

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

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
08-067

序 文

日本国政府は、カメルーン国政府の要請に基づき、中小企業振興マスタープラン策定に係わる調査を実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成19年8月から平成20年11月まで、ユニコインターナショナル株式会社の猪岡哲男氏を団長とする調査団を現地に派遣いたしました。

調査団は、カメルーン国政府関係者と協議を行うとともに、計画対象地域における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、同国の中小企業振興の推進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を戴いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成21年1月

独立行政法人国際協力機構

理事 永塚 誠一

2009年1月

独立行政法人 国際協力機構

理事 永塚 誠一 殿

伝達状

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を提出致します。

中小企業の振興はカメルーン国経済開発上の最重要課題の一つと位置づけられています。その振興を担当するために 2004 年末には中小企業・社会経済・手工業省(以下、中小企業省と呼称)が新たに創設されました。

本調査は、中小企業省を中心として進められている同国の中小企業振興に必要な事項を、現状把握に基づき摘出、その実現に向けての効率的、効果的な行動計画を体系的に提示するという立場で実施しました。この間、想定される開発施策やその実施体制構築について、カメルーンの状況に照らしてかけ離れたものとならないように、関係者との協議も積み重ねてきました。

中小企業省は中小企業に対する支援提供のための努力をこれまでも行ってきており、その関連では、本調査の提言は必ずしも全てが目新しいものではありません。但し、これらの施策にはまだ提案にとどまり具体化に至らないものも多くあることから、今回のマスタープランとしての提言は、こうした施策を今一度体系だっで見直し、その実現促進を図る機運を強化する上で役立つと考えています。

中小企業省は既に、中小企業法(案)に多くの施策を盛り込みその実現に向けての意欲を見せています。カメルーンでは中小企業の実態把握が不十分であること、中小企業に対し支援を提供する体制が出来ていないことが、本調査を通じて明らかとなっていますが、これらはまさに着手の急がれている事項です。更には、施策を状況に合わせて具体化し、実現を図ってゆくことが求められています。これらの面での引き続きご支援を賜ることができますれば、本調査での提言も更に生かされ、同国の中小企業振興におおいに役立つものと確信しております。

本調査の実施に当たりましては、貴機構、外務省、経済産業省各位の貴重なご指導、ご支援を頂きました。心より感謝いたします。また、中小企業省を始めとするカメルーン国の関係機関各位のご協力とご支援に深くお礼申し上げます。

国際協力機構

カメルーン国 中小企業振興マスタープラン策定調査 調査団 総括

ユニコ インターナショナル株式会社

猪岡 哲男

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

略語	英語	仏語
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		Sydicat 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	I-1-1
1.1	調査の目的	I-1-1
1.2	本調査の背景・経緯	I-1-1
1.3	調査の範囲	I-1-2
2	調査の実施	I-2-1
2.1	本調査における課題取り組みの手順	I-2-1
2.2	調査の全体計画	I-2-1
2.3	調査の進捗および今後の調査計画	I-2-2
2.3.1	第一次現地調査	I-2-2
2.3.2	第二次現地調査	I-2-3
2.3.3	第三次現地調査	I-2-3
2.3.4	第四次現地調査	I-2-3
2.3.5	中小企業アンケート調査(現地再委託調査)	I-2-4

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	II-1-1
1.1	カメルーン経済とその特徴	II-1-1
1.1.1	社会経済一般概況	II-1-1
1.1.2	経済成長と産業構造	II-1-8
1.1.3	貿易	II-1-10
1.1.4	財政収支	II-1-23
1.1.5	海外直接投資	II-1-25
1.2	カメルーンの産業構造と開発課題	II-1-26
1.3	PRSPの開発戦略と中小企業開発への期待	II-1-27
2	カメルーン中小企業の概要	II-2-1
2.1	中小企業概観	II-2-1
2.1.1	概観	II-2-1
2.1.2	インフォーマルセクター	II-2-4
2.2	中小企業の統計的現状	II-2-7
2.2.1	カメルーンの中小企業統計の現状	II-2-7
2.2.2	中小企業の統計的現状	II-2-8
2.3	中小企業質問票調査結果の分析	II-2-10

2.3.1	回答企業の特徴(非金融・財務面)	II-2-10
2.3.2	主要製品と売上高	II-2-13
2.3.3	人材と人材育成	II-2-18
2.3.4	回答企業の特徴(金融・財務面)	II-2-22
2.3.5	主な課題	II-2-25
3	主要産業部門と中小企業	II-3-1
3.1	産業の概要	II-3-1
3.2	農林水産部門	II-3-3
3.2.1	農業部門	II-3-3
3.2.2	畜産業、林業、水産部門	II-3-6
3.3	鉱産物、石油・天然ガス採掘部門	II-3-8
3.4	工業部門	II-3-8
3.5	商業およびサービス産業部門	II-3-14
4	中小企業開発課題分析	II-4-1
4.1	中小企業の支援ニーズ	II-4-1
4.2	開発課題分析	II-4-3
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	II-4-3
4.2.2	起業促進	II-4-5
4.2.3	小規模企業に対する支援	II-4-6
4.2.4	中規模企業に対する支援	II-4-8
4.2.5	生業的性格の強い零細および個人企業支援	II-4-10
4.2.6	金融支援	II-4-12
5	中小企業振興政策および体制の現状と課題	II-5-1
5.1	中小企業振興への政府の基本方針と関係省庁・機関	II-5-1
5.1.1	経済開発計画と中小企業振興政策、基本戦略	II-5-1
5.1.2	中小企業振興にかかる法体系、政府機関	II-5-2
5.1.3	中小企業・社会経済・手工業省(MINPMEESA)	II-5-4
5.2	中小企業振興にかかる非政府系関係組織、団体	II-5-9
5.2.1	業界・経済団体	II-5-9
5.2.2	民間 BDS プロバイダー	II-5-12
5.2.3	政府系 BDS プロバイダー	II-5-13
5.3	国際的支援	II-5-13
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	II-5-14
5.4.1	概観と課題	II-5-14
5.4.2	商業銀行による中小企業金融	II-5-16
5.4.3	ノンバンク金融機関	II-5-19
5.4.4	マイクロファイナンス	II-5-21

5.4.5	ベンチャーキャピタル	II-5-24
-------	------------------	---------

III 中小企業開発計画提言

1	中小企業政策の理念設定	III-1-1
1.1	経済・産業開発における中小企業開発の位置づけ	III-1-1
1.1.1	PRSP における中小企業開発の位置づけ	III-1-1
1.1.2	中小企業に対する経済・産業開発における期待	III-1-2
1.2	カメルーンにおける中小企業開発の視点(開発目標)	III-1-4
1.3	中小企業の定義	III-1-5
1.3.1	現状	III-1-5
1.3.2	本報告書での中小企業定義	III-1-6
1.4	中小企業開発マスタープランの役割	III-1-12
2	開発目標に向けた施策展開のあり方	III-2-1
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)	III-2-2
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)	III-2-5
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)	III-2-9
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)	III-2-12
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)	III-2-14
3	中小企業政策実施の体制	III-3-1
3.1	中小企業政策実施の体制にかかる基本方針	III-3-1
3.1.1	政府の役割	III-3-1
3.1.2	民間との連携活用	III-3-3
3.1.3	中小企業省と関連各省との調整	III-3-3
3.1.4	実施促進・監理	III-3-5
3.1.5	地域をベースとした中小企業の組織化	III-3-6
3.2	実施体制の構築	III-3-7
3.2.1	政策立案と関係政府機関間調整の体制	III-3-7
3.2.2	中小企業への支援提供の体制	III-3-10
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)	III-3-27
3.2.4	中小企業情報の収集と分析体制	III-3-30
4	開発施策の設定	III-4-1
4.1	中小企業開発における施策の枠組みとあり方	III-4-1

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.....	III-4-1
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.....	III-4-7
4.1.3	経営体質の強化支援施策.....	III-4-11
4.1.4	中小企業の事業環境改善のための施策.....	III-4-13
4.2	主要施策の内容.....	III-4-15
A	マーケティングおよび新規事業展開への支援施策.....	III-4-15
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.....	III-4-42
C	経営体質の強化支援施策.....	III-4-63
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.....	III-5-1
5.1	実施スケジュール.....	III-5-1
5.2	実施に伴う必要経費推定.....	III-5-9
5.3	モニタリング・プラン.....	III-5-14

Annex: 中小企業調査質問票

図表リスト

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

図 1-1	カメルーン国の人口推移	II-1-2
図 1-2	主要都市における人口	II-1-3
図 1-3	産業別就業状況の内訳	II-1-4
図 1-4	雇用形態内訳	II-1-4
図 1-5	初・中・高等学校の就学率の推移	II-1-5
図 1-6	CEMAC の GDP 規模の比較(経常価格)	II-1-7
図 1-7	CEMAC の GDP 推移(1985-2006)(経常価格)	II-1-7
図 1-8	GDP 成長率の比較(カメルーン、CEMAC 平均)	II-1-8
図 1-9	カメルーン の GDP の推移(1994-2006)	II-1-8
図 1-10	セクター別 GDP 構成	II-1-10
図 1-11	セクター別 GDP 額の推移(2000-2007)	II-1-10
図 1-12	貿易バランス	II-1-17
図 1-13	CEMAC 及びナイジェリア国への外国直接投資額の推移(1990-2006)	II-1-25
表 1-1	カメルーン国の主な社会経済指標	II-1-1
表 1-2	主要輸出品目	II-1-13
表 1-3	主要輸出先(上位 10 ヶ国)	II-1-13
表 1-4	アフリカ地域諸国との輸出入	II-1-14
表 1-5	主要輸入品目	II-1-16
表 1-6	主要輸入先(上位 10 ヶ国)	II-1-16
表 1-7	カメルーンと CEMAC 諸国間の貿易	II-1-19
表 1-8	カメルーンとナイジェリア間の貿易	II-1-22
表 1-9	カメルーンと中国間の貿易	II-1-23
表 1-10	国家財政(1999-2007)	II-1-24

2 カメルーン中小企業の概要

図 2-1	インフォーマルビジネスの地域・セクターによる分布	II-2-6
図 2-2	インフォーマルセクターにおける雇用形態別人数構成 (%)	II-2-6
図 2-3	企業活動年数	II-2-12
図 2-4	大学、民間研究機関等の外部機関の利用状況	II-2-13
図 2-5	主要製品(製造業)	II-2-13
図 2-6	国内売上高の割合(製造業)	II-2-14
図 2-7	海外売上高の内訳(製造業)	II-2-15
図 2-8	海外売上高の内訳(商業、サービス業)	II-2-15
図 2-9	期待する将来の地域別海外売上高の割合	II-2-17

図 2-10	事業拡大の予定	II-2-18
図 2-11	従業員の学歴状況	II-2-18
図 2-12	従業員の技術教育経験	II-2-19
図 2-13	従業員訓練の実施状況	II-2-20
図 2-14	従業員訓練の種類	II-2-20
図 2-15	BDS の利用状況	II-2-21
図 2-16	BDS の利用分野	II-2-22
図 2-17	人材確保・管理における問題点	II-2-27
図 2-18	金融機関とのコミュニケーションギャップ	II-2-28
図 2-19	コミュニケーションギャップを感じる点	II-2-28
図 2-20	外部機関利用の問題点	II-2-29
表 2-1	企業サンプル調査(1993-1999)	II-2-9
表 2-2	セクター別企業数	II-2-10
表 2-3	事業登録別企業数	II-2-10
表 2-4	地域別企業数	II-2-11
表 2-5	企業形態別企業数	II-2-11
表 2-6	従業員規模別企業数	II-2-12
表 2-7	財務諸表の作成状況	II-2-22
表 2-8	財務諸表の作成者	II-2-23
表 2-9	企業の資金調達先(複数回答可)	II-2-23
表 2-10	企業の資金調達の必要性(セクター別)(複数回答可)	II-2-24
表 2-11	企業の資金調達の必要性(従業員規模別)(複数回答可)	II-2-24
表 2-12	ローン、クレジットの用途(複数回答可)	II-2-24
表 2-13	起業時の最大の問題点(セクター別)(複数回答可)	II-2-25
表 2-14	起業時の最大の問題点(従業員規模別)(複数回答可)	II-2-25
表 2-15	製品輸出のための課題(製造企業)(複数回答可)	II-2-26
表 2-16	中小企業の直面する課題(3 つまで選択可)	II-2-30
3 主要産業部門と中小企業		
表 3-1	産業部門別 GDP および経済活動人口構成比	II-3-1
表 3-2	産業別中小企業の産出、付加価値、輸出および雇用(2005 年)	II-3-3
表 3-3	換金作物の生産量、輸出量、国際価格の推移(2000-2004)	II-3-4
表 3-4	規模別漁獲量推移(単位:トン)	II-3-8
表 3-5	カメルーンの工業部門産業構造	II-3-9
表 3-6	製造業におけるセクター別生産量の推移	II-3-9
表 3-7	工業部門における中小企業の活動状況(2005 年)	II-3-10
5 中小企業振興政策および体制の現状と課題		
図 5-1	中小企業・社会経済・手工業省の組織図	II-5-5
図 5-2	マイクロファイナンス機関の経営状況	II-5-23

表 5-1	2008 年度 MINPMEESA の主要活動一覧	II-5-8
表 5-2	商工会議所地域別代議員分布	II-5-11
表 5-3	企業の規模別資金ソース	II-5-14
表 5-4	中小企業に対する融資	II-5-15

III 中小企業開発計画提言

1 中小企業政策の理念設定

図 1-1	規模別企業分布	III-1-10
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)	III-1-5

3 中小企業政策実施の体制

図 3-1	中小企業振興実施体制概念図	III-3-26
表 3-1	SME Development Agency の内部組織および担当業務案	III-3-11
表 3-2	実施に当たっての推定必要経費 (1) Project No. SB-1: SME Development Agency の設立と運用	III-3-13
表 3-3	SME Support Center 展開計画	III-3-16
表 3-4 (1/2)	実施に当たっての推定必要経費 (2-1) Project No. SB-2: SME Support Center の設立	III-3-17
表 3-4 (2/2)	実施に当たっての推定必要経費 (2-2) Project No. SB-2: SME Support Center の設立	III-3-18
表 3-5	実施に当たっての推定必要経費 (3) Project No. SB-3: 中小企業の地域を単位とする商工会への組織	III-3-25
表 3-6	中小企業新興要員トレーニング・モジュール案	III-3-28
表 3-7	実施に当たっての推定必要経費 (4) Project No. SC: 中小企業新興要員トレーニング・システムの開発	III-3-30
表 3-8	実施に当たっての推定必要経費 (5) Project No. SD-1: 中小企業統計体制の確立	III-3-34

4 開発施策の設定

図 4-1	新機関における運用スキーム案	III-4-44
図 4-2	保証及び再保証のスキーム図	III-4-55
図 4-3	典型的な保証機関の組織図	III-4-58
図 4-4	中小企業開発目標・課題と施策の体系	III-4-73
表 4-1	実施に当たっての推定必要経費 (6) Project No. A-1: 戦略的輸出市場向け輸出開発支援	III-4-19
表 4-2	実施に当たっての推定必要経費 (7) Project No. A-2: 国内バイヤーおよび消費者向け中小企業の販売活動を支援する共同展示・販売所設置の奨励	III-4-21
表 4-3	実施に当たっての推定必要経費 (8) Project No. A-3: 近代的流通企業と中小企業との商談会の場の提供	III-4-24

表 4-4	実施に当たっての推定必要経費 (9) Project No. A-4: 大手企業、外資系企業との間での下請機会、下流製品・生産機会創出のための場の提供	III-4-27
表 4-5	実施に当たっての推定必要経費 (10) Project No. A-6: "World Trade Point" Scheme スキームへの参加	III-4-34
表 4-6	ビジネス・シーズおよびニーズデータベース データ例 -包装材-	III-4-37
表 4-7	ビジネス・シーズおよびニーズデータベース データ例 -家具、民芸品、衣料等-	III-4-39
表 4-8	実施に当たっての推定必要経費 (11) Project No. A-7: 国内事業シーズ・ニーズ情報にかかるデータベース開発	III-4-41
表 4-9	信用保証システムの国際比較	III-4-54
表 4-10	実施に当たっての推定必要経費 (12) Project No. C-1: 中小企業の経営・技術能力強化指導・支援制度の創設	III-4-66
表 4-11	実施に当たっての推定必要経費 (13) Project No. C-2: 中小企業の技術高度化基本設備導入奨励スキーム.....	III-4-69
表 4-12	実施に当たっての推定必要経費 (14) Project No. C-3: 小・零細規模企業の共同活動・事業奨励スキーム.....	III-4-71
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		
表 5-1	中小企業開発施策準備、実施スケジュール.....	III-5-2
表 5-2	中小企業政策実施体制の構築	III-5-2
表 5-3	実施に伴う推定必要経費.....	III-5-10
表 5-4	中小企業政策実施体制構築 モニタリングシート例(2009年度).....	III-5-15

I 序

1 調査の枠組み

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お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

カメルーン共和国(以下、「カメルーン」)は、人口 1660 万人で中部アフリカに位置する多様性に富んだ国である。安定した内政の下、農業を基盤とする経済で、最近 5 年間の実質経済成長率は年平均 3.7%を達成している。

しかし、一見良好に見える経済成長も、国民全体にはその裨益が行き渡っておらず、石油や木材を中心とした資源取引による経済成長の成果は、国民生活の質向上に寄与するまでには至っていない。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。しかし中小企業振興に関する基本法制定に向けた準備は行われているものの、組織として、人材、能力、予算の不足などの理由により、諸施策は未だ実施に至っていないのが現状である。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。本年度、カメルーン政府は、各省庁に対し、自らの活動戦略を明らかにすることを求めており、中小企業省でも外部コンサルタントを加えて、「中小企業省活動戦略」の策定に着手した段階である。

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(2006年2月)を実施し、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)、および協議議事録(M/M)の締結に至った。

1.3 調査の範囲

本調査は、2007年3月2日にカメルーン政府 MINPMEESA と、JICA の間で合意・署名された実施細則(S/W)、および協議議事録(M/M)に基づき実施されるもので、調査内容は、基礎調査・分析部分(一年次)と、政策提言策定部分(二年次)に大別される。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

I 序

2 調査の実施

2 調査の実施

2.1 本調査における課題取り組みの手順

本調査は、カメルーンにおける中小企業振興を図るためのマスタープラン作り、およびカメルーン側実施主体の組織構築や人材の育成を図ることを目的としている。目的達成に至る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

2.2 調査の全体計画

本調査は、2007年7月下旬より約一年半に亘って実施されるもので、調査フェーズとしては次の3段階からなる。

第1フェーズ:ベースライン調査

(2007年7月下旬～2008年1月中旬)

- ① 国内準備作業として、関連情報の収集・整理、IC/Rの作成・提出
- ② 現地における調査体制確立、ベースライン調査の実施
- ③ 調査、ワークショップ等をつうじた技術移転の実施
- ④ 現地再委託による企業ニーズの抽出(第2フェーズまで作業は継続)

第2フェーズ:現状分析、課題抽出

(2008年1月下旬～同年3月上旬)

- ① 各調査テーマ別課題の整理、補足調査の実施
- ② 企業ニーズ調査の分析、課題抽出
- ③ 開発課題、方向性の協議、確認
- ④ プロGRESS・レポート(PR/R)の作成・提出

第3 フェーズ:政策パッケージの策定、提言

(2008年5月上旬～同年12月上旬)

- ① 開発目標、主要産業セクターの設定
- ② 政策・施策の素案策定、協議・修正、タイムフレームの策定
- ③ マスタープラン、及びアクションプランの提示
- ④ DF/Rを基に最終報告書(F/R)の作成・提出

2.3 調査の進捗および今後の調査計画

2.3.1 第一次現地調査

第一次現地調査は、2007年8月30日より10月18日までの期間実施された。実施内容は次のとおりである。

(1) インセプション・レポートの説明・協議

10月10日、中小企業・社会経済・手工業省大臣のOpening Remarksがあり、社会経済・手工業局局長が議長代行となりSteering Committeeが開催された(事務次官不在の為)。調査団側より調査の内容、進め方を中心に説明を行った。カメルーン側からは特に異論はなく、内容、進め方は承認された。

(2) Kick-off Seminar

本調査について理解し、また、参画意識を高めることを目的として、Yaounde、Doualaでそれぞれセミナーを実施した。同セミナーにおいては、日本及びアジア諸国の中小企業振興の実態についても参考事例として紹介されている。

(3) 中小企業振興関係機関、団体、中小企業、振興政策・制度等についての現状と問題点の把握

延べ40機関に対し、下記について実施した。

- 1) 中小企業振興に係る基礎情報の収集、現状把握
- 2) 関係政府機関、民間団体、金融機関、他ドナー・国際機関による起業支援、中小企業振興の活動について実態と問題点の把握
- 3) 中小企業訪問調査の実施
- 4) 中小企業振興政策、制度施策の現状調査

(4) 技術移転ワークショップの実施

第一次現地調査での調査結果を暫定的に、中小企業の現状、開発上の課題についてまとめワークショップで提示、中小企業省の理解を促進した。

2.3.2 第二次現地調査

第二次現地調査は2008年1月6日より同年2月9日まで実施された。

第一次現地調査後、現地調査で得た情報を分析した結果をもとに、暫定的ではあるが提言の基本方向についてとりまとめた。第二次調査ではこの提言(暫定案)が、実態に沿った、実現可能な提言であるかどうかについて検証を行っている。

- 1) 調査開始にあたり中小企業省に対しこの提言が「暫定案」であることを明らかにした上で提示し、意見交換を行った。
- 2) 補足データの収集を行った。
- 3) 関係先と提言(暫定案)のそれぞれ関係分野について意見交換を行った。
- 4) 現地再委託調査として行った「中小企業アンケート調査」をもとに定量的な裏づけを行い、あわせて提言(暫定案)の有効性を検証している。

2.3.3 第三次現地調査

第三次現地調査は2008年6月22日より開始し、8月2日に終了した。本調査では、現地調査開始に当たり、第二次現地調査での協議結果を踏まえ作成した、開発目標、課題、施策の枠組みと主要施策の詳細について、カメルーン側と4回にわたるテーマ別協議を行った。また、これに伴い必要となった事項の補足調査を実施した。

更に、中小企業の事業開発、地域をベースとする事業から、より広い国内市場をベースとする事業への拡大を支援する施策提言の、一層の詳細化を目的とし、国内で活用可能な資源、事業シーズについて具体的な情報を収集した。

また、これまでの調査結果をまとめてインテリムレポートとして提示し、カメルーン側と内容について意見交換を行った。

2.3.4 第四次現地調査

第四次現地調査は2008年10月22日より11月15日までの期間実施した。

同調査の前半では、第三次現地調査において行った、国内で中小企業が活用可能な資源、事業シーズについて具体的な情報収集を引続き実施した。同時に、衣料品、木製家具、インテリア製

品、民芸品などについてのマーケティング改善、製品開発の視点からの指導を併せて行った。これらの結果は、今後支援着手への参考としてもらえるよう、中小企業省を始め関係先に説明し、情報を提供した。

同調査後半では本調査の最終報告書(案)につき、中小企業省に説明、最終化に向けての協議を行った。また、Yaounde および Douala において同報告書内容を普及するためのセミナーを、民間、団体、政府機関の関係者を集めて行った。

2.3.5 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)。これらの調査結果はII-2.3に収録した。

本最終報告書は、上記最終報告書(案)協議でのカメルーン側コメントを踏まえ、報告書の修正を行った後作成したものである。

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

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

カメルーン国はナイジェリア及び CEMAC 5 カ国(チャド、中央アフリカ、コンゴ共和国、ガボン、赤道ギニア)と国境を接し、約 300 近い民族グループから構成されている。経済的には 1 人当り GNI (2007 年)は 1,050 米ドルであり、世界銀行の分類基準によると中央アフリカ地域ではコンゴ共和国と同様、低中所得国(Lower middle income economy)に位置づけられている¹。

主な社会経済指標は次のとおりである。

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
				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

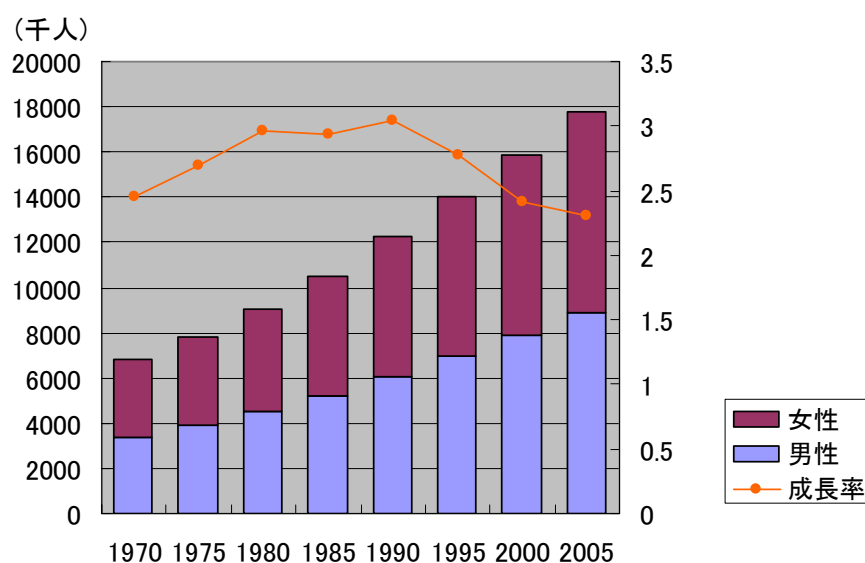
Data 17 --- AfDB/OECD(2008) African Economic Outlook, Cameroon

¹ 世界銀行による一人当り GNI 額(Atlas method)を指標とした、各国経済の分類基準(2007)は次の通りである:低所得国(- 935 米ドル)、低中所得国(936 - 3705 米ドル)、高中所得国(3706 - 11,455 米ドル)、高所得国(11,456 米ドル)。なお同データの一人当りの GNI 額(PPP:購買力平価)でみると、カメルーンは 2,120 国際ドルとなっている。

(1) 人口・人口構成

国連人口局によると、2005年のカメルーン人口は1,779万5千人、人口増加率は2.3%であり、CEMACの中ではコンゴ共和国に次いで2番目の規模を有している。総人口の54.6%(2005年)が都市部に居住している²。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。

一方、人口の多い州別(2004年)にみると、Extrême Nord州(294万人)、Yaounde市のあるCentre州(270万人)、Douala市のあるLittoral州(238万人)の順になっており、増加率が高いのもExtrême Nord州(17.3%)、Centre州(15.9%)、Littoral州(14.0%)となっている(図1-2)³。都市の規模別(2001年)では、Douala市(149万人)、Yaounde市(125万人)、Garoua市(36万人)、Bamenda市(32万人)、Maroua市(27万人)の順に大きい。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⁴。



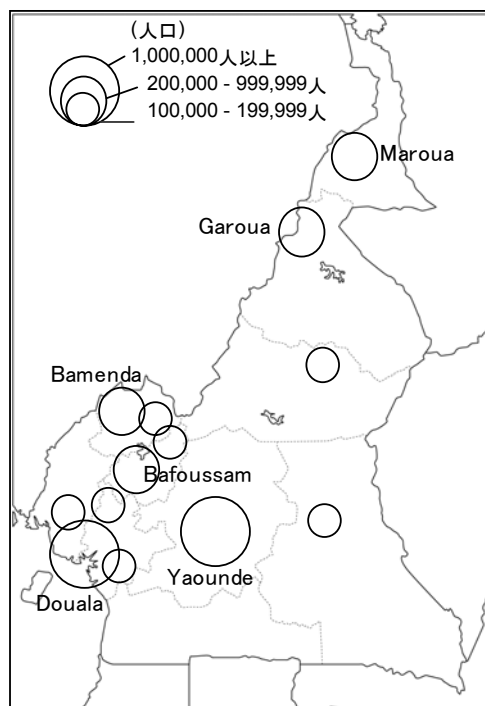
出典: The United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2004 Revision Database.

図 1-1 カメルーン国の人口推移

² The United Nations Population Division, 「World Population Prospects」

³ 上記国連統計には州別、都市別の人口データがないため、NIS(2006)「Annual Statistic of Cameroon 2006」を参照した。国連統計では、カメルーン総人口は1,779万人(2005年)であるが、国家統計局の統計(2004)では、1700万人(推定)としている。

⁴ 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。



(2001年現在)	
都市名	人口
Douala	1,494,700
Yaounde	1,248,200
Garoua	356,900
Bamenda	316,100
Maroua	271,700
Bafoussam	242,000
Ngaoundere	189,800
Bertoua	173,000
Loum	141,400
Kumba	125,600
Edea	122,300
Kumbo	116,500
Fomban	113,100
Nkongsamba	110,600
Mbouda	101,100

出典: 国家統計局(2007) Annual Statistic of Cameroon2007 を基に調査団作成

図 1-2 主要都市における人口

(2) 労働人口

2006年の労働人口は1,064万人、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⁵。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⁶。産業別就業状況を概観すると、ILOの最新統計(2001年)では第1次・第2次・第3次産業におおよそ6:1:3の比率であり⁷、国家統計局の統計(2004年)では第1次・第2次・第3次の比率は7:1:2と若干異なるものの、大部分の労働力人口が第1次産業に従事している。

男女別にみると、女性のほうが男性よりも第1次産業に就いている割合が約70%と高い一方で、女性の第2次産業従事者は5%に満たない(2001年)。インフォーマルセクターに従事する労働者人口に関しては正確なデータがないが、国家統計局「インフォーマルセクター調査」によると、労働人口の約90%(農業従事者約55%、非農業従事者35%)がそれにあたるとしている⁸。フォーマルセクターは残りの約10%(公的セクター4.9%、民間セクター約4.7%)となっている。労働人口に占めるインフォーマルセクター従事者の割合は、農村部(約95%)の方が都市部(約78%)よりも多いと推定されている。

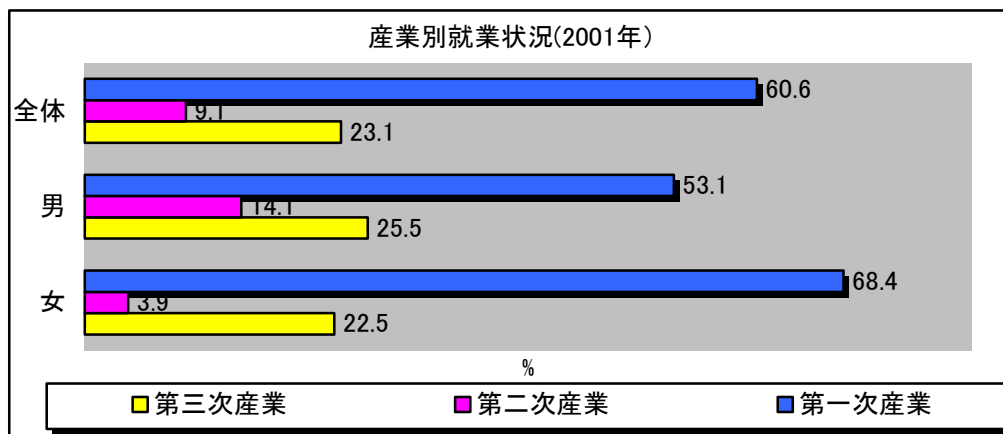
⁵ ILO Labour Market Indicators Library, KILM 5th Edition, <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>

⁶ AfDB/OECD(2008)「African Economic Outlook」

⁷ ILO Labour Market Indicators Library, KILM 5th Edition, <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>

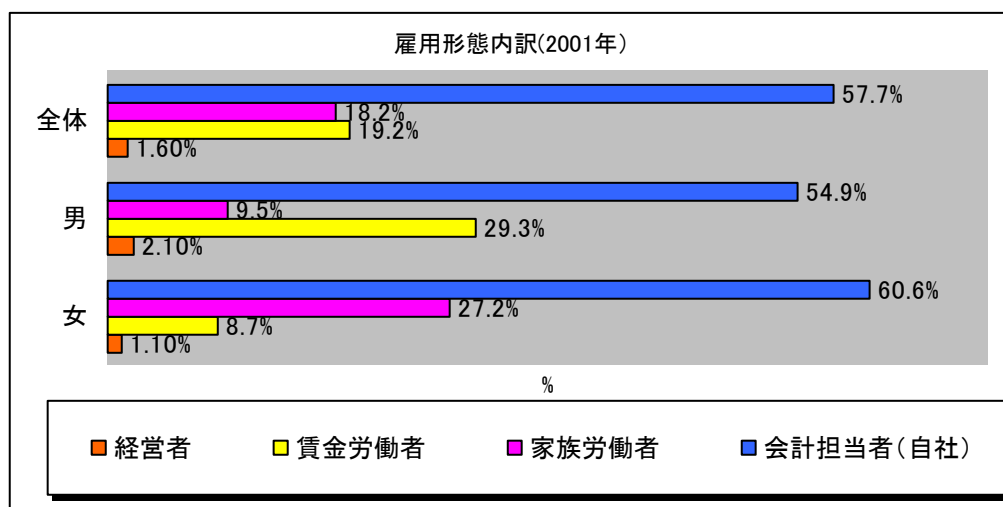
⁸ 国家統計局(2005)「Study on Informal Sector (Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel au Cameroun)」

一方、就業人口の内、従業員をもたない自営業に従事している者が全体の6割弱を占め、約2割が家族の自営業を手伝っている⁹。これに対し、給与所得者は2割に満たないと推定されている。男女別にみると、女性の場合、6割超が自ら何らかのビジネスを営み、3割弱が家族ビジネスをサポートしており、給与所得者は女性全体の1割以下である。これに対し、男性の給与所得者は約3割である。



出典: ILO KILM 5th Edition

図 1-3 産業別就業状況の内訳



出典: ILO KILM 5th Edition

図 1-4 雇用形態内訳

(3) 貧困

貧困状態にある(国家貧困ライン以下)人口割合は、2003年の41.4%から2007年には37.3%へと減少し、MDG目標に対する進捗がみられる¹⁰。一方、1日1ドル以下で生活する人口の割合(PPP: 1993年米ドル)は2001年には17.1%で、1996年の32.5%から大幅に改善している¹¹。

⁹ ILO Labour Market Indicators Library, KILM 5th Edition, <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>

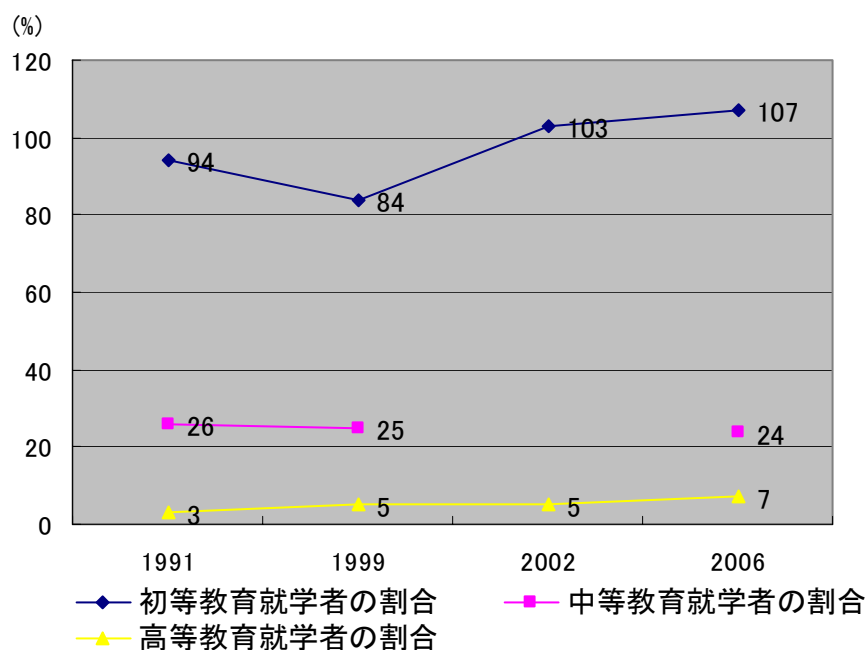
¹⁰ AfDB/OECD(2008) African Economic Outlook

(4) 教育

ミレニアム開発目標の内、「初等教育の普遍的実施」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。

初等教育の純就学率に関する最新のものは 1991 年のデータ(69%、内訳:男 74%、女 65%)までさかのぼらないとならないが¹²、総就学率では 1999 年の 84%から 2006 年の 107%へと改善している。課題は初等教育の修了率の向上で、2005 年は 62.4%(男 68.1%、女 56.6%)であり¹³、カメルーン政府は 2015 年までに留年率を現在の 30%から 10%まで改善することを目標にしている¹⁴。

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。サブサハラ地域平均の就学率(UNESCO 推定)は、初等教育(95%)、中等教育(32%)、高等教育(5%)となっており、比較するとカメルーンは初等教育については上回っているものの、中等教育は対照的に下回っている。



出典: UNESCO(2008) UIS Statistics in Brief

図 1-5 初・中・高等学校の就学率の推移

¹¹ World Bank. (2006). Interim Strategy Note for the Republic of Cameroon FY07-08

¹² UNESCO Institute for Statistics. (2007) UIS Statistics in Brief. 純就学率とは教育を受けるべき年齢の人口総数(公式標準就学年齢人口)に対し、実際に教育を受けている(その年齢グループに属する)人の割合である。純就学率は公式標準就学年齢人口と指定学校へのその年齢の就学者との比率である。

¹³ cf. 1991 年 55.9%(男 60%、女 51.7%)

¹⁴ World Bank.(2006).

(5) 都市と農村間の格差

全人口の55%は都市部、45%は農村部に居住している。都市-農村間の社会経済格差は依然顕著にみられる。

浄化された水源へのアクセスをみると、継続して利用できる人口の割合は2004年は66%、都市部86%、農村部44%である。適切な衛生施設を利用できる人口の割合は、同年全体51%、都市部58%、農村部43%となっている¹⁵。電気へのアクセスの場合、2004年で都市部では77.1%がアクセス可能であるのに対して、農村部ではわずか15.5%にすぎない。また少し古い2001年のデータでは、貧困人口の割合は都市部48.8%に比べ農村部77.0%と圧倒的に多い状況である¹⁶。

医療施設へのアクセス度合いも同様に都市-農村間で大きな差異があることが指摘されている。

(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 の中では、カメルーンは全体の GDP の 36%を占め最大の経済規模である(2005 年現在)。その規模は約 170 億米ドルで、第 2 位のガボンに比べても約 2 倍に相当する(図 1-6)。

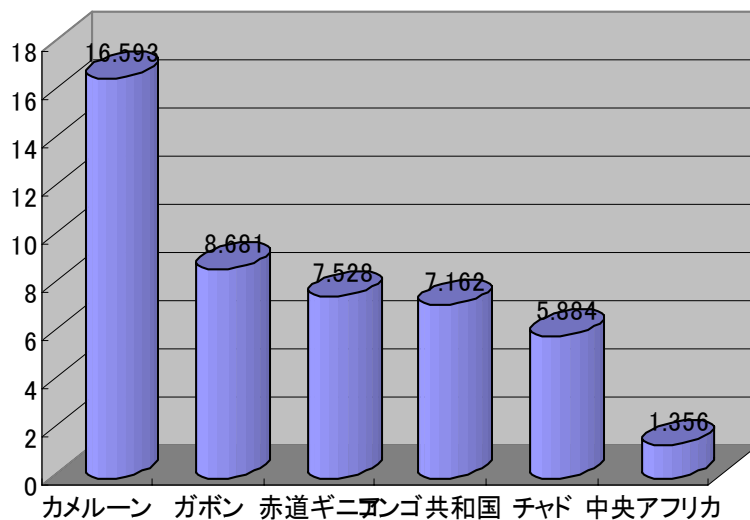
但し、近年は赤道ギニア、コンゴ、チャドの経済成長が著しく、CEMAC 全体に占める各国の GDP 割合では、カメルーンが最も高かった 1998 年の 49.6%からは、カメルーンと他 CEMAC 諸国との経済規模格差は縮小してきている。最近 20 年間の GDP 推移では、カメルーンが 1985 年の 92 億米ドルから 2006 年の 180 億米ドルと約 1.9 倍であったのに対し、それ以外の国々はガボン 2.7 倍、チャド 7.3 倍、コンゴ 6.1 倍、中央アフリカ 1.7 倍、赤道ギニア 116 倍とさらに高い成長を見せている。全加盟国とも 2006 年には過去最大の GDP を達成している(図 1-7)。

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 1-8)。

¹⁵ UNDP(2008)「Human Development Report 2007/08」

¹⁶ NIS(2004)「Cameroon Statistical Yearbook 2004」

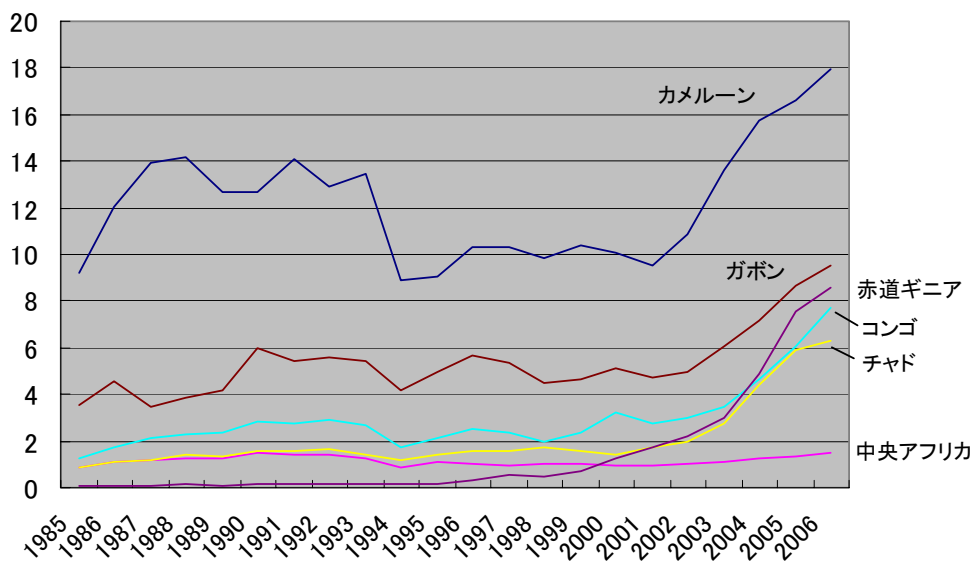
(10億米ドル)



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

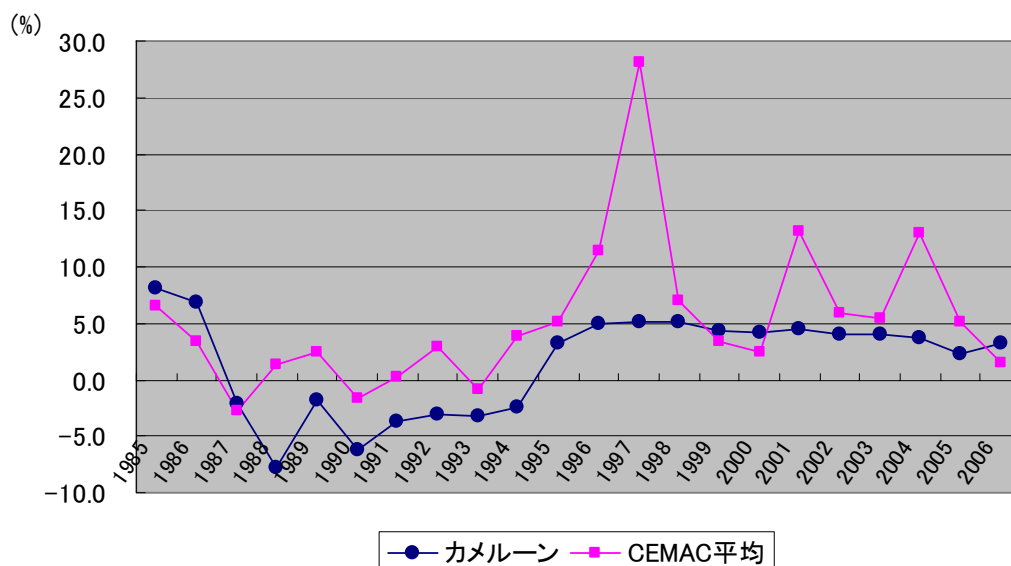
図 1-6 CEMAC の GDP 規模の比較(經常価格)

(10億米ドル)



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

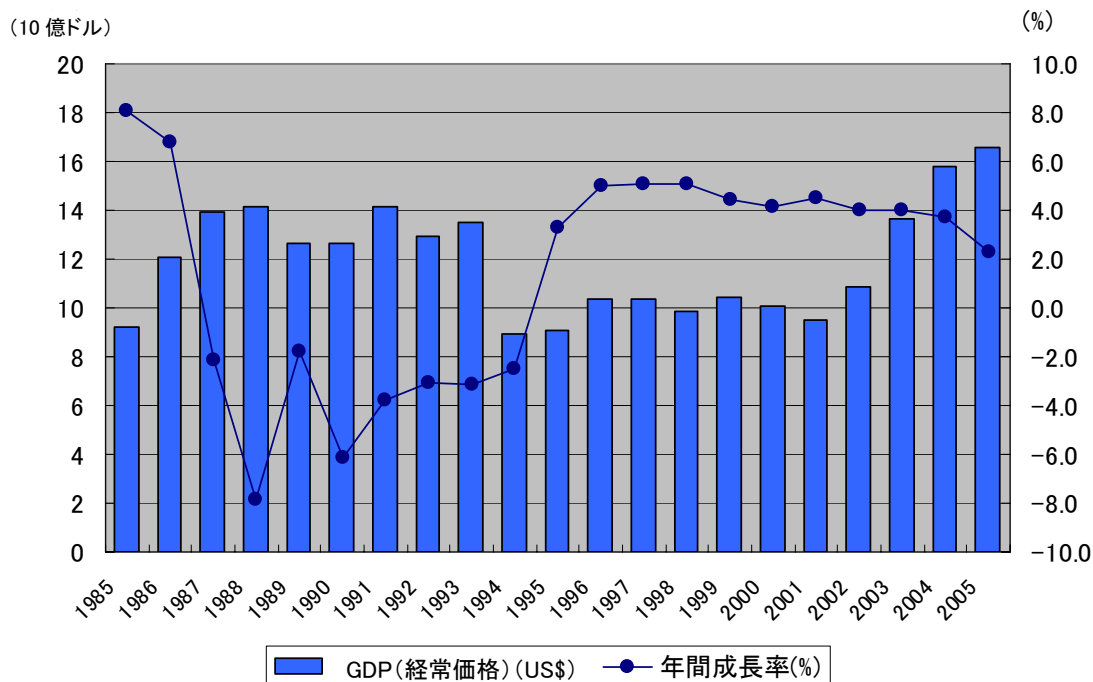
図 1-7 CEMAC の GDP 推移(1985-2006)(經常価格)



出典: IMF World Economic Outlook Database を基に調査団作成
図 1-8 GDP 成長率の比較(カメルーン、CEMAC 平均)

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 1-9 カメルーンのエconomic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¹⁷(図1-9)。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(図1-10)。

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¹⁸(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次産業の中では農業、農産物加工業の占める割合に比べると、換金作物を栽培する輸出型農業の割合は1.6%と小さい。

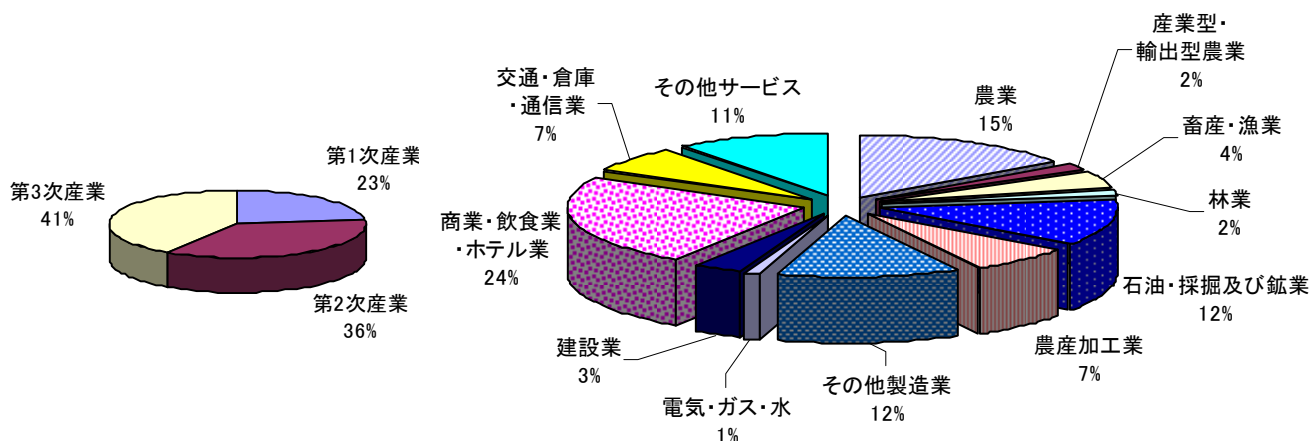
一方、過去8年間(2000-2007年)のセクター別GDP額(金額ベース)の推移をみると、全体的には「石油産業および鉱業」以外のほとんどのセクターで生産高は順調な増加傾向を示している。増加率の高い順では、交通・倉庫・通信業191%、商業・飲食業・ホテル業152%、畜産・漁業134%、農業132%、その他サービス業132%となっており、第3次産業の伸びが相対的に顕著である(図1-11)。

一方、第1次産業では農業や畜産・漁業、林業の生産高は約1.3倍と増加しているが、その中においてプランテーション・輸出型農業の増加率は7%程度に留まっている。第2次産業をみると、鉱業はGDP比ではその割合はほとんど変化していないものの、金額ベースでは8年前の7割程度に減ってきている。その他製造業、農産加工業の生産高は10-15%と着実な増加がみられるものの、第3次産業と比較するとその増加率は低い。

このように、石油産業以外の産業の内、経済の牽引役と期待されている輸出型農業や農産加工業、その他製造業などの成長の低さが大きな課題である。

¹⁷ NIS(2004, 2006) Cameroon Statistical Yearbook 2004, Annual Statistics of Cameroon 2006 (National Institute of Statistics)

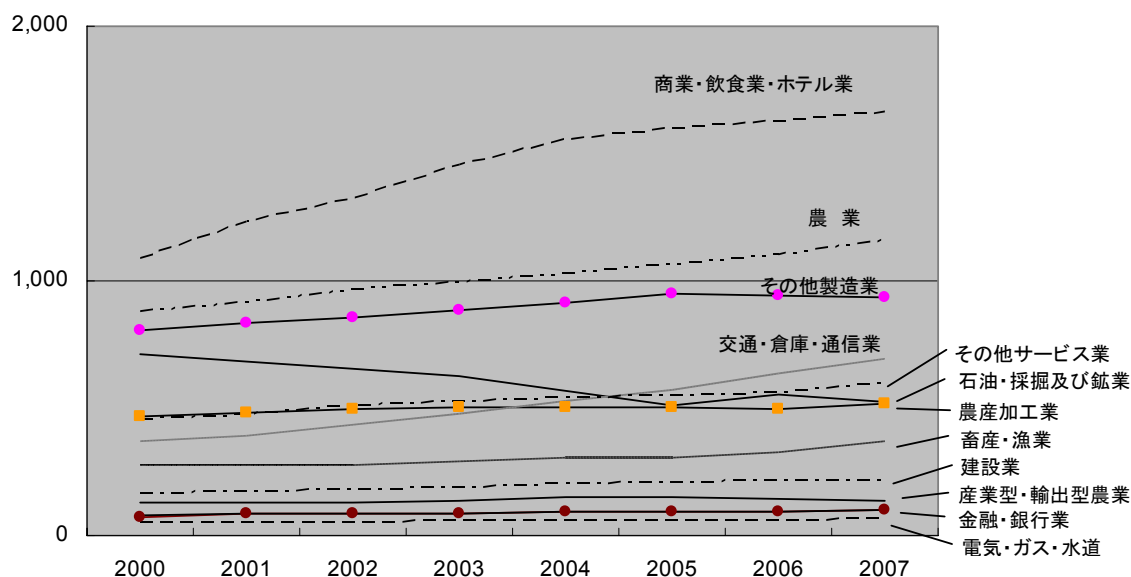
¹⁸ ここでは、商業・飲食業・ホテル業、交通・倉庫・通信業、以外のサービス業を「その他サービス業」と分類している。



国家統計局 (2007) Annual Statistics of Cameroon 2007 より調査団作成

図 1-10 セクター別 GDP 構成

(million FCFA)



国家統計局 (2007) Annual Statistics of Cameroon 2007 より調査団作成

図 1-11 セクター別 GDP 額の推移 (2000-2007)

1.1.3 貿易

(1) 対外協定

カメルーンは、製品やサービス、資本、人的資源の自由な移動をベースにした貿易圏の構築を目的とする中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC) に、その前身である中部アフリカ関税経済同盟 (UDEAC) の頃から加盟している (1962 年加盟)。CEMAC は、中央アフリカ諸国 6 カ国 (中央アフリカ、チャド、コンゴ共和国、ガボン、赤道ギニア) からなり、加盟国間における輸入関税および賦課金は免除するなど、域内貿易の活性化促進を目的とするものである。

また、EU との関係では、カメルーンは EU が途上国に提供している一般特惠関税制度 (Generalized System of Preference (GSP))¹⁹ を利用しており、EU 市場に優遇的にアクセスが可能となっている。更に、EU がアフリカ・太平洋・カリブ海諸国 79 カ国との間で結んだコトヌ協定 (Cotonou Agreement (2000 年)) にも加盟している。同協定では、2001-2007 年間にわたって、途上国が EU 市場へ輸出する工業製品、一部の農漁業産品にかかる関税が免除される。他方、EU とは経済パートナーシップ協定 (EPAs) を 2008 年 1 月に導入している。

アメリカとの間では、カメルーンは GSP と対アフリカ関税優遇政策 (African Growth and Opportunity Act (AGOA)) の対象となっており、優遇措置を受けている。2006 年実績では、GSP の下では農産物 313,000 米ドル、化学製品 241,000 米ドル、林産物 141,000 米ドル、他製造製品 68,000 米ドル、繊維・衣料品 2,000 米ドル、鉱物・金属製品 2,000 米ドルが輸出されている²⁰。

但し、AGOA の下での輸出については、裨益されたカメルーン企業および協同組合はこれまでのところ非常に限られており、入浴用縫製品、ハンドクラフト、コーヒー製品などの輸出にとどまっている²¹。

その他には、次の国々と二国間貿易協定を締結している (コートジボアール (1962 年)、日本 (1962 年)、セネガル (1974 年)、モロッコ (1987 年)、チュニジア (1999 年)、エジプト (2000 年)、中国 (1972 年、2002 年修正))。

(2) 輸出

カメルーンの貿易は、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、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。

最近の 5 年間では全体の輸出額は 18% 増加している。輸出の中で最も大きい割合を占めてきたのは原油であり、その依存構造は現在も変わっていない。但し、原油の輸出量は徐々に増加しているものの、総輸出額の中に占める原油輸出の割合では 40% 程度と最近 5 年間でほとんど変化していない。

¹⁹ 先進国が、国連貿易開発会議 (UNCTAD) での合意に基づいて自主的に、開発途上国の経済発展に資することを目的としてそのような国々から輸入される物品に対し、譲許税率よりも低い税率を適用することで輸入を促進し、特別の便宜を与える制度である。

この制度は、一般の開発途上国向けの特恵関税と、後発開発途上国 (LDC) に対するものに分けられ、特に後者の国々からの輸入産品に対しては LDC 特恵関税率 (実質的には無税) や輸入枠の撤廃などのさらなる特別優遇措置を提供している。

²⁰ GSP については、EU、アメリカ以外の国々とも優遇関税の協定を結んでいる。

²¹ Cameroon Tribune 15 Jul, 2008 によると、AGOA の主な裨益団体・企業として、医療用タオルの製造企業 (BRODWELL 社)、ハンディクラフト製品を製造する約 2,500 名の女性グループ African Women Art、35,000 名のコーヒー農家協同組合である North West Cooperative Association があげられている。

また 2005 年には、燃料油・潤滑油の輸出額は 270%増加し、第 2 位の貿易品目となっている(表 1-2)。

一方、第 1 次産品であるカカオ豆原料、コーヒー、バナナ、木材(加工丸太)、ベニヤ板などの農林産物は、従来からカメルーンの主要貿易品であり、その重要性は現在も変わっていない。品目別には、2001 年と比較して、2005 年にはカカオ豆原料(30%増)、バナナ(6%増)、木材(加工丸太)(9%増)、ベニヤ板(38%増)はその輸出額が増加しているものの、コーヒー(40%減)は減少傾向にある。

地域別にみると、EU が歴史的にも最大の輸出先パートナーである。2005 年のデータでは EU の占める割合が更に増加し、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。2005 年の主な輸出相手国は、スペイン(24%)、イタリア(16%)、フランス(12%)、オランダ(7%)、イギリス(5%)などの EU 諸国であり、EU 諸国以外の上位国ではアメリカ(4%)、中国(2%)、トーゴ(2%)、南アフリカ(2%)の順になっている(表 1-3)。対アフリカ地域輸出では、従来 CEMAC 諸国への輸出が全アフリカ向けの約 40-60%を占めていたが、2005 年には西アフリカ諸国への輸出額が 46%と増加し、最も多くなっている(表 1-4)。

表 1-2 主要輸出品目

2001		2002		2003		2004		2005	
上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)
原油	593,434	原油	573,398	原油	579,317	原油	489,961	原油	661,157
木材(加工丸太)	162,242	木材(加工丸太)	137,660	木材(加工丸太)	156,930	木材(加工丸太)	190,801	ガソリン・潤滑油	197,041
カカオ豆原料	82,868	カカオ豆原料	133,263	カカオ豆原料	104,033	カカオ豆原料	121,367	木材(加工丸太)	177,378
ガソリン・潤滑油	71,925	綿花原料	65,298	ガソリン・潤滑油	63,958	ガソリン・潤滑油	72,272	カカオ豆原料	111,042
綿花原料	71,837	アルミニウム原料	44,513	綿花原料	62,663	綿花原料	76,199	綿花原料	70,066
アルミニウム原料	61,243	ガソリン・潤滑油	42,840	アルミニウム原料	47,377	アルミニウム原料	52,741	アルミニウム原料	57,827
コーヒー	54,036	コーヒー	37,123	バナナ	41,264	バナナ	39,447	バナナ	35,930
バナナ	33,896	バナナ	32,104	コーヒー	40,405	コーヒー	40,428	コーヒー	33,358
ベニヤ板	19,494	ベニヤ板	19,845	ベニヤ板	24,712	ベニヤ板	24,177	ベニヤ板	27,053
木材(丸太)	18,475	木材(丸太)	18,607	ゴム原料	18,774	ゴム原料	20,677	ゴム原料	23,549
輸出合計	1,281,902		1,252,866		1,318,157		1,256,789		1,509,215

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

表 1-3 主要輸出先(上位 10ヶ国)

(百万 CFA)

順位	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	国名	輸出額	国名	輸出額	国名	輸出額	国名	輸出額	国名	輸出額	国名	輸出額
1	イタリア	328,305	イタリア	346,915	スペイン	249,628	スペイン	284,633	スペイン	223,412	スペイン	357,599
2	フランス	158,902	スペイン	193,224	イタリア	238,053	イタリア	175,116	イタリア	193,006	イタリア	246,325
3	台湾	144,986	フランス	136,655	フランス	161,068	フランス	139,820	フランス	182,681	フランス	183,036
4	スペイン	86,215	オランダ	115,284	オランダ	160,460	オランダ	138,133	オランダ	111,702	オランダ	112,549
5	中国	80,819	台湾	103,829	アメリカ	84,987	アメリカ	98,044	アメリカ	74,682	イギリス	70,298
6	オランダ	76,462	中国	75,619	中国	54,197	中国	56,932	イギリス	51,541	ベルギー	60,671
7	ベルギー	27,945	ベルギー	29,126	チャド	27,001	台湾	34,256	ベルギー	50,896	アメリカ	58,871
8	アメリカ	19,533	アメリカ	26,352	ベルギー	26,625	ベルギー	32,676	中国	33,134	中国	36,221
9	ドイツ	19,356	イギリス	21,119	インド	18,815	南アフリカ	30,863	ガボン	23,860	トーゴ	32,044
10	ガボン	9,003	コンゴ共和国	19,869	ドイツ	17,988	チャド	26,509	台湾	15,922	南アフリカ	28,837

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

表 1-4 アフリカ地域諸国との輸出入

(million CFA)

Main Customer Africa region	2001		2002		2003		2004		2005	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Africa total	69,900	321,937	126,359	254,434	189,373	211,604	158,425	284,881	211,113	521,558
CEMAC	44,936 64%	35,512 11%	71,556 57%	21,561 8%	89,828 47%	15,294 7%	71596 45%	29741 10%	55456 26%	47642 9%
Gabon	11,477	2,520	12,994	2,181	24,866	1,317	23860	3981	15009	1733
Equatorial Gunea	7,328	29,277	6,881	12,096	19,060	5,270	15702	16906	9544	29316
Central African Rep.	3,812	15	9,905	2	7,580	1	5993	4	5989	0
Tchad	8,502	77	27,001	225	26,509	50	14202	81	13865	1
Congo Rep.	13,817	3,623	14,775	7,057	11,813	8,656	11839	8769	11049	16592
Southern and East Africa	13,769 20%	28,437 9%	5,366 4%	29,662 12%	36,310 19%	28,924 14%	21,157 13%	21,695 8%	32729 16%	22627 4%
South Africa	745	23,684	2,801	26,496	39,863	25,589	10778	19215	28837	21360
Angola	10,737	1,135	575	200	1,148	633	3667	6	1516	0
Namibia					2,690	2,337	4628	2015	0	849
Northern Africa	12,562 18%	7,062 2%	13,546 11%	12,579 5%	10,565 6%	11,651 6%	13,234 8%	10,936 4%	11,814 6%	10516 2%
Egypt	77	2,504	303	7,039	638	6,785	221	7375	381	5953
Morocco	6,219	1,878	7,227	2,976	6,359	2,419	8210	2277	4,695	2941
West Africa	28,662 41%	250,922 78%	27,928 22%	190,631 75%	30,892 16%	155,659 74%	41,394 26%	222,506 78%	96,670 46%	440765 85%
Nigeria	9,846	189,559	10,504	139,084	9,669	98,372	13053	176522	8356	396671
Cote-d'Ivoire	2,116	14,647	8,292	19,778	1,438	19,945	8960	17220	11060	13523
Gunea	25	24,819	523	9,514	1,211	14,948	55	3028	16749	390

出典：国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

(3) 輸 入

最近 5 年間のカメルーンの総輸入額は、年率 12%の伸びを示している。同総輸入額は 2003 年に 1 兆 2,515 億 FCFA と一時落ち込んだものの再び増加し、2005 年には 1 兆 5,244 億 FCFA となった。輸入品目別では、原油・燃料油・潤滑油が最も大きい割合を占めてきており(約 30%、2005 年、以下同じ)、機械製品(7%)、自動車・バイク製品(7%)、電器・電子製品(5%)、無機化学製品(3%)、プラスチック製品(3%)、鋳鉄・鉄鋼・スチール製品などの加工製品や穀物(7%)と続いている。2001 年と比較すると、鋳鉄・鉄鋼・スチール製品は大きくその割合を減らしている(2001 年:8%→2005 年:2%)。機械製品、自動車・バイク製品についても、その輸入割合には減少傾向がみられる(表 1-5)。

一方、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。アフリカ地域からの輸入では、従来から西アフリカ諸国との取引が盛んであり、2005 年では同地域からの輸入が全アフリカ地域からの輸入額の 85%を占めている。これに対し南東アフリカ、北アフリカからの輸入は限定的なものにとどまっている(表 1-4)。

2005 年の輸入相手国別では、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 倍と急増している。これにより同国はフランスにかわって初めて輸入先第 1 位となった(表 1-6)。

表 1-5 主要輸入品目

2001		2002		2003		2004		2005	
上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)	上位8品目	百万(CFA)
原油・燃料油・潤滑油	249,053	原油・燃料油・潤滑油	190,407	原油・燃料油・潤滑油	223,084	原油・燃料油・潤滑油	229,436	原油・燃料油・潤滑油	457,443
機械製品	151,486	機械製品	167,222	機械製品	127,997	機械製品	114,161	機械製品	101,003
自動車・バイク	126,281	自動車・バイク	112,084	自動車・バイク	116,567	自動車・バイク	113,639	自動車・バイク	102,034
鋳鉄・鉄鋼・スチール製品	110,232	電器・電子製品	84,297	穀物	69,661	電器・電子製品	102,993	穀物	113,117
穀物	77,714	穀物	88,001	電器・電子製品	63,027	穀物	89,779	電器・電子製品	75,313
電器・電子製品	70,236	医薬品	46,151	医薬品	43,901	無機化学製品	46,482	無機化学製品	46,484
無機化学製品	48,851	紙・ダンボール	42,431	紙・ダンボール	37,670	医薬品	45,186	医薬品	41,527
紙・ダンボール	39,047	鋳鉄・鉄鋼・スチール製品	41,791	無機化学製品	36,752	プラスチック製品	39,282	塩・硫黄・セメント	39,332
医薬品	36,910	無機化学製品	38,683	プラスチック製品	36,636	紙・ダンボール	35,674	プラスチック製品	38,799
プラスチック製品	33,173	プラスチック製品	37,002	鋳鉄・鉄鋼・スチール製品	32,038	鋳鉄・鉄鋼・スチール製品	32,881	紙・ダンボール	35,413
輸入合計	1,356,767		1,294,971		1,251,561		1,365,047		1,524,464

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

表 1-6 主要輸入先(上位 10ヶ国)

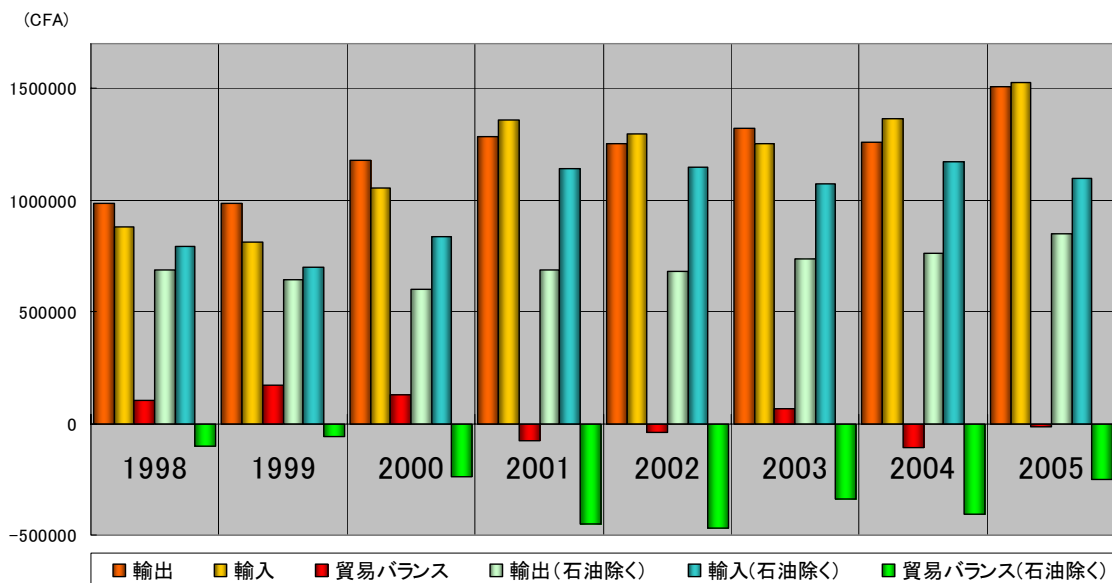
(百万 CFA)

順位	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	国名	輸入額	国名	輸入額	国名	輸入額	国名	輸入額	国名	輸入額	国名	輸入額
1	フランス	253,244	フランス	326,814	フランス	314,780	フランス	227,749	フランス	286,769	ナイジェリア	396,671
2	ナイジェリア	203,722	ナイジェリア	189,559	ナイジェリア	139,084	ナイジェリア	98,372	ナイジェリア	176,522	フランス	269,611
3	日本	51,481	アメリカ	106,913	アメリカ	108,433	日本	70,882	日本	87,570	中国	75,796
4	ベルギー	51,290	ドイツ	101,315	ドイツ	60,511	アメリカ	59,316	アメリカ	68,065	アメリカ	70,581
5	アメリカ	49,878	ベルギー	62,367	日本	58,691	中国	50,331	ベルギー	62,439	ドイツ	55,121
6	ドイツ	42,856	日本	61,726	ベルギー	51,866	ベルギー	49,166	ドイツ	58,861	日本	47,779
7	イタリア	33,010	イタリア	41,371	中国	46,331	ドイツ	44,863	中国	58,442	イタリア	41,247
8	中国	31,474	中国	36,629	イタリア	43,277	イタリア	39,485	イタリア	53,255	ブラジル	37,247
9	ギニア	25,597	イギリス	32,310	イギリス	41,630	オランダ	37,315	フィンランド	33,074	タイ	36,324
10	オランダ	25,437	赤道ギニア	29,277	オランダ	36,233	南アフリカ	25,589	ベルギー	29,065	赤道ギニア	29,316

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

(4) 輸出入バランス

輸出額はここ 8 年間で約 1.5 倍となっているものの、同時に輸入額も約 1.7 倍に増加している。最近 5 年間の輸出入バランスはマイナスに転じることが多かったが、それでも輸入/輸出比率は 92%から 105%の間で推移している。カメルーンの輸出入で大きい比重を占める原油を除くと、輸出入バランスは過去 5 年間引き続きマイナスとなっている。2002 年には輸入/輸出比率は 59%まで落ち込んだものの、2005 年には 77%まで回復している。(図 1-12)。



出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

図 1-12 貿易バランス

(5) CEMAC 諸国との貿易

最近 5 年間のカメルーンから他 CEMAC 諸国への輸出額は、2003 年の 898 億 2,300 万 FCFA がピークであり、2005 年には 554 億 5,600 万 FCFA とやや減少した。対照的に、CEMAC 諸国からの輸入額は、この 3 年間で 2003 年の 152 億 9,400 万 FCFA から 2005 年には約 3 倍の 476 億 4,200 万 FCFA へと急激に増加した。

CEMAC 域内の貿易バランスでは、カメルーンの輸出額は常に輸入額を上回る推移をしてきている。しかしながら、2002-04 年の 3 年間はプラス幅が約 400-750 億 FCFA であったものの、2005 年にはプラス幅が 78 億 1,400 万 FCFA と縮小している。2005 年の輸出額は、ガボン(150 億 FCFA)、チャド(139 億 FCFA)、コンゴ(110 億 FCFA)、中央アフリカ(60 億 FCFA)、赤道ギニア(10 億 FCFA)の順で取引額が多く、同年の輸入額では、赤道ギニア(293 億 FCFA)、コンゴ(166 億 FCFA)、ガボン(17 億 FCFA)、チャド(100 万 FCFA)の順に多くなっている。

国別輸出入バランスでは、2005 年ではガボン(132 億 7,600 万 FCFA)、中央アフリカ(59 億 8,900 万 FCFA)、チャド(138 億 6,400 万 FCFA)に対して黒字となっているが、赤道ギニア(△197 億 7,200 万 FCFA)、コンゴ共和国(55 億 4,300 万 FCFA)に対して赤字となっている。ガボンには燃料油・潤滑油、アルミニウムシート、パーム油、チャドへは燃料油・潤滑油、石鹼、コンゴ共和国へはアルミニウムシート、木材などが主要輸出品となっている。赤道ギニアからは原油、コンゴ共和国からは砂糖、原油を主に輸入している。

CEMAC 諸国別(コンゴ共和国を除く²²)の最近 3 年間の貿易額、貿易品目は表 1-7 の通りである。

輸出品目では、全般的に 4 ヶ国(ガボン、赤道ギニア、中央アフリカ、チャド)については燃料油・潤滑油が第 1 位を占めるなど、カメルーンの主要輸出品目となっている。特に各国の輸出货量・輸出額の中でその占める割合が大きいのは、チャド(70 億 FCFA:50%)、赤道ギニア(57 億 FCFA:60%)となっている。アルミニウムシートは、コンゴ(24 億 FCFA)、中央アフリカ(4 億 FCFA)で、セメントは赤道ギニア(11 億 FCFA)、中央アフリカ(3 億 FCFA)で上位になっている。

化学製品では、石鹼がチャド(25 億 FCFA)、ガボン(5 億 FCFA)、中央アフリカ(2 億 FCFA)へ比較的広く輸出されている。木材・木工製品では、ベニヤ板がコンゴ(9 億 FCFA)、ガボン(2.4 億 FCFA)、チャド(1.6 億 FCFA)などへ、床材がコンゴ(5.4 億 FCFA)、中央アフリカ(2.8 億 FCFA)、赤道ギニア(2 億 FCFA)へと主に輸出されている。木工・彫刻製品の輸出は、コンゴ(1.7 億 FCFA)や赤道ギニア(1 億 FCFA)などがみられる。

一方、食品・飲料品ではその輸出品目は多岐にわたっている。食品の主な輸出品として、スープ原料がガボン(9.0 億 FCFA)、コンゴ(4.3 億 FCFA)、中央アフリカ(4.0 億 FCFA)へ、ビスケット・パン製品がコンゴ(3.6 億 FCFA)、中央アフリカ(2.7 億 FCFA)、赤道ギニア(0.6 億 FCFA)へと輸出されている。他製品で輸出額が大きいのは、チョコレート・カカオ原料製品がコンゴ(5.5 億 FCFA)へ、豆類がコンゴ(4.3 億 FCFA)へ、食糧ペーストがチャド(4.1 億 FCFA)へ輸出されているのがあげられる。

飲料品では、ビールはチャド(5.8 億 FCFA)コンゴ(3.4 億 FCFA)、赤道ギニア(1.4 億 FCFA)へ、ウイスキー・リカーはコンゴ(2.1 億 FCFA)、チャド(1.1 億)へ、スパークリング・ワインがコンゴ(3.8 億 FCFA)へ、飲料水がチャド(2.1 億 FCFA)へ主に輸出されている。

輸入先については偏っており、輸入額ではコンゴ(35%)、赤道ギニア(62%)の 2 カ国で CEMAC 全体からの輸出額の約 97%とほとんどを占めているのが特徴的である。輸入額が大きいものとしては、原油・石油・燃料油類(ハイドロカーボン)が赤道ギニア(292 億 FCFA)、コンゴ(30 億 FCFA)ガボン(0.2 億)から輸入され、2005 年の輸入額全体の 68%を占めるに至っている。輸入額でみると 2 番目

²² 同国の品目別輸出入データが未入手のため。

は、食品の砂糖・菓子類のコンゴ(30億FCFA)からの輸入が、3番目は兵器及び付属品がコンゴ(2.5億FCFA)からの輸入が続いている。また機械・機器類では、機械および機械器具類がコンゴ(1億FCFA)や赤道ギニア(0.07億FCFA)から、光学・写真用機器が赤道ギニア(0.6億FCFA)から輸入されている。

表 1-7 カメルーンと CEMAC 諸国間の貿易

CEMAC への輸出

単位(取扱量:t、金額:百万CFA)

品目	2,003		2,004		2,005	
	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額
コンゴ共和国						
Aluminium sheets	1,181	1,737	1,284	1,894	1,670	2,400
Plywood	836	236	1,744	541	3,158	890
Chocolates and other cocoa-base products	159	285	83	156	426	554
Floor board	36	120	28	123	25	541
Fuel and lubricants	5,706	932	14,754	2,096	1,787	492
Beans	2,349	467	3,038	616	2,163	432
Preparations for soup and its transport	1,194	1,176	933	862	424	431
Washing soup	750	311	618	240	1,186	394
Sparkling wines	488	117	2,016	435	1,463	381
Cookie and bakery	558	538	415	364	406	361
Beers	639	207	577	214	1,002	341
Other carpentry works	122	219	94	183	143	284
Transportation and packing articles in glass	1,859	631	424	150	741	277
Whiskies and liqueurs	718	863	188	80	303	211
Cigarettes			13	72	43	199
Statue and other wood carvings	131	154	279	268	175	172
Paints and varnish	35	105	54	229	35	154
Other products	8,729	3,717	5,378	3,317	4,264	2,534
合計	25,489	11,813	31,920	11,839	19,413	11,049

品目	2,003		2,004		2,005	
	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額
ガボン						
Fuel and lubricants	8,597	1,431	22	17	21,671	5,569
Aluminium sheets	1,820	2,720	2,648	4,056	2,134	3,164
Crude and refined palm oil	11,145	7,515	9,209	5,682	2,135	1,189
Preparations for soup and its transport	508	581	846	833	892	898
Washing soup	4,536	1,696	2,309	1,157	1,137	526
Batteries and electric batteries	908	1,324	425	617	278	472
Milk, powder or condensed	72	181	108	306	98	266
Plywood	820	239	3,707	1,063	866	236
Boxes and cartons in paper material	394	324	309	292	173	174
Transportation and packing articles in glass	4,052	1,092	2,784	791	490	149
Polythene bags and sachets	160	176	650	495	151	144
New car tires	7	21	22	70	45	129
Other products	14,689	7,566	18,077	8,482	2,760	2,094
合計	47,708	24,866	41,117	23,860	32,830	15,009

赤道ギニア		2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額	
Fuel and lubricants	33,844	6,004	64,723	8,427	21,546	5,716	
Cements	25,295	1,272	8,031	521	10,731	1,079	
Spotlights of profiles	65	244	15	86	89	526	
Fuel pump	21	35	21	41	12	232	
Floor board	138	246	261	552	72	208	
Beers	9,080	3,215	3,590	1,423	281	144	
Trailers and semi-trailers	15	61	59	85	75	136	
Carving and mortar stick(wooden products)	88	135	26	54	90	98	
Redi-made construction materials	83	82	61	44	154	70	
Cutting and shaping, sorting machine	16	67	2	17	19	68	
Cookie and bakery	2,166	273	217	254	29	64	
Other products	15,867	7,427	8,529	4,198	1,178	1,202	
合計	86,675	17,646	85,535	15,702	34,274	9,544	

中央アフリカ		2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額	
Fuel and lubricants	5,175	972	4,505	806	2,248	494	
Preparations for soup and its transport	327	474	211	303	279	401	
Aluminium sheets	267	353	134	190	270	375	
Cements	2,840	185	6,041	421	4,435	317	
Floor board	3	114	23	402	8	282	
Cookie and bakery	270	292	161	166	250	274	
Batteries and electric batteries	414	623	125	201	130	223	
Wrapping bags and sachets	243	256	372	317	152	189	
Washing soap	1,028	493	255	123	508	178	
Other aluminium articles	52	84	0	2	103	165	
Plastic materials for kitchen and tables	108	108	83	85	148	152	
Other products	3,825	3,627	4,390	2,977	3,645	2,940	
合計	14,552	7,580	16,302	5,993	12,177	5,989	

チャド		2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額	
Fuel and lubricants	56,216	10,462	52,214	9,881	36,746	6,978	
Washing soap	3,603	1,877	2,999	1,333	6,223	2,514	
Beers	183	97	412	195	1,154	575	
Food pastes	1,208	677	514	280	744	409	
Group électrogènes	7	30	19	35	65	223	
Water	2,217	347	436	65	1,320	211	
Tractors			26	28	49	173	
Plywood	381	82	209	74	543	161	
Ready-made construction materials	338	218	7	21	199	158	
Aluminium material for construction	1,083	1,628			97	156	
Minium and orange mine	14	7	11	14	141	149	
Paints and varnish	47	102	26	46	71	126	
Trailers and semi-trailers	3	13	15	18	60	118	
Whiskies and Liqueurs	40	57	52	39	93	113	
Boxes and cartons in paper material	238	258	59	87	74	100	
Other products	54,747	10,653	2,215	2,086	1,798	1,599	
合計	120,326	26,509	59,214	14,202	49,484	13,865	

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

CEMAC からの輸入

単位(取扱量:t、金額:百万CFA)

コンゴ共和国		2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額	
Sugars and sweets	12,500	4,939	15,140	6,278	28,500	13,088	
Hydrocarbons	15,006	3,171	11,544	2,177	14,097	3,043	
Weapons, munitions and accessories	87	360	76	294	64	247	
Mecanical machines and appliances	8	66			29	103	
Iron and steel works					44	83	
Other products	642	121	363	19	18	28	
合計	28,242	8,656	27,123	8,769	42,753	16,592	

ガボン		2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額	
Tobacco			120	376	332	1,603	
Wood and wooden works	150	96	127	72	111	52	
Mecanical machines and appliances	86	48	2	0	3	22	
Hydrocarbons	9,109	1,064	21,013	2,739	19	16	
Inorganic chemicals	0	0	24	28	12	15	
Other products	207	109	2,866	766	91	25	
合計	9,552	1,317	24,150	3,981	568	1,733	

赤道ギニア		2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額	
Hydrocarbons	31,920	4,286	119,546	16,833	111,262	29,236	
Optical apparatus for photograph, etc	11	5	3	4	13	62	
Mecanical machines and appliances	64	128	9	1	1	7	
Plastic materials	791	428	35	19	24	2	
Other products	3,806	424	270	48	19	9	
合計	36,592	5,270	119,863	16,906	111,318	29,316	

チャド		2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額	
Live animals	6	0	34	62			
Oleaginous grains and fruits; medical plants	1,600	45	72	9			
Residues and wastes from food industries; animal foods	2,388	5	141	6			
Other products	8	0	3	4	0	1	
合計	4,002	50	250	81	0	1	

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

(6) ナイジェリアとの貿易

ナイジェリアは CEMAC には加盟していないものの、2005 年にはカメルーンの第 1 位の輸入相手国である。同国は輸出も CEMAC 諸国全体と同規模にあるなど、重要な貿易相手国の一つとしてあげられる。輸入額のほとんどは原油が占めていることが特徴的である(表 1-8)。過去 3 年間で原油の輸入量は 1.8 倍、輸入額は世界的な原油高の影響もあり、2.0 倍と急激な増加を示している。2004 年データでは、自動車・トラクターの輸入増加が目立ってきている。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。ナイジェリアへの輸出は CEMAC 諸国のような優遇措置はないも

のの、その輸出規模は、CEMAC 諸国の輸出上位国であるガボン、チャドと同程度の大きさにまで達している。

最近 5 年間の貿易量の推移をみると、2000-2004 年まで輸入額第 2 位であったが、2005 年には取引額 3,196 億 FCFA でフランスを抜いて第 1 位の輸入相手国となっている。

また、国境沿いを拠点とした密輸などの取引も行われていると推定されており、統計に表れてこない貿易も含めるとさらに取引量は多いと見込まれる。こうした点を考慮すると、将来的にも輸出相手国として重要な地位にあると見る事が可能である。

表 1-8 カメルーンとナイジェリア間の貿易

単位(取扱量:t、金額:百万CFA)

ナイジェリア(輸出)						
品目	2,002		2,003		2,004	
	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額
Carburating and lubricant	5,327	905	15,101	2,133	44,940	7,068
Beauty products	678	2,961	366	1,518	502	1,101
Soaps.			25	42	686	1,036
Preparations for soups and soups	638	538	1,783	1,480	1,166	968
Cosmetic products	340	519	311	605	1,030	951
Raw cotton	399	251	999	721	469	375
Plastic matter					200	113
Other product	7,382	5,174	18,585	6,499	48,991	11,612
Total	22,750	10,504	23,310	9,669	50,020	13,053
ナイジェリア(輸入)						
品目	2,003		2,004		2,005	
	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額
Hydrocarbon	806,368	157,356	1,025,710	152,908	1,441,512	319,556
Automotive vehicles; tractors	72	41	34	21	299	671
Sugars and sweets	17	16	0	0	314	89
Rubber	367	723	398	935		
Other	806,824	158,136	1,026,141	153,864	200,290	76,356
合計	807,113	158,372	1,028,404	154,399	1,642,416	396,671

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

(7) 中国との貿易

中国は第 8 位の輸出相手国、第 3 位の輸入相手国であり、欧米先進国と同規模の重要な貿易相手国といえる。

輸出は、綿花が約 70%を占め、丸太木材(15%)、紙・ダンボール製品(7%)が主要輸出品となっている(表 1-9)。輸入では、輸入品目は多岐にわたっているものの主なものは、靴、陶器、プラスチック、靴下、衣服などの日用品、機械製品、自動車製品などとなっている。

最近 3 年間の貿易推移によると、輸出額が増加している主品目は綿花(2.2 倍)、丸太木材(1.5 倍)であるが、輸出量はそれぞれ綿花(2.6 倍)、丸太木材(2.7 倍)と輸出額以上に急増している。輸入量

をみると、3年間でプラスチック、ゴム、陶器、自動車・トラクターの品目で約3倍、それ以外のほとんどの品目で約2倍の急速な伸びを示している。多岐にわたる品目において、中国製の製品が日常生活に急速に普及しているといえる。

表 1-9 カメルーンと中国間の貿易

単位(取扱量:t、金額:百万CFA)

中国(輸出)						
	2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額
Crude cotton	17,145	12,244	27,289	21,457	44,380	26,917
Undressed timber	19,637	3,598	22,651	3,437	52,901	5,463
Papers and carton	19,698	6,814	22,379	7,514	7,670	2,498
Wooden veneer sheet	436	357	383	275	908	688
Other aluminium works	85	8	37	11	1,320	260
Crude petroleum oils	261,027	33,879				
Other products	50	32	1,290	439	968	395
合計	318,078	56,932	74,029	33,134	108,146	36,221

中国(輸入)						
	2,003		2,004		2,005	
品目	取扱量	金額	取扱量	金額	取扱量	金額
Shoes and their parts	3,555	5,650	5,548	9,840	4,389	8,513
Machines and electric devices	2,154	3,469	3,277	4,855	5,717	7,630
Motor vehicles; tractors	1,700	2,000	2,683	3,596	4,817	6,913
Mechanical machines and applicants	1,694	3,303	2,376	4,160	3,766	5,759
Ceramic products	11,334	2,360	21,205	3,651	30,170	5,487
Cast irons and steel works	2,981	1,641	4,280	2,096	7,309	3,550
Plastic matters	1,609	1,233	1,879	1,501	4,596	3,526
Rubber	1,025	1,180	1,868	1,863	2,956	3,260
Leather works, traveling articles etc	1,368	1,590	1,545	1,794	2,953	3,183
Let's pitch and crustaceans	3,019	360	1,652	162	7,668	2,574
Synthetic or artificial fibres	307	661	839	1,327	1,276	2,320
Furniture and medical furniture etc	1,184	842	1,523	991	2,590	1,881
Pharmaceutical products	183	586	161	602	423	1,633
Hosiery clothing	338	599	691	974	1,244	1,592
Optical photographical appliances, et	316	1,147	487	1,059	617	1,280
Various chemical products	317	684	446	706	679	1,267
Other ready-made textile articles	658	813	690	842	743	1,088
Other products	130,253	22,211	97,300	18,422	30,887	14,340
合計	163,995	50,331	148,449	58,442	112,799	75,796

出典: 国家統計局 Annual Statistics of Cameroon 2007 及び最新収集データより調査団作成

1.1.4 財政収支

カメルーンの財政収支(2006年度)は歳入2兆1,187億FCFA、歳出1兆5,298億FCFAであり、全体収支は5,889億FCFA(GDP比5%)のプラスとバランスを保っている。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%は石油にともなう歳入である。予算執行率は 82.2%である(表 1-10)。

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。中所得国では歳入と歳出の GDP 対比相当額は各々25%前後であり、これらと比較するとカメルーンの場合はいずれも低い値に留まっていることから、経済成長のためにはこの比率を引き上げることが必要とみられている²³。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²⁴。

カメルーン政府は石油からの歳入を減らし、税による歳入を増やすべく取り組んでおり、2006 年度歳入実績は石油 1.1%、税 18.2%と少しずつ改善されてきているといえる。支出側では PRSP に基づいたインフラストラクチャー、保健、教育、農村開発、ガバナンス、国内債務などの分野への優先的な支出を計画している。

また、多国間債務救済イニチアチブ(MDRI)や HIPC イニチアチブによる債務削減により、約 2 兆 589 億 FCFA の実質的な債務削減が実行され、2006 年現在の公的債務(海外債務、内国債務)は GDP の 54%まで下がり健全化してきている²⁵。

表 1-10 国家財政(1999-2007)

	1999	2004	2005	2006	2007(*)
	(% of GDP)				
歳入及びグラント 合計	15.0	15.4	18.2	19.6	19.3
税歳入	12.9	13.2	16.3	18.2	18.0
石油歳入	2.2	2.0	1.4	1.1	1.1
支出及び貸付 合計	13.9	16.0	14.6	14.6	14.9
現行支出	11.5	14.0	12.1	11.7	11.7
給料、賃金	4.6	5.4	4.7	4.5	4.6
インターネット	2.4	2.0	1.5	0.9	0.5
資本支出	1.9	2.0	2.4	2.9	3.2
プライマリーバランス	3.5	1.4	5.1	5.9	5.0
全体バランス	1.1	-0.5	3.6	5.0	4.5

(*)…推定

出典: AfDB/OECD African Economic Outlook 2008

²³ IMF (2007)「IMF Country Report No.07/08 Cameroon: Selected Issues」

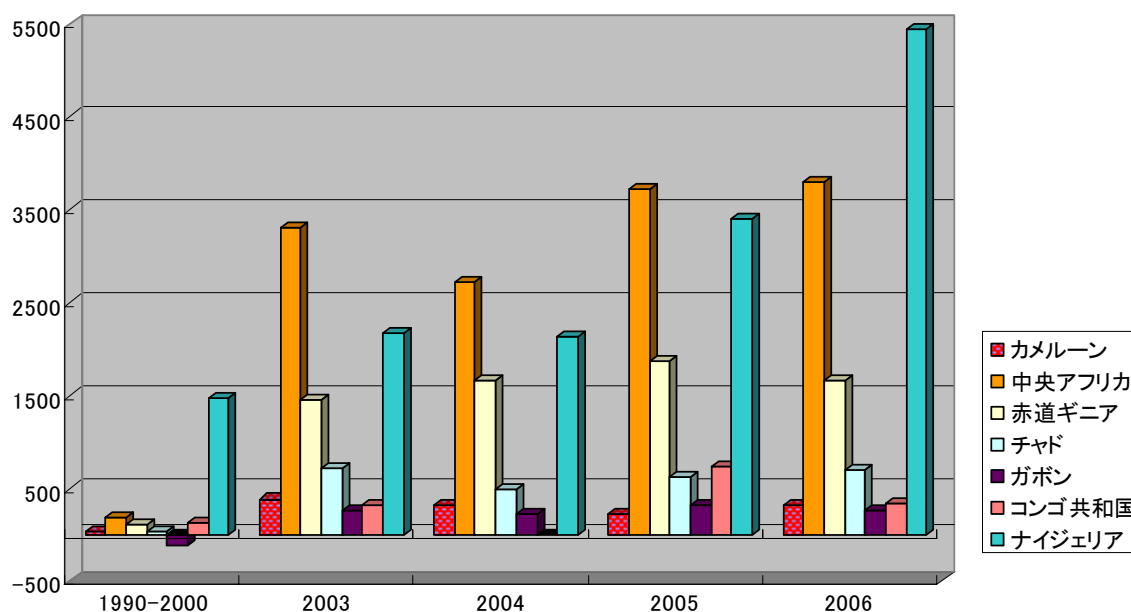
²⁴ AfDB/OECD(2008)「African Economic Outlook 2008」

²⁵ AfDB/OECD(2008)「African Economic Outlook」

1.1.5 海外直接投資

カメルーンは、政治的に不安定な国が多いアフリカの中にあつて、比較的安定している環境にある。2002 年には新しい投資憲章を採択するなど民間投資環境の改善に取り組んでいる。しかしながら、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 1-13)。この投資額は、1990-2000 年の平均投資額 4,000 万米ドルに比べると着実に増加しているものの、カメルーンのエconomic規模を考えると必ずしも多いとはいえない。CEMAC 諸国の 2006 年実績と比較すると、投資額上位の中央アフリカ 38 億米ドルや赤道ギニア 17 億米ドルなどに比べても少なく、CEMAC6 カ国中 4 番目、CEMAC への総投資額の約 4%にすぎない。またカメルーンのエ投資額は、隣国の石油産出国ナイジェリアの 17 分の 1 の規模となっている。

カメルーンにある民間企業 302 社を対象とした世界銀行の投資環境調査²⁶によると、起業家にとっての制約条件は上から順に、(1) 税金法制度(83.4%)、(2) 税率(78.7%)、(3) 電気(65.9%)、(4) ファイナンスコスト(65.9%)、(5) インフォーマルセクター競合企業の活動(53.4%)、(6) 汚職・腐敗(53.1%)が挙げられている。(6) 汚職・腐敗については、2006 年の腐敗認識指数でカメルーンは 138 位となっており、世界銀行は特に汚職・腐敗の改善を重点項目と指摘している。



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

図 1-13 CEMAC 及びナイジェリア国への外国直接投資額の推移(1990-2006) (百万米ドル)

²⁶ 世界銀行(2006)「Cameroon Investment Climate Assessment」

1.2 カメルーンの産業構造と開発課題

既にこれまで述べてきたように、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。

カメルーンは周辺諸国に比べれば比較的産業の多角化が見られるが、しかし、基幹産業を支える裾野産業や、原材料・サービス産業が育っていない。また、農産加工や素材産業の製品のダウンストリームを担当する部門も育っていない。外資企業、大企業に比べて小規模および零細規模企業、あるいは手工業・個人企業などはほとんどこれらの大企業との関連を持たないところで、国内の低層の最終需要を前提として成立している。

また、石油や資源産業を除く、主要な製造業である外資企業、大手企業、中規模企業はいずれも輸入原材料や輸入半製品をベースとして生産を行っており、彼らの主たる市場である国内市場およびCEMACを中心とする周辺諸国の規模が限られていることから、国際競争力を持つことに困難が見られる。

このような点から、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

(1) 貧困削減戦略文書²⁷ (PRSP)

PRSPは現時点ではカメルーンの状態開発の根幹を方向付ける文書として位置づけられている。

カメルーン政府は2003年4月以来、PRSPに基づいて貧困削減戦略を実施してきている。この戦略はMillennium Development Goals²⁸ (MDGs)に向けて、実質的であつ持続する、人々の生活の改善を追及するものである。

1980年代に多くの途上国で累積債務が増大したが、1990年代に入ってもアフリカのサブ・サハラ諸国を中心とする途上国の累積債務は債務／輸出比率が持続可能な水準とされる150%には至らず、90年代半ばには200～250%となっていた²⁹。カメルーン国もその例外ではなく、累積債務問題の解決のため1996年にIMF・世銀が提唱したHIPCイニチアチブの下、経済・金融プログラムに3年間(1997-2000年)にわたって取り組んできた。その結果、貧困率は53%(1996年)→40.2%(2000年)に減少し、GDP成長率(1997-2001年)は年平均4.7%を達成し、一応の成果を得てHIPC決定時点(Decision Point)に到達した³⁰。その後、拡大HIPCイニチアチブの適用を受け、さらに引き続き完了時点(Completion Point)達成を目指して、他のサブ・サハラ諸国と同様、「包括的開発のフレームワーク」となるPRSPを2003年に策定し、実施することとなったものである。

²⁷ PRSP(PRSP)は、1999年G7ケルンサミットでの貧困削減と債務削減に関する議論を踏まえ、同年のIMF/世銀総会で重債務貧困国(HIPCs)及び全てのIDA融資対象国に対して作成が要請された。HIPCイニチアチブ対象国は、基本的に決定時点(Dicision Point)の前まで(イニチアチブ適用開始から3年以内)にPRSPの作成が求められる。

²⁸ MDGでは貧困を2015年までに2001年時点の半分に削減することが掲げられている。

²⁹ JICA国際協力総合研修所(2004)「PRSPプロセス事例研究」

³⁰ カメルーン政府(2003)「Poverty Reduction Strategy Paper」

(2) PRSP における目標

PRSP では次の 7 つを中期戦略目標として掲げている³¹。

- 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

重点目標 1 (安定的マクロ経済促進)に関しては、カメルーンは経済的安定を取り戻したとし、新たな中期目標として GDP 成長率を 2003-04 年に 5.0%前後、インフレーション率を 2%とすること、公共支出を増やし、2004 年までに全体的な投資率を約 20%とすることを掲げられた。

重点目標 2 (経済の多様化)については、現在経済成長のペースが十分ではなく、石油セクターの貢献度合いの減少がみられることから、非石油セクターの改善が避けて通れない課題であると指摘している。産業セクターが持続的な貧困削減の主な推進力であること、中央アフリカやナイジェリア地域を含めて約 2 億人の潜在的な顧客市場があること、今後 10 年間(2005-2015)の平均経済成長率を 6%を目標とすること、その達成のためには経済多様化の促進が必要不可欠であること、などが再認識された。その中で、製造業の内、特に農産加工産業、繊維産業、木材加工産業の開発を支援し、競争力を高めることが述べられている。

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。

民間セクター活性化の中では、特に中小企業/中小産業をターゲットとした目標として次の 5 つが設定されている。

³¹ これらの中でも特に教育、保健、インフラストラクチャーの 3 つが重点分野として取り上げられてきた。

- (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・ハンドクラフトセクター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

(3) PRSP の進捗評価

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。その後 IMF との合意の下、さらに 2005-2008 年の 3 年間にわたる貧困削減成長ファシリティ（Poverty Reduction Growth Facility）プログラムを実施し、引き続き社会・経済改革に取り組んでいる。

2006 年 2 月に出されたその PRSP の中間進捗報告書³²では、PRSP の主な成果について次の通り評価されている。

重点目標 1: マクロ経済の安定化については、非石油セクターのスローダウンにより経済成長は 2005 年には 2.6%まで減速したが、懸命な国家財政の改善への努力が行われ、満足する一定レベルに達したと評価された。

重点目標 2: 経済の多様化の産業セクター開発に関しては、農産加工業、エネルギー、森林/木材、繊維/綿花、ボーキサイト/アルミナ/アルミニウム、技術開発セクターなどの潜在的高成長セクターが選ばれ、それぞれにおいてアクションが取られたとしている³³。

重点目標 3: 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。

³² カメルーン政府(2006)「PRSP Progress Report on the Implementation of the PRSP」

³³ 農産加工業では、プランティン加工産業の開発プログラムが開始され、国内および CEMAC 域内市場を対象とし、生産性の向上、加工および合理的流通支援についての調査が行われている段階であると報告されている。

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。

2008年8月現在、カメルーン政府は PRSP の見直しに着手しており、PRSP II の策定を予定している。そのドラフト案では、1) 今後 10 年間(2008-2017)で一人当たりの収入を倍増、2) 不平等の削減、3) 貧困削減の 3 つが実施目標として設定されている³⁴。

中小企業振興との関連からは、中小企業/中小産業のネットワーク構築支援と官民パートナーシップの効率的な構築をどのように図るかという点について、PRSP II に含むべきだと指摘している。

また、基幹インフラ整備(特に道路分野)(重点目標 6)においては民間セクター開発を一つの目的としていたが、中小企業/中小産業への技術能力支援がほとんど行われていない点が改善すべき点として指摘されている。

³⁴ MINPLAPDAT(2007) 「Revision of PRSP」

Ⅱ 中小企業の現状把握と開発に向けての問題分析

2 カメルーン中小企業の概要

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。ここでいう中規模企業 (2) は、これまでのカメルーンでの概念では中小企業の範疇で捉えられていなかった企業層(言い換えれば大企業として理解されていた企業層)である。たしかに、カメルーン企業の中ではこれらの中規模企業は「一般の」企業である。しかしながら、「中小企業」を、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と定義し、かつ国際的視点から見るならば、これら中規模企業は明らかにハンディを背負った企業である。

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。対象市場は基本的には全国、さらには CEMAC 地域市場であり、自社の販売組織あるいは近代的流通業に乗せて販売している。しかし、国内市場規模が大きくないことや、大規模な工場で作られて輸入される低価格な輸入品(さらには正規の関税を支払わない密輸品)との競合の中で競争力を維持できず低稼働率操業をやむなくされ、結果として事業拡大・高度化が出来ず、さらに競争力の低下に拍車をかけている。(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。前者(1)は前記中規模企業に比べ、基本的には地場の需要を対象にしており、顧客がその場に来て購入する。事業の向上には意欲的な経営者がこの層には多く、近代的流通ルートに乗せたり、場合によれば輸出へも進出したい意向を持っている。しかし、現段階では生産規模が小さくまた設備も不十分なため規模の大きな取引には対応できない。また、国際市場で必要な技術や経営が修得できていない、拡大・高度化に必要な資金の調達が困難(担保力は比較的あるが調達コストが高くつく)などの問題を抱えている。後者(2)は、大規模企業側のこうした企業への需要があり、資金調達、技術力向上などでも顧客側の支援を得て成長している。

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。品質的にも不十分であり、操業も安定していない。運転資金も十分でなく、事業向上のための資金調達はなおさら困難である。さらには、個人企業に近い企業あるいは家族企業があり、あるいは GIC や GIE などのような社会事業的性格を持つ事業体がある。

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。

なお、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は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。

これらをまとめたのが下記の表である。

		特徴
大企業	国営企業/公社	
	民営化された旧国営企業	
	外資企業	海外市場に焦点 (Off-shore 的経営)
	その他の大企業	
中企業	国内需要に注目して進出した外資系製造企業	周辺諸国、その他アフリカ諸国も視点到しているが、事業環境はそれを容易にはしていない。輸入代替を目的として導入された企業で、創業当初はインセンティブが得られたが現在はほとんどない。輸出品 (特に関税を支払っていない移入商品) との競争力がなく、稼働率が低い。当該商品での拡大 (および輸出) 意欲は小さいが、関連商品への進出意欲は見られる (即ち現在の商品分野では限界を感じてはいるが、工業投資一般には積極的)。融資に対する担保能力はあるが高金利のため外部からの融資は受けていない。拡大のためには自己資金を使用。
	他のアフリカ国に拠点を置く企業のカメルーン支社 (商社・製造企業の兼営)	アフリカ諸国に展開。カメルーンでの操業はその一部。建材、食品などが多い。
	大手企業などの下請け企業としての機能を提供する企業	大企業、外資企業に対するエンジニアリング・サービス、機械部品納入などを行う中規模企業。技術面で顧客からの指導を得て向上し、顧客が安定しているため比較的経営が安定。融資も商業銀行から受けている。
	その他の中企業	
小企業	企業的経営の確立している小規模製造企業	小規模企業の内、経営者が事業の拡大、改善に意欲的な企業。まだ輸出のできるまでの力はないがその意欲はある。規模の大きなオーダー処理能力を持てるように、また、輸出への進出ができるように、本格的なトレーニングを強く希望している。まだ事業計画などに甘さはあるが、中小企業振興にあたって最も期待できる層。担保力はあるが金利高のため外部からの融資は受けていない。 販売組織も一応持つ。物流組織は出来ていない。市場一般への Exposure 機能はない。

		特徴
	個人企業的製造企業	事業改善や拡大の意識はあるが手段がない(経営手法、技術、資金)。運転資金も不十分で、在庫が増えると次の原材料購入が行きづまる。販売は客が出向いて来て購入するのを待つ。非登録企業も多数含まれる。 手作業と単純で古い設備機器を使用。
	手作業の多い小規模製造・修理業	
	コミュニティベースの零細規模事業	単純な装置を設置、コミュニティの人を募って事業組織として運営。ほとんどは当初資金だけで、そのあとの運転資金に行き詰まり、やっと操業しているレベル。販売は客が出向いて来て購入するのを待つ。改善や事業拡大まではまだ考えられない段階。
	農業部門、水産加工部門で企業形態を取る小農、漁業者	ゴム、オイルパームの栽培、魚の燻製など。
生業的ビジネス	独立手作業者	配管工、電気工、大工、木工、家具製造、食品製造など。地域内の需要に対応しているだけで、外部のマーケットへのアクセスはほとんど出来ていない。製品はその場で買いに来るのを待っているのみ。
	店を持たない道路わきでの小売、立ち売り	

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、生業的事业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。

カメルーン経済におけるインフォーマルセクターの比率はもともと高かったようであるが、近年では1990年代前半にカメルーンが経済危機に陥った際、相次ぐ企業の倒産から、大量の失業者が発生しインフォーマルセクターへと流れ、不安定な雇用情勢が政治問題化したことからインフォーマルセクターの存在がクローズアップされるに至っている。

国家統計局(INS)が1993年から94年にかけてヤウンデ地域のみを取り上げて行ったインフォーマルセクターの実態調査では、同地域の労働人口の65%がインフォーマルセクターに属しており、

年間 5%程度増加しているとの結果が出ている。この当時の状況が、インフォーマルセクターは劣悪な労働環境や最低レベルの収入しか得ていないとのイメージを形成、以来、政府としてインフォーマルセクターの改善が早急に取り組むべき課題とされてきた。ただ当初は政府も現象面を追認するだけで、インフォーマルセクターの定義や実態を示すデータの収集なども行われていない状況であった。その後、2004年12月に MINPMEESA (中小企業・社会経済・手工業省) が設立され、同省内にインフォーマルセクターを担当する社会経済・手工業局 (Department of Social Economy and Handicrafts: DESA) が置かれ、インフォーマルセクターの定義付けや定量的把握のための作業が進められている。

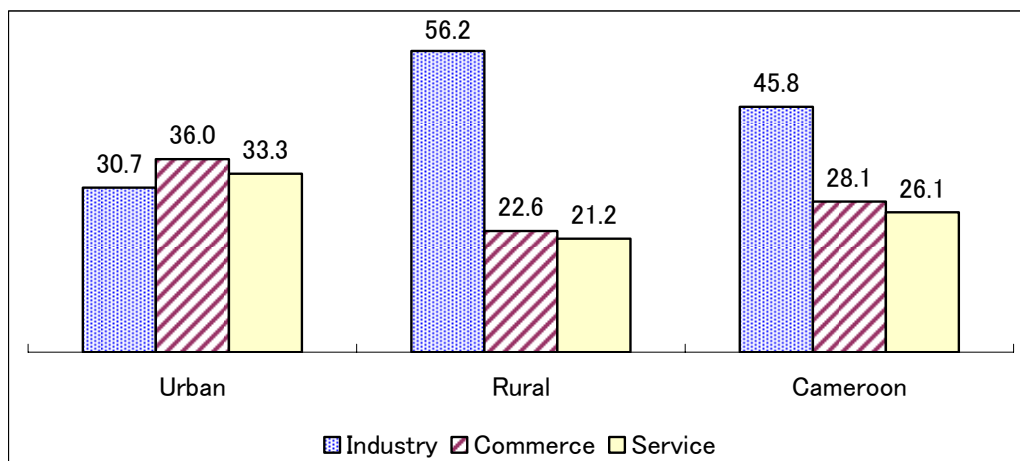
一方、国家統計局 (Institut National de la Statistique: INS) は、MINPMEESA に先立って、2005年にインフォーマルセクターの動向把握調査を行っている。その際、次の3項目に該当する事業所をインフォーマルセクターと定義付けしている。

- 1) 事業所登録しておらず、社会保険の適用を受けていない。
- 2) 所定の方式に従った会計処理をしていない。
- 3) 事業所の場所、人、事業方法などが一定でない

調査は、5,274 事業所のサンプル調査として行われたもので、2006年3月に”Study on Employment in the Informal Sector”^{*1}として結果が公表されている。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。

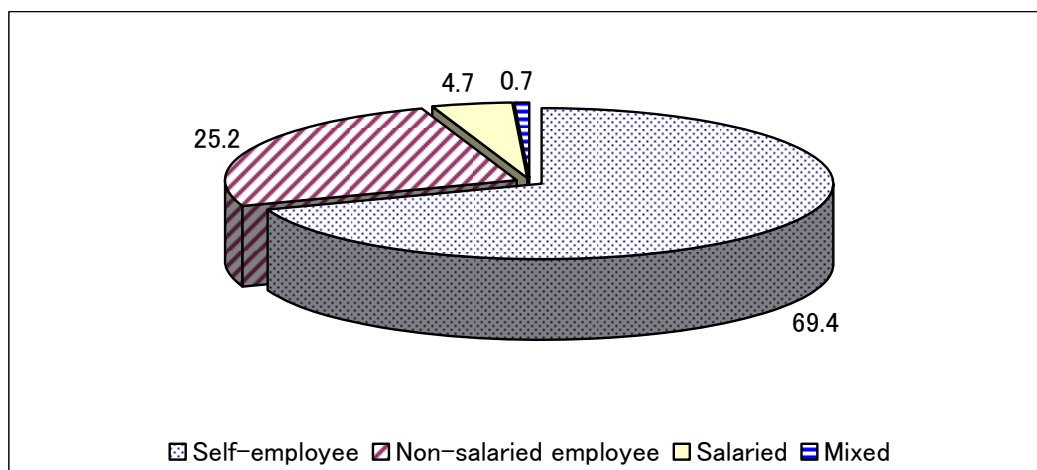
- 1) 個人事業所(経営者のみの事業)が全体の 69.4%を占めている。さらに経営者に無給従事者を加えたものが 25.2%あり、これらの個人および家族のみによると思われる層をあわせて 94.6%と大多数を占めている。
- 2) 有給社員を雇用する事業所(企業形態の事業所と考えられる)は全体の 4.7%に過ぎない(図 2-1 参照)。
- 3) 都市部と地方部別、セクター別では、都市部で商業、サービス、工業の各部門がほぼ同じ程度を占めている。中でも商業セクターがやや高い。他方、地方部では圧倒的に工業部門の比率が高い(図 2-2 参照)。ここでの工業とは、手工芸、農産品加工、修理業などである。
- 4) 世界的に見てインフォーマルセクターの労働者は女性に偏っているとされるが、カメルーンの場合は、女性比率は 54.7%と、極端に大きいわけではない。ただし、ISN では無給従事者の大半が女性と分析している。

^{*1} Enquete sur l'emploi en le Secteur Informel (EESI)



Source: EESI-INS

図 2-1 インフォーマルビジネスの地域・セクターによる分布



Source: EESI-INS

図 2-2 インフォーマルセクターにおける雇用形態別人数構成 (%)

以上のように一般的には金融機関も含め、「事業所登録をしていない事業所、あるいは個人」をインフォーマルセクターとする見方がカメルーンでは定着しつつあり、この定義によれば、おおよそ労働人口比率で 60～65%、あるいは GDP 寄与率で 25～30%がインフォーマルセクターの現状と見られている^{*2}。

^{*2} Cameroon Tribune 2007.10.2 号より

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(詳細は III-1.3 参照)。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

現段階ではこの区分案は統計上使用されておらず、これまで産業統計上使用されている区分は、国家統計局(INS)による次の区分である。

大企業	51人以上
中企業	21人～50人
小企業	20人以下

(2) 中小企業統計の現状

1) 国家統計局(INS)による統計

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

この調査は、1993年から1999年まで毎年実施されてきた企業サンプル調査である。サンプル数は1993年の1,524社から年々増え、1997年に1,971社となった後減少、1999年には1,693社を対象として行われている。

b) National Enterprise Survey 2007

2007年に行われた全国企業調査である。6,027社を対象として調査し、5,243社の有効回答を得ている。

c) Quarterly Outlook Survey

INSが国内総生産(GDP)を推定する上で、工業分野の原データとしている統計である。これは大規模製造企業を中心に120社(ただし採用は110社)に対して、四半期ごとに行っている生産・雇用動向調査であり、工業分野では唯一の定期サンプル調査となっている。

d) Study on Employment in the Informal Sector 2005

インフォーマルセクターにおける 5,274 事業所を対象として行われたサンプル調査である。2006 年 3 月に”Study on Employment in the Informal Sector”として結果が公表されている(この調査結果については II-2.1.2 参照)。

2) その他機関等による統計

中小企業・社会経済・手工業省では中小企業センサスの実施が予定されている(実際にはセンサスではなく、大規模サンプル調査)。計画では約 30,000 社を調査対象とすることとなっており、この中小企業センサスが実施されれば、カメルーンにおけるこれまでで最大規模の中小企業調査となる。またこれにより、今後中小企業統計調査を行うに際しての母集団リストの作成にも繋がることが期待される(2008 年 1 月現在、予算措置の遅れから実施が遅れているが、2008 年度の予定プロジェクトとしても予算が計上されており、調査対象数を減らす方向で準備が行われている)。

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(結果については、II-2.3 参照)。

2.2.2 中小企業の統計的現状

(1) Enterprise Sample Survey 1993-1999

この調査は、1993 年から 1999 年にわたり実施された INS による企業サンプル調査である。

INS による中小企業定義である従業員数 50 名以下の企業を中小企業とすると、1999 年ではサンプル企業の 86.4%が中小企業となる。この比率は 1993 年から概ね同程度で推移している。他方、MINPMEESA による定義案である従業員数 100 名以下の企業を中小企業とすれば、92%が中小企業となる。

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

2007年にINSにより実施された全国企業調査である。6,027社をサンプルとして調査し、有効回答として5,243サンプルを得ている。INSの中小企業定義を使用すると、中小企業が90.7%、大企業が9.3%となる(MINPMEESAの定義案では中小企業が94.7%、大企業が5.3%)。地域分布では、Doualaが企業全体の56.3%と過半数を占め、Yaoundeが27.5%とこれに次いでいる。この2都市で全体の83.8%を占めていることになる。カメルーンでは産業の2都市(2州)集中が顕著と言える。

カメルーンにおける従業員規模別中小企業の地域分布

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¹。詳しい調査方法及び質問票については、巻末に付属資料として添付している。

2.3.1 回答企業の特徴(非金融・財務面)

(1) セクター別企業数

質問票調査のセクター別(製造業、商業、サービス業)の有効回答企業数の内訳は、製造業241、商業99、サービス業66であった(このセクター別企業数は中小企業全体におけるセクター別企業数分布を示すものではない。調査設計ではセクター別の回収期待数を指定しており、その結果としての回答数である)。

表 2-2 セクター別企業数

Type of Industry	No. of Enterprise	(%)
Manufacturing	241	58.4%
Commerce	99	24.0%
Services	66	16.0%
N.A.	8	1.9%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

(2) 事業登録別企業数

企業の事業登録別(フォーマル、インフォーマル)の有効回答企業数の内訳は、フォーマル企業92.3%、インフォーマル企業7.7%であった²。

表 2-3 事業登録別企業数

Formality	No. of Enterprise	(%)
Formal(Registered)	381	92.3%
Informal(Non-registerd)	32	7.7%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

¹ 有効回答企業数は413社であった。

² 税金支払番号(Tax Payer's No.)、あるいは貿易証明書(Trade Certification)を有している企業をフォーマル企業、それ以外の企業をインフォーマル企業としている。

(3) 地域分布

表 2-4 地域別企業数

Province or City	No. of Enterprise	(%)
Adanawa	2	0.5%
Center	9	2.2%
Douala	242	58.6%
East	3	0.7%
Far-North	4	1.0%
Littoral	30	7.3%
North	6	1.5%
North-West	5	1.2%
South-West	7	1.7%
South	11	2.7%
West	8	1.9%
Yaounde	86	20.8%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

(4) 企業形態別企業数

企業形態別(Personal firm, GIC, Association, SARL, SA, Others)の有効回答企業数の内訳は次表の通りである。割合が高い順に、有限会社(45.5%)、個人企業(30.8%)、株式会社(17.7%)となっている。

表 2-5 企業形態別企業数

Enterprise type	No. of Enterprise	(%)
Personal firm	127	30.8%
GIC	6	1.5%
Association	4	1.0%
SARL	188	45.5%
SA	73	17.7%
Others	15	3.6%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

(5) 従業員規模別企業数

有効回答企業の従業員数は次表の通りである。中企業(従業員 10-29 人)が 187 企業(45.7%)と最も多く、続いて零細企業(従業員 0-9 人)が 96 企業(23.5%)、中企業(従業員 30-49 人)が 51 企業(12.5%)となっている。従業員 50 人以下の企業が有効回答企業全体の約 8 割を占めている。

セクター別にみると、製造業の中企業(従業員 10-29 人)のクラスが 117 企業(28.3%)と最も多く、次いで製造業の小企業(従業員 0-9 人)が 51 企業(12.5%)となっている。

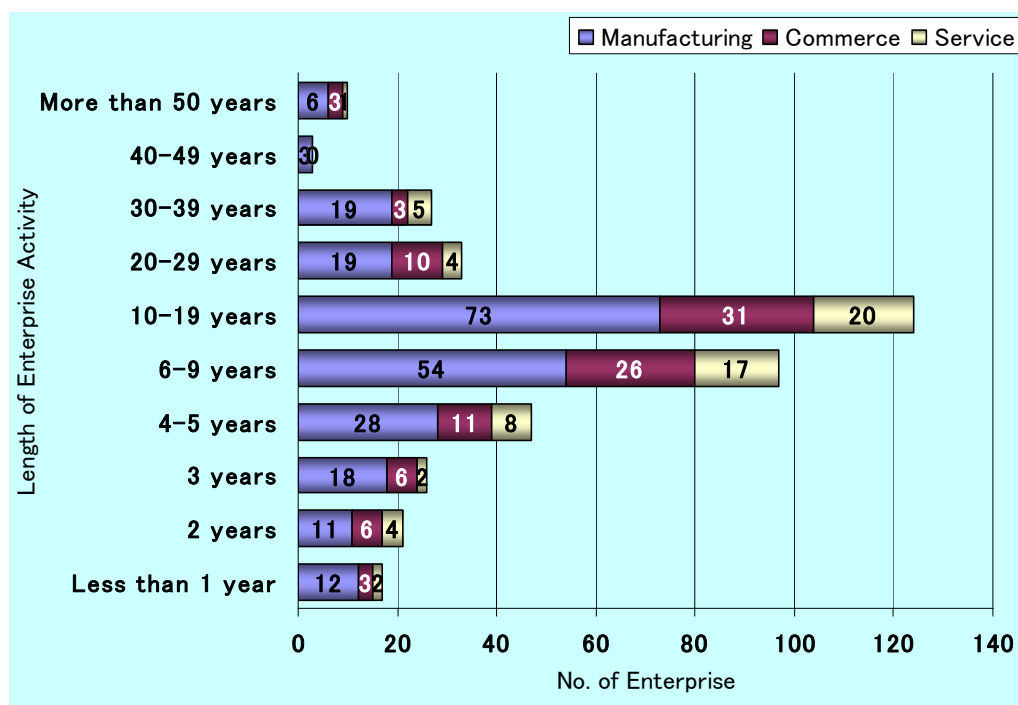
表 2-6 従業員規模別企業数

No. of Employee	Manufacturing	(%)	Commerce	(%)	Service	(%)
0-9	51	12.3%	32	7.7%	13	3.1%
10-29	117	28.3%	43	10.4%	27	6.5%
30-49	29	7.0%	8	1.9%	14	3.4%
50-149	27	6.5%	10	2.4%	9	2.2%
150-	15	3.6%	6	1.5%	2	0.5%
Total	239	57.9%	99	24.0%	65	15.7%
N.A.	10	2.4%				

Source: Questionnaire Survey on SME

(6) 企業活動年数

最も回答が多かったのは「10-19年」(124企業:31%)、次いで「6-9年」(97企業:23%)「4-5年」(47企業:12%)となっており、20年以上活動実績がある企業は回答企業の約18%であった。



Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-3 企業活動年数

(7) 大学、民間研究機関等の外部機関の利用状況

大学、民間研究機関、技術・マーケティング・訓練・管理の専門機関、等の外部機関を利用した企業は全体的に少ないといえる。零細企業(従業員0-9人)ではわずか6%であった。中企業(従業員30-49人)、中企業上層(従業員50-149人)と企業規模が大きくなるにつれ利用状況は25%程度まで増加するものの、大企業(従業員150人以上)では逆に15%程度の利用に留まっている。

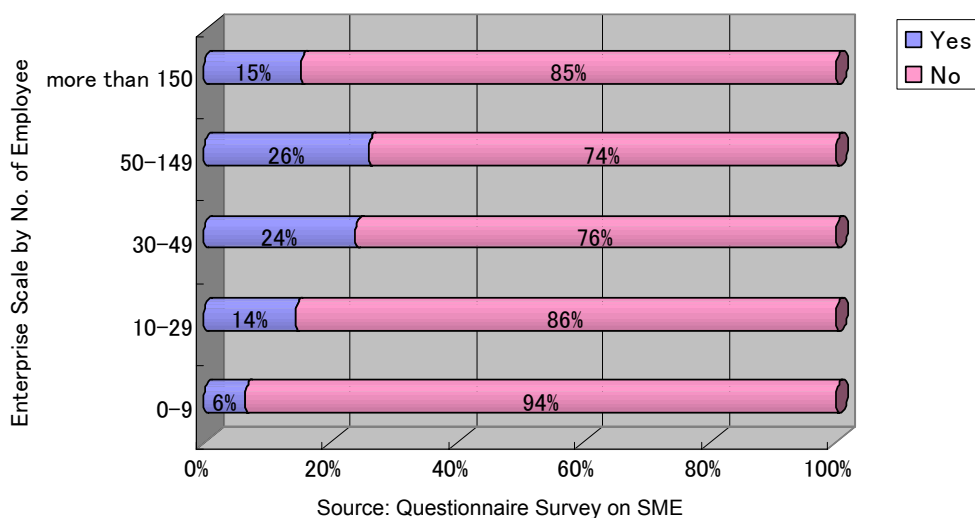
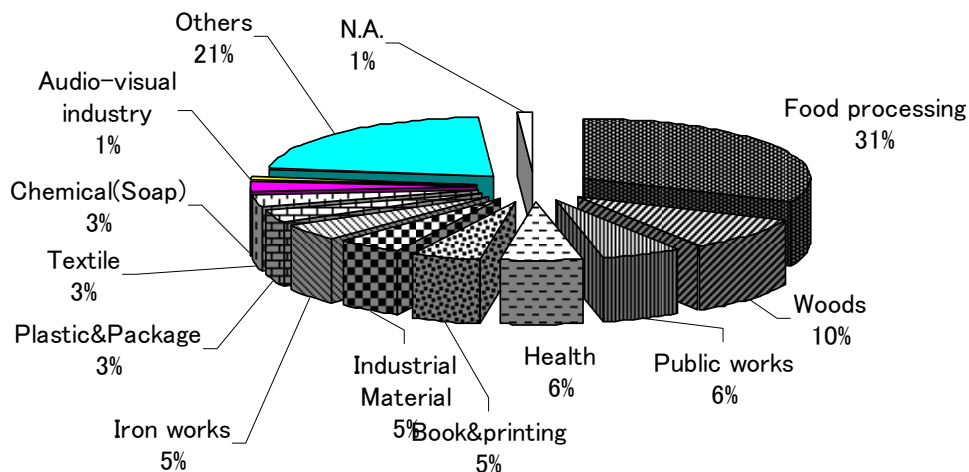


図 2-4 大学、民間研究機関等の外部機関の利用状況

2.3.2 主要製品と売上高

(1) 主要製品(製造業)

特に製造業の有効回答企業の主要製品をみると、食品加工品が 31%と最も多く、食品加工企業が比較的多かったのが特徴的である。しかしながら全体的には、木製品(10%)、公共事業関連製品(6%)、医療・健康製品(6%)、出版・印刷物(5%)、鉄製品(5%)などをはじめとする多様な製品があげられた。言い換えれば、比較的幅広い業種の製造業から回答と情報を得ているといえよう。

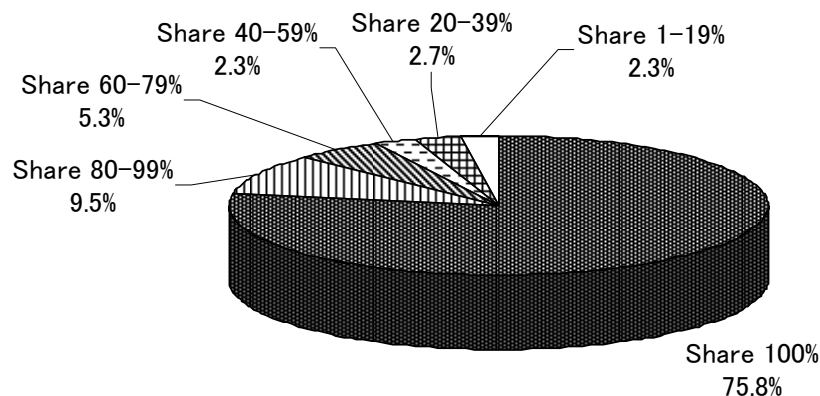


Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-5 主要製品(製造業)

(2) 国内売上高の割合(製造業)

製造企業について、総売上高に占める国内売上の割合をみると、「シェア 100%」と回答した企業は全体の 75.8%であった。続いて「シェア 80-90%」(9.5%)、「シェア 60-79%」(5.3%)であり、国内売上の占める割合が 60%以上の企業が全体の 9 割以上を占め、大多数の企業が国内市場からの売上のみ依存している状況がうかがえる。



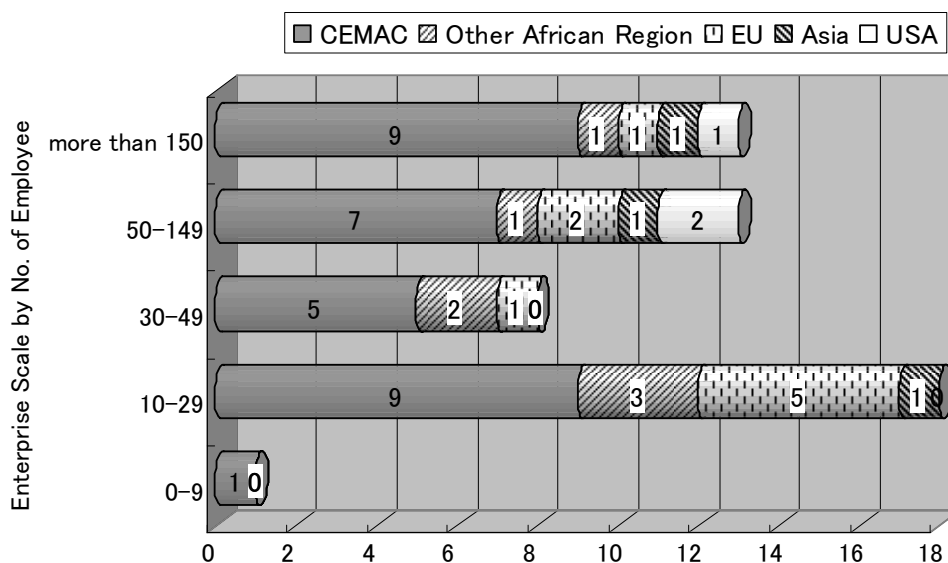
Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-6 国内売上高の割合(製造業)

(3) 海外売上高の内訳

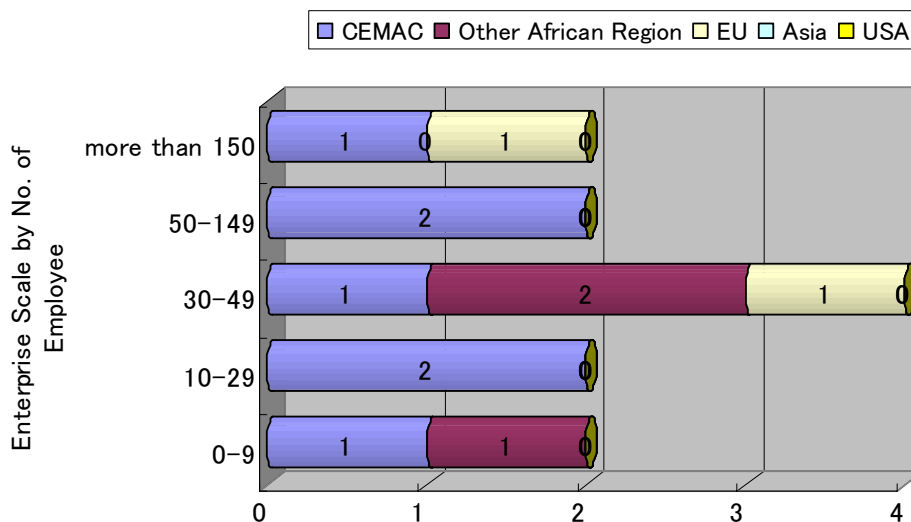
海外売上高がある企業について、その売上先を従業員規模別に示したのが次表である。製造業では、零細企業(従業員 0-9 人)の内、1 企業だけが CEMAC 圏内から売上を上げているだけで、大多数の企業は海外から売上を上げるに至っていない現状がうかがえる。比較的規模の大きくなる小企業(従業員 10-29 人)、中企業(従業員 30-49 人)になると CEMAC 以外の他アフリカ地域、EU、アジア地域から売上を上げる企業がみられるようになる。中企業上層(従業員 50-149 人)、大企業(従業員 150 人以上)になると、顧客として USA がみられるようになる。商業・サービス業では、回答数が少ないこともあるが、企業規模別に明確な特徴は見出すことは難しい。

地域別にみると、製造業では「CEMAC 諸国」(31 回答)が最も身近な海外市場となっているのが現状であり、「EU」(9 回答)、「他アフリカ諸国」(7 回答)が続いている。商業・サービス業でもやはり「CEMAC 諸国」が 7 回答と最も多く、次いで「他アフリカ諸国」(3 回答)、「EU」(2 回答)となっている。



Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-7 海外売上高の内訳(製造業)



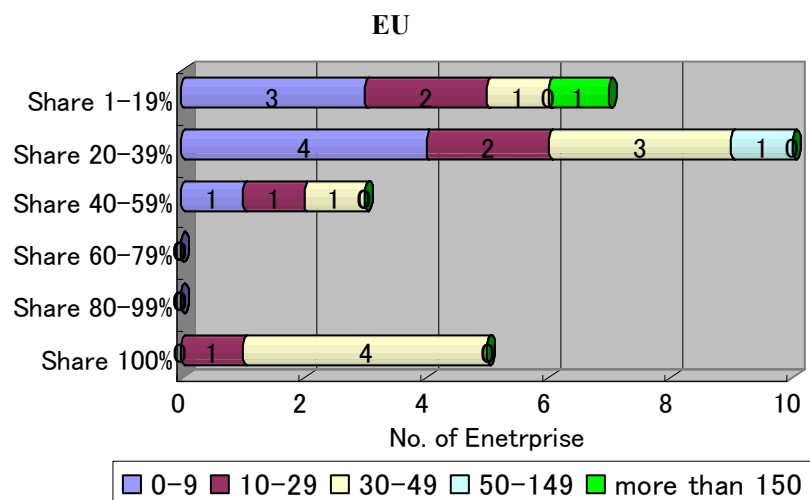
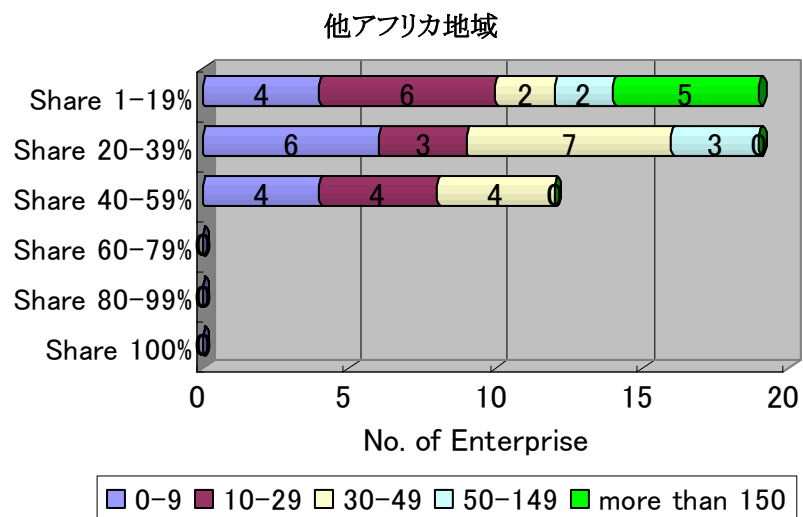
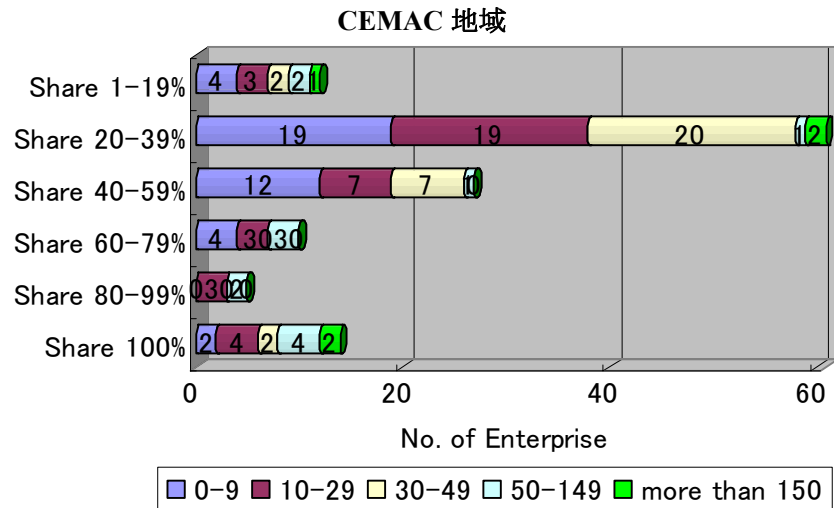
Source: Questionnaire Survey on SME

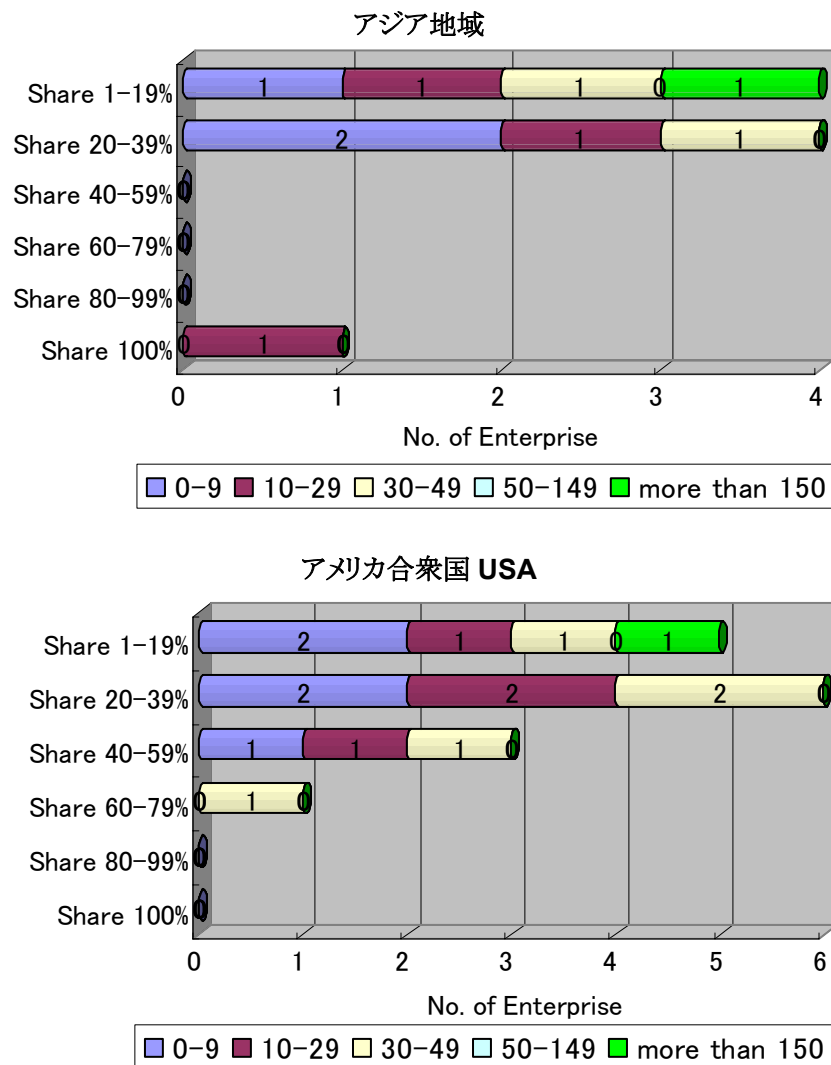
図 2-8 海外売上高の内訳(商業、サービス業)

(4) 期待する将来の地域別海外売上高の割合

各企業(全産業)が期待する将来の地域別売上高の割合を、企業規模別に示しているのが次表である(複数回答可)。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。企業が CEMAC を加盟国間で優遇措置がある最も身近な貿易圏として想定していることがうかがえる。

零細企業は、企業規模による制約から売上高割合で「1-19%」、「20-39%」を目指す企業が大勢を占めている。中企業になると、売上高割合で 60%を期待する企業も数社みられる。



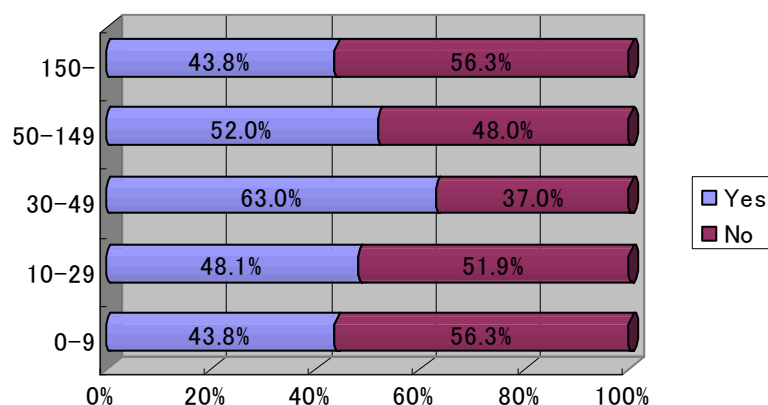


Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-9 期待する将来の地域別海外売上高の割合

(5) 事業拡大の意向

今後の事業拡大については、全般的に約半数の企業は事業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。



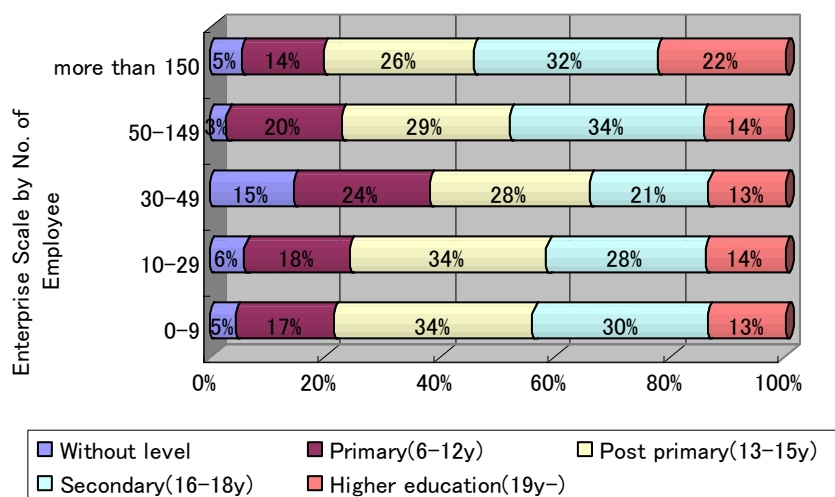
Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-10 事業拡大の予定

2.3.3 人材と人材育成

(1) 従業員の最終学歴

従業員規模によって企業の従業員の最終学歴ややばらつきはあるものの、小学校卒以下が全従業員の 19-39%、中学校卒以下が全従業員の 45-67%を占め、全般的に低学歴の従業員が多く、教育期間が少ないことがうかがえる。全く教育を受けていない層は 3-15%、対照的に大学以上の最終学歴は 13-22%であった。企業規模別にみると、大企業で大卒以上の高学歴(22%)が占める割合が高くなっている。

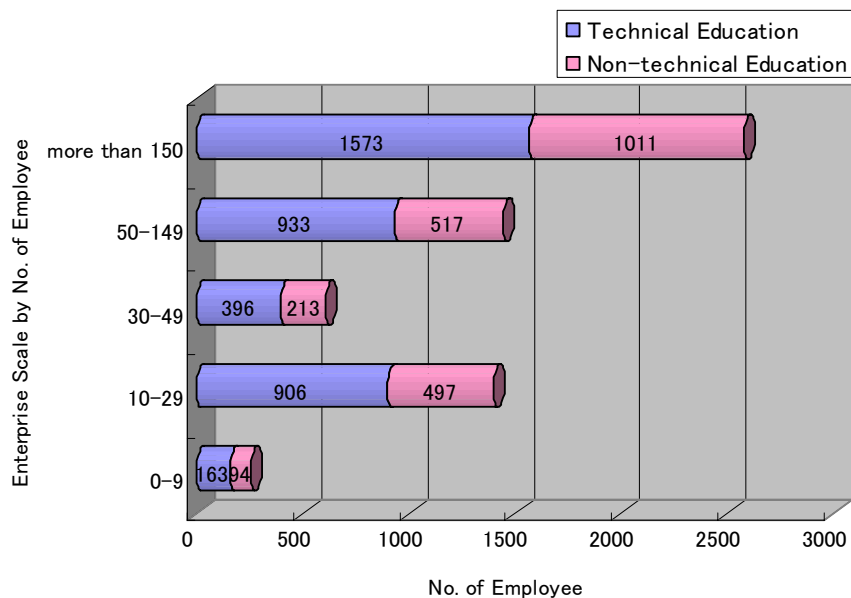


Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-11 従業員の学歴状況

(2) 従業員の技術教育経験

従業員の技術教育経験の有無の割合をみると、約 60－65%は全く技術教育を受講した経験がなく、経験があるのは約 30－35%であった。この割合は、どの企業規模層でもほとんど変わらない結果がでている。

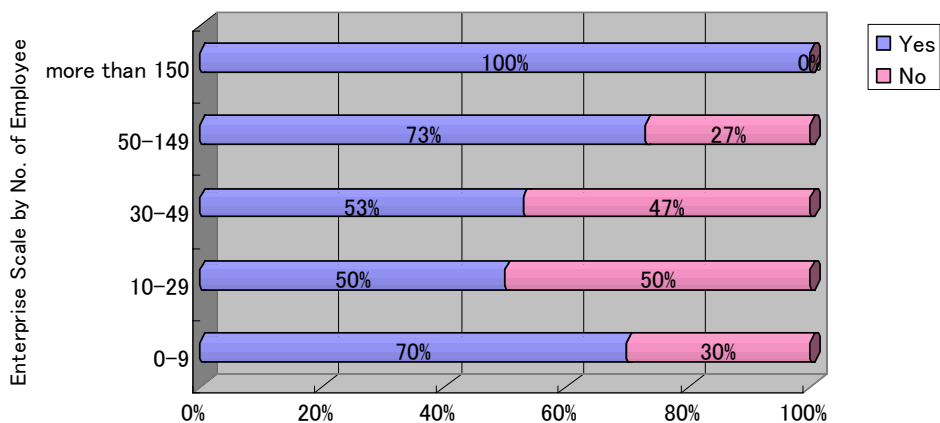


Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-12 従業員の技術教育経験

(3) 従業員訓練の実施状況

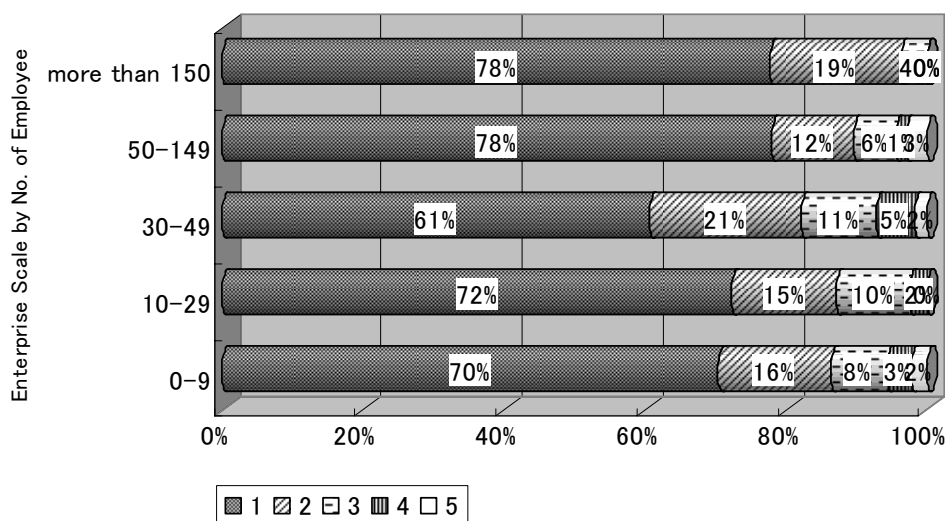
従業員訓練の状況をみると、大企業(従業員 150 人以上)では、全ての企業で訓練を実施した経験があると回答しており、自社あるいは外部で従業員訓練を実施するための財務的、人的資源が十分にあると考えられる。企業規模が小さくなるにつれて、従業員訓練を行っている企業の割合は次第に減少するが、零細企業(従業員 0－9 人)ではまた増加に転じ、70%の企業が訓練を実施している。中小企業では従業員訓練を行っているところは約半数にとどまっている状況である。



Source: Questionnaire Survey on SME
図 2-13 従業員訓練の実施状況

(4) 従業員訓練の種類

従業員訓練の実施企業の訓練内容については、すべての企業規模で「OJT」が約 6-8 割を占めており最も多く、コストのかからず実践的な訓練が行える OJT が多数を占めている。次いで、「セミナー・ワークショップへの参加」が 10-20%程度、「学校やセンターでの訓練」が 10-数%程度と続いている。



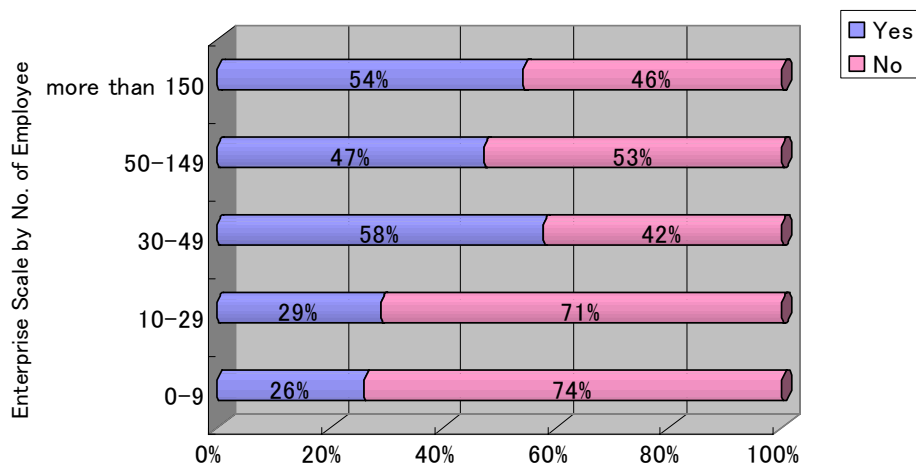
Training Type

- 1 On-the-job training in your factory or customer's factories
- 2 By participation to seminars and workshop
- 3 By a scheduled training course in schools and centers
- 4 Dispatch to overseas
- 5 Others

Source: Questionnaire Survey on SME
図 2-14 従業員訓練の種類

(5) BDS の利用状況

従業員教育の際に、国内外の BDS の利用状況について尋ねた結果は次図の通りである。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。

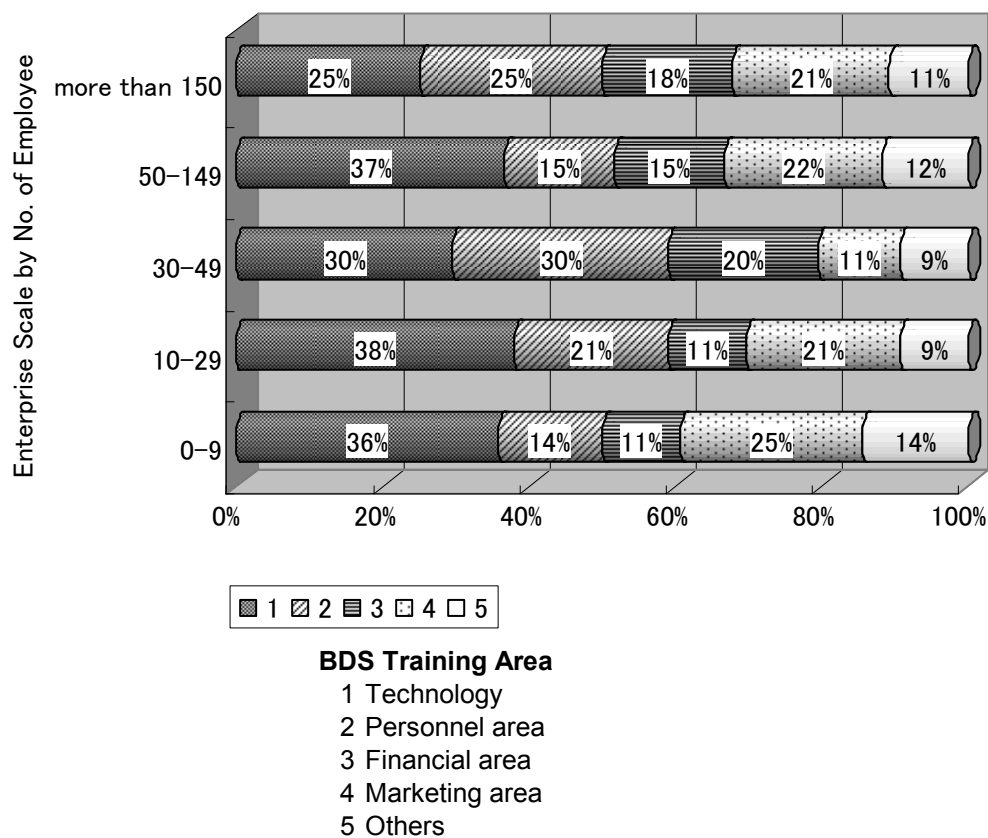


Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-15 BDS の利用状況

(6) BDS の利用分野

BDS を利用している企業の内、全般的に最も多かった利用分野は「技術」分野であり、続いて「人材」分野、「マーケティング」分野であった。零細・小企業では、回答の約 4 割弱が「技術」分野を利用したと回答しており、零細・小企業にとっては、「技術」分野に外部 BDS の価値を見出していると推測される。大企業(従業員 150 人以上)では、各分野別の利用割合のバラツキは少なくなっていることが特徴的である。



Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-16 BDS の利用分野

2.3.4 回答企業の特徴(金融・財務面)

(1) 財務諸表の作成状況

企業規模別の財務諸表の作成状況は次表の通りである。最も規模の小さい零細企業(従業員 0-9 人)では、17.2%が財務諸表を作成しておらず作成状況が最も悪かった。また「時々作成する」と回答した企業は、従業員数が少ない企業ほどその割合が高かった。

表 2-7 財務諸表の作成状況

No. of employee	Yes		No		Occasionally	
0-9	73	76%	16	17%	7	7%
10-29	164	88%	15	8%	8	4%
30-49	47	92%	3	6%	1	2%
50-149	44	96%	2	4%	0	0%
150-	24	96%	1	4%	0	0%
Total	352		37		16	

Source: Questionnaire Survey on SME

(2) 財務諸表の作成者

零細企業(従業員数 0-9 人)、小企業(10-29 人)では、約 35%が自社の会計担当者、約半数が外部の会計コンサルタントに依頼している。一方、大企業(従業員 150 人以上)の企業では、会計コンサルタントに依頼するケースが多く、自社で作成するのは約 17%と低かった。

表 2-8 財務諸表の作成者

No. of employee	Responsible person					
	Accountant in enterprise		Consulting accountancies		Other person	
0-9	29	36.3%	44	55.0%	7	8.8%
10-29	66	32.7%	102	50.5%	34	16.8%
30-49	15	31.3%	32	66.7%	1	2.1%
50-149	14	31.1%	27	60.0%	4	8.9%
150-	4	16.0%	20	80.0%	1	4.0%
Total	128		225		47	

Source: Questionnaire Survey on SME

(3) 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。なお、自己資金や家族・親族からの資金調達は「その他」に分類されている。

表 2-9 企業の資金調達先(複数回答可)

No. of Employee	State banks	Commercial banks	Microfinance institution	Non-bank financial corporation	Informal financing	Others	Total
0-9	0.8%	12.4%	8.5%	7.8%	42.6%	27.9%	100%
10-29	1.6%	19.2%	6.8%	8.4%	36.8%	27.2%	100%
30-49	3.0%	28.0%	3.0%	8.0%	28.0%	30.0%	100%
50-149	4.3%	39.1%	1.4%	1.4%	29.0%	24.6%	100%
150-	3.4%	25.0%	1.1%	3.4%	14.8%	52.3%	100%
Total	2.2%	22.2%	5.2%	6.8%	32.7%	31.0%	

Source: Questionnaire Survey on SME

(4) ローン、クレジットの必要性

セクター別にみると、製造業(82.8%)、サービス業(75.4%)、商業(66.7%)の順となっており、生産設備の導入や買い替えが必要な製造業が最もその必要性が高くなっている。

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。

表 2-10 企業の資金調達の必要性(セクター別)(複数回答可)

Industry type	Yes		No	
Manufacturing	197	82.8%	41	17.2%
Commerce	4	66.7%	2	33.3%
Service	49	75.4%	16	24.6%
Total	201		43	

Source: Questionnaire Survey on SME

表 2-11 企業の資金調達の必要性(従業員規模別)(複数回答可)

No. of Employee	Yes		No	
0-9	78	83.9%	15	16.1%
10-29	140	76.9%	42	23.1%
30-49	41	80.4%	10	19.6%
50-149	39	84.8%	7	15.2%
150-	16	100.0%	0	0.0%
Total	315		80	

Source: Questionnaire Survey on SME

(5) 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。

表 2-12 ローン、クレジットの用途(複数回答可)

Use of loan or credit	Yes						No					
	Manufacturing		Commerce		Service		Manufacturing		Commerce		Service	
Working capital	130	63.1%	51	63.0%	32	64.0%	76	36.9%	30	37.0%	18	36.0%
Purchase of machinery and equipment	151	73.3%	37	45.7%	31	62.0%	55	26.7%	44	54.3%	19	38.0%
Purchase of inspection/measuring equipment	57	27.7%	19	23.5%	11	22.0%	149	72.3%	62	76.5%	39	78.0%
Land acquisition	15	7.3%	6	7.4%	6	12.0%	191	92.7%	75	92.6%	44	88.0%
Factory, shop or office building construction	48	23.3%	19	23.5%	14	28.0%	158	76.7%	62	76.5%	36	72.0%
Research&Development	27	13.1%	9	11.1%	12	24.0%	179	86.9%	72	88.9%	38	76.0%
Relocation of factory, shop or office site	29	14.1%	12	14.8%	4	8.0%	177	85.9%	69	85.2%	46	92.0%

Source: Questionnaire Survey on SME

2.3.5 主な課題

(1) 起業時の最大の問題点

セクター別にみると、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。

従業員規模別でみると、「資金上の問題」、「会計上の問題」を選択した回答は、それぞれ全回答数の約 20~30%を占め、全体的に最大の障害となっているといえる。しかしながら、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点特徴的である。

表 2-13 起業時の最大の問題点(セクター別)(複数回答可)

Difficulties	Manufacturing		Commerce		Service	
Financial resource	175	25.9%	58	18.1%	52	26.8%
Fiscal pressure	153	22.6%	70	21.8%	36	18.6%
Find a commercial place(Market?)	58	8.6%	24	7.5%	14	7.2%
Slow administration	84	12.4%	70	21.8%	28	14.4%
Employment of qualified human reso	58	8.6%	13	4.0%	13	6.7%
Lack of infrastructure	50	7.4%	16	5.0%	18	9.3%
Bribe and corruption	81	12.0%	43	13.4%	14	7.2%
Others	17	2.5%	27	8.4%	19	9.8%
Total	676		321		194	

Source: Questionnaire Survey on SME

表 2-14 起業時の最大の問題点(従業員規模別)(複数回答可)

Difficulties	No. of Employee									
	0-9		10-29		30-49		50-149		150-	
Financial resource	72	25.6%	140	27.3%	34	23.3%	31	26.3%	8	12.5%
Fiscal pressure	57	20.3%	121	23.6%	37	25.3%	28	23.7%	16	25.0%
Find a commercial place	31	11.0%	42	8.2%	11	7.5%	8	6.8%	4	6.3%
Slow administration	34	12.1%	70	13.6%	22	15.1%	17	14.4%	15	23.4%
Employment of qualified human resources	21	7.5%	38	7.4%	9	6.2%	13	11.0%	3	4.7%
Lack of infrastructure	28	10.0%	33	6.4%	10	6.8%	7	5.9%	6	9.4%
Bribe and corruption	26	9.3%	53	10.3%	19	13.0%	12	10.2%	12	18.8%
Others	12	4.3%	16	3.1%	4	2.7%	2	1.7%	0	0.0%
Total	281		513		146		118		64	

Source: Questionnaire Survey on SME

(2) 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。約半数の企業が、どのようにマーケット情報を得るか、どのように引き合いを得るか、といった「マーケティング」が輸出のための最重要課題であると認識している。また輸出するための運

転資金不足、輸出手続きのための対応や文書作成、契約のための法的問題、などが主な制約要因となっている。

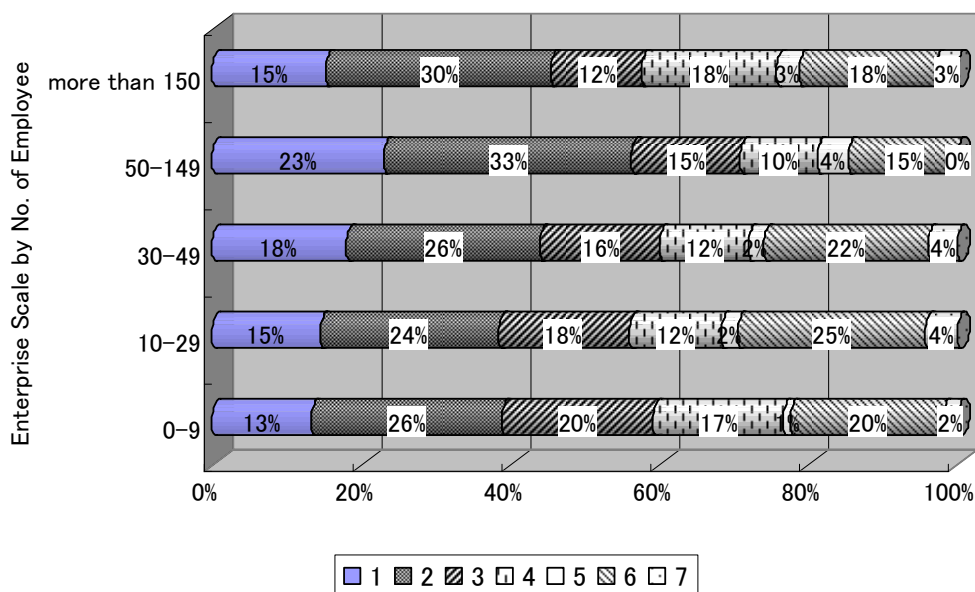
表 2-15 製品輸出のための課題(製造企業)(複数回答可)

Difficulties	Yes		No	
Marketing	109	45.4%	131	54.6%
Procedures for the external trade	36	15.0%	204	85.0%
Contract	34	14.2%	206	85.8%
Sever requirements of buyers	21	9.3%	206	90.7%
Insufficient production capacity	27	11.3%	213	88.8%
Unstable order	21	8.8%	219	91.3%
Financial problem	45	18.8%	195	81.3%
Intangible barriers	26	10.8%	214	89.2%
Others	13	5.4%	227	94.6%
Total	332		1815	

Source: Questionnaire Survey on SME

(3) 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。「仕事に対するモラルや規律の欠如」に関しては、企業規模が大きくなるにしたがって問題とする割合はやや減少する傾向がみられた。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。



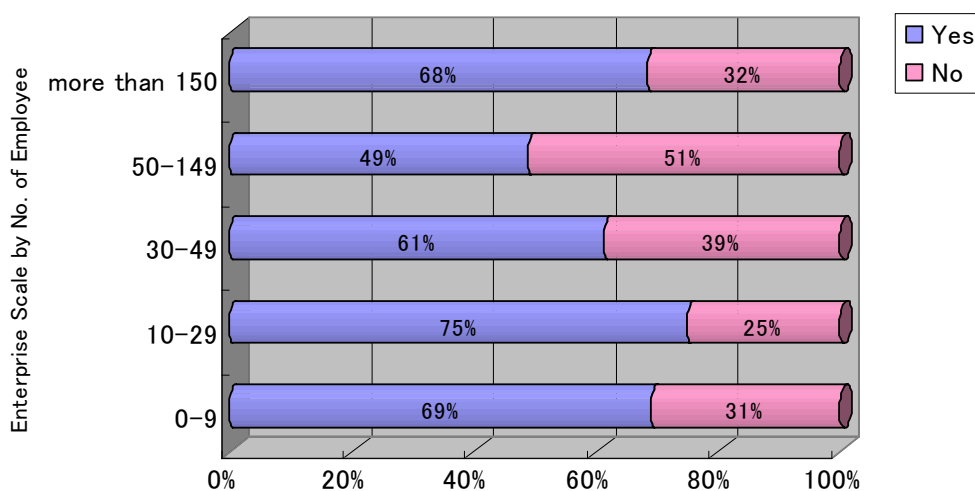
- 1 Difficulty to recruit highly educated persons, namely diploma and above
- 2 Difficulty in training and education in the company
- 3 Lack of discipline and moral for their jobs
- 4 Job-hopping
- 5 Labor dispute or strikes
- 6 Increase in salaries and wages
- 7 Others

Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-17 人材確保・管理における問題点

(4) 金融機関とのコミュニケーションギャップ

企業が資金調達のために金融機関にコンタクトをとり、その際にコミュニケーション、あるいは情報のギャップがあると感じた企業の割合を示したのが次図である。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。言い換えると、企業側の資金調達に関する知識や知見が十分でなく、金融機関側とのギャップが生じているということがうかがえる。

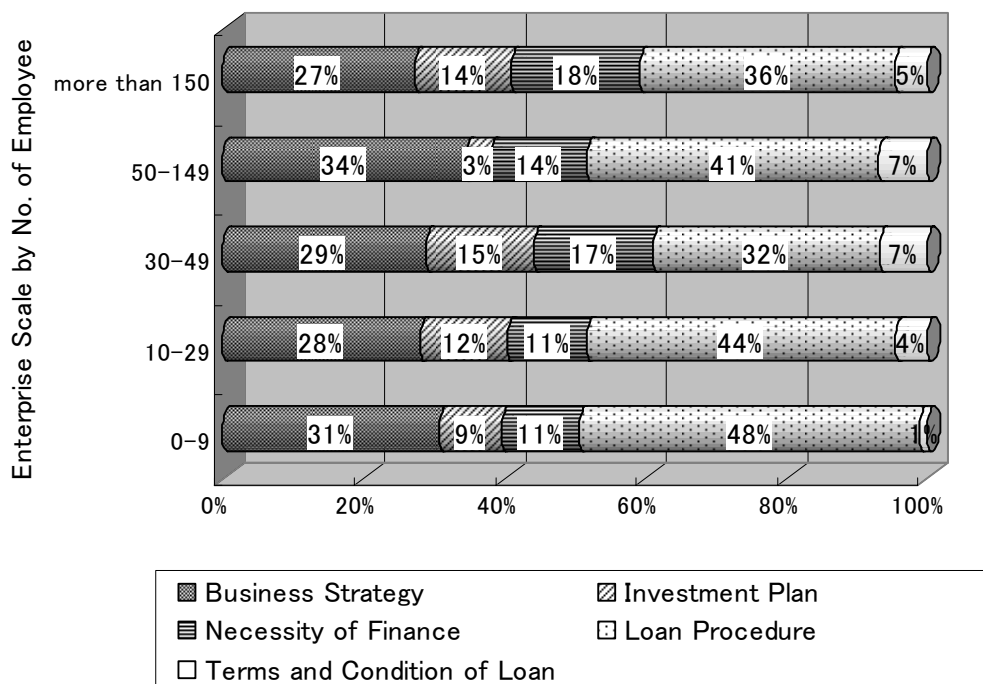


Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-18 金融機関とのコミュニケーションギャップ

(5) コミュニケーションギャップを感じる点

コミュニケーションギャップがあると回答した企業の内、どの点にそれを感じるか示したのが次図である。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。

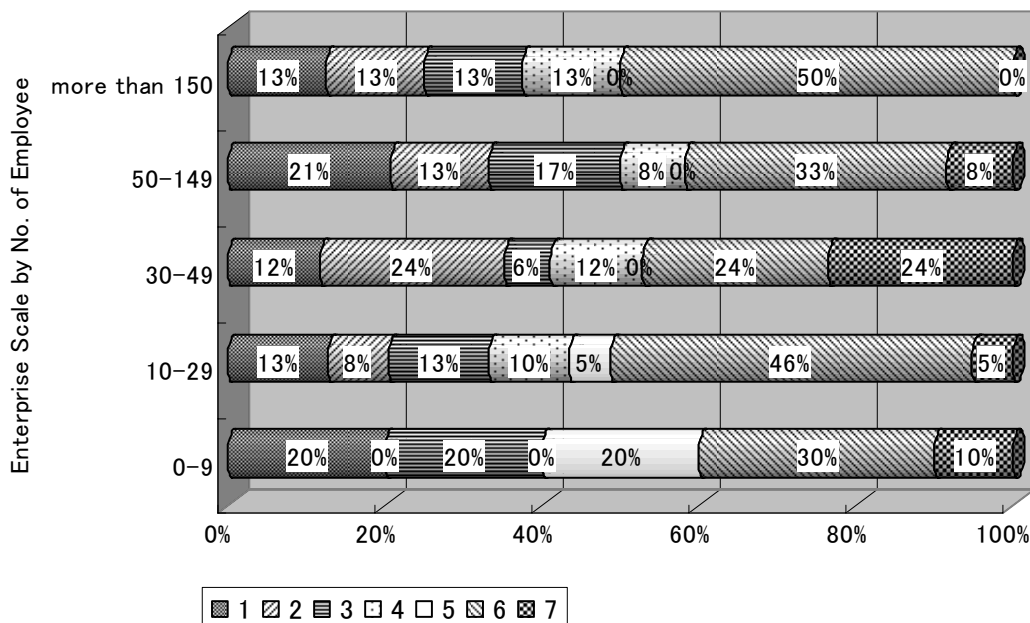


Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-19 コミュニケーションギャップを感じる点

(6) 外部機関利用の問題点

前述した外部機関を利用するに当たって、その問題点を示したのが次図である。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。



Major difficulties of using external support

- 1 Lack of information about the services & Functions they provide
- 2 Complicated procedures for application
- 3 Time consuming for the services(Not quick service)
- 4 Those institutions are far in location
- 5 Obsolete equipment and technologies in the institutions
- 6 Expensive in service charge
- 7 Others

Source: Questionnaire Survey on SME

図 2-20 外部機関利用の問題点

(7) 中小企業の直面する課題

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。ポイント付けした結果は次表の通りである。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、金融機関からの資金調達が非常に難しいことが改めて浮き彫りになっている。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。これらの課題と比べると、

「信頼できるビジネスパートナーの欠如(44points)」、「マーケット開拓の難しさ(106points)」、「生産技術・設備の老朽化(114points)」の課題は比較的深刻でないと認識されている。

表 2-16 中小企業の直面する課題(3 つまで選択可)

Major problems	Priority1	Priority2	Priority3	Total points*
1	191	22	25	642
2	23	27	25	148
3	37	43	38	235
4	59	64	28	333
5	18	19	22	114
6	25	38	58	209
7	10	15	50	110
8	13	42	45	168
9	9	26	27	106
10	9	5	7	44

*Points rate (Priority1=3 points, Priority2=2 points, Priority3=1 point)

<Major problems>

1. Difficulties in borrowing of loans or financing
2. Low technical capability and/or job-hopping of employees
3. Increase in salaries and wage of employees
4. High import duties of raw materials, intermediates or parts
5. Obsolescence of production technology and/or facilities
6. Unstable purchasing order of customers
7. Severe requirements of customers for quality, price and/or delivery of products
8. Insufficient production capacity to meet lots of orders
9. Difficulties in market development
10. Lack of reliable business partner

Source: Questionnaire Survey on SME

付属資料

(1) 調査方法

中小企業の現状と支援ニーズを定量的に分析するため、現地再委託方式による中小企業質問表調査を実施した。調査概要は次の通りである。

調査時期	: 2007年9～12月
調査対象企業	: <ul style="list-style-type: none">• 従業員250人以下の企業• フォーマル及びインフォーマル企業
調査対象セクター	: 製造業、商業、サービス業

サンプリングの選定に当たっては、層化抽出法(Stratified Sampling)を採用し、企業の選定にあたっては次の点について配慮した。

- 業種別に製造業、商業、サービス業の3つサブグループ(層)に分け、企業数がそれぞれ75%、15%、15%程度となるよう配慮した。
- 従業員数によって2つのサブグループ(層)を想定し、10～250人の企業数が全体の約80%、従業員5～9人企業数が全体の約20%程度になるよう配慮した。

(2) 質問票

巻末に添付

Ⅱ 中小企業の現状把握と開発に向けての問題分析

3 主要産業部門と中小企業

3 主要産業部門と中小企業

3.1 産業の概要

(1) 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(表 3-1)。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。

表 3-1 産業部門別 GDP および経済活動人口構成比

Sector	GDP (% of Total)		経済活動人口 (% of total)
	2000	2005	
Primaire	28.8	22.5	49
Secondaire	31.0	28.1	15
Tertiaire	40.2	49.4	36
Total	100.0	100.0	100.0

Source : BEAC

1) 第 1 次産業

第 1 次産業部門を構成しているのは、農業、漁業、畜産業、林業である。

第 1 次産業で最も大きい割合を占めてきたのは農業部門であり、第 1 次産業全体の約 60%、GDP 全体の約 13%を占めている。農業部門には穀物、野菜、果物などの食糧作物生産部門とバナナ、綿花、ゴムなどの輸出型プランテーション農業部門とがある。ここ 10 年間では、農業部門の GDP に占める割合は 15.5%から 13.3%へと約 2%程度減少している。特に、輸出型農業のカカオ、コーヒー、バナナ、パーム油、綿花、ゴムの生産が、国際市場価格変動の影響を受け、近年減少傾向が顕著である。

2) 第 2 次産業

第 2 次産業には、工業部門と石油(原油)生産部門が含まれる。カメルーンは、サブサハラ諸国の中では最も産業の多様化が進んだ国の一つであり、工業部門では、同部門の付加価値の約 40%を占める農業関連工業部門を中心に、木製品製造部門や、鉄、コンクリート、プラスチック

ク、セメント、塗料などの建築資材類製造部門、プラスチック、石鹸、化粧品などの消費者製品製造部門などが見られる。石油生産部門の GDP に占める割合は 5.3%である。

第 2 次産業の品目別生産量の推移(1994-2006)をみると、化学・石油製品(294%)が大きな伸びを示し、農産品加工(143%)も着実な増加をしている。但し、GDP 構成比では、石油産業は 1.8%増加しているものの、農産加工業(-0.9%)やその他製造業(-0.7%)はやや減少している。

これらの工業部門は、Douala, Limbé, Edéa などの沿岸部に立地している。UNIDO の工業統計によれば、約 200 の企業がこれら製造に従事し、53,000 人の雇用を創出している。これらの内、20 余りの大企業が工業生産額の約半分、従業員数の約 7 割、売上高の約 6 割をている¹。その内農産加工業では、旧国営の 7 大企業(CDC、HEVECAM、SOCAPALM、SOSUCAM、SAFACAM、SODECOTON、PALMOL)で約 30,000 人、縫製業の CICAM で約 4,000 人の従業員を雇用するなど、特に少数の大企業が多数の従業員を雇用している。

これらの企業はほとんどが国内市場向けの生産を行っており、輸出向け生産を行っている企業は非常に少ない。工業製品が全輸出額に占める割合は 10%に満たない。

一方、製造業におけるインフォーマルセクターの占める割合は依然高く、特に繊維・縫製産業では約 80%を占めるという報告もある²。

第 2 次産業に属する企業は全体として、最終製品の価値に対してその約半分に相当する部分を海外からの原材料調達に費やしており、貿易政策や関税・税金制度が企業の競争力に大きな影響を与えていると指摘されている³。

3) 第 3 次産業

第 3 次産業は GDP 全体に占める割合が約 40%(2006)であり、第 1、2 次産業の各 GDP を凌いでいる。特に最近 5 年間で比較的顕著な成長が認められる。

特に商業・飲食業・ホテル業が第 3 次産業 GDP の約 60%、GDP 全体の約 20%を占めており、その成長を牽引しているといえる。次いで、その他商業サービスが GDP 全体の 10.3%、交通・倉庫・通信業が 6.8%と続いている。

(2) 中小企業

中小企業の活動について、これら各産業部門における位置づけを示す正確なデータはないが、Strategy Document に記載されている INS のデータによると、次のような状況が見られる⁴(表 3-2)。

¹ Les Atouts Economiques (2005)

² WTO(2007) Trade Policy Review Cameroon

³ WTO(2007) Trade Policy Review Cameroon

⁴ すでに II-2.2 で述べたとおり、中小企業についての統計的把握は極めて限定されており、このデータも INS の限定されたデータに基づいている。また、ここで中小企業と定義しているのは、従業員 50 人以下の企業だけである。

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 3.85%、雇用では約 12 万人を生み出しているに過ぎない。

これらの中では、第三次産業部門で中小企業の活動が最も多く見られ、同部門での付加価値の 5%を中小企業が生み出し、全中小企業の生み出す付加価値の 67%は第三次産業部門においてである。これに対し、第二次産業部門の付加価値への中小企業の貢献は 4.4%、第一次産業部門では 0.13%に過ぎない。

表 3-2 産業別中小企業の産出、付加価値、輸出および雇用 (2005 年)

	Production (millions FCFA)	VA (millions FCFA)	% of VA by SME in total VA of the sector	Export (millions FCFA)	Employees
Primary	19 933	2 124	0,13	0	1 181
Secondary	546 131	100 787	4,4	0	48 374
Tertiary	554 135	211 090	5,00	566	71 893
Total	1 120 200	314 001	3,85	566	121 448

Source: INS

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⁵ 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。

近代的プランテーションは、数千ヘクタール単位の農地を耕作し、バナナ、ゴム、茶、オイルパーム、砂糖、コーヒー、ココア、綿花などの輸出農産物を栽培している。国営企業や外資系企業が進出しており、カメルーンの輸出および雇用創出に大きな役割を果たしてきた。

これに対し、農業人口の約 80%が従事する伝統的農業部門では、1 農家あたりの耕作面積は平均約 1.5ha 程度であり、原始的な農具が使用されている。

これらに対し近年、CDC(カメルーン開発公社)により、オイルパーム、ゴム部門において近代的農業機械を使用して経営を行う小農層の育成が行われてきた。これらの新しく育成された小農には、企業や政府機関等の職員などで小資金をため、農業に進出するものも多く見られる。

(1) 輸出向け農業生産

主要な輸出向け農産品の生産量、輸出量、および国際価格の推移を表 3-3 に示す。

⁵ 2006 年推定値 (IMF「IMF Country Report—Cameroon: Statistical Appendix」)

表 3-3 換金作物の生産量、輸出量、国際価格の推移(2000-2004)

	2000	2001	2002	2003	2004	Increase rate(%) (2001-2005)
Cocoa						
Production (t)	122602	129161	138202	141809	158826	130%
Exports (t)	77952	109796	129210	126805	158037	203%
World price (CFAF/kg)	613.5	845.9	1324.9	870.9	816.1	133%
Arabica Coffee						
Production (t)	8500	7824	6580	5281	6401	75%
Exports (t)	10351	9298	6614	5485	5064	49%
World price (CFAF/kg)	1262.4	860.9	752.1	730	854	68%
Robusta Coffee						
Production (t)	77746	72070	61548	76713	49864	64%
Exports (t)	78523	61357	41350	47838	45624	58%
World price (CFAF/kg)	543.5	485.3	485.3	484	445.4	82%
Export Banana						
Production (t)	262241	253783	284637	313822	278047	106%
Exports (t)	238172	254102	238412	313723	277947	117%
World price (CFAF/kg)	448.1	544.9	484.9	416.3	505.9	113%
Rubber						
Production (t)	58121	54260	57233	58634	53031	91%
Exports (t)	30886	34538	37717	41194	39457	128%
World price (CFAF/kg)	545.2	498.1	529.6	509.6	603.2	111%
Cotton seed						
Production (t)	196239	204000	246070	233338	306000	156%
Cotton Yarn						
Production (t)	85000	96819	102704	95188	96293	113%
Exports (t)	73064	89490	100423	92185	93821	128%
World price (CFAF/kg)	906.6	781.2	676	836.9	730.4	81%
Palm Oil						
Modern production(t)	125000	86768	84419	80526	101231	81%
Local production(t)	136277	144454	153121	162308	172047	126%

出典: MFI(2005) Economic and Financial Report

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。

カメルーンは年間約 250,000 トンのバナナ輸出を行っている。主としてヨーロッパ市場向けであり、ヨーロッパ市場ではカメルーンがバナナの主要な輸入ソースである。しかしながら、中米諸国のバナナに比べてカメルーンバナナは競争力に乏しいと見られており、これまでの輸出は、EU による特惠関税の適用によるものであった。2006 年には米国より出された特惠関税適用への異議について WTO で認められたことから、今後の成り行きが懸念される。

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。ココアは年間約 120,000 トンが輸出されている。コーヒーは年毎の生産量に大きなばらつきがあり、約 60,000 トンから 100,000 トンの間にある。いずれも国際価格の変動による影響を受けるところが大きい。

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、数百に上る企業がコーヒー輸出業に参入した。しかし現在は、数社の外資系企業が輸出の圧倒的割合を占めている。

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。年間の綿花生産量は 60,000 から 80,000 トンである。これらの栽培は国営企業 Sodecoton 社⁶により管理されている。同社は農家に対し、栽培指導、肥料農薬の供給を行い、収穫された綿花を購入している。

綿花栽培による収入は降雨量の変化や国際価格の変動により大きな影響を受ける。近年生産量は増えているが収益性は落ちている。

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。生産量の変動は激しく、年間約 32,000 トンから 58,000 トンの間にある。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)

年間約 150,000 トンのパームオイルが生産されている。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。生産はここ数年停滞している。しかし、現在パームオイルは国内で生産される全てが国内で消費されており、植物油脂に対するの需要見通し(2010 年 300,000 トン)を考えると少なくとも現在の 2 倍以上の生産が国内向けだけで必要となる。特に、一般農家による栽培の集約的栽培化と製油プロセス

⁶ 現在民営化の方向にある。

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: キャッサバ、ココヤム、甘藷、ジャガイモなど。生産量年間約 3,500,000 トンで全国的に栽培されている。
- 2) 穀物類: 年間約 1,100,000 トンが栽培されている。その内、とうもろこしは全国的に栽培され年間約 741,000 トン、稗および粟は北部諸州で栽培され、年間約 289,000 トン、米は中央から北部、西部地域で栽培され年間約 61,000 トンとなっている。
- 3) バナナ: 一般農家で栽培されるバナナは、極北州以外の各地で栽培されており、生産量は年間約 700,000 トンである。
- 4) プランティン・バナナ (Banana-Plantain): 料理用で年間約 1,300,000 トンが生産されているがまだ供給不足が続いている。

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。

また、プランティン・バナナ、米、とうもろこし、根菜および根茎類作物については、農業省主管による Reviving/re-launching program により、生産性向上を進めている。

3.2.2 畜産業、林業、水産部門

(1) 畜産業

地方の所帯の約 2/3 は従来からやり方で牛、山羊、羊、鶏などを飼育している。これらは基本的に自家消費用である。ほとんどは農業との兼営であるが、これまでの放牧経営からますます牧場経営に変わって行っている。半遊牧民所帯も北部の州では見られ、これらはカメルーンの主要な肉の生産地域となっている。

17-20%⁷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。

⁷ 「Republic of Cameroon, Biligual guide of Economic Potentials. 'Les Atouts Economiques' 2005」参照。

(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。これにより林業部門のGDP構成比も1.6%(2006年)まで減少してきている。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。

カメルーンの国土の約40%、2,250万 m^2 ある森林面積の内、1,700万 m^2 が開発可能とされている。また、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⁸。

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

水産業従事者は、約25万人⁹(直接の魚業従事者7万人、カヌー製造、エンジン修理、魚網修理等の間接関係者18万人)と推定されている。

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(表3-4)。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。

養殖ではえびの養殖が見られ、輸出されているが量的にはわずかである。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。水産加工は乾燥および燻製のみである。

カメルーンでは、魚の国内需要は大きく、水産物輸入が輸出を大きく超えている。

⁸ WTO(2007) "Trade Policy Review Cameroon"

⁹ 「Republic of Cameroon, Biligual guide of Economic Potentials. 'Les Atouts Economiques, 2005」も参考になる。

表 3-4 規模別漁獲量推移(単位:トン)

漁獲形態	1997/1998	1999/2000
大・中規模企業漁業	8,364	8,737
小規模企業漁業	45,000	45,000
沿岸・内陸漁業	55,000	55,000
水産養殖	50	50
合計	108,414	108,787

出典:Cameroon Statistical Yearbook 2004

3.3 鉱産物、石油・天然ガス採掘部門

石油採掘、精製、鉱物採掘、精錬、加工、流通などが見られる。鉱物資源については、開発ポテンシャルが大きく、ボーキサイト、鉄鉱石、ルチル(金紅石)、コバルト=ニッケルなどが有望資源として上げられている。これらは多くの外国資本の関心を集めており、これらの内、コバルト=ニッケル、ボーキサイトについては採掘調査権をすでに外資に与えている。

これに対し、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

(1) 概要

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 3-5 である。

付加価値生産額では食品・飲料・タバコ部門が 40.7%を占め最大であり、次いで、石油精製を含む化学品部門 16.6%、木材工業部門 14.2%が続く。これに対し、輸出額では、製材を代表とする木材工業部門がもっとも大きく 47.2%であり、次いで化学品、アルミを含む建材および金属製品が続いている。

表 3-5 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

表 3-6 は製品別の生産量の推移を示す。

表 3-6 製造業におけるセクター別生産量の推移

業 種	1994 レベル	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1 穀物加工	96	94.8	98.18	105.78	103.80	97.38	91.50	85.70	98.24
2 農産品加工	1,761	120.9	118.70	132.76	134.18	135.27	133.08	136.60	157.80
3 製パン・製菓	31	215.5	267.24	310.57	305.50	310.80	326.32	297.02	318.49
4 その他 食品	123	446.1	437.36	161.23	152.12	169.45	169.14	171.44	132.59
5 飲料品	1,313	116.5	127.81	135.53	147.09	161.53	152.56	144.46	131.87
6 たばこ	356	144.7	128.06	118.54	113.19	75.22	155.15	138.51	114.58
農産品加工 計	3,681	132.5	134.13	134.01	137.89	140.35	143.80	140.66	143.21
7 衣料品	947	94.7	119.79	123.65	129.95	114.51	125.56	158.27	100.53
8 ゴム・プラスチック製品	730	117.4	133.86	117.84	121.52	121.96	107.09	114.03	106.97
9 その他 ゴム・プラスチック製品	103	124.3	159.83	175.23	139.21	167.39	122.83	112.54	94.93
衣料品・ゴム・プラスチック製品 計	1,781	105.7	127.88	124.25	127.03	120.63	117.83	137.48	102.85
10 木材(家具を除く)	1,032	132.3	107.65	107.66	100.71	107.71	116.79	94.89	99.56
11 紙類、印刷・出版	216	107.3	115.62	138.57	158.07	163.23	162.36	138.60	131.46
木材・紙類・印刷 計	1,248	128.0	109.03	113.01	110.63	117.31	124.67	102.45	105.08
12 化学製品	550	157.8	135.16	133.90	197.28	211.91	263.73	328.29	372.51
13 石油製品	269	116.6	116.03	117.31	91.28	134.61	142.03	145.58	134.86
化学・石油製品 計	819	144.3	128.90	128.48	162.50	186.56	223.81	268.33	294.52
14 建設資材	425	147.8	168.17	175.15	167.62	170.56	184.82	183.33	204.07
15 金属製品	761	112.1	119.21	104.77	92.69	98.47	106.92	97.07	108.87
16 機械・電気・電子製品	160	111.3	118.15	121.96	117.86	143.40	97.83	71.97	60.81
17 建設	12	102.4	73.63	126.71	92.66	76.85	62.31	91.19	131.07
建設資材及び建設 計	1,358	123.1	134.00	129.01	119.10	126.13	129.82	121.04	133.19
18 電気・ガス・水道	1,113	123.9	130.09	127.38	123.23	135.05	143.90	147.41	150.46
合 計	10,000	135.9	127.07	136.01	130.43	135.26	141.49	144.83	143.14
合計の内、製造業 計	8,887	136.0	126.69	137.10	132.45	135.29	141.19	143.47	142.22

※1994年の生産レベルを100とする

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

(2) 中小企業

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。しかし、付加価値で見れば木材加工

部門の方が 34.74%と農産工業部門の 26.66%を上回る結果となっている。しかし、インフォーマルセクター企業が多いと推定される非金属・建材部門はこのデータでは表示されていない。

表 3-7 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: 「Strategy Document」(原典はINS)

石油産業は、特に原油、精製油が輸出額の約 3 割を占めていることもあり、30 年近くカメルーンの重要産業であり、現在も変わっていない。金属産業では、アルミ製品をアフリカ諸国に輸出する ALCAM の存在があり、大きな位置を占めている。電気・電子産業は依然未発達であり、一部のバッテリーや蓄電池製品を除き、ラジオ受信機やテレビ用機器などの製造企業が存在する程度である。

(3) 飲料工業

ビール、ソフトドリンクなどが国内および輸出市場向けに製造されている。また、ミネラルウォーターの生産も行われている。ビール醸造は大規模工場生産が行われ、外資系 2 社が 90%近い国内シェアを占めている。これら 2 社は利益の規模で見たカメルーンの手 5 社の内の 2 社である。これらの 1 社は、ソフトドリンク、ミネラルウォーターの大規模工場生産も行っている。

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も見られる。

(4) 農産加工業

農業関連工業部門では、製糖部門、酪農製品製造部門、ココア、コーヒー、茶、木綿などの製品製造部門などがある。畜産品製造も見られる。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。

大規模工場生産分野では、国内および CEMAC 諸国の食料需要に焦点を当てた、製糖、製粉、あるいはそれを基にしたパスタなどの食品製造があり、特に穀物加工部門はパンの国内消費増に伴い拡大している。

また、上記近代的農業部門の生産する農産物(バナナ、茶、パーム油、ゴム、胡椒、砂糖、綿花、タバコ)の輸出向け処理や精製加工は大規模に行われており、これら関連工業は大企業 7 社で構成されている。いずれも国営企業あるいはかつて国営であった企業が民営化された外資系企業であり、約 30,000 人規模の雇用がある。

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。

(5) 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。このような例として、木製家具の他に、竹や籐を使用した家具製造も見られる。零細規模の企業には、丸鋸を持ち、材

木をカットして家具製造を行っているところが多い。これらに材木を供給する、小規模製材業者も周辺に集積している。

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。

ほとんどの技術は以前よりこの業種に従事していた他人や家族から習ったもので、製造は基本的に一品作りである。木材、竹、籐などいずれについてもその原料の確保は確実なものではなく、多量の注文の場合には原料調達が間に合わなかったり、調達の資金が不足するなどの問題を抱えている。

中規模企業の中には自由貿易工場の指定を受け、輸出専門でガーデンファニチュアの製造を行っているところがある。この場合はデザインや生産技術も海外のパートナーから供給を受けており、一品作りではなく量産を行っている。

(6) 繊維および縫製、皮革

国内産の綿花を扱っているのは国営企業 SODECOTON であり、農家より綿花を買い付け輸出および国内の外資企業 CICAM に販売している。CICAM は綿紡績およびプリント生地を製造を行っている。しかし、欧米からの古着の流入が著しく、また、ナイジェリア、アジアからのプリント生地密輸品との競合も激しいなど、苦境に立たされている。

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)。

(7) 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。

(8) 化学品、石鹼・洗剤、化粧品

化学産業はまだ活発でなく、肥料をはじめとする多くの化学製品を外国からの輸入に頼っている。一方で、外資系企業その他、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。

(9) セメント、建材

セメント製造部門には大企業 CEMENCAM があり、更に現在韓国のセメント工場が建設中である。

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。

(10) 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。ALUCAM Extension Project では、その建設業務を中小企業に委託するとして中小企業を公募したが、応募した企業はいずれも零細あるいは個人企業で、それぞれ個別で受注できる状況にはなく、現在、業務を受託できるようにとその組織化と技術指導を行っている。このような、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。

小規模の自転車製造、自動車修理、地場マーケット向けのハードウェア製造業、銅製品製造業などが見られる。

(11) 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。したがって、残るアルミニウムの大部分はアフリカ諸国向け輸出されている。

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。

通信業はセクターの自由化の流れを受け、急速に携帯電話の普及が進んでいる。携帯電話は1999年には利用者がほとんどみられなかったが、2005年には人口の7%が所有するまでに浸透している。対照的に固定電話やインターネットの受信可能地域の拡大は遅いが、インターネットの都市部での利用者数は推定約4万人(2000)→約25万人(2005)と急速な増加傾向がみられる¹⁰。

交通業は国の政策でもインフラストラクチャー整備の重要性が認められ、道路や港湾の建設が進められているものの、ファイナンス不足、地形的制約(熱帯雨林、山稜)などから整備が遅れているのが現状である。

商業では、近代的な小売・流通形態をとるスーパーマーケットや流通企業などの大企業がある一方で、大多数は市場や沿道にみられる、昔ながらの個人、あるいは零細・小企業による取引をベースにした流通・小売形態が大半を占めている。

観光業はGDPの約2%程度(主にホテル・レストラン)であり、豊富な自然資源を有しているものの、観光客は年間約17万人(2005)に留まっておりサファリやハンティング、エコ・ツーリズムなどのさらなる開発計画が進められている途中である。

これに対し、この分野でのほとんどの中小企業は、上記の各分野ではなく、その他サービス業に従事している。その他サービス業には、建設業、修理業、不動産業、教育関連、企業への各種サービスなどが含まれている。サービス産業に従事する企業には、多数のインフォーマルセクター企業が含まれており、その数は不祥である。

¹⁰ International Telecommunication Union (2008) website

(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。また、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に特定化したマーケットが見られ、これらは食品、日用品、雑貨、石鹸、ラジオ用バッテリーなどを扱っている。

卸売業の存在は明確ではない。薬品を除き、卸売り専門があるかどうか不詳である。規模の大きいところでは両者を扱っている。また、ある分野では卸売業がなく、小売業者が直接輸入(単独で、あるいは共同で海外にでかけて買い付け)も行っている。

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。建材などの特定商品の場合、国内需要の成長に伴い、これら流通業から自社で国内生産に進出しているケースも見られる。

(2) コンピュータ関連サービス業

政府機関ではコンピュータが活用され、教育現場でも導入されてきている。しかし、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) 確立された企業活動としてのその他のサービス産業

この分野はほとんどが大企業、あるいは外資系企業によって占められている。具体的には次のように企業活動が含まれる。

- 交通・運輸: 航空会社、
- 銀行
- ホテル、食堂
- その他非金融販売
- 貿易、流通
- その他サービス業

(4) 小・零細規模によるその他のサービス産業活動

これに対し、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。

Ⅱ 中小企業の現状把握と開発に向けての問題分析

4 中小企業開発課題分析

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(Ⅱ-2.3)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。これによると、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」であり、金融機関からの資金調達が非常に難しいことが改めて浮き彫りになっている。続いて「原材料、中間原料、部品への輸入関税が高いこと」、「雇用者への給料、賃金の増加」、「顧客からの注文が安定していないこと」、「注文量に応じる十分な生産設備がないこと」が上位の課題としてあげられている。

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。同調査の「政府に対する支援を求めるか」との質問に対し、支援を必要としないとの回答は、必要とするとの回答に対して圧倒的に多い。特にこのことは中規模企業に顕著である。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(国内で買い付けられて海外に持ち出される近隣諸国への輸出を含めて)の顧客であり、現在彼らが提供できる商品を特に不満もなく買い付けている。しかし、多くの商品は品質、価格、あるいは品揃えの点で一般に国際市場で競争力を持てる商品とは言いがたい。したがって、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¹。本調査における中

¹ “Obstacles and Hindrance for SME Blooming”

小企業や関係団体への聞き取り調査での結果もほぼこれらと一致している(この要望事項は2002/2003年にまとめられたものであり、「中小企業に対する対話者」など、その一部はその後実現されている)。以下はその要旨である。

1) SME にとっての対話者の不在

提言:“Ministry in charge of development of SME, Handicraft and Consumption”という省を設置する。これにより、インフォーマルな活動を減らすこととパフォーマンスの向上に寄与する。など

2) ファイナンスの不在

提言:ツーステップローン、投資会社、キャピタルリスク組織の設置や、銀行に貸付や他の形の保障の新しい基準の導入。金利の低減、情報システムの整備など。

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

提言:税務当局による長期にわたる追求可能期間を1年に短縮することにより、利益を早期に確定させ、財務上の不安定を改善、など。

4) 高度設備の不足

提言:SME 向けの設備高度化を奨励するため、設備購入に対する付加価値税を0%にする。技術改善のための研究や投資に公的支援を設ける、など。

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

提言:ローカルの1次産品などへの付加価値税を大幅に下げること、ローカルの生産と消費を促進する、など。

6) 広告とコミュニケーション上の困難

提言:公共ラジオとテレビへのアクセスについて、SME に優遇措置。在外公館商業アタッシェのSME プロモーションへの活用。SME 奨励のためのトレードフェア、など。

7) 財務知識の不十分

提言:学校教育での関連教育の実施。あるいは既存の教科についての改善。など

8) 企業家に対する社会的認知不足

提言:悪徳企業家の絶滅と、企業家一般に対する社会的認知を向上させるための公的な登録証発行、など。

9) 輸出に対する支援不足

提言:「ローカル SME の発展と国際トレード」についての定期的な刊行物発行。輸出に関する公式な手続きと規則の緩和。トレードフェアの開催。品質向上への活動。輸出についてのSMEのプロモーション組織の創設、など。

これらに加えて、当国の中小企業が現在置かれている経済状況からも要素を加味する必要がある。なお、以下の分析からも分かるように、中小企業といっても全てが同質ではなく、少なくとも、今後国際競争力をつけ、カメルーンの経済開発の一翼をになうことを期待する中小企業と、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中小企業とがある。中小企業の開発課題はこうした異なる開発視点のそれぞれを明確に分別した上で設定する必要がある。

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%程度寄与していると見られが、その実態は十分には把握されていない。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。

このような状況にありながら、事業の起業にあたっては、その多くがインフォーマルな形で興されている。そもそもカメルーンでは、外資を含め投資件数自体が少ない。従ってフォーマルセクターにおいてさえ企業が増えず、雇用も拡大しない状況が続いている。現在フォーマルセクターにある企業であっても、もとは事業所登録をせずにインフォーマルとしてスタートし、その後、事業の発展にあわせて会社を登録したケースが特に小規模企業を中心に一般的と言える。このように多くの企業がフォーマルセクターへの通過プロセスとしてインフォーマルセクターを構成しているとも言える。

開発課題

起業への貢献という視点からは、インフォーマルセクターの「存在」自体が起業を促進する上で有用なわけではない。起業にあたって直ちに事業登録をしたり、会計システムを整備することが難しいためにインフォーマルセクターとして分類されているに過ぎない。但し、インフォーマルセクターの存在を悪とし、規制を行うという考えがあるならば、こうした初期段階における企業活動をも否定することになり、起業を困難にする。

したがって、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を促進するというテーマは、移行によりインフォーマルセクターの企業の実態が把握され、支援が提供されるようになることで、現在の劣悪で不安定な事業が改善され、そこで雇用される従業員あるいは事業を行っている経営者の所得・生活の向上につながるという点にあると理解される。

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。もちろん、その気にさせること、またそのために必要な準備をさせることは経営体質強化の一助にはなる。しかし単に事業登録をさせるだけでは体質強化にはつながらない。したがってこの政策は、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。前者については「小・零細規模企業支援」として後述する。

事業登録を促進するには、現在の事業登録要件の一定の緩和が必要と考えられる。事業を行う上で一見不利に思えるインフォーマル形態でなぜ事業を興し継続するのか。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。例えば次のような項目である。

- 1) 最低資本金額: 事業所登録を行うためには資本金として最低 100 万 Fcfa が必要である。生まれたばかりの事業(起業家)にとって、100 万 Fcfa は大金である。
- 2) 事業所登録手続き: 事業所登録は、登録費用そのものもさることながら、手続きに要する書類作成代行などに費用がかかり、最低でも 10 万 Fcfa は必要とされる(一方で事業登録に関する起業家の知識不足と言うことも指摘されている)。
- 3) 零細企業に配慮した透明性のある税制度: 不透明な税制度は一般企業からも問題視されている点である。税務当局、あるいは政府機関からの恣意的な判断で必要以上に支払いが生じるケースもある(但し、認められた会計手法を採用しないことで、なおさら恣意的な徴税が行われる素地を作っているという見方もある)。
- 4) フォーマル企業であることの便益: フォーマルセクターの企業は事業所登録により社会的認知を受け、そのことによって他のフォーマルセクターの企業や公的機関との取引などの可能性が広がるが、零細・個人事業主にとってはそのような可能性があまり現実的でなく、それよりも登録による不利をより強く感じている。

国民の間で事業所登録を行いフォーマル化する意義は概ね理解されている。中には敢えて事業所登録をしない道を選ぶ事業家もいるが、それは現状では事業を行うにあたって困らない、余分な費用をかけたくないなどの消極的な選択でしかない。むしろインフォーマルセクターは、事業所登録したくとも直面する問題からそれができない事業家が大半を占めている。これらの事項に対する改善策が講じられない限り、インフォーマルからフォーマルへの転換は難しいものと思われる。

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ため、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(これらの新たな事業は一般にインフォーマルセクター企業として始められ、その後事業登録をしないで廃業するものや、そのままインフォーマルセクターで操業を続けるものがあり、量的な把握は出来ていない)。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に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。さらには、先に述べたような要因が事業登録を妨げている。

一般的に、中小企業は比較的創業が容易であり、多様な分野での起業はそれがさらに育ってゆくことで産業の多様化を可能とする。これにより産業間の隙間を埋め、これまで低付加価値で出荷されていたものにさらに付加価値をつけたり、輸入品への依存を軽減することができるなど経済開発効果が高い。このため、中小企業の起業促進は経済開発上の重要な課題である。

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り、カメルーンでのこうした条件として具体的には次の事項を挙げることができる。

- 1) 起業環境の改善: これには先に述べた事業登録上の要件緩和、小・零細の事業にとって登録の容易な事業形態の設定(例えば CIG のような)必要手続きの明確化なども含まれる。地方産業振興の観点から、GIC などの事業形態では、地元 Council Office が手続き面での支援を行っているケースがある。もっと簡素化されたシステムが必要である。
- 2) 起業情報の提供: 組織を持たない小規模な起業家にとって、起業を計画するにあたって必要な情報を適切に入手することはきわめて困難である。こうした情報には、市場情報、流通情報、原材料に関する情報、機械設備情報、規制や規格基準に関する情報などがある。
- 3) 起業資金へのアクセス改善: 担保力が無く、まだ事業上の信用力も確立できていない、新たな事業を開始しようとする人達を対象とした小規模な開業資金を提供するシステムを、一般の金融システムとは別に検討する必要がある。既に国家雇用公社(NEF)や国際ドナーによる支援プログラムで効果を示している例もあり、これらを限定的・一時的なケースとせず、恒常的なシステムとして確立するなどである。
- 4) 起業計画立案上の支援: こうした起業家にとっては、上記のような起業情報も入手できず、実態に合った適切な事業計画を独自で立てることは困難である。また、こうした計画立案について対価を支払うまでの起業資金は持ち合わせていないケースが多い。先述の、起業資金を支援する NEF や国際ドナーによる起業支援プログラムは既にこうした支援も提供しているが、これらを利用できるのは限られた人達である。こうしたサービスを提供できる恒常的なシステムが必要である。

4.2.3 小規模企業に対する支援

問題の所在

ここで言う小規模企業は、これまでカメルーンで中小企業一般として認識されてきた企業である。後に述べるように、カメルーンでのこれまでの認識における大企業のうち、国際競争力の視点から捉えなおすと中規模企業に分類されるべき企業層があり、最終的にはこれら中規模企業層を加えて新たな中小企業として捉えたい。ここではその内の中規模企業層を除く小規模企業を対象として述べている。

小規模企業層の上層ともい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、いずれについても独自で努力をする必要があり、次のような多くの問題を抱えている。

- 1) 多くの企業は自己資金で事業を始めるが、そのあとの事業の拡大や設備機器のアップグレードに際しての資金調達ができておらず(その要因については II-4.2.6 で分析している)、古い、精度のでない、効率の悪い機器にたよったり、手作業部分が多い。このため、まとまった注文に対応が出来ず、いつまでも小規模な操業に留まっている。
- 2) 国内の流通システムが未成熟であり、ほとんどの小規模企業は自分の事業所に客が来るのを待っている。小規模企業でもより小規模な層では、製品販売までの時間がかかるためその間の資金繰りについても困難を感じている。事業所あるいは別のところにショールームを設置している企業もあるが、これらはむしろ小規模企業でも上層に当たる企業である。また、さらには国内の近代的流通セクターを通して流通が出来ている企業もあるが、これらは中規模企業層に近い企業であり、極めて限られている。
- 3) オーナーは他の企業で働いていた経験を持つものが多く、事業上のスキルはオーナーの経験をもとに従業員に移転したものとどまっている。製品に対する顧客側からの目は必ずしも厳しくないことから、企業の品質に対する見方はまだ高度ではなく、現状に満足しているところが多い。但し、上層の小規模企業では輸出も視野に入れたスキルの向上を期待しているが、そうしたレベルでの技術訓練を提供してくれるところが見つからない。
- 4) その他、原材料の買い付け時、製品の出荷時における物流面でも輸送セクターが未発達のため困難を感じている。

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るが、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。

また、総花的にすべての地域・企業をカバーして施策を実施しようとする予算や要員上の制約により十分な効果を表さない恐れがある。産業開発の視点から戦略的にターゲットを設定し、重点的に施策を提供することが必要である。

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: (1) 設備の高度化、(2) そのための技術・市場情報提供、(3) 利用可能な金融へのアクセスなどにおける支援
- 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: (1) テーマを決めての商品展示機会の提供(トレードフェアなど)とそのための準備上の指導、(2) 可能性の高い買い手への紹介手段(情報)の提供、(3) ユーザー・消費者への恒常的提示手段(ショールームなど)の提供、(4) 市場情報の提供など
- 3) 小規模企業の製品品質向上努力を支援: (1) 品質・性能基準の提供(工業規格の設定など)、(2) 原材料・製品の試験・分析サービス体制の整備、(3) 買い手からの品質要件情報提供、(4) 設備改善支援(共用設備導入への政策的配慮など)、(5) 従業員に対する品質管理研修機会の提供など
- 4) 物流上の支援: 共同事業化への政策的配慮(税制上の配慮など)など

政策面での配慮、事業環境改善や制度的整備などについては、中小企業全般に関わることであり、IIIで述べる。

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。この点については、II-4.2.5で述べる。

4.2.4 中規模企業に対する支援

問題の所在

中規模企業に分類される企業の多くは、これまでは国内企業間での競争力という視点だけから見て、独自に事業を継続してゆける、カメルーンでは比較的中堅の企業と見なされてきた。したがって、これら企業は一般には中小企業政策の視点(すなわち、その規模の小ささゆえに見られるハンディの補正)からは対象とみなされていない傾向がカメルーンではある。しかしながら、国際競争力を持った企業という視点からはこれら企業も中小企業政策の対象として把握される必要がある²。

² 工業省の政策対象とすべきか、中小企業企業省の政策対象とすべきかは、カメルーン産業開発の主要な担い手として捉えるかどうかの視点から議論すべき問題であって、中小企業として捉えるべきかどうかとは別のテーマである。

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。

この規模の企業はカメルーン国内の企業規模基準で見るとは大手企業に属するが、国際的な基準で見れば経営体質としてはまだかなり脆弱である。外資によるカメルーン拠点として事業を行っている企業を除き、情報収集、販売網、製品開発力、技術力、資金調達、人材の確保・育成、近代的経営手法、研究開発など、いずれも十分な組織力を持っていない。

今後の産業開発の視点からはその強化のための政策的支援を必要としている。

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。たとえば、カメルーンにある民間企業 302 社を対象とした世界銀行の投資環境調査³によると、起業家にとっての制約条件として、(1)税金法制度(83.4%)、(2)税率(78.7%)、(3)電気(65.9%)、(4)ファイナンスコスト(65.9%)、(5)インフォーマルセクター競合企業の活動(53.4%)、(6)汚職・腐敗(53.1%)などが挙げられている。

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

³ 世界銀行(2006) Cameroon Investment Climate Assessment

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。

これらの企業および事業体には企業や事業体としての登録を行っているものもあるが、未登録のものも多いと推定される。

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。それぞれの企業、事業体が必ずしもどちらかに明確に分類できるものではないが、そのおかれている現状と企業家の意図によりどちらかの色合いを強くすることになる。

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。これらの企業や事業体は数的には極めて多いと推定されるが、その多くが事業登録を行っておらず実態把握は出来ていない。今回の訪問調査により把握した限りにおいてこれら企業や事業体には次のような特徴が見られる。

- 1) 事業そのものは極めて小規模の手持ち資金で始められ、一度その資金を使って製造、あるいは仕入れを行うとそれらが販売できるまでつなぎの資金がなくなる。また、多くの場合回収した資金が次の原材料や商品購入に回る前に生活に費消されるなど、事業の継続に常に困難が付きまとう。
- 2) 事業はその事業所周辺の極めて限定された範囲の顧客を対象とし、また、販売や受注は顧客側からの訪問・コンタクトによる。

- 3) 製造や販売の規模は極めて小さく、設備機器は古く非効率、かつほとんど手作業に依存する。また、資金繰りの問題もあり、顧客からのまとまった注文には応えることができない。

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。

また、(4) 現在は企業登録にかかる各種障害により未登録のままとなっているこれら企業の多くに対する企業登録促進のための支援も、これら企業が一般企業との競争に公平に参加できる状況を作り出す上で必要とされる。

しかし、これらの企業および事業体は政府側からは十分には把握が出来ていない。企業および事業体登録は、それぞれ商業省、農業省の担当機関において行われている。しかし多くの企業や事業体が未登録のままと推定される。このため、政府側からの伝達は完全には行き渡っていない。逆に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。納税を行っている企業や事業体は商工会議所(CCIMA)のメンバーとしての資格があるが、その組織化は末端までは浸透していない。こうした点から、上記の支援を提供すると同時に、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ン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

本調査の中小企業質問票調査によると、各企業の優先 3 課題のひとつとして金融をあげている企業が全回答企業の 57.6%を占める。さらに、全回答企業の 48.5%の企業が第一優先課題として

いる。

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。その結果、国レベルで見ても雇用創出機会をも失うこととなっている。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。商業銀行にとっては中小企業にまわす資金が不足しているのではなく、資金を回すに足るだけの中小企業が少ないことが問題なのである。中小企業経営の強化がまず必要である。

カメルーンの中小企業金融問題解決には上記の二つの分野における金融支援開発が不可欠である。

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。

これら企業は、一般の中小企業金融のシステムで融資を受けるには担保力がなく、また、事業自体のリスクも高い。但し、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成長へ結びつく可能性もないわけではない。この視点から、一般の中小企業とは異なるシステムでの金融支援が必要とされている。

現在こうした層に資金を提供しているフォーマルセクターの主要な機関としてマイクロファイナンス機関がある。しかし、マイクロファイナンスだけでは上記のような生業的零細・個人企業支援は不十分であり、この他に、国としての仕組みづくりが求められている。さらに、マイクロファイナンス機関の順調なる発展には内部管理体制の充実及び資金調達の拡大が不可欠で、そのための施策が望まれる。

開発課題

(1) 新たな中小企業金融専門機関の創設

カメルーンにおいて中小企業金融を行う商業銀行が既に存在しているのに何故、また新しい中小企業専門の金融機関が必要なのか。理由は三つである。第一に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。第二に、同様の理由から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ことである。「市場原理」に任せただけでは解決が難しい。第三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こと、である。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狙いはここにある。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。商業銀行のみならずマイクロファイナンス機関もが中小企業金融の際に徴する担保としては土地所有権及び家屋が多い。金融機関が貸し金を回収出来ない場合には、これら担保を処分することになる。担保処分が順調に行けば融資業務もスムーズに進む。カメルーンにおいては担保物件登録に時間がかかることも多いとのことで担保制度の法的確実性に課題がある。また担保物件の処分に関しても規範化された、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。この整備を急ぐべきである。

(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、なかならず事業計画の策定、マーケティング能力強化、生産管理能力強化である。しかしこれらは人的資源においても財政力においても大企業とは比べ物にならない中小企業の力量だけではこなしえない問題である。この面での中小企業支援体制の開発が求められる。

支援体制の具体的方向は政府及び金融機関並びに企業団体による人的資源の投入及び財政支援の下、中小企業経営者及び幹部に対して集合研修及び個別指導を施す過程で中小企業経営の強化を図ることである。

(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。もちろんこうしたシステムを一般の金融機関に期待することは無理があり、国がリスクを取る覚悟で創設する必要がある。但し、これまでの経験からも、国営機関での運用上のまずさが指摘されるところであり、運用そのものは競争入札により経験のあるBDSプロバイダーやマイクロファイナンスに委託するなどが望ましい。

(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

II 中小企業の現状把握と開発に向けての問題分析

5 中小企業振興政策および体制の現状と課題

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; DSRP) 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 (III-1.1.1 参照)。

カメルーンでは 1960 年の独立以来、国家主導型の経済開発・産業振興政策¹を進め、1980 年代半ばまでは政府が 5 年ごとに「経済 5 カ年計画」を策定していた。しかし、1986 年に発生した経済危機は、それまでの国家主導型経済開発アプローチの限界を示す結果となり、国策として設立された国営企業のほとんどが破綻状態に陥るなど、経済の悪化が進んだ²。このため 1988 年からは、政府はそれまでの経済 5 カ年計画をとりやめ、IMF・世界銀行主導の「構造調整計画 (Structural Adjustment Program)」を導入、新たな経済開発へと舵を切っている³。すなわち、市場経済原理に即した自由経済体制への移行である。

これにより、カメルーン政府は同調整計画に沿って、国営企業の再編・民営化、様々な規制と統制の撤廃など、経済自由化に向けた流れを加速させてきた。しかし、それまでのモノカルチャー経済構造を改善するまでには至らず、新規産業や雇用の創出、産業の多様化などは課題として残っていた。1986 年から 94 年に至る時期には、外部要因も相まってカメルーンは長期の経済不況に陥り、この間の一人あたり GDP は約 60%も低下した。

これを受けて、2000 年 12 月からは、重債務貧困国 HIPC (Highly Indebted Poor Country) イニシアティブの適用対象国となり、構造調整と共に貧困削減に向けた新たな経済開発への取り組みを始めることとなった。同適用対象国となったカメルーンは、2003 年に貧困削減戦略文書 (DSRP) を策定している。この DSRP は貧困削減を最終目標とするものであり、経済開発そのものについて具体的に述べているわけではないが、重点開発課題と共に、その達成目標を具体的に述べており、新しい形態の「経済社会開発計画」とも言えるものである。

¹ フランス系、英国系資本プランテーションの国営化、1963 年に設立された国家投資公社 (SNI: Societe Nationale d'Investment) による国営企業、開発公社の設置 (資本参加)、水道・電気・電話、金融、ホテル・サービス分野の国営化などである。

² 経済危機は、直接的にはブラザ合意後の為替変動を受けた、石油、換金作物の国際価格暴落により引き起こされている。その結果、一次産品への過大依存、官営事業による政府の肥大化、市場原理からかけ離れた政府介入などが浮き彫りとなった。

³ 1988 年 8 月に IMF との間でスタンバイ協定が結ばれ、翌 1989 年 6 月に世銀の (第一次) Structural Adjustment Loan の承認を得た。

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。

工業省、商業省の場合、いずれも特に中小企業振興を掲げているわけではないが、カメルーン企業の大部分は中小企業であることから、その政策、施策には中小企業が関係してくることになる。

工業省関係では現在 22 の工業開発 Project が予定されているが、その内、次の 5 つが大プロジェクトとして政府も関与して推進することとなっている(他は外資を中心に民間で実現を図る)。

- ALCAM プロジェクトの拡張
- ボーキサイトの採掘からアルミ精錬に至る総合プロジェクト(電力供給力拡大を含む)
- 鉄鉱石採掘プロジェクト(採掘、道路整備、輸送手段の製造など)
- ニッケル、コバルト採掘、輸出プロジェクト
- バナナ・プランティン栽培拡大プロジェクト(加工と輸出)

これらではいずれも中小企業の参加、特に下請け促進が重要なテーマとなっている。しかしカメルーンの中小企業の、規模の零細性、技術・経営能力の未熟さは顕著であり、下請けへの中小企業起用には肌理の細かい支援が必要であることが明らかとなってきている。関係機関・団体がより協力してあたることが強く求められている状況にある。

商業省では次の施策を通じて貿易促進を図っており、中小企業にも関連が深い施策である。

- 国内トレードフェアの 3 年ごとの実施(出展指導を含む)
- 海外トレードフェアへの参加支援
- トレードポイント(国内 2 箇所)の設置運営

但し、ここでも小規模・零細企業は、出展後の引き合いに対応できるだけの生産能力や資金力不足、また客先の要求する品質への対応能力不足などがあり、出展の成果を生かせないで終わることが多い。やはり肌理の細かい支援が必要であり、関係機関・団体がより協力してあたることが強く求められている。

これら 2 省以外でも、起業促進や職業訓練については雇用職業訓練省(Ministry of Employment and Vocational Training; MINEFOP)、地域開発や農産品加工促進については農業・農村開発省

(Ministry of Agriculture and Rural Development; MINADER)、中小企業・小規模金融については経済・財務省(Ministry of Economic and Finance; MINEFI)などが中小企業振興に深いかかわりを持っている。また、これらの関係省庁が所管する施策実施機関(例えば、国家雇用基金(Fund for National Employment; ENE)や、国家投資公社(National Investment Corporation; SNI)なども中小企業振興と関係が深い。

中小企業振興に官公需を活用するという視点は、これまで政府機関全般として特に取り上げてはなかったが、2008年度より新たな取り組みが始められている。

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。

こうした状況のもと、これらを統一的に規定する「基本法」は現段階では存在しないが、中小企業省においてその制定のための準備が進められている。

(2) 主な関連法

上記に述べたように、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。

中小企業省(MINPMEESA)の創設は、省庁再編に関わる大統領令(Decree No. 2004/320 of December 2004)によって行われている。この大統領令では各省の使命(Mission)が規定されている。中小企業省の使命(Mission)としては次の 10 項目が挙げられている。

- ・ 中小企業及び手工業セクターの振興と指導
- ・ 社会的経済事業の開発推進
- ・ 中小企業及び手工業事業者へのサービスネットワークの構築
- ・ 民間イニシアティブの発揚、起業家精神の涵養
- ・ 中小企業及び手工業向け支援機関の活動モニタリング
- ・ 中小企業及び手工業製品の促進

- ・ 中小企業及び手工業者団体の活動モニタリング
- ・ インフォーマルセクターの把握、モニタリング
- ・ インフォーマルセクターの小規模企業(フォーマルセクター)への転換促進
- ・ インフォーマルセクター事業者への職業訓練、情報提供

中小企業省(MINPMEESA)のカメルーンにおける中小企業、社会的経済活動ならびに手工業の、振興の所轄省であるという位置付けは、この大統領令により、明らかにされているが、他省の中小企業振興に関連する事項について中小企業省が調整の役割を持つかどうかについては明確にされていない。

もう一つの大統領令(2004/090 of 29 March 2005)は、中小企業省内の組織構成と各組織の任務を規定したもので、中小企業省の大臣以下、各職位、地方事務所を含む各部署について述べられている(同大統領令に基づく各組織の任務に関しては、II-5.1.3 で述べる)。

手工業(Handicraft)にかかる大統領令(Decree No. 2007/004 of 03 July 2007、以下「Handicraft 法」と称す)は、中小企業省により策定され、手工業について次の事項を規定している。

1. 手工業の定義および含まれるセクター
2. 手工業者および手工業企業
3. 政府および公的機関が手工業者に対して提供するサービス
4. その他付帯事項(商工会議所による手工業者・企業の代表および擁護
 - ・ National Handicraft Board による官民連携確保)

5.1.3 中小企業・社会経済・手工業省(MINPMEESA)

(1) 使命

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。

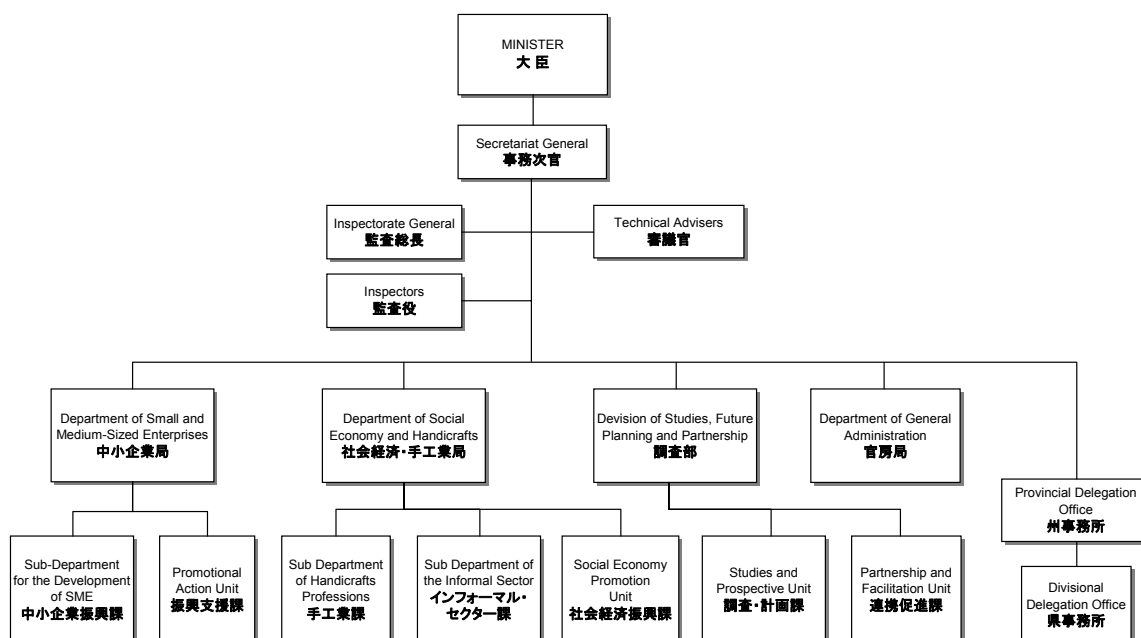
- ・ 中小企業の振興と指導
- ・ 中小企業製品の振興
- ・ 中小企業を支援している機関の活動モニタリング
- ・ 中小企業経営団体に対するモニタリング
- ・ 経営団体を通じた中小企業セクター投資家のためのデータバンクの設立、及び、プロジェクトの実施

- 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

(2) 省内組織

中小企業省 (MINPMEESA) の本省組織は、事務次官の下、3 局、1 部によって構成されている。各部署内の構成は組織図に示すとおりである。但し現時点では、一部の組織を欠いた状況 (欠員状況) にある。また、事務次官の下に、Technical Advisers と Inspectors がおかれている。

地方組織は、州事務所 (Provisional Delegation Office) と、県事務所 (Divisional Delegation Office) から構成されることが規定されているが、現時点では、州事務所だけが設置されている。県事務所については今後、主要都市から順次開設される予定である。地方事務所内の組織は、州、県事務所のそれぞれに、中小企業担当、社会経済・手工業担当、総務・会計担当が配置されることになっている。



出典: MINPMEESA

図 5-1 中小企業・社会経済・手工業省の組織図

(3) 省としての戦略課題

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

政府は各省庁に対し、自らの活動戦略を設定することを求めており、中小企業省でも外部コンサルタントを加えて、「中小企業省活動戦略⁴」の策定に着手している。

2) 中小企業振興支援機関の設立

中小企業支援をスムーズに実施することを目的とした中小企業振興支援機関(Agency for the Facilitation and Development of Small and Medium Enterprises and Handicrafts Industry)の設置提案を既に大統領府宛に送付済みである。この機関はその想定される機能を全て自らが行うのではなく、関係機関、団体などとのパートナーシップのもとで実現することとされている。

3) 中小企業金融を専門とする機関の設立

これには 2 つのポイントがあり、ひとつは優良な中小企業を対象とするもので、この件については既に大統領の署名を得るために大統領府宛送付済みである。もうひとつはインフォーマルセクターの事業者や零細企業を対象とするもので、まだ検討の段階にあるとされている。

4) 中小企業調査の実施

中小企業の実態を把握することを目的とし、大規模の調査(当初計画では約 30,000 社を想定)を計画している。但し、調査のための予算措置が遅れたことで、実施が遅れており、調査規模を縮小することが検討されている。

5) 中小企業の定義設定

上記の、省としての戦略設定とあわせて検討されることとなっている。

6) 保証基金の設立

この構想は Chamber of Commerce、GICAM、LAMP(SME network in Africa)との共同作業によるもので、前記中小企業専門金融機関構想および中小企業振興支援機関構想とパッケージをなすものである。

7) 中小企業開発基金の設立

公的機関(Public Organization)の持つ余剰資金を国際市場で運用し、その運用益を中小企業開発に使用するという構想である。

⁴ La strategie de developpement du secteur de la petite et moyenne entreprise, de l'economie sociate et de l'artisanat

(4) 活動の体系

基本組織としては **Secretary General** のもとに、狭義の中小企業政策と振興を担当する **DPME** (中小企業局) と **DESA** (インフォーマルセクターが主となる社会福祉的経済事業部門および手工業部門担当局) の 2 つの局 (Directorate) があり、他に事務管理部門と **DEPP** (調査・企画・外部協力担当部門) とがある。

DPME はフォーマルセクター中小企業振興の視点から、現在の活動の重点を次の事項においている。

- 1) 創業支援
 - 創業支援を行っている NGO への金融面での支援
 - 創業マニュアルの作成
- 2) 市場機会の提供
- 3) 下請け機会を活用した技術力強化
- 4) 情報提供
 - 金融ソース情報 (How to access financial sources) 作成
- 5) 中小企業組織の育成

DESA はインフォーマルセクター企業、手工業者の育成に視点を置き、次の事項を重点としている。

- 1) インフォーマルセクター企業のフォーマル企業への転換推進
 - 市場機会の提供
 - ▶ 学校用備品の優先購入
 - ▶ トレードフェア
 - 金融および技術面での複合支援
- 2) ハンディクラフト(民芸品)セクター振興
 - ハンディクラフトセンター設立
 - トレードフェア

DEPP は上記両局の活動をサポートする次の活動に重点をおいている。

- 1) 中小企業実態(インフォーマルセクターを含む)の把握
- 2) 省としての戦略策定
- 3) 他省庁、対ドナー等の対外窓口としての活動

(5) 主要活動

中小企業省(MINPMEESA)は、2004年12月の大統領令によって創設されたが、実際に組織が出来上がったのは2005年4月以降である。また、概ね組織を整え、省として施策を実施するための予算化措置が図られたのは事実上2007年度からである。さらに、2007年度の中小企業施策は、2007年に立ち上げられた施策も含め、その大部分が2008年度に入って本格的に実施されている。2008年度に中小企業省が予定している施策を下表に示す。

表 5-1 2008 年度 MINPMEESA の主要活動一覧

活動類型	対象	活動内容	担当部局
実態把握・情報収集	中小企業	・ 中小企業(約 5,000 社を目標)実態把握調査の実施(*)	DEPP
政策立案	中小企業・インフォーマルセクター企業・手工業者	・ 省としての活動戦略の策定 ・ 中小企業・インフォーマル企業・手工業者振興政策の策定取りまとめ(毎年実施)	DEPP
創業支援	若年層の起業家	・ 若者の創業支援を実施している NGO に対する資金提供	DPME
	起業家	・ 創業マニュアル(How to start a business)の作成	DPME
金融支援	中小企業・インフォーマルセクター企業・手工業者	・ 中小企業創業・発展支援プログラムの実施(企業よりプロポーザルを提出してもらい、ローカルでの審査を通れば、ファイナンス・技術的支援の提供を行うプロジェクトである。2008年は、30件程度の予定しており、今後5年間で合計150件、総予算は約110億FCA)(*)	DEPPDPME DESA
	中小企業	・ 企業の金融アクセスマニュアル(How to access financial sources)の作成	DPME
マーケティング支援	中小企業	・ 中小企業が製作する学校備品(黒板、ノート、鉛筆、等)の優先的購入の促進(教育省と連携プロジェクト)	DESA
	手工業者	・ 国レベルの手工業工芸品トレードフェア開催	DESA
企業の経営力・技術力強化支援	手工業者	・ 技術指導、展覧会場の提供を行うハンディクラフトセンターを設置するための3州(北部州、北西部集、中央州)での基礎調査実施(*)	DEPP/ DESA
	中小企業	・ 中小企業の事業参画支援(ALCAM 施設拡充に伴う中小企業の参画支援、及び、中小企業が必要とする技術研修の実施)(*)	DPME
	経営団体	・ 経営団体である FENAP への活動資金の提供、新規傘下団体の設立促進(*)	DPME

(*)昨年度からの継続案件プロジェクト
出典:JICA 調査団作成

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。

1) 商工会議所の性格、組織と活動規模

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⁵。事業活動の範囲は幅広く、商業・サービス・鉱工業・手工業者を代表して政府や自治体との調整、企業支援、教育・職業訓練、工業団地の管理、港湾倉庫の管理、外国商工会議所との連絡調整、外国人投資家の誘致促進・便宜供与などを行っている。運営のための予算は 15 億 CFA(2007 年度)で、その内 60%が政府からの交付金、残り 40%が事業収入(港湾倉庫の管理費徴収など)である。会員企業からの会費徴収は一切行っていない。同予算額は、MINPMEESA の年間予算額 22 億 CFA と比較すると、規模的には小さいものの、両機関の職員数の違いを勘案すれば、ほぼ同規模の事業予算で運営されていることになる。

第一次産業(農業・漁業・畜産業)以外の全ての納税企業は、原則として会員となる資格(言い換えれば代議員選出の選挙に参加する資格)を持っている。会議所の使命はこれら会員の利益のための活動とされている。

実質的には、企業、各種団体の内、商業登記簿に登録されている企業が CCIMA の会員となる。但し、実際は商業登記とは別に、CCIMA への登録手続きをしてもらうことによって CCIMA に会員として把握されることになっている。企業によっては会員登録を行わない企業もあるため、商業登記上の企業数と CCIMA の会員企業数は異なっている。但し、商業登記をせずに、CCIMA の会員登録

⁵ 2001 年 11 月 27 日付、改正法(2001/380)が最新となっている。CCIMA の法的地位、組織形態などは、フランスの商工会議所方式を取り入れている。

をしている企業は無い⁶。また、後述するように、CCIMA の業務の対象が必ずしも会員に限られていないため、企業によって CCIMA 会員であることについての認識にはかなりの差が見られる。

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。このように、CCIMA メンバーは年間売上高 1 億 FCFA を境にして、2 つのグループに分かれている。

CCIMA の組織は、理事会、総会、事務局、委員会、Provincial Delegation からなる。総会は最高意思決定機関であり、会頭、副会頭(3 名)、委員会委員長(4 名)、Provincial Delegation(10 名)、代議員(160 名)の選出のほか、活動方針の決定などを行う。事務局職員は現在 110 名で、うち約半数は正規職員であり、身分は公務員と同様の扱いとなる。

2) 地方組織

地方組織はまだほとんど実質的には組織されていない。10 名の地域(Provincial Delegation)代表理事は地域割りで選出され、また、その地域代表理事に対しそれぞれ事務局員が派遣されるが、地域にそれ以上の組織があるわけではなく、また、会員もそうした地域別に組織されているわけでもない。

各主要都市(10 ヶ所)には事務局が置かれているが、Provincial Delegation として事務局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。州事務局の規模や活動業務も様々である。一定規模に達した Provincial Delegation では、事務局機能を維持するため、専任の Provincial Secretary General や事務職員をおいている。

下表は各州の代議員数を示している。合計 160 名のうち、Yaounde がある Center Province で 32 名、Douala の Littoral Province で 68 名となっており、代議員全体の 62.5%がこの 2 州から選出されている。

⁶ CCIMA が独自に会員企業の登録を行う理由は、代議員の選出や CCIMA からの各種案内の送付、あるいは外国からの企業照会を受けた際のデータベースとして用いるためである。

表 5-2 商工会議所地域別代議員分布

Sector		Commerce	Industry and Mines	Handicraft	Other Services	Total Delegates
		45	55	20	40	160
Provinces	OUEST (Bafoussam)	4	4	3	0	11
	NORD OUEST (Bamenda)	2	2	1	1	6
	NORD (Garoua)	3	5	3	1	12
	ADAMAOUA (Ngaoundere)	1	2	1	1	5
	EXTREME NORD (Maroua)	4	0	1	2	7
	EST (Bertoua)	1	2	1	1	5
	SUD (Ebadowa)	1	2	0	1	4
	SUD OUEST (Limbe)	2	3	3	2	10
	CENTRE (Yaounde)	9	10	5	8	32
	LITTORAL (Douala)	18	25	2	23	68

出典: JICA 調査団作成

3) 活動

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。

CCIMA の事業活動は、会員企業や団体だけではなく、カメルーンの商工業、手工業者を代表する立場から、インフォーマルセクターを含む事業者全体を対象としている(情報サービスや教育・訓練サービスについては、学生や求職者をも対象としている)。事業活動の内、企業支援や教育・訓練などは、政府や国際ドナー機関、あるいは外国商工会議所との共同事業として行われる場合が多い。

中小企業振興にかかる代表的な活動として、大規模工業プロジェクトを活用した下請企業育成活動がある。また、会員企業のうちの小規模企業を対象として、Business Development Unit を設置し支援にあたる構想がある。活動内容としては、中小企業への業種別(93 職種)訓練・指導、会議所としての銀行への紹介状の発行などが予定されている。

また、企業支援の一環として、2001 年には Business Information and Economic Documentation Center を Douala に開設している。このセンターは、もともとパリ商工会議所のアドバイス、財政的支援を得て開設されたものであるが、その後、UNDP やアメリカ、フランス政府からも機材(パソコン、コピー機など)や、図書類の提供を受け、情報センターとしての施設の充実が図られている。現在は EU との貿易協定である Cotonou 協定、アメリカとの AGOA 情報、さらには日本とアフリカ諸国の TICAD に関する情報などについて、カメルーンでは唯一の情報センターとしても機能している⁷。CCIMA としては、遅くとも 2009 年までには、Yaounde に 2 番目の Information Center を開設する予定である。

⁷ それぞれの協定に関する情報拠点として、EU、アメリカ、日本から図書や定期的な情報の提供を受けている。

(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%にあるとされている。

SYNDUSTRICAM

1960 年に設立された、製造業者による民間団体である。会員になる為の要件は、資本金や従業員数などに関係なく、製造業ないし製造分野に比重を置く優良会社である。現在のメンバー企業数は 70 社である。活動資金は主にメンバー企業からの会費であり、そのほかドナーなどからもプログラム支援を得ている。ロビー活動のほか、展示会の開催、セミナー、機関誌の発行などを行っている。

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おり、対象となる企業が集中する Douala を拠点とし、首都である Yaoundé、CEMAC 及び西アフリカの周辺諸国の同種の企業を対象とするため、そこにも拠点を置いている。

一方、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。支援分野は、起業や事業全般にわたる研修の他、生産地及び市場情報の構築、生産者と企業のネットワーク構築によるビジネスチャンス支援等の、事業として発展する基礎的な段階の支援が中心となっている。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。このことは、これらの BDS プロバイダーが利益ベースで運営できず、政府やドナーの支援プログラムに多くを依存していることも背景にある。

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。

FNE は全 10 州に支所を有しており、グループに対する起業支援は農業や農産品加工を中心として支援している。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(下記参照)。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。

以下は、国際支援機関により実施された(あるいは実施中の)中小企業振興に関連するプロジェクト/プログラムの主なものをまとめている。

支援目的	支援機関	対象	活動内容
創業支援	UNDP	起業家	・ 起業支援機関である <i>Enterprise Cameroon</i> (UNDP と <i>MINPMEESA</i> が共同出資) による、起業しようとしている人を対象とした研修、セミナー等の実施。
金融支援	AFD	企業全般	・ 関係会社である <i>PROPARCO</i> 、 <i>ACEP</i> を通じての大中企業向けの貸し出し支援(金融面からの間接支援)
		小企業	・ 主に小企業を対象とした信用保証面からの直接支援 (AFD が小企業の銀行借入れの 50%を、借入れ銀行に対して保証する)
	CIDA	零細企業	・ マイクロファイナンス金融機関 (<i>PRO-PME</i>) に対する金融面からの支援
	FAO	零細企業	・ 農業関連セクターにおけるマイクロファイナンスの提供 (農業関連セクターの企業が申請するプロジェクトに対し、最高 US\$10,000 の資金を無償提供するプロジェクト)

支援目的	支援機関	対象	活動内容
企業の経営・技術力強化支援	UNDP	中小零細企業	・ 起業支援機関である Enterprise Cameroon (UNDP と MINPMEESA が共同出資)による、既存の中小零細企業の経営能力のスキルアップ研修、等の実施。
	UNIDO	中大企業	・ 技術支援 (Agro-processing、Textile、Wood の各セクターの輸出を志向する中・大規模企業(約 30 社)を選定し、各セクターの企業が不足する技術(品質管理、生産管理、生産技術、市場開発、等)に関する能力向上支援の実施) (EU が資金を提供し、UNIDO が実際の支援を実施する:2008年4月から3年間の予定)
	UNIDO	中小零細企業	・ 技術支援(例 物流システム改善:生産された農産物の1箇所への集中配送し、加工を行うシステムを構築することにより、物流・加工コストを低減し、商品の競争力を高め、農産物生産納入農家のビジネス機会の拡大に図った:プロジェクトは2007年に終了)
実態把握・情報収集	SNV、GTZ	中小企業	・ SNV、GTZ、及び GICAM による中小企業実態把握調査(2007年:700社調査)の実施

出典:JICA 調査団作成

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

(1) 概観

次の表は本調査の中小企業質問票調査による、企業の規模別資金ソースの割合を示している。

表 5-3 企業の規模別資金ソース

(単位:%)

Number of employees	State Banks & Commercial Banks	Micro Finance, Non-bank & Informal Sector Finance	Other Sources	Total
10 or less	14.8	42.0	43.2	100.0
11-50	26.2	47.3	26.5	100.0
51-150	44.4	31.8	23.8	100.0
151 or above	56.4	33.3	10.3	100.0
Total	27.2	66.0	6.8	100.0

出典:JICA 調査団作成

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。

上記調査からは、中小企業がどのような資金源から資金を調達しているかについて、次のような特徴が見られる。

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。

これらは並行して実施した(限られた数の)中小企業に対するヒヤリング調査の結果ともほぼ傾向として一致する。

ヒヤリング対象企業はサンプル抽出が無作為ではなく、また、対象数も限られてはいるが、その具体的な実態について状況を聴取している。これらの結果をまとめたのが、表 5-4 である。

表 5-4 中小企業に対する融資

中小企業	事業分野	事業規模 (従業員数)	融資機関	資金用途	金利 (%)	期間	担保ないし は保証	注
A	医薬品	45	—	—	—	—	—	多国籍企業、国内借入れなし
B	構造物	32	ノンバンク	運転資金	13	1年(ロールオーバー)	なし	地場企業
C	菓子	320	商業銀行	運転資金	6-7	1年(ロールオーバー)	なし	多国籍企業
D	食品	8	マイクロファイナンス	工場拡大	20	4年	工場	地場企業
E	食品	10	—	—	—	—	—	地場企業、借入れなし
F	食品	34	—	—	—	—	—	地場企業、借入れなし
G	衣料品	4	マイクロファイナンス	運転資金	16	1年	土地、建屋	地場企業
H	理容サービス	4	マイクロファイナンス	運転資金	16	1年	自動車、個人保証	地場企業
I	スーパーストア	85	商業銀行	設備資金	不明	長期	—	多国籍企業
J	紙製品	150	原料メーカー	運転資金	—	短期	—	地場企業
K	衣料品	15	—	—	—	—	—	地場企業、借入れなし
L	食料品	40	インフォーマル(80%) 商業銀行(20%)	不明	不明	不明	不明	地場企業
M	家具	20-30	マイクロファイナンス	運転資金	19.25	短期	—	地場企業
N	建設資材	18-20	マイクロファイナンス	運転資金	16	短期	—	地場企業

(注)上記企業には一部零企業、小事業も含まれる

出典: JICA 調査団作成

これによれば、商業銀行を利用できているのは多国籍企業と極めて一部の地場企業に限られ、中小企業が如何にノンバンクに資金源泉を依存せねばならないかが浮かびあがってくる。

また、上記ヒアリング調査では、企業の多くが事業拡大のための低金利長期資金の調達、担保差し入れ条件の緩和に期待を寄せていることが読み取れる。条件のよい融資を受けることが出来さえすれば、すぐにでも事業拡大に踏み切りたいという意気込みが感じられる。換言すれば、中小企業金融制度が整備されていないために中小企業による投資拡大及び雇用拡大の「機会」が失われている可能性を示唆している。

(2) 課題

中小企業振興における金融政策・体制面での課題として三点が挙げられる。まず第一に、中小企業が欲している金融、すなわち、現在の市場レートより可能な限り低い金利水準で、融資期間の可能な限り長期の、しかも必ずしも担保にこだわらない融資を提供できるような金融政策および制度並びに体制を開発することである。

第二に、大企業と比べ大きく大きく後れをとっている中小企業の経営力強化を図る政策を用意することである。中小企業金融上の困難のひとつに、中小企業側に金融機関との金融取引における基本的知識及び情報が欠けていることが挙げられている。すなわち、金融とは何かを理解していないし、財務諸表の作成能力に欠けるというものである。この問題解決を優先的に考える必要がある。この面での改善があつて初めて商業銀行は中小企業に目を向けてくれるようになる。

第三に、金融を容易にするための基礎制度の整備がある。特に、規範化、制度化された担保処分市場の整備が課題となっている。

5.4.2 商業銀行による中小企業金融

(1) 現状

カメルーンにおける商業銀行 11 行である。中小企業の商業銀行からの資金調達は低調である。

- Amity Bank
- Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et el Credit (BICEC)
- Afriland First Bank
- Commercial Bank of Cameroon
- Citibank
- Societe General de Banque au Cameroun
- Standard Chartered Bank
- Societe Commerciale de Banque Credit Lyonnais

- Union Bank of Cameroon
- Ecobank of Cameroon
- NFC Bank S.A

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(ただし、社数ベースでは比率は中小企業比率がかなり高くなる)。

中小企業融資低調の背景には以下のことがある。第一に商業銀行の多くが外資系銀行でリスクの大きい中小企業金融には消極的にならざるをえないこと、第二に中小企業の場合、リスクが大きい割に担保力が脆弱であること、第三に長期資金を調達できないことから長期資金ニーズに応えることが出来ないこと、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業務であることを意味している。Citi 銀行はその典型である。同行は二つの支店でわずか 51 名の従業員で営業を行っている。言うまでもなくローカルファイナンスを開発するにはあまりにも少ない⁸。

また、IMF 報告書によれば、外資系銀行の影響力は強く 6 行が商業銀行全資産の 75%を占めている。他方、銀行の健全性はその親銀行がある国あるいは銀行グループで相当差がある。それぞれの銀行は所有状態で四グループに分類される。第一グループはアフリカの外に本拠をもつ外資系銀行、第二グループはアフリカ内に本拠を持つ外資系銀行、第三グループはカメルーン国内の地場銀行、そして第四に国営銀行である。資産の質を総融資残高に対する引き当て比率で図ると、第一及び第三グループは 2~2.2%、第二グループは 3.4%であるのに対して第四グループは 5.6%と一番劣る。国内の地場銀行の比率は意外なほど低い。

また、同 IMF 報告書はカメルーンの銀行システムの健全性には改善の兆しはみられるものの、まだ十分ではなく、金融仲介機能も低位にあると指摘している。不良債権比率は年々低下傾向にあるとはいえ、なお高い。これを反映して引き当て比率も高くなっている。商業銀行の行動につき同報告書は以下の点を指摘している。第一に 2005 年において 10 行のうち 7 行は健全ないし良好とされたが、2

⁸ こうした商業銀行を一部補充しているのがマイクロファイナンス機関である。ただ、マイクロファイナンス機関が手がける一件あたりの融資金額は商業銀行のそれとは比べ物にならないぐらい小額である。

行は危機的状況にある。第二に小規模銀行が抱える潜在的リスクを考慮すれば引続き注意が必要である。第三に金融の深化を妨げている要因としては法的システムの欠如、適切な土地所有登録制度の欠如など金融の仕組みを支える法的制度の欠如、COBAC における経営資源及び独立性の欠如、が挙げられる。

(2) 中小企業金融における商業銀行の限界

カメルーンの銀行は政府主導による改革の過程でその業務運営のありかたにつき種々の改善を図ってきたが、中小企業はなお次のような不満を商業銀行に対し抱いている⁹。

- 政府取引及び大企業取引に力点が置かれすぎている
- 銀行システムの浸透度が低い(物理的アクセスが限られる)
- 適切な銀行支店インフラストラクチャーが欠けている
- 中小企業が等閑にされている
- インフォーマルな中小企業に適用できる金融商品が欠如している
- 金融商品が限定される
- 厳しい預金積み上げ要請
- 競争がない
- コミュニティーから遠く離れた地域にしか支店がない
- 金融仲介機能に深みがみられない

加えて、中小企業金融に対してはヒヤリング訪問した中小企業およびカメルーン産業組合から商業銀行による中小企業融資の不満点として次のような点があげられた。即ち、

- 中小企業に対する視線が厳しすぎる
- 担保条件が過酷である
- 長期資金が手に入らない
- 金利が高すぎる

である。

この内、金融機関側による厳しい視線については、彼等の経営の特色によるところが少なくない。即ち、第一に商業銀行の多くがカメルーンに進出する欧米企業に金融サービスを提供すべく設立されたものであることから、本質的に現地の中小企業へのサービス提供にはさほど強い関心を持たない、ということである。第二に彼等は「世界標準」の下で経営を行っており、融資を希望する中小企業に対

⁹ 出所: Mr. Albert Essien “Finance for All What’s Next & How to Get There” (Ecobank)

しても「世界標準」の経営を期待する。即ち、金融以前の問題として企業統治を強め経営力強化を図って欲しい、という態度である。

他方、厳しい貸出条件の背景につき金融機関側は次ぎのように述べている。過酷な担保要求は中小企業融資のリスクの高さに起因する。長期資金の調達難は商業銀行において長期の資金を吸収する手立てがないことが主因である。また高金利は中小企業融資のリスクの大きさ、同融資にかかる手間及びコストが重要な要因である。加えて、中小企業には銀行取引の原理原則に対する知識が欠如しておりそれらが融資手続に多くの時間と人手をとられる結果、こうしたコストを市場金利に上乗せせざるを得ないことも高金利の背景にある。この点、中小企業融資の金利が大企業向け融資の金利と10%ポイントも高いこと(前者は16~17%に対して後者は6~7%)の要因を分解すると以下のようになる。

$$\begin{aligned} \text{大企業向け金利} &= \text{国際金融市場金利} + \text{現地要素(カントリーリスク)} \\ \text{中小企業向け金利} &= \text{国際金融市場金利} + \text{現地要素(カントリーリスク)} \\ &+ \text{リスクプレミアム} + \text{ガバナンスプレミアム} \\ &+ \text{取引コスト} \end{aligned}$$

大企業あるいは多国籍企業は国際金融市場でも調達できるので、カントリーリスクをすこし上乗せするだけで調達は可能である。これに対して中小企業の場合は更に「中小企業」としてのリスクプレミアムが上乗せになり、更にそもそもガバナンス欠如に伴うコスト、更に銀行取引における手間ひまが上乗せされる。その結果、両者の金利には大きな差が生まれる。

金融機関同士の競争が激しければ、趨勢的には中小企業の金利水準も低下しようが、銀行間の競争が弱いカメルーンでは現体制が維持されやすいことになる。

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。その役割は当時の銀行セクターの再構築時に資金不足に直面した中小企業に資金を融通することであり、中小企業55社がその融資の恩恵に預かった。当機関の活動が成功を収めたことから、2000年には民営化された。カナダ政府のファンドはカメルーン政府、商工会議所、民間企業に40億フランで

売却された。40 億フランの内、5 億フランは現金で支払われ、残り 35 億フランは買取側が 30 年の長期ローンを受ける形をとった。

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。

民営化後の状況を見ても、金利水準は商業銀行の中小企業向け融資におけるそれと同じである。更に既往貸出先の企業統治能力も決して高いとはいえず、融資後の返済交渉にも手間取ることもすくなくない、とのことである。延滞債権のうち 2 割は回収不能とのことである。

(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。当ファンドは現在 35 社に投融資を行っており投資残及び融資残は 500-600 億フランである。

同ファンドが直面する問題は融資に対して保証がとれていないことである。換言すれば融資に関しては貸し倒れリスクを抱えていることである。

(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。農村部におけるインフォーマルセクターのレベルアップ及び貧困削減を目的として企画されたもので、融資額は一件当たり 10 万から 150 万フラン、金利は 6%の優遇レート、加えて担保は徴しないという好条件である。グレース期間は 1 年、その後 15 か月で返済する。当ファンドは一種の「社会開発ファンド」でこれまで 104 事業体に対して 116 百万フランを融資してきている。

(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。ただし、農業部門は対象外である。対象手工業者の範囲は広く、印刷業、診療所、理髪店、観光案内などバラエティに富む。これらの中には「中小企業」といえるような事業体も見受けられるが、当ファンドの性格上、中小企業が直接の対象とはされていない。

マイクロファイナンスと比較すると借り入れ条件には柔軟性があり、その点が一つの魅力とされている。融資条件は金利は 6%、百万フランが限度額である。担保は徴しないが、第三者の保証が必要で

ある。借り入れ条件が魅力的であることから申し込みが殺到している。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。決して十分とは言えない予算をやりくりして融資を行わざるを得ないことから、借り入れ人の決定に際してはその適格性を慎重に評価している。

5.4.4 マイクロファイナンス

(1) 現状

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、全金融にしめる同セクターの比率はなお 3.6%と低位である¹⁰。

経済・財務省の報告によれば 2007 年において 440 機関が同省の認可の下で営業活動を行っている。

マイクロファイナンス機関は法的地位の違いで次の三つのタイプに分類される。

- 1) カテゴリー1: 協同組合・信用組合形式。組合員が出資または貯蓄を行い、それを原資に組合員のみが融資を受けることが出来る。後述、CamCCUL がその代表例である。
- 2) カテゴリー2: 協同組合・信用組合形式。組合員が出資または貯蓄を投入する点ではカテゴリー1と同じだが、融資先は組合員に限定されない。また、同機関は市場から必要に応じて融資のための資金を調達することも可能。後述、ACEP がその代表例である。
- 3) カテゴリー3: 一般市民あるいは企業がマイクロファイナンス機関を設立、一般市民及び企業から広く融資資金を集め、一般市民及び小事業者向けに融資を行うもの。後述、MC2 がその代表例である。不特定多数の顧客から資金を集め、それを元出に融資を行う、という業態は「銀行」とも言える。

カテゴリーが 1 から 2 へ、そして 3 へいくに従い「市場性」が強まることから、管理監督当局も管理を強めることになっている。例えば、余裕資金については中央銀行への預託割合はカテゴリー1 よりも 2、2 よりも 3 において高く設定されている。以上のカテゴリー毎に事業量をみると、カテゴリー1 が 70%、カテゴリー2 及び 3 がそれぞれ 25%、5%となっている。

マイクロファイナンス機関による「中小企業金融」の実態についてはカテゴリー2 及び 3 において同金融がみられるとのことである。もっともその比率がどの程度かは不明である。カテゴリー1 において「中小企業金融」が少ないと考えられるのは、組合員の大部分がいわゆる「個人」と推察されるからである。

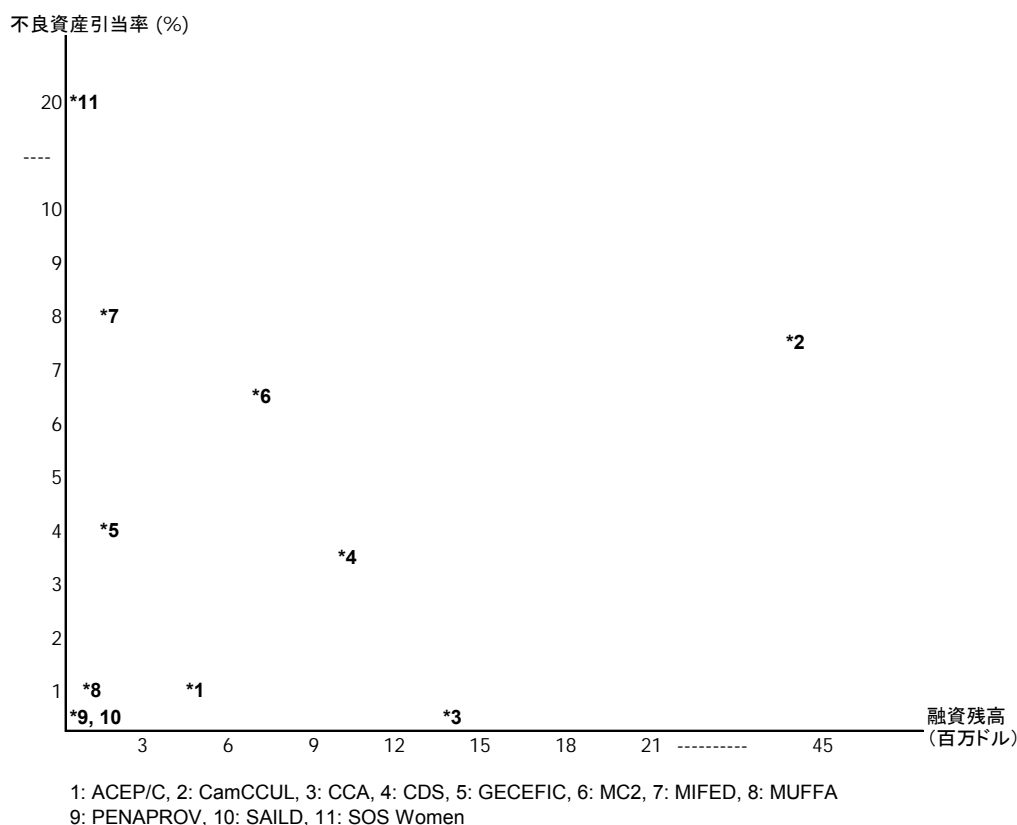
¹⁰ これに対して商業銀行のシェアは 86%、保険機関などその他セクターが 10%である。

主要機関を挙げると以下のとおりである。

- ACEP/C
- Advance Cameroon
- CamCCUL
- CCA
- CDS
- GECEFIC
- MC2
- MIFED
- MUFFA
- PENAPROV
- SAILD
- SOS Women
- CCED

借入者数は事業の歴史により、300 から 38,000 人と相当な開きがある。平均借入残高は 300～1,300 ドルである。大きな特色は女性客が多いことでその比率は最低でも 30%、多い機関では 100%というところもある。顧客を意図的に女性に限定している機関もある。

経営効率を図示すると図 5-2 の通りで、不良債権引き当て率は 0 から 20%と幅があるが、平均値は 4-8%である。ただ、この比率と融資残高規模との間にはっきりした相関は見られない。



出典: JICA 調査団作成

図 5-2 マイクロファイナンス機関の経営状況

マイクロファイナンス機関の中には商業銀行 Afriland First Bank の子会社で、農村部における貧困削減のための地方開発銀行として設立されたものがある (MC2 及び MUFFA)。商業銀行がマイクロファイナンス分野に進出した事例である。これに倣い他の商業銀行が同様の連携を模索しつつある。逆にマイクロファイナンス機関が商業銀行を設立する例も現れだしている。

(2) 中小企業金融における限界

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。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。

ただ、マイクロファイナンス機関が中小企業の予備軍を育てていることも事実で、その意味で中小企業振興という視点で見た場合、同機関の役割を軽視すべきではない。

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。

ベンチャー資金を供給している機関の中では Afriland First Bank が最も積極的との評価を得ている。同行の傘下には三つの機関があり、いずれも伝統的な産業ではなく先端産業を相手にしている。

起業資金を供給する強力な機関が存在しない現状下、大きな役割を果たしているのが、いわゆるトレンチスキームである。これは地縁、血縁のある人々が集まり、起業資金を融通する仕組みである。当該スキームの前提となっているのは参加者間での信頼関係であり、参加者は同じ村に住む人、友人、親族である。この場合、「起業」というのは生活の自立のために事業を立ち上げるためのものという性格が強い。

Ⅲ 中小企業開発計画提言

1 中小企業政策の理念設定

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 (PRSP についての詳細は II-1.3 参照)。

- | |
|--|
| 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 |

また、「雇用創出と社会的弱者の経済循環への取込み支援」では、中小企業/中小産業への適切な振興支援の必要性が提起されている。

2005年には同 PRSP の策定後の3年目にあたる IMF 及び世銀による評価が行われ、今までの取り組みが一定の成果を上げていると評価されている¹。

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概ね継続的に実施されていると評価されている。但し、その中では、経済競争力強化の点で、特に中小企業/中小産業への金融やそのための信用保証構造が不足していること、民間セクター組織が貧弱なことなどが阻害要因として残っていることを指摘されている。

また、中小企業振興のために、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と関連し、中小企業を適切に監督するための行政サービス導入や、中小企業/中小産業振興のためのセクター戦略計画策定についてその必要性が指摘されている。

2008年8月現在、政府は同 PRSP の見直しに着手しており、近く新しい PRSP II が策定される予定である²。これに関し、中小企業振興の観点からは、中小企業/中小産業のネットワーク構築支援と、官民パートナーシップの効率的な構築が、同文書 II に含まれるべきだと指摘されている。また、重点目標 4「基幹インフラ整備(特に道路分野)」においては、従来より民間セクター開発を一つの要素と見なしていたが、これに関連し、中小企業/中小産業への技術能力支援がほとんど行われていない点について改善が必要と指摘されている。

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³。

カメルーン経済の運営は国際的に開かれた市場、自由な経済活動という基本前提のもとに行われている。このもとで、経営の安定と成長を確保し、また、新たな開業が促進していることという視点からは、これまでカメルーン概念では中小企業の範疇で捉えられていなかった中規模企業層(言い換えれば大企業として理解されていた企業層)もやはり「中小企業」の一部と言え、従って、こ

¹ カメルーン政府(2006)「PRSP Progress Report on the Implementation of the PRSP」

² MINPLAPDAT(2007)「Revision of PRSP」

³ 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。

れらを含めてカメルーンの「中小企業」は多様である。このため、それに対応して中小企業の経済開発への期待も単一ではない。

カメルーンは PRSP に述べられた方向に向けて、多面的な努力を重ねている。経済・産業部門では経済の多様化が求められている。

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。

中小企業政策の構築に当たっては、このような状況下にある中小企業に、カメルーンの社会経済開発においてどのような役割を担うことと期待すべきかを明らかにする必要がある。

中小企業が社会経済開発上、決定的とはいえなく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。中小企業は事業の苗床とみなすことが出来る。

PRSP にも述べられているように、産業の多様化は、カメルーンの経済成長を確実にする上で重要である。石油セクターの経済成長への貢献度合いの減少がみられる現在、(1)産業セクターが持続的な貧困削減の主な推進力であること、(2)中央アフリカやナイジェリア地域を含めて約 2 億人の潜在的な顧客市場があること、(3)今後 10 年間(2005-2015)の平均経済成長率(目標)を 6%としていることなどの点から、非石油セクターの改善は避けて通れない課題である。その中でも、製造業の内、特に農産加工産業、繊維産業、木材加工産業の開発が PRSP では注目されている。いずれも大企業に加えて、中小企業によるニッチな需要への対応、部品供給、一部業務の受託、ダウンストリームでの活動などが期待できる分野である。

中小企業は大企業に比べて意思決定が早く、小ロット、多種生産を特徴としており、隙間的サービスを提供する裾野産業を形成するのに向いている。今後、大企業との連携により国際競争力を持つ裾野産業を育てることができれば、大企業だけの突出で特徴付けられているカメルーンの主要工業の強化が期待できる。これにより、カメルーンの産業構造深化に貢献することが期待できる。

- 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。これまで輸入品でまかなわれていた地場での消費需要の一部を国産品で置き換え、輸入品への依存を軽減する。また、地方での雇用を創造する。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) 単位あたりの雇用創出に必要な資本は、大企業に比べて中小企業の方が少なくすむ。また、中小企業の雇用吸収力が高いという証拠は多数みられる。したがって、中小企業の開発は雇用を創出し、貧困の緩和に役立つ。カメルーンでは多年にわたり失業率が高い。中小企業の振興により所得の向上と公平な分配が行われるならば、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

上記開発目標に向けた政策の、対象となる中小企業をどのように定義すべきかがここでのテーマである。多くの国では、政策対象としての中小企業についてあらかじめ標準的定義を設定し、政策対象を明確にしている⁴。

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。MINPMEESA では現在 Ministry Strategy の策定について作業中であり、その一環として SME、Handicraft、Social Economy などの定義が策定される予定となっている。

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

尚、手工業法(大統領令 No. 2007/004)では、手工業分野で有給の従業員 10 名以下、最低投資額 100 万 FCFA 以下の企業を同法の対象と位置付けている。

他方、国家統計局(INS)は、産業統計上で、次のような区分を使用している。

大企業	51 人以上
中企業	21 人～50 人
小企業	20 人未満

⁴ 標準的とは、その定義をベースとして使用はするが、政策目的に応じて異なる定義を適用することもあるという意味である。また、必ずしも全ての国で中小企業を定義しているわけでもない。英国のように、単一の定義の設定は困難であるという基本認識を持ち、大まかな定義だけを使用しているところもある。また、ドイツでは、中小企業を定義する利益が認められないという見解が支持されている。

1.3.2 本報告書での中小企業定義

(1) 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。MINPMEESA は中小企業の実態についての独自の調査を準備しつつあるが、結果が明らかになるまでまだしばらくかかるものと見られる。

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、調査結果を II-2.3 に示す)。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(同概観は II-2.1 に、開発上の課題は II-4.2 にまとめた)。

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。

この定義は、インタビュー調査により把握した企業の実態および制約条件をもとに、従業員数規模を指標として設定したものである。

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観点からは不十分 ● 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
30 人以上、50 人未満	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

従業員数規模	定義	特徴
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。

(2) 中小企業の定義

中小企業をどのように定義すべきかは、「なぜ定義が必要か」と関係している。中小企業の定義は特定の政策、施策、制度、組織などが対象とする中小企業の範囲を特定するために用いられる。本来的には、中小企業の定義を必要とする政策等のそれぞれの視点より、実際の中小企業の特徴をもとに定義づけることが必要である。しかし、その都度定義づけていたのでは、実施側も対象側も混乱するし、政策の一貫性が確保できない。その意味であらかじめ基本的(標準的)な定義を行い、これをいろいろな場面で準用するのが普通である。これにより政策間の一貫性、整合性を保つことも、相互連携をとることも可能となるし、また、統計的把握も容易となる。

多くの国が、中小企業の基本政策を提示する基本法などによりベースとなる定義を行っている。合わせて、関連するいろいろな機関がそれぞれの業務上の必要に応じて、中小企業についての定義を行っている。この場合、上記の基本的(あるいは標準的)定義を援用し、その定義に一定の要素を加えるといった使用方法が多い。

定義を設定するに当たっては、政策的に対象とすべき企業の特性或制約条件があてはまる企業を探し出すことが必要であり、そのために実際の中小企業についてその特徴をよく把握し、対象となる特徴を持つ企業の指標を分析しなければならない。

中小企業政策の対象とする企業の特徴とは、基本的には、大企業に比べて規模の小ささを原因とするいろいろの障害や制約があり、それを通常の市場メカニズムでは解決できない企業と言える。

(3) 定義指標

定義指標には定量的指標と定性的指標がある。定量的指標の方が使い安さからは優れている。しかし、定量的指標だけで定義が困難な場合には定性的指標を併用することとなる。

定量的指標には一般に従業員数、資本金額、資産額、売上高などが用いられる。しかし、資産額は把握が困難であること、売上高はその時の景気の動向に左右されやすいことから、あまり適切な指標とはいえない。

次に資本金額と従業員数については、仮に両指標を併用しようとするれば、両指標間のバランスが取れていることが必要である。しかしカメルーンのケースでは、資本金額規模と従業員規模の間にはかなりのばらつきがある。たとえば企業数の多い、資本金額 100 万 FCFA 規模の企業を取ってみると、従業員数規模は 5 人から 50 人まで分布している。また、1,000 万 FCFA 規模では 5 人から 40 人(1 件だけ 201 人)、1 億 FCFA 規模では 15 人から 100 人規模となっている。また、次ページの図は、従業員規模と資本金額規模の関係を示している。これによれば確かに両者間にはある程度の相関が想定されるものの、両者をどのようにバランスを取って定義指標とすべきかはさらに詳細な実態把握と統計的分析が必要なことを示している。

他方、後に述べるように、従業員数規模を指標として企業を区分すると、企業の特徴、支援ニーズの内容についてかなりの類型化が可能となる。したがって、ここでは暫定的に従業員数を定義指標として使用している。

また、カメルーンの場合、外資系の企業が従業員数で 40 人強の規模以上では多数見られるようになる。これらの企業は規模は小さくとも、海外の親会社がカメルーン企業もコントロールしており、資金調達、市場情報把握、人材育成など、基本的に十分な能力を持っている。また、もと国営企業で民営化された企業(基本的には外資企業となつてはいるが)についてもこうした組織力は十分であると見られることから、「外資系企業あるいは民営化された国営企業ではないこと」という定性的指標をあわせて使用するのが適切と考えられる。

(4) 事業形態およびインフォーマルセクター企業の取り扱い

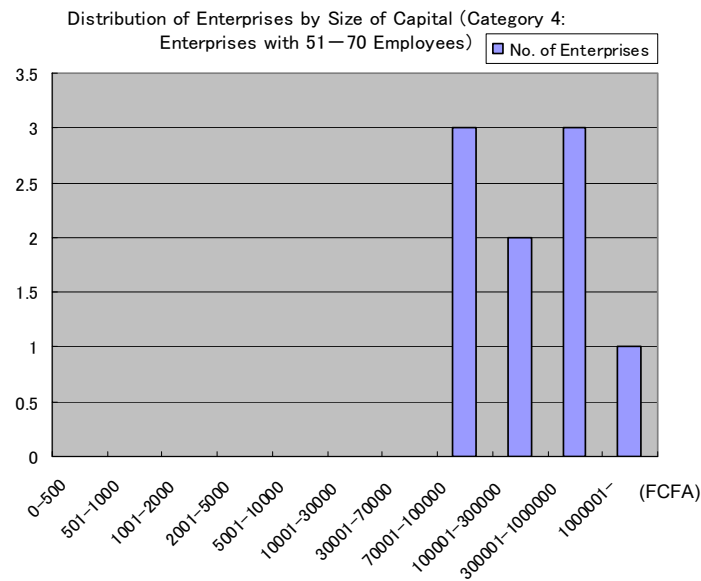
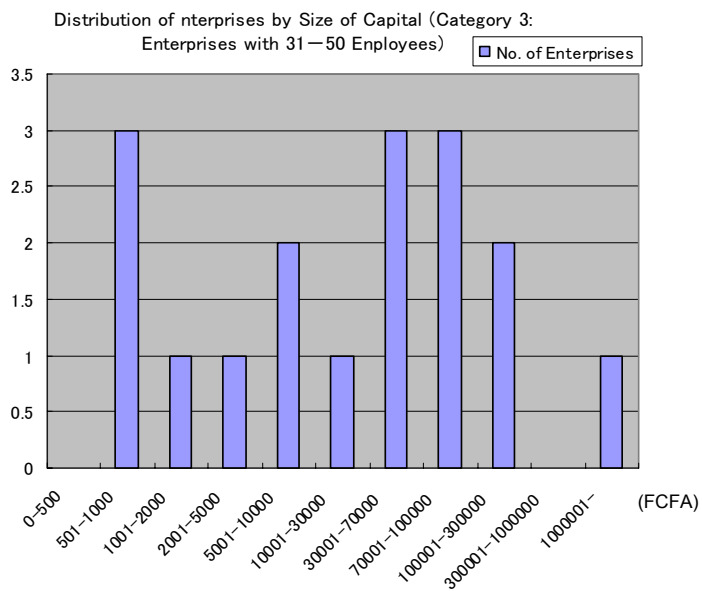
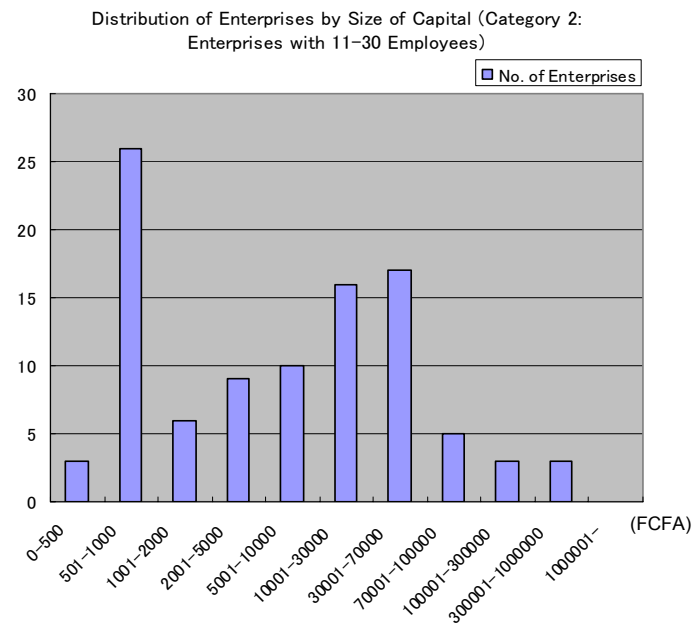
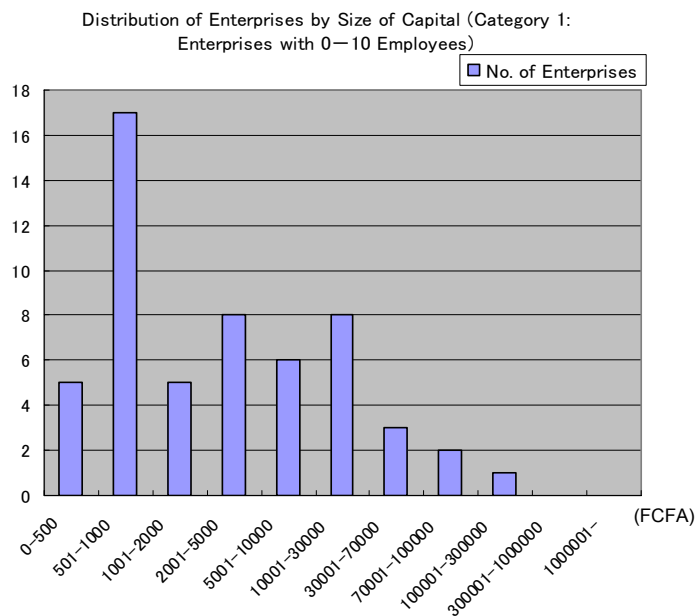
カメルーンの場合、小規模、零細規模の事業体として多数の GIC や社会福祉的経済活動がある。中小企業向け支援施策の対象を特定するための中小企業定義としては、こうした事業体をどう扱うかを明確にしておく必要がある。しかし、これらの事業体は GIC あるいは社会福祉的経済活動としては登録していても、企業としては登録していない。企業活動を意図する場合には、これらの

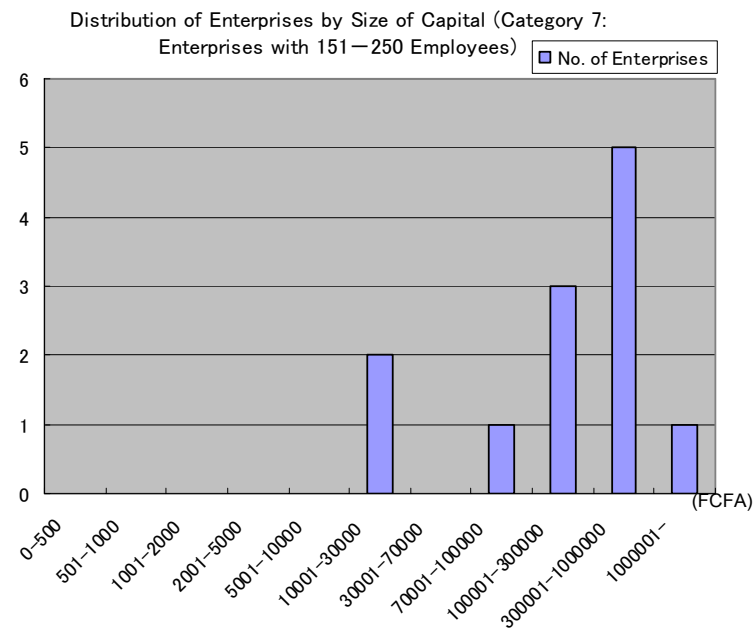
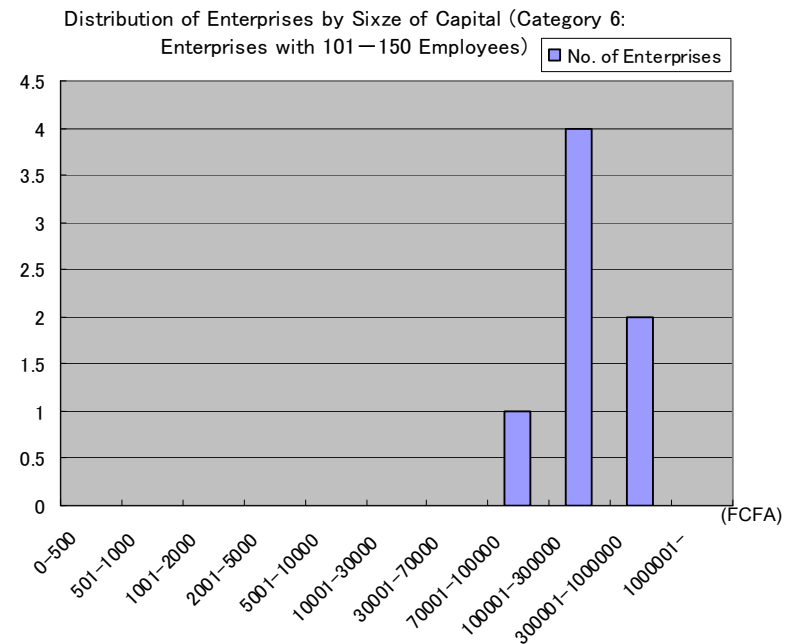
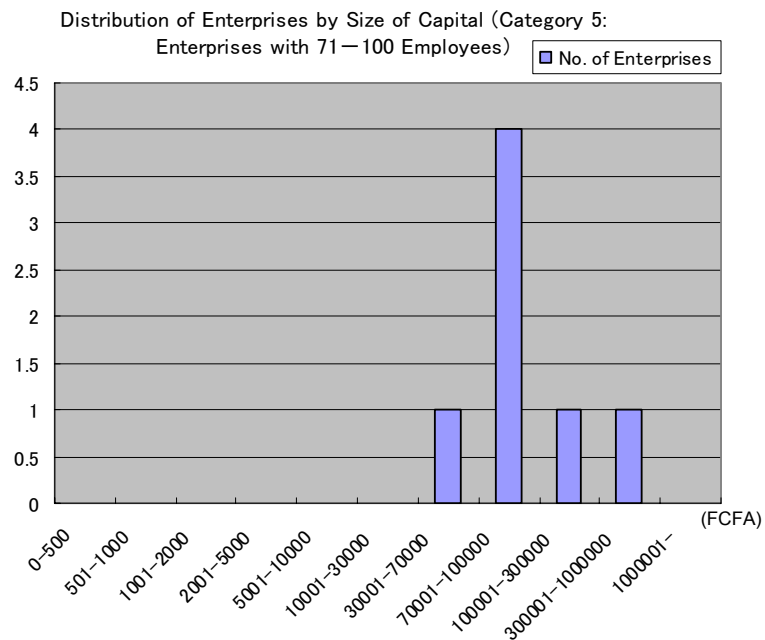
GIC あるいは社会福祉的経済活動についても企業登録を行うことで企業と認識されることとし、企業と認識された事業体を政策の対象とするものとする。

この考え方はインフォーマルセクターの企業にも適用できる。すなわち、企業登録を行いフォーマル化された企業を政策の対象とするものである。

但し、企業登録については、登録上の困難を感じている中小企業が多いことから、これを緩和する必要がある。この点については III-2.5 に述べる。

図 1-1 規模別企業分布





出典： JICA 調査団"Questionnaire Survey on SME"

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。現在のカメルーンの社会経済開発にとって中小企業開発が重要であるという事実にもかかわらず、そのために配分することが出来る資金と要員は無尽蔵ではない。

こうしたこれまでの事実を踏まえ、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。従って、マスタープランは問題の十分な分析の上に立って政策・施策の重点を見極め、中小企業開発に向けた支援の道順を示すものでなければならない。また、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。

Ⅲ 中小企業開発計画提言

2 開発目標に向けた施策展開のあり方

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。但し、中小企業といえども多様であり、その対象により開発の視点が異なる。これまでの中小企業の現状と開発課題分析の結果に基づきよれば、次の3つの開発視点を設定した(Ⅲ-1.2)。

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視点である。

第二に、現在経営存続に困難を抱えながらも、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あり、これらの企業は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が、その底上げによる存続を図り、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視点である。

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、さらには拡大するために、中小企業の新たな創業を容易にし、更には創業した企業を安定した経営へと育てる視点である。

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

以下では、これら課題達成の視点から上記5つの課題ごとに、どのように施策を有効に組み合わせるべきかについて示す。

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-1.3.2「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。

1) 事業環境の改善

これらの中規模および中規模上層企業については、現在の事業分野では事業展開の限界を既に感じていながらも、隣接分野等への事業展開については意欲を持っている。但し、事業環

境が悪くさらに事業展開を行うことに躊躇している面が見られる。したがって、こうした事業環境を改善するだけでも彼らの事業意欲を触発し、一定の効果が期待できる。

事業環境の改善では 2 つの大きなテーマがある。ひとつは金融へのアクセス環境の改善であり、設備投資における長期資金調達の困難、資金調達のコスト高についての改善である。もうひとつは関税にかかる改善である。これは現在の事業における競争力の改善と、新たな事業を開発するに当たってのインセンティブの提供を目的とするものであり、輸入原料への関税面での不公平の解消が最大のテーマである。

金融へのアクセス環境の改善には、中小企業専門金融機関の設立が不可欠である(Ⅱ-5.4 参照)。また、その運用を有効なものとするためには、信用保証制度の設立が必要である。

なお、事業環境改善のための施策では、この他に、産業インフラの整備、投資促進による、国内産業開発に向けた施策が重要である。但し、これらは中小企業だけでなく、カメルーンの産業全般にとって重要な施策であることから、特に中小企業に焦点を当てた施策としてはとりあげないこととする。

2) 新たな販売機会開発へのバックアップ

中規模および中規模上層企業にとっては、現在の事業分野そのものでは既に限界を感じており、あらたな市場や事業機会を探し出すことが事業展開上重要な関心事である。しかし新たな事業機会を見つけ出すには、これら企業の持つ情報収集力だけではまだ不十分である。

中規模および中規模上層企業層の事業環境を見た場合、国内市場が小さい上に、そこに輸入品が入ってきて彼らの製品と競合している。一方、企業の内的条件を見ると、生産工程では装置型のプロセスが採用されており、現在のように稼働率が低いと競争力が減殺される。更に、輸入半加工品を原料としていることから、この面でもコスト高となる。したがって、輸出一般に進出できるだけの体力が整っていないのが現状である。

他方、中規模上層および中規模企業層は、国内の販売可能な市場・顧客については既にそれなりの販売努力を行ってきた。したがって、支援の焦点は、個別企業では取り組むことが困難な、これまで未開発、あるいは開発が不十分であった市場ということになる。この点から、CEMAC 市場での未開発分野や、需給上のアンバランスが生じていてカメルーン製品の進出の余地のある近隣諸国地域(特にポテンシャルの高い赤道ギニアおよびナイジェリア)での販売機会を見つけ出すことに支援の焦点を当てるべきである。

当面の施策としては、こうした市場に焦点を当てたマーケット情報の収集を実施する。その結果をもとに、引続いてカメルーン製品をアピールする場を提供する施策の採用を検討する。具体的には、対象市場に焦点を当てたトレードフェアの開催や、マーケットプレースの開設などがある。

3) 新たな事業機会発掘のための情報収集と提供

新たな事業機会発掘のもう一つのカギは、事業シーズに関する情報がどれだけ入手できるかである。これらの企業が新たな事業分野への進出には意欲的でありながらも、それを実現できていない要因のひとつに、有望な事業の発掘が出来ていないことがある。カメルーンではこれまで大企業として見られてきた中規模企業および中規模上層企業といえども、まだ市場、事業機会、新しい技術などについて、独自で情報を収集できるだけの組織力は持っていない。このため、新しい事業機会を発掘できるチャンスは極めて限られている。

また、現段階では産業の多様化が進んでいないこともあり、関連情報のスピルオーバー効果も期待できない。

こうした情報を公的機関が発掘し、企業に提供することには、実際にはかなり限界があると見られるが、少なくとも産業の多様化が一定のレベルに達するまでの間、こうしたシーズ・ニーズ情報集積の一翼を政府として担うことが必要である。収集された情報は、中小企業の組織化や、政府と中小企業とのコンタクト窓口の充実などの施策と組み合わせて、中小企業が活用できるようにすることを考えるべきである。

4) 経営高度化支援

ここでの対象企業は、中規模および中規模上層に位置づけられる企業層ではあるが、国際的視点から見ると決して競争力を持った企業とはいえない。情報(特に市場、技術、資源などについての情報)を収集する組織力が弱いことは先に述べたとおりであるが、加えて、国際的な場面で活動することを想定した経営能力、生産管理技術能力の更なるアップグレードも必要とされている。

しかしこれら企業では、あらたな市場や事業への展開に必要な技術力や経営手法の向上と、そのための政府からの支援についての、必要性認識は現段階では小さい。これは、現在対象としている市場がそうした経営能力や技術能力の向上を特には要求しないこと、現在の彼らの生産設備がその商品の生産のためだけに設計された専用設備であり、独自の技術的工夫を加える必要がないこと、更には、政府側の支援能力を評価していないことなどのためである。

こうした能力の向上は、実際に必要な場面に遭遇して初めて必要性が認識され、かつ効率的に吸収されるものである。しかし彼らの置かれている現在の状況を考慮すると、こちら側から申し出て支援を提供することが有効な段階にはない。現段階では利用可能な制度を準備することで、ニーズが生じた場合に企業側がそれを利用できるようにしておくことが必要である。

5) 国際競争力強化および輸出奨励・促進

これらの中規模企業および中規模上層企業は、主として国内市場および一部の CEMAC 市場のみに焦点を当てている。しかし、国内市場や CEMAC 市場だけでは国際的に競争力のある生産設備を導入するには需要規模が小さすぎる。他国で大量に工場生産される商品については、国内市場と言えどもカメルーン企業が国際競争力を持つことは、難しい状況にある。この点から、カメルーン企業の場合には、小規模の需要に対応した事業とするか、あるいは大量工場生産品とは競合しない分野に活路を見出して輸出を進め、そのプロセスで国際競争力をつけることが必要である。そのためには、現在商業省が行っている国際展示会への出展支援を更に強化するなど併行して、国際競争力をつけるための支援を提供する。たとえば、輸入品との競合や輸出市場への進出をテーマとし、製品、デザイン、包装の改善・開発、マーケティング手法の改善などについての指導あるいは人材育成支援などを、より積極的に提供してゆくなどである。

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

ここでの対象企業層は、経済・産業開発の担い手としての期待の実現に向けた、積極的な支援の対象としては最も中心となるべき企業層ではある。しかし、これらの企業層は、事業への積極性、事業拡大の実現可能性などの視点から見ると多様である。すなわち、先の中規模企業層および中規模上層企業層に比べると施策の効果という点では、確実性が低い企業層も多く含まれている。

このため、これらの企業層に、総花的に全ての地域・企業を対象とした施策を提供しようとするれば、予算や要員上の制約により十分な効果を表さない恐れがある。したがって、産業開発の視点から戦略的にターゲットを設定し、重点的に施策を提供することが必要である。

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

1) 新たな販売機会、事業機会発掘への支援

これらの企業層、更には零細企業層の内のやはり事業拡大意欲のある企業層を含め、国内での販売機会、事業機会を具体的に提供することはこれら企業層への大きな支援となる。小規模企業層以下にとっては、自社で情報を収集する力はきわめて限られており、マーケティングを行う組織もなく、自力での市場開発は非常に困難な仕事である。意欲的な小規模あるいは零細企業には自ら売り込み活動を行っているところもあるが、実際にはほとんどが商談を行うまでこぎつけることすら難しいのが現状である。

これに対し、カメルーンの大手企業、一次産品における外資企業、プランテーションなどは輸出を前提に成立している。また、国内の商品流通網には、デパート、スーパーマーケットなど大手の近代的流通網も発達してきている。これら企業の輸出力、流通力を借りて中小企業が事業を展開し、自らも輸出や広域マーケット需要に対応できる経営力、技術力をつけることができるようにすれば、これら中小企業が最初からそうした事業に直接取り組むよりも、より容易に事業開発が可能となるはずである。

すなわち、これらの買い手と、売り手の小規模あるいは零細規模企業に、買い付けセミナーや商談会などの対面の機会を提供し、小規模あるいは零細規模企業がその取引を成立、持続させることを支援する。この場合、買い手としては国内の大手企業、外資企業、官公庁、近代的流通企業などである。更にはこれら企業に、彼らの製品を原料とした下流製品開発支援を提供してもらうことも考えられる。具体的には次のような施策が検討されるべきである。

1. 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
2. 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

3. 官公庁における中小企業からの買い付けへの配慮¹
4. 大企業、外資系企業等による、自社製品を原料とした下流製品開発について、支援セミナー

このような新たな事業機会、販売機会提供による小規模企業、零細規模企業への支援は、あわせて彼らの経営力、技術力向上への支援が伴わなければ効果の実現は極めて限定的となる可能性が高い。

小規模企業ならびにそれ以下の企業層での生産については、品質・性能上の問題があったり、一品作りで、作るごとに同じものが作れなかったり、供給力が近代的流通に乗せられるだけのロット規模に達していなかったりと、事業機会、販売機会の提供だけではその効果を実現することが困難なケースの方が多い。また、原材料を購入するための資金がなかったり、製品の輸送手段がなかったりと言った面でも、折角の事業機会、販売機会に対応できない。

したがって、事業機会、販売機会の提供支援とともに、取引が成立するような製品や包装の品質・性能の向上、製品納期の厳守、受注に対応できる生産規模への拡大、受注に伴う運転資本の確保などのための支援施策が同時に提供されることが不可欠である。

2) 市場への Exposure 機会の提供

これらの小規模企業はほとんどの場合、製造現場を訪問する地場の顧客を対象として事業を行っている。すなわち、地場での細々とした需要に対応するために製造現場に商品見本を展示し顧客を待っている。顧客が来易いところにショールームを持つことの出来る企業は小規模企業層の中でも極めて限られた企業だけである。更には、これらの企業の所在地を知っている顧客も数は限られている。

したがって、より多くの潜在顧客に商品を示し、販売機会を増やすことができるならばこれら企業の事業の活性化に貢献することができる。これには、トレードフェアなどの方法もちろんあるが、これら小規模企業が対象としている顧客は必ずしも大量あるいは継続的に購入するバイヤーではなく、むしろ個人や事業所などの最終消費者である。このため、常設的な共同展示・販売所の設置を支援するのが効果的である。顧客の来易いところにショールームを設け展示することは、彼らの販売機会を増やすのに役立つとともに、より顧客に受け入れられる商品を製造する上でも刺激となる。

¹ 官公庁の物品調達時の中小企業への配慮は既にも実施に移されている。

3) 中小・零細企業が利用可能な金融制度の構築

こうした事業拡大にとって大きな障害となっているのは金融である。金融側からは受け付けられる案件が少ないとの指摘があるが、小規模企業側からは、金利が高すぎる²、長期貸付がないことが問題とされている。更には、規模の小さい企業になるほど、金融側から要求される担保に対応できないことが問題となっている。

これらの問題は、基本的に現在のカメルーンの一般の金融制度では対応が困難な問題であり（詳細は II-5.4 参照）、中小企業専門の金融機関設立が必要である。また、中小企業専門金融機関がスムーズに機能できるためには信用保証制度が必要である。更には、小規模企業や零細規模企業が申請する融資案件の受付可能性を高めるための中小企業、零細企業側の経営能力、技術能力の向上支援策が並行して実施されることが必要である。

4) 中小企業、零細企業の組織化促進と基本設備機器導入を通じた経営高度化支援

先に述べたように、小規模企業、零細規模企業が、事業を現在の限られた地場需要に基づく事業から、広域需要に基づく事業へと拡大するためには、規模の拡大と経営の高度化を図らなければならない。

これら企業の供給力は買い手の要求する規模に達していないために、大手企業や近代的流通に従事する企業との取引のきっかけが作れていない。中規模上層企業を除くほとんどの中小企業が古いあるいは非効率な設備機器で操業している。本来機器が使われるべきところで手作業に依存しているケースも多い。こうした結果として、供給力が小さいままで留まっているだけでなく、近代的流通網にも載せられないでいる。

現在の各企業の規模では、彼らの製品を近代的流通網に乗せることはきわめて難しい。これらの問題解決の主要なポイントは、事業の組織化による規模の拡大である。また、品質の均一化や規模拡大のベースとなる基本設備機器や輸送手段を共同で導入することも検討すべきである。

5) 経営強化指導支援制度の設立

先に述べたように、小規模企業、零細規模企業が、事業を現在の限られた地場需要に基づく事業から、広域需要に基づく事業へと拡大するためには、規模の拡大と経営の強化を図らなければならない。このような経営強化の指導を行うシステムを制度として設立し、中小企業側の自助努力を支援する。

² 中小企業向けの貸付金利は、大手、外資系企業向け金利に比べ高く設定されている。

- 6) 新たな事業機会発掘のための情報収集と提供
(Ⅲ-2.1 参照。)

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。

他方、施策提供の対象としてここで想定されている、必要な登録を済ませ、法的には認められた事業体あるいは組織であり、上記規模の範疇に当てはまる零細規模企業、個人事業者、手工業者、GIC、社会的経済活動組織などを、すべて対象として一律に捉えるべきかどうかには検討が必要である。GIC や手工業者などの中には、それぞれの関連法による登録は終わっているが、実際には経済活動が行われていないケースも多い。また、社会的経済活動組織の中には活動は行われていてもそれが経済活動と言えないものも含まれている。こうした対象に対しても事業活動存続のための支援を提供しようとするれば、それに必要な資金、要員は膨大なものとなり、実施できても総花的なものに終わり、ここで想定している「事業の継続による雇用の維持、その結果としての社会への貢献」についての効果は減殺される恐れがある。

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、こうした事業継続の意欲を確認する方法を検討する必要がある。そのひとつとして、企業として登録をしていることを前提とする方法がある。GIC や社会的経済活動組織、協同組合などは、企業登録とは異なる登録をそれぞれの法的形態に合わせて行っているが、こうした登録に加えて、

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ものである。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³ 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、この層の企業に焦点を当て、包括的に取り上げる必要がある。

むしろ、この層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、支援提供のチャン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。

1) 支援提供のチャンネル・窓口を整備し、自主的な向上努力を支援

政府が提供できる支援施策には量的に当然限界があるため、まずは企業側が自主的な向上努力の必要性を認識し、できる範囲から努力を始めることがまず必要である。こうした努力を引き出す上では、企業間の相互交流を促進し、向上へ目を向けさせることが望ましい。しかし、この層の企業や事業体は従事しているビジネス、事業の態様、経営の資質ともに極めて多様である。このため、特定の同業者団体などに組織することが困難である。したがって、これらの企業を地域を単位とした団体(中小企業商工会)に組織し活性化を図る。この地域組織は、地域企業間の相互交流を図るとともに、将来は地域での産業振興活動の中心となることも期待できる。

³ III-2.5 参照。

企業の地域組織としては商工会議所の地域組織が既に組織されていることになっているが、メンバーである地方企業が活動する組織としては、大都市など特定の地域を除きまだ極めて不十分であるかほとんど実体がない。ここでは、こうした中央組織による地域組織作りではなく、地域での企業の組織化から取り組むことで、実際に活動をする組織を創出することが重要である。

同時に、支援を提供する政府側のチャンネルを整備し、企業側との窓口を設ける必要がある。中小企業省は現在、地方事務所(Regional Delegation)の整備を進めているが、これとは別に将来の施策提供体制整備の視点からの窓口設立が必要である。将来的には中小企業、零細規模企業に対する支援施策を、その提供もとの政府機関、国際機関などから一括して受けて、企業側に提供できる窓口とすることが企業側の便宜を図る上で望ましい。

すなわち、次の重点施策が実施されるべきである。

1. 中小、零細規模企業の地域を単位とした組織(中小企業商工会)への組織とそれを通じた支援の提供
2. 地方における政府へのコンタクト窓口の設立

2) 小口繋ぎ資金の無担保融資提供

これらの企業は積極的な販売活動をほとんどできておらず、顧客が事業所を訪問して発注してくれるのを待って製造する。投入できる資金に限界がある上、一般に原料の調達から販売・資金回収に至る時間が長くなる傾向があり、この間に生活資金に転用される資金もあることから、運転資金が不足し、事業の継続が困難となるケースが多い。

こうした事業継続のための資金は極めて小口ではあるが、他方、これら企業は物的な担保能力もなく、融資を受けることは極めて困難な状況におかれている。また、こうした金融は、既に述べた中小企業専門金融機関といえども自分たちの融資スキームとして設定することは難しい。したがって、政府としてこれら企業の支援を目的とする政策金融を実施することが求められる。この場合、物的担保に依存することは困難であるため、人的信用などの他の手法を採用する必要がある。

3) 事業の組織化助長による経営基盤強化(底上げ)を中心とする、小規模、零細規模企業向け支援の提供

これらの企業層が今後自分たちの努力で持続可能な事業経営を行ってゆけるように、経営基盤強化を支援する必要がある。この場合最も重視されるべきなのは事業の組織化(共同化)の助長である。これには、零細な同業者の全面的な事業協同組合化などの方法もあるが、基本的な事業は個々の事業者により行われるものとし、基本的な設備機器の共同での導入、原料調達の組織化による安定化、輸送手段共同運用による合理化など、部分的な共同化もある。共同化は

必ずしも協同組合化ではなく、共同での会社設立なども含む。これらにより、これら企業の脆弱な事業基盤を強化するのが目的である。これらの支援と関連し、小規模、零細規模企業がビジネスを行ってゆく上での便宜を図るツールの提供も有効である。

また、経営の手法についての改善を希望する経営者を対象とし、経営改善のためのトレーニングコースを制度的に用意する。これには、初歩的な帳簿のつけ方や事業計画の立て方、品質管理手法などが含まれる。このトレーニングコースは、より一層の普及を図ることを目的とし、特定の対象地域などに焦点を当て、トレーニング・プロジェクトとして提供することも計画する。

将来的には、上記で組織された地域組織をベースとして地域開発プロジェクトを実施するなど、奨励、支援する。

一定の成長を遂げ、事業改善、拡大の素質の見られる企業には先に述べた小規模向け支援施策(事業機会の提供や事業対象拡大を目的とした諸施策)を提供する。

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。

起業には、(1) 外資導入や大規模企業の進出による起業、(2) 中規模企業による新規事業分野への進出による起業、(3) 小規模、零細規模な起業とがある。その内、(1) は産業政策の分野のテーマであり、ここでは取り扱わない。また、(2) については、2.1 で対象とした。ここでの起業は(3)の小規模、零細規模での起業であり、こうした起業を容易にすること、またその企業が事業を継続できるようにすることを目的としている。なお、開業した企業のフォーマル化については2.5で扱う。

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(II-4.2.2 参照)、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者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が、これらの支援施策については既に III-2.2 および 2.3 で述べたとおりである。

1) 開業資金融資へのアクセス改善

起業者は起業に当たっては、必要な開業資金の目途をつけている。しかし、起業にこぎつけても原料購入から販売代金回収までには時間がかかり、開業資金が底をついて、事業の継続が困難となるケースが多い。開業当初の企業は事業実績がないため一般金融機関から融資を受けることは大多数の企業にとって困難である。先に述べた中小企業専門金融機関も、他企業、政府機関などにも勤務していて、新たなに事業をを計画した人たちなど、一定の条件を持った起業家には有効であるが、一般的には開業したばかりの人たちにとっては融資条件をクリアすることが難しい。

起業の促進は将来の産業構造多様化に大いに貢献することが期待できることを勘案し、中小企業専門金融機関の一般条件による融資には当てはまらない起業家を対象とし、人的な信用を担保とした、開業資金を補完する(すなわち、開業資金の一部を融資する)政策金融の導入が必要である。

2) 起業計画策定に必要な情報の欠如への対応

これら起業者にとってのもうひとつの課題は、起業に当たって適切な事業計画を立案することの困難をどう克服するかである。GIC を含めて小規模な起業は多く試みられてはいるが、まず事業計画自体に妥当性が見られないケースが多い。結果として製品の販売が行き詰まり、あるいは販売までに時間がかかり運転資金が行き詰ってしまう。その原因として、起業者が適切な起業計画を立てるに当たって必要ないろいろな情報が欠如していることを上げることができる。とりわけ業界の状況や製品の市場についての情報が欠如している。必要な原料が持続的に入手できるのかといった情報すらも得ることは困難である。

こうした情報を公的機関が画一的に整備することは困難である。1) 情報ソースについての情報の把握と、2) IT を活用した情報収集環境の提供などから始めるのがよいと考えられ、これらの支援を先述の政府側の窓口(中小企業支援センター)を通して提供することを提言する。

3) 起業計画立案にあたっての支援提供

中小企業の開業にあたって企業側から金融機関に提示される融資申請は、金融機関から見ると融資適格とは言いがたいものがほとんどであり、これが中小企業向け融資が不十分である大きな要因の一つとなっていることは既に述べた。

小規模・零細規模の新たな開業においては、多くの場合、起業計画そのものの妥当性が十分に検討されていない。これは、先に述べたように、新たな事業を始めるにあたって必要な情報を入手することが極めて困難であることも一つの理由ではあるが、加えて、起業家の経営についての知識不足ももうひとつの要因であると言える。起業計画の立案を支援し、さらに開業後の経営について初期の指導を提供できる経営能力向上支援プログラムが必要である。

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(詳細は II-2.1.2 参照)。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。

ここではこうしたインフォーマルセクターに分類される企業が対象である。これらのインフォーマルセクターの事業体(あるいは個人事業主)は労働人口のおおよそ 60~65%を吸収し、GDP の約 25~30%程度を寄与していると推定されている。他方、カメルーンでは外資を含め投資件数が少なく、フォーマルセクターでの企業数が停滞し、雇用も拡大していないことから、これらのインフォーマルセクター企業の経営の持続、安定、成長を図ることは重要である。

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。

したがって、ここでの課題は、これまで述べてきたような中小企業開発施策を、インフォーマルセクターに現在分類されている企業にも提供するために、これら企業について何らかの形でその存在を表面化させることである。ここではこれを「フォーマル化」と呼ぶ。

なお、インフォーマルセクターに分類される企業の中には、新規に開業した企業で企業登録に至っていない企業も含まれているが、これらの企業もここでの対象である。

フォーマル化を促進することそのものが、インフォーマル・セクターにあって不利な条件下におかれている企業に対する支援となるわけではない。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。しかしながら、先にも述べたとおり、少なくとも事業の継続と発展を希望する企業を前提としてこれら施策は用意されるものである。インフォーマルセクターの事業体を含めて、たとえば実際には事業も行っていない事業所にま

でも適用するならば、限られた資金や要員では施策が薄くばら撒かれることとなり、効果の発現を期待しがたくなる。したがって、単に事業体として存在するだけでなく、その存続を意図しながらもその存続に困難を感じている事業体については、支援を提供する前提として、少なくともフォーマル化を要求することが望ましい。但し、フォーマル化の要件、プロセスはできるだけ容易なものとし、フォーマル化した事業体がフォーマル化によるデメリット以上に、フォーマル化によるメリットを享受できるようにすることが必要である。

(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⁴。

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⁵。

1) 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

インフォーマル・セクター企業の定義には、定義する機関によりいくつかの定義が見られる。これらの定義の中で一般に最低要件あるいは共通要件としての使用されている定義は「企業登録を行っていない企業」である⁶。

現在インフォーマルセクターに留まっている事業体には、フォーマル・セクターに移行しても何ら得ることがない、あるいはインフォーマル・セクターに留まることが有利ということで企業登録を行わない事業体もある(詳細は II-2.1.2 参照)。しかし、大部分のインフォーマル・セクター事業体は、企業登録をしたくともできない事業体と推定される。企業登録を妨げる理由として大きいのは次の2点である⁷。

1. 最低資本金額の要件: 資本金額が 100 万 Fcfa(約 25 万円)以上であること
2. 企業登録手続き関連費用: 登録費用に加えて、手続きに要する書類の作成代行費用などがかかり、少なくとも 10 万 Fcfa(約 2 万 5,000 円)が必要といわれる

⁴ 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。

⁵ 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ことはあるが、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。

⁶ その他の要件としては、適切な会計システムの採用および納税がある。但し、インフォーマルセクター企業にも納税を行っている企業が含まれ、納税を行っていることだけではフォーマルセクター企業とはみなされていない。また、フォーマルセクター企業には適切な会計システムを採用することが定められているが、不適切な会計システムに終わっているフォーマルセクター企業も見られる。したがって、企業登録をフォーマルセクター企業の最低要件とみなすのが適切と考えられる。

⁷ その他、不透明な税制度からの回避も事業登録を妨げる大きな理由の一つとなつてはいるが、実際には登録の有無に関わらず徴税は行われている。

フォーマル化促進の目的である、「インフォーマル・セクターにあって、事業の持続を希望しながらも持続に困難を感じている事業体へも支援策を提供すること」の観点からは、インフォーマル・セクター事業体のフォーマル化促進に当たって、上記要件をそのままそのまま適用したのではほとんど効果を期待できない。そのため、企業登録とは異なるフォーマル化のための要件を設定し、上記のような事業体に対する支援提供ができるようにすることが必要である。

あらたな要件の設定に当たっては、企業登録は行っていないが他の事業体登録を行い、経済活動を行っている手工業者、GIC や社会的経済活動事業体の中で、中小企業開発施策の適用を希望する事業体についても共通の要件が適用できるように考慮することが必要である。

2) インフォーマル・セクター企業の実態把握

インフォーマル・セクターの実態については、Yaounde のインフォーマル・セクター企業について国家統計局が調査したものが対象企業数も比較的多く、最も本格的な調査である。しかし、統計的にも意味のある形で調査された実態調査は地域レベルでもまだない。したがって、その数についてはまだほとんど把握出来ていない。全国レベルではまだ全く実施されていない。更には、インフォーマル・セクター企業の状況がどのように換わってきているのかについての年を追っての定期調査もちろんまだ実施できていない。

インフォーマル・セクターの事業体が全事業体の中でもかなり大きなウェイトを占めていると推定されることから、適切な中小・零細企業政策を打ち出すためにも、中小企業省として定期的実態把握調査をすることが必要である。

Ⅲ 中小企業開発計画提言

3 中小企業政策実施の体制

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

現在のカメルーンの、国際的に開かれた市場、自由な経済活動という経済運営の基本前提に立てば、中小企業は必然的に輸出市場だけでなく国内市場においても海外の競争相手と厳しく競争しながら存続し成長しなければならない。経済の国際化は、カメルーン経済が石油や農産品の輸出に依存している点でも、また、市場を拡大したり、投資を呼び込んだりする上でも、カメルーン経済に利益をもたらしてきたし、今後も利益をもたらし続けると期待される。しかしながら経済の国際化は、他方で国際的なレベルで活動する準備の出来ていない企業には逆風として作用する。また、経済の国際化は、市場メカニズムの欠陥や失敗を増幅してきた面もある。

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出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。中小企業は経営規模が小さく、情報収集、資金調達、人材育成などの面で大企業と比べて組織力が弱いと、個別企業としてはこうした競争に太刀打ちできないためである。

政府はカメルーンの社会経済開発にとっての中小企業の役割と重要性をすでに認識しており、そのための対応に着手してきたところであるが、その対応策はまだ効果を表すには至っていない。さらに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。

この場合の政府の基本的な役割は、事業活動の負担を軽減するための手続きの簡素化、市場に優しい規制の促進など、市場が適切に機能するようにすることである。

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。

その根拠には、先に述べた情報収集、資金調達、人材育成などでの中小企業の組織力の弱さがあり、市場メカニズムだけではその弱さを補完することが出来ないという点がある。

(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。数量化できない効果や、その支援により誘発される効果(あるいはその効果の一部)も含まれるべきである。言い換えれば、実施される施策(あるいはプログラム、プロジェクト)の直接の収支による採算だけが求め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。

実際の運用面では、当該プロジェクトから得られる直接的財務上の便益(すなわち金銭的收入)でそのプログラムやプロジェクトの支出をまかなえなければ、他からの追加資金投入(政府資金の投入や寄付など)が必要となる。こうした支出が後になって(あるいは年々)経済効果を生み出し、その累積が投下された経済価値に期待される標準的な費用便益効果率よりも高いのであれば、そうしたプログラムやプロジェクトは採択されるべきである。

ただし、上記に関わらず、必要のない無償でのサービス提供や、無駄な補助金の支出は極力避けるべきであるし、一般の商慣習で収入を期待できるものについてはその収入を追求すべきである。

すなわち、政府が中小企業に対しサービスを提供するに当たっては、

- 1) 基本的に有償にて提供する。全対象者に一律で有償提供することが政策遂行上の目的に沿わない場合にのみ、優遇料率を適用すべき対象(あるいは無償とすべき対象)に対し、当該対象者からの優遇料率(あるいは無償)適用申請をもとに適用すべきである。
- 2) 当該サービスに伴う広告等による収入が期待できる場合や、必要資金の全体あるいは一部についてのスポンサーを募集できる場合などは、その可能性を追求し、サービス提供に伴う政府負担の軽減を図るべきである。

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。

また、政府機関が直接運営するのではなく、その様な適切な企業や団体に実施を委託することとする場合には、委託に当たって競争原理を導入するなど、民間・非政府機関の能力を政策の実施に積極的に活用してゆくべきである。

但し、次のような場合には民間の活用には一定の制約がある。

- 1) 中小企業にとっては不可欠であるサービスについて、民間部門が必要な水準かつ中小企業が利用できる価格で提供できる状態にない場合
- 2) 公的な基準となるガイドラインの作成や、消費者や産業の利益保護などの活動の必要性がある場合
- 3) 公共的な公平性の観点から、民間部門に依存することが適切でない活動の場合

また、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。ここに言う、支援プログラムを確実にするための活動には次のものを含む。

- ・ 支援を行うにあたって必要な資金の確保
- ・ 組織効率の向上、有能な要員の配置など開発体制の整備

3.1.3 中小企業省と関連各省との調整

(1) 中小企業省の中小企業政策と関連各省における中小企業関連政策

中小企業省の政策の対象は中小企業であるが、他に工業省、商業省、農業省などの特定産業を対象とする政策を担当する省も中小企業がその政策対象となる。また、課税、職業訓練、地域振興などを担当する省の政策対象としても中小企業が取り扱われる。なかでも経済開発、産業開発に関する政策については、カメルーン企業の数の上での大部分が中小企業であることから、実質的には中小企業向けの政策であることも多い。

中小企業政策は企業の規模に着目し対象を規定する政策であり、産業政策は特定産業の開発に着目し実施される政策である。中小企業政策を政策対象の視点から見ると、中小企業全般を対象とする「一般(基礎)政策」と、特定の業種あるいは特定の規模(零細企業など)の中小企業を対象とする「特定政策」に分類することが出来る。日本を始めとする諸国では、中小企業の振興を特定産業に対する開発政策をキーとして進めた事例がこれまで多数ある。日本の場合の「中小企業近代化促進法」に基づく施策展開などである。

(2) 関連各省間の政策の振り分け

こうした施策を産業政策担当の政府機関が担当すべきか、中小企業政策を担当する政府機関が担当すべきかについて、一般的に議論することは難しい。しかし、施策が対象とする企業の規模に着目して組み立てられている場合(すなわち、中小企業の持つ脆弱性に着目し、それを克服することを目的とした施策などの場合)、中小企業政策機関が担当するのが適切と考えられる。

他方、多くの中小企業の開発にかかわる政策・施策ではあっても、中小企業政策担当機関がその政策・施策を実施することが適切とはいえない場合がある。ひとつは、その政策・施策が中小企業だけでなく多数の大企業を対象とする場合である。もうひとつは、その政策・施策の実施に中小企業開発とは異なる専門的、あるいは技術的な配慮を要する場合である。

前者には、輸出振興、外国投資促進や、公共料金に対する規制などが含まれる。たとえば輸出促進施策などの場合、対象の圧倒的多数が中小企業である時には中小企業政策担当機関が実施することも可能であるが、関税政策などとも関連があることから、輸出振興政策担当機関が統一的に実施することが望ましい。

後者には家具用木材の入手困難に関する問題や、食品企業に対する環境規制の問題などが含まれる。これらの中には主として中小企業にかかわる問題であるものもあるが、いずれも林産資源政策や環境政策などの枠組みで考える必要があり、中小企業政策担当機関が政策・施策を企画・立案し解決できる問題ではない。

(3) 政策の実施調整

上に述べたように、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が適切でないことも上に述べたとおりである。

しかし、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。すなわち、中小企業がコンタクトする窓口を通して上げられてきたり、中小企業を主体とする業界団体

等により提起されたりする問題について、中小企業開発の視点から受け止め、適切な政策機関と解決策について調整を図るメカニズムの構築などである。

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。現在の中小企業省設立に関する法では、特にこの点についての明記はない。

3.1.4 実施促進・監理

(1) 現在の体制

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ため、その委託のための準備、委託の実施、検収等いずれも業務が DEPP に集中している。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。

(2) 実施の外部委託による経験の活用と蓄積

先にも述べたように(Ⅲ-3.1.2)、カメルーンの中小企業開発の分野については、これまで多数のプロジェクト、プログラムが国際支援機関の手で実施され、その実施に当たっては民間や公的機関が BDS プロバイダーとして実施を担当してきた。また、法律、会計、税務、経営コンサルティングなどの分野では民間の BDS プロバイダーがそれぞれの専門性を生かして活動している。

今後も施策の実施に当たっては、政府が新たに要員を抱え込んだりすることなく、これら外部の経験と専門性を活用して実施して行くべきである。また、同時に、こうした経験を蓄積し、引き続き活用してゆけるような制度化を検討すべきである。

(3) 振興人材の育成

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もち、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。

いずれもそれぞれの分野での知識経験あるいは専門性に加えて、一般企業の経営に比べての中小企業経営の難しさや利点、また、カメルーンの中小企業の置かれている状況、政府としての振興の政策方針について理解している必要がある。

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。

GIC は農業省のもとに登録し、上位団体としての組織も形成している。しかし、これは GIC だけを対象とするものである。

いずれについても、未登録企業や小規模・零細規模企業を十分には把握出来ていない。このため、現状では、中小企業の把握が出来ていない。したがって、

- 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、当面は支援施策の普及・伝達、施策利用申請支援など行政事務受託を行うにとどまるとしても、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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 中小企業振興要員育成制度	● 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	● 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	● 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

(1) 目的及び概要

MINPMEESA を政府内における中小企業振興に係る計画立案官庁、関係省庁間の調整官庁として公式に位置づけることを目的として、「中小企業基本法(あるいは振興法)」を制定する。

現在、中小企業省の施策の他に、工業省、商業省、農業省、公共事業省等の施策にも中小企業振興に係る施策がある。中小企業省は、その設置に係る法の中で中小企業振興に係る行政を担当する官庁として位置づけられている。しかし、その立案した振興計画の一部を他の省庁で実

施することを勧めたり、他の省庁の活動との調整を図ったりする権限は特には明記されていない。関係省庁との調整は基本的には首相によって行われることになっている。また、経費の支出を伴う事業については、計画省のもとで実施計画が策定され、その際に各省間の重複は調整される。

しかしながら、中小企業の振興にかかる全体的な計画の調整、事業計画に至る前の調整、あるいは関連事業間の実施に当たっての調整などについては別に調整する機会が必要である。閣議は中小企業に関する事項のみを取り扱うわけではないので、詳細な事項までは調整できない。

このような場として首相が主宰し、関係各大臣が参加する、国家中小企業振興調整委員会を設置することと、調整委員会の決定に基づき中小企業省が調整を行う権限を明確にすることが本提案の内容である。

(2) 内容の要点

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¹。

1. MINPMEESA は中小企業政策の策定・実施の主導省庁と位置付けること。
2. 首相が主宰し関係各省庁の長で構成する「中小企業振興調整委員会」の招集について、首相に提案する権限を持つこと。
3. 年度あるいは中期にわたる中小企業振興の計画(MINPMEESA 以外の関係省庁が実施すべき施策の計画を含む)および予算提案を立案し、それを、首相が主宰し関係各省庁の長で構成する「中小企業振興調整委員会」に提案する権限、また、立案に先立ち関係各省庁との調整を行う権限を持つこと。また、「中小企業振興調整委員会」での決定に基づき必要な活動調整および施策実施を行うこと。
4. 中小企業振興にかかる法令および規則について案を作成し、承認を得た後、実施する権限を持つこと。
5. 中小企業振興体制・組織に対する最終レベルの管理、統制の権限を持つこと

中小企業基本法(あるいは振興法)

中小企業基本法は、カメルーンが中小企業振興を図る上で、政策・施策の拠りどころとなる基本理念、基本方針、振興対象の範囲、支援体制等を定めるものである。こうした基本法は、必ずしも多くの国で制定されているわけではない。政策理念や政策の体系についての基本文書が政策・施策のベースとなっている国も多い。法として制定すべきか、基本文書にとどめるべきか、また、基本

¹ 同法のその他の内容は別途述べる。

法に含める事項についても、基本的事項のみとするか、より広い事項について体系的にカバーするかは、それぞれの国の法体系、行政組織との関連で決定すべきである。カメルーンの場合、重要事項については法令として定められていることから、中小企業振興のための基本法が望ましいと言える。

基本法に含まれる項目には、次のような項目が想定されるが、これらの内どこまでを法として定めるかは、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との両面を勘案して決定すべきである。

カメルーンの場合は、まだ中小企業振興の歴史が浅いことから、その経験の蓄積も十分ではなく、したがって、現段階であまり詳細について法文化することはその後の政策の柔軟性を失う恐れもある。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。

[想定される基本法の項目]

I. 総則

- 1) 中小企業振興の基本理念
- 2) 中小企業振興の基本方針
- 3) 中小企業の定義
- 4) 政府の役割と振興体制

II. 施策概要

III. 中小企業振興に関わる行政組織

IV. 国家中小企業振興調整委員会

中小企業振興調整委員会の設置と中小企業基本法

中小企業振興調整委員会は基本法により設置を定めることで、その位置づけについて関係者間の合意を得ることが出来る。しかし、基本法自体は中小企業振興の根幹を定めるものであることから、その制定には十分な検討が必要である。このため、基本法制定に時間がかかるようであれば、振興調整委員会の設置を基本法とは切り離してまず決定し、活動を開始し、その後、基本法制定に際して、その設置(存在と位置づけ)を基本法により確認するという手順を検討すべきである。

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

(1) 目的及び概要

中小企業振興の施策を具体化し、実施先を選定し、実施を委託、実施に当たっては実施状況をモニタリングする機関として「中小企業支援事業実施促進機関」(Facilitation agency)を設立する。

中小企業省設置法では、中小企業の振興は中小企業省の業務と規定されているが、その実施まで全てを中小企業省がその職員により直接実施するとは必ずしも想定していない。

実際、全ての支援を中小企業省の職員により直接実施するとすれば、中小企業省の要員枠の増加、地方組織の全国的展開などが必要となるとともに、職員に対する十分な訓練が必要となる。また、官庁による直接業務実施は非効率を生む恐れもある。

他方、民間のサービス・プロバイダーには、これまで中小企業支援の活動を国際・外国支援機関などから委託を受けて実施してきたことにより、振興支援の経験を有するものがある。

こうしたことから、ここでは具体的な振興・支援施策の実施は経験のある民間機関に委託することを前提とし、事業内容の具体化、実施委託、実施監理を行う機関を設立するものである。

(2) 内容の要点

1) 機能

「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。

同機関の設立を前提とした場合の、中小企業振興・支援事業の実施に当たっての中小企業省、中小企業支援事業実施促進機関、実施機関の関係は次のようになる。

中小企業省 (ケースによっては他関係省庁)	中小企業支援事業実施促進機関 (SME Development Agency)	実施機関 (サービス・プロバイダー)
1) 政策方針に基づき、政策実現に必要な施策の基本仕様(要綱)を定める 2) 実施に当たり必要な承認を取り付ける 3) 概算予算の承認を受ける	1) 左記に基づき、事業内容を具体化し、必要事業費を見積もる 2) 事業実施先を選定し、選定先に事業実施を委託する 3) 事業の実施状況を監理する	1) 左記が提示する事業内容に基づき、具体的な実施計画を提示する 2) 上記計画に基づき事業実施を受託し、実施する

2) 担当分野と内部組織

後述(Ⅲ-4)の施策実施を前提とした場合の当機関の担当業務(プロジェクト)と、それを実施するための内部組織例、必要な(中心となる)要員数を表 3-1 に示す。

表 3-1 SME Development Agency の内部組織および担当業務案

Division	Directors	Division Chief	Core staff	Responsibility				
1	Local development	1	1	2	SB-2	Operation of SME Support Center	- Preparation of operation procedures and manuals	
							- Budgeting and TOR preparation for bidding	
							- Bidding of BDS providers	
							- Training of BDS providers	
							- Supervising and monitoring of the operation	
							- Training of operation for staff at SME Support Center	
			1	1	A-7	Development and operation of database on business seeds and needs	- Updating of information based on the activities of the SME Support Centers	
							- Development of organization manual and action plan	
			1	2	SB-3	Organization of SMEs into region-base SME Associations of Commerce and Industry	- Budgeting incl. fund for supporting the operation	
							- Training of leaders of the associations	
							- Plan and implementation of promotional program of the associations	
							1	1
- Administration of the register								
- Activities to encourage registration								

Note: "Number of core staff" does not include other staff such as secretary and clerical staffs.

(Continued on the next page.)

(Continued from the previous page)

Division	Directors	Division Chief	Core staff	Responsibility		
2	SME Guidance and training	1	3	A-3, 4, 5	Plan, development and supervision of projects to provide sales and business opportunities to SMEs, with cooperation with large and foreign affiliated enterprises	- Promotion for the big companies / distributors in the modern distribution sector
						- Promotion for SEs&MEs
						- List of capable BDS providers
						- Bid and contract procedure with BDS providers
						- Supervision and monitoring of implementation of pre-guidance for the participant SEs&MEs by the BDS providers
						- Preparation for the business seminar
		1	3	C-1	Establishment, and supervision of scheme to enhance management and technology of SMEs	- Supervision and monitoring of implementation of the technical support program for the SEs&MEs
						- Development of guidance modules
						- Registration of BDS providers
						- Bid and contract procedure with BDS providers
						- Orientation for the registered BDS providers on the Guidance Modules
						- Training of operation for staff at SME Support Center
1	3	C-2	Project to encourage introduction of basic facility and equipment to SMEs	- Supervision and monitoring of the implementation		
				- Dissemination and promotion		
				- Guidance and advice		
1	3	C-3	Guidance for joint undertaking by SMEs	- Receiving application		
				- Dissemination and promotion		
				- Guidance and advice		
1	3	SC	Plan, development and supervision of human resource development system for SME promotion	- Receiving application		
				- Development of training modules		
				- Training of trainers		
3	General Affairs	1	3	B-4	Plan, development, and supervision of operation of the scheme to provide small working / startup funds	- Development of regular follow-up modules for the BDS providers
						- Dissemination and promotion
						- Guidance and advice
		1	2		Planning, coordination and outsourcing	- Receiving application
						Other general affairs
Total		3	7	22		

出典: JICA 調査団

3) 追加必要経費の推定

上記機関設立に伴う推定年間追加必要経費を表 3-2 に示す。

必要経費の内、事業実施に伴う経費は後述 III-4.2 における各施策別必要経費推定による。

表 3-2 実施に当たっての推定必要経費 (1)
Project No. SB-1: SME Development Agency の設立と運用

Item	Estimated Costs and Expenses	Remarks	
Manpower and overhead costs	<u>Annual Costs</u> ('000FCFA)	At the time of full operation of their responsibilities, which are shown in Table 3-1. For the 1st through 3rd year of operation, following % of costs and expenses at full operation are assumed: 1st year: 40% 2nd year: 70% 3rd year: 90%	
	- Salaries and wages		163,800
	- Overhead costs		163,800
	Total	327,600	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- 1) Salaries and wages are estimated based on the following:

Position	Number (persons)	Direct salary per person
- Head of the Agency	1	1,500,000 FCFA/Mo.
- Director	3	800,000 FCFA/Mo.
- Division head	7	450,000 FCFA/Mo.
- Officer (Core staff)	22	300,000 FCFA/Mo.
Total	33	

- 2) Overhead costs are assumed at 100% of the "Salaries and wages, including the following:

1. Salaries and wages of the administrative staffs, including secretaries, clerical staff, guards, and others, including temporary staff. The number of administrative staffs is assumed 1.6 times of that of the core staffs and supervisor/management staffs.

- Administrative staff	53	120,000 FCFA/Mo., including that of temporary staff
------------------------	----	---

2. Office rent and maintenance and utility costs:

- 605m2 (or 6m2/core staff, 20m2/supervisor and management staff, 2.5m2 for administrative staff, and 120m2 for meeting space). Annual rent is 46,800,000FCFA, assuming that unit rent is 6,000/m2/month.

- Maintenance and utility costs: 25% of the annual rent.

3. Other overhead costs and expenses, including expenses for welfare, office supplies, transportation and communication expenses, and others.

出典: JICA 調査団

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

(1) 目的及び概要

中小企業に対する振興施策、支援施策は中小企業省だけでなく、工業省、商業省、農業省などの省庁からも提供されている。また、金融面では商業銀行だけでなく、雇用基金(NEF)、マイクロファイナンスなども中小企業向けの金融プログラムを提供している。更には、国際支援機関も各種のプログラムを提供している。

これらの振興・支援施策を実際に活用するためには更に具体的な要件や内容について知り、また、申請手続きについても理解することが必要である。本件は、こうしたそれぞれの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するものである。

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ものとする。

(2) 内容の要点

1) 準備プロセス

中小企業に対する OSS 型支援を提供できるようになるためには、次のような準備が必要である。

1. 各省庁、機関等が提供する振興・支援施策について、内容、利用者の要件、申請手続き要領を含むデータベースの作成(関係省庁、機関が責任を持って提供・更新)
2. より専門的な支援を提供できる組織および人材についてのデータベースの作成(提供者からの情報をもとに、実際に当たって確認した情報、および相談業務を通じて得た情報による)
3. 地方産品、利用可能資源、包装材などのデータベースの作成(提供者からの情報に基づく)
4. 要員に対するトレーニングの実施

2) 提供するサービス

本業務では次のサービスを提供する。

1. 中小企業あるいは起業家の問い合わせに対し、利用可能な振興・支援施策について、内容、利用者の要件を説明し、申請手続きを支援する
2. より専門的な支援を必要とし希望する中小企業あるいは起業家に対し、提供できる組織あるいは人材を紹介する
3. データベースに記載の範囲で、地方産品・資源(包装材なども含む)のマッチング・サービスを行う
4. 前述(Ⅲ-2.5)の「中小事業体登録制度」に基づく中小企業登録の受付

但し、次のようなサービスは想定していない。

1. 中小企業あるいは起業家の個別の経営上の相談に乗ること
 2. データベースに記載のない、地方産品・資源(包装材なども含む)のマッチング・サービス
- 3) 提供の体制

a) 業務の外部委託

当業務の実施は、外部の適切な能力を持ったサービス・プロバイダーに委託される。業務委託契約は定期的(例えば 3 年ごと)に更新され、委託先は既契約先との契約継続を含めその都度選定される。但し、関係各省庁はそれぞれ少なくとも 1 名以上の担当者を「中小企業支援事業実施促進機関」(前述、SME Development Agency)にそれぞれの負担で派遣する。また、準備プロセスで示されたデータベースの基礎情報を提供し、定期的な研修実施を通じて要員に対する施策情報の更新を行う。

b) 支援提供場所

Yaounde および主要地方都市とする。後に述べる地方商工会に併置することを原則とし、地方商工会の組織されていないところでは、中小企業省の地方 Delegation Office に設置する。

c) センターの展開

センターの設置は中小企業の集積する大都市から始め、最終的には全国の中小企業がセンターの提供するサービスを受けられるように配置する。但し、必要経費面での制約と、サービスの効率性を考え、常設のセンターと移動型のセンターの 2 つのタイプのセンターを設立することを提案する。移動型のセンターは、毎週 1 回、曜日を決めて巡回し、サービスを提供するものである。

1 センターの要員数は、常設センターの場合は 3~5 人とし、移動型のセンターの場合は 2 人とする。

センターの地方への展開計画案を表 3-3 に示す。展開を 4 フェーズに分けて行う。第 4 フェーズ終了時には各州に 1 常設センターが設置され、全国で 16 の移動チームが巡回してサービスを提供する体制を作り上げるという計画である。

なお、センターの中央組織はなく、SME Development Agency の 1 部門が本部機能を担当する。

表 3-3 SME Support Center 展開計画

		Permanent Centers	Mobile Team (*)	Remarks
Number of staff / Center		5	2	
Number of Centers to be established	Phase 1	2	1	Douala, Yaounde
	Phase 2	5	3	Bafoussam, Garoua, Limbe
	Phase 3	8	5	
	Phase 4	10	16	One permanent center / province; Mobile teams will visit 48 locations a week

Note: (*) The Team is assumed to visit 3 locations / week

出典: JICA 調査団

4) 追加必要経費の推定

上記センター設立に伴う推定年間追加必要経費を表 3-4 に示す。同表では、1 常設センター設置に必要な年経費、および 1 移動チーム構成に必要な年経費を推定している。各センターには、後述(3.2.2.3)する地域商工会の州組織事務所として活用するためのスペースを含んでいる。

表 3-4 (1/2) 実施に当たっての推定必要経費 (2-1)

Project No. SB-2: SME Support Center の設立
(常設センターの設立と運用)

Item	Estimated Costs and Expenses			Remarks	
Contract fee	<u>Annual Costs</u> ('000FCFA)			Annual costs/Center (*) 25% of the remuneration	
	- Remunerations		31,320		
	- Administration costs (*)		7,830		
	Total		39,150		
Equipment/ facility	<u>Items</u>		<u>Number</u>	<u>Initial Costs</u> ('000FCFA)	Initial investment/Center 2 for use by the customers
	- Computers		7	4,200	
	- Photo-copying machine		1	1,000	
	- Office furniture and fixtures		13	900	
	Total			6,100	
Building/ offices	- Office rent	180m2		12,960	Annual costs/Center - 20m2 for Center Manager, 12m2 /Staff including consultation space, 6m2/ administrative staff, and 60m2 for meeting space (for use by Regional SME Association). Annual rent: 6,000FCFA/m2/year. - Maintenance and utility costs: 10% of the annual rent.
	- Maintenance and utility costs			1,296	
	Total			14,256	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- All the Center staffs are assumed to be contracted out. The remuneration rates for the outsourcing are assumed as follows:

<u>Position</u>	<u>Number (persons)</u>	<u>Remuneration rates</u> (per person)	
- Center Manager	1	450,000	FCFA/Mo.
- Staff	4	300,000	FCFA/Mo.
- Administrative staff	8	120,000	FCFA/Mo.

出典: JICA 調査団

表 3-4 (2/2) 実施に当たっての推定必要経費 (2-2)

Project No. SB-2: SME Support Center の設立
(巡回チームの運用)

Item	Estimated Costs and Expenses			Remarks		
Contract fee			<u>Annual Costs</u> ('000FCFA)	Annual costs/Team (*) 25% of the remuneration		
	- Remunerations		15,120			
	- Administration costs (*)		3,780			
	Total		18,900			
Equipment/ facility		<u>Items</u>	<u>Number</u>	<u>Initial Costs</u> ('000FCFA)	Initial investment/Center 1 for use by the customers To be equipped at the permanent center, where they will belong to.	
	- Computers		5	4,000		
	- Photo-copying machine		1	1,000		
	- Office furniture and fixtures		6	415		
	- Vehicles		1	6,000		
	Total			11,415		
Building/ offices	- Office rent	30m2		2,160	Annual costs/Team Additional office space for the Mobile Team at the permanent Center, where they will belong to.	
	- Maintenance and utility costs			216		
		Total			2,376	- 6m2 /Staff. Annual rent is assumed 6,000FCFA/m2/year. - Maintenance and utility costs are assumed 35% of the annual rent, including fuel and maintenance costs of vehicles.
	- Fee for space for consultation	48m2		3,456	Annual costs/Team - 12m2 /Staff, including consultation space, 20m2 for waiting space. Annual rent is assumed 6,000FCFA/m2/year. - Maintenance and utility costs are assumed 10% of the annual rent.	
- Maintenance and utility costs			346			
	Total			3,802		

Assumptions:

- All the Mobile Team staffs are assumed to be contracted out. They will be attached to a permanent SME Support Center, and conduct their duties under the supervision of the Center Manager of the permanent center.
- Following is the number of staffs per Mobile Team to be added to the Center, and their remuneration rates.

<u>Position</u>	<u>Number (persons)</u>	<u>Remuneration rates</u> (per person)	
- Staff	2	450,000	FCFA/Mo.
- Administrative staff, including drivers	3	120,000	FCFA/Mo.

出典: JICA 調査団

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

(1) 目的及び概要

現在は利用可能な施策や、ビジネス機会あるいはビジネス上の注意喚起に関する情報を、中小企業に対し流すための確実なチャネルが存在しない。このため、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。

(2) 内容の要点

中小企業商工会を Division を基本単位として置き、その地域の中小企業を組織する。当初は中小企業の数の多いところから組織し、次第に全国的に広める。

後述の中小企業登録制度による登録(Ⅲ-3.2.2.4)を前提とし、中小企業省の定義する中小企業(零細企業、手工業者、GICを含む)を対象とする。情報の伝達、相談の受付を目的とするものであることから、中小企業登録制度創設以前では、現行の登録企業だけでなく非登録企業もメンバーとして認める。

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²とする。

現在、政府、民間(商工会議所、金融機関など)ともに、全国的に中小企業、零細規模企業をカバーして、支援情報などをスムーズに提供出来るルートがない。他方、中小企業、零細企業側からは容易に相談・指導を受けられる窓口がない。もちろん、彼らの意見を代表してくれる組織もない。

現段階で限定された範囲でこうした機能を果たしているのは、

1. 中小企業省の地方事務所
2. 商工会議所の地方組織
3. 中小企業団体の地方組織

などである。

中小企業省の Provincial Delegation (将来はさらに Divisional Delegation を配置する予定としている)は中小企業側と政府(中小企業省)との間をつなぐ役割を果たすことが想定されている。現段階

² 農業省は GIC の指導官庁である。

階では、中小企業に対し中小企業省の存在を知らせることや、相談・指導(セミナーを通じた経営や小規模技術の指導)を行うことが目的とされている。但し、まだ Delegation を配置して時間が経っておらず、いろいろと制約が多い。すなわち、

- 1) スタッフの配置がまだ不十分(ほとんどは臨時職員)である上、基幹職員についても中小企業指導の経験がない
- 2) まだ管轄地域の中小企業について把握出来ていない
- 3) 相談は主として関係先を紹介することにより行っている。また、セミナー等による指導は、商工会議所などの企画を共催する形で実施するなど、まだ独自の活動を展開できるだけの力量はない
- 4) 上記事情もあり、対象は主としてインフォーマルセクター企業を含む零細・個人企業である。中小規模の企業はむしろ商業省、工業省に相談している

などである。これらは商工会議所組織や企業団体も比較的しっかりしている Yaounde、Douala の状況であるが、それ以外の地域では中小企業の把握、指導活動の内容についてもさらに限られたものに留まっている。

他方、現在組織されている中小企業組織には、FENAP を全国組織とし、その傘下組織として位置付けられている組織がある。これらは、研修などの機会に集まった中小企業者がグループを形成したもので、特定の業種の中小企業者(の一部)を組織しているものもあるが、必ずしも業種別だけではない。また、業種についての排他的な組織ではなく、同業種で複数の組織もある。手工業者の組織のような職種別のももある。あるいは中小企業経営者の意見交換グループといったグループもある。活動実態は、結成当初はある程度活動していたが、現在は休業状態というものも多く見られる。したがって、これらの組織では中小企業のカバー率が組織ごとにより異なる。また、メンバーに対する支援は基本的にそのリーダーに任された状態にあるため、人的な制約、活動資金上の制約から活発に動いているところは少ない。全国組織としての FENAP の活動も意見代表的活動に留まり、メンバーを支援できるだけの人的、資金的な体制は出来ていない。

他に、企業団体、経営者団体として GICAM、SYDUSTRICAM があるが、メンバーは大手企業、中規模企業(カメルーン産業では中堅的企業)が主体である。GICAM は中小企業に対する支援を一部活動として実施しているが、基本的には大・中規模企業を対象とする活動である。SYNDUSTRICAM は、中規模企業の経営者の集まりで、情報交換や意見代表が主たる活動である。

商工会議所(CCIMA)は全国の企業が参加できる組織である。商工会議所法にもとづき存立する公的な全国組織であり、登録企業全てが会員としての権利を持っている。商工業、鉱業、手工業者の利益に関するあらゆる活動が同会議所の目的とされている。実際、政府と民間との連携による活動では最も多く民間側を代表する団体であり、中小企業の便益のための活動も最も多くここで取り組まれている。

地方代表もおかれてはいるが、地方の代表は、大都市を除き、必ずしも地方での組織と活動をベースとして地方を代表しているわけではない。地方代表には秘書や事務担当が配置されるが、事務所をその地においているわけではない(多くは Douala の本部においている)。また、非登録企業は会員にならないため、小規模企業以下の参加は決して多くない。

こうした状況のもと、政府が中小企業支援の施策を講じても、これらに享受するはずの中小企業に的確にそれを伝達するための組織や、実施するにあたって拠り所となる組織が十分には整備されていないことになる。他方、中小企業側からは適切な相談や申請手続き支援を容易に受けられる窓口がない。

商工会議所と商工会

商工会議所の内部あるいは傘下組織として組織することは、1) 商工会議所の地方における組織が弱体であり、地域を主体とする実質的な活動を行うことは期待できないこと、2) 商工会議所が中小企業の組織ではないことから、中小企業の独自の問題に焦点を当てるのが難しいこと、3) 当商工会に想定している活動内容には、現在の商工会議所の設立法で規定されていない事項もあるため、商工会議所の一部として発足するにはその根拠法の改訂が必要となり、組織化を開始するまでに時間がかかること、などの点から、現時点では薦められない。組織化に当たっては、地方の経済活動を代表することが一つの重要な機能であるため、地方ごとの組織としてまず成立させ、その後全国組織を組織するのがよい。

但し、将来的には商工会議所の内部組織として活動することが効率的、効果的と考えられる。このため、商工会を商工会議所と同様、「商工会設立法」により特別な法人として設立する。Douala、Yaounde や Bafussam のような都市については、商工会議所メンバーとしての活動も既に活発であることから、その中小企業部会として発足する。但し、メンバーは商工会議所メンバー以外も加入可能なように、商工会議所の設立法を改訂する必要がある。

その他の地域については、それぞれ独立の地域商工会として組織する。一定の活動が確立した段階で、商工会議所の地方組織として統合することをあらかじめ商工会設立法に規定しておく。

業種別企業団体と地方商工会

業種別企業団体はいずれも任意団体であり、業種排他的ではない。これらの中心は、中規模企業や、小規模企業でも事業拡大に意欲的な企業層以上の企業が加入している。参加企業は網羅的ではなく、業種別といえども必ずしもその業種を代表できるまでには育っていない。また、発足当初は活発であったが現在ではほとんど活動していない団体も多い。このように、1) まず、焦点を当てる企業が異なること(地方商工会の場合は、小規模・零細規模企業に焦点)、2) 網羅性が弱く、通達、情報普及には不十分であること、更には、3) 活動持続性が保証されていないことから、重要な中小企業振興の役割を担わせるには力不足である。4) 小規模・零細規模企業には業種で把握するには困難なほど多様な業種の企業が含まれる。これらの点から、地域をベースとした組織化が有効である。

但し、地方商工会の設立は、決して業種別団体の活動と対立するものではない。業種別団体はその業種独自のテーマに焦点を当てて活動する上では重要な役割を果たしうる。

設立のプロセス

中小企業の組織化は、それを呼びかけるだけでは不十分である。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。

設立に当たり中小企業省および協力指導機関としての農業省は次の体制を用意する。

- 標準活動要領を作成し提供する。
- 支援スキームについての情報を提供するとともに、商工会職員に対する支援スキーム応募手続き支援のための研修を組織する。
- その他有用情報の提供を継続的に行うために、全国組織には中小企業省および農業省より担当職員を派遣配置する。
- 付加活動を支援できるよう、必要に応じ具体的な活動(税申告支援、経営改善指導プログラムの実施など)を支援できる、民間/半官の有能な(経験のある)BDSプロバイダーを活用する(委託する)。

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。基本活動および付加活動として次の活動を想定する。

基本活動

- 1) 政府機関等からの支援に関する情報伝達
- 2) 各種研修プログラム等の紹介、応募者の集約
- 3) 支援施策への応募手続き支援
- 4) 政府機関の中小企業に対する意見徴集窓口
- 5) 事業所登録手続きの支援
- 6) 税の申告についての申告書作成支援

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³。

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。

組織についての代替案との検討

中小企業省の地方 Delegation が組織する組織とする方法もあるが、それにより経験ある職員を確保し配置できるとは必ずしも期待できない。また、その場合、公務員としての定員数が制約となることで地方中小企業側の期待に対応した組織拡大がスムーズ行えない恐れがあること、また、予算不足を理由として行き詰まる恐れもある。したがって、むしろ単位商工会ごとの自主的な運営を前提とし、運営費を政府より一部(当初は大部分)補助するものとし、メンバーフィー、指導料をもとに、採算をそれぞれの商工会で計画する方が持続可能性を期待できる。

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。

既存の業界組織などの活動は尊重すべきである。業界に軸足をおいた活動はむしろそちらに任せるべきである。

³ 地域商工会の組織されていないところ、あるいは組織されていてもこれらのサービスを提供するだけの力がまだ備わっていないところでは、SME Support Center が別にこれらのサービスを提供する。

必要経費の推定

商工会は基本的にはメンバーの会費および政府などからの事業受託収入により運営されるものとする。ここで事業受託とは、SME Support Center の運営などである。

但し、設立当初はまだ SME Support Center の運営を自分たちで行えるだけの力がないことから、その運営費の一部を政府として補助するのが望ましい。

ここでは、設立から 3 年間に亘って事務所費用および専任事務局員の給与を政府が補助するものと仮定して必要経費を推定する。

その他の必要経費として次の事項を想定している。

1. 商工会の標準活動要領策定
2. 設立を呼びかけるに当たって実施する活動(ここでは経営研修セミナーを想定)
3. 商工会指導者に対する指導者研修の定期実施

表 3-5 実施に当たっての推定必要経費 (3)

Project No. SB-3: 中小企業の地域を単位とする商工会への組織

Item	Estimated Costs and Expenses			Remarks
Consultant fee		<u>Estimated M/M required</u>	<u>Contract Costs ('000FCFA)</u>	
	1) Development of promotion and operation kits			
	- Guideline for the activities of Association	1.50	1,620	Project preparation cost.
	2) Implementation of trainings for SMEs for promotion of the Association			Promotion costs and expenses for establishment per association (one time only for each new association).
	- Consultant fee	0.25	270	
	- Venue and other expenses		500	Assuming 20 participants.
	Total		770	
	3) Implementation of Association leaders training			
	- Consultant fee	0.25	270	Annual costs.
	- Venue and other expenses		500	Assuming 20 participants.
Total		770		
Equipment/ facility	<u>Items</u>	<u>Number</u>	<u>Initial Costs ('000FCFA)</u>	For promotion of establishment of association (one time only for each new association).
	- Computers	2	1,200	
	- Photo-copying machine	1	1,000	
	- Office furniture and fixtures	2	140	
	Total		2,340	
Building/ offices	- Office rent	84m ²	6,048	For 3 years each for newly established associations. - 24m ² including consultation space, and 60m ² for meeting space. Annual rent: 6,000FCFA/m ² /year. - Maintenance and utility costs: 10% of the annual rent.
	- Maintenance and utility costs		605	
	Total		6,653	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

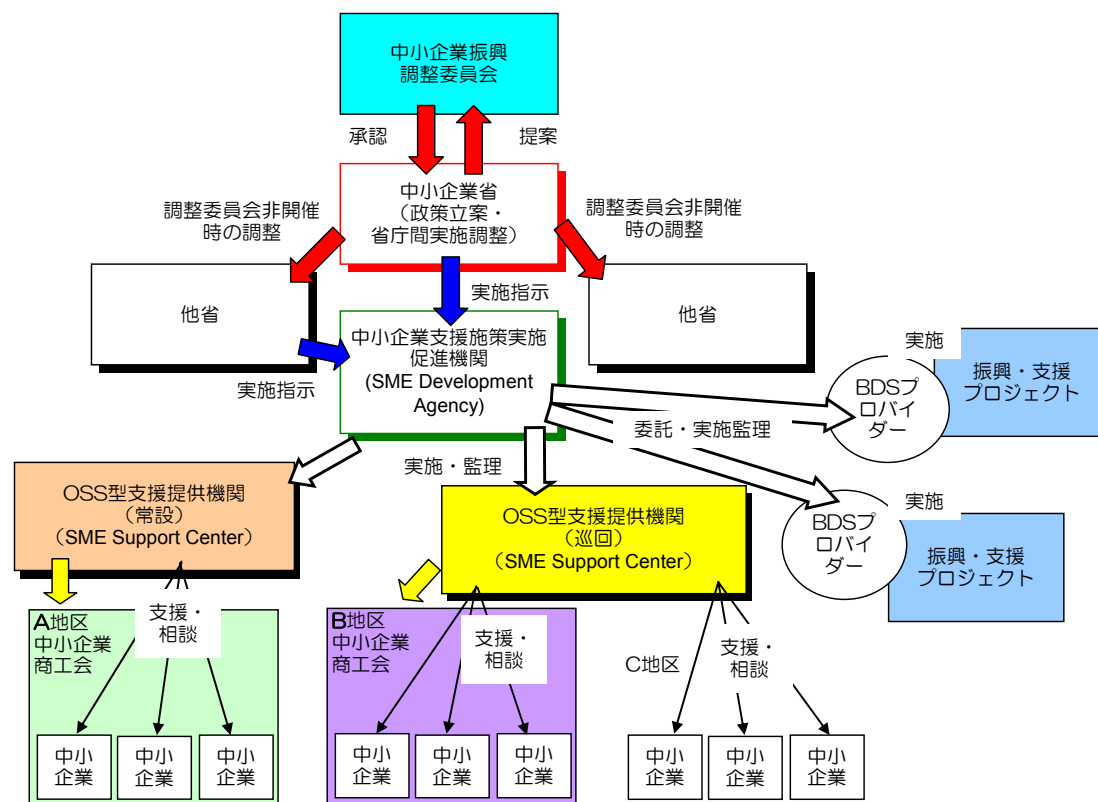
The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Mo.
- Administration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA
Fee per man-month		1,080,000	FCFA

出典: JICA 調査団

(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。)



出典: JICA 調査団

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

(1) 目的と概要

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。

この制度は、単に事業体として存在するだけでなくその存続を意図する事業体に対し、経営強化に必要な支援を提供し、そのアップグレードを図ることを目的とするものである。この制度では、一方でその存在が把握出来ていない事業体を把握するとともに、他方で、他の登録制度で登録はしているものの実際には企業活動が行われていない事業体について、支援の対象から除外するものでもある。

この制度で登録した事業体は、当然のことながら事業体として公式に把握されることになるため、結果として徴税の対象として把握されることにもなりうるし、また、認められた会計制度の適用を求められることにもなりうる。しかしこれらは、事業の継続と発展を希望する事業体にとっては当然避

けて通れない前提である。この制度で意図しているのは、こうした前提を緩和するのではなく、それを当然の前提として受け入れ、なおかつ事業の継続と発展を図れる企業を育成することにある。

(2) 内容の要点

中小企業基本法により定義される中小企業⁴を登録する制度を設立する。

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。

登録は、SME Support Center または SME Support Center の設立されていないところでは中小企業省の地方事務所、あるいは本省で行われる。登録簿は中小企業省本省で保管する。

登録受付業務は上記機関の日常業務の一部として行われるため、この制度の創設に伴うあらたな経費は特には発生しない。

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)

(1) 目的と概要

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。

(2) 内容の要点

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。

中小企業振興の実施に携わる機関として本マスタープランでは SME Development Agency および SME Support Center を想定している。また、地域中小企業商工会を組織し、中小企業と政府側をつなぐチャネルとすることを想定している。さらには、中小企業の経営力、技術力の向上を指導する制度を想定している。

⁴ 現時点では中小企業省による中小企業の定義はまだ設定されていないが、ここでは、個人事業者を含めて中小企業が定義されるものと前提している。個人事業者が中小企業の定義に含まれない場合には、手工業法により定義される手工業者および手工業企業をこの登録制度の対象とすることとする。

これらの機関、組織、制度にかかる要員の育成は、単に開始時に一度だけではなく、その後の新しい要員の補充を含め、繰り返し実施する必要がある。

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

各要員ごとの育成研修モジュール計画を策定し、研修教材を用意する。モジュール計画には、モジュールの概要、要旨、研修細目、研修時間割を含む。育成研修モジュール例を表 3-6 に示す。

表 3-6 中小企業新興要員トレーニング・モジュール案

Target Trainee	Training Module	Contents
SME Development Agency staff	Basic	For newly recruited staff
	Follow-up	For staff after 1 year of experience
	Advanced	For staff after 2 years of experience
SME Support Center staff (*)	SME Counselor Basic	For newly recruited staff
	SME Counselor Follow-up	For staff after 1 year of experience
	SME Counselor Advanced	For staff after 2 years of experience
	SME Advisor Basics	Orientation on advisory service for Advisors when qualified
	SME Advisor Follow-up	Yearly follow-up to update information on SME policy and support measures
SME Association Leader	Junior Leader	
	Senior Leader	
	Follow-up	
SME Entrepreneur	Basic 1	Basics of management
	Basic 2	
	Intermediate 1	Practical management
	Intermediate 2	
	Advanced 1	Strategic management
	Advanced 2	

Note: (*) Counselor is the staff to extend first-step counseling to SMEs at the Center, while the Advisors are those who have sufficient business experiences, and provide guidance and advice at professional level.

出典: JICA 調査団

2) 研修実施体制の整備

上記研修モジュール計画をもとに、研修講師候補をリストアップする。

3) 資格制度の創設

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。これらに従事する BDS プロバイダーは、これまで同様のサービスを提供した経験を持つ人材から選定されるが、彼らはこれまでの経験から得た相談・指導上の知識に加えて、最新の中小企業振興政策や施策、中小企業の抱える困難についての知識もあわせて持つていなければならない。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。

4) 必要経費の推定

必要経費には、当制度を準備するために必要な経費と、制度を運用する際に必要となる経費とがある。準備にあたって必要な経費は、研修ニーズアセスメントを行って研修モジュール計画の策定し、それをもとにした研修教材を用意するための経費である。いずれも外部に委託して実施するものと想定する。

制度を運用するに当たって必要となる経費は、研修実施に伴う講師費用や研修場所にかかる費用である。これらの経費は、それぞれの研修を必要とする実施体制作りの費用の中で見積もっており、ここでは除外する。

表 3-7 実施に当たっての推定必要経費 (4)
Project No. SC: 中小企業新興要員トレーニング・システムの開発

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks
	Estimated M/M required	Contract Costs ('000FCFA)	
Consultant fee	- Development of training modules and training materials for training of:		
	1) SME Development Agency staff	3.00	3,240
	2) SME Support Center staff	5.50	5,940
	3) SME Association leaders	2.50	2,700
	4) SME Entrepreneurs	5.00	5,400
	Total		17,280

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Mo.
- Administration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA
Fee per man-month		1,080,000	FCFA

出典: JICA 調査団

3.2.4 中小企業情報の収集と分析体制

中小企業政策・施策の立案、およびその実施効果を量る上で中小企業実態の把握とその分析は不可欠である。しかし、中小企業の、事業所全体の中でのポジション、中小企業の規模別、地域別、産業・業種別の分布、経営状況の実態など、いずれもまだほとんど把握出来ていない。

中小企業情報の収集と分析を行う上で必要な体制がまだ出来ていないのが現状であり、その整備が必要である。このために必要なのは、(1) 中小企業事業所の母集団リストの整備と更新の体制、(2) 統計調査の実施体制、(3) 調査結果の分析体制である。

以下では、(1) 中小企業統計体制の構築と、(2) 調査結果をもとに中小企業の経営実態把握、中小企業政策立案・更新に反映するための体制の整備に分けて述べる。

3.2.4.1 中小企業統計体制の構築

(1) 目的と概要

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。

ここでは、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。

前者については、事業所全体の把握を目的として、中小企業だけでなく大企業を含めた事業所統計調査の一環として行われるもので、その実施は国家統計局(NIS)の業務である。国家統計局(INS)は、現在年一回の Formal Sector Enterprise Survey を全国レベルで実施している(II-2.2 参照)。これはセンサス調査ではないが、事業所の全体像を把握することを目的として行われ、この種の調査としては最も大きな規模で行われている。しかしながら、中小企業事業所の把握についてはまだ一部に限定されており、この点の改善が実態の正確な把握のためには不可欠である。

後者は、基本的にサンプル調査となる。現在中小企業省がその準備を進めている。上記統計調査の事業所把握が向上すれば、その母集団リストからの抽出によるサンプル調査として位置づけることができるようになる。しかし、前記調査が実施されるまでは、当面の課題として母集団リストの充実が必要である。

(2) 内容の要点

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。

1) 中小企業の区分設定

中小企業の区分設定は、調査実施に当たって必要な事項ではあるが、カメルーン政府は、中小企業省としてではなく、国として中小企業の標準的定義を策定したい意向であり、今しばらく時間がかかると見られる。また、中小企業の定義と並んで、インフォーマル・セクターについても定義を明確にしておく必要がある。また、企業についても、手工業者、個人事業者、GIC などを含めるよう、定義を明確にしておく必要がある。

但し、こうした定義設定の遅れがあったとしても、どのような定義づけにも対応できるように母集団リストにある企業の属性を確実に把握しておくならば、統計体制の構築上は特に問題は起らない。

また、現在準備段階にある、中小企業省による実態調査についても、従業員数 250 人以下の企業を対象として実施されことになっているため、調査効率上は若干の非効率⁵があるが、特に定義づけが遅れたとしてもそれが調査上の致命的欠陥となることはない。

⁵ 企業数から言えば、従業員数 50 人以上 250 人以下の企業数は少ないため(2007 年に行われた国家統計局による調査では 50 人以上 500 人以下の企業数は 445 とされている)、調査効率上特に問題となるほどではない。

2) 中小企業母集団リストの整備

中小企業母集団リストは、事業所統計の一部として実施される中小企業統計にとっても、中小企業省の実施する中小企業実態調査にとってもその充実が必要とされる。

カメルーンで事業所リストの一次ソースとしては、社会保険基金(National Fund for Social Insurance)の保有する事業所リスト、裁判所における事業登記リスト、税務署での企業リスト、あるいは国家統計局の企業リストなどがある。これらの中で、実際に活動中の事業所を最もよく反映しているのは社会保険基金でのリストである。国家統計局も全国規模での調査を行う場合このリストを基本リストとして使用している。但し、このリストにはインフォーマルセクターの企業は含まれていない。したがって、インフォーマル企業は、地方税務署の企業データを利用して追加する。このリストを中小企業母集団リストのベースとして使用する。

中小企業省としては、今後地域商工会の設立、中小企業登録制度の創設などを含めて、インフォーマル・セクター企業を含めた企業を把握できる機会が増える。このため、このリストをベースとして中小企業省は、中小企業の母集団リストの更新・整備を進める。

3) 国家統計局による事業所統計実施に伴う依頼

事業所統計(センサス)は国家統計局によって実施されるものと前提している。この調査設計にあたり、中小企業省側は国家統計局に、結果集計に当たっては、企業の定義、中小企業の定義、インフォーマル・セクターの定義を考慮した集計が行われるよう依頼する。また、調査項目にいくつかの基本事項を追加してもらう。これにより事業所統計から中小企業統計を加工できるようにする。

4) 中小企業数推計の体制

国家統計局の実施する Formal Sector Enterprise Survey は現在は全数調査ではない。また、実施期間については明確にされていない。中小企業省としてはこの国家統計局の調査をベースに、調査の行われない年の中小企業数の推計を行うことが必要となる。中小企業省の持つ母集団リストは、企業登録やメンバー登録を利用して今後更新されるが、これを利用して上記国家統計局の調査時からの企業数増減を計算し、年々の企業数推計を行う体制を整備する。

5) 中小企業省による実態調査

中小企業省としては、後述の中小企業政策立案、中小企業施策の効果測定などのために、中小企業の実態を把握しておくことが必要である。この調査の場合は、中小企業の財務・経営動向、設備投資動向など、あるいは特定政策テーマや、特別な経済環境の変化による影響などの、

中小企業省が独自に把握しなければならない事項が多数含まれることになるため、中小企業省自身が実施する必要がある。

この実態調査は、サンプリング調査であり、保有する企業母集団リストからサンプルを抽出して調査する。次の2種類とし、いずれも定期的実施する。

1. 中小企業全般を対象とするもの(フォーマル、インフォーマルを問わず)
2. インフォーマル・セクター企業を対象とするもの

a) 中小企業ビジネス現況調査

サンプル調査とし、隔年実施する。調査事項は基本事項と特定事項に分け、基本事項は毎回固定とする。特定事項はその時の政策テーマにあわせて設定する。これにより、事業所の改廃、事業規模の変化、従業員数の変化、企業収益の変化、事業環境の変化などを把握する。迅速性、継続性に重点を置いた調査とするため、適切に管理できる調査対象数とすることに留意する。

b) インフォーマルセクター現況調査

サンプル調査とし、3年に一度の実施とする。調査事項は基本事項と特定事項にわけ、基本事項は固定質問項目とし、中小企業ビジネス調査同様、経年変化を捕捉する。インフォーマルセクターとしての母集団リストは、税務署の納税企業リストを参考に作成する。また国家統計局は2006年に約5000超のインフォーマル事業者に対する調査を行っており、これらのリストについても参考とする。事業者の絞込みは、無作為抽出とする。

6) 統計専門官の配置

統計の設計、実施は高度の専門理論と技術を必要とする。中小企業省としても1名以上の統計専門官を配置する。

7) 中小企業省による調査の定期実施についての法的根拠

上記調査を実施する法的根拠を設定し、調査の実施を確実なものとする。たとえば、中小企業基本法(あるいは中小企業振興法)に、「政府は(中小企業省は)定期的に、中小企業の実態を明らかにするために必要な調査を行い、その結果を公表しなければならない」との規定を設けるなどである。

8) 必要経費の推定

中小企業ビジネス現況調査、インフォーマルセクター現況調査ともに外部に委託して実施するものと想定する。

表 3-8 実施に当たっての推定必要経費 (5)

Project No. SD-1: 中小企業統計体制の確立

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks
		<u>Estimated M/M required</u>	<u>Contract Costs</u> (*000FCFA)
Consultant fee	- Survey contracts		
	1) SME Business Survey	10.50	37,800
	2) Informal Sector Survey	13.50	48,600
	Total		86,400

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

Items			
- Consultants	Remuneration rate	800,000	FCFA/Man-month
- Administration costs, including costs and expenses of transportation and communication, surveyors, and data compilation, etc.	(350% of the remuneration)	2,800,000	FCFA
Fee per man-month		3,600,000	FCFA

出典: JICA 調査団

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

(1) 目的と概要

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。

(2) 内容の要点

上記実態調査の実施は、基本的に外部に委託して実施することになる。その結果についてもあわせて外部委託先で統計上の分析が行われる。しかし、調査の設計に当たっての目的、すなわち、調査に当たって把握すべき実態について分析するのは中小企業省の役割である。これらは、中小

企業実態報告書としてまとめ、中小企業省の政策立案部門や、他の中小企業関連省、関係団体、国際支援機関などの利用に供する。

実施に当たっての法的根拠は先に述べたものと同じである。

当業務は中小企業省の日常業務の一部として実施するため、特に新たな経費の発生は見込まない。

Ⅲ 中小企業開発計画提言

4 開発施策の設定

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

Ⅲ-2 の「施策展開のあり方」によれば、カメルーンの中小企業にとって、次の分野での支援が求められていると言える。

- 1) 市場開発および事業開発支援
- 2) 金融環境の改善および金融支援
- 3) 経営・技術基盤強化支援
- 4) 事業環境改善

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。

カメルーンにおける産業開発の現段階、中小企業の能力、おかれている事業環境などを勘案すると、施策を効果的なものにするには決して容易ではない。開発課題の実現に向けて、開発対象となる中小企業の状況にもあわせ、重点的、有機的に組み合わせる展開されることが必要である。(章末図 4-4)

なお、以下に述べる施策の内、主要な施策についての詳細をⅢ-4.2 に述べる。

また、これらの施策をどのようなタイムフレームで実施してゆくべきかについてはⅢ-5 に述べる。

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

企業調査では金融問題が最大の問題とされているが、企業体質の強化をとまなう事業の継続と成長、さらには新規事業への展開を視点とすれば、中小企業にとって最大の問題は適切な市場・事業機会を如何に見つけるかである。

中小企業は市場開発、製品開発、またそれらに関連する情報の収集と分析を行えるだけの組織力を持っているところは一般に少ない。しかし、他方で、販売がなければ経営は成り立たない。した

がって、経営の向上が必要だとしても、販売の目途がなければそれを行うだけの動機がえられない。すなわち、販売への目途が立って始めて経営強化へのきっかけを見出すことができる。この点にマーケティングおよび新規事業展開への支援の重要性がある。

しかし、販売そのものは、政府が直接購入するケースを除いて、買い手側にそれを政府が強制することはできない。買い手側が納得して買える状況に中小企業側を育成するところまでである。しかも、先にも述べたように、売り手側の中小企業に販売の具体的な可能性がないところでその改善を迫ることはできない。したがって、そうした可能性を示しながら、買い手側の要件を満たすための能力アップの支援を提供することがこの施策の眼目である。

この場合、実際の事業機会を提供することが最も効果的であることから、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。

こうした視点から、国内産業の持つ開発ポテンシャルを活用し、マーケティングを支援、また、あらゆる事業機会提供する方法としては次のような方法が考えられる。

活用の対象	活用支援の手法	施策例	摘要
未開発の輸出市場	アクセスを容易にする環境の提供	周辺国バイヤー向け取引場の開設支援	CEMAC諸国(特に赤道ギニア)、ナイジェリア等
	マーケティング活動支援	トレードフェアへの参加支援	小規模企業・零細規模企業の場合は参加に当たっての指導が同時に行われなければ効果は期待できない

活用の対象	活用支援の手法	施策例	摘要
国内市場への浸透	近代的流通部門での流通機会の提供	近代的流通部門と中小企業の商談の場の設定	技術、経営指導を行うことを前提として
	広範囲の消費者・バイヤーへの展示	国内展示(および販売)会社の創設支援	
大手・外資企業の事業に関連する事業機会開発	下請け生産、整備・サービス業務の受託	機会の発掘、下請けセミナーなどによる紹介・仲介	技術、経営指導を行うことを前提として
	ダウンストリーム製品生産への進出		
	現行輸出品の国内加工促進		
官公需を活用した事業機会の提供		官公需における小企業優先枠の設定	対象は小・零細規模企業以下の企業層(中規模企業層以上は既に官公需受注に参加できている)
未活用資源発掘、事業シーズ情報の提供	発掘と情報集積・提供のための体制整備	データベース化による活用	

販売機会の可能性を示す方法には、(a) 市場・製品情報の提供、(b) 市場・顧客との接触の機会の提供、(c) 開発可能性のある資源情報の提供などがある。

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。他の支援施策の中でこうした情報を集積し、その範囲内でその情報を活用することを薦める。

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。

また、商工会議所では企業支援を目的として Business Information and Economic Documentation Center を Douala に設置している。このセンターは、EU との貿易協定である Cotonou 協定、アメリカとの AGOA 情報、日本との TICAD に関する情報などについての情報セ

ンターとしても機能しており、こうした既存機関ともネットワークを構築し、情報が十分に活用されるようにする必要がある。

[提言]

- Trade Point Scheme への参加により、同スキームを活用して貿易振興にかかる情報提供や、貿易人材育成を行う

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。

具体的には、次のような目標に向けて市場・顧客との接触の機会を開発する。

- ✓ 近代的流通業との商談会
- ✓ 業務の下請け、部品等の製造受託
- ✓ ダウンストリーム開発
- ✓ 輸入部品や半製品の国内生産受託

将来はさらに輸出市場に焦点を当ててゆくことになる。

小規模企業、零細規模企業の場合は、更に、官公需の内の一定割合を強制的に提供するなど、より直接的関与による支援を実施する。

上記においても、現在の中小企業の実力や製造規模では顧客の満足する製品・サービスを提供することが困難であることから、製造技術、生産管理技術、経営管理などでのアップグレードをあわせて指導する。また、事業の共同化による事業活動規模拡大を指導する（「経営の高度化指導」を参照）。

[提言]

次に示す施策を、実施対象を適切に設定して実施する。また、後述の製造技術、生産管理技術、経営管理などでのアップグレード指導を目的とする施策を有機的に組み合わせて実施する。さらに、後述の小規模企業の組織化奨励施策を組み合わせて実施し、事業の共同化による事業活動規模拡大を指導する。

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の場の設置 	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。

現段階では特に開発ポテンシャルの高い資源や分野、開発ポテンシャルの高い地域などについて確たる情報が限られている。しかし、将来、そうしたポテンシャルの発掘が行われた場合には、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。こうした手法は各国で産地開発、特産品開発などに活用されており、利用可能なリソース、すなわち、既存業界でのノウハウ、地方政府等のマーケティングへのサポート、大学等の技術ノウハウなどをこうした特定のテーマに集中して活用するものである。たとえば次のような手法がある。

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

こうしたポテンシャルの発掘を公募をかけて行い、その中から有望なものを取り上げて支援するという方法も有効である。現在中小企業省が地方 Delegation を通じて募集している PACD/PME は、この手法である。但し、この手法の良さは、上に述べたように、利用可能なリソースを集中してその開発に投入するという点にあり、技術開発、マーケティング、資金へのアクセス支援など総合的な支援が行われなければ効果は上がりにくい。更には、いずれの商品も一定の期間が経過すると衰退期にはいることから、常に次のポテンシャル開発の体制を取っておくことが必要とされる。

[提言]

- 開発可能性のある資源情報を、政府地方事務所等を通じて収集する。収集した情報は活用可能なようにデータベースとして集積し、事業シーズを探す企業に対し提供する。
- 一村一品的地域産品開発プロジェクトの実施。

(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) を想定している。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。これにより民間の経験、実施上のノウハウを活用することが可能となる。SME Development Agency がいない場合には、中小企業省が直接 BDS プロバイダーに実施を委託することになる。

下請け促進、国内流通商談会などの実施における、BDS プロバイダーに委託する事項は次のとおりである。

- 対象となりうる大手企業、流通業などについての事前調査
- プログラムの実施

(上記に付随して実施する技術・経営指導プログラムは、後に述べる技術・経営指導プログラム(上記とは別に BDS プロバイダーに委託)を活用する。)

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 を設置することを想定している(同センターの運用は BDS

プロバイダーに委託して実施する)。SME Support Center のない場合は、中小企業省の地方レベル Delegation がその役割を果たすことになる。

SME Support Center が提供するサービスには次のものがある。

- 各種プログラムについての紹介、参加の促進、参加申請の支援
- 開発可能性のある資源情報の提供にあたり、収集した情報の企業への提供やビジネスマッチングの支援
(開発可能性のある資源情報について、最初のデータについては関連政府機関(中小企業省、農業省など)地方事務所等を通じて収集する。データベースとしての運用開始後は中小企業省の構築する中小企業との窓口機関(後述の SME Support Center)が引続き情報を収集、同機関の運用を行う SME Development Agency が情報を集積し、全国の SME Support Center に提供する。)
- サイバー取引の実施環境(インターネット利用のためのコンピュータ)提供

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。政府側の機関は、普及・伝達、奨励、促進などの活動をその役割とする。組織し、活動を運営するのは企業側である。現在はその実態が十分に把握されていないこともあり、せいぜい地方 Delegation Office との個別コンタクトに留まっている。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ことが必要である(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

本調査の中小企業質問票調査によると、各企業の優先 3 課題のひとつとして金融をあげている企業が全回答企業の 57.6%を占める。さらに、全回答企業の 48.5%の企業が第一優先課題としている。

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、(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、(3) 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。

すなわち、金融面での支援課題と、それぞれに課題に対応した施策は次のとおりである。

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

現在の中小企業にとっての困難は、(1) 高金利、(2) 長期資金金融の欠如、(3) 担保提供の困難である。中規模企業、中規模上層企業、小規模企業のうち事業拡大に積極的な企業については、これらのうち特に、高金利と長期資金金融の欠如が大きな問題である。他方、金融機関にとっては、資金力はある程度あるものの、中小企業側に融資可能な案件がないことで中小企業向け融資は進行していない。

現在中小企業が利用可能な金融体制として、商業銀行やマイクロファイナンスと、トンチンなどの非制度的システムとがある。

商業銀行は基本的に国際標準に沿った安定的な運営が求められることから、リスク高とコスト高になることを勘案して中小企業向けには高金利、安全な融資先のみ限定し、大企業に対する融資に金融活動の焦点を当てている。

マイクロファイナンスの場合、主要なマイクロファイナンス機関は小規模企業の実情も把握できるだけの店舗ネットワークも有してはいるが、事業にはそのリスクも勘案し、あまり融資は行っていない。

このように、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。さらに、こうした中小企業専門金融機関が有効に機能するためには、これらに加えて、抵当権設定のシステムの改善が必要である。

[提言]

- 次の3つの施策をセットとして実施する。
 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
 - ✓ 上記金融機関の融資上のリスクを一部緩和することで融資を促進する
 3. 中小企業の経営力向上支援制度
 - ✓ 中小企業側の経営力向上を支援し、上記機関の融資可能な案件の形成を促進する（経営力向上支援制度については「経営・技術力向上のための施策」に述べる。）
- 抵当権設定の迅速化を確保するための抵当権設定プロセスの改善を行う

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

上記の中小企業専門金融機関の設立により、中小企業の資金供給上のニーズに一層対応した資金供給が可能となる。また、その時々々の政策ニーズに対応した政策金融を実施することも可能となる。しかしながら、それでもなお、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。

多くの国でこのような手法として最も活用され、かつ成功しているのは、事業者の事業への意欲、人間的信頼性をベースとして融資する手法である。具体的には次のような信用を担保としているケースが見られる。

- ✓ その土地で長年事業を行っていることにより得た信用力、および住民グループによるその連帯保証
- ✓ 女性の勤勉性
- ✓ 経営向上に対する指導を長期にわたり受けていることにより得られる信頼性

[提言]

- 事業者が経営向上に対する指導(例えば後述の、「経営強化支援制度」による指導)を長期にわたり受けていることにより得られる信頼性を担保とした、小規模つなぎ資金および開業資金提供スキームの設立

(2) 施策提供の体制と実施方法

1) 政府レベル

政府としては、民間の資金供給システムが中小企業のニーズにあった形でほとんど機能していないことを十分に認識し、中小企業専門機関の設立、政府資金の拠出、政府の信用力による資金調達などを行う。但し、これらは政府が独自で遂行するものではなく、これらをきっかけに民間の力をできるだけ引き出すことが重要である。

中小企業専門金融機関は民間機関であるが、政府としても政策金融を通じて政策誘導のための指導力を保留する。

そのための機構として、首相が主催し、中小企業政策関連各大臣の参加する「中小企業振興国家調整委員会」を設立する。この調整委員会の事務局は中小企業省が担当し、調整委員会の決定に基づき決定を具体化し、また、関係各省間の調整を担当する。

2) 実施機関

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。但し、実施窓口についてはそれぞれのプログラムによって便利のように組み立てる。

3) 中小企業との窓口機関

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 が設立されていない段階、あるいは設立されていない地方では、中小企業省の地方 Delegation がその役割を果たすことになる。

また、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。但し、経営体質の向上を要求しても、それぞれの企業がそのニーズを認識し、また、そのための努力と投資の結果が実際に自分の事業で効果を期待できることを理解しなければ実際にはそれに参加するインセンティブは起こらない。

したがって、いずれの施策についても、何らかのインセンティブを与える施策との組み合わせで提供する。また、単独のプログラムでは効果を表さないこともあり、場合によってはいくつかのプログラムを組み合わせることも重要である。

更には、現在のレベルと向上の目標レベルが対象とする中小企業層によって異なることから、プログラムは単純にひとつであってはならない。それぞれにあったように提供する必要がある。

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

政策目的により施策を提供する省庁が異なる。各省庁の提供する施策間の調整については、首相が主催し、中小企業政策関連各大臣の参加する「中小企業振興国家調整委員会」を設立する。この調整委員会の事務局は中小企業省が担当し、調整委員会の決定に基づき決定を具体化し、また、関係各省間の調整を担当する。

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。各省の実施する施策については、既にこれまで実施して経験も蓄積されていることから、当面は各省がそれぞれで実施を担当し、同 Agency は当面、中小企業省の施策のみを担当するものとするが、将来は他省の施策についても実施促進の役割を果たすことが望ましい。

支援施策には特別な政策目的を持って実施されるプロジェクト型の施策と、システムとして継続的に提供されるスキーム型の施策とがある。民間、公的機関などの BDS Provider の持つこれまでの経験を活用することを目的とし、いずれも民間に委託して実施することを基本とする。民間への委託は、上記 SME Development Agency が行う。

現段階では、BDS Provider がある分野では必ずしも充実していないことを踏まえ、BDS Provider 育成のプログラムを実施する必要がある。また、同プログラムは、BDS Provider およびそのスタッフの質的向上を促すために、定期的を開催する。

この場合、基本的な指導モジュールをあらかじめ設定しておけば、それぞれの場合に応じて、そうしたモジュールを取り入れて利用することができる。これにより、企画上の効率を上げることができるだけでなく、ノウハウの蓄積にも役立つ。

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。

これらは、結果として新規事業の創出、中小企業の経営の安定化と成長に資するものであり、ある意味では経費を必要とするために手をつけにくい分野ではあるが、中小企業政策の重要な部分のひとつである。

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てい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

[提言]

- 小・零細企業の資金繰りはきわめて柔軟性に乏しく、代金決済の遅れはそのまま倒産につながる。このため、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を設定する。
- 公的入札制度においては、入札者の要件を規制しているが、小・零細規模企業についてはこの要件を満たすことが困難であることが多い。先に述べた事業の組織化・共同化を奨励する観点から、個別企業ではなく組織化された小・零細企業(例えば、事業協同組合や協業のためのネットワークなど)の入札への要件を緩和する。

2) 求人・求職情報の提供システム

[提言]

- 中小企業においては必要な従業員採用に当たって、適切な求人ソース(職業訓練校や学校など)との接触が困難であることから、限られた方法で採用を行わざるを得ない。これらを緩和するための紹介システムの導入を行う。

3) 事業者の緊急避難的システムの整備

小・零細企業にあっては、その経営の安定と成長が期待されるころではあるが、実際には多数の破綻も発生する。このような場合、その失敗のリスクはほとんどが事業者とその家族が負担

することになる。こうした破綻時のリスクを軽減し、また、再起を可能とするシステムを整備してゆくことは、小・零細規模企業層の活性化や起業の奨励の視点から必要である。

[提言]

- 退職金制度のない小・零細事業者のための共済制度の創設
- 倒産リスクのある場合の緊急貸付を可能とする共済制度¹の創設

4) 小・零細規模事業者への IT 活用環境の提供

今後の事業の国際化を考慮すると、IT 化の促進を今から図ることは一歩先んじた中小企業を育成してゆく上で不可欠である。

[提言]

- 中小企業が地域において、PC を使用したり、インターネットを活用できる環境を提供する。

¹ 制度加入者が掛金を積み立て、回収困難な売掛が発生した場合にその債権の範囲内で、積立額の数倍以内の貸付を受けるなど。

4.2 主要施策の内容

以下では、Ⅲ-4.1 で述べた施策枠組みに沿って、主要な施策についてその具体的な内容を示す。

これらの政策・施策を実施する上で必要な体制(制度、組織、要員育成)の整備については「Ⅲ-3.2 中小企業政策・施策実施体制の構築」に述べた。

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

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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。いずれも相手国の全国的なレベルでのカメルーン商品の競争力が期待できる状態にあるわけではなく、地域的な需給バランスの偏りによるものと推定されるが、こうした商品供給(輸出)のポテンシャルはまだなお高く、また、現在ひろくは取引されていない商品(産品)についても今後さらに取引が拡大する可能性を持っているものがあるとの情報もある。

現在は、いずれも両国のバイヤーがカメルーン国境地域に訪し、取引先を探して個別に取引が行われている状況である。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。

2) 上位目標

- 産業構造の多様化と深化促進
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 中企業、中規模上層企業の新規市場への輸出促進
- 中企業、中規模上層企業の新たな輸出品目開発支援
- 小規模、零細規模企業の輸出への進出支援

(2) 内容の要点

1) 内容

ナイジェリア、赤道ギニアのそれぞれのバイヤーにとって交通上の便利な地点(ナイジェリアの場合は Limbe、赤道ギニアの場合は Douala が候補としてあげられる)に、これらバイヤーの来訪を前提とした Market Place の設置を奨励(外資を含む流通企業などに投資を期待)し、場合によれば政府あるいは政府系企業/組織が一部出資する。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。

2) 実施の体制

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。

3) 必要事前準備、その他関連事項

a) 必要準備事項

Market Place に対し下記の優遇条件を適用することについての、法的な承認確立が必要である。

1. Market Place 運営会社への投資奨励策適用
2. Market Place 運営会社への投資優先プロジェクトとしての指定とそれに伴う優遇策の適用
3. Market Place の自由貿易地域としての指定とそれに伴う優遇策の適用
4. 入居企業への優遇条件設定

5. 訪問バイヤーに対する諸手続き支援体制

- 渡航のための査証手続きの迅速化
- 持ち帰り商品の通関手続き緩和

b) 需要確認のための F/S 実施

ナイジェリア、赤道ギニアからの買い付け需要についての確認調査により、実現性を検討した上で施策内容を詳細化する必要がある(特に、商品内容、買い付け動機、需要規模など)。

ナイジェリアは CEMAC メンバーではないため、CEMAC 諸国のようなカメルーンからの輸入についての優遇措置は受けられないものの、その輸出規模は、CEMAC 諸国の中での輸出相手としての上位国であるガボン、チャドと同程度の大きさにまで達しており、既に重要な貿易相手国の一つである。輸出統計によれば、カメルーンからナイジェリアへの輸出額の約半分は燃料油・潤滑油が占めているが、その他に美容製品(ナイジェリア向け輸出総額の 8%、以下同じ)、石鹼(8%)、スープの素・固形スープ(7%)、化粧品(7%)、綿花(3%)など生活関連用品が続いている。

他方、赤道ギニアについても、カメルーンからの輸出額の第一位には燃料油・潤滑油があるが、その他に、セメント(11 億 FCFA)、木材・木工製品の床材(2 億 FCFA)、木工・彫刻製品(1 億 FCFA)などがみられる。また、食品・飲料品ではビスケット・パン製品(0.6 億 FCFA)、ビール(1.4 億 FCFA)がある。

これらの統計に現れない、より詳細なレベルでのナイジェリア、赤道ギニア側の輸入需要の動向について分析する必要がある。

c) 外貨交換

現在カメルーンではナイジェリア通貨と FCFA フランの間の直接交換が行われていない。このため、ナイジェリア通貨での買い付けが行われるとそれを FCFA フランに交換するにあたりカメルーン側に大幅なロスが発生する。自由貿易地域としての指定と、ナイジェリア通貨との交換所が必要である。

d) Boarder Markets との違い

現在 Ministry of Economy and Rural Development Planning の国境地域の開発プロジェクトとして、Boarder Markets の開発が進められている。この Boarder Market 開発は、従来から住民が国境を越えて往来していた地域について、両国(ケースによっては関連 3 ヶ国)の政府が協力して住民の生活向上を計ることを目的として行われるものである。

すなわち、選定された地区について、一定の場所を提供し、農産物や商品の小売用棚などを設置、更には病院、学校、家畜屠殺場などを建設する計画である。建設は中央政府によって進められ、完成後は地域 Council に運用を移転される。この場合も国境を超えた周辺地域の人たちが集まり、国境地域における取引所としての機能も期待できる。しかし、対象となる顧客は基本的に対象地区住民であり、規模は大きくはない。両国の小規模製造業者や商取引業者を一定程度ひきつけることは期待できるので、本施策提言とはコンセプトは異なるが有効な方法と言える。

これに対し、本施策は、カメルーンの中規模企業、小規模企業の商品だけではなく、広く大企業や外資系企業の商品も含めて、大きな規模で取引することを狙いとするものである。

e) ナイジェリアの TINAPA Project

ナイジェリアの南東、カメルーン国境にも比較的近い Calabar に設立される大規模商業、娯楽施設である。

この地区は、首都 Lagos を中心とする中心地域からは離れており、道路では結ばれているものの治安上の理由から両地区間の物流は活発ではない。TINAPA プロジェクトでは主要な商品は国際レベルの流通業者により持ち込まれるが、TINAPA プロジェクト周辺での商業開発も波及的に活発化することが期待できる。

この結果、カメルーン側がナイジェリア側からの買い付けについて便宜を図るならば、カメルーン側からの買い付け需要が急速に拡大することが期待できる。

4) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

カメルーン政府は、Market Place 設置に当たっての投資促進活動を行うもので、直接投資は行わない(但し、投資を容易にするための、投資公社による投資は検討すべきである)。また、関係各省が担当する各種支援措置適用に向けての調整作業等は、関係各省の日常業務の一部として実施されるものとし、新たな経費負担は見込まない。

したがって、主たる必要経費としては、次の項目が挙げられる¹。

1. 需要調査を含む F/S の実施(外部委託)
2. 投資促進活動に伴う経費

¹ 各種優遇措置を適用すれば、適用しない場合に比べて税収が減少するが、これは、本件の成立により新たに発生する税収が、優遇措置をとることにより減額となるものであるから、本案件の実施に伴い新たに発生する経費とはいえない。以下、A-2～A-4についても同様のことが言える。

b) 推定必要経費

表 4-1 実施に当たっての推定必要経費 (6)

Project No. A-1: 戦略的輸出市場向け輸出開発支援

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks
		<u>Estimated M/M required</u>	<u>Contract Costs</u> ('000FCFA)
Consultant fee	1) Feasibility Study including market survey	4.50	7,200
	2) Investment promotion activities	4.50	7,200
	Total		14,400

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Remuneration		800,000	FCFA/Man-month
- Administration costs	(100% of the remuneration)	800,000	FCFA
Fee per man-month		1,600,000	FCFA

出典: JICA 調査団

A-2 商品展示会社の設立

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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た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。

2) 上位目標

- 産業構造の多様化と深化促進
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 小規模、零細規模企業の事業拡大支援

- 小規模、零細規模企業の事業の質的向上

(2) 内容の要点

1) 内容

商品展示をビジネスとして受託する商品展示会社の設立を促進する。

流通・販売面でのノウハウを活用する意味で、外資を含めた流通業との共同出資による運営会社設立が望ましい。場合によれば一社ではなく、設置場所ごとにその場所をレンタルする流通事業者とそれぞれ異なる運営会社を設立することも考えられる。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。展示者からは展示料を徴収する。

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)。

2) 実施の体制

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。また、出展会社の経営面、技術面での能力向上と持続的な出展を支援するために、経営高度化支援施策、金融支援施策などを組み合わせて、パッケージとして出展会社に提供する。

3) 必要事前準備、その他関連事項

a) 商品展示会社および下記の優遇措置適用企業以外の出展企業への奨励措置設定

商品展示会社に対し下記の優遇条件を適用することについての、法的な承認を確立する。また、集客力向上のため、中小企業以外の企業の出展をあわせて奨励するための法的な承認を確立する。

1. 展示料金を格安で提供すること、下記するような機能を持つことを条件に、税制上の控除の適用
 2. 展示企業に対する、追加コスト相当分に対する税制上の控除適用
- #### b) 商品展示会社があわせて持つべき機能
1. 出展のための商品持ち込み輸送機能
 2. 包装、展示についての助言機能

3. 広告宣伝機能
4. 購買者層のに関するデータ、購買者からの質問、コメントなどのデータを収集し提供する機能

4) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

カメルーン政府は、商品展示会社の設立に当たっての投資促進活動を行うが、直接投資は行わない(但し、投資を容易にするための、投資公社による投資は検討すべきである)。また、関係各省が適用する各種支援措置に向けての調整作業等は、それぞれ関係各省の日常業務の一部として実施されるものとし、新たな経費負担は見込まない。

したがって、主たる必要経費としては次の項目が挙げられる。

1. 需要調査を含む F/S の実施(外部委託)
2. 投資促進活動に伴う経費

b) 推定必要経費

表 4-2 実施に当たっての推定必要経費 (7)

Project No. A-2: 国内バイヤーおよび消費者向け中小企業の販売活動を支援する共同展示・販売所設置の奨励

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks	
	Estimated M/M required	Contract Costs ('000FCFA)		
Consultant fee	1) Feasibility Study including market survey	4.50	7,200	1.5 months by 3 consultants.
	2) Investment promotion activities	4.50	7,200	1.5 months by 3 consultants.
	Total		14,400	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Consultant		800,000	FCFA/Man-month
- Administration costs	(100% of the remuneration)	800,000	FCFA
Fee per man-month		1,600,000	FCFA

出典: JICA 調査団

A-3 拡大された国内流通機会の提供と対応力強化支援

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

先にも述べたように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、取り扱いのほとんどが輸入品、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。

2) 上位目標

- 産業構造の多様化と深化促進
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 小規模、零細規模企業の事業拡大支援
- 小規模、零細規模企業の事業の質的向上

(2) 内容の要点

1) 内容

スーパーマーケット、デパートなどの近代的流通業者の参加を得て、小規模および零細規模企業者が自社の製品を売り込むための商談会を準備し実施する。具体的には次のとおりである。

1. 加工食品、農産加工品、建材、家具類、衣料品などテーマを決めて開催する。
2. 参加希望中小企業を募り、あらかじめ売り込み商品について品質、包装、供給可能量、価格などをチェック、短期に改善できるものについてはセミナー開催前に改善を指導する。
3. 流通業者に開催を案内する(あらかじめ開催の趣旨について納得してもらい、必要な指導を行えるように準備する)

実施については適切な経験を持つ BDS プロバイダーに委託する。

小規模企業層製品が近代的流通に乗っていない要因として、次の供給側、購入側両面からの問題が指摘できる。

すなわち、流通業側にとっては、適切な品質、価格、供給規模で提供できる製品の国内ソースについて十分に把握出来ていない。実際、小・零細規模業者からは極めて頻繁に自社製品の売込みが行われているが、いずれも流通側にとって受け入れられる条件を持った供給ソースではなく、そうした売込みがあまりにも多いために十分に対応もしていない。実際、組織され、あらかじめ一定の基準をパスした商品を対象として商談会を実施するなら、大いに活用したいとの意見を流通側から得ている。

他方、供給側にとっては、流通側の要求について理解出来ていないし、理解できても対応できるようグレートアップを図る方法を持たない。

この商談会を通じてバイヤー側から指摘された問題については、既存の（現在提言している）プログラムを組み合わせることで改善を指導する。指導に当たっては、あらかじめいくつかのメニューを用意した上で、実際の指導プロセスの計画と実施・調整は、BDS プロバイダーに業務委託する。

2) 実施の体制

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

実施に当たっては民間の BDS プロバイダーに委託する。委託する事項は次のとおりである。

1. 近代的流通業者に対する事前趣旨説明と、参加への合意取り付け
2. 参加中小企業のリストアップと事前評価、および事前指導
3. 商談会の開催
4. 結果をもとにした、中小企業に対する指導パッケージプログラムの実施参加中小企業者は、SME Support Center を通じて公募する。

商談成功の場合には、中小企業側から一定の参加費を徴収する。

3) 事前準備、その他関連事項

a) 商談会のテーマと開催タイミング

商談会は毎年 2 回程度を目途に定期的実施する。但し商談会のテーマについては、流通業者側からの意向も聴取した上で、一定の重点テーマをその都度設定する。

また、学校開始前セール、クリスマスセールなど季節性のある商談テーマによる実施も、流通業者との打ち合わせの上考慮する。

b) 経営・技術指導

1. 実施に先立ち参加中小企業の出品予定品についてあらかじめ把握し、可能なレベルで指導する。指導のポイントとしては次の点が想定される。
 - 食品安全に関するチェック

- 品質の安定
- 包装の改善
- 出荷のロット規模の確保(必要に応じ共同化を指導する)

2. 商談会において顧客側から指摘された要改善事項について指導する。

これらに対応し、必要に応じ、小口繋ぎ資金の提供、経営能力強化プログラムへの参加など他の既存(提言中の)施策を活用する。特に、資金面での支援は重要である。

4) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

本事業は民間の BDS プロバイダーに委託して実施するものと想定している。また、外部に委託するまでの企画・準備業務は SME Development Agency がその日常業務の一部として実施するものとし、新たな経費負担は見込まない。

したがって、主たる必要経費としては、次の項目が挙げられる。

1. 委託に伴う外注費
2. 指導パッケージ参加企業に対する指導料補助(指導を行う企業に対する支払い補助)

b) 推定必要経費

表 4-3 実施に当たっての推定必要経費 (8)

Project No. A-3: 近代的流通企業と中小企業との商談会の場の提供

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks	
	Estimated M/M required	Contract Costs ('000FCFA)		
Consultant fee	1) Program implementation	6.00	6,480	Once every 2 years. - 2 consultants for 3months, including promotion and pre-guidance - Assuming 4 cases for guidance with 0.75M/M of guidance per case
	2) Guidance for improvement	3.00	3,240	
	Total		9,720	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Mo.
- Administration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA/Mo.
Fee per man-month		1,080,000	FCFA/Mo.

出典: JICA 調査団

A-4 大手企業の協力を得て下請け機会の提供

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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。

2) 上位目標

- 産業構造の多様化と深化促進
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 小規模、零細規模企業の事業拡大支援
- 小規模、零細規模企業の事業の質的向上

(2) 内容の要点

1) 内容

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ことが必要である。したがって、次のような内容を含むプログラムとする。

1. 下請け発注の可能性のある企業を発掘する。単に公募するだけでは不十分であり、プログラムの個別売込みが必要である。下請け内容には、工事、定期点検・補修、ケータリングサービス、警備などのサービス分野、部品生産、生産プロセスの一部受注など、多様な分野での下請けが想定される(技術移転よりも事業機会の提供に主眼が置かれる)。
2. 発注可能性のある企業ごとに、中小企業側の参加者を公募しセミナーを開催する。セミナーでは発注側大手企業のニーズ、中小企業に求められる技術レベル、品質、価格などの条件を基に下請け機会の可能性について意見交換を行う。
3. 発注側企業は、セミナー参加企業のうち発注可能性ある企業に対し下請け意向を打診し、発注の可能性のある場合仮発注する。

4. 仮受注企業には、発注側企業の人的な協力(有償を前提)を得て、また、必要な研修コースを他から追加し、技術・経営研修を実施する。発注側企業には、この研修実施を前提としての下請け発注協力をあらかじめ依頼する。
5. 上記研修をもとに正式発注契約を行う。正式発注確認後、正式受注者からは研修費用の一部を徴収する。
6. 当プログラムのもとで下請け機会を提供する大手企業に対しては、一定のコスト控除など税制上の優遇策を提供する。
7. プログラムの実施は適切な経験のある BDS プロバイダー(商工会議所を含む)に委託する。

これまでのカメルーンにおける経験では、重機械工業企業のエンジニアリング業務の下請けに成功した企業が、発注企業側の指導、国際支援機関による技術者派遣を得て、今では発注企業になくてはならない企業となり成長を続けている。

他方、下請け機会発掘プロジェクトの第1号として実施された ALCAN 下請けプロジェクト(主としてシビルワークおよび単純な設備工事)は、小・零細規模企業を組織化して受注するところまでは成功したものの、受注者に対する技術指導プロジェクトの実施が遅れ気味で、全体プロジェクトの施工時期に間に合うかどうか懸念されている。

2) 実施の体制

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。

実施に当たっては民間の BDS プロバイダーに委託する。委託する事項は次のとおりである。

- 1 参加中小企業のリストアップと、参加中小企業に対する事前趣旨説明
- 2 セミナーの開催
- 3 仮受注中小企業に対する指導パッケージプログラムの提供について発注企業と調整、実施

参加中小企業者は、SME Support Center を通じて公募する。

契約成功中小企業側から一定の参加費を徴収する。

3) 事前準備、その他関連事項

経営・技術指導

1. 発注企業側からの要望がある場合には、必要に応じ共同化の指導

2. 仮受注者に対し、発注者側の提供する研修プログラムと、それを補足するプログラムの提供について調整し、補足プログラムパッケージを提供(補足プログラムパッケージは、経営能力強化プログラムへの参加など他の既存(提言中の)施策を活用する)
 3. 必要に応じ、小口繋ぎ資金の提供
- 4) 必要な経費および投入についての推定
- a) 推定に当たっての前提

発注可能性のある大企業の発掘調査、セミナーの準備・開催にかかる業務(仮発注中小企業に対する指導事項の調整までを含む)については、民間の BDS プロバイダーに委託して実施するものと想定している。但し、外部に委託するまでの企画・準備業務は、中小企業省、SME Development Agency、SME Support Center がそれぞれその日常業務の一部として実施するものとし、新たな経費負担は見込まない。

したがって、主たる必要経費としては、次の項目が挙げられる。

 1. 上記委託に伴う外注費
 2. 指導パッケージ参加企業に対する指導料補助(指導を行う企業に対する支払い補助)

b) 推定必要経費

表 4-4 実施に当たっての推定必要経費 (9)

Project No. A-4: 大手企業、外資系企業との間での下請機会、下流製品・生産機会創出のための場の提供

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks	
	Estimated M/M required	Contract Costs ('000FCFA)		
Consultant fee	1) Program implementation	6.00	6,480	Once every 2 years. - 2 consultants for 3months, including promotion and pre-guidance
	2) Guidance for improvement	3.00	3,240	
	Total			9,720

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Mo.
- Administration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA/Mo.
Fee per man-month		1,080,000	FCFA/Mo.

出典: JICA 調査団

A-5 官公需における中小企業製品購入促進²

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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。

但し中小企業の場合、品質、価格、供給可能規模、納期厳守などについていろいろな制約があることから、よく実態を考慮したスキームとして組み立てることが必要である。また、これにより粗悪品の購入を勧めるものであってはならない。

2) 上位目標

- 産業構造の多様化と深化促進
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 小規模、零細規模企業の事業拡大支援

(2) 内容の要点

1) 内容

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)

² 公共調達における中小企業優先枠の設定は、2007年より既に実施されている。今後、成果をモニターし、中小企業に実際に裨益しているかどうかを確認するとともに、必要に応じ、より効果的な方法(ならびに問題の起りにくい方法)を追求してゆくことが重要である。

2) 実施の体制

a) 基本枠組みの設定

1. 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。中小企業振興審議会が成立していない段階では、首相に提案する。
2. 関係各省庁は、上記審議会(あるいは首相)の決定を基にし、自省庁での対象商品・サービス、対象小規模企業、優遇条件、申請手続きなど必要事項を設定する。

b) 実施

1. 実施は各省庁の業務の中で行う。
2. 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。
3. 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。

3) 事前準備、その他関連事項

a) 実施に当たっての考慮すべき事項

本スキームは、小規模企業層以下の企業に対し新たな事業機会を提供するものではあるが、他方で、中規模企業以上層に対してはこれまでの事業機会を奪うことになるものであるから、その規定には両者に公正な事業機会を提供するという視点から、規定する購入割合については、小規模企業層の供給上のポジションをもとに慎重な配慮が必要である(たとえば、ほとんど小規模企業層で生産できていないものについて、小規模企業層からの買い付け割合を多くするなどのことがないように)。

また、次の点について配慮することが必要である。

1. 対象とする中小企業者についてあらかじめ明確に規定しておくことが必要である。実際には、中規模企業以上の層はすでにこうした調達に参加できていることから、小規模企業以下(すなわち、先の定義を使用すれば、従業員数 30 人未満の企業)が適当である。
2. 規定された製品、サービスについては、それぞれ工業規格を開発し、一方で小規模企業側への技術ガイドとすることで、彼らの参入を促すとともに、他方で規格外品の調達を防止する。
3. また、実施に先立ちこうした製品、サービスについて、供給可能な小規模企業者のリストが、事前の調査を基にあらかじめ用意できている必要がある(すなわち、これらを供給で

きる小規模企業者がいることを前提として実施ができる。但し、このリスト以外からの応札を排除すべきではない。対象商品・サービスの指定に際しては、小規模企業の製品・サービス分野の拡大を促す意味でも、その指定の括りを大括りとするほうが望ましい。

4. 大量に製品調達を行う官公需や公共事業などのマーケットの一部を小規模企業に優先的に開放し、小規模企業に市場機会を提供することで、脆弱な小規模企業の基盤育成と振興を図ることを目的とする。但し、小規模企業に努力せずとも確保できる販売の利権を提供するものではない。競争という条件を維持しながら優遇条件を付加するものであり、条件設定に当たっては個々の調達品・サービスの状況を勘案品が設定する必要がある。調達予定額の一定額を無条件で小規模企業に割り当てるようなやり方は避けるべきである。
5. 学校調達品の中には特定の設備や技術がなくても製造できるものがあり、この場合にはできる限り学校周辺の地場企業製品を積極的に採用することとする。

b) (参考)他国における事例

多くの国での官公需における中小企業に対する配慮政策でもっとも多く採用されているのは情報サービスである。EU では、公共調達において中小企業が厳しい状態におかれていることを認識し、中小企業が公共調達に参加する際の情報アクセスを容易にするよう努力している。これには、英国のように、相談に来た中小企業に対し適用できる調達についてアドバイスをするものも含まれている。また同国では、各省庁に調達にあたって中小企業に配慮するよう勧告している。

中小企業向けの調達枠を設けているところもあるが、決して多くはない。米国の場合のように、一定金額の枠内にあてはまる規模の調達について、中小企業より調達するよう義務付けているケースもある。しかし、この場合は、既に多様な中小企業が同国に存在し、設定された規模の調達については十分に中小企業間の競争が想定されることが前提となっている。

ドイツでは公共調達において、中小企業からの見積り額を評価する際に4%の優遇を与えている。すなわち、もっとも優位な見積り額に比べて中小企業からの見積もりがそれを4%以上上回らない場合には、その中小企業の見積りを採用するものである。同様のやり方は南アフリカでも見られる。

A-6 輸出に関する情報提供、手続き面での支援

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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。

しかし、中規模企業以上の層では、価格競争力の点では問題があるものの、品質等は国際市場で扱うに遜色のない製品を生産している。これらの商品にはその国の(場合によれば地域的)需給バランス上で輸出の可能性のある商品を持つものもある。しかし現段階では、市場情報、取引先、輸入規則などについての情報もなく、実施に移すための手立てがない。

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。詳細な情報や、実際の輸出手続などについては専門的にそうしたサービスを提供する業者を紹介する。

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。

2) 上位目標

- 産業構造の多様化と深化促進
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 中企業、中規模上層企業の新規市場への輸出促進
- 中企業、中規模上層企業の新たな輸出品目開発支援
- 小規模、零細規模企業の輸出への進出支援

(2) 内容の要点

1) 内容

- a) SME Support Center で、次の情報提供を行う。
 1. 輸出手続支援(手続きに関する規則等の普及、実際の手続きについて専門業者の紹介)
 2. 輸出先に関する情報(市場の規模、輸入状況、規則など)の提供
 3. 輸出先の関係機関とのコンタクト支援
 4. サイバー・マーケティング支援・代行

5. トレードフェアにかかる情報提供、参加への手続き支援

(現在商業省およびトレードフェア主催組織の行っているトレードフェア関連サービスおよび支援との関係では、当該機関はこれら機関から情報を受けて当該機関にコンタクトしてくる中小企業に情報を提供したり、参加への支援を行うにとどまる)

b) Trade Point Scheme への参加

実現に当たっては、The World Trade Point Federation (WTPF)による”Trade Point”プロジェクトの活用をあわせて検討する。これは、UNCTAD が開発したスキームであり、現在 WTPF が受け継いで各国への展開を推進、既に 70 カ国以上に設置されている。これにより当プロジェクトとして必要な機能の内の、貿易振興に係る情報提供、貿易人材育成などについてこのプロジェクトを活用することが可能となる。

2) 実施の体制

a) 情報の収集と提供

Project は実施能力を持つ BDS プロバイダーに委託して実施する。商工会議所はこの分野では最も有望な BDS プロバイダーと想定される。

委託内容は、1) 情報の集積と、2) 提供業務である。情報の集積は Yaounde で行う。提供には情報提供サービスチームを構成して、Douala および Yaounde に常設窓口を設置(SME Support Center 内、あるいは SME Support Center 設置前は MINPMESA 内)、その他の地域には巡回チームを派遣して支援を提供する。

本施策は商業省の業務と極めて密接に関係している。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。

b) Trade Scheme Point への参加

商業省により実施する³。

³ すでに商業省では参加について情報の収集を開始している。

3) 事前準備、その他実施上の留意事項等

先にも述べたように、輸出市場に関する情報全般を収集蓄積しようとする、膨大な時間とコストが必要となる。その割には利用者は限られ、また、利用者も具体的なビジネスに入るに従いそうした一般情報では満足できなくなる。したがって、輸出市場に関する情報は独自で集めるのではなく、World Trade Point Scheme などを活用して充実するにとどめる。更に必要な詳細は、当該国の機関を紹介したり、当該国のカメルーン大使館を活用できるよう支援する。また、輸出手続については、初歩的情報を提供するが、具体的手続きについては専門業者を紹介する。

4) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

本件は商業省、SME Development Agency、業務を受託する BDS プロバイダーが連携を取って実施することになる。

商業省は World Trade Point Scheme に参加し、そこで得られる情報を BDS プロバイダーが活用できるように提供する。トレードフェアに関しては、従来どおりのサービスを商業省で提供するとともに、関連サービス情報を BDS プロバイダーにも提供する。

SME Development Agency は、下記業務を BDS プロバイダーに委託するとともに、その実施状況を監理する。

1. サービス提供に必要な情報の整理
2. SME Support Center での業務(情報の提供、コンサルティング・サービスの提供、関係機関とのコンタクト支援、サイバー・マーケティング支援・代行⁴)

外部に委託するまでの企画・準備業務は、商業省、SME Development Agency、SME Support Center がそれぞれの日常業務の一部として実施するものとする。したがって、主たる必要経費は、上記の業務外部委託に伴う外注経費である。

⁴ サイバー・マーケティング支援・代行サービスが成立する前提として、参加する中小企業側の経営の信頼性(ガバナンス)確立、支払いシステムの整備、商品輸送体制の整備などが必要となる。したがって、現段階ではカメルーンの中小企業がこれを行うには条件が整っておらず、当面はそのための研究や体制準備の努力が必要であり、サービスの提供はそのあとの段階となる。

b) 推定必要経費

表 4-5 実施に当たっての推定必要経費 (10)

Project No. A-6: "World Trade Point" Scheme スキームへの参加

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks	
	Estimated M/M required	Contract Costs ('000FCFA)		
Consultant fee	1) Preparation of data and information	4.00	4,320	Preparation stage only. - 2 consultants for 2 months.
	2) Compilation and updating of data for the services at SME Support Centers	2.00	2,160	Annual costs.

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Mo.
- Admonistration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA/Mo.
Fee per man-month		1,080,000	FCFA/Mo.

出典: JICA 調査団

A-7 国内事業シーズ・ニーズ資源情報の集積と提供

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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。

中規模企業層の企業は基本的に輸入原料(半加工製品も含めて)を使用して生産している。カメルーンにおける近代的(大規模)流通業では輸出品がその取り扱いの大部分を占める。これら輸出品の中には国内で供給可能なものも含まれている。しかし、供給可能なソースが分からなかったり、その供給規模がまとまらなかったりなどのためになかなか国内資源の活用が進んでいない。

新規に事業投資を行おうとするものにとっては特に活用可能な資源についての情報は入手が困難である。

小規模・零細企業は基本的に既に入手可能な資源を活用して事業を行っており、現段階ではこれまでに使ったことのない国内資源を活用して事業を起こすことを企画するような段階にはない。しかし、反面自分たちの製品が中規模企業や大企業、外資企業で活用可能なものであるかどうかについての情報は持っていない。本プロジェクトは基本的に中規模企業層以上でどのように国内資源を活用できるかに焦点が当てられてはいるが、小・零細規模企業にとっても自分たちの製品を活用してもらえらるきっかけになる可能性がある。

2) 上位目標

- 産業構造の多様化と深化促進
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 新規事業投資促進
- 国内資源の活用(含・輸入代替)
- 小規模、零細規模企業の事業拡大支援

(2) 内容の要点

1) 内容

1. 中小企業サポートセンターの業務として、情報の集積を図る。初期データの集積は、商工会議所、GICAM などを通じて行う。その後も情報を次のソースから継続的に収集する。
 - 中小企業者
 - 農業者、漁業者、林業者
 - 農業省、科学技術省
 - その他
2. 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)。
3. 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。

2) 実施の体制

1. 次の情報提供体制構築について、民間 BDS プロバイダーに委託する(SME Development Agency、または中小企業省)。すなわち、
 - データベースシステムの構築

- 初期情報の収集
- 2. 中小企業サポートセンタープロジェクトの中で、カウンセラーにより情報を提供する。
- 3. SME Development Agency は、追加して情報を収集し、データベースシステムに集積する。また、同 URL にデータベースを掲載しインターネットで提供する。

3) 情報の集積

情報集積の方法についてはいろいろな方法が考えられる。最初から完全なものを作ろうとすると、利用価値の少ない情報までも含めた効率の悪い情報収集となるので注意が必要である。むしろ、企業側のニーズや資源開発上のニーズに合わせて情報を収集、蓄積して行くのが効率的であり、また効果的である。

具体的には次のような機会を利用した情報収集が薦められる。

a) 企業からの自主的情報提供

企業からの自主的申し出による情報を集積する。たとえばそれぞれの企業が提供したいと考える商品やサービスについての情報である。実際には企業の広告宣伝であるが、その情報を利用するにあたっては、利用者がその内容を自分で評価すればよい。情報の更新は情報提供者が行うこととし、それがいつ提供されたものであるか、いつ更新されたものであるかを知ることが出来るようにしておき、利用者が情報のあたらしさを評価できるようにしておく。情報の提供者は中小企業である場合もあれば、大手企業や外資企業である場合もある。これらの情報はビジネスマッチングに活用できる。

b) 特定テーマについての情報収集

中小企業にとって特に必要とされている情報について、その時々テーマを設定し情報を収集する。たとえば、食品関連中小企業の包装改善ニーズに対応するために、国内で提供できる包装材についての情報を収集するなどである(実際に収集された情報事例を表 4-6 に示す)。この場合も、関連企業からの情報提供をベースとして情報集積を図れば収集が容易であると同時に、将来も情報提供者による自主的な更新を期待することが出来る。

同様な方法として、たとえばハンディクラフトの展示会などを行った場合や、トレードフェアへの参加などの機会に出展者の情報を作成し、集積する(本調査の一部として実施した、ハンディクラフト、衣料・縫製、家具分野での商品発掘指導および調査において収集された情報事例を表 4-7 に示す)。

表 4-6 (1/2) ビジネス・シーズおよびニーズデータベース データ例
－包装材－


Titles	Contents
Topics:	Plastic and paper packaging materials for food and other products
Reference No.:	1
Date prepared:	28/10/2008
Date updated:	28/10/2008
Name of person prepared:	Littoral Delegation Office, MINPMEESA; Phone: (237) 33 42 26 81
Type of data:	Packaging materials to sell
Source of data:	Interview to DG
Company Outline	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX
Product Outline:	Carton paper and polypropylene packaging materials for foods, tabaco, coffee, drugs, liqueur with label designing and printing for more than 200 local clients. The company has also exporting to Tchad, Gabon, RCA, Congo and RDC. There are a roratives offse
Sales conditions	Offset printing on paper and carton and flexographie on paper and OPP (oriented polypropylene) are available. Minimum lot of order : no condition Packaging designing: in-house and outside designers are available 
Contact:	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX

表 4-6 (2/2) ビジネス・シーズおよびニーズデータベース データ例
－包装材－


Titles	Contents
Topics:	Plastic cup and bottle for food, and PVC construction pipes
Reference No.:	4
Date prepared:	28/10/2008
Date updated:	28/10/2008
Name of person prepared:	Littoral Delegation Office, MINPMEESA; Phone: (237) 33 42 26 81
Type of data:	Packaging materials to sell
Source of data:	Interview to a Manager
Company Outline	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX
Product Outline:	PE cup and bottles for youhgrut and others. The company is developing market other than CAMLAIT.
Sales conditions	<p>Minimum lot shall be negotiated with clients.</p> <p>Minimum lot of order : 10,000 cup, 600 bottles</p> <p>Packaging designing: by in-house and outside designers are available</p> <p>Picture sample:</p> 
Contact:	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX

表 4-7 (1/2) ビジネス・シーズおよびニーズデータベース データ例
—家具、民芸品、衣料等—

Titles	Contents
Sector Field:	Interior goods
Organization Name:	XXX
Reference No.: Date prepared: Date updated: Name of person prepared: Type of data: Source of data	C-1 5/11/2008 5/11/2008 Products Interview
Products Outline:	Lamp products
Main Features:	<ul style="list-style-type: none"> - Unique design lamp product, wall clock, mirror using African tree leaf, root, other natural materials. - Distinct design and hobby taste.
Contact:	Mr. XXXX, Yaounde; Phone XXXX-XXXX, E-mail: XXX@XXX

表 4-7 (2/2) ビジネス・シーズおよびニーズデータベース データ例
—家具、民芸品、衣料等—

Titles	Contents
Sector Field:	Furniture and Handicrafts
Organization Name:	XXXX
Reference No.:	B-1
Date prepared:	5/11/2008
Date updated:	5/11/2008
Name of person prepared:	
Type of data:	Products
Source of data	Interview
Products Outline:	<ul style="list-style-type: none"> - Living sofa, Chair, Cabinet, Wagon, Lump, Front door, - Handicraft goods(Traditional African chair, wooden interrier goods, wooden plate, etc)
Main Features:	<ul style="list-style-type: none"> - Establishment: 2005 - Organization type: Association - Approximately 50 members (craftman and carpenter) - 1 workshop and 1 showroom - Annual turnover: 5 million FCFA - Craftman is skillful.
Contact:	<p>Mr. XXXX, Yaounde; Phone XXXX-XXXX</p> <p>E-mail: XXX@XXX</p>

c) 研究機関などからの提供

科学・研究開発省、農業省などにおいて取り組んでいる研究テーマや開発成果を提供してもらい、蓄積する。こうした情報は、産業側が迅速に研究開発成果を活用する上でも有効である。

4) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

SME Development Agency は情報収集とデータベースへの蓄積を担当するスタッフを置き、政府省庁・機関、商工会議所、GICAM などの広報誌、中小企業省の Delegation Office、SME Support Center の提供する情報などから関連情報を蓄積する。また、企業からは、自分たちの提供できる商品やサービス、あるいは求めている原材料やサービスについての情報を受け付け、これらもデータベースとして蓄積する。更に、定期広報誌を発行し、特定テーマをもとにした情報の提供を行う。但しこれらは、中小企業省、SME Development Agency、SME Support Center がそれぞれその日常業務の一部として実施するものとし、新たな経費負担は見込まない。

主たる必要経費としては、次の項目が挙げられる。

- 初期情報の集積とデータベース化のための外部委託費

b) 推定必要経費

表 4-8 実施に当たっての推定必要経費 (11)

Project No. A-7: 国内事業シーズ・ニーズ情報にかかるデータベース開発

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarks
	Estimated M/M required	Contract Costs ('000FCFA)	
Consultant fee	- Gathering of data and information, including database development 8.00	8,640	Preparation stage only. - 2 consultants for 4 months.

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of the consultant fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Mo.
- Administration costs	(35% of the consultant fee)	280,000	FCFA/Mo.
Fee per man-month		1,080,000	FCFA/Mo.

出典: JICA 調査団

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

(1) 目的及び概要

1) 目的および概要

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ものである。

中小企業の資金調達上の困難は、ひとつには中小企業側の経営に起因するところがあるが、金融制度・組織・システムの未成熟にも起因している。すなわち、(1) 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、(2) 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、(3) 相対的にコスト負担力のない中小企業にとり高金利が資金調達上のネックとなっていることなどであり、これらはいずれも個別かつ既存金融機関の努力だけでは解決できない。このため、中小企業専門金融機関をあらたに設立しこれに対応する。

2) 上位目標

- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 新規事業投資および事業拡大促進

(2) 内容の要点

1) 内容

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⁵)、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

⁵ 新銀行の企業統治力強化の観点から参加が望ましい

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(C-1)経営強化支援制度により次のサービスを提供する。
 1. マーケティングサービス
 2. 技術支援
 3. 経営スキルサービス
 4. ビジネスマッチングサービス
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。

新しい中小企業専門金融機関は、1) 市場金利より低い金利による、2) 必ずしも担保にこだわらない、3) 長期資金を含めた融資という、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。

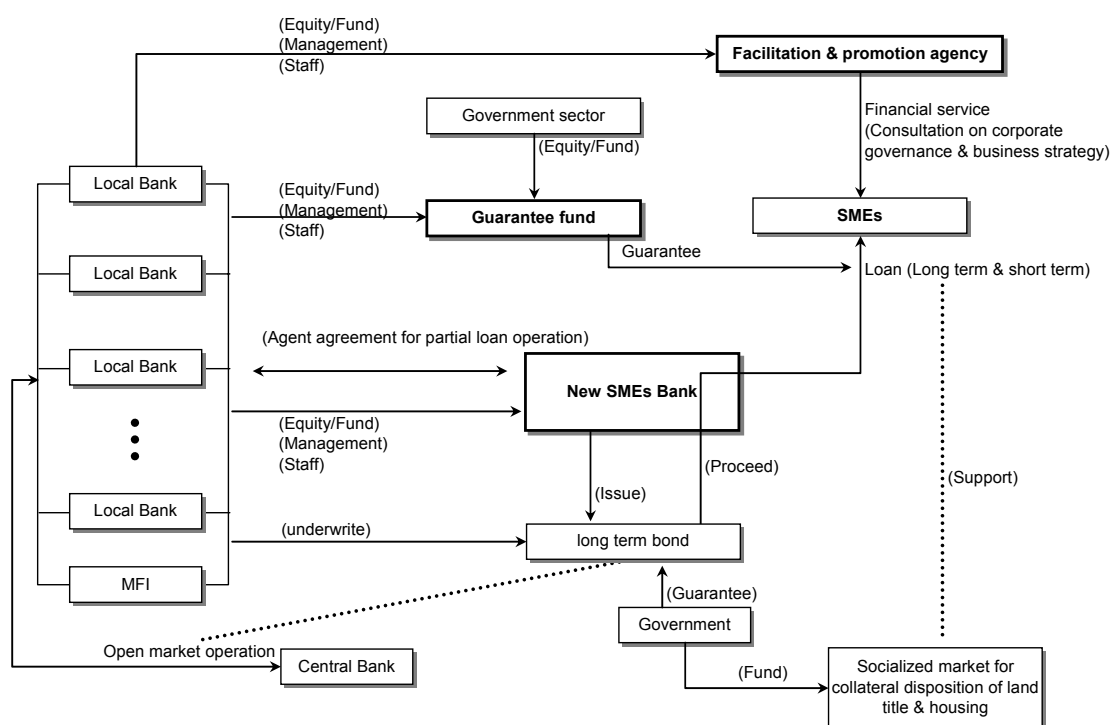
1. 市場金利より低い金利での融資: 政府資金の投入、国際金融市場での起債を通じての資金調達により実現する。
2. 必ずしも担保にこだわらない融資: 最新の金融技術を駆使してこれを可能にする。
3. 長期資金の融資: 3 年から 5 年、更には7年までの長期資金を提供を目標とし、その資金源としては新機関の資本金に加え、政府資金の投入、既存商業銀行、マイクロファイナンス機関、保険会社などの非銀行金融機関を引き受け先として発行される債券、を計画する。

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。

第一の資金調達先である市場については個人、企業、金融機関を含む。当面は、政府から低利資金を預託してもらい、中小企業への金利は低利政府資金及び厚めの資本勘定を基に現行の中小企業融資向け金利より低く設定する。銀行の株主には株価上昇で応える。資金調達における最大の課題は長期資金の調達であるが、マイクロファイナンス機関の余裕資金の長期資金への転換、保険会社の長期性資金の活用、私募債の発行、更には新銀行による政府保証外債の発行を考える。外債の海外市場でのプレースメントを展望し、外国のインベストメントバンカー(引受業者)を同機関の一株主として招くようなことも考える。

第二の政策金融機能は、例えば、経済不振から生じた中小企業危機を政府が救う場合に必要な緊急金融支援について、同行がその窓口になり政策金融を発動するものである。換言すれば同行が政策金融のエージェントとなる。

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。すなわち、これら三機能がパッケージとして開発されてはじめて当機関の機能が発揮できる(図 4-1 参照)。



出典: JICA 調査団

図 4-1 新機関における運用スキーム案

2) 実施体制の整備

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。当機関の全体構造が複雑で関係者が多く、一步一步進めていくのが必要と考えられるからである。

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。

3) 事前準備、その他関連事項

a) 必要となると想定される主要な法整備事項

当金融機関の設立に際して必要となる想定される主要な法整備事項は次のとおりである。

- 新銀行法
- 複数の金融機関による合弁の設立
- 支店設置許可
- 金融債発行許可：発行限度規制
- 商法改正：私募債発行
- BIS 規制の適用

b) 設立に当たって考慮されるべき事項

1. 企業統治遵守の推進

金融の基本原則である借入人及び貸出人双方において企業統治を遵守することを推し進める。後述する保証についても単なる最後の砦でしかない。巧妙に組織された保証制度は銀行による中小企業金融の拡大には確かに有用である。しかし、企業統治が中小企業において守られない場合には保証制度は中小企業金融に内在する銀行リスクを単に保証人に転嫁するだけである。企業統治の遵守、よく練られた保証制度、銀行の融資制度がパッケージとして確立されることが必要であり、このために経済・財務省は商業銀行融資が適切なものとなるよう、とりわけ、以下の四分野での改革を指導しなければならない。

- 法令順守
- 事業戦略の策定
- 適正なる融資手続の確立
- 与信リスクの極小化

2. 官民協調(PPP)の原則採用

諸課題は PPP の精神重視により解決されることを戦略として採用すること。中でも、民間セクターのイニシアティブが先ずは強調されるべきで公的セクターは脇役であるべきである。

3. マイクロファイナンス機関の小規模企業金融への知識・経験を中小企業金融に活用することの推進

次の点において、マイクロファイナンス機関の小規模企業向け金融の知識・経験を活用する。

i. ノウハウの交流

新機関ではこれまで商業銀行が相手に出来なかった中小企業を相手にすることになるが、こうした中小企業についてはマイクロファイナンス機関のほうが経営の実情を理解しているケースも少なくない。そうしたノウハウを連携を通じて新機関は習得することが望ましい。

一方、商業銀行はマイクロファイナンス機関の顧客に対して彼らの国際的かつ地域を越えてのネットワークを通して種々の金融サービスを提供できる。またマイクロファイナンス機関の資金不足を補うことも出来る。商業銀行が発行する債券をマイクロファイナンス機関の投資物件として紹介することも可能である。

ii. 顧客紹介

マイクロファイナンス機関は小事業の養成に預かり、それらのいくつかは中小企業という次のレベルの事業体に成長していく。マイクロファイナンスを卒業した小事業体は商業銀行の顧客となる。これを可能にするものは両者間での連携である。こうした連携を強化するために商業銀行とマイクロファイナンス機関は相互に株式保有を行うよう奨励する。これを通して必要資金の補完に加え、双方の経営ノウハウの共有が可能になる。

iii. 中小企業金融スキームの制度化

中小企業金融に関してはつぎはぎ的なスキームが多く存在する。これらは独立に存在しており、柔軟性を考えると、この状態にも利点があるが、持続性に疑問がある上、一貫性にも疑問符がつく。柔軟性を保ちつつ、これらを公的金融関連の一機関に統合することを考えるべきであり、これらは二、三の傘の下に制度化されることが望ましい。新たに創設される金融機関は異なる公的金融スキームのためのいくつかの窓口を持つように設計されることになる。

iv. 政府関与のあり方の多様化

公的金融に関する限り、政府は資金提供という手段しかもっていない。他の手法も考慮すべきである。以下はその例である。

- 新たな中小企業金融機関を通じての特別な目的を持つ低利融資
- 金融機関に対する市場金利より低い金利での政策的融資
- 金融機関への市場金利より低い金利での預託
- 長期融資を可能にするような、金融機関に対する長期資金の預託
- 金融機関が発行する債券の保証
- 新中小企業金融機関に対する期間を定めての配当保証

v. 金融技術開発の強化

中小企業が直面する金融問題を解決するには、伝統的な考え方だけでは十分でない。革新的な解決策が金融技術の強化により図られるべきである。中でも中小企業の信用状態の評価手法の開発は非担保金融の重要性に鑑み最も優先順位が高い。

vi. 「選択と集中」：潜在力のある中小企業を最優先

中小企業金融は慈善事業ではなく一種のビジネスである。ビジネスセンスのない中小企業への金融は長続きしない。カメルーン経済及び社会の現状を考える時、ビジネスマインドのある中小企業だけが融資の機会を得ることが出来るという原則を守りとおす必要がある。新たな中小企業専門金融機関を構築するに際してはこの原則を重視すべきである。こうした厳格な方針が失われると、金融機関はたちどころに破綻してしまう。この意味で選ばれた中小企業のみが新たな中小企業金融機関の目標となる。

ただし、潜在力のある中小企業の選定は透明性のある公正かつ公平な基準をもって行われるべきである。即ち次の三つの条件が満足されるべきである。第一に企業統治が十分出来ており、その確立に真剣であること。第二に、事業に将来性があり、競争力に鋭さがあること。第三に雇用創造及び輸出拡大を通じてカメルーン経済の発展に貢献する可能性があること。新たな中小企業金融機関による融資にはこうした企業でしかも現在の体制下では金融にアクセスできない状況にある企業にまずは与えられるべきである。

新たな中小企業金融制度は当面特定の選ばれた中小企業に適用される点は、マイクロファイナンスがあらゆる小事業に適用されるのとは対照的である。これは後述の通り、新たな中小企業金融制度がもつ経営資源には、当面、限度があるからである。最も困難な仕事は

いかなる産業セクターあるいはビジネスモデルが優先的にとりあげられるかの見極めである。何らかのガイドラインは必要である。言うまでもなく、当ガイドラインは政府主導型の中小企業金融機関にのみ適用さるべきで、既存の民間金融機関の行動を縛るものではない。

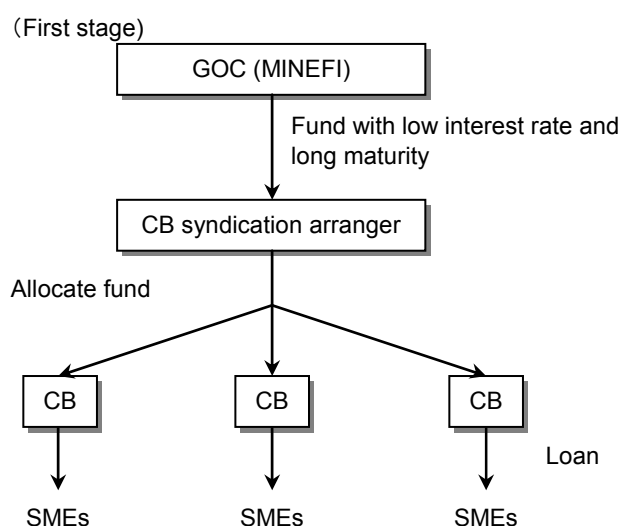
企業統治レベルが金融へのアクセスの可能性と密接に関係する。当マスタープランでは主たる目標は中小企業(2)&(3)におかれるべきである。しかし中小企業(1)もまたマイクロファイナンスの発展戦略策定では重視されるべきである。企業統治に加え、年齢、教育レベル、海外事業での経験など経営者のプロフィールが選択の際には重視されよう。

c) 創設プロセス

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。当機関の全体構造が複雑で関係者が多く、一步一步進めていくのが必要と考えられるからである。

1. 第一段階

第一段階では既存の商業銀行がシンジケーションを組成し、中小企業向けに政府が用意するファンドを配分する。その意味で政府系ファンド資金を流す窓口でしかない。ただ、融資リスクはあくまでも商業銀行が負う。



この段階では政府はスキームを決め、ファンドを設定し、管理する。すなわち、あくまでも触媒役として機能する。

これに対し、シンジケーションアレンジャーは次の業務を行う。

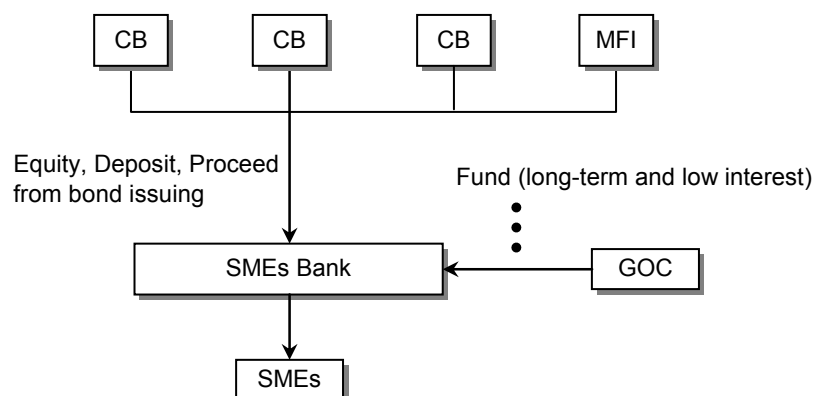
- 政府から必要な資金を受け取る
- その資金を参加商業銀行に流す

- 商業銀行におけるファンド資金の活用状況をモニターする
 - 仮にファンドに未利用分がある場合、その要因を分析、有効活用に向けた対策をとる
- すなわち、政府が商業銀行一行一行と契約を結ぶ煩雑さをさけるべくシンジケーションアレンジャーを決め、同行と契約を締結する。ファンド資金の当商業銀行向け金利は、中小企業向け政策金融との位置づけであることから市場金利より低く設定される。
- 融資は参加商業銀行がそれぞれ顧客を開拓して融資を行う。

2. 第二段階

第一段階における経験を踏まえて、当商業銀行は新銀行を創設、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。出資者としてはマイクロファイナンス機関も予定する。中小企業融資に関する限り政府の役割は薄くなるが、後述の如く金融サービス機関及び信用保証機関の設立及び運営には深く関与することで、引き続き中小企業金融の整備に貢献する。

(Second stage)



新銀行のマネージメントには商業銀行及びマイクロファイナンス機関から優れた経営者をリクルートする。これら経営者はマイクロファイナンス機関の出身者を除き第一段階から当該プロジェクトに関与することが望ましい。経営陣の過半数は出資行からリクルートされる。経済財務省からも 1～2 名経営陣として招く。新銀行の企業統治を確保するために外資系金融機関の経営者をアドバイザーとして招聘することも考える。

新銀行の業務運営体制としては次のような組織が想定される。

- 企画部: マイクロファイナンス機関、外資系金融機関、保険会社などノンバンク機関との連携模索
- 調査部: 競争力のある中小企業業種の見極め
- 審査部: 優良顧客の見極め

- 新金融商品開発及びマーケティング部:フィナンシャルエンジニアリング
- 政策金融部
- エクイティファイナンス部:償還株式など新商品開発
- 資金部:マイクロファイナンス機関との連携模索、金融債の非公募発行
- 経営コンサルティング部:金融サービス機関との連携
- 拠点網:本店の外、地方支店(各州に一店舗を置く)

民間金融機関として、新銀行には収益をあげることが要請される。収益確保の戦略として、長期、低利、非担保金融を競争力の源泉として優良顧客を可能な限り囲いこむことが重要であり、融資ポートフォリオについて優良顧客 3 割、通常顧客 5 割、ややリスクのある先 2 割といった目標を立て、収益確保を重視する。

d) 新銀行の形態

新機関の形態として四つが考えられる。即ち、

A: 政府系銀行

B: PRO-PME 型ファンド

C: 商業銀行 (a)

D: 商業銀行 (b)

である。

中小企業が直面する現在の金融問題が市場メカニズムだけでは解決できないことを考えると、何らかの制度設計が必要である。しかし、企業統治の重要性を考えると、過去の失敗の経験からも窺われるように、A タイプの政府系銀行案は薦められない。政府支援が必要としても民間セクターのイニシアティブに期待する他のタイプのほうが望ましい。

民間セクター主導型のタイプについては三ケースが考えられる。まず第一は PRO-PME タイプのファンド(B)である。ただ、このケースでも政府の役割がファンドの提供及びその監督に限定される場合にのみ薦められる。その運営はすべて民間にゆだねることが前提である。ただ、この条件を満たしたとしてもこの案には三つの懸念が残る。第一に協力的な経営陣の選定が可能かである。第二に政府がファンドを提供し続ける限りは問題がないが、事業の成長に対応して資金を増加し続けることが果たして可能かである。この点は不安も残る。第三にファンド型の性格からして、インパクトに欠けることである。即ち、事業展開は Yaounde、Douala 地域に限定され、全国に散らばる中小企業に対しての金融サービスを展開することが果たして可能か、という点である。

次の政府の支援の下での商業銀行設立であるが、これについても二通りが考えられる。CB-a と CB-b である。CB-a は二つのフェーズに分けて展開が異なる。第一フェーズでは政府が商業銀行に対して長期かつ低利の資金をファンドとして預託し、商業銀行で結成された銀行団がそれを中小企業向け融資に活用するものである。第二フェーズに入るとスキームは大きく変わる。即ち、銀行団は場合によっては他の金融機関も取り込んで、新たな中小企業専門の銀行を設立する。同新設銀行は株式資本、新規発行の金融債で得た資金、更には各商業銀行の預金を元出に中小企業融資を行う。金融債は国内で私募債の形で消化する。また事業が安定した暁には国際金融市場で販売する。発行条件については長期かつ相対的に低利を目論む。第一フェーズでの政府資金は戦略的かつ政策的融資のためにのみ引き続き投入される。

CB-b のタイプは CB-a よりシンプルで PRO-PME タイプのファンドに似ている。当スキームでは政府が銀行を設立、その運営陣は政府が任命する、ものである。所有と経営の分離である。政府は資金を提供して運営は民間人に任せるといふもので、政府としてはとにかくファンドを設定、あとは経営陣を選び任せる、という簡単な形態である。経営陣については例えば金融業務に精通した外資系金融機関から雇うことも考えられる。企業統治も所有と経営の分離で維持される。ただ、懸念が残るとすれば次の二つである。まず、政府が資金を提供し続けること、しかも事業拡大に応じてその金額が大きく膨らむことで、果たしてそれが可能か、という問題である。勿論、同銀行が他の資金調達手段として独自に市場から資金を得ることも考えられる。他の懸念は政府が経営陣を任命する場合に果たして本当に企業統治が働くか、である。「資金を出すのだから経営陣も政府と息の合うエキスパートを選びたい」ということにはならないか、そこに問題が残る。

以上を考えると、上記四タイプの中では CB-a が最良と考えられる。

現在カメルーンにおいて長期資金の調達が困難な理由としては二つのことがあげられる。第一にカメルーン経済の発展段階の特色として国民が金融資産として預貯金のような短期性資金以外に長期資金に投資をするような常態に達していないこと、第二に資本市場、株式市場、社債市場の未成熟から金融機関が長期資金を市場から調達することが困難な状態にあること、である。現在長期融資が必要となる場合には資本勘定を充てるか、短期資金(預貯金)を長期資金に充当するかで対応を行っている。後者の場合には流動性リスクを抱えることから、余分流動性を保有することになり、結果的に資金効率を低めることになっている。

商業銀行の中には外国のパートナーから資本の形で長期資金を取り入れているところもある。資本注入による長期資金確保に加え、新金融技術の取得が可能となる、という利点があるが、商業銀行にとり必要な時に長期資金を必要とされるだけ取り入れることが出来ないことから長期資金調達の安定的確保という点では課題がある。

4) 必要事業規模の想定

a) 想定に当たっての前提

事業リスクを最小限に抑えるべく立ち上げ時には最小限の人員、最小限の設備で臨むことを前提とし、以下の条件で試算する。

- 従業員数:40 名程度
- 顧客数:40 社程度／年。5 年間で 200 社程度を開拓する
- 資金量:1社当たり平均融資額 FCFA30 百万
- 資本金:当初 FCFA2,000 百万(5 年以内に半額増資)

b) 経営見通し

上記前提のもとでの初年度及び 5 年度のバランスシートは次のように想定される。

単位: FCFA 百万

資産	初年度	第5年度	負債・資本	初年度	第5年度
現預金	600	1,000	金融機関借入れ	600	1,200
融資	1,200	6,000	私募債発行	--	4,400
制度融資	500	2,500	制度融資金	500	2,500
固定資産	800	1,600	資本金	2,000	3,000
合計	3,100	11,100	合計	3,100	11,100

この場合の金融コスト等は次のように前提している。

- 長期融資レート:11%
- 制度融資レート:8% (制度融資資金調達レート 6%)
- 金融機関借入れ:7%
- 私募債クーポンレート:7%
- 余資預け金金利:5%
- 配当:10%程度 (但し、軌道にのるまで配当原資は全額内部留保にまわす)

上記による推定実績残高は次のとおりである。

実績残高(単位:百万 FCFA)

項目	第1年次	第2年次	第3年次	第4年次	第5年次
融資(制度以外)	1,200	2,400	3,600	4,800	6,000
融資(制度)	500	1,000	1,500	2,000	2,500
調達(制度以外)	600	1,850	3,100	4,350	5,600
調達(制度)	500	1,000	1,500	2,000	2,500
金利収入	104	284	461	639	1,032
資金調達コスト	72	190	307	425	542
利鞘収入	32	94	154	214	490
預け金金利収入	30	35	40	45	50

B-2 信用保証制度の設立

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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。

2) 上位目標

- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化
- 新規事業投資および事業拡大促進

3) 施策目標

- 中小企業の金融へのアクセス改善

(2) 内容の要点

1) 内容

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。

保証機関は商業銀行、その他中小企業融資に従事する金融機関（マイクロファイナンス機関など）及び政府が基金を出して設立される。またこれら機関は同時に保証機関の運営資金を提供する。これら資金をもとに保証機関は保証業務を行う。対象となる融資は新銀行のみならず金融機関一般による融資とする。

設立される保証機関を更に保証する仕組み（再保証制度）も用意する。即ち、同機関は代位弁済額の70-80%につき政府に保険をかける。

信用保証制度は世界の多くの国で運営されている。この制度には表4-9に見る通り二つのタイプがある。一つは欧州でよく見られるもので、与信審査に重点を置く部分保証で、対象業種を絞るという特色がある。実施が容易という利点がある。もう一つはアジア諸国に多く見られ、政府が経済及び金融政策の一環として開発してきたもので、100%保証でしかも業種は問わないというものである。

中小企業振興の視点からは後者のスキームの方がより融資拡大に効果がある。しかし、同時に保証コストは嵩むという制約がある。また、100%保証はモラルハザードの原因となりやすい。

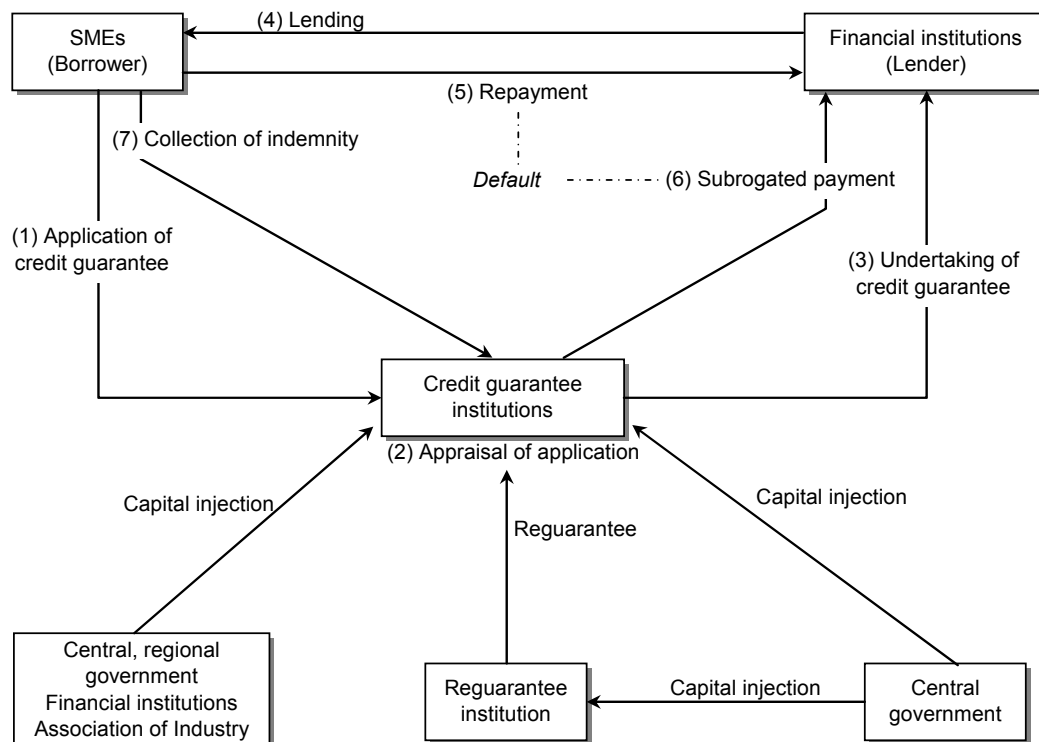
現段階でのカメルーンでの事業家の企業統治能力、モラル水準を考えた場合、前者のような対象業種を絞った部分保証方式を提言する。

表 4-9 信用保証システムの国際比較

国名	保証機関名	保証割合(融資額に対する保証額)	保証料	年間保証件数	データ年	再保証システムの有無
ドイツ	KGG	80-90%	0.5-1.0%	7,886	1994	無
英国	DTI	70%	1.5%	7,484	1995	無
スペイン	SGR, SCM	100%	1.0-1.4%	9,542	1995	50% (企業)
米国	SBA	90%	2.0%	599	1995	50% (政府)
インドネシア	PT. Askrido	70%	0.65%	59,729	1996	無
マレーシア	CGCMB	70-90%	0.5-1.0%	14,965	1996	無
ネパール	CGCN	75%	1.8-8.0%	47,856	1996	無
タイ	SICGC	80%	2.0%	237	1996	無
台湾	SMBCGF	100%	0.75%	100,952	1996	無
韓国	KCGF	100%	1.0%	144,274	1996	無
日本	CGC	100%	1.0%	1,669,584	1999	70% (政府)

出所 “Credit Supplement Systems in Asia, Europe and North America” National Federation of Credit Guarantee Corporations

保証機関の基本的機能は適確な与信分析を通じて保証を行うに足る企業を見つけ、金融機関がそれらに融資をしやすいことである。基本スキームは下図 4-2 に示す通りである。



出典：JICA 調査団

図 4-2 保証及び再保証のスキーム図

具体的なコンセプトを次に示す。

1. 新設する信用保証機構の組織形態と役員構成

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。すなわち、役員のおよ半数は CCIMA、SNI、および民間代表で構成する。

2. 信用保証基金の規模と支出計画

国内の商業銀行、マイクロファイナンス機関によるこれまでの融資実績を基に信用保証の付与を必要とする件数、月あたり総保証目標額を設定する。信用保証付与にかかわる手数料を設定する。手数料収入は将来的には保証機構の運営費をカバーできる設計とするも、当初 5 年間は基金のみでの運営を基本とする。

3. 融資候補案件の審査内容と手順

信用保証への申請は金融機関を通じて借入人(中小企業)が申請を行うが、その場合、借入先金融機関との二重審査が生じることになる。そのため融資決済までに時間がかかり、ユーザーにとっては新たな問題(借入れ決済までの時間と手間)となることが予想される。そのため如何に決済を早めるかの観点から審査内容と手順を検討しなければならない。要点は、貸し出し金融機関と保証機構の審査が極力重複しない形となることである。例えば、小額(一定金額以下の)案件については、原則として書類審査、現地調査を一本化するなどが考えられる。

4. 基金の調達方法と返済計画

財務省を通じた国家予算と共に、海外ドナー機関等からの借入れ(ないしは出資金)を原資として検討する。政府や国際金融機関からの借入れに時間がかかることが予想される場合、民間からの預託金方式についても検討する。

保証付き融資の増大を図る為に必要な原資となるべき資金(出資金)を、保証契約する金融機関へ預託する場合、その預託期間は原則 1 年間とする。実施金融機関への預託は、それを基に 3 倍程度の信用保証付き融資を金融機関へ促すことが目的である。

2) 実施体制の整備

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。すなわち、役員の過半数は CCIMA、SNI、および民間代表で構成する。

3) 事前準備、その他関連事項

a) 設立準備プロセス

想定される設立準備プロセスは次のとおりである。

1. 計画案に基づく内容の法制化

計画案を法律として国会を初めとする関係機関で承認をとる作業を行う。

2. 制度基金の調達

信用保証に要する基金の調達先との交渉を開始する。

また、基金の支出においては「保証準備金」と「出資金」に区分して経理を行うが、あわせて基金の調達先別勘定をどのように扱うかについても検討を加える。

3. 組織構築、職員の養成

法律に基づき、組織を構築し、職員の養成を図る。管理職員の主体は、SNI および金融機関からの転籍者を想定する。また、組織として、少なくとも全国に 3～4 箇所の支店を設置し、地方の企業、金融機関への便宜を図る。

b) 内部組織と保証業務

信用保証機関の組織は図 4-3 に見るとおり通常、三つのセクションからなる。第一に調査及び与信審査、第二に保証した企業のリスク管理、第三に破綻企業からの保証債権の回収である。

回収については業容拡大後は回収専門のサービサーに委託する。営業拠点としては Yaounde、Douala 他、数箇所を考える。

成功の鍵は効率的な保証スキームの構築で、やはり可能な限り金融技術を駆使することである。この点、「保証」の内実を理解する必要がある。

そもそも保証制度が成り立つのは「信用の海」が存在していることである。この点、保証対象企業が少ない場合には成功しにくい。保証の母集団が小さいと一企業でも破産すると、保証リスクが大きくなり、保証リスクが大きくなるからである。従って借入人に対してはなるべく保証システムに加入するよう促す必要がある。保証業務に関しては二つの分野に注目すべきである。第一に保証申し込みの評価で図 4-2 における(2)である。評価が適切に行われれば保証負担も軽減される。もう一つは効率的な再保証スキームの開発で、それにより保証リスクが軽減される。保証スキームへの参加者が多くなればなるほど保証リスクは小さくなる。

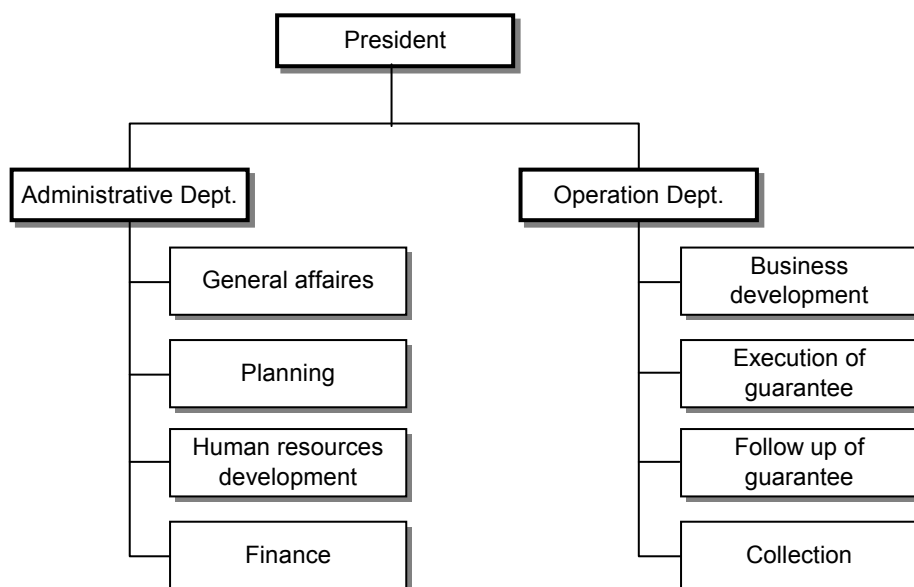
中小企業に関する環境の悪さは同時にこうした信用保証自体の難しさを物語っており、その運用に当たっては金融技術の駆使が必要である。

信用保証スキームの対象となる企業はやはり信頼のおける企業でなければならないが、カメルーンの場合のように企業情報が少ない場合には企業の信頼性は擬似的な信用格付け制度により判断することになる。一例を挙げれば、信用格付けを四要素で判断し、各要素の重要性をそれらの比重で点数化しておく。第一に財政状態で 40%、社歴 30%、経営者 20%、技術力 10%で、総合して 70%以上であれば保証の適格企業とみなす。社歴についてはマイクロファイナンス機関からの融資歴も一要素とできる。評価項目及び項目間のウエイトはカメルーンの実情に合わせて決める。

仮にそれでもリスクが大きいようであれば再保証制度を開発し組み合わせる。同再保証機関も上記 70%以上の評価点の企業への融資に対してのみ再保証を行うことを想定する。

保証機関の信頼性を図る最も重要な指標は保証残高/資本勘定である。

資本勘定の下ではどの程度の保証債務を積み上げることが可能かを示す。仮に同指標が大きければ大きいほど望ましい。同指標は破綻比率の逆数として計算される。例えば、破綻比率が 10%であれば保証倍率は 10(1/0.1)倍となる。従って資本勘定が 10 億フランであればその 10 倍、即ち 100 億フランまで保証を行うことが可能、となる。同様に破綻比率が 20%であれば保証倍率は 5(1/0.2)となり、50 億フランの保証しか行えなくなる。日本における保証倍率は破綻率が 2-3%であることから 50-60 である。カメルーンにおいては前述フィージビリティ調査によれば 20-66 と変化する。



出典：JICA 調査団

図 4-3 典型的な保証機関の組織図

c) 部分保証方式

一般的に言えば、信用保証スキームはあらゆる融資を対象とするのが原則である。しかし、その場合、リスクがわからない融資を包含するために保証スキームの維持はなかなか難しくなる。こうした困難を解決する手立ての一つが特定の与信リスクだけに限定して保証を提供する部分保証方式である。たとえば、公共事業に関するリスクが挙げられる。公共事業にまつわるリスクは明らかに特定できるため、保証スキームを組むことは比較的容易である。すなわち、プロジェクトの所有者により工事業者に対して支払われる前払い金の、適正な活用を商業銀行がプロジェクトの所有者に対して保証を行うものである。

こうした保証対象を積み重ねて保証スキームをステップバイステップで構築することが確実なスキームを構築してゆく上では有効である。

4) 必要事業規模の想定

a) 想定に当たっての前提

事業規模を想定するに当たっての前提は次のとおりである。

- 新銀行の行う融資の 50%につき保証
- 保証は融資額の 80%
- 保証料は保証融資額に対して 3%
- 代位弁済率は 4%

b) 事業規模

必要基本基金額は余裕をもって 500 百万 FCFA とする。なおこれには日常の運営に必要な借入金を含んで計上している。上記前提では 500 百万 FCFA の基金の下では 125 億 FCFA の融資額を保証できる計算になる(500/0.04=12,500)。一方実際に保証をコミットする融資額は

5 年間における総融資額 85 億 FCFA $\times 0.5 \times 0.8 = 34$ 億 FCFA

である。従って、運用のために必要な基金を考慮しても十分な金額である。

なお、保証料収入は年間で 135 百万 FCFA (年間平均保証額を 45 億 FCFA として)ゆえ、運営費をこの範囲内で賄う必要があるが、豊かな基本財産の運用から得られる金利収入をもってすれば十分賄うことは可能と考えられる。

B-3 抵当権設定の迅速化

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

金融に伴い商業銀行やマイクロファイナンス機関が徴する担保としては、土地所有権及び家屋が多い。しかし、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。こうした点を緩和するためには、透明かつ効率的な担保処分市場の形成が必要とされるが、また同時に法的制度の弱さも障害となっており、誰が真の所有権者が容易には確定できないでいる。

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。

2) 上位目標

- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 新規事業投資および事業拡大促進

(2) 内容の要点

1) 内容

抵当権登記プロセスを効率化するために、次の改善を行う

- 1 法令で登記に要する最長期間を定める
- 2 登記手続に来た関係者に書類受領をその日付けを記載して知らせることを定める
- 3 公証人と登記官との接触をインターネットを通して行うシステムとする

現在中小企業金融の担保としては土地所有権をとるのが一般的であるが、誰が真の所有者であるか、それを特定することが難しく、その担保権設定について登記手続が必ずしもスムーズに進まないため、資金交付に時間がかかり融資が進まないという事態が生じている。

商業銀行によってはそれでは機会損失が大きいとして、登記完了前でも資金交付を行うことがあるが、登記がなされていないうちの資金交付ゆえに仮に借主が破綻した場合には担保を処分することが出来ない。こうしたことから、債務者と債権者との間でのトラブルにもなる。

これには抵当権登記システムが非効率なことが要因となっている。仮に登記が正しくかつ迅速に行われるならば誰が真の所有者か容易に確定できる。しかし、先ず登記には相当時間がかかるとのことである。数ヶ月、時には一年もかかることもあるという。

ここでは、こうした抵当権登記プロセスの改善を図るものである。

2) 実施体制の整備

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

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

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。

2) 上位目標

- 経済的弱者の経済循環への取り込み
- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化

3) 施策目標

- 零細規模事業者(含・個人事業者)の事業の継続による、雇用維持、事業の安定と成長支援

(2) 内容の要点

1) 内容

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。

具体的には次の通りである。

1. 中小企業商工会に加入し、少なくとも3ヶ月が経過していること(中小企業登録を行い、中小企業商工会に加入することを要件とすることで、各種の通達・連絡が可能ないようにするとともに、商工会および中小企業サポートセンターとの密な関係を維持する)

2. 中小企業サポートセンターに対し事業計画について相談し、中小企業サポートセンターが紹介する経営能力強化支援制度により少なくとも3ヶ月の指導を受ける。資金申請にあたっては、同制度の推薦状(事業に対する意欲、借入金返済への信頼性、事業計画の妥当性を判断)を添付して中小企業サポートセンターに申請する。
3. 中小企業サポートセンターは、同推薦状があれば(過去における貸し倒れがある場合や、あらかじめ設定されたチェックリストに基づく異議のある場合には、同制度の経営指導員に内容について再照会するが)基本的には申請をそのまま受け付け、SME Development Agency に連絡した上で、予定されている貸し出し枠内であれば直ちに資金を貸し付ける(手続きに要する期間はあらかじめ設定し、貸し出しは中小企業専門金融機関を含む銀行より行う)。

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。

現在これら企業および事業体に対する事業資金は、主として自己資金、親戚・友人(GICの場合は賛同者)からの出資がもとになっている。マイクロファイナンスの利用はあまり見られない。農業省ではGICに対し選択的ではあるが補助金を提供している。

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、事業の継続支援のための小規模資金の提供にとどまらず、(1) 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、(2) 現在は企業登録にかかる各種障害により未登録のままとなっているこれらの企業の多くに対する企業登録促進のための支援もあわせて予定されるものとする。

2) 実施体制の整備

実施については、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。同機関は、各中小企業サポートセンター別に貸し出し枠を割り振り、その枠内での融資については基本的に手続きが要件を満たしていれば中小企業サポートセンターからの申請により自動的に許可する。各センター別の予算枠は各センターからの情報をもとに定期的に見直し改訂する。

3) 必要事業規模の想定

当制度は PIAASI により農村部インフォーマルセクター向けに提供されている小口融資スキームと同性格のものであるが、対象を農村部インフォーマルセクターに限定せず、都市部を含め、「中小企業登録」(緩和された企業登録)を行った企業向けに提供される点において異なるものである。

現在のところ零細規模企業数が把握出来ていないことから、事業規模想定は上記 PIAASI のスキームにおける実績を参考とするしかない。しかし、融資適格性の審査は SME Support Center で主として行われること、貸し出しは先に述べた中小企業専門金融機関により行われることなどから、当制度を担当する専任要員数は当初 4 名程度で足りる。事業規模は次のように想定される。

- 顧客数: 当初 200 社程度／年程度。5 年後 1,000 社程度。
- 資金量: 1 社当たり平均融資額 100 万 FCFA(上限 150 万 FCFA)として、当初 3 億 FCFA。5 年後には、15 億 FCFA。
- 融資条件: 融資レート 6%/年または無利子。返済期間: 9 ヶ月以内の返済猶予期間を含め 2 年以内。

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

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

カメルーンの中企業が指摘する経営上の最大の課題は、適切な金融へのアクセス困難である。しかし金融側は、中小企業金融の困難な要因のひとつとして、融資先として適格な中小企業が少ないと指摘している。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。但し、経営力強化指導を行える要員をあらたに育成するという方法は短期間では実現困難であることから、まず第一ステップとしては、既存の適切な能力・経験のある BDS プロバイダーを組織として活用することから始める。すなわち、中小企業がこうした BDS プロバイダーから指導を受けるにあたっての指導料を一部あるいは全額助成する制度である。

このような BDS プロバイダーとしては、会計事務所、経営コンサルタント会社などがあり、商工会議所も部分的にはこのような機能を持っている。

そのあと、第二ステップとして、このような BDS も活用しつつ、制度としての経営指導制度を展開する。

2) 上位目標

- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化
- 経済的弱者の経済循環への取り込み

3) 施策目標

- 中小企業の経営力、管理技術力の強化支援
- 零細規模事業者(含・個人事業者)の事業の安定と成長支援

(2) 内容の要点

1) 内容

a) 概要

この制度では、基本的に2つのレベルの指導対象を想定する。すなわち、

1. 中小企業専門金融機関が紹介する中小企業
2. 中小企業サポートセンターが紹介する中小および零細企業、である。

但し、これ以外で自主的に経営能力の向上を希望する中小企業にも指導が提供できる制度とする。

支援内容については一定の指導モジュールを設定し、委託を受けた BDS プロバイダーがその指導モジュールに沿って指導を提供する。

モジュールは、(生業的)小・零細企業にも適用できるレベルから、より高度な指導を期待する企業のためのレベルまで、3レベルのモジュールを設定する。

(生業的)小・零細企業については、指導を受ける企業より指導料についての減免申請を受けて、最大100%までを助成する。その他企業についても同様に最大80%までを助成する。

BDS プロバイダーは所属する中小企業経営指導員を、中小企業振興促進機関の資格審査を受けてあらかじめ登録する。また、登録した中小企業経営指導員には、モジュール内容とレベルを統一する目的で、定期的に講習の受講を義務付ける。

b) 対象

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

2) 実施体制の整備

SME Development Agency で企画し、運営する。SME Development Agency が設立されるまでは中小企業省で代行する。

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。

3) 事前準備、その他関連事項

準備プロセスでは、まず指導事項について内容を確定すること、それぞれの指導事項ごとに担当可能な BDS プロバイダーを把握することが必要である。講師を希望する個人に対しては、各指導項目についての確認のための研修を行う。

4) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

必要な経費として次の事項がある。

1. 指導事項内容を確定するための作業を外部に委託することに伴う経費。これには、標準教材⁶の作成を含む。
2. 講師育成のための経費。定期的なフォローアップ講習の実施を含む。
3. 指導料に対する補助

対象となる中小企業数は把握出来ていないが、約 120,000 社と推定し、制度開始 5 年目にはその 1%がこの制度を利用、1 社当たり約 3 回の相談を受けるものと想定する(初年度には 0.2%が利用するものと想定)。

b) 必要経費推定

表 4-10 実施に当たっての推定必要経費 (12)

Project No. C-1: 中小企業の経営・技術能力強化指導・支援制度の創設

Item	Estimated Costs and Expenses (Annual)		Remarks
	<u>Estimated M/M required</u>	<u>Contract Costs ('000FCFA)</u>	
1) Guidance fee			1,200 SMEs are assumed to receive the guidance per year, in the 5th year of operation. One SME will receive 3 units of guidance, and one advisor can extend 2 units of guidance service per day (1 man-month is equivalent to 21 man-days).
- Consultants' fee (60% of consultants' fee will be subsidized by the Government)	85.7	55,534	
2) Regular follow-up training of consultants			
- Lecturers' fee	0.25	270	- Once a year follow-up trainings
- Venue and other expenses		500	- Number of trainees: 20 consultants
Total		770	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

The costs to develop curriculum and training materials are included in Project "SC" (see Table 3-7).

- The man-month rate of the guidance fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Man-month
- Administration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA
Fee per man-month		1,080,000	FCFA

- 40% of total guidance fee is assumed to be paid by the SMEs on the average.

出典: JICA 調査団

⁶ 教材は指導を担当する BDS プロバイダーが準備することになるが、ミニマム指導要綱の統一を図るため標準教材をあらかじめ準備することが望ましい。

C-2 技術高度化のための基本設備導入奨励

(1) 目的および概要

1) 目的および概要

中規模企業層以上の企業の生産設備には専用ラインをそのまま導入しているケースと、極めて古い手動に近い設備で操業しているケースとがある。

後者については一品作りの延長に近く、品質・精度の均質化が期待できず、輸出にも適していない。小規模企業層についても同様である。更に零細規模企業ではほとんどが手作業である。

これら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。

2) 上位目標

- 中小企業に焦点を当てた民間セクターの活性化
- 産業の多様化促進

3) 施策目標

- 重点分野での中小企業の輸出競争力強化支援
- 重点分野での小規模・零細規模企業の経営力、管理技術力強化支援

(2) 内容の要点

1) 内容

食品加工、家具・木工、縫製などの中小企業としての重点分野で、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、次の奨励措置を取る。

- 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

具体的な対象業種、対象設備については、それぞれの分野について知識・経験のある者（関連外資企業、外国バイヤーなどを含む）に委託して意見を求めた上で決定する。

対象と想定される設備には、たとえば次のようなものが想定される。

- 食品加工: 衛生管理上必要な検査機器
- 家具・木工: 木材乾燥装置(キルン)
- 縫製: CAD/CAM、自動裁断機

2) 実施体制の整備

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。

3) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

必要な経費として次の事項がある。

1. 対象選定プロセスでの専門家(先進企業技術者等を含む)への調査委託に伴う経費
2. 導入に当たっての資金融資

導入関係経費推定条件は次のとおりとした。

- 調査委託工数: 1件当たり0.5 M/M
- 導入費: 1設備あたり平均約1,200万FCFA
- 融資条件: 最長1年間の据え置き期間を含め、返済期間7年。融資レート8%/年
- 融資件数: 6件/年

b) 必要経費推定

表 4-11 実施に当たっての推定必要経費 (13)

Project No. C-2: 中小企業の技術高度化基本設備導入奨励スキーム

Item	Estimated Costs and Expenses (Annual)		Remarks
		<u>Annual Costs</u> ('000FCFA)	
1) Assessment fee			- Assuming 6 cases of applications. 1 case requires 0.25 man-month of consultants' service.
- Consultants' fee	1.5 man-months	1,620	
2) Required fund			- Without recovered credit. - 12,000,000FCFA/ application on the average
- Fund for loan		72,000	
Total		73,620	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of assessment fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Mo.
- Administration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA/Mo.
Fee per man-month		1,080,000	FCFA/Mo.

出典: JICA 調査団

C-3 事業の組織化による経営基盤強化支援

(1) 目的と概要

1) 目的および概要

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。

2) 上位目標

- 産業の多様化促進
- 経済的弱者の経済循環への取り込み支援

3) 施策目標

- 協業化による小規模・零細規模企業の経営力強化支援

(2) 内容の要点

1) 内容

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。

事業の組織化(協業化)促進につながると認められる活動には、次のような例が想定される。

- 共用設備の導入・運用
 - 品質向上に資する設備の共用を目的とした導入と運用(木材乾燥用キルン、陶器製作用電気窯など)
 - 農産物集荷設備の運用(牛乳集荷設備、野菜保冷貯蔵設備など)
 - 輸送手段(トラックなど)の共同運用
- 顧客の要求する最小供給単位確保のための共同活動
 - 品質の統一と共通ブランドの使用
 - 標準包装材の共同による導入

2) 実施体制の整備

SME Development Agency で企画し、個別プロジェクトとして実施する。SME Development Agency が設立されるまでは中小企業省で代行する。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。

3) 必要な経費および投入についての推定

a) 推定に当たっての前提

必要な経費として次の事項がある。

1. 経営・技術指導委託経費
2. 導入に当たっての資金融資

導入関係経費推定条件は次のとおりとした。

- 経営・技術指導委託工数: 1 件当たり 0.75 M/M
- 導入費: 1 設備あたり平均約 1,200 万 FCFA
- 融資条件: 最長 1 年間の据え置き期間を含め、返済期間 7 年。融資レート 8%/年
- 融資件数: 4 件/年

b) 必要経費推定

表 4-12 実施に当たっての推定必要経費 (14)

Project No. C-3: 小・零細規模企業の共同活動・事業奨励スキーム

Item	Estimated Costs and Expenses (Annual)		Remarks
		<u>Contract Costs</u> ('000FCFA)	
1) Guidance fee			- Assuming 4 cases of applications. 1 case requires 0.75 man-month of consultants' service.
- Consultants' fee	3 man-months	3,240	
2) Required fund			Without recovered credit. 12,000,000FCFA/ application
- Fund for loan		48,000	
Total		51,240	

Notes: Costs and expenses in 1,000FCFA in rounded figure without contingency.

Assumptions:

The above costs and expenses are estimated only as a rough guide for understanding the budget size of the proposed measures, and need further review for use in budgeting.

- The man-month rate of guidance fee is assumed as follows:

- Consultant	(Remunerations)	800,000	FCFA/Man-month
- Administration costs	(35% of the remuneration)	280,000	FCFA
Fee per man-month		1,080,000	FCFA

出典: JICA 調査団

図4-4 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、貧困削減の視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>事業の組織化助長による経営基盤強化を中心とする経営力強化支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の組織化(共同化)支援 経営能力、技術能力向上支援 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R&D・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>
	<p>(潜在的起業家層)</p> <p>起業を容易にする事業環境提供</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ての支援提供</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

Ⅲ 中小企業開発計画提言

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 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 III-4 に述べた各施策の実施スケジュールを表 5-1 に示す。多くの施策は相互に関連している。また、III-3 で述べた実施体制構築のスケジュールの影響を受ける。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。また、当面は、中小企業省自体がある程度施策実施のための準備にも直接かかわってゆく必要がある。更に、一部施策はこうした実施体制が整っていないために実現が後れざるを得ないケースもある。

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)		▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
	- Market intelligence activity targeting the strategically potential export markets			▬								
	- Analysis and decision for proceeding					▽						
	- Trade fair focusing on these markets						▽					
	- Promotion of establishment of Market Place targeting these markets											
	・Preparation stage (market survey and feasibility study)						▬					
	・Investment promotion							▬				
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					▽	▨	▨	▨	▨	▨
	- Analysis and decision for proceeding						▬	▽				
	- Preparation stage (market survey and feasibility study)								▬			
	- Investment promotion									▬		
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	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
	- Promotion for the distributors in the modern distribution sector		▬									
	- Promotion for S&MEs			▬								
	- Pre-guidance for the participant S&MEs				▬							
	- 1st business seminar					▽						
	- Technical support program for the S&MEs							▬				
	- Start promotion and preparatory work for the 2nd seminar								▽			
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						▽	▨	▨	▨	▨	▨
	- Promotion for the big & foreign affiliated companies						▬					
	- Promotion for S&MEs							▬				
	- Pre-guidance for the participant S&MEs								▬			
	- 1st business seminar								▽			
	- Technical support program for the S&MEs									▬		
	- Start promotion and preparatory work for the 2nd seminar										▽	

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							
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					▼	▼	▶				
	- Promotion for the big & foreign affiliated companies						—						
	- Promotion for SMEs							—					
	- 1st business seminar							▼					
	- Technical support program for the SMEs								—				
	- Start promotion and preparatory work for the 2nd seminar									▼			
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)	▼	▼	▼	▼	▶	▶					
	- Review of the effectiveness of the current operations		▼										
	- Preparation of the improved system			—									
	- Approval of the improved system for implementation					▼							
	- Implementation of the new / modified system						▼						
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)	▼	▼	▼	▼	▶	▶					
	- Preparation		▼										
	- Start of implementation			▼									
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	▼	▼	▼	▼	▶	▶					
	- Gathering of information and compilation into a database		▼										
	- Training of operation for staff at SME Support Center							—					
	- Start of operation by & feedback from SME Support Center							▼					
(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	▼	▼	▼	▼	▶	▶					
	- Approval in principle		▼										
	- Building of consensus among the stakeholders			▼									
	- Organizing preparation team				▼								
	- Preparation by the Preparation Team					—							
	- Phase 1 operation						—						
	- Start of Phase 2 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							
B-2	信用保証制度の設立	財務省	▽	////	▼	□	→						
	- Approval in principle		▼										
	- Building of consensus among the stakeholders		■										
	- Organizing preparation team		▼										
	- Preparation by the Preparation Team		■	■									
	- Start of operation				▼								
B-3	抵当権設定の迅速化	法務省						▽	////	▼	□	→	
	- Preparation of detailed plan, and consensus building								■				
	- Approval for implementation								▼				
	- Improvement of the system								■				
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	▽	////	▼	□	→						
	- Approval for implementation		▼										
	- Preparatory works		■	■									
	- Start operation				▼								
(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	▽	////	▼	□	→						
	- Development of guidance modules		■	■									
	- Registration of BDS providers					■							
	- Orientation for the registered BDS providers on the Guidance Modules						■						
	- Training of operation for staff at SME Support Center							■					
	- Start of operation							▼					
C-2	技術高度化基本設備導入奨励	工業省 & 中小企業省						▽	////	▼	□	→	
	- Needs assessment					■							
	- Application for approval for tax treatment and loan at preferential interest rate							▼					
	- System design & budgeting								■				
	- Promotion									■			
	- Start of 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							
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					▽	▽	□	→			
	- Needs assessment						-						
	- Application for approval for tax treatment and loan at preferential interest rate						▼						
	- System design & budgeting							-					
	- Promotion								-				
	- Start of operation								▼				
(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					▽	▽	□	→			
	- 1st edition of SME White Paper						▼						
	- Identification of critical issues, follow-up survey and proposal development							-					
	- Approval by the committee							▼					
	- Preparation for implementation								-				
	- Start of implementation								▼				

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	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨			
	- Decision on basic structure of the law		▽									
	- Drafting of the law		▨									
	- Official procedure of law making										
SA-2	「中小企業政策国家調整委員会」の設立	中小企業省	▽	▨	▨	▨	▨	▨				
	- Approval in principle		▽									
	- Drafting of the SME Law		▨									
	- Establishment of the Committee				▽							
(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	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨			
	- Decision for implementation		▽									
	- Finalization of organizational plan		▨									
	- Approval of the plan				▽							
	- Preparation (incl. budgeting and staffing)				▨							
	- Start operation					▽						
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	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨			
	- Decision for implementation		▽									
	- Finalization of organizational plan		▨									
	- Approval of the plan				▽							
	- Preparation (incl. budgeting and TOR preparation for bidding)				▨							
	- Bidding of BDS providers						▨					
	- Training of BDS providers						▨					
	- Start operation for the 1st priority areas						▽					
	- Increase the number of the Center							▨	▨	▨	▨	
	- Completion of establishment of the Centers over the country											▽

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							
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					▽	□	→				
	- Decision for implementation						▽						
	- Development of organization manual and action plan						-						
	- Approval of the manual and the plan						▽						
	- Preparation (incl. budgeting and TOR preparation for bidding)						-						
	- Bidding of BDS providers							-					
	- Training of BDS providers							-					
	- Start operation for the 1st priority areas							▽					
	- Increase the number of the areas								-	-	-	-	
	- Completion of establishment of the Associations in the primary target areas												▽
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					▽	□	→				
	- Approval in principle						▽						
	- Preparation of coordination procedure with other registration system						-						
	- Approval of the coordination system						▽						
	- Training of the staff of MINPMEEESA Delegation Offices						-						
	- Advertisement						-						
	- Start operation						▽						
	- Implementation of 1year intensive promotion plan of registration							-					
(3)	中小企業振興要員の育成体制												
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	SME Development Agency / 中小企業省					▽	□	→				
	- Approval for implementation		▽										
	- Development of training modules for staff of SME Development Agency						-						
	- Training of trainers											
	- Completion of development of training module for staff of SME development agencies						▽						
	- Completion of development of training module for BDS providers involved in SME promotion							▽					
	- Completion of development of training module for SME Associations' leaders and SME entrepreneurs							▽					

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						
	- Start implementation of regular follow-up modules for the BDS providers											
(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					▼	◻	◻	◻		
	- Development of SME list as the source for sampling						■					
	- Cooperation and preparation for the next business establishment survey							■				
	- Implementation of the next business establishment survey								■			
	- Development of the system to estimate the number of SMEs using the newly implemented SME Registration System						■					
	- Start operation of SME registration system							▼				
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	▼	■	■	■	■	■	■	■		
	- Implementation of SME survey currently under preparation		■									
	- Report on result of SME Survey currently under preparation			▼								
	- Preparation of 1st edition of SME White Paper				■							
	- Inclusion of the regulatory base for SME survey in SME Law		■	■	■	■	■					
	- Development of SME list as the source for sampling						■					
	- Preparation and advertisement for SME survey							■				
	- Implementation of the 1st SME Business Survey								■			
	- Preparation of 2nd edition of SME White Paper									■		
	- Start preparation of the next SME Business Survey										▼	

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。個別施策での推定必要経費は III-3.2 および III-4.2 に示したが、ここではこれらの個別施策推定経費をもとに、年次別に集計した。なお、各年次経費の推定に当たっては、個別施策別推定経費に加えて、予備費 (Contingency)として 20%を加算している。

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
	Annual operation costs in % of operation costs in 2013			40	70	90	100	100	100
SB-2	SME Support Center（複数）の設置			119,012	321,823	543,612	694,480	1,060,873	935,308
	Target number of the Centers/ Mobile Teams to be established	[Annual operation costs/ Center or Team]							
	- Newly established Permanent Center	6,100		2	3	3	2		
	- Permanent Center in operation (including new)	53,406		2	5	8	10	10	10
	- Newly established Mobile Team	11,415			1	2	2	11	
	- Mobile Team in operation (including new)	25,078			1	3	5	16	16
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
	Initial preparation costs	('000FCFA)		1,620					
	Target number of associations to be established	[Required expenses/ Association]							
	- Newly established associations	3,110			2	4	8	12	12
	- Associations operating not exceeding 3 years	6,653			2	6	14	24	30
	- Associations in operation	770			2	6	14	26	38
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					
	Breakdown of the costs and expenses								
	- Development of training modules and materials for:								
	SME Development Agency staff		3,240						
	SME Support Center staff		5,940						
	SME Association leaders			2,700					
	SME entrepreneurs			5,400					

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
SD-1	中小企業統計体制		0	48,600	37,800	0	37,800	48,600	37,800
	Breakdown of the costs and expenses								
	- SME Business survey				37,800		37,800		37,800
	- Informal sector survey			48,600				48,600	
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
	Breakdown of the costs and expenses								
	- F/S			7,200					
	- Investment promotion				3,600	3,600			
A-2	常設の共同展示・販売所設置支援				7,200	3,600	3,600	0	0
	Breakdown of the costs and expenses								
	- F/S				7,200				
	- Investment promotion					3,600	3,600		
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
	Breakdown of the costs and expenses								
	- Program implementation		1,890		1,890		1,890		1,890
	- Guidance for improvement			3,240		3,240		3,240	
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
	Breakdown of the costs and expenses								
	- Program implementation			1,890		1,890		1,890	
	- Guidance for improvement				6,480		6,480		6,480
A-5	官公庁における中小企業からの買い付け配慮								
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						

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
	Total required costs and expenses		774,030	1,481,967	1,667,832	2,335,030	2,170,116	2,481,706	2,380,550
	Of which:								
	for establishment/ development of implementation system		9,180	339,092	663,769	964,550	1,265,482	1,730,885	1,643,678
	for implementation of financial development measures		750,000	1,100,000	700,000	1,100,000	650,000	500,000	500,000
	for implementation of non-financial measures		14,850	28,682	162,697	142,485	134,382	129,055	123,701
	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。モニタリングは計画(Plan)=>実施(Do)=>チェック(Check)=>対応のための行動(Action)の PDCA サイクルの中にあって、進捗をチェックし、対応のための行動をとるステップである。すなわち、モニタリングは、進捗チェック結果を計画に反映し、計画の改善、強化を行い、計画の実現をより確実にするものである。

モニタリングを確実にを行うためには、次の点が特に重要である。

1. 計画が当初より、次の点で具体的に記述されており、それをもとに実際の進捗を評価できるようになっていること
 - 担当部署別に記述されていること
 - モニタリングを行う時点での到達目標が明確であること
 - 行動計画、予算計画、要員配置計画、トレーニング計画、機器・設備(投資)計画、などに分解できること
 - 担当者がその計画について理解できていること
2. モニタリングの体制と日程が、担当部門ごとにあらかじめ決められていること
3. モニタリングに必要なデータが適切なタイミングで(あるいは定期的に)収集できるようになっていること

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。

本計画の施策についてのモニタリングシート例を表 5-4 に示す。

表5-4 (1) 中小企業政策実施体制構築 モニタリング シート例 (2009年度)

施策 参照 No.	Target at the beginning of the Year (A)		Performance compared to (A)	Difficulty/ cases of success	Proposed revision of the target in the next year
	Actions for realizing the targets	Responsible Agency			
			Target of the actions	(B)	(C)
(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			
	- Decision on basic structure of the law	To be completed			
	- Drafting of the law	To be completed			
	- Official procedure of law making	To be completed			
SA-2	「中小企業政策国家調整委員会」の設立	中小企業省			
	- Approval in principle	To be completed			
	- Drafting of the SME Law	To be completed			
	- Establishment of the Committee	To be completed			
(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			
	- Decision for implementation	To be completed			
	- Finalization of organizational plan	To be completed			
	- Approval of the plan	To be completed			
	- Preparation (incl. budgeting and staffing)	To be completed			
	- Start operation	To be completed			
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			
	- Decision for implementation	To be completed			
	- Finalization of organizational plan	To be completed			
	- Approval of the plan	To be completed			
	- Preparation (incl. budgeting and TOR preparation for bidding)	To be completed			

施策 参照 No.	Target at the beginning of the Year (A)		Performance compared to (A)	Difficulty/ cases of success	Proposed revision of the target in the next year
	Actions for realizing the targets	Responsible Agency			
		Target of the actions	(B)	(C)	(D)
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			
	- Approval in principle	To be completed			
	- Preparation of coordination procedure with other registration system	To be completed			
	- Approval of the coordination system	To be completed			
(3)	中小企業振興要員の育成体制				
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	SME Development Agency / 中小企業省			
	- Approval for implementation	To be completed			
	- Completion of development of training modules and materials for staff of SME development agencies	To be completed			
	- Completion of development of training modules and materials for BDS providers involved in SME promotion	To be completed			
	- Training of trainers	In progress			
(4)	中小企業情報の収集と分析体制				
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			
	- Implementation of SME survey currently under preparation	To be completed			
	- Report on result of SME Survey currently under preparation	To be completed			
	- Preparation of 1st edition of SME White Paper	To be completed			
	- Inclusion of the regulatory base for SME survey in SME Law	To be completed			

表5-4 (2) 中小企業開発施策準備・実施プロセス モニタリング シート例 (2009年度)

施策 参照 No.	Target at the beginning of the Year (A)		Performance compared to (A)	Difficulty/ cases of success	Proposed revision of the target in the next year
	Actions for realizing the targets	Responsible Agency			
			Target of the actions	(B)	(C)
(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)			
	- Market intelligence activity targeting the strategically potential export markets	To be completed			
	- Analysis and decision for proceeding	To be completed			
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			
	- Promotion for the distributors in the modern distribution sector	To be completed			
	- Promotion for S&MEs	To be completed			
	- Pre-guidance for the participant S&MEs	To be completed			
	- 1st business seminar	To be completed			
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)			
	- Review of the effectiveness of the current operations	To be completed			
	- Preparation of the improved system	To be completed			
	- Approval of the improved system for implementation	To be completed			
	- Implementation of the new / modified system	To be completed			
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)			
	- Preparation	To be completed			
	- Start of implementation	To be completed			
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			
	- Gathering of information and compilation into a database	To be completed			

施策 参照 No.	Target at the beginning of the Year (A)		Performance compared to (A) (B)	Difficulty/ cases of success (C)	Proposed revision of the target in the next year (D)
	Actions for realizing the targets	Responsible Agency			
		Target of the actions			
(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			
	- Approval in principle	To be completed			
	- Building of consensus among the stakeholders	To be completed			
	- Organizing preparation team	To be completed			
	- Preparation by the Preparation Team	In progress			
B-2	信用保証制度の設立	財務省			
	- Approval in principle	To be completed			
	- Building of consensus among the stakeholders	To be completed			
	- Organizing preparation team	To be completed			
	- Preparation by the Preparation Team	To be completed			
	- Start of operation	To be completed			
	- Operation fund is provided by the Government	500 million FCFA			
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			
	- Approval for implementation	To be completed			
	- Preparatory works	To be completed			
	- Start operation	To be completed			
	- Operation fund is provided by the Government	250 million FCFA			
(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			
	- Development of guidance modules	To be completed			
	- Registration of BDS providers	To be completed			
C-2	技術高度化基本設備導入奨励	工業省 & 中小企業省			
	- Needs assessment	To be completed			
(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			
	- 1st edition of SME White Paper	To be completed			
	- Identification of critical issues, follow-up survey and proposal development	In progress			

Annex

中小企業調查質問票

SECTION 01 : COMPANY PROFILE

IDEN	QUESTIONS	CODE								
GENERAL										
Q1	Name of company	_ _								
Q2	Address									
Q3	Type of business 1= Manufacturing ; 2= Commerce ; 3= Services	_								
Q4	Phone number FAX number	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _								
Q5	Email address	Not Obtained								
STATUS OF THE COMPANY										
Q6	Established in the year of	_ _ _ _ _ _ _								
Q7a	Have you get Taxpayer number?	_								
Q7b	Have you get Trade register?	_								
Q7c	What is your fiscal System?	_								
Q8	Number of employees	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Regular</th> <th>Causal</th> <th>Family employee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center"> _ _ _ </td> <td align="center"> _ _ _ </td> <td align="center"> _ _ _ </td> </tr> </tbody> </table>	Regular	Causal	Family employee	_ _ _	_ _ _	_ _ _		
Regular	Causal	Family employee								
_ _ _	_ _ _	_ _ _								
Q9	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Paid-up share capital interval (F Cfa)</th> <th>Domestic %</th> <th>Foreign %</th> <th>countries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center"> _ _ _ _ _ _ _ _ </td> <td align="center"> _ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %</td> <td align="center"> _ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %</td> <td align="center">1) 2) 3) 4)</td> </tr> </tbody> </table>	Paid-up share capital interval (F Cfa)	Domestic %	Foreign %	countries	_ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %	_ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %	1) 2) 3) 4)	
Paid-up share capital interval (F Cfa)	Domestic %	Foreign %	countries							
_ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %	_ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %	1) 2) 3) 4)							
Q10	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Capital source</th> <th>1= Own money; 2= Family; 3= Others</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td align="center"> _ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %</td> </tr> </tbody> </table>	Capital source	1= Own money; 2= Family; 3= Others		_ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %					
Capital source	1= Own money; 2= Family; 3= Others									
	_ _ _ _ % _ _ _ _ % _ _ _ _ %									
Q11	Write the names of membership such as industrial associations, clubs and/or groups that you participate (eg GICAM, FENAP) 1 _____ 2 _____									
Q12	Do you make your company's financial statements every years? 1= Yes; 2= No; 3=occasionally	_								
Q13	If Q12= 1 or 2, Who plan you those statements? 1= your accountable; 2= consulting accountancies; 3= other person.									

SECTION 03 MANPOWER

What is the educational background of your employees by grade of education? Write in the number of personnel

educational background	Technical education	Non-technical or general education	Total
Without level			
Primary			
Post primary			
Secondary 1 st cycle			
Higher education			

What are length of your Employees?

Lenght	Number
[0 ;2[
[2 ;5[
[5 ;10[
[10 and more	

How old is the average age of workers in your company ? (year)

Age	Number
[6 ;14[
[15 ;24[
[25 ;34[
[35 ;44[
[45 and more	

□ □

What is the problems faced by your company in manpower recruitment and management?

Choose two (2) answers applicable to your company?

- 1 Difficulty to recruit highly educated persons, namely diploma and above.
- 2 Difficulty in training and education in the company.
- 3 Lack of discipline and moral for their jobs.
- 4 Job-hopping (They tend to easily move to another company.)
- 5 Labour dispute or strikes.
- 6 Increase in salaries and wages.
- 7 Others (Specify: _____)

Do you provide any training to your employees?

1= Yes; 2= No

□ □

If yes at Q27, how do you train or educate your employees? Choose all items applicable to your company.

1. On-the-job training in your factory or customer's factories.
2. By participation to seminars and workshops.
3. By a scheduled training course in schools and centers.
4. Dispatch to overseas.
5. Others (Specify) _____

Do you use Cameroonian or International Business Development Services in your training matter?

1=yes, 2=No

□ □

If yes at Q29, in which area do you use BDS?

1. Technology
2. Financial area
3. Personnel area
4. Marketing area
5. Others (_____)

How do you estimate BDS you use or had used?

1. We think they are usefull enough for our development..
2. We were not satisfied by the level of their services..
3. Other (precise):

SECTION 4- FINANCING

What is your actual financing sources and a use of them?

N°	a) <u>Typed financiers</u>	b) <u>S/L</u>	c) <u>Annual Rate (%)</u>	d) <u>Use</u>
1				
2				
3				
4				

Use the followings symbols for filling columns a) to d).

- a) ^{Typ}_e (A) State banks
 (B) Commercial banks
 (C) Microfinance institution
 (D) Non-bank financial corporations
 (E) Informal financing (family, friends, relatives groups for credit)
 (F) Others (specify in the column)
- b) S/L S: Short-term loan (repay within one year)
 L: Long-term loan (repay within more than one year). Please fill in a repayment period.
- c) Rate write the interest rate per year.
- d) Use WC: Use for working capital. (purchasing raw materials, bridge loan etc.)
 FX: Use for purchasing fixed assets including machinery, equipment land and factory buildings.
 Others: Specify in the column.

At present, do you need loans or credit?
If no, jump to Q33.

1= Yes; 2= No

If yes, answer the following:

Approx. amount: FCFA

For what do you use them? Choose all applicable to you.

- a. Working capital
- b. Purchase of machinery and equipment
- c. Purchase of inspection/measuring equipment
- d. Land acquisition
- e. Factory, shop or office building construction
- f. Expenditure for R&D
- g. Relocation of the factory, shop or office site
- h. Others (Specify):

<p>Q33</p>	<p>From where do you intend to borrow a loan ?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 State banks</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Commercial banks</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Non-bank financial corporations</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Informal financing (family, friends, relatives groups for credit)</p> <p><input type="checkbox"/> 5 Others (specify in the column)</p> <p>Reasons: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Q34</p>	<p>What are the difficulties or problems you face in borrowing from banks or corporations? Choose two (2) answers from the following:</p> <p>1. <input type="checkbox"/> High interest rate</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Insufficient mortgage or collateral to meet your loan requirement</p> <p>3. <input type="checkbox"/> The complicated procedure, the requirements for documentation and long time requirement for evaluation of you application</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Lack of official credit guarantee system to compliment the insufficient mortgage</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Banks' passive attitude to finance small- and medium- scale enterprises</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Banks don't finance the full amount of loan requirements, for example 80% of total requirements is a limit of the loan.</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Others (Specify: _____)</p>
<p>Q35</p>	<p>Have you ever felt communication or information gaps in the course of loan negotiation with financial institution? 1= Yes; 2= No</p>
<p>Q36</p>	<p>If yes, on what subject did you feel the gaps?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Business strategy</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Investment plan</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Necessity of finance</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Loan procedure</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Terms and condition of loan (Interest rate, Repayment method, Repayment period, Collateral)</p> <p>6 <input type="checkbox"/> Documents on balance sheet, profit & loss account and cash flow</p>
<p>Q37</p>	<p>Do you feel the necessity of being trained for better communication with financial institutions? 1= Yes; 2= No</p>
<p>Q38</p>	<p>If yes, which way do you feel better?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Participating in training courses</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Attending at a seminar</p>

SECTION 05 OVERALL MANAGEMENT

Q39 What are your major problems in operation of your company?
Choose three (3) items applicable to your company from the following, giving an order of seriousness in the parenthesis as 1st, 2nd, or 3rd.

- a. () Difficulties in borrowing of loans or financing
- b. () Low technical capability and/or job-hopping of employees
- c. () Increase in salaries and wages of employees
- d. () High import duties of raw materials, intermediates or parts
- e. () Obsolescence of production technology and/or facilities
- f. () Unstable purchasing order of customers
- g. () Severe requirements of customers for quality, price and/or delivery of products
- h. () Insufficient production capacity to meet lots of orders
- i. () Difficulty in market development
- j. () Lack of reliable business partner
- k. () No transparency in governmental procedure
- l. () Others

Q40 What do you think are major causes of the three problems which you chose at Question E.1?

Ordre de priorité	Causes
1	1 _____ 2 _____
2	1 _____ 2 _____
3	1 _____ 2 _____

SECTION 06 .SUPPORT

Q41 Have you ever used any technical, marketing, training and managerial institutions, Universities, private laboratories and so on? 1= Yes; 2= No

If yes, please specify

	<u>Name of Institutions</u>	<u>Objectives</u>
Q42 1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

Q43	<p>What kind of problems have you faced in using such institutions? Choose two (2) answers applicable to you.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Lack of information about the services & functions they provide. 2. <input type="checkbox"/> Complicated procedures for application 3. <input type="checkbox"/> Time consuming for the services (Not quick services) 4. <input type="checkbox"/> Those institutions are far in location 5. <input type="checkbox"/> Obsolete equipment and technologies in the institutions 6. <input type="checkbox"/> Expensive in service charges 7. <input type="checkbox"/> Others (Specify: _____)
Q44	<p>Freely describe your requests to the government of Cameroon</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

NAME , CAPACITY AND SIGNATURE
OF THE INTERVIEWEE.

STAMP OF THE COMPANY