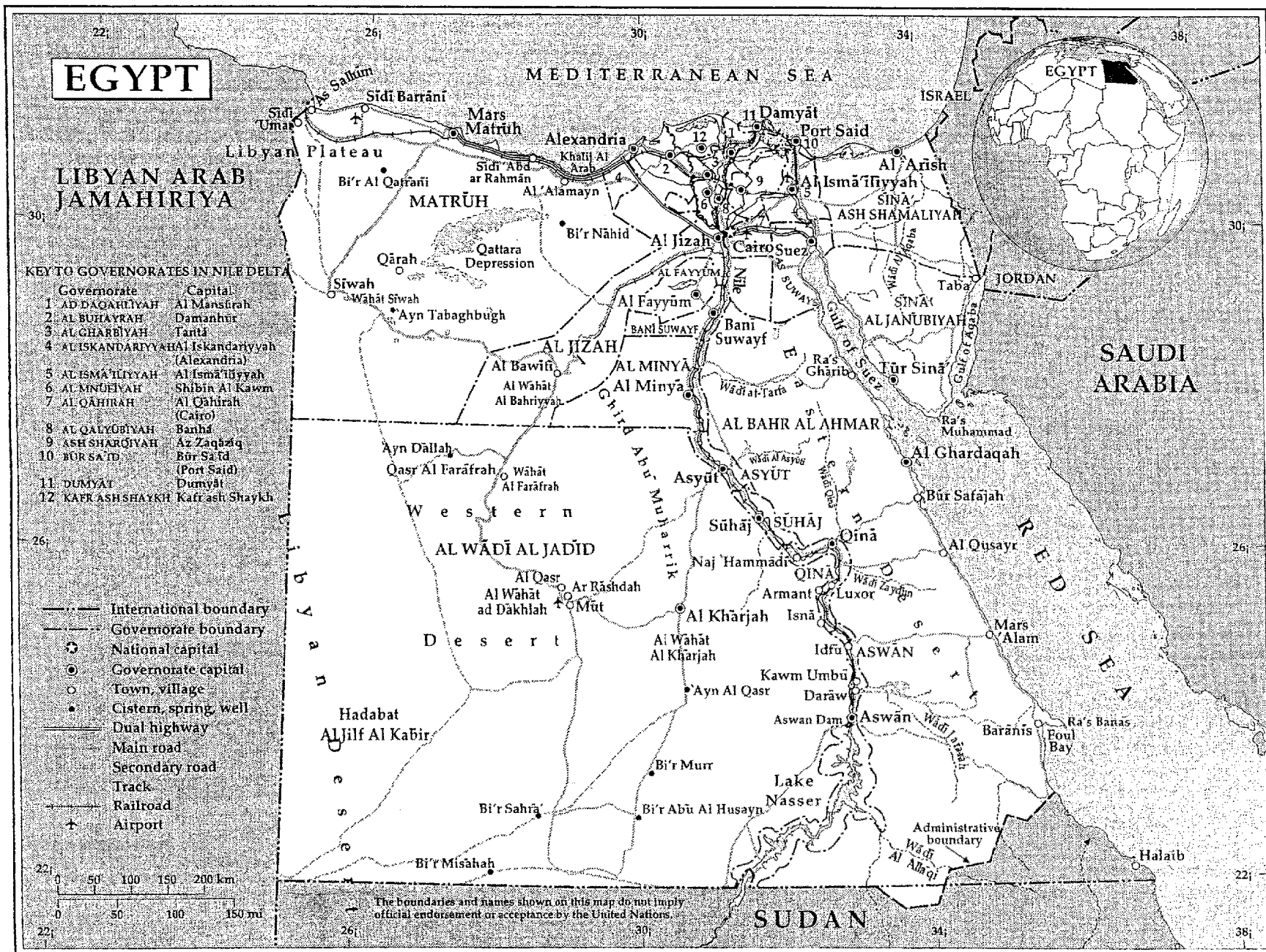


エジプト・アラブ共和国
社会開発基金
プロジェクト形成調査報告書

平成14年 4 月

国 際 協 力 事 業 団



エジプト・アラブ共和国地図

略 語 集

略 語	正 式 用 語	和 文 訳
A / E	Area Executive	エリア・エグゼクティブ
B / S	Business Services Department	ビジネス・サービス本部
CAPMAS	Central Agency for Public Mobilization and Statistics	中央公共動員統計局
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
CIS	Cooperative Insurance Society	信用保証協会
EDP	Enterprise Development Program	企業開発プログラム (SEDO の前身呼称)
ESBDC	Egyptian Small Business Development Center	エジプト小企業開発センター
EU	European Union	欧州同盟
FLISC	Footwear and Leather Industry Service Center	履物皮革産業サービス・ センター
F / O	Field Officer	フィールド・オフィサー
F / S	Financial Services Department	金融サービス本部
I / B	Institutional Business Department	インスティテューショナル・ ビジネス本部
IDA	International Development Agency	国際開発庁
IEC	Industrial Extension Center	工業普及センター
KfW	Kreditanstalt fur Wiederraufbau	ドイツ開発金融庁
LE	Egyptian Pound	エジプト・ポンド
LPQ	Loan Portfolio Quality	融資資産健全度
MIS	Management Information System	経営情報システム部
PBDAC	Principal Bank for Development and Agricultural Credit	開発農業銀行
SEDO	Small Enterprises Development Organization	小企業開発機構
SFD	Social Fund for Development	社会開発基金
SME	Small & Medium Sized Enterprise	中小企業
TSC	Technical Service Center	技術サービス・センター
UNDP	United Nations Development Program	国連開発プログラム
USAID	United States Agency for International Aid	米国国際援助庁
WB	World Bank	世界銀行

目 次

地 図

写 真

略語集

第1章 調査の概要	1
1 - 1 調査の背景・経緯	1
1 - 2 調査の目的	1
1 - 3 調査団構成	2
1 - 4 現地調査日程	3
1 - 5 面談者	4
1 - 6 調査結果要約	7
(1) SFD、SEDOとエジプト政府の雇用創出政策	7
(2) SEDO融資事業	7
(3) SEDO人材の育成	8
(4) 他ドナー支援の動向	8
(5) 協力の方向性	9
第2章 SFD、SEDOとエジプト政府の雇用創出政策	10
2 - 1 エジプト政府の雇用創出政策	10
(1) 開発5か年計画における雇用政策	10
(2) 国家優先課題としての雇用問題	10
(3) SFD及びSEDOのマンデート	11
2 - 2 SFDの組織概要	12
2 - 3 SEDOの組織概要	15
(1) 業務運営方針	15
(2) SEDO分離・独立計画の内容	16
(3) SEDO分離作業の現状と手続き	17
(4) 分離後の組織・体制	17
(5) 要員の分離	19
(6) 資産・負債の分離	20

第3章 SEDO融資事業及び融資対象中小企業に対する支援の概要	23
3 - 1 SEDO融資事業	23
(1) SEDO融資事業の仕組みと活動実績	23
(2) 資金調達	26
(3) 融資案件発掘から融資実行まで	27
(4) 信用保証	31
(5) モニタリング	32
(6) 不良債権管理	33
3 - 2 中小企業の現状と融資ニーズの把握	35
(1) 中小企業の現状	35
(2) 中小企業の融資ニーズ	41
3 - 3 中小企業支援	44
(1) フィールド・オフィサーによる起業家トレーニング及びモニタリング	44
(2) エジプト小企業開発センター	45
(3) 技術支援センター	46
3 - 4 SEDO融資事業の監理	47
(1) SEDO融資事業の監理体制	47
(2) 営業情報管理システム	48
第4章 フィールド・オフィサーの業務内容、育成計画概要	50
4 - 1 フィールド・オフィサーの配置	50
4 - 2 フィールド・オフィサーの業務内容	52
4 - 3 フィールド・オフィサーの活動の実態	53
4 - 4 フィールド・オフィサーの訓練内容	56
(1) フィールド・オフィサー採用の条件	56
(2) フィールド・オフィサーの訓練	56

第5章 他ドナーの支援の動向	57
5 - 1 世界銀行	57
(1) 世界銀行の戦略	57
(2) 現在実施中及びパイプライン案件	58
5 - 2 欧州同盟(EU)	59
(1) MEDA Team	59
(2) EUの援助政策	59
(3) MEDA 1	59
(4) MEDA 2	60
(5) プログラム・コーディネーション・ユニット(PCU)	61
(6) ターゲティング・プロジェクト	61
5 - 3 ドイツ(KfW)	62
(1) KfWの援助戦略	62
(2) 現在実施中のプロジェクト	63
5 - 4 その他ドナー	65
(1) カナダ	65
(2) デンマーク	65
(3) イタリア	65
(4) UNDP	65
第6章 我が国の今後の協力の方向性	66
6 - 1 我が国の協力の基本的方向性	66
6 - 2 形成案件の概要	66
(1) フィールド・オフィサー育成に係る案件	66
(2) 地域経済動向把握のための調査	67
(3) 融資事業モニタリングに係る案件	67
6 - 3 その他案件	69
6 - 4 援助実施上の留意点	69
付属資料	
収集資料リスト(資料は中近東・欧州課にて保管)	71

第1章 調査の概要

1-1 調査の背景・経緯

エジプト・アラブ共和国(以下、「エジプト」と記す)政府は、国家開発長期計画「エジプトと21世紀(2017年目標)」と「第4次5か年計画(1997～2002年)」にて、55万人/年の雇用創出及び地方における雇用創出・所得の向上を政策目標にあげている。この政策に沿い、地方開発省、自治体等の様々な機関が地方開発事業を実施しているが、省庁間の役割分担と調整が機能しないことや雇用創出効果等が十分でないこと、またその要因として地域ごとの産業動向、産業特性等の実状も把握されていないことが指摘される。

そのなかにあって、雇用創出実績が認められるのが社会開発基金(SFD)の1部署、小企業育成事業(SED0)であり、1992～2000年に22万6,000人の雇用創出が確認されている。SFD本体は1991年大統領令により首相府直下に設置され、地方における雇用対策、貧困緩和等を目的として、「小企業育成」「公共事業」「人材開発」「地域開発」の4分野の事業を実施している。SED0が所管するのは仲介銀行を通じた融資による事業であり、SED0以外の事業はすべてグラントベースの雇用創出事業という仕分けである。エジプト政府は、SFDに20万人/年の雇用創出を目標として割り当てており、SED0にはこのうち12万5,000人が割り当てられている。

エジプト政府は、今後も地方部の雇用創出におけるSED0の役割を重視している。しかし、SED0融資事業とグラントベースのSED0以外の事業とが会計上分離されておらず、損失が発生しても、グラント分(他事業の予算)から補填される構造となっていることが問題であると各ドナーから指摘されている。その結果、SED0の健全経営のために、SED0の会計をSFDから分離することが、各ドナーとエジプト政府の合意事項となった。分離後のSED0には、融資事業のみによるより一層の健全な経営が求められており、案件形成能力を強化することが課題となる。

融資事業を通じたSED0の健全な経営を持続させるためのもう1つの課題として、中小企業に対する経営指導能力の強化があげられる。融資事業を通じた雇用創出を維持・拡大していくには、融資実施後も中小企業が健全な経営を持続することが不可欠であり、このためにもSED0による融資事業モニタリング、中小企業の経営を指導する能力の強化が課題となる。

以上の背景にかんがみ、SED0融資事業の優良性を継続させるため、案件形成能力、地方の中小企業のモニタリング、経営指導能力の強化にかかる技術協力等の具体的案件の発掘・形成を行い、もって地方の雇用創出に資することをめざし、本プロジェクト形成調査を実施した。

1-2 調査の目的

雇用創出が求められているエジプト地方部にて、中小企業振興を通じた援助ニーズを把握し、今後の我が国の協力の方向性を検討することを目的とした。特に、SFDの1部署、SED0を対象と

して、同組織の能力強化(中小企業融資事業の発掘・モニタリング能力) 及び融資先企業に対する経営指導力強化をめざす案件の発掘・形成を行った。なお、SEDOに対しては円借款が供与され、2002年2月2日にL/Aが署名されている。

1 - 3 調査団構成

担当分野	氏 名	所 属
団 長	小泉 純作	国際協力事業団専門技術嘱託
協力政策	森 万希子	外務省経済協力局技術協力課事務官
調査企画	武藤 亜子	国際協力事業団アフリカ・中近東・欧州部中近東・欧州課職員
開発金融	黒田 泰久	オーバーシーズ・プロジェクト・マネージメント・ コンサルタンツ株式会社
中小企業振興	五十嵐重朗	株式会社 田中水力機械製作所

1 - 4 現地調査日程

順(官)	順(民)	月 日	曜日	行 程
	1	1月30日	水	コンサルタント団員 エジプト着
	2	31日	木	JICA 事務所、JBIC 事務所、SEDO 打合せ
	3	2月 1日	金	団内打合せ、資料整理
	4	2日	土	カイロ地方局
1	5	3日	日	Financial Service Department Institutional Service Department Business Service Department 官団員 成田発 (NH205、パリ着)
2	6	4日	月	Financial Service Department MIS 本部 Special Project Unit Strategic Planning Department 官団員 エジプト着 (AF608、16:25)、団内打合せ
3	7	5日	火	JICA 事務所打合せ SEDO 総裁 Human Resource Department Footwear and Leather Industry Service Center EU 派遣コンサルタント (SME 振興プロジェクト) Business Service Department
4	8	6日	水	ダミエッタ県局 (ポートサイド県兼務) National Bank of Egypt ポートサイド支店 小企業視察
5	9	7日	木	イスマイリヤ県局 National Bank of Egypt イスマイリヤ支店 小企業視察
6	10	8日	金	調査団・事務所打合せ、資料整理
7	11	9日	土	スエズ県局 零細・小企業視察
8	12	10日	日	SFD 総裁表敬 Financial Service Department EU、KfW 打合せ
9	13	11日	月	SEDO 関係部局とラップアップ協議 SFD 総裁主催昼食会
10	14	12日	火	JBIC 事務所打合せ (調査企画団員のみ) 世界銀行打合せ 調査団主催昼食会 大使館報告
11	15	13日	水	官団員 カイロ発 (BA154、8:35)
12	16	14日	木	官団員 成田着 (NH202)
	17 ~ 30	15日 ~ 28日	金 木	コンサルタント団員は SEDO 本部、地方局、零細・小企業を中心に 引き続き情報収集
	31	3月 1日	金	コンサルタント団員 カイロ発
	32	2日	土	コンサルタント団員 成田着

1 - 5 面談者

相手先機関	所 属	氏 名	役 職
Social Fund for Development (SFD)	Managing Director	Dr. Hussein M. El Gammal	Managing Director (総裁)
	International Cooperation Dept	Mr. Ibrahim El Kholly	Manager
	Technology Support Center	Dr. Ashraf Zaki	Director
Small Enterprise Development Organization (SEDO), SFD	Director General	Dr. Mohamed Mamdouh Awany	Director General (総支配人)
	Director General	Dr. Mohamed Bakry	Director General (総支配人)
	Strategic Planning Unit	Mr. Raafat Abbas Shehata	Head
	Strategic Planning Unit	Ms. Eshrak Mohamed Al Sisi	Staff
	Strategic Planning Unit	Ms. Ola A. Sattar A. Zeid	Associate
	Business Services Dept	Eng. Azmy M. Aly	Senior Advisor
	Business Services Dept	Mr. Ahmed Sayed El Gabry	Deputy Manager
	Institutional Business Dept	Business Services Dept	Senior Advisor
	Financial Services Dept	Mr. Khaled M. Kabil	Director
	Financial Services Dept	Mr. Khaled El Defrawy	Deputy Manager
	Human Resources Development Dept	Ms. Olfat H. Zaki	Manager
	Financial Controller Dept	Mr. Essam Al-Quorashy	Chief Financial Officer
	Financial Controller Dept	Mr. Mahmoud A. Barry	Treasurer
	Financial Controller Dept	Ms. Alifa Abdel Aziz Eissa	Staff
	Business Services Dept	Dr. Ahmed Nassar	Director
	MIS Dept	Mr. Yasser Helmy	Manager
	MIS Dept	Mr. Hesham Farid	Officer
	MIS Dept	Eng. Hassan A. El-Mansy	Sr. Network & System Engineer
	MIS Dept	Mr. Al Zafaraany	Staff
	Special Project Unit	Eng. Yasser Abdel Wahab	Senior Officer
	Gender Environmental Unit	Ms. Aida M. El Korros	Manager
	International Cooperation Center for SME	Mr. Ashraf A. Adham	Staff
	International Cooperation Dept. Pubic Relation	Mr. Ibrahim El Kholy	Manager
	General Coordinator for Regional Offices	Mr. Galal Safat El Alfy	Manager
	Cairo Regional Office	Mr. Mohamed Moussad Kotb	Manager

相手先機関	所 属	氏 名	役 職
Small Enterprise Development Organization (SEDO), SFD	Cairo Regional Office	Ms. Saly Abdel Fattah Seada	Area Executive Associate
	Cairo Regional Office	Ms. Abd El rahim Bisht	Officer, MIS Dept
	Cairo Regional Office	Mr. Hassan Gad	Field Officer
	Cairo Regional Office	Mr. Mohsen Abdelhamed	Field Officer
	Cairo Regional Office	Mr. Tamer Khalil Ibrahim	Field Officer
	Damietta-Port-Said Regional Office	Mr. Majdt Ahmed Al-Kour	Director
	Damietta-Port-Said Regional Office	Eng. Mahmoud Mehri Ali	Manager
	Ismailia Regional Office	Mr. Waheed Roshdy	Manager
	Ismailia Regional Office	Mr. Samy Mohameden	Area Executive
	Ismailia Regional Office	Mr. Mohamed ABd Al Shifi Dorahom	Area Executive
	Ismailia Regional Office	Mr. Tarck hiessen St AFF	Staff
	Ismailia Regional Office	Mr. Mohamed Hassan Ali Salim	QC Officer
	Suez Regional Office	Mr. Mahmoud Soliman	Manager
	Suez Regional Office	Eng. Atef Ahmed Ezzat	Deputy Manager
	Suez Regional Office	Mr. Khalid Malid Nasr	Area Executive
	Alexandrai & Matrouh Regional Office	Mr. Essam Abdel Hafiz	Manager
Egyptian Small Business Development Centers (ESBDC)	Beni-Suef Center	Dr. Ezzat Diaa-Eldin	Manager
	Assiut Center	Eng. Abdullah A. Ahmed	Manager
Footwear & Leather Industry Service Center (FLISC)		Eng. Mohamed Refaat Hassan	Manager
		Mr. Hamdy Hassouna	Marketing Expert
Cooperative Insurance Society	Managing Director	Mr. Milad Kamel Warson	Managing Director
	International Cooperation Center for SME	Mr. Ashraf A. Adham	
Ministry of Industry & Technology	International Relations & Development	Dr. Eng. Hany Barakat	Undersecretary
	International Relations & Development	Ms. Eng. Amira Zaki Afifi	Staff
	International Relations & Development	Mr. Magdy Akhnoukh Shehata	Staff

相手先機関	所 属	氏 名	役 職
National Bank of Egypt	Credit Department, Head Office	Mr. Alaa Eldin Moustafa	Deputy General Manager
	Credit Dept	Mr. Hamdy Mohammed Azam	Deputy Manager
	East Port-Said Branch	Mr. Majdat Ahmed Al-Kour	Director
	Ismailia Branch	Mr. El Sayed Hammand	Senior General Manager
	Gezira El Arab Branch	Mr. Samy	General Manager
	Gezira El Arab Branch	Mr. Mohamed	Head of Credit Dept
	Suez Branch	Mr Mohamed Abd El Kalel	General Manager
Bank of Alexandria	Member of the Board	Mr. Mohamed Radwan Youssef	General Manager, Member of the Board
	Credit Dept	Mr. Hassan Sameh	Director
	Tolaaf Branch	Ms. Nazly Hussein Deif	Director
World Bank	Cairo Office	Mr. Hisham Waly	Senior Financial Management Specialist
European Commission	Programme Coordination Unit	Mr. Hans Rolloos	Team Leader
	Programme Coordination Unit	Mr. Bart Fonteyne	Management Specialist
	Programme Coordination Unit	Mr. Pieter W. I. De Baan	Programme Management / M & E Expert
	Programme Coordination Unit	Prof. Dr. Willy Holleweg	Sector Expert in Small & Medium Enterprise Development
KfW	Financial Sector, North Africa & Middle East	Ms. Carolin Gassner	Principal Project Manager
日本大使館		宇山 智哉	一等書記官
		佐分利 応貴	一等書記官
		竹村 淳一	一等書記官
国際協力銀行	開発第3部第1班 (中近東、東欧担当)	鈴木 加那子	専門調査員
国際協力銀行	カイロ駐在員事務所	肥沼 光彦	首席駐在員
	カイロ駐在員事務所	梶原 道雄	駐在員

1 - 6 調査結果要約

(1) SFD、SEDOとエジプト政府の雇用創出政策

2002年2月5日及び6日に行われたCG会合(Consultative Group : ドナー会合)において、エジプト政府は、社会開発のために人口抑制、若者の育成、SFDを通じた雇用創出、企業の近代化、貧困削減の5プログラムを実施することを宣言した。SFDは、引き続き雇用創出を通じた貧困削減を目的とする機関として事業を継続していくことが、エジプト政府及び各ドナーから期待されている。

SEDOにはSFD事業資金の半分以上が割り当てられており、SEDOはSFD事業の核として位置づけられている。SEDOは中小企業に対し、融資申請から融資事業の持続性確保のための経営/技術指導までを一貫して支援し、もって雇用創出を図るソーシャル・セーフティ・ネットとしての役割を、今後とも持続することが期待されている。

(2) SEDO融資事業

SEDO融資事業は、同事業の枠組みのなかでしか融資を受けられない中小企業を主なターゲットとしている。各県局にて、失業率、前年度実績等に基づいて毎年事業計画を作成し、本部は事業計画を審査したうえで各県局に対し、当該年度の成約金額の目標値を通知する。融資資金については、SEDO本部は仲介銀行ごとに資金源(ドナー名)を明記した包括契約を結び、同契約のなかで、融資が適格となる所在地(県単位)を定めている。

SEDOは融資審査及び資金回収、不良債権処理にはかかわっていない。与信リスクは100%仲介銀行が負う。SEDOは仲介銀行による審査、資金回収をサポートする機能を果たしており、県局を通じて案件形成支援、モニタリング、経営/技術指導を実施している。

SEDO融資事業は以上のように実施されるが、融資事業は必ずしも顧客の融資ニーズをとらえたうえで実施されているわけではない。案件形成から成約した融資事業のモニタリングまでを担当するフィールド・オフィサーが、無作為に発掘しているのが現状である。SEDO本部へのインタビューからは、産業統計・企業統計が整備されていない状況で、市場動向を正確に把握することに困難を極めている。投資機会を把握するための調査について、JICAの支援を仰ぎたいとの期待が寄せられた。

SEDOが今後とも雇用創出という目的を継続し、より一層持続性のある案件を形成するには、県ごと、あるいは地域ごとの経済情勢及び企業の現状を踏まえた将来予測を行うことが必要である。これにより顧客の融資ニーズが明確になり、雇用創出人数目標を達成するためのSEDOの戦略も、融資ニーズに沿ったものとなる。この結果、SEDOによる持続性のある案件形成は、より一層効率的に行われると考えられる。

(3) SEDO人材の育成

案件形成支援やモニタリングを実施するのは、各県局のフィールド・オフィサーである。フィールド・オフィサーの業務は、顧客(既存の中小企業/起業家)対応、融資事業計画書(Project Identification)やビジネス・プラン作成指導、銀行への推薦、銀行による審査及び融資契約の締結のフォローアップ、顧客の巡回、モニタリング、返済遅延案件に対する経営指導、必要に応じ外部コンサルタントを紹介するなどである。新規案件の開拓には月7件のノルマがあり、また月70件のモニタリング・レポートの作成(1件4～5LEの歩合給)を行っている。

フィールド・オフィサーの採用条件は、商学部卒または同程度のバックグラウンド、及び財務またはマーケティング・サービスに3年以上の経験を有していることである。採用後に企業診断、コンピューター、語学(英語)、モニタリングについての研修を受け、その後は必要に応じ、県局長が本部に研修を申請している。

SEDOは融資事業の継続性を維持するため、モニタリングを重視している。仲介銀行の地方支店からも、SEDOによるビジネス・プラン作成支援及びモニタリング機能の強化が要望されている。しかし、モニタリングを担当するフィールド・オフィサーは、融資事業計画書、ビジネス・プラン、モニタリング・レポート等の様々な書類を作成し、結果をコンピューターシステムに入力するなど、多岐にわたるルーティーン・ワークに忙殺されていることが推察される。SEDO本部及び県局へのインタビューでは、フィールド・オフィサーには経営及び技術分野両方のモニタリングが求められており、事業の診断、問題がある場合の原因分析を行うこととされているものの、マルチ・ドナーからもモニタリングが不十分である旨指摘されており、モニタリング能力の向上についてJICAの支援が期待された。

(4) 他ドナー支援の動向

USAIDはエジプトに対する支援トップドナーであるが、SFDに対する支援は実施していない。SFDに対する主なドナーは世界銀行、EU、KfW等であり、この他アラブファンド、クウェート・ファンド等も支援を実施している。なお、我が国はこれまでSFDに対する支援は実施しておらず、ツーステップローン(2002年2月2日に借款契約に署名)が初めての支援となる。1999年に実施されたマルチ・ドナー・レビュー報告書(世界銀行の主宰により上位ドナーで構成)では、SFDそれぞれのプログラムについて雇用創出実績が確認され、貧困削減に資する組織としてのSFDの役割が確認されている。

SFDの各事業は、1992～1996年がフェーズ(SFD及び主要ドナーの共通認識)とされ、1997～2001年(終了年次はSFDの認識。ドナーにより終了年次は異なる)をフェーズとして実施されてきた。2002年から始まるフェーズに際し、SFDは現在各ドナーにアプローチしてい

る。しかし、フェーズ については全額融資に使用されたものの、フェーズ については2000年8月現在で40%弱しか消化されていない。このため、KfWはフェーズ にコミットした額のディスバースも止めており、フェーズ 支援の目途を立ててはいない。世界銀行は1999年に第3次借款として5,000万ドルを承認済みであるが、これまでの融資実績に関する外部監査報告書が不完全であるとし、ディスバースは行っていない。我が国の円借款は、エジプト国会の承認が得られれば2002年7月には第1回のディスバースが行われる予定であり、SFDはフェーズ の資金不足を補うものとして円借款に高い期待を寄せている。

(5) 協力の方向性

上記調査結果から、調査団は、支援を必要とする緊急の課題として、融資事業の継続性を維持するため、モニタリングを中心としたフィールド・オフィサーの能力向上の必要性、及び経済動向等に基づく融資戦略に沿って優良案件発掘及び形成を行うことの必要性を指摘した。SEDO総支配人からは、指摘の点は確かにSEDOの弱点と認識していること、SEDOとしても両課題解決のためのログ・フレームを作成して課題の分析を行う予定であること、課題の解決のためにJICAの支援を仰ぎたい旨表明された。

前者については、調査団からフィールド・オフィサーの業務内容分析、改善を加えた新たな職務体系の整備、新体系を実施するために必要な訓練計画の策定と訓練の実施等が課題に対する対応として考えられることを提案した。関係部署からは、提案に同意するとともに、これまでSEDOにより行った業務分析内容の改善提案及び同提案を受けた訓練コースの設計について、JICAの支援に期待することが表明された。

後者については、地域経済の現状、企業データの収集、消費者ニーズ調査、市場調査等を地域ごとに調査し、その結果を分析することが、有望産業の特定と優良案件の形成に資することを調査団から提案した。関係部署からは、投資機会を正確に把握するためにもかかる調査は是非とも必要であり、JICAの支援を仰ぎたい旨、表明された。

また、現地調査中に、融資事業の継続性を確認するため、実施中の融資事業がSEDOによりきちんとモニターされているか確認した。その結果、ディスバース件数、金額等の数値監理、資金監理はSEDOスタッフにより一通行われ、データもオンラインシステムに蓄積される仕組みになってはいるものの、データの分析や、分析結果の活用には課題が認められることが判明した。SEDO総支配人も監理されているデータ分析・活用の必要性を認め、JICAの支援に期待することが表明された。

第2章 SFD、SEDOとエジプト政府の雇用創出政策

2 - 1 エジプト政府の雇用創出政策

(1) 開発5か年計画における雇用政策

エジプト政府の開発政策の基本となる「開発5か年計画(1996年7月～2001年2月)」では、増大する人口に見合った雇用機会の創出が重大な政策課題であると認識、長期的な戦略目標として、生産活動分野において雇用機会を創出し、賃金収入の拡大を図ることを掲げている。開発5か年計画では雇用機会増大のための具体的政策として、以下の諸項目を掲げている。

教育と雇用市場の結びつけ、並びに職業訓練の拡大と転職訓練・指導

労働集約的プロジェクトの実施奨励、並びに労働集約的事業と先端技術の調和推進

辺境地における土地開拓、大規模プロジェクトの推進、人口拡散の推進

労働生産性の向上、労働者保護と生産性向上を調和する組織の設立・整備

女性に対する男性と同等の雇用機会の提供

労働効率を高めるための労働環境の改善、健康管理サービスの提供

雇用行政機関の組織整備、海外雇用機会に関する情報提供、海外労働市場に適した労働力の育成

最新技術の導入による国内及び海外移住者の吸収

海外移住の積極的支援による労働力輸出超過状態の維持

国内労働者の技術向上、最新技術の応用訓練強化による海外製品との競争力の確保

海外移住労働者に対するテストの実施と技能証明書の発給による支援と保護

(2) 国家優先課題としての雇用問題

1990年代を通してエジプトはマクロ経済の安定的な成長を実現したが、新しい投資機会及び雇用機会の創出については大きな進展がみられていない。エジプト政府はかかる事態に対処するため、国家雇用創出プログラム等をはじめとする諸施策の実施に乗り出している。短期的には、現在8%前後と発表されている失業率¹の増加を防止すること、長期的には、毎年新規雇用数を増加させることを目標としている。エジプトでは現在、毎年労働力が2.8%ずつ増加しており、これを吸収するだけで、毎年50～60万人分の雇用を吸収しなければならない。

上述の政府開発5か年計画では必要投資額の70%を民間の投資に頼る計画を掲げており、この投資活動によって直接雇用20万人の増加とさらに融資プログラムの推進により、25万人の雇用増加を見込んでいる²。エジプト政府は中小企業振興が雇用の拡大にとって重要な役割

¹ エジプトの失業率数値には広い幅があり、最大は20%の失業率を謳っているもののあるDevelopment Assistance Group, Position Paper on Social Development in Egypt, 2001. 12

² Development Assistance Group, Position Paper on Social Development in Egypt, 2001. 12

を担っているとの認識に立って、多角的かつ地域的にも広がりをもつ中小企業振興政策に取り組んでいる。

政府による中小企業振興政策としては、工業省による中小企業をも含めた企業の輸出競争力強化を目的とする企業近代化プロジェクト(EU等による支援プロジェクト)と、小規模企業を対象とするSFD / SEDOによる振興促進事業、が両輪をなしている。工業省による近代化事業は、工業省に登録されている製造業を対象として、その輸出競争力の強化・発展を通じて雇用の拡大を実現しようとするものであり、他方、SFD / SEDOはコミュニティー密着型の小規模企業を育成することにより安定的な雇用の拡大に資することをねらいとして推進されている。

1994年以降強力に進められてきた国営企業の民営化は1999年までに大きな成果をみた。政府による経済構造改革取り組みの成果であると喧伝されている。民営化によって影響を受ける労働者には職業再訓練の機会が提供され、また、SFD / SEDO事業の対象の1つとして追求され、新たな雇用機会の実現が図られてきた。しかしながら民営化計画は2000年以降プロセスそのものが大幅にスローダウン、この面での政府政策は再構築を迫られている。

(3) SFD及びSEDOのマネー

SFDは1991年大統領令第40号によって、社会的恩恵に恵まれない、あるいは失業者のためのセーフティ・ネットの機能強化をねらいとして設立された。SEDOはSFDの傘の下に設けられた小企業 / 起業家支援をとおり雇用機会の創出を図るための組織である。現在の失業が10%前後と高水準であることに加え、労働市場に参入する新規労働力は毎年50万人にのぼるといわれており、政府では民間セクターにおける雇用創出に政策のトップ・プライオリティをおいている³。SEDOは今後数年間、毎年平均で3 ~ 4万人の小企業 / 起業家に対する支援をとおり14万人の雇用機会の創出することに関するマネーを与えられている⁴。SEDOの雇用機会創出の実績は表2 - 1のように捉えられている。

SEDOはフェーズ において、5万7,000の企業に対して融資を実施(1社当たり融資金額1万7,774LE) 常勤雇用に換算して15万9,000の雇用を創出した。フェーズ においては(2001年6月現在) 9万9,000社に融資(1社当たり融資金額2万245LE) 同じく31万5,000の常勤換算雇用を実現している。特に2000年における常勤換算雇用数は11万2,000にのぼり、全国の新規労働者の20%以上を吸収している計算となる。

³ SEDO, Small Enterprise Development Organization: Strategic Document, 2002.2

⁴ SEDO, ditto

表 2 - 1 SEDO の雇用機会創出実績

	フェーズ	1997	1998	1999	2000	2001.6	1997～ 2001.6	総合計
仲介金融機関契約金額 (100 万 LE)	1,309	314	193	848	901	72	2,327	3,637
仲介金融機関宛ディスパース 合計額 (100 万 LE)	1,112	117	221	439	724	305	1,805	2,918
サブローン・ディスパース額 (100 万 LE)	1,011	286	315	365	713	325	2,004	2,918
企業数	56,869	17,089	13,695	15,665	37,380	15,179	99,008	155,877
起業家数	63,615	18,290	15,597	16,991	38,523	15,667	105,068	168,683
1 企業当りの平均融資額	17,774	16,735	22,999	23,300	19,074	21,440	20,245	19,343
雇用機会								
常勤雇用	144,293	40,854	44,996	52,141	101,855	46,491	286,337	430,630
臨時雇用	43,427	12,253	13,499	15,644	30,558	13,947	85,901	129,328
常勤雇用換算雇用総数	158,769	44,938	49,496	57,356	112,041	51,140	314,971	473,740
女性起業家に対する融資比率	24.5%	27.5%	28.8%	28.1%	24.2%	22.9%	27.2%	
仲介金融機関数	9	10	12	13	14	11	17	18

(出所) World Bank, Implementation Completion Report for a Second Social Fund, 2001.12

2 - 2 SFDの組織概要

SFDは1991年設立、1992年に事業を開始した。設立目的は、雇用の創出及びコミュニティー開発支援を通じた貧困削減、「経済改革構造調整プログラム」から派生するマイナス効果の緩和、湾岸諸国からの帰還者に対する支援におかれ、設立した当初は期間を限定した暫定的組織として位置づけられていた。設立以来、社会的な使命を帯びた組織として、貧困に苦しむ地域、組織、人民に資源を供給する活動を展開、一定の成果を収めたことが確認されている。今日ではエジプト政府によって恒久的機関としての地位が確認されている⁵。

創立以来、首相が主宰する理事会によって運営方針及び戦略の策定・推進が行われ、理事会メンバーは1999年の大統領令第597号によって更新されたが、財政大臣、人材・移民大臣、計画国際協力大臣、青年大臣を含む構成となっている(更新当時)。現在のSFDにおいては、理事会の下に首相が任命する政策委員会が置かれ、理事会が決定した政策の実施・具体化を議論し、その推進を担っている。メンバー構成は、経済外国貿易大臣、人材・移民大臣、自治大臣、青年大臣、SFD総裁、民間セクター代表、NGO代表、婦人組織代表等が参加している。ただし、利益相反を回避するため、SFD業務の裨益者層と関係の深い省庁、例えば社会・健康・教育省は参加権を有していない。

SFDは現在 5 つのプログラム、Community Development Programme、Public Works Programme、Institutional Development Programme、Human Resources Development

⁵ Development Assistance Group, Sub-group on SFD, Multi-Donor Review of SFD, Draft Final Report 2000.3

Programme、 Small Enterprise Development Organization Programme(SEDO) を運営している。現在の組織は図 2 - 1 のとおりとなっている。

SFDの行動規範となるミッション・ステートメントについてマルチドナー・グループによって原案が用意され、SFDはその採択を求められていた。SFDによれば、SFDは2001年11月の理事会においてミッション・ステートメントを承認、正式に採択した。採択されたステートメントの主たる内容は以下のとおりである⁶。

(1) 序 文

SFDはエジプト政府の戦略的ビジョンのフレームワークのなかで社会・経済の安定的均衡に寄与することを目的とする恒久的な組織機関として機能する。

(2) SFDの使命(ミッション)

SFDは村落レベルの開発、雇用機会の創出、小企業の育成を通して貧困削減に取り組むことをコミットする。

(3) SFDの役割

- ・使命の充足に最も適した環境整備を進めるように政策の形成、誘導を図る
- ・使命の充足のために国内・国外資源の効果的な動員を図る
- ・使命の充足のために政府各組織、非政府組織、コミュニティ、あるいは民間組織との協調を図る

(4) SFDの指導原理

- ・創造性をもって使命の充足、政策誘導、資源の動員及び協力の推進にあたる
- ・質の高い経営の実現と、質の高いサービスの設計及びそのデリバリー
- ・組織の内外における透明性と説明責任の充足
- ・貧困と失業を抱える社会における住民の参加推進とそれら住民のエンパワーメント

⁶ SFD, SFD Beyond 2002: Report on SFD Achievements during Phase II of Operations and Future Orientation 2003-2007 for The Consultative Group Meeting, 2002.2

(5) SFDの価値

・イニシアティブ、責任、コミットメント、目標達成

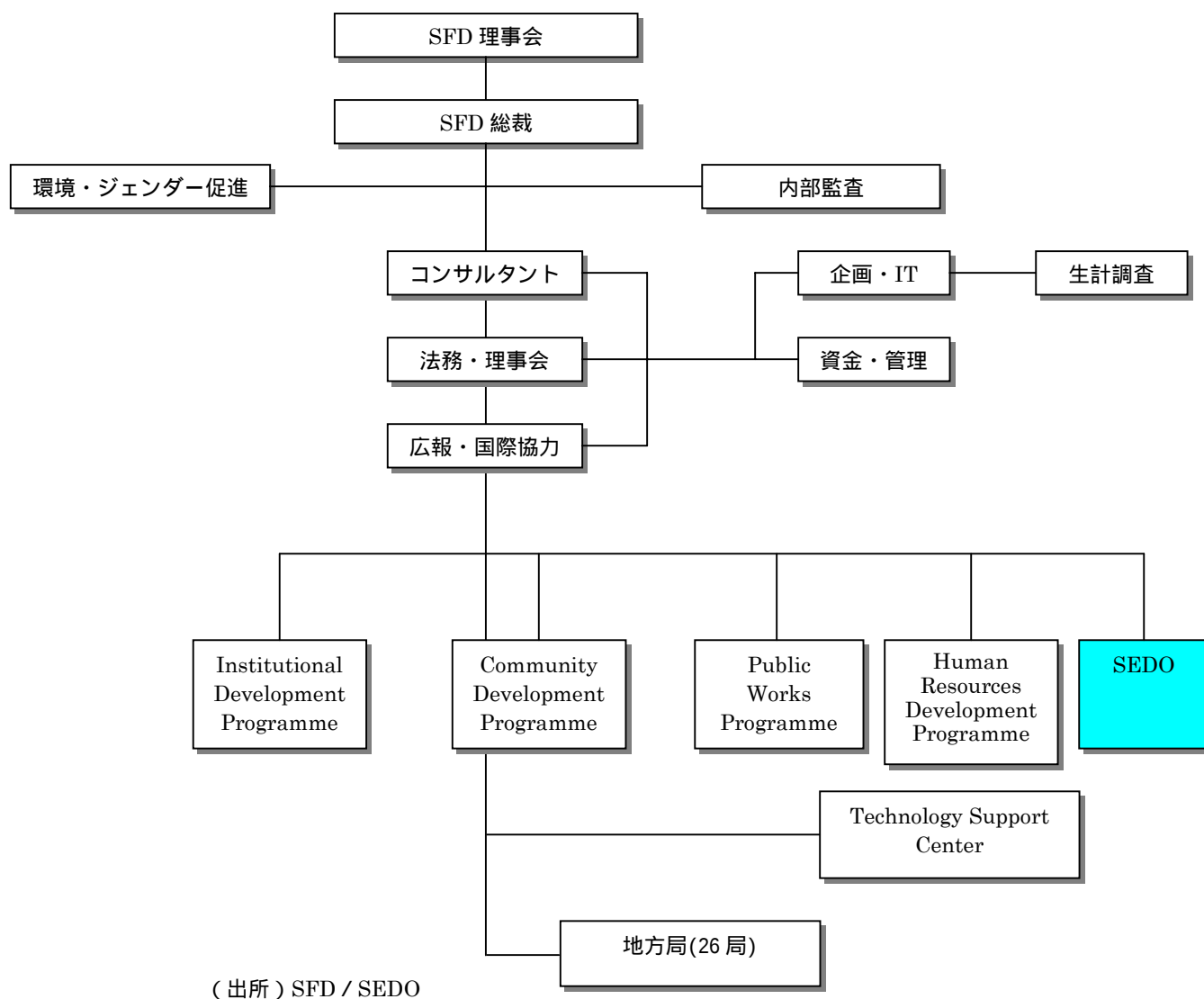


図 2 - 1 SFD組織図

2 - 3 SEDOの組織概要

(1) 業務運営方針

SFDのミッション・ステートメントが2001年11月理事会で承認されたことを受け、SEDOにおいても経営戦略のドラフティング作業が進められている。戦略策定のためのドラフトが2002年2月付けにて作成されており⁷、そのなかにおいてSEDOの使命(ミッション)と目的が以下のとおり明記されている。

1) SEDOの使命(ミッション)

SEDOの使命は、SFDが任務領域としてカバーする範囲の一部において、エジプトの小企業セクター支援を通じて、雇用機会の創出を図ること。並びに、現在の失業問題が低生産性と低所得の各要因と複合した問題を呈している状況に対処するための策として、農業部門以外の部門を重点として小企業の育成を図ること。事業の推進にあたっては、ジェンダーと環境に特に配慮すること。

2) 組織の目的

小企業セクター育成支援

- ・ 事業実施及び金融面での支援提供
- ・ 政府における小企業に対する態度の改善並びに小企業育成政策の推進
- ・ 民間セクターの裾野拡大
- ・ 雇用機会創出にかかる政府政策への協調

技術及び金融支援

- ・ 技術支援
- ・ 経営支援
- ・ 金融支援

小企業育成のためのロビイング活動

- ・ エネイブリング環境の整備
- ・ 小企業フレンドリーな政府政策の提言

起業家の育成

- ・ 起業家の発掘・養成

ターゲット・グループ

- ・ 失業者及び社会的弱者
- ・ 大学・専門学校の新卒者
- ・ 女性及び女性が家計の長を務める世帯
- ・ 民営化プロセスにより余剰となる労働者

⁷ SEDO, Small Enterprise Development Organization: Strategic Document, 2002.2

- ・事業の拡大意欲を有する既存企業

SEDOでは小企業育成事業の目標を具体化するにあたって、経済原理に則した運営を行うことを原則としたうえで、以下の行動原則に従うことを掲げている。

雇用創出を目的として、小企業 / 起業家の事業ニーズに裏打ちされた資金需要に対して持続可能な信用を提供すること

収入極大化、コスト極小化を追求する商業的アプローチの開発

顧客が必要とするサービスと金融のパッケージによる提供

全国非農業雇用創出年間目標の20～25%を分担

収支採算上の黒字を維持し、資本価値の維持を図る

すべての活動の焦点を小企業顧客 / 起業家のニーズに絞る

(2) SEDO分離・独立計画の内容

SEDOは組織の全体目標を、小企業 / 起業家に対して金融、技術及び訓練をパッケージで供給し、雇用機会を創出することに置いている。

SFDは1996年フェーズ Ⅰに入る時点で世界銀行による審査を受けたが、そのなかで世界銀行は、SFDが将来の自立的持続性を確立するためには、組織制度について抜本的な改革を行い、小企業に対する永続性のある金融機関として自立的持続性を高める方向を提言している。提言を実現するための具体的なステップとして、改革の具体策を検討するタスク・フォースを設置し、戦略の策定、自立的持続性を確立するための方策・リストラのプロセスを検討する、SEDOに投入されてきた資金を引き続き新しい組織に引き継ぐことを可能とする法制度整備、従来の運用方法を見直し、将来の自立的持続性を妨げるような業務の改善を検討、SFDの傘下において独立的な収支計算を実施するためのシステム・体制の確立、が必要であると示された。この提言を基本的に受け入れたエジプト政府による努力とドナー(世界銀行、UNDP、KfW)、エジプト政府(SFD、SEDO)によるタスク・フォースの作業により、SEDO分離のための作業が重ねられ、現在、作業は最終段階にある。

SEDO分離のための重要なステップとして1999年12月1日、大統領令第434号が発令され、そのなかにおいて、SEDOはSFDの傘下における個別の収支計算を行う独立組織として分離される、SEDOは、SFD理事会(首相が会長を務める)の指揮の下で運営される、事業のための収入はドナーから受け入れる資金を政府が受け入れる条件と同一の条件で供給される、同時にSEDOは当該資金についての返済責任を負う、旨が記されている。

(3) SEDO分離作業の現状と手続き

組織の最も基本となる定款(Charter = 起草段階の草稿)は、以下の項目に沿って構成されている。定款は、SFD理事会の承認によって正式に決定されることになっているが、現在までのところ、正式承認が得られたか定かでない。

第1章 目的と資源

第1条：目的

第2条：資源

第2章 機構組織

第3条：理事会

第4条：書記局

第5条：経営諮問委員会

第6条：管理組織

第3章 組織の権能

第7条：組織の権能

第4章 その他及び移行措置

第8条：財務規則

第9条：発効

(4) 分離後の組織・体制

新生SEDOにおいては、政策委員会に相当する組織として経営諮問会議が置かれることになっている。経営諮問会議の構成は、SFD総裁、SEDO総支配人、金融機関、NGO、民間セクター、公民代表等で構成されることが予定されている。ただし、同委員会の役割については、SEDOがSFDの理事会の指揮下に置かれており、基本的な政策決定が理事会に委ねられる限り、その意思決定は制約を受けることになり、権能の範囲についてはさらに、検討・調整の必要が認められる。

SEDOの分離に関連して、2001年からドナーとSFDの間に対立がみられている。両者間の最近の遣り取りを以下に整理する⁸。

1) マルチドナーによるSFDのMission Statement(2001年6月修正版)提示

SFDのMission Statement(案)はマルチドナー報告を受けて2001年6月に作成され、エジプト側に提出されている。

序章

SFDはエジプト政府の社会経済均衡政策を遂行するための恒久的かつ戦略的機関であ

⁸ British Embassy 発信エジプト計画国際協力大臣宛書簡(2001年9月16日)

る。

SFDの使命(ミッション)

コミュニティー・レベルのイニシアティブ、雇用機会の拡大、小企業育成を通じた貧困削減

SFDの役割

- ・ ミッションを成就するために必要な政策の形成
- ・ 国内・国外の資源の効率的な動員
- ・ 政府、NGO、コミュニティー、民間との協力体制の確立

SFDの基本原則

- ・ イノベーション
- ・ 経営及びデリバリーの品質
- ・ 透明性及び説明責任
- ・ 貧困と失業者に対するエンパワーメント

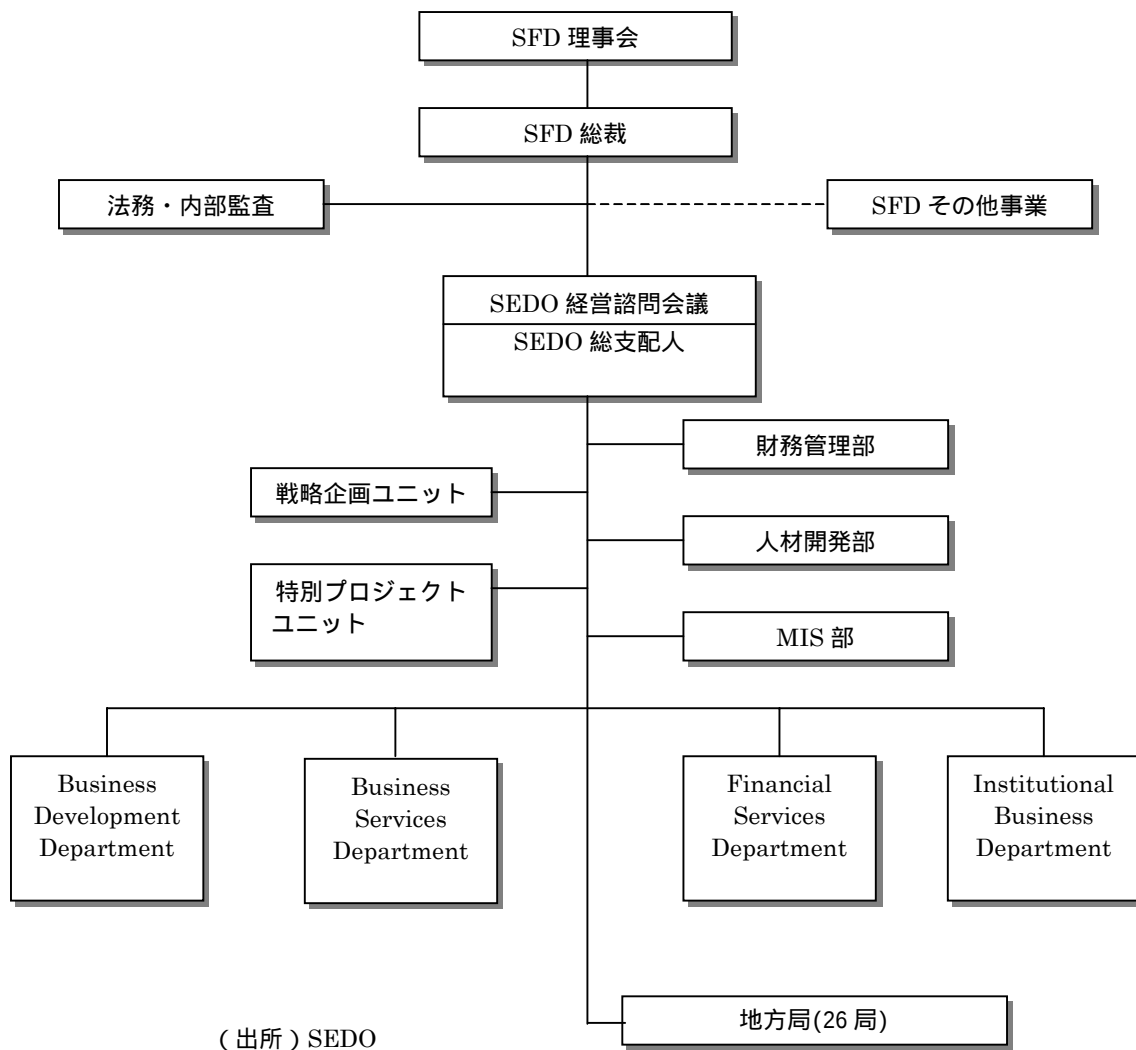


図 2 - 2 SEDO分離後の組織図

SFDの価値

イニシアティブ、責任、コミットメント、結果達成

2) ドナー・グループによるSFDに対する督促(2001年 9月16日付け英国大使館発信書簡)

マルチドナー報告における勧告事項が実行されていない

特に以下の事項については総裁の権限を超越しており、政府による取り組みが必要

- ・ Mission Statement(改訂版)及び付属資料の受諾
- ・ SEDOの将来の構造とSFDとの関係
- ・ SFD理事会とドナーのインターフェース、並びにSFDと政府組織との関係
- ・ エジプト政府の出資実行

2000年中央に出された首相令による「5万LE以上の支払い権限をすべて理事長＝首相に集中する」問題が未解決。早急な解決を求める。

その他

3) エジプト外務省の反応(2001年11月11日付けエジプト外務省発信書簡)

Mission StatementはSFDボードが受諾した。

SEDOの分離は、SFDの傘の下に2つの独立組織、National Agency for EmploymentとNational Agency for Small Business Enterprisesを設立することによって遂行する。

エジプト政府のSFDに対する出資は、フェーズ Ⅰでは総額4億LEをコミットした。このうち1億2,000万LEについては既に実行、残りの2億8,000万LEについては2002年の第1四半期中に実行する。2002 / 2003(フェーズ Ⅱ)では1億LEを出資する。

SFDボードは、政府組織及びドナーとの関係の親密化を進めることを確認した。

支払権限の5万LE限度設定は、政治的な批判からSFDを守るために、暫定的な措置として実施した。2002年1月には正常に復帰する。

(5) 要員の分離

SFD / SEDOの要員は、2000年当初における在籍者全体の陣容から、SEDOの分離・独立に伴い表2 - 2のように分離・配置されることになった。

表 2 - 2 SEDO 分離に伴う陣容の分割

	本部	地方	SFD 合計	フィールド・オフィサー	総計
SEDО 以外の事業部門					
本部サポート	58		58		58
Public Work Programme	12		12		12
Community Dev. Programme	20		20		20
Enterprise Dev. Programme *	7		7		7
Human Resource Dev. Programme	15		15		15
地方局		45	45		45
フィールド・オフィサー				172	172
SEDО 以外の事業合計	112(77%)	45(79%)	157(77%)	172(54%)	329(63%)
SEDО 事業					
SEDО プログラム	19		19		19
本部サポート	15		15		15
地方局		12	12		12
フィールド・オフィサー				144	144
SEDО 合計	34(23%)	12(21%)	46(23%)	144(46%)	190(37%)
SFD 総合計	146(100%)	57(100%)	203(100%)	316(100%)	519(100%)

(注) *印は 2000 年初における SEDO 事業のうち、インキュベーター業務等 SFD 側に残される業務に従事する職員数

(出所) Development Assistance Group, Sub-group on SFD, Multi-Donor Review of SFD, Draft Final Report, 2000.3

(6) 資産・負債の分離

分離・独立により、SEDОは従来Enterprise Development ProgrammeにおいてSFDが実施してきた融資業務に関するすべての資産、負債、過去の利息収入、ドナーに対する返済義務等の一切を引き継ぐこととされている。1999年末までにSEDОが実行した融資のディスバース累計は5億6,300万ドルにのぼり、SFD全体の融資額の98%を占めているが、これらの融資ポートフォリオはすべてSEDОに引き継がれる。他方、負債サイドにおいては、SFDが負っている債務のうち、IDAからの資金以外については全額がSEDОの業務に投入されており、したがって新生SEDОに全額引き継がれる。一方IDAの資金は約31%がSEDО業務に投入されたことが判明⁹しており、同比率においてSEDОに引き継がれることとされている。

IDAの資金はエジプト政府が元利返済を行うことになっており、SEDОには返済負担のない資金となる。また、EUからSFDが得ているグラントについては1996年4月のブリュッセル・ドナー協定によって、SEDО事業相当部分については新生SEDОの資本金として投入することが合意されており、この両資金がSEDОの資本勘定に加えられることとなっている。以上のような考え方を経て、1999年末の残高を基準として財務諸表分離案が計画されていた(表2 - 3)。

⁹ 前出マルチドナー・レビュー報告書

表 2 - 3 SEDO 分離のための資産・負債分割案 (1999 年 12 月末基準)

(単位: 100 万 LE)

	SFD 全体	新生 SEDO		SED0 以外の SFD	
資産の部					
経常預金	94.1	92.0	97.8%	2.1	2.2%
特別預金	66.4	16.2	24.3	50.2	75.7
定期預金	511.4	500.2	97.8	11.3	2.2
(預金総計)	(671.9)	(608.4)	(90.5)	(63.4)	(9.5)
プロジェクト先行承諾(グラント)	1,519.2	40.2	2.6	1,479.0	97.4
その他前途金	9.6	4.8	50.0	4.8	50.0
(先行譲渡総計)	(1,528.8)	(45.0)	(2.9)	(1,483.8)	(97.1)
プロジェクト融資	1,172.1	1,146.3	97.8	25.8	2.2
総資産額	3,372.9	1,799.7	53.4	1,573.2	46.6
SFD その他プログラムからの未収金		183.9		▲183.9	
修正総資産額	3,372.9	1,983.6	58.8	1,389.2	41.2
負債及び資本の部					
負債					
ドナー長期借入金	1,468.0	873.1	59.5	594.9	40.5
(負債総額)	(1,468.0)	(873.1)	(59.5)	(594.9)	(40.5)
資本					
プロジェクト先行承諾見返り	1,519.2	40.2	2.6	1,479.0	97.4
資本・剰余金	385.7	1,070.3		▲684.6	
純資産総額	1,904.9	1,110.5	58.3	794.4	41.7
資本及び負債合計	3,372.9	1,983.6	58.8	1,389.2	41.2

(出所) SFD / SED0

財務諸表の分離作業はその後も継続されているが、現在にいたるもまだ固定資産の分離作業が完了せず、完全に分離が行われたとは言い難い状態にある。このように分離作業が長期化したため、特定のカットオフ基準日に基づいた分離のデータが公表されない状態が推移、2000年のSFD財務諸表にはAPPENDIXとしてSED0の財務諸表が掲出されるにいたっている。また、SED0より非公式に入手した2001年末現在の資産残高の内訳は以下のとおりとなっている。データのソースが異なっており、係数の連続性において難点は認められるが、それにもかかわらず、表2-4はSED0の財務面に起きているいくつかの大きな問題を示唆している。

- 1) 分離に関してSFDからSED0に譲渡することを予定していた資金3億LEの譲渡がいまだに行われていないため、SED0の資産残高上SFDに対する未収金として同金額が残されている。
- 2) SFDの融資残高(SED0が98%を占める)は2000年度ディスバース額7億5,130万LE、回収額2億1,110万LE、差引融資残高増加額5億4,020万LEと大きく増加したが、融資のための資金源泉はグラント(UE)及び債務のグラント化(IDA)等に頼る結果となった。
- 3) エジプト政府が拠出をコミットしている資金4億LEは、1999年に3,000万LEの拠出が行

われたのみであり、残額の拠出は行われていない。

- 4) 2001年度は新たなグラントあるいは債務のグラント化が少なく(= 剰余金勘定の増加が小額) 新たな融資残高の増加にブレーキがかけられた。既存の融資残高の回収から得られた資金は2億～2億5,000万LEと推定されるが、回収された資金が全額新規融資に回されたと仮定しても2001年度の新規ディスバース額は4億5,000万LE程度と推定され、2000年度の6割程度の水準での足止めを余儀なくされたこととなる。

表2 - 4 SEDO 分離後の資産・債務残高(非公式)

(単位: 100万LE)

	1999 年末残高を基準とする分離案		2000 年末		2001 年末	
	金 額	SFD 全体に占める比率	金 額	SFD 全体に占める比率	金 額	SFD 全体に占める比率
資産の部						
経常預金	92.0	97.8%	38.4	71.3%		
特別預金	16.2	24.3		0.0		
定期預金	500.2	97.8	54.0	13.3		
(預金総計)	(608.4)	(90.5)	(92.4)	(18.3)	(60.6)	
プロジェクト先行承諾(グラント)	40.2	2.6	55.2	3.3		
その他前途金	4.8	50.0	1.8	48.6	2.0	
(先行譲渡総計)	(45.0)	(2.9)	(57.0)	(3.4)		
プロジェクト融資	1,146.3	97.8	1,672.4	97.8	1,880.1	
総資産額	1,799.7	53.4	1,821.8	46.6		
SFD その他プログラムからの未収金	183.9		303.7		290.3	
修正総資産額	1,983.6	58.8	2,125.6	54.3	2,233.2	
負債及び資本の部						
負債						
ドナー長期借入金	873.1	59.5	738.8	92.3	842.1	
(負債総額)	(873.1)	(59.5)	(738.8)	(92.3)		
資本						
プロジェクト先行承諾見返り	40.2	2.6	55.2	3.3		
資本・剰余金	1,070.3		1,331.6	93.4	1,391.1	
純資産総額	1,110.5	58.3	1,386.8	44.6		
資本及び負債合計	1,983.6	58.8	2,125.6	54.3	2,233.2	

(出所) SFD / SEDO

第3章 SEDO融資事業及び融資対象中小企業に対する支援の概要

3 - 1 SEDO融資事業

(1) SEDO融資事業の仕組みと活動実績

1) SEDO事業対象企業の定義

エジプトには、政府が統一的に定めた中小企業に関する定義は存在せず、行政を司る各組織が独自に定義を定め、運営を行っている¹⁰。SFDでは小企業及びマイクロ企業を、以下のよう

に定義している。

マイクロ企業

従業員：5名未満

融資金額：5,000LE(約15万円)以下

小企業

従業員：50名未満

固定投資額(土地及び建物を除く)：100万LE(約3,000万円)以下

融資金額：5,000LE(約15万円)超、50万LE(約1,500万円)以下

両者のうち、マイクロ企業はCommunity Development Programmeが対象とし、SEDOは小企業を対象とすることで、対象を分担している。

2) 融資対象企業に対する資金供給メカニズム

Direct Lending方式

小企業/起業家が自ら作成した事業計画を持参して、仲介金融機関とSEDO融資プログラムを利用することに関する交渉を行い、仲介金融機関による融資審査を経て融資の実現を図るもの。仲介金融機関は全国に約3,000店の支店網を展開しており、小企業/起業家にとってアクセスが容易であるという利便性がある。反面、事業計画の作成、フィージビリティスタディを借入人が自ら実施しなければならず、借入人となるには事業経営に関する知識・能力を具備していることが要件となる。SEDOが対象としている企業の規模のうちでは、比較的規模の大きい部類の企業/起業家が比較的多くこのスキームを利用している。SEDO全体の融資事業のうちの21%が、Direct Lending方式によって取り上げられている(2001年12月末現在)¹¹。SEDOではFinancial Services Department(F/S本部)が、

¹⁰ 工業省、計画省、地方行政省、国家計画院、CAPMAS(Central Agency for Public Mobilization and Statistics)、産業開発銀行、SFD、国立開発銀行等を含み、現在少なくとも9種類の定義の存在が確認されている。(Ministry of Economy, Draft National Policy on Small and Medium Enterprise Development in Egypt)

¹¹ SEDO MISシステムにて検索。他の2態様についても同様。

金融機関との契約及びプログラム全体の実施監理を行っている。

フィールド・オフィサーの支援による案件形成方式

小企業／起業家で、自ら事業計画／フィージビリティスタディを作成する能力が十分に備わっていない借り手については、SEDOがフィールド・オフィサーを通じて作成作業を行い、その結果に基づいて仲介金融機関に借り手を紹介、SEDO融資プログラムの融資実現を支援している。対象となる顧客の発掘は、1) SEDO融資を求めて地方局に来訪する企業／起業家、2) フィールド・オフィサーがモニタリング活動を実施するなかで発掘される企業／起業家、3) 仲介金融機関に融資を求めて来訪する企業／起業家のうち、金融機関側でSEDOフィールド・オフィサーの支援を受けることが適当であると判断される企業／起業家、などがあげられる。SEDOでは、それら潜在顧客との初回コンタクトにおいて相手の事業計画策定能力を見極め、事業実施能力の強化が必要と認める候補者については、1週間(30時間)をかけて基礎的な訓練を行い、そのうえで事業計画の策定、フィージビリティスタディの実施を支援、その結果に基づいて仲介金融機関に当該借り手を紹介、SEDO融資プログラムの実現に結びつける方式の支援を行っている。SEDO全体の融資に占める割合は71%に上っている。SEDOではBusiness Services Department(B / S本部)及びその出先である全国26の地方局に配置されたArea Executive / Field Officer(総勢154名)がその任にあたっている。

Tripartite方式

SEDOは、フィールド・オフィサーをとおした案件形成支援に加えて、NGO、地方政府、大学、研究機関、民間企業等の第三者で案件形成能力のある組織を起用することにより、フィールド・オフィサーの力では及ばないような複雑な、あるいは高度な事業の形成を支援している。全国に展開する地方局の局長、専門スタッフが案件形成能力のあるNGO等の組織を発掘、地方局並びに本部の双方においてその能力を審査したうえで、具体的な案件形成を委託、当該NGO等(Executing Agency)と仲介金融機関(Sponsoring Agency)の両者を相手とする三者間契約を締結し、事業の実施を行う体制を敷いている。対象となる事業の例としては、中核となる開発事業に関連する小企業／起業家に適した周辺事業・サービス(固形廃棄物処理事業、観光開発等)、大企業との垂直・水平リンケージにおいて展開される事業(部品産業、フランチャイズ等)、地域開発(オアシス地域開発等)、水平的な広がりをもつ特定分野事業(輸送、水産物加工処理、漁具、製氷等関連分野を包括した漁業開発等)がある。SEDO全体の融資のうち7%がこのスキームによって形成されている。SEDOのInstitutional Business Department(I / B本部)及び地方局の専門スタッフが所管している。

3) 融資適格企業の規模と融資金額

SEDOは、対象としている小企業を規模別に3つのTIERに区分し、各TIER(階層)ごとに異なる融資限度額及び金利を設定している。

表3 - 1 SFD / SEDO の融資区分と融資限度

	新規 / 既存	既存固定投資額 (除く土地・建物)	新規融資額	適用金利 (年利)
TIER	新設企業		50,000LE 以下	7%
	既存企業	50,000LE 以下	既存投資額以下	9%
TIER	新設企業		200,000LE 以下	9%
	既存企業	200,000LE 以下	既存投資額以下	11%
TIER	新設企業		500,000LE 以下	11%
	既存企業	500,000LE 以下	既存投資額以下	13%

(注) TIER ~ の呼称は筆者が命名

SEDOは融資案件取り上げの基準として、上記の各TIER別の資金配分を、TIER = 40%、TIER = 50%、TIER = 10%とすることを目標としている。ただし、実際のポートフォリオ構成は、TIER = 70%、TIER = 26%、TIER = 4%と零細企業の多いTIER に大きく偏った実績となっている¹²。もう1つの資産構成の基準として新設企業と既存企業への配分比率がある。世界銀行が主宰するマルチドナー・グループがSEDOに対して新設企業 = 40%、既存企業 = 60%の比率の実現を勧告しているのに対し、SEDOの実績は新設企業 = 65%、既存企業 = 35%と大きく新設企業に傾いた構成となっている¹³。

4) SEDOの融資実績

SEDOがまとめたデータによると、SFD創設以来のSEDO(前身のEDP時代の実績を含む)融資実績は、表3 - 2のとおりとなっている。

SFD / SEDO(EDP)は、創設以来これまで9年間で、延べ約19万1,000社の企業に対して、276億LEの融資を行っている。2000年度の内訳は不明であるが、1999年度までの累計で見ると融資件数ではわずかに既存企業が上回っているが、融資金額では新設企業が融資全体の3分の2の圧倒的シェアを占めている。

¹² World Bank, Implementation Completion Report for Second SFD Project, 2001. 12

¹³ Middle East Research and Consultancy, EDP Impact Study, Quantitative Research in Cairo, Assiut and Shargia, 1999.3

表3 - 2 SFD / SEDO (EDP) の年度別融資実績

(単位：100万LE)

年 度	新設企業		既存企業		合 計	
	件 数	融資金額	件 数	融資金額	件 数	融資金額
1992	3,276	34.0	13,688	17.1	16,964	51.1
1993	3,007	31.7	16,054	55.4	19,061	87.1
1994	10,059	186.9	14,239	220.3	24,298	407.2
1995	7,465	161.4	7,207	86.4	14,672	247.8
1996	11,839	196.2	9,620	71.3	21,459	267.5
1997	15,219	246.5	4,987	44.1	20,206	290.6
1998	10,610	246.8	6,742	75.0	17,352	321.8
1999	13,318	271.3	6,307	98.3	19,625	369.6
2000					37,380	713.0
累計	(74,793)	(1,374.8)	(78,844)	(667.9)	191,017	2,755.7

(注) 累計欄(新設企業)及び(既存企業)は1999年度までの累計

(出所) SEDO、ただし 2000 年は世界銀行“Implementation Completion Report for Second Social Fund Project”、2001 年 12 月 26 日。

(2) 資金調達

資金需要を賄うための資金調達計画はSEDOの最大の関心事であり、これまでも政府の支援の下で懸命の努力が重ねられている。SFD独自の資金調達力としては、若干の国内借入れを行っている他は特筆できるものではなく、資金調達は優れて各ドナー機関からの借款、グラント、及びエジプト政府の拠出金を原資とした運営が行われている。SFDがこれまでにやってきた資金調達の実績と、フェーズ に関して計画している資金調達の予定は、表3 - 3のとおりとなっている。

フェーズ では、EUが引き続きトップ・ドナーの地位を占めているが、世界銀行(IDA)の支援が減少し、サウディ・アラビア、クウェイト、アブダビの3か国の突出が特筆される。ドナーの数が限られ資金調達源が狭まっている問題点が指摘される。フェーズ について示されている資金源はSEDO側の意向が示されているのみであり、ドナー側の支援方針が固まる段階までいたっていない状態であるが、SEDOとしては、日本及びスペインをメンバーに呼び込むと同時に世界銀行を資金源に引き止めることをねらっている。これらすべてがSEDOの思惑どおりに展開したとしても、資金調達源の狭さの解消は十分とはいえない。特に、世界銀行は、エジプトの1人当たりGDPはIDA条件許容の対象外であるとして、IDAからの融資が不可能であることを通告しており、また、KfWは、マルチドナー・グループの勧告が実施されていないとして、フェーズ のディスバースを停止している状態で、新規コミットには難色を示している、といった問題も認められている。引き続きドナーの支援を確保していくためには、エジプト政府が過去にコミットした出資を先行して実施できるかが重要な鍵を握るところと想定される。

表3 - 3 SFD の資金調達（コミット額）実績及び計画

ドナー	フェーズ		フェーズ		フェーズ（予定）	
	米ドル換算	LE 換算	米ドル換算	LE 換算	米ドル換算	LE 換算
借款						
IDA	153.9	521.0	29.0	113.1		100.0
アラブ基金	46.3	156.9	118.0	460.2		210.0
アブダビ基金	50.0	169.0	56.5	220.3		210.0
クウェイト基金	46.4	157.2	98.0	382.2		210.0
ドイツ	12.1	41.2	29.1	113.4		190.0
スペイン						170.0
中国	16.4	55.8				
日本						110.0
イスラム開発銀行						100.0
対外借款合計	325.1	1,101.0	330.6	1,289.2		1,300.0
エジプト政府						
国内市場借入						85.0
国内借入合計	0.0	0.0				85.0
グラント						
EU	230.1	777.1	172.0	669.7		1,800.0
エジプト	58.9	200.0	7.7	30.0		500.0
スイス	30.0	101.6				
フランス	11.0	37.5				
ドイツ	50.7	172.9				
オランダ	9.5	32.5				
デンマーク	1.7	5.8				
中国			10.0	39.0		
その他	26.7	89.4				7.0
グラント合計	418.6	1,416.8	189.4	738.7		2,307.0
総計	743.7	2,517.9	520.0	2,496.6		3,692.0

（注1）フェーズ についてはSFD事業全体の資金調達。フェーズ はSEDOのみ2001年末現在

（注2）フェーズ （2003～2007）はSEDOの事業のみを対象とする非公式な暫定的計画

（出所）SEDO

（3）融資案件発掘から融資実行まで

SEDO融資案件の7割以上の案件形成を行っている、B/S本部における融資対象案件の発掘から融資契約締結、事業の実施モニタリング、融資の回収に関するフローチャートを図3 - 1に掲出する。B/S本部が所管する業務の大半の部分は、フィールド・オフィサーによって分担・実施されている。業務のフローを主なブロックごとに分解することにより、それぞれのブロックにおけるフィールド・オフィサーの役割をハイライトすることができる。フィールド・オフィサーの活動並びにB/S本部が所管する融資案件は、SEDO本部に置かれているコンピュータ管理システム(CEQOMAシステム)によってモニター管理されている。

1) 融資対象企業 / 起業家の発掘

SEDOはテレビ、新聞、雑誌等を媒体とする広報・宣伝活動を行っているが、全国に展開する地方局26局では、融資プログラムの利用を考えている多数の企業 / 起業家の来訪を受けしており、これら来訪者との面接を通して融資対象候補者を選定する。あるいは、フィールド・オフィサーは既存の融資事業に対するモニタリング活動を進める過程において、新たな企業 / 起業家との接点をもち、融資対象企業 / 起業家を発掘することがある。これらに加えて、仲介金融機関がその店頭に来訪を受けた融資希望顧客のうちでビジネス・プラン、フィージビリティスタディ能力において強化支援が必要な顧客については、SEDOの支援を仰ぐよう指導をしているが、そうした指導を受けた小企業 / 起業家がSEDO地方局に来訪、第3の顧客発掘ルートを形成している。

SEDO地方局では、フィールド・オフィサーが輪番により来訪する顧客を応接、各顧客が構想している事業内容について基礎的なデータ・計画を事業内容確認書(Project Identification)に記入を求める。事業内容確認書に的確な回答を行った小企業 / 起業家の事業はそのまま次にフィールド・オフィサーによるフィージビリティスタディの作業に進み、他方、事業内容確認書の求めに的確な回答ができない起業家、あるいは事業内容を確定し得ない起業家等に対しては、地方局において定期的に延べ30時間の起業家トレーニングを行い、事業計画の策定と事業の進め方に関する基礎訓練を実施する。

2) 案件形成と仲介金融機関紹介

事業内容確認書の提出を受けた顧客については、フィールド・オフィサーが同確認書の内容、顧客との追加インタビューを経て、事業内容の確定(ビジネス・プラン)及びフィージビリティスタディの実施を支援する。これら書類及び検討は、建前としては企業 / 起業家自らが作成すべきものであるが、SEDOでは企業 / 起業家に代わってコンピューター・システムによる作業を実施、企業 / 起業家はその結果を自らの事業として確認、署名をすれば足りることとなっている。作成されたビジネス・プラン / フィージビリティスタディに基づきフィールド・オフィサーが融資を受けるべき仲介金融機関に案件を紹介、仲介金融機関の融資審査手続きに委ねることとなる。

3) 仲介金融機関における融資審査

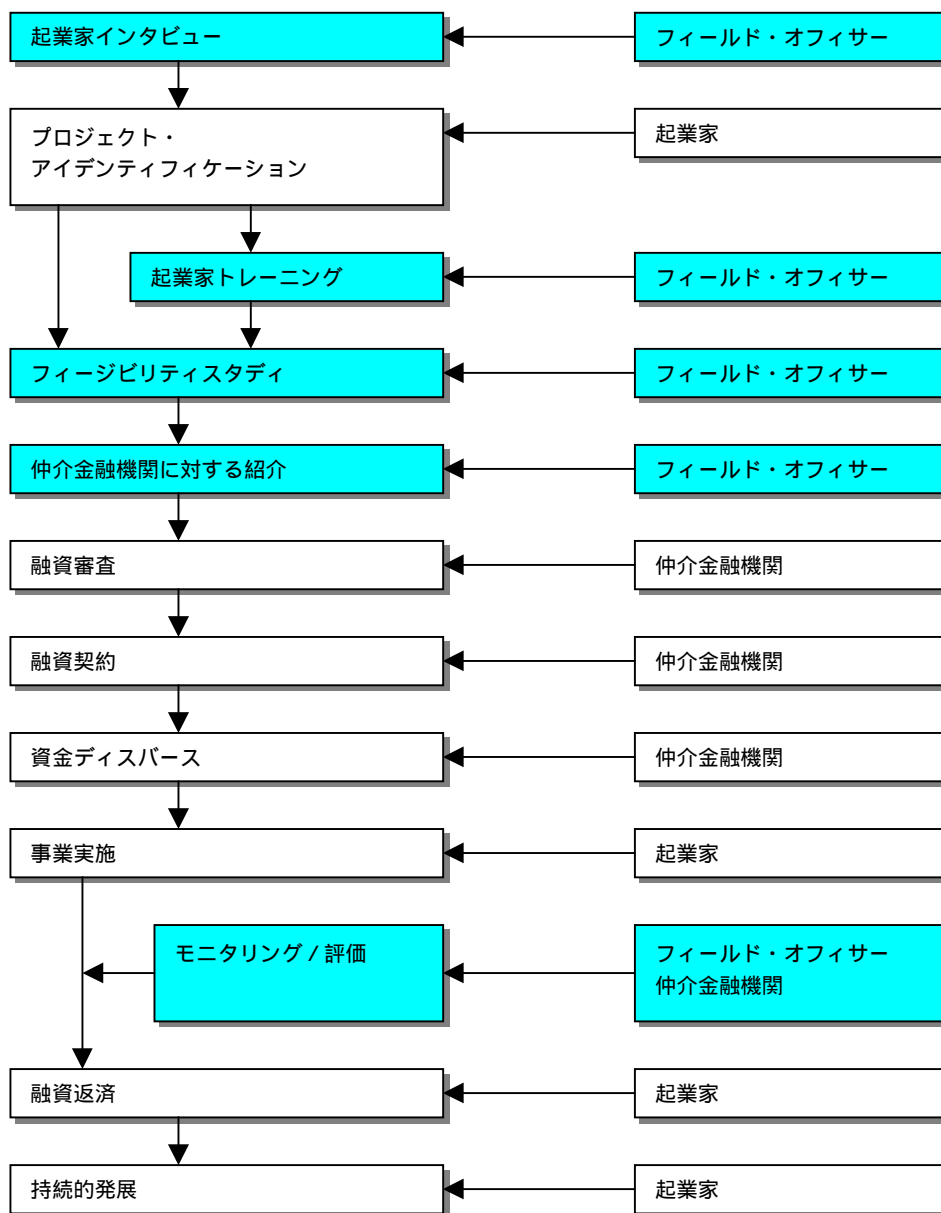
仲介金融機関においては、融資申請を受けてから審査にかかる時間は、すべての必要書類が揃ってから決裁まで含めても2～3日で終了する(支店長承認権限範囲内の案件)¹⁴。SEDOの融資案件はほとんどの部分が支店長の決裁権限内に収まっているが、上部(地域母店あるいは本店)決裁の案件でも1週間以内には終了する。ただし、新しい顧客で融資金額

¹⁴ 現実には借り手が要求される証明書等の入手に長時間を要することが多く、融資申請から承諾までに数か月以上を要することが稀ではない。

が4万LE以上の案件については中央銀行に対する債務確認手続き¹⁵が必要であり、同手続きの処理に長時間を要す結果となっている。また申請人が提出する書類が揃わず、長時間を要することも往々である。融資の承認は多くの場合、取引支店のCredit Committeeで裁可される。

銀行が提出を要求する資料は以下のような多様多岐にのぼり、すべてを取り揃えることは申請者にとって大きな負担となっている。

商業登記 (Commercial Registration)



(注) 網掛け部分はフィールド・オフィサーが関与する業務

(出所) SEDO 各部、地方局ヒアリング

図 3 - 1 プロジェクト・サイクル

¹⁵ 金融機関は、借り手が第三者の保証人になっていないか、あるいは資産を担保に提供していないかを書面により確認することを義務づけられている。

未決係争(Protest (Court))
リース契約書(Lease Agreement)
レンタル契約書(Rental Contract)
納税者番号(Tax ID)
非破産証明(Certificate of Non-Bankruptcy)
共同事業契約書(Partnership Contract)
代理店契約書(Agent Contract)
損害保険証書(Insurance Policy)
出生証明書(Birth Certificate)
貸借対照表及び損益計算書(Balance Sheet & Profit / Loss Statement)
共同事業パートナーの身分証明書(ID of Partners)
製品発注書(Orders for Products)
信用保証書(Credit Guarantee)
担保品受領書(Receipt of Collateral)
預金残高証明(Deposit Account Balance)
フィージビリティスタディ(Feasibility Study)

銀行は申請人からこれら資料の提出を受けたうえで、現場の実情調査を行い、信用状態の分析、融資稟議書を作成し、支店内Credit Commiteeあるいは支店長の裁可を求めることとなる。

マルチドナー・レポートでは、フィールド・オフィサーが紹介する案件の融資認可比率は40%程度と極端に低いといわれているが、SEDO内部では地域局によって反応に相違が認められるものの、総じて60～75%は融資認可に結びついていると主張している。融資が不首尾に終わるケースの主な原因としては、企業／起業家の事業に対する真剣さの不足、担保・保証の不足、事業計画の甘さ(価格競争力・事業コストにかかる誤った認識)等があげられている。融資を得るうえでの制約要因として往々に担保・保証の問題が指摘されるが、融資が不首尾に終わる1つの要因ではあるが、すべてではない。SEDO及び金融機関側からみると、担保を有している小企業／起業家が現金調達的手段としてSEDOプログラムを利用しようとするケースへの対応に苦慮している姿もうかがわれる。

4) 融資契約及びディスバース

融資承諾が行われた案件については、仲介金融機関により融資契約の締結、資金ディスバース、SEDOに対する各種報告書の提出が行われ、企業／起業家によって事業が着手される。なお、設備資金融資のディスバースについては対象設備の調達契約・納入・据付・検品

の段階に応じて分割して実行される。仲介金融機関による融資承諾、デイスバースの実施は月次及び四半期ごとにSEDOに正式報告が行われ、SEDO地方局では、金融機関から提供されるそれら報告を原データとして案件管理システムであるBENシステム及びCEQOMAシステムに対するデータ入力を行う。

(4) 信用保証

1) 信用保証事業の概要

信用保証協会(Cooperative Insurance Society)は前身の信用保証株式会社を改組することにより、1999年1月設立、同年7月創業。資本金は2001年12月末現在1,150万LE、株主はSFDが10%¹⁶、残りはメンバー組合員が90%出資している。設立根拠法規は1981年保険法。保証を受ける中小企業は保証料の支払いに代えて、協会の株式100LE / 1株を購入する。保証金額2万ドルに対して100株(額面100LE)の購入が義務づけられる。保証のカバー率は融資額の90%以下、最高3万LE以下。協会が定款上で認められている総保証額は資本金の50倍を限度としている。再保険制度があり、国営及び民間各1社の再保険会社が協会の保証額の70%までの再保険を引き受けている。

2) 信用保証業務の実施状況

信用保証協会による業務の概要は以下のとおり(2001年12月現在、創業以来の累計)。

信用保証発給件数(SEDO融資以外を対象とする信用保証を含む)

保証額5万LE以下：10,710件、5～10万LE：700件、10万LE以上：390、総計：11,800件

保証総額：約2億5,000万LE

代位弁済

代位弁済実施：約2万LE(3件)

代位弁済被請求：約260万LE(96件)

事故率：計画値は8%であるが、これまでの代位弁済実績は1%にとどまっている。

3) 対象融資プログラム及びネットワーク

対象融資プログラム

SEDOプログラムの他に、EUプログラム(Commercial International Bank経由の融資プログラム)に対して保証を行っている。また現在Arab African Bankと同様のプログラムについて、保証提供の交渉を行っている。

¹⁶ SFDが信用保証協会の出資者となっていることについては、マルチドナー・グループにより利害相反行為であり、かつモラルハザードにつながる体制であるとして強い批判がある。

ネットワーク

現在、本部に加えて5か所に事務所を設置している。アシュート、バヘラ、カフルエルシェイク、10th of Ramadan、イスマイリアである。事務所が設置されていない県にある企業の保証申請は、SFDの地方局から協会の本部に提出される。

保証の申請

融資を実行する金融機関が申請する。保証料は、銀行が顧客から徴収して協会に支払われる。保証料で取得された株券は、融資完了まで協会が保管、債務不履行の場合には株券を没収、債務履行の一部に充当する。

4) 審査と代位弁済の手続き

協会の審査要員としてNational Bank of Egypt出身の専門家4名を配置している。年間約5,000件(SEDO融資総件数の20~25%)の申請を審査する。金融機関に対する保証履行は、金融機関が回収のための法的手続きを裁判所に対して行った時点で代位弁済を行う。その後のLegal Actionを含めて協会が代位する。裁判所による審決までには最低4年を要する。判決が出されるころには残余の財産はゼロとなり、現実には回収できない。法的手段の開始から時間をかけず和解に持ち込むことが現実的な手法である。銀行は通常、担保プラス信用保証の組み合わせにより融資の保全を行っており、債務不履行が発生すると、信用保証の履行に先行して担保処分による債権回収を図るため、企業の資産は急速に減衰する。

(5) モニタリング

融資実行後のすべての案件を対象として、フィールド・オフィサーによるモニタリング作業が行われる。実施のインタバルは、業種によって異なる期間が設定されている。基本のパターンは、融資契約締結直後に第1回目を実施、第2回目は1か月後に資金使途の確認、第3回目以降は、事業が順調に運営されている案件については、第2回目の後1.5~2か月ごとに最低年6回実施する、問題が発生している案件については、2週間~1か月ごとに実施し、問題・障害の把握に注力する。

モニタリングの機能としては、債務履行の状況、技術・経営分野、の両者のモニタリングを必要としている。往々にして資金不足を理由に事業が困難に遭遇したといわれるが、通常は、資金、生産、販売の問題が並行して発生する。何が真の原因であるかを分析・評価する能力が求められている。フィールド・オフィサーは、技術・経営分野におけるモニタリング能力の強化を要求されている。事業の診断、問題の原因分析までがフィールド・オフィサーの責任範囲であり、問題の具体的な解決はコンサルタントの業務範囲として、インハウス・コンサルタントの派遣、外部コンサルタントの動員等の方法によることとなっている。

モニタリング調査は、本部各部のニーズをもれなくカバーするように設計された規定様式

(かつては9ページあったが、最近簡略化された)の各項目に従い、現場の状況を記載したうえで、フィールド・オフィサーとしての評価判断を記述することが求められる。モニタリングのアウトプットは、事業は順調に回転しているか、事業による雇用実績、問題点・障害は何か、展示会出展の機会の提言等セールス支援の具体策、を含んでいる。

(6) 不良債権管理

1) 仲介金融機関による報告書提出

Sub-Loanは、仲介金融機関とエンド・ユーザーの間の融資契約書に基づいて供与される。金融機関のディスバースは、融資の内容によって1回で全額ディスバースされる場合と、分割貸付が行われる場合がある。融資契約に基づく融資期間は、据置1年を含む5年間、仲介金融機関からのディスバースは、仲介金融機関に設けられたProject Accountを引き落とし、借入人宛てに小切手を発行して行われる。

金融機関はSEDOに対し、月次及び四半期ごとに所定の報告様式に基づいて融資の実行、回収及び延滞の状況を報告する。月次報告は翌月の15日(実態的には10日)までに、また四半期報告は四半期終了翌月の月末までに提出が求められている。提出される報告の種類は、以下の4種類からなっている。

Basic Loan Information(月次報告、個別の融資案件についての基本情報を報告する)

顧客コード、担当者コード、借入人名、借入人I/D、住所、融資承諾日、業種、融資金額、設備融資額、運転資金融資額、貸出利率、据置期間、返済期間

Loan Aging (Arrear Report)(四半期報告)

顧客コード、担当者コード、借入人名、融資金額、融資残高、延滞(90日未満、90~180日、180~360日、360日以上、合計)

Loans Fully Repaid(四半期報告)

Total Amount of Principal and Interest Paid(四半期報告)

金融機関の報告は各支店ごとに作成され、地域母店において集計されたうえで、SEDOの地方局に提出される。並行的に本店より銀行全体を集計した結果がFinancial Services Departmentに提出される。SEDO地方局では、金融機関から提出された報告書と融資契約書の写しを原データとして、CEQOMAシステム及びBENシステムへの入力を行う。銀行の報告が月次単位であり、SEDOのデータ入力は、1か月分をまとめて翌月の10日ころ処理が行われる。銀行による報告提出が遅れる場合には、SEDOのデータ処理はそれだけ遅れることになる。

2) LPQ(Loan Portfolio Quality)報告

SEDOは、仲介金融機関に対して取り扱い各支店ごとに融資ポートフォリオの健全性に関するLoan Portfolio Quality報告を求めている(四半期ごと)。延滞案件については、案件ごとに債務者名を開示しなければならない。LPQ報告の対象となる金融機関支店数は、約500店舗。一部の支店において提出期限に多少の遅れがある以外、さしたる問題はない。マルチドナーの報告書はLPQシステム発足直後の状況がレビューされたため、多くの問題を抱えているといった趣旨の指摘をしているが、状況はその後改善され、現状はほぼ満足のできる報告が行われている。

3) 仲介金融機関別の延滞状況

各仲介金融機関におけるSEDOプログラムの延滞状況は、表3 - 4のとおりとなっている。金融機関によって延滞状況に大きな差があることが認められる。従来、SEDOではパフォーマンスが不振の金融機関については、直接銀行幹部に対して改善のための具体策の提示を求め、実施をモニターすることで対応を図ってきたが、2001年より体制強化をねらいとして、金融機関及び取扱支店を限定し、レベルの高いプログラム取扱が可能となるよう、戦略を再構築している。Specialized Window体制の確立がそれである。

表3 - 4 仲介金融機関別延滞状況(2000年12月末現在)

(単位: 100万LE)

仲介金融機関	融資残高	据置期間中の融資残高	据置期間経過後の融資残高	延滞総額	延滞率
National Bank of Egypt	524.8	175.0	243.4	37.2	15.3%
Bank of Alexandria	85.7	9.7	59.0	10.2	17.3
Banque Misr	72.2	18.3	36.1	9.5	26.2
Banque de Caire	66.1	31.2	34.1	6.9	20.1
PBDAC	546.9	278.1	272.5	20.5	7.5
Naser Social Bank	8.2	1.2	1.3	0.2	13.5
El-Mohandes Bank	7.3	3.4	0.5	0.0	7.4
National Watany Bank	17.7	3.2	2.5	1.8	73.2
National Bank of Development	0.9	0.4	0.1	-	0
Industrial Development Bank	1.5	0.1	0.2	-	0
United Egyptian Bank	0.8	0.7	0.0	-	0
Suez Canal Bank	4.4	2.2	0.4	0.1	23.0
Misr American International Bank	0.8	0	0.3	0.1	27.6
Total	1,337.4	523.6	650.3	86.4	13.3

(出所) World Bank, Implementation Completion Report for a Second Social Fund, 2001.12

現在、SEDOは全国銀行の2,800支店を窓口として、融資事業を行っている。全国2,800支店のうち、農業銀行(PBDAC)が独特のシステムで運営している2,000支店を除外した800店について、各支店の業務処理能力により、A、B、Cにランク分類、今後SEDOの融資はAラ

ンク支店を集中拠点として起用(Bランク支店の参入を拒むものではない)、 Aランク支店に SME業務専担窓口を設定、担当者の任命(最低 5 年間は同ポジションに固定)する原則を確立した。金融機関の側においても、SEDOの新体制づくりに協力して作業が行われ、その結果、5 大銀行のなかから216支店(National Bank of Egypt : 28支店、Bank Misr : 19支店、Bank of Alexandria : 21支店、Banque du Caire : 131支店、PBDAC : 17支店)が Specialized Windowとして選定された。

SEDOでは選定された支店を対象として、2001年に大規模セミナーを実施、SEDOの融資業務、SEDOのシステムに関するレクチャーを行った。今後は定期的なトレーニングにより、コンピューター知識、SEDOの要求情報等に関する訓練の継続的な実施を企図している。トレーナーにはSEDOの職員を動員、特にB / S本部に所属するTraining of Trainer受講者の協力を仰いでいる。近い将来(1.5年先)には専担店にコンピューター端末を設置して、システムの接続による業務管理を実施する構想をMISと共同で進めている。

3 - 2 中小企業の現状と融資ニーズの把握

(1) 中小企業の現状

1) エジプト全国 of 中小企業

今次調査の結果、エジプトには国家的産業振興の戦略策定に必要な十分な企業統計がほとんど存在しない、あるいは体系的な整備が行われていないことが確認された。そのなかで、わずかに中央公共動員統計局(CAPMAS)が、1996年度に小企業に関する全国センサスを行っていることが確認された。入手できたCAPMASの1996年度の集計データを表 3 - 5 に示す(CAPMAS調査が対象とした小企業の定義は従業員 9 名未満)。表中の企業数はCAPMASによる概算値であり、対象企業は社員数 9 名未満の公的に登録されている工業とサービス業のみである。

この表 3 - 5 から、小企業の業種別分布を知ることができる。すなわち、1 位はサービス業で25.4%、以下、2 位家具(23.3%)、3 位衣料品(15.6%)、4 位食品(9.7%)となっている。特徴として、分類上唯一取り上げられた高度技術関連セクターの化学がわずか0.1%しか存在しないことから、いわゆるテクノロジー指向の工業が未発達であると判断される。なお、その他に分類されたセクターの内訳についての関連情報は入手できなかった。

表 3 - 5 小規模企業業種別分類

No	県	衣料品	家 具	食 品	化 学	サービス	その他	計
1	Assiout	1,632	1,360	1,225	4	2,024	1,037	7,282
2	Sohag	1,746	1,299	1,466	4	2,157	1,008	7,680
3	Minya	3,054	1,933	2,392	7	2,738	1,501	11,625
4	Beni Souef	1,586	880	1,438	40	1,546	785	6,275
5	Luxor	285	347	158	5	426	268	1,489
6	Aswan	592	655	324	0	0	490	2061
	小計	8,895	6,474	7,003	60	8,891	5,089	38,412
7	Ismilia	451	726	349	5	1,684	518	3,735
8	Port Ssid	362	469	149	0	978	251	2,209
9	Suez	326	730	196	1	1,157	281	2,691
10	South Sinai	11	18	17	0	91	26	163
11	North Sinai	69	151	65	0	420	207	912
	小計	1,219	2,096	776	6	4,330	1,283	9,710
12	Cairo	9,433	14,163	2,747	221	12,895	21,838	61,297
13	Alexandria	3,231	5,600	2,160	46	8,222	5,338	24,597
14	Damietta	1,101	23,082	723	0	2,108	1,224	28,238
15	Behira	3,439	3,174	1,818	2	5,519	3,324	17,276
16	Dakhalia	5,698	2,262	2,869	0	8,275	5,345	24,449
17	Fayoum	1,779	2,073	861	3	1,866	839	7,421
18	Gharbia	4,544	4,599	2,045	30	5,980	4,074	21,272
19	Mersa Matrouh	95	104	103	1	508	147	958
20	Giza	3,894	6,656	1,879	46	16,977	5,503	34,955
21	Kafr El Sheikh	2,826	1,783	1,341	2	0	5,709	11,661
22	Kaliobia	2,824	3,887	1,583	57	6,021	5,714	20,086
23	Kena	1,595	1,107	6,306	1	1,872	21,087	31,968
24	Menofia	2,807	2,705	1,125	14	3,535	1,991	12,177
25	New Valley	43	105	97	0	179	107	531
26	Red Sea	64	119	59	0	254	130	626
27	Sharkia	0	0	0	0	0	0	0
	合計	53,487	79,989	33,495	489	87,432	88,742	343,634

(注) 調査における小規模企業の定義は従業員 9 名未満の企業を示す。

(出所) Central Agency for Public Mobilization and Statistics

次に県別の分布を重ねてみると、全セクターの合計数では、1 位カイロで 17.84%、以下、2 位ギザ(10.17%)、3 位ケナ(9.30%)、4 位ダミエッタ(8.22%)、5 位アレキサンドリア(7.16%)、6 位ダカリア(7.11%)と続く。今次調査対象地域の 3 県は、イスマイリヤ 17 位(1.09%)、スエズ 18 位(0.78%)、ポートサイド 19 位(0.64%)と低迷している。

表 3 - 6 対象 3 県業種別小規模企業数

県	衣料品	家 具	食 品	化 学	サービス	その他	計
イスマイリヤ	451	728	349	5	1,684	518	3,735
	12.07%	19.49%	9.34%	0.13%	45.09%	13.87%	100%
ポートサイド	362	469	149	0	978	251	2,209
	16.39%	21.24%	6.75%	0%	44.29%	11.37%	100%
スエズ	326	730	196	1	1,157	281	2,691
	12.11%	27.13%	7.28%	0.04%	43.00%	10.44%	100%
3 県合計	1,139	1,927	694	6	3,819	1,050	8,634
	13.19%	22.32%	8.04%	0.07%	44.23%	12.16%	100%

(出所) CAPMAS

表 3 - 6 は各県のセクター別企業数の全国企業数に対する構成比を求めている。3 県合計ではサービス業が突出しており、44.2% (3 県の差は小さい) となっている。全国平均の 25.4% に比べて極めて高く、この地域 (シナイ、スエズ運河地域) の大きな特徴である。各県の比較優位と思われる業種は、スエズの家具 27.1% (3 県平均 22.3%)、ポートサイドの衣料品 16.4% (同 13.2%)、イスマイリヤの食品 9.3% (同 8.0%) があげられる。

2) 調査対象 3 県の SEDO 取引先企業

SEDO の MIS システムから取り出した、取引先顧客企業の案件データをベースにして、表 3 - 7 を作成した (1992 年 1 月 1 日から 2001 年 12 月 31 日までの累積数)。

表 3 - 7 対象 3 県 SEDO 取引先企業業種別分類

サブ・セクター	イスマイリヤ		ポートサイド		スエズ		全 国	
	企業数	百分比 (%)	企業数	百分比 (%)	企業数	百分比 (%)	企業数	百分比 (%)
農業用製品	5	0.71	0	0	1	0.49	445	1.52
農産物	234	33.57	121	40.47	3	1.46	8,398	28.60
食 品	114	16.36	21	7.02	29	14.15	4,862	16.56
家具・木工品	89	12.77	10	3.34	60	29.27	3,503	11.93
電子機器	4	0.57	2	0.67	3	1.46	461	1.57
繊維・衣料品	71	10.19	92	30.77	32	15.61	4,920	16.76
化学製品	20	2.87	8	2.68	33	16.10	1,708	5.82
金属製品	72	10.33	26	8.70	19	9.27	2,023	6.89
建材 (金属・石)	32	4.59	3	1.00	15	7.32	1,195	4.07
紙・印刷	14	2.01	2	0.67	4	1.95	545	1.86
レザー製品	42	6.03	14	4.68	6	2.93	1,304	4.44
工業セクター合計	697	100	299	100	205	100	29,364	100

(出所) SEDO

表 3 - 7 から、工業セクターに属する SEDO 取引先 (社員 50 名以下の企業) の業種別分布がわかる。全国では 1 位が農産物で 28.6%、以下 2 位繊維・衣料品 (16.8%)、3 位食品 (16.6

％） 4 位家具・木工品（11.9％）の順である。一方対象3県では、イスマイリヤで1 位農産物（33.6％） 2 位食品（16.4％） 3 位家具・木工品（12.8％）となっており、農産物及び家具・木工品は全国平均を上回っている。食品はほぼ全国平均に近い。ポートサイドでは1 位農産物（40.5％） 2 位繊維・衣料品（30.8％）の2 業種が際立っている。両業種とも全国平均を大幅に上回っているのは、この県の特徴とみるべきであろう。スエズでは1 位家具・木工品（29.3％） 2 位化学製品（16.1％） 3 位繊維・衣料品（15.6％） 4 位食品（14.1％）となっている。着目すべきは、家具・木工品が全国平均の約2.5倍、また化学製品が2 位に食い込み、こちらも全国平均の約2.8倍となっていることである。農産物が他の2 県とは対照的に1.5％と、非常に低く、全国平均の約20分の1となっているのも著しい本県の特徴である。

次の表3 - 8 は上記と同様、MISシステムのデータ・ベースに基づくSEDO取引先のセクター別分布である（1992年1月1日から2001年12月31日までの累積）。

表3 - 8 対象3県 SEDO 取引先セクター別分類

セクター	イスマイリヤ		ポートサイド		スエズ		全 国	
	取引 先数	百分比 （％）	取引 先数	百分比 （％）	取引 先数	百分比 （％）	取引 先数	百分比 （％）
工業セクター	697	19.19	299	31.67	205	14.89	29,364	17.62
畜産・養蜂	1,179	32.45	105	11.12	432	31.37	60,266	36.17
サービス・セクター	555	15.28	365	38.67	276	20.04	26,839	16.11
商業セクター	1,192	32.81	168	17.80	453	32.90	49,352	29.62
自由業	10	0.28	7	0.74	11	0.80	805	0.48
合計	3,633	100	944	100	1,377	100	166,626	100

（出所）SEDO

表3 - 8 から全国でSEDOの取引先になっている企業／個人の分布は、1 位が畜産・養蜂の36.2％、2 位が商業セクターの29.6％となっている。この2セクターが際立って多いのは、個人的な小規模経営者が含まれているためと考えられる。対象3県を見ると、イスマイリヤとスエズはほぼ全国平均と近い分布をしているが、ポートサイドだけは1 位がサービス・セクター（38.7％） 2 位工業セクター（31.7％）と際立った違いを示している。

3）企業訪問調査

今回の調査では、SEDOの配下にある4つの地方局の協力を得て、表3 - 9の21社を訪問・視察した。

主なチェック項目は、企業の主要製品、社員数、主要機械装置、操業年数、売上高、SFDの利用状況、資金需要、主要改善課題である。調査結果は表3 - 10「訪問企業調査結果一覧」にまとめた。

表 3 - 9 企業訪問調査

所轄地方局	訪問企業数	訪問月日
カイロ	1	2月2日
ポートサイド	3	2月6日
イスマイリヤ	6	2月7日、2月18日
スエズ	11	2月9日、2月19日
合計	21	

訪問は各社ともに短時間に限定され、また訪問目的が調査というよりも視察、あるいは同行観察であったため、収集された情報は極めて限られたものとなっている。したがって精度の高い、統計的結論は得られていない。本格調査においては、時間をかけた十分な調査によって、正確な情報・データの入手に努めることが必要である。

今回の訪問・視察をとおして、以下のような所感を得た。

訪問した企業は、すべてSFDに関係のあるところであるが、なかには零細とはいえないような企業が含まれていた。その理由は定かではない。

高度な産業にかかる企業(例えば自動車部品、家電部品、電子部品、IT関連、精密機械部品など)が皆無である。

機械設備はほとんどが10～20年以上前の中古品であり、今後スムーズに操業を続けるためには、機械類の保守に問題があると思われる。

一般に作業環境が劣悪で、作業員の健康問題も予見され、また操業を安定化するためには、まず5Sを指導する必要がある。

カイロは別として、ポートサイド、イスマイリヤ、スエズ3県を比較すると、みた範囲ではスエズ県が最も将来性があるように思われる。理由は、港と石油基地で工業立地条件が良いこと、現に広大な工業団地が指定され企業の進出が盛んになる気配があったことなどである。

表 3 - 10 訪問調査企業一覧

社員 数	機械数	操業 年数	売上高 (生産高)	SFD			資金需要		特記事項	担当 県局
				借用額 (LE)	借入 年月	使途	金額 (LE)	使途		
24	8	14	4,000pcs /月	7,000	1998	材料購入	27,000	材料 購入	HQ と工場同居 女性経営者	カイロ
5	2	5	8,000pcs /日						整理整頓不十分	ポート サイド
5	5	5							作業環境不良	ポート サイド
25	20	5							5 S 指導必要	ポート サイド
8	8								レイアウト要改善	イスマ イリヤ
51	3	7							クウェイトに輸出	イスマ イリヤ
10	5								5 S 指導必要	イスマ イリヤ
10	1 装置								装置保守が問題	スエズ
38	1 装置	1							装置保守が問題	スエズ
200	30								5 S 指導必要 サウディに輸出	スエズ
20	10								作業環境不良	スエズ
10	3								作業環境不良	スエズ
20	8	9							技術力高し	スエズ
									繁盛していた 冷蔵ケース不良	スエズ
10	3	9		25,000	1999	材料購入			装置保守が問題	イスマ イリヤ
							100,000	商品 仕入	March21 開店 地元有力者	イスマ イリヤ
7	8	3		50,000	2000	設備、 材料			塗装設備必要	イスマ イリヤ
				38,000	2001	設備購入	200,000	設備 購入	March21 喫茶開店 女性経営者	スエズ
10	5	2		100,000	2000	材料購入			技術力高し	スエズ
	10	7					3,000,000	家屋、 設備	事業計画不鮮明	スエズ
10	5	2		25,000	2000	設備購入			ギリシャで研修済	スエズ

(出所) 本プロジェクト形成調査団

以上の調査結果に基づいて、ポートサイド、イスマイリヤ、スエズ3県で6か月間の産業動向調査を実施するための在外開発調査計画を立案し、そのための現地採用のコンサルタント3名、及び現地コンサルタントを監督・指導するために日本から派遣される役務提供コンサルタントにかかるTORを作成した。

4) 統計資料整備の必要性

今回の調査をとおして、エジプトの産業統計データを探す努力を続けたが、結局満足できる資料を入手することはできなかった。工業省でのヒアリングで製造業を15のセクターに区分して登録企業を管理しているとの説明を受けたが、企業の統計データは現在構築中とのことで、企業のセクター別分布に関する資料も整理されていない様子であった。また各県庁には産業のデータがあるといわれているが、その信頼度は低く実際に現場で確認しないと定かではないと思われる。SEDO側からも「SEDOの戦略計画を作成するためには正確な市場の把握が不可欠であるが、産業統計、企業統計が整備されていない状況にあるため、市場動向を的確に把握することに困難を極めている」との発言があった。

現在、SEDOのMIS本部ではUNIDOと協同で中小企業の事業に関連している組織 / 機関の参加を求めて中小企業データ・ベースを構築する構想を進めている。また、Government Center of Informationが中小企業統計を発表、CAPMAS Yearbookには業種別の統計¹⁷があるが、CAPMAS年鑑は主な産業別の全国生産量の統計値を羅列するにとどまっており、中小企業振興の戦略策定のための基礎資料とするには、内容的に極めて不十分であると認められる。

このような状況は一国の産業振興を阻害する問題であり、エジプト政府が一刻も早く本格的な産業統計の仕組みづくりと、環境整備をするよう、強く提言する。

(2) 中小企業の融資ニーズ

エジプトにおいては、従業員50名未満の中小企業が経済に占める役割は極めて大きく、非農業部門民間セクターの99.7%を占めていることに加え、民間部門における付加価値総額の80%を生み出している。雇用面においては、全国労働力の3分の2を吸収、農業部門を除く民間労働力の4分の3を占めている¹⁸。数のうえでは大きな重要性を帯びる中小企業ではあるが、将来の発展可能性を顕在化するうえでは多くの困難、障害があり、成長及び投資拡大を阻害している。中小企業が直面する困難の代表的なものとして、金融へのアクセスの困難性がある。金融セクターのインフラ整備の遅延、組織体制面での弱点、ドナー資金に対する過度の依存、金融機関における中小企業セクターの軽視といった問題点があげられている。

フォーマルな金融セクター(銀行、資本市場等)は通常、中小企業にとっては敷居が高く、利用が容易でない異質的な存在として認識されている。中小企業は一般に設備及び運転資金の双方において不十分であり、それが新たな起業家としての市場参入、生産拡大の障害となってお

¹⁷ Central Agency for Public Mobilization and Statistics, Statistical Yearbook 2000.6

¹⁸ Ministry of Economy, A Draft National Policy on Small and Medium Enterprise Development in Egypt, 1998. 6

り、したがってこの改善が中小企業振興政策における重要な構成要素となる。しかしながら、中小企業が利用可能な国内資金源には限界があり、現実に提供される各種制度はドナーからの資金供給に過度に依存、実施上多くの制約を受けている状況にあって、中小企業による資金調達は長期資金、短期資金とも一般的に調達が困難な状態におかれている。SFDが実施した「フェーズ」に関するインパクト評価においても、起業家が直面する問題として金融とマーケティングが重要課題にあげられている¹⁹。

経済省の調査によれば、中小企業及び家計に金融セクターによって提供された資金は、1997年現在GDPの0.76%に相当する560億ドルであり、実際に資金需要を有する潜在的受益者の5%に過ぎない程度であったとされている²⁰。中小企業に対する金融サービスを提供する組織としては、1) NGO、2) 商業銀行、3) National Bank for Development、4) Credit Guarantee Company、5) SEDO等があげられるが、これら組織による資金の供給は潜在的需要の極めてわずかな一部分を構成しているに過ぎないことが認められる。

中小企業の資金ニーズに関しては、1997年にUSAIDがサンプル調査を含めた実態調査を実施している。中小企業173社のサンプル調査によって、中小企業の資金調達の実態が表3 - 11のように明らかにされている²¹。

表3 - 11 中小企業の投資資金ソース

	零細企業	小企業	中企業	全サンプル
個人貯蓄	87%	69%	64%	77%
家族・友人	4%	3%	0%	3%
銀行借入れ	8%	27%	36%	19%
NGO 借入れ	1%	0%	0%	0.6%
仕入先借入れ	0%	1%	0%	0.6%

(注) 中小企業の定義は、中企業 = 従業員 50 ~ 100 名及びもしくは借入れ規模 10 ~ 25 万 LE、
小企業 = 10 ~ 49 名、同 2 万 ~ 9 万 9,000LE、零細企業 = 1 ~ 9 名、同 500 ~ 1 万 9,000LE

(出所) Nathan Associates Inc., Financial reform for Small Business Development in Egypt submitted to USAID, 1997.12

- 1) 中小企業の資金調達で最も一般的なものは留保所得
- 2) 半数以上の企業が売掛、買掛による販売金融を利用
- 3) 上記の資金調達で不足する資金を、フォーマル及びインフォーマル金融より調達

¹⁹ Middle East Research and Consultancy, EDP Impact Assessment: Quantitative Research in Cairo, Assiut and Sharqia, 1999. 3

²⁰ Ministry of Economy, A draft National Policy on Small and Medium Enterprise Development in Egypt, 1998. 6

²¹ Nathan Associates Inc., Financial reform for Small Business Development in Egypt submitted to USAID, 1997. 12

- 4) インフォーマル金融の利用率は企業の規模が小さくなるほど高く、規模が大きくなるに従って減少する
- 5) 起業家の多くが、返済履行能力への疑問等から外部資金の利用を回避している

表 3 - 12 企業規模別インフォーマル金融利用状況

	零細企業	小企業	中企業	全サンプル
インフォーマル金融利用経験有	48%	25%	16%	35%
前年中にインフォーマル金融を利用	42%	19%	12%	29%
インフォーマル金融のソース				
友人	18%	3%	4%	10%
家族	23%	16%	8%	18%
高利貸し	1%	0%	0%	1%

(注) 中小企業の定義は、中企業 = 従業員 50 ~ 100 名及びもしくは借入れ規模 10 ~ 25 万 LE、

小企業 = 10 ~ 49 名、同 2 万 ~ 9 万 9,000LE、零細企業 = 1 ~ 9 名、同 500 ~ 1 万 9,000LE

(出所) Nathan Associates Inc., Financial reform for Small Business Development in Egypt submitted to USAID, 1997.12

同実態調査では、中小企業がフォーマル金融を利用していない / 利用することが困難な状況を表 3 - 17 のように物語っている。

表 3 - 13 フォーマル金融利用が困難な実態

	零細企業	小企業	中企業	全サンプル
フォーマル金融利用経験なし	68%	45%	28%	54%
(理由)				
担保不足	12%	3%	0%	8%
決算書未作成	0%	0%	0%	0%
金利負担	12%	19%	12%	14%
手続き複雑	16%	6%	12%	12%
銀行取引経験なし	3%	3%	0%	3%
他に資金源あり	14%	31%	50%	23%
宗教的理由	12%	22%	25%	16%
返済履行困難	30%	12%	0%	22%
その他	0%	3%	0%	0%
融資申請したが拒絶された	7%	3%	8%	6%
(理由)				
担保不十分	2%	3%	4%	3%
決算書がない	1%	0%	0%	1%
銀行取引経験なし	4%	0%	4%	2%

(注) 中小企業の定義は、中企業 = 従業員 50 ~ 100 名及びもしくは借入れ規模 10 ~ 25 万 LE、

小企業 = 10 ~ 49 名、同 2 万 ~ 9 万 9,000LE、零細企業 = 1 ~ 9 名、同 500 ~ 1 万 9,000LE

(出所) Nathan Associates Inc., Financial reform for Small Business Development in Egypt submitted to USAID, 1997.12

3 - 3 中小企業支援

SEDOの行う中小企業の事業活動支援の方法として、金融支援と並んで、技術・経営支援が重要な役割を担っている。フィールド・オフィサーが業務の一部として担当先企業に対するアドバイスを提供することに始まり、技術サービス・センター、インキュベーターの開設、見本市出展協力、大企業などとリンケージしたプロジェクトの斡旋、フランチャイズ・システムへの参加推進など多岐にわたっている。SFD / SEDOは以下のような組織を傘下に有しており、顧客のニーズに応じて各組織を機動的に動員することにより、小企業 / 起業家に対する支援を行っている。

SEDO地方局フィールド・オフィサーによる直接支援

ESBDC(Egyptian Small Business Development Center)

EBTL(Egyptian Business & Technology Links)

IEC(Industrial Extension Center)

Incubators

各組織における中小企業に対する支援活動の内容は以下のとおりである。

(1) フィールド・オフィサーによる起業家トレーニング及びモニタリング

SEDOによる中小企業支援としては、エキシビジョン(県内、県外、国外) 及び研修コースがある。トレーニングの実施事例としては、関税、マーケティング、マーケティング調査、会計など7～8コース(イスマイリヤ地方局)ある。講師は、地方局のフィールド・オフィサーを中心とするスタッフが担当している。

フィールド・オフィサーは、職務規定に基づいて、担当企業がSEDOプログラムの融資を受けた後の事業の実施状況をモニターすることを求められている。モニタリングの実施頻度については先に述べたが、モニタリング活動のなかで、企業 / 起業家が直面している問題、事業実施上の障害を把握し、それらを解決するための具体的な処方、アドバイスの提供が求められている。問題の内容により、高度の技術レベルによる問題への対処が必要になる場合があるが、そのようなケースにおいては、SEDO内部コンサルタントあるいは外部提携コンサルタントの動員、あるいはSFDグループに属する各種技術センターによる支援を仰ぐことが必要となる。フィールド・オフィサーとしては、問題の事象を吟味し、問題の原因を評価・分析し、問題に適した対処策を講ずべく、的確な判断と解決策へのアプローチ選定能力が問われることとなる。インハウス・コンサルタントは現在3名。伝統的産業、農産加工、化学の各分野にそれぞれ1名在籍している。また外部コンサルタントとしては、大学の工学部、農学部など、研究機関、個人コンサルタント約100名と派遣契約を締結している。

SEDOではモニタリングによる顧客支援の今ひとつの重点項目として、顧客に見本市、展示会への参加・出品を勧めることを行っている。SFD / SEDOが開催する見本市・展示会にとど

まらず、小規模企業による出展が可能な展示会等についてフィールド・オフィサーが顧客企業に精力的に出展、参加を呼びかけている。勸奨の実績はSEDOのコンピューター・システムに登録され、出展による効果を製品販売成約の段階までトレースする仕組みが構築されている。

展示会・見本市と並ぶマーケティング支援ツールとして、SEDOではホームページ上に顧客の製品紹介ページを設けて、マーケティングの支援を行っている。SEDO本部が運営するホームページの一部機能として、SEDO本部でデータ収集したうえで入力し、一般に公開しているもの。フィールド・オフィサーは、モニタリング活動のなかで発掘する商品を本部に紹介、ホームページへの掲載を求めることができる仕組みとなっている。

(2) エジプト小企業開発センター

SEDOの現業本部の1つであるBusiness Development Departmentが所管、運営する組織として、エジプト小企業開発センター(Egyptian Small Business Development Center : ESBDC)がある。現在、ダミエッタ、ベニスエフ、アシュートの3か所でセンターを運営、2002 / 2003年度までにさらに12センターを解説、拡張する計画を有している。小規模企業が直面している多面的な経営上のニーズ・困難に対する対処と支援を狙いとして設立・運営されている。

1) ESBDCの目的

起業・創造文化の刺激と育成

起業家支援と新設企業の維持

既存企業の国際競争力強化

中小企業に対する技術及び経営支援

競争力向上のための他のプログラムとの協調

若年、女性及び失業者のための雇用機会の拡大

中小企業の世界的な模範事例及び技術革新との有効なリンケージの確立

中小企業の持続的自立性の確立

2) ESBDCの機能及び活動実績

ESBDCは、大学やNGOなどと協力して、そのアイデアを企業に紹介してビジネスに結び付けている。支援方法は、セミナー、ワーク・ショップ、フィールド訪問、ビジネス・コンサルティング、情報サービスの5種がある。2001年の活動を例にとると以下のような実績を残している。

トレーニング・ワークショップ(61回：694社参加)

セミナー(56回：699社)

現場視察(437社)

コンサルティング(510社)

情報提供(654社)

(3) 技術支援センター

SFDの傘下に、中小企業に技術的な支援を提供する組織として、4つの技術センターがある。

Footwear & Leather Industry Service Center (Cairo)

Textile Center (Mahalla El Kobra)

Furniture Technology Center (Damietta)

General Technology Center (Cairo)

支援の対象はSFD取引先に限定せず、広く中小企業に門戸を開放している。顧客の発掘は、SFDの既存取引先、業界団体の会員、商工会議所、工業連盟などのメンバーを候補として、それぞれの組織を通じて行っている。中小企業の経営を中心とする、全体的な支援ニーズへの対応を任務とするESBDCとの間に、任務の重複はない。技術支援センター (Technology Support Center : TSC) では、以下の2つのサービスを中小企業対象に実施している。

1) 技術支援関連サービス

新規に事業に参加し、製造工場の建設を計画中のクライアントに対して、起業のためのアドバイスを行う(設備機械、原材料、工員、販売、資金借入額、返済方法など)。既存企業に対しては、製品のデザイン支援、品質検査や、品質規格の制定などの他、販売指導などのサービスをする。また、各種トレーニング・コースを提供する。

2) 技術監査

技術監査の目的は、企業の製品品質の改善にある。主な内容は、技術上の問題分析、解決のための支援、必要とされる新しいテクノロジーの分析、新技術適用の可能性などの調査、指導である。技術監査は、インタビュー用のフォーマットを使用して実施される。通常、ローン契約の最初に実施する。後は2～3年後に実施する。監査の結果は、MISシステムに登録し、フォローできるようにする。

TSCの本部にある4つの部の名称とサービス内容は、以下のとおり。

Technology Development

事業を行うために最適の技術を探し、企業にアドバイスする。もってくる技術は必ずしも最先端の技術とは限らない。

Technology Information

クライアントに技術情報を提供するためのデータ・ベースを管理する。国際的な情報網を必要とするので、インドに本部のあるAPCTI(Asian and Pacific Center for Transfer of Technology)のデータ・ベースを利用している。

Innovation Engineering

特許になる技術の発掘と特許局への申請。

Productivity Improvement

品質管理システム(TQMなど)の研究を通して、企業の生産性向上についてアドバイスする。

FLISCは、UNIDOとSEDOのJ/Vにより、2000年より稼働している。エジプト全国の皮革・履物事業を営む中小企業(SEDOの取引先に限らない)に対して、技術・販売などに関する支援を提供する。サービスは現在無料。顧客へのアプローチは、SEDOのネットワーク(ウェブ・サイト)及びセミナー/ワークショップの開催などの情報宣伝に拠っている。また見込み客に対し直接訪問し、セミナー及び見本市出展を勧誘したり、技術支援としてSEDOの指示する客先に専門家を派遣し、技術指導することもある。

3 - 4 SEDO融資事業の監理

(1) SEDO融資事業の監理体制

SEDOの融資事業は、すべて仲介金融機関を経由するいわゆるツーステップ・ローンであり、第一義的な融資の監理及び回収は仲介金融機関の本来業務として、各金融機関によって実施されている。仲介金融機関は自己が融資したSEDOプログラムにかかる与信リスクを負担しており、本来の金融事業・融資活動に対するものと同等の注意をもって管理が行われるべきである。一般の事業融資に比較して、SEDOプログラムは、1件当たりの融資額が零細であり、融資件数が膨大にのぼる、借入は零細な小企業/起業家であり担保・保証に頼る比率が高くなるなどの特徴が認められる。取扱金融機関においては、これら特徴を踏まえたうえで、十分な監理体制を整備することが求められている。仲介金融機関においては、SEDOプログラムで10年近い経験を積んできたとはいえ、一般の融資業務で対象としていなかった層に対する融資活動であり、まだ十分な体制が完備されているとは言い難い側面を残している。

仲介金融機関における融資事業が適切に監理されることは、SEDOにとっても重大関心事である。融資の一義的なリスクは仲介金融機関が負担するとはいうものの、融資対象となった事業が失敗に帰することは、小企業/起業家の育成を通して雇用機会の増大を図ることを使命とするSEDOの事業が、所期の目的を具現できないでいることを意味することとなり、この意味

から、サブローンによる事業の成否がSEDOの重大な関心事となる。SEDOはフィールド・オフィサーに月間70件の案件をモニターする目標を与え、現場での実査を含めたモニタリング作業の実施と報告書の作成、システム入力によるシステムの監理を行っている。

モニタリング活動のなかの作業として、雇用実績の係数把握、展示会等への参加の勧奨による事業支援、事業における問題点・障害の把握と問題解決のためのコンサルタント派遣等支援の検討等が行われている。

融資監理上の問題が発生した場合には、フィールド・オフィサーは仲介金融機関のローン・オフィサーと共同により、問題の実態把握を行い、対処策を検討する連携体制を構築している。

(2) 営業情報管理システム

1) CEQOMAシステム

CEQOMAは顧客情報、営業支援情報、人事管理、アーカイブ機能を有する営業管理システムである。C = Contact、E = Enquiry、Q = Quotation(Loan Application)、O = Order (Loan Approval)、M = Maintenance(Monitor)、A = Assistance(After Service)の6段階の営業情報を管理している。フィールド・オフィサーが顧客と最初のコンタクトをもつ時点(= C)から始まり、プロジェクトの段階が進むに従い、E Q O M Aとデータをシフトする。例えば、C : E : Q : O : M : Aの比率の変動をモニターすることにより、ビジネス・プラン支援作業の遅延、仲介金融機関における審査の停滞、モニタリング活動の低調等問題点をピック・アップ、本部あるいは地方局が問題に対し組織的に取り組むためのシグナルを送る機能がビルトインされている。

2) BENシステム

CEQOMAシステムと連携がとれた顧客管理情報システムとして、BENシステムが構築・運営されている。顧客の属性、個別融資契約の属性及び残高管理を行っている。管理する顧客情報は、氏名、住所、電話番号、業種、雇用、ジェンダー、ライセンス、税務コード等基本的な項目からなっている。財務・会計情報の入力機能は備えていない。融資契約に関する残高情報は、仲介金融機関からの正式な報告(毎月紙ベースによる報告を受領)に基づいて、地方局が入力する。各銀行がSEDOローンプログラム全体の管理状況を報告するシステム(LPQシステム)は、まだコンピューター化されていない。銀行側のシステム整備が遅れているのが原因である。SEDOが受領したLPQ報告は、F / S本部及びエリア・エグゼクティブの2つのレベルによって、BENシステムとの照合・管理が行われている。

3) ORACLEシステム

現在、SFDとSEDOは別々の会計処理システムを運営しているが、両者間の会計システム

統合の必要性が高くなり、システムの連結計画を進めている。SFDのシステム更新と同期をとって現行のORACLE 8を近くORACLE 9.9にアップグレードし、両者間をシステム接続する準備を進めている。

4) その他システム

SEDOのウェブサイトではSEDOの紹介に加えて、現在、顧客の製品・商品の紹介を行っている。将来的には、同機能にクレジット・カードによる支払機能を追加することにより、e-Commerceの構築を展望している。

第4章 フィールド・オフィサーの業務内容、育成計画概要

4 - 1 フィールド・オフィサーの配置

エリア・エグゼクティブ(A/E)の数は26名、フィールド・オフィサー(F/O)の数は138名、各地方局に以下のように配属されている(表4 - 1)。

表4 - 1 フィールド・オフィサー各地方局配属数

地方局	エリア・ エグゼクティブ	フィールド・ オフィサー	合 計
Cairo	3	17	20
East Cairo	2	9	11
West Cairo	1	3	4
Giza	1	5	5
Fayoum	1	3	4
Beni Suef	1	4	5
Menia	1	4	5
Assiout	1	6	7
Sohag	1	5	6
Quena	1	4	5
Aswan	1	6	7
Sheben Elkom	1	6	7
Tanta	1	12	13
Zakazik	-	8	8
Mansoura	1	7	8
Dammietta	1	3	4
Kafr El Sheikh	1	5	6
Damanhor	1	4	5
Alexandria	2	6	8
Matrouh	-	1	1
Port Said	-	1	1
Ismailia	1	4	5
Aresh	1	3	4
Suez	1	4	5
Hurghada	1	3	4
Banha	-	5	5
合計	26	138	164

(出所) SEDO 人材開発部

地方局は、かつてはSFDの地方事務所とSEDOのゾーン・オフィス(9か所)プラスその傘下の各県事務所の2系列に分かれていたが、2001年10月のSFD内部Decree 154号によって改組され、暫定的位置づけながら双方の地方事務所が統合された。SFDの業務の効率化を目的とする。これにより9か所あったゾーン・オフィスがすべて廃止され、26のRegional Office(地方局)に再編された。その結果、各地方局には1名又は複数名(地方局に支局をもつ場合)のエリア・エグゼクティブ

ブが配置され、各エリア・エグゼクティブの下に2～4名のフィールド・オフィサーが配置された。

フィールド・オフィサーの職務規定(Job Description)は以下のように定められている²²。

(1) フィールド・オフィサーの職務規定

フィールド・オフィサーは配属された県において1つもしくは複数の地区(District)を担当することを任命され、自らの地元に関する知識をもって、担当する地区に存在する顧客企業に対して適切かつコスト節約的な金融及びその他サポート・サービスを提供する。フィールド・オフィサーが担当する地区の配分は、エリア・エグゼクティブが決定する。フィールド・オフィサーは、エリア・エグゼクティブとの協議により、対象とする企業を決定し、金融及びサポート・サービスを通じて獲得した顧客によって構成される顧客リストを形成する。新たに雇用された職員は、まずフィールド・オフィサーとしてキャリアを開始する。業務の全般的な分野について能力の蓄積が進んだ段階でシニア・フィールド・オフィサーに昇格する。顧客に対して適切なサービスを提供する能力を向上するための方策として、集合研修及びOJT研修が実施される。顧客に対するサービスにおいて核をなすものは、バイアブルなビジネス・プラン、融資をサポートするキャッシュ・フローを通して小規模・企業の形成あるいは成長を支える融資へのアクセスを実現することにある。加えて、フィールド・オフィサーは、担当地区の中で操業している小規模企業に対するアドバイザリー支援を提供することを求められる。すべてのフィールド・オフィサーは、自己の時間の70%以上をフィールドに投入することが求められる。

(2) フィールド・オフィサーの機能

フィールド・オフィサーは、マーケティング、セールスあるいは金融のバックグラウンドを有し、理想としては、技術、金融、マーケティング及びビジネス・スキルを兼ね備えることが期待される。フィールド・オフィサーは、エリア・エグゼクティブの指揮の下に置かれ、担当する取引先小企業のすべてのパフォーマンス、問題あるいは障害をエリア・エグゼクティブに報告する。提供するサービスは、融資前、融資実行中、及び融資実行後のアドバイザリー・サービスを含む。フィールド・オフィサーの責任範囲は以下を含むものとする。

- 1) 担当地区における潜在顧客に対するSEDOサービスのマーケティング
- 2) 銀行融資承諾の比率を向上させるための顧客の選別・スクリーニング
- 3) 融資を希望する顧客のためのビジネス・プランの作成、提供
- 4) バイアブルなビジネス・プランの作成ができた企業について融資申請のための完全なド

²² SEDO職務規定

コミュニケーションを支援して銀行に紹介すること

- 5) 仲介金融機関から融資を受領した小企業の事業進展をモニターすること
- 6) 担当地区内の小企業の問題点、障害の把握
- 7) SEDOが提供したサービスに対する料金の徴収
- 8) エリア・エグゼクティブとの協調により、SEDO資源の最適活用に努めること

4 - 2 フィールド・オフィサーの業務内容

上述の職務規定に対して、現実の職場である地方局においてフィールド・オフィサーが従事している業務の種類・内容を照会したところ、以下のように本来の職務であるB/S本部業務の他に、いくつかの役割を負わされている実態が判明した。

(1) ビジネス・サービス・部門の仕事

- ・啓蒙のためのキャンペーン
- ・クライアントとの面談・打合せ(事務所または訪問先)
- ・プロジェクト内容記述についての指導
- ・起業家の教育訓練
- ・事業計画作成、及びF/S
- ・マーケット・スタディ
- ・銀行へクライアントの紹介
- ・ローン契約と融資のフォローアップ
- ・プロジェクトのモニタリング
- ・支援とコンサルティング

(2) 他の部門の仕事

(3) アドミニストレーションの仕事

(4) コンピューター・システムへのデータ入力

フィールド・オフィサーの主たる任務は、SEDOが提供するサービスを顧客に提供する機能であるが、人員の制約があるため、他の本部の所管業務、データ・エントリー、管理業務までカバーすることを求められている。現在の業務内容のなかには、銀行のオフィサーが行うべき資金回収の仕事まで含んでいる。正確な職務分析を行ったうえで、本来フィールド・オフィサーが果たすべき役割と、フィールド・オフィサーの関与を外すべき事項の整理が必要である。

マーケット・スタディは、過去の実績や本部により毎年行われるアセスメントに基づいて実施している。優良案件を探す方法は製品の品質、事業のサステナビリティ進捗状況、返済状況か

ら判断している。製品の品質は、出荷量、他の類似製品と比較した売上(市場を回って)から判断している。

モニタリングの機能としては、債務履行の状況、技術・経営分野、の両者のモニタリングを必要としている。フィールド・オフィサーは、特に技術・経営分野におけるモニタリング能力の強化を求められている。事業の診断、問題の原因分析までがフィールド・オフィサーの責任範囲であり、問題の具体的な解決はコンサルタントの業務範囲として、インハウス・コンサルタントの派遣、外部コンサルタントの動員などの方法によって行われている。モニタリングのアウトプットは事業は順調に回転しているか、問題点・障害は何か、展示会出展機会の提言など販売支援の具体策、を含んでいる。

4 - 3 フィールド・オフィサーの活動の実態

フィールド・オフィサーのキャパシティビルディングは、フィールド・オフィサーの現在の能力と業務効率を向上させることである。そのためには、フィールド・オフィサーの業務の現状を正確に把握することが不可欠である。フィールド・オフィサーの終日の行動を観察することが最も有効かつ合理的な手段であるとの判断に立って、試行的に実査を行った。目的は、本提案に基づいてSEDO側で本格的な調査を実施するためのパイロットのデータを収集すること、及び調査手法を実地に確認することであった。

日程の制約から表4 - 2の要領で調査を実施したが、まだ最小規模の調査であり、一事例の域を出ず、得られた結果には、統計的な意味はあまり期待できない。しかしながら、手法の有効性に関する確認は十分に得られた。

表4 - 2

対象地方局	調査月日	対象フィールド・オフィサー数	調査方法
イスマイリヤ	2月18日(月)	1名	同行観察
スエズ	2月19日(火)	1名	同行観察

調査は、コンサルタントが終日、特定のフィールド・オフィサーに密着して行動を細かく観察記録する方法で実施、観察した活動記録は表4 - 3のフォームで整理、活動種別(仕事内容)ごとの所要時間を集計し、全就業時間に対する各活動の比率(%)を算出した。さらに、フィールド・オフィサーの仕事分野別のスキルの高さ、処理効率、成果の有無について観察結果を記録した。

この調査の完了後、データ分析の結果を表4 - 3のフォームに集約した。

表 4 - 3

業務場所 (仕事の場所)	業務区分 (仕事の種類)	所要時間	全時間に対する割合 (%)	業務の有効度 (%)
局内(事務所)				
	準備時間			
	局内会議			
	業務報告			100
	顧客面談			100
	PC 入力			100
フィールド				
	銀行折衝			100
	顧客訪問			100
	(相談)			
	(F/S)			
	(モニタリング)			
移動時間				0
合計時間			100	

今回は業務区分を大まかにとらえたが、本格調査ではより細分化するべきである。また業務の有効度は、各業務がSEDOの達成目標の実現にとってどの程度有意義かつ有効かの視点で、ケース・バイ・ケースで決定することが必要である。次に観察員の重要な仕事は、個々の仕事について、フィールド・オフィサーの業務遂行能力を細かくチェックすることである。着眼点は、処理速度と処理能力はもちろん、新規事業開発に対する積極性、対応力と顧客指導力である。観察の結果として、個々のフィールド・オフィサーの強化すべき能力分野を明確化することが求められる。

フィールド・オフィサーの業務時間配分事例調査の結果は、以下の表 4 - 4 のとおりとなっている。

表 4 - 4 フィールド・オフィサーの業務時間配分事例調査結果集約表

業務場所	業務区分	F/O(イスマイリヤ県局)		F/O(スエズ県局)		2つのF/Oの平均	
		所要時間 (分)	比率 (%)	所要時間 (分)	比率 (%)	所要時間 (分)	比率 (%)
局内		328	64.57	231	43.50	279.5	53.80
	準備時間	110	21.65	90	16.95	100	19.25
	局内会議	40	7.87	50	9.42	45	8.66
	ランチオン(業務報告)	93	18.31	71	13.37	82	15.78
	顧客面談	60	11.81	20	3.77	40	7.70
	F/S(PC 入力)	25	4.92	0	0.00	12.5	2.41
フィールド		107	21.06	193	36.35	150	28.87
	銀行折衝	35	6.89	41	7.72	38	7.31
	顧客訪問	72	14.17	152	28.63	112	21.56
	(相談)	0	0.00	73	13.75	36.5	7.03
	(F/S)	27	5.31	20	3.77	23.5	4.52
	(モニタリング)	45	8.86	59	11.11	52	10.01
移動時間		73	14.37	107	20.15	90	17.32
合計時間		508	100.00	531	100.00	519.5	100.00

(出所) 本プロジェクト形成調査団

今回の調査で、以下のことが判明した。

- (1) フィールド・オフィサーの1日の勤務時間は8時間40分であり、内訳は局内業務が54%、フィールド業務が29%、移動時間が18%となっている。今回の調査では、局内業務の約30%は観察員の訪問により発生したものと推定されるので、それを考慮すれば、局内業務が45%、フィールド業務が34%、移動時間が21%となる。この結果だけを見れば、有効度0%の移動時間が多過ぎるので、これを改善する余地がないか検討課題である。また局内業務の内容もより細かく分解吟味することによって、無駄な業務の削減を図れるのではないと思われる。
- (2) フィールド・オフィサーの業務計画は週単位であり、それを細分して日単位の予定をつくとの説明を受けたが、運用は仕事の流れに合わせてフレキシブルに行っている。したがって、ストレスのかかるような仕事振りではない。これは、多分に民族性からきていることであり、良否は問えない。
- (3) フィールド・オフィサーの行うモニタリングの主目的は、融資先の企業、個人が契約どおりの資金使途を行っているか、及び安定な操業を続けているかの実地検証にある。したがって、追加資金の需要についても、現状の業種、業態のまま、それを単に拡張するという方向で判断することが多く、新規発想に基づく新事業の分野を指導、発掘するためには、弱体ではなからうかとの疑問がある。
- (4) 観察したフィールド・オフィサーは、法学士であって顧客の事業に対する技術的指導力は備えていない。したがって、技術的な相談に対してはほとんど無力であり、テクニカルセンターとの連携が不可欠と思われる。ただし、技術的問題でもフィールド・オフィサーが問題の内容を仕訳できる程度の知識をもち、ある程度までは顧客を指導できるようにするために、研修・訓練させることが必要であろう。

フィールド・オフィサーの顧客支援活動の進捗状況は、CEQOMAシステムのアウトプットによって一目瞭然となる。したがって、フィールド・オフィサーの業務成績の評価資料としても使用される。(C = Contact、E = Enquiry、Q = Quotation、O = Order、M = Monitoring、A = Assistance)

フィールド・オフィサーの業務ノルマについては、新規案件の発掘については本部より地方局に対して年間成約金額の目標値が示されるのみで、フィールド・オフィサー個人に対して件数ノルマが課されることはない。モニタリングについては、月間で70件の結果をレポートに取りまとめることが求められている。平均的なフィールド・オフィサーは、ノルマではないが、月間10~20件のビジネス・プランを作成する。新規案件について作成するF/Sは環境、市場及び需要、技術、経済性の4種類のレポートが求められる。

4 - 4 フィールド・オフィサーの訓練内容

(1) フィールド・オフィサー採用の要件

過去しばらくの間、新規採用を行っていない。SEDOのマーケットが飽和状態にいたっており、投資機会が不足している事情が背後にあるとされている。他方では、モニタリング及び経営支援コンサルティングの機能を強化するための要員を増員することが必要となっている。在籍するフィールド・オフィサーのうち、60～70%が大学卒(含むエンジニア)である。大学卒のうちの7割程度は、商学部の卒業生が占めている。英語の会話能力まで備えている比率は25%程度であるが、残りのフィールド・オフィサーはおおむね全員英語のドキュメント及び業務処理の能力は備わっている。語学能力の向上のためには、採用されたフィールド・オフィサーを語学センターに研修派遣(任意ベース)している。それぞれ事務所の所在地でOff-J-Tとして行っている。

(2) フィールド・オフィサーの訓練

フィールド・オフィサーの訓練は、Business Services Departmentの所管。新規採用者には、同本部がこれまでに作成した各種のツール、規定様式、フィージビリティレポート等の事例を素材として訓練が行われる。在職中のフィールド・オフィサーに対しては訓練コースがあり、同本部が全国の事務所から1～2名程度ずつカイロに招聘し、1回当たり3～4日間程度をかけて訓練を行っている。

1996年フランス人材省の紹介でAFPA(人材開発協会)から支援を受入れ、職業訓練センターと共同でTraining of Trainers訓練を受けた。SFDスタッフ8名を含む16名を選抜、フランスに派遣して45日間にわたる本格的な訓練を受講、トレーナーの資格認定を得て帰国した。訓練の内容は、SMEに対する技術の伝授、向上に関する訓練法の習得を主眼とした。

訓練への参加者は、SFD 8名、職業訓練センター7名、NGO 1名の計16名。「SME経営の手法」に関するトレーニングを受講した。受講者が帰国後トレーナーとなって、起業家のうちでProject Identificationを作成する能力の有無を基準に対象者を摘出、延べ30時間のトレーニング・コース受講を義務づけている。

1999年、トレーナーによるSMEの訓練がまず3県の職業訓練センターで開始され、現在は16県に対象を広げて実施されている。対象はSMEであり、SEDOスタッフは含まれていない。職業訓練センターの機能は技術面の訓練であり、企業診断の手法は含まれていない。訓練の対象にフィールド・オフィサーを含めなかった理由は、フィールド・オフィサーに求められる機能が企業診断にあったことによる。

第5章 他ドナーの支援の動向

5 - 1 世界銀行

(1) 世界銀行の戦略

世界銀行はエジプトにおいてはトップ・ドナーではない。援助の規模からすると、USAID及びEUが世界銀行を上回る援助を提供している。エジプト政府側に債務の増加に対する慎重な態度があり、さらには1人当たりGDPが伸長した結果、1999年にエジプトはIDA条件適格国から外れることになり、世界銀行の役割を一層狭める結果となっている。しかしながら、他方では主要ドナーの戦略転換があり、今後世界銀行の役割に変化が生じることが十分に想定される。ただし、世界銀行によれば、現在のエジプト政府との関係は以下の2点が懸案として残されており、活動の制約要因となることを懸念している²³。

- 1) 貧困に関する実態調査と分析が不十分であり、有効な貧困軽減戦略を描くことができない。
- 2) 金融セクターの実態に関する評価が行われておらず、金融システムの脆弱性及び経済ショックへの耐性が把握されていない。

このような制約要因のなかで、世界銀行としては今後の戦略を「世界銀行の付加価値が最大となる分野を対象を絞った支援」を実施するとの方針を確立している²⁴。対象とする分野としては、

エジプト政府によるコミットメントが比類なきほどに硬い分野

世界銀行がこれまで長期間にわたる実績と成功経験のある分野(水資源及び灌漑、人材開発)

ナレッジ・マネージメントあるいは他の国での経験を改革の指標として適用することが可能な分野(情報通信インフラ、抵当権市場整備、貧困/ジェンダー調査、コミュニティ・ベースの開発)

内容の優れた優先度の高い事業であって、世界銀行の関与が融資額の2～3倍の触媒効果を発揮する事業をあげている。

しかし、世界銀行の究極の目標は、

貧困の削減と失業への対処においており、貧困を削減するために有効な分野における介入を行う(基礎教育、健康、社会保護、安全ネット、農村貧困問題)

ことをめざしている。

²³ World Bank, Country Strategy Report, 2001. 6

²⁴ ditto

(2) 現在実施中及びパイプライン案件

世界銀行のプロジェクト・データ・ベースには、1970年以降に承諾した案件及びパイプライン案件として114件が登録されている。このうち、現在実施中及び予定案件としてパイプラインにある案件は表5 - 1の23件である。農業部門が圧倒的なウェイトを占め、次いで教育、人口・保健、社会的保護の順となっている。

表5 - 1 世界銀行のプロジェクト（現在実施中及び予定案件）

（単位：100万ドル）

セクター	プロジェクト名	承諾年	金額	資金 / 技術援助
運輸	Cairo Traffic Bureau Institutional Support Project	1999	0	技術支援
農業	National Drainage Project 2	2000	50	資金援助
	Private Sector and Agricultural Development Project	1999	300	資金援助
	Sohag Rural Development Project	1998	25	資金援助
	Pumping Stations Rehabilitation Project 3	1998	120	資金援助
	East Delta Newlands Agricultural Services Project	1997	15	資金援助
	Irrigation Improvement Project	1994	80	資金援助
	Agricultural Modernization Project	1994	121	資金援助
	Matruh Resource Management Project	1993	22	資金援助
情報・通信	ICT Development Support	pipeline	8	資金援助
観光・都市計画	Private Sector Tourism Infrastructure and Environmental Management Project	1993	130	資金援助
教育・訓練	Secondary Education Enhancement Project	1999	50	資金援助
	Educational Enhancement Program Project	1996	75	資金援助
	Basic Education Project	1993	56	資金援助
	Higher Education and Scientific Research Project	pipeline	50	資金援助
	Skills Development Project	pipeline	40	資金援助
人口・保健	Health Sector Reform Project	1998	90	資金援助
	Population Project	1996	17	資金援助
	National Schistosomiasis Control Project	1992	27	資金援助
社会的保護	Social Protection Initiatives Project	1999	5	資金援助
	Social Fund for Development Project 3	1999	50	資金援助
環境保護	Pollution Abatement Project	1997	35	資金援助
	EG-RED SEA COASTAL	1992	0	世界環境事業

（出所）World Bank, World Bank Project Data Search

表5 - 1に示されているように、世界銀行はSEDO第3次借款²⁵を対象として5,000万ドルの資金をコミットしているが、過去の融資契約で要求してきた外部監査報告の質的内容が不十分であるとして、新たな融資の実行をサスペンドしている状態が続いている。上述したIDA条件非適格問題と加えて、エジプトが継続して資金支援を受けて行くうえでの障害要因となっている。

²⁵ 世界銀行が提供した第3次の借款であり、SFDのフェーズ を対象とするものではない。

5 - 2 欧州同盟(EU)

(1) MEDA Team

EU構成メンバー国数は、現在15か国、10年間で25か国に拡大が予定されている。拡大がなされた暁には、EUに隣接する国はロシアと地中海沿岸諸国に大別され、両者以外にはないという事態となる。1997年バルセロナにおいて、現在のEUメンバー15か国と地中海沿岸12か国が自由貿易圏の形成に関する会議を行い、その結果2010年に自由貿易圏を形成するMET Partnership Agreementを締結した。メンバー国は、モロッコ、アルジェリア、チュニジア、エジプト、イスラエル、ヨルダン、パレスチナ、レバノン、シリア、トルコ、キプロス、マルタが正式メンバー、他にリビアがオブザーバーとして参加している²⁶。

MEDA Teamは地中海沿岸12か国に対する経済協力を強化する目的で、12か国それぞれに設置され、EU代表部(= 大使館)に対する諮問機関としての役割を果たしている。MEDA Teamのめざしている目標は、隣国12か国の貧困対策及び生活水準の向上である。現在では、EUの援助資金はすべて12か国に対象を限定して提供されている。

(2) EUの援助政策

EUでは、12か国と個別にバルセロナ協定の内容を確認するAssociation Agreementの締結を進めており、従来6か国が完了していた。エジプトが、2001年6月25日にメンバー国のなかで7番目の国としてルクセンブルグにおいて調印を完了、今後国会による批准手続きに進むことになっている。

EUのエジプトに対する援助は、これまであらゆるセクターのプロジェクトを対象として供与されてきたが、今後はバルセロナ協定の実施に関連して、エジプトの国際競争力の具備、及び高関税で守られている国内産業の体質改善、のいずれかに関連するプロジェクトに限定して供給する方針が確認されている。MEDAは1997年に開始、現在MEDA 1の実施段階であり、かつMEDA 2の計画準備、本部承認段階にある。

各段階における支援内容は、以下のとおりとなっている。

(3) MEDA 1

1997年開始。目的は、エジプトの国際競争力の強化、高関税で守られている産業体質の改善。プログラムの総額は6億2,000万ユーロ(すべてグラント)。以下の4プロジェクトを実施。

1) Industrial Modernization Project(2億5,000万ユーロ)

産業界の経営スキル・ノウハウの向上による国際競争力の強化をめざす。事業家より抵抗

²⁶ EU website, The Euro-Mediterranean Partnership (Barcelona Process)

があり開始が遅延したが、2001年スタートした。

2) Social Fund for Developmentフェーズ (1 億,500万ユーロ)

現在実施中。世界銀行とKfWがディスバースを中止しているなかで、EUはディスバース継続方針を貫いている。

3) Education Enhancement Program(1 億1,000万ユーロ)

世界銀行、USAIDとのco-finance。初等教育の拡充・強化を支援。

4) Health Sector Reform Program(1 億1,000万ユーロ)

世界銀行、USAIDとのco-finance。健康保持のための基礎的なインフラの整備。

なお、MEDAに先んじて実行されてきた比較的小型の旧プログラム(Protocol Projectと称す)が並行的に実施されている。MEDA 1と併せた支援規模は10億ユーロとなる。Protocol Projectのなかには、Industrial Modernization Projectの前身であるPrivate Sector Development Project(4,000万ユーロ、中小企業支援)が含まれている。

(4) MEDA 2

目的は、国際競争力基盤の確立及び均衡のとれた社会開発。

1) Trade Enhancement Program(TEP)

2001年EU本部承認。経済貿易省の組織能力強化を含む。

2) Technical, Vocational and Educational Training(TVET)

2001年EU本部承認。実施機関としては教育省を予定。労働者及びミドル・マネージメントのスキル向上。

3) Upper Egypt Regional Development

2002年EU本部承認予定、実施機関としては県庁が候補にあがっている。開発が遅れているうえエジプト地方における、インフラ整備、住民参加型コミュニティ開発、村落インフラ(電気・上下水道・道路・教育)の開発を行う。

4) South Sinai Regional Development

2002年EU本部承認予定、実施機関としては県庁が候補にあがっている。観光開発に関連する環境負荷・破壊への対策を実施。天然資源の保全(珊瑚、魚、山岳)、上下水道の整備、住民(ベドウィン)のマージナル化対策等を予定している。

5) その他

NGO支援、民間の社会的組織の支援等の社会プログラムを準備中。また、Partnership Associationにより、直接的なネガティブ・インパクトを蒙る繊維産業に対する支援を準備中である。

(5) プログラム・コーディネーション・ユニット(PCU)

EUは、SFDの5つのプログラムすべてに資金協力を含む支援を行っている。支援しているプログラム間のシナジーを発揮して、援助効果を高める目的でプログラム・コーディネーション・ユニットを設け、自らプロジェクトのモニタリングを実施している。SEDOフィールド・オフィサーにモニタリングの頻度、内容を聞いても回答はまちまちであり、かつ能動的でなく受身的な反応にとどまっている。フィールド・オフィサーによるモニタリングのみでは十分な管理は不可能であると認識、自らモニタリングに携わる結果となった。モニタリングの頻度は、毎週最低1件のプロジェクト実査を目標として、継続的に実施している。問題案件に達した場合には、SEDO地方局と対応策を個別に協議する。事業に失敗して操業を停止したプロジェクトは、モニタリングの対象に含めていない。

さらに、SFDがMissionを遂行するためには、目的及び対象を能動的に捉えてプロジェクトを進めることが重要であるとの見地から、ターゲティング・プロジェクトが開始されている。

(6) ターゲティング・プロジェクト

SFDが追求している貧困と失業のテーマは、必ずしも完全にオーバーラップする目標であるとは言い難い側面がある。EUとしては、SFDのミッションを踏まえ、貧困、労働市場、起業家育成、のそれぞれに焦点をあてて、経営方針の確立、実施を進めることが必要であると考えた。プロジェクトの目的としては、資源配分におけるターゲティングよりはむしろ支援ニーズを正確に把握し、重点的な支援を行うことにおいている。

これまでに2名の専門家を派遣、4か月プラス6か月の10か月をかけて、起業家育成に関連する法制度・事業環境の整備に必要な現状把握、政策提言を含んだ白書をまとめた。さらに、次のステップとしてExtension Serviceの方法論をまとめてSEDOに提出、現在SEDOがレビュー中である。Extension Serviceのコアは、いかにして真の起業家を選定するか、いかにして新しく起業した事業をフォローアップするか、を中心的なテーマに据えている。

ターゲティングの具体的ステップは、

- 1) Overall Targeting Mapの作成
- 2) Assistance Needs Assessment
- 3) Initial Budget Allocation to Product Lines
- 4) Regional Statistics
- 5) Delivery of Services as targeted

のようなシーケンスをたどる。

戦略遂行における役割分担は、本部が商品開発と予算措置を受け持ち、地方局が標的とする相手に商品とサービスをデリバリーすることと整理される。地方局のメカニズムを明確に整理しておかないと、正しいアプローチができない。ターゲット・グループの特定は、まず既存の統計・データによって大枠を選定し、そのなかから、より正確な調査、分析により戦略目標を選定する。データベースの整備と、データ・ソースのインベントリー維持が不可欠である。戦略目標の選定にあたっては、以下のような現在の実態を十分に勘案する必要がある。

- 1) 地方局によって産業・経済の環境が異なる。特定地域では既に畜産業は飽和状態であり、これ以上拡大すべきでないとの見方がある反面、他の地域では依然として有望産業と位置づけられることがある。
- 2) 借入人の金融機関に対するアクセスに限度があり、従来からの手法では限界を越すことは難しい。新しい手法の開発が必要。
- 3) 金融機関はリスクを負担しており、安全サイドに行動が振れる。

起業家育成に関する法制度・環境整備については白書でまとめたが、実際には関係者の利害が衝突することが多く、実施するためには多くの障害を克服しなければならない。One-stop-shopの有効性が喧伝されているが、1か所に権限を集中することにより、腐敗・賄賂の温床となるといった事態を予防する措置を講じなければならない。白書は提出したが、実施はペンディング状態。白書で提案したパイロット事業は、実施のための資金を調達することが先決となっている。

5 - 3 ドイツ(KfW)

(1) KfWの援助戦略

現在の年間援助供与額は1億1,000～1億2,000万マルク(本省からの予算)。これに加えて、Schematic Fundingと称する別枠がある(2000年度2,000万マルク)。援助対象事業及びポートフォリオは、以下のとおりとなっている(表5 - 2)。

表5 - 2 KfWのポートフォリオ構成

(単位：100万マルク)

セクター	プロジェクト例	ポートフォリオ金額	構成比(%)
水資源	上下水道、灌漑、排水	675	42.9
産業	産業振興、雇用促進	157	10.0
環境		354	22.5
その他	電力、鉄道、初等教育、中等教育	389	24.7
合計		1,575	100.0

(出所) KfW, Finanzielle Zusammenarbeit mit Agypten, 2001. 3.

ドイツ政府は、最近エジプトに対する援助方針についてのレビューを行い、2000年にエジプト政府との間で新しい援助方針に関する合意を行った。新しい援助方針及び各方針の下で支援対象とされるセクター、事業は以下の3つの柱及びその具体的対象から構築されている²⁷。

1) 天然資源利用の改善と環境保全

- ・再生可能エネルギーの推進
- ・産業界の環境対策
- ・土壌及び水質保全
- ・農業用灌漑改良
- ・農業用種子増産、販売促進、品質証明
- ・総合農業管理

2) 人的資源及び社会開発

- ・社会開発基金支援
- ・都市住環境の改善
- ・初等教育
- ・家庭用上下水道整備

3) 民間セクター振興策の推進

- ・零細企業に対する資金融資
- ・技術教育及び職業訓練

(2) 現在実施中のプロジェクト

現在資金援助もしくは技術援助を行っているプロジェクトには、表5 - 3のようなものがある。

ドイツは、SFDの発足当初からの支援メンバーとして、資金支援を行っている。SFD第3次借款は、1997年に供与され現在も実施段階にあるが、KfWではマルチドナー・レビューに伴う勧告事項が遵守されていないとして2001年よりディスバースを中止、勧告の受入れを迫っている。他方では、ダカリア県において、仲介金融機関であるNational Bank of Egyptの支店9店にコンピューターを贈与して、KfWのポートフォリオの資金管理をモニターする試験的プログラムを作成、現地に専門家を派遣して資金管理パイロット事業を実施中である。

²⁷ German Embassy in Cairo, Arab Republic of Egypt-Federal Republic of Germany: Development Cooperation, 2001

表5 - 3 ドイツ (KfW 及び GTZ) のポートフォリオ

(単位: 100 万マルク)

セクター	プロジェクト名	事業実施 時期	金額	資金 / 技術援助
電力	Wind Park Zafarana	1999	145	借款
	Naga Hammadi Barrage and Hydropower Project	2001	250	借款
	Reduction of Pollution in Power Generation			
農業	Seed Sector Program	1996		技術援助
	Cotton Sector Promotion Program			技術援助
	Integrated Pest Management	1992		技術援助
	Application of Methyl Bromide Alternative			技術援助
	Promotion of Agricultural Cooperative Services			技術援助
	Improvement of Citrus Production in Egypt			技術援助
	Basic and Advanced Training for Power Stations Personnel	1998		技術援助
水資源	Naga Hammadi Drainage Project	2003 予定	20	借款
	Irrigation Improvement Project			
	National Drainage Project	1993		
	Rehabilitation of Pumping Stations	2004 完成予定	47	
	Water Supply/Sewage Disposal Kafr El Sheikh	2002 完成予定	21	借款
	Sewage Disposal Amriya/Alexandria	2001		借款
	Alexandria Drinking Water Supplies			技術援助
環境	Naga Hammadi Sanitary Drainage and Protection of Buildings	2003 完成予定	13	借款
	Environmental Facility for the State Industry		50	グラント
	Credit Line for Private Industry/Environmental Protection		38	借款
	Solid Waste Management Aswan			
教育	Primary School Construction	1995	101	グラント
	National Technical and Vocational Education and Training Program	1991		技術援助
民間産業 振興	Credit Line for Private Industry/Environmental Protection		82	借款
	Training Center for Automation Engineering	1996		技術援助
	Heavy Machinery Training Center	1992		技術援助
	Improvement and Control of Systems for Pressure Vessels in Industrial Plants	1997		技術援助
社会開発	Social Fund for Development (Protection of Nile Banks and Rural Infrastructure)		39	借款
	Social Fund for Development: Emergency Aid Program		10	グラント
	Social Fund for Development		30	借款
	Social Fund for Development		49	借款
	Small Enterprise Development (SFD)		20	借款
	Rural Finance Sector Dakahliya (SFD)		48	借款 + グラント
地方開発	Qasr Rural Development Project			技術援助
	Participatory Urban Management Programme	1998		技術援助
	Participatory Urban Management in Boulak El Dakrour	1998		技術援助
	Participatory Urban Upgrading in Manshit Nasser		14	借款 + 技術
	Regional Planning North Sinai			技術援助

(出所) Embassy of Federal Republic of Germany, Development Cooperation between Arab Republic of Egypt and Federal Republic of Germany: Policies and Procedures, Projects and Programmes, 2001

5 - 4 その他ドナー

(1) カナダ

カナダは国別プログラム開発フレームワーク10か年計画(2001～2010年)に基づき、雇用と教育に焦点をあてた援助を行っている。雇用促進への取り組みの一環として、中小企業に対する支援が重点対象とされている。資金援助は行わず、もっぱら技術支援並びに政策支援に限定して支援を行っている²⁸。

(2) デンマーク

デンマークは、現在エジプトに対する援助戦略5か年計画(2002～2006年)の作成途上にある。エジプトの国家計画上の最重点項目である貧困削減のフレームワークに属する事業に焦点をあて、地域住民のニーズに配慮しながら取り組みを進めている。貧困削減及び雇用創出の目的に資する事業として、社会開発基金のPublic Works Program及びHuman Resources Development Programに支援を行っている²⁹。

(3) イタリア

イタリアの援助は、3か年計画(2002～2004年)に基づいて実施される。計画は、現在最終準備段階にあり、対象の一部に社会開発を含んでいる。援助のための資金源としては、政府による直接のブレッジに加え、デット・スワップのカウンターパート・ファンド、2001～2005年債務返済資金の再配分、食糧援助の見返り資金等を充当する計画を有している。イタリアの援助は、技術協力が主たる部分を構成している³⁰。

(4) UNDP

UNDPは、エジプトに対するドナーの中心的役割を担っており、社会開発基金に対してもCommunity Development Program(マイクロ金融事業)他に対する資金供給を含む支援を行っている。援助はEgypt Country Programme(2002-2006)に基づいて行われており、主な対象分野は、貧困削減、ガバナンス、雇用創出、環境及びジェンダー等となっている³¹。

²⁸ World Bank, Donor Assistance to Egypt 2002-2004 (Working Draft), 2002. 1

²⁹ World Bank, ditto

³⁰ World Bank, ditto

³¹ World Bank, ditto

第6章 我が国の今後の協力の方向性

6 - 1 我が国の協力の基本的方向性

今般の調査においては、SEDO本部及びスエズ、ポートサイド、イスマイリヤの3県局を訪問した。本部及び県局の連携は良く、県局も対象地域の状況をできる限り把握し、そのうえで仲介銀行と連携して融資事業を実施している姿勢が見受けられた。これまでの雇用創出実績を裏づける組織体制が構築されていると見受けられる。

他方、既に詳細に分析してきたように、現在のSEDO融資事業は、必ずしも顧客の融資ニーズに基づいたものとはなっていない。産業動向の把握及び将来を予測するデータもなく、案件形成から成約した融資事業のモニタリングまでを担当するフィールド・オフィサーが、無作為に案件を発掘しているのが現状である。SEDOが今後とも雇用創出を通じた貧困削減を図る機関として、融資実績を拡大していくには、顧客の融資ニーズの把握が不可欠である。かかる把握がなされたうえで、産業動向と将来展望に沿った融資事業を展開するための戦略を検討する必要がある。顧客の立場に立ち、融資ニーズを的確に分析する姿勢、能力がSEDO本部スタッフ、フィールド・オフィサーいずれにも求められている。

SEDOとのラップアップ協議においては、調査団指摘の点は全く同感であること、弱点をそのままにせず、積極的に改善していきたい旨総支配人から表明があった。また、他ドナーは資金面での支援と技術面で何を成すべきかという意見具申にとどまっているとし、我が国の技術協力に期待する旨も表明された。

調査団としては、SEDOが調査団と同様の問題認識を抱いていることが確認でき、次項以降に詳述する形成案件についてもSEDOとして実現を希望する旨表明されたことから、SEDOが顧客の立場に立った融資事業を今後も押し進めていけるよう、可能かつ妥当な支援を継続していくことが望ましいと考える。

6 - 2 形成案件の概要

(1) フィールド・オフィサー育成に係る案件

上記調査結果から、調査団は、支援を必要とする緊急の課題として、フィールド・オフィサーのモニタリングを中心とした能力向上の必要性を指摘した。SEDO総支配人及び本部の関連部長からは、フィールド・オフィサーは業務過多と認識していること、本課題解決のためのログ・フレームを作成して課題の分析を行う予定であること、課題の解決のためにJICAの支援を仰ぎたい旨表明された。

調査団からは課題解決のためのアプローチとして、フィールド・オフィサーの業務内容分析、改善を加えた新たな職務体系の整備、新体系を実施するために必要な訓練計画の策定と訓

練の実施等を提案した。関係部署からは、提案に同意するとともに、これまでSEDOにより行った業務分析内容の改善提案及び同提案を受けた訓練コースの設計について、JICAの支援に期待することが表明された。

具体的には、以上のアプローチを実施する個別短期専門家の派遣を検討することでSEDOとの合意にいたり、TOR素案が作成された。同素案では、2002年度には6か月(業務分析、職務体系整備、訓練計画の策定それぞれで2か月ずつ)の派遣、2003年度には訓練コースの運営状況を確認し、改善点を提案するために3～4か月の派遣、という2回の短期専門家派遣を提案しており、正式要請書、要望調査票が提出されることとなっている。当面、2002年度派遣の個別短期専門家について検討し、2003年度については15年度要望調査を検討するタイミングで検討することとしたい。

(2) 地域経済動向把握のための調査

調査団は、フィールド・オフィサーの育成に加え、企業の現状を把握し、有望産業を検討しつつ、産業動向や市場動向等に基づいて融資案件の発掘・形成を行うことの必要性を指摘した。この点についてもSEDO総支配人から、指摘の点は確かにSEDOの弱点と認識していること、SEDOとしても両課題解決のためのログ・フレームを作成して課題の分析を行う予定であること、課題の解決にJICAの支援を仰ぎたい旨表明された。

調査団からは、課題解決のためのアプローチとして、在外開発調査により、最大でスエズ、イスマイリヤ、ポートサイドの3県をモデル地域とし、各地域経済の現状、企業データの収集、消費者ニーズ調査、市場調査等を地域ごとに調査し、その結果を分析することを提案した。関係部署からは、これまで簡単な投資機会調査を実施しているものの結果は不十分であることや、各種情報がSFD / SEDOに散在するものの、まとまったデータとなっていないことが明らかにされ、かかる調査を通じて調査手法や取りまとめの手法を学ぶことは是非とも必要であり、JICAの支援を仰ぎたい旨、表明された。対象地域を3県とすることについても、いずれもこれまで投資機会調査を実施していない地域であること、3県は相互にかかわりの深い地域であり、かつスエズ運河とつながりの深い地域であることから妥当と考える旨、関係各部長から表明された。

この結果、在外開発調査のTOR素案が作成された。同素案をさらにSEDOで検討し、正式要請書が提出されることとなっている。本件については、調査実施事業部と調整しつつ、2002年度早期の実施の可能性を検討していきたい。

(3) 融資事業モニタリングに係る案件

融資事業の継続性を維持し、融資実績をする2003年度の融資計画にフィードバックさせる

には、実施中の融資事業をきちんとモニターすることが大切である。かかる数値監理、資金監理はSEDOの本来の業務であり、我が方の支援は各種データの分析、分析結果の活用に重点を置く方が効果的と思われるが、マルチドナーとの協議から、SEDOの数値・資金監理についても必要に応じ支援することの必要性がうかがわれた。ついては、SEDOの意向及び技術協力として妥当な範囲の検討も行いつつ、次のような対応を検討したい。

数値監理については、SEDOの各システムに入力されている各種数値実績の確認、分析、分析結果の活用方法をSEDOと協議する、といった対応が望ましいと考えられる。資金監理については、我が国の技術協力なので円借款事業の資金監理に資することとし、現行の円借款契約及びSEDOと仲介銀行の包括契約の範囲内でSEDOが実施する資金監理について指導することが望ましいと考えられる。そのうえで、2003年度の融資計画を策定するタイミングで数値データ及び資金データの分析方法、分析結果の活用方法等を指導ことにより、融資事業はより一層効率的に行われると考えられる。

なお、各システムに入力されている数値データの出所は、仲介銀行の地方支店からSEDO県局に毎月1度、報告される貸し付け・返済状況である。しかし、県局と仲介銀行の地方支店はオンラインで繋がっておらず、報告も紙ベースであるため、SEDOはリアルタイムで貸し付け状況を確認できない。タイムラグが発生するが、現行の仕組みにおいてはタイムラグの解消は不可能である。

資金監理に対する支援についても、例えば円借款のディスバースはJBIC口座から中央銀行の円借款スペシャル・アカウント(SEDO名義で開設、円建て)、各仲介銀行のリボルビング・ファンド・アカウント(SEDO名義で開設、LE建て)を通り、各仲介銀行のプロジェクト・アカウント(仲介銀行名義)からエンドユーザー(中小企業)の口座に振り込まれる。他ドナーも同様のツーステップローンを実施しているが、SEDOによる資金監理は、スペシャル・アカウント及びリボルビング・ファンド・アカウントについてであり、プロジェクト・アカウントについては行われていない。

かかる支援は、SEDOの既存のシステムを活用した支援となるので、短期専門家を派遣して助言を行うことが妥当と考えられる。また、我が国の専門家を派遣するので、円借款事業の数値監理・資金監理について指導を行うことが効率的と考えられる。SEDO総支配人からも、SEDOがイニシアティブをもってスペシャル・アカウント等のモニタリングを徹底することが明言され、あわせて、的確な数値・資金監理体制の確立、データ分析・活用について助言する専門家派遣を強く希望する旨表明された。派遣の時期としては、初回ディスバースが行われる見通しの2002年7月から、仲介金融機関のパフォーマンス評価(第1回)が行われる2002年12月までの半年間とすることが妥当と考えられる。結果的に、最も緊急に対応すべきと考えられたフィールド・オフィサー育成専門家より派遣時期は早くなるが、円借款ディスバース時期と

の関連であり、連携という観点から先行して派遣するものである(ディスバース時期が遅れれば派遣の時期も遅れる)。

なお、円借款のディスバースは順調に推移すれば2003年第3四半期(11月ごろ)に完了するので、要すればディスバースのスケジュールにあわせて再度、専門家を派遣することについても検討したい。

また、本専門家は派遣中、適宜他ドナーの動向について情報収集することや、優良案件があればフィールド・オフィサー育成専門家と協力して同案件のPRに努めていくことも、大切な業務となると思われる。

6 - 3 その他案件

在外開発調査の実施により、対象となる県の産業動向がある程度把握できれば、中小企業に対する支援の戦略の検討が可能となる。この段階であれば、アドバイザー型専門家による戦略策定支援、調査を実施した県の各種センター(小規模金融開発センター、技術支援センター等)やIncubator等を通じた個別技術支援、中小企業を支援するNGOや大学等に対する支援、また類似調査の他県への展開といった支援の検討も可能と考えられる。

6 - 4 援助実施上の留意点

(1) 在外主導型の案件形成

想定される支援は、フィールド・オフィサーの業務内容の特定や訓練、また産業動向を把握する支援を展開し、産業動向に基づいた顧客の融資ニーズを把握したうえで戦略を立てていくという、地域に密着したプログラムに対するものである。このような、地域に密着するプログラムに対して必要かつ妥当な支援を検討するには、現場主導型の協力案件の形成が欠かせない。SEDO側の取り組み姿勢を見つつ、在外事務所のイニシアティブにより、妥当な協力の方向性を判断しながら進めていくことが極めて重要と考えられる。なお、支援内容には本邦研修(含準高級)、現地でのセミナー、ワークショップ等を実施することも重要である。

(2) 円借款事業との連携

これまで述べてきたように、対エジプト円借款第1号として、SFDに対するツーステップローンの借款契約が2002年2月2日に締結された。同円借款はSEDO事業に活用されることになっており、効果的な技術協力を展開するには、円借款事業との連携を図っていくことが大切である。

今般、提案した案件中、在外開発調査では円借款対象地域のなかから対象地域を選定している。また、円借款事業を含む融資事業の担い手であるフィールド・オフィサーの能力向上を個

別専門家派遣により支援することは、円借款事業の効果を高めることにつながると思われる。

この他、融資事業モニタリングに係る個別専門家の支援は、SEDOによる融資戦略策定に資するものとなり、加えてSEDOスタッフによる数値監理、資金監理についての指導も可能になり、円借款事業との効果的な連携が図れるものと考えられる。

また、SFDには我が国以外にも世界銀行、EU、KfW等様々なドナーが支援を行っている。専門家は他ドナーの動向について情報を収集し、適宜JICA事務所と相談しつつ、コーディネーションを図ることとなる。

(3) SEDO総支配人の交代

2002年2月7日をもって、総支配人が交代した。新総支配人はSFDのPlanning Unitのトップから昇進しており、SEDO事業についても熟知しており、SEDOスタッフとも旧知の仲であるように見受けられた。着任したばかりということもあるが、前総支配人の方針を引き継ぐ意向であることは確認でき、調査団指摘の点についてもSEDO自身が考える問題点と一致していることについても確認できた。新総支配人独自の方針が今後打ち出される可能性は否定できないが、これまでSEDOがめざしてきた方向性が大きく変わることはないと推察される。