

カメルーン国
中小企業・社会経済・手工業省

カメルーン国 中小企業振興マスタープラン策定調査

最終報告書 (要約)

平成21年1月
(2009年1月)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

委託先
ユニコ インターナショナル株式会社

産業

JR

08-070

略語表

<u>略語</u>	<u>英語</u>	<u>仏語</u>
A ACEP	ACEP Cameroon Co., Ltd	ACEP Cameroun SA
AFD	France Development Agency	Agence Francaise de Developpment
AGOA	African Growth and Opportunity Act	La loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique
B BAD	African Development Bank	Banque Africaine de Développement
BDS	Business Development Service	
BEAC	Bank of Central African States	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BF	Banque de France	Banque de France
BIP	Budget for Public Investment	Budget d'Investissement Public
C CAEMC	Economic and Monetary Community of Central Africa	Communaute Economique et Monetaire de l'Afrique Centrale
CAMCCUL	Cameroon Cooperative Credit Union League Limited MFI	La Ligue Des Caisses Populaires Cooperatives Du Cameroon EMF
CAMTEL	Cameroon Telecommunication Co., Ltd	Cameroon Telecommunication (CAMTEL)
CCIMA	Chamber of Commerce, Industry, Mining, and Crafts	Chambre de Commerce, d'industrie, des Mines et de l'artisanat
CCS/PPTE	Advisory Committee on the management of HIPC resources	Comité Consultatif de Suivi et de Gestion des Ressources PPTE
CDC	Cameroon Development Corporation	Cameroon Development Corporation
CDMT		Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEEAC	Economic Community of Central African States	
CEP	Postal Savings Bank	Caisse d'Epargne Postale
C.E.T.	Common External Tariff	
CFA	Central Africa Financial Cooperation	Coopération Financière en Afrique Centrale
C.G.C./ICMU	Cameroon Investment Code Management Unit	Cellule de Gestion du Cdde des Investissements
CHAGRI	Chamber of Agriculture Animal Husbandry and Forest	Chamber d' Agriculture, de l' Elevage et des Forets du Cameroun
CICAM	Cotton Processing Corporation	Cotonnières Industrielles du Cameroun
CIDA	Canada International Development Agency	
CNPS	National Social Insurance Fund	
COBAC	Central African Regional Banking	
COOPEC	Cooperative Savings Association	Coopératives d'Epargne et de Crédit
CRC	Competition and Regulation Board	Conseil de Régulation et de Compétitivité
CTS	Technical Committee for Monitoring Economic Programmes	
CTSE- PSRP	Technical Committee for the Monitoring and Evaluation of PRSP Implementation	
CTSE/DSRP	Technical Monitoring and Evaluation Committee of the PRSP	Comité Technique de suivi et d'évaluation des activités de la mise en œuvre du DSRP
D DSRP	Poverty Reduction Strategy Paper	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
E ECAM	Cameroonian Household Survey	Enquête camerounaise auprès des Ménages
EDS	Population and Health Survey	Enquête Démographique et Santé
EDS III	Third Population and Health Survey	
EESI	Study on Employment and the Informal Sector	Enquete lémploien le Sectuer Informel
EMF		Etablissement de Micro Finance
EPA	Economic Partnership Agreements	Etablissement Public Administratif
EU	European Union	
F F/S	Feasibility Study	
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations	ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

<u>略語</u>	<u>英語</u>	<u>仏語</u>
F FCFA		CFA Franc
FDI	Foreign Direct Investment	
FENAP	National Federation of Small and Medium Enterprises	Federation National des Petites et Moyennes Entreprises
FEPEC	Federation of Small- and Medium-Sized Enterprises	Federation De La Petite Entreprise Et Du Commerce Au Cameroun
FIDA	International Fund for Agricultural Development	
FMO	Netherlands Development Finance	Fonds National de l'Emploi
FNE	National Employment Fund	Fons de Garantie aux Petites et Moneynnes Entreprise
FOGAME		Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
FRPC		
G GDI	Gross Domestic Investment	
GDP	Gross Domestic Product	Le produit intérieur brut
GDS	Gross Domestic Savings	
GEX		Groupment des Exporteurs du CACAO and du Cafe
GFBC		Groupment de la Filiere Bois du Cameroun
GIC		Groupment Interpatronal du Cameroun
GICAM	Cameroon Business Association	Groupement Interpatronal du Cameroun
GNI	Gross National Income	
GTZ		Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit
GUCE	One-Stop Shop for Foreign Trade Single Processing Window for Foreign	Guichet Unique au Commerce Extérieur
H HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	
HIPC	Heavily Indebted Poor Countries	
I ICT	Information and Communication	
IEC	Information, Education, Communication	
IFC	International Finance Corporation	
ILO	International Labour Organisation (ILO)	O.I.T.
IMF	International Monetary Fund (IMF)	Fonds Monétaire International
INS	Institute of National Statistics	Institut National de la Statistique
IRIC		Institute de s Relations Internationales du Camcroon
J JBIC	Japan Bank for International Cooperation	
JETRO	Japan External Trade Organization	
JICA	Japan Imitational Cooperation Agency	l'Agence Japonaise de Coopération Internationale
M M/M	Minutes of Meeting (M/M)	
MDG	Millennium Development Goals	Objectifs du Millénaire pour le
MECAM	The Entrepreneurs Movement of Cameroon	
MFI	Microfinance Institution	
MINADER	Ministry of Agriculture and Rural Development	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINCOM	Ministry of Commerce	Ministrere du Commerce
MINEDUB	Ministry of Basic Education	
MINEFI	Ministry of Economy and Finance	Ministère de l'Economie et Des Finances
MINEFOP	Ministry of Employment and Vocational Training	
MINEPAT	Ministry of Economic Affairs, Planning, and Regional Development	
MINEPIA	Minister of Economy, Finance and Privatization	

略語	英語	仏語
M MINESEC	Ministry of Secondary Education	
MINESUP	Ministry of Higher Education	Ministère de l'Enseignement Supérieur
MINFIB	Ministry of Finance and the Budget	
MINIMIDT	Ministry of Industry, Mines and Technological Development	Ministère de l'industrie, des Mines et du Développement Technologique
MINJUSTICE	Ministry of Justice	
MINLFAH	Ministry of Livestock, Fisheries and Animal Husbandry	Ministere de l' Elevage, des Peches et des Industries Aninales
MINPLAPDAT	Ministry of Planning, Development Planning, and Regional Development	Ministère de la Planification, de la Programmation du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MINPMEESA	Ministry of Small and Medium-Sized Enterprises, Social Economy and	Ministère de Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de
MINTP	Ministry of Public Works	Ministère des Travaux Publics
MOEPT		Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionale
MTEF	Medium-Term Expenditure Framework	
NEAP	National Energy Action Plan for Poverty Reduction	
N NEF	National Employment Fund	
NEPAD	The New Partnership for Africa's Development	
OHADA	Organization for the Harmonization of Business Law in Africa	
O OJT	On-the-Job Training	
ONEFOP		Observatoire National de l' Emploi et de la Formation Professionnelle
ONG	Non Governmental Organization	Organisation Non Gouvernementale
P PADC	Community Development Support Program	Programme d'Appui au Développement Communautaire
PFNL		Syndicat des Exploitants Transformateurs Industriels Exportateurs des Produits
PHS III	Third Population and Housing Survey	
PIAASI	Integrated Project for Support to Actors of the Informal Sector	Programmme Integre d' Appui aux Acteurs du Secteur Informel
PIB	Public Investment Budget	
PME	Small and Medium-Sized Enterprises	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Small and Medium-sized Industry	Petites et Moyennes Industries
PNDP	National Community-driven Development Programme	Programme National de Développement Participatif
PNG	National Governance Programme	Programme National de Gouvernance
PPMF	National Support Program for Microfinance	Programme d'Appui au Programme National de la Microfinance
PPP	Public-Private Partnership	
PRGF	Poverty Reduction and Growth Facility	Un programme de réduction de la pauvreté et de promotion de la croissance
PRO-PME		PRO-PME Financement S.A.
PRS	Poverty Reduction Strategy	Stratégie de réduction de la pauvreté
PRSP	Poverty Reduction Strategic Paper	Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP)
R RGPH	General Population and Housing Census	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
S S/W	Scope of Works	
SAC III	Third Structural Adjustment Credit of the Society for International Development	
SGS		Societe Generale de Surveillance
SME	Small and Medium size Enterprise	

<u>略語</u>	<u>英語</u>	<u>仏語</u>
S SMIs	Small and Medium-Sized Industries	
SNI	National Investment Corporation	Societe Nationale D' Investissement du Cameroun
SNV	Netherlands Development Organisation	Organisation Néerlandaise de
SODECOTON	Cameroon Cotton Corporation	
SOSUCAM	Cameroon Sugar Corporation	
SYNDUSTRICAM		Syndicate des Industriels du Cameroun
T TDR	Terms of Reference	Termes de références
TIC	Information and Communication Technology	Technologies de l'Information et de la Communication
U UN	United Nations	Organisation des Nations Unies
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
U UNDP	United Nation Development Programme	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation	Organisation des Nations Unies pour la Science et l'Education
UNEXPALM	National Union of Palm Oil Producers	Union des Exploitants nationaux de Palmier à Huile
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
USAID	US Agency for International Development	
V VAT	Value Added Tax	Taxe à la valeur ajoutée
W WB	World Bank	Banque Mondiale
W WTO	World Trade Organization	L'Organisation mondiale du commerce

Currency:

CFA Franc (FCFA) is pegged to Euro at 655.957 FCFA/Euro.

目 次

I 序

1	調査の枠組み	SI-1
1.1	調査の目的	SI-1
1.2	本調査の背景・経緯	SI-1
1.3	調査の範囲	SI-2
2	調査の実施	SI-2

II 中小企業の現状把握と開発に向けての問題分析

1	カメルーンの経済と経済開発計画	SII-1
1.1	カメルーン経済とその特徴	SII-1
1.1.1	社会経済一般概況	SII-1
1.1.2	経済成長と産業構造	SII-4
1.1.3	貿易	SII-5
1.1.4	財政収支	SII-5
1.1.5	海外直接投資	SII-6
1.2	カメルーンの産業構造と開発課題	SII-6
1.3	PRSP の開発戦略と中小企業開発への期待	SII-7
2	カメルーン中小企業の概要	SII-8
2.1	中小企業概観	SII-8
2.1.1	概観	SII-8
2.1.2	インフォーマルセクター	SII-9
2.2	中小企業の統計的現状	SII-10
2.2.1	カメルーンの中小企業統計の現状	SII-10
2.2.2	中小企業の統計的現状	SII-11
2.3	中小企業質問票調査結果の分析	SII-12
3	主要産業部門と中小企業	SII-15
3.1	産業の概要	SII-15
3.2	農林水産部門	SII-15
3.2.1	農業部門	SII-15
3.2.2	畜産業、林業、水産部門	SII-16
3.3	鉱産物、石油・天然ガス採掘部門	SII-17
3.4	工業部門	SII-18
3.5	商業およびサービス産業部門	SII-21

4	中小企業開発課題分析.....	SII-22
4.1	中小企業の支援ニーズ.....	SII-22
4.2	開発課題分析.....	SII-23
4.2.1	インフォーマルセクターからフォーマルセクターへの移行促進.....	SII-23
4.2.2	起業促進.....	SII-23
4.2.3	小規模企業に対する支援.....	SII-24
4.2.4	中規模企業に対する支援.....	SII-25
4.2.5	生業的性格の強い零細および個人企業支援.....	SII-26
4.2.6	金融支援.....	SII-27
5	中小企業振興政策および体制の現状と課題.....	SII-29
5.1	中小企業振興への政府の基本方針と関係省庁・機関.....	SII-29
5.1.1	経済開発計画と中小企業振興政策、基本戦略.....	SII-29
5.1.2	中小企業振興にかかる法体系、政府機関.....	SII-29
5.1.3	中小企業・社会経済・手工業省(MINPMEESA).....	SII-29
5.2	中小企業振興にかかる非政府系関係組織、団体.....	SII-30
5.2.1	業界・経済団体.....	SII-30
5.2.2	民間 BDS プロバイダー.....	SII-31
5.2.3	政府系 BDS プロバイダー.....	SII-31
5.3	国際的支援.....	SII-32
5.4	中小企業振興にかかる金融政策・体制面の現状と課題.....	SII-32
5.4.1	概観と課題.....	SII-32
5.4.2	商業銀行による中小企業金融.....	SII-32
5.4.3	ノンバンク金融機関.....	SII-33
5.4.4	マイクロファイナンス.....	SII-33
5.4.5	ベンチャーキャピタル.....	SII-34

III 中小企業開発計画提言

1	中小企業政策の理念設定.....	SIII-1
1.1	経済・産業開発における中小企業開発の位置づけ.....	SIII-1
1.1.1	PRSP における中小企業開発の位置づけ.....	SIII-1
1.1.2	中小企業に対する経済・産業開発における期待.....	SIII-1
1.2	カメルーンにおける中小企業開発の視点(開発目標).....	SIII-2
1.3	中小企業の定義.....	SIII-3
1.3.1	現状.....	SIII-3
1.3.2	本報告書での中小企業定義.....	SIII-3
1.4	中小企業開発マスタープランの役割.....	SIII-4

2	開発目標に向けた施策展開のあり方	SIII-5
2.1	新規事業分野への進出奨励（主として中規模企業および中規模上層企業に焦点）	SIII-6
2.2	限られた地場需要に基づく事業から、広域な需要にもとづく事業への拡大支援（主として事業拡大に強い意欲を持つ小規模企業層に焦点）	SIII-6
2.3	小規模および零細事業者の経営基盤強化（雇用維持、貧困削減の視点から底上げを図り存続を支援しなければならない小・零細企業に焦点）	SIII-7
2.4	起業を容易にする事業環境提供（潜在的起業家に焦点）	SIII-8
2.5	インフォーマルセクター企業のフォーマル化促進（新規開業企業およびインフォーマル・セクター企業に焦点）	SIII-9
3	中小企業政策実施の体制	SIII-10
3.1	中小企業政策実施の体制にかかる基本方針	SIII-10
3.1.1	政府の役割	SIII-10
3.1.2	民間との連携活用	SIII-11
3.1.3	中小企業省と関連各省との調整	SIII-11
3.1.4	実施促進・監理	SIII-12
3.1.5	地域をベースとした中小企業の組織化	SIII-12
3.2	実施体制の構築	SIII-13
3.2.1	政策立案と関係政府機関間調整の体制	SIII-14
3.2.2	中小企業への支援提供の体制	SIII-14
3.2.3	中小企業振興要員の育成体制（中小企業振興機関要員および指導要員育成制度の構築）	SIII-16
3.2.4	中小企業情報の収集と分析体制	SIII-17
4	開発施策の設定	SIII-18
4.1	中小企業開発における施策の枠組みとあり方	SIII-18
4.1.1	マーケティングおよび新規事業展開への支援施策	SIII-18
4.1.2	中小企業向け金融環境の改善および金融面での支援施策	SIII-20
4.1.3	経営体質の強化支援施策	SIII-22
4.1.4	中小企業の事業環境改善のための施策	SIII-23
4.2	主要施策の内容	SIII-24
A	マーケティングおよび新規事業展開への支援施策	SIII-24
B	中小企業向け金融環境の改善および金融面での支援施策	SIII-28
C	経営体質の強化支援施策	SIII-30
5	中小企業開発計画実施スケジュール、必要経費およびモニタリング・プラン	SIII-35
5.1	実施スケジュール	SIII-35
5.2	実施に伴う必要経費推定	SIII-38
5.3	モニタリング・プラン	SIII-41

I 序

1 調査の枠組み

1.1 調査の目的

本調査の目的は、カメルーン中小企業振興、中でも中小企業の競争力強化に力点を置いたマスタープランの策定を行うことにある。

1.2 本調査の背景・経緯

貧困削減は、カメルーン政府にとって最大の開発テーマであり、政府は 2003 年に「貧困削減戦略文書 (PRSP: Poverty Reduction Strategy Paper)」を策定し、貧困削減と経済成長を促進させるための開発政策を推し進めている。カメルーン政府は、経済の多様化、民間セクターの活性化、あるいは人的資源の確保・強化を図るために、中小企業振興を最重要課題として位置付けている。また一方では、国内産業の競争力強化の視点からも、中小企業振興の重要性が叫ばれている。

これらの課題に対応するため、カメルーン政府は 2004 年 12 月に省庁再編を行い、中小企業・社会経済・手工業省 (MINPMEESA: Ministère de Petites et Moyennes Entreprises de l'Economie Sociale, et de l'Artisanat、以下「中小企業省」と称す) を新たに創設し、中小企業振興の取り組みを開始した。ビジネス環境の整備と共に、まず、中小企業省の役割の明確化、中小企業振興に係る諸機関との連携の在り方、さらには、カメルーンの中小・零細企業が均しく受益者となり得る、総合的な中小企業支援策の環境整備を図ることが、今求められている。

このような背景を踏まえ、カメルーン政府 (中小企業省) は、我が国に対して「中小企業振興に係る体制整備等、政策提言を含むマスタープランの作成」を 2006 年に正式要請した。カメルーン政府からの要請を受けた日本政府は、プロジェクト形成調査を 2006 年 2 月に実施し、カメルーンにおける中小企業の実態把握、振興政策について調査を行った後、2007 年 3 月には事前調査団を派遣して、プロジェクトの妥当性、および協力の範囲を確認した上で、実施細則 (S/W)、および協議事録 (M/M) の締結に至った。

1.3 調査の範囲

実施細則(S/W)で合意されている調査範囲(Scope of the Study)は以下のとおりである。

- 1) 国家開発計画における SME の位置付けの分析
- 2) SME の現状、課題、制約条件の分析
- 3) 民間セクター、特に製造・加工業の現状、課題、制約の分析
- 4) 現行、および準備中の政策、戦略プログラム、法的枠組みの分析
- 5) SME 振興に関する官民機関の現状、課題、制約の分析
- 6) 内外の社会経済の環境(グローバリゼーション、貿易自由化、民営化など)が SME にもたらすインパクトの分析
- 7) 特に製造・加工業に焦点をあてた、優先すべき SME セクターの特定
- 8) 優先的に取り組むべき SME 振興のための政策ニーズの特定
- 9) SME 振興策策定を担当する政府機関職員のトレーニング

2 調査の実施

調査の取り組み手順は次のとおりである。

1. インフォーマルセクターを含めたカメルーン中小企業の全体像把握
2. カメルーン中小企業と事業環境の問題点把握
3. 中小企業振興課題、開発目標の設定
4. 中小企業マスタープラン、アクションプランの策定
5. 実施手順を含んだ提言

中小企業アンケート調査(現地再委託調査)

本調査では、中小企業の実態と支援ニーズを定量的に把握するため、現地コンサルタントに委託して「中小企業アンケート調査」を 2007 年 9 月～12 月に実施した。調査対象企業は、製造業、商業、およびサービス業に従事する従業員 250 人以下の約 600 社とし、そのうち 413 社から有効回答を得た(製造業 241、商業 99、サービス業 66)。

Ⅱ 中小企業の現状把握と開発に向けての問題分析

II 中小企業の現状把握と開発に向けての問題分析

1 カメルーンの経済と経済開発計画

1.1 カメルーン経済とその特徴

1.1.1 社会経済一般概況

世界銀行の分類基準によるとカメルーンは低中所得国(Lower middle income economy)に位置づけられている。

表 1-1 カメルーン国の主な社会経済指標

	1985	1990	1995	2000	2005	
1 人口(百万人)	10.5	12.2	14.1	15.9	17.8	
2 人口成長率(%)	2.9	3.0	2.8	2.4	2.3	
3 所得貧困 (1日1ドル以下で生活する人口割合(%))					17.1 (2001)	
国家貧困ライン以下で生活する人口割合(%)					37.3 (2007)	
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
4 GDP(10億米ドル, 現在価値)	10.888	13.630	15.784	16.593	17.957 ^(e)	-
5 GDP年間成長率(%)	4.0	4.0	3.7	2.3	3.2	-
6 Per capita GNI (Atlas, US\$)	590	670	810	920	980	1050
	カメルーン	サブサハラ アフリカ地 域平均	中所得国 平均			
7 都市人口割合(%)	54.6	-	-	(2005)		
8 出生時平均余命	49.9	49.6	70.9	(2005)		
9 乳幼児死亡率(新生児千人当り)	87	102.0	28	(2005)		
10 5歳未満の死亡率(千人当り)	149	172.0	-	(2006)		
11 5歳未満の栄養失調児の割合(%)	26.0	32.0	11.0	(2002-04)		
12 安全な水の利用可能状況(%)	66.0	55.0	84.0	(2004)		
13 HIV疾患率(15-49歳)(%)	5.4	6.1	0.6	(2005)		
14 15歳以上の成人識字率(%)	67.9	-	89.9	(1995-2005)		
15 人間開発指数ランク(HDI)(計177ヶ国中)	144th					
16 労働力人口(百万人)	10.6	-	-	(2006)		
17 失業率(%)	6.4	-	-	(2006)		

(e) --- 推定

出典

Data 1-2 --- United Nations Population Division, The 2006 Revision Database

Data 4-5 --- IMF, World Economic Outlook Database, April 2008

Data 6 --- World Bank (2007) World Development Indicators

Data 3, 7-15 --- United Nations Development Programme (2007-8) Human Development Indicators and Human Development Report

Data 16 --- ILO(2008) Labour Market Indicators Library

Data 17 --- AfDB/OECD(2008) African Economic Outlook, Cameroon

(1) 人口・人口構成

総人口の54.6%(2005年)が都市部に居住している。人口増加率は1990年頃をピークに低下傾向にあり、2030年の人口は2005年の約1.5倍、2,689万人と推定されている。年齢別の人口構成は開発途上国に典型的な釣鐘型で、国民全体における年齢の中央値は18.7歳(2007年推定)と若年層の占める割合が高い。

最近 14 年間の人口増加率(1987-2001)は、Douala 市や Yaounde 市の大都市は 1.8-9 倍、Garoua 市 2.5 倍、Bamenda 市 2.9 倍、Maroua 市 2.2 倍と 2 倍以上増加している¹。

(2) 労働人口

労働人口の成長率は 1.9%で労働参加率は 65.7%(男 79.9%、51.8%女)であり、失業率(2001 年)は 7.2%(男 9.0%、女 5.9%)となっている。一方、アフリカ開発銀行/OECD によると 2007 年の失業率は 6.2%であり、その内都市部では 14.1%に達するとも報告されている。

(3) 貧困

貧困状態にある(国家貧困ライン以下)人口割合は 41.4%(2003 年)から 37.3%(2007 年)へと減少し、MDG 目標の中で進捗がみられるとされている。

(4) 教育

ミレニアム開発目標の内、「普遍的初等教育の実施」については達成が見込まれており、他目標に比べ進捗がみられるとされている。

中等教育に関しては、総就学率は 25%(1999 年)→24%(2006 年)とほとんど変化はみられないものの、高等教育は 5%(1999 年)→7%(2006 年)と若干の改善がみられる。

(5) 都市と農村間の格差

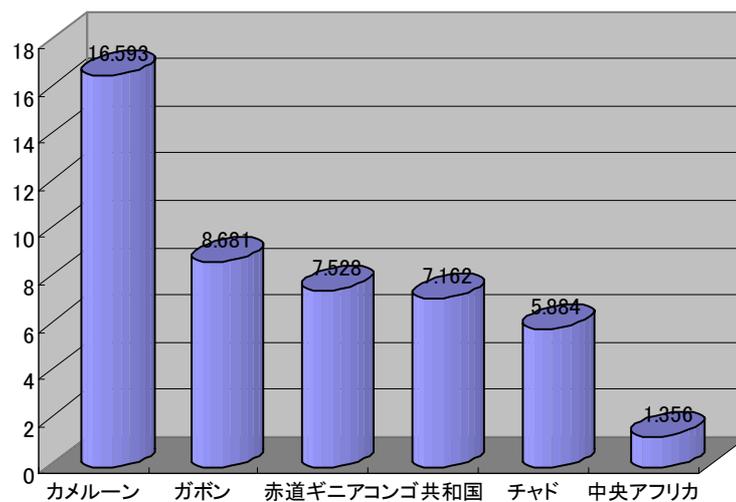
全人口の 55%が都市部、45%が農村部に居住している状況であるが、都市-農村間の格差は依然顕著にみられる。

(6) カメルーン経済と CEMAC 諸国

カメルーンは中央アフリカ地域 6 カ国と中部アフリカ経済通貨共同体(CEMAC)を形成しており、共通の中央銀行を持ち、共通の通貨を発行している。また、CEMAC 諸国間では共同市場を形成し、相互に関税が課せられない。

CEMAC 諸国の GDP 成長率は、総じて比較的安定しており、2.3-5.1%の間で推移している。この中でカメルーンの GDP 成長率は、ここ 10 年間では、1999-2000 年以外は CEMAC 全体を下回ってきた。但し、2005 年には逆転し、CEMAC 全体の GDP 成長率を上回る結果を示している(図 1-1 および 1-2)。

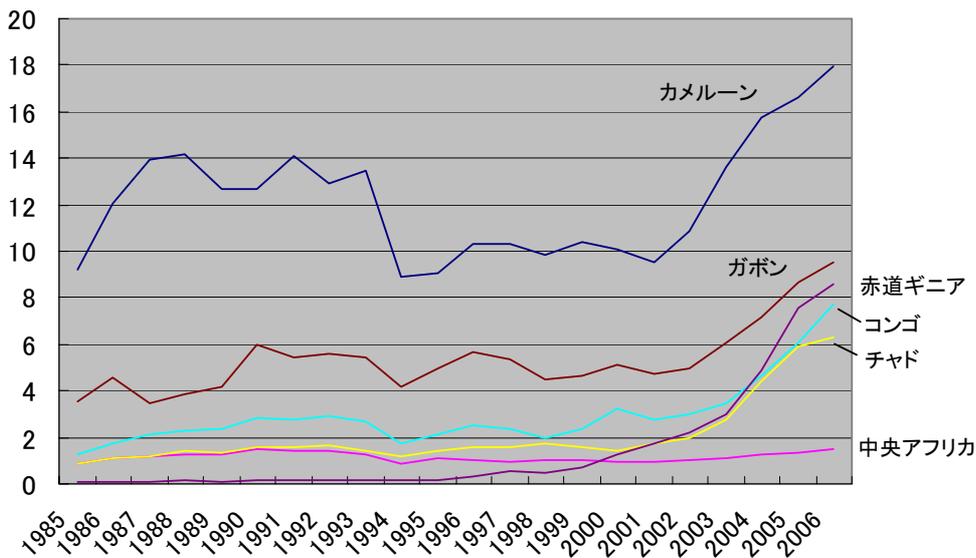
¹ Garoua 市は北部州の州都、Bamenda 市は北西州の州都、Maroua 市は最北州の州都である。



出典: IMF World Economic Outlook Database を基に調査団作成

図 1-1 CEMAC の GDP 規模の比較 (現行価格: 10 億米ドル)

(10億米ドル)

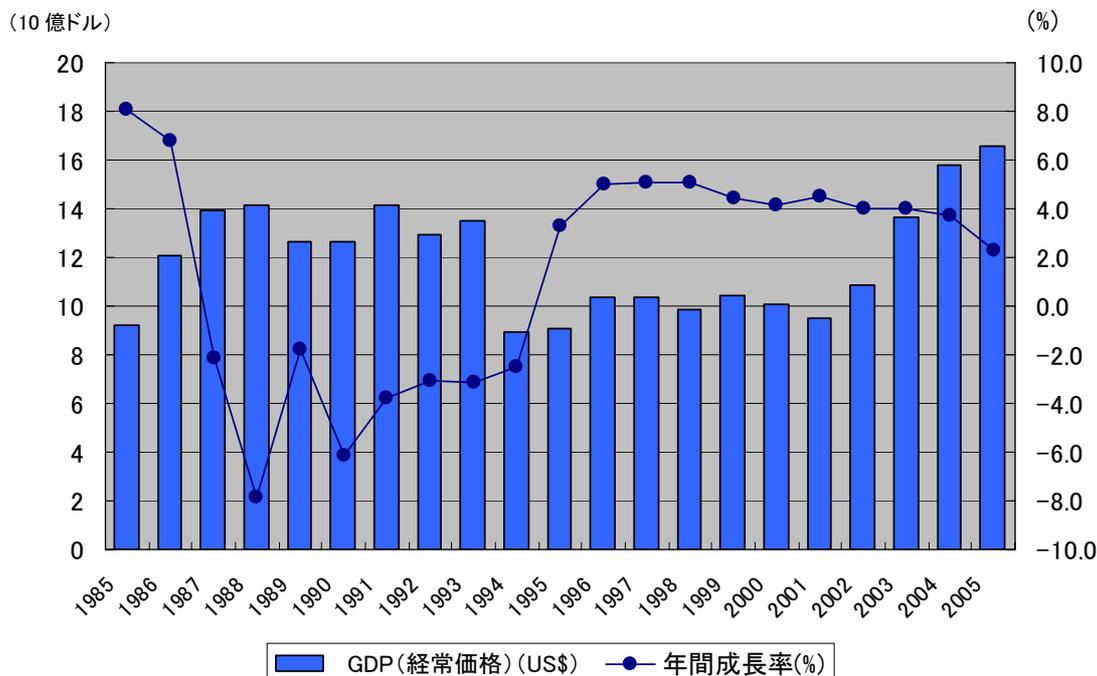


出典: IMF World Economic Outlook Database を基に調査団作成

図 1-2 CEMAC の GDP 推移 (1985-2006) (現行価格: 10 億米ドル)

1.1.2 経済成長と産業構造

(1) 経済成長



出典: IMF World Economic Outlook Database を基に調査団作成

図 1-3 カメルーンの GDP の推移(1994-2006)

カメルーンは、1980 年代中頃に原油、コーヒー、ココアなどの国際市場価格の下落などの余波を受け経済危機に陥った。この回復のために、1990 年代には IMF 及び世銀の構造調整計画を受け入れ、経済自由化、マクロ経済政策の転換、行政改革などの構造改革に取り組んできた。また 2003 年からは PRSP を策定し、HIPC の完了時点(Completion Point)到達を実現した。現在は貧困削減成長ファシリティを実施し、引き続き社会・経済改革に取り組んでいる。

こうしたこともあり、最近 10 年間の GDP 成長率は平均 4.2%であり、GDP は安定的成長を取り戻してきている(図 1-3)。但し、ここ 5 年間の成長率は、原油生産量の減少や国内経済の停滞もあってやや低下傾向がみられ、2005 年の成長率はこの 10 年間では最低の 2.3%であった。

(2) 産業構造

2006 年現在の GDP 産業部門別構成は、第 1 次産業 23%、第 2 次産業 36%、第 3 次産業 41%と第 3 次産業の占める割合が最も大きい。

GDP のセクター別構成比では商業・飲食業・ホテル業(24%)が最大であり、その次に農業(15%)、石油産業および鉱業を除く製造業(12%)、石油産業および鉱業(12%)、その他サービス業(11%)、農産加工業(7%)と続いている。

石油産業および鉱業の大部分は石油産業である。また第 1 次産業の中でも農業、農産物加工業と比べると、換金作物を栽培する輸出型農業は 1.6%と小さい。

1.1.3 貿易

カメルーンの貿易構造は、石油資源と農林産物などの、国際市場の変動に影響を受けやすい第 1 次産品に大きく依存した輸出と、原油・燃料油・潤滑油と機械製品、電気製品及び化学製品などの加工製品、穀物の輸入で特徴づけられ、この構造は過去 5 年間に於いて大きく変化していない。

地域別にみると、EU が歴史的に最大の輸出先パートナーである。2005 年のデータでは EU の占める割合が増加し、全体輸出額の約 70%となっており、次いでアフリカ(14%)、アジア(6%)、北米アメリカ(4%)が主な輸出先となっている。

輸入先は、EU が全輸入額の 39%、アフリカ(34%)、アジア(16%)が上位 3 地域となっている。

2005 年の相手国別データでは、上位からナイジェリア(26%)、フランス(18%)、中国(5%)、アメリカ(5%)、ドイツ(4%)、日本(3%)となっている。ナイジェリアからの輸入はほとんどが原油であり、2005 年の輸入量は前年比 2.2 倍と急増しており、フランスにかわって最近 5 年間で初めて輸入先第 1 位となった。

輸出については、輸出額の約半分を燃料油・潤滑油が占め、次いで美容製品(8%)、石鹼(8%)、スープの素・固形スープ(7%)化粧品(7%)、綿花(3%)などと続いている。

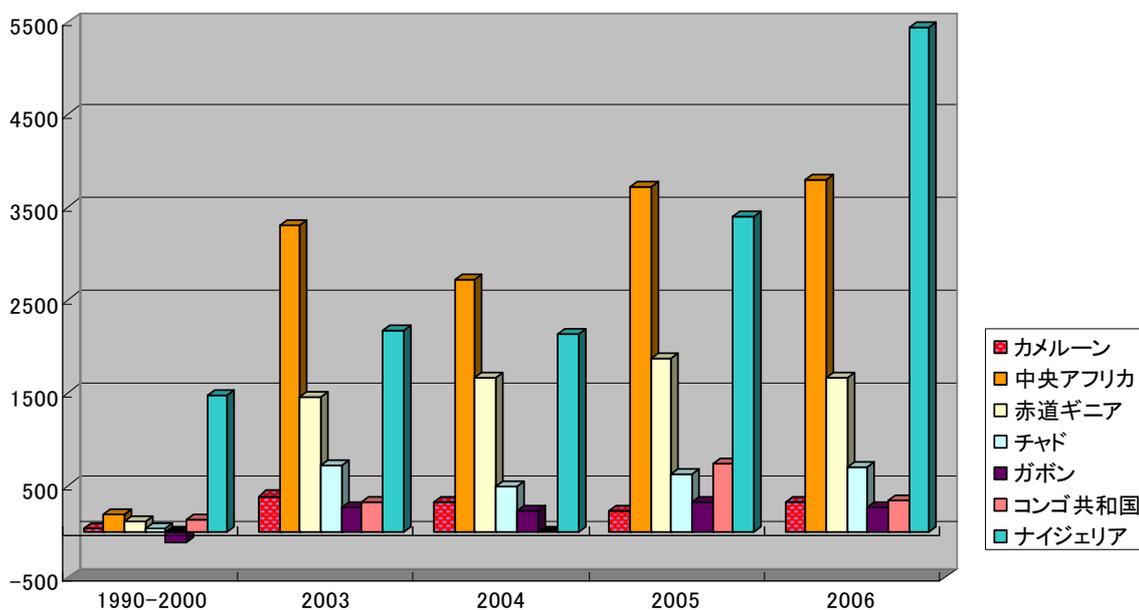
1.1.4 財政収支

カメルーンの財政収支(2006 年度)は GDP 対比 19.6%相当額が歳入となっており、その 18.2%が税金、1%は石油にとまなう歳入である。

一方、支出は GDP 対比 14.6%相当額であり、その内訳は経常支出 11.7%、資本支出 2.9%である。支出の GDP 対比は減少傾向にあるが、これは人件費削減と債務帳消しによる利子支払額の減少が貢献している。

1.1.5 海外直接投資

海外直接投資は 2006 年現在で 3 億米ドルと低迷している(図 1-4)。カメルーンは CEMAC6 国中 4 番目、CEMAC への総投資額の約 4%にすぎない。



出典: UNCTAD (2007) World Investment report 2007 より調査団作成

図 1-4 CEMAC 及びナイジェリア国への外国直接投資額の推移(1990-2006)(100 万米ドル)

1.2 カメルーンの産業構造と開発課題

カメルーンの産業構造は、

- 1) 輸出の主要な部分は輸出型プランテーション農業と石油に依存していること
- 2) 石油部門の成長にかげりが見られることから、非石油部門の開発および競争力向上が必要となっていること
- 3) 製造業部門には外資企業および大手企業(国営および民営化された国営企業を中心とする)が進出しており、これらの 20 社が雇用の 70%、売り上げの 60%を占めること
- 4) その他の産業の大部分は第 3 次産業で占められ、製造業の発展が不十分であること
- 5) こうした結果、最終製品の半分に相当する原材料、主要な消費財が輸入され、食糧を含め高価格経済となっていること

に特徴づけられる。

農産品、鉱産品、および主要製造部門などの前方および後方連関を担う部門の育成は、カメルーンの産業構造の強化の上で重要な課題であり、この視点からも、それを担当するポテンシャルを持った中小企業の育成が必要とされている。

1.3 PRSP の開発戦略と中小企業開発への期待

PRSP では次の 7 つを中期戦略目標として掲げている。

- 重点目標 1: 安定的マクロ経済の枠組みの促進
- 重点目標 2: 経済の多様化による成長の促進
- 重点目標 3: 経済成長のエンジンとしての民間セクター活性化
- 重点目標 4: 基幹インフラと環境保全
- 重点目標 5: CEMAC を枠組みとする地域統合の促進
- 重点目標 6: 人的資源・社会セクターの強化と経済的弱者の経済循環への取込み支援
- 重点目標 7: 制度的枠組、行政管理及びガバナンスの改善

中小企業振興に関しては、PRSP の最重要課題の一つとして認識され、重点目標 3(経済成長のエンジンとしての民間セクター活性化)、重点目標 6(人的資源・社会セクターの強化と経済的弱者の経済循環への取込み支援)の視点から中小企業振興の重要性が述べられている。

PRSP 策定後の 3 年目にあたる 2005 年に、その進捗について IMF 及び世銀による評価が行われ、今までの取組みが一定のパフォーマンスを上げていると評価された。

民間セクターの活性化に関しては、中小企業/中小産業のキャパシティ・ビルディングと民間セクター開発の阻害要因の撤廃が継続的に実施されていると評価された。但し、PRSP の実施の阻害要因の一つとして、経済競争力強化の点では、特に中小企業/中小産業への資金供給やそのための信用保証構造の不足、貧弱な民間セクター組織などが指摘されている。産業開発の重要な一戦略として取り上げられている ALUCAM 拡張プロジェクトに関連しては、プロジェクト費用全体の 30%を国内中小企業に委託契約する計画が検討されていることを評価し、産業パートナーシップ開発のために重要であると指摘している。

また、中小企業振興を行うために、中小企業省へ前年比 270%増の予算配分が計画されていることが評価されるとともに、中小企業監督のための行政サービス導入についての提案や、中小企業/中小産業振興のためのセクター戦略計画策定の必要性について進言されている。

2 カメルーン中小企業の概要

2.1 中小企業概観

2.1.1 概観

カメルーンの企業を規模と経営上の特性および制約の視点から見ると、(1) 国営企業、元国営企業が民営化された大手企業、輸出市場に主たる関心を持つ外資大手企業などの大手企業と、(2) 中規模企業、(3) 小規模企業、さらに (4) 個人あるいは少数の家族で行う零細・個人事業がある。

カメルーンの大規模企業には、(1) 農業部門、林業部門をベースとした輸出産業部門に見られる外資系企業、(2) 基幹製造業や大規模プランテーション農業部門、その農産物加工部門、サービス産業部門(金融、運輸、通信部門など)に設立された国営企業と、民営化されたかつての国営企業、(3) 国内および地域市場をターゲットとして展開する外資系企業、(4) 近代的流通業および流通業から進出した製造業企業などが見られる。

中規模企業には、(1) 国内および地域市場をターゲットとして展開する外資系および現地資本の製造企業、(2) 外資系および現地資本の近代的流通業がある。(1) の製造企業は国内需要をターゲットとし輸入代替を狙って成立した企業で、食品、繊維、紙加工品、塗料、石鹼・洗剤、薬品・化粧品などの化学品などの部門に見られる。(2) の近代的流通業にあっては、外資系企業で本社機能を海外に持ちその支社的位置づけの企業と、国内あるいは周辺国資本により設立され発展してきた企業とがあり、食品、家庭用品、電気製品、建材などの商品の流通業やスーパーマーケットなどが見られる。中にはグループ企業として取り扱い商品の国内生産を行っている企業も見られる。

小規模企業はカメルーンでは最も多い企業層と見られその経営内容は多様である。小規模企業の上層には、(1) 家具・木材製品、繊維縫製品、食品・農産品加工品、建築用資材などの製造

分野にあって一定の企業組織を持つ企業が見られ、また、(2) 数はまだ少ないが大規模企業の裾野産業として発展した現地資本企業がある。

その下にはまだ企業として未成熟ではあるが活動している小規模企業があり、これらもやはり上記(1)の製造部門に多く見られる。限られた地場の顧客を対象とし、限られた設備と手作業による操業である。

さらには零細・個人事業があり、これらの中には、一定のスキルをベースとした個人事業(手工業者として把握されている)が見られる。また、生業的ビジネスも含まれる。

これらにはインフォーマルセクターで操業する多様なサービス業(修理業、顧客・貨物輸送業、個人・家庭向けサービス、社会向けサービス、ケータリング、マイクロファイナンス、コンピュータ関連業など)も含まれ、企業数等は不明であるが着実に成長していると推定される。また、先に述べた近代的流通業とは異なる伝統的流通業がある。これらには、ストリート・マーケティングや小さな屋台・売店による近隣取引などがあり、大都市では中央マーケットでの小規模販売や、一定の商品(食品、日用品、雑貨、石鹼、ラジオ用バッテリーなど)に特化したマーケットが見られる。

農業部門では農家以外に、小規模な企業経営としてプランテーションを行う小農が CDC のプログラムとしてゴム、オイルパーム部門で育成され育っている。また、水産業部門では、水産加工業として魚の燻製、乾燥が個人・零細事業として見られる。これに対し、畜産部門は基本的にほとんど農家の兼営である。

鉱業部門では、零細・個人事業としての採掘業があるとされるが、実態は把握出来ていない。

2.1.2 インフォーマルセクター

カメルーンでは、経済活動人口のかなりの部分がインフォーマルセクターに属していると見られる。しかし、その実態は十分には把握出来ていない。不安定な雇用、劣悪な労働環境、生業的事業などがこのインフォーマルセクターに集積していることから、実態把握と早急な改善への着手が政策テーマとして取り上げられつつある。

国家統計局(Institut National de la Statistique: INS)は、2005年にインフォーマルセクターの動向把握調査を行っている。

この調査結果からインフォーマルセクターの特徴的な点を拾ってみると、次のような点が上げられる。

- 1) 個人事業所(経営者のみの事業)が全体の 69.4%を占めている。さらに経営者に無給従事者を加えたものが 25.2%あり、これらの個人および家族のみによると思われる層をあわせて 94.6%と大多数を占めている。

- 2) 有給社員を雇用する事業所(企業形態の事業所と考えられる)は全体の 4.7%に過ぎない。
- 3) 都市部と地方部別、セクター別では、都市部で商業、サービス、工業の各部門がほぼ同じ程度を占めている。中でも商業セクターがやや高い。他方、地方部では圧倒的に工業部門の比率が高い。ここでの工業とは、手工芸、農産品加工、修理業などである。

2.2 中小企業の統計的現状

2.2.1 カメルーンの中小企業統計の現状

(1) 統計上の中小企業区分

カメルーンでは中小企業についての標準となる定義はまだ特に設定されていない。中小企業省は中小企業についての標準的定義を設定する計画を持ち、現在検討中である。2008年7月に同省より提示された案は次のとおりである。

大企業	101人以上
中企業	51人～100人
小企業	6人～50人
零細企業	1人～5人

(2) 中小企業統計の現状

カメルーンにおける統計担当機関として国家統計局(INS)がある。INSがこれまでに実施してきた中小企業に関連する調査(基本的には産業統計として実施されている)は次のとおりである。

- a) Enterprise Sample Survey 1993-1999
- b) National Enterprise Survey 2007
- c) Quarterly Outlook Survey
- d) Study on Employment in the Informal Sector 2005

その他の機関等では、中小企業・社会経済・手工業省が中小企業センサスの実施を予定している。

この他、他の機関や団体による単発的な調査も実施されている。現在、オランダの Netherlands Development Organization (SNV)がカメルーン中小企業データ整備の一環として、GTZ および GICAM と共に約 1,000 社に対する企業調査を行っている。

本調査においても、2007年9～12月に、製造業、商業、サービス業における従業員数250人以下の企業を対象とする調査を実施した。フォーマルセクター、インフォーマルセクター企業の両方を対象とし、413企業より回答を得ている。

2.2.2 中小企業の統計的現状

(1) 企業サンプル調査 1993-1999

表 2-1 企業サンプル調査(1993-1999)

Category	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Total number of enterprises	1524	1515	1486	1427	1971	1876	1693
Distribution of the enterprises by big sectors							
Primary sector (Non-Industries)	48	40	40	44	66	62	53
Industry & Mines	402	392	363	342	462	432	392
Commerce	576	594	582	540	732	707	588
Services	499	489	501	501	711	675	660
Employment (salaried)							
SME - 20	1126	1140	1138	1056	1508	1428	1286
21-50	173	164	146	155	190	198	177
51-100	96	91	78	79	115	98	96
101-500	104	94	98	108	125	118	108
501-	25	26	26	29	33	34	26

出典: Institut national de la Statistique (INS)

(2) National Enterprise Survey 2007

Distribution of SMEs in Cameroon

Ville	Less 20		20 - 50		50 - 100		100 - 500		More 500		Total	
DOUALA	2,392	80.8%	251	8.5%	133	4.5%	157	5.3%	26	0.9%	2959	56.3
YAOUNDE	1,267	88.0%	78	5.4%	49	3.4%	39	2.7%	7	0.5%	1,440	27.5
GAROUA	158	92.9%	8	4.7%	1	0.6%	2	1.2%	1	0.6%	170	3.2
EDEA	45	72.6%	8	12.9%	2	3.2%	5	8.1%	2	3.2%	62	1.2
BAFOUSSAM	35	64.8%	7	13.0%	5	9.3%	7	13.0%	0	0.0%	54	1.0
Others	476	83.8%	40	7.0%	20	3.5%	25	4.4%	7	1.2%	568	10.8
Total	4,373	83.2%	392	7.5%	210	4.0%	235	4.5%	43	0.8%	5,253	100.0

出典: INS

2.3 中小企業質問票調査結果の分析

2007年9月～12月に実施した中小企業質問票調査の結果は次に示す通りである。調査対象企業は、製造業、商業、あるいはサービス業に従事する従業員250人以下の企業とし、フォーマルセクター、インフォーマルセクターともに対象とした²。

(1) 海外売上高の内訳

製造業では、零細企業(従業員0-9人)の内、1企業だけがCEMAC圏内から売上を上げているだけで、大多数の企業は海外から売上を上げるに至っていない現状がうかがえる。比較的規模の大きくなる小企業(従業員10-29人)、中企業(従業員30-49人)になるとCEMAC以外の他アフリカ地域、EU、アジア地域から売上を上げる企業がみられるようになる。中企業上層(従業員50-149人)、大企業(従業員150人以上)になると、顧客としてUSAがみられるようになる。

(2) 期待する将来の地域別海外売上高の割合

最も期待が多かった地域はCEMAC地域(129企業)であり、続いて他アフリカ地域(50企業)、EU(25企業)、アメリカ合衆国(15企業)アジア地域(9企業)の順になっている。

(3) 事業拡大の意向

今後の事業拡大については、約半数の企業は事業を拡大したいと回答している。規模別では、中企業(従業員数30-49人)で63%と最もその割合が高く、零細企業(従業員数9人以下)及び大企業(150人以上)ではその割合が43.8%と比較的低い値を示した。

(4) 従業員訓練の実施状況

従業員訓練の状況をみると、大企業(従業員150人以上)では、全ての企業で訓練を実施した経験があると回答しており、自社あるいは外部で従業員訓練を実施するための財務的、人的資源が十分にあると考えられる。企業規模が小さくなるにつれて、従業員訓練を行っている企業の割合は次第に減少するが、零細企業(従業員0-9人)ではまた増加に転じ、70%の企業が訓練を実施している。

² 有効回答企業数は413社であった。

(5) BDS の利用状況

企業規模の小さい零細企業(従業員 0-9 人)、小企業(従業員 10-29 人)では、利用している企業の割合は約 3 割弱と少ない。従業員 30 人以上の中企業、大企業になるとその利用状況は高くなり、約半数の企業が活用している結果が出ている。

(6) 企業の資金調達先

現在の企業の資金調達先をみると、上位から「インフォーマル金融機関(34.9%:204 回答)」「その他(25.0%:146 回答)」「商業銀行(24.8%:145 回答)」となっており、この 3 つで全体の 85%を占めている。会社規模別にみると、零細企業(従業員 0-9 人)、小企業(10-29 人)においては、インフォーマル金融機関からの資金調達がそれぞれ 42.6%、36.8%と最も多く、その重要性が改めて浮き彫りになっている。また従業員規模が 30 人以上になると、ほとんどの階層で商業銀行が最大の調達先となっている。

(7) ローン、クレジットの必要性

企業規模別にみると、どの規模においても約 80-100%の企業が資金調達が必要と回答しており、規模によって大きな違いはみられなかった。

(8) ローン、クレジットの用途

ローン、クレジットの使い道としては、製造業では上位から「機械・設備の購入(73.3%)」「運転資金(63.1%)」「検査・測定用設備(27.7%)」の順に多くなっており、特に「機械・設備の購入」に充てられているのが特徴的である。一方、商業、サービス業ともに「運転資金」の回答が最も多く、運転資金確保のためにローン、クレジットを必要としている点は共通している。

(9) 起業時の最大の問題点

製造業では「資金上の問題(25.9%)」「会計上の問題(22.6%)」「手続きの遅延(12.4%)」「賄賂・汚職(12.0%)」が起業時の最大の問題点として上位を占めており、商業、サービス業でも同様の傾向がみられる。

従業員規模が比較的大きい中企業上層(従業員 151-250 人)からの回答をみると、「資金上の問題(8.9%)」は少なくなり、代わりに「手続きの遅延(23.2%)」「賄賂・汚職(19.6%)」の回答数が増加している。

(10) 製品輸出のための課題(製造業)

製品を輸出するための課題としては、上位から順に「マーケティング(45.4%)」「資金上の理由(18.8%)」「輸出手続き上の理由(15.0%)」「契約(14.2%)」「不十分な生産設備(11.3%)」、があげられている。

(11) 人材確保・管理における問題点

人材確保・管理に関して直面する課題でほとんどの企業規模層で最も多かったのは、「従業員の訓練・教育」であり、続いて「給料の上昇」、「仕事に対するモラルや規律の欠如」であった。また大企業(従業員規模 150 人以上)の企業層を除くと、企業規模が大きくなるにともない、「高学歴の人材確保」が難しいと感じている企業割合が増加する傾向がみられた。

(12) 金融機関とのコミュニケーションギャップ

少なくとも半数の企業、中企業上層(従業員 50-149 人)を除けば約 6-7 割の企業が金融機関とのコミュニケーションギャップを感じている。

(13) コミュニケーションギャップを感じる点

最も多かったのは、回答企業の約 3-5 割が選んだ「ローン手続き」であり、続いて約 3 割が選んだ「ビジネス戦略」となっている。特に零細企業(従業員 0-9 人)、小企業(従業員 10-29 人)では、約半数近くの企業が「ローン手続き」で金融機関とのコミュニケーションギャップを感じたと答えている。

(14) 外部機関利用の問題点

全体的に「サービス料が高いこと」が最も大きい制約要因として回答が多かったのが特徴的である。また零細企業(従業員 0-9 人)では、これらの「外部機関のサービスや機関についての情報が十分でないこと」、「設備や技術が古いこと」と回答した企業が 20%を占めたことが比較的顕著な点であった。

(15) 中小企業の直面する課題

最大の課題は「金融機関からのローンやファイナンスの調達が難しいこと(642points)」であり、続いて「原材料、中間原料、部品への輸入関税が高いこと(333points)」、「雇用者への給料、賃金の増加(235points)」、「顧客からの注文が安定していないこと(209points)」、「注文量に応じる十分な生産設備がないこと(168points)」、が上位の課題としてあげられている。

3 主要産業部門と中小企業

3.1 産業の概要

カメルーンの各産業の GDP 構成比では、2005 年現在、第一次産業 22.5%、第二次産業 28.1%、第三次産業 49.4%と第三次産業がほぼ半分を占めている。この 5 年間では第一次産業が 6.3%、第二次産業が 2.9%割合を減らし、それに変わって第三次産業が 9.2%増やしている。

しかし、経済活動人口の割合では、第一次産業が 49%と最大で、次いで第三次産業の 36%、第二次産業の 15%である。

従業員 50 人未満企業で、手工業部門、社会的経済活動部門の事業体や個人は含まない中小企業だけで見ると、産業活動においてこれら企業が果たしている役割はまだ極めて限られており、全産業活動でも全付加価値の 4%、雇用では約 12 万人を生み出しているに過ぎない。

3.2 農林水産部門

3.2.1 農業部門

農業部門は GDP の 14%を産出している³重要な産業部門である。農業部門には、(1) 近代的プランテーション農業部門と、(2) 伝統的農業部門とが見られる。

(1) 輸出向け農業生産

1) バナナ

現在、国営企業を含む 2 社のプランテーションで栽培、輸出されている。この他に、零細農家により栽培されるバナナがあるが、これらは地場で消費されている。

2) コーヒーおよびココア

コーヒーおよびココアは小農によって栽培されている。これらは一部国内で加工品にされるが、ほとんどはヨーロッパへ輸出される。

かつてはコーヒー、ココア産業は国の管理下にあったが、95 年より民営化され、現在は、数社の外資系企業が輸出の圧倒的割合を占めている。

³ 2006 年推定値

尚、コーヒーについては、小規模企業が加工販売を行っているが、品質、包装などの面で限定された地場の需要に限られている。

3) 綿花

綿花栽培は北部州で 30 万以上の農家により行われている。これらの栽培は国営企業 Sodecoton 社により管理されている。

4) ゴム

ゴム栽培は国営企業および民営化された外資企業の 3 社によって行われている。生産されたゴムのほとんどはヨーロッパに輸出されている。

国営企業の CDC は、近年ゴム栽培小農の育成を行ってきている。

(2) 油糧作物(オイルパーム)

近代的プランテーションによる生産、新しく育成された小農による生産、一般農家 (Village plantation) による生産とがある。一般農家による栽培の集約的栽培化と製油プロセス改善が必要とされており、現在、HIPC Fund による the Village Palm Grove Development Program の実施が予定されている。

(3) 食用農産物

基本的に一般農家による栽培分野である。主要作物として次のものがある。

- 1) 根菜および塊茎類
- 2) 穀物類
- 3) バナナ
- 4) プランティン・バナナ (Banana-Plantain)

一部の野菜や果物については CEMAC 市場への輸出も行われている。最近、政府はこれまでの輸出農産物に加えて、パイナップル、アボガド、プランティン・バナナなどの小農生産作物の輸出を奨励する方向にある。

3.2.2 畜産業、林業、水産部門

(1) 畜産業

17-20%の家畜は、農村で生産されており、農村人口の約 30%は、この家畜生産から収入を得ていると推定される。

(2) 林業

林業はかつては丸太輸出で石油に続く輸出収入の稼ぎ手であったが、1999年からは、(1)乱開発防止と、(2)木材製品の現地生産奨励のために、丸太輸出の輸出規制と伝統的森林種の保護施策がとられ、その影響で丸太輸出は1999年の300万 m^3 から2004年には200万 m^3 にまで減少した。木材製品(Sawn wood)の輸出は大手外資系企業が行っている。

輸出に回されない木材は、現地の industrial sawmills あるいは artisanally により加工されている。しかし、木材を使用する家具製造分野では木材の入手に困難を感じており、特に、輸出家具に認められる正規の承認を受けた木材の入手は、中小企業では極めて限られた状態にある。

市場性のある樹種は約600種あり、未だ約60種のみが利用されているだけで、その開発利用の潜在的可能性はまだ残されているとの報告もある。

また、この他、まだ限られているが、林産品として、木炭、木皮、薬用植物などの利用も見られる。

(3) 水産業

小規模な漁船(カヌー等を含む)による漁業が中心であり、大・中規模企業による漁業はわずかにとどまっている。沿岸漁業での漁業資源は貧弱であり、また、収穫後の保存設備もない。公海での漁業はそれを行うに必要な大型漁船もなく、燃料コスト、装備資金などに限界がある。

更に、輸出向けの厳しい品質管理基準を満たす水産加工業が発達していない。

3.3 鉱産物、石油・天然ガス採掘部門

約15,000人と推定される、金やダイヤモンドの小規模採掘に従事する手工業者がいる。これについては、その採掘条件の向上を支援する機関として CAPAM ("Support Framework for Small-Scale Mining") を設立、小規模採掘業者を協同組合に組織し、採掘、処理、輸送機材を供与、また、技術の指導を行おうとしている。

3.4 工業部門

工業部門各セクターの工業部門全体の中での位置づけを、付加価値額、輸出額、雇用について示したのが表 3-1 である。

表 3-1 カメルーンの工業部門産業構造

(Unit: % of total)

	Value Added	Exports	Employment
Food, beverage and tobacco	40.7	10.3	29.0
Chemicals, refinement of oil, rubber and plastic	16.6	19.7	40.9
Wood products	14.2	47.2	15.0
Textiles, garments, leathers and shoes	12.2	0.8	6.2
Materials of construction, metallurgies	9.5	19.4	3.0
Paper, printing and publishing	3.3	0.3	3.4
Metallic works, electric and equipment of transportation	2.3	1.9	1.9
Other articles manufactured	1.2	0.4	0.6
Total	100.0	100.0	100.0

出典: Report on the industrial competitiveness of Cameroon, Onudi (UNIDO), June 2005

INS の限られたデータをもとにした Strategy Document の資料によれば、工業部門における中小企業の生産額で最大なのは農産工業部門であり、全体の 42.28% を占める。次いで、木材加工部門の 27.06%、電気・機械・輸送器具部門の 23.65% である。

表 3-2 工業部門における中小企業の活動状況 (2005 年)

	Production		VA		Employee (%)	Efficient employee
	Value (10 ⁶ FCFA)	%	Value (10 ⁶ FCFA)	%		
Industries extractives	10,500	1.92	10,500	10.42	1.6	790
Agro-industry	230,925	42.28	26,867	26.66	34.2	16,574
Chemical and petrochemical industries	17,119	3.13	3,670	3.64	7.5	1,711
Industries of the textile of the confection and leather	7,186	1.32	3,726	3.70	3.2	1,570
Industry of wood and derivative	147,759	27.06	35,009	34.74	39.5	19,092
Metallurgic industries	3,503	0.64	796	0.79	0.5	235
Industry of the non mineral products and materials of construction	0	0.00	0	0.00	0	0
Electric, mechanical industries and of transportation material	129,139	23.65	20,220	20.06	17.4	8,401
Secondary total	546,131	100	100,787	100	100	48,374

出典: 国家統計局 Statistical Years Book 2004 及び Annual Statistics of Cameroon 2007

(1) 飲料工業

ミネラルウォーター製造部門では中規模企業、ジュース製造部門では中および小規模・零細規模企業の進出が見られる。

(2) 農産加工業

この部門では、大手企業による大規模工場生産分野と、中規模企業による輸入代替的性格を持つ分野、地場の需要を対象とする小規模、零細規模企業の分野とが見られる。

中規模企業は輸入原料を使用した料理素材やジュースなどを工場設備により生産し、国内および CEMAC に販売している。

小規模および零細規模企業は国内産の野菜、穀物、果物の加工(乾燥、粉末、ジャム、ジュースなど)などに進出している。最近の食生活の変化に合わせて、各種の Ready-to-cook 素材製造を多数の零細規模の企業が製造している。ヨーグルトを製造する小規模な企業も多数見られる。小規模なものでは一定の製造設備を備えているが、零細なものでは家庭料理から少し踏み出した程度のレベルのものも多い。

コーヒー、ココア加工品などの製造にも中小企業は従事している。コーヒー、ココアの栽培は小農による栽培であり、他方、国内消費も大きいことから、その加工には小規模、零細規模企業の進出も見られる。しかし、これらは限られた地場市場向けの製品であり、包装等も極めてプリミティブである。

パーム油製造では小規模搾油も多く見られるが、国際競争力の視点から設備の近代化、効率化が課題となっている。また、パーム油を原料とする石鹼製造が中小規模企業により行われている。

(3) 木製家具および木材加工

この分野では大規模企業、外資企業は基本的に輸出用製材および合板製造に従事しており、家具、木製品(ドアなど)の製造を行っているのは、ほとんどが小規模企業か、あるいは零細・個人企業である。零細・個人企業にはインフォーマルセクター企業も多数含まれると見られる。

零細・個人企業の場合は、家具製造地域を形成して集積しているものも多く、この場合、部品製造、塗装を専門に手がける企業を含めて小規模なクラスターを形成している。

小規模企業には事務所家具を手がける意欲的な企業もある。また、かつては中規模企業であったものが、最近の需要の落ち込みや、材料入手の困難から規模を縮小しているところもある。中規模企業の特徴は木材乾燥用キルンを自社で保有していることである。

(4) 繊維および縫製、皮革

縫製分野は中小企業の分野である。中規模企業では制服の縫製工場生産を行っているところがある。小規模企業にも CICAM のプリント地を使った衣料品を工場生産しているところもある。しかし大部分は零細規模の仕立て屋で、大量注文を受けた場合は相互のネットワークで協同して処理する。それぞれ一品作りである。この数が非常に膨大で、これが縫製工場の成立の障害となっているとの指摘もある。

但し、小規模企業も、中規模企業も基本的に自動裁断機やコンピュータの導入は出来ておらず、これらもやはり一品作りである。したがって、輸出などの大量注文に対応できる力がないのが現状である。

皮革・靴製造は極めて少ない(数人の職人がいるに留まる)。皮革は工芸品に使用する他、ほぼ全量が輸出されている(かつて外資企業が進出していた)。

(5) 紙製品

この分野では数社が原料用の紙(半製品)を輸入し、加工している。いずれも中規模以下の企業である。専用機械を導入し、技術はほとんどを機械に依存している。トイレットペーパー、ティッシュペーパー、紙ナプキン、学習用ノート、事務用紙などが主要な製品である。輸入品(あるいは密輸品)が出回り、価格的に競合できず極端に販売量が減少しており、設備稼働率も低い。

(6) 化学品、石鹼・洗剤、化粧品

中小企業による石鹼・洗剤製造業が比較的盛んであり、CEMAC 諸国への輸出も行っている。原料は国内産のオイル・パームである。その他、艶出し剤、塗料、化粧品、薬品などが生産されているが、いずれも輸入品の半加工品に手を加えたものである。

(7) セメント、建材

建材部門では、建材の流通業に従事している大手および中規模企業が建材製造に進出している。また、道路用ブロックや、セメントタイルなどを製造する中小、零細企業が多数あり、多くはインフォーマルセクターで操業している。

(8) 機械、電気機器、エンジニアリング

大規模・外資系企業として造船・エンジニアリング企業があり、主として石油採掘用リグ製造などに従事している。こうした企業の下請け業務を行う中規模企業も見られるがまだまれな事例である。手工業者に分類される、工事や修理に携わる技能者が多数いるが、その技能レベルは十分ではない。

電気機器については、輸入品であっても機器を販売するに当たって、販売者はその修理を責任を持って行うことが義務付けられており、こうした修理を行う機能を持っている。その他、バッテリー、電力積算器、ラジオ受信機、テレビ器具、エンジン巻き線などの製造を行う企業があるとされているが、不詳である。

更に、自動車部品について、中古部品の補正品、類似部品の製造を行う零細企業があると見られる。

金属エンジニアリングでは、溶接・板金・研磨などにより、門や柵などの金属品を製造する零細企業が見られる。これらはインフォーマルセクター企業であるものもあれば、GIC として活動しているものもある。

(9) 金属工業

アルミ産業では、ALCAM 社がギニアからの輸入アルミニウムのアルミ・インゴットへの加工を行っている。一部は建築材および家庭用品用に加工して国内に販売している。しかし、このダウンストリーム製品の製造を行う中小企業はまだ発達していない。

3.5 商業およびサービス産業部門

サービス産業で特に近年重要性の高いのは、(1) 流通業、(2) コンピュータ関連業である。

(1) 流通業

70%を超える流通は伝統的流通である。伝統的流通部門では、Street marketing や、小さな屋台・売店による近隣取引などが行われている。

しかし、近代的流通業が近年急速に発展してきている。食品や日用品を販売するスーパーマーケット、電気製品、家庭用品、家具、建材などの大規模小売店やデパートなどが見られる。ここで販売されている商品の大部分は輸入品である。

(2) コンピュータ関連サービス業

コンピュータ関連サービス業の最大の分野はインターネット接続業である。この分野でもインフォーマルセクター企業が多数存在し、そのサービス分野は多様化しつつある。

(3) 小・零細規模によるその他のサービス産業活動

インフォーマル・セクター企業を中心とする、小・零細規模企業による分野としては、修理、卸、小売、顧客・貨物輸送、個人・家庭向けサービス、社会サービス、ケータリング、マイクロファイナンス、コンピュータなどが見られる。

4 中小企業開発課題分析

4.1 中小企業の支援ニーズ

本調査で実施した中小企業に対する質問票調査では、中小企業に対する支援が必要な分野を知るために、調査対象企業が直面している優先課題を3つまであげてもらった。

これらの期待事項のうち、金融へのアクセス改善については規模の大きさを問わず最も多くの企業が問題としている。これに対し、事業環境の改善は中規模企業から小規模企業のやや上層の企業が、また、経営力(マーケティング、技術力、経営管理)の強化については特に小規模企業の上層の企業が必要としている。

しかしこの調査結果を読むに当たっては次の2つの点に注意する必要がある。まず第一は、政府に対する期待度の問題である。すなわち、上記回答は、今の政府に期待して得られる限界を考慮しての回答と考えられ、これらの事項は中小企業が今の政府機関に期待してかなえられると考えた上で期待する事項に限られていると理解する必要がある。

もう一点は、中小企業側の国際競争力に対する認識の限界である。現在彼らの対象としている市場はほとんどが国内市場の顧客であり、中小企業が現在認識している問題だけでは当国の中小企業強化は達成できないことを考慮する必要があるということである。

これらの質問票調査の他に、中小企業の支援ニーズを理解する上でもうひとつ参考となるのは、中小企業団体のひとつである PADIC がまとめた、政府への要望事項である⁴。以下はその要旨である。

- 1) SME にとっての対話者の不在
- 2) ファイナンスの不在
- 3) 財務上の利益確定(税務当局からの追求に対する時効確定)までの期間が長すぎる
- 4) 高度設備の不足
- 5) ローカル産品への付加価値税課税によるローカル産品活用への障害

⁴ “Obstacles and Hindrance for SME Blooming”

- 6) 広告とコミュニケーション上の困難
- 7) 財務知識の不十分
- 8) 企業家に対する社会的認知不足
- 9) 輸出に対する支援不足

4.2 開発課題分析

4.2.1 インフォーマルセクターからフォーマルセクターへの移行促進

問題の所在

カメルーンのインフォーマルセクターは労働人口のおおよそ 60～65%を吸収し、GDP では約 25～30%程度寄与しているが見られが、その実態は十分には把握されていない。しかしながら、インフォーマルセクターの事業所(あるいは個人事業主)は、事業所登録をしていないために、銀行からは融資を受けることが出来ない(提出書類として事業所番号が要件となる)。政府の入札事業や企業支援プログラムの適用も受けられないケースがある。また、流通においても、税を支払っていないために近代的流通セクター(スーパーマーケットや比較的大きな特定商品専門店など)では扱ってもらえていない。

開発課題

事業登録促進自体は、正常な(認められた)取引による企業活動を行わせ、会計システムを整備させ、適切な納税義務を果たさせることを意味する。しかしそれだけでは当該企業の経営体質強化につながらない。フォーマルセクターでやっていけるように体質強化を支援することと、現在のフォーマルセクターの起業時の高いハードルを緩和することを同時に進める必要がある。

インフォーマル企業へのヒヤリング調査において、事業登録をためらわせる大きな理由として上げられたのが、最低資本金、事業登録のための手続き費用、不透明な税制度からの回避などである。

4.2.2 起業促進

問題の所在

ここでは起業とは、新たに事業を開始し、事業登録を行うことと定義する。

フォーマルセクターで見ると限り企業数、雇用はほとんど拡大していない。

既存の中規模企業の中には、現在の事業の拡大は市場が狭いことなどから可能性がないと見ているが、事業への投資可能な資金を持ち、他の事業への投資には比較的意欲的な企業も一部

には見られる。しかし、追加資金の調達が難しかったり、事業環境が必ずしも良くない為、現実にはあまり進んでいない。

他方、小規模事業の起業については、多様な計画が見られるものの、かならずしも事業登録を行うまでには至っていないと見られる。これには 2 つの要因がある。ひとつは起業にあたっての資金が限られたものであり、操業開始後たちまち資金不足に陥って事業がストップするケースであり、もうひとつはそもそもの計画が十分に練られていないため挫折するケースである。

開発課題

このように、経済開発上有効な中小企業の起業を促進する上で、起業環境の改善、起業プラン作成環境や能力の向上、起業資金へのアクセス改善が重要な要素である。

4.2.3 小規模企業に対する支援

問題の所在

小規模企業層の上層とも言える部分には事業の拡大、近代化、輸出への進出に意欲を持つ企業層もあるが、一般には小規模企業は零細および個人企業と規模的には継続するところがある。また、GIC に代表されるコミュニティベースの社会事業的性格を持った事業体、事業を開始したばかりでまだ規模的に小さいがさらに発展させようと意図している起業家の事業体なども含まれる。

小規模企業は組織力がなく、情報収集、資金調達、人材の確保・育成など、中規模、大規模企業に比べると経営の安定・発展上の大きなハンディを有している。特にカメルーンではまだ事業環境自体が十分に成熟していない上に、こうした点での支援を提供できるシステムができていないため、あらゆる面で独自で努力をする必要があり、多くの問題を抱えている。

開発課題

小規模企業は創業や成長の苗床として期待される企業層で、産業開発の視点からは中小企業政策の最も核となる対象である。一般に事業の向上に意欲的ではあるがそのための制約が多くある。したがって多面的な支援が必要であり、また、対象とする小規模企業のレベルにより到達ターゲット(たとえば、地場に限定された事業からより全国的な事業への展開、輸出への展開、輸入品との競合に対する競争力をつけるなど)を明確にして支援策を提供する必要がある。

支援はこれら企業の積極的な側面を助長する方向で実施すべきであり、(1) 政策面での配慮、事業環境改善や制度的整備などと、(2) 企業に対し直接的に提供する次のような場面での支援がある。

- 1) 規模の大きな注文にも対応できる体制づくりに向けての支援

- 2) 待ちの販売ではなく、積極的に市場へアピールするための支援
- 3) 小規模企業の製品品質向上努力を支援
- 4) 物流上の支援

また、小規模企業の中には、生活の維持上やむを得ず続けている事業や社会事業的視点から継続の努力をしている事業も多いことから、これらの企業の持続を支援したり、底上げを図る視点からの支援も必要である。

4.2.4 中規模企業に対する支援

問題の所在

カメルーンの中規模企業の多くは国内需要を視野に、政府による国内生産に対する一定の有利な条件を活用しての輸入代替を目的として設立された企業である。しかしながら、当初の有利な条件の期間が終了し、また、輸入品が安価に入ってくるようになり、対象とできる需要が限られ、彼らの競争力は既に限界に達している。このため多くは保有する生産能力に対し低稼働率での操業をやむを得なくされており、現在の分野での生産能力拡大や設備高度化への意欲は失われている。

しかし、これら中規模企業の企業家は GICAM、SYDUSTRICAM のメンバーや、FENAP の主要メンバーとしてカメルーン産業の中堅にいる人たちであり、比較的自己資金力もあり、事業機会があれば新たな投資をすることには意欲的である。したがって、カメルーン産業の開発にとってはこうした企業家の事業意欲が適切に発揮できるような状態にあることが重要である。

開発課題

中規模企業に対する政策的支援はカメルーン産業の国際化の視点から行われる必要がある。現段階では中規模企業側は、特に外部からの支援は期待していない。事業環境の改善に期待している。

しかしながら、彼らの操業規模は小さい上に低稼働率であり規模の経済性からは程遠い。また、産業構造が深化していないためにあらゆる原材料を輸入に頼らなければならない。包装等も生産規模から独自の開発は困難であり、標準品でまかなうしかない。技術力は基本的に専用機あるいは専用生産ラインを入れての機械設備頼みであり、そこで得られたノウハウから発展させて新たな開発を行える体制にはない。資金調達コストは高く、また、設備機器高度化のための長期資金はカメルーンの金融システムでは提供されていない。

こうした点について認識し、(1) 国際競争力を持つことへの意欲を喚起する政策と、(2)カメルーンの持つ事業環境上の制約の改善が、特に中規模企業の活性化と新たな投資を呼び起こす上で重視される必要がある。

4.2.5 生業的性格の強い零細および個人企業支援

問題の所在

零細および個人規模の企業では、(1) 個人および主として家族に依存する生業的企業、(2) GIC に代表されるコミュニティベースを中心とする社会事業的性格を持った事業体、(3) 大工、電気工、木工職人など一定のスキルをもち個人として仕事を受注する手工業者、(4) 事業を開始したばかりでまだ規模的に小さいがさらに発展させようと意図している起業家の事業体などが見られる。

彼らは一方で創業や成長の苗床として期待されるが、同時に、生活の維持上やむを得ず続けている事業や社会事業的視点から継続の努力をしている事業も多い。

これらの企業や事業体も経営内容を改善し、競争力を付け一般の中小企業と同様に自立発展の努力が必要であるが、現段階では一般の中小企業と同じ土俵で事業活動をするにはハンディが大きいのが現状である。

しかしながらこうした企業や事業体は、家族やあるいはコミュニティにおける潜在失業を吸収し、あるいは、あらたな起業を刺激する重要な役割を担っている。このため、こうした企業、事業体の存続についての支援は先に述べた小規模企業の中および上層に位置する企業に対する支援とは違った視点から設定する必要がある。

開発課題

これらの企業あるいは事業体に対する支援は、一般の中小企業と同じ立場で事業を実施できるよう各種のハンディ克服のための底上げ支援であり、(1) 事業の継続支援のための小規模資金の提供、(2)情報収集、人材育成、基礎的な経営手法習得などの面で零細な経営が持つ、中小企業一般に比べてもさらに大きなハンディに対する補完的支援、指導、政策的配慮、(3) 事業主や家族従業員、コミュニティ従業員の生活水準でのハンディに対する政策的配慮などがある。

こうした企業や事業体側が何らかの支援を得たいと考えても現在は適切なコンタクト窓口が明らかではない。これら企業や事業体に対し支援施策等についての伝達を行い、また、企業や事業体側から相談や指導を求めてコンタクトして来ることが出来るチャネルの整備が必要とされている。

4.2.6 金融支援

問題の所在

中小規模の企業にとっては、設備投資意欲あるいは工場合理化による生産性向上の意欲はあるもののそのための必要資金が調達できないために折角の事業拡大の機会を失う、というのが中小企業の現実の姿である。資金調達を困難にしている要因としては(1) 金融制度・組織・システムの未成熟に起因するもの、(2) 中小企業経営の脆弱性そのものに起因するもの、の二つがあげられる。

第一の金融制度・組織・システムの未成熟に起因するものとしては、カメルーンの資本市場は未発達である上、金融の底が浅くかつ金融ルートも単線であるため長期資金を調達することが出来ないこと、物的担保に依存しなくてもよい金融スキームの開発が遅れていることから担保力不足の中小企業にとっては資金調達が極度に困難になっていること、更に高金利も相対的にコスト負担力のない中小企業にとり資金調達上のネックとなっている。なお、担保物件処理の金融インフラストラクチャー未整備も担保提供が不可欠な中小企業金融の困難性の一因となっている。

第二に中小企業の資金調達難の一端は中小企業経営の脆弱性そのものにもある。即ち、中小企業には企業統治力が欠けている上、事業計画策定などの経営企画面、市場開拓面、生産管理面の経営全般における能力に欠けていることから商業銀行は融資に慎重にならざるを得ない状況にある。かかる状況は中小企業に対する高い金利の要因ともなっている。

他方、生業的零細あるいは個人企業の場合は、もともと事業を開始するに当たっての事業資金が限られている上に、生産した、あるいは仕入れた商品の販売がスムーズに行えていないため、作ってから売れるまでに時間がかかり、次の原料が買えないなど運転資金にも困っている。これらの企業にとって、その事業の継続には小口の資金融資が不可欠である。

開発課題

(1) 新たな中小企業金融専門機関の創設

今日のカメルーンの銀行業界がかかえる中小企業金融の三つの問題～長期資金の入手困難、担保主義に偏った融資、高金利～は個別金融機関の努力をもってしては解決できない複雑かつ根深い問題である。個別商業銀行の問題としてでなくカメルーン銀行界全体の問題として取り組む必要がある。また、これらの問題解決には政府の関与及び支援が不可欠である。「市場原理」に任せていただけでは解決が難しい。更に、国際決済銀行の厳しいガイドラインの下での銀行経営を

要請される現状下、現体制のまま各行が中小企業金融を拡大することが容易でない。商業銀行が関与することは重要であるが、現体制あるいは枠組みの中での拡大には制約がある。商業銀行の役割に期待しつつ新たな中小企業金融専門機関を創設する。なお、この機関が十分機能できるよう、中小企業信用保証機関の開発も同時に不可欠である。

(2) 規範化、制度化された担保登録及び処分システムの整備

(1) に関連して担保登録及び処分に関する制度の整備も急がれるべきである。

(3) 中小企業の経営力強化のための支援体制づくり

中小企業が商業銀行からの融資をうけることが出来るよう銀行取引が要求する最低限の要請を満たすような経営体制作りが求められる。具体的には企業統治能力強化、経営管理体制、なにかんなく事業計画の策定、マーケティング能力強化、生産管理能力強化である。

(4) 生業的零細・個人企業むけ小口融資システムの創設

生業的零細あるいは個人企業の場合は必要な資金規模は小さいが、融資を受けるにも物的な担保力もなく、また、事業そのもののリスクも高い。しかし、GIC などに見られるように、多くのケースで事業の主体となっている人たちの事業への意欲、モラルは高い。こうした企業、事業体には物的担保だけではなく、事業の継続や個人の人格への信頼性を基準とする小口融資を提供するなど、特別な小口融資システムの創設が必要である。

(5) マイクロファイナンス機関の経営力向上支援

以下の支援が望まれる。

- 1) 商業銀行との連携強化による成長資金の確保
- 2) 事業拡大に伴い必要性が増大する電算機システムの向上
- 3) 成長する事業を支える要員教育など内部管理体制の充実支援

5 中小企業振興政策および体制の現状と課題

5.1 中小企業振興への政府の基本方針と関係省庁・機関

5.1.1 経済開発計画と中小企業振興政策、基本戦略

中小企業振興についての統一的認識のベースとなっているのは、貧困削減戦略文書 (Poverty Reduction Strategy Paper; PRSP) に述べられている中小企業振興の重要性と振興についての基本方向である。

5.1.2 中小企業振興にかかる法体系、政府機関

(1) 関係政府機関

中小企業省は、中小企業振興に関する中心となる政府機関と位置づけられてはいるが、中小、零細規模の企業は産業の各分野に存在することから、現段階では、それぞれの分野を担当する各省庁がその分野に対する政策に基づき中小企業振興にも携わっている。

一般に、複数の関係省庁が関係している事項については、カメルーンでは、関係省庁の参加する調整委員会あるいは審議会 (Coordination Committee あるいは Technical Committee、or Coordination Council) がおかれて調整が図られるようになっている。しかし現時点では中小企業振興についてのこうした委員会、審議会は設置されていない。また、設置された場合に、中小企業省が関係省庁をリードして同委員会(あるいは審議会)に対し、中小企業振興という視点からの施策を提言できるかどうかは、法的には明確にされていない。

(2) 主な関連法

カメルーンには中小企業振興にかかる基本法は現段階では存在しない。

その他の関連法令としては、(1) 中小企業省創設および内部組織にかかる 2 つの大統領令、および (2) 手工業についての法がある。

5.1.3 中小企業・社会経済・手工業省 (MINPMEESA)

2004 年 12 月 8 日交付された法律 (Decree No.2004/320) は、MINPMEESA の使命を、フォーマル、インフォーマル両セクターの中小企業の育成を図ることであり、具体的には、以下の内容を含むものとしている。

- 中小企業の振興と指導

- 中小企業製品の振興
- 中小企業を支援している機関の活動モニタリング
- 中小企業経営団体に対するモニタリング
- 経営団体を通じた中小企業セクター投資家のためのデータバンクの設立、及び、プロジェクトの実施
- フォーマルセクター中小企業への育成・移行を目的とするインフォーマルセクターでのアクターの把握と指導

中小企業省は現在はまだ省が出来てから日が浅いことから、その基礎を構築している段階であり、次の事項が戦略課題として取り上げられている。

- 1) 省としての活動戦略策定
- 2) 中小企業振興支援機関の設立
- 3) 中小企業金融を専門とする機関の設立
- 4) 中小企業調査の実施
- 5) 中小企業の定義設定
- 6) 保証基金の設立
- 7) 中小企業開発基金の設立

5.2 中小企業振興にかかる非政府系関係組織、団体

政府はその施策実施において民間部門とのパートナーシップ形成と活用を重視している。

中小企業振興にかかる非政府関係組織・団体(政府の関与するものを含む)の状況は概ね次のとおりである。金融関係の組織・団体については5.4に述べる。

5.2.1 業界・経済団体

(1) 会議所

カメルーンの会議所としては、商工会議所(CCIMA)と農業会議所(CAAFC)とがある。

カメルーン商工業・鉱業・手工業会議所(Chamber of Commerce, Industry, Mining and Crafts; CCIMA)は、商工会議所法に基づき1922年に設立された、政府(産業省)傘下にあつて、しかし政府とは独立した運営を行っている公的機関である。

会員には大手企業も含まれているが、国内大手企業の大部分と多国籍企業はGICAMのメンバーともなっており、そちらでの活動に主体がおかれている。

地方組織はまだほとんど実質的には組織されていない。

各主要都市(10ヶ所)には事務所が置かれているが、Provincial Delegationとして事務所が独立した所もあれば、代表理事の会社スペースの一部を利用しているケースもある。州事務所の規模や活動業務も様々である。

CCIMA は政府の経済活動における民間側パートナーとして最も主要な組織である。

(2) 経営者団体

主要な経営者団体として、GICAM、SYNDUSTRICAM、MECAM がある。また、中小企業者団体として FENAP がある。GICAM は 200 社、17 団体をメンバーとし、メンバー企業の売り上げ総額はカメルーンのフォーマルセクターの売り上げの約 85%にあたとされている。

5.2.2 民間 BDS プロバイダー

民間 BDS プロバイダーには、中規模から大規模の企業を主な対象とするもの、小企業や零細企業、ないしは起業を支援するものの双方があり、その性格が異なる。

前者は、企業幹部職員等の研修を中心とするもの(Okalla Ahanda & Associés 等)、企業のコンサルティングやマーケティングを中心とするもの(Stratégies、Cible 等)に分かれるが、経営、銀行、税務、情報管理、マーケティング、プロジェクト・マネージメント、公共市場の入札参加、人事、ロジスティック等の幅広い分野において、研修から実務支援までを行っている。これらの BDS プロバイダーは、基本的に利益ベースで運営している。

後者には、これまで 30 年の実績のある AGRO-PME、CFE 等が含まれるが、ドナーの支援プログラムも活用しながら、農産品加工、木材加工、手工業をはじめとする多様なセクターで、コミュニティベースの事業体、零細及び小企業、起業家を支援している。しかし、対象となる零細・小企業の数に比べ、これらの BDS プロバイダーの数が極めて少ないことから、恩恵を受けることができる零細・小企業は稀である。

5.2.3 政府系 BDS プロバイダー

政府系の BDS プロバイダーは、研修やビジネスプラン作成支援等による起業支援が中心となっており、UNDP と政府により起業家支援の目的で Douala に設立された Entreprise Cameroun、雇用創出の観点から起業を支援する雇用・職業訓練省傘下の Fonds National de l'Emploi(FNE)等がある。FNE のように、同時に低利の融資プログラムを行うものもある。

これらの政府系 BDS の運営は、一部を政府からの資金に依存しているが、FNE の場合には企業労働者の給与の 1%が政府経由で配分されている。

5.3 国際的支援

中小企業振興に関して多数の国際的支援がこれまでに実施されてきた。これらの支援はいずれもカメルーンの中小企業支援ニーズや、実施上の効果を検討した上で行われてきたものではあるが、これまでにカメルーン側に基本となる中小企業振興政策がなく、したがって、その重点戦略が設定されていなかったことから、その支援の対象、内容はドナー側が主導して企画してきた面が強い。

実施に当たっては、ほとんどのケースで現地民間あるいは政府系 BDS プロバイダーや民間部門代表としての会議所や経済団体などを実施母体として起用しており、中にはそのあとプロジェクト母体を民営化して自主的持続を図っている支援プロジェクトもある。

5.4 中小企業振興にかかる金融政策・体制面の現状と課題

5.4.1 概観と課題

カメルーンの中小企業の主要な資金調達ソースは、商業銀行ではなく、ほとんどがノンバンクである。また、自己資金だけに依存している企業も多いが、このことは外部からの資金調達を必要としていないことを意味しない。むしろ、中小企業はその規模の大小にかかわらず大いに外部からの資金調達を必要としており、彼らの言い分では資金調達さえうまく行けば事業はよりスムーズになると考えている。

従業員規模 51 人以上の企業の場合は商業銀行からの借り入れを中心に一部個人的資産や親類縁者などのインフォーマルセクターからの調達に依存している。50 人以下の企業の場合には個人的資産及び親類縁者などのソースやインフォーマルセクター、マイクロファイナンスからの調達が増え、その傾向は規模が小さくなるにつれて顕著となる。

5.4.2 商業銀行による中小企業金融

商業銀行による対中小企業融資は限られており、総融資額に占める中小企業融資額は最も活発なケースでは 90% に及ぶが、これは例外的であり、多数は 10% 内外である。

カメルーン商業銀行の特色は以下のように要約出来る。第一に資産規模が相対的に小さい。最大の BICEC ですら 6 億ドル規模である。第二に Afriland 及び UBC 並びに FNC Bank を除けば海外展開を志向している。その一方で国内金融には消極的である。第三に支店数でみる限り彼等のネットワークは弱い。最大の銀行 BICEC ですら 27 の店舗を構えるに過ぎない。第四に従業員数も少ない。このことは彼等の金融が小売業務ではなく卸売り業務であることを意味している。

このように、商業銀行は中小企業金融に関し限界があるため、中小企業金融を専門とする機関についての検討が必要となっている。

5.4.3 ノンバンク金融機関

(1) PRO-PME

同社はカナダ政府の35億フランの資金をもち中小企業向け金融機関として1994年に設立された。PRO-PMEは現在も同様中小企業向け金融機関であり、現在200社に対して70億フランの融資を行っている。融資条件は商業銀行のそれと変わりはない。

(2) 国家投資企業(National Investment Corporation)

当機関は政府100%出資により1960年代にカメルーンにおいて戦略的産業を開発すべく設立されたものである。現在では一部民営化されている。これまで150社の発展に貢献してきた。但し、それらの多くはカメルーン国と外資との合弁企業であり、中小企業も含まれているが大部分は名の通った大企業である。

(3) PIAASI

当スキームは雇用省の下で企画されたもので、HIPCファンドにより農村部におけるインフォーマルセクターに対して融資を行うものである。

(4) NEF

当スキームも雇用省の下で企画されたもので、1992年にスタートした。目的は雇用機会の創造で、主として手工業者に対して融資を行うものである。ただ、予算制約からすべての申し込みに応ずることが出来ず、待ちの状態が続いているとのことである。

5.4.4 マイクロファイナンス

マイクロファイナンスはカメルーンではここ数年急成長を遂げてきたが、全金融に占める同セクターの比率はなお3.6%と低位である⁵。

マイクロファイナンス機関が一部中小企業金融を手がけていることは事実である。ただ、それを主要業務としているわけではなく、中小企業金融を手がける体制も出来上がっていない。中小企業金融のニーズが拡大していることに応えるだけの体力は現在のところ決して強いとは言えない。

⁵ これに対して商業銀行のシェアは86%、保険機関などその他セクターが10%である。

その理由は以下の三点である。第一にマイクロファイナンスにおける通常の融資額は少額で、中小企業が求める金額との間に相当大きなギャップがあることである。第二にマイクロファイナンスも資金調達の源泉が限定されていることからやはり長期金融ニーズに応えることが出来ない。第三に中小企業金融は「事業金融」であり、事業の将来性を見込んでの融資が問われるが、そうした眼力、企業審査力はマイクロファイナンス機関には備わっていないことで、そうした状況下で融資を強行した場合には不良資産化する懸念が大きいからである。

5.4.5 ベンチャーキャピタル

カメルーンにおいては前述の NEF により供給されている起業資金のほかには、ベンチャーキャピタルは一部商業銀行の関連企業が手がけるものを除き発展していない。

Ⅲ 中小企業開発計画提言

III 中小企業開発計画提言

1 中小企業政策の理念設定

1.1 経済・産業開発における中小企業開発の位置づけ

1.1.1 PRSP における中小企業開発の位置づけ

カメルーン国の社会経済開発の基本方向を示す PRSP は、次の 7 つを中期戦略目標として掲げている。

中小企業の開発はこれら戦略目標に沿った最重要課題の一つとして認識されており、とりわけ「重点目標 3: 経済成長のエンジンとしての民間セクター活性化」、「重点目標 6: 人的資源・社会セクターの強化と経済的弱者の経済循環への取込み支援」の中で中小企業開発の重要性が強調されている。

その内、「民間セクター活性化」では、特に中小企業/中小産業を対象に次の 5 つの点が目標とされている。

- (1) キャパシティ・ビルディングへの民間セクター参加の強化
- (2) 競争力強化
- (3) 金融商品の多様化とマイクロファイナンスの開発
- (4) 中小企業・手工業分野での組織と専門的技術の強化
- (5) 中小企業/中小産業への委託契約サービスに関する民営化プログラムの改善

1.1.2 中小企業に対する経済・産業開発における期待

中小企業政策が対象とする中小企業とは、一般に、その規模の小ささゆえに「一般の」企業と比べてハンディを持つ企業であり、市場メカニズムだけに依存しては彼らの活動が十分に行われ
ないと考えられる企業である⁶。

⁶ 現在では先進工業化諸国だけでなく、発展途上諸国においても、中小企業のもつ、大企業と比べての強みに着目した中小企業政策を展開するに至っているところも多い。この場合、ここに述べる、は中小企業のハンディに着目した対象の設定方法だけでは不十分である。しかし、カメルーンの中小企業の現状を見る限りでは、こうした中小企業のハンディに着目した対象の設定がなお当てはまると言える。

カメルーンの経済における重要な部分は、現在までは少数の基幹産業における大企業、輸出を前提としたプランテーション農業によって担われ、多くの企業と人々はカメルーンの経済開発においてまだ十分な役割を果たすには至っていない。多くの生産、生活に必要な資機材は輸入によってまかなわれ、国内産業は必要なものを十分に供給するには至っていない。人々の生活は高価格と低賃金の影響を深刻に受けている。

中小企業が社会経済開発上、決定的とは言えないとしても重要な役割を果たすことは、世界のいずれの国においても広く認識されてきた。カメルーンにおいても同様であり、中小企業開発は上に述べたカメルーンの経済開発課題に、次のような点で貢献することが期待される。

- 1) 中小企業は比較的容易に創業が可能であり、大企業では出来ない隙間的サービスを提供するという補完的役割を果たす。これにより、産業の多様化が促進される。
- 2) 中小企業は地場産業の多様化に貢献し、その地域における付加価値を増加させる。これにより、都市と地域間の格差を縮め、人口の都市への流入、都市における失業者の集積を防止するのに役立つ。
- 3) 中小企業の開発は雇用を創出し、貧困の緩和に役立つ。これにより、工業製品に対する国内需要が増加し、工業開発の強力な基礎を形成することになる。

1.2 カメルーンにおける中小企業開発の視点(開発目標)

中小企業政策の目的は、こうした中小企業の持つ、カメルーンの社会経済への貢献の潜在的可能性を引き出し、有効に果たせるようにすることにある。

この点から、次の開発目標に向けた政策を採用することが必要である。

まず第一に、これまで大規模企業層だけで担ってきた産業活動を、中小企業層が積極的に担当することで経済の成長と安定、産業の多様化と深化に貢献することができるようにすること。

第二に、現在経営存続にも困難を抱えながら、多くの雇用を維持し、社会不安の減少に貢献している小規模および零細規模企業層が、当面は経済開発という点では顕著な役割を期待することはできないとしても、その底上げにより存続を図り、今果たしている役割を引き続き果たすことが出来るようにすること。

第三に、これら中小企業による社会経済への貢献を引き続き確保し、さらには拡大する視点から、中小企業の新たな創業を容易にし、更には創業した企業が安定した経営へと育つようにすること。

1.3 中小企業の定義

1.3.1 現状

カメルーンの場合、中小企業についての政府による標準的定義はまだ設定されていない。

2008年7月に示された中小企業セクターの開発戦略策定文書1 (STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DE L'ECONOMIE SOCIALE ET DE L'ARTISANAT - Document 1)では次のように定義案を提案している。

表 1-1 中小企業省による中小企業定義のための基準(提案)

	マイクロ企業	小企業	中企業	大企業
従業員数	0-5	5-20	20-50	50以上
初期投資額(Fcfa)	200,000以下	500,000以下	10億以下	10億以上
売上高(Fcfa)	5億以下	5億以下	10億以下	10億以上

1.3.2 本報告書での中小企業定義

中小企業の標準的定義を設定する上でボトルネックとなっているのは、中小企業の実態についてのデータが不足していることである。

本調査では、中小企業の実態把握の一助とするため中小企業に対する質問票調査を実施した(回答企業数約430件)。また、中小企業についてのインタビュー調査も行っており、カメルーンの中小企業の特徴と開発上の課題を分析している。

これらをもとに、本報告書では次の中小企業定義を使用している。

すなわち、「従業員数規模150人未満で、外資系企業あるいは民営化された元国営企業でない企業を中小・零細企業と定義する。」その内訳は次のとおりである。

従業員数規模	定義	特徴
50人以上、150人未満	中規模上層企業	<ul style="list-style-type: none"> 自社販売組織あるいは近代的流通業を通じての販売 企業内組織は確立されているが、マーケティング力、情報収集力、人材育成力など国際競争力の視点からは不十分 設備は専用ラインを輸入導入しているものが多く、技術は設備に依存。技術開発力はない。 生産能力規模は国際競争力規模に達していない 商業銀行からの資金調達は可能

従業員数規模	定義	特徴
30人以上、50未満	中規模企業	<ul style="list-style-type: none"> • 近代的流通業を通じての販売が見られる • 企業内組織がある • 設備は専用ラインを輸入導入しているものが多く、技術は設備に依存 • 市場規模の制約、輸入品との競合により低稼働操業を余儀なくされており、なおさら競争力が低下 • 物的担保力もあるが高金利のため外部からの資金調達には消極的
10人以上、30人未満	小規模企業	<ul style="list-style-type: none"> • 基本的に地場需要に依存 • 企業内組織が不完全ながらある • 事業拡大、アップグレードの意欲はあるが資金的制約が大きい • 比較的担保力もあるが、高金利のため外部資金調達は躊躇 • 技術はオーナーの経験がベース
10人未満	零細規模企業	<ul style="list-style-type: none"> • 基本的に地場需要に依存 • 企業内組織は見られず、個人・あるいは家族従業員による • 運転資金の確保にも困難

なお、本定義には従来のカメルーンでの定義(たとえば INS の定義)では中小企業とはみなされていなかった企業層が含まれている(特に 50 人以上)。これらは後に述べるように、これまでのカメルーン国内企業だけを比較した場合一般企業とみなすことが出来るが、国際競争力の視点からは規模的な制約を抱え、中小企業政策の政策対象となりうる企業である。

1.4 中小企業開発マスタープランの役割

これまで多数の政府省庁、機関が中小企業の開発に関連する政策・プログラムを立案し実施してきた。これらの実施を通じて中小企業の向上には一定の成果が見られた。しかし、これまでの分析で見られたように、解決すべき問題がまだなお数多く残っている。今後は効果を最大とするために、戦略的に重要な政策・プログラムに選択的に資金や人材を集中する必要がある。また、明確な国家戦略的枠組みに沿って、支援機関間の協調と協力を確立する必要がある。

中小企業開発計画(マスタープラン)はこのような目的に資するために策定される。開発計画は同時に、計画立案、実施の過程において、次の点で中小企業開発上有用な役割を果たす。

- 1) 計画立案過程においては、その検証のための活動を通じて関係政府省庁、機関の中小企業開発についての認識を高め、合意を形成することを可能とする。
- 2) 開発計画は支援の重点分野を明確にし、よって資源の配分を効率的で効果的なものとする事が出来る。
- 3) 担当省庁・機関が明確にされるため、これら担当省庁・機関間の協調と協力関係確立に貢献する。
- 4) 中間段階で計画の見直しを行うことで、計画策定者に計画と実施結果との違いをはっきりと分からせ、彼らが改善のための行動をとることを可能とする。

2 開発目標に向けた施策展開のあり方

この中小企業マスタープランでは、中小企業(零細企業、事業協同組合、手工業者を含む。特に述べない限り以下同じ)の社会経済開発への貢献の、潜在的可能性を引き出し、それを有効に実現できるようにすることにその開発の最終的な目標を置いている。

III-1.3 で設定した、それぞれの開発目標のもとでの対象は、必ずしも単一ではなく、したがって、開発課題も異なる。下表は、それぞれの開発目標に対応する対象とその対象ごとの開発課題を示す。

開発視点(目標)	主として対象となる中小企業	開発課題
国際競争力をつけ、カメルーンの経済開発の一翼を担う中小企業の開発	主として中規模企業および中規模上層企業	新規事業分野への進出奨励
	主として事業拡大に強い意欲を持つ小規模企業	限られた地場需要に基づく事業から、広域な需要に基づく事業への拡大支援
雇用維持、貧困削減の視点から底上げを図り存続を支援	小・零細規模企業(個人事業者、手工業者、中小事業登録を行ったGIC および社会的経済活動体を含む)	小規模および零細規模事業者の経営基盤強化
新規開業の促進およびフォーマル化	潜在的起業家	起業を容易にする事業環境提供
	新規開業企業およびインフォーマル・セクター企業	インフォーマル・セクター企業のフォーマル化促進

2.1 新規事業分野への進出奨励（主として中規模企業および中規模上層企業に焦点）

(1) 開発対象と課題の確認

ここでの対象は、経済活性化の積極的な担い手としての中規模企業および中規模上層企業層であり、先の定義(III-1.3「中小企業の定義」参照)による従業員 30 人以上 150 人未満の企業層である。これら企業は主として国内需要を視野に設立された企業であり、国内の広い範囲の市場と CEMAC 市場を対象としている。輸入品が安価に入ってくるようになり、限られた需要規模をベースとして操業する彼らの競争力は既に限界に達している。現在の分野での生産能力拡大や設備高度化への意欲は見られない。

しかしながら、これら中規模企業層はカメルーン産業の中堅に位置する企業家による企業層であり、比較的自己資金もあり、事業機会があれば新たな投資をすることには意欲的である。これらの企業層は基本的に、政府からの直接的な支援を期待していない。むしろ、事業環境が整えられ自分たちが自主的に事業を展開できることを期待している。

しかし他方、政府としても、これら企業の競争力強化や積極的な輸出への展開を、社会経済開発上大いに期待している。これらの企業はカメルーンではむしろ中小企業の範疇外と見られるケースが多いが、国際的な視点からはまだ十分な競争力を持っているとは言いがたい。したがって、こうした企業家の事業意欲が適切に発揮できるようにするだけでなく、さらに、積極的な事業展開が容易となるような施策を用意することが必要である。

(2) 施策展開のあり方

このような視点から、これら企業層に対しては基本的に次のような施策を展開するべきである。すなわち、

1. 事業環境の改善を主たるテーマとし、加えて、
2. 新たな事業機会の発掘や、経営の高度化への自助努力について、それを容易にするような支援を提供する。更に、
3. これら企業がこれまでの、国内および CEMAC 市場を対象とするだけでなく、国際競争力をつけ他の市場への輸出に取り組むことを奨励、支援する施策を提供する。

2.2 限られた地場需要に基づく事業から、広域な需要にもとづく事業への拡大支援（主として事業拡大に強い意欲を持つ小規模企業層に焦点）

(1) 開発対象と課題の確認

ここでの対象は、成長の苗床として期待される企業層で、先の中小企業の定義では従業員数 10 人以上 30 人未満にあたる。もちろんこの中には、後に述べる零細・個人企業と性格的にはつなが

る企業群も含まれてはいるが、一般に事業の向上に意欲的な企業が多い。しかし、これら小規模企業層は基本的に経営者の個人的な能力や経験をもとに経営されており、企業内の経営組織はほとんどないか、あっても未成熟である。したがって、情報収集、販売、人材育成などにおける組織力がない。事業環境が成熟していないカメルーンでは事業環境の不十分な部分はそれぞれの企業各自の努力で補完するしかないが、このように組織力のない小規模企業にとっては、独自の努力にも限界があり、結果として彼らは事業拡大にあたって多くの問題に遭遇している。現段階ではまず現状の、地場の需要に限定された事業から、より広域的なマーケットでの需要を対象とする事業への展開を支援し、その中で企業としてのグレードアップを図れるように支援を提供することを検討すべきである。

(2) 施策展開のあり方

このような視点から、これら企業層に対しては基本的に次のような重点施策をとるべきである。すなわち、

1. より広域な需要や、より高度なレベルを要求する需要に視点を置いた、新たな販売機会、事業機会の発掘への支援の提供と、こうした顧客が要求するレベルに対応できるように、経営の高度化、製品・サービスの向上への自助努力について、それを容易にする支援の提供
2. 経営の高度化、事業拡大の実現を支援できる金融体制の整備

2.3 小規模および零細事業者の経営基盤強化(雇用維持、貧困削減の視点から底上げを図り存続を支援しなければならない小・零細企業に焦点)

(1) 開発対象と課題の確認

ここでの対象は、市場経済メカニズムの恩恵にあずかりえていない弱者としての小・零細規模企業、個人事業あるいは個人として仕事を受注する手工業者、コミュニティをベースとする小規模な事業体などである。定量的な定義としては基本的に従業員数 10 人未満の企業ではあるが、一部 GIC には 10 人を超えるものも見られる。個人事業者もこれに含まれる。但し、インフォーマルセクターの企業はここでは対象として想定していない(インフォーマルセクター企業に対する施策については III-2.5 に述べる)。

これらの企業層は一方で創業や成長の苗床として期待されるが、同時に事業を生活の維持上やむを得ず続けていたり、社会事業的視点から継続の努力をしているケースも多い。これらの企業や事業体は、家族やコミュニティにおける潜在失業を吸収し、あるいは、あらたな起業を刺激する重要な役割を担っている。しかし、一般の中小企業と同じ土俵で事業活動するにはハンディが大き

いのが現状であり、ここでの課題は、これら企業の持続を支援し、底上げを図るために、経営基盤の強化をどのようにして実現するかである。

ここでは、自ら事業継続の意欲を具体的に示している企業、個人、組織体だけを対象とすべきであり、企業としての経済活動を行う意思があるかどうかを確認するために、企業としての登録を義務付ける。個人や他の組織体についても同様とする。なお、登録方法については、既存の企業登録ではなく、後に述べる⁷ 緩和された企業登録要件にもとづいて登録を行う方法を適用するものとする。

(2) 施策展開のあり方

この層の企業や事業体は事業の態様、経営の資質ともに極めて多様であり、脆弱である。したがって、この層の企業に対しては、これまで述べてきたような事業機会、販売機会提供の施策や、特定の業種に焦点を当てた開発施策は、これらの企業がまだこうした施策が前提としている経営力、技術力のレベルに達していないことや、対象としている業種から外れている企業が多数あることから適切とは言えない。むしろ、この層の起業に焦点をあて、包括的に取り上げる必要がある。

この層の企業にとってまず第一に必要なのは、企業側の自主的な向上努力を引き出すこと、その支援のために、支援施策を持続的に提供できるよう、支援提供のチャネルを整備することである。次いで、事業が継続してはじめて事業の展開や向上が可能となることから、少なくとも現在の事業を継続できるための支援を提供することである。更には、企業側の自主的な向上努力を支援する手段を提供することである。

次いで、経営力の強化を支援することが必要とされる。特にここでの対象となる企業層は、先に述べたような、提供された事業機会や販売機会を直ちに活用できるレベルにはない。技術、経営、マーケティングや、設備資本、運転資本などの調達についての指導・支援をあわせて提供してゆく必要がある。特に、小規模企業、零細規模企業、個人企業などは、事業の共同化などによって経営基盤を強め、経営の持続と成長を促すことが重要である。

2.4 起業を容易にする事業環境提供(潜在的起業家に焦点)

(1) 開発対象と課題の確認

起業の促進は中小企業振興上の重要な目標と捉える必要がある。カメルーンでは登録された新規開業件数が少なく、フォーマルセクターでの企業数は停滞し、雇用も拡大していない。

⁷ III-2.5 参照。

一般に中小企業の創業は比較的容易であり、多様な分野での起業促進は産業の多様化につながるため経済開発効果が高い。しかし、カメルーンでは起業上の制約条件が多く、創業は決して容易ではない。ここでは、新たに開業を考える企業や事業家に対する開業の困難を如何に和らげるかが課題である。

(2) 施策展開のあり方

小規模あるいは零細規模の企業創業を考える事業者にとって、最大の困難は開業に当たっての資金調達である。あるいは、開業資金に目途がつかずならば、潜在的起業家の内、起業に踏み切る起業家もこれまで以上に増えると期待される。しかしながら、この資金調達の困難の今ひとつの側面として起業計画の不適切性があり、また、適切な起業計画を立てるに必要な情報の不足がある。これらは基本的に一体となって起業の困難を引き起こしている。

更に創業後の事業の持続と安定、成長についても支援が望まれるところである。

2.5 インフォーマルセクター企業のフォーマル化促進(新規開業企業およびインフォーマルセクター企業に焦点)

(1) 開発対象と課題の確認

現在その実態はよく把握できていないが、正規の事業体として掌握されていないインフォーマルセクターの事業所が多数あることが知られている。これらの事業体は銀行からの融資も、政府の入札事業や企業支援プログラムの適用も受けられない。また、近代的流通セクターからはその製品を扱ってもらえない。

これまで述べてきた中小企業および零細規模企業開発施策は、多様な中小および零細規模企業を対象として想定されているので、インフォーマル企業の抱えるいろいろな課題にも活用可能である。しかし現状ではこうした施策を提供するにもそのためのチャンネルがない。

フォーマル化により、経営強化に必要な支援を提供することで、そのアップグレードを進めることが実質的に重要である。

(2) 施策展開のあり方

このためまず第一に、登録の容易な「中小事業体登録制度」を設立し、インフォーマルセクターの事業体のこの制度への登録を推進する⁸。

⁸ 企業だけでなく、GIC、社会的経済活動事業などの内、企業活動を行うものについてもこの制度を適用する。

他方、更にフォーマル化による効果を高めることを目的とし、インフォーマル・セクターでの実態把握調査を定期的実施する⁹。

3 中小企業政策実施の体制

3.1 中小企業政策実施の体制にかかる基本方針

3.1.1 政府の役割

(1) 政府による中小企業支援の必要性

カメルーンの中小企業は中規模企業層を含め、地場あるいは国内・CEMAC での活動を前提として成立しており、最近では国内市場での輸入品との激しい競争にさらされてきた。海外に十分な生産基盤を持ち、大量に生産される工業製品の国内市場への流入は、特に中規模企業に多大な影響を与え、低い稼働率での操業をやむを得なくさせている。

こうした状況は、中小企業に経営の不安定と成長上の困難をもたらしている。こうした経済の国際化のもとで中小企業が持続することの困難性について真剣に受け止め、政府は中小企業を支援する適切な行動をとることが必要とされている。

(2) 中小企業支援における政府の役割

民間部門が経済の推進力であり、政府は事業活動に刺激を与え競争を促進するという、「自由企業の原則」にもとづく役割分担は、中小企業支援においても基本原則である。

しかし、国際的なレベルで活動する準備がまだ整っていない中小企業が多数存在し、他方で経済の国際化を進めることが重要な経済開発目標となっているカメルーンのような場合、中小企業が海外の競争者と対等な立場で競争が行えるよう、中小企業の体質強化を図るための積極的な支援を行うことも緊急に求められており、この場合政府が直接的に支援を提供することもまた必要であると考えられる。

⁹ フォーマル化にあたっては、インフォーマル・セクターの実態把握がまず第一に必要なではあるが、登録要件緩和はそれによる企業登録促進効果も期待できることから、実態把握という時間のかかる取り組みに先立ち、事業体登録の推進からまず取り組むことを提言している。

(3) 政府の支援の持続可能性・採算性

政府の行う支援施策は、施策実施に伴う費用と得られる便益との間で、効果が国家経済の視点から正当化できるように実施されなければならない。ただし、その支援から得られる便益は、支援の直接的かつ数量化できる便益だけに限られるべきではない。

すなわち、政府の行う中小企業に対するサービスは、それぞれが採算を取れるよう、有償とすべきというのはあたっていない。中小企業支援施策は上に述べたように、中小企業がそうした活動を自分の力で実施できないからこそ実施するのであり、個別プロジェクトごとにすべてを採算が取れるように有料化していたのでは、支援を受けることの出来る中小企業が限られてきて、支援の実効が上がらなくなる恐れがある。

3.1.2 民間との連携活用

施策の実施に当たっては、その実施の効率と効果、実施の継続性が図られなければならない。

とりわけカメルーンの中小企業開発の分野については、これまで多数の開発案件が国際支援機関の手で実施され、実際の実施に当たって民間企業・団体、公的機関などが実施を担当してきた経緯がある。他方、中小企業省にはその創設以前から中小企業政策を担当してきた要員が限られている。また、これまでの動きでは省レベルでの人事異動はかなり頻繁であり、実務を担当する要員といえども Unit の Chief レベルでは異動がありうる。

したがって、実施の効率・効果を上げ、また、その成果を次につないでゆけるようにするためには、適切な実施機能を有する企業や団体を活用することが望ましい。

尚、政策立案、実施の管理とモニタリング、支援プログラムやプロジェクトを確実にさせるための活動などについては、今後とも政府が率先して行うべきである。

3.1.3 中小企業省と関連各省との調整

中小企業の開発にかかる政策は、中小企業がその政策対象の大部分を占めるものを含めて多様である。これらの全てについて中小企業省が直接に関与することは適切ではない。

しかし、中小企業省が中小企業側のニーズを把握し、中小企業開発の視点からこうした問題に対しても対策・施策を提案できるメカニズムは、中小企業開発支援体制の下で構築しておくことが必要である。

現在の政府機関としてのメカニズムのもとでは、異なる省間の調整は首相によって行われる。しかしながら、調整の必要性を提起する主体としての機能を中小企業省は持つべきである。また、決定された調整方針に基づいて関係省庁と具体的な調整を行う場合の、中小企業省の主導的役割をあらかじめ合意しておくべきである。

3.1.4 実施促進・監理

中小企業政策の立案、提案は中小企業省の重要な所管事項である。

しかし、多くのプロジェクト、プログラムは外部への委託により行われている。委託準備のための仕様書作成、委託先の評価、実施監理、検収などはいずれも専門的技術を要する事項であり、民間との連携を活用して多くの施策を進めて行くためには、この機能の向上と専門化が不可欠である。

中小企業振興に必要な人材には、中小企業振興の政策の立案に携わる要員に加えて、(1) 経営や技術についての専門性を持ち、実務に経験のある人材で、直接的に中小企業に対して支援を提供できる要員(アドバイザーなど)、(2) 政府としての中小企業振興の政策・施策を理解し、中小企業側の状況も把握しながら支援施策の普及を行う要員(カウンセラーなど)、(3) 施策を具体化し、実施を担当、その進捗を監理する要員などがある。

これら全ての要員を短い期間で育成することは困難であり、現在活用可能な人材を活用しつつ、永い期間をかけて、継続的に育成してゆく体制を制度的に持つことが必要である。

3.1.5 地域をベースとした中小企業の組織化

中小企業の振興を図ってゆく上で、中小企業を組織することを系統的に追求することが必要である。現在は、限られた業種を対象とする中小企業の団体、また、いろいろな機会に形成された団体があり、その全国組織としての FENAP がある。しかしこれらは中小企業を満遍なく組織し、その振興のためによく練られた系統的な努力を継続するための活動を行うようにはなっていない。

また、商工会議所(CCMIA)は全国的に組織され、かつ企業登録し、納税している企業はいずれも会員としての代表投票権を持つものではあるが、具体的な活動を、地域をベースとして行うには地方組織が不十分である。

現状では、

- 1) 振興の対象としての中小企業に、情報の伝達、手法の普及を図る方法が不完全である。
- 2) また、逆に個別の中小企業が行政に対する意向を伝えるチャンネルがない。
- 3) 中小企業が地域を基盤として自主的な活動をするにあたっての基盤がない。

地域を基盤として組織された中小企業組織は、相互に情報交換もやりやすく、また、共同しての活動の基盤としても活用できる。このような点から、地域を基盤として中小企業を組織し、これをキーンとして各種の支援提供と組織的な活動を行ってゆくことは、中小企業の振興、地域産業の活性化に有効である。

こうした組織は、将来的には、経営改善普及事業の実施主体として育成することができる。また、さらには各地組織の自主性を生かし、中小企業振興、地域振興など地域における総合的経済団体として活動が展開されてゆくことが期待できる。また、地方政府機関の機能が強化されてゆけば、その民間側のカウンターパートとして重要な役割を果たすことになる。

3.2 実施体制の構築

下記は、上記の基本方針にもとづき実施体制を具体化したものである。なお、金融面での施策提供の体制は施策内容と密接な関係があるため、施策の中で述べる。(III-4.1.2)

整備されるべき体制		内容
(1) 政策立案と関係政府機関間連携・調整の体制		<ul style="list-style-type: none"> • MINPMEESA をその中核政府機関として公式に位置づけるための「中小企業基本法(あるいは振興法)」の制定 • 首相を議長とし、関係大臣による「中小企業政策国家調整委員会」の設立
(2) 中小企業への支援提供の体制	1) 施策実施の調整・促進機関	<ul style="list-style-type: none"> • 施策を具体化し、実施先(民間 BDS プロバイダー)に実施を委託、実施状況をモニタリングする「中小企業振興事業実施機関(SME Development Agency)」の創設
	2) 政府側窓口	<ul style="list-style-type: none"> • OSS 型支援を提供する「中小企業支援センター(SME Support Center)(複数)」の設置
	3) 中小企業との間をつなぐチャンネル	<ul style="list-style-type: none"> • 地域をベースとした中小企業商工会(Regional SME Association of Commerce and Industry)による中小企業の組織化
	4) 支援対象の明確化	<ul style="list-style-type: none"> • 緩和された「中小企業」要件に基づく中小企業登録制度の実施
(3) 中小企業振興のための人材開発体制	<ul style="list-style-type: none"> • 中小企業振興要員育成制度 	<ul style="list-style-type: none"> • 中小企業振興機関要員および指導要員育成制度の構築
(4) 中小企業情報の収集と分析体制	1) 中小企業統計体制	<ul style="list-style-type: none"> • 国家統計局による経常的な中小企業統計確立
	2) 中小企業情報の分析と政策への立案体制	<ul style="list-style-type: none"> • MINPMEESA による中小企業情報の収集と定期分析、中小企業白書作成による政策立案側への提供

3.2.1 政策立案と関係政府機関間調整の体制

3.2.1.1 中小企業基本法(あるいは振興法)の制定、および、国家中小企業振興調整委員会の設立

中小企業基本法(あるいは振興法)を制定し、その中で、国家中小企業振興調整委員会の設置を規定するとともに、中小企業省(MINPMEESA)に次の事項を含む中小企業関係省庁間の調整、中小企業振興計画立案を行う権限を付与する。

基本法に含まれる項目は、法として定めることによって中小企業振興についての国民や関連機関間の合意の得やすくなるというプラス面と、法とすることにより柔軟性がなくなるというマイナス面の両面を勘案して決定すべきである。

むしろ、基本理念、基本方針、振興のための基本体制(振興調整委員会の設立、中小企業省による政策立案と実施調整の主導など)などに留め、詳細については別途定めるのが適切と考えられる。

3.2.2 中小企業への支援提供の体制

3.2.2.1 中小企業支援事業実施促進機関(SME Development Agency)の設立

「中小企業支援事業実施促進機関」(仮称、SME Development Agency)を設立し、中小企業振興・支援事業の実施を促進する。

3.2.2.2 中小企業に対する政府側窓口としての OSS 型支援提供体制(SME Support Center)創設

関係機関が提供する振興・支援策の活用について、単一の窓口で相談に乗れるようにし、これを更に進めて、中小企業の持つ問題についてたらいまわしすることなく、まず一次的な相談に乗り、必要に応じ、より専門的相談に乗れる体制を作る。

3.2.2.3 中小企業との間をつなぐチャネルとして、中小企業の、地域をベースとした中小企業商工会への組織

中小企業を地域を単位とした中小企業組織に組織し、一方で中小企業に対する情報提供を確実にするとともに、他方で中小企業に対する相談窓口として機能させる。

同時に同商工会は、中小企業者の組織として、その地の経済活動に中小企業を代表して協力したり参加したりする。あるいは、その地の中小企業を代表して意見を表明するなどの活動を行う。

将来は全国組織を設立し、中小企業省を指導官庁、農業省を協力指導官庁とする。

発足に当たっては一定の活動を行うことが有効である。たとえば、

- 経営研修の実施
- 共同事業活動への取り組み
- 異業種情報交流会の実施

などがある。

活動は基本活動と付加活動とに分け、全ての商工会が少なくとも基本活動は実施する。さらに、組織の状況により付加活動に取り組む。

基本活動は先に述べた「OSS 型支援」に相当するもので、SME Development Agency からの業務委託を受けて商工会が提供する。

付加活動

- 1) 経営改善指導プログラムの実施
- 2) 特産品宣伝、地域おこしなど自主的活動の組織
- 3) その他、中小企業振興に係る自主的活動付加活動は、商工会メンバーの自主的計画に基づき実施する。

窓口組織から進めてより強固な組織とすることを期待するものであるが、政府としては当初からそのような指導をするよりも、その地域でのニーズに応じて各商工会が自主的に付加活動を強化することにより組織を強化することを期待する。可能な場合には、地方政府との連携は有効である。

(中小企業への支援提供の体制のコンセプトを図 3-1 に示す。)

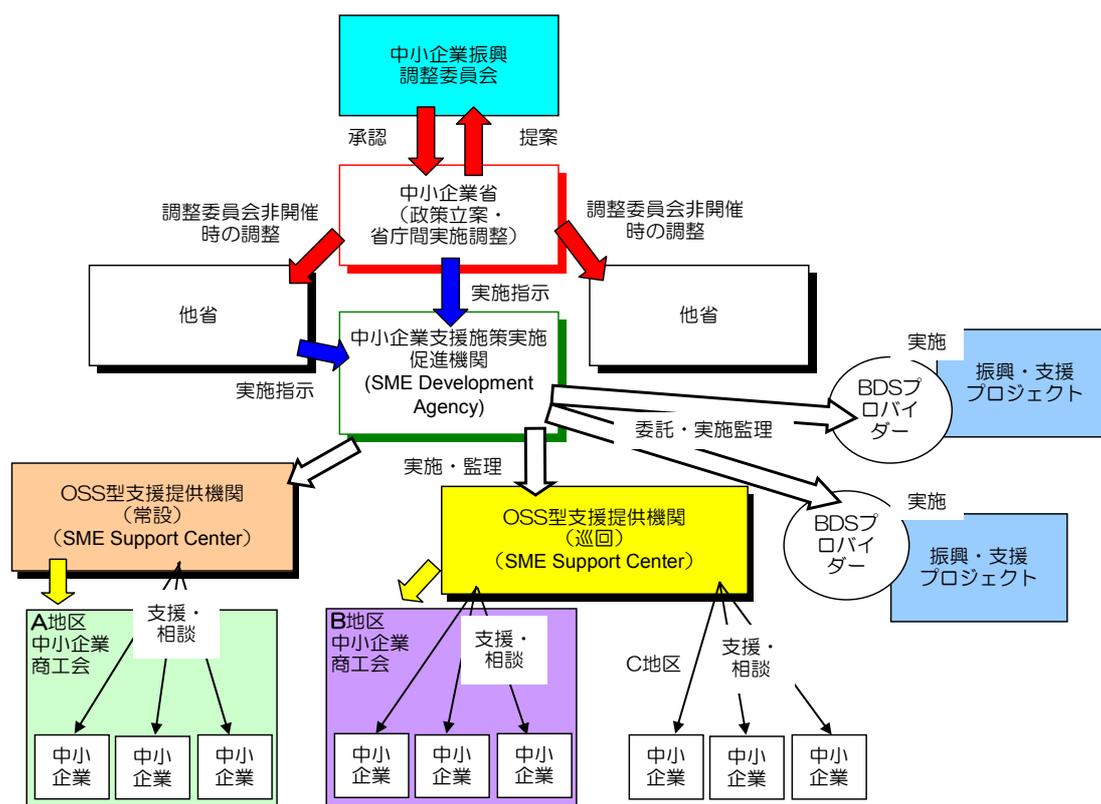


図 3-1 中小企業振興実施体制概念図

3.2.2.4 緩和された要件に基づく中小事業体登録制度の実施

登録の容易な「中小事業体登録制度」を設立し、インフォーマルセクターの事業体のこの制度への登録を推進する。対象は、少なくとも事業の継続と発展を希望する事業体である。事業体としての形態は特に制限せず、GIC、社会的経済活動事業などの内、企業活動を行うものについてもこの制度を適用する。また、法人としての事業だけでなく、個人事業も登録対象とする。

中小企業政策の対象となる中小企業は、この登録制度に登録した中小企業に限定される。すなわち、他の企業登録を行っている企業、個人事業者、あるいは GIC などを含む他の事業体についても、中小企業政策の対象となるためには本制度により登録することが求められる。

3.2.3 中小企業振興要員の育成体制

(中小企業振興機関要員および指導要員育成制度の構築)

中小企業振興に携わる要員の内、特にキーとなる中小企業振興促進機関(SME Development Agency)の要員、ならびに SME Support Center 要員、経営強化支援制度の研修実施を担当する BDS Provider 要員、地域商工会の要員などについて、恒常的な育成を行う制度を構築する。

恒常的な要員育成の制度として、(1) 育成のための研修プログラムおよびカリキュラムの策定、(2) 研修実施体制の整備、(3) 資格制度の創設を行う。

SME Support Center にあつて中小企業からの相談を受けたり、情報を提供したり、申請等の手続きを支援したりする中小企業カウンセラーと、中小企業の経営力、技術力の向上を指導する中小企業アドバイザーについては、民間の BDS プロバイダーへの委託を想定している。このため、定期的にこれら要員に対しフォローアップ研修を実施し、最新の情報を提供する。また、こうしたフォローアップ研修を受講した要員に対し、中小企業カウンセラー、アドバイザーの資格を与える制度を創設する。これにより、適切な人材を継続的に確保し、中小企業指導についての知識・経験を蓄積することが可能となる。

3.2.4 中小企業情報の収集と分析体制

3.2.4.1 中小企業統計体制の構築

中小企業統計調査実施のための体制構築を図る。

中小企業統計調査には、(1) 事業所統計の一部として行われ、中小企業の事業所数、雇用者数、資産高、売上高などについて、全体像の把握、事業所全体の中でのポジション把握、中小企業の規模別、地域別、産業・業種別の把握を目的とする調査と、(2) 中小企業の経営実態や、特定政策テーマあるいは経済環境の変化についての影響、効果を把握するための調査とがある。

事業所統計の一部として行われる中小企業調査は基本的に国家統計局が行い、中小企業実態調査は中小企業省が行うことを前提とし、これら調査を行う上で必要な体制を構築する。

事業所統計の一部として行われる中小企業調査に関しては、現有の母集団リストをベースとし、その充実を中小企業省との協力により図り、出来るだけ全数調査に近い調査の実現を目指す。他方、中小企業省が実施する中小企業実態調査については、継続的な実施を目的とした体制を中小企業省内部に構築する。

3.2.4.2 中小企業統計の分析と政策立案へのフィードバック体制

上記の実態調査結果について、政策立案にフィードバックできる体制を構築する。また、公表することで関係政府機関、関連団体等が活用できるようにする。

4 開発施策の設定

4.1 中小企業開発における施策の枠組みとあり方

中小企業開発施策はその国の産業の発展段階、経済・産業開発における中小企業への期待、中小企業の事業環境、中小企業の現段階での体力などを始め、多くの関係する要素を十分に考慮した上で組み立て、提供する必要がある。以下ではこれらを考慮した上で、カメルーンの中小企業にとっての有効な開発施策をこれらの支援分野ごとに、(1) どのような施策を組み立てるべきか(施策のあり方)、(2) 課題および実施対象にあわせてどのように施策を提供するか(施策提供の体制と方法)について提言する。

(章末図 4-1 参照)

4.1.1 マーケティングおよび新規事業展開への支援施策

(1) 施策のあり方

実際の事業機会を中小企業に提供することが最も効果的な支援方法であることから、国内の産業や資源の持つ開発ポテンシャルを最大に活用し、中小企業に事業機会を提供することを戦略とする。

すなわち、現在のカメルーンの中小企業では一次産品など以外では(すなわち工場生産品では)輸出をできるだけ力がまだない。しかし、大手企業、一次産品における外資企業、プラントーションなどは輸出を前提に成立していること、また、国内資源の中には規模的には大きくはないがニッチな需要を見つければ輸出市場にも進出が可能なものもあることなどから、こうした国内で見つけることのできる開発ポテンシャルをできるだけ活用し、中小企業がそこで事業を展開することで更に輸出に向けた力をつけることができるようにするものである。

但し、特に小規模企業、零細企業については、単にこうした機会を提供するだけではそれを自力で活用できるところまでは至らない恐れが多いため、技術、経営、マーケティング、設備運転資本などについての指導・支援をあわせて提供してゆく必要がある。また、現段階の操業規模では、マーケット・顧客の要求する供給ロット規模に達しないケースも多く、共同事業などを進めることでその克服をはかる指導もあわせて必要である。

1) 市場・製品情報の提供

市場・製品情報の提供は、一定の既存中小企業にとってポテンシャルの高い市場や製品が特定できる場合には効果的な取り組みも可能であるが、一般的にこうした体制を作り上げることは時間と費用が大幅にかかり、その割に効果は高くない。さらには情報の更新が絶えず行われるよう

にする必要がある。特にカメルーンの中小企業が対象とする商品分野については現段階ではそのポテンシャルは評価しがたい。したがって、現段階ではあまり薦められない。

輸出市場についての情報は、これを特定の目標をもたずに収集し、絶えず情報の更新を続けることは更に困難を伴う。しかし、現在、UNCTAD の開発した Trade Point Scheme が各国(約 70 カ国)で実施されており、これを活用すれば輸出市場についての情報提供を受けることが可能となるため、ここではその活用を薦める。

2) 市場・顧客との接触機会の提供

現段階では CEMAC 以外の輸出市場に対し進出できるポテンシャルを持つ中小企業は極めて限られている。国際レベルでのビジネスを行っている国内の大企業、国営企業、外資企業、近代的流通セクターなど、具体的な市場・顧客との接触の機会を提供し、それをきっかけとした中小企業側の自助努力を支援する。

施策の目的	対応する施策	摘要
1) 取引機会を確保する	<ul style="list-style-type: none"> 官公需における小・零細企業枠の設定 	既に実施中(公共事業省)。
2) 可能性のある特定の取引機会や顧客を紹介あるいはその情報を提供し、中小企業側の受注活動を助長する	<ul style="list-style-type: none"> 下請け機会の提供 	業務の下請け、部品等の製造受託、ダウンストリーム開発受託、輸入部品や半製品の国内生産受託、など
	<ul style="list-style-type: none"> 流通業との商談の場の提供 	商談セミナーなど
	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスマッチング・サービス 	
3) 顧客との接触の場を提供し、中小企業側のマーケティング活動を容易にする	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の便宜を考慮した取引場の設置 	ボーダー・マーケットの設置、提供など
	<ul style="list-style-type: none"> 商品展示場の提供 	商品展示会社の設立促進
	<ul style="list-style-type: none"> トレードフェアへの参加 	商業省が実施中
4) マーケティングのためのツールを提供あるいは代行、支援する	<ul style="list-style-type: none"> サイバー取引の実施環境提供 	インターネットへのアクセス、代金回収、商品の発送等にかかる環境支援
	<ul style="list-style-type: none"> サイバー取引の代行サービス 	

3) 開発可能性のある資源情報の提供と開発プロジェクトへの取り組み

国内にはまだ潜在的な可能性を十分に発揮できていない資源がある。ひとつにはその情報が十分に知れ渡っていないため、開発力を持った企業の目に触れていないことがあげられる。また、それを扱っている(製造している)企業の販売力が不十分なために、十分な販売拡大が出来ていないケースもある。これらの情報を収集し、事業シーズを探している企業に提供する。あるいは、

そうした企業に対し、既に扱っている企業との更なる事業拡大、製品改善にむけた連携した取り組みを促進する。

また、地域としてあるいはセクターとして開発への取り組みを、集中的に行うことを奨励することを検討する。たとえば次のような手法がある。

- ✓ 一村一品運動
- ✓ クラスタ開発手法による特産地開発
- ✓ 地域おこし

(2) 施策提供の体制と方法

実施する施策の選択、実施順位の決定、基本事項についての最終化、および予算化は中小企業省が行う。

これをもとに中小企業省からの指示を受けて施策を実施に移す機関(SME Development Agency)を設立する。同機関は、プロジェクト/プログラムの実際の実施にあたってはその基本内容・要件を作成し、経験のあるBDSプロバイダーに実施を委託する。

中小企業に対し情報を提供(ビジネスマッチングなどを含む)したり、サイバー取引の実施環境の提供など、中小企業がプログラムの利用のために政府側とコンタクトするケースでは、その窓口機関として各地にSME Support Centerを設置する。

地域における産品開発や事業共同化促進による経営基盤強化などの担い手となるのは、政府側の機関ではなく、その地の企業側である。これを地域ごとに組織し、今後の地域での経済活動の中核として育てる(Regional SME Association of Industry and Commerce)。

4.1.2 中小企業向け金融環境の改善および金融面での支援施策

(1) 施策のあり方

資金調達を困難にしている要因としては(1)金融制度・組織・システムの未成熟、(2)中小企業経営の脆弱性の二つがあげられる。

これに対応し、こうした資金調達上の課題解決へ向けての施策には、(1)中小企業の実情と金融機関側の要請を勘案した実効性のある金融環境を作り上げることがまず第一であり、またあわせて、(2)中小企業側の経営資質を引き上げるための支援の提供が必要とされる。これらは中規模企業、中規模上層企業、小規模企業でも事業の改善に積極的な企業層に当てはまる。

これに対し、上記以外の小規模企業、零細・個人企業の企業経営の脆弱性については、上記の企業層とは経営資質の現在のレベルが大幅に異なることから、異なった支援施策を提供する必要がある。すなわち、これら企業の底上げ、存続支援の視点から、小口繋ぎ資金不足による事業継

続困難に対応した施策が必要とされている。また、新たな開業を予定している起業家に対し、その開業資金の不足を補うための小規模開業資金貸付制度を検討すべきである。

対象	課題		施策提言
中小企業全般	資金調達上の困難	金融制度・組織・システムの未成熟に起因するもの	中小企業専門金融機関の設立 中小企業金融のスムーズな実施に貢献するソフトインフラの開発
		中小企業経営の脆弱性そのものに起因するもの	各種経営強化支援策の提供
	生業的零細・個人企業	事業継続上の小口繋ぎ資金不足	小規模無担保融資の提供
小規模起業家	開業資金の不足		小規模開業資金の無担保提供融資制度創設

1) 中小企業に対する資金供給環境の改善

中小企業の実情に目を向けた金融システムが欠如していることから、その構築がまず第一に求められている。これには、次の3つの機関(あるいは機能)の総合的な整備が必要とされる。

1. 中小企業専門金融機関の設立

- ✓ 基本的に国際標準に沿って運営される金融機関ではあるが、政府資金の一部注入等により、長期、低利資金を提供する
- ✓ 金融技術の駆使により物的担保だけに依存しない融資を可能とする
- ✓ その時々々の政策ニーズに応じ、政策目的に沿った資金需要に対し、金利の引き下げ、担保・保証の徴求における弾力化などの有利な条件による貸付を行い市場メカニズムになじまない分野等において政策誘導効果を果たす。

2. 中小企業信用保証機関

3. 中小企業の経営力向上支援制度

2) 小・零細企業向け金融支援および小規模起業家向け開業資金支援

上記によってもなお、融資には事業の継続性、採算性、企業の信用力が重要な要件となる。これらはなお、小・零細規模企業や新たに開業を考えている小規模起業家が融資を申請するにあたっては大きなハードルである。なおかつ、小・零細企業の場合は小規模の繋ぎ資金を求めており、これに対応できるより条件の緩和された資金供給方法が必要となる。

(2) 施策提供の体制と実施方法

実施の中心となるのは、中小企業専門金融機関である。

小・零細企業向け小口繋ぎ資金融資のような、特別な目的を持つ金融プログラムの実施についても、同機関内に政策金融を担当とする部署を設けて取り扱わせる。

中小企業側からの物理的アクセスを容易にすることが重要である。

このために、中小企業専門金融機関は一定数の地方支店を開設する。

但し、それだけでは不十分であり、同金融機関の中小企業向け融資一般、また、必要に応じてその他の政策金融プログラムなどの普及(紹介)を行う機関として、SME Support Center を想定する。

SME Support Center は、地域の小・零細企業に対し経営力向上スキームを紹介し、同スキームへの一定期間参加を条件とした、小規模つなぎ資金提供プログラムの受付窓口としての役割を果たす。

4.1.3 経営体質の強化支援施策

(1) 施策のあり方

経営体質の強化は、中規模上層企業から零細規模企業に至る全ての中小企業にとって、現段階で目標とするレベルがそれぞれ異なるものの、重要なテーマである。

経営体質強化については、教育・研修を提供する方法もあるが、特に小・零細企業にとっては、特定の目的に対しそれを実現するプロセスでの指導をベースとする方法が有効である。また、経営体質強化に当たっては、事業機会の提供や、金融支援プログラムの提供とあわせて総合的に支援するのが有効である。

現在の小規模企業、中規模企業には、古い設備を導入し、このために市場の要求する品質や性能を出せていない例が見られる。また、品質・性能確保上不可欠の基本設備がなく、それを手作業でこなしているところがほとんどである。これらは中小企業の経営のアップグレードの基本であり、その導入の奨励を図る施策が必要である。

小・零細規模企業にとっては、現在の事業規模自体の小ささに起因する多くの困難が見られ、経営強化のためには、事業の組織化、設備の共同利用などをすすめることがきわめて重要である。

また、地域の有望資源や技術を活用する視点から、地域特産品の開発などの事業を手がける場合には、地域の関心を持つ企業がグループとなって事業を進める必要がある。そのための奨励策、支援策が必要である。

(2) 施策提供の体制と方法

実施に当たっては、実施を促進し、また実施状況をモニターする機関として SME Development Agency を想定する。同 Agency は施策委託に関する業務上のノウハウを蓄積する。

一定の施策においては、中小企業と政府側がコンタクトする窓口としての SME Support Center の果たす役割が重要である。

また、地域経済社会発展の担い手として、経営の組織化を促進したり、また、地域振興の施策実施の受け皿として小・零細企業を中心とする地方組織(地方中小企業商工会)の役割が重要である。

4.1.4 中小企業の事業環境改善のための施策

(1) 施策のあり方

中小企業は経営基盤が脆弱であるため、大企業の行う取引条件等をそのまま中小企業にも適用することが中小企業の経営困難の原因となることがある。また、人事、情報など組織的活動を行う社内組織が不十分であり、その補完的支援も重要である。さらには、事業者に対する緊急避難的システムを将来に向けて整備して行くことも今後は展開して行かなければならない。

これらに関する施策は中小企業側の現状を踏まえてその優先度を決定し、順次提供できるようにすることが重要である。この点から、「中小企業統計の分析と政策立案へのフィードバック」(III-3.2.4.2)を整え、毎年の重点目標を設定することが求められる。たとえば現在想定される問題として次のような事項がある。

- 1) 中小企業との取引条件にかかる規制
 - 中規模企業以上の企業や政府・公的機関との取引における代金決済について、決済の遅延を防止するための規制。
 - 公的入札制度における入札への要件の緩和。
- 2) 求人・求職情報の提供システム
- 3) 事業者の緊急避難的システムの整備
- 4) 小・零細規模事業者への IT 活用環境の提供

4.2 主要施策の内容

A マーケティングおよび新規事業展開への支援施策

A-1 Market Place の設置

CEMAC 市場は、国内市場と同等のアクセスが可能であるが市場規模が小さく、競争力のそれほど強くないカメルーン企業にとっては国内市場の場合と同様すでに浸透の限界に来ている。他方、EU をはじめとする先進諸国市場への進出を成功させるためには、企業側の生産規模の拡大、競争力強化など多くの課題解決が必要とされる。

これに対し、ナイジェリアの海岸部、赤道ギニアについては特に購買力が大きく、バイヤーがカメルーンに来て買い付けを行い、持ち帰る形で実質輸出が行われている。カメルーン側がこうした国境地域に取引場所を提供し、カメルーン側から積極的に商品ぞろえをするならばより一層相手国バイヤーの来訪を促進し、取引の拡大を期待することができる。

ここでは、こうした Market Place を運営する企業への投資を政府として奨励、促進し、カメルーン中小企業による新たな販売機会開発へのバックアップを行うものである。

政府としては、次の支援措置を取る。

1. Market Place 運営会社への投資奨励(優先プロジェクトとして位置づけ、土地取得、投資ならびに運用に対する優遇条件の適用)、自由貿易地域としての設定
2. 入居企業への優遇条件適用
3. 訪問バイヤーに対する諸手続き支援体制

Market Place のコンセプトは、取引用(同時に展示用)の常設ブースを製造、流通業者に提供するもので、あわせて大規模なショッピング施設が進出すれば、国内の消費者も含めそれだけ多くのバイヤーをひきつけることができる。

商業省主管による準備と運用。

但し、中小企業振興の視点から、施策原案および実施に至るアクション計画の策定と中小企業振興審議会への提案、実施に至るまでの進捗モニタリングまでは、中小企業省として主導する。

A-2 商品展示会社の設立

ここで対象としているのは主として小規模企業層である。彼らは、製造場所へ顧客が来るのを待って販売しているのが一般的である。製造場所以外に独自のショールームをもっているのは限られた企業だけである。国内の近代的流通網に乗せて販売ができていない小規模企業はほとんど見られない。

これらの製品を国内の主要都市において顧客の目に触れさせ、マーケットの拡大を支援するために、商品展示をビジネスとして受託する商品展示会社を設立する。基本的には民営とするが、一部政府あるいは政府関連企業などが出資することによって、その運営を補助する。

独自の商品展示のための建屋を改めて建設するのではなく、既存ショッピングコンプレックスなど集客力のある場所を借りて実施する。家具や加工食品、縫製製品などの業種毎に、国内中小企業製品を広く集積し、デパートメントストア的な形で展示および販売を行う(販売に重点がある)。

売れ行き情報などを展示者にフィードバックすることで、今後の商品開発の参考となるようにする(アンテナショップ的役割を兼ねる)。

商業省主管による準備と運用。

但し、中小企業振興の視点から、施策原案および実施に至るアクション計画の策定と中小企業振興審議会への提案、実施に至るまでの進捗モニタリングまでは、中小企業省として主導する。

A-3 拡大された国内流通機会の提供と対応力強化支援

小規模企業層の場合、その販売は生産場所に顧客が来訪して購入するという方法に限定されている。他方、カメルーンの近代的流通業はその小売店舗を主要都市に展開しているが、取り扱いほとんどが輸入品、あるいは中規模企業層以上の製品である。

このため、小規模企業層の製品を対象とし、国内流通業者との商談会を開催し、小規模企業層製品の販売先を限られた地場から広域マーケットへ展開するための機会を提供する。

また、商談会の結果を受けて浮き彫りになった、必要な改善や課題への対応のための指導プログラムを中小企業に提供する。

中小企業省が主管する。企画、準備、実施は SME Development Agency が行う。

A-4 大手企業の協力を得て下請け機会の提供

小規模企業、零細・個人企業、手工業者を対象とし、大手企業の協力の下、下請け機会を紹介するセミナーを開催し、中小企業が大手企業の下請け機会を活用して事業の展開を図るための場を提供する。

また、当セミナーへの参加中小企業には、セミナー開催に先立ち経営研修を提供する。

業務を受注した企業(あるいは企業グループ)に対し、受注業務実施に先立ち、必要な技術、経営研修を実施する。

下請け受注といっても、経験のある、また発注規模に1社で対応できる企業が必ずしもあるわけではないため、一定の組織化と技術研修を前提とした発注を発注側で受け入れてもらう必要がある。

中小企業省で主管する。下請け業務を提供してもらえる大手企業の発掘までは中小企業省で行う。その後の企画、準備、実施はSME Development Agencyが行う。

A-5 官公需における中小企業製品購入促進

官公庁の購入や公共事業において、中小企業製品の購入を規定することにより、中小企業製品に新たな販売機会を提供する。

次の購入品について、小規模企業以下の層で供給(自社製造のもの)可能なものを把握し、それぞれの分野ごとに小規模企業層以下より一定割合以上の購入を規定する。

- 官庁での購入品(家具、什器、事務用品など)
- 公共事業に伴う購入品(タイル、ブロックなど建築資材など)
- 教育に使用する購入品(家具、教育器具・玩具など)

対象となりうる商品、サービスの項目について中小企業省で調査の上、取りまとめ、中小企業振興審議会に提案する。また、標準となる小規模企業の定義、優遇条件についても提案する。

実施は各省庁の業務の中で行う。

実施に先立ち、上記優遇条件の設定結果を各省庁より中小企業省に連絡し、中小企業省は中小企業サポートセンターを通じて広報する。また、実施に当たり中小企業サポートセンターでは、必要に応じ対象企業から申請手続きに助言を行う。

各省庁は実施結果を中小企業省に報告し、中小企業省はまとめて上記審議会(あるいは首相)に報告を行う。必要に応じ制度の改善を提案する。

A-6 輸出に関する情報提供、手続き面での支援

カメルーンからCEMAC以外の諸国への輸出は基本的に外資企業、大企業が行っている。中小企業による輸出は現段階ではCEMAC諸国以外ではほとんどない。

ここでは、輸出市場に関する基本的な情報を提供することで、中小企業が輸出に進出するきっかけを支援する。

また、輸出市場に関する情報を、World Trade Point Schemeを利用して、中小企業にも提供できるようにする。

商業省が主管省となって企画、SME Development Agency (SMED Agency) へ委託、SMED Agency がBDSプロバイダーに委託して実施するとともに、実施監理を担当する。

商業省による主管が困難な場合は、中小企業省が主管し、商業省との密接な連携の下で運営する。

Trade Scheme Point への参加については商業省により実施する。

A-7 国内事業シーズ・ニーズ資源情報の集積と提供

国内資源の活用の促進と、新規事業分野への投資を奨励する手段の一つとして、活用可能性のある資源・素材についての情報、研究機関などでのリサーチ・テーマ、既存の中小企業が提供できるいろいろな商品、半製品、素材などに関する情報、企業が探している素材などに関する情報、国内でみられる未活用の資源や素材などについての活用事例に関する情報など、事業のシーズあるいは資源、素材、商品などについてのニーズ情報の集積を行い、活用可能性のある企業に提供する。

中小企業サポートセンターの業務として、

1. 各資源、素材などの中から特定の資源、素材について特集し、供給・流通状況、活用について技術情報、市場情報を提供する(定期広報誌)。
2. 中小企業サポートセンターでは、集積された情報の検索を常時可能なようにしておく。

次の情報提供体制構築を行う(SME Development Agency、または中小企業省)。

- データベースシステムの構築
- 初期情報の収集

B 中小企業向け金融環境の改善および金融面での支援施策

B-1 中小企業専門金融機関の設立

現在の中小企業の資金調達上の困難は、既存金融機関では解決困難と判断されることから、中小企業専門金融機関を設立しこれに対応させる。

市場金利より低い金利による、必ずしも担保にこだわらない、長期資金を含めた融資を中小企業に対して提供する、中小企業専門金融機関を新しく設立する。

ここで提言している中小企業専門金融機関のコンセプトは以下のとおりである。

- 1) カメルーン政府から種々の支援を受けるも性格は民間金融機関である
- 2) 企業金融の専門機関で卸売機能の銀行である
- 3) 主要株主は商業銀行(含む外資系銀行)、マイクロファイナンス機関、保険会社、一般個人、外資系インベストメントバンカーを想定する
- 4) 特別法に基づき設立される。政府支援の期間はあらかじめ年限を定める。例えば10年。
- 5) 同機関は中小企業及び他機関から預貯金を集める。また融資資金の源泉として金融債を発行する。発行量は新銀行法によりあらかじめ定める。例えば資本金の20倍まで、というように。ただし新銀行の業容拡大に応じてこの発行枠は拡張できるようにする。金融債は政府及び諸金融機関(含む保険会社)により引き受けられる。将来は金融債を個人に対して販売する。必要に応じて政府は金融債の元利払いを保証する。事業が軌道にのった段階で外債を国際金融市場にて発行、資金源とする
- 6) 金融債にて集められた資金は中小企業金融のみに使われる。中小企業金融は融資及び投資とする。
- 7) 同銀行は調査・分析力、与信審査力、コンサルティングサービス、中小企業向け新商品開発を可能にする金融技術力を備える。
- 8) 中小企業に対し融資の提供のみならず経営支援も行う。経営支援は後述経営強化支援制度により提供する。
- 9) 金融債の発行を通じてカメルーンの資本市場の発展に貢献する
- 10) 政府の行う中小企業支援を目的とする政策金融プログラムの取り扱い機関としての機能を受託する。

同機関を特徴づける基本的な要件を次の方法により実現するものとする。

1. 市場金利より低い金利での融資: 政府資金の投入、国際金融市場での起債を通じての資金調達により実現する。
2. 必ずしも担保にこだわらない融資: 最新の金融技術を駆使してこれを可能にする。

3. 長期資金の融資: 3年から5年、更には7年までの長期資金を提供を目標とし、その資金源としては新機関の資本金に加え、政府資金の投入、既存商業銀行、マイクロファイナンス機関、保険会社などの非銀行金融機関を引き受け先として発行される債券、を計画する。

新機関は二つの分野で政府のエージェントとして機能する。第一に政府、市場から資金を調達し、中小企業に対して融資する。第二に、政府が中小企業の発展に関する金融分野で行う政策実施をかわって行う。

当機関は、経営指導体制、信用保証体制との三者からなるパッケージの一つとして創設されることを前提としている。

当機関は最終的には商業銀行であり、政府の支援の下で次の二つの段階に分けて設立されることを想定する。

第一段階では既存の商業銀行がシンジケートを組成し、中小企業向けに政府が用意するファンドを配分する。ただ、融資リスクはあくまでも商業銀行が負う。

第二段階では、新銀行を創設、新銀行の責任の下で中小企業融資を行う。第一段階における参加商業銀行は新銀行の出資行となることが期待されている。

B-2 信用保証制度の設立

中小企業向け金融のスムーズな実施に必要な、体制整備の基本パッケージの一つとして想定している信用保証制度の設立を図る。

後述の経営能力強化支援制度の設立により中小企業が企業統治能力、更には経営力全般にわたる強化が促進されることを前提とした上でも、中小企業の相対的な財政状態の脆弱性及び景気変動に対する対応力のなさを考える時、伝統的な融資活動を補完するものとして信用保証制度を開発することは不可欠である。

与信審査に重点を置く、対象業種を絞った、部分保証方式の信用保証制度を設立する。

基金として公的資金(政府からの出資金など)の導入を検討し、半官半民組織とするも、経営はSNIからの人材を中心とする民間主導型の組織とする。

B-3 抵当権設定の迅速化

カメルーンにおいては担保処分に関しては規範化された、制度化された市場が整備されていないことから、処分自体が多くの困難を伴う。その結果、どうしても担保見積もり価格を低く設定せざるを得ないのが現状である。

担保処分市場の形成は容易ではなく、また時間を要することから、ここでは、まず登記が正しくかつ迅速に行われるように、土地所有権及び家屋に対する抵当権設定手続きフローの改善を行い、担保処分の容易性を促進する。

中小企業振興審議会における決議をもとに、法務省で実施に移す。

B-4 小口繋ぎ資金、開業資金の無担保提供融資制度創設

生業的零細規模企業、個人企業、GIC(コミュニティをベースとして形成されたグループによる事業活動)の場合、もともと事業を開始するに当たっての事業資金が限られていることから、生産あるいは商品仕入れの後、販売できるまでは次の生産・仕入れを行う資金にも事欠き、事業継続が困難となるケースが多く見られる。

これら企業や事業体は家族やコミュニティの潜在失業労働力を吸収する重大な役割を果たしており、また、操業を継続することで新たな事業展開を期待することも可能である。しかし、これらの企業や事業体の経営は担保提供力、経営能力などの面でこれまで述べてきた中小企業専門金融機関の金融対象となり得ない。

このため、これらの企業および事業体を対象とし、小口の繋ぎ資金を提供し、事業の継続を支援する制度を創設する。

こうした事業者の場合、借り入れに当たって担保の提供が期待できないこと、但し必要な資金金額が小額であることから、経営者の個人的信頼性をベースとした融資制度を創設する。

当資金のソースは政府からの無償資金拠出と、商業銀行等からの有償借り入れ資金を想定する。

資金借り入れ側の緊急性、脆弱性を考慮し、無利子貸し出しと、低利貸し出しの2つのレベルを設定する。

中小企業省が予算化し、SME Development Agency が担当する。窓口担当は中小企業サポートセンターとする。

C 経営体質の強化支援施策

C-1 経営強化指導支援制度の創設

中小企業専門金融機関の設立は、中小企業側の金融困難を緩和するための手段ではあるが、その前提には、中小企業側の経営力が強化されるための方策がとられることとされている。

また、小・零細企業向けの繋ぎ資金提供策においても、単なる資金提供にとどめずこれら企業の経営力底上げを合わせて実施することが前提とされている。

中規模企業、小規模、零細規模企業に対しあらたな販売機会、事業機会を提供するに当たっても、販売機会、事業機会を提供するだけでは企業側はそれを活用することが出来ない。市場・顧客が受け入れることの出来る品質、性能、価格、納入ロットの規模などを満たすことが出来るように経営能力、技術力を向上させることが必要であり、そのための支援が求められる。

当制度は、こうした中小企業の経営力強化のための指導体制を創設することを目的とするものである。

対象と想定する中小企業は次のとおりである。

モジュール 1

- 小口繋ぎ資金融資を受けるにあたって、中小企業サポートセンターより経営指導を受けることを指定された企業
- 地域商工会などの実施する地域産業開発プロジェクトの一部として経営指導を受ける企業
- 開業資金融資を受けるにあたって、中小企業専門金融機関より事業計画の改善を勧告された企業

モジュール 2

- 事業機会、販売機会開発を目的とする支援プロジェクトにおいて、経営指導を受けることを勧められた企業
- 中小企業専門金融機関をはじめとする金融機関より、融資に当たって指導を受けることを勧告された中小企業

モジュール 3

- 経営能力強化を目的として自主的に指導を希望する企業

SME Development Agency で企画し、運営する。

実際の指導は、あらかじめ登録した民間の BDS プロバイダーの講師を紹介することで進める。

C-2 技術高度化のための基本設備導入奨励

中小企業の競争力を高める視点から、中規模企業、小規模企業に焦点を当て、将来輸出を目指すべき分野、および小規模・零細規模企業の近代的流通セクターでの流通を実現しようとする分野について、一定の水準を維持する上で必要な基本設備の導入について、奨励措置を取るものである。すなわち、

- 導入すべき高度化基本設備について、技術や採算性についての情報の提供
- 導入に当たっての低利融資の提供
- 導入した設備について税制上の優遇

対象とする重点分野は現段階では次の 2 レベルとし、産業発展と進捗と輸入品との競合などの進み具合により、定期的に重点分野の見直しを行う。

1. 輸出競争力を強化しようとする部門
2. 国内近代的流通部門での取り扱いや、国内大手・外資企業からの受託生産を促進しようとする部門

2 つのレベルのプログラムをそれぞれ中小企業省および工業省で担当する。すなわち、輸出を促進する分野については工業省、国内での流通を促進する分野については中小企業省が担当する。対象業種および基本設備の選定については、商工会議所、GICAM、SYNDUSTRICAM、科学技術省などの意見を聞いて担当省が決定する。

C-3 事業の組織化による経営基盤強化支援

小規模企業以下の企業層(零細・個人企業、手工業者など)における開発上の大きな問題のひとつは、それぞれの事業規模が零細なために顧客(流通業)の希望する取扱量をまとめることができず、近代流通網を通しての販売ができないことにある。また、生産設備についても、必要不可欠な設備であるにもかかわらず、事業規模が小さいためにこうした設備を保有することができない。こうした問題を解決する方法として、事業(あるいは事業の一部)の組織化(協業化)を促進する。

事業の組織化(協業化)促進につながると認められる中小企業の活動について、

1. 経営・技術上の指導助言の提供
 2. 税制上の優遇策の適用
 3. 設備機器購入に当たっての低利融資
- を行う。

SME Development Agency で企画し、個別プロジェクトとして実施する。実際の指導は、経験のある民間の BDS プロバイダーに委託して実施する。可能であれば、関係業界の大手企業、外資企業の指導を受けるのが有効である。

図4-1 中小企業開発目標・課題と施策の体系

開発目標	開発課題と主たる対象中小企業	施策枠組み	施策の体系と施策			
			市場開発および事業開発支援	金融環境の改善および金融支援	経営・技術基盤強化支援	事業環境改善、支援体制整備
国際競争力をつけ、カメルーンの経済開発の一翼を担う	<p>(主として中規模企業および中規模上層企業)</p> <p>新規事業分野への事業拡大奨励</p>	<p>事業環境の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスへの環境改善 関税にかかる改善 		<p>B1 中小企業専門金融機関の設立</p> <p>B2 信用保証制度の設立</p> <p>B3 抵当権設定におけるプロセス効率化</p>	<p>C1 経営強化支援制度の設立</p>	<p>D 設備機器導入、原料輸入への課税についての見直し</p> <p>D 財務上の利益確定の短期化</p>
		<p>新たな事業機会発掘、経営高度化への自助努力支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たな販売機会開発へのバックアップ 新たな事業機会発掘のための情報収集と提供 経営高度化支援 <p>国際競争力強化および輸出奨励・促進</p>	<p>A1 戦略的輸出対象市場向け取り組み</p> <p>A7 国内事業シーズ・ニーズ情報の集積と提供</p>		<p>C1 経営強化支援制度の設立</p> <p>C2 技術高度化基本設備導入奨励</p> <p>C1 経営強化支援制度の設立</p>	
限られた地域需要に基づく事業から広域な需要に基づく事業への拡大支援	<p>(主として事業拡大に強い意欲を持つ小規模企業)</p>	<p>新たな販売機会、事業機会発掘への支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内大手、外資、近代的流通、輸出企業の輸出力・流通力を利用した販売機会、事業機会の提供 市場へのExposure機会の提供 	<p>A3 拡大された国内流通機会の提供と対応力強化支援</p> <p>A4 大手企業の協力を得て下請け機会の提供</p> <p>A4 大手・外資企業の協力を得ての下流製品開発支援</p> <p>A5 官公庁における中小企業からの買い付け配慮</p> <p>A2 常設の共同展示・販売所設置支援</p>			
		<p>中小企業が利用可能な金融制度の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融へのアクセス環境改善 経営能力、技術能力向上支援 <p>経営高度化支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援チャネルの整備 事業の組織化、共用設備導入促進 経営能力、技術能力向上支援 <p>新たな事業機会発掘のための情報収集と提供</p>	<p>A7 国内事業シーズ・ニーズ情報の集積と提供</p>	<p>B1 中小企業専門金融機関の設立</p> <p>B2 信用保証制度の設立</p>	<p>C1 経営強化支援制度の設立</p> <p>C2 技術高度化基本設備導入奨励</p> <p>C3 事業の組織化による経営基盤強化支援</p> <p>C1 経営強化支援制度の設立</p>	<p>SB3 地域をベースとした中小企業商工会による中小企業の組織化</p>
雇用維持、貧困削減の観点から底上げを図り存続を支援	<p>(小・零細規模企業)</p> <p>経営基盤強化支援</p>	<p>支援提供の窓口を整備し、自主的な向上努力を支援</p> <p>小・零細企業向け事業存続支援</p>		<p>B4 小口繋ぎ資金の無担保提供融資制度創設</p>		<p>SB2 SME Support Center (複数) の設置</p> <p>SB3 地域をベースとした中小企業商工会による中小企業の組織化</p>
		<p>事業の組織化(共同化)支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の組織化助長による経営基盤強化を中心とする経営力強化支援 製品開発、マーケティング支援 <p>小規模生産生活用品のデザインおよび技術情報提供</p> <p>小・零細企業のサイバーマーケティング支援および代行</p>			<p>C3 事業の組織化による経営基盤強化支援</p> <p>C1 経営強化支援制度の設立</p>	
新規開業の促進およびフォーマル化	<p>(新規開業企業およびインフォーマル・セクター企業)</p> <p>実態把握とフォーマル化促進</p>	<p>緩和された「フォーマル化」要件の設定と新要件に基づくフォーマル化促進</p> <p>フォーマル化促進</p>				<p>SB4 緩和された「中小企業」要件に基づく中小企業登録制度の実施</p> <p>SB3 地域をベースとした中小企業商工会による中小企業の組織化</p>
		<p>インフォーマル・セクター企業の実態把握</p>				<p>SD2 インフォーマルセクターの定期実態調査</p>
起業を容易にする事業環境提供	<p>(潜在的起業家層)</p>	<p>開業資金融資へのアクセス改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融へのアクセス環境改善 小規模開業資金融資 		<p>B1 中小企業専門金融機関の設立</p> <p>B2 信用保証制度の設立</p> <p>B4 小規模開業資金の無担保提供融資制度創設</p>		
		<p>起業計画策定に必要な情報欠如への対応</p> <p>起業計画立案に当たったの支援提供</p>	<p>A7 国内事業シーズ・ニーズ情報の集積と提供</p>		<p>C1 経営強化支援制度の設立</p>	

(注) "A1"、"D"、"SB"等は、III-4.2の施策参照番号

5 中小企業開発計画実施スケジュール、必要経費およびモニタリング・プラン

5.1 実施スケジュール

先に III-2 で述べた開発目標はいずれもカメルーンの中小企業開発上重要であり、ここでは、いずれも並行して取り組むべきものと前提する。この前提のもとでの各施策の実実施スケジュールを表 5-1 に示す。実施体制構築のスケジュールを表 5-2 に示す。

現段階では各種施策を実施するための体制がまだほとんど確立されていないことから、当初はこの実施体制の構築にかなりの力を割く必要がある。

表5-1 中小企業開発施策準備、実施スケジュール

Note: ▽ Stage of preparation, development and initial operation ▽→ Stage of continuing operation

施策 参照 No.	施策と実施プロセス	Responsible agency	短期				中期		長期			
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015
			1	2	3	4						
(1)	マーケティングおよび新規事業展開への支援施策											
A-1	戦略的輸出対象市場向け取り組み	商業省 (国際貿易局)	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
A-2	常設の共同展示・販売所設置支援	商業省 (国内貿易局) / 中小企業省				▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨
A-3	スーパーマーケット、デパートなどの近代的流通企業との商談会の開催	中小企業省	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
A-4	大手企業、外資系企業などの下請けおよび資材買い付け紹介セミナーの開催					▽	▨	▨	▨	▨	▨	
A-4	大企業・外資系企業による、自社製品を原料とした下流製品開発についての支援セミナー実施	中小企業省				▽	▨	▨	▨	▨	▨	
A-5	官公庁における中小企業からの買い付け配慮	中小企業振興調整委員会 (首相府 / 中小企業省)	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
A-6	トレード・ポイント・スキームへの参加	商業省 (国際貿易局)	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
A-7	国内事業シーズ・ニーズ情報の集積と提供	SME Development Agency / 中小企業省	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
(2)	中小企業向け金融環境の改善および金融面での支援施策											
B-1	中小企業専門金融機関の設立	財務省	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
B-2	信用保証制度の設立	財務省	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
B-3	抵当権設定の迅速化	法務省					▽	▨	▨	▨	▨	▨
B-4	小口繋ぎ資金、開業資金の無担保提供融資制度創設	財務省 / 中小企業省	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
(3)	経営体質の強化支援施策											
C-1	経営強化指導支援制度の創設	SME Development Agency / 中小企業省	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
C-2	技術高度化基本設備導入奨励	工業省 & 中小企業省				▽	▨	▨	▨	▨	▨	
C-3	事業の共同化、共用施設導入を目的とする融資ならびに指導	SME Development Agency / 中小企業省				▽	▨	▨	▨	▨	▨	
(4)	中小企業の事業環境改善のための施策											
D	中小企業の事業環境改善のための施策	中小企業振興調整委員会 / 商工会議所 & 中小企業省				▽	▨	▨	▨	▨	▨	

表5-2 中小企業政策実施体制の構築

Note: ▽ Preparation, development and initial operation /implementation stage
 ▽→ Continued routine operation/implementation stage

施策参照No.	施策と実施プロセス	Responsible agency	短期				中期		長期			
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015
			1	2	3	4						
(1)	政策立案と関係政府機関間連携・調整の体制											
SA-1	「中小企業基本法（あるいは振興法）」の制定	中小企業省	▽	▨	▨	▽	▨	▨				
SA-2	「中小企業政策国家調整委員会」の設立	中小企業省	▽	▨	▽	▨	▨	▨				
(2)	中小企業への支援提供体制											
SB-1	施策実施の調整・促進機関（SME Development Agency）創設	中小企業省	▽	▨	▨	▽	▨	▨				
SB-2	「中小企業支援センター（SME Support Center）（複数）」の設置	SME Development Agency / 中小企業省	▽	▨	▨	▽	▨	▨				
SB-3	地域をベースとした中小企業商工会（Regional SME Association of Commerce and Industry）による中小企業の組織化	中小企業省				▽	▨	▨	▨	▨		
SB-4	緩和された「中小企業」要件に基づく中小企業登録制度の実施	中小企業省			▽	▨	▨	▨				
(3)	中小企業振興委員の育成体制											
SC	中小企業振興機関委員および指導委員育成制度の構築	SME Development Agency / 中小企業省	▽	▨	▽	▨	▨	▨				
(4)	中小企業情報の収集と分析体制											
SD-1	中小企業統計体制	国家統計局 / 中小企業省				▽	▨	▨	▨	▨		
SD-2	中小企業情報の分析と政策への立案体制	中小企業省	▽	▨	▨	▽	▨	▨	▨	▨		

5.2 実施に伴う必要経費推定

表 5-3 は、上記実施計画に基づく必要経費を推定したものである。

表5-3 実施に伴う推定必要経費

(Unit: '000FCFA)

参照 No.	実施体制/開発施策	Year:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(1) 実施体制構築									
SA-1	「中小企業基本法（あるいは振興法）」の制定								
SA-2	「中小企業政策国家調整委員会」の設立								
SB-1	SME Development Agency創設			161,760	283,080	363,960	404,400	404,400	404,400
SB-2	SME Support Center（複数）の設置			119,012	321,823	543,612	694,480	1,060,873	935,308
SB-3	地域をベースとした中小企業商工会による中小企業の組織化			1,620	21,066	56,978	128,802	217,012	266,170
SB-4	緩和された「中小企業」要件に基づく中小企業登録制度の実施								
SC	中小企業振興機関要員および指導要員育成制度の構築		9,180	8,100					
SD-1	中小企業統計体制		0	48,600	37,800	0	37,800	48,600	37,800
SD-2	中小企業情報の分析と政策への立案体制								
(2) 開発施策の実施									
A-1	戦略的輸出対象市場向け取り組み			7,200	3,600	3,600	0	0	0
A-2	常設の共同展示・販売所設置支援				7,200	3,600	3,600	0	0
A-3	スーパーマーケット、デパートなどの近代的流通企業との商談会の開催		1,890	3,240	1,890	3,240	1,890	3,240	1,890
A-4	大手企業、外資系企業の下請けおよび資材買い付け紹介セミナー、自社製品を原料とした下流製品開発についての支援セミナーの実施			1,890	6,480	1,890	6,480	1,890	6,480
A-5	官公庁における中小企業からの買い付け配慮								

参照 No.	実施体制/開発施策	Year:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A-6	トレード・ポイント・スキームへの参加		4,320	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
A-7	国内事業シーズ・ニーズ情報の集積と提供		8,640						
B-1	中小企業専門金融機関の設立			900,000	500,000	900,000	500,000	500,000	500,000
B-2	信用保証制度の設立		500,000						
B-3	抵当権設定の迅速化								
B-4	小口繋ぎ資金、開業資金の無担保提供融資制度創設		250,000	200,000	200,000	200,000	150,000	0	0
C-1	経営強化指導支援制度の創設			14,192	16,507	21,135	30,392	48,905	56,311
C-2	技術高度化基本設備導入奨励				73,620	62,620	52,620	42,620	32,620
C-3	事業の共同化、共用施設導入を目的とする融資ならびに指導				51,240	44,240	37,240	30,240	24,240
D	中小企業の事業環境改善のための施策								
	Total required costs and expenses with 20% contingency		928,836	1,778,360	2,001,398	2,802,036	2,604,139	2,978,047	2,856,660

5.3 モニタリング・プラン

中小企業振興計画の確実な実現を図ってゆくためには、実施状況をモニターし、何らかの原因により実施が遅れた場合には直ちにその原因を把握し、対応策をとらなければならない。

マスタープランの場合は、その計画が詳細化されていないことや、担当部門が外部を含めて多岐にわたることもあり、そのままモニタリングに使用することには難しい点もある。したがって、実施について決定された段階で、実施のための計画を策定し、それをもとにモニタリングシートを作成する必要がある。