

ナイジェリア連邦共和国  
ナイジェリア中小企業開発庁  
(SMEDAN)

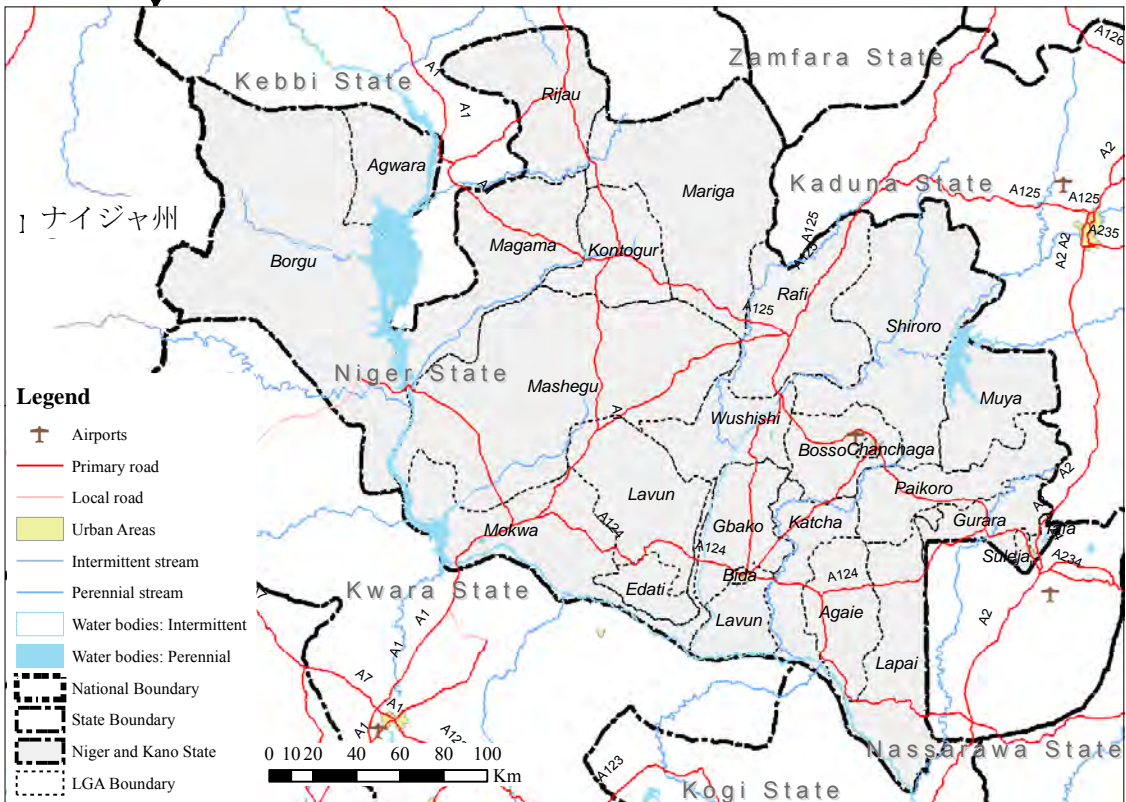
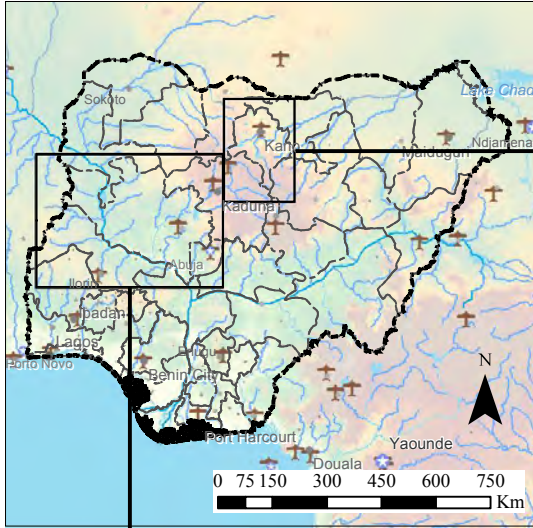
ナイジェリア国  
一村一品運動促進支援プロジェクト  
ファイナル・レポート要約

平成 23 年 12 月  
(2011 年 12 月)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社  
海外貨物検査株式会社  
八千代エンジニアリング株式会社

ナイジェリア全土



出典: ESRI Japan ; 技術協力チーム

ナイジェリア、カノ州、ナイジャ州の地図

# 目 次

第1章 プロジェクトの背景、目的、実施の流れ.....	1
第2章 OLOPプログラムの検証.....	1
2-1 OLOPプログラムの検証方法.....	1
2-1-1 OLOPプログラムコンセプトペーパー.....	1
2-1-2 OLOPプログラムの検証方法.....	1
2-2 検証の結果.....	3
2-2-1 OLOPプログラムコンセプトペーパーの基本的な考え方と関連政策との整合性.....	3
2-2-2 提案された実施体制の有効性.....	4
2-2-3 中小零細企業が持つBDSに対する需要.....	9
2-2-4 提案されたOLOPプログラムのアプローチの有効性.....	10
第3章 OLOPプログラムのアクションプラン.....	15
3-1 OLOPプログラムのアクションプランの概要.....	15
3-1-1 目的とアプローチ.....	15
3-1-2 実施体制.....	15
3-1-3 アクションプランのコンポーネントの構造.....	16
3-2 アクションプランコンポーネントの内容.....	17
3-2-1 コンポーネント1：ビジネス開発サービス.....	17
3-2-2 コンポーネント2：融資の斡旋.....	22
3-2-3 コンポーネント3：経営マネジメント訓練.....	23
3-2-4 コンポーネント4：生産技能・技術開発の斡旋.....	24
3-2-5 コンポーネント5：アクションプラン実施管理、モニタリング、評価.....	24
3-3 実施スケジュールの概要と投入資金.....	25
3-3-1 実施スケジュール.....	25
3-3-2 投入資金.....	25
第4章 OLOPプログラム実施ガイドライン.....	28
第5章 最終報告書別冊：パイロット・プロジェクトレポート.....	30
添付資料1 OLOPプログラム全国セミナー発表資料	

## 表リスト

表 1	パイロット・プロジェクト	2
表 2	BDS 職員の採用と州政府への配属計画	19
表 3	BDS の提供を受けた中小零細企業数と雇用創出の推定値	20
表 4	OLOP プログラムのアクションプランの実施スケジュール	26
表 5	OLOP プログラムのアクションプランの実施に必要な経費	27

## 図リスト

図 1	プロジェクト実施の流れ	2
図 2	OLOP プログラム実施体制	8
図 3	アクションプランのコンポーネント	16
図 4	サブコンポーネント 1-1 : BDS 職員と若手企業家の育成・訓練の実施体制	20

## 第1章 プロジェクトの背景、目的、実施の流れ

### 1-1 背景

ナイジェリア連邦共和国の人口は約1億5000万人で、アフリカ最大である。2008年の経済成長率は6.4%、1人当たりのGDPが1460ドルにのぼり、近年は比較的順調な経済成長を遂げている。石油輸出国機構（OPEC）第5位（2006年）の産油国であり、総輸出額の約91%を原油に依存している（2008年）。石油に依存する産業構造を多様化するため、国家開発委員会（NPC）は、国家経済エンパワメント開発戦略I（NEEDS I、2003–2007年）とNEEDS II（2008–2011年）を策定した。これら政策では、地方での雇用機会の創出や貧困層の所得向上を図るため、農業生産性の向上と中小零細企業の支援に取り組むとしている。

一方で、中小零細企業の生産性の向上や付加価値の増大を実現する上で、これら企業の経営体質の改善、投資環境の整備、製品のマーケティングなどに関して多くの問題が指摘されている。このような状況に対応するため、中小企業開発庁（SMEDAN）は、日本の大分県の一村一品（One Village One Product: OVOP）運動の考え方を取り入れ、ナイジェリアの地方での経済活性化、雇用機会の創出、貧困の削減を達成するため、2009年4月に「一自治体一特産品」（One Local Government One Product: OLOP）プログラムのコンセプトペーパーを作成した。ナイジェリア政府とJICAは、このコンセプトペーパーに盛り込まれたプログラムの実施手法や体制を検証し、ナイジェリアにおけるOLOPプログラムの実施を促進するため、2010年2月、「ナイジェリア国一村一品運動促進支援プロジェクト」を実施することに合意した。

### 1-2 目的と成果

本プロジェクトは、地域に根ざしたビジネスの開発を通じて、コミュニティを活性化させるOLOPプログラムを実施するためのアクションプランと制度的枠組みを提案することを目的とした。プロジェクトは、以下の3つの成果を達成した。

成果1： OLOPプログラムの推進のための政策と実施体制の分析が行われた。

成果2： パイロット・プロジェクトの実施により、OLOPプログラムを推進する上での課題と対応策が明らかになった。

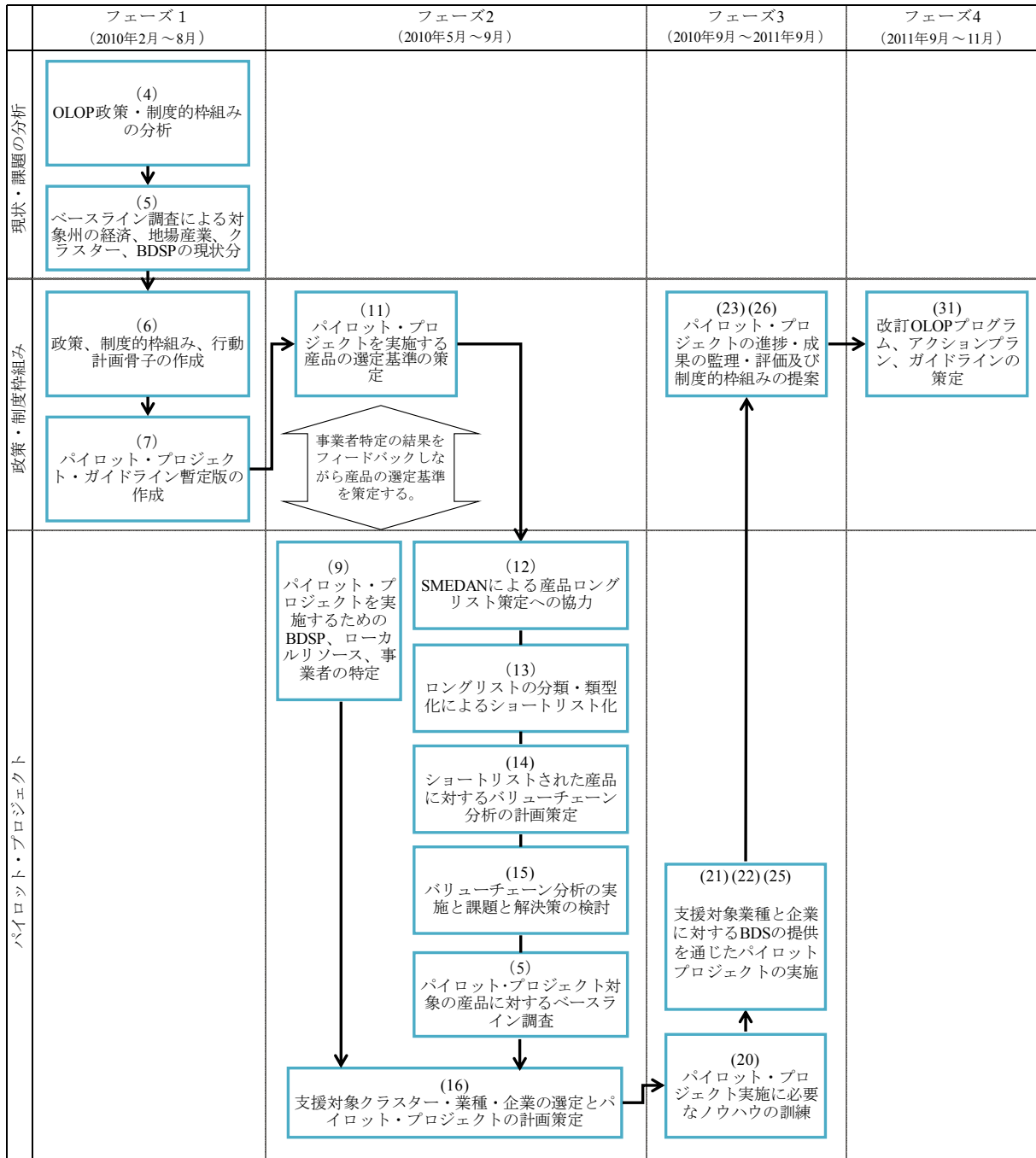
成果3： パイロット・プロジェクトの実施結果の分析に基づき、1) 改訂 OLOPプログラムコンセプトペーパー、2) OLOPプログラムアクションプラン、3) OLOPプログラム実施ガイドライン、が策定された。

### 1-3 実施の流れ

プロジェクト実施の流れを図1に示した。プロジェクトは以下に示す4つのフェーズに分けて実施された。

#### (1) フェーズ1：OLOPプログラム枠組みの分析（2010年2月中旬～8月中旬）

- OLOPプログラムに関連する政策と組織体制の分析



出典：技術協力チーム

図1 プロジェクト実施の流れ

(2) フェーズ2：カノ州とナイジェラ州でのパイロット・プロジェクトの準備（2010年5月中旬～9月中旬）

- ・パイロット・プロジェクト対象の産品の選択
- ・ベースライン調査とバリューチェーン分析の結果から課題と対応策の検討
- ・パイロット・プロジェクト対象のクラスター、業種、企業の選定

(3) フェーズ3：パイロット・プロジェクトの実施（2010年9月中旬～2011年7月下旬）

- 選定された企業に対する企業診断の実施と経営戦略の策定
- 選定された企業に対する技能研修の実施
- BDSの提供に基づいたパイロット・プロジェクトの実施

(4) フェーズ4：OLOPプログラムを全国展開するためのアクションプランの策定（2011年8月～11月下旬）

- パイロット・プロジェクトの結果の分析
- SMEDANに対する、改訂 OLOPプログラムコンセプトペーパー、OLOPプログラムアクションプラン、OLOPプログラム実施ガイドラインの策定支援

## 第2章 OLOP プログラムの検証

### 2-1 OLOP プログラムの検証方法

#### 2-1-1 OLOP プログラムコンセプトペーパー

OLOP プログラムの基本的なコンセプトは、地方の中小零細企業を支援し、現地の原材料を用いた物品やサービスの生産・販売による付加価値を向上させることにある。このコンセプトは、日本の一村一品運動のコンセプトを、ナイジェリアの地方の中小零細企業を取り巻く社会、経済、文化の環境に合わせて、適用したものである。検証前の OLP プログラムでは、一地方自治体（Local Government Area : LGA）ごとに一つの地場産業を選択し<sup>1</sup>、経済活動の発展を目指すものとしている。このような OLOP プログラムを推進するためのアプローチとして、①特定の製品と、その製品の生産と流通に関係するクラスターを選択し、②そこに対してビジネス開発サービス（BDS）を効果的に提供し、③そのようなサービスを提供するビジネス開発サービス提供者（BDSP）の能力強化を支援すること、があげられている。

OLOP プログラムの実施体制は、連邦政府、州政府、地方自治体（Local Government Area: LGA）で構成される。連邦政府貿易投資省大臣が議長となる連邦政府プログラム運営委員会、SMEDAN 内の運営委員会事務局、州政府プログラム調整委員会、地方自治体運営委員会を設定し、プログラムを推進することが提案されている。OLOP プログラムのコンセプトペーパーでは、地方自治体の役割がもっとも重要視され、中小零細企業からの支援の要請の受付、審査、支援企業の選定、BDS 提供や BDSP の育成、モニタリングと評価の主要な実施主体となることが想定されている。

#### 2-1-2 OLOP プログラムの検証方法

##### (1) OLOP プログラムコンセプトペーパー検証の視点

技術協力チームは、OLOP プログラムコンセプトペーパーについて、以下の視点から検証を行った。

- 1) OLOP プログラムコンセプトペーパーの基本的な考え方と関連政策との整合性
- 2) 提案された実施体制の有効性
- 3) 中小零細企業が持つ BDS に対する需要
- 4) 提案された OLOP プログラムの実施アプローチの有効性

##### (2) OLOP プログラムコンセプトペーパー検証の方法

OLOP プログラムのコンセプトペーパーの基本的な考え方と関連政策の整合性の検証と、提案された実施体制の有効性の検証は、政府職員や関係者へのインタビューと政策文書、政府やドナーの支援によるプロジェクトの関連文献の調査により、実施した。

---

<sup>1</sup>ナイジェリアには、連邦・州・LGA と 3つの行政システムがある。OLOP プログラムでは LGA を、経済発展を目指した地場産業育成を行うための重要な支援機関と見なしている。そのため、呼称も「One Local Government One Product」プログラムとされている。



中小零細企業が持つ BDS に対する需要、BDS 提供対象の選択、BDS 提供の方法の検証は、ベースライン調査、バリューチェーン分析、パイロット・プロジェクトの実施により行った。カノ州とナイジェラ州で、表 1 に示す 6 製品と合計約 50 企業を対象に、12 パイロット・プロジェクトを実施した。

パイロット・プロジェクトでは、現地庸人をカノ州とナイジェラ州にそれぞれ 2 人配置し、BDS の提供を検証した。プロジェクト専門家は、ベースライン調査とバリューチェーン調査による基礎情報の収集と分析、企業診断、経営指導、生産技術の開発、マーケティング、融資の斡旋、BDS 提供のモニタリング、現地庸人の能力開発、に関して業務の検証を行った。結果として、これら業務が、ナイジェラ政府が構築する OLOP プログラムの実施体制で担うことができることが、検証された。

検証の過程では、BDS 支援の必要な企業数や、それらが属するバリューチェーンの経済規模などを州単位で推定し、アクションプランの実施に必要な投資規模の予測を行うための情報を収集した。対象製品のマーケットの構造やマーケットの抱える課題を特定し、それらの課題の解決可能性や、解決に必要な公共投資の規模についての予測も試みた。どのような形式やタイミングで BDS 提供を行うことが、付加価値の向上を効果的に導くことができるかの検討も行った。

表 1 パイロット・プロジェクト

対象州	産品	パイロット・プロジェクト名 (業種名 (LGA 名))	
カノ州	1) コメ	コメパーボイラー (クラ) プロジェクト 精米業者 (クラ) プロジェクト (コメ取引業者 (クラ) プロジェクト) *1 (コメ取引業者 (カノ市) プロジェクト) *1	
		2) 皮革	伝統的皮なめし業者 (カノ市) プロジェクト 皮革製品製造業者 (カノ市) プロジェクト
			3) 落花生油
ナイジェラ州	1) シア製品	伝統的シアバター搾油業者 (カチャ) プロジェクト	
	2) 落花生油	伝統的落花生搾油業者 (コンタゴラ) プロジェクト 機械式落花生搾油業者 (コンタゴラ) プロジェクト	
		3) ヤム芋	ヤム取引業者 (パイコ) プロジェクト

注 1 コメ取引業者の BDS 需要は小さく、BDS の提供は限定的である。

出典：技術協力チーム

## 2-2 検証の結果

### 2-2-1 OLOPプログラムコンセプトペーパーの基本的な考え方と関連政策との整合性

#### (1) ナイジェリア連邦政府の開発政策との整合性

NEEDS はナイジェリアが直面する課題に対する対策として策定された戦略であり、①価値の転換、②貧困の削減、③富の創造、④雇用の創出、という4つのゴールを示している。民間企業の振興はこれらのゴールを達成するための戦略のひとつとして位置づけられており、政府はファシリテーターとしてまた指導者として、民間セクターが成長し、雇用が創出され、富が創造されることを支援する。農業と中小零細企業にも特別な支援を考えている（NPC, 2004）。OLOPプログラムは、NEEDSが展望している国家の社会経済開発の方向性と非常に整合性がある。

「ナイジェリアビジョン20:2020」(Nigeria Vision 20: 2020)は、2020年までに市民の生活基準を向上させナイジェリアの経済を世界の上位20カ国以内に入れるための政策である。ナイジェリアビジョン20:2020の第1次国家実施計画2010~2013年では、中小企業セクターは目標を達成するための重大な要素のひとつと位置づけられており、雇用の創出、富の創造、貧困の削減、持続的な経済開発に貢献することが期待されている。第1次国家実施計画の中小企業と貿易通商の章で、OLOPプログラムは雇用を創出し富を創造する優先度の高いプログラムとして規定されている。

#### (2) ナイジェリア連邦政府の中小零細企業振興に関連する政策との整合性

連邦貿易投資省によって策定されたナイジェリア産業政策の最も重要な目標は、バリューチェーンの全ての過程で付加価値を高めて産業開発を加速させることである。目標の中には、中小零細企業全般を対象としたものと、特に中小企業のみを対象としたものが含まれている。OLOPプログラムは、これらの目標を達成するための手段として形成された経緯がある。

中小零細企業の国家政策は、国連開発計画（UNDP）の支援のもと SMEDAN によって策定された。中小零細企業の成功は関係者間の連携と活動にかかっているという理解に基づき、この政策は中小零細企業振興の関係者を調整するプログラムの全体的な枠組みの提供を目的としている。農産加工と製品のバリューチェーンはこの政策で特に強調されている点で、民間主導で市場のニーズに合わせた農産加工の成長を促進することが、国内の経済と農業の成長につながり、貧困削減にも貢献するとしている。この政策の方針は、農村地域で農産加工に従事する零細企業を支援しようとする OLOP プログラムの考え方に合致している。

#### (3) カノ州とナイジャ州の中小零細企業振興の関連する政策との整合性

カノ州政府の全般的な開発戦略は、カノ州経済エンパワメント開発戦略（Kano State Economic Empowerment Development Strategy: KSEEDS）にまとめられており、中小企業支援についても具体的な政策目標と政策実施戦略が規定されている。ナイジャ州の全般的な開発戦略は、ナイジャ州経済エンパワメント開発戦略（Niger State Economic Empowerment Development Strategy: NSEEDS）と開発活動計画（DAP）によって規定されている。NSEEDS では、農産物加工による工業化を振興すべき重要な分野としている。このように、カノ州の KSEEDS とナイジャ州の

NSEEDS や DAP は、中小企業<sup>2</sup>の主導による通商や産業の振興を目的としており、OLOP プログラムの基本コンセプトと整合している。

## 2-2-2 提案された実施体制の有効性

### (1) 関係機関のアセスメント

#### 1) 連邦貿易投資省

##### ①現状

連邦商工省 (Federal Ministry of Commerce and Industry: FMCI) は、最近になって連邦貿易投資省 (Federal Ministry of Trade and Investment: FMTI) に名称を変更した。本省の他に、いくつかの関連組織を持っており、SMEDAN もそのうちのひとつである。FMTI は雇用創出と貧困削減を目指している。2011 年の修正予算によれば、FMTI の予算は総額 125 億ナイラであり、内訳は 106 億ナイラの経常予算と 19 億ナイラの開発予算となっている。そのうち本省には 39 億ナイラの総予算が配分されており、経常予算が 34 億ナイラ、開発予算が 5 億ナイラである。人件費が総予算額の約 70% を占めている。

##### ②OLOP プログラムの実施で期待される役割と責務

FMTI は、OLOP プログラムの実施全体を監督し、政策的な指導を行う。連邦貿易投資大臣は連邦政府プログラム運営委員会の議長として、OLOP プログラム全体の進捗を統括し、SMEDAN や州政府などの関係機関の調整を行う。

#### 2) SMEDAN

##### ①現状

SMEDAN の本部は首都アブジャにあり 6 部局から構成されている。地方には 6 カ所の地域事務所、ビジネス・サポート・センター (Business Support Centre: BSC)、ビジネス・インフォメーション・センター (Business Information Centre: BIC)、産業開発センター (Industrial Development Centre) がある。SMEDAN は、中小零細企業と関連機関の調整と中小零細企業に対する斡旋の任務を負っている。2011 年現在、SMEDAN の職員数は 298 人である。そのうちの 212 人は本部に勤務し、残りの 86 人はそれぞれの州にある地方事務所に勤務している。2011 年の修正予算では、SMEDAN には 16 億 5000 万ナイラの予算が配分されている。その内訳は、経常予算が 6 億 9000 万ナイラと開発予算が 9 億 6000 万ナイラとなっている。SMEDAN の開発予算の大部分は、オヨ州での 2 つの新規プロジェクトに振り分けられている。

##### ②OLOP プログラムの実施で期待される役割と責務

SMEDAN は州政府やサービスプロバイダーと連携して OLOP プログラムの全体的な実施に責任を持つ。OLOP プログラムはナイジェリアの全州で活動を実施することが想定されており、SMEDAN はその実施を主導する。SMEDAN の各州での直接の実施能力には制約があるため、プログラム実施の全体を統括するためには、各州政府との連携が不可欠である。

<sup>2</sup> 政策文書上の「中小企業」の表現は、零細企業も含め中小零細企業を意味すると理解すべきである。

### 3) カノ州とナイジャ州の商工省

#### ①現状

カノ州の商工組合観光省は、管理局、工業局、商業局、組合局、観光局の5局から構成されており、管理局を除く職員数は175人である。

カノ州の経常予算と開発予算を合わせた州政府予算は、2008年度で1210億ナイラである。過去5年間で予算規模は拡大傾向にある。連邦政府からの配分が最大の資金源で、全体予算に占める割合は2009年の46%である。カノ州の同省に配分されている予算は、州政府の全体予算の1%以下である。2008年度では、2億3200万ナイラの予算配分があり、そのうち開発予算は44%である。開発予算の執行率は低いと報告されている。

ナイジャ州の投資通商組合省は、管理局、計画調査統計局、通商局、工業局、組合局も5局で構成され職員数233人である。そのうち半数近くが管理局に配属されている。同省の下には、中小零細企業を支援する組織として、職員18人を有するナイジャ州産品輸出支援庁(NSCEPA)と、ナイジャ州中小企業小規模金融庁がある。NSCEPAは2008年に設立された新しい組織である。

ナイジャ州政府の予算は、2009年には690億9000万ナイラであり、予算規模は拡大傾向にある。経常予算では、連邦会計からの予算配分が財源の70~80%を占める。2009年度の経常予算と開発予算の比率は41%と59%である。ナイジャ州でも、投資通商組合省の予算は州政府の予算全体の1%以下である。州政府全体の開発予算の執行実績が2009年には31%だったことを考慮すると、同省が執行した開発予算は、非常に小さいと考えられる。

#### ②OLOPプログラムの実施で期待される役割と責務

OLOPプログラムのアプローチは、州商工省の役割と責務に一致するため、州のOLOPプログラムの実施では、州商工省（または中小零細企業支援担当省）が中核的な役割を果たす。一方、州商工省にはOLOPプログラムの実施を担う人材はいると考えられるが、それら人材の能力強化は必要である。同省の投資予算も非常に限られており、投資予算に関する支援を行い、州でのOLOPプログラムの実施を推進する必要がある。

### 4) カノ州とナイジャ州の地方自治体

#### ①現状

地方自治体は、議長の下に配置された部局によって組織されている。地方自治体のみが担っている機能は少ないが、州政府と責任を分担している業務は多く、初等教育、保健サービス、農業開発などが含まれる。カノ州の地方自治体職員の平均人数は約600人、ナイジャ州では1100人である。

カノ州とナイジャ州の地方自治体の平均的な年間予算額は20億ナイラ程度であり、歳入は連邦政府からの予算配分に大きく依存している。カノ州とナイジャ州の両方で、年間予算の中で経常予算が6割程度、開発予算が4割程度となっている。

## ②OLOPプログラムの実施で期待される役割と責務

地方自治体は州政府と協力して中小零細企業を支援し、OLOPプログラムを推進する。地方自治体の機能や能力は、OLOPプログラムを中核となって効果的に推進するには不十分である。地方自治体の持つ地域の情報と関係者とのネットワークを活用し、地域の企業への効率的なアクセスを確保するなどしてOLOPプログラムを推進する。

## 5) 金融機関

### ①現状

中小零細企業の資金需要は大きいですが、金融サービスを利用できている企業は非常に少ない。産業銀行の支店やマイクロファイナンスを提供できる金融機関が各州にはあるが、中小零細企業はこれらの金融機関を利用できないことが多い。利子が中小零細企業にとっては高すぎるし、担保がない企業も多い。金融機関が要求する事業計画や申請に必要なその他の書類を準備することも難しい。

### ②OLOPプログラムの実施で期待される役割と責務

OLOPプログラムを推進するため、金融機関は金融サービスを提供する。OLOPプログラムのもと、BDS支援により訓練を受け、融資申請書を作成した中小零細企業が、協力関係にある金融機関に紹介されるような仕組みを設定する。金融機関によっては、融資審査を効率的に行う方法などについて能力強化が必要になる。

## 6) 政府機関と公的機関

### ①現状

政府機関や大学・研究機関などの公的機関にも、中小零細企業にサービスを提供できる場所がある。例えばナイジャ州のパイロット・プロジェクト関連では、ナイジャ州産品輸出支援庁（NSCEPA）はシアバター加工の研修を実施し、技術インキュベーションセンター（Technical Incubation Centre: TIC）は会計帳簿研修を提供し、連邦工科大学（Federal University of Technology: FUT）はシアバターの成分分析を請け負った。

### ②OLOPプログラムの実施で期待される役割と責務

これら政府機関と公的機関は、OLOPプログラムを推進するうえで、サービス提供機関となる。政府機関や公共機関のサービス提供の能力が限られている可能性もあるし、中小零細企業のサービス需要に応じてサービスの内容を再考しなければいけない可能性もある。このような場合、OLOPプログラムは、これら政府機関や公的機関のサービスの向上を支援する。

## 7) 民間サービス提供者

### ①現状

民間サービス提供者には、機械の製造業者やビジネスコンサルタント企業、その他の民間企業で中小零細企業に何らかのサービスを有料で提供できる企業を含む。地方の州には、小規模なワークショップや機械製造業者を除いて、それほど多くの民間サービス提供者は存在していない。

## ②OLOPプログラムの実施で期待される役割と責務

OLOPプログラムのもと、経営コンサルタントや機械製造業者などが中小零細企業に対して、サービスを提供することが期待される。OLOPプログラムのもと、このようなサービス提供者の成長を促す施策をとる必要がある。

## 8) NGO

### ①現状

SMEDANの研修を受講し、サービス提供者として認定されたNGOが存在する。このようなNGOは中小零細企業にとって良いサービス提供者となりうる。例えば、カナ州のパイロット・プロジェクトでは、農村女性のための活動で長い経験を持つNGOが、落花生の伝統的搾油業者の女性たちに対して会計帳簿研修を実施した。

## ②OLOPプログラムの実施で期待される役割と責務

OLOPプログラムのもと、これらNGOはサービス提供者となることが期待される。SMEDANはサービス需要のある分野で有能なNGOを特定・訓練し、BDS提供者として認定する。

## (2) OLOPプログラムの実施体制の提案

### 1) 基本原則

OLOPプログラムを推進するための実施体制を構築するうえでの3つの基本原則は以下のとおり。

- ・ 明確な権限と責務の定義
- ・ 調整コストの削減
- ・ 透明性と説明責務の確保

### 2) 関係機関の権限と責任

OLOPプログラムに参加する組織は、大きく分けて2つに分類される。ひとつは政府機関で、縦に連携する連邦政府から州政府、地方自治体政府までがある。もうひとつは中小零細企業にサービスを提供する各種公共機関、金融機関、民間サービス提供機関、NGOである。OLOPプログラムの実施体制を図2に示した。

#### ①連邦政府プログラム運営委員会

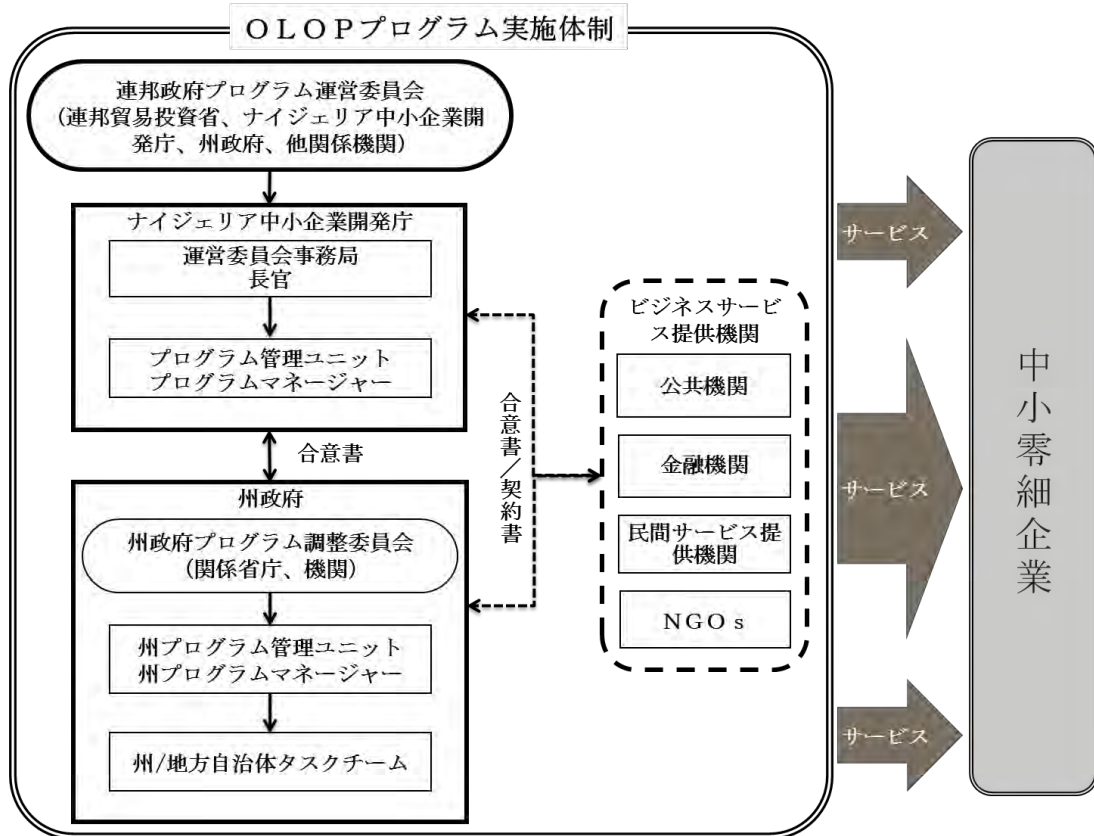
連邦レベルでOLOPプログラムの実施全般に責任を持ち、政策的な指導をする組織として、連邦政府プログラム運営委員会(National Steering Committee: NSC)が設置される。連邦貿易投資大臣がNSCの議長を務める。NSCのメンバーには、SMEDAN長官と州商工省の大臣、他に関係する公共セクター、民間セクター、NGOの代表者が含まれる。

#### ②SMEDAN

SMEDANは州政府と連携してOLOPプログラムを実施することに責任を持つ。SMEDAN長官はOLOPプログラムの事務局として機能する。プログラム管理ユニット(Programme Management Unit: PMU)がSMEDANに設置され、OLOPプログラムの連邦レベル、州レベル両方の実施を調整する。合意書(Memorandum of Understanding: MOU)がSMEDANと各州政府の間で署名され、

OLOPプログラムの実施にあたっての協力関係について合意される。両者の権限と責務、資源の貢献はこのMOUに記載される。

SMEDANは公共機関、金融機関、民間のサービス提供者、NGOを含むその他の機関ともMOUを署名することができる。これらのMOUには中小零細企業へのサービス提供に関する事項が記載される。



出典：技術協力チーム

図2 OLOPプログラム実施体制

### ③州政府

OLOPプログラムを実施する各州に州政府プログラム調整委員会（State Coordinating Committee: SCC）が設置される。州商工大臣がSCCの議長を務める。SCCのメンバーには、州の関連省庁の大臣とその他の関係者が含まれる。州プログラム管理ユニット（SPMU）は州レベルのOLOPプログラムの実施を管理調整する。州政府は州内で活動している他の公的機関、金融機関、民間のサービス提供者、NGOとMOUや契約書を交わし、OLOPプログラムにより支援されている中小零細企業に対し、サービス提供を行うことができる。

州政府は必要に応じて地方自治体をプログラム活動に参加させる。地方自治体は地域の関係者とのネットワークを活用して、情報を州政府に提供するなどの支援を行う。

## ④ビジネス・サービス・プロバイダー

OLOP プログラムにはさまざまな組織がサービス提供者として参加する。これらの組織は、SMEDAN や州政府と MOU や契約書を交わすことになる。サービス提供者には以下のような組織が含まれる。

- 大学や研究所などの公的機関
- 銀行やマイクロファイナンスなどの金融機関
- コンサルティング会社や機械の製造業者などの民間組織
- SMEDAN の研修を受講して認証された NGO やその他の可能性のある NGO

## 3) プログラムの実施管理

## ①年次予算活動計画の準備

SMEDAN が、連邦レベルと州レベルの活動を含めた OLOP プログラムの年次予算活動計画を策定する責任を負う。年次予算活動計画は NSC に提出されて承認を受ける。その後、承認された年次予算活動計画は SMEDAN の PMU から各州の SPMU に通知される。

## ②年次予算活動計画の執行

SMEDAN と州政府が、連携して年次予算活動計画に記載されている活動を実施する。中小零細企業支援の活動のほとんどは州レベルで実施され、SPMU は州内の中小零細企業支援活動の拠点となる。SMEDAN の PMU は州レベルの活動を監督し、州政府間のコミュニケーションと協力を推進する役割を果たす。

## ③モニタリングと評価

州政府は、州内で実施されるプログラム活動の定期的なモニタリングを行う。定期モニタリング報告書は州政府から SMEDAN に提出され、SMEDAN からはフィードバックが各州政府に送られる。SMEDAN は年度ごとに OLOP プログラムの評価を行う。年次報告書は州政府からの情報をもとに SMEDAN によって準備され、NSC に提出・承認される。

## 2-2-3 中小零細企業が持つ BDS に対する需要

## (1) 現状

## ①BDS に関する需給状況

中小零細企業の経営能力開発、融資斡旋、技術開発、マーケティングなどの BDS に対する需要は大きい。ベースライン調査の結果では、主に政府系機関が提供できる無償の BDS に対する需要は、補助金などの資金支援と技術支援が高い。公社、民間機関、企業が提供できる有償の BDS に対する需要では、経営への助言・コンサルティングサービス、融資などに関する斡旋業務に対する需要が高い。もちろんこのような需要に対して供給されるサービスを十分活用するには、サービスを受ける企業側に経営や管理能力が備わっている必要がある。

このような BDS 需要に対して、BDS を提供する各機関の認知度はそれほど高くなく、SMEDAN の企業支援の認知度は 16%、州政府、NGO、民間企業の BDS に対する認知度はそれぞれ 37%、



21%、12%程度である。実際にサービスを受けたとする企業の割合はさらに少なく、SMEDANは9%、州政府、NGO、民間企業はそれぞれ7%、4%、2%であり、今後BDSの供給体制の整備と強化の必要性は高い。

## ②融資サービスに関する需給状況

銀行からの借り入れをみると、商業銀行からは1%の企業が、マイクロファイナンス銀行からは3%が行っているのみである。全般的にごく限られた企業が金融機関の融資サービスを受けることができ、政府系の政策銀行からの借り入れをしている企業は全くない。このように、融資サービスは限られた企業に対してのみ提供されている。これに対して、全体の70%の企業が融資による資金調達を希望している一方、融資の審査で不適格とされた企業が全体の16%、融資サービスを申請する先を特定できない企業が47%に上るなど、融資サービスに対する需要は大きい。

このように資金需要は多いが、銀行などのフォーマルセクターからの融資は限られているため、資金需要の一部はインフォーマルな資金調達で賄われている。親戚、友人、高利貸しから資金を調達している企業の割合は、全体で45%に上る。これらインフォーマルな融資金額はフォーマルセクターからの融資より小さい傾向があることなどから、金融サービスの需給ギャップは埋まっていないと想定できる。これらのことから、事業の安定・拡大のインセンティブを持つ企業に対して、的確なBDSサービスを提供することにより、フォーマルセクターからの融資の拡大、ひいては投資の拡大を斡旋できる可能性は高いと考えられる。

## (2) 提案された対応

中小零細企業の経営能力開発、融資斡旋、技術開発、マーケティングなどのBDSに対する需要は大きいですが、現在の連邦政府、州政府のBDS提供体制では、ほんの一部のBDS需要にしか対応できておらず、中小零細企業の成長の機会を損ねていることが課題である。対応策として、質が高くインパクトの大きいBDSを提供するには、適時に必要な量を成長志向の高い中小零細企業に提供できる体制を整える必要がある。

### 2-2-4 提案されたOLOPプログラムのアプローチの有効性

#### (1) 支援対象の産品、クラスター、業種、企業の選択

##### 1) パイロット・プロジェクト実施前の状況

OLOPプログラムでは、LGA毎に潜在的に付加価値の高い産品を選択し、それに集中して支援する方針が示されている。プログラムの実施の初期段階で、各州の商工省、農業省、地方自治体省などの政府機関や、商工会議所や業種ごとの協会などの民間団体、中小零細企業振興に関与しているNGOが協議し、ショートリストを作成し、その中から評価基準を設定し、OLOPプログラムで支援される産品を選択する、という手順が規定されている。現状としては、OLOPプログラムそのものが実施されておらず、このような手順を経て事業が実施されていなかった。

##### 2) 課題とパイロット・プロジェクト実施の結果

課題としては、提案された手順が実践・検証されておらず、その有効性が不明確なことである。この対応策として、技術協力チームは、カノ州とナイジャ州でパイロット・プロジェクトを実施

し、OLOP プログラムに示された手順を実践・検証し、その有効性を確認した。OLOP プログラムには規定されていない、ベースライン調査とバリューチェーン分析も実施し、対象製品のバリューチェーン全体からみた市場の動向を確認するなど、事実に基づいた分析手法の活用を促進した。これら調査により、支援対象の企業のモニタリングのためのベースライン情報も整備した。

検証の結果、①製品のバリューチェーンは LGA を超えて広がっていること、②政府の支援可能な産品数には限りがある一方、LGA 毎に産品を選択すれば支援対象の産品の数が膨大になってしまうこと、③LGA が OLOP プログラムの推進母体となるには能力が不十分である、との理由から、産品を州単位で選択し、州政府がプログラムの現場での牽引役となることが適切であることが判明した。そのほか、BDS 対象の産品の選択、調査手法に関して、以下の知見が得られた。

#### ①産品のショートリストの作成と支援対象産品の選択

- 州機関の関係者を集め、ワークショップを行いショートリストの作成と順位付けを行うため、関係者の暗黙知を活用することができる。このため、事前の調査コストを低減することができる。
- 評価の視点を検討し合意する過程で、関係者の利害関係などが明らかになり、それを調整・解決することになる。この結果、異なった政府部局、民間や NGO 間の調整能力を高める効果がある。

#### ②ベースライン調査とバリューチェーン分析

- ベースライン調査とバリューチェーン分析は、各業種の間でどのような役割や機能を果たしているか、各業種が直面している課題を整理するために有効な手法である。これらに関する知見は、各企業やバリューチェーン全体の業績を向上させるための介入を計画するうえで有用である。
- ベースライン調査とバリューチェーン調査により収集された情報は、限られた公共資源による BDS 提供が、高い経済効果を生むと判断できる業種や企業を選択することに資する。
- ベースライン調査とバリューチェーン調査に必要なコストは、ナイジェリア政府による予算手当てが可能なレベルである。

### (2) 選択された産品やクラスターに属する中小零細企業に対するサービスの提供

#### 1) パイロット・プロジェクト実施前の状況

OLOP プログラムのコンセプトペーパーは、BDS 提供の具体的な方法について言及していない。現状として OLOP プログラムそのものも実施されていないため、公共機関により提供された各種の BDS の効果に関する情報は全く存在しなかった。

#### 2) 課題とパイロット・プロジェクト実施の結果

課題は、BDS 提供の方法が提案されていないため、パイロット・プロジェクトでは、以下の 5 つの BDS の具体的な中身を規定し、対象企業に提供し、BDS の有効性を検証した。

- 企業診断
- 経営
- 生産技能と技術
- マーケティング
- 融資

検証の結果、中小零細企業に対する BDS の提供が、継続的かつ動的<sup>3</sup>で、情報・事実に基づいたものであれば、それら企業の事業の拡大、収益性の向上、業績の向上、資金調達の円滑化を促進する可能性が高いことが検証できた。一方で、連邦政府や州政府がこのような質の高い BDS の提供をしている実績は乏しく、質の高い BDS 提供の担い手の不足が、今後の OLOP プログラムの推進を検討するうえで最大の課題であることが判明した。また、経営能力が高く、製品の質の向上や製造工程の近代化・マーケティングに精力的に取り組み、業績の拡大を指向する企業家の絶対数の不足も、中小零細企業の振興を進めるうえで大きな課題であることも明白となった。

BDS のカテゴリーごとにパイロット・プロジェクトによる検証に結果を以下に示す。

### ①企業診断

パイロット・プロジェクトでは、経営の環境分析や方向性確認、戦略立案を内容とする経営診断を実施した。企業診断は、パイロット・プロジェクトの対象となる企業の経営者が、企業内の課題と外部の課題を詳細に分析し、企業のビジネスを改善する戦略を経営者自身が自覚し構築するためには、非常に有効な手段であることが検証された。

### ②経営能力

多くの中小零細企業に経営のスキルが不足しており、経営の能力強化の需要は大きい。パイロット・プロジェクトに参加した企業の中で会計帳簿を付けていた企業はなかった。帳簿がなくてはビジネスの費用や利益の分析はできない。会計帳簿以外の経営スキルとしては、グループの運営管理がいくつかのパイロット・プロジェクトで課題になっていた。同じ業種の零細企業が集まって組合や協会をつくることのあるが、これらの組合や協会にはグループとしての経営管理能力の強化が必要になる。

パイロット・プロジェクトの結果は、中小企業に対する支援のほうが、零細企業に対する支援より費用対効果が高いことを示唆している。パイロット・プロジェクトに参加する事業者の経営スキルを強化する際のいちばんの課題は、特に零細企業を運営する農村女性の識字率と基礎能力の低さであった。コメパーボイラー、落花生の伝統的搾油業者、シアバター加工業者は農村女性で、これらの企業に対しては、技術協力チームが頻繁に訪問して支援しなければならなかった。これらの企業は、定期的かつ長期に支援してくれる体制が必要であろう。より高い経営能力を持つ中小企業に対する BDS 支援はより高い効果を示す。このことから、中小企業に対する BDS 提供を強化する戦略は、BDS の費用対効果を高めると考えられる

### ③生産技能と技術

生産技能と技術の開発・改良に関する BDS 提供は、生産性の向上、コスト削減、品質の向上など多く効果を生むことが実証された。一方、企業の収益性を向上させるには、それらの技能や技術の開発によりもたらされた高い品質や増産された製品のマーケットの開拓が必要なことも判明した。

<sup>3</sup> 動的な BDS の提供とは、事業実施戦略のもと、市況の変化、価格の動向、事業の成績の変化に応じて、それらが起こった時点で最適と判断した対応策が取れるよう、経営環境の変化に柔軟に対応した BDS 提供を行うことをいう。

落花生の伝統的搾油業者の場合、改良された搾油機により伝統的な手作業の搾油方法と比較して、加工時間が大幅に短縮された。この改良型の搾油機は 100 台以上がカノ州と近隣の州で売れたが、搾油業者はここで困難に直面した。いつも彼らの家を訪問して落花生油を仕入れている流通業者がそれほど多くの追加購入をしてくれなかったため、搾油業者が在庫を抱えることになってしまった。ナイジャ州のシアバター加工業者も似たような経験をしている。彼らはより良質なシアバターの加工方法を身につけたので、シアバターの売値も高くなることが期待された。ところが、品質の良さを認識して高い値段を払ってくれる取引業者を探すことが難しかった。新しい加工方法は従来の方法より少し手間がかかるため、今までと同じ価格でしかシアバターが売れないのであれば、企業は従来の方法でしか加工しない。生産技術の問題に取り組んだだけでは、中小零細企業が利益を増加させるには不十分なことが検証された。

#### ④マーケティング

中小零細企業が直面する課題の中で、マーケティングが深刻な問題であることが検証された。OLOP プログラムのアクションプランでは、より多くの資源が中小零細企業のマーケティング能力を強化するための BDS 提供に費やされる必要がある。市場へのアクセスを改善することは中小零細企業にとって成長の鍵となること、マーケティングを成功させるためには、新規市場の開拓や新しい顧客との交渉などを、長期的継続的に支援する必要がある。

上述のように、カノ州の伝統的落花生搾油業者とナイジャ州の伝統的シアバター搾油業者は、製品の販売先を探さなければならなかった。カノ州の伝統的な皮なめし業者は、皮革を買い取ってくれる地元の大きな流通業者が 1 社あったが、支払いの遅れや買取価格の低さなどの問題があり、取引が停止してしまっていた。取引先を失った皮なめし業者は、その流通業者との取引をなんとか再開したいという思いがあり、他方では皮革を輸出できる機会がないかと探している状況だった。

この場合、マーケティング支援のサービスは、政府の関連機関や、場合によってはコンサルティング会社や NGO が提供することも可能である。シアバターの事例では、ナイジャ州産品輸出支援庁が、シアバター加工業者とシアバター流通業者を対象としたワークショップを開催し、高い品質のシアバターに対する流通業者の関心を引き出すことに成功した。

伝統的な皮なめし業者の場合、技術協力チームが代理で取引の停止している流通業者との話し合いを行った。その結果、皮なめし業者が希望している納品後 1.5 カ月以内の支払いという条件で、取引を再開するという合意に至った。この事例は、中小零細企業と顧客をつなぐマーケティング支援の好例といえる。皮なめし業者には新市場を開拓したいという希望もあったため、技術協力チームは、皮なめし業者をカノ州にあるナイジェリア輸出振興協議会の地域事務所に引き合わせ指導をもらった。同協議会からは、製品を周辺国の国際展示会に出品することと、製品を紹介するパンフレットを作成することが助言された。

#### ⑤融資

中小零細企業にとって資金の需要は大きいですが、金融機関からの融資を利用できている企業は少ないことが判明し、中小零細企業に対するこの分野の BDS 提供は、強力で推進される必要がある。パイロット・プロジェクトに参加した企業の多くが融資をほしがっていたが、実際に銀行やその

他のフォーマルな金融機関から資金を借りたことのある企業はほとんどなかった。パイロット・プロジェクトに参加した企業で適切な会計帳簿を付けている企業はなかった。金融機関から提出を求められる事業計画等の書類を準備できる企業もほとんどない。金融機関からは、これらの中小零細企業は信用できないと評価されても仕方がない状況である。

中小零細企業が金融機関から融資を受けるためには、金融機関が求める要件を満たすための支援が必要になる。パイロット・プロジェクトでは、技術協力チームが工業銀行（BOI）から融資を受けるための支援を提供した。精米業者は古くて非効率な機械を使っており、それが製品である精米の質の低さの原因だった。そのため、銀行の融資で新しい機械に買い替えたいと考えていた。技術協力チームが支援し事業計画書を作成し、その他の必要書類も準備し、BOI に融資申請を提出した。チームはその後のフォローも支援し、融資の審査が進むように努めた。精米業者が独力で融資申請の手続きをすることは難しく、中小零細企業にとって金融機関との間をつなぐこのような支援の必要性は大きい。中小零細企業に対して円滑に融資を行ううえで、遅れがちで時間がかかる融資審査のプロセスは大きな課題である。この課題に対しては、融資を迅速かつ円滑に行うため、金融機関と中小零細企業を支援する機関との間に、共同で対応できる仕組みを設ける必要がある。

## 第3章 OLOP プログラムのアクションプラン

### 3-1 OLOP プログラムのアクションプランの概要

#### 3-1-1 目的とアプローチ

OLOP プログラムのアクションプランの目的は、中小零細企業と将来の企業家の経営能力の向上を図り、付加価値と雇用機会の増加に寄与することである。

この目的を達成するため、以下の4つのアプローチを通じて、アクションプランを効果的・効率的に実施する。

- 1) 連邦政府、SMEDAN、州政府、BDSP に対し BDS 提供のための能力強化を図り、OLOP プログラムを効果的・効率的に推進するための体制を確立する。
- 2) 訓練された質の高い BDS 職員と将来の企業家・起業家を、座学やオン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) によって養成する。
- 3) 付加価値の向上の観点から、ポテンシャルの高い産品、クラスター、業種、企業を選択し、それらに対して BDS の提供を効果的に行う。
- 4) 企業診断、経営指導、生産技術の開発・改良、マーケティング指導、融資の斡旋を内容とした BDS の提供を継続的かつ動的に、情報・事実に基づいた形で行う。

#### 3-1-2 実施体制

アクションプランは図2に示した OLOP プログラムの実施体制のもとで推進される。SMEDAN と州政府の間で締結される合意書により、プログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニット間のアクションプランの実施に関する責任分担が決められる。

プログラムの管理、モニタリング、評価に関するプログラム管理ユニットの主な責務と機能は以下のとおりである。

- 年次予算活動計画の策定
- 州プログラム管理ユニットが実施するアクションプラン活動の監督
- 連邦政府レベルでのアクションプラン活動の調整
- 事業の年次モニタリング・評価レポートの作成

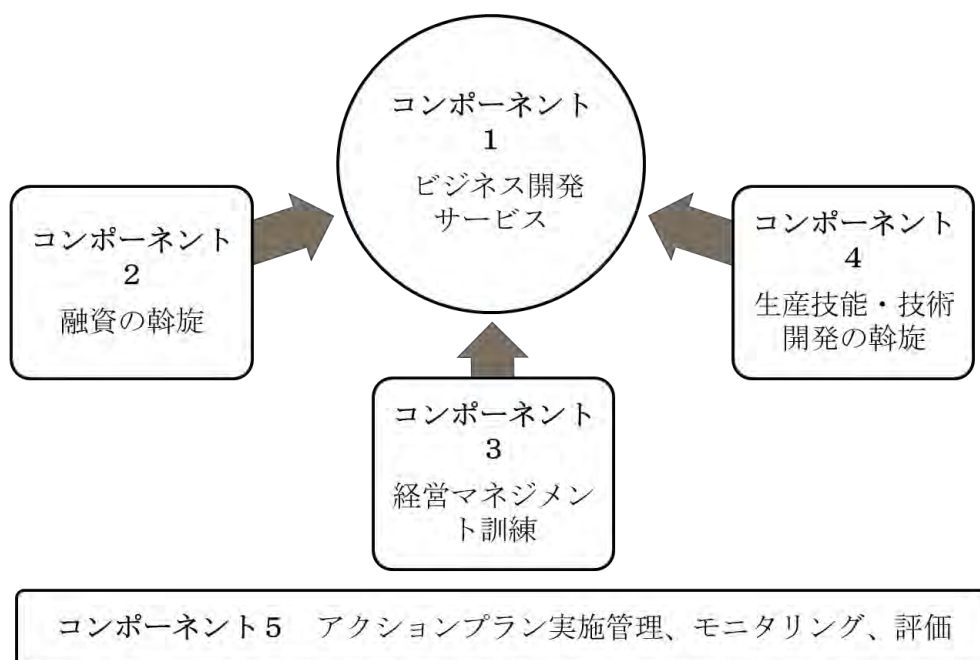
プログラムの管理、モニタリング、評価に関する州プログラム管理ユニットの主な責務と機能は以下のとおりである。

- 年次予算活動計画案の策定
- 州でのアクションプラン活動の実施
- 州でのアクションプラン活動の日常的なモニタリングと年次評価の実施

### 3-1-3 アクションプランのコンポーネントの構造

OLOP プログラムのアクションプランのコンポーネントとその関係を 出典：技術協力チーム

図3に示した。アクションプランは、5つのコンポーネントと14のサブコンポーネントからなる。アクションプランの牽引車となるコンポーネントは、「コンポーネント1：ビジネス開発サービス」であり、これはBDSの提供を通じて、OLOPプログラムと中小零細企業の接点となる。コンポーネント1では、中小零細企業の大きなBDS需要に対応し、質の高いサービスを提供するため、大量のBDS職員を採用・訓練し、プログラムに参加する州に派遣する。加えて、本コンポーネントのもと、BDS職員は将来の企業家・起業家として訓練を受け、BDS職員としての契約が終了するときには、選択した業種で企業を設立することが見込まれる



出典：技術協力チーム

図3 アクションプランのコンポーネント

コンポーネント2、3、4は、コンポーネント1で提供する融資、経営、技術の分野のBDSの内容を開発・整備し、中小零細企業に経済的で効果的なBDSの提供を確保する。コンポーネント5では、アクションプラン全体の実行に必要な管理サービス、モニタリング・評価のサービスを提供する。アクションプランの実行は、明確な企業倫理と原則と、モニタリング・評価のシステムにより認識された事実に基づき、成果ベースで管理される必要がある。これらコンポーネントの活動内容は、中小零細企業の資金需要や能力・技術開発需要などのBDSの需要に基づき策定される年次予算活動計画により、規定される。アクションプランの成功の鍵はコンポーネント5が

適切に機能することである。そのため、優れたリーダーシップと管理能力を備えた人材を、プログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニットに配置することが重要である。

## 3-2 アクションプランコンポーネントの内容

### 3-2-1 コンポーネント1：ビジネス開発サービス

コンポーネント1の目的は、中小零細企業の育成のために、継続的かつ動的で、情報・事実に基づいたBDSの提供を効率的・効果的に行うことである。中小零細企業のBDS需要は大きく、これに応えるためには多くの質の高いBDS職員が必要である。同時に、能力が高くやる気のある起業家が途切れることなく実業界に参入することは、産業界や市場の革新と進歩に不可欠であるが、そのような流れが確立しているとは言いがたい。適切な指導のもとでBDSを提供する活動自体が、企業家精神を学び育てるために有効である。そのため、コンポーネント1では、10年間のアクションプランの実施期間中に、約1000人のBDS職員を採用しBDS提供者として訓練するとともに、企業家・起業家の候補として育成する。

コンポーネント1は、以下の3つのサブコンポーネントにより構成される。

- ・ サブコンポーネント1-1：BDS職員と若手企業家の育成・訓練
- ・ サブコンポーネント1-2：BDS対象産品、クラスター、業種、企業の選択
- ・ サブコンポーネント1-3：継続的、動的、事実に基づいたBDSの提供

サブコンポーネント1-1では、州のBDS提供の最前線で必要な、質の高いBDS職員の増員を実現する。ここでは、OLOPプログラムの参加州の認定、将来の企業家候補であるBDS職員の訓練と州への配置、BDS職員のパフォーマンスのモニタリングと評価を行う。サブコンポーネント1-2では、バリューチェーンを対象とした分析を行い、限られたBDS提供を集中させるポイントをバリューチェーン内に選択するための情報収集が重要な活動となる。サブコンポーネント1-3には、継続的かつ動的で、事実に基づいたBDSの提供を行うといった、アクションプランの戦略がある。このような戦略は、やる気がある起業家を効率よく探し出すこと、BDS提供の成功率を高めること、公式部門からの金融を受けるために必要な事業リスクの低減を達成する上で、重要な戦略となる。

#### (1) サブコンポーネント1-1：BDS職員と若手企業家の育成・訓練

##### 1) BDS職員と若手起業家の訓練・育成サブコンポーネントの目的と特徴

サブコンポーネント1-1の目的は、BDS職員を採用・訓練し、OLOPプログラムの参加州に配置することである。

以下に本サブコンポーネントの特徴を示す。

##### ①BDS需要に応えるとともに、新しいビジネスに挑戦できる若い企業家の供給を促進する

- ・ 訓練されたBDS職員を増加させBDS提供を拡大する。
- ・ BDS職員を訓練・育成し契約終了後に若い企業家・起業家になるようにする。
- ・ 政府職員やナイジェリア中小企業開発庁の職員数を現在より増加させない。



②州政府の主体的な参加

- ・ 連邦政府と SMEDAN は、州政府が OLOP プログラムの目的に合意すること、プログラムの管理責任と費用を負担する準備があることなど、州政府の主体的な参加の程度を基準として、OLOP プログラムの参加州を選定する。

③優秀な BDS 職員の選抜・訓練、州への配置と起業の支援

- ・ 全国的な競争試験により BDS 職員を募集し、高い質の BDS 職員を確保する。
- ・ BDS 職員は、5 年契約でプログラム管理ユニットが期間雇用し、州プログラム管理ユニットに配属され、BDS 提供の経験を積む。
- ・ BDS 職員による BDS 提供の評価は、プログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニットにより行われる。
- ・ プログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニットは、BDS 職員に対して質の高い OJT と定期訓練と管理サービスを提供する。
- ・ プログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニットは、BDS 職員の契約の終了前に、起業の準備期間を設けて起業を支援する。

④マネジメントと持続性

- ・ 民間セクターでの経験が豊富で、管理能力が高く、熟練した精力的な人材が本サブコンポーネントを管理運営する。
- ・ 州プログラム管理ユニットとの緊密な連携のもと、プログラム管理ユニットが本サブコンポーネントの経費確保と管理の責任を負う。
- ・ 本サブコンポーネントの実施は、アクションプランの年次予算活動計画に従い、成果ベースの管理のもとに行われる。
- ・ 本サブコンポーネントのコスト（主に BDS 職員の給与と活動経費）は、当初プログラム管理ユニットにより負担される。一方、成果が出てくるようになれば、州プログラム管理ユニットが経費を負担するように州を促し、プログラムの持続性を確保する。

2) 活動内容

本サブコンポーネントの活動内容は以下のとおり。

- ・ OLOP プログラムの参加州の特定と合意書の締結
- ・ BDS 職員の採用
- ・ BDS 職員の導入訓練
- ・ BDS 職員の州プログラム管理ユニットへの配置
- ・ BDS 職員による BDS の提供と斡旋
- ・ BDS 職員の成果主義による管理と評価
- ・ BDS 職員に対する現職研修、指導、助言サービス
- ・ BDS 職員の起業の準備
- ・ BDS 職員の契約終了、契約終了後のモニタリングと交流支援

BDS 職員の採用は、毎年度メリットベースによる全国的な競争試験を通じて行う。採用した BDS 職員と 5 年契約を締結し、最初の 1 年を試用期間とする。契約内容はナイジェリアの労働法に抵触しないようにする。表 2 に示すように、第 1 年次は、30 人の BDS 職員を採用し、各州に 15 人の BDS 職員を配置すると仮定すると、第 1 年次には 2 州に訓練を受けた BDS 職員を配属することになる。その後、2 年次に 60 人、3 年次に 90 人、4 年次には 120 人採用し、5 年次以降は

120人で、採用人数を一定にする。毎年、詳細な年次の採用、訓練、配属計画を注意深く作成する。計画では、州プログラム管理ユニットの体制整備の進捗に人員配置を合わせ、経験を積んだBDS職員と経験の浅いBDS職員の適正な組み合わせを考慮し、ユニットの高い生産性を確保する。BDS職員の採用人数は、10年目が終了した時点で1020人となり、そのうち540人がBDS職員の契約を終了する。このサブコンポーネントでは、やる気があり能力の高い若いBDS職員をリクルートすること、経験豊かな人事担当管理職を配置することが重要である。

表2 BDS職員の採用と州政府への配属計画

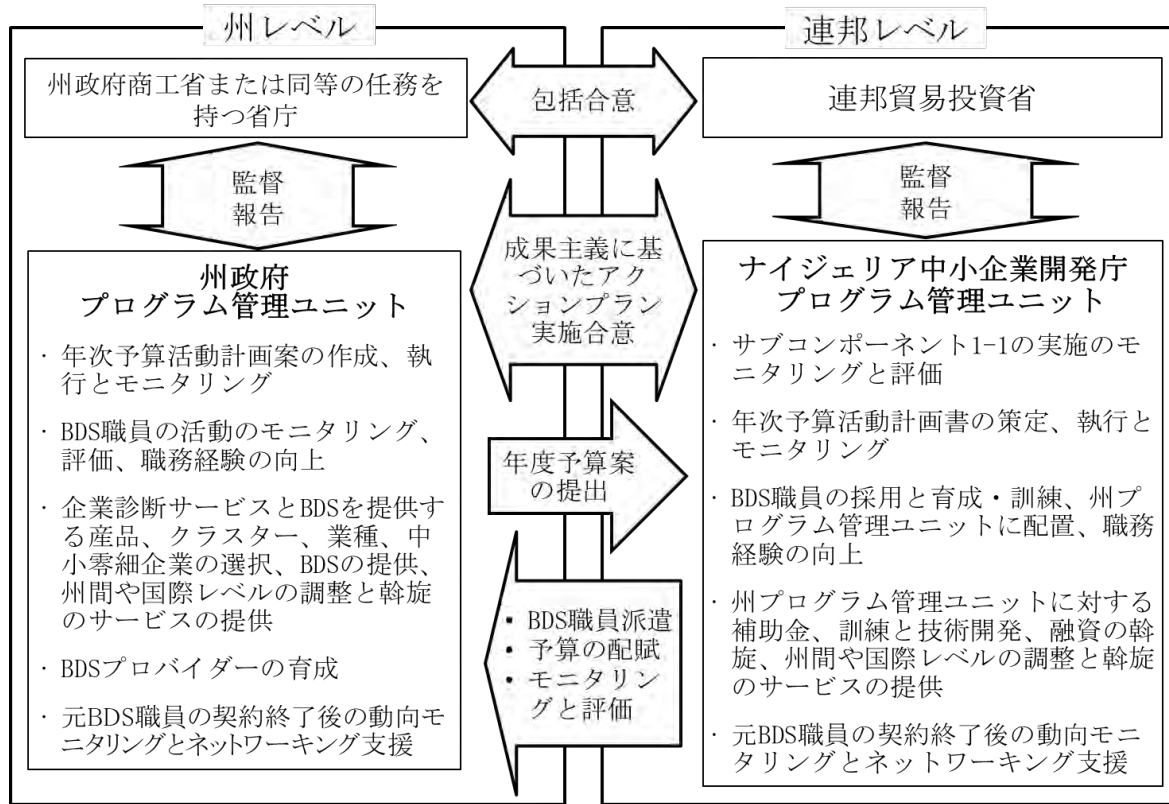
年次/年度	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	合計 人数
	次	次	次	次	次	次	次	次	次	次	
	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	
BDS職員採用期											
1期生	30	30	30	30	30						30
2期生		60	60	60	60	60					60
3期生			90	90	90	90	90				90
4期生				120	120	120	120	120			120
5期生					120	120	120	120	120		120
6期生						120	120	120	120	120	120
7期生							120	120	120	120	120
8期生								120	120	120	120
9期生									120	120	120
10期生										120	120
合計人数	30	90	180	300	420	510	570	600	600	600	1,020
参加州の数 (1州あたり15-16人のBDS職員)	2	6	12	20	28	34	37	37	37	37	

出典：技術協力チーム

出典：技術協力チーム

図4にサブコンポーネント1-1の実施体制の概要を示した。この実施体制は図2に示したOLOPプログラムの実施体制の枠組みの中に設定される。

アクションプランが10年間実施されると仮定して、支援対象になる中小零細企業の数と新たに創出される雇用の推定値を表3に示した。仮に1人のBDS職員が1年間に15企業の育成支援をしたとすると、10年間で6万4800の中小零細企業が支援を受けることになる。雇用の創出の推定では、支援を受けた企業が1年間に2人の雇用を増加させた場合、10年間に12万9600人の雇用の増加が見込まれる。さらに、元BDS職員が20人を雇用する企業を創業したとすると、10年間で8400人の雇用が必要となる。仮に、これらの場合、失業者が雇用されたとすると、合計で13万8000人の新規雇用が創出されることになる。BDS支援を受けた企業が5人の雇用を増加させたと仮定すると、この新規雇用の創出は、33万2400人となる。これら新規雇用の創出はアクションプランの直接的な効果なので、経済的な相乗効果を加味すると、新規雇用の増加はこれら推定値より大きいことになる。



出典：技術協力チーム

図4 サブコンポーネント 1-1：BDS 職員と若手企業家の育成・訓練の実施体制

表3 BDS の提供を受けた中小零細企業数と雇用創出の推定値

年次/年度	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	合計
	次	次	次	次	次	次	次	次	次	次	
支援企業数	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
雇傭の創出数	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	
1. BDS職員により支援された中小零細企業の数											
仮定：BDS職員が年間で15企業を担当する場合											
	450	1,350	2,700	4,500	6,300	8,100	9,450	10,350	10,800	10,800	64,800 企業
2. 雇傭の創出数の推定											
(1) BDS職員により支援された中小零細企業が増加させる雇傭の数											
仮定1：支援された中小零細企業が支援を受けた年に雇傭を2名増加させる場合											
	900	2,700	5,400	9,000	12,600	16,200	18,900	20,700	21,600	21,600	129,600 人
仮定2：支援された中小零細企業が支援を受けた年に雇傭を5名増加させる場合											
	2,250	6,750	13,500	22,500	31,500	40,500	47,250	51,750	54,000	54,000	324,000 人
(2) BDS職員が起業し20人の雇傭を20名増加させる場合											
	600	1,200	1,800	2,400	2,400						8,400 人
合計(仮定1+(2))	900	2,700	5,400	9,000	12,600	16,800	20,100	22,500	24,000	24,000	138,000 人
合計(仮定2+(2))	2,250	6,750	13,500	22,500	31,500	41,100	48,450	53,550	56,400	56,400	332,400 人

出典：技術協力チーム

## (2) サブコンポーネント 1-2：製品、クラスター、業種、企業の選択

### 1) 背景と目的

サブコンポーネント 1-2 は、OLOP プログラムで規定されたアプローチに従い設定された。ナイジェリア政府の公共投資は非常に限られているため、的を絞り目的の明確な投資を行い、最大限のインパクトを引き出す必要がある。本サブコンポーネントの目的は、BDS を提供するに値する産業振興の潜在的発展性の高い製品、クラスター、業種、企業を選択することである。

### 2) 活動内容

本サブコンポーネントの全ての活動は州で実施され、実施に当たっては、州プログラム管理ユニットが主要な役割を担う。活動内容は、OLOP プログラムのコンセプトペーパーに規定され、その内容は以下のとおりである。

- 州の利害関係者により、BDS 提供の対象となる可能性のある製品の選定候補表を作成する
- BDS 提供の対象となる製品を選定する
- 選定された製品のバリューチェーンを分析し、BDS を提供する企業を選択する

## (3) サブコンポーネント 1-3：継続的、動的、事実に基づいた BDS の提供

### 1) 背景と目的

BDS 提供のための人的・財政的資源が限られている場合、業績向上の意欲の高い企業に対して、継続的、動的、事実の分析に基づいた BDS を提供することは、企業の経営や収益性の向上を支援する効果的な方法である。サブコンポーネント 1-3 では、アクションプランの中で最も顧客重視の活動を行う部分である。BDS の提供を行い、その提供に対する中小零細企業の反応を分析し、次の BDS の内容を決定し提供を行う。この動的でフィードバックに基づいた BDS の提供が、本サブコンポーネントの重要な特徴の一つである。中小零細企業の顧客との密接な意思疎通を確保することは、顧客と信頼関係を確立するうえで重要である。そのため、サブコンポーネント 1-3 では、選択された中小零細企業に可能な限り質の高い BDS の提供を、継続的、動的に行い、信頼関係を醸成することが目的となる。

### 2) 活動内容

サブコンポーネント 1-3 では、成長性が高く経営の向上を目指す意思の高い企業に対して各種の BDS を提供する。このような企業はすでにコンポーネント 1-2 で選択済みである。このような企業は、最大限の結果を得るため、州プログラム管理ユニットの提供する支援を積極的に活用するであろう。OLOP プログラムのコンセプトペーパーに示された本サブコンポーネントの活動内容は、以下のとおりである。

- 企業診断と経営戦略の策定
- 経営管理に関するサービスの提供
- 生産技術と技能に関するサービスの提供
- マーケティングに関するサービスの提供

- ・ 融資サービスに関する斡旋

### 3-2-2 コンポーネント2：融資の斡旋

#### 1) 背景と目的

現状では、中小零細企業が金融サービスを利用するには障害が多くあって、金融サービスを利用できている企業は少ない。会計帳簿をきちんと付けている企業は少ないし、金融機関から要求される書類を全て準備できる企業はほとんどないであろう。金融機関が設定している金利は中小零細企業にとっては高すぎるが多く、融資申請の手続きに長い期間がかかることも、中小零細企業が融資を利用できない原因となっている。他方、金融機関にとっては、中小零細企業はリスクが高くコストのかかる顧客である。いままでに融資を利用した経験のない企業がほとんどのため、申請から返済までの手続きでいろいろな支援を必要とする。

本コンポーネントは、コンポーネント1でBDS職員に支援されている企業が金融サービスを利用できるようにすることを目的としている。これらの企業に特別枠の融資を行うために、産業銀行（Bank of Industry: BOI）に低利融資ファンドと技術支援が提供され、その融資を得られるように企業は支援を受ける。

#### 2) 活動

本コンポーネントは、以下の5つのサブコンポーネントからなる。

##### ①サブコンポーネント2-1: BOIに低利融資ファンドの設置

- ・ BOIと中小零細企業への低利融資ファンドの設定について協議
- ・ アクションプランに参加するBOIのゾーン支店の特定
- ・ BOIとSMEDANで低利融資ファンドの設定と融資の条件・手順に関する合意書の取り交わし
- ・ 低利融資ファンド原資をBOIに提供

##### ②サブコンポーネント2-2: BOIのゾーン支店職員の能力強化

- ・ 能力強化ニーズアセスメントの実施
- ・ 能力強化研修の内容と教材の選定
- ・ 能力強化研修の実施
- ・ 定時的なモニタリングと実際の融資活動の経験に基づいたフォローアップ研修

##### ③サブコンポーネント2-3: 中小零細企業の融資提案書作成に対する支援

- ・ 州プログラム管理ユニットによるBDS提供に基づき、融資対象の企業を選択
- ・ 融資対象企業に対する経営や資金管理技術の指導を行い、融資リスクを低減
- ・ 融資対象企業とBOIの協議を斡旋
- ・ 融資審査申請書の作成支援

##### ④サブコンポーネント2-4: 中小零細企業への融資

- ・ 融資申請書のBOIへの提出
- ・ BOI職員による融資申請書の審査
- ・ BOIによる融資の実行
- ・ BOI職員による融資資金の活用のモニタリング

## ⑤サブコンポーネント 2-5: 中小零細企業の返済に関するフォローアップ

- BOI 職員による融資返済に関する指導を借入企業に対し実施
- 返済が遅れた場合は、BDS 職員と BOI 職員、借入企業の間で対応策について検討
- BOI のゾーン支店は、融資に関する記録を州プログラム管理ユニットに送付
- プログラム管理ユニットは、州からの融資記録を集約して分析し、その結果をアクションプランの推進に活用する

**3-2-3 コンポーネント 3: 経営マネジメント訓練****1) 背景と目的**

経営スキルが不足している中小零細企業は多く、経営マネジメント関連の研修の需要は大きい。経営マネジメントのスキルは、企業の安定した運営と成長のための基盤である。会計帳簿は、企業が身につけなければいけない最も基本的な経営マネジメントのスキルといえる。適切な帳簿記録があれば、企業の費用や利益の分析が可能になる。会計帳簿以外では、事業計画策定やグループ運営、顧客関係などが支援の必要な分野として考えられる。

経営マネジメントのスキルを中小零細企業に教えられる BDS 提供者はあまりいない。SMEDAN は経営マネジメント研修を実施しているが、受講できる中小零細企業の数は限られている。コンポーネント 3 では、SMEDAN が経営マネジメント研修をデザインし、政府機関や民間企業、NGO などが実施するトレーナー訓練 (TOT) 方式の導入を目指す。

**2) 活動**

本コンポーネントは、以下の4つのサブコンポーネントからなる。

## ①サブコンポーネント 3-1: 経営マネジメント研修のニーズアセスメント

- 研修のニーズアセスメントの計画策定
- BDS 提供の対象企業に対し、州プログラム管理ユニットが研修ニーズアセスメントを実施
- プログラム管理ユニットによる研修ニーズ調査結果の集約と分析

## ②サブコンポーネント 3-2: カリキュラム、モジュール、教材の開発

- すでに開発された研修カリキュラム、モジュール、教材のレビュー
- 必要に応じた研修カリキュラム、モジュール、教材の開発

## ③サブコンポーネント 3-3: 研修指導者に対する指導法の研修

- 研修指導者を研修するマスター研修指導員の特定
- 研修指導者の研修法と教材の開発
- 州プログラム管理ユニットの BDS 職員、その他のスタッフに対する TOT の実施

## ④サブコンポーネント 3-4: 研修サービスの提供

- BDP 提供対象の中小零細企業主、スタッフに対する BDS 職員による研修の実施
- 研修参加者に対するフォローアップ研修の実施と継続的な BDS 提供

### 3-2-4 コンポーネント4：生産技能・技術開発の斡旋

#### 1) 背景と目的

中小零細企業は適切な生産技能や技術を使うことができないために、品質や生産性を向上できないことが多い。より良い技能・技術を採用することで品質や生産性が向上すれば、売上の拡大や製品単価の改善につながる。例えば、手動式の簡単で安価な機械を導入することで、重労働の手作業を減らして生産量を増やせることがある。生産過程に小さな装置を取り付けるだけで、製品単価を上げられる程度に品質を向上させられることもある。農村の中小零細企業がアクセスできるような機械の製造業者や技術の専門機関は少ない。機械製造業者や専門機関としても、おそらく中小零細企業を顧客として想定していない。

コンポーネント4では、中小零細企業と機械製造業者や専門機関などのサービス提供者の間をつないで、BDS 提供者が中小零細企業のニーズを理解できるようにし、中小零細企業が必要な技能・技術を手に入れられるように斡旋することを目指す。

#### 2) 活動

本コンポーネントは、以下の2つのサブコンポーネントからなる。

##### ①サブコンポーネント4-1: 州の製作所・研究開発機関に技術開発を斡旋

- ・ 中小零細企業の持つ生産技能・技術の開発改良のニーズを特定し分析する。
- ・ 技能や技術の開発改良を担える民間の製作所や公的な研究開発機関を特定する。
- ・ 民間の製作所や公的な研究開発機関が生産技能・技術の開発改良を行う。

##### ②サブコンポーネント4-2: 研究開発機関の紹介と技術開発の斡旋

- ・ 州プログラム管理ユニットは、州レベルでは解決策のない技術的課題について、プログラム管理ユニットにその課題の解決策を検討するよう依頼する。プログラム管理ユニットは、全国レベルでそのような研究開発を行うことができる機関を特定する。
- ・ プログラム管理ユニットは、特定された研究開発機関に課題に対する解決策の提案を依頼する。

### 3-2-5 コンポーネント5：アクションプラン実施管理、モニタリング、評価

#### 1) 背景と目的

OLOP プログラムが全国で展開されるためには、SMEDAN と州政府の強力な連携が必要になる。SMEDAN は連邦レベルの実施機関として、州政府がそれぞれの州で実施する活動を監督する。OLOP プログラムが効果的効率的に管理されるために、SMEDAN の中にプログラム管理ユニットを設置する。SMEDAN と OLOP プログラムに参加する州政府の間には合意書が締結され、両者の役割と責任が決められる。合意書に基づき、各州に州プログラム管理ユニットが設置される。

コンポーネント5の目的は、プログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニットが OLOP プログラムの実施体制のもと、成果ベースの管理運営を行うことにある。

#### 2) 活動

本コンポーネントは、以下の3つのサブコンポーネントからなる。

①サブコンポーネント 5-1: 年次予算活動計画の策定

- 州プログラム管理ユニットは、年次予算活動計画の案を作成する。
- プログラム管理ユニットは、州プログラム管理ユニットから提出された年次予算活動計画の案を査定し、全州の案を年次予算活動計画案として取りまとめる。本案は連邦政府プログラム運営委員会により検討され承認される。

②サブコンポーネント 5-2: アクションプランの実施・管理

- 州プログラム管理ユニットは、承認された年次活動計画書に基づき、BDS の提供活動を州内で実施する。
- プログラム管理ユニットは、州プログラム管理ユニットの活動状況を監督しモニターする。

③サブコンポーネント 5-3: プログラム活動の進捗管理、モニタリングと評価

- 州プログラム管理ユニットは、日常的にモニタリングと評価を行い、BDS 提供の内容の向上を図る。
- プログラム管理ユニットは、各州のモニタリングと評価の結果を取りまとめ、OLOP プログラムの年次評価報告書を作成する。

### 3-3 実施スケジュールの概要と投入資金

#### 3-3-1 実施スケジュール

表 4 に 10 年間のアクションプランの実施スケジュールを示した。参加州は、第 1 年次の 2 州から、7 年次に 37 州全てをカバーできるよう実施スケジュールを調整した（表 2 参照）。新たにリクルートされる BDS 職員の数は、1 年次 30 人から徐々に伸び、4 年次には年間 120 人の若手の BDS 職員を採用し訓練する。BDS 職員は 5 年間の期間雇用の契約で採用されるため、8 年次に BDS 職員は合計 600 人に達し全州をカバーするようになり、以後合計人数は安定する。そのためコンポーネント 5 でのプログラム管理ユニットの能力の拡大は、この最大の事業規模を目処に行われるべきである。コンポーネント 2、3、4 は毎年次繰り返される活動で構成される。アクションプラン実施のために必要な手順やルールは、2 年次の終了時に確定する。その後 BDS 職員の人数の増加を念頭に、8 年次には年間 600 人の BDS 職員を育成、管理、監督できるよう体制を整備する。

#### 3-3-2 投入資金

表 5 に 10 年間のアクションプラン実施機関に必要な資金需要を示した。資金需要の計算は、主に若手企業家育成サブコンポーネントで採用し養成する BDS 職員の人数の動向に基づいて行った。資金需要の現在価値の合計は、10 年間 150 億ナイラ（90 億円、または 1 億米ドル）である。BDS 職員の給与が全体額の 52%を占めるため、プロジェクトがインパクトを出せるか否かは、これら BDS 職員のパフォーマンス次第である。全体の 20%の資金を、低利融資ファンドの資本金として充てる。そのほか 13%は BDS 職員の機動性と効果的な活動を確保するため、必要な交通費と活動費に充てられている。

経常経費として、プログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニットのコスト、コンポーネント 5 のコストを計上し、それらの合計を全体額の 10%とした。プログラム管理ユニットの専従のスタッフのコストは、それぞれ全体額の 3%と 4%とし、質の高いスタッフを雇用できる予算を確保した。コンポーネント 5 のコストは、全体額の 3%とした。



表4 OLOPプログラムのアクションプランの実施スケジュール

年度/年次	活動	1年次	2年次	3年次	4年次	5年次	6年次	7年次	8年次	9年次	10年次
		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
準備活動	SMEDAN内にプログラム管理ユニット(PMU)の設立										
	州政府機関内に州プログラム管理ユニット(SPMU)の設立										
	サブコンポーネント1: ビジネス開発サービス										
	サブコンポーネント1-1: BDS職員と若手企業家の育成・訓練										
	BDS職員1期生(30人)										
	・BDS職員の募集と選考										
	・BDS職員の導入訓練										
	・SAPMUにBDS職員を配属、BDS提供、BDS職員のOJT										
	・BDS職員に対する現職訓練、指導、助言										
	・BDS職員の起業準備										
・BDS職員の契約終了、契約終了後のモニタリングと交流支援											
BDS職員2期生(60人)											
BDS職員3期生(90人)											
BDS職員4期生(120人)											
BDS職員5期生(120人)											
BDS職員6期生(120人)											
BDS職員7期生(120人)											
BDS職員8期生(120人)											
BDS職員9期生(120人)											
BDS職員10期生(120人)											
サブコンポーネント1-2: 産品、クラスター、業種、企業への選択											
サブコンポーネント1-3: 企業への継続的、動的、事実ベースの支援											
サブコンポーネント2: 融資の斡旋											
サブコンポーネント2-1: 産業銀行に低利融資ファンドの設置											
サブコンポーネント2-2: 産業銀行のゾーン支店職員の能力強化											
サブコンポーネント2-3: 中小零細企業の融資提案書作成に対する支援											
サブコンポーネント2-4: 中小零細企業への融資											
サブコンポーネント2-5: 中小零細企業の返済に関するフォローアップ											
サブコンポーネント3: 経営マネジメント訓練											
サブコンポーネント3-1: 経営マネジメント訓練のニーズアセスメント											
サブコンポーネント3-2: カリキュラム、モジュール、教材の開発											
サブコンポーネント3-3: 訓練指導者に対する指導法の訓練											
サブコンポーネント3-4: 訓練サービスの提供											
サブコンポーネント4: 生産技能・技術開発の斡旋											
サブコンポーネント4-1: 州の製作者・技術開発機関に技術開発を斡旋											
サブコンポーネント4-2: 技術開発機関の紹介と技術開発の斡旋											
サブコンポーネント5: アクシオンプラン実施管理、モニタリング、評価											
サブコンポーネント5-1: 年次予算活動計画の策定											
サブコンポーネント5-2: アクシオンプランの実施・管理											
サブコンポーネント5-3: プログラム活動の進捗管理、モニタリングと評価											

出典：技術協力チーム

表5 OLOPプログラムのアクションプランの実施に必要な経費

活動	単価 百万 ナイラ	(百万ナイラ)										合計 に対する %	
		1年 次	2年 次	3年 次	4年 次	5年 次	6年 次	7年 次	8年 次	9年 次	10年 次		
<b>準備活動</b> SMEDAN内にプログラム管理ユニット(PMU)の設立 州政府機関内に州プログラム管理ユニット(SPMU)の設立	43.2 人件費/PMU・年度	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	432	3%
	4.2 人件費/SPMU・年度	8	25	50	84	118	71	76	76	76	76	659	4%
<b>コンポーネント1: ビジネス開発サービス</b> サブコンポーネント1-1: BDS職員と若手企業家の育成・訓練 サブコンポーネント1-2: 産品、クラスター、業種、企業の選択 サブコンポーネント1-3: 企業への継続的、動的、事実ベースの支援	2 /BDS職員・年度 4 /新規参加州 1 /BDS職員・年度	60	180	360	600	840	1,020	1,140	1,200	1,200	1,200	7,800	52%
		8	16	24	32	32	24	8				144	1%
		15	45	90	150	210	255	285	300	300	300	1,950	13%
<b>コンポーネント2: 融資の斡旋</b> サブコンポーネント2-1: 産業銀行に低利融資ファンドの設置 サブコンポーネント2-2: 産業銀行のゾーン支店職員の能力強化 サブコンポーネント2-3: 中小零細企業の融資提案書作成に対する支援 サブコンポーネント2-4: 中小零細企業への融資 サブコンポーネント2-5: 中小零細企業の返済に関するフォローアップ	3,000 /低利融資基金 1 to 10 /年度	3,000	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3,000	20%
		5	10	5	5	5	5	1				36	0%
<b>コンポーネント3: 経営マネジメント訓練</b> サブコンポーネント3-1: 経営マネジメント訓練のニーズアセスメント サブコンポーネント3-2: カリキュラム、モジュール、教材の開発 サブコンポーネント3-3: 訓練指導者に対する指導法の訓練 サブコンポーネント3-4: 訓練サービスの提供	0.5 /州・年度 0.5 /州・年度 0.5 /州・年度		3	6	10	14	17	18	18	18	18	122	1%
		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
<b>コンポーネント4: 生産技能・技術開発の斡旋</b> サブコンポーネント4-1: 州の製作者・技術開発機関に技術開発を斡旋 サブコンポーネント4-2: 技術開発機関の紹介と技術開発の斡旋	0.5 /州・年度 0.5 /州・年度		3	6	10	14	17	18	18	18	18	122	1%
		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
<b>コンポーネント5: アクシヨンプラン実施管理、モニタリング、評価</b> サブコンポーネント5-1: 年次予算活動計画の策定 サブコンポーネント5-2: アクシヨンプランの実施・管理 サブコンポーネント5-3: プログラム活動の進捗管理、モニタリングと評価	0.5 /州・年度 0.5 /州・年度 0.5 /州・年度	1	3	6	10	14	17	18	18	18	18	123	1%
		1	3	6	10	14	17	18	18	18	18	123	1%
		1	3	6	10	14	17	18	18	18	18	123	1%
合計		3,143	343	621	994	1,360	1,555	1,697	1,763	1,763	1,763	15,000	100%
USD合計(150ナイラ/USD)												100	百万
円貨合計(0.6円/ナイラ)												9,000	百万

出典: 技術協力チーム

## 第4章 OLOP プログラム実施ガイドライン

OLOP プログラム実施ガイドラインは、SMEDAN、SMEDAN の州出先機関であるビジネス・サービス・センター（BSC）やビジネス・インフォメーション・センター（BIC）が、州ビジネス開発サービス（BDS）支援実施機関、ビジネス開発サービスプロバイダー（BDSP）、金融機関と協力して進める中小零細企業支援事業の実施指針である。州 BDS 支援実施機関は、州で中小零細企業振興を担う省庁や、州関連機関で中小零細企業を対象に開発サービスを提供している組織を総称したものである。ガイドラインは1節から5節で構成され、(1) 中小零細企業振興の事業マネジメントサイクル、(2) BDS 提供の準備、(3) BDS 提供とその評価方法、(4) BDS 提供に必要な能力とその強化、(5) BDS 提供にかかるコストの管理についてまとめた。

### (1) 中小零細企業振興の事業マネジメントサイクル

本節では、SMEDAN と州 BDS 支援実施機関が行う地方中小零細企業振興事業のマネジメントサイクルを説明した。このマネジメントサイクルは、ナイジェリアの事業年度に基づいた通常業務の中に組み込まれ、その適切な実行が事業の成功の鍵である。1 事業のマネジメントサイクルは3年間と設定され、事業サイクルの各時点の活動が同時に管理されることになる。

### (2) SMEDAN と州 BDS 支援実施機関による BDS 提供の準備

本節では、企業に対して BDS を提供する前段階で SMEDAN と州 BDS 支援実施機関が行う活動を説明した。企業に対して BDS を提供する前に SMEDAN と州 BDS 支援機関が行う活動に、1) 支援産品候補のショートリストの作成、2) 支援産品の選択クライテリアの決定と産品の選定、3) 支援産品のバリューチェーン調査と分析、4) ベースライン調査と分析、がある。本節では、それぞれの作業手順と作業時の留意点を整理した。

### (3) 州 BDS 支援実施機関による BDS 提供

州 BDS 支援実施機関は選択された企業に対し、企業診断を実施し、経営戦略と BDS の内容を確定する。企業診断は 1) 事業環境分析、2) 企業経営方向の確認、3) 経営戦略策定、4) 戦略実行モニタリング、の4つのステップよりなる。本節ではこれらステップを解説する。企業診断にもとづき経営戦略と BDS の内容が決定した後、州 BDS 支援実施機関は BDSP と協力して、BDS を提供する。本節では、各機関の役割、BDSP の選定、BDS 提供のモニタリングと評価の留意点について説明した。

### (4) BDS 提供に必要な能力とその強化

SMEDAN は、州 BDS 支援実施機関に対して、調査手法、企業診断手法、会計と財務、ビジネス倫理、会社法や税法、金融制度や政府の支援施策、技術情報源、専門機関の活用法などに関して、的確な指導と助言を行える必要がある。また州 BDS 支援実施機関と BDSP は BDS の提供を現場で実施する機関であり、企業診断法、帳簿付け、マーケティング、製造、技術などに関して、十分な経験と信用のおける知識を有する必要がある。本節では、そのような SMEDAN や州 BDS 支援実施機関が持つべき能力を特定し、強化する方策を説明した。

**(5) BDS 提供に必要なコストの管理**

BDS 提供は限られた公共の財政を投入して行われる。そのため州 BDS 支援実施機関や SMEDAN は、それらの活動を経済的に管理し、高い経済インパクトを導きださなければならない。本節では、コスト管理の手法と、投入経費と想定される経済インパクトの比較の方法を、パイロット・プロジェクトの結果を用いて説明した。

## 第5章 最終報告書別冊：パイロット・プロジェクトレポート

### 1. パイロット・プロジェクト実施の背景

ナイジェリア中小企業開発庁（SMEDAN）は、日本の大分県の一村一品（One Village One Product: OVOP）運動の考え方を取り入れ、ナイジェリアの地方での経済活性化、雇用機会の創出、貧困削減を達成するため、2009年4月に「一自治体一特産品」プログラム（One Local Government One Product Programme: OLOPプログラム）のコンセプトペーパーを作成した。ナイジェリア政府と JICA は、本コンセプトペーパーに盛り込まれたプログラムの実施方法や実施体制を検証し、ナイジェリアにおける OLOP プログラムの促進を図るため、2010年2月より、「ナイジェリア国一村一品運動促進支援プロジェクト」を実施することに合意した。プロジェクトの実施には、技術協力チームが従事した。

技術協力チームは、OLOP プログラムのコンセプトペーパーを、1) コンセプトペーパーの基本的な考え方と関連政策との整合性、2) 提案された実施体制の有効性、3) 中小零細企業が持つビジネス開発サービス（BDS）に対する需要、4) 提案された OLOP プログラムの実施アプローチの有効性、の4つの視点から検証を行った。これらの視点からの検証は、2010年9月から2011年7月にかけて、カノ州とナイジャ州でパイロット・プロジェクトを実施することにより行った。パイロット・プロジェクトでは、ベースライン調査とバリューチェーン分析を実施し、選定した企業を対象に BDS の提供を行った。

パイロット・プロジェクトでは、現地庸人をカノ州とナイジャ州にそれぞれ2人配置し、BDS の提供を検証した。プロジェクト専門家は、ベースライン調査とバリューチェーン調査による基礎情報の収集と分析、企業診断、経営指導、生産技術の開発、マーケティング、融資の斡旋、BDS 提供のモニタリング、現地庸人の能力開発に関して業務の検証を行った。結果として、これら業務が、ナイジェリア政府が構築する OLOP プログラムの実施体制で担うことができることが、検証された。

検証の過程では、BDS 支援に必要な企業数や、それらが属するバリューチェーンの経済規模などを州単位で推定し、アクションプランの実施に必要な投資規模の予測を行うための情報を収集した。対象製品のマーケットの構造やマーケットの抱える課題を特定し、それらの課題の解決の可能性や、解決に必要な公共投資の規模の予測も試みた。どのような形式やタイミングで BDS 提供を行うことが、付加価値の向上を効果的に導くことができるかの検討も行った。

以下にパイロット・プロジェクトの実施結果を要約する。

### 2. パイロット・プロジェクトの対象製品の選択

カノ州とナイジャ州において、それぞれ州政府職員対象のワークショップを開催し、パイロット・プロジェクトの対象製品の優先順位付けを行った。ワークショップの結果をふまえて、技術協力チームは、SMEDAN や州政府と検討し、カノ州ではコメ、皮革、落花生油を、ナイジャ州

ではシア製品、落花生油、ヤム芋をベースライン調査とバリューチェーン分析を含むパイロット・プロジェクトの対象製品とすることとした。

### 3. ベースライン調査の実施と結果

カノ州とナイジャ州で実施したパイロット・プロジェクトの一環として、ベースライン調査を実施し、BDS 提供の戦略の検討、その提供による変化を捉えるための基礎情報を収集した。選択された製品のバリューチェーンの中で、1404 企業（21 業種）を母集団として設定し、そこから 320 社をサンプルとして選定して調査を実施し、母集団の各種パラメーターの推定を行った。ベースライン調査では、企業の性格、労働力、経営管理手法、BDS の需要と供給、財務、損益、資産と負債、市場の性格と動向に対する認識、などの実態に関する情報を収集した。

調査の結果、非常の多くの中小零細企業がバリューチェーンにかかわり、製品によっては、州全体として大きな経済規模を持っていること、そのためバリューチェーン中のどのクラスターや業種に BDS 提供のターゲットを絞るかが重要であることが判明した。また約 8 割の企業がインフォーマルセクターに属することや企業の労働力の質が十分でないことが、業績を拡大するうえでの大きな制約要因であることが判明した。企業がこの他にも多くの制約要因を抱えていることから、BDS や資金に対する需要は非常に大きく、一方で、BDS や資金の供給はこれら需要に十分応えていない実態が確認できた。中小零細企業の資産や人材などの経営資源は、まだまだ未成熟で取引先の規模も小さく、今後政府の中小零細企業振興の重要性が確認できた。市場動向に対する認識 からは、近年のインフレ傾向により、増加した収益が目減りしている傾向がある。

### 4. バリューチェーン調査の実施と分析結果

各州の対象製品ごとの BDS の現況、バリューチェーンにおけるクラスターの特徴と課題を整理した。主な事業者の課題は以下のようにまとめられる。

#### (1) カノ州

##### コメのクラ集積センター

カノ州はナイジェリア国内で主要なコメの流通拠点であり、クラには最も多くの事業者が集まりクラスターを形成している。クラのクラスターはコメパーボイラー、精米業者、コメ取引業者の業種で構成され、これら業種に対してバリューチェーン分析を実施した。クラスターの中にあるこれら業種が他の業種の事業領域を取り込むこと（業種の縦の統合化）で利益率が上がる可能性があるが、それを実践している企業は多くない。クラ米は他の地域と比べて品質が悪いという評価があるため、パーボイリングから精米まで品質を向上させるための技術的改善が必要であり、特に精米機械の更新と品質が上がったコメのマーケティングが急務である。

##### 皮革産業

皮革取引業者、伝統的皮なめし業者、皮革製品製造業者を対象にバリューチェーン分析を実施した。皮の品質基準や需要動向を的確に反映させる機能的な流通システムがないため、需要にあわ

せた品質改善の方向性が明確にならないこと、マーケットの需要にあった皮なめし技術と皮革製品の縫製技術が採用されていないことが課題である。

#### 落花生油

落花生取引業者、伝統的落花生搾油業者、機械式落花生搾油業者、落花生油取引業者に対して、バリューチェーン分析を実施した。伝統的落花生搾油業者にとって搾油は非効率と重労働であり、技術的な改善をするための資金が不足していることが課題である。カノ州には落花生や落花生油に対する大きな潜在需要があると判断できるが、取引における支払いの遅れや不履行が発生しており、このような古い商習慣を改善できていない。機械搾油業者には、原料落花生の高騰や停電などにより搾油機を十分活用できない状況があり、加えて輸入植物油との価格競争があり、経営は苦しい。

### (2) ナイジャ州

#### シア製品

伝統的シアナッツ加工業者、伝統的シアバター搾油業者、機械式シアバター搾油業者、シア製品取引業者に対しバリューチェーン分析を行った。シア製品の品質向上のために州政府はドナーの支援を受け技術支援を行っているが、加工方法は地域や業者によって統一されておらず、市場が要求する品質と量を提供することができていない。搾油業者の市場アクセスが限られ、取引業者と個別に取引をしており、結果として搾油業者に価格交渉力がないことも品質が向上しない原因である。伝統的なシアバター市場は、遊離脂肪酸値（FFA）に代表されるシアバターの品質基準を認知しない市場である。

#### 落花生油

落花生取引業者、伝統的落花生搾油業者、機械式落花生搾油業者、落花生油取引業者にバリューチェーン分析を行った。伝統的搾油業者は、落花生の搾油工程を一部外注しており、融資を受けることができれば自ら機材を調達し自前で生産できるが、金融機関の融資へのアクセスが困難である。機械式搾油業者は年間を通じて操業ができる落花生原料が入手できないため、一時的に工場閉鎖をしなければいけない企業が多い。

#### ヤム芋

ヤム芋取引業者、ヤム芋粉取引業者、ヤム芋卸売業者に対しバリューチェーン分析を行った。表面の傷や高水分、発芽などによるヤム芋の損失が販売価格低下につながるため保管に課題がある。ナイジャ州は世界的にも最も多いヤム芋の生産地であり、パイコ市場で取引されたヤム芋は、ラゴスやアブジャなど大消費地に運ばれていく。海外市場でのポテンシャルがあり、ナサラワ州から海外に輸出されているが、ナイジャ州には隣国のニジェールからのバイヤーが直接調達に来るだけである。

## 5. カノ州のパイロット・プロジェクト実施と結果の分析

### (1) コメ

#### パーボイラー（クラ）プロジェクト

帳簿付けの指導に際して、識字率が低いためボランティアに記帳をしてもらっていたが、記帳した帳簿の内容が理解できないこともあり、継続的な実施はできなかった。粳トレーダーになるため貯蓄能力の向上を目指しチームがモニタリングをしたが、記帳の中断とともにプロジェクトへの関心が薄れていった。他ドナーが運転資金改善のために資金提供を行うといったアプローチをとっており、これに対して本プロジェクトは経営管理能力の改善に対する BDS 提供というアプローチであり、このようなアプローチの違いがパーボイラーの継続参加に対する意欲の低下を招いたのではないかと分析できる。

#### 精米業者（クラ）プロジェクト

クラで加工されたコメの品質が良くないとの評価があることから、新しい精米機械を導入し、精米の生産量の増加と品質を向上させることを目標とした。会計帳簿付けが継続できるようになった。機材調達のためにチームが支援して融資を申請し、直接銀行で面接も受けたが、パイロット・プロジェクト期間中に融資を得ることはできなかった。小規模事業者への融資には、銀行による融資条件の明確化や審査期間の短縮化などが必要である。このため融資に対する BDS 提供の強化は必須である。

### (2) 皮革

#### 伝統的皮なめし業者（カノ市）プロジェクト

皮なめし業者組合の衛生管理能力向上のために 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動を導入すると同時に、環境省などの行政機関などが連携して、皮なめし場の一斉清掃を行った。チェックリストに基づいて清潔な環境の維持のために毎週モニタリングによる指導を行ったが、業者組合の参加意欲は高まることはなかった。そのため、カノ市の保健衛生管理官が皮なめし場を監視・指導していくことで関係者（環境省、商工省、カノ市など）が合意した。組合としての会計帳簿付けを行ったが、組合費の納入や用途について不明な点も多く、途中で継続されなくなった。

#### 皮革製品製造業者（カノ市）プロジェクト

財務管理能力の向上のために帳簿付けのトレーニングを行い、製品原価の内訳や比率が明確になるなど事業者のコスト意識が高まったことは成果といえる。利益率の高い商品構成を検討するためのプロダクトミックスを記帳システムに導入したが、集計結果からは販売戦略につながる結果をえることができなかった。帳簿付けの初心者には複数の帳簿を扱う方法は難しかったと思われる。取引の中断されていた取引業者と交渉を行い皮革の取引を再開できたことは成果である。ナイジェリア輸出振興協議会（NEPC）から隣国で開催されるトレードフェアへの出展を薦められ、組合としての商品パンフレットを作成したが、新たなマーケティングの試みとして期待される。



### (3) 落花生油

伝統的落花生搾油業者（ダワキン・トファ）プロジェクト

重労働であった搾油が手動式搾油機の導入により省力化・効率化され、落花生油の生産量も増加した。原材料購入のコスト削減のための共同購入については、カノ州商工省に組合登録を行い、実施指導を行ったが、目標の20%削減には至らなかった。これは、社会的宗教的理由などから女性事業者が新たな市場開拓や事業スタイルの構築ができなかったことがあげられる。帳簿付けはBDS提供により、行われたが、自身で帳簿付けができるまでには至らなかった。

機械落花生搾油業者（カノ市）プロジェクト

機械搾油工場の作業改善のために5S導入研修を行い、チェックリストをもとに毎週モニタリングを行った。ラベルをつけスーパーマーケットなどの市場への販路拡大には、国家食品医薬品管理庁（NAFDAC）の認証登録と、登録のための工場の衛生管理やフィルターによる精製、ビタミンAの添加装置などの設備投資も必要になる。そのためコストのかからない工場改修の方法として5Sを紹介した。プロジェクト期間中、落花生価格が高騰し落花生油の生産を休止する事業者があったが、5社中1社は経営者が意欲的に5Sを実践し、工場内の整理整頓、作業領域の区分などが進められた。事業者によりフィルターの導入も計画されたが、パイロット・プロジェクト期間中には実現できなかった。

## 6. ナイジャ州のパイロット・プロジェクト実施と結果の分析

### (1) シア製品

伝統的シアバター搾油業者（カチャ）プロジェクト

シアバターの品質向上のために搾油プロセスが注意深く観察され、現地の作業環境に合わせた加工方法が提案された。シアバターの品質基準を決める因子として水分、遊離脂肪酸値（FFA）、不純物などがあるが、FFAに注目してシアバターの等級を判定した。合わせて、FFAを測定する簡易検査キットを開発し、製造現場で品質管理用ツールとしての妥当性を検証した。大規模取引業者を対象としたワークショップをカチャで開催し、プロジェクトが提案する工程と品質を披露し品質が評価されたが、定期的な買付けには結びついていない。大きなマーケットへのアクセスに成功していないこと、高い輸送費、遠隔地からの支払方法の欠如、搾油業者の品質管理や納期管理などの能力不足など改善すべき点が多いことが判明した。

### (2) 落花生油

伝統的落花生搾油業者（コンタゴラ）プロジェクト

会計帳簿付けは子どもの支援が必要ではあるが、定着して事業の収益性などに対する関心は高まった。原材料コスト削減のために落花生の共同購入を指導し、事業者が実践した。プロジェクト開始当時は約100kgの調達量が9カ月後には約800kg、購入頻度も隔週が毎週になり、副産物のクリクリの肥料としての需要拡大などもあって収益性が改善され、さらに事業者により共同購入のメリットが理解された。手動式搾油機による製造が全体の60%に達し、落花生油の生産量の増

加にも寄与すると同時に外注費の減少によりコスト削減にもつながった。一方拡大した生産能力に対応した販売量の増加、ひいてはマーケットの拡大を達成することができなかった。このため、収益性は改善されたものの、利益の拡大、付加価値の増加には十分結びついていないといえる。

#### 機械落花生搾油業者（コンタゴラ）プロジェクト

停電が多いことと搾油機械のスペアパーツ（中国製）の寿命が短いため、機材の稼働率が低いことが課題であり、その対策のために現地調達可能な長寿命のスペアパーツの調達を提言した。事業者からはサンプル提供と有効性確認後の調達契約締結の提案があった。しかし、パイロット・プロジェクト期間中には、現地機械業者が必要な鋼材の調達ができないとのことで実現しなかった。精製用フィルターについても事業者が検討しているが、機械業者の調達対応が遅く実現していない。機械業者の調達能力の低さやサービス体制が課題であるが、事業者に長期的な投資を考える財務基盤が十分でないことも課題である。

### (3) ヤム芋

#### ヤム芋取引業者（パイコロ）プロジェクト

ヤム芋は長期保存すると倉庫内でのネズミによる食害、病原菌の繁殖、発芽などによる損失が問題であるとの分析から、倉庫内に保管棚を試験的に設置した。ところがモニタリングを始めてから、ヤム芋取引業者は市場で仕入れとほぼ同時に販売を行うため長期保存は行わないこと、ヤム芋生産農家が出荷調整のため長期保存を行っていることが判明した。ヤム芋取引業者は、国内の取引業者との取引は行っているが、海外への販路拡大の動機付けは十分ではない。このため国際市場に関心をもっていても動機や情報の不足により、海外マーケティングは行っていない。支援の対象とした組合の不正問題などがあったため BDS の提供に支障はあったが、帳簿付けは継続され、事業の財務状況がわかるようになっている。

## 7. パイロットプロジェクトパイロット・プロジェクトの仮説検証結果

### (1) 政府のサービス提供のコストと GDP の成長

政府のサービス提供のコストと GDP の成長に関しては、仮説 1-1「支援対象の製品のバリューチェーン生み出す付加価値（GDP）の増加が SMEDAN のサービス提供のコストより大きい（サービスの経済性がある）」、仮説 1-2「支援対象の製品バリューチェーンの生み出す GDP の増加による税収の増加が SMEDAN のサービス提供のコストより大きい（サービスの財務性がある）」という2つの仮説を検証した。

検証の結果、約9カ月のパイロット・プロジェクト期間中では、BDS 支援対象企業の付加価値の増加が観察されなかったため、支援対象のバリューチェーンの生み出す付加価値の増加が BDS 提供コストより、大きくないことが検証できた。したがって、パイロット・プロジェクト期間に限って言えば、BDS の経済性と財務性は低く仮説 1-1 と 1-2 は成り立たない。

将来仮説が成り立つかそうでないかも検討した。その結果、カノ州のコメ製品に関しては、1年の期間でカノ州全体の精米業者に絞った BDS 支援を1億ナイラかけて行い、5%の付加価値の増

加があったとすると、2.7 億ナイラの付加価値が発生し、BDS 支援の経済性は確保され仮説 1-1 は成り立つ。付加価値に対する税率を 15%とすると、2 年かけて 1 億ナイラの公共投資が税金により回収され、BDS 支援の財務性が確保される結果となり仮説 1-2 も成り立つ結果となる。

ナイジャ州の伝統的シア製品に関する将来の見込みについては、パイロット・プロジェクトで実際に BDS の提供を行ったカッチャ地区に限って言うと、月間の BDS 提供コストが 2 万 4000 ナイラに対し、それを上回る月間 4 万ナイラの付加価値の発生が見込まれるため、仮説 1-1 は成り立つことが予想される。一方、この場合、伝統的シアバター搾油業者はインフォーマルセクターに属し納税が見込まれず、政府の BDS 支援コストが回収されないため、仮説 1-2 は成り立たないことになる。州全体の伝統的シアバター搾油業者に対する BDS 支援の場合、それら業者の膨大な数、地方に広く存在すること、零細企業であることなどから、BDS 提供のコストが非常に大きくなる。このことから、仮説 1-1 と 1-2 はいずれも成り立たないと考えられる。

## (2) 中小零細企業の収益性と雇用

中小零細企業の収益性と雇用に関しては、仮説 2-1 「中小零細企業の収益が増加する（BDS 提供により事業の財務性が向上する）」と、仮説 2-2 「中小零細企業の雇用者が増加する」、の 2 つの仮説を設定した。

収益性の観点から見ると、パイロット・プロジェクト期間中に BDS 提供の結果、コスト削減により収益の増加の可能性があるが見えた業種や、帳簿付けが習慣になり収益性の分析ができる能力が整いつつある業種はあるが、帳簿データから BDS の結果として収益の増加が明らかに観察された業種はなかった。これらのことから、パイロット・プロジェクト期間中は仮説 2-1 が成り立たなかった。一方、このような能力強化がおきたこと、改良された機材の製造販売をコマーシャルベースで行う企業が現れたこと、などは BDS 提供が引き続き行われれば、仮説 2-1 が将来成り立つ可能性は高いと考えられる。

雇用の増加の観点から見ると、パイロット・プロジェクト期間に BDS 提供と雇用者の増加の直接の関係を示す情報は得られなかったため、仮説 2-2 は成り立たなかった。一方、収益性の向上や事業拡大の兆しが見えた業種があり、BDS 提供を続けることにより事業が拡大し、経済全体で雇用が増加する見込みは確認できたため、BDS 提供が継続的に行われれば、将来仮説 2-2 が成り立つ可能性は高いと見るのが妥当である。

## (3) 貧困削減

貧困削減に関しては、仮説 3-1 「BDS 提供の単位コスト当たりの零細企業の付加価値の増加の割合が中小企業のそれより大きい」という仮説を設定した。

検証の結果、BDS 提供の単位コスト当たりの付加価値の増加分に関しては、パイロット・プロジェクト期間中に本分析に資する精度で財務情報が収集できなかったこと、明らかな付加価値の増加が観察されなかったことから、仮説 3-1 の検証自体ができなかった。

本仮説の検証に関連して、BDS 提供のコストパフォーマンスについても分析した。その結果、企業が零細になればなるほど、基礎教育の程度が低く経営能力が低下すること、経営の規模の拡大志向の程度が小さい生業である割合が増えること、付加価値増加のキーとなるマーケティング力

が劣ることなどの事実から、零細企業は、中小企業に比較して単位付加価値の増加に対する BDS 提供のコストが大きい。そのため、BDS 提供のコストパフォーマンスの観点からは、中小企業に注力した BDS 支援を強化すべきとの結論が導き出される。そのうえで引き続き零細企業支援に対する資源投入をどれほど確保するかは、政策判断であるといえる。

### (4) 企業家精神

企業家精神 に関しては、仮説 4-1「BDS 提供を受けた中小零細企業の企業家精神が向上した」という仮説を設定した。

パイロット・プロジェクトの実施を通じて、企業家精神向上の指標をモニタリングした結果、企業家精神が BDS 提供を受けて向上したといえ、仮説が成り立つ結果となった。企業家精神の向上は、例えば、会計帳簿を継続記帳しているかどうかの観察により検証できる。パイロット・プロジェクト期間中に提供された BDS により、会計帳簿を継続する習慣のついた企業が多数あった。5S の継続、融資の申請を行った企業や、機械の導入を試みる企業が出るなど、BDS の提供により企業家精神が向上したといえる。

## 添付資料1 OLOP プログラムドラフト・ファイナルレポート全国セミナー発表資料



## Table of contents

### **CHAPTER I Background, objectives, and implementation flow of the Technical Cooperation**

1. Background
2. Objective
3. Implementation flow

### **CHAPTER II Review of the OLOP Programme**

1. Methodology of reviewing the OLOP Programme
2. Review results

### **CHAPTER III OLOP Programme Action Plan**

1. Overview of OLOP Programme Action Plan
2. Description of Action Plan components
3. Implementation schedule and financial resource requirements

### **CHAPTER IV OLOP Programme implementation guidelines**

## CHAPTER I Background, objectives, and implementation flow

### 1. Background

#### (1) *Economic status*

- Nigeria's economic growth rate in 2008 was 6.4 %
- 91% of Nigeria's total export earnings come from petroleum
- 54% of Nigeria's total population is estimated to live below the poverty line
- There are 11.6 million MSMEs in Nigeria of which 80% is micro, 15% is small, 5% is medium enterprises
- MSMEs have limited access to BDSs and lack linkages to markets

#### (2) *OLOP Programme and OVOP movement*

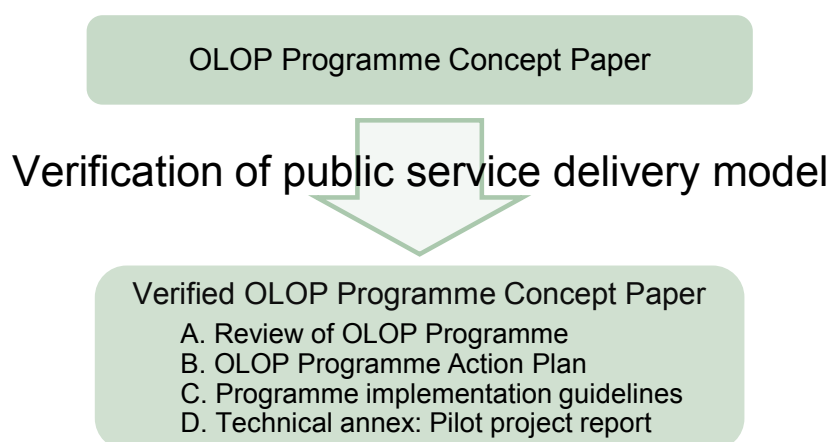
- SMEDAN developed the OLOP Programme Concept Paper in April 2009 by adopting the concept of the One Village One Product (OVOP) movement in Japan
- The Government of Nigeria and Japan have agreed to implement the Technical Cooperation from February 2010 to verify the institutional arrangement and approach proposed in the Concept Paper

3

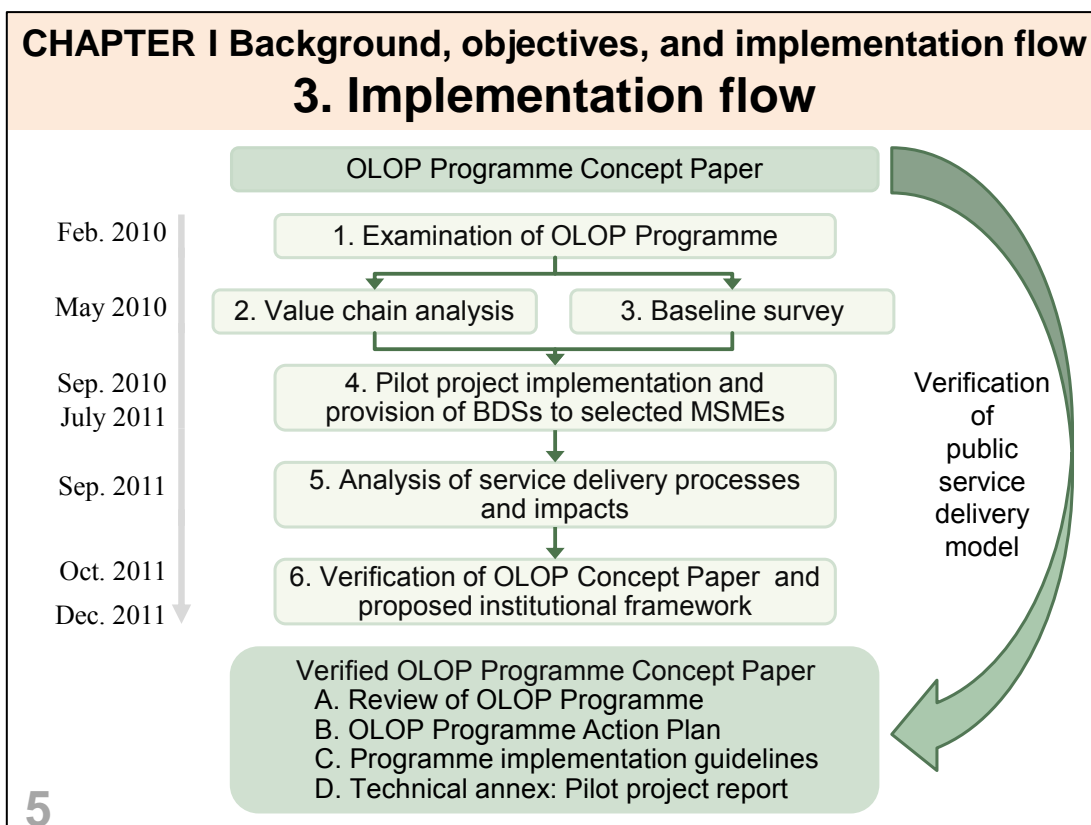
## CHAPTER I Background, objectives, and implementation flow

### 2. Objective

To propose policy and institutional framework for implementing the **One Local Government One Product (OLOP) Programme**, with the intention to revitalize rural communities through the development of local businesses.



4



**CHAPTER II Review of the OLOP Programme**  
**1. Methodology of the review**

**1.1 OLOP Concept Paper**

**Background:** Adopt experience of One Village One Product (OVOP) Movement in Japan

**Goal:** Support rural micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in value-addition of locally available raw materials

**Institutional framework:**

- (1) Federal Government/SMEDAN
- (2) State Governments
- (3) Local Government Areas (leading agents)

**Approach:** Select products, clusters, and MSMEs, and provide targeted business development services (BDSs) to the MSMEs

6

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 1. Methodology of the review

#### 1.2 Methodology of reviewing the OLOP Programme

##### (1) Review aspects

- Relevance of the Programme to concerned policies
- Feasibility of the proposed institutional framework
- MSMEs' demand for BDS provision
- Effectiveness of the proposed approach

##### (2) Methodology

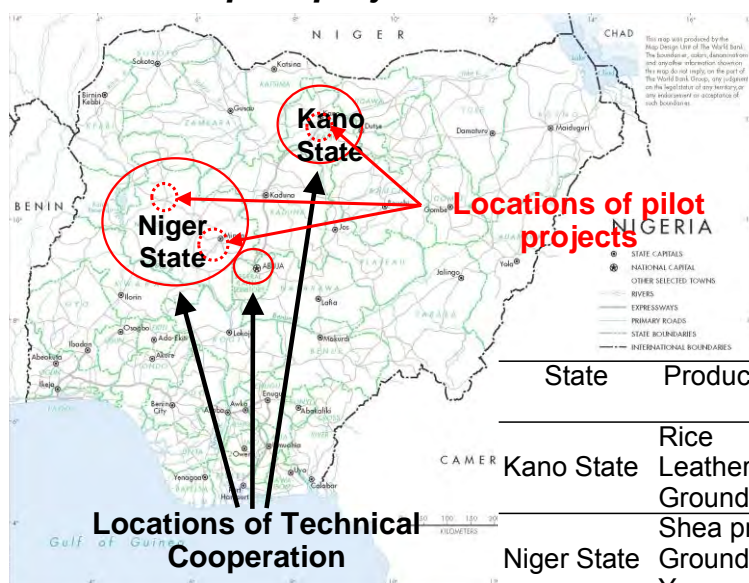
- Interviews with concerned personnel
- Literature surveys
- Baseline and value chain surveys and analysis
- Pilot projects in Kano and Niger States  
(12 pilot projects in 6 products with about 50 MSMEs)

7

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 1. Methodology of the review

#### Locations of pilot projects



8



## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 2. Review results

#### 2.1 Relevance of the OLOP Programme to specific policies

OLOP Programme is consistent with the following policies

**(1) Federal Government's development policies**

- Economic Transformation Agenda
- First National Implementation Plan (2010–2013) of Vision 20: 2020

**(2) Federal Government and SMEDAN's policies on MSME promotion**

- Industrial Policy of Nigeria
- National Policy on Micro, Small, and Medium Enterprises

**(3) Kano and Niger State Governments' policies on MSME promotion**

- Kano State Economic Empowerment and Development Strategy
- Niger State Economic Empowerment and Development Strategy
- Development Action Plan for Niger State

9

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 2. Review results

#### 2.2 Feasibility of the proposed institutional framework (1)

**(1) Public organisations**

**Organisations analysed**

- Federal Ministry of Trade and Investment
- SMEDAN
- State Ministry of Industry and Commerce in Kano and Niger State
- Local Government Areas in Kano and Niger States

**Key results of the review and issues identified**

- Insufficient service delivery capacity against large BDS demand
- Limited human and financial resources allocated to MSME promotion
- Low execution rate of capital budget
- Large portion of budget is in recurrent budget for salary expenditure
- Weak facilitation and coordination mechanisms and capacity
- Lack of market information and intelligence
- LGAs do not have sufficient capacity to drive OLOP Programme
- Underutilization of local resources

10

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 2. Review results

#### 2.2 Feasibility of the proposed institutional framework (2)

##### (2) Business service providers

##### Organisations analysed

- Financial institutions
- Government agencies and public institutions
- Private service providers
- NGOs

##### Key results of the review and issues identified

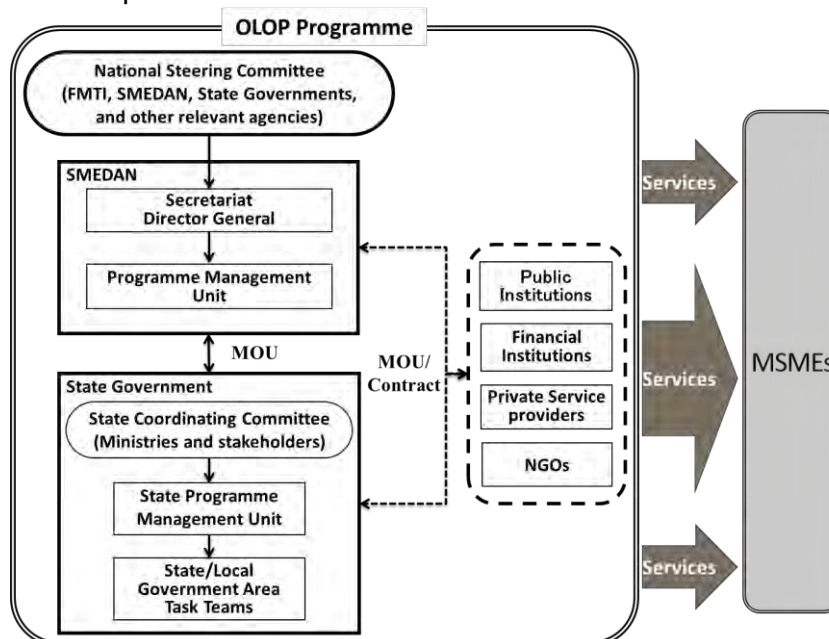
- Limited experience of providing loans to MSMEs by financial institutions
- Insufficient capacity of BDSPs
- Under utilisation of local BDSPs including NGOs

11

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 2. Review results

Proposed institutional framework based on the review



12

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 2. Review results

#### 2.3 Demand of MSMEs for BDS provision

##### *(1) Supply and demand for BDSs*

- Demand of MSMEs for BDS provision in the areas of business management capacity development, formal loans, technical development, and marketing is large
- MSMEs' awareness of BDSPs is not high
- MSMEs with experiences in receiving BDS service provision is low

##### *(2) Supply and demand for financial services*

- There is large demand for access to finance
- Banks consider MSMEs are high risk borrowers
- Only a limited number of enterprises have access to formal loans
- Many MSMEs obtain loans from informal sources which are not sufficient to meet MSMEs financial needs
- Investment of MSMEs can be expanded by obtaining formal loans

13

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 2. Review results

#### 2.4 Effectiveness of the proposed approach (1)

##### 2.4.1 Selection of products, clusters, business types, and enterprises

##### *(1) Establishment of the short list of products and selection of products*

- Workshop is a good means to involve concerned stakeholders
- Application of stakeholders' knowledge proved useful and cost effective
- Workshop provides participants chances to reveal and resolve their conflicting interests

##### *(2) Baseline survey and value chain analysis*

- Baseline survey and value chain analysis proved useful in examining business interactions with other business types, in clarifying the issues, and in identifying measures to address the issues
- Baseline survey and value chain analysis proved useful in selecting high potential business types and motivated enterprises for efficient BDS provision
- Cost of baseline survey and value chain analysis is affordable by the Nigerian governments

14

## CHAPTER II Review of the OLOP Programme

### 2. Review results

#### 2.4 Effectiveness of the proposed approach (2)

##### 2.4.2 Provision of services to MSMEs within the selected clusters

###### (1) *BDSs in the following five areas were provided to the selected MSMEs*

- Business consultation
- Business management
- Production skills and technologies
- Marketing
- Financing

###### (2) *Implications from pilot project implementation*

- Continuous, dynamic, and fact-based BDSs proved effective to strengthen MSMEs' business management capacity, increase value added and employment opportunity, and improve technology, production portfolio, and financial strength.
- Quality and quantity of BDSs provided by public organisations are not meeting the demand for BDSs due to the insufficient number of qualified personnel
- There is a need for inflows of motivated and well-trained young entrepreneurs

15

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

### 1. Overview of Action Plan

#### 1.1 Objective and approach

##### (1) *Objective*

- To enhance business management capacity of MSMEs and future entrepreneurs to increase value added and employment opportunity

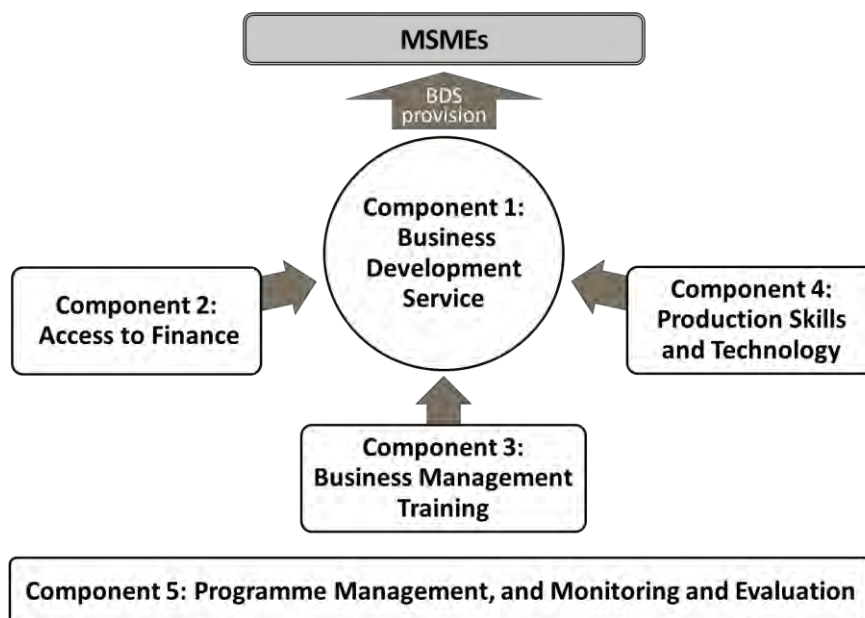
##### (2) *Approach*

- Enhancement of BDS delivery capacity of the Federal Government, SMEDAN, state governments, and BDSPs
- Supply of well-trained and experienced BDS Officers and candidates for entrepreneurs through formal and on-the-job training.
- Careful selection of high potential products, clusters, business types, and enterprises for provision of focussed and effective BDSs.
- Provision of continuous, dynamic, and fact-based BDSs regarding business consultation, business management, production skills and technologies, marketing, and financing

16

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan 1. Overview of Action Plan

### 1.2 Component structure (5 Components and 14 Sub-components)



17

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan 1. Overview of Action Plan

### 1.3 Summary of investment and output by Action Plan

**(1) Timeframe and investment**

- Action plan timeframe 10 years
- Total financial input USD 100 million (NGN 15 billion)
  - Two-step loan USD 30 million (NGN 4.5 billion)
  - BDS Officer and BDS delivery USD 70 million (NGN 10.5 billion)

**(2) Output**

- BDS Officers trained and deployed 1,020 BDS Officers
- No. of participating states 36 states and FCT
- MSMEs supported 64,800 MSMEs
- Jobs created 138,000 jobs or 332,400 jobs

**(2) Economic impact**

- Large and long lasting economic impact can be envisaged

18

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Component 1: Business development service****(1) Objective**

To provide continuous, dynamic, and fact-based BDS to MSMEs efficiently and effectively

**(2) Implementation**

The driving force of the Action Plan is Component 1, which acts as the interface between MSMEs and the OLOP Programme. Component 1 is designed to recruit and train a large number of BDS Officers, and deploy them to participating states to deliver quality BDSs. BDS Officers will also be trained as entrepreneurs

**(3) Sub-components**

Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training  
 Sub-component 1-2: Selection of products, clusters, and enterprises  
 Sub-component 1-3: Continuous, dynamic, and fact-based BDS provision

19

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training (1)****(1) Objective**

To recruit, train, deploy, and manage high quality BDS Officers to the participating states to meet BDS demand of MSMEs

**(2) Key features**

- Addressing BDS needs and supplies of qualified young entrepreneurs to capture new business opportunities without increasing number of government officers
- Active participation of state government
- Recruitment, training, and deployment of qualified BDS Officers, and support for starting their businesses
- Competent and performance-based management and high sustainability considerations

20

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

### 2. Description of Action Plan components

#### Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training (2)

##### (3) Activities

- Identification of participating states to OLOP Programme and agreement of MOU
- Recruitment of BDS Officers
- Induction training of BDS Officers
- Deployment of BDS Officers to the State Programme Management Units
- BDS service facilitation and delivery by BDS Officers
- Performance-based management and evaluation of BDS Officers
- In-service training, mentoring, and advisory services to BDS Officers
- Business development activities of BDS Officers
- Completion of term contract of BDS Officers, and post-contract monitoring and networking

21

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

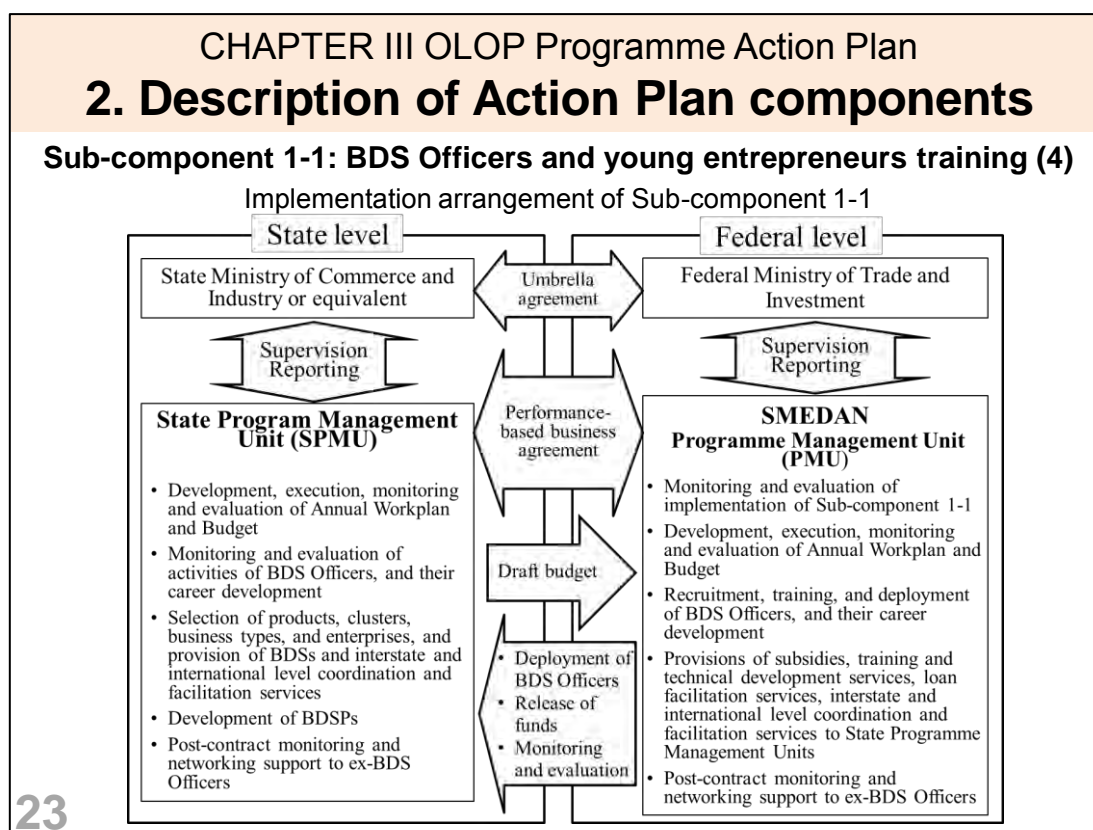
### 2. Description of Action Plan components

#### Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training (3)

Total of 1,020 BDS Officers will be recruited and deployed to all 36 states

Year/Fiscal year	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th	Total
	year	year	year	year	year	year	year	year	year	year	
	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	
Batch of BDS Officer	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Bach 1	30	30	30	30	30						30
Bach 2		60	60	60	60	60					60
Bach 3			90	90	90	90	90				90
Bach 4				120	120	120	120	120			120
Bach 5					120	120	120	120	120		120
Bach 6						120	120	120	120	120	120
Bach 7							120	120	120	120	120
Bach 8								120	120	120	120
Bach 9									120	120	120
Bach 10										120	120
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>90</b>	<b>180</b>	<b>300</b>	<b>420</b>	<b>510</b>	<b>570</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>1,020</b>
No of participating sates (15-16 BDS Officers/State)	2	6	12	20	28	34	37	37	37	37	

22



### CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

## 2. Description of Action Plan components

### Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training (5)

Total of 64,800 MSMEs will be supported and 138,000 or 332,400 jobs will be created

	Year / F/Y		1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th	Total
	year		year	year	year	year	year	year	year	year	year		
	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y	F/Y		
<b>MSMEs and jobs</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>			
<b>1. MSMEs supported by BDS Officers</b>													
(assuming that each BDS Officer supports 15 MSMEs/year)													
	450	1,350	2,700	4,500	6,300	8,100	9,450	10,350	10,800	10,800			<b>64,800</b>
<b>2. Job creation</b>													
<b>(1) No. of jobs created by supported MSMEs</b>													
Case 1: assuming that each supported MSME hires two additional employees													
	900	2,700	5,400	9,000	12,600	16,200	18,900	20,700	21,600	21,600			129,600
Case 2: assuming that each supported MSME hires five additional employees													
	2,250	6,750	13,500	22,500	31,500	40,500	47,250	51,750	54,000	54,000			324,000
<b>(2) No. of jobs created by ex-BDS Officers</b>													
(assuming that each ex-BDS Officer establishes a company with 20 employees)													
						600	1,200	1,800	2,400	2,400			8,400
<b>Total (Case 1 + (2))</b>	<b>900</b>	<b>2,700</b>	<b>5,400</b>	<b>9,000</b>	<b>12,600</b>	<b>16,800</b>	<b>20,100</b>	<b>22,500</b>	<b>24,000</b>	<b>24,000</b>			<b>138,000</b>
<b>Total (Case 2 + (2))</b>	<b>2,250</b>	<b>6,750</b>	<b>13,500</b>	<b>22,500</b>	<b>31,500</b>	<b>41,100</b>	<b>48,450</b>	<b>53,550</b>	<b>56,400</b>	<b>56,400</b>			<b>332,400</b>

24



## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Sub-component 1-2: Selection of products, clusters, and enterprises****(1) Objective**

To select products, clusters, business types, and enterprises with high business potential for BDS delivery

**(2) Activities**

- Development of a short list of products by concerned stakeholders
- Selection of target products for the Action Plan implementation
- Analysis of product value chain, and selection of clusters, and enterprises for BDS delivery

25

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Sub-component 1-3: Continuous, dynamic, and fact-based BDS provision****(1) Objective**

To provide the best possible BDSs to selected MSME clients in a continuous and dynamic manner to nurture trusted relationships

**(2) Activities**

- Business consultation and formulation of business strategy
- Provision of services related to business management
- Provision of services related to production skills and technology
- Provision of services related to marketing
- Facilitation of financial services

26

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Component 2: Access to finance****(1) Objective**

To secure financial services for selected MSMEs assisted by BDS Officers under the first component

**(2) Implementation**

PMU will provide the Bank of Industry (BOI) with funds and technical assistance to provide special loans for the MSMEs. The MSMEs will also be supported by SPMU in their efforts to receive the loans from BOI

**(3) Sub-components**

Sub-component 2-1: Provision of funds to BOI

Sub-component 2-2: Capacity building of BOI zonal offices

Sub-component 2-3: Assistance to MSMEs in loan application

Sub-component 2-4: Delivery of financial services to MSMEs

Sub-component 2-5: Follow-up on loan repayments

27

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Component 3: Business management training****(1) Objective**

To introduce training of trainers (ToT) training to develop training modules for the delivery of business management training

**(2) Implementation**

Trained trainers of various organisations including SPMUs, government agencies, private service providers, and NGOs at the state level will provide training services to MSMEs.

**(3) Sub-components**

Sub-component 3-1: Needs assessment with regard to business management training

Sub-component 3-2: Development of training curriculum, modules, and materials

Sub-component 3-3: Training of Trainers

Sub-component 3-4: Training delivery to MSMEs

28

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Component 4: Production skills and technology****(1) Objective**

To facilitate arrangements between MSMEs and service providers for skills and technology development

**(2) Implementation**

SPMU will facilitate arrangements between MSMEs and fabricators and research institutions so that these service providers will understand the needs of MSMEs, and MSMEs will be able to obtain necessary skills and technologies

**(3) Sub-components**

Sub-component 4-1: Support to local fabricators and institutions

Sub-component 4-2: Reference to specialized institutions

29

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

**2. Description of Action Plan components****Component 5: Programme management, and M & E****(1) Objective**

To implement performance-based management of PMU and SPMUs under institutional framework of the OLOP Programme

**(2) Implementation**

PMU in SMEDAN as an executing organisation at the Federal level will support and supervise SPMU established in the state governments as they carry out programme activities in their states

**(3) Sub-components**

Sub-component 5-1: Preparation of Annual Work Plan and Budget

Sub-component 5-2: Implementation of programme activities

Sub-component 5-3: Monitoring and evaluation of programme

30

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

### 3. Schedule and required resources

#### 3.1 Implementation schedule

Items	Responsibility	Year									
		1st year F/Y2012	2nd year F/Y2013	3rd year F/Y2014	4th year F/Y2015	5th year F/Y2016	6th year F/Y2017	7th year F/Y2018	8th year F/Y2019	9th year F/Y2020	10th year F/Y2021
<b>Preparatory activities</b>											
Establishment of Programme Management Unit (PMU)	PMU	■									
Establishment of State Programme Management Unit (SPMU)	SPMU		■								
<b>Component 1: Business Development Service</b>											
Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training											
Batch 1 BDS Officers (30 persons)											
· Recruitment of BDS Officers	PMU	■									
· Induction training of BDS Officers	PMU		■								
· Deployment of BDS Officers and BDS service delivery	PMU/SPMU			■							
· In-service training, mentoring, and advisory services to BDS Officers	PMU				■						
· Business development activities of BDS Officers	PMU/SPMU					■					
· BDS Officers' contract completion and post-contract monitoring	PMU						■				
Batch 2 BDS Officers (60 persons)											
Batch 3 BDS Officers (90 persons)											
Batch 4 BDS Officers (120 persons)											
Batch 5 BDS Officers (120 persons)											
Batch 6 to 10 BDS Officers (120 persons/year)											
Sub-component 1-2: Selection of products, clusters, and enterprises											
Sub-component 1-3: Continuous, dynamic, and fact based BDS provision											
<b>Component 2: Access to finance</b>											
Sub-component 2-1: Provision of funds to the Bank of Industry											
Sub-component 2-2: Capacity building of BOI zonal offices											
Sub-component 2-3: Assistance to MSMEs in loan application											
Sub-component 2-4: Delivery of financial services to MSMEs											
Sub-component 2-5: Follow up on loan repayments											
<b>Component 3: Business management skills</b>											
Sub-component 3-1: Needs assessment on business management training											
Sub-component 3-2: Development of training curriculum, modules and materials											
Sub-component 3-3: Training of Trainers											
Sub-component 3-4: Training delivery to MSMEs											
<b>Component 4: Production skills and technology</b>											
Sub-component 4-1: Support to local fabricators and institutions											
Sub-component 4-2: Reference to specialized institutions											
<b>Component 5: Programme management, M&amp;E</b>											
Sub-component 5-1: Preparation of Annual Work Plan and Budget											
Sub-component 5-2: Implementation of programme activities											
Sub-component 5-3: Monitoring and evaluation of programme activities											

31

## CHAPTER III OLOP Programme Action Plan

### 3. Schedule and required resources

#### 3.2 Financial resource requirement

Items	Unit cost		(Million Naira)										Total	% to the Total
			1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	6th year	7th year	8th year	9th year	10th year		
	Million Naira	Unit	F/Y 2012	F/Y 2013	F/Y 2014	F/Y 2015	F/Y 2016	F/Y 2017	F/Y 2018	F/Y 2019	F/Y 2020	F/Y 2021		
<b>Preparatory activities</b>														
Establishment and operation of Programme Management Unit (PMU)	43.2	staff cost/Unit	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	432	3%
Establishment and operation of State Programme Management Unit (SPMU)	4.2	staff cost/Unit	8	25	50	84	118	71	76	76	76	76	659	4%
% borne by state governments														
<b>Component 1: Business Development Service</b>														
Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training														
Sub-component 1-1: BDS Officers and young entrepreneurs training	2	/BDS Officer/year	60	180	360	600	840	1,020	1,140	1,200	1,200	1,200	7,800	52%
Sub-component 1-2: Selection of products, clusters, and enterprises														
Sub-component 1-2: Selection of products, clusters, and enterprises	4	/New state	8	16	24	32	32	24	8				144	1%
Sub-component 1-3: Continuous, dynamic, and fact based BDS provision														
Sub-component 1-3: Continuous, dynamic, and fact based BDS provision	1	/BDS Officer/year	15	45	90	150	210	255	285	300	300	300	1,950	13%
<b>Component 2: Access to finance</b>														
Sub-component 2-1: Provision of funds to the Bank of Industry														
Sub-component 2-1: Provision of funds to the Bank of Industry	3,000	/Loan capital	3,000										3,000	20%
Sub-component 2-2: Capacity building of BOI zonal offices														
Sub-component 2-2: Capacity building of BOI zonal offices	1	to 10/year	5	10	5	5	5	5	1				36	0%
Sub-component 2-3: Assistance to MSMEs in loan application (financed by Sub-component 1-3)														
Sub-component 2-4: Delivery of financial services to MSMEs (financed by Sub-component 1-3)														
Sub-component 2-5: Follow up on loan repayments (financed by Sub-component 1-3)														
<b>Component 3: Business management skills</b>														
Sub-component 3-1: Needs assessment on business management training														
Sub-component 3-1: Needs assessment on business management training	0.5	/state			3	6	10	14	17	18	18	18	122	1%
Sub-component 3-2: Development of training curriculum, modules and materials														
Sub-component 3-2: Development of training curriculum, modules and materials	0.5	/state			3	6	10	14	17	18	18	18	122	1%
Sub-component 3-3: Training of Trainers														
Sub-component 3-3: Training of Trainers	0.5	/state			3	6	10	14	17	18	18	18	122	1%
Sub-component 3-4: Training delivery to MSMEs (financed by Sub-component 1-3)														
<b>Component 4: Production skills and technology</b>														
Sub-component 4-1: Support to local fabricators and institutions														
Sub-component 4-1: Support to local fabricators and institutions	0.5	/state			3	6	10	14	17	18	18	18	122	1%
Sub-component 4-2: Reference to specialized institutions														
Sub-component 4-2: Reference to specialized institutions	0.5	/state			3	6	10	14	17	18	18	18	122	1%
<b>Component 5: Programme management, M&amp;E</b>														
Sub-component 5-1: Preparation of Annual Work Plan and Budget														
Sub-component 5-1: Preparation of Annual Work Plan and Budget	0.5	/state		1	3	6	10	14	17	18	18	18	123	1%
Sub-component 5-2: Implementation of programme activities														
Sub-component 5-2: Implementation of programme activities	0.5	/state		1	3	6	10	14	17	18	18	18	123	1%
Sub-component 5-3: Monitoring and evaluation of programme activities														
Sub-component 5-3: Monitoring and evaluation of programme activities	0.5	/state		1	3	6	10	14	17	18	18	18	123	1%
<b>Total</b>			3,143	343	621	994	1,360	1,555	1,697	1,763	1,763	1,763	15,000	100%
<b>Total USD (150Naira/USD)</b>													100	Million
<b>Total Yen (0.6 yen/Naira)</b>													9,000	Million

32

## CHAPTER IV

### OLOP Programme implementation guidelines

#### **(1) Management cycle of MSME Project**

In this section, the management cycle of a MSME Project implemented by PMU and SPMU is described

#### **(2) Preparation of BDS provision by SMEDAN and SBDSIAs**

Preparatory activities necessary for SMEDAN and SBDSIAs to provide effective BDSs are described

#### **(3) BDS provision by SBDSIAs**

Methods of business diagnosis and BDS provision, the role of each agency concerned, and other critical activities are described

#### **(4) Capacity development for BDS provision**

Capacity development needs of PMU, SPMU, and BDSPs are identified and ways to enhance them are described

#### **(5) Cost management for BDS delivery**

Methods of cost management and comparison of investment and economic impacts are described with examples obtained from the pilot projects

33

