

# マダガスカル中小企業分野 プロジェクト形成調査報告書

平成 19 年 3 月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部

## 序 文

マダガスカル共和国は、2003年以降、輸出加工区を中心に製造業への投資が進み、経済は成長基調にあります。あわせて、2005年には南部アフリカ開発共同体（SADC）に加盟し、南部アフリカ市場へのアクセスや、南アフリカ企業による新規海外直接投資（FDI）等新たな経済効果が期待されています。

しかしながら、製造業や公共事業部門においてこれまで欧州、南ア、アジアなどの外国資本に依存してきた結果、中小企業を中心とした国内の産業基盤が脆弱なため、今後米国アフリカ成長機会法（AGOA）などの優遇策がフェーズアウトするなど国際政策環境の変化や市場のグローバル化に対応するためには、競争力のある国内産業を育成する必要があります。

このような背景の下、2004年度に JICA で実施したプロジェクト研究「アフリカ地域南部アフリカ諸国における民間セクター活性化のための技術協力の役割」では、マダガスカルに対する優先的政策支援として「産業・貿易・投資促進戦略の策定と実施に向けた人的貢献」を提言しています。また、2005年にマダガスカル国大統領が訪日した際、我が国に対し貿易担当経済開発顧問の派遣を要請し、我が国は2006年4月より大統領府経済顧問専門家を派遣しています。

マダガスカルの持続的経済成長と雇用機会の創出を通じた貧困削減を推進するためには、これら貿易・投資促進に関する支援に加え、それをさらに持続させ、加速させる観点から中小企業や地場産業の振興が課題となっています。

本調査団は、中小企業振興分野に係る基礎的情報が少ない中で、今後同分野への協力を行うにあたって必要となる幅広い情報の収集を行い、同分野の課題を分析することを一つの目的に派遣しました。その上で、中小企業振興関連省庁及び関連機関の支援ニーズと、中小企業分野に係る調査結果を鑑み、同国政府への開発調査等の具体的支援内容の提案を行いました。本報告書は、同調査団の調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本、マダガスカル両国の関係各位に深くお礼を申し上げ、今後も引き続き最大限のご支援をいただけるようお願いしたいと思います。

2007年3月

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部  
部長 佐々木 弘世

# 地図



## 写真



Andriambilany 村、Behenjy コミュニンの植物繊維による工芸品



トアマシナの刺繍工房



KOSEPA 組合エッセンシャル・オイルの抽出機

## 略語集

ABD	.....	Agricultural Business Centers
AGOA	.....	African Growth and Opportunity Act
BAMEX	.....	Business and Market Expansion
BPI	.....	Business Partners International
CCIAA	.....	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat and d'Agriculture
EDBM	.....	Economic Development Board of Madagascar
EPZ	.....	Export Processing Zone
EU	.....	European Union
FDI	.....	Foreign Direct Investment
FIV.MPA.MA	..	Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy Groupement du Patronat Malgache: (マダガスカル企業家連盟)
GDP	.....	Gross Domestic Product
GEFP	.....	Groupement des Entreprises Franches et Partnaires (マダガスカル EPZ 連盟)
GEM	.....	Groupement des Entreprises de Madagascar (マダガスカル企業連盟)
GSP	.....	Generalized System of Preference
IFC	.....	International Finance Corporation
ILO	.....	International Labor Office
IMF	.....	International Monetary Fund
ITC	.....	International Trade Center
MAP	.....	Madagascar Action Plan
MCA	.....	Millennium Challenge Account
MEPSPC	.....	Ministere de l'Economie, du Plan, du Secteur Prive et du Commerce
MICDSP	.....	Ministere de l'Industralisation, du Commerce et du Developpement du Secteur Prive
OECD	.....	Organization of Economic Cooperation and Development
PEP	.....	Private Enterprise Partnership
PME	.....	Petites et Moyennes Entreprises (SME)
SADC	.....	South African Development Community
SIM	.....	Syndicat des Industries de Madagascar (マダガスカル工業連盟)
SME	.....	Small- and Medium-Sized Enterprises
SSC	.....	SME Solution Center
UNDP	.....	United Nations Development Programme
UNIDO	.....	United Nations Industrial Development Organization
USAID	.....	United States Agency for International Development
WTO	.....	World Trade Organization

## 目次

	頁
序文	
地図	
写真	
略語集	
第1章 調査の概要.....	- 1 -
1-1 プロジェクト形成調査の背景.....	- 1 -
1-2 調査の目的.....	- 1 -
1-3 団員構成 .....	- 2 -
1-4 調査日程(全体調査期間:1月13日～2月16日).....	- 3 -
1-5 協議結果の要約.....	- 5 -
1-5-1 協議方法.....	- 5 -
1-5-2 協議内容.....	- 6 -
1-6 協力案件の概要.....	- 7 -
第2章 マダガスカル民間セクターの概況 .....	- 9 -
2-1 社会概況・行政区分.....	- 9 -
2-2 経済概況 .....	- 10 -
2-3 マダガスカルのビジネス環境と国際環境の変化.....	- 12 -
2-4 民間セクターの概況.....	- 14 -
第3章 マダガスカル政府による民間セクター振興政策とその現状.....	- 37 -
3-1 「マダガスカル行動計画」における民間セクターの位置づけ .....	- 37 -
3-2 民間セクター支援に関するマダガスカル政府のこれまでの取り組み .....	- 39 -
第4章 ドナーによる民間セクター支援.....	- 48 -
4-1 Integrated Framework Project(世界銀行、UNDP) .....	- 48 -
4-2 BAMEX(USAID) .....	- 50 -
4-3 Millennium Challenge Account (USAID).....	- 52 -
4-4 Integrated Growth Poles Project (世銀).....	- 52 -

	頁
4-5 IFC .....	- 53 -
4-6 養蚕業への支援 (UNIDO) .....	- 54 -
第 5 章 開発調査案 .....	- 55 -
5-1 前提となる考え方 .....	- 55 -
5-2 開発調査案 .....	- 56 -
5-3 再委託先候補 .....	- 60 -

別紙

1. 協力案件案(対処方針会議時)
2. 協力案件案(中間時点)
3. 面談議事録

## 第1章 調査の概要

### 1-1 プロジェクト形成調査の背景

マダガスカル（以下「マ」国）は、1990年代 IMF・世銀による構造調整を受け入れ、市場経済化への道を歩んだが、2002年にはその社会的反動を受け GDP が前年比 12.7%減少するなど政治経済が大混乱した。

2003年以降の、「マ」国経済は、輸出加工区を中心に製造業への投資が進み、経済成長も2004年は5.3%に回復、2005年も5%を越える見込みである。あわせて、2005年には南部アフリカ開発共同体（SADC）に加盟し、南部アフリカ市場へのアクセスや、南アフリカ企業による新規海外直接投資（FDI）、等新たな経済効果が期待されている。

しかしながら、製造業や公共事業部門においてこれまで欧州、南ア、アジアなどの外国資本に依存してきた「マ」国経済は、中小企業を中心とした国内の産業基盤が脆弱なため、輸出加工区でさえ、原材料の輸入が製品輸出を上回るという状態が続いており、今後 AGOA（米国アフリカ成長機会法）などの優遇策がフェーズアウトするなど国際政策環境の変化や市場のグローバル化に対応するためには競争力のある国内産業を育成する必要がある。

このような背景の下、2004年度に実施された「アフリカ地域南部アフリカ諸国における民間セクター活性化のための技術協力の役割」（プロジェクト研究）では、「マ」国に対する優先的政策支援として「産業・貿易・投資促進戦略の策定と実施に向けた人的貢献」が提言されている。また、2005年に「マ」国大統領が訪日した際、我が国に対し貿易担当経済開発顧問の派遣を要請し、2006年4月より大統領府経済顧問専門家を派遣した。

「マ」国の持続的経済成長と雇用機会の創出を通じた貧困削減を推進するためには、これら貿易・投資促進に関する支援に加え、それをさらに持続させ、加速させる観点から中小企業や地場産業の振興を図る必要がある。また、PRSP の上位にあたる国家開発目標として最近発表された「マダガスカル・アクション・プラン」（MAP: Madagascar Action Plan）においても、2012年までに GDP 成長率 10%台の達成、それに向けた民間企業の強化と多様化を打ち出していることから、今後「マ」政府の取り組みを確認しつつ、わが国の支援策を検討する観点から、本件調査が派遣されることとなった。

### 1-2 調査の目的

大統領府経済顧問専門家を派遣し貿易・投資面に焦点を当てた協力を進めていることを鑑み、継続的・効果的な支援を実現するために、海外からの進出企業への部品の納入や下請け支援、輸出機会に繋がる地場産品の発掘支援等の具体的案件の実施を想定し、中小企



業振興を担当する経済通商産業民間セクター省を中心に協議を通じて、中小企業分野に係る関係機関のニーズを把握することを本調査の目的とした。

あわせて、「マ」国の中小企業の現状に関する調査を行い、国内市場向けも視野に入れた有望産業の発掘、支援などの方策を検討するための情報収集を行った。

### 1-3 団員構成

No	氏名	担当	所属	期間
1	山本愛一郎	団長/総括	JICA アフリカ部調査役	1/28-2/4 マラウイより直行
2	岩瀬信久	産業政策分析	有限会社アイエムジー	1/13-2/9
3	森真一	民間セクター分析	有限会社アイエムジー	1/13-2/16
4	福森大介	調査企画	JICA 経済開発部第一グループ中 小企業チーム	1/28-2/4 マラウイより直行

1-4 調査日程(全体調査期間:1月13日~2月16日)

			総括・調査計画団員	産業政策団員	民間セクター団員	
1	1/13	土		成田→香港→		
2	1/14	日		ヨハネスブルグ→アンタナナリボ		
3	1/15	月		9:00 JICA事務所打合せ		
4	1/16	火		9:30 産業・貿易・民間セクター省(MICDSP)次官 11:30 MICDSP産業局 14:30 MICDSP 民間セクター開発局 15:00 MICDSP 標準・品質部		
5	1/17	水		9:00 MICDSP産業部 11:00 MICDSP手工芸部 15:00 USAID	14:00 MICDSP中小企業部 16:30 MICDSPビジネス促進部・文章部	
6	1/18	木		9:00 MICDSP輸出促進部 15:00 マダガスカルEPZ組合		
7	1/19	金		国税局、税関資料収集		
8	1/20	土		アンタナナリボ手工芸市場調査		
9	1/21	日		資料整理		
10	1/22	月		8:30 アンタナナリボ商工会議所 10:00 マダガスカル企業連盟 14:00 世界銀行Integrated Framework 15:00 マダガスカル経済開発委員会	—	16:00 技術・経済情報センター(CITE)
11	1/23	火		9:30 IFC 15:00 マダガスカル工業連盟(SIM) 18:30 UNDPコンサルタント	9:00 EU 11:00 マダガスカル企業連盟(GEM)	
12	1/24	水		アンタナナリボ→トアマシナ 10:00 トアマシナ・ライチ輸出組合 11:00 トアマシナ手工業者会議所 15:00 スパイス貿易会社(PROGEM) 16:00 トアマシナ商工会議所	10:00 トアマシナ州企業連盟 14:00 家具製造会社(KAMBANA) 16:00 刺繍会社 (Atelier POLBO)	
13	1/25	木		9:30 ライチ輸出会社(FE社) 11:00 エスカルゴ・スパイス加工・輸出業者 14:00 タマタブBAMEX事務所 トアマシナ→アンタナナリボ	8:30 パーム油会社(Savonnerie Tropicale) 11:15 刺繍刺繍製品製造販売会社 14:00 マッチ製造会社(VARATRAFO)	
14	1/26	金		9:00 アパレル会社(KARINA) 13:00 MICDSP	8:30 トアマシナ経済・社会局 9:00 IFADプロジェクト 10:00 MCAプロジェクト(USAIDのプロジェクト) 11:30 植物繊維伝統工芸品グループ トアマシナ→アンタナナリボ	
15	1/27	土		ヨハネスブルグ→アンタナナリボ		
16	1/28	日		国内打合せ		

			総括・調査計画団員	産業政策団員	民間セクター団員
17	1/29	月	8:30 JICA事務所 9:30 大使館表敬 14:00 Nwepack社(ダンボール) 17:00 MICDSP次官協議		
18	1/30	火	9:00 イタンRegion行政府表敬 11:00 SIMPA(旧国営集荷企業) 12:00 精米組合 15:30 漁業協同組合 16:00 酪農協同組合 17:30 イタン農業協同組合連合		
19	1/31	水	11:00 MICDSP大臣表敬 16:00 大統領府アドバイザー(イブ・ハシナ)		
20	2/1	木	8:30 JICA事務所報告 11:00 大使館表敬 15:00 世界銀行		
21	2/2	金	アンタナナリボ→バンコク→	8:00 Silcette社(刺繍等) 9:30 Madqueteche-Scldtude社(木工家具等) 14:00 繊維業者組合	14:00 Epsilon社
22	2/3	土	成田	資料整理	
23	2/4	日		資料整理	
24	2/5	月		アンタナナリボ→アンチラベ 11:00 RABEMALANTO社(木工) 14:00 ACAMECA(絹製品) 15:00 COTONA社(製糸・生面会社) 16:15 AGRIQUEL(農業・酪農生産組合)	11:00 BIRAFACORIES(陶芸) 14:00 Rota Brod(刺繍) 15:00 BIOSOJA(大豆の加工食品) 16:00 MONDO GIUSTO(イタリアのNGO)
25	2/6	火		9:00 DECO ALU(アルミニウム製品製造) 11:00 Rani HARINIAINA(カモ飼養) 13:00 Association RINA(籠製品)	
26	2/7	水		アンチラベ→アンタナナリボ アンタナナリボ→ヨハネスブルグ	アンタナナリボ→トゥリアラ 10:00 INDOSUMA(綿油石鹸製造) 16:00 SPRIPROFIA(エッセンシャルオイル) 17:00 KOSEPA組合(エッセンシャルオイル)
27	2/8	木		ヨハネスブルグ→ トゥリアラ→アンタナナリボ	8:00 PENI(ジャム製造) 10:00 FIAVOTAセンター(木工・食品加工機材レンタル)
28	2/9	金		香港→成田	統計局、エタノールプロジェクト、UNIDOコンサルタント
29	2/10	土			資料整理
30	2/11	日			資料整理
31	2/12	月			CITE、統計局
32	2/13	火			GUIDE、企業関連法翻訳、JICA報告
33	2/14	水			大使館報告、MICDSP アンタナナリボ→ヨハネスブルグ
34	2/15	木			ヨハネスブルグ→
35	2/16	金			香港→成田

## 1-5 協議結果の要約

### 1-5-1 協議方法

- (1) 先発した 2 名のコンサルタント団員（産業政策分析、民間セクター分析）の実施した先行調査により対処方針において想定した 4 つの調査内容（①地場産業振興マスタープラン調査、②中小企業振興実施能力向上調査、③Business Development Service（BDS）制度調査、④輸出産業・サプライチェーン強化調査）（別紙 1）について、程度の差はあるものの、いずれについても一定の先方のニーズと問題意識があることが確認された。
- (2) 経済通商産業民間セクター省（MICDSP）次官は、(a)地方開発（貧困削減）に通じる零細・中小企業振興（強化）の重要性、(b)成果指向（result-orient）の調査・プロジェクトの重要性を強調した。特に、地方部において「Value Chain Approach」を展開しようとしている点に留意する必要があると考えられる。
- (3) MICDSP は元の産業省、商務省、農業省部局等の寄せ集めの組織で事務所も分散しているなど、巨大かつコミュニケーション不足や組織改編の可能性がある等、組織的な脆弱性を有している。加えて、スタッフの交通費やオフィス機器の購入費といった基礎的な予算が著しく不足しているため、少しでも新しい活動を行うときには常にドナーの支援を頼りにせざるを得ない状況にある。近日中の大臣交代に伴い、新組織図の承認が行われる模様だが、一層の組織改編が展開される可能性が高い。
- (4) 以上の点を考慮すると、案 4 の「輸出産業・サプライチェーン（=Value Chain）強化調査」での調査内容案を軸として、案 1 の「地場産業振興マスタープラン調査」のコンポーネントを加味し、先方ニーズに合う地方、サブセクター（品目）を特定して、生産・流通の両面で計画策定・情報流通・品質管理・検査・マーケティング等の強化に係るマスタープラン策定とパイロット・プロジェクトを実施する方向が、支援の効果・効率性・自立発展性の点で有望ではないかと考えられる。
- (5) すなわち、SME 政策全般に係るトップダウン型のマスタープラン調査（省予算の不足により計画が実現しない可能性が大きい）よりも、ボトムアップ型のアプローチで成果指向（サクセスストーリーづくり）の調査・提言を行い、提言の中で中央政府の政策形成・実施のあり方に係る提案を盛り込むアプローチが現実的であると考えられる。
- (6) 以上の考察を下に、官団員のマダガスカル調査開始時点において協力案件案（中間時点）（別紙 2：Preliminary Ideas for JICA's Technical Assistance）を作成し、マダガスカル政府との協議において先方に提示し、ニーズの確認を行った。

## 1-5-2 協議内容

### (1) チミサンダ経済通商産業民間セクター省 (MEPSPC) 次官

調査団より、協力案件案 (中間時点) (別紙 2) について説明を行った。あわせて、開発調査実施までの手続き (要請後日本政府の承認された場合に開発調査が実施されること等) について説明した。次官の発言は以下の通り。

#### <中小企業分野案件について>

- 協力案件案 (別紙 2) について、ぜひ実施してもらいたい。現場重視 (Field oriented) で、調査期間は短く、とにかく早く結果を出す案件としてほしい。それが大統領の意向でもある。
- どのリージョンに焦点をあてるかももちろんプライオリティはあるが、最終的にはすべてのリージョンに裨益するものとしてほしい。
- マダガスカル国内と海外とのマーケットリンケージが重要である。市場情報が不足しているので、JICA の支援に期待している。伝統的な活動によって作られた産品をローカル市場だけではなく海外市場にもつなげるサプライチェーンの構築が課題である。

#### <一村一品について>

- リージョン毎に 2 つの産品を載せたリストを作成している。一つは、ローカル市場向けのもの、もう一つは、輸出市場向けのものという考え方である。
- 1 月第 3 週に、22 リージョンの省代表を招いた MAP 具体化に関するワークショップを開催した。OVOP のコンセプトをわかった人材の育成が課題であり、ワークショップはその最初のステップである。
- マダガスカルでは、金融サービス (マイクロファイナンス)、インフラが弱いことが問題である。

### (2) ハリソン経済通商産業民間セクター省 (MICDSP) 大臣 (前農業大臣)

- マダガスカルは農業をベースとした国であるので、アグリビジネスの振興は国家的な課題で、MAP (Madagascar Action Plan 2007-2012) にも沿ったものである。アグリビジネスは、①食品加工、②農業、畜産、漁業、③民間セクターの開発すべてに資するものであると考えている。
- 現在、民間セクターからの投資は、主にエビに向けられているだけである。ビジネスサポートをするセンターをリージョンに設置し、SADC 向け産品に対する投資を増やす必要がある。そのためには、食品加工に活路を見出す必要がある。たとえば、Itasy はトマトの産地であるが、加工せず出荷したのでは消費者のニーズすべ

てを満たすわけではない。また、内水漁業では、現状はローカルマーケット向けのニーズをみたしているだけだが、加工をすれば輸送ができ、輸出につながる。

- 政府の役割は、政策を作って民間セクターの振興を図ること。民間セクターが、食品加工に投資をすれば、生産の増加につながる。また、農民の収入向上のために、有望産品を特定する必要がある。ミッションには、こうした政府の政策（MAP）の実現に資する案件の形成を期待している。
- 以上を実現するために、大臣アドバイザーも是非日本から派遣してほしい。

### (3) イブハシナ大統領府アドバイザー

- MAP の実現に向け、大統領以下閣僚が一丸となって取り組んでいるので、日本の支援をぜひお願いしたい。
- 一村一品運動は、地元の小さなビジネス活動を貿易、経済成長につなげる意味で、この国には適した手法であり、神田専門家とも協力して推進したい。
- MAP 推進のために設立された「マ」経済開発委員会に投資促進のアドバイザーを派遣してほしい。

## 1-6 協力案件案の概要

上記協議及び調査結果を踏まえて、さらに「マ」国の基本政策を推進する観点から、官団員の調査終了時点において、調査団として妥当性があると考えられる案件を MAP 支援のためのプロジェクト案（表 1-6）にまとめ、大使館・事務所に ODA タスクフォース等での議論の資料として活用してほしい旨を申し入れた。

なお、No.1、No.2 については、別紙 2 に基づいた先方との協議による。No.3～No.5 については協議において先方から支援要請があったもの（特に、No.4、5 は一村一品関連）で、現地調査の結果ニーズがあると考えられるものである。

引き続き、2月16日まで現地に残るコンサルタント団員2名が、開発調査に係る協力案の妥当性・実現性につき追加調査をし、必要な追加・修正を加え、以下の開発調査案を作成した。（詳細は、「第5章 開発調査案」参照のこと）

- (1) 輸出促進のための地場産業強化調査
- (2) 投資促進のための裾野産業強化調査

表 1-6 MAP 支援のためのプロジェクト案

No.	分野	プロジェクト概要・目的	対応スキーム	国家開発計画上の位置付け
1	地場産業/ 輸出振興	アンタナナリボ、トリアラ、トアマシナ等の地場産業のサプライチェーン構築のための問題点、潜在能力の調査及びパイロット訓練を行う。	開発調査	MAP6-5
2	裾野産業育 成/投資促 進	中小裾野産業等の部品等の供給能力を向上させるための技術協力(生産性向上、品質管理、マーケティング等)	開発調査	MAP6-5、MAP6-2
3	投資促進	「マ」経済開発委員会(EDBM)に対して、日本からの投資促進、制度・組織構築のアドバイスを行う。	専門家/SV、AA協力	MAP6-2
4	一村一品	「マ」一村一品委員会及びマイクロファイナンスの動向をフォローし、必要なアドバイスを行うとともに、一村一品に関する案件形成を行う。	企画調査員、第三国研修、本邦研修	MAP4-2、MAP4-4、MAP4-6
5	一村一品	イタシ等において、世銀、FAO、MCA等のドナーが行っている関連事業と連携し、乳製品、養殖業のマーケティング、組織形成支援等を行う。	JOCV	MAP4-4、MAP4-6

## 第 2 章 マダガスカル の 民間セクター の 概況

### 2-1 社会概況・行政区分

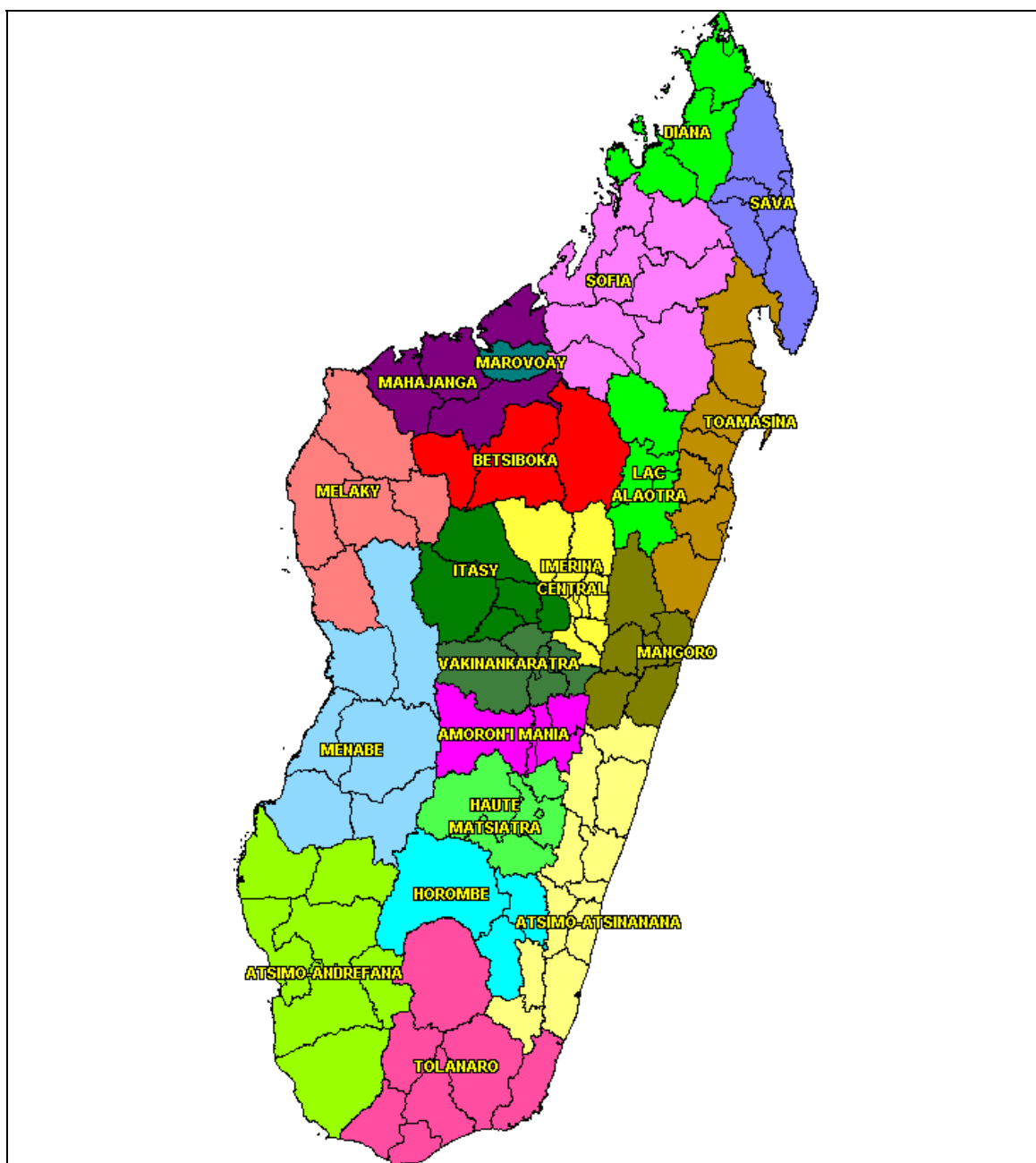
マダガスカル国は南部アフリカに接するインド洋に浮かぶ、南北 1,600km、東西 570km の島であり、面積は 587 千㎏と日本の約 1.6 倍あり、世界で 4 番目に大きい島である。マダガスカル の人口は 20 世紀に急速に増加し、旧植民地政府によって行われた人口センサスによると、1900 年には 220 万人であった人口は 1975 年には 760 万人に増加しており、1993 年には 1,220 万人に増加した（増加率年 3%程度）。1993 年以降センサスが行われていないが、世銀資料によると、2004 年の人口は 1,800 万人程度となっている。

マダガスカルの人々はアジアとアフリカに起源をもち、1500 年～2000 年前からマダガスカル島に住んできたと一般に言われている。移住者のほとんどは、インドネシア及び東南アジアからインド洋を渡ってきたマレー・ポリネシア系であるが、一方東アフリカから移住してきた者も多数いる。さらに、アフリカ人奴隷、アラブ・インド・ポルトガルの商人、ヨーロッパの海賊、及びフランスの植民者などが入りこんで、今日のマダガスカル の 20 のエスニックグループを構成することとなった。大きいものはメリナ（26%）、ベチミサラカ（15%）、ベチレオ（12%）となっている。初期のマダガスカル人が東南アジアから作物を移入した結果、アフリカよりもアジアに典型的に見られるような、延々と広がる水田を中心とした農業地帯を形成したのである。

同国の地方行政区分は植民地時代から変遷を重ねており、1997 年に改正された憲法では自治州（Autonomous Provinces：アンタナナリボ州、フィアナランツォア州、トゥアマシナ州、マハジャンガ州、トゥリアラ州、アンツェラナナ州）のもとに、Region と市（仏語で Commune、英語で Municipality）のみが存在することとなっていたが、実際上は Region は存在しておらず、旧憲法にある、州（ファリタニ：Faritany、仏語で Province）、県（フィヴォンドルナナ：Fivondronana、仏語で Sous- prefecture）、郡（フィレサナ：Firaisana、仏語で Commune）、行政村（フクンタニ：Fokontany）といった区分がそのまま使われていた。が、ラヴァルマナナ現政権のもと 2004 年国会において、Region が正式に設置されて地方行政の基本単位と位置づけられて、その下にコミューンのみ存在する法律が承認される一方、州は次第に廃止されることに決められた。次頁に Region の行政区分図を示す。



図 2-1 マダガスカル行政区分図

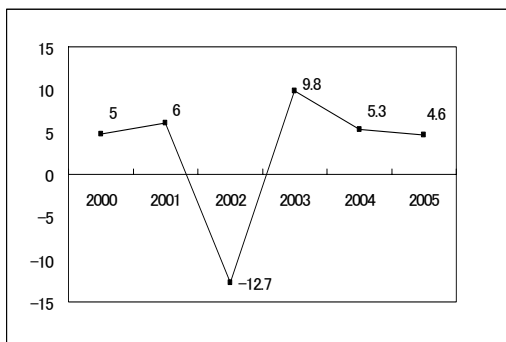


出所 : <http://www.wbmbada.net/>

## 2-2 経済概況

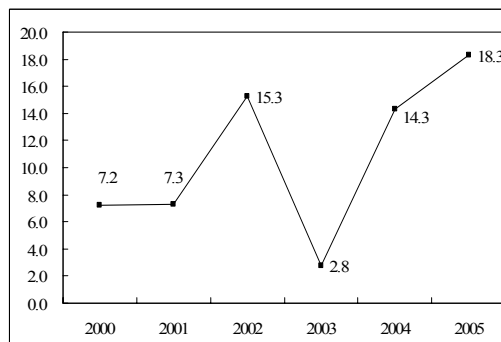
マダガスカル経済は、GDP の 12% の下落を引き起こした 2002 年の政治危機、石油の国際市場価格の高騰、2004 年初頭のサイクロンの影響を受けたものの、マクロ経済レベルの安定回復策が功を奏し、過去 2 年間のインフレ危機にも関わらず、2003 年からは年間 5% 近い経済成長軌道にある。

図 2-2 マダガスカル GDP 成長率(%)



(出所：世界銀行)

図 2-3 マダガスカルインフレ率(%)

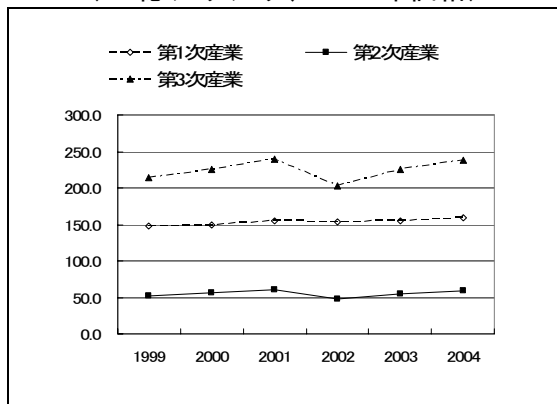


(出所：世界銀行)

IMF によると、マダガスカル政府によつての主要課題は、「財政規律の回復」、「ガバナンスの改善」、「ビジネス環境の強化による民間投資の促進」及び「輸出高と経済成長を押し上げるための構造改革の続行」の 4 点である。政府はインフレ目標として年率 5.5% を掲げているが、実際には 2004 年は 14%、2005 年は 18% のインフレを記録している。また、緊縮財政を基本的に維持しつつも、十分な税収が確保できていないことから、財政状況は依然として厳しい状態が継続している。

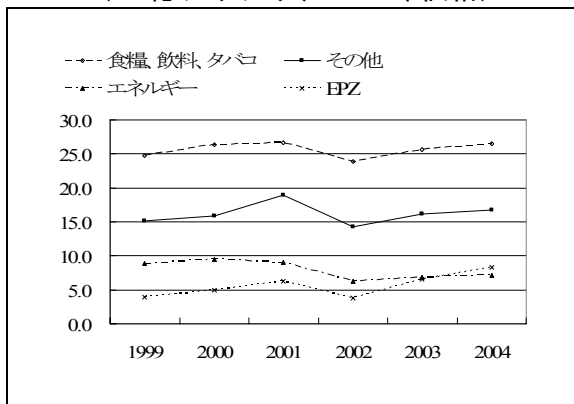
マダガスカル国の第 2 次産業は小さく、2004 年で全 GDP のうち 13% を占めている。マダガスカルは、労働賃金の低さの割に生産性が高いことから、海外直接投資を多く呼び込んできており、1989 年の輸出加工区 (Export Processing Zone : EPZ) の設立により、近年は同加工区での生産が急速かつ着実に伸びており、2004 年には第 2 次産業の付加価値額の 14% を占めることとなった。

図 2-4 マダガスカル産業別 GDP  
(10 億アリアリ、1984 年価格)



(出所：IMF)

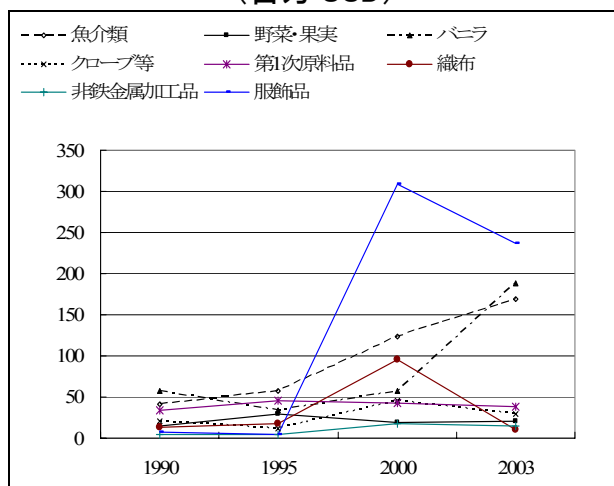
図 2-5 第 2 次産業カテゴリー別 GDP  
(10 億アリアリ、1984 年価格)



(出所：IMF)

EPZ に対するインセンティブは、法人税が一般の 35%から 10%に下げられていること、法人税の免除期間があること、配当に関する税率が一般の 25%から 10%に下げられていること、輸入に関して関税その他の税が免除されていること、さらに、輸出品に関して付加価値税が免除されていること、等である。こうしたことから、2000 年にはマダガスカルに対する海外直接投資の 80%を EPZ が占めることとなった<sup>1</sup>。EPZ 企業の中では、アフリカ成長機会法（AGOA、後述）に基づく対米輸出の関係で、繊維・衣料品セクターの製造が急速に伸びており、2004 年で 122 社の企業が操業し 11.5 万人を雇用している。EPZ からの輸出は 2003 年においてはマダガスカル国の全輸出額の 92%を占めており、中でも衣料品の輸出額はそのうち 35%を占めている。ただし、AGOA は 2007 年に終了する予定であり、EPZ の各衣料品企業は、2007 年以降の競争力の低下は避けられないとして、先行きが極めて不透明な状況にある。

図 2-6 主要な輸出品の輸出額  
(百万 USD)



(出所：IMF)

表 2-1 輸出加工区の企業数及び雇用者数  
(2004 年)

	企業数	雇用者数
農産加工	6	n.a.
衣料品	102	91,450
皮革加工	2	n.a.
木材加工	3	n.a.
情報サービス	12	n.a.
養殖	6	n.a.
鉱物品	3	n.a.
工芸品	7	n.a.
織布関連製品	20	460
その他	15	n.a.
合計	176	(115,000)

(出所：IMF)

### 2-3 マダガスカルのビジネス環境と国際環境の変化

マダガスカルを含めたサブサハラ・アフリカ諸国においては、民間セクター、特に製造業の発達は南アフリカとモーリシャスを除いて非常に遅れている。南ア一国で同地域の製造業付加価値額の約 60%を占めるという事実は、他のアフリカ諸国の製造業の規模がいかに小さいかを端的に表している。

マダガスカルは緑あふれる豊かな国土と降雨量の多い自然条件の下で、農業・牧畜業中心の伝統的経済・社会構造を有している。調査団ヒアリングでは、これを背景に、労働力人口を含む国民の大多数、特に地方農村部の人々は、産業革命以降の工業主導型経済を効

<sup>1</sup> フランスが 38%、モーリシャスが 25%、スペイン・イタリア・オランダが 9%を占める。

果的に発展させる基礎となるマインドを基本的に有していないという声がよく聞かれた。都市化が進んでいないマダガスカルでは、首都アンタナナリボを始めとする主要都市の中心部を除いて「経済概念」そのものですら確立されていないのではないかと、という印象を受けることがあった。

このように、工業型社会発展の基盤とマインドを欠いたマダガスカルにおけるビジネス環境はある意味で当然ながら依然、非常に脆弱な状況にある。世銀ビジネス・インデックス（2006年）では、マダガスカルのビジネス環境は175か国中149位であり、同地域の先進国にあたるモーリシャスとの指標の差は大きい（表2-2参照）。特に、税の項目数、税務所要時間、輸出・輸入所要日数等の面での指標の悪さが目立ち、国際環境の変化の中で海外直接投資（FDI）を促進するためにはこれらを早急に改善していく必要性に迫られている。

表 2-2 マダガスカルとモーリシャスのビジネス環境  
（世銀ビジネス環境インデックス:2006年）

ビジネス環境指標	マダガスカル	OECD平均	モーリシャス
起業所要日数	21日	16.6日	46日
起業のコスト(対一人当たり所得比)	35.0%	5.3%	8.0%
ライセンスの手続き数	19	14	21
ライセンスの手続き費用(対一人当たり所得比)	387.1%	72.0%	13.7%
法人が年間に払う税の項目数	25	15.3	7
税務所要時間	304時間	202.9時間	158時間
輸出所要日数	48日	10.5日	16日
輸入所要日数	48日	5.9日	16日

出所：世界銀行「Doing Business 2006」を元に調査団作成

マダガスカルを含む南部アフリカ14カ国はFTA機構である「南部アフリカ開発共同体（SADC）」を形成しており、貿易関係の強化が見込まれている。また、マダガスカルの近年の経済発展、とりわけ輸出加工区（Export Processing Zone: EPZ）へのFDI促進による輸出増加を主導する要因となっているのが、繊維・アパレル分野における米国の立法措置であるAGOAである。

AGOAとはアメリカがアフリカ諸国の成長を促進させるための手段としてクリントン政権が2000年に制定した「アフリカ成長機会法（African Growth and Opportunity Act: AGOA）」である。政府的・社会的条件を満たすアフリカ諸国に対して幅広い品目の関税免除を実施している。AGOAで指定されている一般特惠関税（Generalized System of Preference: GSP）の品目は通常の約4,600より多い6,400品目以上に上り、同時に、繊維・

衣料品に対しては、一般特惠では認められていない第 3 国から輸入した原材料の利用が認められているため、他の貿易協定よりもアフリカ諸国に有利な貿易条件を設定している。

その結果、マダガスカルにおける主要 EPZ 企業はアパレル企業の進出が目立つようになり、同国の輸出と雇用創出の主導役となっている。AGOA は 2015 年までの時限措置であり、繊維・衣料品に対する優遇措置も 2007 年までの予定であったがその後、同措置は 2012 年まで延長することが決定されている。マダガスカルとしては、AGOA による成長機会を効果的に活用しつつ、FDI の一層の促進を図るためのビジネス環境の整備とそれを支える国内産業の育成・整備を早急に図ることが求められている。

## 2-4 民間セクターの概況

### (1) 全体概況

マダガスカルには「中小企業」に関する法律はなく、定義も決められていない。従って、どの企業を指して「零細企業」「中小企業」「大企業」と言うのか、判然としていない。国際的レベルから「大企業」と呼べるものは一部の EPZ 企業を除いて存在していないため、マダガスカルのほとんどの企業が「零細企業」ないしは「中小企業」のカテゴリーに入ると考えてよからう。

さらに、これらの零細企業及び中小企業については、明確な統計が中央政府レベルで整備されていないため、稼動している企業、稼動していない企業の区別や、フォーマルな企業、インフォーマルな企業の区別がつかず、実態は定かでない。例えば、以下に示す統計局の「中小企業」としての数値には、インフォーマルであるものの 10 人以上の従業員から構成されるものも少なくない「Association」、あるいはフォーマルな「Cooperative」といったビジネス形態が多く含まれていると考えられる。このように、従業員数からみれば「中小企業」に属すると考えてもおかしくないインフォーマル企業（ビジネス）が多く存在するため、「零細企業」と「中小企業」を区分して考えることは、必ずしも合理的とは言えない状況にある。

マダガスカルの企業数（フォーマル、インフォーマルの両者を含む）は、統計局によれば以下のとおりとなっており、うち 58%が首都であるアンタナナリボに集中している、とのことである。

表 2-3 マダガスカル国中小企業セクターの定義及び企業数

カテゴリー	定義	企業数
零細企業	従業員 5 人未満	185,537 社 (87.8%)
中小企業	従業員 5 人～100 人、あるいは、 年間売上高 600 万アリアリ (約 300 万円) 以下	24,146 社 (11.4%)
大企業	従業員 101 人以上、かつ、 年間売上高 600 万アリアリ超	1,635 社 (0.8%)
合計		211,318 社

(出所<sup>2</sup> : Enquête sur les Entreprises a Madagascar, INSTAT 2005)

マダガスカルの中企業のうち、半数近くは商業に従事しており（付加価値額で 72%）、製造業は企業数で 20%、付加価値額で 10%、従業員で 20%程度となっている。

表 2-4 マダガスカルの中企業の主要な業種

	企業数のシェア	付加価値額のシェア	従業員数のシェア
商業	48%	72%	35%
製造業	20%	10%	20%
建設業、公共事業	11%	5%	24%
ホテル・レストラン	9%	5%	9%
その他	12%	8%	12%

(出所 : Politique National de Promotion des PME, UNDP)

既存の資料（UNDP の支援による“Politique National de Promotion des PME”等）のレビュー、本プロジェクト形成調査団による民間企業及びその業界団体へのインタビューを通じて、以下の問題が民間セクターの成長を阻んでいると感じられた。

- 全般的な教育水準の低さ : 国民一般の教育水準が低く、高校・大学卒業者の数が限られている。企業戦略のビジョンの欠如、経営（マーケティング、価格設定、会計能力など）に対する基礎知識の欠如が、中小企業の成長を阻んでいる。
- エンジニア・中間管理職の人材不足 : エンジニアを育てる質の高い職業訓練校がない。また、文化的な背景及び初等・中等教育の質の問題により、問題を分析・解決するといった基礎的な訓練を受けたことのない人材がほとんどである。従って、マダガ

<sup>2</sup> UNDP の支援による Politique Nationale de Promotion des PME, October 2006 による。

スカルに投資する企業は、人材の育成を一から始めざるを得ず、効率の向上、投資の回収に長い時間がかかる。

- 一定量の質の高い原料（農産物等）の確保の問題：農民が組織化されておらず、市場の情報が手に入らない。質の向上が価格に容易に転換されない構造となっており、質を高めるインセンティブが得られない。卸売市場が未発達であり、農産物がすべて小口で非効率に流通しており、情報が分散している。これにより、一定量の質の高い農産物が手に入らず、農産加工業の発展の前提条件が整わない。
- 土地所有権の不明瞭さ：所有権が不明瞭であるために、土地への投資リスクが高くなり、農民に土地を拡大するインセンティブがなくなる一方、投資家も土地を確保することが困難になる。また、土地を担保に使えなくなる。
- 全般的なコスト高：石油代の高騰や道路整備の遅れに伴う運送費の増大、並びに電気公社（JIRAMA）の高い電気代がコスト高を招いている。さらに、国内需要が狭隘であることから、国内においてまず規模の経済を享受することができず、いきなり国際競争にさらされてしまう。
- 金融へのアクセスの問題：金利が高く、スタートアップや設備投資に必要な融資へのアクセスが限られている。
- 技術情報の不足、海外の高い品質基準への非対応：海外とのネットワークが弱いことから、海外の進んだ技術に関する情報、ヨーロッパなどの高い品質基準に関する情報が入りにくい。

以上に加えて、マダガスカル企業のもう一つの特徴は、フォーマル化することへのインセンティブが欠如していることである。上記のように金利が高い状態で設備投資のための融資を受けることができない一方で、フォーマル化するためには資本が必要で、かつ毎年所得税がかかるため、インフォーマル企業にとってフォーマル化するインセンティブがほとんどない。フォーマル化した企業にインタビューしたところ、「輸出する上での信用を得るため」という回答が得られており、こうした明確な理由がない限り、インフォーマル企業がフォーマル化する理由はほとんどないと言える。しかしながら、フォーマル化しないことにより、成長しないわけではなく、成長した結果としてフォーマル化を選択することになるため、フォーマル化しないこと自体が成長を阻んでいるとは言えない。

また、マダガスカル政府による行政手続き・貿易手続きは、必ずしも満足できるレベルではないものの、近年顕著な改善が見られており、企業活動に深刻な影響を及ぼすものではないことが、本調査による企業インタビューから判明した。特に、企業登記のための One Stop Shop（マダガスカルで“GUIDE”と呼ばれている。第3章にて詳述）が全国6ヶ所に設けられており、地理的な広がりは今後の課題として残っているものの、投資手続きが着実に円滑化されている。

## (2) EPZ 企業の概況

「2-2 経済概況」で述べた国際環境の変化の中でマダガスカル EPZ 企業は順調に増加し、その数は現在、202 社に達している。その内、125 社がアパレルを中心とする繊維業で、企業数で全体の 62%、雇用数で 90%を占めている。他には農産物加工、水産加工、手工芸品、木製品、（産業用）石材、ICT サービス等が主体である。マダガスカル EPZ 企業は雇用数 11.6 万人で全雇用の 40%を占めている（公式統計ベース）。輸出額は年 5～9 億ドル規模でマダガスカル輸出総額の 60%を占める。AGOA の優遇のある米国向けが 50%、残り 50%が EU 向となっている。

EPZ 企業は、資本、技術、経営者や経営幹部等の人材、販売ネットワーク等のいずれか、または大半をマダガスカル立地前から保有していた企業が多く、同国の伝統的大中企業または新興の中小企業とはまったく異なる比較的、高い内部競争条件を有している。低廉な労働コストを利用することだけでなく、マダガスカルにおける農・水産物や手工芸品などの原材料と加工製品のニッチ性に着目して立地・操業している企業も少なくない。また、アパレル関係の EPZ 企業を中心に TEXT'ILE MADA という繊維クラスターを形成して研強化や繊維サービス・センターの設立・運営を行おうとする動きも出ている。

一方、マダガスカル投資環境とその将来性については総じて厳しい見方をする企業が多く、FDI 企業に対するサポーター産業の不在や地場企業の経営・管理能力不足等に起因する地場企業・中小企業との産業連関の不足とその解決に向けての課題の大きさを指摘する声強い。

### Box 2-1 EPZ 企業の事例(1) SOPRAL 社(エスカルゴ・スパイス加工・輸出業者、トアマシナ)

SOPRAL 社は、ベルギーに本拠を持つ農産物、生化学分野のニッチ企業である Floridienne 社のグループ会社（連結子会社）で 15 年前にマダガスカル最大の港湾都市であるトアマシナの郊外に加工工場を建てて創業した。同グループは 19 世紀にフロリダで創業した企業で世界各国で独特の事業展開を行っているが、主力分野はエスカルゴ（カタツムリ）、帆立貝、マッシュルーム・トリュフの加工品の製造、バイオテクノロジー等である。

SOPRAL 社は研究開発・バイオテクノロジー指向の農産物関連製品メーカーで、カタツムリ、グリーンペッパー、バニラの集荷と加工品の製造・出荷を行っている。エスカルゴの原料となるカタツムリはアフリカ原産のアカティエアフリカという大型種がマダガスカルに数多く生息していることからこれを利用しているが、生きたカタツムリを原料として水煮の缶詰を一貫生産している企業はマダガスカルだけでなくアフリカ本土を含めても同社だけだという。



同社は2つの製造工程を有して95%以上を輸出するというEPZ企業の認定資格を有しており、輸入関税の免除とVATの返還が保証されている。しかし、VAT返還の制度と手続きの変更等で2005年7月から実際にはVAT返還は行われていないという。40名の常用雇用者と約400名の季節労働者を抱えており今後、マダガスカルにある未開発の原材料を利用した研究・開発型の新製品開拓（ニッチ製品）を行いたいとしている。

同社によると、マダガスカルでのビジネス展開においては、(a)「(農産物の)値段が上がるまで待てばいい」という消極的なマインドを持つ人が農民からビジネスマンまで多く、人と違うことをしたり付加価値を高めようという企業家精神が足りない、(b)道路インフラが悪く、サイクロンや大雨等の気候要因が厳しい、(c)現場作業者の生産性が低い、(d)農産物加工に係る容器類のサポーター産業の能力不足、等の問題があるという。水煮製品の容器であるブリキ缶は2006年までタマタブにあるマダガスカル唯一のブリキ缶メーカーから調達していたが、量・品質・納期のいずれについてもバラツキが大きいことから、2007年からスペインからの輸入に切り替えたという。ソーダ類やダンボール等の原材料、資材は国内調達しているという。

#### Box 2-2 EPZ企業の事例(2) KARINA社(ベビー服・子供服製造アパレルメーカー、アンタナナリボ)

KARINA社は1999年創業のモーリシャス50%、マダガスカル50%の資本によるEPZアパレルメーカー。アンタナナリボの工業団地内に7,000 m<sup>2</sup>の建屋の工場を有し(賃借)、生地裁断・縫製・刺繍・プリント・梱包等の一貫製造したベビー服・子供服を輸出している。

主要輸出先はEUで約85%がフランス、15%がスペイン。マダガスカル風の刺繍やアクセサリー(手工芸品)をつけたデザイン性の高い商品を製造して輸出するユニークなアパレルメーカーである(加工費の安さを利用した汎用品メーカーではない)。現在、約70社のアパレルメーカーがマダガスカルにあるが、このような戦略を取っているところは10社も無いという。

創業時は300名の従業員でスタートし年々、売上・従業員数ともに増えて現在は1,300名のフルタイム労働者を有する。売上規模は年間約500万ユーロ。元々、マダガスカルでビジネスをやっていたモーリシャス人オーナーと、ビジネスパートナーだったマダガスカル人が共同出資した立ち上げた独立系である。デザインやマーケティング機能はモーリシャスで行っており約50名のスタッフがいる。工場長(モーリシャス生まれのフランス系)は月に2回程度、モーリシャスとマダガスカルを往復している。

KARINA社によれば、モーリシャスの労働者と比較してマダガスカル人は手先が器用で働く意欲も強いのでアパレル製造に向いているという。ただし、労働者の職業訓練やミドルマネージャー(フォアマン)の教育は大変で、繊維事業者組合(TEXT'ILE MADA)を始め職業訓練強化に向けた動きはあるが、労働者・中間管理職の一層の能力向上は重要課題であるという。

会社設立・工場立ち上げを含めて創業時に特段の大きな問題は無かったという。しかし、道路インフラの未整備、機械設置後のアフターサービス等のサービス産業の質の問題、電気料金や金利が高い、(タマタブの)税関で荷が止まって時間をロスする、輸入手続きの書類が煩雑、等のハード・ソフト面のビジネス環境整備は遅れているという。受注から納入まで約6週間だが、輸出の際に税関で1週間も荷が止まるケースがあるという。

原材料調達面では生地は10%、アクセサリーの40%を国内調達しているが他は輸入。生地についてはメーカーが国内にCottona(在アンチラベ)1社しか無いので、中国他からの輸入に頼らざるを得ないという。もっと多くのサプライヤーがマダガスカルにあることが理想だが、供給側もスケールメリットが必要なので現時点で大きな期待はできないとしている。マダガスカル風の手工芸品はアンタナナリボから40km圏内から調達している。

### Box 2-3 EPZ 企業の事例(3) (Association cluster TEXT'ILE MADA (繊維業者組合)、アンタナナリボ)

2004年に繊維・アパレル業者・刺繍業者15社で創設されたクラスター化のための産業組織。クラスター・アプローチはマ国で初めてだと認識している。各社の経験・ノウハウを共有することを目的とし、加盟社数は24社に増加した。大半はEPZ企業だが数社の非EPZ企業がいる。2社は大手で従業員900名クラス。大半は従業員100-800名クラス。同様のビジネス上の課題を抱えている。

主に8つのプロジェクトを計画・実施している。(i)作業者と管理者・技術者双方への研修、(ii)品質強化、(iii)企業の社会的責任の向上、(iv)繊維サービス・センターの設立・運営、(v)原価管理の強化、(vi)各企業の宣伝(アニメーション化)強化、(vii)ウェブサイト構築等の情報流通強化、(viii)(アジアからの)共同購買・調達。

これらの8つのプログラムの計画・実施はEUのプログラムであるCDEが、ADFとともに加盟各社の協力体制の構築を目的として支援している。2004年から2007年までの3年間、180万ユーロのプログラムで、その内、約半分をドナー側が、残り半分を会員各社が負担している。上記(iv)の繊維サービス・センターは2007年3月に開設予定で、会員各社の事業・製品内容の展示と技術訓練実施の2つの機能を有する。会員以外のすべての繊維企業に開放するが、非会員の利用は有料。

研修については、これまでに会員3-4社が共同で、モーリシャス、EU、国内から講師を呼んで経営・技術面の研修を行ったりしている。パリ、ミラノ、ヨハネスブルグでの展示会に共同出品することも行った。マ国繊維企業の潜在性は十分あり、海外マーケットも存在するので、職業訓練や経営・技術面でのトレーニングを強化して競争力強化を図っていく必要があると考えている。

### (3) 地場大中企業の概況

マダガスカルでは依然、産業構造の厚みと裾野が狭く、工業系の地場大中企業の数も多くない。マダガスカルの伝統的地場企業の多くはマダガスカル工業連盟(SIM、2-4-(6)で詳述)に加盟している。SIMは1958年創立の連盟で、大企業から小企業まで伝統企業を含めたマダガスカル資本の地場企業約100社が加盟している。国内市場が小さいために、

これまでは輸出向けの農産物・畜産加工やアパレル等を除くと 1 セクターで 1 社の工業企業があれば十分に国内市場の必要量を供給することができた。その結果、同一セクターにおける複数企業による競争が行われず、必然的に供給者側の論理による供給量、品質、納期面の管理、サービスが行われてきたのが実態である。

製糸・綿紡績、プラスチック容器、ブリキ缶等のメーカーはいずれも伝統企業が 1 社あるのみで、これら企業の供給量、品質、納期面での管理・サービス水準はいずれも限定的であると見られる。一方、近年のアパレル系 EPZ 企業の増加や農産物・水産物加工企業による供給量増加及び付加価値向上のニーズに対して、原材料、素材、資材の供給者やその他周辺産業のサプライヤーの経営・管理能力の不足によって、これらのニーズに応えられない状況が出てきている。その意味で、地場大中企業の生産管理、品質管理、納期管理を始めとする内部競争力の向上と国内投資の増加を図り、工業セクター部門の Value Chain 強化を図る必要性が顕在化してきていると言えよう。

#### Box 2-4 地場大中企業の事例(1) NEAPACK 社(段ボール箱製造メーカー、アンタナナリボ)

現社長が 15 年前に起業した独立系段ボール箱メーカー。ゼロからスタートした典型的な起業家系 SME だが、200 名の従業員を抱えるマダガスカルの大企業に成長した。工業連盟 (SIM) の会員で、アンチラナナ地方のディエゴにも工場を有する。2001 年に ISO9000 を取得し、2007 年の設備投資計画は 60 万ドルと積極的。

マダガスカル国波型カートン・段ボール箱市場で 70% のシェアを持つ。他の 30% は輸入品と零細国内メーカーだという。オーナーはマダガスカル生まれ (注: インド系) のマダガスカル人で以前は石油ビジネスをやっていた。特段の業界知識は無かったが、知人に勧められて段ボール箱製造ビジネスを始め、それまで国内メーカー 2 社が支配していた市場を徐々に侵食・開拓することに成功したとのこと。国内市場が狭いので 2 社は淘汰された模様である。

顧客ニーズに合わせてサイズ、プリントの内容を変える個別受注生産を行っており、主要需要家は繊維関連 40%、農産物関連 30%、一般用 30% とのことである。

体積に対して比重が軽い同製品は商品価格に比べて船による輸送コストが高いため輸出に不向きで、輸入品との競合が起きにくい反面、輸出も難しい商品だという。同社はごく少量のみセシエルに輸出している。一方、マダガスカル市場が小さいので内需の大きな成長も期待しにくいという。2005 年の中国の WTO 加盟によるマダガスカル繊維 EPZ 企業の国外流出で繊維関連需要が減少したため、2006 年からはライチ用の箱を開発・生産して新規マーケットを開拓したという。原材料 (中間品としてのダンボール紙コイル) は北欧、タイ、インドネシア、南アから全量を輸入しているが、生産量 (= 原材料調達量) が国際的メーカーと比べて小さいために原材料調達面での (価格) 交渉力が無く、安定的・安価な調達に苦労するという。

NEWPACK 社によれば、現場作業に従事する労働者の質は高くないという。特に首都に比べて北部のディエゴでは朝 8 時から夕方 5 時まで毎日きちんと会社に出社して仕事をするという習慣、規律が無いので苦勞したとのことである。必要に応じてアンタナナリボから交代による 3 ヶ月間程度の出張によって管理・運営を行っているという。中間管理職の不足も問題で、管理職 5 名は全員、モーリシャスから連れてきているという。中間管理職を 1-2 週間、外国専門家によるトレーニング受講、または海外研修への派遣を行うが 1 週間当たり 1,500 ドルのコストがかかるという。

**Box 2-5 地場大中企業の事例(2) COTONA 社(マダガスカル唯一の製糸・製綿メーカー、アンチラベ)**

約 50 年の歴史を持つマダガスカル資本の伝統的繊維会社。創業者一族のオーナー企業で、紡績・製綿・加工の 3 工程を有する工場をアンチラベで操業・運営している。現在は、モーリシャスにも繊維関連企業を有し、エビの養殖・加工の水産分野にも進出・多角化している。

10 年まではマダガスカル木綿生地市場の 80%を有していたが、2001 年政治危機による混乱やその後の EPZ アパレル企業の進出と輸入生地の増加で、現在の国内市場シェアは約 20-25%に低下した。政治危機の局面では約 5 年間、操業が停止していた。SADC を始めとして市場環境面で今後、多くの機会が広がると考えるが、マダガスカルでは政治面の不安定性、電力不足（電力コスト高）等のリスク要因があり、投資を行うインセンティブに欠けるという。同社はモーリシャスに 2 つの紡績ラインを有するが、インフラ面の投資環境はマダガスカルに比べてモーリシャスの方がよいと考えている。

現在の従業員数は約 1,100 名。12 時間勤務の 3 シフトにより 24 時間操業を行っている。従業員の平均年齢は 36-38 才程度であるが、従業員の教育・訓練は重要課題であるという。機械補修を初めとしてサポーティング産業が存在しないことも課題だという。機械補修については 2-3 社のインフォーマル企業を使うことがあるが、サービス品質は悪く、ほとんどすべての事業活動・補助活動を自社でまかなわないといけないのが実態であるとしている。

**(4) 手工業セクターの概況**

アンタナナリボ商工会議所の資料（“Enjeux”）によれば、マダガスカルの手工業セクターは約 180 万人を雇用していると言われている。零細な加工業を総称して手工業セクター（Artisanat）と呼ばれており、その多くがインフォーマルなだけに、統計的に実態をつかむことは極めて困難である。主要な製品としては、縫製・衣料（手芸、絹織物を含む）、植物繊維による籠・帽子・カバン類、木工、皮細工、石細工、電器修理、絵画・木彫り、陶芸、メタル加工、楽器、食品加工（パン、酪農、お菓子、ジャム等）などがある（表 2-5）。

表 2-5 マダガスカルにおける手工業セクターの概況<sup>3</sup>

分類	ビジネス数のシェア
服飾・衣料分野（刺繍、縫製、絹織物、帽子、裁縫、レース、編物）	39.5%
植物繊維（籠、竹細工、ラフィア椰子製品、カーペット）	12.1%
木工（家具、大工、寄木細工、建設資材、彫刻、製材）	9.7%
皮革（なめし皮製品、靴、剥製）	5.6%
石・宝石加工	5.4%
家電修理、電子・電気	4.9%
絵画、写真、美術	4.5%
陶器・陶芸、ブロック、内外装	4.3%
メタル加工、配管、溶接	4.3%
楽器、玩具、ミニチュア	3.5%
食品加工（パン、菓子、酪農、ジャム）	3.3%
石鹸・エッセンシャル・オイル製造	2.8%

出所：産業省手工業部データ（Enjeux, アンタナナリボ商工会議所, 2006年6月より抜粋）

これらの手工業品のほとんどは、仲買人を通じて国内の主要都市の無数のみやげ物店に陳列され、国内外の観光客によって購入されている。トアマシナ、アンチラベ、トゥリアラ等で本調査団がインタビューした結果、刺繍製品や植物繊維による帽子・バスケットの一部については、海外から直接引き合いを受けて輸出されているものがあることが確認された。特に、エッセンシャル・オイルについては、仲買人がバルクで買いつけて輸出されている。

本調査団におけるインタビューの結果、手工業品の輸出機会の拡大のための制約要因として、以下のものがあることが分かった。これらの傾向は、特に地方部において強く見られる。

- 大量の注文への不応：ほとんどの手工業者の経営基盤が脆弱である上に、同業者間の横の連携がないために分業に至らず、一度の大量の注文に対して応えられない。これによって、せつかくの海外からの直接の注文を断ったケースが多く存在する。
- 共同設備投資のための相互信頼関係の欠如：エッセンシャル・オイルは高付加価値製品であるが、その製造のためには一定規模の設備投資が必要である。金額的には農民

<sup>3</sup> 手工業セクターはインフォーマルセクターがほとんどであるため、正式な統計は存在しない。あくまでも概況を把握するために本表を載せている。

グループで共同購入することは可能であるものの、農民グループ内ないしはグループ間相互の信頼関係が希薄であることから、これを実現させることは容易でない。

- 顧客のニーズの情報へのアクセスの欠如：地方部においては、売買が仲買人を経て行われる場合がほとんどであり、顧客のニーズに対する情報が生産者のところにほとんど入ってこず、製品のラインナップや品質の改善をどのようにやればよいのか、生産者にわからない構造となっている。生産者と購買者をいかにして結びつけるかが、地方部における手工業発展のための鍵である。
- 原料・資材調達の問題：地方部においては、当該地方にない原料や資材についての情報が得にくく、例えば少量の包装資材などを高い価格で調達することを余儀なくされている。生産者を組織化して一定規模の購入量を確保するとともに、首都圏において彼らの代理人が購入を仲介するような、何らかの機能が必要であろう。

#### Box 2-6 手工業の事例(1) Atelier POLBO 社(刺繍工房、トアマシナ)

1986年にフォーマル化(Societe Individuelle)し、輸出する上での信用を得るため、1992年に有限会社化した。職人数は、2002年までは35人であったが現在は14人。すべて自己資金(銀行融資は最低1万ドルからであり、小さい会社には大きすぎるため使っていない)。

現代表者が、AFD(Agence Fraincaise de Developpement)の支援による刺繍学校に通って、刺繍の基本を勉強して起業した。その後、やはりフランスの支援により、1996年から2002年まで毎年2ヶ月ずつ、フランスで刺繍の研修を受け、技術力を向上させている。また、USAIDの支援により、海外出張費の90%を負担してもらって、ヨーロッパでのサロンで販売促進を行ったりもした。定期的な注文を受けて、ヨーロッパに輸出していたが、2002年の政治危機のときに、積荷(10万ユーロ)をすべて失い、顧客の信頼も失って、大打撃を受けてしまった。現在は、国内の業者への卸し(3千ドル/年)及び輸出(6千ドル/年)を行っている。すべて、一回ずつの注文生産である。

首都には、同様の技術力をもった業者はいるが、国内の競争も激しい。トアマシナに店舗を開きたいが、運転資金のための融資が受けられないため、時間がかかる。現在のマーケティング活動として、海外の顧客を得るために、カタログを送ったり、インターネットで連絡したりしている。ヨーロッパ市場で売るための技術力はあるため、海外の顧客を拡大し、定期的な注文を受けることが課題。



トアマシナの刺繍工房

**Box 2-7 手工業の事例(2) Atelier Broderie Noeline 社(刺繍工房、トアマシナ)**

1978年に創業し、刺繍製品と、マダガスカル国内の葬式で死人に着せる服を作っている(注：マダガスカルでは、人の死後一定期間後に、死体を掘り返して新たに服を着せて弔う風習がある)。常時働いている職人は3人、不定期が5人いる。

観光客がみやげ物として買っていくのが主であるが、彼らの帰国後に、ドイツ、ベルギー、ポーランド、フランスなどから、例えば1,000枚の注文(2ヶ月の納期)などを受けたりすることがあるが、職人を必ずしもタイムリーに集めることができないこと、外注品については質を保証できないこと(かつて、返品されたことがある)から、こうした大口の注文は断らざるを得ない状況にある。一方で、いつ来るかわからない注文を頼りに、常時雇用の職人を増やすこともできない。作った製品の20%は輸出し、10%は観光客が買っている。残りの70%は、店の中で死蔵品となってしまっている。布や糸は、輸入しなければならぬため、価格や納期の点から必ずしも調達は容易でない。顧客の中には、自分で糸を送ってくる人もいる。

同業他社と組んで、大量の注文をお互いに協力して納品する方法は可能と思うが、まだやったことはない(注：注文の受付や作業手順などがシステム化されていないため)。

**Box 2-8 手工業の事例(3) Rota Brod 社(刺繍工房、アンチラベ)**

1993年から事業を開始しており、現在はインフォーマル企業。祖母から刺繍の技術を習っており、特段のトレーニングは受けていないが、アンチラベにある7件の刺繍工房ではNo.1の質を誇っている。

機械でなく手による刺繍であるところから、アドバンテージがあることから、ヨーロッパに顧客がおり、2~3ヶ月に500個程度の注文をしてくる。デザインについても、写真やサンプルを双方送りあってよく話しあい、その結果の製品を輸出している。現在のところ、料金は後払いで問題なくやっているが、大きな注文を受けるには、材料を揃えるだけの資金的な余裕がない。布はコトナ社、糸はDMCブランドを輸入しており、質の高い原料を使っている。

かつて、大きな注文を受けたときに、アンタナナリボに外注したことがある。将来、同様の注文を受けたときに備えて、7人の縫製工房や個人で刺繍している人などと組んで、Cooperativeを作ったところである。



顧客とのやりとりは、E-mail でやっている。ヨーロッパなどのフェアに参加したいと思っているが、航空賃などを出すことはできない。

#### Box 2-9 手工業の事例(4) Association RINA (植物繊維による工芸品、Andriambilany 村<sup>4</sup>)

10 年前に 4 人で植物繊維（サイザル麻やラフィア）による工芸品の製作・販売を始めた。2006 年 11 月に Association RINA を形成し、現在 23 名のメンバーがいる。彼らのほかにも、同じ村に 70 名ほどが同様の工芸品を作っている。自給を目的とした農業にも従事している。

商品の半分は、仲介業者ないしはマダガスカル人の販売業者が買って行く。残りは、内外の観光客。2 年前から、フランス人が年 2 回大量の注文をして来る。商品を特定し、15 日～2 ヶ月の製作期限を設けて、前払いとして半額を支払い、期限になったら取りに来ている。

原料の価格が上昇しており、仲介業者を通じて買ったり、自分で Arivonomamy や Vasakosy（首都近郊）に買いにいったりしている。

首都まで行く場合、交通費がかかったり泥棒がいたりするので、余計な金がかかるため、現在のように国道沿いで売るのがほとんどである。市場の情報が入りにくいため、首都に出て売ることにより、トレンドとなっている商品が何か把握することができる。



Andriambilany 村、Behenjy コミュニンの植物繊維による工芸品

#### Box 2-10 手工業の事例(5) KOSEPA 組合(エッセンシャル・オイル、トゥリアラ)

UNDP が 1998 年にトレーニングを行い、2002 年に結成されたゴエットという組合連合会に対してアランビックという機材を供与し、当該機材を各組合がフィーを払って順番に使いまわして、Katrafay（カタファイ）からエッセンシャル油を抽出している。2006 年末から販売を開始した。

フランスからの注文を受けた仲買人が、月 20kg の購入の引き合いを出してきたが、現在のアランビックの生産量は 3kg/日であり、他のグループも当機材を使っていることから、KOSEPA では注文を受けることはできなかった。他の組合と協力して作ることも理論的には可能だが、こうした協力・信頼関係がまだ存在していない。

<sup>4</sup> アンタナナリボからアンチラベの方向に約 35km 行ったところ。



1kgのエッセンシャル油の価格がUS\$75で、コストがUS\$50であるため、十分な利益が出る（現在、13kgのストックあり）。この利益をもとに、自分たちの機械をもつことが理想だが、移動式アランビックの製造コスト（トアマシナでメタルシートを購入して作る）は、5.4百万アリアリ（2.7千ドル）で、この投資費用をファイナンスすることができない。さらに、病院用のボトルは一つ1,400アリアリ、塗り薬の容器が一つ700アリアリして、一度に40～50個程度しか買うことができない（もっと大量であれば、価格を下げさせることが可能と思われる）。また、Katrafayを買うのにも金がかかるため、こうしたことを総合的に判断して、月20kgのオイルを製造するための準備が整わない状況にある。



KOSEPA 組合エッセンシャル・オイルの抽出機と製品

#### Box 2-11 手工業の事例(6) Association GOA KAMBANA (家具製造、トアマシナ)

2001年1月設立され、2003年よりフォーマル企業（Societe Individuelle）となった。9人の作業員と9人の事務員が勤務している。2006年の売り上げは17,500USDとなっている。AFD（フランス開発庁）の支援を受けたトアマシナの社会・文化センターが、家具製造業者のための6ヶ月の研修（技術研修、経営、財務、パソコン、マーケティング等）を開き、そのときに研修を受けた18名の研修員の中の9名が協同で本企業を設立した。設立資金32,000US\$（建物、機材、材料）はすべて上記センターが融資した（5年返済、利子6%/年）。運転資金は融資されないため、自分たちで工面した。借金は、5年間で半分までしか返済できず、返済遅延のペナルティーとして、利子が毎年2%ずつ上乗せされていく。

企業や一般家庭からの注文生産により、たんす、ドア、窓などを作っている。設立当初から注文は多くあったが、当社のような質の高い家具は価格も高いため、トアマシナでの市場が限られている。上記センターがトレーニングを継続することにより、同種の木工業者（個人、企業）が増加してしまい、競争が激しくなって売り上げが影響を受けている。機材は、フランス製の中古機材を買うことができる。ただし、買い足したり、より高度な機材に更新したりしたいが、融資が得られない（一方で、機材を更新しても、減価償却するための十分な売り上げが得られない可能性がある）。



### トアマシナの家具製造

#### Box 2-12 手工業の事例(7) Silcrette 社(刺繍・手工芸品製造・販売、アンタナナリボ)

ラフィア、木綿、天然絹、ゼブ牛の角等のマダガスカル産素材を利用して手作業の刺繍を施したハンドバッグ、テーブルクロス、ナプキン、壁掛け、帽子等の手工芸品を製造・販売する 1994 年創業の小企業。女性オーナーの下で 30 名の常用労働者（15 名の刺繍従事者と 15 名のラフィア加工従事者）を雇用している。

主にオーナー自身がデザインしたものを製造・販売している。自社工房（アンタナナリボ市内の通常の住宅）での展示販売の他、フランス、レユニオン、スペイン、モーリシャス、イタリア等への輸出を行っている。2006 年には日本のバイヤー（Kankan Gallery）から 800 の帽子の注文を受けたが短納期であったため、400 しか納入できなかった。

同オーナーは FIV.MPA.MA（マダガスカル企業家連盟）の手工芸品部会の部会長を務める。同部会には約 300 社の企業、組織が加盟している。手工芸品はマ国の有望輸出産業で、これら企業全体の現在の輸出規模は約 1.4 億アリアリ（約 70 万ドル）規模である。約 20 社が 1 コンテナ/月を輸出する 1 級企業で、この中には常用雇用者 200 名と季節労働者 400 名を抱える大企業もある。一方、同社はその下に位置する 30 社程度の 2 級企業の 1 つで、ここまでの企業が輸出を行っている。さらに、約 250 社の下位企業があり、これら企業は輸出願望があるものの、市場情報、顧客指向の製品開発能力、量・品質両面での一定の製造能力、マーケティング力等の面での不足等、多くの課題を抱えている。

原材料の安定した価格、量の調達も課題。たとえばラフィア生産者は高値で大量に調達する中国への輸出を優先するために少量発注しかしない国内の小規模手工芸品企業に安定した原料供給をしない。中国の生産者は高めの原料調達をしても安い加工賃によって最終製品の低価格化ができる。一方、マ国の小規模企業は運転資金が乏しいので原材料在庫を持つことができず、(2)記述のような短納期の大量発注に対応できない。革材料の国内調達も同様。金具、糸類の輸入副材料も関税の減免が無くコスト高である。

手工芸品企業が共同でスイス、モーリシャス、ミラノ等の展示・販売会に出展することがあるが、9 m<sup>2</sup>程のブースを借りるのに 1,500~2,000 ユーロ程度必要で、この資金の捻出が大変だ。常にスポンサーやドナー支援を探している状況。有望輸出産業である手工芸品の海外での展示会出品は重要だが、この点について MICDSP がドナー支援獲得に熱心だとはいえない。

小規模手工芸業者は展示会への参加促進、トレーニングを始めとする多くの支援を必要としている。デザインやマーケットの動向に関する世界の潮流（情報）、品質管理、経営全般に係る情報、ノウハウを普及・開発する必要がある。手工業者の企業情報や製品情報をデータベース化した上でウェブサイト構築して、プロモーションビデオを通じたマダニ手工業者の情報を発信することや、ウェブサイト上でマーケット情報、製品カタログの作り方、財務管理を始めとする経営面の方法論などについて情報アクセスや Web ラーニングを行える仕組みをつくる、といった点で日本（JICA）支援が得られれば現実的かつ効果的な支援になる。日本が支援を行う場合は、FIV.MPA.MA 手工芸品部会が支援受入窓口になれる。

**Box 2-13 手工業の事例(8) Madaqueteche-Sciltdude 社(木工家具・装飾製造・販売、アンタナナリボ)**

1981年から木工品製造・販売を行っていたが、1986年に結婚を期に6 m<sup>2</sup>の工房で会社を創業。1994年に現在の28 m<sup>2</sup>の工房（1階）と住居に移転・拡張した。現在、社長夫婦の他に4人の職人（社員）を雇用している。アンタナナリボ郊外に55 m<sup>2</sup>の再拡張スペースを確保し、新たなギャラリーを併設した再拡張を考えているが2001年の政治・経済危機以降の混乱の影響で移転計画は進んでいない。今後、さらに製品品質の向上とマーケティングやギャラリー運営のノウハウを身につけて新スペースへの移転・開設に備えたい。

海外バイヤーの注文に応じた個別生産・販売とともに、展示会等で得たマーケット情報・知識を基礎にした自分のデザインに基づいた見込み生産の双方を行っている。今後、さらにデザイン点数を増やしていきたい。個別生産については国内の再販業者からの注文はとっていない。彼らは良いデザインのをすぐにコピーしてしまう。卸売・再販業者の質が品質・価格面で問題を起こしている。年に2-3回、海外の展示会に1回当たり250kgの製品を持って出品・販売している。しかし、交通費・レンタルスペース料はすべて自己負担で大変だ。また、マダニの木工装飾品業者の中には粗悪品を製造・販売するものも多く、マダニ木工製品全体の評判を悪くしていることも問題だ。大部分の輸出先はフランスで、ドイツ、スペイン、スイス向も少々ある。少量だが、日本からもCDボックスを受注して販売した。

保有・利用している機械は中国製が大半でありよくない。自分で工夫して治工具をつくる場合も多い。もう少し良い機械を入れるとともに、たまに使用する特殊機械の購入・利用もしたいが、銀行融資は受けておらず少ない利益と自己資金の中から設備投資をしていくことは大変だ。USAID の支援・調査の中で、マ国木工製造業者の中で唯一の「Magic Figure Grade (優秀技能者)」の資格(賞状)を得ている。FIV.MPA.MA の会員であると同時に、マダガスカル手工業者組合の会員。ただし、FIV.MPA.MA の活動への参加や関心はほとんど無い。

4名の職人の内、1991年からいる従業員が1人いるが、他の職人は2-3年で退職、交代している。全員、週給ベースの従業員で、ある程度の技能を得ると他の就業機会を探そうとする者が多く、長期雇用を前提とした待遇を嫌う傾向がある。

#### (5) 地方部の産業、製造・加工業の現況

マダガスカルは、広い国土に豊かな土地が広がっており、降水量も全国的に多いことから、その開発ポテンシャルの高さが注目されている。経済・計画・民間セクター・貿易省は、UNDP の支援により全国 22 Region の産業調査を行って、MAP (第3章 3-1 にて詳述) 実施のための具体策を策定するための基礎情報を整備しようとしている。現在のところ、次頁にあるように、13の Region まで情報が整理されている<sup>5</sup>。これらの Region の中で、企業数が多く市場性が比較的高いと思われる分野は、Diana (Antsiranana) の縫製、Boeny (Mahajanga) の手工業品・縫製・木工、Atsinanana (Toamasina) の木工・手工業品・籠製品・縫製、Haute Matsiatra (Finarantsoa) の木工、Amoron'Imania (Ambositra) の絹織物・籠製品・木工・縫製・ラフィア/ジュート織物、Atsimo Andrefana (Toliary) の木工、Anosy (Tolagnaro) の羊毛の紡績/織物・籠製品となっている。

<sup>5</sup> 本産業調査においては、基本的にすべての企業を調査の対象とすることを想定しているが、国内第2の都市アンチラベの企業数が第3の都市トアマシナの10分1になっているなど不完全であることから、今後再調査を行う予定、とのことである。

表 2-6 マダガスカル各 Region の主要な生産物及び加工・製造業の現況

Region名	主要な生産物	加工・製造業の現況	ドナー支援拠点
<b>Antananarivo</b>			
Analamanga (Antananarivo)	N/A	N/A	BAMEX, CITE, SSC, PIC
Vakinankaratra (Antsirabe)	屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), トマト, ジャガイモ, その他野菜類, メイズ(粉, 油, でんぷん), 米, 絹糸・絹織物, 木材, 合材, バイオ・ディーゼル	1,366件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約13%(166件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 精米加工(26件), 金属加工(25件)等。	BAMEX, MCA, CITE, CITE(Ambatampy), PIC
Itasy (Miarinarivo)	淡水漁業, うなぎ類, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), トマト, ジャガイモ, その他野菜類, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 米, コーヒー(焙煎, 抽出), 絹糸・絹織物	1,525件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約10%(150件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 精米加工(50件), 農産加工(27件)等。	
Bongolava (Tsiroanomandidy)	なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), しょうが, こしょう, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), 米, 絹糸・絹織物, バイオ・ディーゼル	1,474件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約7%(106件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 精米加工(41件), 金属加工(18件)等。	
<b>Fianarantsoa</b>			
Haute Matsiatra (Fianarantsoa)	なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), ジャガイモ, その他野菜類, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), 米, 蜜・蜜蝋, 絹糸・絹織物, 木材, 合材	6,145件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約6%(319件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 木工(69件), 精米加工(61件), 金属加工(52件), 食品(27件)等。	BAMEX, CITE, CITE (Ambalavao)
Vatovavy Fito Vinany (Manakara)	えび, カニ, ロブスター, 海水漁業, うなぎ類, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), こしょう, クロープ, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 米, 蜜・蜜蝋, コーヒー(焙煎, 抽出)	N/A	BAMEX
Amoron'Imania (Ambositra)	なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), トマト, ジャガイモ, その他野菜類, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), さとうきび(砂糖, エタノール), 米, 蜜・蜜蝋, 絹糸・絹織物, バイオディーゼル	8,968件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約20%(1,774件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 絹織物(678件), 醸製品(294件), 木工(124件), 縫製(78件), ラファイ/ジュート織物(65件)等。	MCA, CITE
Ihorombe (Ihosy)	なめし皮, 屠畜, でんぷん/マニオク粉, 米	N/A	
Atsimo Atsinana (Farafangana)	蜜・蜜蝋, コーヒー(焙煎, 抽出)	N/A	
<b>Toamasina</b>			
Atsinana (Toamasina)	えび, カニ, 海水漁業, 淡水漁業, うなぎ類, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢)(ライチ, パナナ, バイナップル), こしょう, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), さとうきび(砂糖, エタノール), 米, コーヒー(焙煎, 抽出)	13,181件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約8%(1,062件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 伝統的食品加工(377件), 木工(144件), 醸製品(127件), その他の手工芸品(102件), 縫製(93件)	MCA, BAMEX, CITE
Alaotra Mangoro (Ambatondrazaka)	淡水漁業, うなぎ類, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), トマト, その他野菜類, しょうが, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), 米, コーヒー(焙煎, 抽出)	4,707件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約12%(581件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 伝統的食品加工(167件), 精米加工(145件), 木工(50件), 金属加工(42件)等。	BAMEX
Analanjirfo (Fenoarivo Est)	なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), クロープ, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 米, コーヒー(焙煎, 抽出)	N/A	PPRR
<b>Mahainga</b>			
Boeny (Mahainga)	えび, 海水漁業, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), トマト, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), 綿花(油), 絹糸・絹織物, バイオ・ディーゼル	2,792件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約19%(498件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 精米加工(117件), 製パン・菓子(83件), 手工芸品(82件), 縫製(55件), 金属加工(54件), 木工(42件)	MCA, BAMEX
Sofia (Antsohihy)	なめし皮, 屠畜, その他野菜類, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), 綿花(油), 米, 絹糸・綿布, 蜜・蜜蝋	N/A	
Betsiboka (Maevatanana)	淡水漁業, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), その他野菜類, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 米, バイオ・ディーゼル	529件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約13%(69件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 精米加工(29件), 伝統的食品加工(18件)等。	
Melaky (Maintirano)	なめし皮, 屠畜, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 米	N/A	
<b>Toilary</b>			
Atsimo Andrefana (Toilary)	えび, カニ, 海水漁業, なめし皮, 屠畜, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), 綿花(油), 米, 絹糸・綿布, 蜜・蜜蝋, 絹糸・絹織物, バイオ・ディーゼル	1,682件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約10%(169件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 木工(47件), 精米加工(45件), 金属加工(28件)等。	CITE
Anosy (Tolanaro)	えび, ロブスター, 海水漁業, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 米, コーヒー(焙煎, 抽出)	2,001件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約10%(199件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 羊毛の紡績・織物(78件), 醸製品(51件)等。	BAMEX, PIC
Menabe (Morondava)	えび, 海水漁業, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), さとうきび(砂糖, エタノール), 米, バイオ・ディーゼル	N/A	MCA
Androy (Ambovombe)	なめし皮, 屠畜, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), 落花生(油), 米, 絹糸・絹織物, バイオ・ディーゼル	N/A	CITE
<b>Antsiranana</b>			
Diana (Antsiranana)	えび, 海水漁業, うなぎ類, なめし皮, 屠畜, フルーツ(ジュース, ジャム, エッセンシャル油, ドライフルーツ, 酢), その他野菜類, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), ここやし(ココナツ油), さとうきび(砂糖, エタノール), カカオ(粉・バター), 米, コーヒー(焙煎, 抽出)	2,485件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約10%(239件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 縫製(40件), 精米加工(37件)等。	MCA, CITE, PIC
Sava (Sambava)	なめし皮, 屠畜, でんぷん/マニオク粉, メイズ(粉, 油, でんぷん), ここやし(ココナツ油), 米, コーヒー(焙煎, 抽出)	1,181件のビジネス・ユニットが調査の対象となり, うち加工・製造・建設業は約14%(167件)ある。加工・製造業で代表的なものは, 伝統的食品加工(54件), 精米加工(45件), 木工(38件)等。	

MCA (USAID): Millenium Challenge Account, BAMEX (USAID): Business and Market Expansion, SSC (IFC): SME Solution Center, PIC (世銀): Poles Integres de Croissance  
PPRR (IFAD): Programme de Promotion des Revenue Ruraux CITE (フランス大使館支援): Center d'Information Technique et Economique

(出所: 経済・計画・民間セクター・商業省の報告書を調査団加工)

表 2-7 マダガスカルの各 Region の工業分野企業数(2006 年 12 月推計値)

活動内容	Antananarivo				Finarantsoa					Tamatave			Majunga				Toliara				Antsiranana	
	Analamanga	Vakina karatra	Itasy	Bongolava	Haute-Matsiatra	Aoron'i Mana	Vatovavy-Fitovinany	Horombe	Sud-est	Atsinanana	Analan-jorofo	Alaotra-Mangoro	Boeny	Sofia	Betsiboka	Melaky	Sud-ouest	Ambovombe-Androy	Anosy	Menabe	Diana	Sava
採掘産業	1,648	158	21	14	108	30	20	18	6	127	17	50	33	6	17	112	12	26	6	52	12	
エネルギー	43	4		1	2	2	5			10		3	5	1	1	4		2	2	6	1	
アグロ・インダストリー	7	4		1	13	2				3		8	3	7		4			3	4		
食品加工	2,602	501	114	48	149	18	30	23	18	192	123	274	205	64	22	27	184	9	29	55	173	96
飲料	132	22	2	1	16	2	28		1	165	118	4	56	70	1	2	61	3	1	5	168	82
タバコ産業	13	21			2					2		2	5			2	1			1		
油脂産業	345	134	16	3	26	18	15	1		62	4	8	28	4	1	11	2	1	2	18	35	
化学・薬品	599	35	6	1	19	2	2			45	48	6	14		2	6	1	2	1	38	13	
繊維・衣料	10,208	482	74	6	140	23	8	1	7	151	6	47	147	6		1	47		12	7	143	34
なめし皮・皮革	637	44	2	1	7	1	1			5	1	4	15	2	1	3				2	23	4
木工	1,958	179	13	5	125	44	18	6	12	198	37	62	117	34	3	3	57	6	11	26	228	108
建設資材、陶芸	313	25	7	3	35	6	1		1	26		15	29	3		17			2	3	24	5
メタル加工、機械	3,800	699	106	64	255	60	62	20	31	387	42	183	287	58	11	6	216	16	49	25	321	135
運輸機械組み立て、設計	38	5			1					8	3		19			2				1	15	3
電気・電子	1,032	62	5	2	57	5	17	2	4	120	10	25	78	10	3	49		1	12	3	133	32
文具・印刷	1,342	60	8	6	45	11	8	2	3	64	4	7	42	3	1	1	36	1	5	8	38	15
その他	1,482	145	10	4	49	5	6	4	7	75	5	24	87	11	4	1	36		8	8	120	53
合計	26,199	2,580	384	160	1,049	229	221	77	91	1,640	418	722	1,170	279	67	42	847	52	160	158	1,504	628

(出所：マダガスカル統計局)

## (6) 主要な民間業界団体の活動

### (a) 商工会議所 (Chamber of Commerce, Industry, Artisan and Agriculture: CCIAA)

CCIAA は全国主要都市に 12 ヶ所ある地域商工会議所で、各地域における産業組織や会員企業の声を代表する機能を持つ。首都アンタナナリボの CCIAA はその中で最大の組織で、約 3,500 の企業や企業組織が加盟している。後述の SIM、GEFP、FIV.MPA.MA 等の産業組織も会員である。歴史が古く社会主義時代の政策・制度の影響も残り、国家から譲渡された固定資産を有する一方、事務局に政府職員を抱えるなど半官半民組織という様相を呈している。また、その名が示すように手工業者や農民組織を含め、マダガスカルの経済・社会構造を反映した裾野の広い組織である。なお、アンタナナリボにある全国商工会議所連盟 (Federation of CCIAA) がこれら 12 の CCIAA を統括している。

基本機能は「政府と民間企業間のインターフェース」で、政策・法規情報の会員への普及・啓蒙や会員側要望を政府に伝えるロビーイングを行っている。最大組織のアンタナナリボ CCIAA の 2006 年重点事業は Cold Storage Chain の研究と企業組織に対するトレーニングで、月に 1 度程度、講師を招聘してマーケティングや財務 (マイクロファイナンス) 等のテーマ毎のオープンセミナーを実施した。2007 年には会員企業の DB 作成 (1 種のセンサス調査) と、それに基づくセクター毎の概況分析、FDI 促進のための各国大使館との情報交換・宣伝の強化、を行うとしている。

会員は企業登記をした段階で自動的になるケース (タマタブ CCIAA) と、一定の情報開示 (売上等) による審査合格が必要なケース (アンタナナリボ CCIAA) がある。いずれも会員費は無料である。会費が無料なのは、国家独立の際に土地等の資産が各 CCIAA に譲渡されたことでビルや保税倉庫などの不動産資産を所有しており、その賃借料が主な収入となっているためである。また、政府 (MICDSP) から限定的な政府予算が拠出されている。アンタナナリボ CCIAA の 2007 年予算は約 6 億アリアリ (30 万ドル)、タマタブ CCIAA の 2006 年予算 (収入) は 12.1 億アリアリ (約 60 万ドル)、2007 年は 8.9 億アリアリ (約 45 万ドル) である。なお、タマタブ CCIAA には 146 名の職員がおりその内、約 60 名が政府職員である。

CCIAA の SME に対する提供サービスは経営者・労働者の双方に対する相談受付、情報提供、トレーニングであり、サービスは原則、無料だが最近、USAID の BAMEX プログラムによる、より個別かつ詳細なビジネスサポート (BCI、4-2 で詳述) が CCIAA 機能を強化する形で行われており、これらについては有料となっている。CCIAA は広い範囲の産業セクター・組織・企業を網羅・統括する組織ではあるが、会員 DB が依然、整備中であるなど、その活動についてはやや浅く総花的な印象をぬぐえない。

(b) マダガスカル工業連盟 (Syndicat des Industries de Madagascar: SIM)

SIM は 1958 年創立の工業連盟で、会員企業の利益を守りながら工業振興を図ることを目的としている。大企業から小企業まで伝統企業を含めたマダガスカル資本のローカル企業約 100 社が加盟しているが、EPZ 企業は加盟していない。主要なセクターとしては、農産物加工・食品 (15 社)、繊維・皮革 (7 社)、金属・機械 (9 社)、鉱業 (5 社)、エネルギー (電力含む、7 社)、紙・パルプ・印刷 (10 社)、プラスチック・ゴム (11 社)、化学・同製品 (14 社)、薬品 (7 社) である。マダガスカルで唯一の製糸・紡績会社であるコトナ社 (アンチラベ) や同様に唯一のブリキ缶メーカーである SMEM 社 (トアマシナ) 等も会員企業である。なお、SIM は CCIAA (前述) 及び GEM (後述) の会員組織である。

SIM はマダガスカル国の工業セクターの課題として「国内産業保護が足りない」と指摘する。完成品の輸入関税が低いのに比べて原材料や中間品の輸入に高関税がかかり、中国からの輸入品はアンフェアとも言える価格で入ってくるとしている。同時に、マダガスカルの工業セクター企業はいずれも大きな供給力を持たない、一定以上の品質をコンスタントに出すことができない、という課題を抱えており、これを解決するための設備投資のための資金調達が課題であると認識している。また、工業セクター部門の Value Chain 強化が重要であり、そのためには個別企業の生産管理、品質管理、納期管理を始めとする内部競争力の向上と国内投資を増やすための方策が必要だと考えている。この点から、後述するように、本プロジェクト形成調査では、JICA によるサプライチェーン強化の開発調査による専門家の受入や生産管理・品質管理分野でのシニアボランティア受入に強い意欲を示した。

(c) GEFP (Groupement des Entreprises Franches et Partnaires: Madagascar Export Processing Zone Association、マダガスカル EPZ 連盟)

GEFP はマダガスカルに立地する EPZ 企業とそのパートナー (ローカル企業) の産業組織である。2-4 で述べたようにマダガスカルには現在 202 の EPZ 企業があり、その内の大手すべてを含む 60 社が GEFP 会員となっている。EPZ パートナー企業 24 社を含めた GEFP 会員数は 84 で、パートナー企業は輸送、保険、銀行、通関業務等の関連企業である。

GEFP は同組織全体の課題として、(a)2007 年の SADP 発足に対応する会員企業のミドルマネジメント (作業長、工長クラス) の能力向上、(b)GEFP 事務局の能力向上、をあげている。(a) の課題解決に向けて、2006 年に GEFP の主導により OPCAEF というトラストファンドを会員企業、ドナー (世銀・EU)、労働組合の協力を得て立ち上げた。従業員給与の 1%を能力向上プログラム実施のための原資として徴収・積み立てるものである。同時に、社会保障関連費として給与の 13%を徴収しているマダガスカル国政府の支援を要請しているが、実現していないという。OPCAEF では繊維企業のフォアマンを対象としたものを始め、すでいくつかの訓練プログラムを開始している。同訓練ではアンチラベ大学やモーリシャスの大学の教授陣を講師



とした訓練を実施している。今後、職業訓練分野で進んでいるといわれるマレーシアの経験やノウハウを利用や、日本（JICA）の協力も期待したいとしている。

職業訓練分野では ILO が Improving Productivity through Better Working Efficiency という調査・分析を実施しており、その勧告に基づき GEFP と労働組合が実施機関となって 2007 年から総額 300 万ドルを要するプログラムを実施する計画がある。すでに 27 万ユーロの資金手当てが確定しているが、ILO、UNIDO が今後、どの程度の資金拠出をするか、またマダガスカル国側窓口となる労働省がどのような対応をとるかが未確定な要素があるとしている。

GEFP によれば、EPZ 企業とローカル企業との連関は繊維アクセサリーを中心にあるが、原材料調達ベース（ローカルコンテンツ）で 10-15%というのが現状だという。EU への繊維製品輸出の核となる綿糸・綿布を製造する企業 1 社（コトナ社）やボタン製造（2 社）があるが断片的である。EPZ 企業としては在庫や納期の視点から現地調達が多いことは有利ではあるが、周辺地域で低コストかつ効率的に調達できれば問題ないので、この点が大きなボトルネックとはなっていないという。むしろ労働力の（質的・量的）向上の方がより大きな課題であるとしている。

(d) FIV.MPA.MA (Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy Groupement du Patronat Malgache: Madagascar Entrepreneur Association、マダガスカル企業家連盟)

FIV.MPA.MA は 1972 年設立の企業オーナー（中小企業を含む）の産業組織である。450 の会員企業と 10 の会員組織（200 企業を代表する貿易業者組合）があり、建設、手工芸品、観光産業が主な会員セクターである。会員企業は SME が主体で従業員数平均は約 20 名である。主要機能は SME の保護・振興に係る政策に関するロビーイングで、Website の運営を通じた情報ネットワーク整備も行っている。MAP 策定、投資法・予算法の起草にも参画し、国際フェアや EDBM 理事会メンバーにも参加している。

会員主要セクターの手工芸品はマダガスカルの有望輸出商品であり、FIV.MPA.MA の同部会で SEHO (What's for Show) と称する輸出促進キャンペーンを南アやモーリシャスで開催している。また、IFC が同部会の会員企業 15 社に対して手工芸品のデザインと経営・マーケティングに係るトレーニング（座学）と企業指導をした実績がある。同部会会長は JICA が地場産業の輸出促進に係る開発調査を計画するようであれば、同部会の企業データベースの作成やウェブサイトの構築、それらを通じた情報発信・交流やウェブ上での知識普及・トレーニングを行うことが効果的であると調査団に対して述べた。大学講師を招聘しての約 3 週間の経営・マーケティング・会計等に係るトレーニングも適宜、実施しているとのことである。また、一村一品運動の推進機能も持っており、会頭（Mr. Herintsalama Rajaonarivelo）自身は 2006 年に日本での研修を受けている。

SME の主要課題であるファイナンス（資金調達）面では、IFC が設立した SSC（SME Solution Center）における資金調達のためのビジネスプラン策定支援等をサポートしている。IFC の支援で 2002 年に FIV.MPA.MA がファイナンス組合を設立して運転資金の貸付を行っており今後、財務省の支援が得られれば長期の設備投資資金の融資も検討したいとしている。

FIV.MPA.MA によれば、マダガスカル企業のビジネス環境に全般的に大きな問題は無く、MAP で示されたアプローチに沿っていかに行き実践をしていくかが重要であるとしている。マダガスカル企業は国際市場のニーズを理解しておらず、マーケット情報に接する機会も少ない。このようなマーケット情報を十分に流通、啓蒙して、マーケット・ニーズに合う製品を提供していく必要があるとしている。

(e) GEM（Groupement des Entreprises de Madagascar: マダガスカル企業連盟）

中小企業の連合体である FIV.MPA.MA と並び、マダガスカルの企業連盟を代表する組織である。GEM は大企業の連盟の連合体で、SIM、GEFP、銀行協会、石油業界、通信業界、輸入企業連合、建設・公共事業の協会、観光協会等が会員である。なお、GEM、FIV.MPA.MA とともに EDBM の理事会に代表を送っている（GEM からは SIM、GEFP、銀行協会）。社員への社会保険の負担分をみる GEM 企業のマダガスカル全体に占める割合は 85%である（フォーマル企業の 85%）である。

GEM の年間収入は 15 万 US ドルでスタッフは 10 人。予算の多くはロビー活動の前提となる調査経費（コンサルタントへの支払い）に使われており、政府の財政教書へのコメントをまとめたり、投資法や EPZ 法の条文の修正案を作ったりしている。また、電気の不足・コスト高といった、エネルギー政策の不備の問題が大きいと考えており、政策への提案を行う準備をしている。

GEM によれば、マダガスカルの民間セクターの制約要因は司法制度の脆弱さ、土地制度の未整備、行政手続き・行政能力の未熟さ、法律の条文の整理の必要性、アクセスできる融資の不足、といった点だという。特に、投資への財政的インセンティブが他国に比べて遅れており、これを含めた新しい投資法を EDBM と策定中で提案していく予定であるという。

なお、調査団に対して、マダガスカルにおいて大切なのはポテンシャルのある分野の中からリーディング・セクターをつくっていくことで、日本にはそれを育てるための特定分野の専門家の派遣による技術移転、新しいタイプの機材の紹介、海外でのマーケティング活動の支援、等を望みたいと指摘した。

#### Box 2-8 マダガスカルにおける金融セクター・マイクロファイナンスの概況

マダガスカルではライセンスを受けている銀行は7行あるが、すべて外国資本によるものであり、うち3行はフランスの大銀行（Credit Lyonnais、Societe Generale 及び BNP-Paribas）の支店である（IMF カントリーレポート 2006 年 8 月）。これらの商業銀行は、全国の金融資産の 84%を占めており、保険が 11%、残りの 5%がマイクロファイナンス等である。国内のインフレ率が 10%を超えていることにより金利が高いことに加えて、マダガスカルの銀行セクターは極めて保守的であることから、国内の中小企業への融資はほとんど行われていない。不履行の債権が 2004 年で 11%ある一方、司法の脆弱さにより不良債権の回収が困難であることが、保守的な体質を作りだしているとも言える。また、土地登記のシステムが不備であることから担保を設定できないことに加え、マイクロクレジットと銀行セクターが債務者の情報を共有するシステムがないことから、中小企業がクレジットヒストリーを積み上げられない問題がある。さらに、2003 年に作られた信用保証のシステムも、小さい融資を保証しておらず、併せて、新規の債務の保証はほとんど行われていない。こうしたことから、マダガスカルにおいては、零細企業がマイクロファイナンスを卒業して商業銀行の融資を受けて成長していく、という流れが実質上形成されていない。

マダガスカルのマイクロファイナンスで最大規模の CECAM は、1993 年に中央高原の農民によって形成された預金・融資組合に端を発している。CECAM は、その後フランスの NGO（FERT Association）、マダガスカル農業省及びドナーの支援を受けて成長し、2003 年 5 月時点で 170 の地方事務所及び 52,000 人のメンバーを有し、2002 年の貸し出し金額は 7 百万 US ドル相当であった。“Country-Level Effectiveness and Accountability Review(CLEAR)”によると、2005 年には、その他のマイクロファイナンス（TIAVO、OTIV、AECA、ADEFI 等）を含めて 7 万人が融資を受けており、50 万人が預金をしている、ということである。しかしながら、これらの機関の成長にも関わらず、融資需要の 2%程度しか満たせておらず（UNDP のマイクロファイナンス支援プロジェクト（MSP）による）、高い不良債権率（11%）、各組織内部のガバナンス・人材不足、マイクロファイナンス監督組織の不備により、マダガスカルのマイクロファイナンスはいまだ脆弱であると言える。

### 第3章 マダガスカル政府による民間セクター振興政策とその現状

#### 3-1 「マダガスカル行動計画」における民間セクターの位置づけ

マダガスカルでは2006年12月3日の大統領選挙におけるラヴァルマナナ大統領の再選に向けてのマニフェストとも言えるマダガスカル行動計画（Madagascar Action Plan 2007-2012、以下、MAP）が策定されて2006年11月に発表された。MAPはPRSP（2003-2005年）をマダガスカルが独自に発展させて、国家ビジョンとしての「Madagascar Naturally」のスローガンと国連MDG（Millennium Development Goals）を国家の長期的発展の基礎とした上で、2007年からの5カ年の具体的な国家開発計画として策定したものである。

MAPがマダガスカル国民の中期的な貧困削減と生活水準向上を達成するために定めた数値目標は表3-1に示すようなものとなっている。

表3-1 MAPにおける数値目標

指 標	2005年	2012年
国連人間開発指数（順位）	177カ国中 146位	100位
貧困比率（US\$2/日未満）	85.1%（2003年数値）	50%
家族規模（Fertility rate）	5.4	3～4
平均余命（年）	55.5	58～61
識字率	63%	80%
中等教育履修（終了）率	中学19%、高校7%	中学56%、高校14%
経済成長率	4.6%	8～10%
GDP規模（額）	US\$50億ドル	US\$120億ドル
1人当りGDP	US\$309ドル	US\$476ドル
海外直接投資額	US\$8,400万ドル	US\$5億ドル
世銀ビジネス環境ランキング	131位	80位
汚職指標（Corruption Perception Index）	2.8	5.2
土地所有権保有世帯	10%	75%

出所： JICAマダガスカル事務所資料、及びMAP資料を元に調査団作成

MAPでは、8つの「コミットメント（約束）」を明らかにし、コミットメント毎に主要課題（Challenge）、優先プロジェクトと活動、プロジェクトリーダー、目標達成指標を設定している。そして、それぞれのプロジェクトと活動を毎年の予算計画・執行に合わせて年次計画としてローリングさせていくことになっている。しかし、計画は策定されたものの、それぞれのプロジェクトと活動に係る予算計画と財務的な裏づけには乏しく、ドナー調整を強調するなどマダガスカル国民によるオーナーシップを強調しつつも、実施面ではドナー依存にならざるを得ない点が危惧される。

MAPにおいて、民間セクター開発とSME振興に係る政策方針として明示された部分は、6番目のコミットメント「経済成長促進（High Growth Economy）」である。ここでは、(1)安定したマクロ経済環境の確保、(2)直接投資（FDI）の促進、(3)完全雇用の促進、(4)銀行・金融システムの改革、(5)国内企業、SME、手工業の強化、(6)国際貿易競争力の強化、(7)鉱業セクターの開発促進、(8)観光産業（セクター）の開発促進、(9)地方の成長機会の発掘、(10)外交を通じた経済連携の開発、の10の主要課題を設定している。特に、主要課題の(2)、(3)、(5)、(7)においてSMEの振興と投資・輸出促進に係る活動と、旧MICDSP及び新たに設置されたEDBM（後述）の責任を明確化している点が注目される（表3-2を参照）。

表3-2 マダガスカル行動計画(MAP)の主な内容と民間セクター開発の位置付け

8つのコミットメント	主要課題（Challenge）	優先プロジェクトと活動	
1. 責任あるガバナンス	・法制度強化、汚職削減等、7項目	—	
2. インフラ整備	・交通サービスアクセス改善、エネルギー供給の強化等、7項目	—	
3. 教育改革	職業訓練の開発、高等教育の改革等、7項目	—	
4. 農村開発と緑の革命	1. 土地保有権の確立	—	
	2. 農村金融アクセスの改善	—	
	3. 持続可能な緑の革命の開始	—	
	4. 市場指向の活動の促進	・市場マップ、貿易マップ等のデータベースへのアクセス改善、農民組織の能力向上、生産者と購買者の関連強化等、6項目	
	5. 農村活動の多様化	—	
	6. 農業の付加価値向上とアグリビジネスの促進	・バリューチェーン強化、アグリビジネスセンター設立、地方製品のブランド化の促進等、9項目	
5. 保健・家族計画・HIV/AIDS対策	・保健サービスの平等化等、8項目	—	
6. 経済成長促進	1. 安定したマクロ経済環境の確保	・中央・地方の税制の改正等、8項目	
	2. 直接投資（FDI）の促進	・EDBMの組織・機能の充実、新投資法の施行、工業ゾーンの開発等によるFDI促進に係る9項目	
	3. 完全雇用の促進	・SME創出、職業訓練、インフォーマル雇用の改善等による雇用創出戦略の策定・実施等、8項目	
	4. 銀行・金融システムの改革	・銀行業の競争環境の創出、リース等金融サービス向上のための支援等、5項目	
	5. 国内企業、SME、手工業の強化	(1) 商工業開発のための地域センターの設置	(1) 商工業開発のための地域センターの設置 (2) 産業組織の農村地域への拡大 (3) 工芸品産業促進のためのセンター運営能力の強化 (4) インフォーマルセクターのフォーマル化のためのインセンティブ拡大：クレジット、技術、市場情報へのアクセス強化 (5) 零細企業家、SME、工芸品産業振興のための国家戦略の策定と実施 (6) 雇用・活動のための情報システムの開発
		(2) 産業組織の農村地域への拡大	
		(3) 工芸品産業促進のためのセンター運営能力の強化	
		(4) インフォーマルセクターのフォーマル化のためのインセンティブ拡大：クレジット、技術、市場情報へのアクセス強化	
		(5) 零細企業家、SME、工芸品産業振興のための国家戦略の策定と実施	
		(6) 雇用・活動のための情報システムの開発	
6. 国際貿易競争力の強化	・EDBMによる輸出のためのワンストップ・ショップの設立、高品質の標準の促進キャンペーンの実施等、8項目		
7. 鉱業セクターの開発促進	—		
8. 観光産業（セクター）の開発促進	—		
9. 地方の成長機会の発掘	—		
10. 外交を通じた経済連携の開発	—		
7. 環境保全	・効果的な森林管理の強化等、4項目	—	
8. 国民連帯	・社会的信頼の醸成と市民参加の促進等、5項目	—	

出所：「Madagascar Action Plan 2007-2012」（マダガスカル政府資料）を元に調査団作成

以上のように、マダガスカルにおける民間セクター開発促進と SME 振興の重要性に係る認識と、具体的な政策方針は 5 カ年国家開発計画である MAP の中で明確な位置付けがされたといえることができる。

### 3-2 民間セクター支援に関するマダガスカル政府のこれまでの取り組み

#### (1) 民間セクター開発支援に関する政府の体制

2007 年 1 月の政令により、マダガスカル政府は以下の省から構成されることとなった。

内務・行政改革省、地方分権国土整備省、国防省、法務省、公務・労働・社会法省、財政・予算省、環境・森林治水省、外務省、保健・人口家族省、国民教育・科学研究省、農業・畜産・水産省、青年・スポーツ省、通信・郵政省、経済・計画・民間セクター・商業省、公共事業・気象省、運輸・観光省、エネルギー省、鉱山省。

この中で、民間セクター開発を担当しているのは、経済・計画・民間セクター・商業省 (MEPSPC) である。一方において、投資・貿易を促進するために、大統領府直属の独立機関としてマダガスカル経済開発委員会 (EDBM、後述) が設立され、企業・投資の登記のための GUIDE が MEPSPC から既に移管され、今後は現在の 17 名の体制からスタッフを大幅に増強する予定となっている。MEPSPC と ED BM の業務分担については未だ明確化されていないが、本調査団のインタビューによれば、投資・貿易や民間セクター開発に関しては、大統領府の意向を直接受けた ED BM が政策決定機関となり、一方 MEPSPC がその実施機関となっていく可能性もあるため、引き続き動向を注視していく必要がある。

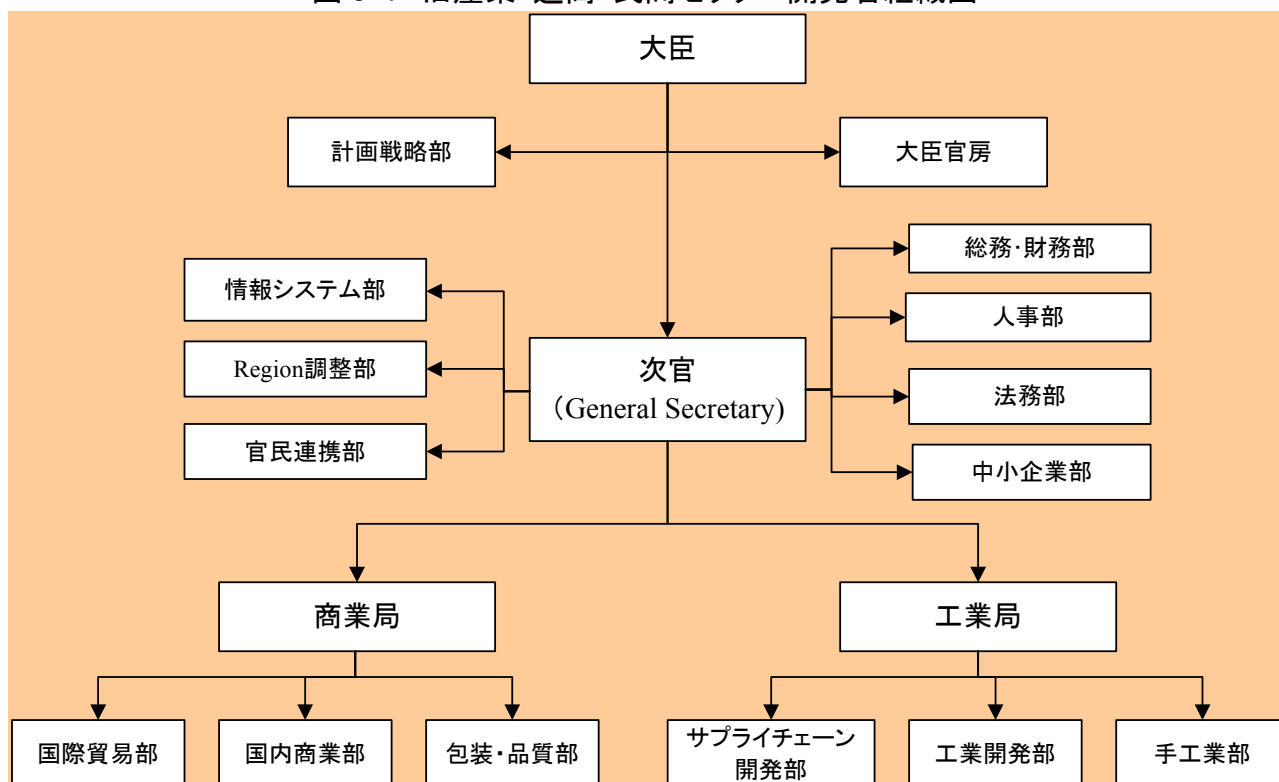
#### (2) 旧産業・通商・民間セクター開発省 (MICDSP)

マダガスカルでは、これまで旧産業・商業・民間セクター開発省 (MICDSP) が SME を含む民間セクターに対する支援を行ってきた。2006 年 3 月より、商業局と工業局を 2 つの柱とし、中小企業部、官民連携部及び地方開発の拠点となる Region 調整部を次官の下に直接おいた組織体制が採用されている<sup>6</sup>。2007 年 1 月現在における、実質上の組織図は以下のとおりである。

---

<sup>6</sup> 実質上はこの組織で活動が行われていたが、正式な人事異動は 2006 年 12 月の大統領選挙を待つこととして、2006 年 3 月以前の古い組織が据え置かれていた。

図 3-1 旧産業・通商・民間セクター開発省組織図



出所：旧 MICDSP

2007年1月の内閣改造の結果、旧財務・予算省から経済・計画部門が切り離されて、同省に組み入れられて経済・計画・民間セクター・商業省（MEPSPC）となり、これまでの800人の体制よりさらに拡大することとなった。プロジェクト形成調査時点では、大臣は大統領により既に任命されたものの、あらゆる省の次官が公募で選ばれる過程にあったため、MPCSPの新しい組織体制はまだできていない。

旧 MICDSP の年間予算は 2006 年で 240 億アリアリ（約 12 百万 US ドル）であり、そのうち約 40% は職員の給与等の事務経費となっていた。旧 MICDSP は全国 22 の Region のそれぞれに出先機関をもっており（Region の自治体の経済計画部と兼ねているものもある）、それらの機関を通じて、中小企業や手工業者に対する若干の支援（企業登記、トレーニング、パンフレットなどによる情報提供、企業間ネットワーキング、見本市の開催等）を行っている（年間 3 万ドル程度）。旧 MICDSP では 10 年以上前から新規職員の採用を凍結していることから、職員の高齢化が進むとともに、微々たる事業費及び低賃金による職員のモラルの低下により、実際に稼働している職員は部・局長クラスに限られており、事業費を出してくれるドナーへの調整業務が主たる業務となってしまう。

以下に、旧 MICDSP の中の、民間セクター開発に主として関わってきた部の概要及びそれぞれの部が認識している課題を示す。

(a) 中小企業部

職員数 41 名であり、2007 年度は 10 万ドルを予定しているが、実際に予算どおり省内で資金が確保される保証はない。2006 年度は 5 万ドルの予算に対して、その 35%までしか与えられなかった。主たる業務は、①トレーニング（予算 1.1 万ドル）として、民間企業のニーズを地方事務所を通じて確認し、協同組合の作り方、経営・財務研修といったトレーニングプログラムを民間企業に委託したり、直営で行ったりしている（ニーズは、地方の商工会議所や Region 長、手工芸組合などからの聞き取りにより把握している）、②情報提供サービス（予算 1.2 万ドル）として、上記トレーニングの内容を CD、ビデオやパンフレットにして SME に配布したり、セミナー、ワークショップを開いたりしている、③技術支援（予算 1.2 万ドル）として、毎年一回、「組合の日」という国際見本市及びワークショップを企画・実施している、また、④調査事業（予算 8 千ドル）として、SME に関する情報収集や政策形成を行うこと、である。

当部として認識している SME の制約要因は、法的環境（登記のために州都まで行かなければならない、最低資本金が高い等）、起業家精神の欠如、インフラコスト、金融へのアクセスの欠如、技術者の欠如、狭い国内市場、などであった。市場に関する情報提供も重要であるが、そもそも SME 側が情報の重要性を認識していない、という問題があり、SME に対する基礎的な経営ノウハウについての啓蒙活動が必要であると感じている。

(b) 手工業部

職員数は合計 37 名、年間予算 84 百万アリアリ（4.2 万ドル）。地方部 6 ヶ所に事務所をもっている。MICDSP 手工芸部が直接関与したプロジェクトとしては、ADF 及び EU が資金を提供して IFC が実施機関となった、アンタナナリボにおける繊維分野のクラスター開発プロジェクトがある。170 の SME の中で、4 つのグループが形成され、原料の協同調達や、協同のマーケティング活動などを行っており、海外から 2 つの注文を受けた。本プロジェクトの後継プロジェクトとして、クラスターを地方部において形成することを目指して、ドナーによる円卓会議を開き、IFC などと交渉しているが、現在のところ、ファンドが確保できていない。2007 年 1 月に手工芸に関する国家政策を立てる準備をしており、免税措置の適用、マイクロファイナンスの促進といった施策を可能にするため、財務省と交渉しているところである。

インフォーマルな企業がクラスターを形成することにより（法的には協同組合の形をとる）、資機材の調達、トレーニングによる技術力の向上、製品の一定の質の確保、輸出機会の増加（大量の注文への対応、分業体制）、保険の適用といったアドバンテージが得られることから、当部ではこうしたアプローチを推進している。実際のところ、マダガスカルの中小企業は、相



互に信頼がなく他社とパートナーシップを組んだりすることをしないため、彼らのメンタリティを変えるというところが大きな課題であると認識している。

#### (c) 産業部

職員数は 17 名で、内 7 名が専門職員。年間予算 3,000 万アリアリ (1.5 万ドル)。野菜・フルーツ、エッセンシャル・オイル、竹、絹の 4 つの農産品の Value Chain プログラム (零細企業支援) を進める予定。多くは計画段階だが、一部はすでに地方センターで進めており、UNIDO の支援も入っている。ただし、産業部として地方センターに担当職員は配置していない。

トアマシナ (注: マダガスカル第 2 の都市で最大の港湾施設を有する) の EPZ 開発も重要課題。世銀の資金により EPZ (工業・商業・居住コンプレックス) 開発マスタープランが策定されたが、デベロッパー選定が進んでいない。PPP のスキームの下で民間業者の入札・選定を行ったが、これまでに入札する民間企業が出ていない。開発面積が 143ha と小規模なことが採算面での厳しい評価になっているようだが、本件のデベロッパー誘致が大きな課題である。トアマシナ EPZ の総開発費は 2,000 億アリアリ (約 120 億円) で、それ以外に世銀が道路・通信等のインフラ整備に 100 万ドルを拠出している。同 EPZ では果物、スパイス等の農産品加工とともに電機部品組立等が有望と考えている。南部のトゥリアルでも 400ha 規模の EPZ 開発を検討しており、南ア企業が関心を表明している。同地では果物、繊維、鉱業、漁業関連が有望サブセクターである。

今後、有望なサブセクターとしては、木製品、プラスチック化学、ICT サービス (データプロセッシング)、貴石加工等が考えられる。一方、現在でも重要な農産品・同加工に関しては Cold Storage Chain の不在が大きなボトルネックとなっている。

SME の課題としては、(a)初期投資・運転資金等の資金不足、(b)輸入に依存する原材料、等の問題がある。マイクロファイナンスの仕組み自体は IFC の支援などによって存在するが、個別企業は融資申請に困難を感じる (注: 適切なビジネスプランを提示できない) 等の課題がある。AGOA が 2015 年に終了し、2012 年には原材料輸入の優遇が無くなるために繊維業の Value Chain 強化も必要だ。マ国では綿花生産はあるが紡績会社は 1 社しか無い。産業部職員の能力向上、コンピュータ機器の導入も課題である。

#### (d) 標準・品質部

同部は元々、農業省にあった農産品及びその加工品に係る標準の確立・普及に係る行政組織である。加工・工業製品の重要性の高まりを受けて商務省に移管され、その後のさらなる組織

統合で旧 MICDSP に統合された。標準、度量衡、（品質）認証に係る 3 つの機能（サービス）を有し、本部に 45 名、地方に 32 名の合計 77 名の人員がいる。

全国に 6 つの支部があり 3 つの検査室（ラボ）を運営しており、各支部で製品や包装の品質に係る検査や認証を行っている。マダガスカル標準は貿易省下の標準局が設定しており、MICDSP 標準・品質部は同標準や各種国際標準に沿った製品品質の保証・普及を行っている。ISO9000 等の知識・技術普及も重要課題。MICDSP では Value Chain Approach を行っており、製品の初期生産段階から加工、包装、出荷、流通等の各付加価値活動（Value Activities）に沿った品質向上を図ろうとしており、度量衡技術の向上を含めた品質・標準部の活動は重要だと認識している。

同部では本部人員が各地方支部の職員に関連する知識・技術を教えて（訓練実施）、地方支部職員が各地の農業組合や輸出業者組合などに対して指導・支援を行っている。中央と地方の双方のレベルでの職員の能力向上（Capacity Development）が必要である。現在、MICDSP の同部の他に民間セクターで同様の活動を実施しているところは無く、民間セクターが同部活動の受益者となっているとのことである。

MICDSP では地方部の生産・加工・流通業者を Value Chain Approach の視点で育成・能力向上させることを重視しており、この点を踏まえて、MICDSP 職員の能力向上を通じたマ国地方部の民間セクター活性化に関して、日本の TQM の思想や経験を含めた技術移転による支援が実施されることを期待したいと表明した。

#### (e) ビジネス促進・文書部

ビジネス促進・文書部（本部の職員数は 40 名）のもとで、内外の投資家に対して一元化された窓口機能を提供するための企業登記所 GUIDE（Guichet Unique des Investissements et du Developpement des Entreprises）が 2003 年から開始され、2006 年 10 月までに州レベル 6 ヶ所で設置された段階で、EDBM に所掌へと移った。ただし、EDBM は世銀の資金を 3 月から受ける予定であり、その段階から事務局が形成されて年間事業計画が実施されることになるため、移行期間である現在は Region レベルへの GUIDE の普及はストップしていることから、地方部のあらゆる企業は、これらの 6 ヶ所の GUIDE のいずれかに赴いて登記を行う必要がある。それぞれの GUIDE では 5 名程度の職員が勤務している。当部はその他の仕事として、商業関連の法律・規制の文書を整理して改訂する作業（後述）を行っている。

### (3) 投資環境の改善の動き

マダガスカルにおける投資環境の整備のため、世界銀行の支援（2001 年からの“Second Private Sector Development Project”）を受けてワン・ストップ・ショップ（“GUIDE”と呼ばれて

いる)の登記システムが全国6ヶ所に開始され<sup>7</sup>、GUIDEが窓口になることにより、投資家は各省庁をまわって登記、土地の利用や事業の認可を受ける必要がなくなるとともに、かつて3ヶ月かかっていた登記が現在では3日でできるなど、大きな成果を挙げている。また、外国人投資家が土地を購入することが可能となり、投資にあたっての道德に関する証明書が不要となった。貿易手続きについては、いまだワン・ストップ・ショップは実現されていないが、本調査団による民間企業へのインタビューによれば、通関の手続きもかつてに比してかなりスムーズに行われるようになった、とのことである。

このように、行政手続きにおけるビジネス環境は順調に改善の方向へと向かっているが、いまだ改善を要する分野は多く残っている。例えば、土地所有権の登記事務が遅れていることから土地への投資が積極的に行えない状況にあること、様々な規制や許認可が各省の内部で「隠された」状態にあり、民間企業にとっては、いつ何時法律違反に問われかねないリスクが常に存在していること、などが指摘されている。前者の問題については、USAIDの支援により、土地の所有権の証明書を簡易な手続きにより発行することができるようになった、また、後者の法律・規制の問題については、MPCSPでは、商業関連の法律・規制の文書を整理して改訂する作業が行われており、また、司法省の中にも「ビジネス法改革委員会」が形成され、あらゆる省の法律・規制を整理・統合、合理化しようとする努力が行われている。

#### (4) マダガスカル経済開発委員会 (Economic Development Board of Madagascar : EDBM)

マダガスカルにおいて投資・貿易を促進するために、大統領府直属の独立機関としてマダガスカル経済開発委員会 (EDBM) が2006年に設立された。旧MICDSPの関連機能を分離・取り込む形で組織を形成しつつあり、現在は世銀資金 (Integrated Growth Poles Project) によって運営されている。スタッフはプロジェクト形成調査時点で17名で、過半数は旧MICDSPから異動してきた職員である。

首相府、財務省、MPCSP、農業省、大統領府からそれぞれ1名ずつ及び民間企業団体4名からの合計9名の理事からなる理事会が意思決定機関となっている。現在は、制度簡素化と制度実施に関する2つの部からなっており、将来的にはMPCSPから民間セクター振興を取り込みつつ、職員を増員して、戦略立案、輸出促進、評価・モニタリング、地域デスク担当の部局を設置することを予定している。より具体的には、(a)新たな投資法の制定、(b)許認可等の手続き簡素化、(c)既存制度の適切な執行、(d)土地取得・登記の問題を含めた法制度整備、(e)減価償却期間の短縮などの財政支援措置等について取り組むことを企図している。

---

<sup>7</sup> ただし、RegionレベルにはいまだGUIDE窓口が設置されていないことから、企業登記のためには、既設のGUIDE窓口を訪れる必要がある。

EDBM の運営資金は現在世銀資金に頼っているが、将来的には、政府資金と会費、民間企業に対する認可証発行などによる自己収入によって運営していくことを目標としている。

#### (5) 民間企業活動に関する法律

マダガスカルでは、中小企業と中小企業振興に係わる法律は整備されていない。以下のような法律と最近の法令、政令が中小企業を含めた民間企業の活動に係る法的根拠を規定している（表 3-3 参照）。

マダガスカルの法体系は旧宗主国のフランスの影響を受けており、商法、銀行法、労働法を始めとして、民間企業活動に係る全般的な法制度は一応、整備されている。しかし、その内容や法解釈が明確性に欠けるといふアフリカ諸国全般の法制度の欠点を有していると言われている。同時に、明確な法律に基づく行政手続きの執行、監督等に係る行政面での実施能力や司法制度の脆弱性が存在し、結果的に既述のような世銀ビジネス環境インデックスでの低い評価や、最近の法制度改善の動きにつながっている。

近年では、経済のグローバル化、特にアフリカ南部・インド洋地域での貿易・投資自由化の動きに合せた貿易・投資促進面での法改正の必要性に対する認識が高まっており、MAP 行動計画や EDBM の活動の重点項目に挙げられ、改善の動きが出ている。一方、このような環境下における効果的な地域開発や貧困削減を視野に入れた中小企業振興のための具体的な政策・施策の策定と運用を、法制度整備の面から促進しようという動きは出ていない。

表 3-3 民間企業活動に関する法律と最近の法令

分野	主要な政策・法律・プログラム
貿易自由化、貿易促進、税関・関税	<p>商法 (Commercial Law)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ORDINANCE n° 88-015 (1988.09.01) concerning the rule on exporting goods and services</li> <li>- DECREE n° 92-424 (1992.04.03) concerning the liberalization of the import of products and goods</li> </ul> <p>「銀行・金融法」 (Banking and Finance Law)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CIRCULAIRE n° 005 (1994.06.30) on the paying bank and the payment of the exports</li> <li>- DECISION n° 5664/96 (1996/09/12) " concerning the transfers of profits, incomes and capital abroad "</li> <li>- DECISION n° 5951/96 (1996/09/16) concerning the opening of foreign exchange offices</li> <li>- DECREE N° 2004-815 (2004.08.24) on the rule of the foreign currency accounts</li> </ul> <p>「関税コード」 (Customs Code)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ACT n°2005-029 (2005.12.29)</li> </ul>
租 税	<p>「2007年金融法令」 (Finance Act for 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ACT n°2006-034 (2006.08.02)</li> </ul>
外国為替	<p>銀行法 (Banking Law)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DECISION n° 2972/95 (1995.06.13) fixing the new system of exchange</li> <li>- DECREE N° 2004-731 (2004.07.27) on the creation of a nonstop interbank currency Market</li> <li>- ACT n°2006-008 (2006.07.13) on Exchanges Code</li> </ul>
金融・銀行	<p>銀行法 (Banking Law)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ACT N° 91-014 (1991.08.12) on the repatriation in Madagascar of assets held abroad by residents</li> <li>- DECISION N° 11508/97 (1997.12.12) concerning the authorization of short-term loans in foreign currencies to the companies of common law and to the companies of EPZ operating in Madagascar.</li> <li>- DECREE N° 98-085 (1998.01.27) on the fixation of the minimum capital of credit institutions.</li> <li>- ACT n° 2003-004 (2003.07.07) on the modification of the status of the Central Bank of Madagascar</li> <li>- ACT N° 2004-045 (2005.01.14) on the prevention and the repression of the malpractices in bank checks</li> <li>- DECREE n° 2004-320 (2004.03.09) concerning modification of certain measures on the emission of new types of notes of 10 000 Ariary, 5 000 Ariary and on 2000 Ariary by the Central Bank of Madagascar</li> <li>- DECREE N° 2005-075 (2005.02.01) on the setting up of the "Société Anonyme Caisse d'Epargne de Madagascar"</li> </ul>
価格自由化と独占禁止	<p>商法 (Commercial Law)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ACT N°2005-020 (2005.07.27) on the fair competition</li> </ul> <p>Corporate Law</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ACT N°98-006 (1998.02.19) on the rule of the statuses of companies with majority participation of the State</li> <li>- ACT N°2004-008 (2004.06.24) concerning the Government Procurements Code</li> </ul>
法制度	<p>商法 (Commercial Law)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ACT n° 2003-036 (2004.01.30) on the trading companies, « formation, status modification, liquidation, merger, break-up proceedings» - ACT n° 2003-038 (2004.07.15) on the business</li> <li>- ACT n° 2003-041 (2004.09.03) on the safety</li> <li>- ACT n°2003-042 (2004.09.03) on the collective proceedings of discharging the liabilities</li> <li>- DECREE N° 2005-151 fixing the minimal amount of the share capital of the limited company</li> <li>- ACT n° 2006-017 (2006.07.20) on the intermediaries of business</li> </ul>

表 3-3 民間企業活動に関する法律と最近の法令(続き)

分野	主要な政策・法律・プログラム
標準、規格、証明	商法 (Commercial Law) - ORDINANCE n° 89-019 (1989.07.31) establishing a regime for the protection of the industrial property in the Republic of Madagascar - DECREE n° 92-994 (1992.12.02) on the creation and organization of the Malagasy Office of the Industrial Property (OMAPI)
インフラ (IT、通信、電気、交通等)	交通法 (Transport Law) - ACT n° 95-029 (1995.08.04) concerning the general organization of the ground and river transport  Malagasy Civil Aviation Law - ACT n° 2004-027 (2004.07.22) concerning the air transport in Madagascar
汚職排除	- ACT n° 2004-030 (2004.07.29) on the fight against corruption
土地所有、リース	- ACT n° 96-016 (1996.08.13) concerning the Long lease - DECREE n°2004/353 (2004.03.30) « on the acquisition of real estates by the foreign investors» - ACT n° 2006-031 (2006.10.18) fixing the legal regime of the not titled private landed property
労働環境、労働基準	労働法 (Labour Law) Hygiene, Security and Labor Environment Code - ACT N°94-027 (1994.11.17)  Labour Code - ACT N°2003-044 (2004.07.28)
投資関連法規	- ACT n°90-033 (1990.12.21) on the Compatibility of the Investments with the Environment - ACT n°96-015 (1996.08.13) “ Fixing the general guarantees of the investments in Madagascar ” - ACT n°96-016 (1996.08.13) concerning Export Processing Zone in Madagascar - DECISION n° 5621/96-SSOC (1996.09.11) on Direct Investments - DECREE n°99-853 (99.11.02) on the Agreements of investments with United States of America - DECISION N° 11174/2003 (2003.07.17) concerning the transfers of the common transactions, the transactions in capital and financiers to the foreigner - ACT n°2005-022 (2005.07.27) on the special regime for the big investments in the mining sector in Madagascar - ACT n°2006-027 (2006.10.17) on the agreements of investments with China - ACT n°2006-028 (2006.10.17) on the agreements of investments with Belgium and Luxemburg
SME振興政策・法	存在しない
SME振興組織	- DECREE n°2003-938 (2003.09.09) on the creation of the « Guichet Unique des Investissements et de Développement des Entreprises » (GUIDE)
マイクロクレジット	銀行法 (Banking Law) - ACT N° 96-020 (1996.09.04) on the rule of the activities and the organization of the mutualist financial institutions - ACT n°2005-016 (2005.07.27) concerning the activity and the control of the microfinance institutions

出所: CITE資料を元に調査団作成

## 第 4 章 ドナーによる民間セクター支援

### 4-1 Integrated Framework Project(世界銀行、UNDP)

世銀・UNDP・IMF・UNIDO・WTO・ITC などによりシンガポールで開かれた多国間会議において、モーリタニア、カンボジア、マダガスカルの 3 ヶ国を対象に、輸出・投資促進を通じて国際経済と統合するための“Integrated Framework Project”が開始されることが決定された。これに基づき、2003 年にドナー間の会議を開かれ、マダガスカルの国際統合にむけたフレームワークのための調査及びアクションプランが作られた。しかしながら、その後、アメリカ、フランス、スイスなどは独自路線によるプロジェクトを開始してしまったため、当該アクションプランは実施されていない。

そこで、世銀・UNDP により、2006 年～2007 年の 2 年間で百万ドルの予算により、「貿易のためのキャパシティー強化」のみに焦点をあてたプログラムが開始され、旧 MICDSP 内に（プロジェクト予算により）Integrated Framework Project のオフィスが設けられて、プログラムの運営が行われてきた。2006 年には、下表のように、政府職員の交渉能力の強化、ワークショップ、国際貿易や国際協定などに関する調査・研修ツアーなどを実施してきた。

表 4-1 Integrated Framework Project の活動内容(2006 年)

目標	2006 年の活動内容 (2007 年も継続する)
1. 民間セクター、市民社会、行政に対する啓蒙活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メディアを対象とした貿易協定に関するワークショップ (2006 年 3 月)</li> <li>■ 民間セクターのための国家レベルのセミナー (2006 年 4 月)</li> <li>■ 市民社会のための国家レベルのセミナー (2006 年 5 月)</li> <li>■ SADC デー (2006 年 6 月)</li> <li>■ 全国 7 ヶ所における国際貿易協定セミナー (2006 年 6 月から 10 月)</li> <li>■ 全国 6 ヶ所の商工会議所内における、貿易に関する政府文書センターの設置</li> <li>■ 本プロジェクトのイニシアティブによる、2006 年 1 月より 39 の記事の掲載</li> </ul>
2. 行政及び民間セクターの専門家の能力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「マダガスカルにとっての貿易協定の功罪」プレゼンテーション (2006 年 3 月)</li> <li>■ 世銀との協力による経済パートナー協定 (APE) に関するセミナー (2006 年 6 月)</li> <li>■ 地域統合への政府討論会 (2006 年 6 月)</li> <li>■ WTO との協力による「衛生・植物衛生(SPS)対策に関する国家ワークショップ」 (2006 年 7 月)</li> <li>■ 貿易協定に関する参加型ワークショップのためトレーナーの研修</li> <li>■ 南アフリカ国標準化・品質局における、産業貿易省の 1 名の専門家研修 (2006 年 10 月)</li> <li>■ 市場分析ツールのための国家ワークショップ (2006 年 9 月)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全国 3 ケ所における貿易マップ、製品マップに関する研修（2006 年 10 月～12 月）</li> </ul>
3. 国際統合・地域統合に関する意思決定のための基礎調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「SADC にマダガスカルが参入するための優位性の確保の方法」調査</li> <li>■ APE 交渉の枠組みにおける「マダガスカル開発マトリックス」に関する調査</li> <li>■ 以下の 6 つの調査を現在実施中             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) SADC の貿易に関する合意文書の実施方法</li> <li>(2) 地域のイニシアティブに対して一貫性のある地域戦略の策定</li> <li>(3) マダガスカルの貿易政策</li> <li>(4) SADC の国々の市場機会</li> <li>(5) 貿易交渉の枠組みにおける制度の協調</li> <li>(6) マダガスカルの国際関係のレビュー</li> </ol> </li> </ul>
4. 産業、貿易、民間セクター開発省の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2006 年 3 月香港での WTO 交渉のための内部会議、2006 年 4 月の APE 交渉のための内部会議、2006 年 6 月の SADC 交渉のための内部会議</li> <li>■ 省における地域統合の枠組みに関するジャーナルの購読</li> </ul>
5. マダガスカルの利益となる貿易交渉の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2005 年 12 月の香港での WTO 交渉の準備作業および代表参加のための財政支援</li> <li>■ SADC の交易自由区にマダガスカルが入るための関税撤廃計画の交渉への支援</li> <li>■ 2006 年 6 月に米国での AGOA フォーラムへの参加。GEF（輸出加工区企業及びマダガスカル女性企業家の参加のための財政支援）。</li> <li>■ SADC での標準の協調のための MICDSP 交渉ミッションの派遣（2006 年 8 月）</li> <li>■ MICDSP の次官が二国間合意の交渉のためにタイに出張。</li> </ul>
6. アグリビジネスと手工業者のサプライチェーンにおける輸出業者の供給能力が強化される。	<p><u>アグリビジネス・サプライチェーン</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ バニラの国家ワークショップ（2006 年 9 月）。</li> <li>■ 貿易技術・実践センターによって組織された輸出技術研修（2006 年 10 月）</li> <li>■ Vakinankaratra 及び Imoroni Mania Region における果樹園のショーウィンドー及び 5 つのパイロット果樹園の設置</li> <li>■ Analanjirifo 及び Atsinanana での燃料用アルコールのトレーナーの研修</li> </ul> <p><u>手工業者サプライチェーン</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 観光及び輸出のための製品ための研修ニーズの確認のための調査。</li> <li>■ 観光重点地域における手工業者の市場設置の支援を決定する書類作成</li> <li>■ インドのハイデラバードにおける天然染物の国際セミナーへの参加（2006 年 11 月）</li> </ul>
7. 持続的可能な観光業のための方向性の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持続可能な観光に関する国家会議の実施（2006 年 11 月）</li> <li>■ アンタナナリボの動物園のエコマーケティング計画の策定</li> <li>■ 国立観光オフィスのためのマダガスカルの販売マニュアルの作成</li> </ul>

出所：Integrated Framework Project

2007 年には、焦点を民間の貿易促進にシフトすることになっており、国際市場への輸出機会調査（海外での販売先調査、国内の産業調査）を継続するとともに、セミナー・ワークショップ



を行ったり、情報提供を行ったりする予定である（表 4-2）。国内での輸出志向企業に対しては、GEM、SIM、GEFP、商工会議所などを通じてアクセスし、能力強化を行う。

表 4-2 Integrated Framework Project の 2007 年の活動予定

目標	2007 年の活動内容
1. 貿易に資する経済フレームワークの設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 貿易交渉の調整業務の組織化、</li> <li>■ 貿易交渉能力の強化、</li> <li>■ SDAC 貿易交渉への財政支援、</li> <li>■ WTO 交渉への財政支援、</li> <li>■ 貿易政策の策定</li> </ul>
2. 貿易支援の組織・制度の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 貿易のための行政書類センターの設置</li> <li>■ 商工会議所による支援体制の強化</li> <li>■ 貿易の技術・実践センターの強化</li> </ul>
3. 開発政策における貿易の位置づけの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ あらゆる開発関係者の、貿易の枠組みへ知識の向上</li> <li>■ プロジェクトの実施能力の強化</li> </ul>

出所：Integrated Framework Project

2007 年 2 月には、世銀、USAID、EU、UNDP、IMF などによる貿易促進・民間セクター育成に関する援助調整会議を行い、工業省が中心となって作成される Integrated Framework Project が認められれば、1.5 百万ドル/年×5 年間の技術支援が行われることとなる。

#### 4-2 BAMEX(USAID)

USAID は 1990 年代後半からスパイス、エッセンシャル・オイル、ライチ、コーヒー、米等の農産品の生産・流通・輸出の促進に係る民間セクター開発支援を実施してきたが現在は、2003-2008 年の予定で BAMEX (Business and Market Expansion) プログラムを展開中である。BAMEX の 3 本柱は(a)BDS 機能の強化、(b)政策立案の支援、(c)貿易・輸出促進、である。BDS 機能の強化に関して、コンサルタントによる農家や農産品企業の指導と、各地の商工会議所をパートナーとした全国 7 ヶ所のビジネス・センター (BCI) の設置・運営を行っている。政策立案支援ではこれまで種子、肥料等の分野での調査レポートを策定し政策（法制度）の提言を行い、貿易・輸出促進ではライチや米の欧米への輸出促進を支援している。BAMEX は民間セクター開発と環境保護促進の両立を狙いとした年間 150 万ドル規模の支援プロジェクトとして計画されたが、予算規模の縮小に伴い年間 100 万ドル規模の実績となっている。

以上のプログラムの前段として USAID は 1990 年代に農産品の生産・流通面の生産性向上を目的として農業・畜産従事者の組合化・組織化を支援した。現在では中央 1 ヶ所、地方 (Region レベル) 9 ヶ所、地方支部 50 ヶ所の 3 階層からなる農業従事者の組織が構築され、地方支部レベルでは計 1,000 の組合、5,000 世帯を対象とする組織となっているという。これらの組織の中で

「優秀者（Champion）」を育成することで、組織全体のモデルとなるように支援を行い、環境にやさしい農業、エコツーリズムへの対応等の活動の促進を図っているという。

USAID へのヒアリングによれば、これらの経験から得た教訓として「マ国の農業従事者、農業加工者が依然、極めて脆弱」な点が指摘できるという。具体的には「有望な農産物を輸出しようとしても大きな量を確保することが難しいために国際的なバイヤーのニーズに合わない」、「海外からの FDI 希望者がいても国内にそれに対応できる人材と資本提供者がいない」等である。

#### Box 4-1 BAMEX タマタブ(トアマシナ)事務所と同 BCI の活動状況

- (1) USAID による BAMEX プロジェクトのタマタブでの活動は 2003 年にスタートし 2008 年までの予定。当初は農民に対する支援のみだったがその後、Value-Chain 下流に当たる農産物輸出業者にも対象を広げた。農民と輸出業者の双方に国際マーケットに関する情報を提供し、彼らの情報交換に緊密にすることをコンサルタント（＝BAMEX 所長）が指導している。銀行と覚書を交わして農民への融資促進も図っている。
- (2) BAMEX では現在、農産物、宝石、エコツーリズムの 3 セクターを Value-Chain 強化プログラムの対象としている。農業者組合の強化や輸出業者の DB 作成（24 社を登録）を行った。実際の活動はタマタブ BAMEX 事務所長（コンサルタント）が農業者組合や輸出業者の所に出向いてほぼ 1 人でやっている。BAMEX 活動は 2009 年以降、タマタブ商工会議所（CCIAA）に移管されることになっており、現在、所長のアシスタントである CCIAA 職員にコンサルタント業務の技術移転を日常活動の中でやっている。
- (3) BAMEX 活動は事務所用の土地・建物（CCIAA 資産）以外は、USAID 資金で運営されているが、CCIAA は十分な財務基盤を持っていることから、USAID 支援が終了する 2009 年以降も十分な自立発展性を有すると考えているという。
- (4) ビジネスセンター（BCI）は CCIAA が有していた計画を USAID（BAMEX）が支援する形で 2004 年から運営している。BAMEX 事務所と同じ建物にコンピュータ数台を入れたコンサルティング兼セミナー用の部屋を確保し、マーケット情報の提供や経営相談を行っている。BCI 会員になるには 1 万アリアリ（＝5 ドル）を払うが、会員になれば無料でコンピュータ利用や各種相談が受けられる。輸出業者を中心に毎月 15 名程度の利用があるという。



BAMEXトアマシナ事務所

#### 4-3 Millennium Challenge Account (USAID)

USAID による MCA は、マダガスカル村落地域における投資を促進して所得を向上させることと目的としている。そのために①土地へのアクセスの向上（証明書の発行）、②融資へのアクセスの向上（法的環境の整備、決済システムの効率化、中央銀行・財務省の強化、マイクロクレジット機関の強化、債務保証制度の構築、農民のビジネスプラン作成補助等）、③アグリビジネス投資プロジェクト（農業省の国家マスタープラン実施支援、Agricultural Business Centers (ABC) の地方部での設立、ABC 中央調整センターの設立）を実施している。2005 年～2009 年を第 1 段階とし、その後 4～5 年継続することを予定している。

MCA の実施組織としては、全国で 5 ヶ所（6 事務所）のターゲットゾーンをもっており、合計で 120 人のスタッフを抱えている。事務所は、中央部に Vakinankaratra (Antsirabe) 及び Amoron'i Mania (Ambositra)、北部に Diana (Ambanja)、北西部に Boeny (Mahajanga)、西部に Manabe (Morondava)、東部に Atsinanana (Vatomandry) に位置している。プロジェクトの主たる対象は、農業（+アグリビジネス）、漁業、エコツーリズムである。これまで、ポテンシャルについての調査を行い、生産者と購買者を仲介してエッセンシャル・オイル（Vatomandry で Niaouli のオイル）やメイズの契約栽培を実現している。農民のマイクロクレジットのアクセス向上のために、ビジネスプラン作成を支援し、技術研修を行っている。農民に対しては、まずグループ化して Association を形成させて、次第に Cooperative へと向かわせるアプローチをとっている。

#### 4-4 Integrated Growth Poles Project (世銀)

世銀の Integrated Growth Poles Project は、アンタナナリボからアンチラベの回廊、ノシベ (Diana Region) 及び Taolagnaro (Fort-Dauphin) の 3 つの地域におけるビジネス環境の改善と経済成長を目指すものである（2005 年～2010 年、総額 130 百万 US ドル）。5 つのコンポーネントから構成されており、①3 地域のビジネス環境の改善、すなわち、リース産業の成長のための技術アドバイス、GUIDE 等の企業登記・投資促進のための技術支援、SME を対象とした信用保証（参加銀行の SME 融資のうち、50%を世銀のファンドを利用して政府が保証し、50%を IFC が保証するもの）の導入、観光振興機関及び観光関連 SME への技術支援、②アンタナナリボ・アンチラベ回廊に対する、EPZ 企業（繊維及びアグロインダストリー）のための投資・貿易促進、アンチラベの ICT ビジネスパークの設立及び技術支援、③ノシベ地域の観光開発のためのインフラ整備及び観光・投資促進、④Taolagnaro の鉱業及び観光業の促進のためのインフラ整備及び技術支援、⑤プロジェクト運営のための技術支援及び地域開発計画策定支援、となっている。

#### 4-5 IFC

IFC はアフリカ地域で多国間資金拠出によるプログラム「Private Enterprise Partnership (PEP) in Africa」を推進している。同プログラムには日本の財務省も IFC 本部を通して 200 万ドルの資金拠出をしている。PEP の下で各国事情にあった異なる民間セクター支援プログラムを実施しており、マ国では同地域初のパイロット事業として SME Solution Center (SSC) 事業を推進している。同事業は 2005 年に開始したものでその後、2 番目の試行としてケニア・ナイロビでも同様の事業を展開している。

SSC は SME が事業に必要な資金を得ながら、事業実施に必要な能力を T/A で向上させることを狙いとした一貫プログラムで、アンタナナリボの IFC 事務所 (SME Solution Center の看板を掲げている：写真参照) の一角に Business Development Officer と称するスタッフ 5-6 名を配置して、訪問する SME 経営者の経営・資金相談に乗ると同時に、ブロードバンドにつながったコンピュータ 10 数台を配した部屋から各種インターネット情報にアクセスできるようにしている。SSC は 2005 年に開始した 3 年間のプログラムだが、2 年間の延長が認められて 2009 年まで実施予定である。年間 30-35 万ドルの運営費がかかり、過去 2 年間に約 800 名の利用 (SME 関係者の来訪) があつた。その内、約 60%が資金調達を求めてやって来るといふ。20%はインフォーマルセクターの人間で、フォーマル化した上で SSC のサービスを受けて能力向上するようにアドバイスしているといふ。なお、SME に対して 1 ストップサービスを行っている GUIDE が、より高度なサービス提供機関として SSC を紹介してくれているといふことである。

SSC の主要事業として、(a)各種セミナー、トレーニングによる能力向上、(b)コンピュータ・ネットワークを利用したマーケット情報・データ (DB) へのアクセス (現在、DB を構築中)、(c)資金調達の仲介、(d)ミクロ的・実践的なビジネス環境に係る制度改善、を行っている。(a)の能力向上に関しては IFC がこれまで世界各国で開発・実践してきた「SME Tool Kit」、「How to use SME Tool Kit」、インキュベーションサービス等の SME 向の様々なノウハウを利用・提供している。(c)の資金調達では、南アを始めとしたアフリカ各国で展開してきた Business Partners International (BPI) という基金を通じた融資を行っている。BPI には IFC が 40%を出資、残り 60%を EIB や他ドナーが出資している。最大で 50 万ドルまでの融資を実施し、現在の平均融資額は 1 件当たり 7 万ドルであるといふ。また、手工芸品企業に対するトレーニング、リースに係る制度構築とリース業振興支援も行っている。さらに、FDI 促進を図るための地元資源の有効活用、リンクージ強化を通じた観光業振興プログラムや、グラミン銀行をモデルとした携帯電話の配布・利用を通じた Village Form プログラムも展開している。

なお、マ国の IFC オフィサーによれば、日本は IFC 本部にコンサルタントによる T/A 実施のトラストファンドを設定しており現在、非公式ではあるがこの資金枠を利用したマ国における「投

「環境改善プログラム」の実施を検討中とのことである。インフォーマルセクター企業のフォーマル化を含めた課題を扱う計画であるという。



SME Solution Center

#### 4-6 養蚕業への支援 (UNIDO)

UNIDO はマダガスカルの養蚕業に対して 2001 年から 5 年間にわたって支援を行ってきた。マダガスカルには世界でも珍しい野生の蚕がおり、その絹を用いた織物はヨーロッパで高い価格で販売されている。野生及び養殖の蚕によるマダガスカルでの絹市場の全売上高は 35 万ドルのレベルと小さいものであるが、アンタナナリボ、アンチラベ、アンボンチャの農村地帯（中でも Anamalanga Region に集中）における 4,000 世帯の家庭の農閑期の重要な収入源となっている。生糸の生産量は、2001 年の推定値で 5 トン程度（価格は 70,000 アリアリ/kg）であった。手織りの絹織物は、マダガスカルの女性の衣服に用いられるなど歴史が古く、ノウハウが蓄積されている一方で、本セクターの問題点として、蚕のえさである桑の不足、養蚕の生産性の低さ、紡績の技術の低さ、製造可能な製品の種類に限りがあり収益性も低いことなどがあげられていた。

UNIDO のプログラムは、生糸生産の質・量の拡大、生産性が高く均質な製品を確保できる紡績・機織の機械・技術の導入・普及を目的としていた。桑の栽培技術の普及に始まり、養蚕の技術の普及、生糸生産・紡績技術／機械の普及、着色技術（輸入素材、天然素材による着色）の普及、大型織布機の導入、農民（職人）の組織化、マーケティング支援（見本市への出展、カタログ作成、デザイナーとの協働）などを行ってきた。これにより、5 年間で 582 人に対して研修・支援を行い、100 台以上の新規機材を普及させ、生糸生産が 2001 年の 5 トンから 2006 年の 10 トンへと増加した。UNIDO のプロジェクトの実施により、養蚕及び織物の技術自体は向上しつつあるが、一方で今後、蚕の卵の生産技術の向上、桑栽培技術のさらなる向上、技術・機械の普及活動の継続、品質の標準化のシステムの構築、海外でのマーケティング強化、焼畑・殺虫剤・蚕の乱獲で手に入りにくくなっている野生の蚕の保全といった問題を解決していく必要がある。

## 第5章 開発調査案

### 5-1 前提となる考え方

開発調査案件の形成にあたっては、マダガスカルにおける工業分野の民間セクターの特徴・現状について、以下のような認識をもつべきであろう。

マダガスカルの企業は、大雑把に言って、①輸出指向型の EPZ 企業（繊維が主）、②国内市場向けの中規模企業、③国内市場・観光客向けの手工業（一部輸出）、の3種類に分類することができ、これらの中から、調査の対象を絞り込んでいくこととなる。

- (a) マダガスカルは一人当たりの所得が低く国内市場が狭小なため、中規模（社員 100 人程度）の企業 1~3 社で国内市場を席巻してしまうことになる。従って、①の輸出志向の繊維企業は別として、②の国内市場向けの中規模企業によるクラスターを形成できず、他国では通常可能である「中規模企業クラスターに対する診断・振興」といったアプローチをとり難い。
- (b) 上記と同様に、例えば地方都市で家具製造を振興すると、数年で供給過剰となりうる危険性があるため、国内市場向けの製品を振興する場合は、輸入品の代替を原則とすべきである。
- (c) マダガスカルにおける農産品のポテンシャルは極めて高いが、これらを加工する工場はほとんどない。農産品加工を振興する場合は、いつ実現するかわからない民間投資のためのフィージビリティ調査を行うか、国内市場における輸入代替を目的とした家内工業の振興かの、どちらかを選択するしかない。
- (d) ①の EPZ 企業は、原料の多くを輸入しなければならない一方で、労働者の低い能力、高い電気・輸送費用などの問題を抱えており、2012 年の AGOA 終了以降、比較優位をもたずにどの程度生き残れるかは厳しい状況にある。ニッチ市場の開拓、生産性の向上といった、地道であるが着実な対応をとっていくことが必要である。
- (e) ②の中規模企業は、SADC といった地域市場の統合により、今後これまで以上の競争にさらされることになる。彼らも生産性の向上といった地道な努力が欠かせない。また、マダガスカルが比較優位をもちうる農産物の加工といった産業の成長を側面から支えるためには、パッケージなどのサポーティング産業も強化しなければならず、現在のうちから何らかの準備を行っていく必要がある。
- (f) ③の手工業分野の中には、直接輸出している工房も少なからず存在している（刺繍、植物繊維によるバスケット・カバン・バック、エッセンシャルオイルなど）。しかしながら、分散していて経営基盤・資金調達能力が弱いため、生産規模を拡大したり、注文を大量に受けたりすることができず、せつかくの成長の機会を捉えることができていな

い。また、首都圏においては、分散しながらも、市場や価格の情報を比較的得やすいことから、手工業者が独自に成長を遂げることは可能であるものの、地方部においては、原料や資材の調達に関する情報、市場の反応・価格といった情報を得ることが容易でない。地方部の手工業の発展のためには、手工業者の組織化と首都における情報の収集・発信の両者を担うシステムを構築することが必要である。

## 5-2 開発調査案

### (1) オプション1

#### ① 調査の名称

「輸出促進のための地場産業強化調査」

“Study for the Strengthening of Supply Chains of Local Products for SME and Export Promotion”

#### ② 調査の目的

本調査は、アンチラベ、トアマシナ、トゥリアラ、アンブシチャといった地方主要都市において、輸出のポテンシャルのある産業を発掘し、パイロットプロジェクトの実施を通じて、これらの産業の国際市場における競争力強化を達成するためのアクションプランを策定することを目的とする。同時に、地方の中小企業（特に食品加工）の発展を側面的に支援するため、アンタナナリボを含む都市地域における、パッケージなどの分野の中規模の企業の経営・技術力を強化する。

#### ③ 調査の対象地域

アンチラベ、トアマシナ、トゥリアラ、アンブシチャ、アンタナナリボ等

#### ④ 調査の対象となるセクター

(a) 輸出ポテンシャルエッセンシャル・オイルイザル麻やラフィアといった植物繊維によるバスケット・帽子・バッグ等、エッセンシャル・オイル、ジャム等

(b) 食品加工のサポーティング産業：缶、プラスチック容器、ガラス容器、紙・ゴム製品

ただし、(b)については、プロジェクト形成調査においては、実際に会社を訪問することができなかつたため、事前調査の段階で会社を実際に訪問して、活動現況を把握するとともに、支援の具体的内容を検討することが必要である。

#### ⑤ 調査/プロジェクトの裨益者

プロジェクトの裨益者は、対象となる地域の民間企業及びその従業員、及び原材料を供給している農民である。刺繍、バスケット製造、ジャム製造などを行っている生産者グループの構

成メンバーの多くは女性であることから、本プロジェクトは女性を多く裨益する結果になることが予想される。

#### ⑥ 調査の内容

- (a) 地方部における工業製品の生産、流通、輸出のポテンシャルや制約要因を分析し、対象となるセクター・製品を特定する。
- (b) 生産者のグループとともに、競争力のある製品のラインナップ・質・量、安定した原料調達、検品、マーケティング活動といった各工程に関する具体的なアクションプランを策定する。
- (c) 上記アクションプランの実施を実現するために、パイロットプロジェクトとして、トレーニングの実施、組織化・資金調達の支援、国際見本市の開催・参加を行う。併せて、首都における既存の組織ないしは NGO の内部に地方 SME 支援ユニットを形成し、当該ユニットがコミッションベースにて、生産者グループによる共同マーケティング（企業ダイレクターやウェブサイトの作成・維持など）や、原料の共同購入や、グループによる資金調達の支援を行うシステムを構築する。
- (d) 食品加工に対するサポーティング産業に対して、生産管理、品質管理、マーケティング、納品管理といった面で、技術移転を行う。
- (e) 地場産業の輸出促進のための実施組織やその仕組みについての提言を行う。

#### ⑦ 調査人員・月数

本格調査の人員構成については、特定の手工業の促進が主たる対象となることに鑑みて、パイロットプロジェクトの実施、特に、零細企業や個人事業者の組織化に重点を置いた配置になることが想定される。これにより、調査に必要となる人員は、総括／中小企業振興、企業組織化・人材育成、製品開発・標準化促進、輸出促進となる。さらに、上記「④調査の対象となるセクター」で述べたように、食品加工のサポーティング産業への支援が可能であると判断された場合には、生産管理／品質管理の人員を加えることとなる。したがって、全体として必要とされる工数は、35～45 人月程度となる。

#### ⑧ パイロットプロジェクト候補及び実施体制

パイロットプロジェクトの対象セクター、対象地域、内容及び実施体制として、現段階では以下のようなものが考えられる。



## パイロットプロジェクトの案

対象セクター	対象地域	内容	実施体制
刺繍	トアマシナ アンチラベ その他	企業・工房を組織化し、共同受注、資材の共同購入、製品の質の標準化、検品：納品のシステムを構築する。また、国際フェアへの出品やウェブサイトの立ち上げなど、共同のマーケティングを実施する。	各地の MEPSPC 出先事務所、商工会議所、手工業会議所に、企業との調整業務を依頼する。また、ローカルコンサルタントないし NGO を使って、企業・農民の組織化促進、活動のファシリテーションを行う。
植物繊維による製品	アンチラベ アンブシチヤ その他	同上	併せて、地方の組織を代表して共同受注や共同マーケティングを行うユニットを、アンタナナリボにおいて設立する。
エッセンシャル・オイル抽出	トゥリアラ その他	農民を組織化し、共同出資及びマイクロクレジット（わが国無償資金協力の見返り資金の利用についても検討）などの組み合わせによる設備投資を行い、生産拡大を可能とするシステムを構築する。	

### (2) オプション2

#### ① 調査の名称

「投資促進のための裾野産業強化調査」

“Study for the Strengthening of Supporting Industries (Subcontractors) for Investment (FDI) Promotion”

#### ② 調査の目的

本調査は、アンタナナリボ、アンチラベ、トアマシナといったマダガスカルの主要工業都市において、農産物加工や繊維産業等、同国 SME のポテンシャルある産業セクターや FDI の裾野産業となるべき素材、資機材、メンテナンス・サービス等の供給者の現状と課題を把握し、同国 SME や海外からの投資を促進するための裾野産業強化に係るマスタープランを策定する。同時に、企業診断・指導を中心とするパイロットプロジェクトの実施を通じて、パッケージングなどの分野の小中規模の企業の経営・技術力を強化して、同国における産業連関の強化を図る。

#### ③ 調査の対象地域

アンタナナリボ、アンチラベ、トアマシナ等

④ 調査の対象となるセクター

- (a) 農産物加工のサポーティング産業：缶、プラスチック容器、ガラス容器、紙・ゴム製品
- (b) 繊維産業のサポーティング産業：紡績・繊維生地、紙・ゴム製品、刺繍、機械点検・修理サービス

⑤ 調査/プロジェクトの裨益者

プロジェクトの裨益者は、対象となる地域の民間製造・サービス企業及びその従業員である。また、農産物加工と繊維産業の発展を側面から支援することになり、同分野に原材料を供給している農民と、地方部で刺繍や農産物加工製造等を行っている小規模の生産者グループにも裨益効果が波及することが期待される。

⑥ 調査の内容

- (a) 農産物加工と繊維産業の生産チェーン（産業連関）を分析し、主要なサポーティング産業の構造と課題を把握・分析する。
- (b) ボトルネックとなっているサポーティング産業について、生産管理、品質管理、マーケティング、納品管理といった面における競争力強化を図るための具体的なアクションプランを当該企業や産業組織とともに策定する。
- (c) 上記アクションプランの実施を実現するために、パイロットプロジェクトとして、日本人専門家による特定企業における企業診断・指導、トレーニング（技術移転）を実施する。
- (d) パイロットプロジェクトの成果を分析・評価した上で、サポーティング産業の生産性向上・競争力向上に係る継続的なトレーニング、意識向上に係る活動を、産業組織を中心に戦略的に実施していくための提言を策定する。

⑦ 調査人員・月数

本案の実施においては、マダガスカル国のサポーティング産業の層が依然、薄いことを考慮して、全体的なマスタープラン策定よりも、個別企業に対する診断・指導を中心としたパイロットプロジェクトの実施に重点を置いたボトムアップ・アプローチを取ることが効果的であると考えられる。したがって、本格調査の人員構成については、全体的・横断的な分析・提言を行う団員として総括／中小企業振興、裾野産業育成の2名を想定し、対象セクター・企業に対して生産管理／品質管理面を中心とした診断・指導を行う団員として、ガラス・プラスチック容器、紙・パルプ、鉄鋼・金属製品、繊維の4つのセクター団員を想定する。したがって、全体として必要とされる工数は、20～30人月程度となる。

#### ⑧ パイロットプロジェクト候補及び実施体制

パイロットプロジェクトとしては、上記セクターの個別企業に対する企業診断・指導を想定する。実施に当たっては、対象となるサポーティング産業分野の企業が主に加盟しているマダガスカル工業連盟（SIM）の協力を得て、対象セクター・企業の選定と実施に当たっての調整、実施成果のセミナーでの普及・啓蒙等を行うことを想定する。なお、本案の実施に当たっては MEPC と SIM との十分な情報交換、協力の下に実施することを想定する。

### 5-3 再委託先候補

本格調査時、特に上記オプション 1 の実施においては、企業・農民の組織化や投資・生産・販売活動のファシリテーションを一定期間継続的に行うことが求められているため、現地のローカルコンサルタントや NGO にこうした業務を再委託することが必須となる。

マダガスカルにおいて中小企業支援に関してもっとも幅広い支援を行ってきた NGO は、フランス外務省がこれまで支援を行ってきた CITE（技術・経済情報センター）である。CITE は、1967 年に設立された、零細・中小企業・手工業者への情報収集・提供を目的とした NGO であり、フランス外務省がこれまで運営経費（年間 66 万ユーロ）を 100%負担してきたが、2006 年から支援が 20%へと減少した（フランス人の総裁の給与は 2009 年までフランスが負担）。現在は残りの 80%については、世銀が資金提供している貧困削減プロジェクト CARP（Crédit d'Appui à la Réduction de la Pauvreté）や公共事業省の職員の削減に伴う職業訓練、UNIDO、USAID のプロジェクトなどを受注して収入を上げている。これまで作成してきた、SME が使えるパンフレットやマニュアルは全体で 200 を超える。その他、セミナー、ワークショップ、フェア（2006 年にはこれらを 50 回以上実施）やトレーニング、国内における産業ポテンシャルの調査、輸出のポテンシャルの調査なども行ってきた。フランスの撤退に伴い、業務の範囲も、単なる情報提供から、アドバイザー、コンサルティング、マッチング、トレーニングと、全般的な BDS 提供機関へと変容させてきている。SME に対する企業診断、マーケティング、書類作成などは、契約ベースにより、実際のコストの 30%程度の料金を徴収している。また、表 2-6 に示したように、首都の本部に加えて全国 10 ヶ所に支部をもっている。首都において、地方の中小企業と海外とをつなぐ機能を担っていくことも考えているため、上記パイロットプロジェクトの再委託先としては、もっとも有力な候補と言えよう。

その他、UNDP が民間セクター分野において利用しているローカルコンサルタント及び個人コンサルタントには、以下のものがある。

#### (a) コンサルタント企業

APB Consulting (Mr Alain Pierre BERNARD, 020-22-561-32, 033-14-443-48, 032-04-446-66)

Cabinet SADEE (Mme Omega RAZANAKOTO, 033-11-802-02)

(b) 個人コンサルタント

Mr Landy RAZAFIMANDIMBY 032-04-203-85

Mme Iharisoa RAVAONOROLAHY 033-14-103-34

## 別 紙

1. 協力案件案(対処方針会議時)
2. 協力案件案(中間時点)
3. 面談議事録

別紙1 調査案件案(対処方針会議時)

オプション(No)	1	2	3	4
プロジェクト名	地場産業振興マスタープラン調査	中小企業振興実施能力向上調査	Business Development Service(BDS)制度調査	輸出産業・サプライチェーン強化調査
プロジェクトで対象とする開発課題	① 産業振興立案能力・実施体制の強化 ② 効果的な地場産業振興施策実施による民間セクター活性化・雇用創出	① SME振興支援機関の実施能力向上 ② 有望セクター・企業の競争力強化(サクセス・ストーリーの創造)	① BDSのと制度化支援 ② SMEの競争力強化に向けた基盤整備	① 輸出産業の創出・雇用創出力強化 ② 輸出産業の内部競争力強化
目的	国内の産業・流通・消費の構造に適した地場産業振興マスタープランの策定を支援する。	整備され始めたSME(特に零細・小企業)支援機関の組織運営・技術面(特に生産管理・品質管理・マーケティング面での指導)の強化に資する計画を策定する。	BDSを実施できる機関の中期的な育成を目指して、BDSを制度化・定着に向けた調査を実施する。	農産物加工、繊維/アパレル、工芸品等の有望輸出産業の競争力と雇用創出力の強化を図るため、サプライチェーンの分析・強化を通じたマスタープラン策定を支援する
協力相手先機関(候補)	商工業・民間セクター開発省(MICDSP)	Center for the Promotion of Micro and Small Enterprises (OMPE)	商工会議所または該当する産業組織	OMPEまたは適切な産業組織
協力の枠組み				
1. 調査項目(活動内容)	1) 国内の産業・流通・消費構造の把握 2) 国内の有望産業の抽出および阻害要因の検証 3) 政府の地場産業振興に関する政策や実施体制の調査 4) ドナーなど政府以外の地場産業振興に関する取り組みの調査 5) 地場産業振興のための政策/制度策定や実施体制強化にかかる提言	1) SME支援機関の機能、技術力の把握 2) SME支援ニーズ(生産管理等の技術面)の調査・把握 3) 提供すべき研修・指導内容の詳細設計 4) 当該技術の研修、指導計画の策定 5) 有望セクター・企業に対する実証調査(モデル事業)	1) BDSに係わる現状の把握 2) BDSニーズの特定(対象業種、指導内容) 3) 該当機関の診断・指導技術に向けた必要施策の詳細設計。 4) 有望セクター・企業に対するパイロット診断の実施(モデル事業) 5) BDSの制度化・定着に向けた提言の策定	1) 対象セクターの生産・流通・輸出構造の把握 2) 対象セクターの輸出潜在性および成長阻害要因の把握・明確化 3) 輸出マーケットに必要な製品スペック、品質、検査体制、マーケティング要素の明確化 4) 上記3)に係わる関係従事者の意識改革と能力向上のための研修実施 5) 輸出産業振興のための民間セクター側の制度整備・実施体制強化に係る提言
2. アウトプット	1) 地場産業振興のための課題および解決策が明らかになる 2) 政策/制度策定や実施体制強化についての提言がなされる 3) 調査を通じてC/Pに政策立案および実施能力向上に資する技術移転が図られる	1) SMEに対する支援ニーズと必要な支援サービスが明らかになる。 2) SME支援に係わる具体的サービスの内容と具体化のための必要施策が明確になる。 3) モデル事業により競争力を向上させたモデル企業(サクセス・ストーリー)が創造される	1) BDSの制度・技術の意義に係わる理解が浸透する 2) SMEに対する効果的な企業診断技術の基礎が確立する 3) BDSの制度化に向けた戦略とプログラムが策定される	1) 輸出産業振興のための課題および解決策が明らかになる 2) 対象セクターのサプライチェーン強化が図られる 3) 調査を通じて民間セクター関係者に制度・実施体制に係る技術移転が図られる
協力終了後に達成が期待される目標	(1) 提案計画の活用目標 1) 提言に基づき政策/制度が策定される 2) 提言に基づき政策/制度の実施体制が強化される (2) 活用による達成目標 1) 政府やドナー、NGO等の取り組みに整合性が取れ、効果的/効率的な支援が実現する 2) 有望産業の育成および環境整備により地場産業が活性化される	(1) SMEのニーズに合った支援サービスが用意される (2) 各支援サービスが定期的に実施され、一定数の利用が確保される (3) 実施機関がマスタープランに基づいて、自立的にサービスの向上・拡大を行えるようになる。	(1) BDSが実施機関により用意される (2) BDSが一定数、実施されSMEの競争力向上に寄与する (3) BDSの制度化が、政府と民間の共同作業により具体化・進展する	(1) 提言に基づき制度・実施策が策定・運用される (2) 対象セクターのサプライチェーン強化が継続され、輸出競争力向上に寄与する (3) 実施機関により、他の有望輸出セクターのサプライチェーン強化が実施される
調査課題(留意事項)	① MICDSPの組織・人的能力の把握・評価 ② MICDSP(政策)に対する他ドナーの評価 ③ 最近、起草されたSME振興国家政策の位置付けと具体化計画の把握・評価 ④ 特定地域開発・クラスター開発の視点	① 世銀が支援したOMPEの機能、キャパシティの把握・評価 ② 他のBDSプロバイダーの有無・機能・棲み分けの必要性についての把握・評価	① 商工会議所を始めとする実施候補機関の機能、キャパシティの把握・評価 ② BDSの制度化・定着に係るニーズの程度、成熟度の把握・評価	① 実施候補機関の機能、キャパシティの把握・評価 ③ USAIDを始めとする民間セクター強化プログラムとの棲み分け・補完関係の明確化

**Preliminary Ideas for JICA's Technical Assistance (Draft)**

Project Title	Study for the Strengthening of Supply Chains of Local Products for SME and Export Promotion	Study for the Strengthening of Supporting Industries (Subcontractors) for Investment (FDI) Promotion
<b>Purposes</b>	(a) To increase effective utilization of local materials (b) To increase value of local products by upgrading processing (c) To strengthen each value addition activity along supply chains in order to increase the competitiveness of targeted products and to promote their exports. (d) To increase job opportunities in local areas	(a) To increase the competitiveness of supporting industries in order to enable them to supply their products to large companies (b) To prepare better environment for the acceleration of investments, particularly FDIs.
<b>Implementing Agency</b>	* MICDSP (responsible Director is to be nominated.)	* MICDSP (responsible Director is to be nominated.)
<b>Candidate Target Areas (including pilot project areas)</b>	Itasy, Toliara * Examples of targeted products: Toamasina Food processing (Fruits and vegetable) Other local areas Embroidery	Antananarivo * Examples of targeted products: Tin can, Antsirabe Plastic bag, Paper products, Rubber/ Toamasina Plastic products, Glass container
<b>Supporting/Coordinating Organizations</b>	MICDSP Regional Offices CCIAA at selected local areas	MICDSP Regional Offices CCIAA at selected local areas, SIM
<b>Beneficiaries</b>	Private companies or individuals at targeted local areas Producers of local produce (farmers)	Producers of materials (supporting industries) at targeted local areas Large companies (buyers of materials)
<b>Contents of the Assistance</b>	(1) To understand the current structure of production, distribution and exports of targeted sectors/products. (2) To clarify export potential of targeted sectors/products and constraints for further development. (3) To clarify necessary measures to attain competitive product specification, quality, inspection procedures and marketing activities. (4) To provide training to relevant people to enable them to implement proposed measures proposed in (3). (5) To make proposals on formulation and implementation of effective institutional and implementing framework for export promotion of local products.	(1) To understand the current level of management, production, quality, distribution and of targeted sectors/products. (2) To clarify potential of targeted sectors/products and issues to be solved for further improvement/development (Diagnosis). (3) To clarify necessary measures to attain competitiveness in management, production, quality control and marketing. (Introduction of 5S, Kaizen) (4) To provide training to relevant people to enable them to building in order to implement measures proposed in (3). (5) To make proposals on formulation and implementation of effective institutional and implementing framework for development of supporting industries.
<b>Expected Outputs</b>	(1) Issues and solutions for export promotion of local products are identified. (2) Supply chains of targeted sectors/products are strengthened. (3) Capacity of relevant companies/people are upgraded. (4) Concrete actions for export promotion are proposed.	(1) Issues and solutions for the strengthening of supporting industries are identified. (2) Management capabilities and competitiveness of existing supporting industries are strengthened. (3) Concrete actions for strengthening supporting industries are proposed.

Other Options: (1) Study on Capacity Building of SME Promotion Agency  
(2) Study on Effective Institutional Framework for Business Development Service (BDS)

別紙 3

マダガスカル中小企業振興分野プロジェクト形成調査 議事録

No.1

日時:	2007年1月15日(月) 09:00 ~10:30	
面談先(相手国機関):	JICA マダガスカル事務所	
場所:	同上	
出席者	JICA	外川所長、香川次長、麻野次長、神津企画調査員
	調査団	森団員、岩瀬団員(文責)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、スケジュール、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. 事務所側から下記コメントがあった。</p> <p>(1) 1月19日に大統領就任式が行われ、その後、内閣改造の可能性があり、工業・民間セクター開発省(MICDSP)大臣も交代する可能性がある。</p> <p>(2) マ国ではマダガスカル・アクション・プラン(MAP)を実施中で、セクター毎の毎年の発展の数値目標を設定するなど、民間セクター開発に係る中心的な指針となっている。</p> <p>(3) ドナーではUNDPがMICDSPに支援しているほか、過去に養蚕業技術研修を実施したUNIDOの職員が2月ごろに当地に赴任してくるという話もある。</p> <p>(4) マ国では依然、インフォーマルな個人事業者・零細企業が多いのでこの点に留意しながら、SME振興においてどのようなターゲット・グループを設定するのか検討してほしい。</p> <p>(5) 外国投資(FDI)促進に向けた動きはあるが、行政手続きが煩雑で地方部を中心に様々な慣習(法)が存在するといったビジネス上の障害がある。マ国は現在、世銀/IFCのビジネス環境インデックスで世界130位以下であり、これを80位以内にするという目標を設定しているが、困難な課題が数多くある。</p> <p>(6) 首都のアンタナナリボ以外では約170kmのところにあるアンチラベが最大の工業都市である。衣料、食品加工等の集積があり、地方工業都市の訪問候補先の一つになるかもしれない。</p> <p>(7) 安全に十分、留意した調査活動、行動に留意されたい。</p>		

No.2

日時:	2007年1月16日(火) 09:30 ~11:30	
相手国機関:	産業・貿易・民間セクター開発省(MICDSP)	
場所:	MICDSP	
出席者	MICDSP	Mr. Tsimisanda Henri Michel, 次官 Ms. Mirelle Ratoaveloson, 産業局長
	調査団	岩瀬団員、森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Rija(通訳)
		神津所員
協議内容		
<p>次官からの聴取内容</p> <p>(1) 産業、民間セクター開発におけるMICDSPの優先分野は、貧困削減のための地方開発、SME振興、Supply Chain Approachであり、これらの分野におけるJICAの支援を期待している。</p>		



- (2) SME 振興として考えられるのは、国際競争力の強化のみならず、国内市場における輸入品に対する競争力の強化、ニッチ市場の開拓、中規模企業に対する下請けサービスの開拓などである。また、地方における Supply Chain を強化することにより、SME の振興を促し、もって貧困削減に資することができると考える。
- (3) 地方開発については、これまで農業省による活動が支配的であったが、産業としてより統合化された形で開発を行うことが不可欠であり、産業省としても地方開発が今後極めて重要であると認識している。現在 22 の Region において産業省の事務所があるが、アグリビジネスを中心とした Value Chain を作り出す Technical Center へと変容させていきたいと考えている。さらに、22 のセンターの下部組織として、100 程度のサブセンターも必要であろう。これらのセンターでは、トレーニングを行ったり、ネットワークの基点となったり、情報提供を行ったりすることになる。
- (4) 以上は、まだアイデアレベルであるが、首都から西に 90km のところにある Itasy において、このコンセプトを取り入れたいと考えている。同地域は、土地が肥沃で農業・畜産業のポテンシャルが高く、民営化された国営企業 (Simpa) が所有していた倉庫や加工施設を改修することにより、農産加工センターとなりうる。また、南部地域においても、同様のコンセプトで Supply Chain を開発したいと考えている。Antsirabe などにも企業が集積しているが、生産物を市場に出すことのできない後進地域の開発のほうが、より緊急性が高いと考えている。
- (5) インフォーマルセクターをフォーマル化することは重要であるが、彼らには現在フォーマル企業になるインセンティブがない(税金がかかるだけであり、融資を受けられるわけでもない)。5~10 年の期間で解決していく問題であろう。
- (6) SME は、土地の所有権の問題、融資の問題(マイクロクレジットの金利は 36%で、貿易などの短期融資にしかならず、その他のクレジットラインはほとんどない)、起業家精神が弱いこと、原材料の調達の問題、集荷や流通のインフラが脆弱なことなど、多くの制約要因を抱えている。
- (7) 産業省は MAP (Madagascar Action Plan) を達成することが求められているが、MICDSP としても、多くの制約要因の中で何が具体的に達成できるか、わかっていない。従って、JICA には、Supply Chain といった、MAP を達成するための具体的なプログラムを作ってもらって、実際にその実施のための支援をしてほしい。
- (8) 輸出促進のための組織作りについて、Agence Francaise de Development と対話を進めているが、AFD は技術支援にほとんど予算を使うつもりであるのに対して、産業省は Local Experts への予算配分を希望していることから、合意には至っていない。この分野についても、もし JICA が支援できるのであれば非常に助かる。
- (9) 民間セクター振興に関する政策決定は、現在は、大統領を議長とした省庁間の横断的組織である Enterprise Development Board of Madagascar (EDBM) が行っており、MICDSP の SME 部はその実施組織として位置づけられている。JICA が民間セクター振興、SME 振興を行う場合は、EDBM ないしは MICDSP の SME 部が CP となるであろう。
- (10) その他の支援ニーズとしては、MICDSP の組織改革であり、トップの政策決定の部局だけ省に残して、その他は実施機関として機能的に動けるようにするための戦略を作してほしいと考えている。しかしながら、本件についてよりも、(MAP の実施の観点から) 貧困削減に対しての直接の成果の上がるプロジェクトを支援してほしい。

### No.3

日時:	2007年1月16日(火)11:30~12:30	
相手国機関:	MICDSP 産業局(DGIA)	
場所:	MICDSP	
出席者	MICDSP	Ms. Mirelle Ratoaveloson, 産業局長
	調査団	岩瀬団員、森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Rija(通訳)
協議内容		
産業局長からの聴取内容		
<p>(1) 本プロジェクト形成調査に対する資料・情報(政策ペーパー、予算、各局の活動内容等)の提供は、本局長が対応する。</p> <p>(2) 産業省としての優先課題は、輸出、投資、ガバナンス(地方開発のための組織強化を含む)である。</p> <p>(3) MICDSP は、2006年3月に新しい組織形態を採用する予定であったが、今年の大統領選後に再度再編される可能性もあったことから、新大臣が就任するまで正式には新しい組織は採用しないこととしている。しかしながら実務上は、新しい組織のコンセプトにより動いている(組織図入手済み)。なお、貿易局長は、適材がまだ見つかっていないことから、産業局長が兼任している。</p> <p>(4) 貿易局への支援については、世銀及び UNDP による Integrated Framework というプロジェクトが、WTO 対策を含む、貿易に関するあらゆるイシューについて取り扱っている(資料入手予定)。</p> <p>(5) EU は、ACP(Africa, Caribbean, Pacific) パートナーシップという、特恵関税の適用を含め、EU との関係における支援を行っている。</p> <p>(6) MICDSP 全体の職員数は 800 人で、うち、538 人が本部にいる。22 の Regional Services の下に、合計 60 程度の Service があり、各 Service では 6 人程度の職員が配置されている。これら地方部局の職員のトレーニングのためのワークショップを来週行うが、日当を一人 1.5 ドル/日しか出せないことから、どのようにマネージするか困っている。</p> <p>(7) MICDSP では、職員の新規採用を以前より停止していることから、職員の高齢化が進んでいる。実際にアクティブな職員はせいぜい 50 人程度であり、あとは、ただ(わずかな)給料をもらいに来ているにすぎない。</p> <p>(8) 地方部局の主要な役割は、MICDSP を代表して、輸入品に関するトラブルを解決すること、企業の支援を行うこと、肉加工や協同組合などの許認可、といったことである。</p>		

### No.4

日時:	2007年1月16日(火)14:30~15:30	
相手国機関:	MICDSP 民間セクター開発局(DGDSP)	
場所:	MICDSP	
出席者	MICDSP	Mr. Rakotoarisoa Henry, 民間セクター開発局長
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
民間セクター開発局長からの聴取内容		
<p>(1) 新しい組織図に本局の名前はなく、本局長は個々のプロジェクトベースの仕事を行っている。GUIDE(企業登録のためのワン・ストップ・ショップ)の6州での立ち上げを終わらせて EDBM へと引き継ぎ、UNDP の支援による民間セクター分析・政策ペーパーの作成も行った。現在は、世銀及び UNDP の Integrated</p>		

Framework プロジェクトのマネージャー、UNIDO のクラスタープロジェクトのマネージャーでもある。

- (2) GUIDE については、6州の州都にそれぞれ設置された段階で EDBM へと引き継がれ、その後 Region での設置へと進むこととなっている。Region での GUIDE の設置が進んでいない様子であるが、GUIDE の設置・運営自体にほとんど資金がかからないため、意欲の問題であろう。
- (3) マダガスカルの中小企業の制約要因の主たるものは、①法的環境、②財務、③企業家精神の3つであると考えている。①法的環境面では、上記 GUIDE の設置の遅れにより、地方ベースの SME は登記するためには州都まで足を運ばなければならない、ということである。一方で、MICDSP として、(鉱業や畜産加工といった一部産業を除いて) 特段のライセンス取得義務は課しておらず、法的には登記以外の障害はほとんどないと考えている。②財務面では、フォーマルな企業は設立直後から、売り上げ・利益の有無に関わらず税金を納めなければならないことが、フォーマル化を遅らせる原因となっている。中小企業連合 (FIVMPAMA) が、正式な企業という形ではなく、個人企業家 (Salarie entrepreneur) のような形で、免税措置がとれないか政府に働きかけているが、進展はしていない。その他に、輸入機材に対する免税措置がなく、高い関税が設備投資を遅らせていること、SME に対する有効な長期融資システムがないこと、が問題である。リース企業は2つあるが、SME のニーズを満たすためには全く不十分である。③企業家精神面では、マダガスカル人は、ものをよく学び勤労意欲もあるが、隙間市場を開拓したり、長期的な企業戦略を立てたりすることができておらず、低い付加価値の農産品などを売買するにとどまっている。民間のビジネスコースはあるが、SME には価格が高すぎて使えない。主要な大学でも商学部はあるが、フランスのシステムはあまり実践的でない。また、企業間での信頼関係が薄く、協業関係を作れない。
- (4) 中小企業の原料調達、市場開発、共同受注を行う、クラスターアプローチは有効である。これまで、繊維部門では EU の支援により、協同受注などを行う組織 (Mada Textile) が形成され、現在動いている。手工芸部門でも、企業間の協力のための組織活動に対する支援が、EU、AFD により行われているが、大きな進展はない。
- (5) マダガスカルを原料を加工するためには、近代的機材・技術を導入する必要があるが、適切な機材の情報を SME に紹介して、その調達を支援するようなサービスが存在しない(購入資金は、むしろ二次的な問題)。北西部にあるマンゴーやトマト、東部にあるライチの加工、Itasy のコーヒーやメイズの加工、アンチラベの乳製品の加工などに用いられる機材が役立つ。この分野で JICA が支援をできないか。また、SME に対する企業家精神育成のためのトレーニング(商工会議所を使うのも一案)も重要である。Value Chain の開拓として、Toamasina は、後背地に農業地帯があつて貧困削減に役立つため、有望である。

## No.5

日時:	2007年1月16日(火) 15:00 ~16:00	
相手国機関:	MICDSP 標準・品質部	
場所:	同上	
出席者	MICDSP	Mrs. Ravelojaon Pierrette(標準・品質部長)、Ms. Rahantamalala Beny(度量衡課長)、Ms. Raharinosy Lartomalalo(検査・品質課長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容、同部に対する質問事項等について概略を説明した。(質問表を提示し、記入と後日、局長を通じた提出を依頼した。)		

2. 先方から下記コメントがあった。
- (1) 同部は元々、農業省にあった農産品及びその加工品に係る標準の確立・普及に係る行政組織である。加工・工業製品の重要性の高まりを受けて商務省に移管され、その後のさらなる組織統合で現在の MICDSP に所属している。
  - (2) 標準、度量衡、(品質)認証に係る3つの機能(サービス)を担っている。本部に45名、地方に32名の合計77名の人員がいる。
  - (3) 全国に6つの支部があり3つの検査室(ラボ)も運営している。これらの支部で製品や包装の品質に係る検査や認証を行っている。マダガスカル標準があり、その内容は貿易省下の標準局が設定しており、MICDSP の標準・品質部は、マダガスカル標準や各種国際標準に沿った製品品質の保証・普及を行っている。ISO9000等の知識・技術普及も重要課題である。
  - (4) 現在、MICDSP では Value Chain Approach を行っており、製品の初期生産段階から加工、包装、出荷、流通等の各付加価値活動(Value Activities)に沿った品質向上を図ろうとしている。この意味で、度量衡技術の向上を含めた品質・標準部の活動は重要である。
  - (5) 同部では本部人員が各地方支部の職員に、関連する知識・技術を教えて(訓練実施)、地方支部職員が各地の農業組合や輸出業者組合などに対して指導・支援を行っている。中央と地方の双方のレベルでの職員の能力向上(Capacity Development)が必要である。
  - (6) 現在、MICDSP の同部の他に民間セクターで同様の活動を実施しているところは無く、民間セクターが同部活動の受益者となっている。
  - (7) MICDSP では特に地方部の生産・加工・流通業者を Value Chain Approach の視点で育成・能力向上させることを重視しており、この点を踏まえて、MICDSP 職員の能力向上を通じたマ国地方部の民間セクター活性化に関して、日本の TQM の思想や経験を含めた技術移転による支援が実施されることを期待したい。

## No.6

日時:	2007年1月17日(水) 09:00 ~10:30	
相手国機関:	MICDSP 産業部	
場所:	同上	
出席者	MICDSP	Mr. William Ravoninjatovo(産業部長)、Ms. Mirana Ranivoson(競争産業振興課長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)、森団員、Oely(途中参加)
協議内容		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容、同部に対する質問事項等について概略を説明した。(質問表を回収した。)</li> <li>2. 先方から下記コメントがあった。 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 本プロジェクト形成調査の趣旨は理解したが、MICDSP はこれまでに5件の民間セクター開発関連の開発調査の要請を出している。これらの要請と本調査との関連はあるのか?(要請書のコピーを入手)→(調査団回答)これまでに MICDSP から民間セクター開発に関して開発調査の要請があったことを把握していなかったが、要請内容は MICDSP の基本的な開発ニーズを表していると考えられることから内容をよく吟味してみたい。本調査で把握する同国の現状と課題、これまでの要請事項をあわせて今後の議論のベースとなるオプション案を考えていきたい。</li> </ol> </li> </ol>		

- (2) 産業部では現在、野菜・フルーツ、エッセンシャルオイル、竹、絹の4つの農産品の Value Chain プログラム（零細企業支援）を進める予定である。多くは計画段階だが、一部はすでに地方（Regional）センターで進めており、UNIDO の支援も入っている（注：養蚕・絹の生産性向上を指すと推定）。ただし、MICDSP 産業部として地方センターに担当職員は配置していない。
- (3) トアマシナ（注：マダガスカル第2の都市で最大の港湾施設を有する）の EPZ 開発も重要課題だ。世銀の資金により EPZ（工業・商業・居住コンプレックス）開発マスタープランが策定されたが、デベロッパー選定が進んでいない。PPP のスキームの下で民間業者の入札・選定を行ったが、これまでに入札する民間企業が出ていない。開発面積が 143ha と小規模なことが採算面での厳しい評価になっているようだが、本件のデベロッパー誘致が大きな課題である。
- (4) トアマシナ EPZ の総開発費は 2,000 億アリアリ（約 120 億円）で、それ以外に世銀が道路・通信等のインフラ整備に 100 万ドルを拠出している。同 EPZ では果物、スパイス等の農産品加工とともに電機部品組立等が有望と考えている。
- (5) 南部のトゥリアルでも 400ha 規模の EPZ 開発を検討しており、南ア企業が関心を表明している。同地では果物、繊維、鉱業、漁業関連が有望サブセクターである。
- (6) 今後、有望なサブセクターとしては、木製品、プラスチック化学、ICT サービス（データプロセッシング）、貴石加工等が考えられる。一方、現在でも重要な農産品・同加工に関しては Cold Storage Chain の不在が大きなボトルネックとなっている。
- (7) SME の課題としては、(a)初期投資・運転資金等の資金不足、(b)輸入に依存する原材料、等の問題がある。マイクロファイナンスの仕組み自体は IFC の支援などによって存在するが、個別企業は融資申請に困難を感じる（注：適切なビジネスプランを提示できない？）等の課題があり、この点は JICA 支援を期待したい分野である。
- (8) AGOA が 2015 年に終了し、2012 年には原材料輸入の優遇が無くなるために繊維業の Value Chain 強化も必要だ。マ国では綿花生産はあるが紡績会社は 1 社しか無い。
- (9) 産業部職員の能力向上、コンピュータ機器の導入も課題である。この面での JICA 支援も期待したい。

## No.7

日時:	2007 年 1 月 17 日 (水) 11:00~12:30	
相手国機関:	MICDSP 手工芸部 (DA)	
場所:	MICDSP	
出席者	MICDSP	Ms. Andriambololona Claudine, 手工芸部長
	調査団	岩瀬団員、森団員 (文責)、Oely (リサーチアシスタント)、Rija (通訳)
協議内容		
手工芸部長からの聴取内容		
(1) 職員数は合計 37 名、年間予算 84 百万アリアリ (4.2 万ドル)。地方部 6 ヶ所に事務所をもっている。		
(2) UNDP 及び UNIDO がクラスターによる絹製品の Value Chain の支援を行ったほか、USAID が BAMEX (Business and Market Expansion) プロジェクトを通じて手工芸セクターを支援したり、世銀が農村開発支援プログラムを通じて同様な支援を行ったりしている。		
(3) MICDSP 手工芸部が直接関与したプロジェクトとしては、ADF 及び EU が資金を提供して IFC が実施機関となった、アンタナナリボにおける繊維分野のクラスター開発プロジェクトがある。170 の SME の中で、4 つの		



グループが形成され、原料の協同調達や、協同のマーケティング活動などを行っており、海外から2つの注文を受けた。300人以上の組織でないと、ヨーロッパによる資金援助の対象にならないため、SALOHIN'IARIVOという組合を2006年9月に作った。Initiative and Cooperative Developmentというコンサルタントが、マダガスカル人コンサルタントと一緒に、トレーニング、セミナー、啓蒙活動などを行った。

- (4) 上記プロジェクトの後継プロジェクトとして、クラスターを地方部において形成することを目指して、ドナーによる円卓会議を開き、IFCなどと交渉しているが、現在のところ、ファンドが確保できていない。
- (5) インフォーマルな企業がクラスターを形成することにより(法的には協同組合の形をとる)、資機材の調達、トレーニングによる技術力の向上、製品の一定の質の確保、輸出機会の増加(大量の注文への対応、分業体制)、保険の適用といったアドバンテージが得られる。マダガスカルのSMEは、相互に信頼がなく他社とパートナーシップを組んだりすることをしないため、彼らのメンタリティを変える、ということが重要である。
- (6) 2007年1月に手工芸に関する国家政策を立てる準備をしており、免税措置の適用、マイクロファイナンスの促進といった施策を可能にするため、財務省と交渉している。
- (7) SMEに対する市場情報の提供が重要であり、こうした目的をCITEが一部果たしているが、地方の大都市のみに事務所をもっており、地方のSMEに対するサービスは十分とはいえない。
- (8) CENAM(Centre National de l'Artisanat Malagasy)は、手工芸部の下ではなくMICDSP傘下の(独立採算の)別組織であるが、手工芸業者に対してトレーニング、情報提供などを行う、重要なツールである。首都ではそれなりに機能しているが、地方事務所CERAM(Centre Régional de l'Artisanat Malagasy)は機能しておらず、JICAの支援により活性化させることを希望している。また、手工芸業者組合(Chambres de Metier)があって、情報提供やトレーニングなども行っていることから、同組合を通じた支援も可能と思われる。
- (9) SADC、COMESA、COIといった地域協定は、ヨーロッパ市場に比べて有望な市場を提供することになると期待している。

## No.8

日時:	2007年1月17日(水)14:00~15:30	
相手国機関:	MICDSP 中小企業部(DMPE)	
場所:	MICDSP	
出席者	MICDSP	Mr. Radrinarivelo Charles, 中小企業部長、他課長2名
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)

### 協議内容

中小企業部長からの聴取内容

- (1) 職員数41名。うち、マネージャークラスは部長1名、課長2名。給与(3.75万ドル)をのぞく事業予算は2007年度は10万ドルを予定しているが、実際に予算どおり省内で資金が確保される保証はない。2006年度は5万ドルの予算に対して、その35%までしか与えられなかった。
- (2) トレーニング(予算1.1万ドル)として、民間企業のニーズを地方事務所を通じて確認し、協同組合の作り方、経営・財務研修といったトレーニングプログラムを民間企業に委託したり、直営で行ったりしている。ニーズは、地方の商工会議所やRegion長、手工芸組合などからの聞き取りによる。
- (3) 情報提供サービス(予算1.2万ドル)として、上記トレーニングの内容をCD、ビデオやパンフレットにしてSMEに配布したり、セミナー、ワークショップを開いたりしている。
- (4) 技術支援(予算1.2万ドル)として、毎年一回、「組合の日」という国際見本市及びワークショップを企画・実

施している。

- (5) 調査事業(予算 8 千ドル)として、SME に関する情報収集や政策形成を行う。
- (6) SME の法律については、古いものがあるが(起業家部から入手してほしい)、財政措置、税制、融資といった SME 促進活動を盛り込んだ新しい法律を作る必要がある。SME の定義についても決まっておらず、人数に基づくのか、売り上げに基づくのか、セクターによって違う定義は必要ないのか、といったことについて、結論に至っていない。
- (7) 農業省のプロジェクトであるが、北西部にある農業、農産加工分野などの SME に対して、IFAD が技術・資金援助を行っており、中小企業部長もステアリングコミッティーのメンバーとなっている。
- (8) SME の制約要因は、法的環境(登記のために州都まで行かなければならない、最低資本金が高い等)、1 起業家精神の欠如、インフラコスト、金融へのアクセスの欠如、技術者の欠如、狭い国内市場、などである。市場に関する情報提供も重要で、その機能を CITE がもっているが、そもそも SME 側が情報の重要性を認識していない、という問題があり、SME に対する基礎的な経営ノウハウについての啓蒙活動が必要である。

## No.9

日時:	2007 年 1 月 17 日 (水) 15:00 ~16:00	
面談先(相手国機関):	USAID	
場所:	同上	
出席者	USAID	Mr. Fidele Rabemamanjara(エコノミスト)、Ms. Jahanesa Rasolofonirina、Mr. Zoelimala Ramanase
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容、USIAD に対する質問事項について概略を説明した。</li><li>2. 先方から下記コメントがあった。<ol style="list-style-type: none"><li>(1) USAID は 1990 年代後半から他ドナーがあまり手をつけていなかった民間セクター開発分野での支援を実施している。農産品の生産・流通・輸出の促進に係るものが中心で、スパイス、エッセンシャルオイル、ライチ、コーヒー、米等が対象である。</li><li>(2) 2003~2008 年の予定で BAMEX (Business and Market Expansion) プログラムを展開中。民間セクター開発と環境保護推進の両立を狙っている。年間 150 万ドル規模の支援プロジェクトとして計画したが予算規模縮小に伴い、実績としては年間 100 万ドル規模である。</li><li>(3) BAMEX の 3 本柱は(a)BDS 機能の強化、(b)政策立案の支援、(3)貿易・輸出促進。BDS 機能の強化では、コンサルタントによる農家、農産品企業の指導と各地の商工会議所をパートナーに全国 7 ヶ所のビジネスセンターを設置・運営している。政策立案支援ではこれまで種子、肥料等の分野での調査レポートを策定し政策(法制度)の提言を行い、貿易・輸出促進ではライチや米の欧米への輸出促進を支援した。</li><li>(4) 以上のプログラムの前段として1990年代に農産物の生産・流通の生産性向上を目的として農業・畜産従事者の組合化・組織化を支援した。現在では中央 1 ヶ所、地方 (Region レベル) 9 ヶ所、地方支部 50 ヶ所の 3 階層からなる農業従事者の組織が達成された。地方支部レベルでは計 1,000 の組合、5,000 世帯を対象とする組織となっている。これらの組織の中で「優秀者 (Champion)」を育成することで、組織全体のモデルとなるように支援を行った。これら組織を通じて環境にやさしい農業、エコツーリズムへの対応等の活動も行っている。</li></ol></li></ol>		

- (5) これらの経験から得た教訓として、農業従事者、農業加工者の実態は極めて脆弱であるということだ。たとえば、有望な農産物を輸出しようとしても大きな量を確保することが難しいために国際的なバイヤーのニーズに合わない、海外からの FDI 希望者がいても国内にそれに対応できる人材と資本提供者がいない、等の点である。
- (6) 民間セクター開発に係るプロジェクト形成調査を行うのであれば、EDBM の Jhon Hargraves、大統領府経済部長の Ivo 氏と面談することを勧める。

## No.10

日時:	2007 年 1 月 17 日 (水) 16:30~17:30	
相手国機関:	MICDSP ビジネス促進・文書部 (DPAD)	
場所:	MICDSP	
出席者	MICDSP	Ms. Andriamanga Lalao, ビジネス促進・文書部長
	調査団	森団員 (文責)、Oely (リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>ビジネス促進・文書部長からの聴取内容</p> <p>(1) MICDSP のもとで、内外の投資家に対して一元化された窓口機能を提供するための企業登記所 GUIDE (Guichet Unique des Investissements et du Developpement des Entreprises) が 2003 年から開始され、2006 年 10 月までに州レベル 6 ヶ所で設置された段階で、EDBM に所掌へと移った。ただし、EDBM は世銀の資金を 3 月から受ける予定であり、その段階から事務局が形成されて年間事業計画が実施されることになるため、移行期間である現在は Region レベルへの GUIDE の普及はストップしていることから、地方部のあらゆる企業は、これらの 6 ヶ所の GUIDE のいずれかに赴いて登記を行う必要がある。DPAD 本部の職員数は 40 名で、それぞれの GUIDE では 5 名程度の職員が勤務している。</p> <p>(2) GUIDE が窓口になることにより、投資家は各省庁をまわって登記、土地の利用や事業の認可を受ける必要がなくなった。例えば、3 ヶ月かかっていた登記が現在では 3 日でできるなど、大きな成果を挙げている。また、外国人投資家が土地を購入することを可能としたり、投資にあたってのモラルに関する証明書を不要とした。なお、GUIDE のサービスは現在のところ無料である。</p> <p>(3) DPAD の他の仕事として、商業関連の法律・規制の文書を整理して、改訂するとともに、在外公館などを通じて、国内・国外の企業がアクセスできるようにしている。司法省の中に、ビジネス法改革委員会が形成され、あらゆる省の法律・規制を整理・統合、合理化しようとしている。現在は、様々な規制や許認可が各省の内部で「隠された」状態にあり、民間企業にとっては、いつ何時法律違反に問われかねないリスクが常につきまとっている。各省レベルで法律を整理・統合するとともに、誰でもアクセスできるようにすることが極めて重要である。</p>		



## No.11

日時:	2007年1月18日(木) 09:00~10:30	
相手国機関:	MICDSP 輸出促進部(DPE)	
場所:	MICDSP	
出席者	MICDSP	Ms. Randrianarimanana Moise, 輸出促進部長
	調査団	岩瀬団員、森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Rija(通訳)
協議内容		
輸出促進部長からの聴取内容		
<p>(1) 技術職員数は合計13名、給与をのぞく年間予算100百万アリアリ(5万ドル)。</p> <p>(2) 主たる業務は、多国間・二国間の貿易協定の締結、輸出に関する省庁間の調整、情報提供等を通じた輸出企業の能力強化等である。</p> <p>(3) マダガスカルの企業の制約要因は、国際に通用する品質・基準に対する知識の不足、金融アクセスの不足、複雑な輸出手続きによるコスト・時間の無駄、輸出のチャンネルを担うべき組織の欠如等である。</p> <p>(4) 一方、強みとしては、様々な製品の輸出ポテンシャルがあること、企業協会などの組織化が進みつつあること、Region ベースの国際協定を結んでいること(COI、COMESA、SADC 等)、EU や AOGA といった優遇された輸出機会が存在することである。</p> <p>(5) 喫緊に対応すべき問題として、輸出手続き窓口の一元化が挙げられる。現在は、輸出に関する条件を満たすために、企業は様々な省庁を訪問して許可を得なければならず、余計な時間・費用がかかる結果となっている。USAID の BAMEX プロジェクトを通じてワンストップショップのための FS までが行われたが、実現させるための外部資金(コンピュータ、オフィス、人件費等)が得られずに、中断してしまった。エネルギー・鉱山省は、同省の手続きに関しては窓口の一元化を行っている。</p> <p>(6) なお、マダガスカルでは輸出税はないが、セクターによってロイヤルティーの支払いの義務はある。</p> <p>(7) 1995 年から輸出に関するガイドブックを更新・発行しているが、無償により(料金を課しても、財務省に収入が流れてしまうだけ)、200~300 部程度しか作れず、輸出業者の手に渡っていない。Website に載せるのも一案。輸出業者のディレクトリーも作る予定であるが、必要な予算が得られていない。</p> <p>(8) 価格の情報、輸出機会や国際市などの情報を大使館を通じて入手して、関連の企業協会や商工会議所に提供している。また、統計局から入手した統計から、各国別の輸入品・輸出品のリストを作成して、どのような輸出機会があるか分析し、企業協会などに提供している。また、2003 年から ITC の支援により、Trade Map、Product Map、Market Access Map が Website で提供可能となっており、企業団体などにユーザ名、パスワードを提供している。</p> <p>(9) 日本市場を開拓するため、日本企業にマダガスカルの製品を売り込む活動を行いたいと考えており、JETRO からも情報提供などは受けているが、さらなる支援が受けられると助かる。</p>		

## No.12

日時:	2007年1月18日(木) 15:00 ~16:30	
面談先(相手国機関):	GEFP(マダガスカル EPZ 組合)	
場所:	同上	
出席者	GEFP	Mr. Henri Radavidra(会長)、Mr. John Hargraves(理事)、Ms. Soamihantra Poulain(事務局長)
	調査団	森団員、岩瀬団員(文責)、Oely(アシスタント)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容、USIAD に対する質問事項について概略を説明した。</p> <p>2. 先方から下記コメントがあった。</p> <p>(1) GEFP はマ国に立地する EPZ 企業とそのパートナー(ローカル企業)の産業組織である。マ国に現在 202 の EPZ 企業があるが、その内の大手はすべて GEFP 会員である。GEFP 会員数は 84、内 EPZ 企業が 60、EPZ パートナー企業が 24 社である。パートナー企業は輸送、保険、銀行、通関業務等に関連する企業である。</p> <p>(2) EPZ 企業の業種別内訳としては、125 社がアパレルを中心とする繊維業(企業数で 62%、雇用数で 90%を占める)、農産物加工、水産加工、手工芸品、木製品、(産業用)石材、ICT サービス等である(一部、有望業種を含む)。</p> <p>(3) マ国の EPZ 企業は雇用数 12 万人で全雇用の 40%を占めている(公式統計ベース)。輸出額は年 5~9 億ドル規模でマ国輸出総額の 60%を占める。AGOA の優遇のある米国向けが 50%、残り 50%が EU 向である。</p> <p>(4) GEFP の課題としては、(a)2007 年の SADP 発足に対応する、会員企業における特にミドルマネジメント(作業長、工長クラス)の能力向上、(b)GEFP 事務局の能力向上、がある。(a)の課題解決に向けては、2006 年に GEFP のイニシアチブで OPCAFE というトラストファンドを会員企業、ドナー(世銀・EU)、労働組合の協力を得て立ち上げた。従業員給与の 1%を能力向上プログラム実施のための原資として徴収・積み立てるもの。社会保障関連費として給与の 13%を徴収しているマ国政府の支援しているが、実現していない。</p> <p>(5) OPCAFE では繊維企業のフォアマンを対象としたものを始め、すでにいくつかの訓練プログラムが開始されている。同訓練ではアンチラベ大学やモーリシャスの大学の先生を講師とした訓練を実施している。今後、職業訓練分野で進んでいるといわれるマレーシアの経験やノウハウを利用したり、日本(JICA)の協力も期待したい。</p> <p>(6) 職業訓練分野では ILO が Improving Productivity through Better Working Efficiency という調査・分析を実施しており、その勧告に基づき GEFP と労働組合が実施機関となって 2007 年から総額 300 万ドルを要するプログラムを実施する計画である。すでに 27 万ユーロの資金手当てが確定しているが、ILO、UNIDO が今後、どの程度の資金拠出をしてくれるか、またマ国側窓口となる労働省がどのような対応をとるかが未確定な要素がある。</p> <p>(7) EPZ 企業は今後 2~3 年で売上を 2~3 倍規模に成長すると考えられるが、マ国にはニッケルやコバルトを始めとする鉱業、観光業、農産品、農産物加工等の成長分野があり、中長期的には EPZ 企業の重要性は低下すると考えられる。</p> <p>(8) EPZ 企業とローカル企業との連関は繊維アクセサリーを中心にあるが、原材料調達ベース(ローカルコンテンツ)で 10~15%というのが現状だ。EU への繊維製品輸出の核となる繊維素材を製造する企業(1 社)やボタン製造(2 社)もあるが断片的である。EPZ 企業としては在庫や納期の視点から現地調達が多いに越した</p>		

ことは無いが周辺地域で低コストかつ効率的に調達できれば問題ないので、この点で大きなボトルネックとはなっていない。むしろ労働力の(質的・量的)向上の方が興味を中心である。教育省の傘下に職業訓練局があり 2006 年に同分野の強化が打ち出され 2007 年以降、具体的なプログラムが実施されると聞いているので期待したい。

## No. 13

日時:	2007 年 1 月 22 日 (月) 08:30 ~09:30	
面談先(相手国機関):	アンタナナリボ商工会議所(CCIAA)	
場所:	同上	
出席者	CCIAA	Mr. Rakoto Andriampenanana, Secretary General(事務局長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. CCIAA からの聴取内容。</p> <p>(1) アンタナナリボ CCIAA は全国に 12 ある地域商工会議所の一つで最大の組織。同事務所の横には 12 の地域商工会議所を統括する全国商工会議所連盟(Federation of CCIAA)もある。約 3,500 の企業や企業組織(注:別途、訪問する GEFP や FIVMPAMA 等も会員)が加盟している。歴史が古い組織だが過去の活動はあまり活発でなかった。しかし現在の会頭が就任して以来、活動を活発化している。</p> <p>(2) 基本機能は「政府と民間企業間のインターフェース」であり、政策・法規情報の会員への普及・啓蒙や会員側要望を政府に伝える(ロビーイング)ことなどを行っている。なお、MICDSP に在籍する UNDP コンサルタント(民間セクター開発政策の策定担当)とは一定の情報交換をする予定だったが、頻繁な会合を実施できていない。また、モーリシャスを始めとするインド洋地域商工会議所の連携事業(地域フォーラムを年に 1 度、持ち回りで各国で開催)を行っている。</p> <p>(3) 2006 年の重点事業として、(a)Cold Storage Chain の研究、(b)企業組織に対するトレーニングを行った。トレーニングは月に 1 度程度、マーケティングや財務(マイクロファイナンス)等のテーマ毎のオープンセミナー(水曜日の夕方)を講師を招聘して実施した。</p> <p>(4) 2007 年には、(a)会員企業の DB 作成(1 種のセンサス調査)、(b)それに基づくセクター毎の概況分析、(c)FDI 促進のための各国大使館との情報交換・宣伝の強化、を行う。</p> <p>(5) 会員は一定の情報開示(売上等)をして審査に合格すれば、誰でも無料で会員になれる。約 80%の会員が小規模企業である。会費が無料なのは、独立の際に土地等の資産を譲渡されたことでビルや保税倉庫などの不動産資産を所有しており、その賃借料が主な収入となっているためである。政府からも小額の資金援助を得ている。2007 年予算は約 6 億アリアリ(30 万ドル)。</p> <p>(6) マ国の民間セクター、SME のビジネス環境は 1 ストップショップとしての GUIDE の存在や、GUIDE から EDBM への機能一元化等の動きによって改善されている。政策として示されているアグロビジネス等、今後の有望分野の成長促進に関して、い基礎インフラ(道路・電力等)や生産・加工能力の強化等で日本が支援を実施してくれることを期待したい。</p>		

## No. 14

日時:	2007年1月22日(月) 10:00 ~11:00	
相手国機関:	マダガスカル企業家連盟(FIV. MPA. MA)	
場所:	同上	
出席者	FIV.MPA.MA	Mr. Heritsalama Rajaonarivelo, 会頭 Ms. Hanta Rakotovao, 事務局長
	調査団	森団員、岩瀬団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. FIVMPAMA からの聴取内容。</p> <p>(1) FIVMPAMA は 1972 年設立で、GEM と並ぶ主要な民間企業組織。GEM が大企業中心なのに対して FIVMPAMA は企業オーナー(中小企業を含む)の組合である。450 の会員がおり、建設、手工芸品、観光産業が主な会員セクター。</p> <p>(2) 主要機能は政策に係るロビーイング。Website の運営を通じた情報ネットワーク整備も行っている。MAP 策定や予算法の起草にも参画し、国際フェアへの参加や EDBM 理事会メンバーにもなっている。</p> <p>(3) 会員主要セクターの手工芸品については FIVMPAMA の同委員会で SEHO (What's for Show) と称する輸出促進キャンペーンを南アやモーリシャスで開催している。手工芸品はマ国の有望輸出商品である。</p> <p>(4) SME の主要課題であるファイナンス(資金調達)面では、世銀・IFC の支援で SSC (SME Solution Center) を設立し、資金調達のためのビジネスプラン策定支援等のサポートを行っている(BDS の一つ)。IFC は SSC で会議室・コンピュータ室供与の支援も行っている。2002 年には FIVMPAMA がファイナンス組合を設立して運転資金の貸付を行っている。今後、財務省の支援が得られれば長期の設備投資資金の融資も検討したい。一方、EDBM も SME 向融資のプログラムを検討しているとのことなので、今後の検討・調整事項である。また、リース法に基づいてリース会社の設立も行った。</p> <p>(5) 大学講師を招聘して約 3 週間の経営・マーケティング・会計等に係るトレーニングも実施している。CITE も同様の機能があるようだが、情報提供が中心だと理解している。一村一品運動の推進機能も持っており、会頭自身は日本での研修を受けた。</p> <p>(6) 全般的にマ国企業のビジネス環境に大きな問題は無いと考えており、MAP で示されたアプローチに沿っていかにも実践をしていくかが重要。マ国企業は国際市場のニーズを理解しておらず、マーケット情報に接する機会も少ない。このようなマーケット情報を十分に流通、啓蒙して、マーケット・ニーズに合う製品を提供していく必要がある。</p>		

No. 15

日時:	2007年1月22日(月) 14:00~15:00	
相手国機関:	貿易のための Integrated Framework Project (世銀のファンド)	
場所:	MICDSP 建物内のプロジェクトオフィス	
出席者	MICDSP	Mr. Alain Liva RAHARIJAONA, National Expert
	調査団	岩瀬団員、森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Rija(通訳)
協議内容		
Integrated Framework Project 担当者からの聴取内容(プロジェクトの概要は入手済み)		
<p>(1) Integrated Framework Project とは、そもそも、世銀・UNDP・IMF・UNIDO・WTO・ITC などによりシンガポールで開かれた多国間会議で、モーリタニア、カンボジア、マダガスカルを対象に輸出・投資促進を通じて国際経済と統合する、というプロジェクトである。これに基づき、2003年にドナー間の会議を開かれ、マダガスカルの国際統合にむけたフレームワークのための調査及びアクションプランが作られた。しかしながら、その後、アメリカ、フランス、スイスなどは独自路線によるプロジェクトを開始してしまったため、当該アクションプランは実施されていない。</p> <p>(2) そこで、世銀・UNDP により、2006年~2007年の2年間で百万ドルの予算により、「貿易のためのキャパシティー強化」のみに焦点をあてたプログラムが開始され、MICDSP 内に(プロジェクト予算により) Integrated Framework Project のオフィスが設けられて、プログラムの運営が行われてきた。1年目には、政府職員の交渉能力の強化、ワークショップ、国際貿易や国際協定などに関する調査・研修ツアーなどを実施してきた。2007年には、焦点を民間の貿易促進にシフトすることになっており、国際市場への輸出機会調査(海外での販売先調査、国内の産業調査)を行って、セミナー・ワークショップを行ったり、情報提供を行ったりする予定である。国内での輸出志向企業に対しては、GEM、SIM、GFP(服飾)、商工会議所などを通じてアクセスし、能力強化を行う。</p> <p>(3) 2007年2月には、世銀、USAID、EU、UNDP、IMF などによる貿易促進・民間セクター育成に関する援助調整会議を行い(世銀が中心)、工業省が中心となって作成される Integrated Framework Project が認められれば、1.5百万ドル/年×5年間のTAが行われることとなる。なお、Integrated Framework Project に関する世銀の担当者は Benu Bidani 氏で、UNDP は Agossou 氏である。</p> <p>(4) 海外での販売先調査、国内の産業調査などの報告書(CD)を、26日に JICA 調査団に渡せる。</p>		

No. 16

日時:	2007年1月22日(月) 15:00 ~16:00	
相手国機関:	EDBM: Economic Development Board of Madagascar	
場所:	同上	
出席者	EDBM	Mr. ラムサミ, CEO
	調査団	森団員、岩瀬団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. EDBM からの聴取内容。</p> <p>(1) EDBM は大統領のイニシアチブで大統領令によって設立された大統領府直属の独立機関。MAP の実施機関として MICDSP の関連機能を分離・取り込む形で組織を形成しつつある。現在は世銀資金によって運</p>		



営している。スタッフは約 17 名で 12～15 名は MICDSP から引き継いでいる。

- (2) 9名の理事からなる理事会が意思決定機関(民間委員4名、政府委員5名)。政府からは首相、財務大臣、MICDSP 大臣、農業大臣、大統領府(議長)が委員。現在、制度簡素化と制度実施に関する2つの部からなっており、将来的には戦略立案、輸出促進、評価・モニタリング、地域デスク担当の部局を設置したい。
- (3) 新たな投資法の制定に取り組むなど、(a)許認可等の手続き簡素化、(b)既存制度の適切な執行、(c)土地取得・登記の問題を含めた法制度整備、(d)減価償却期間の短縮などの財政支援措置、等についての検討・整備を主な機能としている。同時に、GUIDE の機能を取り込む等して民間セクター開発に係る実施機能の一元化を目指している。
- (4) マ国には豊富な天然資源があるが有効活用されていない。FDI を呼び込むとともに国内投資を活発化させて新たな中間層を創出する必要がある。SME 振興はその意味でも重要課題。現在、Website を整備中で、各国にあるマ国大使館の能力向上、有効活用を図りながら有望投資先としてのマ国を売り込みたい。
- (5) MAP で進めようとしている Value Chain Approach に沿って、特定セクター・製品の零細・中小企業の現状分析、能力強化を調査とトレーニングを通して実施する JICA 支援は意義がある。その過程で官民対話を強化することも重要。マ国では農産物加工分野でガラス容器メーカーが存在しない等、効果的な Value Chain (サプライチェーン)が存在しない。エッセンシャルオイルや手工芸品はマ国の有望商品で、これらの分野の生産技術、品質管理技術、マーケティング等の能力向上に JICA が技術協力を実施することは意義がある。マ国には良い「職人(artisan)」がいるので、技術支援の効果は十分、期待できる。これらのプログラムを実施・指導するための EDBM への JICA 専門家派遣を行うことも期待する。
- (6) EDBM の運営資金は現在、世銀資金に頼っているが、将来は政府資金と会員費、民間企業に対する認可証発行などによる自己収入によって運営される必要がある。自分は現在、大統領顧問を続けながら EDBM の CEO としての仕事に約 75%の時間をあてている。(注:同氏は南アに事務局がある SADC の事務局長を数年務めた後、マ国大統領顧問として業務を行ってきたとのこと)

## No. 17

日時:	2007年1月22日(月) 16:00～17:30	
相手国機関:	CITE(技術・経済情報センター)	
場所:	CITE HQs	
出席者	CITE	Ms. Marie Noelle ANDRIAMIHAJA, 技術部長 Ms. Nirinarisoa RAKOTOVELO, 調査・情報普及部長 Mr. Dera RAZANAKOTO, トレーニング・追加支援部長
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容(質問書の回答、パンフレット等入手)		
<p>(1) 1967年に設立された、零細・中小企業・手工業者への情報収集・提供を目的とした NGO。フランス外務省がこれまで運営経費(年間66万ユーロ)を100%負担してきたが、政策の変換により2006年から20%へと減少した(フランス人の総裁の給与は2009年までフランスが負担)。そこで、現在は残りの80%については、世銀が資金提供している貧困削減プロジェクト CARP(Crédit d'Appui à la Réduction de la Pauvreté)や公共事業省の職員の削減に伴う職業訓練、UNIDO、USAID のプロジェクトなどを受注して収入を上げている。今後も、MCA(Millennium Challenge Account du Gouvernement Américain)、le PIC(Pole Intégré de</p>		

Croissance)のプロジェクトを受注していくつもりである。

- (2) フランスの撤退に伴い、業務の範囲も、単なる情報提供から、アドバイザー、コンサルティング、マッチング、トレーニングと、全般的な BDS 提供機関へと変容させてきた。SME に対する企業診断、マーケティング、書類作成などは、契約ベースにより、実際のコストの 30%程度の料金を徴収している。
- (3) 市場情報を収集して SME に提供する上では、SME がそのまま利用できるような形に加工して提供することが非常に重要である。CITE 本部に加え 10 の地方事務所をもっているが、それぞれの事務所では相談に来た零細企業・SME と膝を交えてニーズを聞き、必要な情報を提供してきた。これまで作成してきた、SME が使えるパンフレットやマニュアルは全体で 200 を超える。その他、セミナー、ワークショップ、フェア(2006 年にはこれらを 50 回以上実施)やトレーニング、国内における産業ポテンシャルの調査、輸出のポテンシャルの調査なども行ってきた。
- (4) Supply Chain については、4~5 の可能性について調査を行っている。例えば、海外からの引き合いを受けて、国内の刺繍工芸事業者を 60 社程度発掘し(40 社アンタナナリボ、20 社アンチラベ)、受注にあたっての戦略(質・量の確保、資金、技術向上、ネットワーク化)を立てた。こうしたマッチングを実現させるための資金がないことから、受注には至っていないが、外部資金が得られればこうしたマッチングの橋渡しができる。
- (5) 商工会議所や工業省、EDBM とは、日常的な情報交換や会議への参加を通じて協力している。SME のデータベース(800 社)を有している、フランスのプロジェクト Maison d'Entreprises を、2006 年に吸収した。
- (6) (資金、技術、経営能力、材料へのアクセス、品質、納期等の問題に加えて)情報面からの SME の制約要因は、SME が情報の重要性をよく認識しておらず、あわせて CITE の存在もよく認識していないことが挙げられる(CITE 事務所の地理的制約もある)。

調査団コメント:①これまで長い期間にわたって零細・中小企業に対して直接サービスを提供してきた経験があり、②SME による製品・市場のポテンシャルについての知識が豊かであり、③マダガスカルに関心をもつ海外(フランス等)の企業からそれなりに認知されており、SME の製品輸出を仲介できる可能性がある、ことから、JICA の開発調査が行われる場合には、コンサルタントの再委託先として極めて有望と思われる。

## No. 18

日時:	2007 年 1 月 23 日(火) 09:00~10:00	
相手国機関:	EU	
場所:	EU	
出席者	EU	Ms. Monica PAMBIANCO 一等書記官(経済・社会セクタープログラム) Mr. Berge MIHAILOV(マクロ経済、財政支援プログラム担当)
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
(1) EU マダガスカル事務所は民間セクター支援に特定した支援は行っていない。事務所としての予算は、462 百万ユーロを、6 年間でインフラ及び農村開発プロジェクトに使っていく予定である。これらは、一般的な Budget Support であり、この中において Good Governance として行政手続きの簡素化などを含めていくことはありうる。これらは、Grant である。		
(2) 一方で、アフリカ・カリビアン・パシフィックを対象として(マダガスカルに特定しない)、20 百万ユーロの予算		

で Business Climate Facility という基金を EU 本部でマネージしているが、途上国政府が、例えば貿易手続きに関する法制度整備といった技術支援を申請し、その内容が十分によければ、この基金を使って実際にコンサルティングサービスなどを提供することは可能である。さらに、(詳細は担当者に聞かなければわからない) 経常収支バランスが一時的に悪化したときに、外貨支援を行うスキームなどもある。

- (3) 投資振興のために、EDBM はインセンティブを与えることを主張しているようであるが、マダガスカル政府による徴税の対 GNP 比は 10%程度であり、そもそも他のアフリカ諸国(15%程度)と比べて非常に低いことから、数少ない海外投資企業に免税を与えることには IMF が強く反対する可能性が高く、これによって IMF とマ政府が決裂するとその影響が他のドナーにも及ぶため、EUとしては静観の構えをとっている。そもそも、マ政府の財政政策のあり方が不明確である、という問題がある。そもそも投資の阻害要因は、適切なインセンティブがないことよりも、土地や法整備上のリスクが大きいことに問題があると思われる。なお、マ国のインフレ率が低下するに伴って、金利は低下傾向にある。
- (4) EU のグラントの条件として、マクロ経済の安定性、MAP に従った貧困削減アプローチの社会セクターへの適切な施策の実施といった、結果重視の立場をとっている。

## No. 19

日時:	2007年1月23日(火) 09:30 ~10:45	
面談先(相手国機関):	IFC(SME Solution Center: SSC)	
場所:	同上	
出席者	IFC	Ms. Eva Bakonyi、 Ms. Pascaline Maseko、 Ms. Johane Rajaobelina、 Program Manager、 SSC (SME Solution Center)
	調査団	岩瀬団員(文責)、 Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. IFCからの聴取内容。</p> <p>(1) IFCはアフリカ地域で多国間資金拠出による Private Enterprise Partnership (PEP) in Africa というプログラムを推進している。日本(財務省)も IFC 本部を通して本プログラムに 200 万ドルの資金拠出をしており、その支援に感謝したい。また、日本は IFC にコンサルタントによる T/A 実施のトラストファンドを設定しており現在、非公式ではあるがこの資金枠を利用したマ国における「投資環境改善プログラム」実施を検討中である。インフォーマルセクター企業のフォーマル化を含めた課題を扱いたいと考えている。</p> <p>(2) PEP の下でアフリカの各国事情にあった異なる民間セクター支援プログラムを実施しているが、マ国では同地域初のパイロット事業として SME Solution Center (SSC) を推進している。同プログラムは 2 年前に開始したものでその後、2 番目の試行としてケニア・ナイロビでも同様のプログラムを展開している。</p> <p>(3) SSC は SME が事業に必要な資金を得ながら、適切な事業実施に必要な能力を T/A で向上させることを狙いとした一貫プログラム。具体的には IFC 事務所の一角に Business Development Officer 5~6 名を配置し、SME の経営・資金相談に乗ると同時に、ブロードバンドにつながったコンピュータ 10 数台を配した部屋から、各種インターネット情報にアクセスできるようにしている。</p> <p>(4) 同施設を利用した SSC の主要事業としては、(a)各種セミナー、トレーニングによる能力向上、(b)(3)で記したコンピュータ・ネットワークを利用したマーケット情報・データ(DB)へのアクセス(現在、DB を構築中)、(c)資金調達の仲介、(d)ミクロ的な実践的なビジネス環境に係る制度改善、である。</p>		



- (5) (a)の能力向上では IFC がこれまで各国で開発・実践してきた SME 向の様々なノウハウ、たとえば「SME Tool Kit」、「How to use SME Tool Kit」、インキュベーションサービス等を利用・提供している。(c)の資金調達では、南アを始めとしたアフリカ各国で展開してきた Business Partners International (BPI) という基金を通じた融資を行っている。BPI には IFC が 40%を出資、残り 60%は EIB や他ドナー等が出資している。最大で 50 万ドルまでの融資を実施し、現在の平均融資額は 1 件当たり 7 万ドルである。リーシングプログラムによってリースに係る制度構築とリース業振興も支援している。
- (6) SSC プログラムは 2005 年に開始した 3 年間のプログラムで今年が終了年だが、2 年間の延長が認められて 2009 年まで実施予定である。年間 30～35 万ドルの運営費がかかっている。過去 2 年間で約 800 名の利用 (SME 関係者の来訪) があり、その内 60%が資金調達を求めてやってきている。20%はインフォーマルセクターの人間だが、フォーマル化した上で SSC のサービスを受けて能力向上するように言っている。1 ストップ サービスを行っている GUIDE が、より高度なサービス提供機関として SSC を紹介してくれている。
- (7) SSC の他には、PEP in Africa の下で、観光業振興プログラムを展開している。FDI 促進を図るための地元資源の有効活用、リンケージ強化を図る。また、グラミン銀行をモデルとした携帯電話の配布・利用を通じた Village Form プログラムも展開している。

## No. 20

日時:	2007 年 1 月 23 日 (火) 11:00～12:00	
相手国機関:	GEM (マダガスカル企業連盟)	
場所:	GEM のメンバー企業 (印刷会社) の会議室	
出席者	GEM	Mr. Naina Andriantsitohaina
	調査団	森団員 (文責)、Oely (リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) マダガスカルの企業連盟の大きなものは、大企業の連盟の連合体である GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar) と、中小企業の連合体である FIVMPAMA の 2 つである。GEM の会員としては、SIM、GEFP、銀行協会、石油業界、通信業界、輸入企業連合、建設・公共事業の協会、観光協会などである。GEM も FIVMPAMA も、EDBM の理事会に代表を送っている (GEM から、SIM、GEFP、銀行協会)。社員への社会保険の負担分のみでみる GEM 企業のマダガスカル全体に占める割合は 85% である (つまり、フォーマル企業の 85%) である。</p> <p>(2) GEM の年間収入は 15 万 US ドルであり、スタッフは 10 人いる。予算の多くは、ロビー活動の前提となる調査経費 (コンサルタントへの支払い) に使われており、例えば政府の財政教書へのコメントをまとめたり、投資法や EPZ 法の条文の修正案を作ったりしている。また、電気の不足・コスト高といった、エネルギー政策の不備の問題が大きいと考えており、政策への提案を行う準備もしている。</p> <p>(3) GEM の参加企業から見たマダガスカルの民間セクターの制約要因は、司法制度の脆弱さ、土地制度の未整備、行政手続き・行政能力の未熟さ、法律の条文の整理の必要性、アクセスできる融資の不足、といった点である。特に、投資への財政的インセンティブが他国に比べて遅れており、これを含めた新しい投資法を EDBM と作っており、提案していくつもりである。</p> <p>(4) マダガスカルにおいて大切なのは、ポテンシャルのある分野の中からリーディングセクターを作っていくことであり、日本には、それを育てるための特定分野の専門家を送って技術移転したり、新しいタイプの機材を</p>		

紹介したり、海外でのマーケティング活動を支援したりしてほしい。

## No. 21

日時:	2007年1月23日(火) 15:00～16:00	
面談先(相手国機関):	SIM (Syndicat de Industries de Madagascar) (マダガスカル工業連盟)	
場所:	同上	
出席者	SIM	Mr. Samuel Ravelson (会頭)、Ms. Agnes Rasoarinala (事務局長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. SIMからの聴取内容。</p> <p>(1) SIMは1958年創立の工業連盟で、会員企業の利益を守りながら工業振興を図ることを目的としている。大企業から小企業まで約100社の会員がいるが、EPZ企業が入っていない。主要なセクターとしては、農産物加工、繊維、エネルギー(電力)、化学、プラスチック、薬品、等である。</p> <p>(2) マ国工業セクターの課題は「国内産業保護が足りない」という点だ。完成品の輸入関税が低いのに比べて原材料や中間品の輸入には高関税がかかる。中国からの輸入品はアンフェアとも言える価格で入ってくる。資金調達においても銀行融資は大変、難しい。</p> <p>(3) 工業セクター部門の Value Chain 強化は重要だが、国内投資を増やすための方策が必要だ。マ国の工業セクター企業はいずれも大きな供給力を持たない、一定以上の品質をコンスタントに出すことができない、という課題を抱えている。これを解決するには大きな投資が必要だが、資金調達が問題となる。</p> <p>(4) この意味から各国ドナーや海外企業には、パートナーとなってもらい、設備投資やプロジェクトのための資金支援や機材供与等を期待したい。</p> <p>(5) SIMとしては政府に対して国内工業セクターの保護・振興に係る措置を求めていくとともに、製品多様化を進めたいと考えている。</p>		

## No. 22

日時:	2007年1月23日(火) 18:30～19:30	
相手国機関:	民間セクター支援のための UNDP コンサルタント	
場所:	MICDSP	
出席者	UNDP コンサルタント	Ms. Fanza
	調査団	岩瀬団員、森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容(資料については、入手済み)</p> <p>(1) UNDPは、これまでのところ、マ国民間セクター全体の概況及びその問題点を明確にするとともに、Regionごとのポテンシャルについても調査を行ってきた。今後は、年2回工業省とドナーを集めた会合をもって、誰が何をやるのか、どこまで進んでその結果の評価はどうなっているのか、というドナー調整を進めていくつもりである。従って、JICAがこれから何をやるかについては、必ず工業省及びドナーと十分な意見交換をして、共通の理解をもってもらいたい。</p> <p>(2) 民間セクター、SMEセクターにおいて行うべきことは数限りなくある。日本に興味をもってほしいと個人的に</p>		

思うことは、例えば、知的所有権の所管団体(OMAPI?)の強化、開発銀行の設立(アフリカ開発銀行が途中まで実施を考えていたが、撤退した)である。

- (3) (当方から、工業省事務次官が日本に Supply Chain Approach を支援しないか期待しているようだと行ったところ)、Itasy において、トマト、メイズ、コーヒーの加工のための投資家誘致のための FS をやりたいと考えており、ドナーを探しているところである。IFC も考えているが、コンサルティング費用 50%までしか負担してくれない。JICA がもしもこの地域で FS をやるのであれば、他のドナーを探す必要はなくなるため、明確に意思表示をしてくれるとたいへん助かる(TOR を JICA 調査団に手交した)。

## No. 23

日時:	2007年1月24日(水) 10:00~11:00	
相手国機関:	GEPAT(トアマシナ州企業連盟)	
場所:	GEPAT	
出席者	GEPAT	Mr. Georges GUINDO, Vice President Mr. Mamy RABENIARY (Savonnerie Tropicale) Mr. Simon LOCK HOY (PROGEM) Mr. BOTO Emile Simon (VARATRAFO) Mr. Jean Paul FORESTIER (Malagasy Oil Company)
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) メンバー数は 75。大多数は商業(農産物の集荷・販売、流通、輸出入)の会社で、次いで観光、輸出専門業者などがあり、製造業はわずかである。</p> <p>(2) 農産物の問題として、かつていた農業普及員が現在いないことによる、農産物の質・量を確保できないことが挙げられる。例えば、クローブの会社では、農民は重量を確保するために十分にクローブを乾燥しないで出荷するため、質が低下してしまい、結局輸出価格は他国のクローブに比べて 30%低い価格となってしまう。USAID の農村開発プログラムで、農民に対する啓蒙活動などを予定していたが、クローブの生産者の意識改革までには至っていない。かつては、農業専門学校などがあったが、現在は中間技術者を育てる学校がないことが大きな問題である。</p> <p>(3) 融資の問題が極めて大きい。政府は開発銀行を作るべきである。また、電力が不足したり価格が高かったりすることによる生産コスト面での不利、金利の高さ、政府の(EPZ 以外の企業に対する)投資インセンティブの欠如、ダンピング価格に対する Safeguard の欠如といった、有効な政策がないことが問題である。政府には、中小企業を支援しようとする意識がない。</p> <p>(4) 原料をそのままパッケージにして輸出しているが、加工度を高めて付加価値を上げることが重要である。ヨーロッパ市場は保護主義が強く、要求が高いため、よりオープンなアジア市場に進出したいが、情報が全く手に入らない。CITE はフランス市場に関する情報を多くもっているが、アジア市場については不足している。</p> <p>(5) ビジネス環境面で、政府の役割が阻害要因となっていることはない。輸出については、輸出専門業者に依頼すれば、特段の問題なくできる。</p>		

## No. 24

日時:	2007年1月24日(水) 10:00～11:00	
面談先(相手国機関):	トアマシナ・ライチ輸出組合(GEL)	
場所:	同上	
出席者	GEL	Mr. Nicolas Razafindranaivoarijaona(Madagreen 社社長)、Mr. Eric Intsorou (Lova 社社長)(組合幹部2名)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. GELからの聴取内容。</p> <p>(1) GELはライチの輸出業者の組合で約40社の会員企業を有する。会員企業の大多数は農民や生産者組合からライチを買い付けた上で、自社で選別・梱包・出荷(輸出)作業を行っている。ライチの収穫・出荷時期は11～2月なので、この時期は各会員企業ともに季節労働者を雇用する。季節労働者2,000名を抱える大手企業もあるが、大多数はSMEである。</p> <p>(2) 主要品目はライチだがバニラ、果物、コーヒー豆等の輸出を行っている会員企業もある。マ国の東部沿岸3州がライチの主要生産地で各企業はマ国最大の港湾であるトアマシナから船による輸出している。毎年、1.6～2.2万トンの生または少々の保存処理をしたライチを主にEUに輸出している。マ国のライチ輸出の100%を同組合が扱っている。昨年はカナダにも初めて輸出し今後、米国向けやアジア向けも考えたい。新たな輸出先の開拓、輸出市場情報の確保、輸出先のパートナー確保は重要課題だ。</p> <p>(3) EUの食品衛生、労働、環境等の各基準に合格した上で、製品認証を受けるための文書作成・管理は大変だ。EU(PIP)が認証手続きとドキュメンテーションに係る技術支援を行ってくれたが、新たな市場開拓と当該国の基準に合致する品質管理、手続き等に関する技術支援を行ってくれる所があれば歓迎する。</p> <p>(4) ライチ輸出に係る課題の一つはCold Storage Chainが確立されていないこと。トアマシナ港に4,000m<sup>3</sup>の保冷倉庫(-18度から+5度)を建設したいが実現しない。保冷倉庫はライチだけでなくロブスターや水産品の輸出でも重要だ。アンタタナリボのイヴァト国際空港にも250m<sup>3</sup>の保冷倉庫を作る案もあるが計画段階だ。</p> <p>(5) USAIDがライチ産業に関する調査を実施したが、品質管理の向上と認証に係るT/Aは今後も強化する必要がある。また、ライチをジュースやペーストに加工して南アやEUに輸出する企業も出てきている。今後、農産品としての生のライチとライチ加工品の両方の輸出が増加すると考えている。</p> <p>(6) 資金調達は各企業にとっての課題だ。金融機関はまず融資してくれないし、SME向は1～5年ものが19%、無担保ローンだと25%以上の金利を必要とするので実際には利用できない。</p>		

## No. 25

日時:	2007年1月24日(水) 11:00~12:00	
相手国機関:	Chambre de Metiers (トアマシナ手工業者会議所)	
場所:	トアマシナ手工業者会議所	
出席者	トアマシナ手工業者	Mr. Jean Francors Xavier IPIRINA, トアマシナ手工業者会議所理事長
	会議所	Mm. Baovola HETREAU, 副理事長
	調査団	岩瀬団員、森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) 小規模企業を保護する目的で最初は政府が資金を出して1996年に作られた。かつて全国に174の手工業者会議所があり、これらの会議所に政府が職業訓練のためのマシンや木工加工機材などを提供したが、トレーニングを伴わなかったため、結局どこも効果的な活動ができていない。また、2000年までは政府が補助金を出していたが、それ以降は補助金は打ち切れ、会員収入のみに頼らざるを得なくなった。その結果、ほとんどの手工業者会議所は閉鎖され、現在活動しているのは、トアマシナ、アンチラベ、トゥリアラくらいであろう(アンタタナリボは、他の組織へと組織替えした)。</p> <p>(2) 会員企業数は約200社(すべてフォーマル企業)。基本的に10人以下の企業が会員である(もともとは、フォーマルな小企業はすべて自動的に会員となった)。40%が木工、20%が服飾、20%がバスケットなどの植物繊維の加工、残りが修理工、床屋、写真館、ブリキ加工など。会費は月5US\$相当だが、10%の企業しか払っていないことから活動費が極端に不足しており、事務経費を商工会議所にすべて負担してもらっているほか、10名の職員を派遣してもらって(働く場所もないため、商工会議所の施設を利用)、セミナー、トレーニング、販売フェアなどを企画・実施している。</p> <p>(3) その他の会員サービスとして、(ほとんどの会員は店舗をもたないことから)協同店舗を商工会議所から借りて、会員企業に提供している。2つのブースを設けて、会員の商品を展示・販売させているが、顧客サービスといった職業意識に欠けるため、有効な手段とはなっていない。</p> <p>(4) かつては、木工、かご・帽子、服飾企業に対してJOCV隊員にトレーニングしてもらっていたが、現在は服飾のみ継続されているので、他の分野についても再開してほしい。</p> <p>(5) AFDがかつて服飾の小企業のためのトレーニングを開催し、海外からのオーダーをとりつけたが、中央政府の役人がすべてオーダーを自分の関連企業にまわしてしまい、トアマシナの企業にはオーダーは回ってこなかった。</p> <p>(6) フォーマル企業になることもメリットは、社会保険に加入できること、輸出できること、EPZ企業と契約できること、などである。</p>		



## No. 26

日時:	2007年1月24日(水) 14:30~16:00	
相手国機関:	Association GOA KAMBANA (家具製造会社)	
場所:	同上	
出席者	GOA KAMBANA	Mm. Olima RAZAFIARISOA Mr. Herve MAMIHARISON Mr. Raphael RALAINTOANDRO
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 2001年1月設立。2003年よりフォーマル企業(Societe Individuelle)。9人の作業員と9人の事務員が勤務している。2006年の売り上げは17,500USD。</p> <p>(2) AFDの支援を受けたトアマシナの社会・文化センターが、家具製造業者のための6ヶ月の研修(技術研修、経営、財務、パソコン、マーケティング等)を開き、そのときに研修を受けた18名の研修員の中の9名が協同で本企業を設立した。設立資金 32,000US\$ (建物、機材、材料)はすべて上記センターが融資してくれた(5年返済、利子6%/年)。運転資金は融資されないため、自分たちで工面した。借金は、5年間で半分までしか返済できず、返済遅延のペナルティーとして、利子が毎年2%ずつ上乗せされていく。</p> <p>(3) 企業や一般家庭からの注文生産により、たんす、ドア、窓などを作っている。設立当初から注文は多くあったが、当社のような質の高い家具は価格も高いため、トアマシナでの市場が限られている。上記センターがトレーニングを継続することにより、同種の木工業者(個人、企業)が増加してしまい、競争が激しくなって売り上げが影響を受けている。</p> <p>(4) 材料調達については、木材供給のセンターと契約して調達している。しかしながら、木材そのものがマダガスカルで次第に減少していることから、家具製造業者のグループで植林活動を行うための基金を作って、植林を促進している。</p> <p>(5) 機材は、フランス製の中古機材を買うことができる。ただし、買い足したり、より高度な機材に更新したりしたいが、融資が得られない(一方で、機材を更新しても、原価償却するための十分な売り上げが得られない可能性がある)。</p> <p>(6) 給与は全員同額にしている。企業としての税金は払っているが(120USD/年)、社員の所得税や社会保険は払っていない。</p>		

## No. 27

日時:	2007年1月24日(水) 16:00~17:00	
相手国機関:	Atelier POLBO (刺繍)	
場所:	同上	
出席者	POLBO	Mm. Baovola HETREAU
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 1986年にフォーマル化(Societe Individuelle)し、1992年に有限会社化した(輸出する上での信用を得るた</p>		

め)。職工数は現在 14 人(2002 年までは 35 人)。すべて自己資金(銀行融資は最低 1 万ドルからであり、小さい会社には大きすぎるため使っていない)。

- (2) AFD の支援による刺繍学校に通って、刺繍の基本を勉強して起業した。その後、やはりフランスの支援により、1996 年から 2002 年まで毎年 2 ヶ月ずつ、フランスで刺繍の研修を受け、技術力を向上させている。また、USAID の支援により、海外出張費の 90%を負担してもらって、ヨーロッパでのサロンで販売促進を行ったりもした。定期的な注文を受けて、ヨーロッパに輸出していたが、2002 年の危機のときに、積荷(10 万ユーロ)をすべて失い、顧客の信頼も失って、大打撃を受けてしまった。現在は、国内の業者への卸し(3 千ドル/年)及び輸出(6 千ドル/年)を行っている。すべて、一回ずつの注文生産。
- (3) 首都には、同様の技術力をもった業者はいるが、国内の競争も激しい。トアマシナに店舗を開きたいが、運転資金のための融資が受けられないため、時間がかかる。
- (4) 現在のマーケティング活動として、海外の顧客を得るために、カタログを送ったり、インターネットで連絡したりしている。ヨーロッパ市場で売るための技術力はあるため、海外の顧客を見つけてくれるサービスが得られれば、非常にありがたい。

## No. 28

日時:	2007 年 1 月 24 日 (水) 15:00 ~15:50	
面談先(相手国機関):	PROGEM 社(スパイスを輸出する貿易業者)	
場所:	同社	
出席者	PROGEM	Mr. Simon Lock Hay (社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. PROGEM 社からの聴取内容。</p> <p>(1) 同社はスパイスや植物繊維(藁等)の農産物を海外から受注して、集荷、選別、梱包、輸出手続きを行う輸出業者。1995 年設立で当初はマ国のコーヒー豆輸出の 10%を扱っていた。国際商品市況の動向を見ながら扱う商品を変えているが現在の主要品目は Clove と胡椒類、シナモンである。タマタブ地域の 4 大産品として Clove、バニラ、ライチ、バナナがある。</p> <p>(2) 1995 年の創業当時は輸出先の 80%がフランス、ベネルクス、その他西欧で、残り 20%がアジアだったが、現在は 80%がシンガポール、中国等のアジア地域、残り 20%が EU である。</p> <p>(3) 現在、社長の下に 60 名の常用雇用者(事務と現場監督)、350 名程度の非常用雇用者(現場作業員)がおり、3 つの作業・保管場所を有している。</p> <p>(4) 農産物の輸出に係る問題として、(a)生産・流通段階での品質確保、(b)輸出業者の品質に係る認識のばらつき、(c)資金調達、(d)乾燥を始めとする関連技術の向上、の 4 つがあると認識する。</p> <p>(5) (a)については、農民の収穫方法(未成熟の果実まで一緒に収穫してしまう)、収穫後の保管(通気性の良いジュート袋でなくビニール袋に入れて湿気の多いところに長く保管したりする)、乾燥度のばらつき(収穫段階での乾燥のやり方の知識や共用の乾燥作業場所の欠如等)、等に係る問題がある。これらは生産者組合でのトレーニングや共同作業などの組織強化を進めることで解決して、農産品の付加価値をより高めること(買付価格の上昇)ができる。これは輸出業者だけでなく生産者にとっても大きなメリットになる。それほど労力が無くても政府を始めとする諸機関がイニシアチブをとれば解決できる課題だと思う。ジュート袋を共</p>		

同で購入して、相互融通・利用する仕組みも考えられる。

- (6) (b)は一部輸出業者が選別の徹底していない低品質の産品を輸出することで、マ国産品全体の評価が落ちるという点が問題だ。Clove は量的にはインドネシアに次いでマ国が輸出量 2 位だが、品質ではザンジバル産の方が良いとの評判もある。マ国産品全体の(品質)評価を高める仕組みづくりが必要だ。
- (7) (c)については PROGEM 社ではあまり問題は無いが、一般的には資金調達は各企業にとっての厳しい課題だ。金利は最低 15%以上で融資期間は最大 6 年程度である。

## No. 29

日時:	2007 年 1 月 24 日 (水) 16:00 ~17:30	
面談先(相手国機関):	タマタブ(トアマシナ)商工会議所(CCIAA)	
場所:	同上	
出席者	CCIAA	Ms. Herrson Razamadravato, Secretary General (事務局長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. CCIAA からの聴取内容。</p> <p>(1) タマタブ CCIAA は民間ビジネスを支援する(半)民間組織。総会と常任委員、理事会の下に手工業、工業、貿易、サービス業者(観光、輸送等)、農業の 5 つの委員会がある。企業が税務署(登記所?)で設立登記をすると自動的に会員となる仕組みで会員費は徴収していない。会員数やセクター別の分布などの正確な数字はよくわからないが最大のセクターは貿易(輸出入)業者。現在、会員 DB を整備中である。</p> <p>(2) 主なサービスは経営者・労働者の双方に対する相談受付、情報提供、トレーニングである。サービスは無料だが最近、USAID の BAMEX プログラムによるより個別のかつ詳細なビジネスサポートが CCIAA 機能を強化する形で行われており、これらについては有料ベースである。BAMEX による BCI 事務所は GUIDE の 1 ストップショップと同じビルでサービスを行っている。</p> <p>(3) 会員費やサービス料を徴収しなくても運営できるのは CCIAA が保税倉庫等の資産を有しており、その使用量や引取りの無い品物の売却益等の収入があるため。MICDSP からの政府予算も一部、支出されている。2006 年の予算(収入)規模は 12.1 億アリアリ(約 60 万ドル)、2007 年は 8.9 億アリアリ(約 45 万ドル)。146 名の職員がおり、その内、約 60 名は政府職員である。</p> <p>(4) タマタブ地域の SME の課題は、地場産品の輸出振興に関連して、(a)適切な品質と量の確保・向上、(b)輸出(候補)先のマーケットや各種基準等に関する情報の整備・提供、(c)企業家精神の向上、を図ること。会員の英語力強化も重要である。(b)の課題については MICDSP の輸出振興課の協力で「Trade Map」という資料を作成した。国家標準局とも各国基準の理解促進に係るプログラムを行っている(限定的?)。</p> <p>(5) タマタブにはマ国最大の港湾があるが、運営は独立した港湾公社が行っており、CCIAA との関係はあまり緊密でない。後背地に工業団地開発を行う計画を MICDSP が有していることも承知しているが、同計画に対する CCIAA の直接的な関与は無い。</p> <p>(6) ダイナテックと住友商事によるニッケル精錬工場の建設計画は進展していると見ている。地域住民の理解促進や就業時のトレーニングニーズ等についてダイナテック関係者が CCIAA を訪問して情報交換するなど具体的な動きが出ている。今年の 3 月以降、ホテルやその他サービスに係る予約・注文が入ってきており、マ国最大の FDI のプラスのインパクトが当地に出ている。</p>		



### No. 30

日時:	2007年1月25日(木) 9:30 ~10:30	
面談先(相手国機関):	FE社(ライチ輸出業者)	
場所:	同社	
出席者	FE	Mr. & Mrs. Faly Rasamanana (社長、副社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. FE社からの聴取内容。</p> <p>(1) 同社は13名の常用雇用者と最大250名の季節労働者を抱えるライチ輸出業者。年間350トンを集荷、選別、梱包、輸出手続き、出荷を行っている。毎年11月から2月の繁忙期は2直体制で24時間創業している。ライチ輸出組合の幹部でもある。</p> <p>(2) クローブ、シナモン等のスパイスも扱うとともに最近、機械を導入して来年の収穫期から果物加工にも進出しようと考えている。現在、輸出品の80%がEU向である。2003年以降、USAIDのBAMEXプログラムにより時々、専門家の指導を受けている。</p> <p>(3) EUの支援で設立されたトアマシナで唯一の技術指導機関であるCTHTが2006年からパイロットプロジェクトとして農産物の乾燥、圧搾、絞り等の加工機械を導入して、希望者に機械の試験利用とオペレーションやメンテナンスの技術指導を行っている。同社も参加費を払って一部機械の利用と技術指導を得た。これを受けて果汁圧搾機を中国から購入した。来年までにこれを稼働できるように設備レイアウトや生産プロセスを整えたい。CTHTは農民に果実樹木の維持管理方法を農民に技術指導を行っている。</p> <p>(4) ビジネス上の課題は、(a)必要な量の農産物を確保すること、(b)金利が高く融資が難しい中で自己資金を使って設備投資を含めた経営を行っていくこと、(c)厳しいEU向農産品基準に適合する管理運営体制を維持・向上すること、である。従業員には作業前に手洗い、トイレ、シャワーを励行させてユニフォームの着用を義務付けるなどEU基準を満たすために必要な投資と管理を行っている。</p> <p>(5) 数ヶ月前に神田専門家が同社を訪問した。がん抑制効果のある果物の効果的生産・出荷などについて情報交換・議論した。マ国には未開発の輸出潜在性の高い農産品が多く、これらの輸出可能性についても検討していきたい。</p>		

### No. 31

日時:	2007年1月24日(木) 11:00 ~12:30	
面談先(相手国機関):	SOPRAL社(エスカルゴ・スパイス加工・輸出業者)	
場所:	同社	
出席者	SOPRAL	Mr. Georges Geeraerts (社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. SOPRAL社からの聴取内容。</p> <p>(1) 同社は19世紀にフロリダで創業した農産物、生化学分野のニッチ企業であるFloridienne社のグループ会</p>		

社(連結子会社)。同グループはベルギーに本拠を持ち、世界各国で独特の事業展開を行っている。主力分野はエスカルゴ(カタツムリ)、帆立貝、マッシュルーム・トリュフ、バイオテクノロジー等。

- (2) SPRAL 社は 15 年前にマ国で創業した会社で、研究開発・バイオテクノロジー指向の農産物関連製品メーカーである。カタツムリ、グリーンペッパー、バニラの集荷・製造・出荷を行っている。エスカルゴの原材料となるカタツムリはアフリカ原産のアカティエアフリカという大型種がマ国には数多く生息しており、これを利用している。マダガスカルだけでなくアフリカ本土を含めても生きたカタツムリを原料として水煮の缶詰を一貫生産している企業は同社だけである。
- (3) 40 名の常用雇用者と約 400 名の季節労働者を抱えている。今後、マ国にある未開発の原材料を利用した研究・開発型の新製品開拓(ニッチ製品)を行っていく予定
- (4) マ国でのビジネス展開上の問題は、(a)「(農産物の)値段が上がるまで待てばいい」という消極的なマインドを持つ人が農民からビジネスマンまで多く、(人と違うことをすたり付加価値を高めようという)企業家精神が足りない、(b)道路インフラが悪く、サイクロンや大雨等の気候要因が厳しい、(c)現場作業員の生産性が低い、等である。
- (5) 上記(a)について極論すると「村人は現状の生活に満足しており、何も求めていない。」ということだ。田舎には多くの因習も残っている。(c)については、同グループはインドネシアでもカタツムリ加工品を製造しているが、マ国の現場作業員の生産性は 1/5 程度である。一方、技術者やマネージャーについては良い人材を確保することは難しくない。
- (6) 主力製品の生きたカタツムリは東部沿岸 500km の範囲から調達している。最初は、カタツムリを採取することを農民はためらっていたが、現在は調達に問題は無い。材料・資材については、2006 年まで水煮のブリキ缶はタマタブにあるブリキ缶メーカーから調達していたが、量・品質・納期のいずれについてもバラツキが大きいことから、今年からスペインからの輸入に切り替えた。ソーダ類やダンボール等は国内調達している。
- (7) 同社は 2 つの製造工程を有して 95%以上を輸出するという EPZ 企業の認定資格を有しており、輸入関税の免除と VAT の返還が保証されているが、VAT 返還の制度と手続きの変更等で 2005 年 7 月から、実際には VAT 返還は行われていない。

## No. 32

日時:	2007 年 1 月 25 日(木) 8:30~10:00	
相手国機関:	Savonnerie Tropicale	
場所:	同上(トアマシナ市内より 20km 南)	
出席者	Savonnerie Tropicale	Mm. Danick RAMAROSON, 経営部長 Mr. Nadine RAMAROSON, マーケティング部長 Mr. Gaetan ETANCELIN
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
(1) 1964 年にパーム油の精製及び製品製造の工場(年間 1 万トン)をマダガスカル(アンタナナリボ)に最初に作った同族会社である。1991 年にトアマシナの国営企業 SONAPALM(オイルパームプランテーション)が民営化された際に 40 億 FMG で買い取って、マダガスカル唯一のオイルパームの一環生産ができる体制が整った。搾油工場はアンタナナリボとトアマシナの二箇所があり、トアマシナの工場は年間 1 万トンの生産量である。		

(会社全体の売り上げはトアマシナではわからなかった)。

- (2) 所有地の中に 43 の集落があって 400 人の農民が住んでおり、彼らに委託してオイルパームを生産している(加えて、170 人が工場及び事務を行っている)。農民たちには電気・水道・学校・保健施設がないことから、こうした社会サービスを提供し、野菜作りを教えたり、ライチを生産させたりして(収穫後、ドイツに輸出)、少しずつ生活改善させながら、オイルパームの生産拡大につなげている。近所で道路建設があったときは、多くの農民がそちらに稼ぎに行ってしまったため、契約を守るようなメンタリティの改善を進めなければならず、生産性の向上には限りなく時間がかかる。例えば、トアマシナの野菜はみな、アンタナナリボから輸送されてきたものである。十分な土地があるものの、農民は、土地を耕して野菜を栽培しようとしな。無知なこと、自然の恵みを単に収穫することに慣れていることが、その理由であり、こういった態度を変えさせるのは容易でない。
- (3) 生産した粗パーム油の 70%は輸出(スイス)、残りを国内で石鹼や洗剤にしている。もともとは、ほとんど国内向けで、マ国内のオイルパームの石鹼・洗剤市場をかつて 100%占有していたが、他社の参入により 50%程度に縮小した。一方、オーガニック油を作れるのはコスタリカ、ブラジル、マダガスカルだけであって、スイスでは 10 倍の量を買うオファーが来ているため、国内生産を縮小して輸出を増やしてきた。が、プランテーションの面積を増やすためには道路等のインフラ投資や種(コスタリカからオーガニック種を輸入)が必要なこと、また、既存の土地で生産量を増やすための農民の啓蒙に時間がかかることから、ニーズがいくらあっても、早急に原料生産を増やすことができない。
- (4) トアマシナのプランテーションでは 3,500 ヘクタールの土地を所有しているが、うち 1,500 ヘクタールのみオイルパーム栽培に使っている。今後 5 年間で 1,000 ヘクタール増やしたいと考えており、ビジネスプランを作って、ヨーロッパの銀行と交渉を開始する予定である。一方、製油工場を新たに作るには 300 万ドル相当かかるが、粗オイル油のまま大きな利益が出ることから、必要性は感じていない。
- (5) イタリアの機械メーカーから融資を受けて、機械を一部導入した。加えて、彼らの紹介により、イタリアが出資するマダガスカル国内の銀行から融資を比較的低利で受けている。
- (6) 同社は、スイスに社長の娘を常駐させて、マーケティング活動を行わせている。2002 年の危機により、納期が守れなくなってしまったため、顧客を失い、事務所も一旦閉鎖した。その後、別の顧客を開拓して輸出を再開した。なお、ヨーロッパの市場は、すべて Traceable でなければならず、非常に厳しい。日本によるオーガニックの認定を受けたいと考えている。
- (7) 輸出入に関して、政府の手続きで問題を感じたことはほとんどない。
- (8) 技術のニーズとしては、オイルパームの栽培・収穫方法などについて、マレーシアなどから技術を導入したい。また、マネージメント全般の強化も必要と考えている。

No. 33

日時:	2007年1月25日(木) 11:15~12:00	
相手国機関:	Atelier Broderie Noeline (刺繍製品の製造・販売)	
場所:	同上	
出席者	Atelier Broderie	Mm. Olga RATOMPOHANTAMALALA
	Noeline	
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) 1978年に創業し、刺繍製品と、マダガスカル国内の葬式で死人に着せる服を作っている(注:マダガスカルでは、人の死後一定期間後に、死体を掘り返して新たに服を着せて吊う風習がある)。常時働いている職人は3人、不定期が5人いる。</p> <p>(2) 社長の祖母が刺繍が上手で、これまで50人に教えたが、弟子がバラバラになってそれぞれ起業したことから、競争相手が増えてしまった。しかしながら、高い質を保っているのはこの会社くらいである。</p> <p>(3) 観光客がみやげ物として買っていくのが主であるが、彼らの帰国後に、ドイツ、ベルギー、ポーランド、フランスなどから、例えば1,000枚の注文(2ヶ月の納期)などを受けたりすることがあるが、職人を必ずしもタイムリーに集めることができないこと、外注品については質を保証できないこと(かつて、返品されたことがある)から、こうした大口の注文は断らざるを得ない状況にある。一方で、いつ来るかわからない注文を頼りに、常時雇用の職人を増やすこともできない。</p> <p>(4) 職人の質やプロ意識を育てるために、トレーニングをODAで行ってほしい。なお一方において、刺繍の方法については1日集中的に教えれば、身につけさせることができる。ただし、せっかく教えても、自分で独立して競争相手になってしまう可能性があるため、あまり教えたくない。</p> <p>(5) せっかく自分でデザインを考案しても、外部の人間に真似をされることがあり、こうした知的所有権を守る法律・仕組みが必要である。</p> <p>(6) 布や糸は、輸入しなければならないため、価格や納期の点から必ずしも調達は容易でない。顧客の中には、自分で糸を送ってくる人もいる。</p> <p>(7) 作った製品の20%は輸出し、10%は観光客が買っている。残りの70%は、店の中で死蔵品となってしまっている。そのため、年間の売上高もよくわからない。税金やパテントに年間100USD相当以上払っている。</p> <p>(8) 同業他社と組んで、大量の注文をお互いに協力して納品する方法は可能と思うが、まだやったことはない(注:注文の受付や作業手順などがシステム化されていないため)。</p>		

No. 34

日時:	2007年1月25日(木) 14:00～15:00	
面談先(相手国機関):	タマタブ BAMEX 事務所(兼ビジネス・インフォメーション・センター)	
場所:	同上	
出席者	BAMEX	Ms. Eliane Irene(所長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. BAMEX からの聴取内容。</p> <p>(1) USAID による BAMEX (Business and Market Expansion) プロジェクトのタマタブでの活動は 2003 年にスタートし 2008 年までの予定である。当初は農民に対する支援のみだったがその後、Value-Chain 下流に当たる農産物輸出業者にも対象を広げた。農民と輸出業者の双方に国際マーケットに関する情報を提供し、彼らの情報交換に緊密にすることをコンサルタント(=BAMEX 所長)が指導している。銀行と覚書を交わして農民への融資促進も図っている。</p> <p>(2) BAMEX では現在、農産物、宝石、エコツーリズムの 3 セクターを Value-Chain 強化プログラムの対象としている。農業者組合の強化や輸出業者の DB 作成(24 社を登録)を行った。実際の活動はタマタブ BAMEX 事務所長(コンサルタント)が農業者組合や輸出業者の所にほぼ 1 人で行って行っている。BAMEX 活動は 2009 年以降、タマタブ CCIAA に移管されることになっており、現在、所長のアシスタントである CCIAA 職員にコンサルタント業務の技術移転を日常活動の中で行っている。</p> <p>(3) BAMEX 活動は事務所用の土地・建物(CCIAA 資産)以外は、USAID 資金で運営されているが、CCIAA は十分な財務基盤を持っていることから、USAID 支援が終了する 2009 年以降も十分な自立発展性を有すると考えている。</p> <p>(4) ビジネス・インフォメーション・センター(BCI)は CCIAA が有していた計画を USAID (BAMEX)が支援する形で 2004 年から運営している。BAMEX 事務所と同じ建物にコンピュータ数台を入れたコンサルティング兼セミナー用の部屋を確保し、マーケット情報の提供や経営相談を行っている。BCI 会員になるには 1 万アリアリ(=5 ドル)を払うが、会員になれば無料でコンピュータ利用や各種相談が受けられる。輸出業者を中心に毎月 15 名程度の利用がある。</p> <p>(5) BAMEX プログラムを通じて得た各地方の SME 関係者の違いの例を挙げると、アンチラベでは積極的な SME 関係者が多いが、タマタブでは受動的な人が多いと見受けられる。</p>		

No. 35

日時:	2007年1月25日(木) 14:00～15:00	
相手国機関:	VARATRAFO(マッチ製造)	
場所:	VARATRAFO	
出席者	VARATRAFO	Mr. Emile Simon BOTO, DG
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) 1993 年設立。現在の年間売り上げ 60 万ドル/年。社員数約 120 人(うち、20 人は季節労働者)。設立当時</p>		

は、マダガスカル政府は投資優遇政策をもっており、5年間の融資を低い利率で借りることができた。

- (2) 2つの工場により1日あたり12万箱製造し、マダガスカルの国内マッチ市場の約70%を占めている(輸入品は多くない)。10%をモーリシャスに輸出。
- (3) マダガスカルの問題は金利が高く、政府による優遇された長期融資がないことである。こうした融資があれば、現在の機材を更新して、生産性を上げることができ、SADC内での輸出につなげることができる。中国での大量生産に負けないためには、マダガスカルのみならずSADC市場を狙った生産規模にする必要がある。
- (4) 自己資金で機材更新しない理由は、手作業を多く使っている現在の方法が当面最も適した方法であり、まだ機材が十分に使えるためである(注:上記と矛盾。付加価値の低い商品であることから、輸入が少ない一方で輸出も少なく、現在の形態で生産を継続するのが正しい判断であろう)。

### No. 36

日時:	2007年1月26日(金) 08:30~8:30	
相手国機関:	トアマシナ州経済・社会局(MICDSPトアマシナ地方局を兼ねる)	
場所:	トアマシナ州庁舎	
出席者	トアマシナ州	Mr. Edmond BOTO, トアマシナ州経済・社会局長
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
(1) トアマシナ州経済・社会局は、産業・貿易分野を兼ねており、職員数は20名。事業予算はほとんどなく、給与と事務所の維持費のみである。		
(2) 主要な業務は、協同組合の登記(一般企業はGUIDEで登記している)、及び産業・貿易分野の企業活動への支援(ドナーによるプロジェクトの調整業務、フェアトレードの仲介等)である。ドイツの企業組合との連携業務として、対象企業の発掘、ドイツによる技術支援の仲介、市場の発掘の調整などを行った。		

### No. 37

日時:	2007年1月26日(金) 09:00~10:00	
相手国機関:	地方収入促進プログラム(PPRR、IFADのプロジェクト)	
場所:	PPRR オフィス	
出席者	PPRR	Mr. Rene de Roland LYLYA, 業務責任者
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
(1) IFADのPPRR(Programme de Promotion des Revenu Ruraux)は、2004年~2012年(8年)の予定のプロジェクト(サイトはトアマシナ州)で、前半3年はテストフェーズ、後半5年は普及フェーズと位置づけている。当オフィスの職員数は33人。第1フェーズ(2005~2008)として、Analanjirifo Region内の3つのDistrict(Vavatenina, Fenerive-Est et Soanierana Ivongo)をプロジェクトの当面のサイトとしている。		
(2) トアマシナの農民にとっての問題は、仲介業者が何層にもなっており、生産者における購入価格が非常に低くなってしまっていること、市場のニーズを農民が意識できずに農産品の質が低いままになっていることで		



あるため、農民の市場アクセスを向上させることにより彼らの所得を向上させることがプロジェクトの目的となっている。すなわち、トアマシナの豊富な農産品の量・質を向上させて市場とリンクさせ、また、農民の作物を多様化（ピーマン、蜂蜜、メイズ、クローブ、エッセンシャルオイルなど）させて売れる作物を増やそうとしている。CAM (Centre d'Acces aux Marches) という集荷所を 7ヶ所 (3ヶ所は稼働中、4ヶ所は完成したばかり) に設けて、農業組合への技術指導、コンサルテーション、農作物の質の向上 (よいものを高く買うシステム) 等を行っている。3つの CAM では、PPRR の介入によって悪い品質のものが 30%から 9%に減少したため、ライチの仲買人に対して、買い取り価格を上げるように交渉している。

- (3) 上記に加えて、EU の支援により、Fenoarivo Est において、農民の土地の Certificate をコミュンレベルで取得できるようにすることにより、土地に対する長期的な投資ができるようにするとともに (土地の所有権が不明確だと、土地の造成に大きなリスクが伴うため、農産物の生産が向上しない)、クレジットへのアクセスを可能にするようにしている。
- (4) ベルギーの NGO や、「国境なき獣医師」との連携により、フェアトレードの可能性も探っている。また、フェアトレード推進のため、“Label PPRR” というブランドを作ろうとしている。
- (5) プロジェクトが直面した問題としては、ドナー (外部の支援) に頼って自分で努力しようとする農民が少なからずいること、農民がリスクをとりたがらずに商品価値の高い野菜 (ピリピリなど) の栽培が増えず量を確保できないこと、仲買人が利益を失うことを恐れて村に風評を流したりすること、農産物の質を上げても仲買人自身の知識不足により高い価格で購入しないケースがあること、である。なお、世銀による村落開発プロジェクトは、村落のグループへの細かなフォローアップ活動がないために、基金の 85%は既に消えてしまっているため、IFAD のプロジェクトでは農民へのきめ細やかな対応が必要と強く認識して業務を実施している。

## No. 38

日時:	2007年1月26日 10:00~11:00	
相手国機関:	Millenium Challenge Account (USAID のプロジェクト)	
場所:	Pacific Hotel	
出席者	MCA	Mr. Iguace Rawauaudriana, テクニカルアドバイザー Mr. Davida Solofohery RASON, Agribusiness Center Atsinanana マネージャー
	調査団	森団員 (文責)、Oely (リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) MCA の目的は、マダガスカル の村落地域における投資を促進して所得を向上させることであり、そのために ①土地へのアクセスの向上 (証明書の発行)、②融資へのアクセスの向上 (法的環境の整備、決済システムの効率化、中央銀行・財務省の強化、マイクロクレジット機関の強化、債務保証制度の構築、農民のビジネスプラン作成補助等)、③アグリビジネス投資プロジェクト (農業省の国家マスタープラン実施支援、Agricultural Business Centers の地方部での設立、ABC 中央調整センターの設立) を実施している。プロジェクトのスタッフは、全体で 120 人、トアマシナの ABC は 15 人。2005 年~2009 年を第 1 段階とし、その後 4~5 年継続することを予定している。</p> <p>(2) 全国で 5ヶ所 (6 事務所) のターゲットゾーンをもっている。中央部に Vakinankaratra (Antsirabe) 及び Amoron'i Mania (Ambositra)、北部に Diana (Ambanja)、北西部に Boeny (Mahajanga)、西部に Manabe</p>		

(Morondava)、東部に Atsinanana (Vatomandry)。主たる対象は、農業(+アグリビジネス)、漁業、エコツーリズム。

- (3) これまで、ポテンシャルについての調査を行い、生産者と購買者を仲介してエッセンシャルオイル (Vatomandry で Niaouli のオイル) やメイズの契約栽培を実現している。農民のマイクロクレジットのアクセス向上のために、ビジネスプラン作成を支援し、技術研修を行っている。農民へのアプローチとしては、まずグループ化して Association を形成させて、次第に Cooperative へと向かわせている。
- (4) トアマシナ地域での難しさは、人々の勤労意欲が低く、国際水準に満たすような作物生産へと向かわないことである。

### No. 39

日時:	2007年1月26日(金) 11:30~12:00	
相手国機関:	植物繊維による伝統工芸グループ	
場所:	トアマシナから20km離れた農村地域	
出席者	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 1998年からグループで仕事をしている(現在13人)。村の教会が買って、販売してくれている。伝統的に、こうした工芸品を作っており、トレーニングなどは受けたことがない。</p> <p>(2) 客は、タマタブからタクシー運転手が連れてくる観光客(マダガスカル人、外国人)、アンタナナリボやトアマシナの仲買人。昨年、フェアトレードと思われるフランス人が来て、前金50%を渡して2ヵ月後に集荷に来た(500ドル程度)。売上げの70%は仲買人、30%は観光客である。クリスマス、イースターのときに、よく売れる。仲買人の購入価格が低い。</p> <p>(3) 仲買人は、商品全体から一様に買っていくため、どの商品が売れ筋であるかはわからない。また、商品をどのように改善すべきかについて、特に仕上げを向上させたり、商品を多様化させないが、顧客の嗜好がわからない。これまで誰からも教わったことはない。</p> <p>(4) 材料(草、細木)は、周辺5km以内ですべて購入している。</p>		

### No. 40

日時:	2007年1月26日(金) 09:00 ~10:30	
面談先(相手国機関):	KARINA社(ベビー服・子供服製造アパレルメーカー(EPZ企業))	
場所:	同社	
出席者	KARINA	Mr. Christopher hart de Keating(社長)、Mr. Serge Dutilleux(工場長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Rija(通訳)
協議内容		
<p>1. 冒頭、調査団から調査の目的、活動内容等について概略を説明した。</p> <p>2. KARINA社からの聴取内容。</p> <p>(1) 同社は1999年創業のモーリシャス50%、マダガスカル50%の資本によるEPZアパレルメーカー。工業団地内に7,000m<sup>2</sup>の建屋の工場を有し(賃借)、生地裁断・縫製・刺繍・プリント・梱包等の一貫製造したベビー服・子供服を輸出している。</p>		



- (2) 主要輸出先はEUで約85%がフランス、15%がスペイン。マダガスカル風の刺繍やアクセサリー(手工芸品)をつけたデザイン性の高い商品を製造して輸出するユニークなアパレルメーカーである(加工費の安さを利用した汎用品メーカーではない)。現在、約70社のアパレルメーカーがマ国にあるが、このような戦略を取っているところは10社も無い。
- (3) 創業時は300名の従業員でスタートし年々、売上・従業員数ともに増えて現在は1,300名のフルタイム労働者を有する。売上規模は年間約500万ユーロ。元々、マダガスカルでビジネスをやっていたモーリシャス人オーナーと、ビジネスパートナーだったマダガスカル人が共同出資した立ち上げた独立系のメーカー。デザインやマーケティング機能はモーリシャスで行っており約50名のスタッフがいる。工場長(モーリシャス生まれのフランス系)は月に2回程度、モーリシャスとマダガスカルを往復している。
- (4) モーリシャスの労働者と比較すると、マダガスカル人は手先が器用で働く意欲も強いのでアパレル製造に向いている。ただし、労働者の職業訓練やミドルマネージャー(フォアマン)の教育は大変だ。繊維事業者組合を始め、職業訓練強化に向けた動きはあるが、労働者・中間管理職の一層の能力向上は重要課題。
- (5) 会社設立・工場立ち上げに際して、多くの輸入機械に頼らざるを得ない、機械設置後のアフターサービスが悪いなどの問題はあるが、創業時に特段の大きな問題は無かった。道路インフラが悪い、サービス産業の質が悪い、電気料金や金利が高い、(タマタブの)税関で荷が止まって時間をロスする、輸入手続きの書類が煩雑、等のハード・ソフト面のビジネス環境整備は遅れている。受注から納入まで約6週間だが、輸出の際に税関で1週間も荷が止まるケースがあるのは痛い。
- (6) 調達面では生地10%、アクセサリーの40%が国内調達で他は輸入。生地についてはメーカーが国内にはCottona(在アンチラベ)1社しか無いので、中国他からの輸入に頼らざるを得ない。もっと多くのサプライヤーがマ国にあることが理想だが、供給側もスケールメリットが必要なので現時点で大きな期待はできない。
- (7) マ国風の手工芸品はアンタナナリボから40km圏内から調達している。タナ周辺では刺繍の従事者が少ないという問題もある。

#### No.41

日時:	2007年1月29日(月) 14:00 ~15:30	
面談先(相手国機関):	NEWPACK社(段ボール箱製造メーカー)	
場所:	同上	
出席者	Newpack	Mr. Mohib Pirbay(社長)、Ms. Bakoly Rakotomalala(営業部長)
	調査団	山本団長、福森団員、森団員、岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
同社からの聴取内容		
<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 現社長が15年前に起業した独立系段ボール箱メーカー。ゼロからスタートした典型的な起業家系SMEだが、200名の従業員を抱えるマ国の大手企業に成長した。工業連盟(SIM)の会員(注:SIMから面談設定を依頼)。アンチラナナ地方のディエゴにも工場を有する。2001年にISO9000を取得し、2007年の設備投資計画は60万ドルと積極的。</li> <li>(2) マ国の波型カートン・段ボール箱市場の70%を持つ。他の30%は輸入品と零細国内メーカー。顧客ニーズに合わせてサイズ、プリントの内容を変える個別受注生産を行っている。ライチ輸出用の箱はライチの水分が1週間で15~20%蒸発することを考慮するなど詰める商品の特製に合わせた製品設計が必要。主要需要家は繊維関連40%、農産物関連30%、一般用30%。</li> </ol>		

- (3) オーナーはマダガスカル生まれ(注:インド系)のマ国人で依然石油ビジネスをやっていた。特段の業界知識は無かったが、知人に勧められて段ボール箱製造ビジネスを始めた。約 5 年間、懸命に働いてそれまで国内メーカー 2 社が支配していた市場を徐々に侵食・開拓して成功したとのこと(国内市場が狭いので 2 社は淘汰された模様)。
- (4) 一般的に、体積に対して比重が軽い(嵩が張る)同製品は商品価格に比べて船による輸送コストが高いため輸出には不向き。輸入品との競合が起きにくい反面、輸出も難しい商品。同社はごく少量のみセシエルに輸出している。一方、マ国の市場が小さいので大きな成長も期待しにくい。
- (5) 2000～2001 年の好況期を経て 2002 年の政治的混乱による市場低迷、2003～2004 年の好況、2005 年の中国の WTO 加盟の影響による市場低迷を経て、2006 年のマ国段ボール箱市場は 25%程度の成長を遂げた。2005 年は中国の WTO 加盟で繊維品の対米数量規制が撤廃されるなどマ国に進出した繊維 EPZ 企業の流出があって輸出商品向のダンボール箱需要が減少した。そこで、2006 年からはライチ用の箱を開発・生産して新規マーケットを開拓した。ライチの収穫(=段ボール箱需要期)が約 1 ヶ月の短期間に集中することから他製品の生産計画や稼働率の平準化が難しいために以前はこの分野は手がけていなかった。製品のラインアップを変えることで製造ラインの段取り替えも行わなければならずコストアップにはなる。
- (6) SADC やその他の自由貿易協定の進展は同社にとって直接的な脅威ではないが、段ボール箱を利用する EPZ 食品加工メーカー等にとっては脅威となる可能性がある。たとえばマ国のビスケットメーカーは小麦を始めとする原材料のほとんどを輸入に頼っており、自国産の原材料を利用する南アのビスケットメーカーの相対的な競争力向上が脅威となるはずだ。
- (7) 原材料(中間品としてのダンボール紙コイル)は北欧、タイ、インドネシア、南アから全量を輸入。生産量が国際的メーカーと比べて小さいために原材料調達面での(価格)交渉力が無く、安定的・安価な調達に苦勞する。
- (8) 現場作業に従事する労働者の質は高くない。特に首都のアンタナナリボに比べて北部のディエゴでは朝 8 時から夕方 5 時まで毎日きちんと会社に出社して仕事をするという習慣、規律が無いので苦勞した。必要に応じてアンタナナリボから交代で 3 ヶ月間程度の出張をさせて管理・運営を行っている。マ国では過去 30 年間に人々のモラルが下がって、それまで無かった盗難等の犯罪が多くなった。自社従業員による盗難も発生する。従業員は総じて長く働く者が多いので、盗むようなら金をやるから言え、と言っている。
- (9) 中間管理職の不足も問題だ。200 人の従業員の内、管理職は 5 名。モーリシャスから人材を連れてきている。トイレットペーパーの会社とテレコムの子会社も経営しているが、マ国には紙・パルプやテレコムの分野の専門人材を養成する高等教育機関が無い。大学制度を市場の人材ニーズに合わせて変えていくべきだ。中間管理職を 1～2 週間、外国専門家のトレーニングを受けさせる、または海外研修に出す、等で対応しているが 1 週間当たり 1.5 万ドルのコストがかかる。
- (10) 設備投資を継続的に実施しており銀行融資を受けている。1 台 150 万ドルする機械も購入している。同社が銀行融資を受けることはそれほど難しくないが、一般的にはマ国 SME にとって資金調達は大きな課題。主力であるフランス系銀行はリスクを取りたがらず、たくさんの担保を求める融資姿勢をとる。

## No.42

日時:	2007年1月30日(火) 09:00~10:00	
相手国機関:	Itasy Region	
場所:	Itasy Region 行政府	
出席者	Itasy Region	Mr. Hubert H. RAKOTONDRAZAKA, Itasy Region 長 その他、General Secretary, Administrator, Chief of Industrial Service, etc.
	調査団	山本団長、福森団員、岩瀬団員、森団員(文責)、月井専門家 Teffy(通訳)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) Itasy Region の人口は 70 万人超、21 コミューン、567 villages。</p> <p>(2) 産業は農業主体(米、キャッサバ、メイズ)で、作物の多様化を目指して、コーヒー、トマト、パイナップル、ジャガイモ、ピクルス用キュウリなどを推進している。また、エッセンシャル・オイル、酪農、屠畜、養蚕なども推進している。湖でティラピアなどの水産養殖も行っている。バスケットといった工芸もある。水力発電、バイオ燃料なども今後導入したい希望がある。</p> <p>(3) 当地域の強みは、首都へのアクセスがよいこと、土地が肥沃で資源が豊富なこと、湖といった観光資源があることである。</p> <p>(4) 農業生産は余剰があり、他の地域へと輸送されている。ただし、所有地の小さい農家は自給農業を営んでいる。</p> <p>(5) かつての国営企業 Simpa(精米、農産物の流通をやっていた)は、買い手がみつからないままであったが、このたび Region の所有物となり、今後の活用について考えている。</p> <p>(6) 精米業者は小規模の会社がいくつかある。農産物は通常、農民が市に運んでくるか、仲買人が買い付けている。ただし、仲買人が独占的に振舞って、生産者価格を低く抑えている現状がある。一方、行政では協同組合の形成を推進しており、これにより、農民が農産物を貯蔵できたり、交渉力を強めたりすることを期待している。</p> <p>(7) Region 内には 460 の Association/Cooperative、1,000 人程度の企業家・商人、205 のサービス業(レストラン・ホテル)、15 の中級ホテルがある。</p> <p>(8) 問題点としては、農民の農作物が市場を意識しておらず、質が伴っていないこと、土地へのアクセスが限られていること(特に、若い起業家が土地をもてないため、政府の土地を払い下げられることを検討している)、融資へのアクセスが限られていること(3年前から CECAM が浸透しつつあるが、まだ十分にカバーされていない)である。土地のアクセスについては、土地証書の発行が進められている。</p>		

#### No.43

日時:	2007年1月30日(火) 11:00~12:00	
相手国機関:	SIMPA	
場所:	SIMPA	
出席者	SIMPA	もと SIMPA 社長
	調査団	山本団長、福森団員、岩瀬団員、森団員(文責)、月井専門家 Teffy(通訳)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) 所有地の面積は合計 15 ヘクタール。1,500トンのメイズの販売を倉庫を用いて行っていたが、財政的理由により 1995 年に停止した。また、精米も 12t/時の精米機 5 台程度の能力をもっていたが、2000 年に創業を停止した。</p> <p>(2) かつては 28 名の職員(マネージャークラス 4 名)。 (現在は、利用されていない倉庫の鍵の管理をしているのみ)</p>		

#### No.44

日時:	2007年1月30日(火) 12:00~12:30	
相手国機関:	精米業者	
場所:	精米業者	
出席者	精米業者	精米業者社長
	調査団	山本団長、福森団員、岩瀬団員、森団員(文責)、月井専門家 Teffy(通訳)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) もともと Simpa の社員であったが、1975 年に精米業を開始した(1984 年に Simpa 退職)</p> <p>(2) 米作、養鶏、畑作を行っているほか、5 トン/時の能力の精米機を用いて精米を行っている。コミッションベースの集荷人を使って 40 トン分の米を買い付け(運転資金の限界)、それを精米して、販売し、再び米を買い付けている。</p> <p>(3) 本精米業者は、100kg~1t程度の量の精米を一度に行っているため、個々の農民から精米を委託するようなことはしていない。一方農民は、小規模の精米業者のところに自分で米をもっていく場合が多い。</p> <p>(4) 6月~12月は現在の場所で精米を行い、7月~12月はビアラナナにもう一台の精米機をもっているため、そこにジェネレーターを持って行ってそちらで活動している。</p> <p>(5) UNDP(?)の支援により、新しい農業技術を獲得したため、20人の社員にそれを実践されており、周辺の農民に対してモデル農場の役割を果たしている。</p>		

## No.45

日時:	2007年1月30日(火) 15:30~16:15	
相手国機関:	Ilembo 湖 VOI Firaisankina 漁業協同組合	
場所:	漁業協同組合見張り小屋	
出席者	漁業協同組合	漁業協同組合副長(Mme Nivo Veromangaso)、その他数名
	調査団	山本団長、福森団員、岩瀬団員、森団員(文責)、月井専門家 Teffy(通訳)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) もともと、150名の農民が湖の保全を目的にグループを結成し、Region から湖の保全に関する責任・権限を委託されるようになった。農業・農村開発省から、湖の Fauna &amp; Flora が維持されているか、定期的にモニタリングを行われている。当グループの非メンバーが湖で魚を獲る場合は、入漁料として 1,000 アリアリ/日を払う義務がある。</p> <p>(2) 上記協同組合メンバーのうち、15名が、世銀の PSDR (Programme de Soutien au Développement Rural) の支援(5百万アリアリの投資及び技術支援)を受けて、VOI Firaisankina Association を形成し、養殖を開始した。養殖技術、特に餌のやり方については、Tiko Agri(現 Tiko Fertilis)が教えた。</p> <p>(3) Association は、一人あたり 5,000 アリアリ/年を会費として集めることにより組合を結成することを、今後予定している。現在、17の籠に 3,000匹のティラピアを養殖している。ただし、餌代が高く(4,000 アリアリ/kg×14kg)、負担しきれなくなっているメンバーもいる。</p> <p>(4) 技術そのものは容易なものであるため、Region は他の地域にも養殖を普及させようとしている。国内市場が存在し、アンタナナリボからも買い付けにくる。</p> <p>(5) うまく行けば、1年前の稚魚が3月に成魚となって販売することができる。ただし、売り上げの中から、まず稚魚及び餌の購入費をとっておくことについて、メンバー間で合意している。将来的に、CECAM のマイクロファイナンスを利用することも、メンバーの間で検討されている。</p>		

## No.46

日時:	2007年1月30日(火) 16:30~17:00	
相手国機関:	酪農協同組合	
場所:	酪農協同組合工場	
出席者	酪農協同組合	酪農協同組合長
	調査団	山本団長、福森団員、岩瀬団員、森団員(文責)、月井専門家 Teffy(通訳)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) 5つの小規模酪農工場の一つであるが、FAO のプロジェクトで選ばれたため、Association を形成して(のちに協同組合に昇格)、酪農工場を設立した。現在のメンバー数は14人(うち女性は5名)。</p> <p>(2) 建屋は組合長の自宅、機材(牛乳缶、殺菌装置およびパッケージ用器具)はノルウェーの補助で無償で入手した。FAO がトレーニングを行ってくれた。</p> <p>(3) 殺菌ミルク、ヨーグルト、クリーム、チーズ、バターを作っている(現在、チーズ、バターは停止)。これらの製品</p>		

を、地元のマーケットや首都で販売している。地元では、需要が小さくて供給過剰であるため、首都の販売促進会などに参加して販売したりもしている。首都の会社からの引き合いがあるため、自己資金により工場機材を購入して拡張する予定。

- (4) 原乳はメンバーから調達し、足りない場合は周辺の農家からも調達している。原乳はテスト器具ですべて検査して品質を確保している。

#### No.47

日時:	2007年1月30日(火) 17:30~18:00	
相手国機関:	イタシ農業協同組合連合	
場所:	農業協同組合連合事務所	
出席者	農業協同組合連合	Mr Charles RAKONDRAMANANA (理事長) Mr Nirina Aimé RANDRIANARISOA (事務局長)
	調査団	山本団長、福森団員、岩瀬団員、森団員(文責)、月井専門家 Teffy(通訳)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 8つの農業協同組合の連合体であり、7つは農業(米、メイズ、インゲン、トマト、マニオク等)、1つは酪農に従事している。9名からなる理事会の下、1名の事務局長及び4名の職員が働いている。</p> <p>(2) EU及びAFDの支援による、PSCA/FERT (Programme de Soutien aux Coopératives Agricoles /Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre)によって、2006年1月に結成され、事務所の家具と2つのバイクが支給された。</p> <p>(3) 連合体の目的は、生産性の向上・技術の普及、種・肥料などのインプットの協同購入、マイクロクレジットの橋渡し(担保が軽減される)及び市場情報(価格・需要)の提供である。</p> <p>(4) 76,000アリアリ/組合/年の会費が、連合体の運営費をカバーしきれない問題がある。収入創出活動として、農機具の販売、肥料の代理店業、店舗の開設(既に2つあるため、3つを追加)、連合の非メンバーへの有料サービスの提供等を考えている。</p>		

#### No.48

日時:	2007年2月2日(金) 08:00 ~09:20	
面談先(相手国機関):	Silcrette 社(刺繍・手工芸品製造・販売業)	
場所:	同上	
出席者	Silcrette	Ms. Noeline Andrianarivelo-Razafy (社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
1. 同社からの聴取内容		
<p>(1) ラフィア、木綿、天然絹、ゼブ牛の角等のマダガスカル産素材を利用して手作業の刺繍を施したハンドバッグ、テーブルクロス、ナプキン、壁掛け、帽子等の手工芸品を製造・販売する1994年創業の小企業。女性オーナーの下で30名の常用労働者(15名の刺繍従事者と15名のラフィア加工従事者)を雇用している。</p> <p>(2) 主にオーナー自身がデザインしたものを製造・販売している。自社工房(アンタナナリボ市内の通常の住</p>		

宅)での展示販売の他、フランス、レユニオン、スペイン、モーリシャス、イタリア等への輸出を行っている。2006年には日本のバイヤー(Kankan Gallery)から800の帽子の注文を受けたが短納期であったため、400しか納入できなかった。

- (3) 同オーナーは FIV.MPA.MA(マダガスカル企業家連盟)の手工芸品部会の部会長を務める。同部会には約300社の企業、組織が加盟している。手工芸品はマ国の有望輸出産業だが、これら企業全体の現在の輸出規模は約1.4億アリアリ(約70万ドル)規模である。約20社が1コンテナ/月を輸出する1級企業で、この中には常用雇用者200名と季節労働者400名を抱える大企業もある。一方、同社はその下に位置する30社程度の2級企業の1つで、ここまでの企業が輸出を行っている。さらに、約250社の下位企業があり、これら企業は輸出願望があるものの、市場情報、顧客指向の製品開発能力、量・品質両面での一定の製造能力、マーケティング力等の面での不足等、多くの課題を抱えている。
- (4) 原材料の安定した価格、量の調達も課題。たとえばラフィア生産者は高値で大量に調達する中国への輸出を優先するために少量発注しかしない国内の小規模手工芸品企業に安定した原料供給をしない。中国の生産者は高めの原料調達をしても安い加工賃によって最終製品の低価格化ができる。一方、マ国の小規模企業は運転資金が乏しいので原材料在庫を持つことができず、(2)記述のような短納期の大量発注に対応できない。革材料の国内調達も同様。金具、糸類の輸入副材料も関税の減免が無くコスト高である。
- (5) 手工芸品企業が共同でスイス、モーリシャス、ミラノ等の展示・販売会に出展することがあるが、9m<sup>2</sup>程のブースを借りるのに1,500~2,000ユーロ程度必要で、この資金の捻出が大変だ。常にスポンサーやドナー支援を探している状況。有望輸出産業である手工芸品の海外での展示会出品は重要だが、この点についてMICDSPがドナー支援獲得に熱心だとはいえない。
- (6) これまでのドナー支援として、(a)世銀/IFCが米国人デザイナーによる4日間の無料研修とその後の各社の巡回指導の実施、(b)USAIDが手工芸デザイン、アパレル、木工製品分野の2年間の調査を行い、その中で「チャンピオン企業」の選定・表彰を行った、等の実績がある。(a)の米国人デザイナーの無料研修は(多くの希望者の中から)各地から約15名の参加者を得てアナタナナリボで開催した。コストの80%を世銀/IFCが、残り20%をFIV.MPA.MAが出した。
- (7) 小規模手工芸業者は展示会への参加促進、トレーニングを始めとする多くの支援を必要としている。デザインやマーケットの動向に関する世界の潮流(情報)、品質管理、経営全般、に係る情報、ノウハウを普及・開発する必要がある。手工業者の企業情報や製品情報をデータベース化した上でウェブサイトを構築して、プロモーションビデオを通じたマ国手工業者の情報を発信することや、ウェブサイト上でマーケット情報、製品カタログの作り方、財務管理を始め労する経営面の方法論などについて情報アクセスやWebラーニングを行える仕組みをつくる、といった点で日本(JICA)支援が得られれば現実的かつ効果的な支援になり、大変、ありがたいと思う。日本が支援を行う場合は、FIV.MPA.MA手工芸品部会が支援受入窓口になれる。



## No.49

日時:	2007年2月2日(金) 09:30 ~10:30	
面談先(相手国機関):	Madqueteche-Scldtude 社(木工家具・装飾製造・販売業)	
場所:	同上	
出席者	先方企業	Mr. & Mrs. Volona& Rene Razafindrakoto (社長、同夫人)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
同社からの聴取内容		
<p>(1) 1981年から木工品製造・販売を行っていたが、1986年に結婚を期に6m<sup>2</sup>の工房で会社を創業。1994年に現在の28m<sup>2</sup>の工房(1階)と住居(2階以上)に移転・拡張した。現在、社長夫婦の他に4人の職人(社員)を雇用している。アンタナナリボ郊外に55m<sup>2</sup>の再拡張スペースを確保し、新たなギャラリーを併設した再拡張を考えているが2001年の政治・経済危機以降の混乱の影響で移転計画は進んでいない。今後、さらに製品品質の向上とマーケティングやギャラリー運営のノウハウを身につけて新スペースへの移転・開設に備えたい。</p> <p>(2) 海外バイヤーの注文に応じた個別生産・販売とともに、展示会等で得たマーケット情報・知識を基礎にした自分のデザインに基づいた見込み生産の双方を行っている。今後、さらにデザイン点数を増やしていきたい。個別生産については国内の再販業者からの注文はとっていない。彼らは良いデザインのをすぐにコピーしてしまう。卸売・再販業者の質が品質・価格面で問題で起こしている。年に2~3回、海外の展示会に1回当たり250kgの製品を持って出品・販売している。しかし、交通費・レンタルスペース料はすべて自己負担で大変だ。また、マ国の木工装飾品業者の中には粗悪品を製造・販売するものも多く、マ国木工製品全体の評判を悪くしていることも問題だ。大部分の輸出先はフランスで、ドイツ、スペイン、スイス向も少々ある。少量だが、日本からもCDボックスを受注して販売した。</p> <p>(3) 保有・利用している機械は中国製が大半でありよくない。自分で工夫して治工具をつくる場合も多い。もう少し、良い機械を入れるとともに、たまに使用する特殊機械の購入・利用もしたいが、銀行融資は受けておらず、少ない利益と自己資金の中から設備投資をしていくことは大変だ。</p> <p>(4) USAIDの支援・調査の中で、マ国木工製造業者の中で唯一の「Magic Figure Grade(優秀技能者?)」の資格(賞状)を得ている。FIV.MPA.MAの会員(注:同組織経由で面談依頼・確保、手工業部会)であると同時に、マダガスカル手工業者組合の会員。ただし、FIV.MPA.MAの活動への参加や関心はほとんど無い。</p> <p>(5) 4名の職人の内、1991年からいる従業員が1人いるが、他の職人は2~3年で退職、交代している。全員、週給ベースの従業員で、ある程度の技能を得ると他の就業機会を探そうとする者が多く、長期雇用を前提とした待遇を嫌う傾向がある。</p> <p>(6) 日本を含むドナーには零細企業に対するトレーニングの面で支援をしてほしい。デザイン、品質管理、マーケティング、経営全般(生産性)等の面で改善すべき課題が多い。</p>		



## No.50

日時:	2007年2月2日(金) 14:00～15:00	
面談先(相手国機関):	Association cluster TEXT'ILE MADA(繊維業者組合)	
場所:	同上	
出席者	TEXT'ILE MADA	Ms. Sandrine Rakotovao(事務局長、Coordinatrice)
	調査団	森団員、岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
1. 聴取内容		
<p>(1) 2004年に繊維・アパレル業者・刺繍業者15社で創設されたクラスター化のための産業組織。クラスター・アプローチはマ国で初めてだと認識している。各社の経験・ノウハウを共有することを目的としている。現在、加盟社数は24社に増加。大半はEPZ企業だが、数社、非EPZ企業がいる。2社は大手で従業員900名クラス。大半は従業員100～800名クラス。同様のビジネス上の課題を抱えている。</p> <p>(2) 主に8つのプロジェクトを計画・実施している。(i)作業者と管理者・技術者双方への研修、(ii)品質強化、(iii)企業の社会的責任の向上、(iv)繊維サービス・センターの設立・運営、(v)原価管理の強化、(vi)各企業の宣伝(アニメーション化)強化、(vii)ウェブサイト構築等の情報流通強化、(viii)(アジアからの)共同購買・調達。</p> <p>(3) これらの8つのプログラムの計画・実施はEUのプログラム(ブリュッセル?)であるCDEが、ADFとともに、加盟各社の協力体制の構築を目的として支援している。2004年から2007年までの3年間の支援プログラムである。3年間で180万ユーロのプログラムで、その内、約半分をドナー側が、残り半分を会員各社が負担している。</p> <p>(4) 上記(iv)の繊維サービス・センターは2007年3月に開設予定で、会員各社の事業・製品内容の展示と技術訓練実施の2つの機能を有する。会員以外のすべての繊維企業に開放するが、非会員の利用は有料。</p> <p>(5) 研修については、これまでに会員3～4社が共同で、モーリシャス、EU、国内から講師を呼んで経営・技術面の研修を行ったりしている。パリ、ミラノ、ヨハネスブルグでの展示会に共同出品することも行った。</p> <p>(6) マ国繊維企業の潜在性は十分あり、海外マーケットも存在するので、職業訓練や経営・技術面でのトレーニングを強化して競争力強化を図っていく必要があると考えている。</p>		

## No.51

日時:	2007年2月2日(金) 14:00～15:00	
面談先(相手国機関):	Epsilon社(作業着他のアパレルメーカー、TEXT'ILE MADA会長会社)	
場所:	同上	
出席者	Epsilon	Mr. Jean Pierre Cua(社長)、Mr. Olivier Cua(技術・販売担当取締役)
	調査団	森団員、岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
1. 聴取内容		
<p>(1) 約15年前に現社長が創業し、現在は息子に経営を委譲中。約1,000名の従業員を有し、3シフトで24時間操業を行っている。EU各国の企業からの作業着等の受注生産が多いEPZ企業。近い将来、イヴァト国際空港近くの新しい工業団地に移転する予定。</p> <p>(2) 生地の一部をコナ社(アンチラベのマ国唯一の製糸・生地メーカー)から購入する以外は、ほとんどの材料</p>		

を輸入している。アパレル各社は原材料調達をそれぞれ仲買人を利用して独自に行っているが、これらの共同購入を今後、検討したい。また、マ国には良質の木綿を始めとして未開発の原材料が多く今後、これらの工業化・原材化を図ることが重要。機械故障時のスペアパーツや補修業者の情報や業者が不足していることも課題。

- (3) 人材育成は重要課題で、特に、スーパーバイザー、フォアマン等の中間管理職の育成が課題。生産管理、品質管理、設備保全・補修等の面で、日本が技術支援をしてくれるとありがたい。シニア・ボランティアによる支援も歓迎する。TEXT'ILE MADA として受入窓口となることが可能だと思う。

## No.52

日時:	2007年2月5日(月) 10:30 ~11:00	
面談先(相手国機関):	Region Vakinankaratra (アンチラベ)	
場所:	同上	
出席者	Region(地方政府)	Mr. Niry Lanto Rakotondrasoa (Director, Regional Development)
	調査団	森団員、岩瀬団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)、Tefy(通訳)
協議内容		
1. 聴取内容		
(1) 同 Region では PRD (Program of Regional Development) を策定し、地域開発に係る SWOT 分析、開発目標や資金規模の設定等を行った。豊かな農産物資源を背景とした農業の生産性向上、農産物加工における付加価値向上が特に重要課題。そのためには、内外の投資家の誘致と投資が重要。潜在性が高い産物は多いが、それらを利用した工業化が進んでいない。		
(2) メイズ、野菜、とうもろこし等の農産物のバリューチェーン強化による輸出振興とともに、鉱業、エコツーリズム分野の開発・投資も重要課題である。		

## No.53

日時:	2007年2月5日(月) 11:00 ~11:30	
面談先(相手国機関):	木工装飾製造・販売企業	
場所:	同上	
出席者	先方企業	Mr. Herinoro Rabemalanto (社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
1. 聴取内容		
(1) 長く木工装飾品(キリスト教関連の木像等)を製造・販売しており、1999年に会社登記した。この地方ではおそらく唯一、登記済みの木工品製造・販売会社だと思う。アンチラベはノルウェーのプロテスタント達が開発した土地で、今でもノルウェー系の在住者や観光客が多い。主に、これらの人々をターゲットに市内に販売スタンドを設けて観光客向に販売している。最近、ウェブサイトを立ち上げてネット経由の販売も始めた。		
(2) 生産の内、約40%が注文生産で特定需要家に、60%が見込み生産で一般市場にて販売する。4名の常用雇用者と臨時作業者を有している。国内各地から材料となる木材を調達して生産している。1ヶ月に木像100個つくるのが限界で、注文をさばけないケースもある。		
(3) ビジネス上の課題としては、原料である木材の調達面で政府規制(環境面?)があること、輸送コストがかか		

ることなどがある。木工品製造・販売業者は組織されておらず、自身もどの産業組織にも入っていない。産業組織が主催する市内での展示・販売会に参加することはあるが、それ以上に会員になることのメリットは感じない。他に 2 名のインフォーマルな同業者を知っているが、市場情報とともに、同業者の情報についてのあまり知らないのが実態。

## No.54

日時:	2007 年 2 月 5 日(月) 11:00~12:00	
相手国機関:	BIRAFACOTIRIES (陶芸)	
場所:	BIRAFACOTIRIES (Antanimenakely)	
出席者	BIRAFACOTIRIES	Mr Jocelyn RARIVOARISON (社長)、Mme Sylvia RAZAFIMAHERY
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 22 年前に創業し、次第に大きくなって目立つようになり、税務の理由と政府の入札に参加する理由(保健省による薬剤の焼却炉の建設を受注)から、5 年前にフォーマル企業となった。現在 53 人の常勤社員、40 人の非常勤社員がいる。同セクターの企業は、Antsirabe にはもう 1 件のみ。</p> <p>(2) タイルを 10 タイプ、カワラを 3 タイプ、植木鉢を 70 タイプ作っている。技術は、主として本を読んで身につけた。強固な建設用ブロックを発明して売り出している。火をいかに使うかが技術的に困難で、こうした技術について研修を受けてみたいと思っている。</p> <p>(3) 月間平均売り上げは 9 百万アリアリで、売り上げの 60%は地元の企業や首都の仲買人などの注文によるもので、40%は直接会社を訪問して買って行く客である。モーリシャスの仲買人が立ち寄って商談をしていき、毎月 3 コンテナ輸出を開始する可能性がある。ただし、新規の機械が必要となるため、現在それについてもモーリシャスで評価しており、彼らが承認すれば、機械購入費用を貸してもらえる。銀行からの借金は無い。</p> <p>(4) 注文の量によって、30%~50%の前払いを受ける場合は、後払いになる場合などある。生産に、タイルは 1 ヶ月、植木鉢は 2 ヶ月かかるが、注文を受けてから基本的に 3 ヶ月以内で納期できる。</p> <p>(5) モーリシャスなどでは、こうした植木鉢のほとんどを輸入しているため、中国より近いわれわれとしては輸出のチャンスがある。生産をもっと増やせば、それだけ売れる自信があるが、現在の機械のキャパシティに限度がある。</p> <p>(6) マダガスカル全国から注文が入るが、工場まで取りにくるか、アンタナナリボまで配送するか、している。</p>		

## No.55

日時:	2007 年 2 月 5 日(月) 14:00~15:00	
相手国機関:	Rota Brod (刺繍)	
場所:	Rota Brod (Tsarasotra)	
出席者	Rota Brod	Rota RASOAMIAFARA (社長)
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 1993 年から事業を開始しており、現在はインフォーマル企業。祖母から刺繍の技術を習っており、特段のト</p>		

レーニングは受けていないが、アンチラベにある7件の刺繍工房ではNo.1と思っている。

- (2) 機械でなく手による刺繍であるところから、アドバンテージがあることから、ヨーロッパに顧客がおり、2~3ヶ月に500個程度の注文をしてくる。デザインについても、写真やサンプルを双方送りあってよく話しあい、その結果の製品を輸出している。現在のところ、料金は後払いで問題なくやっているが、大きな注文を受けるには、材料を揃えるだけの資金的な余裕がない。
- (3) 布はコトナ社、糸はDMCブランドを輸入しており、質の高い原料を使っている。と考えている。
- (4) かつて、大きな注文を受けたときに、アンタナナリボに外注したことがある。将来、同様の注文を受けたときに備えて、7人の縫製工房や個人で刺繍している人などと組んで、Cooperativeを作ったところである。
- (5) 顧客とのやりとりは、E-mailでやっている(夫がパソコンを使える)。
- (6) ヨーロッパなどのフェアに参加したいと思っているが、航空賃などを出すことはできない。

## No.56

日時:	2007年2月5日(月) 14:00~15:00	
相手国機関:	BIOSOJA(大豆の加工食品)	
場所:	BIOSOJA (Tsarasaotra)	
出席者	BIOSOJA	Mme SOLONIRINA Lalatiana Myriam(社長)
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 2005年に会社設立の準備を始めて、2006年に登記した。まわりの人から「フォーマルになったほうがよい」と聞いてフォーマルな企業になったものの、税金はともかく税務申告に時間コスト(友人に依頼)がかかる一方で、特段のメリットがない。従業員は、2名を微々たる給与で雇っている。</p> <p>(2) 豆乳と大豆の粉(炒ったものと、きな粉)を手作業で作って販売している。農業省の支援による Centre d'Appui de Formation の2日間のコースに参加して、経営の基礎や付加価値のつけかたについて学んだ。大豆については、インターネットで、その栄養価やプロセスの方法について自分で学んで、製品化した。</p> <p>(3) アンチラベ内の5つの店で取り扱ってもらっており、問題なく売れている。問題としては、工房(セメントの床)の中の湿気が高く、豆乳の質が低下して作れなくなったことと、工房の拡大のための資金確保ができていない(親が反対している)ことである。</p> <p>(4) 大豆は、家畜の餌として安価(500アリアリ/kg)でいくらでも手に入るが(年間700kg購入)、マダガスカル人はその栄養価の高さを知らず、非常に残念である。大豆のよさについて、パッケージにプリントして張っている。首都などでは、同様の大豆のパウダーが売られているが、石が混じっていたり、香りもあまりよくない。自分の製造方法のほうが優れていると思う。</p>		

## No.57

日時:	2007年2月5日(月) 14:00～14:50	
面談先(相手国機関):	絹・ラフィア等を利用した手工芸品製造・販売業者	
場所:	同上	
出席者	先方企業	Mr. & Mrs. (社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
<p>1. 聴取内容</p> <p>(1) アンチラベ特産の繭玉からできる生糸、木綿、ラフィア(アンタナナリボで調達)等を利用した生地製造、加工、服飾を行う手工業者。オーナーは元々、デザイナーで、そこから上流工程の製造・管理に進出した。</p> <p>(2) 従業員は製糸・製布・加工に5～6名、経営を社長の家族3名で行っている。自宅に工房と販売ショールーム、事務所を有している。観光客が時々、ショールームにやって来て購入することもある。</p> <p>(3) あくまでニッチ市場向の製造・販売をしており、顧客からの要望を元に異なる原料をいかした独自の生地をデザイン・製造して、それを独自に加工している。生地輸出もしたいが、生産量が小さく、マーケット情報も無い。原料代が高いつているので、競争力があるかどうか不安である。</p> <p>(4) 繭玉は蚕を契約農家に与えて生産している。イタリアから繭玉を輸入して国産品と混ぜることもある。糸の染色は自然素材を利用して独自に行っている。繭玉生産者組合はあるが、当社のような零細な製糸・製綿・服飾メーカーの組織は無い。また、同業者はニッチ市場向の零細企業が多い。</p>		

## No.58

日時:	2007年2月5日(月) 15:00～16:00	
面談先(相手国機関):	COTONA社(La Cotonniere d'Antsirabe、マ国唯一の製糸・製綿会社)	
場所:	同上	
出席者	COTONA	Mr. Stanislas Chevillard (人事担当取締役)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
<p>1. 聴取内容</p> <p>(1) 約50年の歴史を持つマ国資本の会社。創業者一族のオーナー企業で、紡績・製綿・加工の3工程を有する工場をアンチラベで操業・運営。現在は、モーリシャスにも繊維関連企業を有し、エビの養殖・加工の水産分野にも進出・多角化している。</p> <p>(2) 10年まではマ国木綿生地市場の80%を有していたが、2001年政治危機による混乱やその後のEPZアパレル企業の進出と輸入生地の増加等で、現在の国内市場シェアは約20～25%。政治危機の局面では約5年間、操業が停止していた。</p> <p>(3) SADCを始めとして市場環境面で今後、多くの機会が広がると思う。しかし、マ国では政治面の不安定性、電力不足(電力コスト高)等のリスク要因があり、投資を行うインセンティブに欠ける。同社はモーリシャスに2つの紡績ラインを有するが、インフラ面の投資環境はマ国に比べてよい。</p> <p>(4) 現在の従業員数は約1,100名。12時間勤務の3シフトにより24時間操業を行っている。従業員の平均年齢は36～38才程度である。従業員の教育・訓練は重要課題で、GEFP(EPZ企業連盟)のプログラムに参加して、給与の1%を職業訓練信託基金に納入することを始めた。</p>		



(5) 機械補修を初めとしてサポーティング産業が存在しないことも課題。機械補修については 2~3 社のインフォーマル企業を使うことがあるが、サービス品質はよくない。ほとんどすべての事業活動・補助活動を自社でまかなわないといけないのが実態である。

## No.59

日時:	2007年2月5日(月) 16:15 ~17:00	
面談先(相手国機関):	AGRIQUAL(農業・酪農生産者組合)	
場所:	同上	
出席者	AGRIQUAL	Mr. & Mrs. (社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Tefy(通訳)
協議内容		
1. 聴取内容		
<p>(1) 2005年にCAFとFAOの支援で設立された4つの組合の内の一つ。7名の組合員で何名かは農業従事者。2006年からジャム、野菜ピクルス等の加工品製造・販売を試行している。将来はソーセージやサラミ等の畜産加工品を含めて、農産物・畜産品の加工分野を拡大したい。ほとんどの加工品原材料は会員から購入しているが、一部、外部調達するケースもある。</p> <p>(2) CAFが加工に係る技術を教えてくれて、それを元に会員の自宅で加工品を製造している。ジャム用のプラスチック容器(注:極めて粗悪品)をFAOが支給してくれたので、これを利用している。本来は自然素材のみを充填できるガラス容器を利用したいが、他に調達方法が無い。FAO支給のプラスチック容器が無くなれば道端で売っているリサイクル品を購入して利用することになる。アンタナナリボ郊外にプラスチック容器を製造・販売するSFOI社があるが、1万個以上が最低の発注個数なので零細組合を相手にしてくれない。同組合の生産量は高々、年間300ボトル程度である。ガラス容器についてはCODAL社が製造・販売していると思うが、アクセスの方法を知らない。容器(パッケージング)、貼付ラベルはマーケティング上、重要だと思うが、この面での知識やノウハウは無いのが実態だ。</p> <p>(3) ジャム1ボトルあたり2,000アリアリ(1ドル)で知り合いの販売ショップ経由で売っている。アンチラベでの展示会に出品して出品して販売するケースもあるが、今後、定常的な販売ルートや自前のショップを確保する必要がある。</p> <p>(4) 同地にはフルーツ素材がたくさんあり、いろいろな加工品を試した上で、アンタナナリボ市場への販売やドライフルーツの輸出を考えていきたい。現在は、チーズの一部をアンタナナリボ市場に出しているが、大多数はアンチラベでの販売に留まっている。</p>		

## No.60

日時:	2007年2月5日(月) 16:00~17:00	
相手国機関:	MONDO GIUSTO(イタリアの NGO)	
場所:	絹織物工房	
出席者	MONDO GIUSTO	Fabio Checcucci
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) 2006年8月から Amoron'Imania (Ambositra) 及び Vakinankaratra (Antsirabe) で絹織物の工房への支援を行っている。プロジェクトの目的は、野生の蚕のノウハウの蓄積、絹織物の多様化・マーケティング支援。</p> <p>(2) マダガスカルには、伝統的に絹織物を作る習慣がある。野生の蚕による絹織物は、欧米で高い評価を得ているが、焼畑、殺虫剤、蚕の乱獲及びにより原料が手に入りにくくなっている。</p> <p>(3) 2006年に UNIDO が、生産性を上げるための機械を開発・供与した。現在、アンチラベの ACAMECA という、かつてのフランスの支援によるトレーニングセンター(現在、民間による運営)において改善されており、普及させようと準備中である。</p> <p>(4) 2007年からは、野生の蚕の増産と絹織物の増産を行う予定である。現在、マダガスカルには 200 の絹織物工房があると言われているが、タイ、カンボジア、日本から技術者を招いて絹織物の技術を向上できれば非常に嬉しい。</p>		

## No.61

日時:	2007年2月6日(火) 09:00~10:00	
相手国機関:	Deco Alm(アルミニウム台所用品、花瓶)	
場所:	Deco Alm (Ambatoranpi)	
出席者	Deco Alm	Mme Bernadette AINA (社長)
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) 祖父の代からアルミ製品を製造している。2000年に、軍隊の台所用品の受注といった目的のために、フォーマル企業になった。アンバトランピには 20ヶ所程度の同業者があり、そのほとんどは、当社長の祖父から製造方法を学んだものである。</p> <p>(2) マダガスカル全国から仲買人が買いに来て「アンバトランピのなべ」という名前でマダガスカル中に普及している。型を作るために特殊な土を必要とするため、他の地域では同様のものは作られていない。その他、外国人がお土産としてアルミ製の壁飾りを買うことがあるが、量的には少ない。</p> <p>(3) FDC というアンナナナリボのアルミ建設材製造会社(アルミサッシなど)の残りくずのアルミや、その他 MGI としたアルミのトレーダーから原料を調達している(5,000 アリアリ/kg 程度)。</p> <p>(4) 6月~9月がハイシーズン(おそらく、一般に国民の収入が多いシーズンと思われる)、その間は原料が手に入りやすくなり、10%~20%価格が高くなる。村の中に、CECAM から短期的に金を調達して、10トンのアルミをモーリシャスや REUNION から購入して、短期で売り抜いたものもある。</p> <p>(5) 輸入品のなべは、20,000アリアリするのに対して、国内産は5,000アリアリと、価格競争力があるため、金を借</p>		

りることができれば、多くの材料を購入して生産を増やすことは可能であり、アンタナナリボに持っていけばいくらでも売れると確信している。多いときは、一日 35 個のなべを作ることができる。

(6) 技術的には、角や飾りのふちなどを磨く技術/機械がないことが問題である。

## No.62

日時:	2007年2月6日(火) 11:00~12:00	
相手国機関:	カモ肥育農家	
場所:	Tsarafara 村、Behenjy コミューン(Ambatoranpi)	
出席者	カモ肥育農家	Mme Rani HARINIAINA
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 1988年からカモの肥育を導入した。方法は、親から習って知っていたが、6年前にフランスの支援による4日間のセミナーがあつて参加した。</p> <p>(2) 3月~7月は、餌であるメイズが豊富で、フィナランツアから小鴨が安く手に入るため、肥育のハイシーズンとなっている。45羽のカモを18日間肥育(一日2回餌をやる)して、週2回巡回してくる会社に販売している。一羽を肥育するにかかるコストは、コガモ代を含めて20,000アリアリであり(メイズ、ビタミン、塩など)、販売価格は10,000アリアリ/kgである(平均2.5kg/羽)。</p> <p>(3) 周辺農家(50件ほど?)はどこもカモ肥育を行っており、100羽以上(最大で200羽)を飼っている農家は10件以上ある。</p> <p>(4) リスクは、餌のやり方が悪いと窒息すること、化学肥料を使った餌をやると一晩で死ぬこと(全部のカモが死んだ農家もある)、コレラといった病気にかかることがあること、などである。</p>		

## No.63

日時:	2007年2月6日(火) 13:00~14:00	
相手国機関:	Association RINA (植物繊維による籠、帽子、バッグ)	
場所:	Andriambilany 村、Behenjy コミューン(首都からアンチラベ方向に35km)	
出席者	Association RINA	Mme Vaosolo RAZAFINDRAIBE
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 10年前に4人で植物繊維による工芸品の製作・販売を始めた。2006年11月にAssociation RINAを形成し、現在23名のメンバーがいる。彼らのほかにも、同じ村に70名ほどが同様の工芸品を作っている。自給を目的とした農業にも従事している。</p> <p>(2) 商品の半分は、仲介業者ないしはマダガスカル人の販売業者が買っていく。残りは、内外の観光客。2年前から、フランス人が年2回大量の注文をしてくる。商品を特定し、15日~2ヶ月の製作期限を設けて、前払いとして半額を支払い、期限になったら取りに来ている。</p> <p>(3) 原料であるサイザル麻やラフィアの価格が上昇しており、仲介業者を通じて買ったり、自分で Arivonomamy や Vasakosy(首都近郊)に買いにいったりしている。</p>		



(4) 首都まで行く場合、交通費がかかったり泥棒がいたりするので、余計な金がかかるため、現在のように国道沿いで売るのがほとんどである。市場の情報が入りにくいいため、首都に出て売ることにより、トレンドとなっている商品が何かつかむことができる。

## No.64

日時:	2007年2月7日(水) 10:00~11:00	
相手国機関:	INDOSUMA(家庭用石鹼製造)	
場所:	INDOSUMA(Toliary)	
出席者	INDOSUMA	Mr. Thierry RAFIKHOUSSEIN(INDOSUMA 社長)
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) 1990年に現社長の父親が創業し、1994年に正式に稼働始めた(フォーマル企業)。2002年の危機に父親が工場を離れてから4年間で稼働率が大きく下がり、現在は10%程度。最盛期には400人だった社員数が現在は150人。</p> <p>(2) 綿花オイルからマダガスカル独特の家庭用石鹼(洗濯などあらゆる目的に使う)を作っており、同様の会社は全国に散らばっている。かつてはトゥリアラ地方の市場の90%は本会社の製品であったが、現在は他地域からの製品に食われており15%程度のシェア。</p> <p>(3) 稼働率が下がった最大の原因は、機械の稼働率の低下である。機械の操作やメンテナンスを行う技術者を、かつてはインドからエンジニアを調達していたものの、彼らが帰国してしまった後に、トゥリアラ地域で優秀なマダガスカル人技術者を見つけられず、機械の操作を誤って壊してしまったり、メンテナンスができないで、稼働しない機械が半分以上となってしまった。</p> <p>(4) こうした機械エンジニアに加えて、ミドルマネージメントをできるマダガスカル人がいない。特に、この地域の住民は、金銭的なモチベーションを与えてもうまく行かないし、何度も繰り返し同じことを教えないといけない。さらに、部品を盗んだり、機械を故障させて、休みをとろうとしたりする。</p> <p>(5) 技術専門学校(lycee technique)が当地になく、他の地域の技術専門学校や首都の技術訓練校に人を送っても、そこで卒業したとたんにトゥリアラまで戻ってこなくなってしまう。</p> <p>(6) さらに、JIRAMAからの電気が停電するのみならず、何の連絡もなく電気が来たり停電したりするのが、機械が故障する原因となっている。停電する前に知らせてくれるように依頼しているが、それすらできない。例えば、税関などは、通関手続きがルーティーン化するにつれて早く通関できるようになって、努力の跡が認められるが、同様の努力をJIRAMAがやらないというのは、行政側の怠慢だと思う。</p>		

## No.65

日時:	2007年2月7日(水) 16:00~17:00	
相手国機関:	SPIROFIA (エッセンシャル油)	
場所:	SPIROFIA (Toliary)	
出席者	SPIROFIA	Dr. Alexis RABEMANANJARA
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) Spiruline による SPIROFIA という栄養補助食品と、Katrafay (<i>Cedrelopsis grevei</i>) エッセンシャルオイル(筋肉疲労の除去、マッサージ油)を作っている。Spiruline は、トゥリアラの北部の Belalanda の草で、Katrafay はマダガスカル全国でとれる。</p> <p>(2) 2006年の5~6月に商品を完成させて、ドイツから薬品用キャップのついた小ボトルを、アンタナナリボから液体用の小ボトルを大量に取り寄せて、ラベルを貼って、病院や薬局に売っている(伝統医療に属するため、証明書は通常の薬品と異なる)。まだ 3,000 ボトル程度しか売っておらず、投資費用を回収するには時間がかかる。</p> <p>(3) もともとはフランスなどで医者をやっており、最近退職して始めたビジネスということもあり、長い目で見ている。製造法などについては、本やフランスで勉強したことが元になっている。社員は時期により7~15人。</p>		

## No.66

日時:	2007年2月7日(水) 17:00~18:30	
相手国機関:	KOSEPA 組合(エッセンシャル油)	
場所:	KOSEPA 組合(Toliary)	
出席者	KOSEPA 組合	Mme Emilie RAKONDRAINIVONONA
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
<p>聴取内容</p> <p>(1) UNDP が 1998 年にトレーニングを行い、2002 年に結成されたゴエットという組合連合会に対してアランビックという機材を供与し、当該機材を各組合がフィーを払って順番に使いまわして、Katrafay からエッセンシャル油を抽出している。2006 年末から販売を開始した。</p> <p>(2) フランスからの注文を受けた仲買人が、月 20kg の購入の引き合いを出してきたが、現在のアランビックの生産量は 3kg/日であり、他のグループも当該機械を使っていることから、KOSEPA では注文を受けることはできなかった。他の組合と協力して作ることも理論的には可能だが、こうした協力・信頼関係がまだ存在していない。</p> <p>(3) 1kg のエッセンシャル油の価格が US\$75 で、コストが US\$50 であるため、十分な利益が出る(現在、13kg のストックあり)。この利益をもとに、自分たちの機械をもつことが理想だが、移動式アランビックの製造コスト(トアマシナでメタルシートを購入して作る)は、5.4 百万アリアリで、この投資費用をファイナンスすることができない。さらに、病院用のボトルは一つ 1,400 アリアリ、塗り薬の容器が一つ 700 アリアリして、一度に 40~50 個程度しか買うことができない(もっと大量であれば、価格を下げさせることが可能と思われる)。また、Katrafay を買うのにも金がかかるため、こうしたことを総合的に判断して、月 20kg の製造するための準備が全</p>		

く整わない状況にある(注:資金さえあれば、アランビックに投資しても、2ヶ月以内に回収することは可能)。

## No.67

日時:	2007年2月8日(木) 08:00~9:00	
相手国機関:	ジャム製造	
場所:	ジャム製造工房	
出席者		Mme Brigitte PENI
	調査団	森団員(文責)、Oely(リサーチアシスタント)
協議内容		
聴取内容		
<p>(1) UNDPとUNIDOが、2004年にFRUILETO(トゥリアラ果物野菜)というAssociation(40人)を通じて、技術移転(技術・経営に関する1週間程度のトレーニングを数回)と、機材供与(秤、PH測定器、なべ、攪拌器等)を受けた。当該Associationの下に5つのグループがあり、当ジャム製造工房はそれらのグループの一つ(5人)に属し、協同でジャムを作っている。</p> <p>(2) 2004年にフォーマル企業となった。フォーマルとなった主な理由は、コダルというジャム製造会社(その他のジャムの卸売り会社をかねる)と取引を行うため。コダルとは一緒にフランスのフェアに参加した。</p> <p>(3) 毎月1回、5種類のジャム×40瓶(当ジャム会社のラベルがついている)をコダル社に卸しており、コダルがどこかの小売店に売っている。卸売価格は1瓶3,300アリアリだが、瓶の価格が1,200アリアリ/瓶+輸送費(1,300瓶で50,000アリアリ)で、負担になっている。材料は、Regionの周辺部200km四方から、地元のマーケットに運ばれてきたものを買うが、いつも手に入るとは限らない。ほかに2社に販売し、地元の店でも販売しており、将来的にはアンタナナリボでもっとマーケティングしたいが、まず地元で根付くことが大切だと思っている。</p> <p>(4) 果実を茹でるときだけ、フランスの協力で作られた施設(Centre National de Artisanat Malgache)を用いるが、それ以外の工程は、一回1000リットル以上でないと費用対効果がない。現在、自分の製造器具で、一日100リットル作れるが、器具を増やして200リットルにしたいと思っているが、そのための資金(200ユーロ)がない。</p> <p>(5) 賞味期限は5年は大丈夫であるが、安全をみて2年としている。保存料としてペクチンを加えている。衛生検査は、アンタナナリボで義務付けられており、問題はない。ラベルは、地元のネットカフェでカラー印刷している。</p>		