下げ以降概ね順調な経済成長をみせているが、中小企業の成長が今後の同地域の経済発展にとって重要かつ唯一の要因であることは近年になって認識され始めた。セネガルでは初めて中小企業の名を冠した中小企業・商業省が2001年度に設立され、まさにこれから本格的に中小企業に特化した政策に取り組もうとしていた。またその他、中小企業支援を目的とする独立行政法人（APIX: Agence nationale chargée de la Promotion de l'Investissements et des Grands Travaux, ADPME: Agence de Développement et d'encadrement des Petites et Moyennes Entreprises）を設立し、中小企業への支援を具体的に展開しようとする段階に入っている。

一方ブルキナファソでは、セネガルのように中小企業に特化した形での明確な政策はまだ見えない。しかしながら民間セクターへの規制緩和、手続簡略化という方向性に向かっていることは共通しており、今後セネガルと同様の形で中小企業を支援する政策が発展していくものと予想される。いずれにせよ、両国ともに中小企業を今後の経済発展の牽引役と見なしていることがうかがい知れる。

今後の同地域の経済政策の考え方は、「弱者」としての中小企業を救済するという発想に基づく市場介入型の従来の日本の中小企業政策とは異なり、市場環境を整備することで間接的に、競争力のある中小企業の健全な成長を促すという方向にある。未だ具体的な成果は現れていないが、このような政府の動きを中小企業経営者らは好意的に捉えている。

しかしながら、インフォーマルセクターをはじめ、現在の中小企業の経営環境には依然として様々な障壁が存在し、特に投資資金へのアクセスが困難であることはもっとも解決が急がれる最重要課題であろう。また行政官、職業団体、民間企業の三者の間で共通して聞かれたことは、「従来の経済政策には民間企業の現状・要望がほとんど考慮されていなかった。今後は民間セクターの現状をふまえた中小企業振興政策が必要である」という意見であった。

今回の調査に基づき、セミナーの実施に際して調査団は下記の提言を行う。

- (1) 日本の過去の成功よりも現在の試みに焦点を当て、日ア共通の課題に取り組むセミナーとする
- (2) 研修員が積極的に分析、提案ができる参加型のセミナーとする
- (3) 政策担当行政官に加えて民間セクターの代表者を研修参加者に加える
- (4) 官民を交えた（可能であれば一段階進んだ途上国からも）リソースパーソンを招聘し、様々な観点から議論を活性化させる
- (5) ネット上のフォーラム形成によるフォローアップを行い、継続的に情報交換および議論を活性化させる

Ⅱ．調査の概要

1．調査の背景および派遣目的

西アフリカ諸国は90年代初頭以降、構造調整計画のもと、国・公営企業の民営化、通貨切り下げ、貿易の自由化などを通じた安定的なマクロ経済の運営を目指してきたが、一部の国を除き、多くの国においては高い人口増加を吸収しうる安定した経済成長はなされておらず、依然として貧困削減が国家開発上の最重要課題となっている。重債務貧困国（HIPC）による貧困削減戦略への取り組みでは、貧困削減には貧困層の所得向上や雇用創出につながる民間セクターの成長が不可欠と位置づけられており、各国の貧困削減戦略書（PRSP）でも民間セクターの開発は最重要課題の一つである。しかしその一方、西アフリカ諸国では農業部門が労働人口やGNPの大半を占める基幹産業であり、工業、サービス部門は依然として未発達である。とりわけ中小企業を取り巻く環境は整備されているとは言い難い。このような状況のなか、象牙海岸共和国より西アフリカ諸国を対象とした中小企業振興にかかる研修の要望が挙げられたことを受け、今般本セミナーを立ち上げることが決定した。本調査団は以下の目的のもと、同セミナーの対象国として予定されているセネガル、ブルキナ・ファソの2カ国において調査を行った。

- (1) 調査対象国の中小企業担当省庁、中小企業関連団体および中小企業分野で協力を進めている他国ドナー機関において意見交換を行い、現在の中小企業政策の現状、必要とされる研修ニーズについて調査し、その結果を研修コースの策定に資する。
- (2) 調査対象国の中小企業を視察し、関係者との意見交換を通じて、政府とは異なる視点で中小企業の実状および問題点、中小企業政策実施レベルでの問題点を把握し、その調査結果を研修コースの策定に資する。

2．団員構成

- | | | |
|--------------|--------|-------------------------------|
| (1) 総括 | 大林 稔 | 龍谷大学経済学部教授 |
| (2) カリキュラム作成 | 森光 恵美子 | (財) 太平洋人材交流センター
国際交流2部課長代理 |
| (3) 研修計画 | 水口 大 | JICA 大阪国際センター業務課職員 |
| (4) 現地参团 | 青木 利道 | JICA 象牙海岸共和国事務所次長 |
- (※青木団員はブルキナ・ファソにおける調査のみ参团)

3. 調査日程

日順	月日	訪問先および移動
1	8月4日(土)	11:50 関西空港出発 (AF291 便) 17:35 パリ到着
2	8月5日(日)	16:30 パリ出発 (AF-718 便) 20:25 ダカール到着
3	8月6日(月)	9:00 JICA セネガル事務所 10:30 在セネガル日本大使館表敬 12:30 中小企業商業省 14:30 同省国内商業局 16:00 同省対外商業局 17:00 公務雇用労働省技術援助局
4	8月7日(火)	9:00 経済大蔵省経済財政協力局 10:30 Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX) 14:30 UNIDO 事務所 16:00 USAID 事務所
5	8月8日(水)	9:00 UNDP 事務所 10:30 Société Nationale d'Etude et de Promotion Industrielle (SONEPI) 12:30 Institut Supérieur Africain pour le Développement de l'Entreprise (ISADE) 14:30 Société de Gestion du Domaine Industriel de DAKAR (SODIDA) 15:30 Société d'Impression en Continu (印刷業) 16:00 Aluminium du Sénégal (アルミ加工業)
6	8月9日(木)	9:00 フランス開発庁 (AFD) 10:00 Unité de Politique Economique (UPE) 11:30 JICA セネガル事務所 13:45 中小企業商業省調査報告 15:00 手工芸産業省産業局 17:00 商工会議所
7	8月10日(金)	8:30 ダカール出発 (V7-704 便) 12:40 アビジャン到着 16:00 在象牙海岸共和国大使館表敬 17:00 JETRO アビジャン事務所 19:00 JICA 象牙海岸共和国事務所
8	8月11日(土)	資料整理
9	8月12日(日)	11:20 アビジャン出発 (2J-715 便) 14:20 ワガドゥグ到着

10	8月13日(月)	8:50 ブルキナ・ファソ調整員事務所 9:15 外務省アジア太平洋協力局 10:15 商業企業職工振興省 15:00 雇用労働社会保障省
11	8月14日(火)	9:00 UEMOA 事務所 10:30 NOOMDE (ジュース、ワイン等製造業) 14:30 ETS. OUEDAF (液体洗剤製造業) 16:30 経済大蔵省
12	8月15日(水)	資料整理(祝日)
13	8月16日(木)	9:00 SODEPAL (小麦粉菓子製造業) 10:30 PHYCOS (化粧品製造業) 14:00 Association Burkinabé pour les Cercles de Qualité et les Management Participatif 15:00 商工会議所 17:00 Fondation <Entreprendre> (NGO)
14	8月17日(金)	9:00 世界銀行ブルキナ・ファソ事務所 10:30 フランス協力省ワガドゥグ事務所 15:30 ワガドゥグ出発 (SN-609 便) 17:00 バマコ着 22:30 バマコ発 (AF-731 便) (15:00 外務省調査報告: 青木次長のみ) (17:00 商業手工業省調査報告: 青木次長のみ)
15	8月18日(土)	8:20 パリ到着 13:15 パリ出発 (AF-292 便)
16	8月19日(日)	8:00 関西空港到着

Ⅲ. 調査結果

1. 近年の経済状況

1-1. UEMOA 圏は通貨切り下げ以降好調

1994年1月以降、この地域の経済は構造的な変化を遂げてきた。この変化は二つの重大な政策によってもたらされた。UEMOA（西アフリカ経済通貨同盟：Union économique et monétaire ouest africaine）の創出と構造調整の本格化である。西アフリカの仏語圏諸国の多くは、独立後も旧仏領西アフリカ植民地諸国時代の結びつきを引き継ぎ、経済共同体と通貨共同体を形成した。1994年に共通通貨である CFA フランがはじめて切り下げられたのを機に、UEMOA 条約を締結して経済共同体と通貨共同体を統合し、経済同盟 UEMOA として統一強化をはかった。後に非仏語圏のギニアビサオが参加し、現在 UEMOA 加盟国は8カ国である(1)。

UEMOA 加盟諸国では、フランスとの政治経済的な密接な結びつきから、世銀・IMF の圧力が相対的に弱く、他のアフリカ諸国に比べ構造調整の進捗は遅れていた。しかし切り下げ以降、フランス政府が経済支援の主役をブレトンウッズ機関に譲り、その結果世銀主導の構造調整政策が本格的に進められることとなった。

表1 UEMOA 諸国の GDP 成長率推移 1996-1999

Taux de croissance du PIB en volume	(en pourcentage)			
	1996	1997	1998	1999 (a)
Bénin	5,6	5,7	4,5	5,0
Burkina Faso	6,1	4,8	6,2	5,8
Côte d'Ivoire	6,9	6,6	5,6	1,5
Guinée-Bissau	4,6	5,4	-26,0	6,9
Mali	4,3	6,8	3,8	5,3
Niger	3,4	3,3	8,4	2,0
Sénégal	6,1	5,0	5,7	5,1
Togo	9,7	4,3	-2,2	3,2
UEMOA	6,1	5,7	4,8	3,4

(a) estimations

Sources : Instituts nationaux de la Statistique (INS), BCEAO

Banque de France, Rapport Annuel, la Zone Franc, 1999

¹ 加盟国はベナン、ブルキナファソ、コートジボアール、ギニア・ビサオ、マリ、ニジェール、セネガル、トーゴの8カ国。旧仏領中部アフリカでは、姉妹組織である CEMAC(中部アフリカ経済通貨共同体 Communauté Economique et Monétaire en Afrique Centrale)を形成し、非仏語圏の赤道ギニアを加えた7カ国が参加している。UEMOA, CEMAC に、さらに別個の中央銀行を有するコモロを加えて、16カ国がフランスとともにフラン圏を形成している。

通貨切り下げ以降、UEMOA 圏の経済は概ね順調に推移した。とりわけセネガル、ブルキナ・ファソ両国は政治情勢が安定していることに助けられ、比較的高い成長率を達成してきた。

1-2. 好況続くセネガル

セネガルは UEMOA 内ではコートジボアールに次ぐ「大国」である⁽²⁾。政情不安から停滞するコートジボアールにかわって、セネガルは民主的大統領選挙の成功以来、政治経済両面で UEMOA を牽引している。セネガル経済は 1994 年の通貨切り下げ以来堅調に推移している。実質成長率は 1999 年 5.1 %、2000 年 5.5 %を記録し、2001 年はさらに 5.7 %に増加すると予想されている。財政赤字は対 GDP 比で 0.9% (1999) から 0.6% (2000) に縮小し、物価も安定している。投資の成長率は 4.5% (1999) から 9.9% (2000) に増加した。2000 年は公的部門の投資が減少に転じたが、民間投資の伸び率が 13.5%から 16.2%へと上昇し、これを補った⁽³⁾。

世銀、IMF との関係は良好で、PRSP (貧困削減戦略ペーパー) のドラフトが 6 月に作成され、調査団の訪問時は最終案の仕上げ中であった。

1-3. 一時の落ち込みから回復の展望を見せるブルキナ・ファソ

ブルキナ・ファソも、安定した政情から高めの経済成長率を維持している。1995-1999 年、ブルキナ・ファソ経済は平均 5.5%の成長を達成した。この高い伸び率は 2000 年には悪天候のため一服し、前年の 5.8%から 2.2%へと低下した。しかし 2001 年には再び一人あたりプラス成長 (6.6%) へと回復するものと予想されている。2000 年に投資は 11.6%増加したが、これは民間投資の好調 (19%) に支えられたものである。民間投資の増加を支えたのは民営化と通信部門の投資であった。

ブルキナ・ファソは経済改革の「優等生」である。財政赤字の規模は UEMOA 域内でもっとも小さく、PRSP をまとめ、重債務貧困国債務イニシアティブ (HIPC) の適用をうけたはじめての国の一つである。本調査団の帰国後まもなく、貧困削減プログラムに関して世銀・IMF との合意が成立した。

² UEMOA の GDP 総計におけるコートジボアール、セネガルのシェアはそれぞれ 41%、18%である (1999 Banque de France)

³ UEMOA, Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale, 2001

2. 政府の対中小企業の基本姿勢

2-1. あいまいな中小企業の定義

両国とも中小企業の定義はあいまいであり、広く用いられている定義はない。両国の投資法は以下の規模のものを中小企業に分類している。なお、従業員には経営者、役員、経理責任者は含まない。

表 2 セネガル、ブルキナ・ファソの中小企業（投資法）

	年商（百万 CFA）	従業員数
セネガル	10-400	3名以上
ブルキナファソ	5-200	3名以上

世銀は通常従業員数 10-50 名を小企業、50-100 名を中企業、それ以下を零細企業と定義している。これに照らしてみると、両国における中小企業とは、途上国で一般にいわれる零細および小企業ということになる。そして一般に言う中企業（従業員数 50 名以上）は大企業と呼ばれている。

2-2. 幼児期の中小企業

両国ともフォーマルな中小企業は、いまだ揺籃期にある。フォーマルセクターでは生産、雇用ともに大手企業に集中しており、中小零細企業の比重はわずかである。大企業以外の経済活動のほとんどはインフォーマルセクターによって担われている。中小企業（フォーマル）は、インフォーマルセクターという巨大な氷山の、海面上にあらわれた一角にすぎない。

セネガルの登録済み企業 700 社の中で、数の上では中小企業はフォーマルセクターの 90%以上を占める。しかし雇用および生産で見ると、中小企業は全体の 20%を占めるにすぎず、ともに 80%は大手すなわち 50 人以上の企業 70 社が占めている。ただし、忘れてはならないのは、登録されている企業は工業部門で 18%、商業部門では 1%にすぎないと推定されていることである。残りは未登録のインフォーマルセクターに属し、およそ 120 万人を雇用しているとみられる (4)。

⁴ Société de gestion du domaine industriel de Dakar (SODIDA), *Contexte des PME*, le 18 mai 2001.

ブルキナ・ファソの雇用省によれば、1990年の企業数は大企業 79、中小企業 1217、零細企業 5075 そしてインフォーマル企業 90000 であったという (5)。また 1998年の国勢調査によれば、ブルキナ・ファソにおける全企業数は 2718 社、うち 81.7%が中小および零細企業であった (6)。これはインフォーマルセクターを含む数と思われる。雇用面では、非農業雇用の 75%がインフォーマルセクターに吸収されているという。

なお、両国とも大企業は多国籍資本ないしは元国営企業であり、資本集約的で雇用への直接の貢献は少ない。

2-3. 民間を発展の中核と認める

構造調整以降の他の途上国同様、両国とも政府は生産部門から撤退を進め、非農業部門における成長の担い手は民間企業とすることを基本認識としている。従来の成長戦略の中核であった公的企業は廃止か民営化が進行している。したがって今後の成長戦略は、外資の誘致と中小企業の育成にかかっていることを両国政府とも認識している。

しかし、民間重視、とりわけ中小企業重視の姿勢は最近のものである。ブルキナ・ファソでは、トマス・サンカラ政権下 (1983-87) に民間企業は「搾取者」と見なされ、多くの企業が閉鎖を余儀なくされた。また両国において、インフォーマルセクターは長く「非合法部門」と同義に扱われ、政府にとっては取り締まりの対象でしかなかった。すでに述べたように、フラン圏では構造調整の本格的導入が遅く、民間重視の政策転換は非フラン圏よりも遅れた。セネガルでは中小企業政策の策定に着手したのはようやく 2000 年に入ってからであり、ブルキナ・ファソでは「中小企業」の名を冠した政策文書はいまだつられていない。

⁵ Ministère de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale, *Programme d'action national pour l'emploi apte à réduire la pauvreté au Burkina Faso*, janvier 2000.

⁶ Fondation <entreprendre>, *Concertation des structures d'appui au développement du secteur privé, Développement du secteur privé au Burkina Faso, pour un nouveau modèle d'intervention*, juin 2001.

3. 民間振興政策の骨格：制度としての市場の創出

セネガル、ブルキナ・ファソ両国ともに、民間振興政策の骨格は共通している。地域統合と市場環境整備による中小企業育成と外資の誘致をすすめることである。そして中小企業支援は市場志向的なアプローチを重視している。

3-1. 地域経済空間 UEMOA

すでに述べたように、1994 年以來この地域では通貨経済共同体実現への努力が行われており、この努力はかなりの速度で実を結びつつある。通貨がすでに統一されていることを考慮すれば、UEMOA は EU よりも統合が進んだ、世界でもっとも先進的地域統合機構であるともいえる。理由として以下の四点を挙げることができる。

- (1) 超国家中央銀行である BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) のもとに長期にわたって通貨統合を経験してきた。
- (2) これまでの地域協力により加盟諸国間には密接な経済関係が築かれてきた。
- (3) CFA フラン制度を支えているフランスが UEMOA 強化に熱心である。
- (4) 1994 年以降構造調整が進んだため、域内貿易の自由化の障害が取り除かれた。また各国が類似の経済改革を進めることとなり、政策調整が容易になった。

UEMOA は「統一的な商業・投資空間」を形成しつつある通貨および関税同盟である。1994 年以降 UEMOA がとりわけ力を入れてきたのは、経済制度の調整・統一化である。2000 年 1 月、共通関税の採用と、域内の原則自由貿易がスタートした。これにより関税は 0-20% の幅に収められ、域内関税は工業製品の 90% および全ての未加工品について撤廃された。法制度面では、商法や競争法・投資法の共通化、会計制度・統計制度・品質規格などの統一化が進められている。税制の調整と共通税の導入も進行中である。地域株式市場はすでに 1998 年に開設され、地域金融市場の創出も企画されている。また下請け市場⁷⁾はすでにセネガルでスタートしており、周辺国での支所開設を検討している。

しかし、地域市場にむけた政策が、全て順調に進んでいるわけではない。いずれの加盟諸国でも、政府の執行能力は緊縮財政と累積債務支払いのために極度に低下している。UEMOA 事務局の資金と人材も限られている。そのため政策の実施は思うようにはかどっていない。さらに内政が不安定になると加盟諸国政府は内向きになりがちである。とりわ

⁷⁾ UEMOA 加盟国では、大企業は他の生産部門との取引のない「孤島」のような存在である。大企業と中小企業の間の下請け関係を発展させるため、下請け契約のためのオープンな市場の形成が進められている。

け UEMOA 最大の経済大国であるコートジボアールが、人と財の移動にさまざまな障害を課している事が、地域経済の自由化の大きな障害となっている。

3-2. 市場環境整備：阻害要因の除去

域内の貿易自由化と並行して各国の貿易も自由化が進んでいる。加盟国の民間企業は、UEMOA を国際経済との緩衝帯としながら、国際経済への統合を進めている。

国内的には民営化、適切な税制の採用、マクロ経済の再建、金融の制度改革、政府の国内債務の支払いなどにより民間企業の経済環境改善がはかられている。また規制緩和と手続きの簡素化・敏速化、法律の整備と司法の確立などにより企業活動の阻害要因の除去が進められている。

3-3. 市場主義的な支援政策

両国とも、民間支援の手法は市場主義的ないしは市場フレンドリーなものに限られ、政府が市場に介入する手法は、市場機能を損ないかねないとして否定されている。これは最近のドナーの支援動向に合致したものである (8)。

金融面では、通常の金融市場を通じた融資が重視され、金融機関の整理が進められた。融資保証が主な支援手法となっており、ツーステップローンは金融市場を歪めるとして否定されている。また金融市場を経ない金融制度として、ベンチャー・ビジネス・ファンド、リーシング、ノンバンクローンなどの創出・充実が進められている。なお、マイクロクレジットは、貧困削減のプログラムであるところから、今回の調査の対象としなかった。

非金融的支援としては、民間コンサルタント、税理事務所、研修機関などのサービスの起業、発展がはかられている。なお、実際の支援は援助プロジェクトとして行われることが多く、サービス自体が ODA プロジェクトとして発足したケースもあった。ドナーが「市場育成」のために市場に介入しているという、やや逆説的な状況が生じている。こうした傾向は、市場は自然発生的に生まれるのではなく、さまざまな努力によって構築、維持されていくという最近の経済学の認識に沿ったものといえよう。

*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：中小企業振興に係るドナーの動向分析」2001年3月

3-4. インフォーマルセクターからの転換

両国とも、国内民間企業支援は中小企業支援とほぼ同義である。そして既存の中小企業はごくわずかであることから、中小企業支援の重要な柱は、インフォーマルセクターからフォーマルセクターへの転換を促進することである。ちなみにブルキナ・ファソではフォーマルに移行するのはインフォーマル企業のうち 10-15%と推定されている (9)。

4. 中小企業政策の現状と展望

4-1. 一步進んだセネガル

セネガルは中小企業支援政策でみるかぎり、仏語圏アフリカでは先進的な国である。その理由は、昨年誕生したワド政権が明確な政治的方向性を示したためである。新政権は、独立以来の政権党に対するワド現大統領の勝利から誕生した。そのため新政権は思い切った政策転換がおこなえたのである。ワド大統領は初めて「中小企業」の名を冠した省（中小企業・商業省）を創設し、民間銀行から女性大臣を起用した。調査団のインタビュー時に、大臣は「中小企業振興戦略」が近く閣議で承認される予定であると語った。

セネガルは政府の企業支援体制でも周辺国をリードしている。1987年に統合窓口(Guichet unique, 1987)、企業環境支援室(1991)、世銀の企業支援プロジェクト(1994)などをへて、2000年に投資促進エージェンシー、通称 APIX (Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des Grands Travaux) を設立した。APIX は主に企業の投資活動を支援する組織であるが、投資手続きを大幅短縮することに成功し、APIX によれば4ヶ月で投資を63%増加させたという。

APIX はこれまでの企業支援組織といくつかの点で大きく異なる。まず自立性が高く、大統領府直属の組織となっている。またスタッフの多くは民間から登用され、給与は公務員を大幅に上回る。このためモチベーションと効率が高い。

中小企業支援のために、近く類似のエージェンシーが設立される予定である。このエージェンシーとは、上述した中小企業戦略の柱の一つとされている ADPME (Agence de développement de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises) である。また同戦略では、中小企業融資基金 FFPME (fonds de financement des PME) の設立も予定している。政府はドナーの中小企業支援融資をここに集めることを期待している。なお前述のように、下請け市場は2000年に開設された。

* 同上

4-2. 歩み始めたブルキナ・ファソ

ブルキナ・ファソは経済の自由化が順調に進展している国と見なされている。同国の中小企業支援政策の方向性はセネガルと同様であるが、政策形成はセネガルほどダイナミックではない。内陸の最貧国であるため、民間企業がセネガルよりも未発展であること、長期政権が続いており、急速な政策の進展はおこないにくいことなどが遅れの原因であろう。

民間支援のプログラムは、世銀の標準的な自由化メニューに沿ったものである。具体的には投資法の改正、統合窓口開設による内外の投資促進、公共事業の内外への開放、価格統制の廃止、流通の自由化（公共部門による独占の廃止、石油燃料を除く）などの規制緩和、輸出税の廃止、通関の簡素化、関税の引下げによる貿易自由化、民営化、金融改革、商工会議所改革、企業支援サービス業支援等の企業環境整備が進められている。

4-3. 両国とも成果はこれから

民間支援戦略をスタートさせたものの、実際の成果が上がるにはまだ時間がかかるというのが、行政、企業、ドナーの一致した見方であった。一步先をゆくセネガルでも、援助調整グループからは、政府の行動計画が提案されないので援助調整が進まないとの声が聞かれた。開発金融機関は廃止したものの、これにかわる資金供給メカニズムが依然として不在であるため、中小企業は投資資金不足に苦しんでいるのはこの一例である。

4-4. 政策実施上の問題点

4-4-1. セネガル

政府・公的機関内の抵抗のため、中小企業支援戦略の実施が躓く可能性がある。まず自由化政策そのものに、反対がくすぶっている。「国家資本主義」的体制が長年続いたことを考えれば、強力な「抵抗勢力」が存在することは不思議ではない。加えて中小企業担当を商業省においたことおよび自立性の強い APDME 設立には、関連省庁の反発が強い。

APIX に続いて APDME を設立することは、「二重政府」状態をつくりかねない。また大統領府に巨大な権力が集中することから、専制化と腐敗の危険がありうる。最後にこうしたエージェンシーが規模的に巨大化し、かえって一層の官僚化を引き起こす可能性がある（かつてコートジボアールで APIX に類似の組織が置かれたが、かえって非効率と透明性の低下をもたらした）。

4-4-2. ブルキナ・ファソ

中小企業振興についての権限が不明確である。担当省庁は、商業および企業・職工振興省 (Ministère du commerce, de la promotion de l'entreprise et de l'artisanat) であるが、中小企業振興は他の省庁の業務にも関連している。とりわけ雇用・労働・社会保障省 (Ministère de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale) は雇用確保と貧困対策の観点からインフォーマルセクターの振興を手がけ、また公営企業の民営化、統廃合に伴う雇用創出、とりわけ起業促進を担当しているため⁽¹⁰⁾、両省の調整は簡単ではない。

5. 中小企業から見た企業環境

今回の調査ではセネガルにて2社、ブルキナ・ファソにて4社の企業訪問を行った。結果は添付資料の中小企業視察結果一覧表のとおりである。企業インタビューによれば、企業家は政府の政策に関して好意的ではあるが、その成果があらわれるのを注視している。また、当面する最大の制約は資金供給メカニズムの不在ないしは機能不全である。今後の環境改善にはガバナンスの改善と企業の参加を求める声が強かった。

5-1. 現状認識

インタビューした企業は極めてわずかであるが (おそらくは優良企業であろう)、かれらは企業環境について明るい展望を持っていた。民間企業が成長の主演として認知され、全般的な自由化政策により自由に事業ができる余地は大幅に広がった。具体的な企業支援政策はまだ成果をあらわしていないが、その方向性は好ましいものと認識されている。両国とも、調査対象の企業家にとって UEMOA はすでに一つの市場である。ブルキナ・ファソの企業家は、競争力においてハンディを負っているものの、統合市場への輸出によって狭隘な国内市場の制約を越えていこうとしている。

5-2. 制約

インタビューに応じた中小企業家は、事業の一層の発展にとって最大の制約は「投資資金へのアクセス不足」であると一致して述べた。他にも制約要因は勿論存在するが、資金供給メカニズムの機能不全は、最優先で取り除かねばならないボトルネックと見なされていた。他方、政府、ドナーも資金アクセスが最重要問題であることは承知しているが、その圧倒的重要性についてはまだ民間の認識と温度差があるように感じられた。

¹⁰ Présentation du programme national d'appui à la réinsertion des travailleurs déflatés, le 26 avril 2001.

フラン圏の銀行は、伝統的に政府と公営企業への資金供給および短期資金供給に限定した業務を行ってきた。かれらは大企業への融資は引き続き行っているものの、リスクのある中小企業への貸し出しには極めて慎重であり、高率の担保を求める。このためドナーが提供する融資枠もうまく中小企業に流れていない。他方、伝統的に長期資金を供給してきた開発金融機関は、その非効率性から解体されてしまった。株式市場は依然大企業にしかアクセスできない。ノンバンク系の資金供給（リース、ベンチャーキャピタル等）はまだ始まったばかりで、規模も小さい。生存のための零細経済活動にはマイクロファイナンスがあるものの、中小企業に資金を供給するメカニズムは貧弱である。新しい資金供給メカニズムの発展を加速させるとともに、ドナーの資金を融資保証へと集中する必要がある。

その他の制約要因としては、軽減されたとはいえ依然として過大な税負担、行政の能力不足、行政と民間企業の対話・協力不足、技術・労働者の質改善の手段（とりわけ在職中の研修）が限られていること、経営ノウハウの不足、電気・水道など生産要素の高価格（ブルキナ・ファソ）¹¹、企業団体の組織力の弱さなどが上げられた。なお、企業側からは労働法の柔軟化の要求はきかれなかった。

5-3. 解決の道

インタビューをうけた企業家の中には、中小企業の経営環境改善のための政府の努力にはふれなかった。かれらが求めたのは、政府に正しく業務をさせるための条件醸成、中小企業の声を政治に反映させるためのロビーの強化であった。より具体的には、自由に、安心して事業活動ができるよう、正しく、効率的で、公平な行政が行われることであり、そのためには民主主義と行政の透明性、公開性が保証されることであった。かれらはこうした分野でのこれまでの成果について、ドナーの役割を高く評価し、今後も政府に対し正しい「圧力」を行使することを求めた。また将来は中小企業自身が現在のドナーの役割を果さなければならない。そのために企業団体の強化とロビー活動の活発化が必要であると認識していた。

¹¹ 生産要素 7 項目をとると、ブルキナ・ファソは電力以外の全項目で UEMOA 加盟国中最も高価格な国である。Rencontre gouvernement/secteur privé sur les opportunités d'investissement et la lutte contre la fraude au Burkina Faso, le 25 mai 2001.

6. 各国ドナーの協力とドナー間調整

セネガル、ブルキナ・ファソ両国において、各国のドナー機関事務所を訪問し中小企業分野の現状認識および民間セクターへの援助状況についてインタビューを行った。

6-1. 対セネガル ODA

表3からわかるように、対セネガル ODA の全体は農林漁業 (17.1%)、社会開発 (16.2%)、人材開発 (15.2%) を三本柱にして比較的広い分野に配分されている。日本の援助は同じくこの三分野を筆頭に行っているが、違いはこの三分野にのみ集中していることである。(農林漁業 40.7%、人材開発 28.5%、社会開発 17.5%)。日本は全体では第二位のドナーであり、4 分野でトップドナーである。うちダカール中央卸売市場拡充プロジェクト (1997 年度) は漁業部門の民間企業へのインフラ支援である。またダカールの職業訓練センターは、その建設とともに 1984 年から、一時中断したものの、今日まで専門家派遣を続けている。

表3 対セネガル ODA 1999 (単位: 千ドル)

	全体		日本		日本/全体	順位
経済政策・運営	39,112	10.4%	3,495	6.1%	8.9%	
開発行政	24,941	6.6%				
天然資源管理	6,312	1.7%				
人材開発	57,265	15.2%	16,549	28.8%	28.9%	1
農林漁業	64,381	17.1%	23,416	40.7%	36.4%	1
地域統合・開発	37,726	10.0%				
工業	23,495	6.2%				
エネルギー	7,023	1.9%				
国内商業	253	0.1%				
運輸	21,073	5.6%				
コミュニケーション	692	0.2%	424	0.7%	61.3%	1
社会開発	61,296	16.2%	10,057	17.5%	16.4%	1
保健	31,452	8.3%	3,399	5.9%	10.8%	
人道援助	2,209	0.6%	156	0.3%	7.1%	
	377,230	100.0%	57,496	100.0%	15.2%	2

UNDP, 2000

6-2. 対ブルキナ・ファソ ODA

ブルキナ・ファソは経済政策・運営分野 (19.7%) をトップに全分野にバランスよく外部からの ODA を受け取っている。これに対し日本の援助は人材開発 (54.4%) と社開開発 (15.8%) に集中している。民間企業振興分野での支援は行っていない。なお、1991-1999

年度累計では、日本の対ブルキナ・ファソ支援の 46%は非プロジェクト援助（ノンプロ無償、食糧援助、食料増産援助）にあてられている（12）。

表 4 対ブルキナ・ファソ ODA 1998 (単位：千ドル)

	全体		日本		日本/全体	順位
経済政策・運営	80,505	19.7%	2,288	13.0%	2.8%	
開発行政	24,045	5.9%				
天然資源管理	41,125	10.0%				
人材開発	34,284	8.4%	9,553	54.4%	27.9%	
農林漁業	37,820	9.2%				
地域統合・開発	34,578	8.4%	27	0.15%	0.78%	
工業	10,776	2.6%				
エネルギー	21,540	5.3%				
貿易	1,735	0.4%				
国内商業	1,866	0.5%				
運輸	45,767	11.2%				
コミュニケーション	3,510	0.9%				
社会開発	35,628	8.7%	5,636	32.1%	15.8%	
保健	34,051	8.3%	54	0.3%	0.2%	
災害対策	581					
人道援助	1,559	0.4%				
	409,370	100.0%	17,558	100.0%	4.3%	9

UNDP, Rapport sur la Cooperation pour le développement(1998-1999), 1999

6-3. 他国ドナーの協力状況とドナー間の調整

セネガル、ブルキナ・ファソにおいては各国のドナーが単独で協力を進めるほか、各国ドナーが集まり、当該国への協力の方向性を検討するドナー間調整ミーティング (Coordination Meeting と呼ばれる) が行われている。しかし、ドナー調整(Coordination)という名は誤解を生みやすいだろう。いくつかのドナーへのインタビューからは、「調整」というよりは政府とドナーの「協議」という語が適切と思えた。ブルキナ・ファソはもとよりセネガルでさえ、経済学の教科書が想定する市場は未成熟である。政府とドナーは知恵を出し合い、もてるリソースを出し合って市場を創り上げるという未知の課題に挑戦している。そして民間企業もこの協議に加わることを要求している。日本が（セネガルにおいて民間支援を行っているものの）これまでこの「共同の挑戦」に参加していないのは残念であり、一日も早く戦列に加わることが願われる。

¹² 外務省「わが国の政府開発援助 2000」2001年

セネガルでは、中小企業分野でのドナー調整は 1998 年に始まっている。USAID がリーダーとなり、フランス、EU、IBRD、UNIDO、OECD、カナダが参加している。またブルキナ・ファソでは EU、世銀、デンマーク、カナダが主要参加ドナーとなっている。

しかしながら現在、民間セクター支援分野におけるドナーの協力状況は芳しいとは言えない。セネガルではドナーが民間セクター支援を目的として共同資金をプールし、セネガル政府（ADPME など）にその用途を任せるといったことも検討されているが、セネガル側より具体的なアクションプランが出てこず、計画は難航している。各ドナー単独ではマイクロクレジット、融資保証、企業間連携の強化、下請けシステムなどに取り組んでいる。研修などの技術協力よりも制度的な協力が行われているようだ。

またブルキナ・ファソでも PRSP を基本としてドナー間の協調ミーティングが行われているが、セネガルと同様、具体的なアクションプランが依然として見えてこないことが最大の問題点となっている。また各ドナー単体では中小企業データベースの作成、工業団地計画など民間セクター支援のための小規模プロジェクトが行われてきたが、各プロジェクトのブルキナ・ファソ側の印象は局地的、単発、持続性がないというものであった。

しかしながら現在セネガル、ブルキナ・ファソ両国ともに中小企業環境改善の方向性に向かっているため、今後各ドナーと一体となり、両国より具体的なアクションプランが見えてくれば、これまで以上に効果的な民間セクター支援の実現が期待できるであろう。

6-4. 市場志向の支援

両国とも、支援は制度づくりと資金供給に限定されている。そして民間企業への直接支援は、「禁止」されている。形成中の市場を破壊するからであり、腐敗を助長するからである。民間企業への支援は市場志向的な手法、すなわち民間の企業支援サービス育成に向けられている。

6-5. 技術協力の調整は不在

両国とも研修を含む技術協力間の調整は不在である。理論的には調整担当部局は存在するが、実質的には調整はなされていない。なお、専門家・調査団の受入についても調整は不在であり、とりわけ現地側の財政負担についての調整が行われていないことは技術移転の重要な阻害要因と思われる。

研修候補者の選定にあたっては、不適切な人材の選定、行政実務の妨げ、特定の省庁や人物への研修の集中などを引き起こすリスクがある。こうしたリスクを避けるため、相手国の担当部局と慎重に協議する必要がある。

7. 研修員選定プロセス

7-1. セネガル

セネガルにおける GI の配布および候補者の推薦は公務労働省にて取りまとめられている。また研修員の選考プロセスは2段階である。まずはじめに公務労働省からコースの分野に関連する省庁および関係機関に GI が配付され、それぞれの機関から候補者が挙げられる。次にその候補者を再び公務労働省にて年齢や職位などの資格要件のチェック、また過去2年間に他の研修に参加していないかどうかを確認し、最終的に残った候補者の書類を JICA 事務所に送付している。

また毎年行われる在外要望調査におけるセネガルの集団コース割当希望に関しても公務労働省にて優先順位がつけられている。セネガル事務所によると、この優先順位は実質的に公務労働省の局長の独断によって決められているといった状況である。このように要請が挙げられた結果決定するセネガル対象の集団コースに関し、セネガル事務所ではある程度当国のニーズに則した選定であるとはいるものの、割当に対する適格者の充足率は必ずしも高くない。その原因として、公務労働省を含め、各関連省庁・関係機関の候補者選考能力が低いことが挙げられる。しっかりとした選考がされず、資格要件に則さないものが出されたり、また優先順位なしで8名ほどの候補者が出されることもあり、公務労働省での絞り込が機能していないこともある。そのため場合によってはセネガル事務所で判断して候補者を切る場合もある。したがって、資格要件を確実に満たした候補者を挙げるためには、GI を作成する国内機関からの明確な指示と JICA 事務所の留意が特に必要であろう。

7-2. ブルキナ・ファソ

ブルキナ・ファソにおける GI の配布は外務省アジア太平洋カリブ局（同国における援助窓口機関）により行われている。GI の配布に関しては、セネガルのように関連する複数の機関に送付するのではなく、各研修の内容を十分吟味したうえ、最も適切だと思われる一つの機関にのみ送付している。したがって複数の機関から様々な候補者が出されることもなく、同局においても更に選考を行うということはしていない。提出された候補者の書類は JICA 象牙海岸共和国事務所経由で、国内事業部、各国内機関へと送付される。

IV. 研修コース策定への具体的提言

これまでの調査結果に基づき、調査団はコースの策定へ向けて以下の提言をする。

- ・日本の「過去の成功」よりも「今の試み」を中心に
- ・参加型のコースに
- ・政策立案者に加えて民間の代表を招聘
- ・多彩なリソースパーソンを招聘
- ・フォローアップの充実

1. 日本の「過去の成功」よりも「今の試み」を中心に

1-1. 両国の中小企業政策環境は過去の日本とは大きく異なる

セネガル、ブルキナ・ファソと戦後日本とは、中小企業政策の環境は共通する所は少ない。両国の世界経済における位置は一次産品供給国である。経済構造は農業中心で、非農業部門の中心はインフォーマル部門と一握りの大企業である。さらに大企業は資本集約的設備を備え、中小零細企業との連関を欠いている。中等教育以上の教育をうけた労働者は希である。国内市場は日本の一県にも満たない。そして現在の民間企業振興政策は、行政主導であった過去の日本の政策とは理念的に異なっている。市場介入型の政策を採ろうとしても、政府の制度的能力は低く、きめ細かい産業政策を実施することは困難である。

したがって日本の過去における中小企業政策を、行政の介入やピラミッド型の下請け形成を中心に紹介しても、参加者に直接有益なメッセージを伝えるのは困難であろう。

1-2. セネガル、ブルキナ・ファソの政策立案者に今必要なのは、

むしろ日本の新しいチャレンジとその教訓である

日本においても行政と民間の関係は劇的に転換しつつある。構造改革のもとに多くの公的組織が民営化ないしは解体されようとしている。政策金融機関を始め、多くの「反市場」型の金融制度は廃止されようとしている。大企業は伝統的下請け関係にかわって、インターネットによる国際的下請け市場づくりを模索している。そして新しい成長部門は、かつてのような官僚主導の産業政策ではなく、規制緩和から生まれてくる起業家によって担われることが期待されている。セネガル、ブルキナ・ファソと日本が直面する問題はある面では共通している。双方ともグローバリゼーションの要請に応じて、経済のあり方を大きく転換しようとしているのだからこれは当然の結果である。具体的に共通している点としては、次の三点に要約できるだろう。

- (1) 新しい企業間の連関の創出（下請け市場）
- (2) 起業を容易にする環境作り（規制緩和、手続きの簡素化、新しい資金供給メカニズム、民間支援サービス）
- (3) 新しい技術の導入と労働者教育・研修

これら三点について、日本における行政、企業、業界団体の取り組み、その成果と反省点を伝えることが役に立つであろう。とりわけそれぞれのアクターと直接議論することが有益であろう。

2. 参加型のコースに

インタビューを通じて、一方通行の講義ではなく、参加者が主体的に発言できる参加型の研修にするべきだとの声が今回の面会者から多く聞かれた。参加者が「学ぶ」だけでなく、より積極的に、また能動的に「変わる」研修とするために以下を提案する。

- (1) なるべく多くの現地視察、現場での議論（行政官、起業家）を組織する
- (2) 参加者によるケーススタディの発表、意見交換を組織する
- (3) 参加国政府および日本政府への提言を作成する

3. 政策立案者に加えて民間の代表を招聘

研修への参加は、政策立案者だけでなく中小企業の代表を加えることを強く勧告する。今回の調査のインタビュー対象者は、ほぼ全員が研修に政策立案者のみならず中小企業の代表を加えることを推奨した。政策立案者は民間企業の実情を十分把握していないため、彼らのみが研修を受けてもそれが民間支援のためのより効果的な政策決定・執行に結びつく保証はないから、というのが主な理由である。この点に関しては政府の行政官も認識不足を認めており、同様に民間セクターからの参加者を推奨していたことは特筆すべきことである。研修の中に参加者によるケーススタディおよびディスカッションを導入し、官民の間のコミュニケーション促進、ひいては中小企業の現状を政策立案者に理解・吸収させることが今回のセミナーにおいては肝要であると考えられる。

中小企業の代表者は、商工会議所のトップないしは事務局ではなく、できれば商工会議所を構成する *groupement professionnel*（業種別グループ）の代表から選びたい。なぜなら、商工会議所の運営には、大企業の影響力が大きい。とりわけブルキナ・ファソの商工会議所は特殊な性格を帯びており、中小企業の利益を直接代表していない恐れがある。同商工会議所は公的インフラ運営公社の性格が強く、同国の貿易拠点であるアビジャン（コート

ジボアール) 港湾における倉庫管理、アビジャンまでの鉄道管理を行っている。同商工会議所は、内陸国であるブルキナ・ファソにとって極めて重要な事業を運営しているが、反面商工団体としての性格はやや薄まっている。

4. 多彩なリソースパーソンを招聘

4-1. 途上国から

ブルキナ・ファソ、セネガルが経験しつつある試練は多くの途上国と共通する。世銀・IMFの指導を通じてほぼ同様の自由化メニューが普遍的に適用されているためである。

中小企業支援の分野において一応の成功を収め、より進んだ段階にある途上国からリソースパーソンを招聘することは、議論を活発化するのに有益であろう。具体的な候補としては、同じアフリカのモーリシャス、ガーナ、モロッコ、チュニジア、アジアのシンガポールなどが考えられる。アジアからの参加は、アジア・アフリカ協力の観点からも望ましい。

4-2. 日本から

日本からは中小企業、行政、中小企業団体、中小企業支援組織(税理士、企業コンサル、ベンチャー支援企業)など、参加者の関心に応える人々を招聘したい。

4-3. リソースパーソンへのブリーフィング

参加者との議論を深めるためには、リソースパーソンは、参加国の中小企業の現状と直面する課題について、最小限の知識をもつことが望ましい。事前のブリーフィングか、簡単な資料提供をおこなうことが必要であろう。

5. フォロアアップの充実をはかる

本セミナーはプロジェクトと関連しない単発型の研修であり、その成果を活用する枠組みがない。したがってフォロアアップを制度化することが望ましい。フォロアアップはコストが低く、効率的である必要がある。そこでネット上のフォーラム、TICADⅢへの貢献の二つを提案する。

5-1. ネット上のフォーラム設立

ネット上に参加者によるフォーラムを組織することを提案する。目的は中小企業政策の改善に向けた意見交換である。今回のセミナーでは仏語圏アフリカ諸国の政策立案者がよりよい中小企業政策を検討する良い機会とすることを目論むが、変化の早い同地域の状況に臨機応変に対応した政策を参加者が今後策定していくにあたっては参加者間の議論や意見交換がセミナー後も継続されることが望ましい。運営に関してはアフリカあるいは日本を含むアジアの研究所に事務局業務を委託することも一案である。

5-2. フォーラムはTICADⅢに参加ないしは提言を

上記フォーラムに TICAD（アフリカ開発会議）Ⅲへの提言を求める。可能であればフォーラムの代表者に TICADⅢに参加してもらうことが望ましい。TICAD プロセスでは民間企業振興がテーマの一つとされており、アジア・アフリカの民間協力推進も重視されている。アフリカの民族資本企業振興は事実上中小企業振興と同義であり、このテーマについて直接関与する人々の提言や参加は TICAD の議論をより深めることになり、他方フォーラムへの参加のインセンティブになる。また研修プログラムの成果を周知させる場としても TICAD は適している。

V. 一般的提言

最後に、日本の対アフリカ援助政策に対して、民間企業支援分野での提言を加える。民間企業とりわけ中小企業支援の分野においては、過去に調査団の派遣も少ないため、本調査団の得た知見を将来の援助政策に活用することを望みたい。

1. 民間部門とりわけ中小企業支援に積極的取り組みを

ポスト構造調整の時代にあっては、経済成長の動力は民間部門である。また雇用面でも、非農業部門ではインフォーマル部門を含めた民間部門が主役である。日本の ODA が貧困対策に加えて経済成長をも目的とするならば、民間部門支援は不可欠の課題である。さらにその中でも民族資本支援を中心とするならば、中小企業振興の支援が中心とならざるをえない。

インフラストラクチャー支援においても、民間資本の参加は時代の流れである。また受益者である民間部門の声を聞くことなしでは効率のよいプロジェクト形成は望めない。この面からも、民間支援に積極的に取り組むことが望まれる。

2. 革新的なアプローチを

アフリカの民間企業を取り巻く環境、政府の政策、国際社会の支援体制は大きく変化している。日本の援助制度、手法の一部はこうした変化に対応できていない。中小企業支援分野では、他の分野以上に革新的な制度と手法の採用が必要とされている。

まず、「政府から政府への援助」の発想を転換しなければならない。受益国は民間部門をパートナーとし、政策策定・執行において協力することを志向している。日本も政府、企業、他のドナーとともに協力し、企業がより発展できる環境づくりという共通の目標達成に向けて努力しなければならない。

次に新しい現実に制度と手法を適合させねばならない。公営企業が近代的生産部門の中心を担っていた時代の「スキーム」にそって援助を発想することは避けねばならない。できる限り政府の市場介入を回避し、市場制度を育て、市場を通じた支援をおこなわねばならない。政策金融や補助金、公的施設中心の支援から、融資保証、民間サービス支援、法制度整備等への転換する必要がある。

いわゆるノンプロ無償は、中小企業振興の観点からは疑問があり、他の目的と形態に転換することが望ましい。国によって事情が異なるものの多くの国で、高率の保証金を要求するため中小企業は利用しにくい。特定の企業に行政の裁量で一種の補助金を供与するため、市場の動きを阻害する。見返り資金の利用制度はしばしば透明性に欠ける。なお、最後の点はKR, 2KRにも共通する。

3. QCサークルを生かして

調査団はブルキナ・ファソで日本の支援でQCサークルが実績をあげているのを「発見」した。日本からの信託基金により、世銀の支援で日本の専門家の指導のもと、QCサークル運動がセンターを建設。地元の企業家からの評判も良い。これまでこのプロジェクトが知られていなかったことは不思議であるが、日本の中小企業支援の可能性を示すものであり、今後の支援における連携が望まれる。

4. 南南協力・AA協力の発展を

グローバリゼーションの世界にあって、世界の途上国ではいずこも類似の中小企業振興策をとっている。アフリカとアジアの政府・企業の間での経験の交換、制約の克服に向けての議論は相互に有益であろうと考えられる。同様の協力は両大陸の市民社会間にも発展すべきであろう。日本が両者の協力の媒介となり後押しすることが望まれる。具体的には日本の商工団体、NGOの協力を得ながら、「アジア・アフリカ協力センター」を設立することを提案したい。

添付資料

1. 主要面会者リスト
2. 中小企業視察結果一覧
3. 参考文献一覧

主要面会者リスト

(セネガル)

JICA セネガル事務所

所長	黒川 恒男
次長	天野 真由美
所員	青木 協太

在セネガル日本大使館

参事官	IIZAWA Yoshitaka
二等書記官	反町 俊哉

中小企業・商業省 (Ministère des PME et du Commerce)

Mme. Aichatou Agne Pouye	Ministre
M. Jean Pierre MENDY	Conseiller technique

国内商業局 (Direction du Commerce Intérieur)

M. Amadou NIANG	Directeur
-----------------	-----------

対外商業局 (Direction du Commerce Extérieur)

M. Cheikh Saaadbouk SECK	Directeur par Interim
M. Oumar Tidiane WADE	Chef de la Division Negotiations commerciales Internationales
M. Magatte Ndoye	Chef Division Expansion Commerciale

公務・雇用・労働省 (Ministere de la Fonction Publique, de l'Emploi et du Travail)

技術協力局 (Direction de l'Assistance Technique)

M. Papa Birama THIAM	Directeur
----------------------	-----------

経済・大蔵省 (Ministere de l'Economie et des Finances)

経済・金融協力局 (Direction de la Coopération Economique et Financiere)

M. Daouda DIOP	Directeur de la Cooperation Economique et Financiere
----------------	---

Mme. DIOH Amiuote BA

M. Aldouilmane BA

M. Soyebou THIAM

Agence de Promotion des Investissements et de Grands Travaux (APIX)

M. Hamath SALL

Directeur de la Promotion des
Investissement

国連工業開発機構 (Organization de Nations Unies pour le Development Industriel)

M. Pape Jean Fall

Coordinateur National, Programme Intégré
de L'ONUDI

米国国際開発庁 (USAID)

M. Ousmane SANE

Program Economist

M. Bassirou BA

Financial Market Specialist

Mme. Anne-Marie TOURE

Training Specialist

M. Ousmane NDAO

Monitoring/Evaluation

国連開発計画 (UNDP)

M. Laba TOURE

Programme Officer

SONEPI (Société National d'Etude et de Promotion Industrielle)

Mme. Marie-Thérèse DIEDHIOU

Président-Directeur Général

ISADE (Institut Supérieur Africain pour le Développement de l'Entreprise)

M. Mathieu Frejus HOUNYOVI

Directeur Général

SODIDA (Société de Gestion du Domaine Industriel de DAKAR)

M. Fara Ndiaye TALL

Directeur Général

S.I.C (Société d'Impression en Continu)

M. Jean AEDIRAN

Directeur Général

A.D.S (Aluminium du Sénégal)

M. Moustapha SYLLA

Gerant adjoint

AFD (Agence Francaise de Développement)

Mme. Laetitia HABCHI

chargée du secteur privé

経済大蔵省

経済政策ユニット (Unite de Politique Economique)

M. Aliou FAYE

Coordonnateur, Economist

Mme. Racine Kane

Economiste

手工芸・産業省 (Ministry of Crafts and Industry)

産業局 (Direction de l'Industrie)

M. Mahammed DIONNE

Director

商工会議所 (Chambre de Commerce d'industrie et d'agriculture de la Région de Dakar)

M. Mamadou Lamine NIANG

Président

(象牙海岸共和国)

在象牙海岸共和国日本大使館

三等書記官 中嶋 大輔

JETRO アビジャン事務所

所長 秋山 士郎

(ブルキナ・ファソ)

ブルキナ・ファソ協力隊調整員事務所

調整員 福井 慶則

外務省(Ministère des Affaires Etrangères)

アジア太平洋カリブ局(Direction de la Coopération Asie-Pacifique-Caraïbes)

Mme. Solange BOGORE Conseiller des Affaires Etrangères

Mme. Sanatou OUATTARA Secrétaire des Affaires Etrangères

商業企業手工業促進省

(Ministère du Commerce, de la Promotion, de l'Entreprise et de l'Artisanat)

M. Dicko Amadou Directeur des Etudes et de la Planification

M. Some T. Rothias
Chef de service de la Promotion des
Investissement de la Coopération

雇用労働社会保障省 (Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité Sociale)

Mme. OWEDRAOGO Geuerieve Directrice des Etudes et de la Planification

Ms. Mikiema DELPHINE
Directrice Générale de l'emploi et de la
Formation Professionnelle

M. NITIEMA Jean Paul
Coordinateur Programme National d'Appui
à la Reinsertion des Travailleurs Déflatés

M. Ouechouogo Lassané
Directeur des Programmes d'Emploi à
l'ONPE

M. ZAIDA Dieuolonné
Directeur du Fonds d'Appui au Secteur
informel

M. SOULANA Timolhee
Directeur Général du Travail et de la
Sécurité Social

西アフリカ経済通貨同盟 (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine)

M. Abdou SEYNI
Directeur de l'Industrie, des Mines et de
l'Artisanat

M. Abdoulaye KONE
Chargé des Mines

NOOMDE (ジュース、ワイン等製造販売業)

Mme. Victorine OUANDAOGO Directrice

ETS. OUEDAF (液体洗剤製造業)

M. OUEDRAOGO Idrissa Directeur Général

経済大蔵省 (Ministère de l'Economie et de la Finance)

二国間協力局 (Direction de la Coopération Bilaterale)

Mme. Kadidiatou TRAORE Conseiller des Affaires Economiques

SODEPAL (小麦粉菓子製造業)

Mme. Simone ZOUNDI Présidente Directrice Générale

PHYCOS (化粧品製造業)

Pr. O.G. NACOULMA Directrice

Association Burkinabé pour les Cercle de Qualité et le Management Participatif

M. Justin B. BAYILI Secrétaire Permanent & Consultant

商工会議所 (Chambre de Commerce d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso)

M. Benoît OUATTARA Directeur Général

M. Diango Charly Hebié Directeur de la Promotion des Entreprises

Fondation <Entreprendre> (NGO)

M. Robert FILION Assistant Technique

M. BELEM Nestoz Administration chargé de l'organisation de
la fondation

M. TAPSOBA Roger-Marie Secrétaire Général chargé de
l'Administration

世界銀行 (Banque Mondiale) ブルキナ・ファソ事務所

M. Korka DIALLO Operations Officer

在ブルキナ・ファソフランス大使館

M. Cyrus NERSY Conseiller-adjoint

中小企業視察結果一覧

セネガル

セネガルでは SODIDA (ダカール地区産業団地) 内にある企業 2 社を訪問した。結果は以下のとおり。

企業名	S.I.C. (Société D'Impression En Continu)
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> 印刷業 (名刺、企業名入り書類などの デザイン、印刷、販売)。 印刷機材はドイツから購入。
資本金、売上高など	<ul style="list-style-type: none"> ドイツの銀行から低利 (一般は 10 数%のところ、5.7%) で借り入れ。
経営者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> 銀行に勤務。 街中で印刷業開業。 SODIDA (ダカール地区産業団地) に入居(8 年前)。
社内研修	<ul style="list-style-type: none"> 社内での研修、OJT。
所感	<ul style="list-style-type: none"> 在庫管理以外の全ての工程が機械化されており、大変近代的な印刷工場という印象を受ける。 過去の経歴によって、資金や機材、またノウハウなどの重要な経営資源にアクセスすることができたものと思われる。このようなコネクションや経験が、企業経営に大きな影響をもたらすのが現状と思われる。

企業名	A.D.S. (Aluminium du Sénégal)
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> アルミサッシ、ガラス、ドア他加工、販売。 従業員 20 人~25 人 (正社員) (幹部社員 3 人)。 1999 年から現在の形で営業 (インフォーマルセクターからフォーマルセクターへの移行)。
資本金、売上高など	<ul style="list-style-type: none"> 資本金: 100 万 CFA フラン≒160 万円 銀行からの借り入れはなし (イスラム財団から 100 万 CFA フランを調達)。
経営者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> 専門学校卒業後、会計を勉強。
問題点など	<ul style="list-style-type: none"> 熟練労働者確保が困難。 経営に関する知識はインターネットで経営技術に関する情報を収集し独学で勉強している。
社内研修	<ul style="list-style-type: none"> OJTのみ (系統だった教育ではなく新機材に対応した短期間のトレーニング)。
政府の中小企業政策について	<ul style="list-style-type: none"> 民間重視の政策のうち、APIX(投資促進関連)については手続きが簡単になり歓迎している。それ以外の専門 Agency については、まだ影響は分からない。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 公的コンサルタントとの関係はなし。
所感	<ul style="list-style-type: none"> 前者の印刷工場とは違い、アルミの加工も道具を使用しての手作業が中心。 若い労働者が多く、先輩から作業を習って身に付けるという伝統的な方法での教育手法をとっている。

ブルキナ・ファソ

ブルキナ・ファソにおいては企業4社を訪問した。結果は以下のとおり。

企業名	NOOMDE (現地語で“甘いもの”という意味)
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> 1986 設立。 有限会社 (独立した法人)。 果物を原料とする飲料、シロップ、ヨーグルトなどを製造販売。 従業員 20 人。 市場は主に国内向け (卸売り中心でスーパーへの販売は少ない)。 輸出は政治的な問題でストップしている (ニジェール、トーゴ向け)。 象牙向けの輸出は輸送が難しい。
資本金	<ul style="list-style-type: none"> 資本金: 3000 万 CFA フラン≒480 万円
経営者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス関連法を大学で勉強し、仏企業に勤務。 1968 年に同社を始めた際は小規模だったが、1989 年に COPEC (カナダ) より資金を獲得した。(1992 年に利益によって回収済み)
問題点など	<ul style="list-style-type: none"> 技術面: 研修のための特化した施設がなく熟練技術者が少ない。世銀の融資と日本政策投資銀行関連の援助で設立した QC (品質管理) センターはあるが社内研修が必要となる。 財政面: 投資資金不足、ベンチャーキャピタル、融資保証が望まれる。 マクロ経済環境に関する問題点が多い。 欧州からの輸入は価格が以前の 2 倍になり厳しい。 機材の老朽化。 財源に関する知識 (投資資本のための信用基金のようなものがほしい)。 輸送、水道、電気などのコストが高い (輸送に関しては道路の状況が悪く、鉄道は象牙海岸共和国の状況が悪いため利用していない)。
社内研修	<ul style="list-style-type: none"> 外部 (UNIDO による衛生管理に関する) セミナーなどに参加させ、役立っている。
政府の中小企業政策について	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業振興のための政策はこれからであり具体的な成果はまだ見えない。 政府の政策には民間的な視点がない。 各種法律は整備されつつあるが他の戦略はまだ動き出していない。戦略的プロジェクトが打ち出されても、実際にすぐには動き出さない (雇用労働社会保障省で失業者のための特別財源を設置したが実際には資金不足で機能していない)。 起業手続きのための政府の統合窓口 (Guichet Unique) は機能していて役立っている。 国際化の影響で、政府が民間セクターを育成することの動機付けが生まれた 財源に関する施策は重要である。民主的でよい経営によって力を維持できるような仕組みが必要。 必要なものは行政と民間の間のコーディネーション (官民合同のミーティングにも参加している)。
所感	<ul style="list-style-type: none"> 家庭内製造業の設備が多少大きくなった程度の施設での小規模な製造業ではあるが、自社ブランドの製品を国内市場向けに販売しており、そのノウハウと経験の蓄積は今後の発展につながるものと期待された。

企業名	ETS. OUEDEF
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1991年設立。 ・ 洗剤、消毒液などの化学製品の製造販売。 ・ 国内シェアは43%（輸入品を含めると25%）。 ・ 医療関係施設などへも納品。 ・ 年間50万%の生産可能。 ・ 100%現地企業。 ・ 従業員14名。
資本金、売上高など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上高(2000年)：105百万CFAフラン≒1680万円 ・ 開業当初は290万円ほどだった。 ・ 資本金：25百万CFAフラン≒400万円
経営者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学歴は小学校卒業のみ。 ・ 1974年から1990年まで象牙海岸共和国のフランス系輸入会社で働いた経験をもとに、国内初の化学製品分野に着手。
問題点など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財源不足。 ・ 多くのインフォーマル企業にとってはフォーマル企業になる際の書類手続の手法が難しく技術的支援が必要である。 ・ パッケージ技術の問題（液漏れがある）。 ・ 生産能力に限りがある。 ・ 技術者の不足。 ・ 競争激化によって活動をより発展させる必要がある。 ・ 政府からの支払を得ることが難しい。 ・ コートジボワールからの悪影響で、製品輸送の際に関所の警察官が不法に通行料をせびるなどの腐敗が生じている。
社員研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1999年にCAPEOと共同で研修を行った。
政府の中小企業政策について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財源は銀行が融資してくれないためCrédit Bial（リーシング）を利用。 ・ 起業手続簡略化のための政府の統合窓口（Guichet Unique）はうまく機能しており有益。 ・ CAPEO(Branch of Sustaining small company of Ouagadougou)も役立つがプロジェクトは終了した。 ・ 政府にはサービスの向上を期待する。民営化によってサービスの質、遅延などが改善されるはずである。
ドナーの活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業家財団がある(カナダの支援)。
所感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者自身の学歴は、これまでの経営者と違い、小学校を卒業したのみであるが、経験をもとに経営をスタートし、現在では国内市場のシェアも大変高く活動の規模も拡大させている。「成功の秘訣は働き続けること」という考えをもっており、日本の戦後に発展した企業の経営者の姿と重なる印象を受けた。このような経営者がより自由に活動し経済を引っ張っていくことになれば民間セクターも活性化されるであろう。

企業名	SODEPAL (Société D'Exploitation des Produits Alimentaires=食品開発会社)
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 栄養補助のための食品（シリアル、脱脂粉乳、即席がゆ、菓子）など製造販売。 ・ 従業員 30 名の有限会社。 ・ 国内産の原材料から（牛乳のみ輸入）製品を製造し、国内では 15%のシェア。 ・ フランスの食料援助でニジュールへ輸出（売上もプロジェクトに左右される）。 ・ 顧客は薬局、医療関係、スーパーマーケットなど。 ・ 外国のパートナーはなし。 ・ ワガドゥグ大学で製品の品質検査を行っており、品質向上に努めている。
資本金、売上高など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資本金：44 百万 CFAF≒70 万円（48%は個人） ・ 売上：150～175 百万 CFAF≒2400～2800 万円（多いときは 250 百万 CFAF≒4000 万円）
経営者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ ワラ高等商業学院（グランゼコール）卒業後フランスの製菓店で研修を受けた。 ・ 国際貿易専門。 ・ 多国籍企業ほかでの経験後、映画館買収などを行った。 ・ FIAB（全国農産物加工産業連盟：日本の笹川財団や国際機関からの協力を受けている）会長を兼任し、経営者委員会、商工会議所のメンバーでもある。
問題点など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財源不足（銀行などへのアクセスが難しい。銀行には信用が必要） Crédit Bail（リーシング）を利用して事業拡大した。 ・ マーケティングが困難である。 ・ 品質・技術的な問題に直面している。 ・ 通信の問題（インターネット、コンピューターなど）。 ・ 上記の問題解決途上にあり各地区にワークショップが開かれている。 ・ 海外からの注文に応じ輸送する際の品質保持。 ・ 機材が高価で購入できず、製造量が減少。
社員研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ BIT (Board of International Training)での経営者研修。 ・ 職員のための研修プログラムは費用がかかるため、実際には行っていない。 ・ QC（品質管理）センター（日本科学技術連盟から講師派遣）で研修受講ができ、実践的で役立っている。 ・ ILO 主催のマネジメント研修参加の経験あり。
政府の中小企業政策について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「革命」の時期は民間セクターの開発がなされなかった。 ・ 投資法に関して、民間と行政との間で議論を行う委員会があるが、政策は紙の上だけで、実質が伴っていない。 ・ 他の政策も同様にアイデアと実際との間にギャップがある。 ・ 政府の腐敗が中小企業にとって悪い環境を作っており政策に透明性がない（原因は政府職員の給料の少なさ）。 ・ 中小企業を巻き込んでシステムや法律を整備すべきである。
ドナーの活動など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世銀や EU による中小企業支援（民間のための投資銀行、商工会議所、企業家財団など）があるが持続的でなく、あまり機能していない。 ・ カナダ、フランスはマイクロクレジットを提供。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本での研修には民間部門の経営者が参加すべきであり行政責任者と民間経営者とが一緒に研修を受けることは重要である。 ・ ブルキナ・ファソで事業を始めることは困難（財源不足、研修不足、製造コスト高、国内にビジネスの基礎があるか、経営者への動機づけの少なさ）。
所感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内のインフラ利用コスト高に直面し、規模の拡大がままならない様子だったが、自社製品の販売先としてフランスの食料支援を選ぶなど、賢明な経営手法が伺えた。農産物加工産業連盟の代表となるなど、同分野での国内のキーパーソンでもあり、このような人物の研修参加はたいへん有意義と思われた。

企業名	PHYCOS
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ カリテ（種子の中にある樹脂）を原料とするナチュラル基礎化粧品、石鹸などの製造販売（ヨーロッパなどでは石鹸やチョコレートなどにも配合されていて認知度高い）。 ・ 1987年から活動。 ・ 従業員15名。 ・ 輸出は行っていない（しかし海外の顧客が多く60%が白人）。 ・ 当初海外の顧客が中心だったが、最近は地元の人も購入。 ・ 国内に競争相手はない（カリテを原料とするのは当社のみ）。 ・ スーパーでも販売しているが、販売の種類が限定。独自店舗での直売が中心。 ・ ホームページ上の販売も行っている。
資本金、売上高など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独立個人経営企業。 ・ 資本は特になくカリテのみを原料とする。 ・ 売上：50百万 CFAF=800万円
経営者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政府関係で働いていたが政治的な問題で辞職。 ・ 1976年より生化学の教授になる。 ・ 企業経営を任せられる人物がおらず、教授業と同時にこなしている。
問題点など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行の利子が高く財源が問題。 ・ 資本参加してもらえる海外のパートナーが必要（ホームページも活用したい）。 ・ ビジネスをより工業化し、市場を広げるための資金が必要（現在は伝統的な手法に頼っている）。 ・ パッケージが高い（商品のイメージに合うパッケージ）。 ・ 日本市場には参入したことがない。欧米では石鹸が買われる。 ・ 製品の品質保持。 ・ 電気料金の高コスト。
社員研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内研修は行っていない。 ・ カナダや経営者委員会のプロジェクトで、女性のための特別なセミナーはある（品質管理など）。
政府の中小企業政策について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在政府は民間セクター特に中小企業に興味を持っている。このことが中小企業を活性化させる動機づけとなる。 ・ 政策には完全に満足はしていないが中小企業支援は現実的に見えてつある。税制および規制などの圧力も減ってきておりこの動きを好意的に捉えている。
所感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社の製品は明らかに海外市場を目指すことができる商品であるが、技術及び資金、経営ノウハウの問題から国内市場のみでの活動にとどまっている。これらを解決することで、同様に規模の拡大ができずにいる中小企業の多くを活性化することができるものと思われた。

参考文献一覧

Banque de France, *Rapport Annuel*, la Zone Franc, 1999

Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), *Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale*, le 14 décembre 2000.

Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), *Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale*, 2001

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：中小企業振興に係るドナーの動向分析」2001年3月

Sénégal

Atelier du 7 septembre 1999, *Mise en œuvre du plan d'actions prioritaires de la stratégie de développement du secteur privé*, Sénégal.

Banque Mondiale, *Evaluation à mi-parcours du projet de renforcement des capacités du secteur privé, République du Sénégal, crédit IDA No.2759-SE*, mars 1998.

Comité de pilotage, République du Sénégal, *Préparation de la stratégie de développement du secteur privé, Document de stratégie, Résumé analytique*, le 6 avril 1999.

Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et du Commerce, Sénégal, *Eléments de stratégie du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et du Commerce, version préliminaire*, juillet 2001.

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, *L'ONUDI au Sénégal*, le 1^{er} novembre 2000.

Programme des Nations Unies pour le Développement, *Rapport pour le développement*, Sénégal, 1998-1999.

Rapports, *Séminaire de revue à mi-parcours du projet de renforcement des capacités du secteur privé, 18-19 juin 1998*, Sénégal.

République du Sénégal, *Déclaration de politique générale de madame le premier ministre Madame Madior Boye, mercredi 1er août 2001*.

Société de Gestion du Domaine Industriel de Dakar (SODIDA), *Contexte des PME*, le 18 mai 2001.

www.izf.net, *Investir en zone franc, Sénégal, Le guide pratique de vos affaires*, juillet 2001.

Société de gestion du domaine industriel de Dakar (SODIDA), *Contexte des PME*, le 18 mai 2001.

Burkina Faso

Commission Permanente de Concertation Etat/Secteur Privé, Burkina Faso, *Compte rendu des travaux de la rencontre Gouvernement/secteur privé sur les opportunités d'investissement et la lutte contre la fraude au Burkina Faso*, le 25 mai 2001.

EDIFICE, *Annuaire des petites et moyennes entreprises, 1999-2000*, Burkina Faso.

Fondation <entreprendre>, *Concertation des structures d'appui au développement du secteur privé, développement du secteur privé au Burkina Faso*, pour un nouveau modèle d'intervention, juin 2001.

Ministère de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale, Burkina Faso, *Programme d'action national pour l'emploi apte à réduire la pauvreté au Burkina Faso*, Janvier 2000.

Ministère de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale, Burkina Faso, *Présentation du programme national d'appui à la réinsertion des travailleurs déflatés*, le 26 avril 2001.

Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat, Burkina Faso, *Rapport général du premier CASEM 2001 du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat*, les 18 et 19 janvier 2001.

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, *Investir au Burkina Faso*, 2000.

Programme des Nations Unies pour le Développement, *Rapport sur la coopération pour le développement, Burkina Faso*, 1998-1999.

Rencontre gouvernement/secteur privé sur les opportunités d'investissement et la lutte contre la fraude au Burkina Faso, le 25 mai 2001.

www.izf.net, *Investir en zone franc, Burkina Faso, Le guide pratique de vos affaires*, juillet 2001.

