

アフリカ地域  
中小企業ニーズアセスメント調査  
(中小企業ビジネス環境調査)

最終報告書  
(要約)

2005年3月

## 目次

序章 .....	I
1. 当該業務の背景.....	I
2. 調査の対象および目的.....	I
第Ⅰ章 調査の背景と方針.....	1
1. 中小企業振興政策.....	1
2. 中小企業診断／経営管理.....	2
3. 貿易・投資 .....	3
第Ⅱ章 各国の調査結果.....	5
1 南アフリカ .....	5
1. 1 中小企業振興政策.....	5
1. 2 中小企業経営.....	6
1. 3 貿易・投資.....	7
2 タンザニア .....	9
2. 1 中小企業振興政策.....	9
2. 2 中小企業経営.....	11
2. 3 貿易投資.....	12
3 ウガンダ .....	14
3. 1 中小企業振興政策.....	14
3. 2 中小企業経営.....	15
3. 3 貿易・投資.....	16
4 ガーナ .....	19
4. 1 中小企業振興政策.....	19
4. 2 中小企業経営.....	20
4. 3 貿易・投資.....	21
5 ナイジェリア .....	23
5. 1 中小企業振興政策.....	23
5. 2 中小企業経営.....	24
5. 3 投資・貿易.....	25
6 カメルーン .....	27
6. 1 中小企業振興政策.....	27
6. 2 中小企業経営.....	28
6. 3 貿易・投資.....	29
第Ⅲ章 支援の方向性と JICA の支援 .....	32
1. 南アフリカ .....	32
1. 1 支援の対象・方向性.....	32

1. 2	JICAによる支援策	3 2
2.	タンザニア	3 3
2. 1	支援の対象・方向性	3 3
2. 2	JICAによる支援策	3 4
3.	ウガンダ	3 4
3. 1	支援の対象・方向性	3 4
3. 2	JICAによる支援策	3 6
4.	ガーナ	3 7
4. 1	支援の対象・方向性	3 7
4. 2	JICAによる支援策	3 7
5.	ナイジェリア	3 8
5. 1	支援の対象・方向性	3 8
5. 2	JICAによる支援策	3 8
6.	カメルーン	3 9
6. 1	支援の対象・方向性	3 9
6. 2	JICAによる支援策	4 0
別紙		4 1

## 序章

### 1. 当該業務の背景

冷戦終結後の1990年代初頭、経済のグローバル化が進展するとともに南北格差が拡大する状況の中で、国際社会のアフリカに対する姿勢は、いわゆる「援助疲れ」と深刻化する債務問題への懸念から、急速に消極化していった。すなわち、アフリカは国際社会の実体と認識の両面で「周辺化」(marginalize)する危機に瀕したと言ってよい。これに対して、国連や経済協力開発機構(OECD)、サミット(G8)はアフリカ開発の必要性を再認識し、債務削減や貧困削減、紛争予防等、様々な取組みが開始された。わが国が1993年に開催した東京アフリカ開発会議(TICAD)は、その先鞭をつける役割を果たしたといえる。また、何よりアフリカ諸国自身が自らの手による「アフリカ再生」に乗り出し、「アフリカ開発のための新パートナーシップ」(NEPAD)を立ち上げたことは、アフリカ開発における一つの転機となった。

こうした中であって、わが国が推進しているTICADプロセスは、オーナーシップ(自助努力)と先進諸国のパートナーシップを基本原則とし、アフリカ諸国の経済開発を通じた貧困削減を標榜してきた点で、上記のような流れを一面でリードしてきたと言い得る。こうしたアプローチに基づくアフリカ支援の重要性は、今後一層増すことが予想される。

### 2. 調査の対象および目的

#### (1) 調査の対象国と目的

本件調査では、2003年4月に「Technonet Africa」の設立に合意したアフリカ7カ国(南アフリカ共和国、タンザニア、ウガンダ、ガーナ、ナイジェリア、カメルーン、モザンビーク)のうち、モザンビークを除く6カ国を調査対象として中小企業を取り巻く環境・動向、就中、中小企業およびその振興政策の現状、また、貿易・投資の現状について詳細に調査を行うことで、アフリカ地域で中小企業振興を図ってゆくための協力のあり方の提言を目的とした。既述の6カ国で調査の対象となる範囲は各国全土とし、地方部の調査は南アフリカのダーバン訪問等を除いて文献および関係機関等を通じての情報収集を中心とした。

#### (2) 調査チーム

本件調査は短期間に複数国を調査し、かつ、各国の調査結果をラップアップ・ミーティングまでに纏める必要があり、中小企業政策・制度、中小企業経営、貿易・投資に関する

専門知識を有するとともに、アフリカ諸国の中小企業の現状に関する知見を有する者を配置した。チームは8名から成り、2名ずつ4班にわけて業務を遂行した。班の編成と訪問国および業務分担は以下の通りである。

	担当名	担当国
第1班	「総括／中小企業政策・制度」および「貿易・投資」	6カ国
第2班	「中小企業支援制度、組織、法制度(A)」および「中小企業診断／経営管理(C)」	南アフリカ、ガーナ
第3班	「中小企業支援制度、組織、法制度(C)」および「中小企業診断／経営管理(A)」	タンザニア、ウガンダ
第4班	「中小企業支援制度、組織、法制度(B)」および「中小企業診断／経営管理(B)」	ナイジェリア、カメルーン

### (3) 調査の実施

具体的な調査業務として、コンサルタントは、1. 国内準備調査、2. 中小企業振興政策調査、3. 中小企業の現状調査、4. 貿易・投資促進政策のレビューと評価を行ったほか、5. 希望3カ国（タンザニア、ナイジェリア、ナイジェリア）3カ国でのセミナーおよび南アフリカでのラップアップ・ミーティングを実施し、調査の進捗に応じて④インセプション・レポート、⑤現地調査結果のまとめとパワーポイント化、⑥ファイナル・レポート（要約・本文、和文（要約版））を作成した。その過程でUNDP および Technonet Africa の関係者への説明と協議も行った。（日程は別紙ご参照）

### (4) 調査方法

本件調査は以下の3つのアプローチ（1. 中小企業振興政策、2. 中小現状、3. 貿易・投資促進政策）で調査対象6カ国の中小企業に関する調査を実施した。（3つの各アプローチの目的・手法については第I章ご参照）

### (5) その他

本調査は以下の点に実施上の特徴を持っている。

- UNDP および Technonet Africa との緊密な協力関係の構築

本件調査は Technonet Africa 加盟6カ国に対して JICA および UNDP が協力して実施する

調査が一部に組み込まれており、調査の遂行に当たって JICA の指示を受けつつ、これら諸国に所在する UNDP の事務所、Technonet Africa 南アフリカ本部、各国メンバーとも密接な協力・連携をもって調査を進めた。

○ 調査の有効性を高めることを目的にした簡易セミナーおよびラップアップ・ミーティングの実施

本件調査では調査期間中に 1. 希望する国で簡易セミナーを行い、調査の最終段階では 2. UNDP 関係者、インターナショナルコンサルタントおよびローカルコンサルタント<sup>1</sup>も一堂に会したラップアップ・ミーティングをプレトリアで開催した。その概要は以下の通りである。

1) 簡易セミナー

希望国かつ調査日程に支障をきたさない範囲で実施することとし、半日の簡易セミナーを 3 カ国（タンザニア、ナイジェリア、カメルーン）開催した。セミナー開催の目的は本件調査の全般の内容について関係者に周知して協力を仰ぐとともに、第 2 次世界大戦後の日本の経済発展プロセスでの中小企業の変遷と、その中で策定・実施されてきた中小企業振興制度、組織、法制度等の内容・成果・展開についての経験を紹介することにあつた。セミナー開催後、本調査への各国の協力度合いが増すなど相応の成果が得られた。

簡易セミナーの概要

・開催時期:	2005 年 1 月下旬～2 月上旬
・開催場所:	調査対象 3 カ国（タンザニア、ナイジェリア、カメルーン）
・開催期間:	半日／国
・参加人数:	10～30 名／国
・アジェンダ:	I. 本件調査（アフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査）の目的、内容、方法および期待される成果 II. 日本の経済発展プロセスでの中小企業の変遷 III. 日本の中小企業振興制度、組織、法制度等の内容・成果・展開 IV.（プレゼンテーションを踏まえての）フリー・ディスカッション V. 総括

<sup>1</sup> SME Needs Assessment Study（UNDP と JICA の共同プロジェクト）

## 2) ラップアップ・ミーティング

調査団が各国で行った調査の結果とローカルコンサルタントおよび国際コンサルタントの調査結果を持ち寄り、UNDP、Technonet Africa 代表および JICA 担当者が出席して会議を行った。

調査対象各国が抱える課題・問題を明らかにし、各国別の支援の方向性を話し合った。更に、アジアとアフリカとの地域関連、アフリカ内での地域内連携の可能性についても議論を重ねた。その結果は、本報告書とは別にまとめられている。

### ラップアップ・ミーティングの概要

・開催時期:	2005年3月7日～11日
・開催場所:	プレトリア/南アフリカ共和国
・開催期間:	5日間
・参加人数:	20名
・主な議題:	<ul style="list-style-type: none"><li>・「中小企業支援制度、組織、法制度」、「中小企業診断／経営管理」および「貿易・投資」を総括的に発表。調査結果および関係機関からの追加的なデータも加味しつつ調査対象国毎に課題・問題点・今後のニーズを指摘。</li><li>・ローカルコンサルタントによる調査結果に基づく各国の実情発表とおよび国際コンサルタントのコメント。</li><li>・本調査とローカルコンサルタントの調査結果を基礎とした各国支援の可能性、アジアとアフリカとの地域関連、アフリカ内での地域内連携の可能性を議論。</li></ul>

## 第 I 章 調査の背景と方針

### 1. 中小企業振興政策

これまで多くのドナーがアフリカにおける企業の育成、支援に取り組んできたが、実施されてきた支援策は、総じて見れば、三大経営資源（資金、市場、投入財）のうち資金へのアクセス改善に重点をおいたものが多く、市場へのアクセスの改善、技術・情報面へのアクセス改善により配慮する必要があると指摘されている<sup>2</sup>。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支援についてはその効果の達成や計測は難しいものがある。また、企業育成という観点からみて、マイクロファイナンスへの支援活動には限界があることも指摘されている。更に、対象国の多くが農業・鉱物資源産出国であり、国際一次産品市況の変動に経済が大きく左右される現状を緩和するため、国内における農産物、天然資源の加工度を高める支援の拡大が求められている。

こうした多様な中小企業振興政策の企画・立案にあたっては、何より政策体系の一貫性・整合性を確保することが重要であり、その実施にあたっての関連諸機関間の調整・連携が重要な要素となる。また、中小企業政策の立案と実行における中央政府（および中央政府省庁間）と地方政府との役割分担のあり方、とくに地場産業振興政策を各地の特性を活かした実効性あるものとする上での、両者の役割分担のあり方についての見直しも重要である。

上記の現状認識を踏まえて、中小企業振興政策（および制度、戦略）の調査分析にあたっては、以下の諸点を切り口とした。

1. 中小企業振興に関わるビジョンもしくは中長期計画（又はそれに代わる計画）の存在と目的の把握。また、これらがどの段階の意思決定によるものか（国会、大統領令、省等）も同時に調査することで、計画の指針としてもつ重みと果す役割を評価する。
2. 上記計画が具体的施策になっていることの確認（法的、財務的、人的措置による確認）。中長期計画が年度計画に落とし込まれて、法的効力を持ち、予算的裏づけや人的・組織的実行部隊が編成されているか。
3. 政府施策に全体に占める中小企業政策の位置づけと重要性の把握。中小企業政策が貧困削減や地方開発、環境保全、貿易促進等とどの様に関係して、何処に重点が置かれているか。また、標準化、相互認証等、グローバル経済への適合に向けた政策・施策の実施状況。
4. 主な金融支援制度（短期・長期）の詳細把握。制度自体のスキーム、融資枠総額、融資実績、回収状況、貸付条件（金額、金利、期間、返済方法、担保、保証人）、審査方法、融資申込み方法等。

---

<sup>2</sup> 国際協力事業団/国際協力総合研修所、「南部アフリカ地域の中小零細企業育成に関する調査：主要援助機関およびNGOの事例研究」、平成13年3月



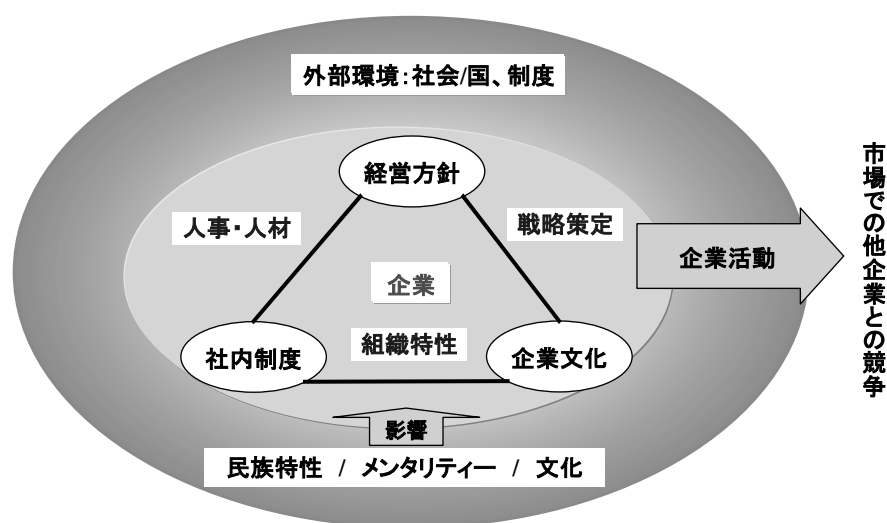
5. 中小企業政策の立案と実行における中央政府（および中央政府省庁間）と地方政府との役割分担のあり方（協力関係、予算配分、裨益者やドナー等へのコンタクトのあり方）。とくに地場産業振興における中央政府と地方政府の役割。

## 2. 中小企業診断／経営管理

現状認識として、一部、南ア、カメルーンでは中小企業が経済全体に一定の役割を果たしているものの、一般に、アフリカ諸国においては民間中小企業が育っておらず、経済開発の起爆剤として、また、貧困削減の原動力として、その台頭が期待されている。

ところが、アフリカ諸国の中小企業の経営実態を考えれば、様々な成長阻害要因があり、それは中小企業の内部要因と外部環境要因（ビジネス環境、法規制、中小企業政策支援、BDS等）とに大別される。

### 中小企業の内部マネジメントと外部環境



出所: (株)UFJ 総合研究所作成

アフリカ諸国の中小企業経営を考える際、外部環境のみならず、中小企業の内部マネジメント自体にも問題が潜んでいる可能性が高いもの、中小企業のマネジメント（経営者・人材を含む）の面からの踏み込んだ中小企業調査は少ない。従って、アフリカ諸国における中小企業マネジメントの特徴を他国との比較において何らかの形で抽出してモデル化することは、今後の中小企業支援の遂行に寄与すると考える。

本件調査では、アフリカ諸国の中小企業経営が抱える問題点や脆弱性を一般論として踏まえつつ、以下を切り口として実施した。

1. 中小企業の実地訪問（フィールド調査）によって各国の中小企業の経営実態とその特徴を把握・分析するとともに、地場産業の今後の展望や支援の在り方を明らかにする。
2. その際、企業分析を行うだけでなく、有望業種について政策制度面、貿易・投資面からの調査結果を取り入れながら、当該産業が取り得るべき選択肢や方向性についても明確にする。

調査手法としてはミクロレベルから中小企業の現状と支援ニーズを明らかにするため、次の二つのインタビュー調査を実施した。

1. 中小企業セクターの現状を全般的に把握するために、政府機関、UNDP、Technonet Africa、商工会といった関係機関に対するインタビュー調査。
2. 全体で92社の中小企業に対する面談方式によるインタビュー調査。

中小企業に対するインタビュー調査については、統計的に結論を導くための必要サンプル数をカバーすることは想定しないが、面談方式のよる有効性を狙った。つまり、本手法は中小企業経営の現場の実務的な情報に基づくものであり、中小企業政策立案・改革にかかる政策提言のためには、直接的に有効であり、また、後々、各国において、中小企業経営者がいかに経営を行っているか、いかなる課題を抱えているかについて、政策担当者の理解を助けるものと考えた。

### 3. 貿易・投資

アフリカ自身はオーナーシップを発揮して援助から貿易・投資への重点の移行を始めている。特に、グローバル経済への参入を目指すことは明らかで、例えばNEPADでは経済開発を進めるために貿易・投資促進に最優先で取り組んでいる。また、地域協力も重視し、南部アフリカ開発共同体（SADC）、東・南部アフリカ諸国経済共同体（COMESA）、東アフリカ共同体（EAC）、西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）を形成、2002年7月にはアフリカ大陸53カ国による世界最大の地域機構であるアフリカ連合（AU）が発足して、地域協力を推進する枠組みを形成した。

アフリカ諸国と呼応して、先進諸国は債務削減を拡充、2002年のカナナスキス・サミットで「アフリカ行動計画」を採択、2003年のエビアン・サミットでフォローアップされ、2005年のサミットでその見直しを採択した。二国間では米国が1999年に「アフリカ成長機会法（AGOA）を制定、FTAを積極的に進めている。また、EUは「コトヌ協定」で2005年までに自由な市場アクセス供与を決定、FTAにも積極的である。さらに、アジア諸国では特に中国、韓国、マレーシアがアフリカ諸国に絞った貿易・投資面での経済政策・制度を展開している。

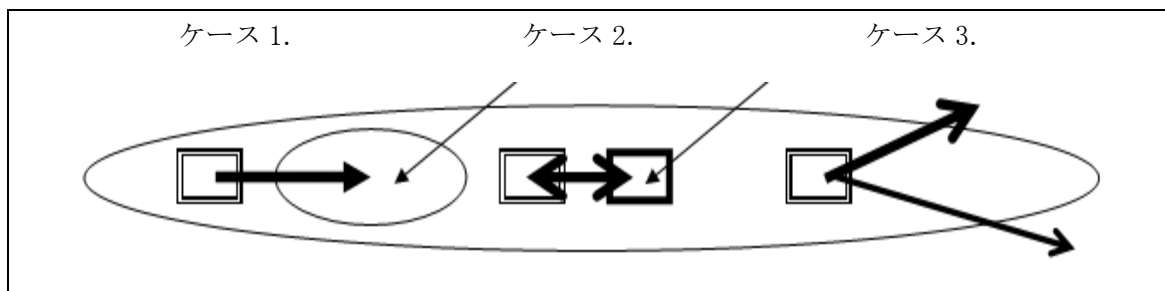
このように、アフリカ諸国の貿易・投資を取り巻く環境は同諸国内外で活発に議論されているものの、その実態を見ると大きな進展があるとは言い難い。概論すると、輸出額が

大きな諸国は南アフリカ以外は鉱物資源に大きく依存している。また、それら資源のない諸国では農林水産物の輸出が中核を占めており、それが加工されないままに輸出されている結果、輸出に付加価値を織り込めない状況となっている。

このような状況で、アフリカ諸国の中小企業と貿易・投資との相関は以下の3点である。

1. アフリカ諸国において現段階で輸入に依存している商品を国内で生産することで代替を促し、自国生産率のシェアを高める（これは、アフリカ諸国のほとんどの国における経常収支、就中、貿易収支の大幅な赤字を改善し得るメリットもある）。
2. 直接投資の受入増加により、技術面、品質面での技術移転を図る。同時に、中小企業は外資系企業への部品供給や、その製品の国内販売を取り扱うことで経営や品質管理、マーケティング等の面でのレベルアップが期待できる。また、国際的な商習慣を学ぶこともできる。
3. 既に輸出産品となっている原材料に付加価値を付け、利幅を大きくするための取り組みを行う。同時に、現在はアフリカ諸国の輸出先国に偏りがあるので、輸出相手国の拡大を図る。

この関係を図示すると、以下となる。



## 第Ⅱ章 各国の調査結果

### 1 南アフリカ

#### 1. 1 中小企業振興政策

##### 1. 1. 1 政策の運用・実態

雇用創出と経済発展における中小企業の重要性は世界各国で認識されていたが、南アフリカでは 1994 年までは全く無視されていた。アパルトヘイト政策廃止後、政府は“White Paper on Small Business Strategy” (1995)、“National Small Business Act” (1996)に基き「ホールセール型」の各種支援実施機関 (Ktsika Enterprise, NAMAC Trust, Khula Enterprise Finance 等) を設立して中小企業育成に着手した。しかし、実施機関、支援プログラムの重複からその効率性が問題視され、政府は 2004 年末に大規模な組織変更を実施し、二大支援機関である Ntsika と NAMAC を統合して SEDA (小規模企業開発庁) を設立した。

一方、民間組織 (商工会議所、産業組合、営利企業、NGO/NPO) は一部政府の資金支援を受けつつ BDS プロバイダを活用して独自の支援策を展開している。

中小企業金融機関については Khula Enterprise Finance, National Empowerment Fund, Industrial Development Corporation, Business Partners 等があり、各々異なるターゲットにサービスを提供している。また、BDS プロバイダは極めて多様であり、ドナーの豊富な資金支援を得て南ア内外で活動を行うものから、資金・人員・能力に問題を抱えるものまで広範囲に存在する。しかしその全体像は明らかでない。

##### 1. 1. 2 問題点とニーズ

政府の政策運用に関して、SEDA を始め政府支援機関・制度 (特に金融) に対する民間の認知度が低いとの問題点が指摘されている。更に中小企業向け制度金融では認知度の低さ・手続きの煩雑さに加え、実際に金融商品を扱う民間銀行の姿勢から中小企業に十分提供されておらず、絶対的な供給量の不足も指摘されている。

一方、中小企業政策実施機関の整理統合は実施されたが、政策面での統合が待たれている (“Integrated Small Enterprise Development Strategy” 策定中)。また、また地方政府の中小企業支援策との調整・統合も必要になっている。ただ、この調整については中央・地方政府間の協議が進んでいる。

その他、BDS プロバイダの技術レベル向上も必要である。BDS プロバイダに関する情報提供やその利用にあたっての資金支援は行われているが、BDS プロバイダ自体の技術レベルの向上には必ずしも焦点が当てられていない。政府および民間からもその必要性を指摘する声がある。

## 1. 2 中小企業経営

### 1. 2. 1 中小企業のビジネス環境にかかる概況

南アフリカは、45.3 百万人の人口を有し、2003 年の GNI は 1,259 億ドル、国民一人あたり GNI は 2,780 ドルとなっている。国民一人あたり GNI は、サブサハラアフリカの平均値 490 ドルに比べ、5.7 倍となっている。南アフリカの経済構造は、他のアフリカ諸国と比べ、比較的、サービス業を中心としたものとなっている。

ビジネス活動に影響を与える基本的なインフラの状況に関しては、南アフリカは本調査の対象 6 カ国の中では最も良好である。しかしながら、貧困地区の電力供給や衛生状況に問題が残っている。また、ビジネス環境を考える場合、南アフリカの別の重要なファクターとしては、BEE (Black Economic Empowerment) がある。

南アフリカの中小企業にとって、金融リソースを見つけ出すことが最大の経営課題となっている。

中小企業を支援する政府機関に関し、政府は既存の機関を統合し SEDA (中小企業開発庁) を設置した。しかしながら、当該組織は新しい組織であるため、その内容、戦略、政策、活動およびその優先度については、まだ確立していない。一方、BUSA (Business Unity South Africa) や FABCOS (The Foundation for African Business and Consumer Services) といった NPO を含む南アフリカの非政府組織は、積極的に起業家支援を実施している。

### 1. 2. 2 中小企業の経営課題

南アフリカでは、ヨハネスブルグ、プレトリア、ダーバンにおいて 22 社の中小企業を訪問した。主な業種は、雑貨店、商業、食品加工、化粧品、繊維・衣類、プラスチック製品、オーディオ、観光、ホテル、コンピュータ、自動車部品である。以下は面談先から得た主な経営課題である。

1. 南アフリカの起業家が直面している最大の経営課題は、財務管理、特に、スタートアップ、運転資金、設備資金のための資金リソースの確保である。
2. 繊維・衣類業界の市場動向としては、低価格の中国製品との激しい競争が増幅している。
3. 南アフリカに限った経営上の問題として、BEE の条件の達成が経営に付加的な負担を強いていることも指摘されている。

### 1. 2. 3 成功要因

一方、成功している中小企業には次のような共通する成功要因が認められる。

1. 製品の品質とその管理

2. 顧客ニーズを掴むことによりサービス向上を目指す強く継続的なコミットメント、

#### 1. 2. 4 中小企業支援ニーズと中小企業促進政策

南アフリカの中小企業が支援を必要としている領域の殆どがファイナンスである。同時に、マーケティング、生産、人材研修、経営管理全般といった様々な領域でも支援を必要としている。環境マネジメントの改善を必要とする工場もあった。

### 1. 3 貿易・投資

#### 1. 3. 1 貿易

##### (1) 概要

南アフリカは中所得のエマージング・マーケットとして位置付けられる。豊富な資源を背景として、サービス産業、就中、金融サービス、法務サービスに加えて、電気通信、エネルギー、運輸の各部門で、南アフリカ諸国の中核的な機能を担っている。また、製造業は鉱業部門をベースに進展しており、世界的な需要増にある白金は、同国の伝統的な鉱産物である金およびダイヤモンドを凌駕する存在となっている。自動車産業も欧米諸国および日本からの直接投資によって周辺諸国のみならず欧州・日本への主要な輸出製品となっている。さらに、交通網を中心としたインフラストラクチャーが整備されていることは、同国の効率的な物流・流通機能を可能としている。

##### (2) 課題と対応

南アフリカの経済成長が順調に推移しているとは言い難い状況にある。政府は社会的な不平等の改善を目途とした社会政策を展開しているものの、アパルトヘイト時代から残存する課題を解決せぬままにしていることも事実である。失業率は高く、貧困が蔓延し、特に黒人層の経済への参加 (Black Economic Empowerment (BEE)) も思うに任せない状況にある。また、犯罪率は今なお高く、HIV/AIDS が社会的な問題であることは、投資環境としてはマイナスであることは事実である。

また南アフリカの経済政策は財政的には保守的で、中央銀行はインフレターゲットを導入してインフレの抑制する一方で、貿易・投資を自由化するなど、現実的な政策を打ち出していることも事実である。この二面性は雇用の創出と家計所得の増加を第一義にしていることに他ならない。その歪みはランド変動に顕在化するとされる状況にある。また、同国の経済を特徴づけることとして、欧米諸国や日本を含めたアジア諸国のこれら諸国への投資が低調な一方で、周辺諸国への旺盛な投資が上げられる。

このような状況の中で、南アフリカ政府は1996年4月にTrade and Investment South Africa (TISA) を設立して、貿易および投資の振興を図っている。就中、貿易振興分野で

は、情報提供を中心とした事業を行っている。

### (3) 統計

次に、南アフリカの貿易構造を見ると、1990年代以降は工業製品の輸出が製品輸出の50%のシェアを得ている。また、鉱物・金属および食品の輸出も10%前後で推移している。2003年の主な輸出先は英国(12.6%)、米国(12.4%)、日本(9.2%)、ドイツ(8.1%)、中国(4.7%)、イタリア(4.4%)である。他方、主な輸入品は機械・部品、化学品、石油製品、科学機器、食品等(2000年)で、2003年の輸入先はドイツ(16.6%)、英国(8.5%)、英国(8.2%)、日本(5.9%)、中国(5.9%)、サウジ・アラビア(5.2%)、フランス(5.0%)である。

貿易構造(南アフリカ)

	1960年 代	1970年 代	1980年 代	1990年 代	1998	1999	2000	2001	2002
輸出(GDPシェア)	26.6	28.7	27.2	24.0	25.7	25.7	28.6	30.6	34.0
輸出(年成長率)	4.5	0.9	1.6	4.9	2.5	1.4	8.4	2.5	-1.4
製品輸出シェア:									
食品	-	19.8	7.8	9.2	12.1	10.2	8.5	8.4	10.6
農業原材料	-	6.4	3.4	3.5	3.8	3.2	3.4	2.4	3.1
鉱物・金属	-	14.7	7.9	10.3	9.6	21.3	10.8	9.3	11.3
燃料	-	3.5	6.5	8.1	7.7	9.7	10.1	8.2	12.3
工業製品	-	31.6	18.5	48.2	53.7	55.0	54.3	59.4	62.6
輸入(GDPシェア)	23.7	25.9	22.7	21.5	24.6	23.1	25.8	27.1	30.5
輸入(年成長率)	7.8	1.9	0.3	6.4	1.5	-7.4	7.1	0.3	3.1
製品輸入シェア:									
食品	-	4.9	5.5	6.1	5.2	5.4	4.7	4.6	5.0
農業原材料	-	3.5	2.3	1.9	1.5	1.5	1.5	1.4	1.5
鉱物・金属	-	2.6	1.9	1.5	1.5	1.7	1.5	1.1	1.7
燃料	-	0.4	0.4	7.1	8.4	10.2	14.4	15.5	12.5
工業製品	-	83.5	69.4	74.1	70.0	73.0	69.7	68.4	70.4

\* 製品輸出入は世界銀行の World Development Indicators による<sup>3</sup>。

(資料)世界銀行, 2004年 World Development Indicators.

企業はランドの変動幅が大きいため、中長期的な貿易戦略を策定するのが非常に困難

<sup>3</sup> 食品は SITC 0 (食品および生きた動物)、1 (飲料およびタバコ)、4 (動植物性油脂) および SITC 22 (種子)。農業原材料は SITC 2 (但し、SITC 22 (食料に適さない原材料)、27 (粗肥料等) および 28 (鉄鉱) を除く)。鉱物・金属は上記の SITC 27、28 および 68 (銀・白金)。燃料は SITC 3 (鉱物性燃料・潤滑油)。工業製品は SITC 5 (化学工業生産品)、6 (原料別製品)、7 (機械類・輸送機械) および 8 (その他の種々の製品)。但し、上記の 68 を除く。

である。また、労働制度の硬直性や賃金上昇率の高さも課題となっている。さらに、生産規模が今なお小さいために、先進諸国を中心とした輸入ニーズに対するロット面の対応が出来ず、そのこと自体が輸出の阻害要因となっている。

### 1. 3. 2 外国直接投資

#### (1) 概要

南アフリカは投資受入を経済政策の重要な柱の一つとして位置付けている。既述の TISA が投資受入促進機関として機能している。具体的には広範なインセンティブを提供しており、100%の外資企業の設立も一部の部門を除いて許容している。特に、自動車産業開発プログラム（2012年まで延長）で輸出額に応じて関税の免除等を実施している。また、金融優遇措置もあり、Industrial Development Corporation (IDC)等を通じて供与されている。

#### (2) 統計

具体的な動向を見ると、外国直接投資が1990年代以降、GDP比で1～2%の水準で推移してきた。また、2001年には同比が11.1%に達している。

投資構造（南アフリカ）

	1960 年代	1970 年代	1980 年代	1990 年代	1998	1999	2000	2001	2002
外国直接投資(グロス、GDP比)	0.0	0.0	0.3	1.7	1.6	2.4	1.2	11.1	1.4
外国直接 投資: ネット流入額(BoP: 名目百万ドル)	-	-	-	1,324.6	550.3	1,503.3	968.8	7,270.3	738.9
ネット流入額(総資本 形成比)	-	-	-	5.6	2.5	7.2	4.9	42.2	4.5

(資料)世界銀行. 2004年. World Development Indicators.

## 2 タンザニア

### 2. 1 中小企業振興政策

#### 2. 1. 1 政策の運用・実態

2003年4月にSME Development Policyが策定され、具体的なターゲット、タイムフレーム付きの行動計画および実施にあたる関係機関が明記されているが、未着手の状態にあ



る。その理由として国家予算およびドナー援助が国家貧困削減戦略ペーパー（PRSP）を意識しているため他分野に対する資金が不足しがちであることが挙げられる（2000-05年PRSPの重点7分野として教育、水、エイズ等基礎分野を重視）。しかし、2004年に策定された新しい貧困削減戦略 National Strategy for Growth and Reduction of Poverty : NSGRP では「成長を通じた貧困削減」を三本柱の一つとしており、中小企業セクターに対する支援が必要不可欠であることが明記され、SME Development Policy に沿った支援策が NSGRP にも幾つか提示されている。従って、近年政府内の中小企業振興に対する関心は極めて高くなっている。

主な実施機関として、零細・小企業を対象とした市場開拓支援、小企業融資等を行う小企業開発機構（SIDO）があり、全地域をカバー（20の地域事務所を持つ）している。また、産業貿易省傘下の職業訓練局（VETA）並びにVETA認可の民間職業訓練校が全国に630センターあり、34のコースを開設、主に若年層の技術系職業訓練を行っている。

UNDP、UNIDO、DANIDA、SIDA、USAIDといったドナーは、政策面やBDS関連で幅広い支援を継続的に行っている。援助協調が相当に進行し、基本的にドナー間調整によりプロジェクト支援からプログラム支援に移行（各ドナー・プロジェクト支援は、プログラム支援の枠に入るようにデザインすることが必要）中である。

その他、商工業会議所（TCCIA）、産業連盟（CTI）等の民間団体も数多く存在し、これら団体に対するドナー支援もある。Tanzania Private Sector Foundation（TPSF）は民間団体を全統括する役割を担っている。

## 2. 1. 2 問題点とニーズ

上記の通り、政策的な枠組みは確立されていると言え、タンザニア政府には技術支援よりも資金援助のニーズが強い。また、包括的な政策支援や政府キャパシティ向上よりも一歩踏み込んだ、具体的な実施機関に対する支援がより有効的と言える。

SIDOは小企業に対する支援について幅広く積極的に取り組んでおり、これら事業は概ね成功しているといえる。しかし、対象とする企業規模が小さいことから経済的インパクトを与えにくいことに加え、小企業が事業拡大にあたり直面する資金調達の問題等には十分に対処出来ていない。

VETAの運営資金は、産業貿易省からの公共資金およびコース授業料からなるが、資金不足のため設備費用、労働市場調査費用が不十分である。さらに、資金稼ぎを目的として運営する例もあり、育成される人材の需要と供給のミスマッチも指摘されている。

TPSF事務局でのスタッフ数は5名（プロフェッショナルは2名）であり、民間団体統括としての実質的な組織力はあまり無い。CTIは意見の相違からTCCIAから脱退した経緯もあり、CTIおよびTCCIAはそれぞれTPSFを通さず政府に交渉することもある。

CTIはメンバー企業間のビジネスを生むため、大手企業の下請企業育成プログラム“Business Linkage Programme”を開始、企業データを収集している。しかし、メンバー

の大多数は中小企業でありリンクさせる大企業が少ない。また、先方ニーズとしてこの分野に対する技術支援の要請ある。

## 2. 2 中小企業経営

### 2. 2. 1 中小企業のビジネス環境にかかる概況

タンザニアは社会主義システム（1967年～1985年）の終焉以来、政治的安定を維持している。こうした状況下、近年、経済は力強い成長を示している。国内市場規模は、34.5 百万人という限定的な人口と一人当たり GDP378 ドル（2003年）という制約から、依然として限定的である。

10年間のマクロ経済安定の後、様々なセクターにおいて外国投資が徐々に増加している。それに伴い、最近、政府は自由市場改革プログラムを実現に移し、民間経営による公益事業サービスに向けた規制環境の確立に注力してきている。一方で、ビジネスのためのインフラは依然として未発達であり、中小企業の物流コストを押し上げる結果となっている。

### 2. 2. 2 中小企業の経営課題

タンザニアでは、様々な業種にまたがる 15社の中小企業を訪問した。15社のうち、12社が製造業者で、3社がサービス業者であった。製造業者の製品としては、ステンレス・アルミ製の家庭用機器、ワイン、ろうそく製品、建設機械、建築用レンガ、パン、鳥用飼料、バティック製品、家具、工芸品、綿織物。その他 3社のサービス業者は、自動車メンテナンス、観光関連、伝統工芸をそれぞれ取り扱っている。

以下は面談先から得た主な経営課題である。

1. インタビュー調査によれば、中小企業の経営上の問題は、人材開発、製造工程、サービスのための設備、マーケティング、財務管理等、あらゆる経営領域に存在している。
2. さらに、タンザニアの中小企業にとって、様々なビジネスリスクや障害も存在する。例えば、規模の小さい国内市場、弱い購買力、高い離職率、電気・輸送にかかる高いコスト、行政手続きにかかる高いコスト、銀行借入に伴う金利負担、売掛金の回収難、銀行借入の調達難、である。

### 2. 2. 3 成功要因

一方、上記のような経営に対する様々な障害にもかかわらず、インタビュー先中小企業は生き残り相応の業績を達成している。こうした企業に共通する成功要因としては、トップマネジメントのコンセプトの良さ、顧客第一主義の企業文化、経営者の技術的専門性、

成長あるいは安定市場に存在すること、妥当なビジネスアイデア、従業員のための OJT 研修の実施等が考えられる。

## 2. 2. 4 中小企業支援ニーズと中小企業促進政策

成長する中小企業セクターの支援ニーズに対応し、マイクロ企業あるいは小企業向けの職業訓練・アドバイザー業を営む関係機関がいくつか存在する。しかし、全国的には、そうした小規模な企業の潜在的な支援ニーズが大きく、既存の関係機関は予算や人員上の限界を感じているところである。また、かかる状況の中、国際機関としても多数の支援案件を実施してきている。

## 2. 3 貿易投資

### 2. 3. 1 貿易

#### (1) 概要

タンザニア経済は大きく農業に依存し、雇用の約 80%が農業に従事し、農業付加価値額は GDP シェアの 40%を越える水準にある（2002 年は 44.4%）。同時に、製品輸出の 80%前後が食品および農業原材料に依存している。ただ、このような生産が広大、肥沃かつ恵まれた気候の中で行われているのではなく、地勢的および天候面でわずか 4%の土地で耕作されている状況にある。

#### (2) 課題

産業は農産物の加工と軽工業で構成されている。援助協調が進むタンザニアでは、旧態然とした同国のインフラストラクチャーの改善と貧困緩和の推進の観点から、資金の提供とプロジェクトの推進を実行している。それでも外貨を獲得し得るのはかねてより金のみ集中しており、産業構造および貿易構造は大きく変化なく推移しているのも事実で、生産の多角化による産業構造および貿易構造の変化を如何に達成するのが同国の今後重要な要素である。同時に、豊富な観光資源を最大限に活用したサービス産業の活性化も急務である。

他方、規制緩和や民営化の進展が経済活動に奏功し、外国投資が進展しているのも事実である。昨今の金融改革によって、民間セクターの成長が期待される所であり、また、民営化によるダルエスサラーム港の効率化によって物流・流通の大きな進展も期待されている。

HIPCs イニシアティブによる債務削減によってデット・サービス・レシオは改善の方向にあり、戦略的な経済・産業開発によって東アフリカ諸国の核となり得るほどの成長を促し得るとの見方も多い。

### (3) 統計

このような状況で、タンザニア政府は戦略的な貿易振興分野および品目を特定してその振興を図っているが、貿易製品の多角化は淡水魚の輸出以外は進展していない。他方、港湾管理・業務の民営化が進展しており、地域のハブ港湾としての機能に対する期待が大きい。

2003年の主な輸出先は日本(9.5%)、インド(8.6%)、オランダ(8.2%)、ドイツ(5.3%)、英国(5.3%)、ケニア(4.8%)である。他方、主な輸入製品は一般消費財、機械、自動車、原油等で、2003年の主な輸入先は南アフリカ(10.1%)、中国(9.3%)、ザンビア(6.4%)、インド(5.8%)、アラブ首長国連邦(5.4%)、ケニア(5.1%)、英国(4.5%)、ドイツ(4.0%)である。

貿易構造(タンザニア)

	1960年 代	1970年 代	1980年 代	1990年 代	1998	1999	2000	2001	2002
輸出(GDPシェア)	-	-	12.6	15.8	13.6	13.8	14.4	15.3	16.7
輸出(年成長率)	-	-	-	10.9	9.8	18.6	18.4	3.7	4.6
製品輸出シェア:									
食品	-	62.6	62.0	66.6	64.8	70.1	66.2	61.1	-
農業原材料	-	19.8	20.4	15.3	11.4	13.2	13.4	13.2	-
鉱物・金属	-	1.6	2.9	0.7	0.9	0.8	0.5	8.8	-
燃料	-	3.6	1.5	0.6	1.6	0.3	0.1	0.2	-
工業製品	-	12.3	12.9	16.6	21.0	15.5	19.6	16.6	-
輸入(GDPシェア)	-	-	37.5	33.7	28.3	26.0	22.7	23.9	23.6
輸入(年成長率)	-	-	-	3.3	40.9	8.7	0.1	25.2	2.3
製品輸入シェア:									
食品	-	9.7	6.5	15.5	19.9	16.2	14.6	15.2	-
農業原材料	-	1.2	1.2	2.3	2.2	2.2	2.5	2.2	-
鉱物・金属	-	1.9	1.9	1.6	1.1	1.1	1.2	1.1	-
燃料	-	15.6	22.1	9.5	8.9	8.0	18.5	12.9	-
工業製品	-	71.6	68.3	71.0	67.8	72.4	63.1	68.5	-

(資料)世界銀行, 2004年, World Development Indicators.

### 2. 3. 2 外国直接投資

タンザニアは外国直接投資の受け入れに積極的に取り組んでいるとの評価がある。同国政府は1997年のTrade Investment ActでかつてのInvestment Promotion Center (IPC)をTanzania Investment Center (TIC)に改編して、ポテンシャル・インベスターに対して情報提供を進めるとともに、インセンティブを供与することで、その促進を図っている。そ

の開放度はサブ・サハラ諸国の中でも有数であり、一連の民営化とも相俟って、欧米諸国および南アフリカの企業を中心に投資先としての注目を浴びている。特に、鉱業およびサービス産業への直接投資が拡大しており、また、観光分野への投資に対する期待も大きい。事実、1990年代中葉以降の外資流入額は大きく伸長している。但し、地方部の開発が未着手であり、その中核的な要因としてのインフラの整備が大きな課題である。

投資構造(タンザニア)

	1960 年代	1970 年代	1980 年代	1990 年代	1998	1999	2000	2001	2002
外国直接投資(グロス、GDP比)	-	-	0.0	2.2	2.1	6.0	5.1	3.5	2.6
外国直 接投 資: ネット流入額(BoP: 名目百万ドル)	3.1	4.4	4.5	166.3	172.3	516.7	463.4	327.2	240.4
ネット流入額(総資 本形成比)	-	-	0.0	12.9	14.8	38.5	29.0	20.6	15.3

(資料)世界銀行. 2004年. World Development Indicators. .

### 3 ウガンダ

#### 3. 1 中小企業振興政策

##### 3. 1. 1 政策の運用・実態

2025年に向けた長期国家開発戦略の中で開発・産業振興戦略が明記されており、中期産業政策においては、中期計画 Medium-Term Competitive Strategy for the Private Sector (2000-05)に沿って民営化を推進中である。また、マクロ政策においてはIMF、世銀が構造調整に着手してきた。しかし、同国には未だ明確な中小企業政策は存在しない。

民営化が概ね完了しつつある今、次のステップとして中小企業振興を想定しているが、基本的なコンセプトは未確立である。政府内で中小企業政策の重要性にかかる認識が出来たところであり、政策策定およびそのための制度整備は今後の課題である。また、UNIDOによる調査や観光・貿易・工業省内のCompetitive Surveyが進行中であり、これらを基に新たな産業政策が打出される見通しである。

中小企業支援の中心となる官庁は財務・計画・経済省(企業局/MSE政策ユニット)内であり、零細・小企業を支援対象としている。一方、中・大企業は観光・貿易・工業省(工業局)が支援を行っており、現在、観光・貿易・工業省(工業局)による管轄官庁の1本化が検討

されている。

### 3. 1. 2 問題点とニーズ

上記の通り、包括的に中小企業をターゲットする政策が存在しないため、官民 BDS プロバイダがそれぞれ点在し、地域（カンパラに集中）、事業（テクニカルな職業訓練所が多数）で重複している。BDS プロバイダ間の連携を深め、全地域に対する企業家育成、ビジネス・マネジメント、会計等の研修施設やコース創設が必要である。

また、企業構造が大手の中企業および大多数の零細企業に二極化されることから起こる産業発展の阻害が懸念されている。そのため零細企業の底上げが必要ではあるが、政策的枠組みおよび公的機関が無いのが現状である。

政策策定を準備・実施するにあたっては、中小企業政策のロードマップが必要（関係機関の把握、タイムフレームの設定、具体的ターゲットの策定等）である。

観光・貿易・工業省工業局のスタッフ総数は 6 名であり、当局による政策策定の経験に乏しく、現状では観光・貿易・工業省工業局を主管として中小企業政策を策定する際のキャパシティのレベルに懸念が持たれている。

その他、観光・貿易・工業省工業局傘下に標準化基準局（UNBS）はあるものの、政府内の高品質製品、標準化に対する認識が低い上、資金不足により会費が支払えず国際基準 ISO のメンバーからは外される事態も生じている。

## 3. 2 中小企業経営

### 3. 2. 1 中小企業のビジネス環境にかかる概況

ウガンダは、近年、約 5-6%の経済成長と抑制されたインフレを実現しており、サブサハラアフリカの成功事例と言われている。しかし、人口が僅か 24.6 百万人で国民一人当たり GDP も 320 ドル（2003 年）であるため、国内の市場規模は限定的となっている。

インタビュー調査によれば、ワーカーの月給は 60~100 ドル程度であり、これが企業セクターの対売上高労務費比率を下げているが、一方、ビジネスのためのインフラは依然として未整備であるため割高となっている。

一般に、ウガンダでは起業家にならなければ生きていけないと言われ、また、そうした起業家の多くは所謂「インフォーマルセクター」とされている。

### 3. 2. 2 中小企業の経営課題

ウガンダでは 11 社の中小企業を訪問し、うち、7 社が製造業者、3 社がサービス業者、1 社が農業関係であった。7 社の製造業者は、印刷業、家具、制服、種子、インスタントコー

ヒー、機械加工、レンガといったビジネスをそれぞれ行っている。サービス業者は、事務所清掃、ホテル、病院で、残り 1 社の農家はコーヒーを製造している。

以下は面談先から得た主な経営課題である。

1. インタビュー調査によれば、中小企業の経営上の問題は、人材開発、製造工程、サービスのための設備、金融リソース等、あらゆる経営領域に存在している。
2. さらに、ウガンダの中小企業にとって、様々なビジネスリスクや障害も存在する。例えば、規模の小さい国内市場、弱い購買力、高い離職率、電気・輸送にかかる高いコスト、行政手続きにかかる高いコスト、銀行借入に伴う金利負担、売掛金の回収難、銀行借入の調達難、である。

### 3. 2. 3 成功要因

一方、中小企業に共通する成功要因は、トップマネジメントのコンセプトの良さ、顧客第一主義の企業文化、経営者の技術的専門性、成長あるいは安定市場に存在すること、妥当なビジネスアイデア、従業員のための OJT 研修の実施等によって、優良先を顧客として掴まえていることである。

### 3. 2. 4 中小企業支援ニーズと中小企業促進政策

ウガンダでは中小企業政策が堵についたばかりで、政府による中小企業支援は十分とは言えない。確かに、技術支援・職業訓練については、MTAC (Management Training and Advisory Center)、NVTI (Nakawa Vocational Training Institute)、UIRI (Uganda Industrial Research Institute) といった多くの公的機関が存在するが、全国的に増加しつつある中小企業ニーズに十分に対応できている状況ではない。

かかる状況下、ウガンダ、特に中小企業の約 70%が存在するカンパラでは、民間の BDS が相応に発達している。

## 3. 3 貿易・投資

### 3. 3. 1 貿易

#### (1) 概要

ウガンダは肥沃な土壌、豊富な降雨といった自然環境に恵まれ、また、銅およびコバルトを中心に鉱物資源に恵まれている。農業が中核的な産業であり、就業者全体の約 80%の雇用を創出している。特に、コーヒーが伝統的な産品として位置付けられている。1986 年以降、政府は国際機関および先進諸国の支援を得て、インフレの安定化および貿易の促進

を目指した経済改革を推進している。この改革は貿易製品の多角化に奏功しており、かつてはコーヒー輸出による外貨の獲得が大きなシェアを占めていたが、過去10年間に輸出商品構造が大きく変化した（外貨獲得比率は1994年に約90%を担っていたが、2003年には16%に低下）。これは10年間に貿易品目が大きく多様化した結果であり、現在はコーヒーの他に冷凍魚、バニラ、お茶、ごま、たばこ、蒸留酒（ワラギ）、切り花等が主な輸出品となっている（特に冷凍魚はアジア諸国、就中、日本への輸出が急伸）。

## (2) 課題

上記の背景には、ウガンダ政府が貿易を振興する戦略的な製品を特定し、また、その政策・制度の策定プロセスで民間企業の参画を積極的に推進したことに起因する。また、貿易振興機関を設置して、積極的なプロモーションを行ったことも大きい。ただ、その機関が十分なスタッフと資金といったリソースを十分に有しているとは言い難く、また、産品が多角化しているとはいえ、その対象は未だ農水産物に集中している。また、内陸国であることによるハンディキャップも大きく、本来ならばインフラの整備が必要不可欠であるにも関わらず、それは遅々として進まない状況にある。国際市場での競争力を向上させるためにはインフラの整備は焦眉の急である。さらに、都市と非都市のインフラ格差が顕在化しているところ、同国政府はその是正を画策するものの、寧ろその格差は拡大する状況にある。

## (3) 統計

2003年のウガンダの主な輸出相手国はケニア（14.7%）、スイス（13.7%）、オランダ（9.2%）、英国（6.4%）、南アフリカ（5.6%）である。他方、主な輸入品は資本財、自動車、石油、医療機器等であり、2003年の主な輸入先国はケニア（26.0%）、インド（7.4%）、南アフリカ（7.2%）、日本（6.6%）、英国（6.3%）、アラブ首長国連邦（5.8%）、米国（5.7%）、中国（5.1%）である。



貿易構造(ウガンダ)

	1960年 代	1970年 代	1980年 代	1990年 代	1998	1999	2000	2001	2002
輸出(GDPシェア)	25.2	15.2	10.3	10.2	9.7	12.3	11.3	12.0	12.0
輸出(年成長率)	-	-	2.0	15.1	-14.9	38.1	5.3	14.2	11.4
製品輸出シェア: 食品	-	89.9	-	81.0	86.6	78.0	67.3	68.7	73.0
農業原材料	-	6.8	-	8.9	4.1	17.6	14.1	15.2	10.7
鉱物・金属	-	2.2	-	1.2	1.9	0.8	4.6	3.4	1.9
燃料	-	0.8	-	1.5	2.4	0.2	8.0	5.7	6.5
工業製品	-	0.4	-	7.4	5.0	3.4	6.0	6.9	7.8
輸入(GDPシェア)	22.7	16.0	17.1	22.0	20.6	24.4	23.2	24.4	27.4
輸入(年成長率)	-	-	3.6	7.8	3.1	11.2	-8.6	1.4	20.2
製品輸入シェア: 食品	-	7.9	-	16.1	17.4	14.0	14.1	12.2	14.0
農業原材料	-	0.6	-	2.6	2.3	2.5	2.2	2.5	2.6
鉱物・金属	-	1.3	-	2.1	2.5	1.9	1.5	1.6	1.4
燃料	-	29.6	-	8.5	10.4	12.3	17.5	16.2	16.3
工業製品	-	60.5	-	70.7	67.4	69.2	64.7	67.4	65.7

(資料)世界銀行, 2004年, World Development Indicators.

### 3. 3. 2 外国直接投資

ウガンダは、1991年のInvestment CodeでUganda Investment Authority (UIA)を設立し、投資家に対してワン・ストップ・サービスとして機能している。特に、外資100%の外国直接投資を認めており、また、戦略的な受け入れ産業分野を特定してその誘致を推進している。また、国際機関および諸外国からの援助を得て先進的な外資導入政策に関する戦略・計画を有し、かつ、外国投資が同国の資本形成に大きなインパクトがあるものの、貿易振興機関と同様に、質面および量面の双方で十分なリソースが配備されているとは言い難く、その対応が急務となっている。さらに、地域を代表する教育機関が存在するものの、ビジネス界で通用する人材を育成しているとは言い難く、寧ろ投資環境として同国を捉えた場合に、必要な人材は不足しているとのマイナスの評価がある。

### 投資構造(ウガンダ)

	1960 年代	1970 年代	1980 年代	1990 年代	1998	1999	2000	2001	2002
外国直接投資(グロス、GDP 比)	-	0.0	0.0	1.9	3.2	2.4	2.7	2.5	2.6
外国直接 投資: ネット流入額(BoP: 名目百万ドル)	4.2	0.1	0.1	107.5	210.0	140.2	160.7	144.7	149.9
ネット流入額(総資 本形成比)	2.4	0.1	0.0	11.5	19.8	12.1	13.8	12.7	11.9

(資料)世界銀行, 2004 年, World Development Indicators. .

## 4 ガーナ

### 4. 1 中小企業振興政策

#### 4. 1. 1 政策の運用・実態

貧困層の 80%が農村部に集中していること、また、多くの企業がインフォーマル部門で活動する Micro and Small 企業 (MSE) である点に留意し、貧困削減戦略 (GPRS) の下位戦略として、中期民間部門開発戦略 (別名 “Golden Age of Business” のための効率的な市場開発) が策定されている。同戦略は MSE が直面する諸制約の緩和を通じて、貧困削減を実現することを狙いとしている。

政府は、Ministry of Private Sector Development および Ministry of Industry, Trade and President’s Special initiative を主務官庁とし、傘下の実施機関 (NBSSI, EMPRETE 等) を通じて各種 BDS を提供している。

民間組織 (商工会議所、産業組合、NGO/NPO) もドナー等の支援を受けつつ、上記政府機関および民間 BDS プロバイダを利用して中小企業支援活動を展開している。

中小企業向け金融機関は存在せず、政府およびドナーによる資金支援ファシリティが商業銀行、地方銀行等を通じて提供されている。また、ドナーおよび国際機関の中小企業セクターへの支援提供は多数行われており、ドナー/国際機関による調整メカニズムが機能している。

#### 4. 1. 2 問題点とニーズ

ドナーおよび国際機関の中小企業セクターへの支援提供は多数行われているものの、政府実施機関における人的・資金的制約や BDS プロバイダとしてのキャパシティ不足 (知識・

ノウハウ)は依然として存在する。また、民間組織(商工会議所、産業組合)も、組織によりバラつきはあるものの、人的・資金的制約に直面している。

政府/ドナーの金融機関を通じた MSE 向けファシリティ提供にも拘らず、金融機関のモニタリング能力不足や MSE 金融に係るコスト高、また融資保証の不足のため、企業の資金ニーズは十分満たされていない。このような環境下、MSE 専門金融機関設立の必要性を指摘する声もある。

一方、政府や業界団体には、MSE 自身の動機付けや能力の欠如から、金融・テクノロジー・情報へのアクセスが不足しているとの認識も根強い。

その他、基準および認証機関(Ghana Standard Board, Food and Drugs Board)の機能重複やキャパシティ不足が問題点として挙げられる。民間試験機関の国際認証取得も課題である。

## 4. 2 中小企業経営

### 4. 2. 1 中小企業のビジネス環境にかかる概況

ガーナは 1957 年に独立を達成した。人口は 20.4 百万人、国民一人あたりの GNI は 2003 年時点で 320 ドルである。経済構造は、GDP 割合で見ると、サービス業が 40.1%、農業が 35.2%、工業が 24.8%となっている。

ビジネスに影響を与える基本的なインフラに関し、全般的には、水、物流のための舗装道路網、衛生環境を含むインフラのレベルは十分とは言えない。

企業にとっての金融環境については、商業銀行の貸出金利が 30~40%にもなり、中小企業は高いと感じている。また、運転資金や設備資金のために必要な中長期資金も不足している。

幾つかの政府機関が中小企業の経営者や従業員に対して研修を実施しているが、政府の中小企業政策は民間セクターに広く認知されているとは言えない。中小企業は政府に対して支援や政策ローンをそれほど期待していないようにも思われる。

### 4. 2. 2 中小企業の経営課題

アクラおよびテマにて製造業者・サービス業者を含む 13 社の中小企業を訪問した。主な業種は、食品加工、化粧品、繊維・衣類、家具、医薬品であった。

以下は面談先から得た主な経営課題である。

1. 繊維・衣類業界においては、安価な中国製品との競争が激化し、増幅している。密輸品・模倣品も中小企業にとっては深刻で、売上に悪影響を与えている。
2. 財務管理、特に、資金調達やキャッシュフローを安定的に維持することが、中小企業に

共通にみられる大きな課題である。

3. 中小企業にとって、老朽化した設備の更新のための資金ニーズは大きい、金融リソースが欠落している。
4. 正当な金利水準の中長期資金が必要となっている。また、運転資金のニーズも認められる。

#### 4. 2. 3 成功要因

- 一方、中小企業は、1. 優れた品質管理、2. 顧客ニーズを掴むことによるサービス向上、3. 海外市場の開拓を追求することにより成功している。

#### 4. 2. 4 中小企業支援ニーズと中小企業促進政策

一般的に、ガーナの中小企業は、財務、マーケティング、生産、人材研修、経営管理を含む様々な領域において支援を必要としている。こうした様々な支援領域の中で、最も重要なことは資金ニーズを満たすことである。第二に、生産・工場操業にかかるマネジメントアドバイスも重要である。

### 4. 3 貿易・投資

#### 4. 3. 1 貿易

##### (1) 概要

ガーナは天然資源の恩恵を得て西アフリカ諸国の中では相対的に高めの一人当たり GDP を有するものの、国際的な金融支援および技術支援を受けて成り立っていると言っても過言ではない。その中で、金、材木およびココアの生産が外貨獲得の主な資源である。特に、金は同国の重要な外貨獲得源である。また、農業が同国経済の中核的な産業分野であり、就業人口の約 60%の雇用を創出しているものの、概ねは小作農である。このような状況の中で、ガーナは 2002 年に HIPC<sup>s</sup> イニシアティブによる債務削減を得た。それ以降、政策のプライオリティは金融・財政の引き締め、民営化の推進、社会サービスの改善である。特にインフレは低減しているものの、今なお重要な政策課題である。

##### (2) 課題

このような中で、ガーナ政府は同国初の包括的な貿易政策を直近から施行、特に非伝統部門で産出される産品を特定して振興政策・制度を展開している。ただ、政策・制度の枠組みの不備や税制の不適切性、また、インセンティブ設定の齟齬等とも相俟って、課題および問題点が顕在化している。それでも、輸出品目の多様化（就中、製造業、農産物およ

び手工芸品等)は着実に進んでいることも事実であるが、今なお供給基盤の脆弱性、生産コストの高さ、市場・金融へのアクセシビリティ、輸出マインドの欠如等があり、輸出振興が企図したほどに大きく進まないままで推移している。

### (3) 統計

2003年の主な輸出相手国はオランダ(11.2%)、英国(10.7%)、フランス(7.7%)、ドイツ(6.2%)、日本(5.2%)、イタリア(4.6%)、トルコ(4.4%)、米国(4.3%)である。他方、主な輸入産品は資本財、石油、食品であり、2003年の主な相手国はナイジェリア(13.2%)、中国(9.3%)、英国(7.2%)、米国(6.1%)、ドイツ(4.8%)、フランス(4.5%)、南アフリカ(4.0%)である。

貿易構造(ガーナ)

	1960年 代	1970年 代	1980年代	1990年 代	1998	1999	2000	2001	2002
輸出(GDPシェア)	20.2	15.0	12.0	28.3	33.9	32.1	48.8	45.2	42.6
輸出(年成長率)	3.2	-5.4	3.8	9.7	9.5	12.6	0.8	0.0	-1.7
製品輸出シェア:									
食品	72.6	74.0	66.4	55.4	63.1	55.4	48.4	44.9	-
農業原材料	11.9	9.9	3.7	12.2	10.6	10.9	10.2	-	-
鉱物・金属	14.1	13.3	17.3	13.0	7.7	8.4	18.8	16.5	-
燃料	0.6	1.3	11.7	5.8	3.6	4.8	7.7	11.2	-
工業製品	0.8	1.4	0.7	13.6	15.0	20.4	14.7	16.3	-
輸入(GDPシェア)	24.6	15.0	15.9	41.7	46.7	49.6	67.2	64.8	54.9
輸入(年成長率)	0.0	-1.3	-0.5	9.2	1.5	11.1	-18.0	7.7	-4.4
製品輸入シェア:									
食品	18.0	14.6	10.6	9.9	10.2	11.7	12.8	18.2	20.1
農業原材料	0.9	2.2	1.6	1.9	3.0	2.7	2.4	1.9	1.8
鉱物・金属	1.7	2.1	0.8	0.7	1.3	0.9	0.8	0.8	1.8
燃料	5.7	15.2	27.7	17.3	18.4	17.7	21.4	22.7	8.6
工業製品	72.6	62.9	53.4	67.3	65.7	66.2	61.6	56.3	67.6

(資料)世界銀行, 2004年, World Development Indicators.

#### 4. 3. 2 外国直接投資

ガーナの外国直接投資はGhana Investment Promotion Center Act of 1994で規定されている。つまり、もとよりGhana Investment Promotion Center (GIPC)に各種のインセンティブを付帯することで投資を促進する体制を構築している。また、1999年には新たなインセンティブ・プログラムをGIPCにもたせることでその促進を図っている。ただ、GIPCの

組織的キャパシティに関する課題・問題点、就中、人的および予算的な不足がその促進を円滑化できない要因ともなっている。このことが、1990年代と比較してもその漸増をもたらしてきたが、1999年をピークに漸減する一因ともなっている。

投資構造(ガーナ)

	1960 年代	1970 年代	1980 年代	1990 年代	1998	1999	2000	2001	2002
外国直接投資(グロス、GDP比)	-	1.0	0.2	2.0	2.2	3.2	3.3	1.7	0.8
外国直接 投資: ネット流入額(BoP: 名 目百万ドル)	67.8	16.1	8.6	128.7	167.4	243.7	165.9	89.3	50.0
ネット流入額(総資本形 成比)	21.6	5.4	3.0	9.2	9.7	15.1	13.9	6.3	4.1

(資料)世界銀行, 2004年, World Development Indicators. .

## 5 ナイジェリア

### 5.1 中小企業振興政策

#### 5.1.1 政策の運用・実態

同国の中小企業振興政策の目的は、産業基盤を強化し輸入代替および輸出促進をはかり、若年者の雇用を拡大することにある。政策の基本方針は国家経済強化開発戦略 (National Economic Empowerment and Development Strategy: NEEDS、目標年次 2015年) で謳っており、さらに州レベルの SEEDS、地方レベルの LEEDS にブレイクダウンされている。

政府の関連法令や政策実施のための取組み体制はほぼ整備した。しかし、中小企業政策を担当する SMEDA は 2003年6月、産業省 (Ministry of Industry) から分離したばかりで、中小企業基本政策は策定中である。

関係省庁を含む主な取組みの現状は以下の通り。

1. 人材育成面：国家科学技術インフラ庁 (NASENI) が、インキュベーション・センターを設置中。また、FMIA (Youth Development)、雇用労働生産性省 (MELP)、The Presidency (Informal Sector)、SMEDAN も、就職センター、企業支援センター等の設置に着手。
2. 研究施設の整備：業界団体 (NASENI、FMIA 等) のほか、産業省も EPZ、Industrial Park の整備を推進。
3. 金融支援措置：中央銀行 (CBN) の特別融資枠制度 (SMEIES、商業銀行の税引き前利益

の 10%を中小企業出資に振り向け) や、産業融資専門の Bank of Industry (BI) の設立にもかかわらず、支援効果は今ひとつ。

4. 民間の取組み：商工会議所、NASENI、MAN、NASSI 等の団体に組合金融の設立を図る動きが拡大。また、世銀も Micro Credit (DFID、USAID も協力) プロジェクトを開始。

## 5. 1. 2 問題点とニーズ

インフラ整備が不十分であり、瞬間停電の頻発、断水に加え、輸送面の制約も大きいことが中小企業を振興する上で同国の最大の弱点といえる。

また、政府の政策運営が中小企業のニーズに十分に対応していない。つまり、設立後間もない組織が多く人員、予算ともに不十分。関係官庁に加え大統領府の政策顧問も政策策定に関与し、立案・運営が輻輳し重複する例もみられる。多部族国家で州政府の力が強いこともあり政策は総花的との批判がある。

その他、金融面でも、政府・中銀等が用意している金融スキームと企業のニーズとの間で資金提供の期間、条件等にミスマッチがある。

また、政府のガバナンスが弱く、腐敗が援助の効率的な運用を阻害しており、IMF、世銀等も支援抑制のスタンスをみせていることも懸念材料である。

## 5. 2 中小企業経営

### 5. 2. 1 中小企業のビジネス環境にかかる概況

ナイジェリアはアフリカ最大の人口 (130 百万人) を有し、魅力的な国内市場を作り上げている。また、地理的にも、西アフリカの中央に位置し、輸出入にとって絶好の位置にある。しかしながら、不安定な電力・水の供給、道路の低い舗装率も含め、インフラが未整備であるため、中小製造業者にとっては深刻な問題となっている。

### 5. 2. 2 中小企業の経営課題

ラゴスにて 19 社の中小企業を訪問した。訪問先 19 社としては、食品加工業者 9 社、化粧品・スキンケア製品製造業 3 社、電子機器製造業者、自動車部品製造業者、建設用資材製造業者、家具製造業、殺虫剤製造業者、PVC パイプ・同建具製造業者、インク製造業者であった。

以下は面談先から得た主な経営課題である。

1. ナイジェリアの中小企業にとって最大の問題は電力供給の不安定さである。
2. 第二の問題は原材料の不安定な供給である。

3. さらに、中国や中近東からの安価な輸入品によって、市場における競争も激化している。

### 5. 2. 3 成功要因

ナイジェリアの中小企業が成功するために最も重要な要因は良好なニッチマーケットを開拓することである。第二の成功要因は、市場に氾濫する中国や中近東からの安価な輸入品との競合を避けることである。第三の成功要因は包装デザインの高品質とともに品質を維持することである。また、経営者の辛抱強い努力が大前提であることも確かであろう。

### 5. 2. 4 中小企業支援ニーズと中小企業促進政策

多くの製造業が生産に電力を要することから、中小企業にとって最も深刻な問題として、不安定な電力供給が挙げられる。したがって、電力供給の安定化のためのアドバイザー支援は不可欠である。第二にファイナンスの問題も深刻である。第三に、近代的な工業団地建設のための投資案件も有効である。

## 5. 3 投資・貿易

### 5. 3. 1 貿易

#### (1) 概要

ナイジェリアは長期間にわたって政治的不安定、汚職、不十分なインフラ、脆弱なマクロ経済運営に苛まれながらも、民政移管後は様々な改革に着手して今日に至っている。それまでの政権は産業の多角化を怠り、過度に原油生産に依存した経済を甘受してきた。そのことが、付加価値額に占める燃料生産が 90%を越える水準をもたらした。その構造は今なお継続しており、それ以外の産業が農業部門に集中しているにも関わらず、食品を輸入している。

#### (2) 課題

このような状況の下で、ナイジェリア政府は国家開発計画 (NEEDS) を定め、貧困対策および若年者雇用促進のために輸入代替および輸出拡大を両睨みとした政策・制度を導入している。また、輸出促進を促すために 1995 年に専門機関を設立して貿易振興を図っているもののその成果が顕在化しているとは言い難い状況にある。また、かねてより「商品の墓場」と言われるほどに何でも売れる市場であることは、換言すれば、安価かつ粗悪品でも売れるほどに品質への拘りが低く、そのことが国際市場で通用する製品を生産できないことに繋がっているとの理解が一般的である。よって、経済改革には産業の多角化とともに、品質に拘るという意識向上が必要であるとの認識があることも事実である。



それでも、1億人を越える人口を擁し、また、農産物、鉱物資源および AGOA に基づく繊維等の内需および輸出の可能性が高く、民間企業にも市場メカニズムに呼応してビジネスを拡大したいといった意識を有するものも顕在化しており、その可能性が高いとの評価がある。

### (3) 統計

2003年のナイジェリアの主な輸出相手国は米国（38.3%）、インド（9.9%）、ブラジル（6.8%）、スペイン（6.2%）、フランス（5.6%）、日本（4.0%）である。他方、主な輸入品は機械、化学品、輸送機械、製造業製品、食品等であり、2003年の主な相手国は米国（15.6%）、英国（9.6%）、ドイツ（7.3%）、中国（7.2%）、イタリア（4.3%）である。

貿易構造(ナイジェリア)

	1960年 代	1970年 代	1980年 代	1990年 代	1998	1999	2000	2001	2002
輸出(GDPシェア)	9.8	19.8	22.8	42.8	33.5	35.1	53.3	44.4	37.7
輸出(年成長率)	13.1	8.9	-1.6	3.7	5.4	-12.4	2.8	-1.8	-17.6
製品輸出シェア:									
食品	53.0	8.4	3.2	0.7	0.4	0.3	0.1	-	-
農業原材料	11.3	1.1	0.2	0.4	0.1	0.1	0.0	-	-
鉱物・金属	5.5	0.7	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-
燃料	27.1	88.9	95.3	97.3	97.0	98.9	99.6	-	-
工業製品	1.6	0.3	0.1	1.4	2.5	0.6	0.2	-	-
輸入(GDPシェア)	14.9	18.7	21.3	38.5	38.1	39.2	37.5	39.9	43.6
輸入(年成長率)	6.3	19.1	-8.0	5.5	-3.3	14.9	9.7	11.3	8.6
製品輸入シェア:									
食品	10.2	11.5	17.5	18.2	19.6	27.0	20.2	-	-
農業原材料	0.7	0.8	1.3	1.0	0.9	1.5	0.9	-	-
鉱物・金属	2.4	2.0	2.9	2.5	2.4	2.6	2.4	-	-
燃料	5.7	2.0	0.8	1.2	2.2	1.8	0.5	-	-
工業製品	79.0	83.2	77.3	72.7	74.6	66.6	75.9	-	-

(資料)世界銀行, 2004年, World Development Indicators.

### 5. 3. 2 外国直接投資

ナイジェリアは1995年にそれまでの Enterprises Promotion Act に変えて Nigerian Investment Promotion Commission (NIPC) Decree を発布して、外国直接投資の受け入れに着手した。特に各種のインセンティブを附帯させるとともに、NIPC をワン・ストップ・ウィンドウ化して投資家の利便を図るとともに、NIPC の前進である Nigerian Industrial

Development Coordination Commission の機能をも踏襲して、戦略的な産業部門の誘致を図っている。過去5年間の外国直接投資の状況を見ると、ネット流入額は総資本形成比で12～13%の水準にある。

投資構造(ナイジェリア)

	1960 年代	1970 年代	1980 年代	1990 年代	1998	1999	2000	2001	2002
外国直接投資(グロス、GDP 比)	-	0.9	2.0	4.3	3.3	2.8	..	..	..
外国直 接投 資: ネット流入額(BoP: 名 目百万ドル)	205.0	220.0	566.7	1,211.2	1,051.3	1,004.8	930.4	1,104.4	1,281.1
ネット流入額(総資本形 成比)	11.0	5.8	13.2	21.1	13.6	12.4	12.5	12.9	12.6

(資料)世界銀行, 2004年, World Development Indicators.

## 6 カメルーン

### 6. 1 中小企業振興政策

#### 6. 1. 1 政策の運用・実態

経済混乱に伴う債務処理問題の着着と大統領再選(2004/10)を受け政府組織の再編を断行したが、中小企業振興への取組みは昨年12月に開始したばかりであり、債務問題もあってドナーによる支援(UNIDO、EU、CIDA、GTZ等)もまだ限定的な範囲にとどまっている。

天然資源(石油、農林水産物)は豊かながら国内市場が狭いため、輸出立国を志向しており、中小企業振興の政策目的も、輸出促進による産業力強化に置き、産業省では、輸出市場開拓に向け、産業基準標準化にも取組み中である。しかし、中小企業振興基本政策や関連基本法は制定されておらず体系的な取組みは今後の課題である。関係省庁の根回や関係者を集めてのコンセンサス作りに着手した段階といえる。

CFAフラン圏に属し通貨価値は相対的に安定しているが、同圏共通の金融政策運営もあり、中小企業支援金融等はほとんど民間任せの状況にある。今年末を期限にマイクロファイナンスの再登録化を進めるなど、漸く小規模金融業界の整備等を開始した段階である。

同国はナイジェリアに次ぐ腐敗国とされており、国際機関には、政府への支援はガバナンスの確立度合いに応じて行うとの意識が強い。これに対し民間側は、業界団体を中心にかなりしっかりした問題意識をもち、具体的な対応を行っているところがあり、政府よりも取組みは先行しておりかつ現実的である。

## 6. 1. 2 問題点とニーズ

中小企業育成の上でインフラ（電力、水、道路等）の整備が不十分なことが先ず問題点として挙げられる。更に、新設された MPMEESA の政策立案能力の強化が喫緊の課題であり、特に、政策当局者には民間部門での経験がなく中小企業の声が反映され難い状況にある。

金融機関は中小企業金融には比較的前向きに対応をとり始めているようでベンチャーキャピタルも存在するが、資金不足、情報不足は否めず、中小企業の資金ニーズに十分に答えられていない。また、金融機関が企業関連情報を的確に入手・分析する能力も不十分である。

中小企業の企業活動支援のためには技術や製品企画・基準、市場ニーズ、金融等に関連する情報提供システムの整備も必要である。工業製品基準の制定もまだ緒についたばかりである。

既述の通り、政府機関内の腐敗は各種許認可等に関連して企業に重い負担を強いており、ガバナンスの確立は重要課題である。

## 6. 2 中小企業経営

### 6. 2. 1 中小企業のビジネス環境にかかる概況

カメルーンの人口は 16 百万と小さく、国内の市場規模も小さい。中央アフリカに位置するカメルーンは、中央アフリカ諸国、特に旧フランス領諸国へ輸出するには絶好の位置にある。

### 6. 2. 2 中小企業の経営課題

首都ヤウンデおよび商都ドアラにて 12 社の中小企業を訪問した。訪問先 12 社としては、繊維関連 3 社、鉄鋼資材販売業者 3 社、鉄鋼製造業者 2 社、殺虫剤製造業者、プラスチック製品製造業者、食品加工品製造業者、紙製造業者があった。

以下は面談先から得た主な経営課題である。

1. カメルーンの中小企業にとって最大の懸案事項は限定的な市場の中でいかに生き残りを図るかということである。
2. 現状、多くの企業がカメルーンの小さな市場に参入しており、中国や中近東からの安価な輸入品も多い。

### 6. 2. 3 成功要因

国内市場が限定的であるため、ニッチマーケットを切り開くことは困難である。したが

って、海外向けに優れた包装デザインを確立・維持することが最も重要な成功要因である。

#### 6. 2. 4 中小企業支援ニーズと中小企業促進政策

カメルーンの中小企業の最大の懸念は、中国や中近東からの安価な模倣品といかに競争して生き残っていくかということである。したがって、知的所有権保護にかかる法的実効力の強化が緊急の支援ニーズとなっている。第二に、工場・装置産業に対するメンテナンス技術の移転にニーズが認められる。第三に、輸出を目指してユニークな製品作りにチャレンジしている地方の製造業者に支援ニーズが認められる。

### 6. 3 貿易・投資

#### 6. 3. 1 貿易

##### (1) 概要

石油資源を有するとともに農業生産に有利な状況にあるカメルーンは、サブ・サハラ諸国の中でも第一次産品に大きく依存した経済構造をもつ。ただ、上層部の層が厚い公務員機構があり、民間企業にとっては課題・問題点のあるビジネス環境のもとで、貿易構造が大きく変わることは想定しづらい。

他方、HIPICs に対する債務削減による余剰資金を活用した政策・制度を充実させる動きは活発化している。このことは、2004年の12月の省庁再編で具現化している。中小企業に関しては中小企業・社会経済・手工芸省が新設されてその政策・制度が確立されるプロセスにあるが、貿易振興機関および外資導入促進機関は現段階では存在せず、商工会議所がその機能を代替しているのが現状である。

##### (2) 課題

そのような状況で、過去数年間に貿易構造に大きな変化がなく、原油や農産品（主にカカオ）は国際市況の変動に影響を受けやすい状況にある。また、もとより貿易振興を専門に担う専門機関が存在しないことから、西アフリカの中核国のひとつとなり得る地勢的なメリットを有しながらも、実務を担い得る人材および公的な組織を円滑に機能させるガバナンス面での人材の不足は明らかで、その育成に未着手な現段階では多くの不安材料を抱えていることも事実である。

このような状況であるが、周辺諸国に対して輸出を促すことも可能であり、事実、高山農作物をこれら諸国に輸出するといった事例も出てきている。この点に関しては、今後の生産の拡大と付加価値幅の増加が期待できるところである。

### (3) 統計

2003年の主な輸出相手国はスペイン(21.9%)、イタリア(13.4%)、フランス(10.8%)、オランダ(10.6%)、米国(7.5%)、中国(4.4%)である。他方、カメルーンが輸入する製品は機械、電子機器、輸送用機械、燃料、食品であり、2003年の主な輸入先はフランス(21.9%)、ナイジェリア(9.5%)、日本(6.8%)、米国(5.7%)、中国(4.9%)、ドイツ(4.3%)である。

貿易構造(カメルーン)

	1960年 代	1970年 代	1980年 代	1990年 代	1998	1999	2000	2001	2002
輸出(GDPシェア)	22.8	23.3	25.6	23.4	26.5	23.8	30.7	31.8	27.2
輸出(年成長率)	1.6	9.0	8.1	2.7	11.1	12.9	-5.0	1.9	1.6
製品輸出シェア:									
食品	63.4	63.9	36.3	22.2	-	-	14.9	16.8	21.3
農業原材料	16.2	16.7	14.5	26.1	-	-	21.0	21.3	20.0
鉱物・金属	15.2	5.9	7.4	6.5	-	-	5.6	5.4	4.5
燃料	0.0	5.9	28.5	38.2	-	-	54.2	51.9	47.4
工業製品	4.9	7.6	13.2	7.1	-	-	4.3	4.7	6.8
輸入(GDPシェア)	23.8	26.5	25.1	20.8	24.8	24.1	26.8	29.2	28.0
輸入(年成長率)	2.3	5.8	6.3	5.2	13.2	2.9	16.1	11.7	3.4
製品輸入シェア:									
食品	13.7	11.4	14.9	16.6	15.4	18.9	18.2	15.5	18.5
農業原材料	0.8	0.4	0.4	2.1	2.1	2.1	1.6	1.1	1.2
鉱物・金属	1.8	1.1	1.4	1.4	1.4	1.4	1.1	1.1	1.5
燃料	5.9	8.6	1.9	13.9	12.2	15.8	23.2	18.4	12.8
工業製品	76.9	78.2	80.8	65.9	68.9	61.4	55.9	63.9	66.0

(資料)世界銀行, 2004年, World Development Indicators.

### 6. 3. 2 外国直接投資

既述した通り、カメルーンには投資振興機関は存在せず、商工会議所等の諸機関がその機能を代替している。ただ、外国直接投資のネット流入額は着実に伸長しており、また、総資本形成比から見てもその役割は小さくない。

投資構造(カメルーン)

	1960 年代	1970 年代	1980 年代	1990 年代	1998	1999	2000	2001	2002
外国直接投資(グロス、GDP 比)	-	1.2	1.9	0.3	..	..	..	..	..
外国直 接投資: ネット流入額(BoP: 名 目百万ドル)	16.0	31.4	71.4	22.0	50.0	40.0	31.4	67.3	86.2
接投資: ネット流入額(総資本形 成比)	8.6	3.3	3.4	1.5	3.3	2.3	2.1	4.4	5.1

(資料)世界銀行, 2004 年, World Development Indicators.

### 第Ⅲ章 支援の方向性と JICA の支援

#### 1. 南アフリカ

##### 1. 1 支援の対象・方向性

先ず、多様な中小企業振興施策がありながら、その知名度が低いという問題ある。換言すれば施策のメリットが十分認知されるほどのレベルにないということでもあるため、これをサービス・レベルの向上で補う必要がある。そのためには技術支援機関（政府および民間）のキャパシティ向上が有効と考えられ、各国の支援による向上も選択肢の一つである。また、SEDA がまだ新しい組織であり、総合的な中小企業支援機関としての機能の拡充を必要としていることから、SEDA のキャパシティ・ビルディング、関係省庁・非政府機関の中小企業関係者への訓練への支援として具体化することも考えられる。

また、政府施策による支援が実質的には民間 BDS プロバイダや NGO/NPO を通じてなされている状況から、効率的な支援のためにはこれら民間組織の中小企業支援実態を解明かにする調査も必要である。その他、中小企業に資金が十分に提供されていない中小企業金融システム強化支援（政府および民間金融機関のキャパシティ・ビルディング、中小企業ファンディング支援）も重要である。

一方、中小企業経営の観点からは中小企業金融の充実が必要である。政府、民間金融機関を問わず中小企業のニーズに合ったファイナンススキームの構築である。同様に、BEE の条件達成や厳しい労働法規に苦勞する企業も見られ企業環境や実態に配慮した政策構築能力も必要であり、支援の対象となりうる。

##### 1. 2 JICA による支援策

上記の方向性を踏まえて JICA に期待される支援には以下のものが考えられる。

1. 技術支援機関（政府および民間）のキャパシティ向上のための、裾野産業（特に自動車産業）における技術支援機関のキャパシティ向上のための「要素技術移転調査」＋専門家派遣／本邦研修。
2. 「プロジェクト研究」等による民間 BDS プロバイダ、NGO/NPO の中小企業支援実態調査（成功事例調査）。我が国企業の南アおよび周辺諸国での調達ネットワーク構築のための情報収集として実施。
3. 関係省庁・非政府機関の中小企業関係者、例えば、まだ新しい組織でありながら中小企業支援機能の拡大が必要されている SEDA に対する中小企業振興・中小企業金融専門家の派遣。
4. 工業、生産性統計等の技術の向上に向けた支援としての担当者の現地および本邦研修の

実施。

## 2. タンザニア

### 2. 1 支援の対象・方向性

前章で説明した通り、タンザニアが最も望んでいるのは財政支援であり、具体的には、SME Development Policy (2003/4)の履行にかかる財政支援が挙げられる。また、TPSFの機能強化としての財政的支援もある。その他、民間団体連携にかかる支援（定期的フォーラムの開催等）の実施が全般的支援策として考えられる。

多角化や貿易による産業構造、貿易構造の転換が同国の大きな課題となっている現状からは貿易、投資振興に関連する支援、市場開拓・製品開発に係る支援も考えられる。

一方、中小企業の視点からは、政府や国際機関の努力にも関わらず中小企業の発展に付いて主には二つの問題が残されている。第一に、SIDO改革の必要性和有効性が国際機関によって見過ごされていることであり、第二に、新たに成長しつつある中堅中小企業で、今後の成長も期待できる企業に対する支援状況について、SIDOやVETAを含む既存の中小企業支援機関では不十分なことである。

上記からは、以下の二つの提言が考えられる。

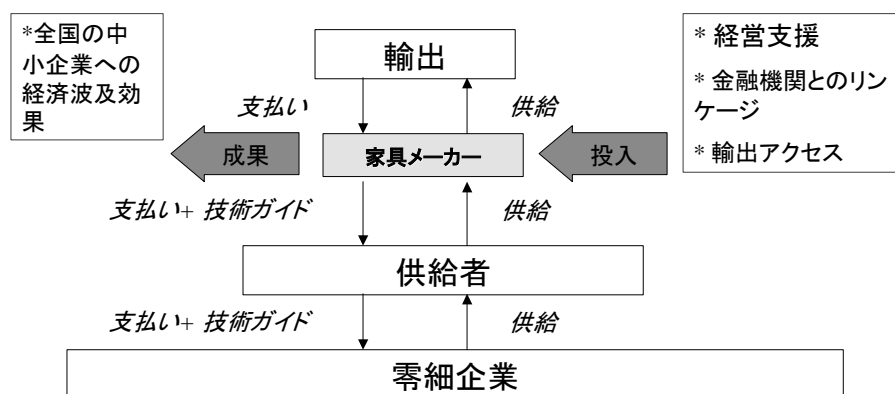
- SIDOの効率性向上による機能拡充およびサービス向上のためのSIDO改善プロジェクト支援。
- サプライ・チェーン構築のためのパイロット・プロジェクト支援。

サプライ・チェーン構築により、マイクロ企業から小企業を含む幅広い裾野産業に経済波及効果をもたらし、結果、対象とする企業の存在する産業全体に波及効果をもたらす。インタビュー調査によれば、農産加工品、家具、繊維、観光サービス、建設といった産業について、その成長性・将来性が見込まれる。

タンザニアにおけるサプライ・チェーン構築のためのパイロット・プロジェクトを家具を例に図にイメージすれば以下の通りとなる。



~特定中堅中小企業への集中的支援を通じたサプライ・チェーン構築のためのパイロット・プロジェクト(例:家具)~



出所: JICA調査団、2005年2月

## 2. 2 JICA による支援策

全般的な支援としては財政的支援が強い中で、JICA に期待される支援としては日本の経験を活かせる現場に密着した以下の支援が考えられる。

1. 小企業支援に取り組む SIDO の事業拡大・機関強化に対する支援。開発調査および専門家派遣、本邦研修の実施。機能強化支援の中には、上記で説明したパイロットプロジェクトの立ち上げ支援、工業・製造業部門開発計画の策定支援も考えられる。
2. 職業訓練局 (VETA) を通じた中小企業のニーズに対応した適性技術の育成 (カリキュラム策定等) 支援。適正技術・経営の支援のための開発調査および専門家派遣、本邦研修の実施。
3. 中小企業が参加しやすい情報基盤の整備を通じた官民連携支援 (CTI および産業貿易省のデータベース連携等) のための専門家派遣の実施。

## 3. ウガンダ

### 3. 1 支援の対象・方向性

明確な中小企業政策が未だ存在しない同国では、全般的支援策として中小企業政策策定

にかかるマスタープラン、ロードマップ作成に対する支援が先ず挙げられる。また、お互いの連携が薄いまま BDS プロバイダが点在する現状を踏まえると、ウガンダ全地域をカバーする公的な中小企業支援機関および BDS 機能の調整を担当する機関の創設に対する支援が考えられる。UNBS 機能強化に対する支援（財政的支援、設備支援、技術支援）の実施もある。

その他、国家開発の手段として貿易も重視する同国としては、内陸国としてのインフラ整備や輸出品の多角化の継続は欠かすことが出来ないものであり、都市・地方間格差是正も含めたインフラ整備支援や商品開発・品質向上支援が考えられる。

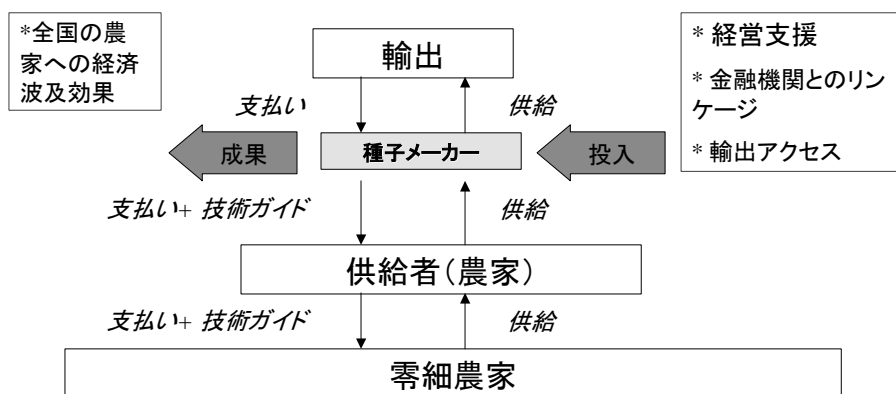
一方、多数の公的・民間の中小企業支援機関が起業家、マイクロ企業、小企業への支援に注力しているものの、中小企業の立場からは幾つかの問題が残されている。第一に、現状、新たに成長しつつある中小企業の潜在的ニーズに対応できていないとみられること。第二に、政府の支援政策にかかる調整機関がないため、中小企業支援機関による公的支援の内容に重複がみられること。第三に、中小企業は財政的制約から BDS のサービスに対してあまり多額の料金を支払いたくない、あるいは、支払う余裕がないという傾向が顕著であることである。最後に、成長の潜在性を有する中堅中小企業のニーズに対しては、UEPB (Uganda Export Promotion Board) や UNBS (Uganda National Bureau of Standard) を除けば特別な BDS は存在しないこともある。

以上からは、BDS に係る提言のほか次の提言も考えられる。

- サプライ・チェーン構築のためのパイロット・プロジェクト立ち上げ支援。サプライ・チェーン構築により、マイクロ企業から小企業を含む幅広い裾野産業に経済波及効果をもたらし、結局、対象とする企業の存在する産業全体に波及効果をもたらす。なお、インタビュー調査によれば、種子、コーヒー、家具、繊維、ホテルといった産業について、その成長性・将来性が見込まれる。

ウガンダにおけるサプライ・チェーン構築のためのパイロット・プロジェクトをイメージ図にすれば以下の通りとなる。

~特定中堅中小企業への集中的支援を通じたサプライ・チェーン構築のためのパイロット・プロジェクト(例:種子)~



出所: JICA調査団、2005年2月

### 3. 2 JICA による支援策

上記より、JICA による支援としては交流・連携・共同化をキーワードとした支援、政策的枠組みへの支援が考えられる。

1. フォーラム開催等による点在する既存BDSプロバイダー間の連携強化のための開発調査、専門家派遣の実施。また、連携強化と合わせて、上記のサプライチェーン構築も具体的支援として考えられる。
2. 明確な中小企業政策が無く政策策定経験の乏しい同国では、中小企業政策制度の策定に関わる公的セクターの広範な人材育成が急務であり、人材育成のための開発調査や本邦研修の実施。
3. Makerere 大学の Enterprise Development Centre 等企業家育成機関のキャパシティ向上（東アフリカ地域3カ国を対象とする企業家育成のためのプログラム運営支援等）支援としてのカリキュラム策定支援に関する開発調査+専門家派遣/本邦研修の実施。その中では輸出を主な目的とした商品開発・品質向上に関連する支援も取り上げられる。

## 4. ガーナ

### 4. 1 支援の対象・方向性

全般的な支援策として、政府実施機関、民間組織に対する資金・技術・情報支援が挙げられるが、多くのドナー（二国間・国際機関）が様々な支援プログラム／ファンディングを提供している現状に鑑み、ターゲットや戦略の慎重な選択、また、他ドナーとの調整・協力が必要である。MSE 専門金融機関設立の必要性の指摘もあり、中小企業金融システム強化支援（中小企業専門金融機関設立に関する F/S、金融機関に対するキャパシティ・ビルディング等）も有効と考えられる。

また貿易投資面からは、輸出、投資機関の機能強化が政策・制度の整備に向けた支援が考えられる。

一方、中小企業の観点からは第一に、中小企業の運転・設備資金ニーズに対応すべく、金融アクセスの向上に貢献することが重要であり、以下のような施策における支援が考えられる。

- 中小企業貸出の状況、キープレーヤーの特定、主要政策、関係機関、中小企業貸出促進に対する障害について現状調査。
- 政策金融による貸出スキーム、中小企業向け専門金融機関の設置の可能性を含む改善策の策定
- 中小企業貸出に対応するための人材育成プログラムの開発

第二に、中小企業政策、中小企業金融、生産管理・工業操業といった分野への専門家を NBSSI のような政府関連機関へ派遣することが考えられる。また、関係省庁、政府、あるいは非政府機関の中小企業政策関係の職員に対する研修の実施も有効である。

### 4. 2 JICA による支援策

BDS プロバイダをはじめとするキャパシティビルディングの需要は依然根強いと考えられ、JICA として以下の支援は有効と考える。

1. 政府実施機関、民間組織に対する情報・技術支援。特に、1) 製造技術・品質管理に関する専門家・シニア・ボランティアの派遣、2) 日本市場情報アクセス、対日マーケティング支援のための専門家・シニア・ボランティア派遣の実施。
2. 中小企業金融人材キャパシティ向上のための、NBSSI 等支援機関における中小企業金融アクセス支援・モニタリング能力の向上を目的とした現地／本邦におけるセミナー／ワークショップの開催、専門家派遣。

## 5. ナイジェリア

### 5. 1 支援の対象・方向性

既述の現状を踏まえると、同国への全般的な支援としては、ハードのみならず法制度を含むソフト・インフラの整備支援、脆弱なガバナンスの問題解決のための行政能力向上支援が火急と考える。政策立案過程の透明化、効率化および的確な中小企業振興政策の立案・実施を図る必要があり、ガバナンスの強化や関係省庁間での調整体制整備に向けた能力向上研修を必要とする。

企業情報の収集能力を高め政策に活かすため、中小企業の実態を把握に向けた企業データベースの整備、企業・家計センサスの定期的実施への指導、支援も有効である。

また、研究センター等の整備、機能強化、人材育成および他国のベスト・プラクティスにかかるノウハウ提供、教育プログラム作成への支援等職業訓練をベースとした支援もある。

中小企業金融整備に対する支援では現行制度の見直し（出資期間の見直し、exit policyの整備、保証制度の検討等）、金融仲介機能強化のためのBDS機能の向上、情報提供体制の整備および金融市場整備にかかる支援（インターバンク市場取引手段の整備等）、マイクロファイナンス等への支援があり、informal sectorの基盤強化にかかる支援としては生活改善、貯蓄推進等のノウハウ提供がある。

貿易・投資の観点からは、国際的に通用する農業製品を含む製品開発の強化と品質向上、市場開拓のための支援が考えられる。

一方、中小企業者の観点からは、ナイジェリアに対する緊急度の高い支援策のうち主なものとして、1. 電力供給の安定化に向けたアドバイザー支援と 2. 中小企業の銀行資金調達能力の向上に向けたビジネス・アソシエーションのコンサルタントのための研修実施が考えられる。

### 5. 2 JICAによる支援策

大きな可能性を秘めながら解決すべき問題も山積している同国へのJICAの支援としては、ガバナンスの向上を含むキャパシティビルディングや組織間連携強化への協力を中心とした支援が考えられる。

1. 効率的な政策立案のための基礎的能力向上支援として、SMDA や The Presidency を対象とした中小企業実態調査にかかる支援（開発調査）および専門家派遣、本邦研修の実施。  
ここには貿易や投資に関係する機関の能力強化も含む。
2. 省庁間調整能力を含む政策実施にかかる支援：専門家派遣およびセミナー・研修等の企画・実施。
3. 電力供給安定化に向けたアドバイザー支援のための専門家派遣。

4. 職業訓練支援：研究施設、インキュベーションセンター等の強化および人材育成・運営ノウハウ支援（他国のベスト・プラクティスにかかるノウハウ提供、特に南南協力への支援（NASENI：エジプト、FMIA/Youth Dev.：南ア、SMEDA、Presidency（Informal Sec.））

## 6. カメルーン

### 6. 1 支援の対象・方向性

前章での既述を踏まえた全般的な支援として、まずはガバナンスの向上や知的所有権保護の法的実効力強化、関係機関職員の能力向上が考えられる。また、工場・装置機械に対するメンテナンス技術の向上も貿易立国を指向する上では不可欠でありその支援も考えられる。同時に、成長に向けて輸出を目指す中小企業に対する海外営業の支援も必要である。当該輸出マーケティング支援に際して対象業種を選定する場合、カメルーンにおける有望産業である食品加工を優先すべきであろう。

また、資金支援スキームに関するノウハウおよび資金の提供は同国の希望するところで、地場金融機関（SNI、Afriland 等）への credit line の提供、組合金融・マイクロクレジットおよび同関連施策の整備（中小企業向けのリース活用、長期設備投資資金、および小規模企業を対象とする運転資金融資制度の整備等を含む）、長期資金供給の円滑化を図るスキーム（中小企業専門金融機関および保証制度等を含む）の創設にかかるノウハウ等の提供もある。

一方、中小企業の立場からは、支援スキーム作りに関係する人材トレーニングが先ず挙げられる。具体的には、

- 政府の体制整備に対する適切な指導：政府の役割と民間のイニシアティブに任せるべきことにつき明確な認識をもたせ、適切な政策立案が図られるよう指導（人材育成、教育プログラムの整備）。
- マーケット情報、技術情報等提供のためのインフォメーションセンター設立に対する支援：農産物加工、木工品の品質向上等への技術指導。
- 輸出促進のためのベストプラクティス作り（繊維、木工品、木炭、食品加工等）の指導、産業基準の整備とそれを通じた品質向上のための体制づくり支援（試験設備の整備を含む）。
- 官民一体となった支援体制構築にかかるベストプラクティスの提供および必要なノウハウの提供（タイ、マレーシア等からの南南協力の実施、UNDP の ENTREPRISE CAMEROUN への協力、インフォメーションセンターの開設支援等）、である。

## 6. 2 JICA による支援策

昨年 12 月より中小企業支援施策を実行し始めた同国にとりキャパシティ・ビルディングは緊急の課題と思われ以下の施策が考えられる。

1. 中小企業振興政策および制度の取組みにかかる支援として、開発調査および専門家派遣、本邦研修の実施。
2. 政府の若手・中堅層に対するキャパシティ・ビルディングおよび人材育成のための専門家派遣および本邦研修の実施。
3. ガバナンスの強化や知的所有権保護の法的実効性強化のための専門家派遣および関係機関職員向け研修の実施。

調査フローチャート

中小企業振興政策、制度、および戦略にかかる作業	
第一次国内準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インセプションレポート作成（調査方針の確定）→ JICA へ提出</li> <li>■ 文献調査、インターネット検索 → 報告書に反映</li> <li style="margin-left: 40px;">↓</li> <li>■ 第一次現地調査にかかる事前準備 簡易セミナーの準備 → 資料の整理、パワーポイントスライドの作成</li> <li style="margin-left: 40px;">訪問先選定 → JICA、各国の関係機関とも相談</li> <li style="margin-left: 40px;">アポ取得 → 各国 Technonet Africa メンバー機関、UNDP とも協議 → JICA へ報告</li> </ul>
第一次現地調査 (1月29日～2月21日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 簡易セミナー：日本の中小企業支援制度、日本の経験の解説 ↓ セミナーの反応にも配慮した調査</li> <li style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 100px;">タンザニア、ナイジェリア、カメルーンの3カ国で実施</li> <li>■ 現地インタビュー調査：1.現地関係政府機関・商工会議所等 2.企業連合、農業協同組合、クラスター 3.中小企業（合計92社訪問）</li> <li style="margin-left: 40px;">↓</li> <li style="margin-left: 40px;">グッドプラクティスの抽出 ニーズの発掘</li> <li>■ 各国コンサルタントとの意見交換</li> <li>■ 資料の収集 ←</li> </ul>
第二次国内準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収集資料、インタビュー内容の整備・分析 ←</li> <li style="margin-left: 40px;">調査団内議論</li> <li>■ 第一次現地調査結果のまとめ JICA と協議</li> <li>■ ラップアップミーティング資料作成 JICA と協議</li> </ul>
第二次現地調査 (3月5日～3月13日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ラップアップミーティング： <ul style="list-style-type: none"> <li>1.各国の現状および取組み状況</li> <li>2.課題(政策間調整・連携、戦略の鮮明化等)</li> <li>3.提言</li> </ul> </li> <li>■ 各国コンサルタントとの情報・意見交換</li> <li>■ ミーティング参加者と討議（意見、ニーズの確認）</li> </ul> <div style="float: right; text-align: right; margin-top: 10px;"> <p>ミーティング支援 ファイナルレポート作成準備</p> </div>
国内作業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ファイナルレポート作成 (本邦カウンターパート研修内容の提言を含む)</li> <li>■ ファイナルレポートの提出 (JICA)</li> </ul>