

# ナイジェリア連邦共和国 一村一品運動促進支援プロジェクト 準備調査報告書

平成 21 年 3 月  
( 2009 年 )

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部

産業

JR

09-021

**ナイジェリア連邦共和国  
一村一品運動促進支援プロジェクト  
準備調査報告書**

平成 21 年 3 月  
( 2009 年 )

**独立行政法人国際協力機構  
産業開発部**

## 序 文

ナイジェリア連邦共和国の貧困率は全国レベルで 54.1%とされ、2004 年の貧困アセスメント報告によると、貧困層の所得獲得機会の確保が重要な課題とされています。また、国民経済に占める製造業のウェイトは低く（GDP の 2.6%）、石油を中心とする鉱物資源に依存した産業構造のため（GDP の 38%、輸出の 98%）、製造業の振興による輸出産業の多様化、輸入代替の促進が課題となっています。

ナイジェリア連邦共和国政府は国家経済エンパワーメント開発戦略（NEEDS）を策定し、コミュニティレベルでの所得獲得機会の創出を通じて、貧困層の所得水準向上を図るべく、農業生産や中小零細企業開発に取り組んできましたが、NEEDS 評価書によれば、貧困削減、製造業セクターの振興、雇用の創出などで目標を十分に達成できていないと指摘されています。

このような状況のなかで、ナイジェリア連邦共和国商工省及びその下部機関である中小企業開発庁では、ナイジェリア連邦共和国に一村一品運動を導入することで、コミュニティレベルの雇用創出や所得獲得機会の創出を促し、貧困削減に結びつけていくとの考えを打ち出し、わが国に対し技術協力を要請しました。

ナイジェリア連邦共和国政府の要請を踏まえて、独立行政法人国際協力機構は、2008 年 11 月 16 日から 12 月 7 日までの 22 日間にわたり、村上博信中小企業課長を団長とする協力準備調査団を現地に派遣し、本件要請の背景を確認するとともに、ナイジェリア連邦共和国政府の意向を聴取し、右技術協力の枠組みに関する関係者との協議を行いました。

本報告書は、今回の調査の経緯を取りまとめたものです。

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

平成21年3月

**独立行政法人国際協力機構**

産業開発部長 **新井 博之**

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

第 1 章 調査団派遣の概要	1
1 - 1 調査背景	1
1 - 2 調査目的	1
1 - 3 団員構成	2
1 - 4 調査日程	2
第 2 章 調査結果の概要	4
2 - 1 調査結果の要約	4
2 - 2 政策施策の現状	9
2 - 3 産業振興の現状	28
2 - 4 地場産業の現状	46
第 3 章 想定される協力内容	68
3 - 1 想定される協力内容（案件計画調書）	68
3 - 2 当方からの提案内容	72
第 4 章 団長所感	74
付属資料	
1 . 主要面談者リスト	79
2 . 面談記録	82
3 . JICA 提案協力内容（パワーポイント説明資料）	128
4 . JICA 一村一品運動支援事業（パワーポイント説明資料）	136
5 . 連邦商工省一村一品運動概要（発表資料）	141
6 . 中小企業開発庁一村一品運動概要（発表資料）	146
7 . カノ州皮革加工クラスター（写真資料）	157
8 . 案件計画調書	159

地 図



## 一村一品ワークショップ（アブジャ）



ワーク・ショップ開催



発表者



来賓



相園専門家のマラウイOVOPの発表



来賓の歓談風景

## ナイジャー州のシアバター製造クラスター（機械生産）



シアバター製造工場（Mimna）



原料のシアナッツ



シアナッツの焙煎機



中国製の搾油機



凝固したシアバターの凝固



シアバター製品



## ナイジャー州のシアバター製造クラスター（手作り生産）



自生しているシアナツの木



シアナツの焙煎



シアナツの粉碎作業



粉碎したシアナツを加熱（油脂分抽出）



手作りのシアバター



シアバター製造組合員



## ラゴス州の縫製クラスター



縫製用マシン



縫製職人



製品 (1)



製品 (2) 製品 (3)



製品 (3)



製品 (4)

## オゲン州のOfada米生産クラスター



Ofada米生産者組合



天日干しのOfada米



脱穀後の米



パーボイル処理された米



白米



貯蔵されている米



## オゲン州の藍染め製品製造クラスター



藍染め製品



プリント製品



藍染め製品販売店



品数豊富な藍染め製品



品定めのお客様

## オグン州のキャッサバ加工品製造クラスター



乾燥機



製粉機（1）



製粉機（2）



伝統的食品のガリ製造



キャッサバフラワー



## カノ州の皮革製品と藍染め製品



皮革業者と藍染め業者（右から）



皮革製品



彩り鮮やかな皮革製品



伝統的藍染め製品



## オグン州アベオクタの産業開発センター（IDC）



研修棟



自動車整備コース



木工コース（1）



木工コース（2）



金属加工コース



溶接機

## ビジネス支援施設



建設中のミンナ・ビジネス・サポートセンター  
(ナイジャー州ミンナ)



MANビジネス・サポートセンター内のセミナー  
室(ラゴス州ラゴス)。右は会員の商品サンプル



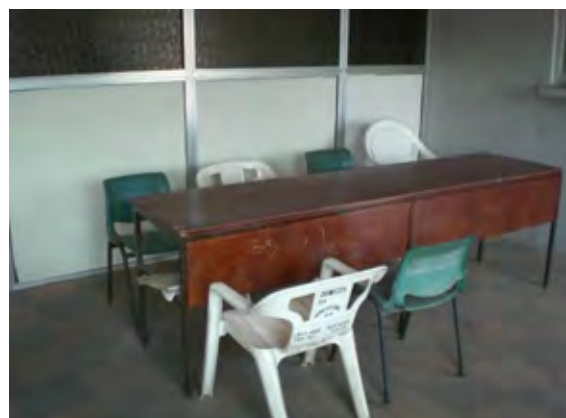
MANビジネス・サポートセンター内のパソコン・  
トレーニング室(ラゴス州ラゴス)



商工省の設立による産業開発センター(IDC)内  
の木工訓練室(ナイジャ州)。  
ほとんど稼働していない



アベオクタ商業・鉱工業・農業会議所(オグン  
州アベオクタ)



アベオクタ商業・鉱工業・農業会議所内に開設  
準備中のマイクロ・ファイナンス事務所

## 略 語 表

略 語	英 文 名	和 訳 名
ACGSF	Agricultural Credit Guarantee Scheme Fund	農業信用保証基金
BDSP	Business Development Service Provider	ビジネス開発サービスプロ バイダー
BIC	Business Information Centre	ビジネス情報センター
BOI	Bank of Industry	工業銀行
BSC	Business Support Centre	ビジネス・サポートセンター
CBN	Central Bank of Nigeria	ナイジェリア中央銀行
CPAN	Cassava Processors Association of Nigeria	ナイジェリア・キャッサバ加 工業者協会
DFID	UK Department for International Development	英国国際開発庁
EEG	Export Expansion Grant	輸出拡大無償資金
EU	European Union	ヨーロッパ連合
FCT	Federal Capital Territory	連邦首都区
FMCI	Federal Ministry of Commerce and Industry	連邦商工省
GTZ	Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IDC	Industry Development Center	産業開発センター
IITA	International Institute for Tropical Agriculture	国際熱帯農業研究所
LGA	Local Government Area	地方自治体
MAN	Manufacturers Association of Nigeria	ナイジェリア製造業者協会
MFI	Micro Finance Institution	マイクロ・ファイナンス機関
NACCIMA	Nigerian Association of Chambers of Commerce, Industry, Mines & Agriculture	ナイジェリア商工会議所連 合会
NACRDB	Nigerian Agricultural, Cooperatives and Rural Development Bank	ナイジェリア農業・組合・農 村開発銀行
NAFDAC	National Agency for Food, Drug, Administration and Control	国家食品・薬品監督庁
NAIFO	Nigerian Institute of Oil Palm	ナイジェリア・オイルパーム 研究所
NAPEP	National Poverty Eradication Programme	国家貧困削減プログラム
NASME	Nigerian Association of Small and Medium Enterprises	ナイジェリア中小企業協会/ 組合

NASSI	Nigerian Association of Small Scale Industrialists	ナイジェリア小工業企業協会/組合
NCGA	Nigeria Cassava Growers' Association	ナイジェリア・キャッサバ生産者協会
NCRI	National Cereals Research Institute	国立穀物研究所
NEEDS	National Economic Empowerment and Development Programme	国家経済エンパワーメント開発戦略
NEIB	Nigeria Export Import Bank	ナイジェリア輸出入銀行
NEPC	Nigerian Export Promotion Council	ナイジェリア輸出促進庁
NEPZA	Nigerian Export Promotion Zone Agency	ナイジェリア輸出促進区庁
NIS	Nigerian Industrial Standards	ナイジェリア工業規格
NPC	National Planning Commission	国家計画庁
NSASBP	Niger State Association of Shea Butter Processing	ナイジャー州シアバター加工協会
OPS	Organized Private Society	民間組織団体
OSS	One-Stop-Shop	ワン・ストップ・ショップ
OVOP	One Village One Product	一村一品
PHCN	Power Holding Company of Nigeria	ナイジェリア電力会社
RIFAN	Rice Farmers Association of Nigeria	ナイジェリア稲作農民協会
RMRDC	Raw Materials Research and Development Council	原材料研究開発所
SMEDAN	Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria	ナイジェリア中小企業開発庁
SMEEIS	Small and Medium Enterprises Equity Investment Scheme	中小企業投資スキーム
SON	Standards Organization of Nigeria	ナイジェリア標準化機構
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機構
WATH	West Africa Trade Hub	西アフリカ貿易ハブ
WARDA	West Africa Rice Development Association	西アフリカ米開発協会

# 第 1 章 調査団派遣の概要

## 1 - 1 調査の背景

2005 年 12 月に第 6 回 WTO 閣僚会合（香港）において、わが国は開発イニシアティブとして「開発と自由貿易の好循環をめざして」を掲げ、特に「流通・販売」及び「購入」の局面において、LDC を対象とした一村一品（OVOP）イニシアティブを推進し、包括的な支援を行う旨表明した。わが国外務省は 2006 年 3 月に、在京アフリカ大使をはじめ、国際機関、産業界、学術関係者を対象に『「開発イニシアティブ」と対アフリカ協力に関するシンポジウム』を開催し、右構想を通じた途上国支援の重要性を強調。また 2007 年度 JICA 予算では、WTO ドーハ・ラウンドへの積極的取り組みのための予算として OVOP 運動に係る経費が承認され、本年 1～3 月にかけてナイジェリア共和国（以下、「ナイジェリア」と記す）を含むアフリカ地域 10 カ国に、OVOP 運動に係る概念説明・可能性調査を目的としたプロジェクト形成調査を実施した。2008 年 5 月に開催された TICAD IV で採択された「横浜宣言」及び「横浜行動計画」では、わが国はアフリカ諸国に対する OVOP 運動促進支援に引き続き取り組む旨表明している。

現在、ナイジェリアの貧困率は全国レベルで 54.1%（2004 年全国生活水準調査）。2004 年貧困アセスメント報告によれば、貧困層が所得獲得機会の確保が重要な手段のひとつとして考える一方、ビジネス活動に必要な市場情報や金融サービス、技術支援サービスへのアクセス不足を指摘。それに対し、ナイジェリア政府は国家経済エンパワーメント開発戦略（NEEDS）を策定し、コミュニティレベルでの所得獲得機会の創出を通じて、貧困層の所得水準向上を図るべく、農業生産や中小零細企業開発に取り組んでおり、今後連邦商工省（FMCI）及びその下部機関である中小企業開発庁では、ナイジェリアに OVOP 運動を導入することで、コミュニティレベルの所得獲得機会を創出し、貧困削減に結びつけていくとの考えを打ち出している。

しかしながら、ナイジェリアにはコミュニティレベルの所得獲得機会創出を支援するための体系的な政策枠組みが存在せず、その結果、現状のまま OVOP 運動を推進したとしても、連邦レベルの関係各機関（農業、商工、観光等）間、及び連邦レベル・州レベルの関係各機関間で、効果的な支援が実施される状況にないと予想され、OVOP 運動支援を推進するための政策枠組みづくりに対する支援が必要となっている。

係る状況のなか、先方政府の意向を受け、今後の JICA による支援可能性を検討するため、より詳細な情報収集及びプロジェクト形成を行う協力準備調査の派遣を実施することとなった。

## 1 - 2 調査の目的

ナイジェリアからの協力要請を受け、案件採択の可能性を見極めるために、FMCI やナイジェリア中小企業開発庁（SMEDAN）が OVOP に関する理解度や実施イメージをどこまで理解しているのかについて（過大な期待をもっていないか）や、実際のクラスターと呼ばれる小規模産業集積群の課題やニーズを確認し、OVOP への参加の意欲が存在するのか、又 OVOP という支援が妥当なのかなど、今後、OVOP 支援を推進するための妥当性や有効性を確認するための情報収集を行った。



1 - 3 団員構成

	村上 博信	団長/総括	JICA 産業開発部 中小企業課 課長
2	砂田 雅則	協力計画	JICA 産業開発部 中小企業課 ジュニア専門員
3	加藤 公彦	産業政策	コンサルタント
4	岸本 博	産業振興	コンサルタント
5	豊岡 宣紀	地場産業	コンサルタント

なお、官団員の調査日程に合わせて相園賢治 JICA マラウイ OVOP 広域企画調査員（アフリカ 10 ヲ国担当）の参団を得て本調査を実施した。

1 - 4 調査日程

コンサルタント：2008年11月16日（日）～12月7日（日）22日間

官団員：2008年11月29日（土）～12月7日（日）9日間

	日付		調査行程
1	11/16	日	成田発 ロンドン経由
2	11/17	月	アブジャ着 JICA ナイジェリア事務所、在ナイジェリア日本国大使館、FMCI、SMEDAN、国連工業開発機構（UNIDO）
3	11/18	火	FMCI、SMEDAN、英国国際開発庁（DFID）
4	11/19	水	三菱商事、Nigeria poverty eradication program、ナイジェリア輸出促進庁（NEPC）、National food reserve agency、Niger state ministry of commerce and industry、Niger small and medium sized enterprise development agency〔ビジネス・サポートセンター（BSC）〕
5	11/20	木	ナイジェリア中央銀行（CBN）、ナイジェリア農業・組合・農村開発銀行（NACRDB）、原材料研究開発所（RMRDC）、Niger state ministry of agriculture and rural development、Niger chamber of commerce and industry、ナイジャー州シアバター加工協会（NSASBP）
6	11/21	金	Niger local government authority、アブジャ国家食品・薬品監督庁（NAFDAC）、ナイジェリア標準化機構（SON）、JICA ナイジェリア事務所
7	11/22	土	資料整理
8	11/23	日	資料整理
9	11/24	月	ナイジェリア商工会議所連合会（NACCIMA）、National association of chamber of commerce on industry（NACCI）、ナイジェリア製造業者協会（MAN）BSC、Nuna hunpatino inte. Ltd.（African attires, Artifact and Craft）、Fesco marine services Ltd（Shea butter, spices）、ナイジェリア中小企業協会/組合（NASME）
10	11/25	火	Ogun state ministry of commerce and industry、Abeokuta chamber of commerce and industry、Ofada rice cluster

11	11/26	水	Lagos chamber of commerce and industry、Abeokuta 産業開発センター ( IDC ) Abeokuta tie and dye cluster、JETRO 事務所
12	11/27	木	工業銀行 ( BOI )、Nigerian accounting standards board、Abeokuta cassava cluster
13	11/28	金	移 動
14	11/29	土	資料整理、マラウイ企画調査員アブジャ着
15	11/30	日	資料整理、官団員アブジャ着
16	12/1	月	JICA ナイジェリア事務所、在ナイジェリア日本国大使館、国家計画庁 ( NPC ) FMCI、SMEDAN、ドイツ技術協力公社 ( GTZ )
17	12/2	火	FMCI & JICA 共催 「ナイジェリア One Local government One Product 紹介ワークショップ」
18	12/3	水	カノ州藍染生産者・皮革工芸生産者との面談、 Abuja BSC、pottery village
19	12/4	木	FMCI・SMEDAN ( 協議 ) UNIDO
20	12/5	金	在ナイジェリア日本国大使館、JICA ナイジェリア事務所
21	12/6	土	アブジャ発
22	12/7	日	成田着

## 第2章 調査結果の概要

### 2 - 1 調査結果の要約

- ・連邦商工省（FMCI）は、ナイジェリアでの一村一品（OVOP）の実施に対し、大臣を筆頭に大きな期待をもっており、実施に際し FMCI がイニシアティブをもって推進するとの、事業に対する積極的な意向を確認した。また、今後の案件採択及び案件形成に関し、引き続き、あらゆる便宜供与を行う用意があるとともに、案件実施に際し様々な障害が浮かび上がると思われるものの挑戦することが大事であるとの意気込みに関する発言があった。
- ・ナイジェリア中小企業開発庁（SMEDAN）は、FMCI のリーダーシップの下、OVOP の事務局機能を果たすなど実施主体として役割を遂行するとの意向を確認した。また、大分の事例をどのようにナイジェリアへ適用するかについてはナイジェリアの事情に合わせて検討していくとの発言とともに、SMEDAN の出先機関をアウトリーチシステムとして活用できるとした具体案の提言もあり、理念のみならず、ナイジェリアの事情に沿った具体的な事業案の構想をイメージしていることが明らかになった。また、それら地方やクラスターの情報についても、限定的ではあるものの、詳細に掌握している部分が見受けられた。
- ・州政府や地方自治体（LGA）の意向や機能については、OVOP に対する期待は確認できたものの、機能については新たに OVOP の事務的な部分を期待するなどの負担を強いることに不安が残る印象をもった。今後、次回の詳細計画策定調査で更なる情報収集を実施する。
- ・ナイジェリアに存在するクラスターに関しては、訪問調査により OVOP に対する大きな期待を確認できたとともに、課題やニーズに対して、OVOP が貢献し得る部分が存在するとの確認もできた。具体的には、販路開拓などのマーケティング支援や品質向上などの技術支援などが期待されていることを確認した。
- ・今回の調査では、治安上の問題によりカノ州への訪問が中止されたこともあり、現地の詳細情報については引き続き JICA 事務所を通じて確認する。
- ・今回の調査により、ナイジェリア政府からの要請書に関し、大枠については異存なく進めることが可能という印象をもったものの、具体的な技術協力の方法については検討の余地があることが確認できた。

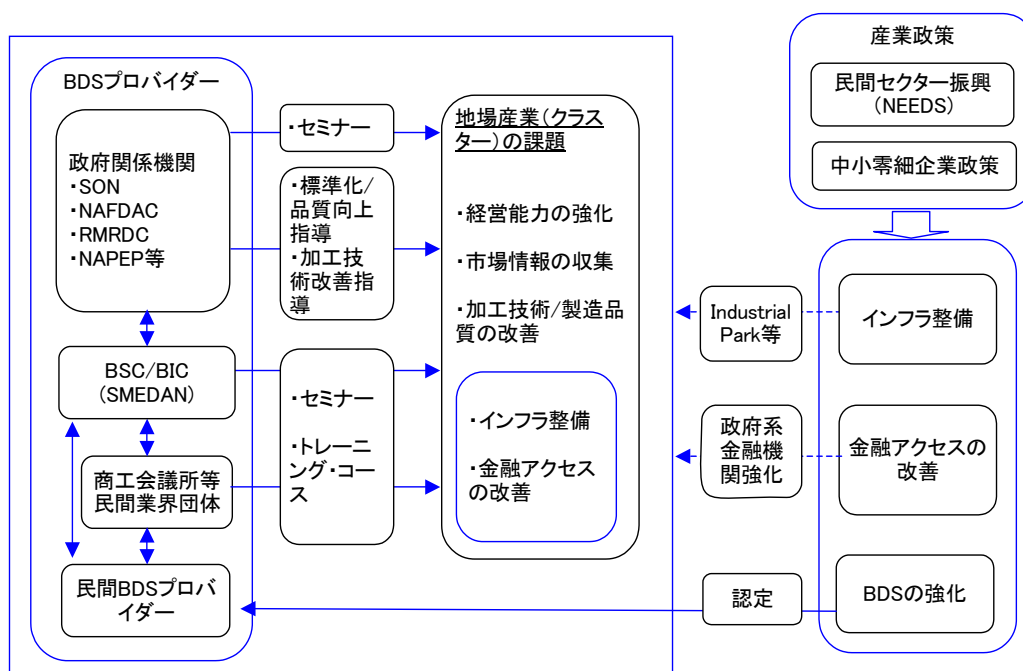
#### 2 - 1 - 1 クラスターの現状

ナイジェリアではクラスターとは、地理的に近接した特定の地域内において、主に当該地域内で産出される資源を活用した類似の業種を営む中小零細企業が多数存在する状態のことを指している。

クラスターが抱える問題は多様で、低い技術水準（製品開発能力含む）、脆弱な基礎インフラ（特に、電力）、加工技術・経営ノウハウの不足（包装、ラベリング、会計、企業経営、品質管理、流通、市場情報、ビジネス連携、製品デザイン、規格基準など）、制度金融/マイクロファイナンス機関（MFI）へのアクセス不足、専門性を必要とする人材の不足〔ビジネス開発サービスプロバイダー（BDSP）など〕、政府・民間機関との連携

不足などに集約される。これら制約要因のうち、最重要課題は、基礎インフラ整備、加工技術・経営ノウハウの改善、金融アクセスの改善の3点に絞り込むことができる(図2-1)。

基礎インフラ整備については、地方道、農村・市場連絡道、農道、鉄道、幹線道路・港湾のコンテナターミナル、電力、給水などがあるが、特に電力不足は産業振興について致命傷であり、電圧変動によって設備機器の損傷度を著しく高める。電力部門は、旧式で老朽化した設備、設備の維持管理不足、設備投資の不足など深刻な問題を抱えている。加工/製造技術・経営ノウハウの改善については、多くの中小零細企業は個人又は農民組織によって運営されており、中長期的なビジネス戦略の立案、効率的な運営体制、顧客管理、経理などに精通している人材が少なく、又制度融資へのアクセスが困難なため、設備投資資金不足に陥り、最新の技術導入が遅れている場合も多い。特に、品質管理技術の改善は、



資料:調査団作成

図 2-1 地場産業(クラスター)の課題と産業政策・振興施策の現状概観図

企業収益性の向上と製品の市場拡大につながるため、まず品質管理意識の醸成から着手することが望まれる。金融アクセスの改善については、製造業の85%は市中銀行から短期資金の借入れを行っているといわれているが、利子は30%/年で、融資額の150%の担保価値のある資産を要求されているのが現状で、経営資源が脆弱な中小零細企業は、融資のための担保不足、小口融資に伴い発生する銀行側の取引経費の増加、高いリスクを伴う融資、低い返済率などが原因で、民間金融機関の貸し渋りに直面している。また、地元金融業者からの融資条件は、利子が10%/月と高率になるため、中小零細企業にとっては、資金調達に目途が立たない状況にある。

## 2 - 1 - 2 産業政策施策の現状

こうした現状に対し、FMCI と SMEDAN は、国家経済エンパワーメント開発戦略(NEEDS)、国家中小零細企業政策に則り、民間セクター振興、中小零細企業振興に取り

組んでいる。NEEDS は 2004 年 9 月に策定され、富の創造、雇用創出、貧困削減、価値観の転換という 4 つの上位目標を掲げ、これらの目標を達成するための施策のひとつとして製造業・中小零細企業の振興を謳っているものである。また、国家中小零細企業政策は 2007 年 7 月に策定され、NEEDS の中小零細企業振興策を受けて、制度的・法的フレームワーク、人材育成、研究開発、経営支援、マーケティング、インフラ、金融の 7 つの分野での施策を取りまとめたものである。

これらの主な施策の実施状況についてみると、国家計画庁（NPC）の NEEDS 評価レポートに、製造業セクターの不振、進展しない産業構造の多様化、依然脆弱な中小零細企業の経営体質などと総括されているように、インフラ整備（電力の安定的な供給を保証した中小零細企業向け Industrial Park の設置等）、金融アクセスの改善〔工業銀行（BOI）等政府系金融機関の強化、中小零細企業向け信用保証制度の構築〕など遅々として進んでいないのが現状である。

しかしながら、人材育成、経営支援の分野では、SMEDAN により、州政府レベルでのビジネス・サポートセンター（BSC）、LGA レベルでのビジネス情報センター（BIC）の設置が進められており、2008 年 12 月現在、12 の BSC、47 の BIC が設置されるに至っている。また、これまで 30 社の民間コンサルタント会社が SMEDAN によって認定された BDSP となっている。

中小零細企業に対して提供されている BDS として、政府関係機関によるものと、民間セクターによるものがある。政府関係機関によるものとして上記 SMEDAN による BSP、BIC のほか、ナイジェリア標準化機構（SON）によるナイジェリア工業規格（NIS）取得支援及び、ISO マネージメント・システム認定取得支援、国家食品・薬品監督庁（NAFDAC）による品質管理指導、原材料研究開発所（RMRDC）による加工技術改善指導、国家貧困削減プログラム（NAPEP）によるコミュニティを対象としたセミナー開催等がある。また、民間セクターによるものとして、ナイジェリア商工会議所連合会（NACCIMA）、ナイジェリア製造業者協会（MAN）、ナイジェリア中小企業協会/組合（NASME）、ナイジェリア小企業協会/組合（NASSI）によるセミナーの開催、財務管理・マーケティングなどに関する経営助言サービスの提供がある。

こうした政府関係機関、民間セクターと連携を築きながら BDS 提供網の構築に取り組んでいるのが SMEDAN である。上記 NAPEP によるセミナーでは SMEDAN 職員及び SMEDAN が委託した民間の BDSP が講師として派遣されているほか、アブジャ市の BSC は、Abuja Enterprise Agency（AEA）としてアブジャ市当局との共同運営となっている。また、ラゴス市の BSC は、MAN の研修センターの拠点でもある。なお、SMEDAN では、その地方事務所として全国の 6 つの地政区域ごとに 1 カ所ずつ設置する予定であるほか、BSC を全 36 州にまで広げる計画である。

一方、国連工業開発機構（UNIDO）をはじめとする国際援助機関、英国国際開発庁（DFID）をはじめとする各国援助機関が、主に各地の農産物加工関連の中小零細企業を支援している。UNIDO による EBONY 州での食塩加工、OYO 州でのキャッサバフラワー、DFID によるオグン州での Ofada 米、カノ州での大豆加工、ドイツ技術協力公社（GTZ）によるナイジャー州のシアバター、NASSARAWA 州のセサミを対象とするバリューチェーン能力強化支援等である。しかしながら、これら各ドナーによる支援は、連邦政府、州政府



の関係機関、BDSP を有機的に連携させた制度的サポートシステムの構築を伴うものでなく、クラスターごとの取り組みとなっている。

#### (1) OLOP 運動促進のための課題

ナイジェリア政府は経済成長の牽引力として民間部門の役割強化を重視し、地場産業の育成・振興を重点課題のひとつに掲げている。このような状況の下、OLOP 運動（地場資源を有効活用して製品・サービスを開発し、加工・流通を通じて付加価値を高め、地域経済開発を達成すること）はその核を形成するものと位置づけることができ、貧困削減、若年層の雇用・所得獲得機会の創出、都市・農村地帯の経済格差の是正、農村地帯の人口流出の歯止め、社会経済的に安定した農村社会の育成などに資するものといえる。

#### (2) 政策施策的課題

OLOP 運動を促進するにあたり取り組むべき政策施策的課題として、地場産業(クラスター)をとりまくビジネス環境を改善するための制度の構築及び強化、中小零細企業の経営資源強化を支援する BDSP の育成強化に取り組む必要がある。

ビジネス環境を改善するための制度の構築及び強化については、中小零細企業に関する定義の統一化、インフラの整備、事業協同組合の組織化、金融アクセスの改善が望まれる。

により中小零細企業振興に関する政策施策の透明性、公平性を確保するほか、これと合わせ企業規模別の事業所数、生産高、雇用人数等について、業種別、地域別分布が把握できるようなデータの収集システムを構築する必要がある。将来、OLOP 運動が数多くのクラスターで展開されるとなると、その活動のマクロ的視点からのモニタリング指標として欠かせないためである。については、2-1-1 で指摘した電力をはじめとした脆弱な基礎インフラの是正であり、については、製造業セクターに事業協同組合制度を普及させ中小零細企業者の経営資源を相補い合わせるものである。また、は、懸案事項となっている信用保証制度の構築により、中小零細企業者の原材料調達のための運転資金、加工技術・製造品質の改善のために必要とされる設備購入資金の調達環境を整備するものである。

中小零細企業の経営資源強化を支援する BDSP の活動は、ナイジェリアでは、最近始まったばかりである。例えば、SMEDAN では、州政府、地方政府、民間セクターとの連携による BSC、BIC が設置の途上であるほか、各地の商工会議所のなかでも先進的な事例と思われるラゴス商工会議所でも、地元の Lagos State University と連携してビジネス・トレーニング・コースを 2008 年 12 月からスタートさせたばかりである。また、MAN では 2008 年 1 月にリソース・センターを設け、経営助言サービスの提供とトレーニング・プログラムを開始している。したがって、OLOP 運動の対象となるクラスターを構成する中小零細企業の育成支援のためには継続的な BDS の提供が欠かせないが、そのためには、SMEDAN がトレーナーズ・トレーニングのプログラムを導入するなどして芽が出始めた BDSP を育み、その能力強化の先頭に立つべきである。

これと合わせ既存の BDSP の組織再構築及び能力強化も図るべきである。既存の

BDSPとして、連邦政府関係機関のSON(設立1971年)、NAFDAC(同1993年)、原材料研究開発所(RMRDC)(同1988年)、NAPEP(同2001年)などのほか、州政府関係機関の産業開発センター(IDC)などがそれぞれ中小零細企業の支援にあっている。しかしながら、これらの機関は長い歴史をもちながら、依然として製造業セクターの不振、脆弱な中小零細企業の経営体質などNPCのNEEDS評価レポートに見られるようにその効果が実績として認められないのが現状である。また本調査で訪問の機会を得たオグン州の(IDC(1979年設立)では、木工、自動車修理、金属加工の3種の訓練コースが設置されているものの、指導員を含むセンターの定員が26名のところ現在は6名に過ぎず順調に運営されているとは思えないなど組織的な脆弱さもみられることから、これら機関の立て直しが必要である。

### (3) OLOP 運動に対する課題

#### 1) OLOP 運動の啓発活動の実施

隣国の優良事例を紹介するなど、計画段階からステークホルダーを取り込むための広報活動を積極的に行う必要がある。

#### 2) OLOP 事業の対象地域と業種の絞り込み

ナイジェリア政府は、OLOP 事業の対象地域を原則的に 774 の地方自治体とし、そのなかから有望なクラスターを選定することになっている。選定に際しては、地場産業の熟成度(人材、技術など)、原材料の調達難易度、既存販路(国内・国際市場)・国際パートナーの有無、電力、道路、給水などの基礎インフラの整備状況、ビジネス開発センター、BSC、BIC、IDC、技術育成センター、職業訓練センターなどの支援サービス機関の有無とその組織体制の適否(運営予算、専門性を必要とする人材の配置、研修プログラムなど)、候補クラスターの協会運営体制の適否(指導力、結束力、協調性など)、候補クラスターの比較優位性の検証(他地域の同業他社との比較)と将来的展望、州政府、地方自治体、各種協会、研究機関との縦横断的連携度合い、市中金融機関や MFI の有無と候補クラスターに対する融資実績などを基準に絞り込むことができると考える。なお、各種の支援サービス機関については、その多くが計画中で、運営状況や実績が不明であるため、クラスター選定に際しては、その機関の機能を十分に吟味し、評価する必要がある。

#### 3) OLOP 事業承認システムの構築

OLOP 事業の成否は事業承認システムの確立とその効率的運用にかかっていると見える。承認手続きは煩雑で、時間を要するものであってはならない。また、専門的人材の適材適所の配置、政府機関の縦横断的連携も不可欠となる。

#### 4) OLOP 事業のモニタリング・評価

OLOP 事業のモニタリングと評価は、事業承認システム内の一部のコンポーネントであり、選定クラスターの事業者の士気高揚と企業家精神の醸成に役立つとともに、成功事例としての外延的波及効果も期待できる。

#### 5) 地元 NGO の活用

OLOP 事業の実施は、クラスター構成員の合意形成と構成員参加によるオーナーシップ意識の醸成が大前提であり、又計画の持続発展性を確保するのに不可欠な条件は、

機能する構成員の組織を形成/改善するために、現地事情に精通した NGO を有効に活用することであると考える。OLOP 事業における NGO の介在の利点は、民間人で中立的立場を保持できること、伝統的農村社会の特質（社会構造・習慣など）を共有することによって、構成員から信頼と協力を得やすくなること、構成員と行政の連絡、調整などの橋渡しができること、構成員同士の利害関係の調整ができることなどである。

## 6) 州別産業統計の整備

クラスターの業種によっては全国企業連盟/連合などの全国組織が形成されていない場合が多く、又州商工省や SMEDAN 支所で業種別産業統計が整備されていないため、企業数、企業規模、売上高などの基礎データが不明で、クラスター選定にあたって、選定クラスターの比較優位性を統計的に検証できない状況にあるといえる。したがって、次の回の事前調査時にできる限りそれらの関連データの収集・分析を行い、選定クラスターの開発ポテンシャルを技術・経済の両面から見極める必要がある。

## 2 - 2 政策施策の現状

### 2 - 2 - 1 NEEDS における民間セクター振興

#### (1) 背景にあるマクロ経済状況

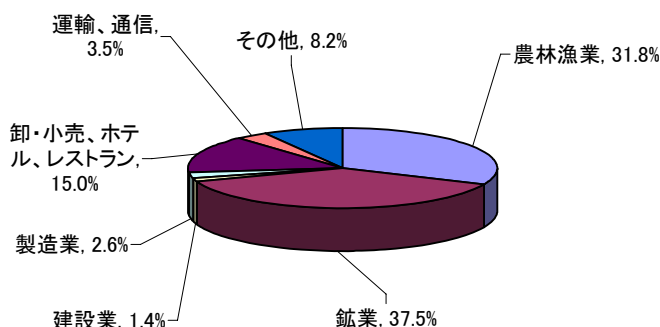
ナイジェリアの産業構造を付加価値額ベースでみると、石油を中心とする鉱業と農林漁業の2部門で約7割を占める一方、製造業は2.6%にとどまる（図2-2）。

こうした産業構造を反映して、輸出は鉱物資源が98%（2006年）と太宗を占め、輸入は食料品等の消費財から機械等の資本財に至るまで幅広い品目にわたっている（表2-1）。

近年の貿易収支は国際的な資源ブームにより全体としては黒字を維持しているものの、非石油製品輸入の増大により非石油製品の貿易収支の赤字は拡大傾向をたどっている<sup>1</sup>。

こうした、石油資源に依存した産業・貿易構造を是正しようと FMCI では「Commerce44」プログラムを策定し、非石油製品輸出の促進政策を打ち出している（後述）。

このような状況を生み出している要因として、民間セクターによる投資活動が低調であるという事実を指摘しなければならない。近年の GDP に占める固定資本形成の推移をみると（図2-3）、10%を下回る水準である。この背景として、電気・水などの



資料：National Bureau of Statistics

図2-2 部門別付加価値の分布（2006年、単位：%）

<sup>1</sup> ナイジェリア中央銀行（CBN）の統計によれば、2002～2006年にかけて貿易収支の黒字幅は3,830億ナイラから3兆4,770億ナイラへの増加になっている一方、同時期の非石油製品の赤字幅が9,410億ナイラから1兆9,430億ナイラへと増加している。

インフラが未整備である、投資活動を行うビジネス環境が整っていない<sup>2</sup>などリスク・ファクターが障害となっていること、

投資の意思決定後の段階ではその資金調達の困難さが待ち構えていることがあげられる。

上記については、借り手側の問題（担保、経営者能力など）貸し手側の問題（リスク・テイク能力の脆弱さ）双方が相まって貯蓄から投資への流れが阻害されていると考えられる。こうしたことから、商業銀行貸出残高の GDP に対する比率をみると、図 2-4 のように 13～14%と低い水準のままであり、経済の貨幣化が遅れているといえよう<sup>3</sup>。

## (2) NEEDS (2003～2007年)

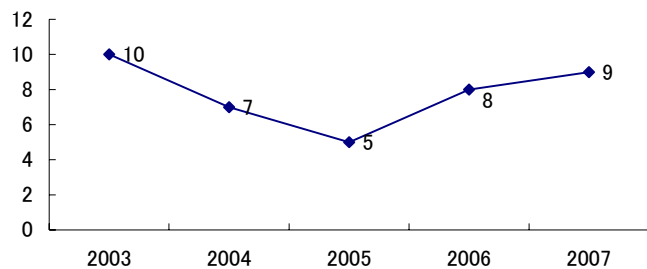
による施策と実施状況

2004年に策定された「NEEDS」は、富の創造、雇用創出、貧困削減、価値観の転換という4つの上位目標を掲げている。これらの上位目標を達成するための戦略として、人のエンパワーメント、民間セクターの振興、行政改革を

表 2-1 商品グループ別の輸出入  
(2006年、単位：10億ナイラ)

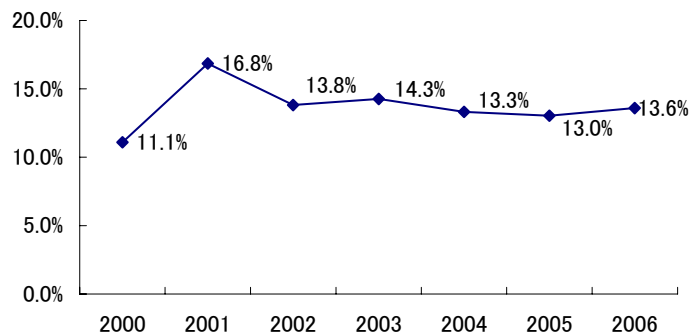
HS Section	商品グループ名	輸出	輸入	収支
01	動物及び動物性生産品	0.1	180.4	-180.3
02	植物性生産品	25.8	248.5	-222.7
03	動物性又は動物性の油脂	0.0	10.5	-10.5
04	調製食品、飲料、アルコール	2.5	97.6	-95.1
05	鉱物性生産品	7,422.3	129.8	7,292.5
06	化学工業の生産品	9.7	283.7	-274.0
07	プラスチック、ゴム、これらの製品	4.1	231.4	-227.3
08	皮革、毛皮、これらの製品	10.0	0.6	9.4
09	木材及びその製品	0.3	5.0	-4.7
10	木材パルプ、紙、これらの製品	0.7	92.0	-91.3
11	繊維用繊維及びその製品	2.4	16.4	-14.0
12	履物、帽子、傘	3.4	2.2	1.2
13	石、プラスター、セメント	0.6	35.4	-34.8
14	真珠、貴石、貴金属、これらの製品	0.0	0.1	-0.1
15	卑金属及びその製品	1.8	318.4	-316.6
16	機械、電気機器	7.2	829.4	-822.2
17	車両、航空機、船舶および輸送機器	56.8	380.6	-323.8
18	光学機器、写真用機器、精密機器	7.5	41.2	-33.7
19	武器	0.0	4.1	-4.1
20	雑品	0.0	14.7	-14.7
21,22	その他	0.0	0.0	0.0
	合計	7,555.2	2,922.0	4,633.2

資料：National Bureau of Statistics



資料：United Nations Statistics Division

図 2-3 資比率(固定資本形成/GDP)の推移(単位：%)



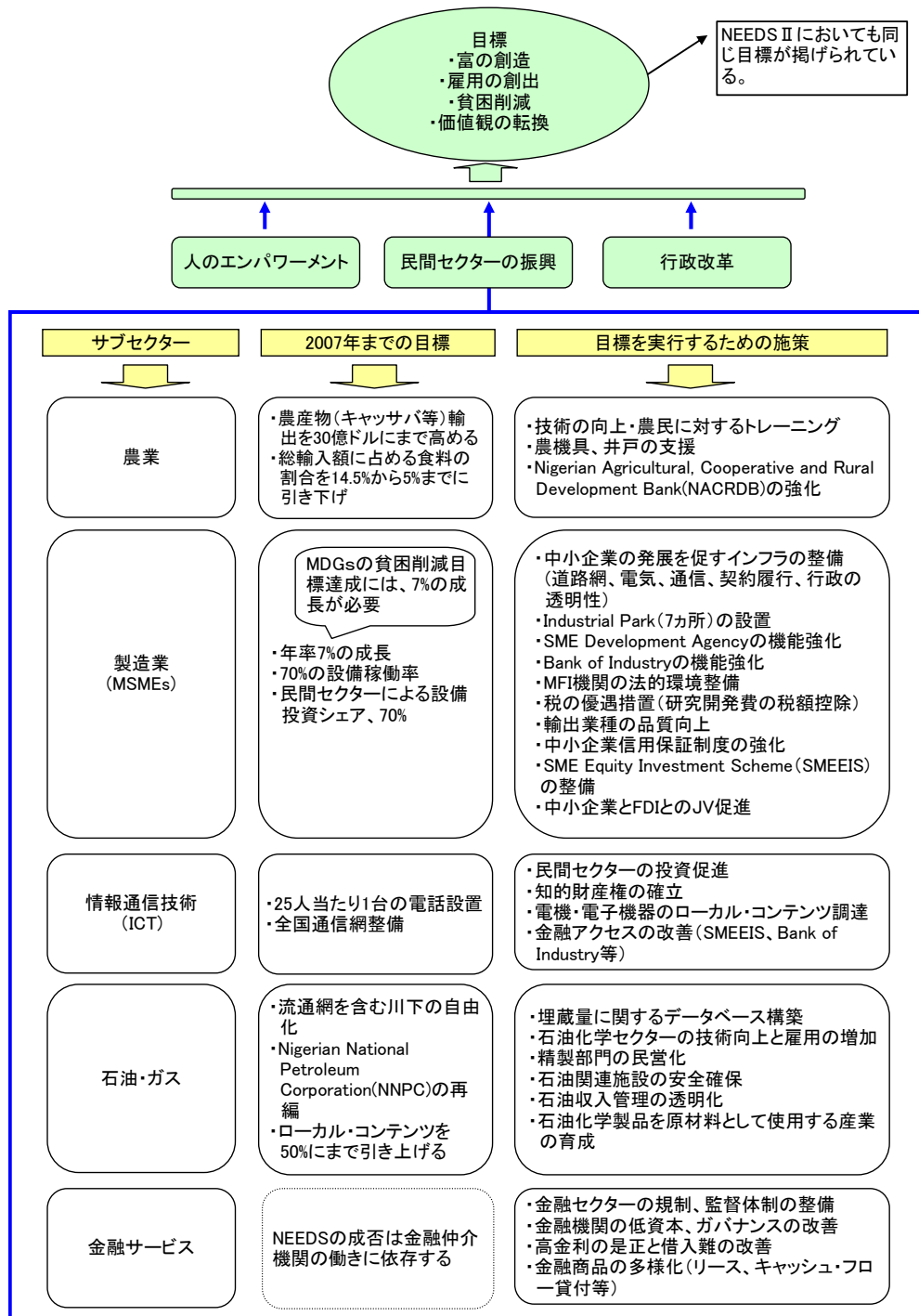
資料：CBN「Statistical Bulletin」

図 2-4 商業銀行貸出残高/GDPの推移(単位：%)

<sup>2</sup> 世界銀行の「Nigeria's Ranking in Doing Business 2009」によれば、ビジネス環境は、181カ国中118番目の評価となっている (<http://www.doingbusiness.org/economyrankings/?IncomeId=4>)。ちなみに、1位はシンガポール、日本は12位となっている。

<sup>3</sup> 日本の場合、2007年3月末での名目GDP(2006年度)に対する貸付残高比は、79.2%である(資料：日本銀行「金融経済統計月報」)。

取り上げ、それぞれについて計画の最終年次である 2007 年までに達成すべき数値目標を定めたものである ( 図 2-5 )。



資料: Nigerian National Planning Commission 「The National Economic Empowerment and Development Strategy」(2004)

図2-5 NEEDSの概要

民間セクターの振興が対象とするサブセクターのうち、製造業については中小零細企業の振興として位置づけられているが、その製造業の振興についての施策はほとん

ど実施されていないのが現状である。NPC の NEEDS 評価レポート ( Review of Implementation of NEEDS ) によれば、製造業セクターの不振、進展しない産業構造の多様化、依然脆弱な中小零細企業の経営体質などを指摘している<sup>4</sup>。以下は NEEDS で掲げられた主な施策に関する FMCI の発言である。

- ・インフラの整備について：電力、輸送網（道路、鉄道など）は依然コストが高く改善されていない。このことから Industrial Park をまず集中的に整備し企業に提供していきたい。
- ・Industrial Park（7カ所）の設置について：7カ所の設置が目標としてあげられたが、中小零細企業向けの Industrial Park は建設されていない。ただし、CROSS RIVER 州 Carabar 市に輸出企業向けの Free Zone（約 200ha）が稼動中で、建設中のものとしてカノ州での Free Zone がある。なお、これらの Free Zone はナイジェリア輸出促進区庁（NEPZA）の所管である。
- ・政府系金融機関の機能強化について：工業銀行（BOI）は、官僚主義的、融資条件が厳しい、金利が高すぎる、融資に時間がかかりすぎ、過小資本であるといった課題があり、資本の増強は行われているが十分とはいえない。また、ナイジェリア農業・組合・農村開発銀行（NACRDB）は貸出金利（年利 8%）が低く抑えられているために資本の蓄積が十分でない。  
中小企業投資スキーム（SMEEIS）の投資先は、成長分野である情報通信技術（ICT）関連の企業が多く、製造業は少ない。また、中小企業は他人資本が入ることに抵抗があることから利用状況は低調である。
- ・中小企業向けの信用保証スキームについて：まだできていない。
- ・輸出業種の品質向上について：FMCI では非石油製品の輸出促進策として「Commerce44」プログラムをつくり、11品目の農産物、11の鉱物資源、11の製造製品・サービス<sup>5</sup>を11の海外マーケットに売り込む努力をしている。ナイジェリア輸出入銀行（NEIB）による特別融資とか、輸出協会によるトレーニング、セミナーの開催が行われている。

### （3）NEEDS（2008～2011年）による施策

NEEDS は、2008年12月現在策定中であり、2007年に Yar ' Adua 大統領より発表された「7 Point Agenda」との調整作業が行われている。したがって、その詳細は明らかでないが、NEEDS で掲げられた4つの上位目標、すなわち、富の創造、雇用の創出、貧困削減、価値観の転換は引き続き NEEDS の上位目標とされている。

なお、「7 Point Agenda」は、国家の発展戦略を7つの優先セクターの視点からまとめたもので、具体的には表 2-2 のとおりである。例えば実物セクターでは、マクロ経済政策、農業・土地改革、製造業・中小企業、鉱物資源、住宅、石油・ガスの振興、発展を図るとしている。このことから、内容的には、NEEDS で取り上げ

<sup>4</sup> NPC「Review」pp23-26。

<sup>5</sup> 11の製造製品・サービスとは、飲料、履物、皮革、エビ、医薬品、ゴム製品、繊維・衣料、鉄鋼、音楽、植物油、サービスとなっている。



られた発展戦略のための施策を7つの視点からまとめ直したものとなっている。

2 - 2 - 2 国家中小零細企業政策  
(National Policy on MSMEs)

国家中小零細企業政策は、上記 NEEDS の中小零細企業振興策を受け、振興策の全体像をすべての施策実施機関に指針として示す、主な振興分野の目標を明確にする、との目的で、2007年7月に SMEDAN により策定されたものである。

(1) 振興分野と具体的施策

この国家中小零細企業政策は、中小零細企業の課題を解決するための施策分野として、制度的・法的フレームワーク、人材育成、研究開発、経営支援、マーケティング、インフラ、金融、の7つの分野を定め、それぞれの戦略を取りまとめたものである(図 2-6)。

それでは、これらの施策実施状況はどうであろうか。主な項目の評価に関する SMEDAN の発言は以下のとおりである。

1) 制度的・法的フレームワーク

ワン・ストップ・ショップ(OSS)は現在1ヵ所あるが、海外投資家向けのものである。設置が遅れており、GDPで約50%を占めるインフォーマル・セクターの事業登録を促進しなければならないと考える。また、中小零細企業向けの税制優遇策は十分なものではない。

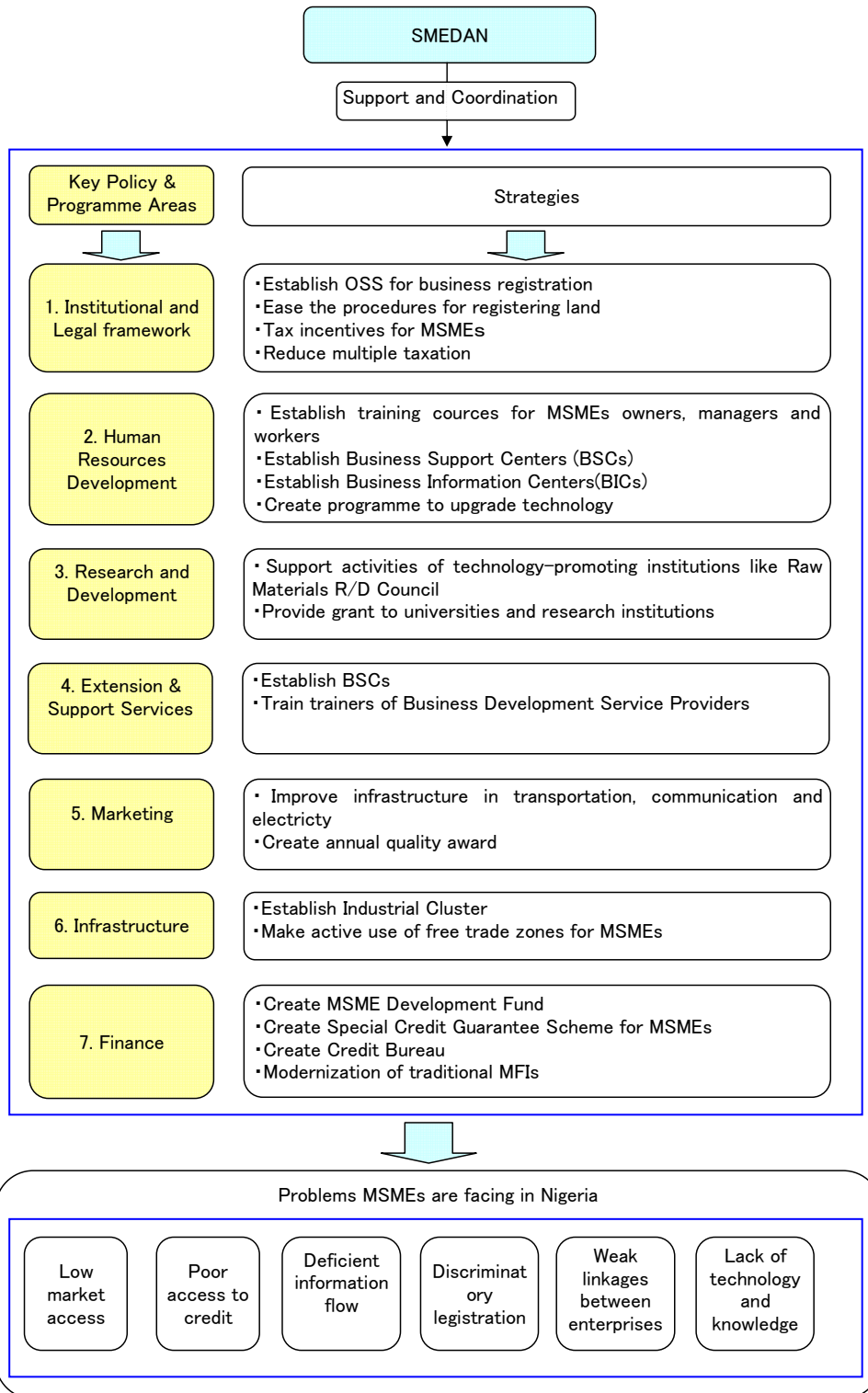
2) 人材育成

中小零細企業の人材開発のため、州レベルには BSC を 12 ヲ所、LGA には BIC を 47 ヲ所設けている。SMEDAN の人員、予算が限られていることから十分に機能していない。なお、BIC は将来的には中小零細企業向けの OSS にもなると考えている。

表 2-2 政府による  
「The 7 Point Agenda」の概要

1. Real Sector 1.1 Macro Economic Policy 1.2 Agriculture/Land Reform 1.3 Manufacturing + SMEs 1.4 Solid Minerals 1.5 Housing 1.6 Oil & Gas
2. Physical Infrastructure 2.1 Power 2.2 Energy 2.3 Oil & Gas 2.4 Transportation 2.5 Water Supply + Sanitation
3. Human Capital Development 3.1 Education 3.2 Health 3.3 Skills Acquisition
4. Security Law + Order 4.1 Security 4.2 Crime 4.3 Justice 4.4 Electoral Reform
5. Combating Corruption/Improving Governance 5.1 Preventive Measures 5.2 Enforcement Measures 5.3 New Value Orientation 5.4 Anti-Corruption Enforcement 5.5 Effective Service Delivery
6. Regional Development 6.1 Niger Delta Development 6.2 Mega City Development 6.3 Erosion Management 6.4 Desertification 6.5 Environment
7. Cross Cutting Issues 7.1 Poverty 7.2 Gender 7.3 Employment 7.4 Youth + Sports Development 7.5 HIV/AIDS 7.6 ICT

資料：NPC「Nigeria-Japan Economic Cooperation Priorities For Donor Support」(2007)



資料: SMEDAN「National Policy on MSMEs」

図 2-6 国家中小零細企業政策の概要

### 3) 研究開発

RMRDC への試作機の供与、ビジネス・フェアの開催によるビジネス・マッチング、大学教育への起業カリキュラムの導入などの活動をした。

### 4) 経営支援

現在 30 社の民間プロバイダーが SMEDAN の認定を受けている。マーケティング、金融、会計などの分野の専門家がチームとして存在し、プロバイダーの機能を有しているかを審査している。

### 5) マーケティング

SON の主催で、毎年、各地域で品質週間 (Quality Week) が開催されている。品質週間では、優秀企業の表彰のほか、会場での即時販売会、品質意識向上のためのイベントが行われる。

### 6) インフラの整備

中小零細企業向けの Industrial Park はできていない。中小零細企業は、電力、作業場の確保が困難なことから Industrial Park を設けてターゲットとなるクラスターを 1 ヶ所に集める計画である。

### 7) 金融

プログラムづくりは CBN と連携をとりながらやっているが、中小零細企業向けの信用保証スキームはまだできていない。

## (2) 施策実施機関

以上の民間セクター、製造業 (中小零細企業) の振興施策は、連邦レベル、州レベルの関連省庁によって実施される。例えばオグン州では州商工省産業振興局 (局長以下 13 名) が産業振興施策の立案と実施の任を負っているが、地元の起業家を対象としたインキュベーション・センターの運営 (2007 年設置)、小規模企業向けに資金の活用方法、帳簿作成などをテーマとしたワーク・ショップの開催、起業資金融資等の業務を行っている。また、1999 年に設置された原材料展示センター (Raw Material Display Center) では、州内で事業を行うのに利用可能な原材料が展示され事業者のための情報源となっているが、この展示センターは、連邦政府の機関である RMRDC と共同で運営されている。

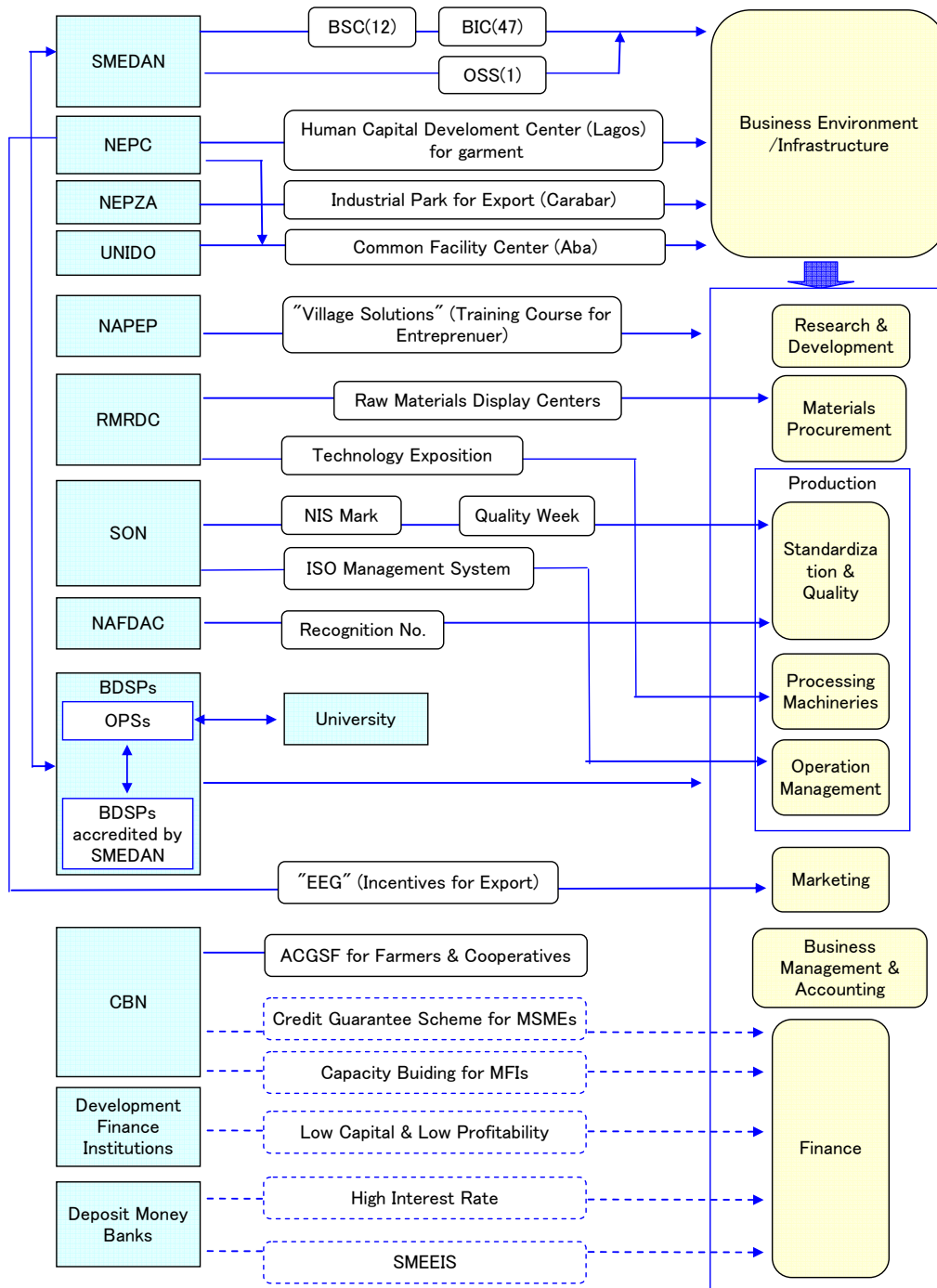
連邦政府と州政府との関係については、上記展示センターのようにある程度の連携が保たれており、また、州政府と地元商工会議所との間では州内各 LGA の産物に関する情報交換がなされているようである<sup>6</sup>。

図 2-7 は中小零細企業振興施策実施機関のうち、今回訪問の機会を得た機関についてその施策対象を併せて図示したものである。

### 1) SMEDAN

SMEDAN は、2003 年に制定された「SMALL AND MEDIUM SCALE INDUSTRIES DEVELOPMENT AGENCY (ESTABLISHMENT) ACT 2003」(中小企業開発庁設置法) に基づき設置された中小零細企業振興機関である。その目的は、中小零細企業振興

<sup>6</sup> 今回のオグン州商工省訪問時 (2008 年 11 月 25 日) には、地元の Abeokuta 商工会議所からも参加があり意見交換が行われた。



資料：ヒアリングを基に筆者作成

図 2-7 中小零細企業振興関連機関と主な施策対象

施策の立案・制定、マーケティング、企業間連携、経営支援等に関するサービスの提供、他の中小零細企業振興機関との連携強化となっている（設置法第 8 条）。

これら業務に関する意思決定は FMCI 大臣を長とする経営委員会で決定され、その執行は FMCI 大臣の推薦に基づき大統領により任命された長官（Director-General）により行われる。なお、長官の任期は 1 期 5 年、最長 2 期までとなっている（設置法第

10条)。

事務所は2008年12月現在、本部(アブジャ、121名)、12カ所のBSC(7名)、47カ所のBIC(3名)となっている。BSC(州レベル)、BIC(地方政府レベル)は、中小零細企業に対するBDSPとしての機能を有するが、それぞれ地方政府、産業団体(MAN)との共同運営のセンターが多く、SMEDAN職員が配置されているセンターは少ない。

本部の組織については、業務管理(21名)、経理(15名)、企業振興支援(21名)、技術支援(13名)、モニタリング(10名)、政策立案・調査(15名)、広報(9名)、内部監査(3名)の各部となっている。

なお、SMEDANは、今後、6つのGeo-politicalゾーンにそれぞれ地域事務所を設ける予定としており、組織構築の途上にある。また、BSCについても、全州(36カ所)に広げたいとしているが、既に開設されているBSCについてみると、例えばラゴス市内のBSCは、MAN本部のリソース・センターと共同運営され、その活動は2008年1月から始まったばかりであるなど、BDSPとしての本格的な活動はこれからである。

## 2) 政府関係機関

### a) ナイジェリア輸出促進庁(NEPC)

FMCI所管の非石油製品の輸出促進を任務とする組織で、1977年に設置された。本部を含め全国に5カ所(本部、カノ、ラゴス、ABA、JOS)に事務所を構え、職員数は350名である。

具体的な輸出促進策としてラゴスに「Human Capital Development Center」があり、米国向けのアパレル製品の縫製業者を育成している。これは、アメリカの「African Growth and Opportunity Act」による優遇策の適用を受けたプログラムである。ここでは、シャツやズボンの縫製技術を3ヵ月間かけて学び、修了者にはマイクロクレジットが得られるよう指導し起業を支援している。2008年10月現在、324名が卒業しそれぞれグループをつくって事業を始めているとのことである。なお、324名のうち62%が女性である。

また、ABIA州Aba市には、皮革製品(靴)の業者が多く集積しているが、そこでの共同施設センター(Common Facility Center: CFC)において、加工機械をわずかな使用料で業者が使えるようにしている。このCFCは、NEPC、UNIDO、地元ABIA州の3者でつくられた。中小零細企業にとっては、機械の購入が容易でないことから、NEPCでは、JOSで鉱物資源加工、BENINで家具製造業者向けのCFCを設けたいとのことである。

輸出インセンティブとしては、海外での見本市出展に必要な渡航費用の40%、パビリオンスペース費用の全額を補助している。海外での見本市への参加は年15~20回程度である。

### b) NAPEP

NAPEPは、2001年に大統領府に設置された組織で、ナイジェリアの貧困削減活動の調整、モニタリングの役割を担うと同時に施策の実施機関でもある。各州(36)と各LGA(774)に事務所がありNAPEPの職員を配置している。本部を含め職員

総数は 2,600 名。

実施プログラムのひとつである「Village Solutions」は、地域住民の参加に基づくボトムアップ・アプローチ型の雇用創出・生産の向上をめざしている。具体的には、人材育成のための研修会を行う。この研修会は全国にある 6 つの地域でそれぞれ年 1 回開催され 5 日間のコースである。内容は、事業の進め方、法的規制、原材料・市場へのアクセスの仕方、製品に関する情報の取り方、財務分析の仕方である。この研修は SMEDAN との協働で行われ、講師は、SMEDAN 職員、SMEDAN が委託した外部の BDSP である。1 回当たり各州から 20 名程度の参加があり、各地域での研修参加者総数は、100～140 名前後になる。

この研修で事業運営の知識を与えることによって、起業者がマイクロ・クレジットを金融機関から得られるよう支援するものである。5 日間の座学だけでは十分ではないが、各 LGA に配属された NAPEP の職員がモニタリング・指導をしているとのことである。

#### c) RMRDC

RMRDC は、1988 年にナイジェリアの産出する工業原材料の活用を発展させる目的で設立された、科学技術省 (Federal Ministry of Science and Technology) 傘下の機関である。36 の各州に事務所を有し、スタッフは約 1,000 名である。

業務は、利用可能な原材料の調査と普及、原材料に適した加工方法の助言、補助金による企業の研究活動支援である。

については、隔年ごとに Technology Exposition を開催して、原材料とその加工技術に関する情報の普及と、地域の原材料の活用に成果をあげた企業に Local Content Merit Award を授与している。次回は、2009 年 2 月 10～13 日にかけて RMRDC の本部で開催されることになっている。また、各州の事務所には Raw Materials Display Center があり地元で利用可能な原材料が展示されている。

については、例えば農産物関連の加工技術を改善することで付加価値を高める支援をするもので、シアーバター、食塩、キャッサバなど RMRDC で開発した加工技術を地域の加工業者に対して導入を助言する。また、場合により実地指導のために技術者を派遣しているとのことである。

#### d) SON

1971 年に設立された工業製品に関する標準化、品質保証機関である。全国に事務所が 26 ヲ所、試験分析ラボが 3 ヲ所ある。職員数は約 1,000 人である。試験分析ラボについては、Food & Chemistry (ラゴス、20 名)、Textile & Leather (Kaduna)、Electric & Electronic (ラゴス、度量衡が中心で本格的なものでない) である。

標準化については、NIS が定められ規格に合格した製品には、NIS マークを付すことが認められる。この NIS マークを取得することを義務づける、Mandatory Conformity Assessment Programme (MANCAP) と呼ばれるプログラムが 3 年前から始まっている。この認定制度の信頼度を確保するために、SON の職員による 1 年に 2 度の工場検査が実施されている。なお、規格の認定取得には約 1 ヲ月要し、登録には 1 万 2,500 ナイラの費用を支払う必要がある。また、規格が取得できない企業に対しては指導と助言が与えられる。



輸入製品に対しては、Off-shore Conformity Assessment Programme (SONCAP) が 2005 年から始まっており、NIS との整合性が審査され、合格すれば国内での流通が許可される。

なお、SON は 1971 年以來 ISO のメンバーで、ナイジェリアでの ISO 適合性認定機関ともなっており、160 名ほどの ISO 審査員を抱えているとのことである。これまで、ISO9001 (品質管理システム) では 214 社 (いずれも大企業)、ISO14000 (環境) では約 30 社、ISO22000 (食品安全) では 5 社が認定を受けた。なお、労働安全衛生の OHSAS18001 は始まったばかりである。

ナイジェリアでは毎年、地域ごとに「Quality Week」が開催されており、南西地域ではラゴスのナショナル・スタジアムで 2008 年 11 月 28、29 の 2 日間にわたって開催された。各メーカーが出展し即時販売会、品質向上意識のイベントなどが行われるものである。

#### e) NAFDAC

1993 年に設立された、厚生省 (Federal Ministry of Health) 傘下の加工食品、薬品、化粧品、洗剤等化学製品の規制、品質管理機関である。全国に 37 の事務所があり、7 つの試験分析所がある。職員数は約 1,300 名である。

具体的業務は、国内に流通する関連製品の規制 (製法、成分) に関し最低基準を定めることと、製品の安全に関する啓発活動である。

ミネラル・ウォーターなど、基準に合格した製品には NAFDAC の認定番号 (Recognition No.) が与えられ、販売が許可される。なお、この認定番号は 2 年ごとに更新されその都度工場検査を受けることになっている。

加工食品に関する品質管理では、7 年ほど前から GMP 基準を採用しているが、HACCP 基準はまだ採用されていない。食品の安全についての啓発活動は、各地域にある NAFDAC 事務所から地域へ出かけ、中小零細企業、消費者、生産者組合等を集めセミナーを実施している。一方、ミネラル・ウォーター生産者協会 (Association of Table Water Producers)、食飲料・タバコ従業員協会 (Association of Foods, Beverage and Tobacco Employees : AFBTE)、各地商工会議所などの業界団体との情報交換をしているとのことである。

### 3) CBN

ナイジェリアの金融機関は、商業銀行である Deposit Money Banks (24 行)、政府系金融機関である Development Finance Institutions (5 行)、Micro Finance Institutions (815 行) などからなる (図 2-8)。CBN はこれら金融機関の監督業務の任にあたるほか、以下の中小零細企業振興のための金融プログラムを実施している。

#### a) 用保証基金 (Agricultural Credit Guarantee Scheme Fund : ACGSF)

個人 (農民) 向けには、2 万ナイラ (担保なしの場合)、100 万ナイラ (担保ありの場合) までの借入れに対して、又組合向けには、1,000 万ナイラまで (要担保) の借入れに対して、その 70% までを信用保証するものである。借入金利は年利 14% ではあるが、CBN が 6% を補助していることから、農民や組合の負担は 8% となっている。

b) SMEEIS

2001年に民間の商業銀行の総意でできたスキームであり、各行が税引き前利益の10%をこのスキームに割り当てなければならないことになっている。ただし、①中小零細企業が提出するビジネス・プランは銀行にとってはリスクが高いとみていること、②企業側も他人資本が入ってくることに抵抗があることから、利用状況は芳しくない。

このスキームの原資については各行内でプールされたファンドであり、CBNは関与していないが、国家の施策としてCBNがそのモニタリング、統計の集計をしているものである(表2-3)。

なお、NEEDSにおいて、中小零細企業向けの信用保証スキームの構築が謳われたが、2008年12月現在、いまだ検討されていない。

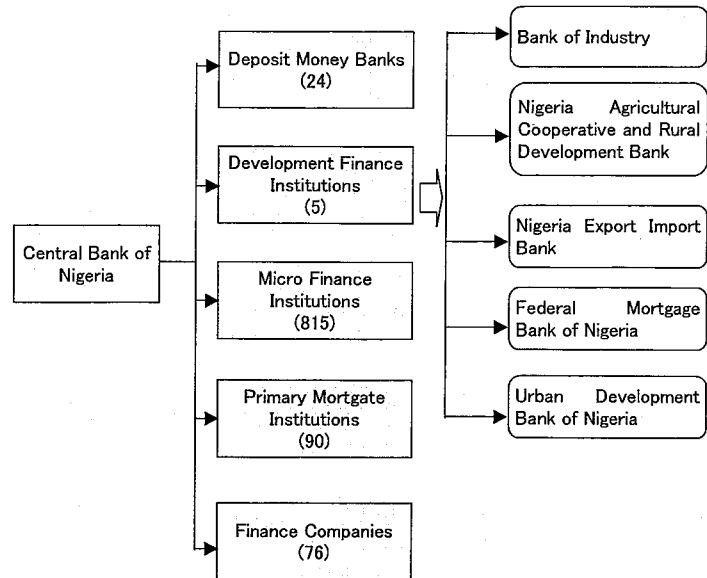
また、CBNではGTZの支援により、MFIの融資担当者の企業審査能力を高めるための研修プログラム「Certification Scheme」を2009年から開始する予定である。

4) 政府系金融機関

a) BOI

2001年に前身のNigerian Industrial Development Bankが再建されてできた工業セクター向けの政府系金融機関で、FMCIのIndustrial Incentive Dept.の所管である。払込資本金は、120億ナイラ(授權資本500億ナイラ)で、60%が財務省、40%がCBNの出資となっている。貸付原資はすべて資本金、貸付回収資金から賄われている。

全国に7つの地域事務所がある。職員数は本店に70名、各地域事務所にそれぞれ10名程度、全体で140名である。このうちローン・オフィサーは100名である。2008年1~6月の融資承諾件数は112件、承諾金額は108億ナイラとなっている。なお、2006年以降、融資額の85%は中小企業向けに貸出す方針が採られている。



資料:CBNのヒアリング等により筆者作成

図2-8 金融機関の種類

表2-3 SMEEISによる投資額のセクター別分布 (2008年9月末現在)

	プロジェクト件数	投資額(百万ナイラ)	プロジェクト一件当たりの投資額(百万ナイラ)
農業関連(木工を含む)	45	2,312	51
製造業(印刷・出版を含む)	143	8,084	57
土石・建設	13	2,786	214
鉱業	3	59	20
IT、通信	24	1,822	76
教育	7	898	128
サービス	74	4,764	64
観光	23	5,304	231
零細企業	0	0	
合計	332	26,029	78

資料:CBN

貸付原資の規模が小さいことから、資金使途は長期設備資金に限られている。金利は年 10%、期間は最長 5 年まで、担保は土地・建物の不動産、あるいは銀行保証を徴求している。なお、申込みにあたり投資金額の最低 30% は自己資金で賄うことが求められている。なお、組合向けの融資制度 (Cooperative Lending) があるが、州政府に登録した組合 (10~20 社) に対し、共同保証 (Joint Guarantee) を条件に 1 社当たり 100 万ナイラを限度に融資するものである。組合融資先として、コメ加工業者、木工業者がある。

審査では、返済能力、担保評価 (市場価格の 60~70%) のほか、雇用創出力、輸出の可能性、地域の原材料を使用する業態かが融資の可否の基準としてチェックされている。BOI として融資できない理由で多いのが、ビジネス・プランが十分でないこと、自己資金が用意できていないことである。

このため、中小零細企業を対象としたビジネス・プランの作成、ビジネス運営の仕方などのテーマのトレーニング・プログラムを設けている。トレーナーは銀行のスタッフのほか、アメリカの中小企業庁 (Small Business Administration: SBA) から招聘したコンサルタント (4 名) が 2 日間の日程で研修を行う。このプログラムは 2007 年から始まったもので、これまで、ナイジャー、CROSS RIVER、ENUGU、EKITI の 4 州で実施されている。

#### b) NACRDB

2000 年 10 月に設立された農業セクター向けの政府系金融機関 (払込資本金ベース、2008 年 9 月現在: 財務省 82.1%、中央銀行 17.9%) である。貸付対象は、農民、組合、会社である。支店数 201、職員数約 1,500 名、貸出残高は 2008 年 9 月末現在 137 億 5,800 万ナイラ<sup>7</sup>である。

なお、貸出承認額ベースで見ると、66% が下記の Micro Credit、34% が Small & Medium Loan である。

借入れのための条件は、当行に口座を開設し借入希望額の最低 10% の預金 (年利 3%) をしていることが求められる。ローンの種類は以下の 3 つである。

##### (イ) Micro Credit

いわゆるグループ貸付けで、5~20 名 (10 名が望ましいとされる) のグループを形成した農民に対し 1~25 万ナイラまで無担保で貸す。なお、借入れにあたりグループメンバー外の保証人を 2 名つける必要がある。貸付期間は 1 年まで。金利は年利 8% である。

##### (ロ) Small Loan

25 万超 300 万ナイラまでを個人向けに、300 万超 500 万ナイラまでを組合・会社向けに貸す。土地・建物の不動産担保が必要である。貸付期間は 4 年まで。金利は年利 8% である。

##### (ハ) Medium Loan

500 万超 3,000 万ナイラまでを組合、会社向けに貸す。貸付期間、担保、金利の条件は上記 Small Loan と同様である。

なお、いずれのローンについても、旱魃、洪水等の自然災害に備え、借入れ

<sup>7</sup> NACRDB の貸出残高 137 億ナイラは、時点はやや古いが 2006 年末の商業銀行の貸出残高 2 兆 5,243 億ナイラの 0.5% に過ぎない。

ごとに借入金額の 3.75% に相当する保険料をナイジェリア農業保険会社 (Nigeria Agricultural Insurance Company : NAIC) に支払うことになっている。

審査にあたり、Micro Credit では借入れ人の性格、仕事に対する意欲を判断。Small Loan と Medium Loan では、事業の効率性、安定性、市場の動向、キャッシュ・フローなど総合的な観点からプロジェクトが評価される。

## 5) 業界団体

### a) NACCIMA

全国の商工会議所の上位機関で 1960 年に設立された。現在 48 の商工会議所から構成される。この地元のラゴス商工会議所のメンバー数は約 1,000 社で、8 割が中小企業である。

各地の商工会議所はその業務のひとつとして、Business Services Unit を設け、会員中小企業に対し、生産、財務管理、人材育成、マーケティング、販売促進などの課題解決に関するアドバイスをしている。

ラゴス商工会議所では、2008 年 12 月から始まったプログラムに、Entrepreneurship Development Programme がある。Lagos State University と連携して、Post-graduate course (1 年) を設け、実務的なビジネス教育を行う。トレーナーは、大学の講師と銀行界などからのビジネスマンである。こうしたコースに参加した修了者をそれぞれの希望する分野の企業に派遣して実務を学ばせ、ビジネス・プランを審査したうえで、商工会議所が起業を支援するものである。なお、授業料は年 2,000US ドル以下と、民間のビジネス・スクールの授業料 (約 1 万 US ドル) よりも安くする予定である。

### b) MAN

MAN は、製造業者の発展を図る目的で 1971 年に設立された組織である。全国に 13 の事務所をもち約 2,000 社のメンバーからなる。業種は、食品、化学、プラスチック製品、金属製品、紙、電機・電子、繊維・アパレル、木製品、窯業・土石、自動車部品と多岐にわたっている。

メンバーの約 7 割は中小零細企業である。メンバーが抱える課題は、電気、道路、水のインフラが整備されていないこと、家族ビジネスが中心でプロフェッショナルな経営者がいないこと、銀行が融資できるようなビジネス・プランができないこと、事業を発展させたり、多様化しようとするアイデアがないこと、従業員を教育するプランをもっていないこと、金融へのアクセスができないこと、第三者の支配を恐れベンチャー・キャピタルからの投資を拒んでいること、と会長のマイク氏は指摘している。

こうした課題解決支援として、MAN は本部建物 3 階部分にリソース・センターを設け、2008 年 1 月からサービスを開始した。サービスの内容は、経営助言サービスの提供と月ごとのトレーニング・サービスの実施である。前者はビジネス・プランの作成、マーケット・リサーチ、業績改善のためのビジネス診断であり、後者は Entrepreneurship Development と Management Course の実施である。トレーナーは、MAN が保有する民間コンサルタントのデータベースを基に外部から招へいしているとのことである。

なお、このリソース・センターは SMEDAN の BSC にもなっている（既述）。

c) ラゴス商工会議所（Lagos Chamber of Commerce & Industry）

120年の歴史をもつナイジェリアで最も古い商工会議所である。職員数は40名。うち、中小零細企業支援に携わる Business Education, Service & Training Unit には5名が配置されている。

中小零細企業支援活動については以下のとおりである。

(イ) ラゴス商工会議所における中小零細企業振興プログラム

1996年 GTZ による Competency-based Economy For Enterprise Formation (CEFEF) プログラム<sup>8</sup>でのトレーナーズ・トレーニングから始まっている。このプログラムは起業に際しての基礎的な知識に限られることから、以下の実務的なコースを設けている。

(ロ) Entrepreneurship Development Programme

4年前から Lagos State University と連携してカリキュラムを開発、2008年12月の第2週から Post Graduate コース（1年）が開始されている。場所は、ラゴス商工会議所が建設した Ikeja 市内の Conference & Exhibition Center が使われる。

(ハ) 各種セミナー

例えば、Start Your Own Business (SYOB) は、起業家向けの3日間のコースである。カリキュラムは、製品開発、モチベーション・トレーニング、簿記と会計、ビジネス・プランである。トレーナーは、上記 CEFEF で訓練を受けたトレーナー（会議所内10名、外部20名）が行う。授業料は会員が7,000ナイラ、非会員が1万ナイラである。

(ニ) IT トレーニング

ラゴス商工会議所の1階にあるセミナー室に UNIDO の支援でパソコンが設置されており、起業家、経営者、学生などを対象としたソフトの活用方法などのトレーニングを行っている。

(ホ) European Business Competence Licence (EBCL)

2008年から始まったプログラムで、レベルA~Cまでの3段階からなるコースを修了し最終試験に合格した人は、ヨーロッパで就業の機会を得られるものである。コース期間は全体で約20週間である。

なお、ラゴス商工会議所では、上記(ハ)各種セミナーにおいて、SON、NAFDAC、MFI から講師を招いて、関連したテーマでのセミナーを行っている。年15回程度開催され、参加費は無料となっている。

### 2 - 2 - 3 他ドナーの動向

UNIDO をはじめとする国際援助機関、DFID をはじめとする各国援助機関が、主に各地の農産物加工、中小零細企業の振興により地方の雇用創出、所得向上を支援している。

<sup>8</sup> トレーニングの内容は、起業促進のための人的能力開発・自立の手法を学ばせるもので、Awareness（自己の性格・能力等についての棚卸し）、Acceptance（自己の強みと弱み分析）、Goal Setting（自己の長期的・短期的目標の設定、Strategies or Action Plans（自己の成長のためのアクションプランの作成）、Direct Experience（アクションプランの評価と修正）、Transformation and Empowerment（自立）の6段階のプログラムからなっている。



### (1) UNIDO

EBONY 州では食塩を加工する約 500 名の女性を対象にしたプロジェクトを実施している。塩分の含有率の低い水を集めて製塩をしているが効率が悪いため、3 台の乾燥機を導入、更にパッケージングまでを指導しているものである。また、作業効率化のためのトレーニングにより、これまで2週間かかっていた作業を2~3日にまで短縮することを目標としている。OYO 州ではキャッサバ・フラワーを効率的に乾燥させるために、技術と設備(フラッシュ・ドライヤー)の導入の指導、ONDO、IMO、AKWAIBOM 州ではオイルパームの加工プロジェクトを実施している。

また ABIA 州 Aba 市では、皮革製品(靴)のクラスターを対象に、CFC を併設した Enterprise Zone を設け、2008 年 6 月からトレーニングを実施している。この団地には電気・水といったインフラを整備して加工機械の利用を提供するものである。さらにカノ州では、2009 年度から環境省と協力して革なめし業者を対象とした CFC が予定され、EBONY 州の Abakaliki 市では精米業者を対象とした CFC も検討されている。

### (2) DFID (PrOpCom)

PrOpCom (Promoting Pro-Poor Opportunities through Commodity and Service Markets) は、貧農の所得向上、就業機会の拡大、マーケットへのアクセス改善を目的とした、オグン州の Ofada 米、カノ州の米作、カノ州の大豆加工分野でのプロジェクトである。

カノ州の米作では、パーボイリングの作業効率向上にドラム缶などの装置が必要なため、NACRDB と連携を取り、農村女性が資金を借り入れられるよう支援している。オグン州の Ofada 米は、Ofada 米としてのブランドを本物にするため、品質の標準化、パッケージングの改良で付加価値を高めようとするものである。

こうした活動の一環として、農村女性に対する教育プログラムを実施しており、優れた人には Entrepreneur Certificate を出している。事業運営のための知識や技能を教えるもので、MFI (ラフィンダ) と連携して資金が借りられるようにする。トレーナーはナイジェリア人のマスタートレーナーが行う。このマスタートレーナーは、米国の「Making Cents」という団体から講師を招へいして訓練したもので、全国に 10 名ほどいるとされる。

### (3) GTZ

Employment-oriented Private Sector Development Programme は、2003~2014 年までのプロジェクトであり、NASSARAWA、PLATEAU、ナイジャーの 3 州で実施されている。

コンポーネントは、官民パートナーシップの推進、中小零細企業を対象とする BDSP (民間コンサルタント) の育成、職業訓練、金融アクセスの改善である。

これらのコンポーネントを通して、ナイジャー州ではシアーバター、NASSARAWA 州ではセサミを対象に、民間セクターのキャパシティ・ビルディングを行っている。例えば、ナイジャー州のシアーバター支援では、シアーナッツ集荷業者、シアーバター生産者、シアーバター化粧品生産者、仲買人、輸出業者などシアーバター製品のバリューチェーンを構成する関係者の能力強化を目的として、関連する BDSP、生産者

組合に対するトレーナーズ・トレーニング等を実施しているものである。

(4) その他の援助機関

表 2-4 その他の各国及び国際援助機関によるプロジェクト

その他の援助機関によるプロジェクトは表 2-4 のとおりであり、ビジネス環境、金融アクセスの改善、BDSP のキャパシティ・ビルディングを通じた中小零細企業支援プログラムとなっている。

ドナー	プロジェクト名	内容	期間	分野		
DFID/WB	The Nigeria Infrastructure Advisory Facility	電力、輸送、水道整備に関するプランニングと管理の改善	2007～2012	インフラ		
	The Investment Climate Programme	投資環境改善のための政策立案支援	2007～2012	ビジネス環境		
	The Nigeria Growth Challenge Fund	経済政策、諸規制に関する官民対話の促進支援	2008～2013	ビジネス環境		
	The Enhancing Financial Innovation and Access programme	貧困層の金融サービスへのアクセスの改善(障害となっている法的規制の改革、革新的金融商品の開発)	2007～2012	金融アクセスの改善		
USAID	Improving Livelihoods	Economic			米、キャッサバ、林業関連などの生産加工、販売業者に対するトレーニング。金融セクター支援	零細企業支援
WB	Micro, Small and Medium Enterprise Project			2003～2009	中小零細企業支援	
	1. Access to Finance	MSME向け金融機関のキャパシティ・ビルディング				
	2. BDS	BDSPのキャパシティ・ビルディング				
	3. Investment Climate	登録手続きの改革、商取引円滑化メカニズムの導入により、取り引きコストを縮減する				
	4. Project Monitoring and Evaluation	プロジェクトの実施とモニタリング				
UNDP	Millennium Development Villages (MDVs)	Ondo, Kaduna州でのクラスター形成により生産性・健康・教育の向上、市場へのアクセスを支援。2015年までのMDGs達成支援。	2006～2011	貧困削減		
	Microfinance Programme	Support	幅広い貧困層に対するマイクロファイナンスの供与が可能となるMFIの構築支援。	2006～2008	マイクロファイナンス	

資料:各機関ウェブサイト

2 - 2 - 4 OVOP 運動を展開するにあたっての政策的課題

(1) 中小零細企業に関する定義の統一化

表 2-5

OVOP 運動に限らず中小零細企業振興政策の立案、施策の実施において、対象とする中小零細企業の定義の明確化とその定義を原則としてすべての諸施策に適用することが必要である。国家中小零細企業

企業規模	雇用人数	土地・建物を除く資産(百万ナイラ)
零細企業	10人未満	5未満
小企業	10～49人	5～50未満
中企業	50～199人	50～500未満

政策では、表 2-5 のごとく中小零細企業の定義をしているが、施策実施機関によってその定義はまちまちである。例えば BOI では融資先ごとに企業の組織の実態を勘案しながら中小零細企業の判定をしているなどあいまいな部分がある。

したがって、政策施策の透明性、公平性を確保するためにも企業規模に関する定義

の統一を図るべきである<sup>9</sup>。

また、これと合わせ企業規模別の事業所数、生産高、雇用人数について、業種別、地域別分布が把握できるようなデータの収集システムを構築する必要がある。今後、OVOP 運動が数多くのクラスターで展開されるとなると、その活動のマクロ的視点からのモニタリング指標として欠かせないからである。

## (2) インフラの整備

SMEDAN の「国家中小零細企業政策」によれば、ナイジェリアの中小零細企業が抱える課題として、市場へのアクセスの不備、経営情報の不足、資金調達難、企業間連携の不足、技術・知識の不足、行政手続の煩雑さがあげられている。

また、今回の訪問先でも、「課題は、まずは電力の不足であり中小零細企業は十分なジェネレーターが買う余裕がないこと、更に道路・水のインフラがよくないことである。こうした状況に対して、政府は Industrial Park で解決しようとしているが始まったばかりである」(NACCIMA)、「課題は、資金調達難(金利が年 20% 近くにもなる)、シンプルな適正技術の不足、人材のキャパシティ・ビルディング(経理など)、電力などのインフラの未整備である」(FMCI)などの声が聞かれた。

したがって、電力を中心としたインフラ環境を整備するため NEEDS では、Industrial Park を設置することとなっているが、いまだ実現しておらず、その設置を急ぐべきである。

## (3) 事業協同組合の組織化

カノの藍染業者(Tie & Dye)によれば、同地の藍染業者は約 500 年の長い歴史のなかで、祖父から父へ、父から子へとその加工技術が伝承され、産業としてのクラスターを形成<sup>10</sup>してきたが、事業環境の悪化により以前は 50 家族が事業に従事していたのが現在は 3 家族にまで落ち込んでいるという。そしてその課題は、マーケティング、原材料インディゴの安定的な調達及び資金調達であるという。また、カノの皮鞣業者によれば、100 年ほどの歴史をもち、イタリア人バイヤーが同地に常駐するほど品質に優れた皮革生地を加工しているが、課題は、正確な国際価格情報の不足、機械購入のための資金調達難、公害問題を解決するための郊外への移転先確保であるという。

カノのこうしたクラスターを形成する中小零細企業が単独では解決が困難な課題に対応するには、事業協同組合の組織化<sup>11</sup>により、原材料の共同仕入れ、設備の共同利用、製品の共同販売、従業者に対する加工技術の共同訓練を推進することが必要であろう。

なお、BOI では、組合向けの融資制度(Cooperative Lending)を設け、州政府に登

<sup>9</sup> 日本では、1963 年「中小企業基本法」が制定され、各種中小企業施策を実施するうえでの明瞭性、整合性を確保するため、それまで施策ごとに異なっていた中小企業の定義を定めている。

<sup>10</sup> 日本の代表的な産業クラスターである新潟県燕市についても約 400 年の長い歴史をもち、17 世紀初頭の和釘の生産を嚆矢としているが、その後、金属加工技術が連綿と伝承され、金属洋食器、スポーツ用品、自動車部品へと転換の歴史をたどってきた。

<sup>11</sup> 日本では、1949 年に「中小企業等協同組合法」が制定され、中小企業の組織化が推進された。目的は、中小企業者が相互扶助の精神に基づいて共同で生産・加工・購買・販売等の事業を行い、経営の近代化・合理化を図るためである。全国中小企業団体中央会(<http://www.chuokai.or.jp/chuo/chuo-03.htm>)によれば、2004 年 3 月末時点の事業協同組合の数は、3 万 2,988 となっている。

録した組合（メンバー数：10～20社）に対し、共同保証（Joint Guarantee）を条件に1社当たり100万ナイラを限度に融資しており、資金調達面でも事業協同組合メンバーによる利用が可能となっている。

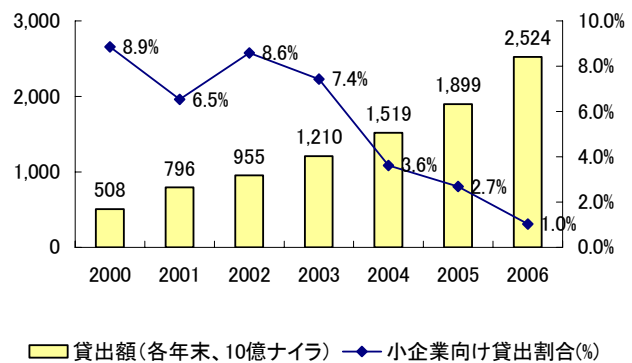
#### （4）BDSPの育成強化

SMEDANのBDS提供の機能を担う拠点として州レベルのBSCが設置されつつあるほか、民間のBDSPとして、各地の商工会議所が「Business Service Unit」を設け会員企業に対しBDSを提供しているが、その本格的な活動は始まったばかりである。

全国の商工会議所のなかで最も歴史のあるラゴス商工会議所では、地元のLagos State Universityと連携してビジネス・トレーニング・コースを2008年12月からスタートさせており、又、MANではリソース・センターを設け、2008年1月から経営助言サービスの提供とトレーニング・プログラムを開始している。

したがって、OVOP運動の対象となる地域の産業クラスターを構成する中小零細企業の基盤強化のためには継続的なBDSの提供が欠かせないが、そのためにはプロバイダーとしての活動が認知され廉価な料金で利用可能となるような育成強化が望まれる。

このため中小零細企業に対するBDSの提供促進がSMEDANの責務として、中小企業開発庁設置法第8条(c)で規定されていることから、SMEDANがプロバイダー育成のためのトレーナーズ・トレーニングのプログラムを導入するなど先頭に立つべきである<sup>12</sup>。



資料: Statistical Bulletin (CBN)

#### （5）金融アクセスの改善

図 2-9 商業銀行の小企業向け貸出の割合

CBNのデータによれば、商業

銀行の貸出額のうち小企業<sup>13</sup>向け貸出割合は、わずか1.0%(2006年末)にとどまる<sup>14</sup>(図2-9)。商業銀行の総貸出額2兆5,240億ナイラのうち小企業向けは260億ナイラである。

この背景として、CBNでは、ビジネス・プランが不十分である、担保不足、インフラが未整備なことから銀行がリスクを高く見てしまうと指摘している。

このことは、ナイジェリアではもともと担保の裏づけとなる資産をもたない中小零細企業が金融機関へのアクセスを諦めてしまっていること(Discouraged borrowers)

<sup>12</sup> 日本では、中小企業施策実施機関である中小企業基盤整備機構が全国に9ヵ所の中小企業大学校を設置しており、中小企業診断士の養成、地方自治体の中小企業指導担当者に対する研修、中小企業経営者・管理者に対する実務的マネージメント・スキル修得のトレーニングを実施している。

<sup>13</sup> CBNの統計では、「小企業」の定義がなされていないが、SMEDANによる国家中小零細企業政策では、「小企業」として、従業員が10～49名、あるいは土地・建物を除く資産が500万～4,900万ナイラの企業としている。

<sup>14</sup> ちなみに、日本銀行「金融経済統計月報」により、日本の国内銀行(民間)ベースの数字をみると、中小企業向けの貸出割合は、45.6%(2007年3月時点)である。

ビジネス・プランや帳簿等の不備で貸手と借手の情報の非対称性<sup>15</sup>（Information Asymmetry）が大きいこと、更に貸し手、借り手双方にとって金融取引費用<sup>16</sup>が高つくことが大きな障害となっていると思われる。

したがって、担保不足を補完するものとして中小零細企業向けの信用保証制度の構築により、貯蓄が投資に円滑に循環するようなシステムの設計が望まれる。また、一方で情報の非対称性や金融取引費用を軽減するためには、上記（4）で述べた BDSP の育成強化を通して中小零細企業のマネージメント能力を高める必要がある<sup>17</sup>。

以上の政策的課題に取り組むことで、今後形成されるであろう OVOP 運動推進のための制度的サポートシステムが効果的・効率的に運用されることが期待されるが、一方で、ナイジェリアの産業政策の柱のひとつとなっている民間セクターの振興につながるものである（図 2-10）。

すなわち施策の実施により、インフラの整備、中小零細企業の経営資源の強化、金融アクセスの改善がもたらされ、投資活動の活発化を通して、産業・輸出構造の多様化、国内産業振興による輸入代替の促進といった、民間セクター振興の柱となっている具体的戦略への取り組みとなるものである。

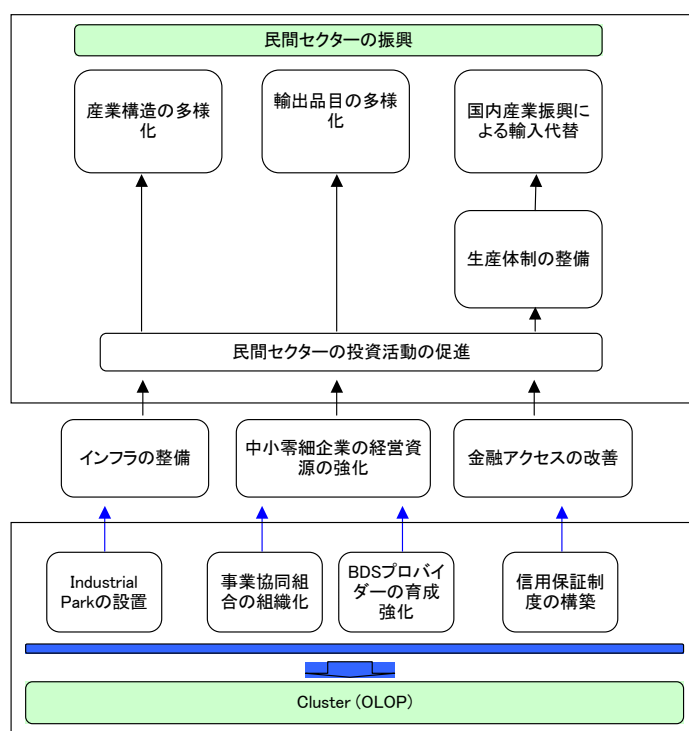


図 2-10 産業政策における OVOP 運動の位置づけ

## 2 - 3 産業振興の現状

### 2 - 3 - 1 産業振興の概要

#### (1) 概要

#### 1) 産業振興に係る国家計画・政策

ナイジェリア政府は NEEDS

のなかで中小零細企業（Micro, Small and Medium Enterprises/MSMEs）セクターに対する戦略として以下の3つの目標を掲げている。

指導政策の策定と中小零細企業育成のための公的環境の整備  
産業開発支援の促進

<sup>15</sup> 情報の非対称性とは、貸し手が借り手の情報を借り手と同レベルに把握することは難しいということである。例えば貸し手が借り手の性格や経営者としての能力、決算書の信憑性、更にはビジネス・プランの実現可能性などを判断するに十分な情報を収集しようとしてもその正確さには限界があるということである。

<sup>16</sup> 例えば借り手にとって企業規模が小さくなるほど金融機関に提出する資料作成や情報提供に伴うコストが高くなることから、規模の小さな企業にとっては、貸し手へのアクセスを妨げる要因となる。

<sup>17</sup> なお、ナイジェリア会計基準委員会（Nigerian Accounting Standards Board: NASB）では、中小零細企業の決算書作成の負担を軽減するため、イギリスの制度を参考に中小零細企業向けの会計基準を策定中であり、2009年には実施の見込みであるとしている。



持続的な基盤をもった金融支援サービスの促進

一方、SMEDAN はこれを受けて、中小零細企業セクターにおける具体的施策として以下の開発戦略をあげている。

制度、法律及び規則に則ったフレームワークづくり

人的資源の開発

技術、研究開発

支援サービス

マーケティング

インフラ

金融支援

なお、ナイジェリア政府は現在、第2次国家経済エンパワーメント開発戦略（NEEDS）を策定中であるが、そのドラフトのなかで目標として、「富の創造」「雇傭の創出」「貧困削減」及び「価値観の見直し」を掲げている。

## 2) 産業振興の概要

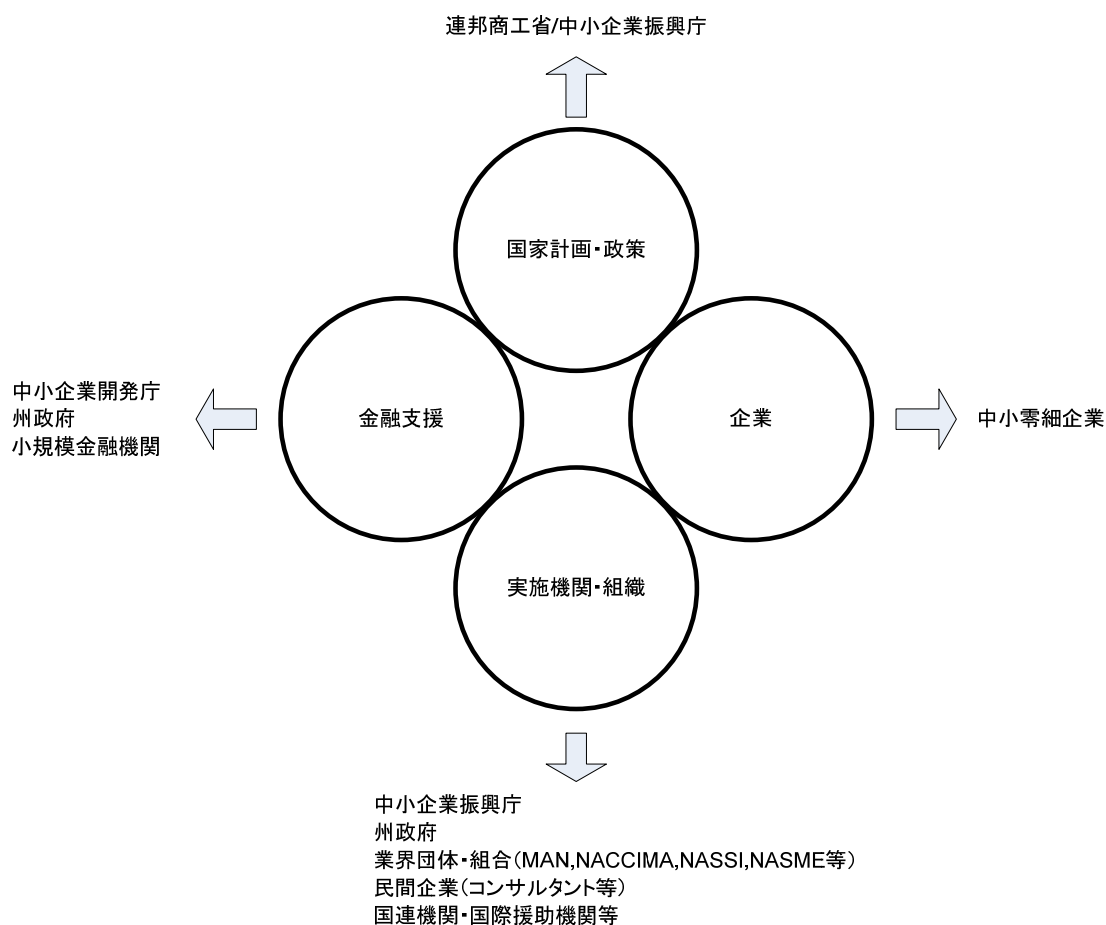
産業振興の実施にあたっては、基本方針となる国としての政策・計画の策定及びそれを具体化し実行に移す機関・団体・組織の存在が必須である。ナイジェリアにおいては政策等の策定は FMCI が担うが実施機関としては様々な機関・団体・組織が存在する。以下に現在ナイジェリアにおいて産業振興に関係する活動を行っている組織等を列記する。

- ・ SMEDAN
- ・ 州政府
- ・ 業界団体、組合等
- ・ 民間企業
- ・ 国際援助機関等

このうち、業界団体、組合等としては MAN、NACCIMA、NASSI、NASME がある。また、民間企業としては BDSP があり、この団体は全国の経済コンサルタントの連合組織であり州政府、公共機関、業界団体・組合等が実施するセミナー、ワーク・ショップ等に講師を派遣する活動も行っている。

国際援助機関等としては、国連開発計画( UNDP )、UNIDO の国連組織のほか、GTZ、DFID が関連活動を行っている。

以下の図 2-11 にナイジェリアの産業振興に関する要素と組織・機関等の関係を示す。



作成：調査団

図 2-11 ナイジェリアの産業振興に関する要素と組織・機関等

図に示すようにナイジェリアの産業政策に係る基本政策は FMCI が策定し、具体的施策は SMEDAN が主体となって作成している。

中小零細企業に対する小規模金融（マイクロ・ファイナンス）は主に SMEDAN、州政府が主導して民間小規模金融銀行を設立して行っている。

実施機関・組織としては SMEDAN、州政府（主に州商工省）、業界団体・組合（Association）、調査・コンサルタント会社のような民間企業及び UNDP、UNIDO、DFID のような国連機関、各国の国際援助機関があげられる。

### 3) 中小零細企業の現状

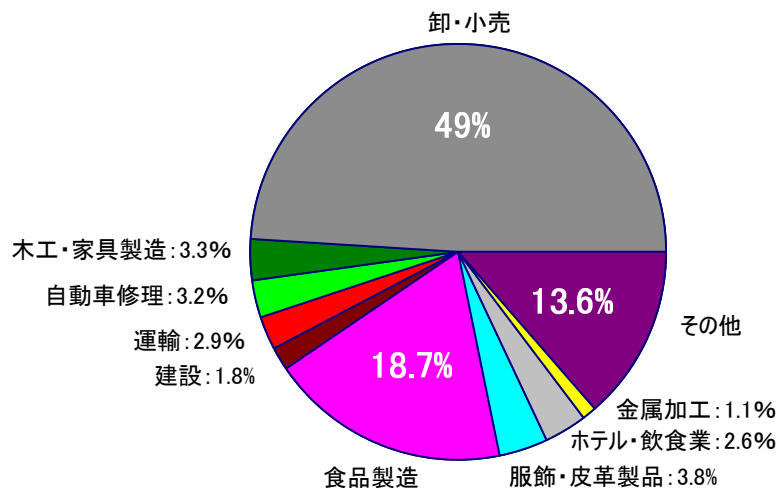
FMCI 及び SMEDAN は支援の対象を中小零細企業と限定しており、ナイジェリアの中小零細企業を従業員数と資産によって以下の表 2-6 のように定義している。なお、資産には土地、建物は含まれない。

表 2-6 中小零細企業の定義

種 類	従業員数	資産（ナイラ）
零細企業	10 人未満	500 万未満
小企業	10～49 人未満	5,000 万未満
中企業	50～199 人未満	50～5 億未満

出所：SMEDAN

このうち、本計画と関係する零細企業について SMEDAN の資料によれば、2001 年の統計数値であるが、ナイジェリア全体の農業セクターを除く零細企業の数 は 649 万社であり、そこで働く従業員総数は 897 万人であるとしている。図 2-12 に零細企業の業種別内訳を示す。



出所：SMEDAN 資料から調査団作成

図 2-12 ナイジェリア零細企業の業種別内訳

SMEDAN によれば、これら零細企業の多くは事業主 1 人あるいは無報酬の家族従業員又は不定期に賃金が支給される従業員や徒弟で構成されているとのことである。また、これら零細企業主の年間収入は平均 1 万 5,000 ナイラに過ぎないとされる。

## (2) SMEDAN

### 1) 設立の経緯と目的

SMEDAN はその名が示すように同国の中小零細企業の振興・開発を目的として 2003 年に設立された。設立当初は大統領府直属の組織であったが現在は FMCI の傘下となっている。

SMEDAN は、そのビジョンとして「構造化された効率的な零細中小企業の設立を推進することによってナイジェリアの持続的な経済成長を図る」を掲げ、又使命として「中小零細企業振興に必要なすべての要因と中小零細企業/投資家との融合を促進

する」と定めている。

SMEDAN の定める支援対象分野と機能を以下の表 2-7 に示す。機能をみると産業振興に必要な諸要素はすべて含んでいると考えられる。

表 2-7 SMEDAN の支援対象分野と機能

支援対象	将来性のある企業の設立支援、特に女性と若年層の起業家
	犯罪収監者、HIV/AIDS患者との同居者のような弱者グループ
	製造及びサービス業に関する企業
	農業関連業種企業
	従業員が1～199人以下で資産が1～5億ナイラ <sup>18</sup> の企業
機能	ナイジェリア内の零細中小企業に対する調整、プロモーション、促進、モニタリング
	起業意欲増進プログラムの実施
	情報の校閲と配布
	企業振興に係る指導法及び促進についての研究
	BDSPの認定と効果的な産業振興策の推進
	金融支援の促進
	各種トレーニング・プログラムの実施
	私企業、公共企業、開発協同者及び援助機関との提携
	中小零細企業と大企業との連携強化

出所：SMEDAN

## 2) 組織と人員

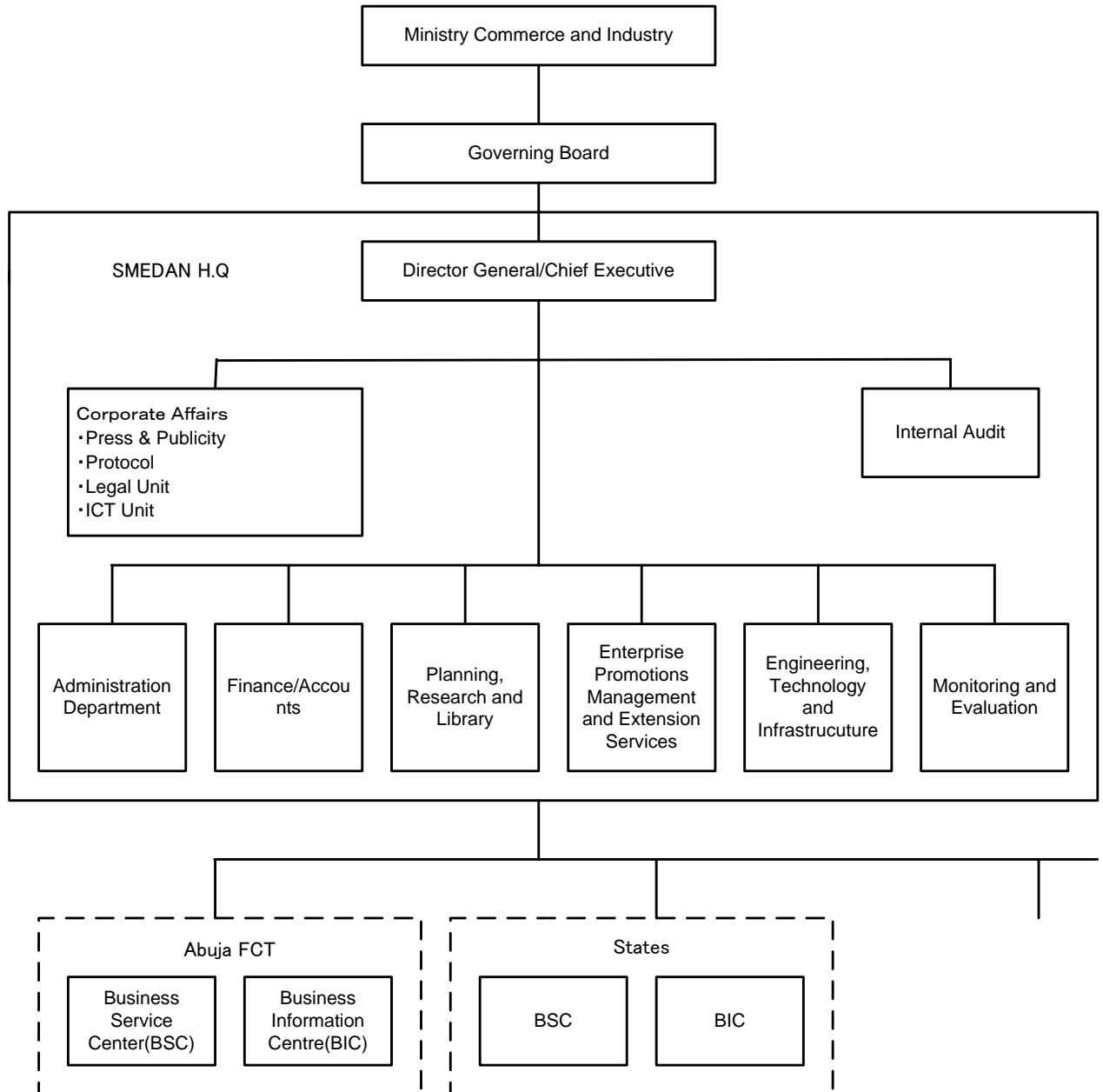
### a) SMEDAN

SMEDAN は本部をアブジャ (Abuja) に置き、アブジャ連邦首都区 (FCT) のほか、各州に BSC 及び BIC を置いている。

SMEDAN 本部は長官代理 1 名のほか、職員総数 121 名である<sup>19</sup>。長官 (代理) は FMCI 大臣の直接の指揮下にあり、組織も独立しているが現状では商工省各部局との主導権を巡って軋轢も見受けられる。現地調査時点での聞き取り調査では、商工省は産物監督局 (Commodities and Products Inspectorate Dept.) が主体となって SMEDAN と協同して活動を行っているとのことであった。SMEDAN の組織を図 2-13 に示す。

<sup>18</sup> 1US ドルは約 118 ナイラ (Naira)、1 ナイラは約 1 日本円 (2008 年 11 月現在)。

<sup>19</sup> 人員数は 2008 年 12 月現在、なお長官は空席となっている。



出所：SMEDAN

図 2-13 SMEDAN の組織 (2008 年 11 月現在)

b) BSC 及び BIC

BSC は現地調査時点の 2008 年 11 月現在、ナイジェリアのアブジャ FCT 及び 36 州の行政区のうち、13 カ所で運用中であり、5 カ所が設立を計画中的である。また、BIC は全国 29 州の 44 カ所で運用中であり 4 カ所が計画中的となっている。BIC についてはアブジャ、ラゴスのように人口、企業数が多く経済活動が盛んな地域では同一州に複数のセンターが設置されているところもあり、2008 年 11 月現在で未設置の州はソコト (SOKOTO)、ケビ (KEBII)、ザムファラ (ZAMFARA)、カトシナ (KATSINA)、ヨベ (YOBE)、ゴメ (GOME)、バウチ (BAUCHI) 及びカドナ (KADUNA) の 8 州となっている。以上から計画中的を除く BSC の全国カバー比率



は約 35%、BIC は約 78%となっている。なお、SMEDAN は最終的には全国すべての州に BSC 及び BIC を設置することとしている。

BSC 及び BIC は基本的に SMEDAN が主管する組織であるが設立及び組織構成にあたっては他の機関・組織との協力を仰いでいる。例えばアブジャの BSC のひとつであるアブジャ企業局 ( Abuja Enterprises Agency : AEA ) は SMEDAN と連邦首都区庁 ( Federal Capital Territory Administration : FCTA ) 及び DFID との共同で設立されたものである。また、オンド州のアクレ ( Akura ) BSC はオンド州政府と共同で設立された。これら他の機関・組織との共同で設立されたセンターはセンター名に州名、団体名が冠されている。これらのセンターが実際に運用を開始したのは州によって時期が異なるが 2005 ~ 2006 年にかけてである。

以下の表 2-8 及び図 2-14 に BSC の配置を示す。このうち、SMEDAN の職員が在籍しているセンターはアクレ、EBONY、MAN の 3 ヲ所である。

表 2-8 BSC の配置 ( 2008 年 11 月現在 )

No.	センター名	州名	所在地	備考
1	Sokoto BSC	SOKOTO	Sokoto	
2	Katsina BSC	KATSINA	Katisina	
3	Kano BSC	KANO		計画中
4	Gombe BSC	GOMBE		計画中
5	Minna BSC	NIGER	Minna	
6	Abuja Enterprises Agency FTC	ABUJA FTC	Abuja	
7	Ekiti BSC	EKITI		計画中
8	Iiorin BSC, Kware State	KWARA	Iiorin	
9	Ibadan BSC	OSUN	Ibadan	計画中
10	Akure BSC, Ondo State	ONDO	Akure	
11	Enugu SME Center	ENUGU	Enugu	
12	Ebony BSC	EBONYI		
13	Abeokuta BSC	OGUN	Abeokuta	計画中
14	Motori BSC Lagos	LAGOS		
15	MAN BSC Lagos	LAGOS	Ikeja	
16	Bayelsa BSC	BAYELSA		
17	Abia State Univercity BSC	ABIA	Uturu	
18	Akwa Ibom BSC	AKWAIBOM	Uyo	

出所：SMEDAN



出所：SMEDAN のデータを基に調査団作成

図 2-14 BSC の配置

次に表 2-9 に BIC の配置を示す。このうち、SMEDAN の職員が在籍しているセンターは IBOGUN、OWU-IJI、OSOSA の 3 カ所である。

表 2-9 BIC の配置 (2008 年 11 月現在)

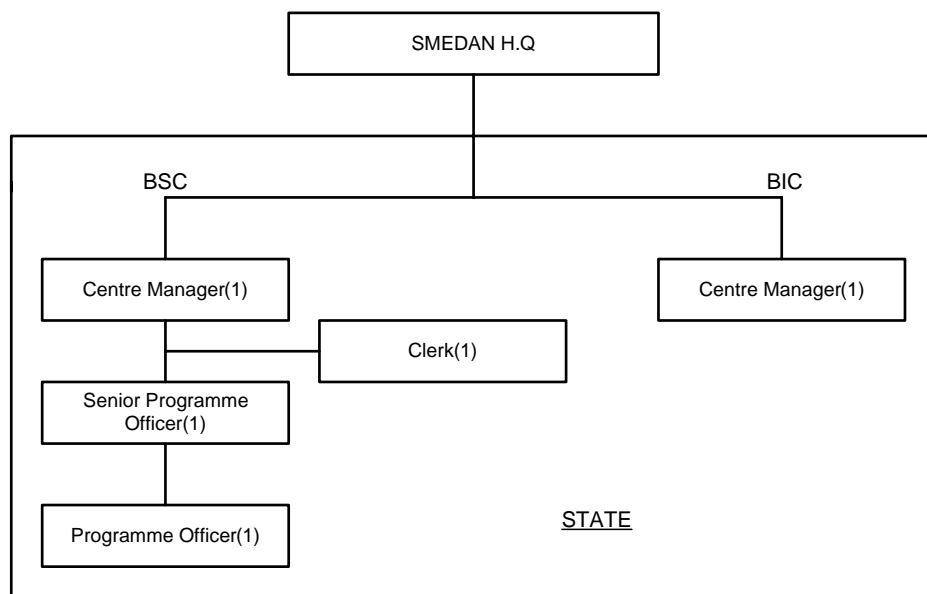
No.	センター名	州名	所在地	備考
1	KANO Chamber of Commerce BIC	KANO	Kano	
2	Madobi Community BIC	JIGAWA	Madobi	
3	Isin LGA Kwara BIC	KWARA		
4	Women and Youth Support BIC	BORNO		
5	St.Mather's Gwarinpa Estate Parish BIC	ABUJA FTC	Abuja	
6	Anglian Women's Guild and Mother's Union BIC, Diocese of Abuja	ABUJA FTC	Abuja	
7	Tawakalitu Alaalai Islamic Center BIC, Lugbe	ABUJA FTC	Abuja	
8	Abuccima BIC	ABUJA FTC	Abuja	

9	Musulim Empowerment BIC	ABUJA FTC	Abuja	
10	Abuja Cooperative Credit and Market Union BIC	ABUJA FTC	Abuja	
11	Potiskum BIC, Yobe	ABUJA FTC	Abuja	
12	All Christian Fellowship Mission BIC, ABUJA	ABUJA FTC	Maitana	
13	Izalatil Bida'ah Waikamatis Sunwa BIC	PLATEAU	Jos	
14	Kanam LGA BIC	PLATEAU	Denji	計画中
15	Pankshin BIC	PLATEAU	Pankshin	計画中
16	Mather's Union/Guild BIC, Makurudi	BENUE	Makurudi	
17	Mather's Union/Guild BIC, Oturkpo	BENUE	Oturkpo	
18	Women and Youth Support BIC	Dekina		
19	Mather's Union/Guild BIC, Doicese of Lokoja	KOGI	Lokoja	
20	Odu-Ofomu BIC	KOGI	Odu-Ofomu	
21	Odu-Ofomu BIC, Dekina	KOGI	Dekina	
22	Grace Christian Mission BIC	KOGI	Anyingba	
23	Cassava Growers Association BIC	EKITI	Odo-Ado	
24	Aiyede Community BIC	EKITI		
25	Ago-Are Community BIC	OYO	Ago-Are	
26	Sepetri BIC	OYO	Sepetri	
27	Ondo State Chambers of Commerce BIC	ONDO	Akure	
28	Kwaccima BIC	ONDO	Ilorin	
29	Out Eyotor BIC	EDO		
30	The Federal Polytechnic, Oko BIC	ANAMBRA	Oko	
31	Awka BIC, ANAMBRA	ANAMBRA	Awka	
32	Agulu BIC	ANAMBRA	Anaocha	
33	Umuchu Community BIC AGUTA, L.G.A Anambra State	ANAMBRA	Aguata	
34	Aguta LGA Secretariat BIC	ANAMBRA	Aguta	
35	Uga Community BIC	ANAMBRA	Aguata	計画中
36	Ibogun BIC	OGUN	Ibogun	
37	Owu-Iji BIC	OGUN	Owu-Iji	
38	Remo Chambers of Commerce BIC, Ogun State	OGUN	Remo	
39	Ososa BIC	OGUN	Ososa	
40	St. Peters Church, Faji-Lagos BIC	LAGOS	Lagos	
41	RCCG BIC, Okota	LAGOS	Okota	
42	FUTO BIC, Owerri	IMO	Owerri	
43	Peace Development Center BIC, UYO	AKWAIBOM	Uyo	
44	New Apostolic Church BIC	AKWAIBOM	Uyo	
45	Eket/Obongowan Skills Acquisition Centre BIC	AKWAIBOM	Akwa	
46	Ikot Ekpuk, Oruk-Anam Community BIC	AKWAIBOM		

47	Minna BIC	NIGER	Minna	
48	IPEE Community BIC	OSUN		計画中

出所：SMEDAN

以下の図 2-15 に本調査の訪問調査先のひとつであるラゴス州の例を示す。同州の BSC はセンター長の下に 2 名のプログラム・オフィサーと事務員 1 名の 4 人体制で運用されている。SMEDAN によれば基本的に BSC の定員は 8 名であり、今後増員していく計画であるとのことであった。一方、2006 年に設立された BSC である Abuja Enterprise Agency のように 26 名のスタッフがいる例もある。また、BIC は基本的にセンター長 1 名のみが配置され活動を行っている。



備考：( ) 内数値は要員数を示す

図 2-15 BSC 及び BIC の組織（ラゴス州の例）

### 3) 予算

SMEDAN の 2008 年度予算は 1 億 1,180 万ナイラとなっている。同庁の予算は FMCI とは別の独立した予算として計上されることになっている。

### 4) 活動内容

#### a) 中小零細企業の支援対象

FMCI 及び SMEDAN は支援の対象を中小零細企業と限定している。SMEDAN が支援の対象としている主な企業・業種は表 2-10 のとおりである。

表 2-10 支援対象企業・業種

No.	企業・業種
1	小規模食品製造
2	家内工業による工芸品製造
3	繊維、衣服
4	木材加工、家具製造
5	皮革製品
6	金属、金属加工及び技能サービス
7	鉱物
8	電子及び情報産業
9	建設業
10	石油・ガス関連製品及びサービス
11	娯楽産業

出所：SMEDAN

b) 産業振興・開発プログラム

SMEDAN が実施している中小零細企業に対する主な支援活動を図 2-16 に示す。

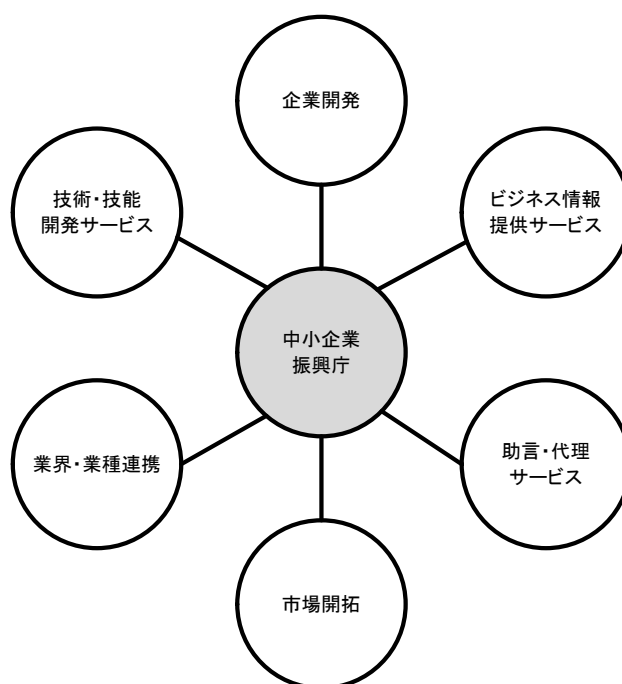


図 2-16 中小零細企業に対する主な支援活動

各支援活動の具体的内容は次のとおりである。

企業開発

中小零細企業に対する起業教育及び営業計画、開発計画、経理・会計帳簿についてのトレーニング



ビジネス情報提供サービス

ビジネス上の各種決定に有用な情報の提供

助言・代理サービス

中小零細企業からの各種相談・問合せに対する助言・代理

市場開拓

見本市・技術・研究開発における中小零細企業の参加の促進

業界・業種連携

中小零細企業とリース会社、大企業とのアウト・ソーシング機会の提供。ク

ラスター、自営業者の販売促進

技術・技能開発サービス

地方部における技術・技能の向上と最新技術導入の促進

c) クラスターに対する取り組み

SMEDAN は発足以来クラスターの健全な育成を重点項目のひとつに掲げており、その施策の一環として UNDP の協力の下に 2004 年及び 2006 年の 2 回にわたり全国のクラスターの特定作業を行った。この作業によってピックアップされたクラスターは以下の 14 種類である。

- ・ Kano Leather ( カノ州 )
- ・ Aba Footware ( アブジャ州 )
- ・ Aba Garment and Fashion ( アブジャ州 )
- ・ Otiba Information and Technology ( ラゴス州 )
- ・ Abeokuta Tie and Dye ( オグン州 )
- ・ Lafia Rice and Cassava ( Nasarawa 州 )
- ・ Bida Rice ( ナイジャー州 )
- ・ Abakaliki Rice ( Ebonyi 州 )
- ・ Akure Cassava ( オンド州 )
- ・ Ugbokolo Cassava ( Benue 州 )
- ・ Ijebu Ososa Cassava ( オグン州 )
- ・ Calabar Catfish ( Cross River 州 )
- ・ Awka Cassava ( Anambra 州 )
- ・ Maiduguri Cassava, Rice and Vegetable ( Borno 州 )

一方、2008 年 12 月の現地調査時に現在協調関係にある全国のクラスターのリストとして SMEDAN から提出されたクラスターリストを以下の表 2-11 に示す。

表 2-11 全国クラスターリスト

No.	クラスター名	場所	州名
1	IT	Ikeja	LAGOS
2	Cane Weaving	Maryland	LAGOS
3	Leather products	Aba	ABIA
4	Garment	Aba	ABIA
5	Auto parts	Nnewi	ANAMBRA
6	Mat-Waving	Ogoton-Ekiti	EKITI
7	Leather	Kano	KANO
8	Leather	Sokoto	SOKOTO
9	Plastic waste recycling	Kano	KANO
10	Raffia weaving	Ikot-ekpene	AKWA IBOM
11	Wood and metal	Kaduna	KADUNA
12	Tie and Dye	Abeokuta	OGUN
13	Tie and Dye	Oshogbo	OSUN
14	Tie and Dye	Sokoto	SOKOTO
15	Shea butter	Abakailiki	KWARA
16	Rice	Bida	NIGER
17	Rice	Abakailiki	EBONYI
18	Rice	Lafis	NASARAWA
19	Rice	Zabarmari	BORNO
20	Ginger	Kaschia/Kafanchia	KADUNA
21	Cat fish	Ogoja/Ovun	CROSS RIVER
22	Cat fish	Argungun	KEBBI
23	Vegetables	Maiduguri	BORNO
24	Cassava	Ososa-Ijebu	OGUN
25	Cassava	Ugbokolo	BENUE

出所：SMEDAN

これを比較すると 2004、2006 年に実施された全国クラスター特定調査でピックアップされたうち、Akure Cassava（オンド州）及び Awka Cassava（Anambra 州）以外はすべて SMEDAN との協調関係の基に生産活動等を行っていると思われる。

#### 5) 本計画との連携

本計画の実施では各クラスターに対する直接の支援窓口は SMEDAN が各地に設置を進めている BSC をあてることが考えられる。また、センターが産業振興の主要な要素のひとつである BDSP として機能するよう組織内容を整備することが必要であると考える。

### (3) 各州における産業振興の現状

#### 1) ナイジャー（Niger）州

ナイジャー州はアブジャ FCT に隣接し、首都アブジャからナイジャーの州都ミン

ナまでは車両で約 2.5 時間を要する。ミンナには BSC があり現在 3 名の要員で中小零細企業の支援業務を行っている。同センターは市内の約 4,000m<sup>2</sup> の広大な見本市開催予定地内の仮設建物で業務を行っているが、現在この敷地内のナイジャー州商業・鉱工業・農業会議所に隣接して新たな事務所棟が建設中である。ミンナのセンターは州商工省及び州商業・鉱工業・農業会議所と協同してキャパシティ・ビルディング、農産物売買の仲介、インターネットあるいは CD 配布による中小零細企業に対する情報提供等を行っている。なお、同州にはこのほかに BIC が 1 ヲ所ある。

ミンナには州政府の機関として小規模金融銀行の設立・運用を統括する中小企業小規模金融機構 (S.M.E/Microfinance Agency) がある。同機構は 2007 年 1 月に中小零細企業を側面から支援することを目的として設立されたものである。

また、ミンナには州政府商工省、中小企業小規模金融機構及び SMEDAN との協同で「EMPOWERMENT THROUGH ENTREPRENEURSHIP INITIATIVE」という名称の職業・技能訓練プロジェクトが継続的に実施されている。2008 年 9 月現在で実施されている訓練種目は表 2-12 のとおりである。

表 2-12

No.	訓練種目	受講者数(人)
1	理容 (Barbering)	10
2	家畜肥育 (Cattle Fattening)	14
3	食品製造・販売 (Food and Catering)	36
4	縫製 (Tailoring)	22
5	パソコン操作 (Computer Training)	23
6	家禽飼育 (Poultry and Keeping)	73
7	魚養殖 (Fish Farming)	28
8	靴修理・製造 (Cobbler/Shoe making)	9
	計	215

出所：ナイジャー州中小企業小規模金融機構  
備考：受講者数は 2008 年 9 月現在の数値

このほか、州商業・鉱工業・農業会議所は構内の建物の一室をマイクロ・ファイナンス用として活動するための準備を進めており 2009 年には運用を開始するとのことであった。

## 2) オグン (Ogun) 州

オグン州はラゴスの北側で州境を接しておりラゴスから州都アベオクタまでは車両で約 1.5 時間の距離である。同州の産業振興は州商工省が担っており、具体的活動としては IDC での職業・技能訓練及び NASSI との連携によるマイクロ・ファイナンスを行っているとのことである。このうち、工業開発センターは FMCI の主導によって各州に設立されたものであり、同州のセンターは 1979 年に設立され木工、自動車修理、金属加工の 3 種の訓練コースが設置されている。本調査ではセンターを訪問し現地調査を行ったが木工コースの一部機材 (木工旋盤、丸鋸盤、帯鋸盤) に最近使用された様子が見られるがほかの 2 コースを含むほとんどの機材は埃が積もり長期間

使用されていないものと見受けられた。州側の説明によれば指導員を含むセンターの定員は26名とのことであるが現在は6名に過ぎず順調に運営されているとは思えない印象を受けた。このほか、同州には商工省所管外の Technology Incubation Centre があるが時間の都合で訪問できず詳細は不明である。

なお、同州には4カ所にBICがあるがBSCは計画中である。

#### (4) その他の関連機関・組織

##### 1) NACCIMA

NACCIMAは1960年に設立されたナイジェリアの企業全般にわたる全国組織である。同会議所は「NATIONAL BUSINESS AGENDA 2008-2009」のなかで中小企業群を国家経済成長に欠かせない重要な要素であると位置づけ、その活性化と雇用の創出は会議所として積極的に取り組むべき課題のひとつであるとしている。

##### 2) NASME

NASMEは1996年にナイジェリアの中小零細企業の互助組織として設立された。本部をラゴスに置き、国内の20州に支部があり会員企業数は2008年現在で3,000以上としている。その活動は組合独自のほか、SMEDAN、NACCIMA、MAN、UNIDO等との協同事業・活動も積極的に実施している。産業振興に関わる具体的な事業・活動としては、ワーク・ショップ、セミナーの開催、ビジネス・データの提供、機器のリース事業等のほか、会員企業の従業員を対象としたパソコン操作等の各種短期トレーニングも随時開催している。

##### 3) NASSI

NASSIは1978年に設立されラゴスに本部を置き、全国に北東、北西、東及び西の4つの地域事務所（Zone office）のほか、アブジャ連邦首都区を含む全州に支部を置いている。会員企業の業種を以下の表2-13に示す。

表 2-13 NASME 会員の業種

No.	製造業	No.	サービス業
1	機械加工	1	ホテル業
2	コンクリートブロック製造	2	印刷/グラフィック
3	農産物加工/家畜・家禽加工	3	写真
4	服飾縫製	4	貴金属
5	化粧品製造	5	機械・自動車整備
6	革及びプラスチック加工	6	一般建築
7	皮革製品/靴製造	7	運輸・輸送
8	家畜飼育・肥育	8	小売
9	木工/家具製造	9	コンサルタント/研修訓練
10	製パン	10	ビジネス・センター
11	アルコール飲料製造	11	理美容
12	清涼飲料製造	12	フィットネス/サウナ
13	タバコ製造	13	広告
14	紙製品製造	14	機器販売・保守
15	ガラス・陶器製造	15	建設機械レンタル

16	鋳 業	16	鋳業機器保守サービス
		17	農機・道路機器レンタル、保守
		18	建築・土木設計
		19	コンピューター・サービス
		20	税務 / 経理 / 会計検査
		21	クリーニング業

出所： NASSI

同組合の産業振興に関係する活動としては以下があげられる。

- ・ 起業家に対するアドバイス
- ・ 原材料、資機材、製造規格・基準、販路に関する情報提供
- ・ セミナー、ワーク・ショップ、研修旅行等を通じた会員企業のキャパシティ・ビルディング
- ・ 小規模金融

#### 4) 州小規模金融組織

本調査ではナイジャー及びオグンの 2 州で州が管轄する小規模金融の実情を調査する機会を得た。

ナイジャー州の例では州都ミンナに州政府の機関として中小企業小規模金融機構 (S.M.E/Microfinance Agency) が存在する。同機構は 2007 年 1 月にナイジャー州内の中小零細企業に対する金融支援を行う小規模金融銀行 (Microfinance Bank) の設立・運用を統括することを目的として設立されたものである。

ナイジェリアの小規模金融銀行に対する営業免許の交付にあたっては銀行の規模を資本の額によって 2 つのカテゴリーに分けている。

LGA 内の企業を対象とする場合は資本額 2,000 万ナイラ以上を保有すること。

州 (State) 内の企業を対象とする場合は資本額 10 億ナイラ以上を保有すること。

現地調査時点でオグン州内にいくつの小規模金融銀行が存在するかは不明であったが、現在同州政府の指導の下に地元のアベオクタ NACCIMA と協同で運営すべく設立準備中の小規模金融銀行は上記 に該当するものである。

#### 5) 民間コンサルティング企業

ナイジェリアの産業振興あるいは中小零細企業に関連する BSP として各種の調査・広報・コンサルティング業務等を行っている国内の民間企業には以下のようなものがある。なお、これらの企業はいずれも中小企業開発庁の委託業務によるクラスター実態調査等の調査業務を実施した経験を有する。

表 2-14 調査・コンサルティング企業（例）

No.	社名	No.	社名
1	KKK Consult	8	Issachar Consultant & Adviser
2	Michael Jacobs	9	J.K. Consulting Road Master Link
3	Nobels & Lesley	10	Compass
4	Romis	11	Rosequeen
5	Akintayo & Associated with IITA	12	Technopol
6	Adebola Shobanjo	13	BCG
7	CISME	14	Consolidated Management

## 2 - 3 - 2 産業振興に係る問題点と課題

### (1) 問題点とニーズ

#### 1) インフラ

本調査を通じて判明したナイジェリアの産業振興に係る最大の問題点はインフラ、特に電力、水の供給と輸送路としての道路の未整備であろう。この問題については当然ながらナイジェリア国内でも十分認識されており、州政府、各会議所、組合、クラスターへの訪問調査でも異口同音に問題としてあげられる点である。本調査期間中の協議の席で、あるクラスターの代表者からの「水も電気も不十分な状況下でどうやって品質・生産性向上ができるのか」という意見が非常に印象深い。

特に電力については規模の大小にかかわらず企業にとっての生命線であり、電力不足あるいは停電の頻発は企業活動に極めて大きな影響を与えている。資料<sup>20</sup>によればナイジェリアの2005年の公共電力の発電総能力は約686万kwであるが実際の送電容量は4分の1の約278万kwに過ぎない。これは発電施設・設備の老朽化、保守管理の不足、送配電施設の不備等が原因であろうと推測される。

水については、特に地方部において整備不足が顕著であるといわれる。本現地調査においてもシーバター製造現場あるいは藍染め工場の現場から水不足と水質の問題で製品の品質に少なからぬ影響があるとの意見が聞かれた。

道路については本調査でアブジャ～ミンナ間、ラゴス～アベオクタ間を車両で移動した経験では幹線道路はほぼ全面舗装路であり全般的に整備が進んでいると見受けられた。また、現在も各道路で拡幅工事が進行中であるという印象を受けた。しかしながら道路の多くの箇所では舗装の剥がれ、路肩の陥没等が見られ車両の通行に支障を来している。これは道路の保守管理が現状に追いついていないことが原因であると考えられる。

#### 2) 小規模金融

ナイジェリアの中小零細企業は小規模金融銀行から低利、無担保等の優遇措置を受けて融資を受けられることになっている。しかしながら現状では担保の提供、有力者の紹介を求められる等の事例を聞く。これは小規模金融の制度・目的が完全には機能しておらずそのしわ寄せが中小零細企業家にきていると考えざるを得ない。

<sup>20</sup> Central Bank of Nigeria's Statistical Bulletin, 2005

## (2) 課題

本調査の結果分析から、ナイジェリアにおける産業振興に係る課題として以下の点が考えられる。

### 1) インフラの整備

既述のように特に公共電力については国家全体の問題であり、早急に解決できる問題ではないことは明白である。しかしながら産業に不可欠の電力をいかに確保するかは避けて通れない問題である。小地域内の企業が共同であるいは個々の企業が局所的に発電機を設置することが現実的な解決策のひとつではあろう。一方、発電機の設定による運転・保守コストは製造原価に跳ね返ってくることも容易に想定できる。本計画の実施にあたってはインフラの整備、特に電力・水の安定供給をいかにするかは大きな課題となる。

### 2) 実施機関・組織

中小零細企業の産業振興にあたり、支援を行う実施機関・組織の存在は極めて大きいと考える。ナイジェリアでは公共・民間を含め数多くの組織が単独であるいは協同して支援活動を行っているのが現状である。SMEDAN 設立の主目的のひとつは支援対象を中小零細企業に特化し、他組織との協調を図りながら活動を展開していくことにある。本計画の趣旨を考えれば国家機関である同庁が同国の中小企業支援の要として機能することには大きな価値があり、又最適の組織であると考えられる。しかしながら現状の SMEDAN は設立後日も浅いこともあって十分に機能しているとは言い難い。

今後、地方部への BSC 及び BIC の展開と十分な人員の配置が早急な課題であると考えられる。また、センターの展開にあたっては州政府、会議所、組合、民間企業等との協調には十分な配慮が必要であろう。

### 3) 人材育成

本現地調査の過程でほとんどの組織、個人からナイジェリア産業界の今後の大きな課題のひとつとしてキャパシティ・ビルディングの必要性・重要性が聞かれた。実際に州レベルでは各種組織・機関が数日から 2 週間程度のセミナー、技能講習を実施している。

本計画と密接に関係するクラスターレベルの人材育成の実情については本調査ではナイジャー、オグンの 2 ヶ所を見たに過ぎないが、このうち、オグンの工業開発センターは既述のように現状では人材育成の場としてはほとんど機能しておらず役に立っていない。一方、ナイジャーの職業・技能訓練プロジェクトではクラスターレベルのニーズにあった訓練コースが設定されており有効な人材育成が行われているように見受けられた。以上から産業・地域・企業規模のニーズに合致した人材育成機関の実情の把握と対策は本計画実施にあたっての留意事項のひとつであると考えられる。

## 2 - 3 - 3 今後の支援策に係る検討案

今後、詳細計画策定調査を実施する場合はクラスターを含む中小零細企業の組織・経営・業務内容等に知見を有する専門家を配置し、計画実施に適切な業種を見極めるとともにクラスター選定について検討を行うことが必要であると考えられる。このため、カノを含む複数



の地域を訪問調査し実態を把握することが重要であろう。また、地方の BSC をはじめ州政府機関、商工会議所・組合等の BDSP として機能することができる組織の現状と将来計画等の調査及び人材育成機関・組織についての調査も重要である。さらに、本格調査の実施にあたって補助となるべき現地の民間コンサルティング企業等についての調査も不可欠であるとする。

## 2 - 4 地場産業の現状

### 2 - 4 - 1 地場産業

#### (1) 地場産業の定義

ナイジェリアでは、地場産業を構成する中小零細企業の画一された定義はなく、政府機関、ドナー機関、民間研究機関などで異なった定義が使用されている。表 2-15 に中小零細企業のそれぞれの定義を示す。

表 2-15 中小零細企業の定義

機 関	従業員数			総資産額（不動産は除外）			年間売上高		
	中規模企業	小規模企業	零細企業	中規模企業	小規模企業	零細企業	中規模企業	小規模企業	零細企業
SMEDAN	50～199人	10～49人	10人未満	5億ナイラ未満	5,000万ナイラ未満	500万ナイラ未満			
全国中小企業協会	50～99人	10～49人	10人未満	150万ナイラ未満	5,000万ナイラ未満	100万ナイラ未満	5億ナイラ未満	1億ナイラ未満	1億ナイラ未満
CBN	100人未満	50人未満		150万ナイラ未満	100万ナイラ未満		150万ナイラ未満	100万未満	
世界銀行	50～299人	10～49人	10人未満	300～1,499万USドル	10～2億9,900万USドル	10万ドル未満	300～1,499万USドル	10～2億9,900万USドル	10万USドル未満

注：(1) SMEDAN 聞き取り調査。

(2) “Promoting Improved Sustainable Microfinance Services (PRISMS)”, USAID。

世界銀行の定義では、上記 2 つ以上の条件を満たすこととしている。このように中小零細企業の定義の画一化が進んでいないのがひとつの理由で、全国の産業統計も整備されていない状況にある。

#### (2) 地場産業の現状

ナイジェリアの中小零細企業数(企業を従業員 50 人以下のフォーマル・インフォーマル企業と仮定)は総企業数(966 万社)の 87%(840 万社)を占め、中規模企業(従業員数を 21～50 人と仮定)は中小零細企業の 5%(約 42 万社)、小規模企業(同 5～20 人と仮定)は 15%(約 130 万社)、零細企業(同 5 人未満と仮定)は 80%(約 670 社)を占めている(USAID 資料)。また、政府系企業数は 1,500 社と推定され、民間部門の労働力の 3 分の 2 に相当する労働者を雇用し、民間部門の総投資額の 50% 以上に相当する投資を行っている。

クラスターは、比較優位性のある地場産業を核として、裾野産業が集積されている中小零細企業の集合体で、地域経済活性化の牽引力になる産業群である。このクラスターの広義の概念には、その地域の研究機関、大学、職業訓練機関、業界の専門的情

報、技術支援、研修などを担当する機関も含まれる。

クラスターが抱える問題は多様で、低い技術水準（製品開発能力含む）、脆弱な基礎インフラ（特に、電力）、技術・知識の不足（包装、ラベリング、会計、企業経営、品質管理、流通、市場情報、ビジネス連携、製品デザイン、規格基準など）、制度金融/MFI へのアクセス不足、専門性を必要とする人材の不足（BDSP など）、政府・民間機関との連携不足などに集約される。これら制約要因のうち、最重要課題は電力、技術、融資の3点に絞り込むことができる。

SMEDAN が確認した全国のクラスターは、表 2-16 に示されているとおりである。なお、リストアップされているクラスターの多くは、UNDP の調査対象となった産業群である。

表 2-16 全国のクラスターの概要

No.	州	所在地	クラスター名	業種	市場
1	Lagos	Badagary, Epe, Ibeju Lekki, Ojo LGAs	Coconut Farming/Processing Cluster	ココナッツ栽培・加工	
2		Ikeja	Otigba Knowledge Based/IT Cluster	情報技術	国内外市場
3		Ikorodu, Badagary, Alimosho, Epe, Ojo LGAs	Cassava Farming Cluster	キャッサバ栽培	
4		Badagary, Ikorodu, Alimosho, Ijaye-Ifako LGAs	Pig Farming Cluster	畜産（養豚）	
5	Kwara	Ilorin, Metropolis, Ekiti LGAs	Starch Processing Cluster	スターチ製造	
6		Shonga	Shonga Rice Cluster	稲作・精米加工	
7		Edu, Kaiama LGAs	Sheanut Butter Processing Cluster	シアーナッツ加工	
8		Ilorin West, Ilorin East LGAs	Locust Bean Processing Cluster	豆類加工	
9		Baruten, Ilorin East LGAs	Sheanut Butter Processing Cluster	シアーナッツ加工	
10		Oke Ero LGA	Soap Making Cluster	石鹸製造	
11	Oke Oyun LGA	Palm Oil Processing Cluster	ヤシ油製造		
12	Sokoto	Sokoto North LGA	Metal Works Cluster	金属加工	国内市場
13		Sokoto South LGA	Yagoriba Groundnut Oil Processing Cluster	落花生油製造	国内市場
14		Sokoto North LGA	Madunka Leather Works Cluster	皮革製品製造	国内市場
15		Sokoto North LGA	Karah Carpentry Works Cluster	木工製品製造	国内市場
16	Sokoto South LGA	Marina Tsomiyo Dyeing Cluster	藍染め製品製造	国内市場	
17	Bauchi	Alkaleri LGA	Gum Arabic, Kaolin and Gypsum Cluster	アラビア糊、カオリン・石膏加工	
18	Adamawa	Mayo Bela, Hong, Fufore, Jada, Ganye LGAs	Sheanut Butter Processing Cluster	シアーナッツ加工	
19	Kano	Kura, Tudun Wada LGAs	Rice Farming and Processing Cluster	稲作・精米加工	国内市場
20		Kano Central	Waste Recycling Cluster	廃棄物リサイクル	国内市場
21		Ungogo LGA	Embroidery and Tailoring Cluster	刺繍・縫製	
22		Kurmi and Kotar Markets	Leather Works Cluster	皮革製品製造	国内市場
23		Dawakin Tofa LGA	Pottery and Ceramic Making Cluster	陶磁器製品製造	
24		Dala, Bichi, Minjibir, Ungogo LGAs	Metal Works and Fabrication Cluster	金属製品製造	
25	Imo	Ohaji LGA	Oil Palm Processing Cluster	ヤシ加工	

26		Ngor Okpala, Ohaji/Egbe LGAs	Cassava Processing Cluster	キャッサバ加工	国内外市場
27	Enugu	Aniri LGA	Rice Milling Cluster	精米加工	国内市場
28		Ezeagu LGA	Poultry Feeds Milling Cluster	家禽飼料製造	国内市場
29		Igboeze North, Nkanu LGAs	Palm Oil Processing Cluster	ヤシ油製造	国内外市場
30	Rivers	Elchie/Ikwerre LGA	Oil Palm Processing Cluster	ヤシ加工	国内外市場
31		Khana, Degema LGAs	Fish/Sea Food Processing Cluster	海産物加工	国内市場
32		Obubra-Abi-Ikom	Obubra-Abi-Ikom Catfish Cluster	ナマズ養殖	国内市場
33	Cross River	Akampa, Akpabuyo LGAs	Cassava Processing Cluster	キャッサバ加工	国内外市場
34		Calabar South, Odukpani, Akpabuyo LGAs	Fish/Sea Food Processing Cluster	海産物加工	国内市場
35		Ikom, Obubra, Ogoja LGAs	Rice Milling Clustr	精米加工	国内市場
36		Yakurr, Akampa, Ikom LGAs	Wood Processing ( Saw Milling ) Cluster	木工製品製作	国内市場
37		Ikom LGA	Cocoa Processing Cluster	ココア加工	国内外市場
38	Abia	Ukwa East LGA	Akwele ( local fabric ) Weaving Cluster	織物製品製造	国内市場
39		Ariaria, Imo Avenue, Powerline Road	Leather Works Cluster	皮革製品製造	国内外市場
40		Aba Town	Wood Works Cluster	木工製品製作	国内市場
41		Aba Town, Umuahia Town	Garment and Allied Cluster	衣料製品製造	国内市場
42	Ondo	Ilaje, Ese Odo LGAs	Fruits Juice Production Cluster	果物加工	国内市場
43	Ogun	Abeokuta	Abeokuta Tie and Dye Cluster	藍染め製品製造	国内外市場
44		Abeokuta	Abeokuta Catfish Cluster	ナマズ養殖	
45		Ijebu Ososa/Iji Owu Ijebu	Ijebu Ososa Cassava Cluster	キャッサバ栽培・加工	
46		Ado Odo/Ota	Ado Odo/Ota Rice Cluster	稲作	
47		Owode	Owode Rice Cluster	稲作・精米加工	
48		Egbado North	Egbado Rice Cluster	稲作・精米加工	
49		Obafemi	Obafemi Rice Cluster	稲作・精米加工	
50		Osun	Oshogbo	Oshogbo Tie and Dye Cluster	藍染め製品製造
51	Kaduna	Kaduna South	Kaduna Wood and Metal Cluster	木工・金属加工	国内市場
52	Anambra	Nteje-Akwa-Anaku-Igbariam-Urum-Isi agu	Nteje-Akwa Cassava Cluster	キャッサバ栽培・加工	
53		Nnewi	Nnewi Auto Spare Parts Cluster	自動車部品製造	国内市場
54		Aguata	Aguata Rice Cluster	稲作・精米加工	
55	Benue	Ugbokolo	Ugbokolo Cassava Cluster	キャッサバ栽培・加工	
56	Ondo	Akure	Akure Cassava Cluster	キャッサバ栽培・加工	
57	Edo	All LGAs	Out'Eyotor Multipurpose Cassava Cooperative Society	キャッサバ栽培・加工	
58	Niger	Bida	Edozigi/Badegi/Bida Rice Cluster	稲作	国内市場
59		Loguma	Loguma Rice Clusterr	稲作	国内市場
60	Ebonyi	Abakaliki	Abakaliki Rice Cluster	稲作	国内市場
61	Kebbi	Yauri-Argungu Town	Yauri-Argungu Catfish Cluster	ナマズ養殖	
62	Plateau	Kanam	Kanam Rice Cluster	稲作・精米加工	
63		Langtang South	Langtang Rice Cluster	稲作・精米加工	
64		Mikang	Mikang Rice Cluster	稲作・精米加工	
65		Kwampan	Kwampan Rice Cluster	稲作・精米加工	
66		Shandam	Shandam Rice Cluster	稲作・精米加工	
67		Bokkos	Bokkos Acha Cluster	アチャ栽培	国内市場

出典：SMEDAN

今次調査で表 2-17 に示されているクラスターの現状調査を実施した。

表 2-17 クラスターの現状調査

州	クラスター
ナイジャー (Bida、Minna)	シアーバター製造企業 (伝統的加工組織、近代的製造企業)
オグン (Abeokuta)	Ofada米生産組織
	藍染め製品製造組織
	キャッサバ加工企業
カノ (Kano)	皮革製品製造企業
	藍染め製品製造組織

## 2 - 4 - 2 地場産業の SWOT 分析

### (1) シアーバター製造クラスター (ナイジャー州)

#### 1) 概況

ナイジェリアの 2004 年のシアーナッツ生産量は 37 万 2,000 t で、世界全体の生産量の 57.1% を占めているが、輸出量はわずか 880 t (生産量の 0.2% に相当) のみにとどまっている (FAO 資料)。シアーの樹木は年間降雨量 1,000mm 以下の地域に自生 (湿潤サバンナ地域・乾燥サバンナ地域：ナイジャー、Nasarawa、Kebbi、Kwara、Kogi、Oyo、Ondo、Kastina、Kaduna、Adamawa、Zaria、Taraba、Borno、Sokoto の各州) している油脂系樹木で、特にナイジャー州の生産量が最も多いといわれている (正確な州別生産統計は整備されていない)。シアーナッツの樹高は約 20 m、樹径 1 m 以上で、結実は樹齢 12~15 年以上の樹木が最も多く、5~8 月の時期に結実する。1 本の枝に 1~3 個の果実ができ、1 本の樹木から 15~20 kg の果実が採取でき、その果実から 3~4 kg のナッツが収穫できる。生産量の多いナイジャー州は、シアー果実の未採取量が 70% 以上に達するといわれており、それは、村落から樹林に自生しているシアー果実の採取地までの輸送手段がないこと、貯蔵施設が未整備のため、小動物被害が多いこと、動物被害を受けた種子を利用してシアーバター製品を生産するため、製品の質が悪いこと、採取時期が雨期で、農繁期と重なるため、収穫が困難であるなどが起因しているようである。種子には 40~60% の脂肪分が含まれており、シアーバター (又はシアーナッツ油) は伝統的に食用、医薬品 (傷や火傷の治療薬)、灯用に使われ、種子の外殻は蚊の防虫剤、樹皮は染料、樹木は薪炭材、建材に利用されている。近年では、ヨーロッパでシアーバターの需要が高まり、石鹸、保湿剤、整髪剤などの化粧品に配合されているとともに、チョコレート製造のココアバターの代用品としても使用されている。また、果実の果肉は甘みを含み、食用になっている。

シアーの樹木は、ナイジャー州では Zone A (ナイジャー南部：Agaie、Koriagi、Dibbo、Badeggi、Kausanagi、Lapai、Egbhanasara、Bida、Gbangban、Chiji、Batati、Patitagi、Etsutasha、Gbamace、Mokwa、etc.)、Zone B (ナイジャー中部：Bassa、Gurmana、Erena、Gwada、Zumba、Shiroro、Paiko、Kagara、Gawu、Babangida、Kwakuti、etc.)、Zone C (ナイジャー北部：Duku、Auna、Nasko、Pandogari、Rijau、New Bussa、

Borgu、Kaboji、Gulbin Boka、Dusai、Warari、etc.) に多く自生している。

ナイジャー州シアバター加工協会 (Niger State Association of Shea Butter Processing) は、シアバター・ビジネスの振興を主務とし、約 100 名の会員を有している。シアバターには白色と淡黄色の 2 種類のバターがあり、製品の品質向上のため、会員を対象に品質管理の研修を実施している。シアバター製造は、伝統的な手作り製造と機械製造に大別され、前者は農村女性が主な構成員となっている多数の農民組織によって、又後者は 6 ヲ所の製造工場 (ミンナに 2 ヲ所、その他地域に 4 ヲ所) によって行われている。製品の質は後者が優れており、アブジャ、カノ、ラゴスなどの大都市に出荷されている。カノへの出荷価格は 3 万 5,000 ナイラ/t、ラゴスは 5 万ナイラ/t で、価格差は主に輸送費 (距離の違い) によるものである。製造工場の聞き取り調査によると、原料のシアナッツ 3 t からシアバター 1 t と副産物であるシアバターケーキ 1 トンが生産され、ケーキは養魚場と養鶏場に 8,000~1 万ナイラ/t の価格で販売されている。現在、シアナッツの研究は、ナイジェリア・オイルパーム研修所 (NAIFO) で栽培試験 (発芽試験、早生品種開発など) が行われている。また、シアバターの品質基準が 2006 年 12 月にナイジェリア規格局で定められた。シアバター製造クラスターが抱える問題点には、シア果実の非効率的な収穫 (収穫時期が農繁期と重複)、有限な水源 (加工過程で大量の水を使用する)、貯蔵施設の不備、包装技術の欠如、原料産地と製品加工・製造地の遠距離立地などがある。

シアバターの伝統的加工組織 (農業協同組合) を支援しているドナー機関の GTZ は、採取作業は労働集約的であるため、70% の果実は未採取であること、果実採取は農村女性の仕事で、家事や農作業に追われる女性にとっては、採取に費やす時間が限定されていること、シアナッツの集荷業者と加工業者の 86% は女性企業家であること、集荷業者と加工業者の 95% は組織化されていないことなどを伝統的クラスターの特徴であると指摘している。また、ビジネス戦略については、地元集荷業者、加工業者/製造業者、中間業者とのビジネス連携の強化と輸出を念頭に置いた有機産品証明の取得を急務な課題として取り上げている。

米国とヨーロッパへのシア製品の輸出を目的に設立された西アフリカ貿易ハブ (WATH) のシアバター輸出ガイドラインによると、通関知識の習得、国際取引のためのシアバター証明の取得 (フェアトレード、有機証明など)、国際品質基準の適用、ラベル・包装技術の確立などの重要性を指摘し、又国際取引を行うためには、製品の品質と数量を保証する必要があるとしている。

図 2-17 に国内市場向けシアバターの流通経路を示す。

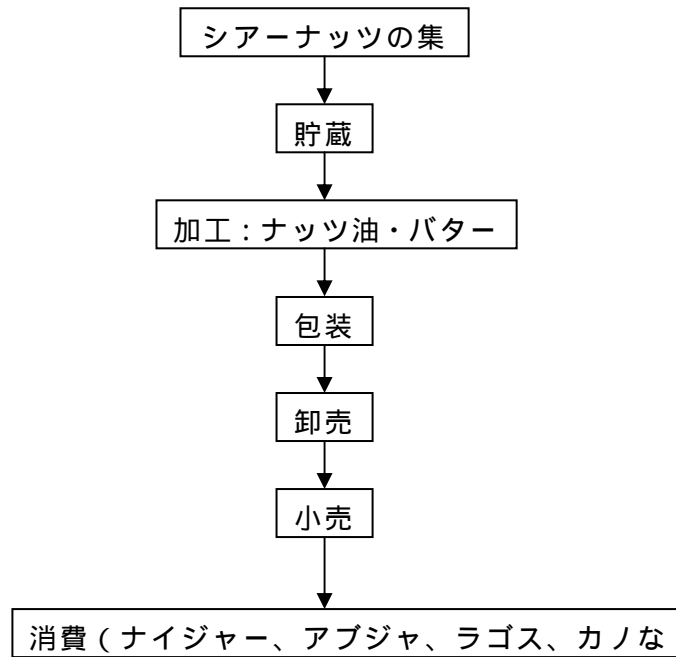


図 2-17 ナイジャー州における国内市場向けシアーナッツの流通経路

シアーバターの伝統的製造方法は、図 2-18 に示されるとおりである。

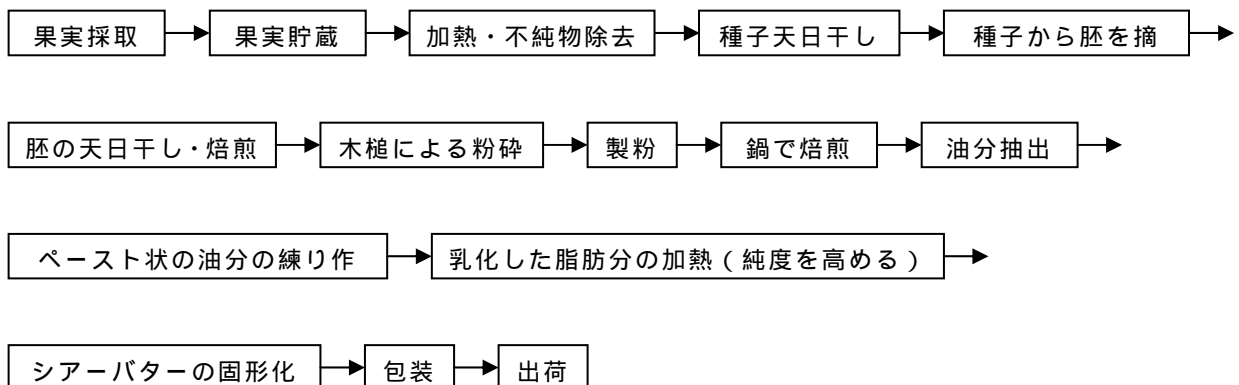


図 2-18 伝統的シアーバター製造方法

## 2) SWOT 分析

SWOT 分析結果は以下のとおりである。

### a) 強み（内部環境：人材、技術、設備など）

- ・道路・通信インフラが整備され、大都市市場（アブジャ、ラゴス、カノなど）へのアクセスが可能となっている。
- ・ナイジャー州は全国で最大のシアーナッツ生産量を誇る。
- ・ナイジャー州政府がシアー樹木の保全措置を講じている。
- ・ナイジャー州政府がシアーバター製造産業の振興を推進している。
- ・ナイジャー州のシアーバター製造工場は 6 カ所で、同州で競合企業が少ない。

- ・農村地帯の所得獲得機会を創出し、貧困削減に貢献できる。
- ・製品需要に季節性がない。

b) 弱み（内部環境：人材、技術、設備など）

伝統的加工組織・近代的加工企業：

- ・シアーナツの集荷業者・加工業者の組織化が進んでいない。
- ・政府研究機関、集荷業者、加工業者、中間業者とのビジネス連携が脆弱である。
- ・顧客ニーズに対応した製品開発能力を有していない（少品目生産体制）。
- ・流通業者や消費者の顧客情報管理が不十分で、営業力が弱い。
- ・製品の商圏（取引範囲）が限定されている。
- ・市場マーケティング戦略がない。
- ・競合産地の市場情報が入手されていない。
- ・輸出を想定した場合、価格面と品質面の市場競争力が不足している。

伝統的加工組織：

- ・製品の品質管理知識が不足している。
- ・製品製造のための機械化が遅れている。
- ・製品加工技術が低い。
- ・運営資金が不足している。

近代的加工企業：

- ・電力供給が不安定である。
- ・製造機械が高額である。
- ・設備投資資金が不足している。
- ・運営資金が不足している。
- ・通年の安定した原料調達が困難である。

c) 機会（外部環境：業界、競合先の動向など）

- ・建設中のビジネス支援センター（ミンナ）、BIC（各自治体）、BSC（各自治体）からの支援が期待できる。
- ・貿易展示会に出品できる。
- ・製品についてのワークショップが開催されている。
- ・国際市場（米国、ヨーロッパなど）における需要が急増している。
- ・有機製品認証を申請できる可能性がある（フェアトレードなど）。

d) 脅威（外部環境：業界・競合先の動向など）

- ・最大の輸出国であるガーナの動向に影響を受ける可能性がある。
- ・シアー樹木が薪炭材・建材として乱伐される可能性がある。

e) 財 務

伝統的加工組織：

強み：在庫負担が少ない。

弱み：組合員 1 人当たりの機械化が進んでいない。

組合員 1 人当たりの売上高が低い。

近代的加工企業：

強み：在庫負担が少ない。



従業員 1 人当たりの機械化が進んでいる。

従業員 1 人当たりの売上高が高い。

弱み：運営資金（設備の維持管理費含む）・投資資金の調達が困難である。

## （2）Ofada 米生産クラスター（オグン州）

### 1) 概況

オグン州やラゴス州で栽培されている Ofada 米（中・短粒種の香米）は、その由来は地名から来ており、その品種の定義をめぐってイバダンの国際熱帯農業研究所（IITA）・西アフリカ米開発協会（WARDA）で遺伝子分析が行われている。また、ナイジャー州ピダに位置する国立穀物研究所（NCRI）でその育種が行われる予定でもある。Ofada 米は、伝統的に祭事に食され、栄養価が高く、味もよいため、「米の王様」と呼ばれている。

オグン州アベオクタに農民、農民組織、精米業者、流通業者など約 2,000 名の会員を擁するナイジェリア稲作農民協会（RIFAN）が設置され、Ofada 米の普及・販売促進を図っている。最近までドナー機関の DFID の PrOpCom 計画（Promoting Pro-poor Opportunities through Commodity and Service Markets）で Ofada 米振興が図られてきたが、現在は支援対象が近隣州に移っているため、十分な支援を受けていない状況にある。Ofada 米はオグン州の特産品で、高い需要を誇り、又他品種に比べて有利な価格で取り引きされている（白米価格：Ofada 米 1 万 5,000 ナイラ/50kg、他品種 7,000～9,000/50kg）。籾の農家庭先価格は 3,600 ナイラ/35～37kg で、精米歩どまりは 60% である。栽培と流通に関する制約要因には、耕地造成に必要な機械の不足、高額な農業生産資材、マイクロ融資へのアクセス不足、基礎インフラの不備（電気、給水、農道など）、農業機械化の遅れ（耕耘機、脱穀機など）、脆弱なパーボイル・精米技術、限定された市場流通、鳥害の多発などがある。

消費者は、都市市場（州都）では、国産米よりも輸入米を好み、農村市場（郡都）では輸入米よりも国産米の消費者嗜好が根強く残っているといえる。都市部の消費者は外観（コメ粒の大きさ、透明度）、破碎率、不純物の混在の有無などを基準にして品質管理の行き届いた輸入米を選択し、特にパーボイル加工された長粒種を好む傾向がある。他方、農村部の消費者は価格、鮮度、味及び伝統的料理との相性で国産米を選択する傾向が強い。このように都市部の消費者のみならず、農村部でもキャッサバ、トウモロコシ、ヤムなどの伝統的な食用作物からコメへの主食の代替が起こっているのが現状である。1 人当たりの年間のコメ消費量は 2007 年の 37.3kg から 2015 年には 41.2kg に増加すると推計されている。

### 2) SWOT 分析

SWOT 分析結果は以下のとおりである。

#### a) 強み（内部環境：人材、技術、設備など）

- ・道路・通信インフラが整備され、大都市市場（アブジャ、ラゴス、カノなど）へのアクセスが可能となっている。
- ・Ofada 米はオグン州の特産品で、他州での生産は確認されていない。
- ・Ofada 米は短・中粒種の在来品種（香米）で、味がよく、祭事の際に食され、根

強い需要がある。

- ・ オグン州政府が Ofada 米の生産・販売を振興している。
  - ・ RIFAN（オグン州支部）が Ofada 米生産者の取りまとめを行っている。
  - ・ 2007 年のコメ輸入量は 1,600 万 t に達し、世界第 2 位の輸入国になると予想されている。
  - ・ 農村地帯の所得獲得機会を創出し、貧困削減に貢献できる。
- b) 弱み（内部環境：人材、技術、設備など）
- ・ 農民の組織化が進展していない。
  - ・ 政府研究機関、集荷業者、加工業者（パーボイル業者、精米業者）、流通業者とのビジネス連携が脆弱である。
  - ・ 農業生産資材の適期適量の入手が困難である。
  - ・ 農業普及活動が活発に進んでいない。
  - ・ 農業機械化が進んでいない（耕耘機、脱穀機、乾燥機など）。
  - ・ 収穫後処理技術（パーボイル・乾燥調製・精米技術）が脆弱である。
  - ・ 貯蔵施設が整備されていないため、収穫後、安値で集荷業者と取り引きされている。
  - ・ Ofada 米の商圈（取引範囲）が限定されている（オグン州、ラゴス州、アブジャなど）。
  - ・ 市場マーケティング戦略がない。
  - ・ 競合産地の市場情報が入手されていない。
  - ・ 輸出を想定した場合、価格面と品質面の市場競争力が不足している。
  - ・ 需要に季節性がある（収穫期は 7～8 月）。
  - ・ 基礎インフラ（電気、給水、農道など）が整備されていない。
- c) 機会（外部環境：業界、競合先の動向など）
- ・ 貿易展示会に出品できる。
  - ・ Ofada 米についてのワーク・ショップが PrOpCom 支援の下、開催されてきた。
- d) 脅威（外部環境：業界・競合先の動向など）
- ・ 特になし。
- e) 財 務
- ・ 強み：他品種に比べて、高値で取り引きされている  
(Ofada 米 1 万 5,000 ナイラ/50kg、他品種 7,000～9,000 ナイラ/50kg)。
  - ・ 弱み：収穫後に価格下落を招く。  
制度金融へのアクセスができない。

### (3) 藍染め製品製作クラスター（オグン州）

#### 1) 概 況

藍染め産業はオグン州の基幹地場産業のひとつで、州都のアベオクタのカムボラ市場に集積され、クラスターを形成している。そこで製造された艶やかな藍染め製品は、祭事に多くの女性によって着用されている。藍染め製品は使い込むほど鮮やかな色合いになり、また、肌触りもよくなるといわれている。

アベオクタには藍染めの伝統保護・製品販売促進を目的に、「Traditional Adire/Kampala Manufacturers Association」という藍染め製品製造者組合が形成されており、その会員数は5,000~1万人で、店主、製造業者、流通業者などから構成されている（協会の会員登録管理に問題あり）。協会には役員会が設置され、会長、副会長、書記、会計などの役員が配置されており、製品の市場、価格、品質について定期的に会合が開かれている。カムボラ市場には藍染め専門店が約1,000軒ほど建ち並び、同州の特産品である藍染め市場を形成している。

藍染め技術は古来からの技法で、知的財産権を有しており、伝統技術が外部に漏れることを極端に恐れている（加工技術の写真撮影は禁止された）。藍染め製品（藍染めの布地、男女用衣服など）の製造には、多くの労力と加工過程を要し、完成品までに要する時間は彩色模様によって異なっている。染料となるインティゴ（オヨ州に自生している）やコロはドイツから、又布地は中国やインドから輸入している。輸入布地は粗悪な品質であるが、国内の繊維産業は壊滅状態にあるため、国内で調達するには困難を伴う。製品の流通は全国規模にわたり、顧客（卸・小売業者）に対して直販を行っているため、流通過程における中間業者の介在はない。国際市場への出荷については、海外からバイヤーが購入にやって来ることもあり、又、海外の展示会に出品する機会にも恵まれている。課題には、品質のよい布地の調達、乾燥機の設置（雨期でも作業が継続できる）、水源の確保（地下水利用はない）、海外市場の開拓、融資へのアクセス確保、ビジネス振興・品質管理に関するセミナーやワーク・ショップの開催などがある。図2-19に藍染め製品製造方法を示す。

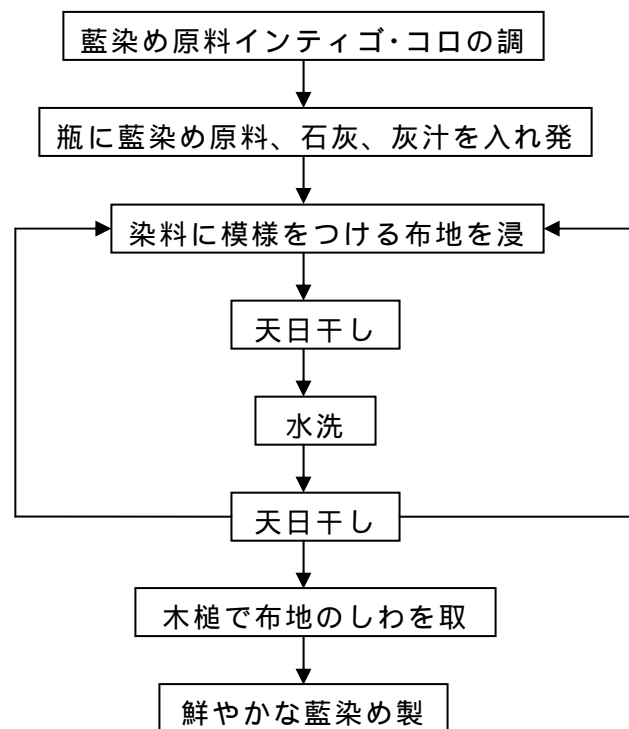


図 2-19 藍染め製品製造方法

## 2) SWOT 分析

SWOT 分析結果は以下のとおりである。

### a) 強み（内部環境：人材、技術、設備など）

- ・道路・通信インフラが整備され、大都市市場（アブジャ、ラゴス、カノなど）へのアクセスが可能となっている。
- ・付加価値の高い伝統的な経済活動である。
- ・連帯感の強い女性企業家が産業の主要構成員になっている（ジェンダーに配慮した女性支援活動が可能）。
- ・伝統的藍染め加工技術は知的財産権で保護されている。
- ・オグン州政府が藍染め製品製造産業の振興を推進している。
- ・国内市場における常連の顧客からの注文に即応できる。
- ・顧客ニーズに対応した製品開発能力を有している。
- ・地方都市における所得獲得機会を創出し、貧困削減に貢献できる。
- ・製品需要に季節性がない。

### b) 弱み（内部環境：人材、技術、設備など）

- ・原材料となる染料と布地は輸入に依存している（染料はドイツから、布地はインドと中国から輸入）。
- ・雨期に染めた布地の乾燥ができないため、作業効率が低下する。
- ・通年の水源確保が困難である。
- ・海外市場のマーケティング戦略がない。
- ・品質管理が脆弱である。
- ・製品の現代的パターン、デザインの学習機会が少ない。
- ・運営資金が不足している。
- ・観光産業との連携（販路拡大のため）が期待できない。

### c) 機会（外部環境：業界、競合先の動向など）

- ・海外での展示会に出品できる。
- ・国内の競合産地が限定されている。

### d) 脅威（外部環境：業界・競合先の動向など）

- ・観光産業の振興が期待できない。

### e) 財 務

- ・強み：家内工業的生産体制であるため、在庫負担が少ない。  
設備投資規模が小さい。
- ・弱み：制度金融へのアクセスが困難である。

## (4) キャッサバ加工クラスター（オグン州）

### 1) 概 況

キャッサバはオグン州の特産品のひとつで、州政府にキャッサバ革命プログラム事務局が 2004 年に設置され、キャッサバ生産者、加工業者、流通業者を対象に研修（栽培技術、スターチ・製粉・チップス・パレットの加工技術など）、国内外市場の情報提供、農業生産資材の提供、セミナー・ワーク・ショップの開催、モニタリング・評

価などの支援を行っている。

また、アベオクタには約 6,000 戸の栽培農家が会員になっているナイジェリア・キャッサバ生産者協会オグン州支部 ( NCGA Ogun State Chapter ) が設けられており、栽培農家への情報提供、キャッサバ革命プログラム事務所からの農業生産資材の配布、無利子での融資提供 ( 寄付金が原資になっている ) などを行っている。キャッサバの作付けは年に 2 回の 3~4 月と 8~9 月であり、通年で収穫が可能であるが、作付けから収穫までは 12 ヶ月の期間を要する。収量は 18 t /ha で、他地域と比較してもかなり高い。キャッサバはナイジェリアでは主食のひとつで、特に中部・南部地域でその需要が高い ( オグン州のキャッサバ生産量の統計は整備されていない )。キャッサバの全国作付面積 ( 2004 年 ) は 410 万 ha、生産量は 3,820 万 t、平均収量は 9,300kg/ha である。2003 年の輸出量は、生産量 ( 3,290 万 t ) の 0.03% に相当する 1 万 1,000 t のみである。1 人当たりの消費量は 114 kg で主食のなかで最も多く、ヤムは 74 kg、ソルガム 45 kg、トウモロコシ 36 kg、コメ 28 kg となっている。キャッサバの農家庭先価格は安値の 5,000~6,000 ナイラ / t ( 雨期 ) から高値の 8,000~9,000 ナイラ / t ( 乾期 ) までの幅で変動している。また、キャッサバは加工業者に販売するよりもオープンマーケットに出荷したほうが高値 ( 1 万 2,000 ナイラ / t ) で取り引きされている。生産者が抱える問題点には、農業生産資材の高騰、高収量品種の調達の困難性、高額な加工機械、作付け・収穫期の労働賃金の高騰、市場・村落間道路・農道の不備、土壌分析の欠如 ( キャッサバの土壌適応性分析 )、制度融資へのアクセス不足などがある。

オグン州のキャッサバ加工産業は、中小零細加工企業 30 社と中間財製造企業 100 社から構成され、ナイジェリア・キャッサバ加工業者協会 ( CPAN ) が加工業者の支援を行っている。その協会は 4,000 エーカーの土地を所有し、民間投資家の誘致を行っている。キャッサバ加工品は、SON で品質基準が設けられており、国際市場においてその品質面の比較優位性は有しているが、価格競争力が備わっていないと指摘されている。加工品には製粉、スターチ、ガリ ( 伝統的料理 ) があり、製粉は製パン業、小麦製粉産業に、一方スターチは製紙産業、衣料産業、木工産業、医薬品産業、食品加工産業に出荷されている。

## 2) SWOT 分析

SWOT 分析結果は以下のとおりである。

### a) 強み ( 内部環境 : 人材、技術、設備など )

- ・道路・通信インフラが整備され、大都市市場 ( アブジャ、ラゴス、カノなど ) へのアクセスが可能となっている。
- ・キャッサバはオグン州の特産品のひとつである。
- ・オグン州政府がキャッサバ加工産業 ( 製粉、スターチ、チップス、ペレット、ガリなど ) の振興を推進し、キャッサバ革命プログラム事務局が全面的な支援を行っている。
- ・キャッサバは主食のひとつで、特に中部・南部地域でその需要が高く、1 人当たりの平均消費量 ( 2003 年 ) は 114 kg で、主食のなかで最も多い ( ヤムの消費量

は 74 kg、コメは 28 kg である )。

・農村地帯の生産者と都市部の加工業者の所得獲得機会を創出し、貧困削減に貢献できる。

・加工品需給に季節性がない。

b) 弱み ( 内部環境 : 人材、技術、設備など )

加工企業

・州政府・生産農家・流通業者・加工企業間のビジネス連携が脆弱である。

・設備投資資金・運転資金の調達が困難な状況にある ( 制度金融へのアクセスが不足 )。

・加工機械の維持管理技術が不足している。

・顧客ニーズに対応した製品開発能力 ( 技術力・品質管理能力など ) を有していない。

・流通業者や消費者の顧客情報管理が不十分で、営業力が弱い。

・国内外の市場マーケティング戦略がない。

・競合産地の市場情報が入手されていない。

・輸出を想定した場合、価格面の市場競争力が不足している。

栽培農民/農民組織

・農民の組織化が進んでいない。

・高収量品種の導入が遅れ、品質管理知識が不足している。

・政府研究機関、集荷業者、加工業者とのビジネス連携が脆弱である。

・生産資材価格の高騰、作付け・収穫期の労働賃金の高騰、基礎インフラ ( 道路、電力、給水など ) の不備など、多くの問題を抱えている。

c) 機会 ( 外部環境 : 業界、競合先の動向など )

・キャッサバ革命プログラム事務局からの支援が期待できる。

・貿易展示会に出品できる。

・加工品についてのセミナー・ワークショップが開催されている。

d) 脅威 ( 外部環境 : 業界・競合先の動向など )

・競合他社の動向が不明。

e) 財 務

加工企業

・強み : 在庫負担が少ない。

・弱み : 制度金融へのアクセスができない。

栽培農民/農民組合

・強み : 加工業者への販売よりも農村市場への出荷の方が高値で取り引きできる。

・弱み : 制度金融へのアクセスができない。

( 5 ) 皮革製品製造クラスター ( カノ州 )

1) 概 況

カノ州のカノに皮革製品協会 ( Majema-r-Kofar Wambai Leather Products Association ) が設立されており、約 300 名の会員を有している。会員のなかには、約 100 年にわた

って皮革ビジネスを続けている製造業者も含まれている。原料となる皮革は、牛、ヤギ、ヒツジ、ゾウ、ライオン、ヘビなどで、隣国のニジェールから一部輸入することもある（猟師が直接納品する）。皮革製品の品質は鞣し技術によって決まり、その過程は複雑で、時間を要する（伝統的な鞣し過程：深さ 2m の穴に灰、石灰、水を入れ、皮を漬け込む 皮の毛を取り除く 鳩の糞を入れた水に浸ける アカシアの実に浸ける 皮に付着している肉片を取り除く アカシアの実に浸ける 皮を鞣す 乾燥）。主な市場は国内で、仲買人によって製品の買い付けが行われている。また、海外への出荷も行われ、イタリアの業者と 5,000 ナイラ/枚の価格で取り引きされている。しかし、原価計算の知識のない製造業者は、海外からの買い付け業者の言い値で取り引きしているようで、わずかな利幅しか確保できない状態にある（粗利は約 1,500 ナイラ/枚）。また、製品輸出の場合には、顧客の注文数量の確保と品質保証が重要となる。このクラスターが抱える課題は、国内外の市場開拓、作業スペースの確保、マイクロ・ファイナンスへのアクセスの確保などで、州商工省は近隣地域への汚水の環境汚染を懸念しており、製造業者の郊外移転を計画している。

## 2) SWOT 分析

SWOT 分析結果は以下のとおりである。

### a) 強み（内部環境：人材、技術、設備など）

- ・道路・通信インフラが整備され、大都市市場（アブジャ、ラゴスなど）へのアクセスが可能となっている。
- ・付加価値の高い伝統的な経済活動である。
- ・皮革製品はカノ州の特産品のひとつになっている。
- ・原料の皮革の調達には隣国からの仕入れが可能であり、困難ではない。
- ・伝統的皮革加工技術は知的財産といえる。
- ・国内市場における顧客からの注文に即応できる（ただし、国際市場への出荷を考えた場合、注文数量の確保が可能か否か不明）。
- ・顧客ニーズに対応した製品開発能力（製品の彩色など）を有していると思われる。
- ・地方都市における所得獲得機会を創出し、貧困削減に貢献できる。
- ・製品需給に季節性がない。

### b) 弱み（内部環境：人材、技術、設備など）

- ・郊外移転に伴い、新規の設備投資が必要になる（ただし、州商工省からの助成の有無による）。
- ・経営ノウハウ、特に簿記、原価計算などの会計知識が欠如している。
- ・国内外市場のマーケティング戦略がない。
- ・運営資金が不足している。

### c) 機会（外部環境：業界、競合先の動向など）

- ・国内の競合産地が限定されている。

### d) 脅威（外部環境：業界・競合先の動向など）

- ・特になし。

### e) 財務

- ・強み：家内工業的生産体制であるため、在庫負担が少ない。



設備投資規模が小さい。

- ・弱み：販売数量、売上高など基礎的な簿記知識が不足している。  
制度金融へのアクセスが困難である。

## (6) 藍染め製品製造クラスター（カノ州）

### 1) 概況

藍染め協会（Kofar Mata Tie and Dye Association）が1498年に設立され、現在の会員は3名である。最盛期には会員50名を有していたが、ほとんどの業者が廃業に追い込まれた。藍染め染料は灰、石灰、インティゴから成り、深さ6mの壁面成形した穴に染料を入れ、4週間発酵させ、1年間使用できる染料ができあがる。染料の材料である灰は家庭用燃料の残渣を利用し、石灰は現地で調達し、草木のインティゴは70kmの距離に位置している栽培業者2カ所から購入している。布地は原則的に現地で調達しているが、中国や英国から輸入することもある。石灰は1度利用した染料の残渣を加熱し、水分を蒸発された上で乾燥させ、再利用している。最終製品の仕上げは、アイロンを利用すると布地の劣化と変色が促進されるので、木製の小槌で叩いて、しわ伸ばしを行っている。

藍染め製品の色種は淡いブルー、ブルー、黒があり、染料に布地を浸ける時間によって決まる。藍染め製品は主に結婚式、祝い事、その他の祭事に使用されている。製品の販路は国内市場の場合には、カノ市場への出荷と仲買人による買い付けがある。他方、国際市場はチャド、ニジェール、カメルーン、モロッコ、セネガルなどの隣国、ASEAN諸国、ヨーロッパ、ラテンアメリカなどで、州観光局ウェブサイトの特産品情報を見た海外の顧客から注文が舞い込んで来ている。このように、特産品である藍染め製品の販売促進支援は、州観光局と州商工省によって行われている。製品の月間生産量は3,000～4,000枚/業者で、価格は8,000ナイラ（中級品、サイズ中）、5万ナイラ（高級品、サイズ大）など多様である。

このクラスターの問題点には、業績の低下（過去の従業員数170名/3業者 現在30名/3業者；過去の染料壺設置数180カ所 現在10カ所）、原料の不足、原材料費の高騰、販路の不足、制度金融へのアクセス不足（現在、MFI機関から原料調達無担保融資を受け、利益の40%を銀行に返済する制度が確立されている）、工場の郊外移転（工場廃水による近隣地域の環境汚染を防止するため）などがある。

### 2) SWOT分析

SWOT分析結果は以下のとおりである。

#### a) 強み（内部環境：人材、技術、設備など）

- ・道路・通信インフラが整備され、大都市市場（アブジャ、ラゴスなど）へのアクセスが可能となっている。
- ・付加価値の高い伝統的な経済活動である。
- ・伝統的藍染め加工技術は知的財産権で保護されている。
- ・カノ州政府が藍染め製品製造産業の振興を推進している。
- ・国内外市場における顧客からの注文に即応できる。
- ・顧客ニーズに対応した製品開発能力を有している。

- ・ 地方都市における所得獲得機会を創出し、貧困削減に貢献できる。
  - ・ 製品需給に季節性がない。
- b) 弱み（内部環境：人材、技術、設備など）
- ・ 原材料となる染料と布地は現地調達が可能であるが、布地は一部輸入に依存している。
  - ・ 原材料費が高騰している。
  - ・ 雨期に染めた布地の乾燥ができないため、作業効率が低下する。
  - ・ 通年の水源確保が困難である。
  - ・ 国内・海外市場のマーケティング戦略がない。
  - ・ 製品の現代的パターン、デザインの学習機会が少ない。
  - ・ 運営資金が不足している。
- c) 機会（外部環境：業界、競合先の動向など）
- ・ 国内・海外での展示会に出品できる。
  - ・ 国内の競合産地が限定されている。
- d) 脅威（外部環境：業界・競合先の動向など）
- ・ 観光産業の振興が期待できない。
- e) 財 務
- ・ 強み：家内工業的生産体制であるため、在庫負担が少ない。  
設備投資規模が小さい。
  - ・ 弱み：制度金融へのアクセスが困難である。

## 2 - 4 - 3 地場産業の課題

### (1) 共通課題

地場産業の問題点は業種、企業規模によって一様ではなく、クラスターごとに特有の課題を抱えている場合もある。一般的に以下のような共通課題が考えられる。

#### 1) 基礎インフラ整備（地方道、農村・市場連絡道、農道、鉄道、幹線道路・港湾のコンテナターミナル、電力、給水など）

基礎インフラのうち、特に電力不足は産業振興について致命傷であり、電圧変動によって設備機器の損傷度を著しく高める。電力行政は連邦エネルギー省が管轄し、ナイジェリア電力会社（PHCN）が発電・送配電を行っている。現在、ナイジェリアには14カ所の発電所（水力発電3カ所、火力発電11カ所）が設けられ、設備発電能力は7,876MWであるが、2007年12月は4,362MWの水準にとどまっている。14カ所の既設発電所のうち、7カ所は20年以上の旧式発電所で、2,700MW/日以下の発電を行っているのみである（ピーク需要は8,900MW）。電力部門は、旧式で老朽化した設備、設備の維持管理不足、設備投資の不足など深刻な課題を抱えている。

#### 2) 加工/製造技術・経営ノウハウの改善

多くの中小零細企業は個人又は農民組織によって運営されており、中長期的なビジネス戦略の立案、効率的な運営体制、顧客管理、経理などに精通している人材が少なく、又制度融資へのアクセスが困難なため、設備投資資金不足に陥り、最新の技術導入が遅れている場合も多い。特に、品質管理技術の改善は、企業収益性の向上と製品

の市場拡大につながるため、まず品質管理意識の醸成から着手することが望まれる。

### 3) 制度融資へのアクセスの確保

製造業の 85% は市中銀行から短期資金の借入れを行っているといわれているが、利子は 30% / 年で、融資額の 150% の担保価値のある資産を要求されているのが現状で、経営資源が脆弱な中小零細企業は、融資のための担保不足、小口融資に伴い発生する銀行側の取引経費の増加、高いリスクを伴う融資、低い返済率などが原因で、民間金融機関の貸し渋りに直面している。他方、中小零細企業向け融資は、主に民間の MFI 機関（コミュニティ銀行）によって優遇利子（1 桁の利子率）、低額担保/無担保、少額融資（融資限度額 5 万ナイラ）などの貸し出し条件で行われているが、840 万社の中小零細企業の 10% 以下しかアクセスしていなく、融資の需給ギャップが生じていると指摘されている。地元金融業者からの融資条件は、利子が 10% / 月と高率になるため、中小零細企業にとっては、資金調達に目途が立たない状況にある。

### 4) ビジネス開発サービスへのアクセスの確保

政府はビジネス開発センター、BSC、BIC の設置を各州で計画し、一部地域では既に運営されている。ビジネス開発サービスには、研修、職業訓練、コンサルタント・アドバイザーサービス、流通支援、情報支援、技術開発・移転、ビジネス連携の促進などが含まれている。各ドナー機関や NGO がビジネス開発サービスの必要性を認識し始めたのは、従来のマイクロ・ファイナンス支援だけでは、中小零細企業の生産性や経営能力をより向上させることに限界があることなどが背景となっている。

中小零細企業の実産性は、技術（製品開発技術含む）、品質管理、効率的な生産システム、財務管理、会計、流通、市場情報、ビジネス連携など広範なサービスへのアクセス不足によって制約を受けている。それは、ビジネス開発サービス提供者（政府機関、コンサルタント・アドバイザー、ビジネス組織、教育機関、NGOs など）の技術能力の限界、技術提供先（大企業、政府系企業、ドナー機関）の優先度などが起因している。

### 5) 市場情報の提供

州政府の中小零細企業支援策として BIC の設置が計画されているが、その運営面（人材、設備機器、予算、技術能力など）は未知数であり、企業のニーズに対応した情報の提供が効率的に行われるか否かは疑問といえる。また、業界の協会（企業連合）でさえ、運営資金の不足や専門性の高い人材確保が困難なため、十分な情報活動を行っていないのが現状である。市場情報として、製品開発、加工技術、顧客、原材料調達、機械・機器調達、製品価格、融資、流通、製品の標準化、関連法、産業統計などに関する情報や競合産地の生産・流通情報が提供されることが必要と考える。

### 6) ビジネス連携の構築

中小零細企業は経営資源（人材、技術、資金、設備、経営、市場情報など）の脆弱性を特徴とし、各クラスターが保有している潜在的な競争力が十分に活用されていない。そのため、政府機関、政府・民間研究機関、製品の価値形成過程のプレイヤーとのビジネス連携を形成することによって企業リスクを軽減させ、又クラスターの規模の経済性を最大限に活用して、販売力の強化を図ることが不可欠である。

## 7) 通貨ナイラの正当な評価

為替交換レートの過大評価(ナイラ通貨が実体経済を正当に評価していない)がドナー機関によって指摘されており、製品の輸出を想定した場合、製品コストが高いナイジェリア製品は国際市場における価格競争力を失うことになる。輸出補助金制度(輸出拡大無償資金: EEG)が一時導入されていたが、現在は廃止されている。

## (2) クラスタ固有の課題

各クラスタの課題は以下のとおりである。

### 1) シアーバター製造(ナイジャー州)

- ・ 通年の原料調達の確保(シアー果実の未採取量は70%以上)
- ・ シアー樹木のプランテーション化(商業農業への移行)
- ・ シアーナッツの集荷業者・加工業者の組織化
- ・ 価値形成過程におけるプレイヤーのキャパシティ・ビルディング
- ・ 製造過程における品質管理の徹底
- ・ 市場情報の提供
- ・ 伝統的製造組織に対する企業家精神の醸成
- ・ 州政府、政府研究機関(NAIFO)、集荷業者、加工業者、流通業者、協会、他国団体とのビジネス連携の強化
- ・ 制度金融へのアクセスの確保

### 2) Ofada 米生産(オグン州)

- ・ 生産者の組織化
- ・ 農業生産資材の適期適量の調達
- ・ 収穫後処理技術(パーボイル、乾燥・調製、精米)の改善
- ・ 貯蔵施設の整備
- ・ 加工過程における品質管理の徹底
- ・ 市場情報の提供
- ・ 生産者組合に対する企業家精神の醸成
- ・ 価値形成過程におけるプレイヤーのキャパシティ・ビルディング
- ・ 州政府、政府研究機関、集荷業者、加工業者、流通業者、協会とのビジネス連携の強化
- ・ 制度金融へのアクセスの確保

### 3) 藍染め製品製造(オグン州)

- ・ 良質の原材料の確保(布地)
- ・ 既存協会の強化
- ・ キャパシティ・ビルディング(ビジネス、品質管理、顧客管理、布地のパターン、製品デザイン、海外市場開拓など)
- ・ 製造過程における品質管理の徹底
- ・ 市場情報の提供
- ・ 州政府、製造業者、流通業者、協会、他国団体とのビジネス連携の強化
- ・ 制度金融へのアクセスの確保

- ・ 環境汚染に関する知識の習得
  - ・ 観光産業の振興
- 4) キャッサバ加工（オグン州）
- ・ 生産者の組織化
  - ・ 農業生産資材の適期適量の調達
  - ・ 高収量品種の導入
  - ・ 加工技術（製粉、スターチ、ガリなど）の改善
  - ・ 製造過程における品質管理の徹底
  - ・ 市場情報の提供
  - ・ 生産者組合に対する企業家精神の醸成
  - ・ 価値形成過程におけるプレイヤーのキャパシティ・ビルディング
  - ・ 州政府、政府研究機関、集荷業者、加工業者、流通業者、協会とのビジネス連携の強化
  - ・ 制度金融へのアクセスの確保
- 5) 皮革製品加工（カノ州）
- ・ キャパシティ・ビルディング（ビジネス、品質管理、顧客管理、簿記、海外市場開拓など）
  - ・ 製造過程における品質管理の徹底
  - ・ 市場情報の提供
  - ・ 州政府、製造業者、流通業者、協会とのビジネス連携の強化
  - ・ 制度金融へのアクセスの確保
  - ・ 環境汚染に関する知識の習得
- 6) 藍染め製品製造（カノ州）
- ・ 原材料の確保（布地）
  - ・ キャパシティ・ビルディング（ビジネス、品質管理、顧客管理、布地のパターン、製品デザイン、海外市場開拓など）
  - ・ 製造過程における品質管理の徹底
  - ・ 市場情報の提供
  - ・ 州政府、製造業者、流通業者、協会とのビジネス連携の強化
  - ・ 制度金融へのアクセスの確保
  - ・ 環境汚染に関する知識の習得
  - ・ 観光産業の振興

## 2 - 4 - 4 ナイジェリアの OVOP 運動に対する課題・提案と今後の技術協力支援の方向性

### (1) ナイジェリアの OVOP 運動に対する課題・提案

ナイジェリア政府は経済成長の牽引力として民間部門の役割強化を重視し、地場産業の育成・振興を重点課題のひとつに掲げている。このような状況の下、OVOP 運動（地場資源を有効活用して製品・サービスを開発し、加工・流通を通じて付加価値を高め、地域経済開発を達成すること）はその核を形成するものと位置づけることができ、貧困削減、若年層の雇用・所得獲得機会の創出、都市・農村地帯の経済格差の是正、農村地帯の人口流出の歯止め、社会経済的に安定した農村社会の育成などに資するものといえる。

OVOP 運動に対する課題と提案は、以下のとおりに要約することができる。

#### 1) OVOP 運動の啓発活動の実施

隣国の優良事例を紹介するなど、計画段階からステークホルダーを取り込むための広報活動を積極的に行う必要がある。

#### 2) OVOP 事業の対象地域と業種の絞り込み

ナイジェリア政府は、OVOP 事業の対象地域を原則的に 774 の地方自治体とし、そのなかから有望なクラスターを選定することにしている。選定に際しては、地場産業の熟成度（人材、技術など）、原材料の調達の高難易度、既存販路（国内・国際市場）・国際パートナーの有無、電力、道路、給水などの基礎インフラの整備状況、ビジネス開発センター、BSC、BIC、IDC、技術育成センター、職業訓練センターなどの支援サービス機関の有無とその組織体制の適否（運営予算、専門性を必要とする人材の配置、研修プログラムなど）、候補クラスターの協会運営体制の適否（指導力、結束力、協調性など）、候補クラスターの比較優位性の検証（他地域の同業他社との比較）と将来的展望、州政府、地方自治体、各種協会、研究機関との縦横断的連携度合い、市中金融機関や MFI の有無と候補クラスターに対する融資実績などを基準に絞り込むことができると考える。なお、各種の支援サービス機関については、その多くが計画中で、運営状況や実績が不明であるため、クラスター選定に際しては、その機関の機能を十分に吟味し、評価する必要がある。

#### 3) OVOP 事業承認システムの構築

OVOP 事業の成否は事業承認システムの確立とその効率的運用にかかっていると見える。承認手続きは煩雑で、時間を要するものであってはならない。また、専門的人材の適材適所の配置、政府機関の縦横断的連携も不可欠となる。

#### 4) OVOP 事業のモニタリング・評価

OVOP 事業のモニタリングと評価は、事業承認システム内の一部のコンポーネントであり、選定クラスターの事業者の士気高揚と企業家精神の醸成に役立つとともに、成功事例としての外延的波及効果も期待できる。

#### 5) 地元 NGO の活用

OVOP 事業の実施は、クラスター構成員の合意形成と構成員参加によるオーナーシップ意識の醸成が大前提であり、又計画の持続発展性を確保するのに不可欠な条件は、機能する構成員の組織を形成/改善するために、現地事情に精通した NGO を有効に

活用することであるとする。OVOP 事業における NGO の介在の利点は、民間人で中立的立場を保持できること、伝統的農村社会の特質（社会構造・習慣など）を共有することによって、構成員から信頼と協力を得やすくなること、構成員と行政の連絡、調整などの橋渡しができること、構成員同士の利害関係の調整ができることなどである。

#### 6) 州別産業統計の整備

クラスターの業種によっては全国企業連盟/連合などの全国組織が形成されていない場合が多く、又州商工省や SMEDAN 支所で業種別産業統計が整備されていないため、企業数、企業規模、売上高などの基礎データが不明で、クラスター選定にあたって、選定クラスターの比較優位性を統計的に検証できない状況にあるといえる。したがって、次の事前調査時にできる限りそれらの関連データの収集・分析を行い、選定クラスターの開発ポテンシャルを技術・経済の両面から見極める必要がある。

#### (2) 今後の技術協力支援の方向性

中小零細企業支援に対するわが国の技術協力支援は、アジア諸国に対して産業の競争性に、アフリカに対して雇用機会の創出に、東ヨーロッパに対して民間部門の開発に重点が置かれている。また、アジア諸国を中心とした OVOP 運動の普及に伴い、そのポジティブな成果の発現がマラウイをはじめとするアフリカでも顕在化し始め、農村地域における貧困削減と雇用機会の創出に有効な開発手段のひとつとして脚光を浴びるに至っている。

以下に、OVOP 事業の実施に伴う制約要因と技術協力可能な対策を要約する。

表 2-18

制約要因	技術協力可能な対策
不安定な電力供給	代替エネルギー（ディーゼル発電機、ディーゼルモーター、粉殻発電など）の活用と調達
老朽化した設備機器又は機器の不備	廉価な機器の調達
低い工学的技術水準	短期専門家派遣/本邦研修/第三国研修による技術支援
生産者組織・協会の脆弱な運営体制	短期専門家派遣による組織強化支援
技術・知識の不足（包装、ラベリング、会計、企業経営、品質管理、流通、市場情報、ビジネス連携、金融、製品デザイン、規格基準など）	短期専門家派遣/本邦研修/BDSPの活用/第三国研修/特定農産品に対するJETROの流通支援
制度金融/MFIへのアクセス不足	グラミン銀行型貯蓄・融資組合の設立支援
BDSP・NGOの能力不足	短期専門家派遣/本邦研修/第三国研修/SMEDANによる人的開発支援
海外パートナーシップの不足	BICの活用/OVOP製品の展示会の開催
SMEDANの未経験のOVOP事業実施体制（人材、予算、地方活動拠点、他機関との連携など）	短期専門家派遣/本邦研修/第三国研修による組織強化支援



以上のように、OVOP 事業の実施に伴い、クラスターの開発・振興を制約する要因は多いが、まず OVOP 事業で成功例をつくることが第一義的目標であり、そのためには、関連プロジェクト（業種別全国企業連盟/連合の形成、輸出先の製品規格・品質基準情報の提供、人材育成機関の強化、企業レベルでの国際パートナーシップの形成、OVOP 事業の広報活動など）を取り込んだより包括的な枠組みのなかで、OVOP 事業の実施を図ることが望ましく、その相乗効果によってポジティブな成果をより高めることが可能になると判断する。

## 第3章 想定される協力内容

### 3 1 想定される協力内容（案件計画調書）

当方からの提案に対し、ナイジェリア側から回答された意向を基に作成した今後想定される案件内容については以下のとおり。

#### 【案件計画調書】

平成 20 年 12 月 24 日

国際協力機構産学開発部中小企業課

#### 1. 案件名（国名）

国名：ナイジェリア連邦共和国

案件名：一村一品運動促進支援プロジェクト

#### 2. 事業の背景と必要性

##### (1) 当該国における民間セクターの開発実績（現状）と課題

ナイジェリアの貧困率は全国レベルで 54.1%（2004 年全国生活水準調査）。2004 年貧困アセスメント報告によれば、貧困層が所得獲得機会の確保が重要な手段のひとつとして考える一方、ビジネス活動に必要な市場情報や金融サービス、技術支援サービスへのアクセス不足が指摘されている。

また、ナイジェリア経済に占める製造業のウェートは低く（GDP の 2.6%：2006 年）、石油を中心とする鉱物資源に依存した産業構造のため（GDP の 38%、輸出の 98%：2006 年）、製造業の振興による輸出産業の多様化、輸入代替の促進が課題となっている。

##### (2) 当該国における民間セクターの開発政策と本事業の位置づけ

それに対し、ナイジェリア政府は国家経済エンパワーメント開発戦略（NEEDS）を策定し、コミュニティレベルでの所得獲得機会の創出を通じて、貧困層の所得水準向上を図るべく、農業生産や中小零細企業開発に取り組んでいるが、NEEDS 評価書によれば、貧困削減、製造業セクター（MSMEs）の振興、雇用の創出などで目標を達成できていないと指摘されている。それら状況のなかで、連邦商工省（FMCI）及びその下部機関であるナイジェリア中小企業開発庁（SMEDAN）では、ナイジェリアに一村一品（OVOP）運動を導入することで、コミュニティレベルの雇用創出や所得獲得機会の創出を促し、貧困削減に結びつけていくとの考えを打ち出した。

##### (3) 民間セクターに対するわが国及び JICA の援助方針と実績

2005 年 12 月に第 6 回 WTO 閣僚会合（香港）において、わが国は開発イニシアティブとして「開発と自由貿易の好循環をめざして」を掲げ、特に「流通・販売」及び「購入」の局面において、LDC を対象とした OVOP イニシアティブを推進し、包括的な支援を行う旨表明した。2006 年 3 月には、在京アフリカ大使をはじめ、国際機

関、産業界、学術関係者を対象に『「開発イニシアティブ」と対アフリカ協力に関するシンポジウム』を開催し、右構想を通じた途上国支援の重要性を強調した。

また、2007年度 JICA 予算では、WTO ドーハ・ラウンドへの積極的な取り組みのための予算として OVOP 運動に係る経費が承認され、2008年1～3月にかけてナイジェリアを含むアフリカ地域 10 カ国に、OVOP 運動に係る概念説明・可能性調査を目的としたプロジェクト形成調査を実施した。2008年5月に開催された TICAD IV で採択された「横浜宣言」及び「横浜行動計画」では、わが国はアフリカ諸国に対する OVOP 運動促進支援に引き続き取り組む旨表明している。

これら以外に、地域別集団研修「アフリカ地域産業振興（OVOP）セミナー」による研修員派遣が行われており、参加した SMEDAN 職員により、同国での OVOP 運動の適用可能性に関する検討がなされている。

#### （4）他の援助機関の対応

世界銀行、国連工業開発機構（UNIDO）、国連開発計画（UNDP）、英国国際開発庁（DFID）、ドイツ技術協力公社（GTZ）等により、各地において小規模事業支援等の実績があるが、クラスターへの援助としては、UNIDO による製塩、キャッサバ加工、ヤシ油、皮革産業、DFID による米作、大豆加工、GTZ によるシアバター・バリューチェーン等があり、商工会議所を通じた中小企業支援としてはラゴス商工会議所への GTZ による起業トレーナーズ・トレーニングや UNIDO による IT トレーニング用の機材支援等の実績がある。

しかしながら、連邦レベル、州レベルの関係各機関を有機的に連携させた制度的サポートシステムの構築を伴うものではない。

### 3. 事業概要

#### （1）事業の目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

事業目的は、OVOP 運動の振興と試行的実施を通じ、製品の開発による雇用機会の創出や収入の増加に必要な政策と実施体制の提言を行うこととする。

協力プログラムにおける位置づけとしては、援助重点分野として食料安全保障があげられており、その開発課題として農業農村開発が位置づけられているなかで、貧困層の所得獲得機会創出の向上を目標とした OVOP 運動のための制度構築支援は効果的と思料される。

#### （2）プロジェクトサイト/対象地域名

ナイジェリア全土のうち 1～3 カ所程度/対象地域は未定（注：具体的数・地域は今後最終決定）

#### （3）事業概要

##### 1) プロジェクト目標

OVOP 運動の振興と試行的実施を通じ、製品の開発による雇用機会の創出や収入の増加に必要な政策と実施体制の提言を行う。

2) 成果と想定される活動（あるいは調査項目）

以下の項目に関する活動を行うこととする。

現存するクラスターのリスト化

選定条件による絞り込み（ショートリスト化）

市場セグメントに合わせた分類化

事業活動バリューチェーンの課題抽出と支援活動

課題支援活動による経験から得た教訓などを踏まえた施策や政策の提言

3) 投入の概要

コンサルタントチームの派遣、カウンターパート研修（想定）、第三国へのスタディーツアー

(4) 総事業費/概算協力額

約 2 億円

(5) 事業実施スケジュール（協力期間）

2009 年 11 月頃（想定）から 1~2 年間

(6) 事業実施体制（実施機関/カウンターパート）

経済省、SMEDAN、州政府（詳細計画策定調査で確認が必要）

(7) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境社会配慮

カテゴリ分類：なし

影響と回付・軽減策：なし

2) 貧困削減促進

中小零細ビジネス・グループの育成により、コミュニティレベルの雇用創出や収入向上を実現し、ひいては貧困削減に寄与することが期待される。

3) ジェンダー

特にアフリカ農村地域においては OVOP 運動により女性グループの社会参加が増加していることが統計で現れており、本案件の取り組みによりそれら傾向が促進されることが期待される。

(8) 他ドナー等との連携

協力準備調査において UNIDO から連携への期待が表明されている。なお、世界銀行、UNIDO、UNDP、DFID、GTZ 等により各地で小規模事業支援の実績があり、連携の可能性は多く存在する。

(9) その他特記事項

不安定な治安情勢に留意した案件設計が必要である。

#### 4．外部条件・リスク・コントロール

- (外部条件) 不安定な治安状況がこれ以上悪化しないこと
- (リスク・コントロール) 詳細計画策定調査において確認する

#### 5．過去の類似案件の評価結果と本事業への教訓

JICA 類似案件に関し、開発計画調査型技術協力(旧開発調査)としては実績はないものの、技術協力プロジェクトとしてマラウイにおいて OVOP 運動の支援が実施されていることや、東アフリカの数箇国において OVOP 運動の取り組みが始まっている。それら案件からの教訓としては、例えばナイジェリアと同様に連邦制であるエチオピアなどで課題となっているパイロットサイトの選定などについて、政治的な意向に左右される面や異なる民族へのバランスを取るという配慮すべき面で、中央政府と州政府の調整などに時間を要することが確認されている。

#### 6．JICA 検討結果

##### (1) 妥当性

- ・政策的観点から妥当性が高い：ナイジェリアの貧困率は全国レベルで 54.1% (2004 年全国生活水準調査)。2004 年貧困アセスメント報告によれば、貧困層が所得獲得機会の確保が重要な手段のひとつとして考えられており、それら所得獲得機会の創出支援の必要があることや、ナイジェリアの開発政策として NEEDS を策定し、コミュニティレベルでの所得獲得機会の創出を通じて、貧困層の所得水準向上を図るべく、農業生産や中小零細企業開発に取り組んでいる。
- ・わが国援助重点分野との整合性の観点からの妥当性：日本の援助重点分野として食料安全保障があげられ、その開発課題として農業農村開発が位置づけられている。
- ・本件の協力アプローチの観点からの妥当性：コミュニティレベルでの所得獲得機会の創出の手段として、貧困層の所得獲得機会創出の向上を目的とした OVOP 運動は有力なバリエーションのひとつである。ナイジェリアにおいても連邦政府が高い関心をもっている。他方、ナイジェリア連邦政府は OVOP 運動を導入するための具体的な戦略をもっていないことから、本件協力が行おうとしている制度構築支援というアプローチの妥当性は高い。

##### (2) 有効性

- ・本件協力の事業目的達成の観点：現在、FMCI 及び SMEDAN は同国における OVOP 運動の導入に取り組んでおり、そのための全体的な戦略を必要としている。本件協力では、現存するクラスターの把握、有望なクラスターを対象としたバリューチェーン分析といったプロセスを確保することをめざしている。また、州政府・民間セクターの関与を得る実施体制づくりに取り組むことを考えている。その結果、ナイジェリアの実情にあった OVOP 運動導入のための有効な政策提言を取りまとめる予定である。したがって、事業目的達成の可能性は高い。

##### (3) 実現可能性(リソース確保、前提条件)

本案件は、わが国が高い比較優位性を有する OVOP 運動を通じた地場産業振興にお

ける取り組みに対する政策支援であり、リソース確保についてはわが国の大分県などの経験が活用できる。また、技術協力の業務実施契約コンサルタントの確保については、治安情勢や物価高（ホテル等）を十分に配慮することで、確保可能と判断される。

## 7. その他

### (1) 留意点

- ・国内治安問題（地方部においての治安組織によるエスコートをつけるか否か）
- ・頻繁な停電などの電力問題（事務作業の効率化に大きな障害となり得る）
- ・ホテル等物価高問題（ナイジェリアの急激な物価上昇により諸経費が高額となる）
- ・中央政府による均衡ある開発問題（パイロットサイト選定に伴う政治的調整）
- ・JICA 事務所による支援体制問題（所員数名の事務所では限られた支援となる）

### (2) 今後のスケジュール（案）

- 2008 年度中 : OVOP コンセプトペーパー策定と提出（SMEDAN）
- 2008 年度末～2009 年度当初 : 案件採択手続き
- 2009 年度第 1～第 2 四半期 : 詳細計画策定調査（旧事業事前調査）の実施
- 2009 年度中盤～下半期 : 開発計画調査型技術協力開始

## 3 2 当方からの提案内容

今回の調査訪問に際し、ナイジェリア政府側と共同で、以下のアジェンダのとおり、本案件の内容紹介を兼ねたワーク・ショップを開催した。

### 【ワークショップ次第】

Workshop on Introducing One Local Government One Product in Nigeria  
agenda

Proposed venue: Rockview Hotel

Co-chair: ( i ) PS of FMCI and ( ii ) JICA ( mission or the Office )

Time	Agenda item
0900-1000	Registration
1000-1010	Opening prayer
1010-1025	Welcome remarks by a representative from the Fed. Min. of Commerce & Industry ( FMCI ) and a representative from JICA ( mission leader or Nigeria Office )
1025-1030	Goodwill message by a representative from SMEDAN
1030-1040	Introduction of the WS participant
1040-1140	Introducing the recent JICA's OVOP assistances (by Mr. Aizono from JICA Malawi), 1040-1100 Video on Malawi OVOP 1100- 1110 Presentation 1110-1140 Q&A

1140-1230	Nigeria's OLOP: its potential and challenges from the Nigerian and JICA perspectives ( by FMCI, SMEDAN and JICA consultant team respectively ) ( NOTE ) The objectives of JICA's presentation: 1. The JICA consultant's observation of its site visit will be shared. 2. The discussion point of WS, which JICA consultant team wants to know for the future project design, will be clarified.
1230-1330	Discussion
1330-1345	Tea break
1345-1405	Proposed concept of JICA's OLOP assistance in Nigeria ( by JICA mission or the Office )
1405-1435	Discussion
1435-1450	Wrap up ( by Co-chairs )
1450-1505	Vote of thanks
1505-1510	Closing prayer

ワーク・ショップは、中央政府から州政府、地方自治体（LGA）、政府系金融機関、各国ドナー機関、民間企業、地場産品共同組合などの幅広い関係者が参加し、ナイジェリアにおける本案件に対する関心の高さが示された結果となった。

JICA 側からは、マラウイをベースにアフリカ 10 ヶ国の OVOP 運動支援事業を担当する広域企画調査員の相園氏による、同事業の説明及び他国事例についてパワーポイントを用いた発表を行った。続いて、JICA ナイジェリア事務所から、ナイジェリアにおける OVOP 運動の協力内容についてパワーポイントを用いた発表を行った。

参加者からは、本案件に対する意見として、「政府の役割を抑え、キャパシティ・ビルディングに重点を置くべき」という意見や、「( 技術支援に関し ) 近代的な方法よりも、伝統的な方法を尊重すべき」。また、「OVOP 運動の受益者に治する補助金供与は間接的に行うべき( 直接支援は継続性に問題となる )」などの声があがった。

なお、それらワーク・ショップでの意見交換やナイジェリア側との協議を踏まえて、最終的に調査団では以下の大きく 3 つの協力案（付属資料参照）を作成し、ナイジェリア側へ意見を求めた。

クラスターへのキャパシティ・ビルディングを主とするプロポーザルベースの OVOP 運動支援

クラスターへのバリューチェーン分析を主とする実施機関が選定する OVOP 運動支援

上述の 2 つの方法を合わせた形の OVOP 運動支援

調査団帰国後、JICA ナイジェリア事務所とナイジェリア側との間での協議の場を設定し、これら協力案に対する政府としての意向を確認したところ、最終的には、 の協力案が最も望ましいとの回答があった。

なお、ナイジェリア側に対して、それら最終的な意向を反映した OVOP 運動コンセプトペーパーを作成し、JICA 側へ提出することを要請している。

## 第4章 団長所感

### 4 - 1 本件準備調査に係る以下の協議・調査を行った

本件要請に係るナイジェリア側の要請内容の確認及び関係者への説明及び協議(なお、当初予定していたカノ州現地調査は11月28日にジョスで発生した暴動により急遽キャンセルになった)。

ナイジェリアにおける一村一品(OVOP)運動の導入に係るワーク・ショップの開催。

関係先協議・訪問〔連邦商工省(FMCI)、ナイジェリア中小企業開発庁(SMEDAN)、カノ州藍染/皮革工芸生産者組合、Abuja Enterprise Agency(AEA)、国連工業開発機構(UNIDO)他〕。

### 4 - 2 結果概要は以下のとおり

#### 1) 本件要請に係るナイジェリアの要請内容の確認及び関係者への説明・協議

- JICAの提案するOVOP運動の考え方についてはおおむね理解が得られた。また、ナイジェリア側の想定する当国におけるOVOP運動については以下のワーク・ショップにおけるナイジェリア側発表のとおり。
- 本件調査は案件採択の可否を判断するための協力準備調査(プロジェクト形成調査)であることを説明した。

#### 2) ナイジェリアにおけるOVOP運動の導入に係るワーク・ショップの開催

- FMCIとJICAとの共催により開催。マラウイの相園広域企画調査員によるOVOP運動の概念説明及びマラウイOVOPプロジェクトの経験の紹介(ビデオ上映)に続いて、ナイジェリア側FMCIから「ナイジェリアOVOP運動の可能性と課題」と題する発表、SMEDANから「ナイジェリアにおけるOVOPスキーム」について発表があった。
- ナイジェリア側のOVOP運動の概念に関しての参加者の理解度にはばらつきがあったが、FMCI、SMEDAN担当者はそれぞれの発表のなかで、OVOP運動は仕組みづくりに重点が置かれること、exogeneousかつendogeneousなアプローチであるとの正しい認識に基づく説明があった。これら説明、各関係者の発表、議論等により参加者の正しい理解が深まったと考えられる。実施体制についても、ナイジェリアのOVOP運動はFMCI大臣が議長を務めるNational Coordinating Committee(NCC)を立上げ、FMCIが全体の事務局となるとともに、SMEDANをプロジェクトの実施機関とすること、JICAはこれらナイジェリア側機関に助言を与えるプログラムのファシリテーターであり、能力強化に係るサポートを行うことが期待されている。特にFMCIがこのプログラムの主要な役割を担うことを明言していた。なお、ナイジェリアは連邦国家であり、パイロットプロジェクトを実施する際には全国の6つの地政区域の各区域に各1件の実施の言及があった。SMEDANからは、クラスター/コミュニティからの強いリーダーシップ、既存の組織・アソシエーションの活用・強化、絶え間ない製品のイノベーション等を重視するとともに、地方政府の役割の重要性を認識していた。特に州政府がOLOPについての政治的なコミットを示すことの必要性を重視し、州政府がSMEDANとの間にOLOP実施に係るMOUを締結し、



ビジネス環境の改善、能力強化、インフラ整備等の支援を行うことを想定している。民間金融機関やビジネス開発サービスプロバイダー（BDSP）、各業界団体等民間セクターも、SMEDAN 又は州、地方自治体（LGA）との間で MOU 又はサービス提供契約を結んで協働して進めるなど、SMEDAN は州、地方、民間セクター、クラスター/コミュニティ等関係するすべてのステークホルダーと密接に協力して実施する意図の表明があった。また、パイロットプロジェクトを行う際にも、コミュニティとしての感覚を重視していくことに言及があった。

- 続いて JICA 調査団コンサルタント側からの現地調査中間報告のあと、JICA の OLOP 支援のコンセプトの提案を行った。おおむね JICA 側の提案は受け入れられたと思われ以下の点が共有された。
  - ・ナイジェリアの地方における雇用創出、所得機会の創出において OVOP 運動は有効なアプローチであること。
  - ・ナイジェリアで OVOP 運動を進める際にはクラスター<sup>21</sup>が有効なエントリーポイントになり得ること。
  - ・マラウイでの経験などから、ナイジェリアで OVOP 運動を進めるにあたって、連邦・州・LGA 間の密接な連携と各レベルの政治的リーダーシップとコミットメント、クラスター/コミュニティからの自発的なボトムアップ型の活動、民間セクター（各種商工団体、生産者団体、CBO）との連携が重要であること。

### 3) 関係先協議・訪問 議事録のとおり。

## 4 - 3 団長所感及び今後の留意点

### 1) 実施体制〔FMCI、SMEDAN、州政府、ビジネス・サポートセンター（BSC）〕

SMEDAN は既に州政府、LGA、民間セクターと協力して地方の BSC、ビジネス情報センター（BIC）を整備しようとしている（既に 12 の BSC、47 の BIC を設置済み）。またクラスター開発プログラムと称して民間 BDS と協力して各地におけるクラスター開発支援を行っている。OLOP についても、ローカルナレッジの活用、各地域資源・技術を生かした地域経済活性化のプログラムとして取り組もうとしている。しかしながら、これら取り組みは FMCI の産業開発センター（IDC）など各政府機関が縦割りで設置している同様のセンターが機能しなくなっている事例も散見されることから、今後のこれらセンターの展開の動きと機能を注視していく必要がある。また州政府のリーダーシップとコミットメントの度合い、能力についても更に見極めが必要である（本格調査のなかでのプロポーザルによるスクリーニングで対応することも一案）。

### 2) マラウイモデルとの融合

マラウイのモデルはボトムアップ型で、コミュニティからの産品振興支援要請を地方、中央につないでいく過程で各レベルの事務局がスクリーニングをかけていく仕組みであり、コミュニティの能力向上と併せて行政事務局を含めた OVOP 全体の仕組みの能力向上を図っていくものである。今回のナイジェリア側との協議のなかでは、FMCI、

<sup>21</sup> ナイジェリアにおけるクラスターは零細・中小規模の特定の地場産品生産者の集積のことを指しており、FMCI、SMEDAN はこれら全国のクラスターをリストアップしているが個々のクラスターの詳細なプロフィールは明らかでない。

SMEDAN、州政府、LGA、BDS 等を中心とした仕組みになっていることから、このボトムアップの視点をうまく盛り込んでいけるか、クラスター/コミュニティの自発性をどれくらいに期待できるかによって判断されるものと思われる（今回調査では不透明）。

### 3) 次回調査事項

案件採択後の詳細計画策定調査（従来の事前調査）においては、本案件実施における SMEDAN と州政府のおおのの役割の明確化、OLOP のパイロットの仕組みづくりを行う対象州の選定方法と数（今次調査団としては最大 2 州が妥当と考える）、本格調査の調査フロー<sup>22</sup>等をナイジェリア側と詰める必要がある。

### 4) 治安

今回調査の当初予定していたカノ州現地調査はジョスで発生した暴動により急遽キャンセルになった。過去、ナイジェリアではこのような宗教・部族対立による治安の悪化が発生することがあった。また、一般犯罪が多発するナイジャーデルタ地域を中心に渡航自粛地域になっている地域を抱えている。本格調査実施の際にはこれら治安の面も考慮し、余裕と柔軟性をもった調査期間と人員計画を立てる必要がある。

### 5) 経費（武装警察の経費、物価の高さ）

安全対策の観点から、ナイジェリアにおいては夜間の活動は極力控える必要がある。地方出張や夜間の空港発着などの際には必ず武装警察を帯同することが義務づけられている。機動的な武装警察の配置の観点から、費用は調査団経費となる可能性が高い。また、一般的にナイジェリアの物価は総じて高く、調査団の滞在経費と現地業務費も多くなるものと思われる。

---

<sup>22</sup> 今次準備調査団内では最終的に次のフローを想定。 ガイドライン作成、 クライテリアに基づくクラスター・製品のロングリストからショートリストへの絞り込み、 ショートリストとなったクラスター・製品の対象州（5 州ほどか）へのセミナー、パイロット州の選定（プロポーザルのスクリーニング）、パイロット州でのパイロット事業実施、 F/R での提言。