

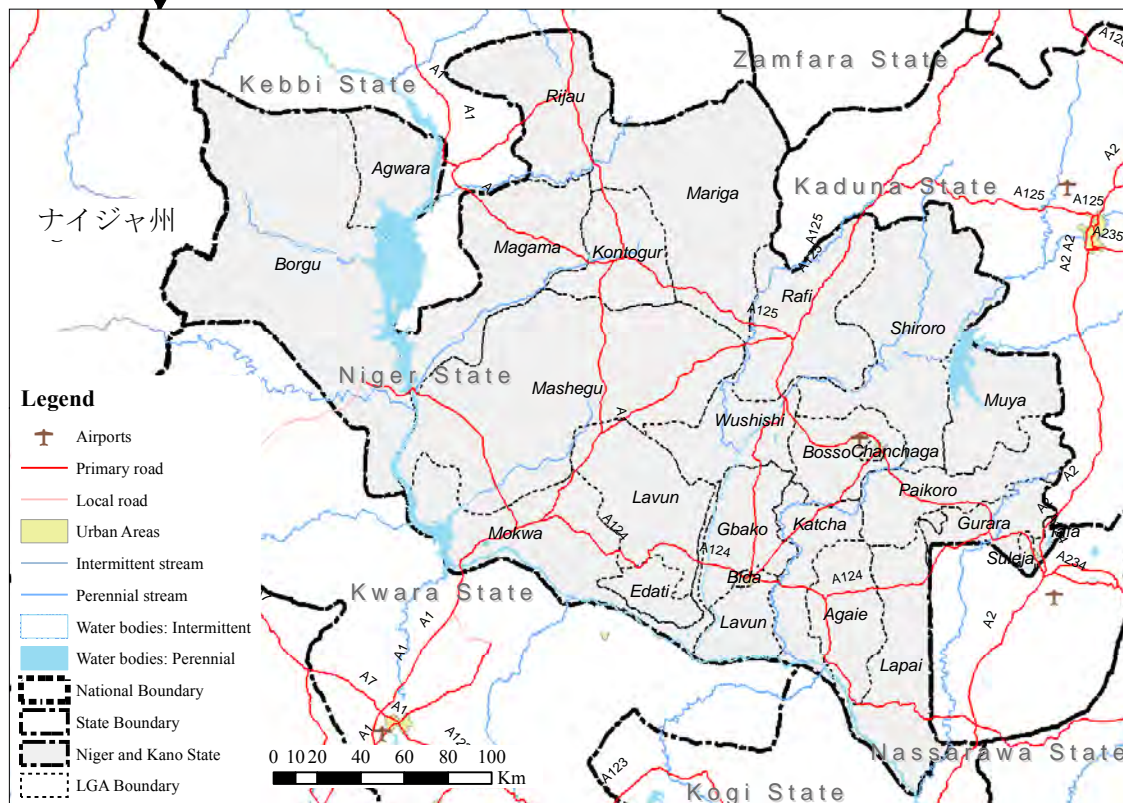
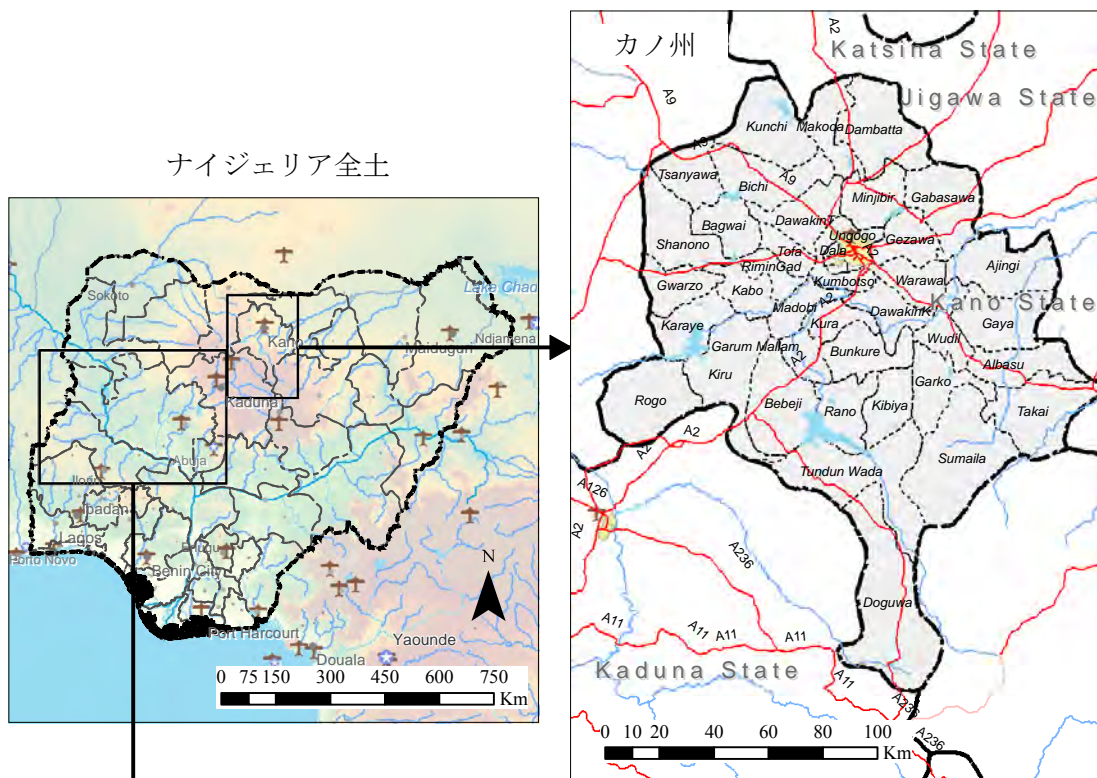
ナイジェリア連邦共和国
ナイジェリア中小企業開発庁
(SMEDAN)

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

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



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

略語リスト	vii
第1章 プロジェクトの背景、目的、実施の流れ	1-1
1-1 背景	1-1
1-2 目的と成果	1-1
1-3 実施の流れ	1-1
第2章 OLOPプログラムの検証	2-1
2-1 OLOPプログラムの検証の方法	2-1
2-1-1 OLOPプログラムコンセプトペーパー	2-1
2-1-2 OLOPプログラムの検証方法	2-2
2-2 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	2-3
2-2-1 ナイジェリア連邦政府の開発政策との整合性	2-3
2-2-2 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	2-3
2-2-3 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	2-4
2-3 提案された実施体制の有効性	2-5
2-3-1 関係機関のアセスメント	2-5
(1) 連邦貿易投資省	2-5
(2) SMEDAN	2-6
(3) カノ州とナイジャ州の商工省	2-10
(4) カノ州とナイジャ州の地方自治体	2-14
(5) サービス提供機関の現状と役割	2-17
2-3-2 OLOPプログラムの実施体制の提案	2-18
(1) 基本原則	2-18
(2) 実施体制と実施管理	2-19
2-4 中小零細企業が持つBDSに対する需要	2-21
2-4-1 現状	2-21
2-4-2 提案された対応	2-22
2-5 提案されたOLOPプログラムのアプローチの有効性	2-22
2-5-1 支援対象の産品、クラスター、業種、企業の選択	2-22
(1) パイロット・プロジェクト実施前の状況	2-22
(2) 課題と対応	2-22
(3) パイロット・プロジェクト実施の結果	2-23
2-5-2 選択された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	2-25
(1) パイロット・プロジェクト実施前の状況	2-25
(2) 課題と対応	2-25
(3) パイロット・プロジェクト実施の結果	2-25

第3章	OLOPプログラムのアクションプラン	3-1
3-1	OLOPプログラムのアクションプランの概要	3-1
3-1-1	背景と目的	3-1
3-1-2	OLOPプログラムアクションプラン実施の基本方針	3-2
3-1-3	実施体制	3-4
3-1-4	アクションプランのコンポーネントの構造	3-4
3-2	アクションプランのコンポーネントの内容	3-6
3-2-1	コンポーネント1：ビジネス開発サービス	3-6
	サブコンポーネント1-1：BDS職員と若手起業家の育成・訓練	3-7
	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	3-13
	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	3-14
	コンポーネント2：融資の斡旋	3-16
	コンポーネント3：経営マネジメント研修	3-20
	コンポーネント4：生産技能・技術開発の斡旋	3-23
	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	3-24
3-3	実施スケジュールの概要と投入資金	3-26
3-3-1	実施スケジュール	3-26
3-3-2	投入資金	3-26
第4章	OLOPプログラムの実施ガイドライン	4-1
4-1	中小零細企業振興の事業マネジメントサイクル	4-1
4-2	SMEDANと州BDS支援実施機関によるBDS提供の準備	4-1
4-2-1	支援産品のショートリスト作成と支援産品の選定	4-2
4-2-2	バリューチェーン調査分析とBDSPの特定	4-3
	(1) バリューチェーン調査と分析	4-4
	(2) ベースライン調査	4-7
	(3) BDSPの調査	4-9
4-2-3	州BDS支援実施機関によるBDS提供の対象クラスター、業種、企業の選定	4-10
	(1) 支援対象クラスターと業種の選定	4-10
	(2) BDS提供対象企業の選定	4-12
4-3	州BDS支援実施機関によるBDS提供	4-12
4-3-1	BDS提供企業に対する企業診断の実施	4-13
	(1) 企業診断と経営戦略策定	4-13
	(2) 経営能力の課題と解決策の特定	4-15
	(3) 生産技術と生産環境の課題と解決策の特定	4-17
4-3-2	BDSの実施とファシリテーション	4-19
	(1) BDSの提供とファシリテーション	4-19
	(2) モニタリングとフォローアップ	4-22
4-3-3	評価	4-25
	(1) BDS提供の成果の評価	4-25
	(2) BDS提供のインパクト評価	4-25

(3) SMEDAN と州 BDS 支援実施機関職員の業務評価	4-25
4-4 BDS 提供に必要な能力とその強化	4-26
4-4-1 SMEDAN に必要な能力とその強化	4-26
4-4-2 州 BDS 支援実施機関とその他の BDSP に必要な能力とその強化	4-27
(1) 経営管理	4-27
(2) 生産	4-27
(3) 技術	4-27
4-5 BDS 提供に必要なコストの管理	4-28
4-5-1 BDS の提供に必要なコスト管理に関する基本方針	4-28
(1) 成果ベースのアプローチに基づいたコストパフォーマンスの意識	4-28
(2) インパクトに対するコストパフォーマンスの向上	4-28
4-5-2 BDS の提供に必要なコストの算定	4-29
(1) コストの算定方法	4-29

参考資料

添付資料 1： OLOP プログラムの改訂版コンセプトペーパー

ファイナルレポート別冊：パイロット・プロジェクトレポート

表リスト

表 2-1	パイロット・プロジェクト	2-2
表 2-2	連邦貿易投資省 2011 年修正予算	2-6
表 2-3	SMEDAN 職員	2-8
表 2-4	地域と州	2-8
表 2-5	SMEDAN 2011 年修正予算	2-9
表 2-6	SMEDAN 新規プロジェクト	2-9
表 2-7	カノ州の商工組合観光省の職員	2-10
表 2-8	ナイジャ州の投資通商組合省の職員	2-11
表 2-9	ナイジャ州の NSCEPA の職員	2-11
表 2-10	商工組合観光省の経常予算と開発予算の歳出	2-13
表 2-11	投資通商組合省の予算	2-14
表 2-12	地方自治体の予算案	2-16
表 2-13	25 自治体の予算	2-17
表 2-14	カノ州とナイジャ州のワークショップで作成したショートリスト	2-23
表 3-1	BDS 職員の採用と州政府への配属計画	3-8
表 3-2	BDS の提供を受けた中小零細企業数と雇用創出の推定値	3-12
表 3-3	OLOP プログラムのアクションプランの実施スケジュール	3-28
表 3-4	OLOP プログラムのアクションプランの実施に必要な経費	3-29
表 4-1	事業マネジメントサイクル	4-2
表 4-2	OLOP プログラム対象産品候補	4-3
表 4-3	質問票構成	4-5
表 4-4	バリューチェーン調査の実施手順と調査内容	4-6
表 4-5	ベースライン調査 1 の概要	4-7
表 4-6	ベースライン調査 2 の概要	4-8
表 4-7	ベースライン調査 1 と 2 の質問票構成 (例)	4-8
表 4-8	インフォーマルセクターの零細企業の経営面での課題と解決策	4-16
表 4-9	フォーマルセクターの零細企業の経営面での課題と解決策	4-16
表 4-10	中小企業の経営面での課題と解決策	4-17
表 4-11	インフォーマルセクターの零細企業の生産技術と生産環境での課題と解決策	4-18
表 4-12	フォーマルセクターの零細企業の生産技術と生産環境での課題と解決策	4-18
表 4-13	中小企業の生産技術と生産環境での課題と解決策	4-19
表 4-14	BDS の内容と評価項目	4-25
表 4-15	職員の業務評価手順の例	4-26
表 4-16	BDSP に必要な能力	4-27
表 4-17	費目別コストの算定方法	4-30
表 4-18	カノ州の精米業者への BDS 提供コスト	4-31
表 4-19	BDS 提供コスト基本数値 (ナイジャ州カチャ)	4-32
表 4-20	BDS 提供コスト、高品質製品の製造で生まれる付加価値	4-32
表 4-21	BDS 提供コスト、高品質製品の製造指導にかかる経費 (ナイジャ州カチャ)	4-33

図リスト

図 1-1	プロジェクト実施の流れ.....	1-2
図 2-1	SMEDAN 組織図.....	2-7
図 2-2	OLOP プログラムの実施体制	2-20
図 2-3	カノ州のコメバリューチェーン.....	2-24
図 3-1	アクションプランのコンポーネント.....	3-5
図 3-2	サブコンポーネント 1-1 の実施体制.....	3-11
図 4-1	企業診断の手順.....	4-13

ボックスリスト

ボックス 4-1	カノ州のコメ産品を対象にしたクラスターと業種の選定事例.....	4-11
ボックス 4-2	類似経験を有する BDSP の活用.....	4-20
ボックス 4-3	活動を提案する時期についての事例.....	4-21
ボックス 4-4	企業の能力を考慮した BDS 提供の事例.....	4-21
ボックス 4-5	BDS 提供期間中に対象企業の経営戦略目標を変更した事例.....	4-23
ボックス 4-6	KGI・KPI の目標値達成の確認のために収集した情報の事例.....	4-24

略語リスト

3C	Company, customer, and competitor	自社、顧客、競争業者
5Fs	Five forces	5つの競争要因分析
5Ss	Five S	整理、整頓、清掃、清潔、躰
ADP	Agricultural Development Programme	農業開発プログラム
ASBI	American Shea Butter Institute	アメリカシアバター研究所
AWPB	Annual Workplan and Budget	年次予算活動計画
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
BDSP	Business Development Service Provider	ビジネス開発サービスプロバイダー
BDSP	Business Development Service Provider	ビジネス開発サービス提供者
BIC	Business Information Centre	ビジネスインフォメーションセンター
BOI	Bank of Industry	工業銀行
BSC	Business Support Centre	ビジネスサポートセンター
CEFE	Competency-based Economies through the Formation of Entrepreneurs	起業家育成のためのコンピテンス基盤型経済
CFS	Critical Success Factor	重要成功要因
CSF	Critical Success Factor	重要成功要因
EoPSD	Employment-oriented Private Sector Development Programme	雇用指向民間セクター開発プログラム
FFA	Free Fatty Acid	遊離脂肪酸
FMST	Federal Ministry of Science and Technology	連邦科学技術省
FUT	Federal University of Technology	連邦工科大学
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	ドイツ国際協力公社
GTZ	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IFAD	International Fund for Agricultural Development	国際農業開発基金
IITA	International Institute of Tropical Agriculture	国際熱帯農業研究所
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KGI	Key Goal Indicator	結果指標
KGI	Key Goal Indicator	結果指標
KMCICT	Kano State Ministry of Commerce, Industry, Cooperatives and Tourism	カノ州商工組合観光省
KNARDA	Kano State Agriculture and Rural Development Authority	カノ州農業地方開発庁
KPI	Key Performance Index	先行指標
KPI	Key Performance Indicator	先行指標
LGA	Local Government Areas	地方自治体
MFST	Ministry of Science and Technology	科学技術省
MSME	Micro, small, and medium enterprises	中小零細企業
MSMEs	Micro, small, and medium enterprises	中小零細企業
NACCIMA	Niger Chamber of Commerce, Industry, Mines, and Agriculture	ナイジャ州商工鉱農会議所
NAFDAC	National Agency for Food and Drug	食品医薬品管理局

	Administration and Control	
NARICT	National Research Institute For Chemical Technology	国立化学技術研究所
NASSI	Nigeria Agency for Small Scale Industrialists	ナイジェリア小規模産業支援協会
NCRI	National Cereals Research Institute	国立穀類研究所
NEPC	Nigeria Export Promotion Council	ナイジェリア輸出振興協議会
NERFund	Nigeria Economic Reconstruction Fund	ナイジェリア経済復興基金
NGO	Nongovernmental Organization	非政府組織
NGOs	Non Governmental Organizations	民間非営利組織
NIFOR	Nigeria Institute for Oil Palm Research	ナイジェリア油ヤシ研究所
NISPA	Niger State Shea Products Association	ナイジャ州シア製品協会
NRCRDB	Nigeria Agricultural Co-operative and Rural Development Bank Limited	ナイジェリア農業協同組合開発銀行
NSADP	Niger State Agricultural Development Project	ナイジャ州農業開発プロジェクト
NSCEPA	Niger State Commodity and Export Promotion Agency	ナイジャ州産品輸出支援機関
NSMCI	Niger State Ministry of Investment, Commerce and Cooperatives	ナイジャ州投資商業組合省
OIC	Opportunities Industrialization Centre:	機会産業化センター
OJT	On-the-job training	オンザジョブトレーニング
OLOP	One Local Government One Product	一自治体一品
PDCA	Plan, Do, Check, and Action	計画、実行、測定、修正行動
PQCD+4M	Productivity, quality, cost, delivery + man, machine, method, and material	生産性、品質、原価、納期、人材、設備、製法、原材料
REMASAB	Refuse Management and Sanitation Board of Kano State	廃棄処理衛生管理局
RMRDC	Raw Materials Research and Development Council	天然資源研究開発委員会
SBDSIA	State-level business development service implementation agencies	州 BDS 支援実施機関
SMEDAN	Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria	ナイジェリア中小企業開発庁
SMEs/MF Agency	Small and Medium Enterprises and Micro Finance Agency	ナイジャ州中小企業小規模金融機関
SON	Standard Organization of Nigeria	ナイジェリア基準機構
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	事業体の強み、弱み、機会、脅威
TIC	Technology Incubation Centre	技術インキュベーションセンター
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関
WAYS	Women and Youth Support (NGO)	女性と青少年支援 (NGO)
WHO	World Health Organization	世界保健機関
WOFAN	Women Farmers Advancement Network	女性農民地位向上ネットワーク

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 1,460 ドル（前年度比 25%増）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。これらの政策では、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、農業の生産性向上と中小零細企業の支援に取りくむとしている。

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」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、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や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。

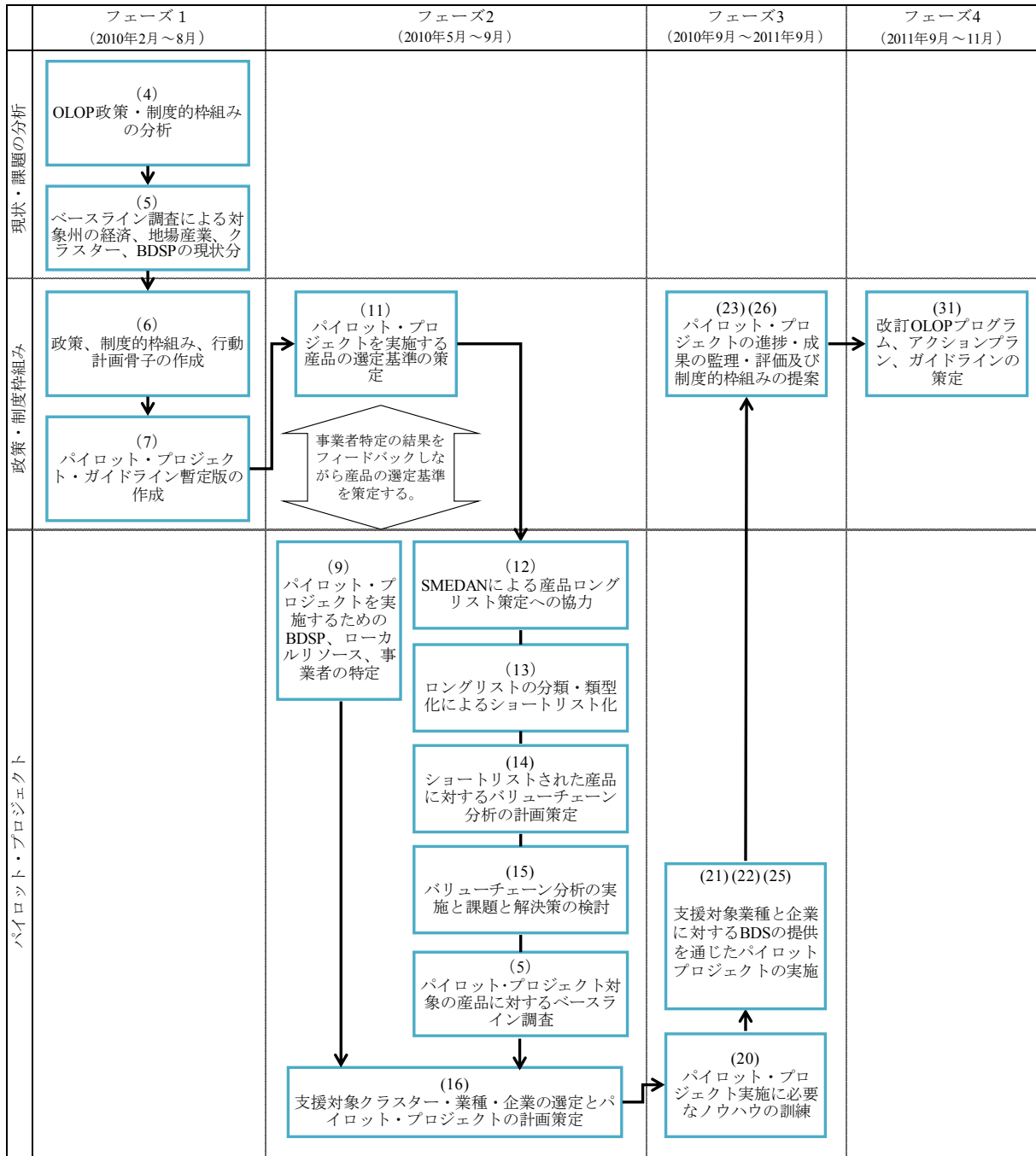
成果 3： パイロット・プロジェクトの実施結果の分析に基づき、1) 改訂 OLOP プログラムコンセプトペーパー、2) OLOP プログラムアクションプラン、3) OLOP プログラム実施ガイドライン、が策定された。

1-3 実施の流れ

プロジェクト実施の流れを図 1-1 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。

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1-1 プロジェクト実施の流れ

フェーズ2：カノ州とナイジャ州でのパイロット・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

フェーズ3：パイロット・プロジェクトの実施（2010年9月下旬～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

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月中旬～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 プログラムの検証の方法

2-1-1 OLOP プログラムコンセプトペーパー

ナイジェリア連邦共和国の一自治体一品（One Local Government One Product: OLOP）プログラムは、2005年11月14日にナイジェリア中小企業開発庁（Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria: SMEDAN）によって開始され、2009年4月にOLOPプログラムの将来を展望するコンセプトペーパーがまとめられた。この文書は、本技術協力の結果に基づき連邦貿易投資省（Federal Ministry of Trade and Investment: FMTI; former Federal Ministry of Commerce and Industry: FMCI）とSMEDANによって改訂される予定であった。

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¹、経済活動の発展を目指すものとしている。OLOPプログラムのゴールは、「ナイジェリアのコミュニティをエンパワーし、彼らが地元の資源を活用して付加価値のある製品やサービスの生産を通じて経済成長を実現すること」（SMEDAN, 2009）とされている。

OLOPプログラムでは、産品、クラスター、業種、中小零細企業を選択し、サービスを提供する。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特定の産品と、その産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。SMEDANはこれまでにOLOPプログラム向けに可能性のある産品を確認するための調査を2回実施している。

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運営委員会、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。

¹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。

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。

- i) 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
- ii) 提案された実施体制の有効性
- iii) 中小零細企業が持つ BDS に対する需要
- iv) 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、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。

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。カノ州とナイジャ州で、表 2-1 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。

表 2-1 パイロット・プロジェクト

対象州	製品	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	伝統的落花生搾油業者 (ダワキン・トファ) プロジェクト 機械式落花生搾油業者 (カノ市) プロジェクト
ナイジャ州	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

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。

2-2 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

2-2-1 ナイジェリア連邦政府の開発政策との整合性

国家経済エンパワメント開発戦略（NEEDS）（2003～2007 年）は、コミュニティレベルでの雇用創出のための農業の生産性向上と中小企業の振興に注目している。雇用創出は貧困ライン以下の生活をしている農村人口の収入増加につながる。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（NPC, 2009）。ナイジェリアビジョン 20：2020 の第 1 国家実施計画 2010 年～2013 年（First National Implementation Plan 2010-2013）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して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 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記載されている（NPC, 2010）。

2-2-2 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（以前の連邦商工省）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。以下の中長期目標も設定されており、そのいくつかは中小企業を対象としている。その他の目標も中小零細企業振興に関連がある。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。

- ・ 技術と成功例を提供することで、製造業の競争力を高める
- ・ 国内資源を安価な投入として開発することで中小企業の成長を支援する
- ・ 小規模企業と中規模・大規模企業の連携を強化する
- ・ 国際環境の変化に対応する
- ・ 人材、技術、インフラ、ビジネスサービスの開発を促進する

- ・ ハイテク産業を振興する

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（SMEDAN and UNDP, n.d）。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。この政策では、以下に示す 7 つの政策・プログラム分野を設定しているが、これらの区分は OLOP プログラムでの中小零細企業支援にも適用できる。

- ・ 組織、法律、規制の枠組み
- ・ 人材開発
- ・ 技術、調査、開発
- ・ 普及、支援サービス
- ・ マーケティング
- ・ インフラ
- ・ 金融

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。

- ・ この政策の中で SMEDAN は以下のような役割を期待されている。
- ・ ビジネス界の意識向上、ビジネス界への情報提供
- ・ 中小零細企業に対するビジネス開発サービス、研修、コンサルティングの提供
- ・ 企業ネットワーク、クラスター形成を通じた規模の経済の確保と国際競争力の強化
- ・ 中小零細企業の事業環境整備のための政策立案と実施
- ・ 中小零細企業が資金と事業スペースを確保するための支援
- ・ ビジネス組織のネットワークと組織の強化

2-2-3 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 Plan: KSEEDS）にまとめられており、中小企業支援についても以下のような政策と戦略がある（Kano State Government, 2004）。

政策目標：

- ・ 2007 年までに産業界の資本活用を 25%増やす
- ・ 中小企業による小規模金融の利用を 2005 年の倍にする
- ・ 2007 年までに地方自治体で 3 つのパイロット事業を開始する
- ・ 2007 年までに閉鎖企業の 50%を復活させる
- ・ 2006 年までに青年と女性の雇用を 30%増加させる

政策実施戦略：

- ・ 農業と鉱業を中心に地域資源を活用した産業に集中する
- ・ 新興企業の設立と既存企業の強化を支援する
- ・ 製品の輸出を支援する
- ・ 独自の電力供給など、工業・商業に必要なインフラの提供に力を入れる
- ・ リスク保証制度をつくる

- ・ 税金やその他の料金の徴収について官民の連携を促進する
- ・ 金融・信用について中小企業に情報を提供する
- ・ 近代的なビジネスや関連サービスについてのセミナーを開催する
- ・ 5万から25万ナイラの小規模ローンを充実させる
- ・ 農村工業化に向けて州の工業政策を見直す

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 や DAP は、民間セクター主導の開発を主要戦略として位置づけ、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。この開発戦略では、州政府は経済を活性化させるための調整役としての役割を期待されており、OLOP プログラムの概念との整合性もみられる（Steering Committee, 2004）。

NSEEDS によって打ち出された政策の方向性に沿って、開発活動計画はより具体的な政策と戦略と提示している。開発活動計画では、平和的な環境の中で、農産加工業で富と雇用を創出することによって、2020年までにナイジャ州を国内第3位までに入る州にしようというビジョンが掲げられている（Niger State of Nigeria, n.d b）。このように、ナイジャ州の NSEEDS や DAP は中小企業²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。商業と工業の振興策としては、開発活動計画は以下の方針を示している。

- ・ 適切な企業登録を通じて企業が活動しやすい環境を整備する
- ・ 中小企業の小規模金融機関を設立する
- ・ 州内で小規模金融機関が運営されやすい環境を整備する
- ・ 中小零細企業設立のための官民連携を推進する
- ・ 官民連携事業として工業団地を再構築する
- ・ 迅速な土地の取得と認定の手続きを整理する

2-3 提案された実施体制の有効性

2-3-1 関係機関のアセスメント

(1) 連邦貿易投資省

1) 組織と機能の現状

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おり、新しく採択された政策の焦点は以下のようにまとめられている。

- ・ 国内外から投資を強化する
- ・ 関連する省庁や組織との連携を強化し、政策間の相乗効果を確保する
- ・ 民間部門との協力を強化し、官民共同での事業実施を進める
- ・ 産業の後方統合を促進し、付加価値と生産性を強化する

² 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。

- ・ 中小企業の強化を通じて技能労働者を育てる
- ・ 農業、観光、エネルギー、鉱業を中心とした各分野の工業を振興する
- ・ ナイジェリアの開発パートナーとの協力を強化する

2) 予算

2011年の修正予算（FMF, n.d）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。そのうち本省には表2-2に示されるように、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。人件費が総予算の約70%を占めている。

表2-2 連邦貿易投資省2011年修正予算

予算項目	2011年修正予算(ナイラ)
合計	3,917,320,519
経常予算合計	3,432,025,397
人件費	2,711,018,675
諸経費	721,006,722
開発予算合計	485,295,122

出典：連邦財務省 <http://www.fmf.gov.ng/>

(3) OLOP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

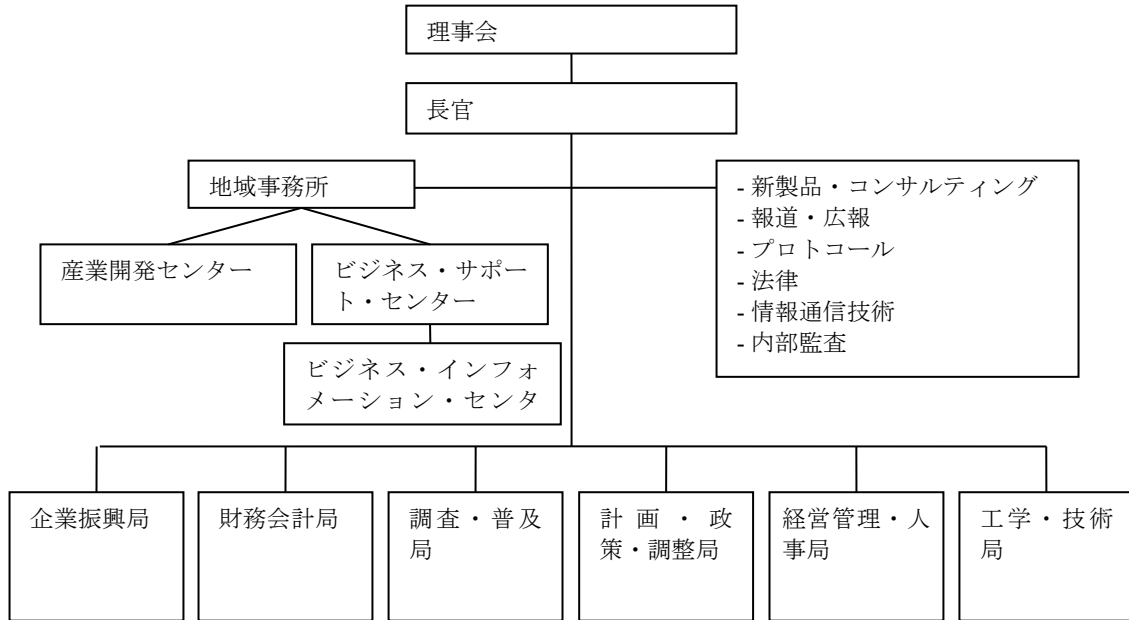
1) 組織、機能、人材

図2-1に示すようにSMEDANの本部は首都アブジャにあり6部署から構成されている。地方には6カ所の地域事務所が設置され、その他に複数のビジネス・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は国会制定の法律により設立された組織である。組織力があり効率的な中小零細企業を育成し、ナイジェリアの安定した経済発展に寄与することを組織のビジョンとし、中小零細企業が必要とする資源にアクセスできるように支援することを使命としている。SMEDANは以下に示すとおり、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。

- ・ 中小零細企業セクターの発展を推進、調整、モニターする
- ・ 中小零細企業振興のための政策を提案する
- ・ 中小零細企業の発展と近代化のためのプログラムや支援サービスを促進する
- ・ 農村の産業化、貧困削減、雇用創出、生計向上のためのサービスを提供する
- ・ 中小零細企業を国内外の資金、技術、大企業などにつなげる

- 工業団地などの産業インフラへのアクセスを提供する
- 政府と中小零細企業の間をつなぐ
- 中小零細企業のためのビジネス環境整備を目指して政府機関や民間セクターと連携する



出典：SMEDAN

図 2-1 SMEDAN 組織図

表 2-3 に示すように 2011 年 9 月現在、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。

6 カ所の地域事務所（北東、北中、北西、南南、南西、南東）の職員数は、実際には各地域内（北東、北中、北西、南南、南西、南東）に所在する地域事務所、BSC、BIC に勤務している職員数を合計した数を表している。ナイジェリアを分割する 6 つの地域は、表 2-4 のように設定されている。

過去 2～3 年で SMEDAN 本部の職員数は倍増している。2008 年 12 月現在では、SMEDAN 本部の組織構造と各部署の職員数は以下ようになっており（JICA, 2009）、総職員数は 107 人であった。

- 経営管理（21 人）
- 財務・会計（15 人）
- 企業振興・普及サービス（21 人）
- 技術・インフラ（13 人）
- モニタリング・評価（10 人）
- 計画、調査、資料（15 人）
- 広報（9 人）
- 内部監査（3 人）

表 2-3 SMEDAN 職員

部署	合計職 員数	等級																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	DG
長官室	5								2	1			1						1
経営管理・人事局	45				2	2	3	1	14	10	4		1	3	2	1	1	1	
企業振興局	22					1			7	2	1		2	3	2	1	2	1	
工学・技術局	16					1			5	4				3	1		1	1	
調査・普及局	21						1	1	6	4	1		1	3	2		1	1	
計画・政策・調整局	22							1	4	3	1		7	2	1	1	1	1	
財務会計局	28				3		1	1	4	4	5		1	4	1	3		1	
情報通信技術課	5									2	1		1			1			
新製品・コンサルティング課	6										1	1	2	1			1		
法律課	3										1		1			1			
監査課	3					1						1		1					
プロトコール課	5								2	2			1						
企業業務課	8							1		3	1		2			1			
運転手	23				8	11	2	2											
北東事務所	7				1		1		2	1	1					1			
北中事務所	19						1		7		4		2	3	1	1			
北西事務所	18				1				12	1	1		1		1	1			
南南事務所	13								6	1	3				2		1		
南西事務所	22								10	4	3		2		2	1			
南東事務所	7								5	1					1				
合計	298				15	16	10	6	88	43	28		25	23	16	13	8	6	1

出典：SMEDAN

表 2-4 地域と州

地域	州	地域	州
北東地域	1 アダマワ州	南南地域	1 アクワルボム州
	2 バウチ州		2 バエルサ州
	3 ボルノ州		3 クロスリバー州
	4 タラバ州		4 デルタ州
	5 ヨベ州		5 エド州
	6 ゴンベ州		6 リバー州
北中地域	1 ベヌエ州	南西地域	1 エキチ州
	2 首都		2 ラゴス州
	3 コギ州		3 オグン州
	4 クワラ州		4 オンド州
	5 ナサラワ州		5 オスン州
	6 ナイジャ州		6 オヴォ州
	7 プラトー州		
北西地域	1 カツイナ州	南東地域	1 エヌグ州
	2 カドナ州		2 アナンブラ州
	3 ソコト州		3 エボニ州
	4 ジガワ州		4 アビア州
	5 カノ州		5 イモ州
	6 ケビ州		
	7 ザムファラ州		

出典：JICA 2010

2008年12月から、経営管理と財務・会計の各部署の職員数が2倍に増加している他、新製品・コンサルティングなど、いくつかの部署が新設されている。

2) 予算

表2-5に示すように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(FMF, n.d)。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。

表2-5 SMEDAN 2011年修正予算

予算項目	2011年修正予算(ナイラ)
合計	1,645,370,801
経常予算合計	685,417,555
人件費	310,175,155
諸経費	375,242,400
開発予算合計	959,953,246

出典：連邦財務省 <http://www.fmf.gov.ng/>

SMEDANの開発予算の大部分は、表2-6の新規プロジェクトに振り分けられている。

表2-6 SMEDAN 新規プロジェクト

新規プロジェクト	金額 (ナイラ)
オヨ州農村女性起業家育成	247,253,490
オヨ州北セリトリア郡13LGA青年職業訓練	270,000,000
SMEDAN/NDE起業家支援	310,249,307
合計	827,502,797

出典：連邦財務省 <http://www.fmf.gov.ng/>

3) OLOP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プログラム全体の実施に責任を持つ。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。

(3) カノ州とナイジェラ州の商工省

1) 組織、機能、人材

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、管理局を除く各局へ人員の配置は表2-7のようになっている。管理局を除く職員数は175人である。

表2-7 カノ州の商工組合観光省の職員

部局	職員数
工業局	19
商業局	54
組合局	92
観光局	10
合計	175

出典: 商工組合観光省での聞き取り

工業局は工業開発に関連する州政府の政策を実施する部局であり、19人の職員がいる。小規模工業金融課、工業監査・鉱業課、工業振興課があり、それぞれに8人、6人、5人の職員が配置されている。地方自治体レベルへの職員配置はない。

商業局は州内の商業活動の促進全般を担当しており、貿易課、国内通商課、ビジネスサービス課から構成される。職員数は54人で、貿易課6人、国内通商課15人、ビジネスサービス課33人が配置されている。

組合局の主な業務は州内の組合の設立と振興であり、職員育成課、登録課、組合員研修課、インフォーマルセクター課、フィールドサービス課、監査会計課、調査統計課、消費者サービス課の8課を擁している。

州内の組合数は3万を超えており、以下を含む様々な種類の組合が存在する。

- 農業組合
- 貯蓄金融組合
- 女性組合
- 鍛冶工組合
- ポマード生産組合
- 搾油組合

観光局は雇用創出と生計向上の目的で観光開発を推進するために設立された部局である。観光は貧困削減や都市部への農村人口の流失防止にも役立つことが期待されている。観光局は以下の業務を実施している。

- 祭礼や儀式を含む観光資源の開発
- 芸術・工芸の振興
- 観光地の安全と治安に関する助言
- 州内の観光関係者の調整

観光局にはホスピタリティー・旅行課、調査記録課、マーケティング促進課の3課があるが、設置されて数年の新しい組織のため、職員は10人しかいない。その他に、観光局は州の観光開発を推進する観光委員会の事務局職員も監督している。この観光委員会の事務局には70人以上の職員が配置されており、この中から何人かの職員を観光局に配置換えすることを検討中である。

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、組合局の5局から構成されている。表2-8では、各部局に配置されている職員数を示している。全体職員数233人のうち半数近くが管理局に配属されており、その次に多いのは組合局で77人の職員がいる。

表2-8 ナイジャ州の投資通商組合省の職員

部局	職員数
管理局	106
計画調査統計局	3
通商局	17
工業局	30
組合局	77
合計	233

出典：MICC, n. d c

投資通商組合省の下には、中小零細企業を支援する組織として、ナイジャ州産品輸出支援庁（Niger State Commodity and Export Promotion Agency: NSCEPA）とナイジャ州の中小企業小規模金融庁（Small and Medium Enterprises / Micro Finance Agency: SMEs/MF Agency）がある。NSCEPAは2008年に設立された新しい組織で、主要な機能は以下のとおりである。

- ・ 国内外の市場向けに農産物を開発する
- ・ ナイジャ州の産品のための州外の市場を開拓する
- ・ サービスの輸出振興に関する構想を立ち上げる
- ・ 輸出業者や関係者に貿易に関する情報を提供する
- ・ 州内で入手可能な農産物について調査を実施する
- ・ 農業開発と貿易に関係する政府機関や他関連機関と連携する

NSCEPAは管理課、産品開発課、輸出振興課から構成されており、それぞれの部署に配属されている職員数は表2-9のとおりである。

表2-9 ナイジャ州のNSCEPAの職員

部署	職員数
管理課	8
産品開発課	5
輸出振興課	5
合計	18

出典：NSCEPA, n.d

産品開発課と輸出振興課の担当業務は以下のように設定されている。

産品開発課：

- 農産物を効率的に輸出できる基盤を提供する
- 農家と農業組合が契約によって農産物販売のリスクを軽減できるようにする
- 農産物の適切な価格設定によって農産物を改良する
- 農産物を担保とした融資を通じて農家の資金繰りを改善する
- 州が農産物の在庫を農産加工業者などに販売するための仕組みを提供する
- 州と農民グループの倉庫の標準化を支援する
- 農産物を運搬せずに倉庫の受領証を使った取引を促進する

輸出振興課：

1) 貿易情報

- 国内外の貿易に関する質問に対応する
- 地域の輸出業者に輸出関連情報を提供する
- NSCEPA 資料室を管理する
- 貿易関連の資料を出版する
- 州内の輸出業者に国内外の産物の価格表を提供する

2) 輸出スキル開発

- 州内の登録輸出業者と NSCEPA 職員を対象とした輸出関連の研修を実施する
- セミナーやワークショップを開催する
- NSCEPA の広報活動をする

3) 組織間の調整

- NSCEPA とその他の貿易関連組織との連携を促進する
- NSCEPA を支援するすべてのドナーとの調整をする

4) 市場開拓

- 市場調査、輸出可能性調査、産物供給調査、サービス輸出調査などを実施する
- 国内外での貿易フェア、貿易視察などに参加する
- 市場調査を実施する
- 製品の選択と戦略を策定する

SMEs/MF Agency は州議会によって 2008 年に設立された機関であり、研修、ビジネス支援サービス、金融アクセスの支援などを通じて中小零細企業の育成に貢献し、小規模金融を特に重視している。具体的な業務内容は以下のとおりである (SMEs/MF Agency, n.d)。

- 適切な中小零細企業政策、規制、プログラムの実施を通じてナイジャ州の工業を発展させる
- 2010 年までに州内のすべての地方自治体に一つ以上の小規模金融銀行が設立され継続的に運営されるように支援する
- 州政府の小規模金融事業を管理する
- 利用しやすい小規模金融サービスを通じて貧困層や中小企業の社会経済的生活を向上させる
- 研修やビジネス支援サービスを通じて州内の中小零細企業を育成する

2) 予算

カノ州の経常予算と開発予算を合わせた州政府予算は 2006 年に 520 億ナイラ、2007 年に 580 億ナイラ、2008 年に 1210 億ナイラ、2009 年に 1110 億ナイラで、過去 5 年間で予算規模は拡大傾向にある。どの年も連邦政府からの配分が最大の資金源であることは変わらず、全体予算に占める割合は 2009 年の 46%から 2006 年の 66%の間を推移している。経常予算と開発予算の割合は年によって異なるが、2007 年を除いて、開発予算が経常予算を上回っている (Ministry of Budget and Economic Planning, n.d a, b, c and d)。

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。表 2-10 では、商工組合観光省の経常予算と開発予算をまとめている。経常予算の歳出は 2006 年の 8800 万ナイラから 2007 年の 1 億 7000 万ナイラへ増加した後、2008 年には 1 億 3000 万ナイラに減少している。他方、開発予算の歳出は 2006 年の 7200 万ナイラから 2007 年の 6400 万ナイラに減少し、その後 2008 年には 1 億 200 万ナイラに増加している。2006 年から 2008 年までの州政府全体の開発予算歳出の伸び率と比較すると、商工組合観光省の開発予算の増加はそれほど目立つものではない。2006 年から 2008 年まで常に経常予算歳出が開発予算歳出を上回っており、その割合は、2006 年に 55%と 45%、2007 年に 73%と 23%、2008 年に 56%と 44%となっている。開発予算の執行率は低いと報告されている。

表 2-10 商工組合観光省の経常予算と開発予算の歳出

歳出	2006年歳出 (1月 - 12月)	2007年歳出 (1月 - 12月)	2008年歳出 (1月 - 12月)	2009年歳出 (1月 - 11月)
経常予算歳出	87,806,005	170,120,600	130,079,439	133,961,003
開発予算歳出	71,792,000	63,536,450	101,722,691	
合計	159,598,005	233,657,050	231,802,130	133,961,003

出典: Ministry of Budget and Economic Planning, n.d a, b, c and d

ナイジャ州では、経常予算と開発予算を合わせた州政府予算は、2009 年には 690.9 億ナイラ、2008 年には 554.6 億ナイラ、2007 年には 492.1 億ナイラ (7~12 月の改定予算では 266.3 億ナイラ) であり、この 3 年間で予算規模は拡大している。2009 年予算は改定前の 2007 年予算の 140%に相当する。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。経常予算と開発予算の比率は年によって異なるが、2007 年では経常予算 43%と開発予算 57%、2008 年は 54%と 46%、2009 年は 41%と 59%となっている (Niger State of Nigeria, n.d a, b, MICC, n.d b)。

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。表 2-11 では、投資通商組合省の経常予算と開発予算をまとめている。経常予算は年によって増減があるが、製造業の開発予算は 2007 年の 8800 万ナイラから 2010 年の 26 億ナイラへ、通商金融観光の開発予算は 2007 年の 4000 万ナイラから 2010 年の 16 億ナイラへ急激に増加している。しかし、州政府全体の開発予算の配分実績が 2007 年に予算案の 13%、2008 年に 56%、2009 年に 31%だったとことを考慮すると、投資通商組合省の開発予算は、非常に小さいと考えられる。

表 2-11 投資通商組合省の予算

項目	2007年予算案 (百万ナイラ)	2007年改訂予 算案 (百万ナ イラ)	2008年予算案 (百万ナイ ラ)	2009年予算案 (百万ナイ ラ)	2010年予算案 (百万ナイ ラ)
經常予算 425 投資通商組合省	73,230,096	54,289,735	148,476,715	97,831,778	not available
454 製造業	88,000,000	34,000,000	204,411,727	1,560,000,000	2,604,108,800
開発予算 456 通商財務観光	40,000,000	55,000,000	205,707,413	245,000,000	1,644,000,000

出典: Niger State of Nigeria, n.d; Government of Niger State, n.d a, n.d b; MICC, n.d b

3) OLOPプログラムの実施で期待される州政府の役割と責務

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) 組織、機能、人材

地方自治体は、議長の下にあるいくつかの部局によって組織されている。州の法律によって地方自治体の機能と組織は規定されている。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 (Barkan, et al. 2001)。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。

カノ州では、地方自治体の機能は以下のような内容になっている (Ministry for Local Government, n.d d)。

- ・ 州経済委員会と他の類似機関に対して、州の経済開発と州経済委員会の提案について検討し提言をする
- ・ 様々な料金やテレビ・ラジオを使用許可料の徴収
- ・ 墓地や社会的弱者のための住居の設置と管理
- ・ 自転車、荷車などの使用許可
- ・ と畜場、市場などの設置と管理
- ・ 道路、下水、街灯、公園などの整備と管理
- ・ 公道の名前や住宅番号の管理
- ・ 出生、婚姻、死亡届の管理
- ・ 徴税のための情報としての個人住宅、賃貸住宅の査定
- ・ 広告、ペット、店舗、レストランなどの食品を扱う場所、洗濯屋、アルコール飲料の販売禁止に関する管理

ナイジャ州では、地方自治体の担当分野は以下のように定められている (Ministry of Local Government, n.d)。

- ・ 基礎的な環境衛生と予防保健

- ・ 妊産婦センターとハンセン病クリニック
- ・ 道路と排水（州政府と連邦政府の管轄を除く）
- ・ 村落給水
- ・ 農業畜産普及サービス
- ・ コミュニティ開発
- ・ 初等教育
- ・ 植林

2) 予算

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。

表 2-12 は 2010 年の 44 地方自治体の予算案をまとめている。44 地方自治体の合計予算は 950 億ナイラで、これはカノ州政府の 2010 年の総予算額（1110 億ナイラ）よりもやや少ない金額である。自治体あたりの予算平均は 22 億ナイラで、最多額がナサラワの 43.9 億ナイラ、最少額がキビヤの 14.1 億ナイラとなっている。予算総額の中で、528.7 億ナイラが経常予算（人件費と諸経費）、421.8 億ナイラが開発予算として計上されている。地方自治体あたりの平均額は、経常予算が 12 億ナイラ、開発予算が 9.6 億ナイラである。開発予算が最も多いのはナサラワの 20.2 億ナイラで、反対に最も少ないのはガバサワの 5.2 億ナイラとなっている。

ナイジャ州では個々の地方自治体の予算に関する資料は入手できなかった。表 2-13 は地方自治体の予算の概要を表わしている。それぞれの数字は 25 自治体の合計の値である。過去 3 年の経常予算は 2007 年の 129 億ナイラから 2009 年の 194 億ナイラに増えている。自治体あたりの平均経常予算は 2009 年で 7.6 億ナイラである。経常予算が最も多いのはボルグの 11.5 億ナイラで、最も少ないのはエダティの 6.1 億ナイラとなっている。他方、開発予算は、2007 年の 85 億ナイラから 2009 年には 162 億ナイラに倍増している。自治体あたりの平均開発予算は 2009 年で 12.9 億ナイラである。開発予算が最も多いのはチャンチャガの 12.9 億ナイラで、最も少ないのはムンヤの 4.7 億ナイラとなっている。2009 年の 25 自治体合計の開発予算は、同年の州政府の開発予算（408 億ナイラ）の約半分である。

3) OLOP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。

表 2-12 地方自治体の予算案

番号	地方自治体	歳入 (百万ナイ ラ)	人件費 (百万ナイ ラ)	諸経費 (百万ナイ ラ)	開発費 (百万ナイ ラ)	合計 (百万ナイ ラ)
1	アジンギ	1,879	355	850	675	1,879
2	アルバス	1,784	294	516	974	1,784
3	バグワイ	1,871	793	292	786	1,871
4	ベベジ	2,537	316	907	1,314	2,537
5	ビチ	2,421	316	889	1,216	2,421
6	ブンクレ	1,603	220	791	592	1,603
7	ダラ	3,038	406	1,542	1,090	3,038
8	ダンバッタ	1,688	266	673	750	1,688
9	ダワキン・クドゥ	3,516	306	1,218	1,992	3,516
10	ダワキン・トファ	2,073	345	1,120	607	2,073
11	ドゴワ	2,151	231	762	1,157	2,151
12	ファギー	2,287	312	1,015	960	2,287
13	ガバサワ	1,742	364	859	519	1,742
14	ガルコ	1,889	230	857	803	1,889
15	ガルム マラム	2,409	209	924	1,276	2,409
16	ガヤ	2,589	328	1,047	1,214	2,589
17	ゲザワ	2,637	288	1,171	1,177	2,637
18	グワレ	1,957	408	795	754	1,957
19	グワルゾ	1,797	318	892	588	1,797
20	カボ	1,684	237	769	677	1,684
21	カノ市	2,735	336	1,547	852	2,735
22	カレイエ	2,326	275	937	1,114	2,326
23	キビヤ	1,407	242	543	623	1,407
24	キル	2,740	273	1,068	1,399	2,740
25	クンボソ	2,079	435	649	996	2,079
26	クンチ	1,823	313	562	947	1,823
27	クラ	2,154	299	1,099	756	2,154
28	マドビ	1,489	273	572	644	1,489
29	マコダ	1,797	277	660	860	1,797
30	ミンジビル	1,775	285	680	809	1,775
31	ナサラワ	4,385	581	1,788	2,015	4,385
32	ラノ	1,875	381	800	694	1,875
33	リミン・ガド	2,138	311	806	1,020	2,138
34	ロゴ	1,880	274	918	688	1,880
35	シャノノ	2,000	256	786	958	2,000
36	スマイラ	2,244	282	773	1,189	2,244
37	タカイ	1,680	249	718	712	1,680
38	タラウニ	2,094	299	982	813	2,094
39	トファ	2,145	236	815	1,094	2,145
40	ツサンヤワ	2,188	251	874	1,063	2,188
41	トゥドゥン・ワダ	2,662	260	1,093	1,308	2,662
42	ウンゴゴ	2,322	352	1,033	937	2,322
43	ワラワ	1,508	257	554	697	1,508
44	ウディル	2,057	293	891	873	2,057
合計		95,056	13,833	39,039	42,184	95,056

出典: Ministry for Local Government, n.d a

表 2-13 25自治体の予算

予算項目	(百万ナイラ)					
	2007年		2008年		2009年	
	金額	%	金額	%	金額	%
歳入						
年度当初残高					3,000	8%
内部歳入	250	1%	393	1%	440	1%
連邦・州からの予算配分	21,094	99%	32,477	99%	27,804	78%
消費税					3,397	10%
投資資本					957	3%
歳入合計	21,344	100%	32,870	100%	35,598	100%
(LGA平均歳入)	854		1,315		1,424	
歳出						
経常予算歳出合計	12,845	60%	19,228	58%	19,379	54%
開発予算歳出合計	8,499	40%	13,642	42%	16,220	46%
歳出合計	21,344	100%	32,870	100%	35,598	100%

出典: Ministry of Local Government, n.d e, n.d g, n.d i

(5) サービス提供機関の現状と役割

1) 金融機関

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（BOI）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、中小零細企業はそ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。

OLOP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。

2) 政府機関と公的機関

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。

OLOP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。

3) 民間サービス提供者

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。

OLOP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。

4) NGO

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、特に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、カノ州のパイロット・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。

OLOP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。

2-3-2 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。

1) 明確な権限と責任の定義

OLOPプログラムは、連邦レベルと州レベルの政府機関とその他の関係者によって実施されるように設計されている。各関係者のプログラム実施における権限と責任をあらかじめ定義しておき、OLOPプログラムの実施中に関係者間で混乱や衝突が起きないようにする必要がある。

2) 調整コストの削減

OLOP プログラムに参加するすべての関係者間の調整が必要であり、その調整コストは最小限に抑えられるべきである。OLOP プログラムの実施体制と手続きが完全に準備されて関係者間で共有されることによって、情報と資源が順調に流れるようになる。

3) 透明性と説明責任の確保

すべての関係者は透明性と説明責任を尊重しなければならない。モニタリングと報告の仕組みを適切に設計し、OLOP プログラムを実施している機関の中での透明性を確保できるようにする。法律と規定を遵守させるため、厳しい罰則も設定しておく。

(2) 実施体制と実施管理

1) 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。図 2-2 は OLOP プログラムの実施体制を表わしている。

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。

SMEDAN

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。両者の権限と責任、資源の貢献はこの MOU に記載される。

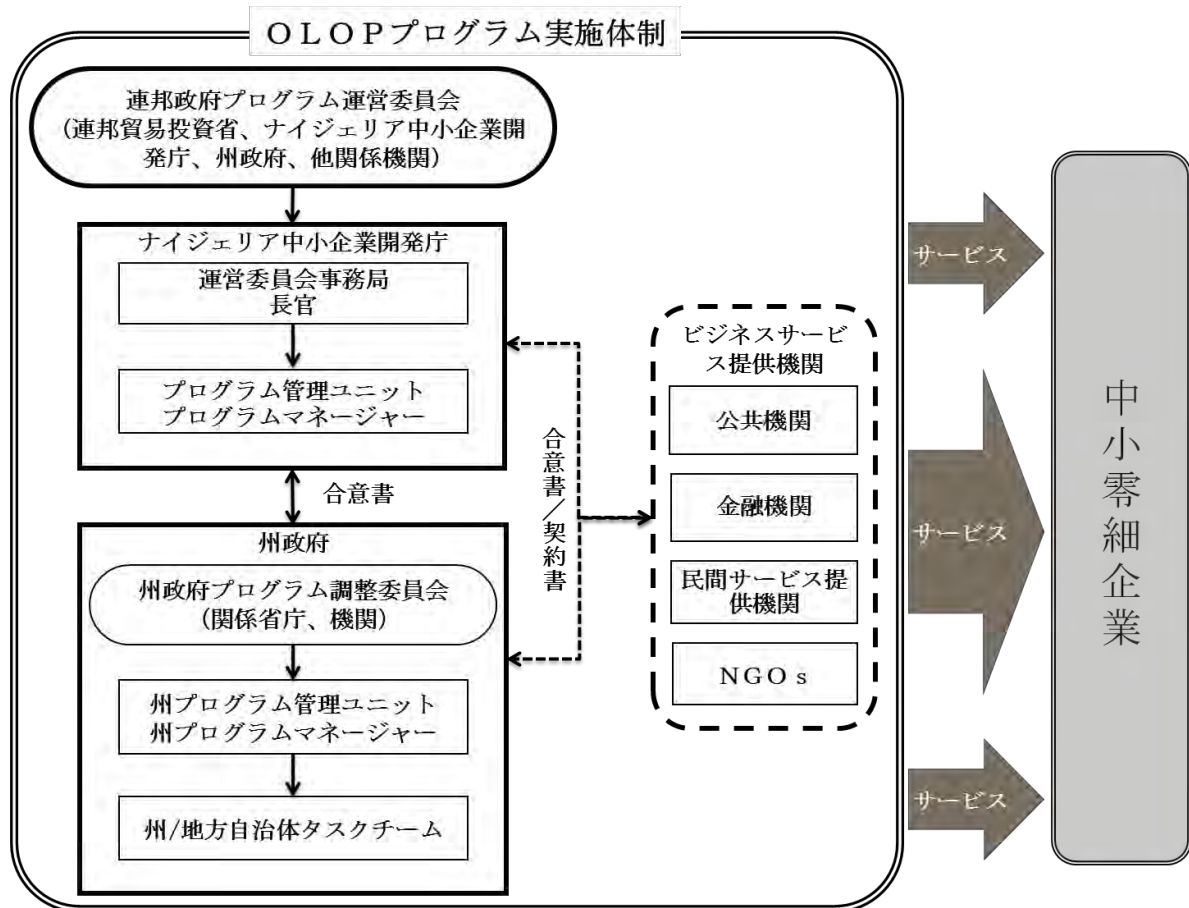
SMEDAN は公共機関、金融機関、民間のサービス提供者、NGO を含むその他の機関とも MOU を署名することができる。これらの MOU には中小零細企業へのサービス提供に関する事項が記載される。

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。州政府は、州の他関係者と協力してプログラムを実施する主体である。州プログラム管理ユニット (State programme Management Unit: SPMU) が州政府内

に設置される。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と合意書や契約書を交わし、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。



出典：技術協力チーム

図 2-2 OLOPプログラムの実施体制

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

2) プログラムの実施管理

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。

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。

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。

2-4 中小零細企業が持つ BDS に対する需要

2-4-1 現状

1) BDS 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。

2-4-2 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。

2-5 提案されたOLOPプログラムのアプローチの有効性

2-5-1 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) 課題と対応

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、対象産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。

(3) パイロット・プロジェクト実施の結果

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。その他、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

まず、産品のショートリストが各州で関係者によって作成された。JICA の技術協力のもと、カノ州とナイジャ州でショートリスト作成のためのワークショップが開催され、それぞれ 20 人程度が関係機関から参加した。関係機関には SMEDAN、州商工省、その他の中小零細企業振興関連の組織が含まれる。参加者は 2 つのグループに分かれて以下の視点で産品を評価した。

- マーケットの需要
- ビジネスのポテンシャル
- 地方経済やジェンダーの平等性に対するインパクト
- 政策上の優先度合い
- 政府や外国支援による他のプロジェクトとの相乗効果

それぞれの評価の基準に対する採点方法に関しては、非常に高い (5 点)、高い (4 点)、平均 (3 点)、低い (2 点)、非常に低い (1 点) を採用した。カノ州とナイジャ州のワークショップ参加者が選択した産品の点数を表 2-14 に示した。

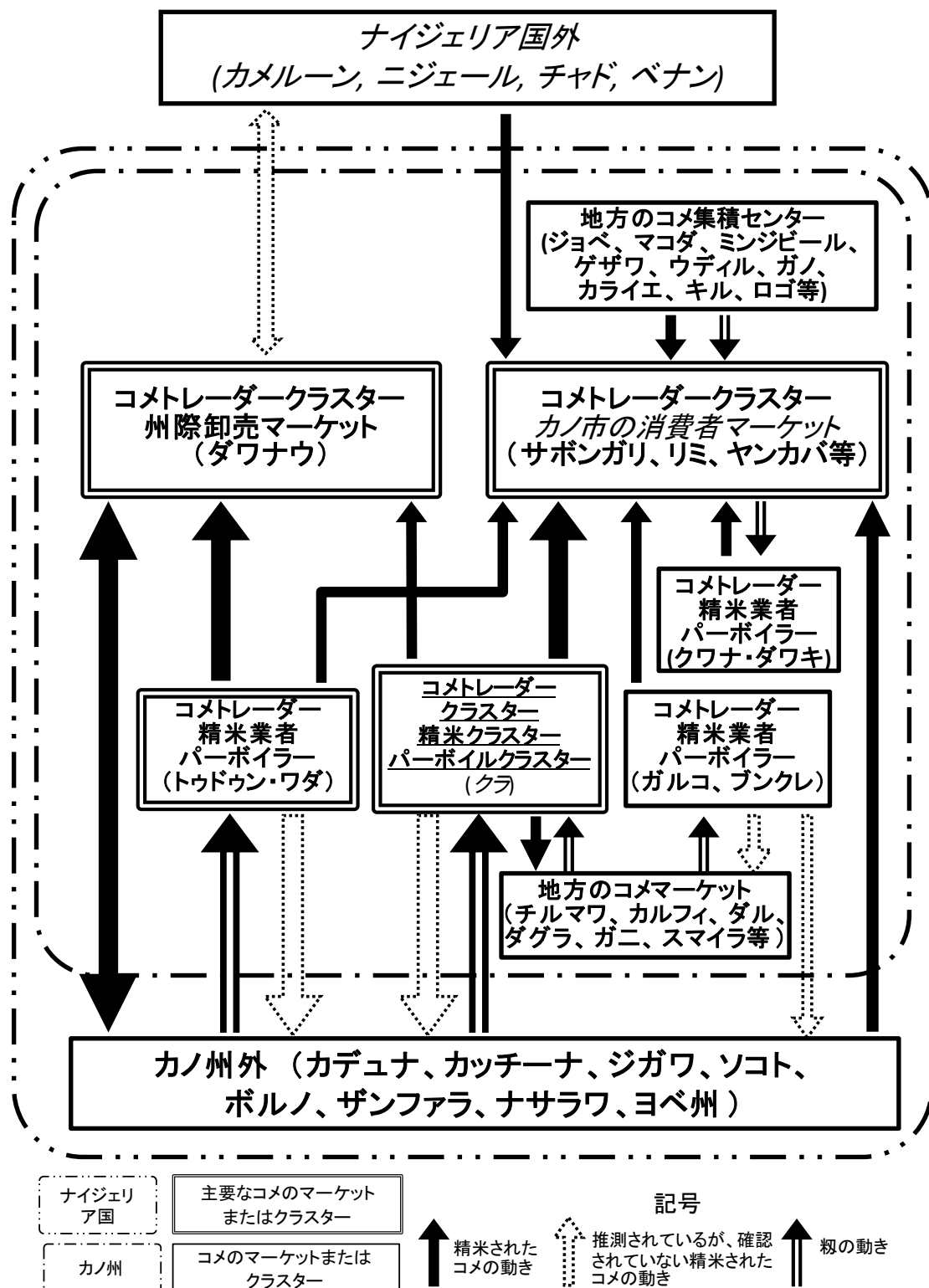
2) ベースライン調査とバリューチェーン分析

ショートリスト作成の次に、選ばれた産品ごとに対象とするクラスターを特定し、クラスターごとにバリューチェーン分析を実施した。ここでのクラスターとは、特定の産品の生産、加工、流通に従事する企業の地理的な集中を意味している。クラスター内の企業はいくつかの業種に分類することができる。例えばカノ州のコメの場合、クラスターとして選ばれたクラには、精米業者、パーボイラー、コメトレーダーが存在し、お互いに関係を持ちながらビジネスをしている。クラのコメクラスターでは、精米業者、パーボイラー、コメトレーダーが業種ということになる。

表 2-14 カノ州とナイジャ州のワークショップで作成したショートリスト

カノ州	点数	ナイジャ州	点数
コメ	49	シアバター	49
落花生油	46	落花生油	40
皮革製品	42	ヤム芋	47
乾燥ハイビスカス	28	コメ	50
大豆	38	ソルガム	41
モリンガ	29	真ちゅう・ガラス細工	30
トマト	48	トウモロコシ	46
藍染め	22	大豆	34
		ローカスト豆	27

出典：技術協力チーム



出典: 技術協力チーム

図 2-3 カノ州のコメバリューチェーン

バリューチェーン分析では、選択されたクラスターごとに企業、原材料の供給先、製品の販売先、被雇用者の社会経済文化的な背景に関する情報が収集され、原材料の生産、加工、流通、消費を含むプロセス中での各活動の役割が分析された。付加価値の源泉、課題、バリューチェーンの障害となっているところについても検討された。これらの集められた情報は、原材料と製品がクラスターの内外を流通するバリューチェーン図にまとめられた。図 2-3 は、カノ州のコメのバリューチェーンの事例である。

結果が示唆すること

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。さらに、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ことが判明した。

2-5-2 選択された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) 課題と対応

課題は、BDS 提供の方法が提案されていないため、対応として、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

(3) パイロット・プロジェクト実施の結果

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³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

³ 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。

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実施の手法とパイロット・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。

企業診断は、選択されたクラスターの各業種を対象として実施された。例えば、クラのコメクラスターでは、精米業者、パーボイラー、コメトレーダーという3種類の業種が企業診断の対象として特定された。企業診断では以下の分析を行った。

環境分析：

- 3C：現時点の自社（Company）、顧客（Customer）、競争業者（Competitor）を定義し記述する。同じ業種に含まれる企業を一つの Company として分析する。Competitor は到達しようとする目標を選定する。
- 5Fs：自社と競争業者・買手・売手・新規参入者・代替品の5者との力関係を分析する。買手・売手は、直接の相手とともにその次やその前の相手も明確にする。
- PQCD+4M：生産性（Productivity）・品質（Quality）・原価（Cost）・納期（Delivery）の良否を評価し、その原因が人材（Man）・設備（Machine）・原材料（Material）・製法（Method）のどれであるか特定する。弱みと改善目標が明確になるように絞り込む。
- SWOT：自社の強み（Strength）・弱み（Weakness）と外部環境の機会（Opportunity）・脅威（Threat）を抽出する。ベースライン調査、バリューチェーン分析で得た情報を整理する。

経営の方向性確認：

- 成長ベクトル：製品を既存・新規、市場を既存・新規に分けどの方向に進むか検討する。必要に応じ、新規市場開拓や新製品開発の可能性と必要性を確認する。

戦略立案：

- クロス SWOT：SWOT 分析で抽出された要素を組み合わせ、戦略案を立案する。特に、強みを生かして機会を捉えること、弱みを克服して機会を捉えること、に注力する。
- CSF：クロス SWOT で抽出された戦略案から、重要成功要因（Critical Success Factor: CSF）を選択する。重要成功要因は、パイロット・プロジェクトの実行目標となる。

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。カノ州とナイジャ州でパイロット・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。これらの企業はビジネスの収支を記録しておらず、記憶と経験をもとに経営をしていた。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。例えば、カノ州のパーボイラーは、原料の粳、燃料、労賃、交通費、その他にパーボイル米を加工するために必要な費用が、それぞれどのくらいかかっているか把握できていなかった。

中小零細企業の経営スキルを改善することを目的として提供されるサービスの中で、最も一般的なのは研修の実施かもしれない。パイロット・プロジェクトでは、会計帳簿の研修を参加企業の全てに対して実施した。半日の研修で講師が帳簿の記入の仕方について説明し、その後、プロジェクトスタッフが毎週企業を巡回指導した。パイロット・プロジェクトに参加している企業にとって、半日で帳簿の付け方を理解するのは難しく、ほとんどの企業はプロジェクトスタッフが継続的に支援を続ける中でビジネスの取引が適切に記録できるようになっていった。

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があるが、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。カノ州の落花生の伝統的搾油業者は、パイロット・プロジェクトの対象グループのひとつであったが、パイロット・プロジェクト開始時には組織化もされていなかった。そのため、まずは組合を組織して、組合員が協力して事業を運営する方法について学ぶことになった。

落花生の伝統的搾油業者のグループは、プロジェクトスタッフの支援を得て州政府に組合登録の申請書を提出し、原材料のコスト削減のために落花生の共同購入についても研修を受けた。この研修は OJT で実施され、毎週 1 回、グループが資金をメンバーから集め、市場で落花生を購入してメンバーの間で分けるという作業をプロジェクトスタッフが指導した。グループのメンバーも徐々に共同購入のやり方を理解し、作業のいくつかを自分たちでできるようになっていった。

経営スキルは企業の安定した運営と成長の基礎である。パイロット・プロジェクトの対象だったカノ州の皮革製品製造業者が、会計帳簿の研修を受講して、靴やサンダルといった製品の構造がわかるようになった。帳簿を付けているおかげで、顧客と靴の売値について交渉するときには利益を試算することができる。帳簿付けは基礎的な経営スキルであり、中小零細企業にどうしてもっと利益を上げることができるかを考えさせることができる。

カノ州の落花生搾油業者は、落花生を共同購入することによって、個別に購入していた当時よりも原材料費を 6%削減することができた。今後、この搾油業者のグループの経営能力が強化されれば、落花生の価格交渉もより上手にできるようになるかもしれないし、将来的には落花生油の共同販売などの活動も始められるかもしれない。

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、特に零細企業を経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。

中小零細企業は、適正技術を利用できないために生産性や製品の品質を改善できないことが多い。パイロット・プロジェクトでの良い事例が、カノ州とナイジャ州の落花生の伝統的搾油業者と、ナイジャ州のシアバター加工業者である。これらの零細企業は農村女性が家族の労働力を使って経営している。そのような零細企業は、生産加工のほとんどが手作業でかつ重労働である。

生産技術は研修で教えることができる。シアバター加工業者の場合には、技術協力チームが彼らのシアバター加工方法を分析し、品質を良くする方法を考案した。改善された加工方法は村での研修を通じてシアバター加工業者に教えられ、研修に参加した企業は質の良いシアバターを作ることができるようになっていく。

生産加工に使用する機械や設備を供給できるのは、機械や設備の製作者や流通業者である。落花生の伝統的搾油業者のために、技術協力チームはカノ州の機械製作者に依頼して改良型の手動式搾油機を作らせた。カノ州では、LGA がその改良型の搾油機を 5 台、伝統的搾油業者のグループに無償で提供し、ナイジャ州では、伝統的搾油業者が 2 台を自分たちで購入した。伝統的な手作業の搾油方法と比較して、この搾油機を使えば加工時間が大幅に短縮される。労働時間が節約できるだけでなく、搾油機で生産される落花生油は手で絞られる油と比べて衛生的でもある。パイロット・プロジェクトで使われる以外に、100 台以上の改良型搾油機がカノ州と近隣の州で売れた。

生産技術を改善することによって生産性や製品の質を向上できれば、企業は売上を伸ばすことができるか、または製品をより高い値段で販売することができるようになる。カノ州の落花生の搾油業者の事例でいえば、彼らは数倍の落花生油を生産できるようになった。もし生産しただけ売れるのであれば彼らの売上は飛躍的に伸びるであろう。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、カノ州の落花生搾油業者とナイジャ州のシアバター加工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の事例では、別のマーケティングの課題を見ることができる。皮なめし業者に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。

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など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（Niger State Commodity and Export Promotion Agency: NSCEPA）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た。ワークショップでは加工業者に対してシアバター加工の研修が実施され、加工業者が作ったシアバターはその場で検査されて高品質であることが証明された。目の前でシアバターの高品質を証明することで、このワークショップは流通業者の関心を引き出すことに成功している。

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（Nigeria Export Promotion Council: NEPC）の地域事務所に引き合わせ、指導をしてもらった。NEPC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を助言された。

市場へのアクセスが改善することは、中小零細企業にとって成長の鍵となる。シアバター加工業者と伝統的な皮なめし業者の場合、彼らが新しい顧客との取引を開始するところまで見届けることなく、パイロット・プロジェクトの期間が終了してしまっただけで、マーケティングの分野で中小零細企業を支援するためには、新規市場の開拓や新しい顧客との交渉などを、長期的かつ継続的に支援する必要がある。

5) 金融

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提供は強力に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。これらの企業が融資を受けるには、さまざまな障害を乗り越えなければならない。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（Bank of Industry: BOI）から資金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に融資申請書を提出した。チームはスタッフは定期的にBOIを訪問したり電話で連絡をとったりして、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。

金融へのアクセスが確保されることによって、中小零細企業は設備投資をして生産を改善できる。精米業者の事業計画によれば、新しい機械を一式購入することで生産量は増加し、製品の質も向上する予定である。これが実現すれば精米業者の売上は拡大し、しかも現在より高い単価で売れるかもしれない。

残念ながら、パイロット・プロジェクトが支援を終える時期に精米業者はまだBOIから融資を受け取れていなかった。BOIが申請書を審査するのに1カ月以上かかっており、この審査の長さが中小零細企業にとってもうひとつの問題である。金融機関と中小零細企業の間を斡旋するだけでは十分ではない。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 背景と目的

アクションプランは、OLOP プログラムを推進し、経済成長の担い手の能力の向上を図り、価値と富の創造、雇用の創出、質の高いサービスや物品の生産を実現するための手段として策定され実施される。OLOP プログラムの目的を達成するには、それら担い手が、関係する製品のマーケットに対する十分な理解を持ち、そのようなマーケットに参入できる能力を持つ必要がある。アクションプランでは、中小零細企業、将来の企業家、ビジネス開発サービスプロバイダー（BDS）、ナイジェリア中小企業開発庁（SMEDAN）、連邦政府、州政府が経済成長の担い手として扱われる。OLOP プログラムの目的は、中小零細企業が、地方にある資源を有効に活用し、付加価値の高いサービスや製品を生産することができる能力の向上を支援することである。そのため、中小零細企業や将来の企業家の能力開発を支援することが、アクションプランの中心課題となる。

中小零細企業のビジネス環境は厳しく、企業はビジネス開発サービス（BDS）に対する大きな期待を持っている。中小零細企業の課題は、不十分な経営能力や技術力、人材や資金の不足、一般的にインフォーマル部門であること、自給的・生業的な生産様式が顕著であることである。これらのことから、中小零細企業の金融機関に対する信用度は低く、融資が受けられる機会は限られている。技術的、経済的な課題だけでなく、社会的な課題も抱えている。ナイジェリアの家計では、性別による生産の分業が顕著に見られる。このような家計と緊密に結びついた零細企業による生産を、非伝統的な市場のニーズに応えるために、それら家計を超えて統合してゆくことは簡単ではない。伝統的な性格を帯びた市場やマーケティングに対する限られた投資は、市場の公正な競争を妨げ、製品の価格がその質を反映しないような状況をもたらす。製品の付加価値は市場によって認識される必要があり、このように市場が付加価値を認識しないことは深刻な課題として捉える必要がある。

中小零細企業の経営能力を向上し、付加価値や雇用機会の増加、技術、製品系列、財務の向上を図るには、インフォーマルセクターの企業または生業からフォーマルセクターの企業に発展する戦略が必要である。そのためには、成長意欲のある企業に対して、継続的かつ動的で、事実とその分析に基づいた BDS の提供し、企業診断、経営の指導、生産技術の開発・改良、マーケティングの指導、融資の斡旋を行う必要がある。それと同時に、やる気があり能力の高い若い起業家候補がビジネス界や産業界に途切れないよう人材供給を強化することは、ナイジェリアの経済に革新と進歩をもたらすうえで、必要不可欠である。

中小零細企業が持っている大きな BDS への期待に対して、提供されている BDS の質と量は限られている。BDS を提供する側の政府、SMEDAN、その他の BDS の課題は、BDS 提供能力が不十分であることだ。人材と資金が限られていること、斡旋や調整が十分に機能していないこと、地域資源が有効に活用されていないこと、市場の情報と分析に基づいたサービスの提供が十分な

されていないことなどが、収益や市場の機会を捉えることを支援する BDS 提供の制約要因になっている。ここでは、質の高い BDS 提供を行う能力の高い担い手の不足が深刻な課題であり、この担い手の確保を、政府職員の増加を招かない形で実現することが大きな課題となっている。

中小零細企業が BDS に対して大きな期待を持つことは、これら企業の経営体質の強化に対する公共投資が大きな経済的なリターンを生む可能性を意味する。ナイジェリア政府は十分な予算と人員を確保し、革新的で効果的な公共サービスの提供を行うべきである。この場合、限りある公共投資を有効に行うため、注意深く検討されるが絞られたサービス提供や投資を行うことが重要となる。そのようなサービスを必要としている企業は、事業の拡大や生産能力の向上にそれらサービスを有効に活用する可能性が高く、そのような企業を選択して BDS 提供の対象とすべきである。

以上の課題に対応するため、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 OLOP プログラムアクションプラン実施の基本方針

アクションプランの円滑な実施のため、プログラム管理ユニット (PMU) をナイジェリア中小企業開発庁 (SMEDAN) 内に設置する。OLOP プログラムに参加する州では、SMEDAN との間で締結される合意書に基づき、州プログラム管理ユニット (SPMU) が設置される。この実施組織の体制と実施手順の確立は、アクションプランの第 5 コンポーネントの活動内容である。アクションプランの成功の鍵はこれら管理ユニットのマネジメントの質に左右される。そのため、これら管理ユニットには、経験が豊かで行動力がある人材を配置し、成果に基づいた管理を行う必要がある。

人員や経費の増加を伴わず、時間や事務所の管理を向上させ、職員の志気を上げる方策をとるだけで、組織の効率性や生産性を向上させることができる。組織の構成員がより明確なビジョンや役割を共有するだけで、組織の生産性が向上する。アクションプランは中小零細企業の経営の向上を支援するものであるため、アクションプラン自身も、中小零細企業の経営の参考になるよう適切に管理されるべきである。このことから、アクションプラン実施を管理するうえでの基本方針を設定し、それに従うことは、アクションプランを成功させるうえで重要である。

OLOP プログラムとそのアクションプランの実施では、経営倫理、信用、守秘義務などを認識し順守することを念頭に置いており、このようなアクションプランのビジョンを設定し、管理ユニットの職員とプログラムの参加者の間で共通認識とする。アクションプラン実施の関係者の関心と努力が、人材の育成と創出の中核となる拠点を目指し、実現することに投入される。

非常に大きな BDS 需要に対して、小規模で経済的な組織体制を対応できるか否かが、アクションプランの効率的な実施を確保するうえで重要である。常雇いの職員の増加が抑制されなければ、経常経費の増加は制御できなくなる。大きな BDS 需要に対して、常雇いの職員の増加で対応する方法も選択できる。アクションプランでは、経常経費の増大を抑えるため、時限雇用の職員を雇用し、BDS 職員として訓練して BDS の提供を担わせ、契約が終了したあとは、企業家として起業できるまで訓練する方策をとる。このようにして、経常経費の増大となったであろう BDS 職員の雇用経費は、将来の生産性や市場効率の向上、雇用の増大のための投資と見なすことができるようになる。

提供する BDS の品質管理を確実にを行い、アクションプランのクライアントとなる中小零細企業から良い評価を受けるよう努力する必要がある。アクションプランに対する中小零細企業の信用を確保することは、提供する BDS がそれら企業の日常的な経営方式の改善に影響力を及ぼすための条件であり、重要である。現実的で実施可能な品質管理の方法を開発・導入し、BDS 提供に対するフィードバックが、次に提供する BDS の内容に、動的に適時に反映できるようにする。州のプログラム管理ユニットに配置された時限雇用の BDS 職員は、年に一度 SMEDAN の本部に設置されたプログラム管理ユニットに呼び戻されて研修を受ける。研修では、派遣された州の活動結果が共有され、BDS の質の向上が図られる。この研修は、アクションプランの中で最も重要な品質管理の一貫として実施され、BDS 職員は、西アフリカでのトップレベルの教官やマネジメントの技能や経験に触れる機会を持つ。

成果ベースの管理は、十分検討された年次予算活動計画を核にして行われる。SMEDAN に設置されたプログラム管理ユニットは参加各州が策定してくる年次予算活動計画案を査定し統合し、最終的な承認を得る責務を担う。参加各州を統合した全国レベルの年次予算活動計画は、参加全州で共有され、州間の調整や他州の経験から学ぶための基礎情報となる。アクションプランの活動の結果としての産出、アウトカム、インパクトの効率と効果の評価は、この年次予算活動計画に盛られた資源配分計画に対して行われる。アクションプラン実施の効率性の評価は、担当者や BDS 職員による適時で経済的な年次予算活動計画の執行という観点でも行われる。承認された年次予算活動計画の執行は、現場が中心になり分権的に行われ、一方、モニタリングと評価は、中央集権的に、予算の執行の結果をアクションプランの目的に照らして、実施する。

公正で競争的な事業や市場環境を振興するため、アクションプランの実施では、透明性と法令順守を確保する必要がある。BDS 職員や管理ユニット職員のよりよい BDS 提供の実現に対する意思や努力は、公正に評価される必要がある。中小零細企業が事業振興の過程や市場環境で直面する法令準拠に関する課題は、解決法を提供することを目的として報告・分析される。

3-1-3 実施体制

アクションプランは図 2-2 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 と州政府の間に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実施に関する責任分担が決められる。

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

- ・ 年次予算活動計画の作成
- ・ 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

プログラムの運営、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作成
- ・ 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

3-1-4 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は、以下の 5 つのコンポーネントと、14 のサブコンポーネントよりなっている：

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
- ・ 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

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

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

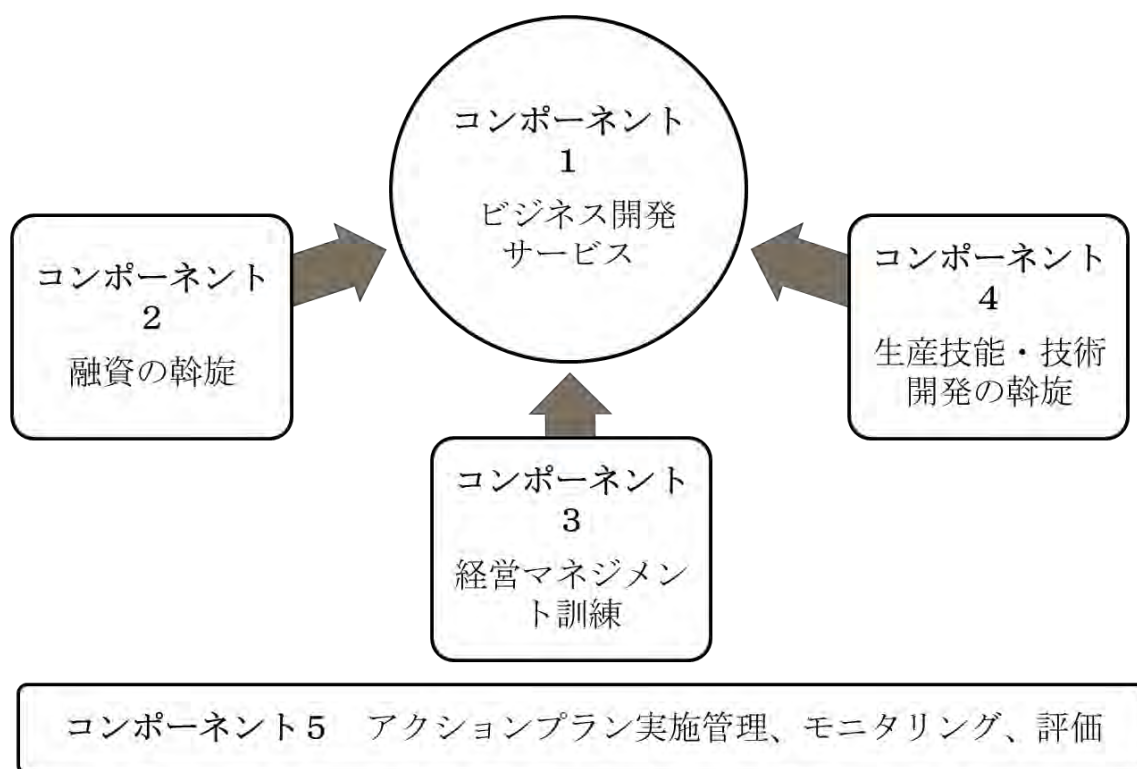
コンポーネント 4: 生産技能・技術開発の斡旋

- ・ 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

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

- 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: アクションプランの実施・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

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図 3-1 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 3-1 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 提供を確保する。これらコンポーネントでは、低利融資のメカニズムや訓練カリキュラムや教材の開発が行われ、特定機関による技

術開発も斡旋される。これらコンポーネントの成果は、BDS 職員により、中小零細企業を支援するために活用される。これらコンポーネントの業務内容は、年次予算活動計画の策定時に、融資需要、能力開発需要、技術開発需要などの BDS 需要に沿う形で検討され、決定される。

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 アクションプランの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

本コンポーネントの目的は、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：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 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、将来の起業家候補である 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し、BDS 提供の成功率を高めることになり、フォーマル部門から融資を受けるために必要な事業リスクの低減を達成するうえで、重要な戦略となる。

サブコンポーネント 1-1 : BDS 職員と若手起業家の育成・訓練

1) BDS 職員と若手起業家の育成・訓練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。

BDS 需要に応えとともに、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の数を現在より増加させない。

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。

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 と年に一度の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。

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

3) 実施の方法

OLOP プログラムの参加州の特定と合意書の締結

連邦貿易投資省と SMEDAN に設置されたプログラム管理ユニットは、OLOP プログラム推進に参加する州を選定する。選定に当たり、OLOP プログラムの目的、想定されるアクションプランの産出、管理方針、州政府の責務について、ナイジェリアのすべての州政府に明確に説明し共通理解を得る。投入資源の制約とアクションプランの実施を徐々に拡大する戦略から、表 3-1 に示すように当初は、限られた州のみが参加州として選択される。本アクションプランの実施の初期における活動の成功は、その後のアクションプラン拡大の必要条件であるため、能力のある職員や十分な予算を州プログラム管理ユニットに充当する意欲があり、それをコミットできる州を優先的に選択する。選択された州と合意書を締結し、両管理ユニットの責務を明確にする。アクションプラン開始 7 年目に、すべての州を対象にアクションプランの事業を展開する計画とした。

表 3-1 BDS 職員の採用と州政府への配属計画

表XX BDS職員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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
BDS職員採用期	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	
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

BDS 職員の採用

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 3-1 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。

BDS 職員の導入訓練

採用されたBDS職員は、OLOPプログラムに参加している州の州プログラム管理ユニットに配置される前に、6カ月の導入訓練を受ける。訓練の内容は、会計と財務能力の開発、会社法、商法、労働法、税務、輸出入に関する法律、マーケティング、人材の能力強化と管理、経済学、セクター関係の知識（例として農業に関するスタンダードや加工技術）などである。ケーススタディ法を導入して、効果的な訓練を行うことも必要である。BDS職員は、中小零細企業の顧客から信頼を勝ち得る必要があるため、企業倫理、対人関係マネジメント、顧客の扱いなどに関して、実践的な技能や態度を身に付ける必要がある。BDS職員の成績などは、注意深く評価・記録され、その後毎年行われる現職研修の効果的な実施に役立てる。

BDS 職員の州プログラム管理ユニットへの配置

プログラム管理ユニットと参加州の間で締結された合意書に基づき、BDS職員の配置が行われる。BDS職員の労働条件、給与、福利厚生、その他必要なBDS職員の位置づけについては、すべて合意書に示される。両管理ユニットの責務は、遅れることなく計画通り果たされる必要がある。州プログラム管理ユニットにBDS職員が配置される前に、同ユニットでBDS職員の指揮命令系統が明白に規定され、BDS提供を制約なく行うことのできる機動性が確保される必要がある。

BDS 職員によるBDSの提供と斡旋

承認された年次予算活動計画にもとづき、州プログラム管理ユニットは、プログラム管理ユニットから配属されたBDS職員と州政府により配属されたBDS職員に対し、活動の実施に関する指示を行い、予算の執行を命ずる。州プログラム管理ユニットは、これらBDS職員を使い、年次予算活動計画に規定された成果を達成する責務を負う。同ユニットは、BDS職員の活動をモニターし評価する。SMEDAN内に設置されたプログラム管理ユニットは、州プログラム管理ユニットに対し、融資の斡旋、訓練、技術開発を側面的に支援し、州のユニットがBDSを円滑に提供できる環境を整備する責務を負う。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成果をモニターし評価する。その結果は、BDS職員の配置計画を含む次年度の年次予算活動計画の策定に関して行われる、プログラム管理ユニットと州ユニットの間の協議・交渉に反映される。BDS職員のOJTと指導は、両プログラム管理ユニットの責務である。経験の長いBDS職員が、経験の浅いBDS職員の指導と訓練を担当することも考慮する。

BDS 職員の成果主義による管理と評価

BDS 職員の活動成果は、成果主義による人事評価によりモニターされ評価される。BDS 職員によるサービスは、中小零細企業の顧客の、経営能力の向上、事業の拡大、収益性の向上、製品系列の充実などの成果として現れるはずである。これら目に見える成果の他に、顧客の態度の変化、問題解決のアプローチの変化、雇用条件の変化など、目に見えにくい成果も、注意深くモニターされ、BDS 職員の実績評価に反映させる。成果主義による人事評価の目的は、BDS 職員の給与の査定や、失敗に対する懲罰の程度を決めるものではなく、職員のサービスの質の向上を目的として、活動性に関して適切なフィードバックを行うことである。BDS 職員は、顧客を指導するよりも、顧客から学ぶことが奨励され、顧客の認識する制約要因や機会を理解できる力を養う。顧客の情報を記録・分析し、顧客の利益を守るためにそれらを機密情報として扱う。このような配慮も評価の基準として重要視される。

BDS 職員に対する現職研修、指導、助言サービス

毎年度 BDS 職員が採用され、導入訓練を受け州に配置される。この採用時に実施される導入訓練に加え、BDS 職員は毎年 SMEDAN の本部にあるプログラム管理ユニットで実施される現職研修を受ける。研修を受ける BDS 職員は、日常的に顧客の課題に対して実用的な解決策を求められる職場環境におり、現職研修においては研修内容の実用性が重視される。そのため、現職研修の内容は、経営コンサルタント、企業の経営者、財務管理専門家、会社法や労働法を専門とする弁護士、その他の専門家が、ケーススタディを用いて、課題解決型の研修をリードする。各州に散らばった BDS 職員が参加することから、州際あるいは国際的な視野を持った解決策の検討もできる。現職研修では、専門家により指揮され、各 BDS 職員に対する指導や助言のサービスも提供される。

BDS 職員の起業の準備

経験を積み契約上の最終年である 5 年目に入った BDS 職員は、現職研修で、専門家や他の BDS 職員と自身の起業の戦略やそのための活動計画を検討する。加えて、起業に関する日常的な指導や助言は、プログラム管理ユニットや州プログラム管理ユニット、その他の機関から得ることができる。BDS 職員が企画する事業に関する市場調査や財務分析の結果、事業の実施可能性の検討結果、融資や技術サービスの提供元の特定などに関して、専門家の評定と助言を受ける。両ユニットが、企業見本市を企画し、契約の終了する BDS 職員の事業計画と投資家や銀行のマッチングを斡旋することも行う。

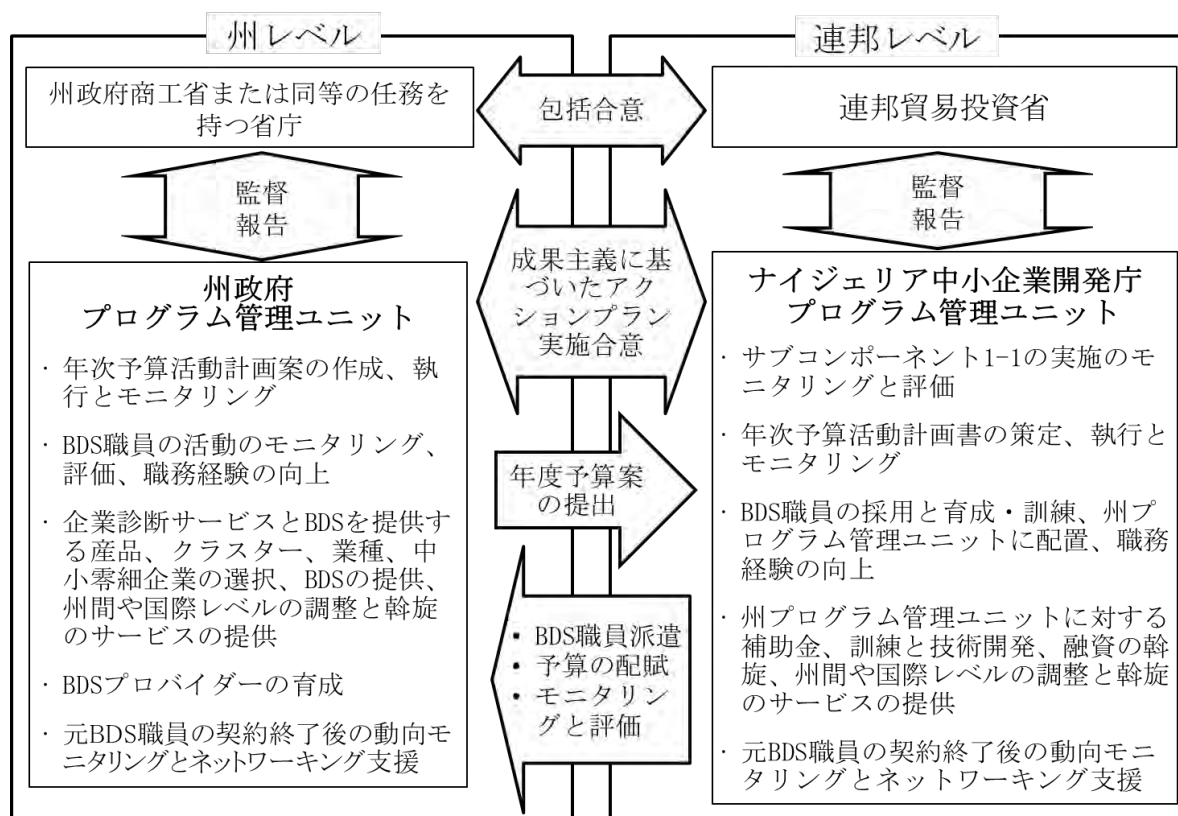
BDS 職員の契約終了、契約終了後のモニタリングと交流支援

BDS 職員の契約終了に伴い、それら職員は同窓会の会員として登録される。同窓会は、元 BDS 職員の間での情報交換、ネットワーキングや斡旋機関として機能する。元 BDS 職員が、アクションプランの提供する BDS を受けるための窓口機関としても機能する。

4) 実施体制

図 3-2 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 2-2 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。サブコンポーネント 1-1 の実施体制は、OLOP プログラムのアクションプランの実施体制そのものとなる。実施体制の基礎は、連邦政府

と関係する州政府の間で、アクションプランの実施を共同で行うことを内容とした包括的な合意書である。この包括的な合意書に基づき、SMEDAN 内に設置されたプログラム管理ユニットと州プログラム管理ユニットとの間で、成果主義に基づいた事業実施合意書が締結される。この事業実施合意書で、年次予算活動計画に代表される予算サイクルに合わせて、計画策定、事業実行、予算管理、モニタリング、成果の評価についての手順が規定され、両ユニットの責任と権限の詳細も規定される。



出典：技術協力チーム

図 3-2 サブコンポーネント 1-1 の実施体制

コンポーネント 1-1 の実施に関する、プログラム管理ユニットの主要な責務と機能は以下のとおりである。

- ・ サブコンポーネント 1-1 の実施のモニタリングと評価
- ・ 年次予算活動計画の統合、最終案の作成と承認の取得
- ・ 年次予算活動計画の執行、モニタリング、評価
- ・ BDS 職員の採用と育成・訓練
- ・ 州プログラム管理ユニットに対する質の高い BDS 職員の配置
- ・ BDS 職員の職務経験の向上
- ・ 州プログラム管理ユニットに対する補助金、訓練と技術開発、融資の斡旋サービスの提供
- ・ 州プログラム管理ユニットに対する州間や国際レベルの調整と斡旋のサービスの提供
- ・ 元 BDS 職員の契約終了後の動向モニタリングとネットワーキング支援

コンポーネント 1-1 の実施に関する、州プログラム管理ユニットの主要な責務と機能は以下のとおりである。

- プログラム管理ユニットに提出し交渉するための年次予算活動計画案の作成
- 年次予算活動計画の執行、モニタリング、評価
- BDS 職員の活動のモニタリングと評価
- BDS 職員の職務経験の向上
- 企業診断サービスと BDS を提供する産品、クラスター、業種、中小零細企業の選択
- BDS 職員による選択された中小零細企業に対する BDS の提供
- 州間や国際レベルの調整と斡旋のサービスの提供
- BDS プロバイダーの育成
- 元 BDS 職員の契約終了後の動向モニタリングとネットワーキング支援

5) 支援対象の中小零細企業数と雇用創出効果の推定

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 3-2 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 年の間に 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 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 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。

表 3-2 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	
雇用の創出数	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. 雇用の創出数の推定											
(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用の数											
仮定1：支援された中小零細企業が支援を受けた年に雇員を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員を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人の雇員を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

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) 実施の方法

実施方法は、OLOP プログラムのコンセプトペーパーと実施ガイドラインに準拠し、以下のとおり要約される。

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ショートリストを作成する

州の利害関係者により、BDS 提供の対象候補となる製品のショートリストを作成する。州プログラム管理ユニットは、州の関係省庁や民間セクター、NGO の意見を聞きながら利害関係者を選択し、それら利害関係者によるワークショップなどを開催して製品のショートリストを作成する。利害関係者の例として、中小零細企業の振興を担当する商工省やそれに関係する農業省、地方自治省、商工会議所、各種産業協会、NGO がある。

BDS 提供の対象となる製品を選定する

利害関係者は、上記の手順により策定された製品の選抜候補表から、アクションプランによる BDS 提供の対象となり潜在的な発展の可能性の高い製品を選択する。州プログラム管理ユニットは、製品の評価から選択までの過程を、評価基準の設定をするなどして斡旋する。そのような評価基準の例として、(a) 製品の生産の振興の潜在的可能性、(b) 地域市場、地方市場、国際市場に認められる潜在需要、(c) 地域経済に対する正の影響、(d) 政策的な優先度合い、(e) 他の自国政府や外国政府に支援された開発プロジェクトとの相乗効果、などがある。

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

州プログラム管理ユニットと所属する BDS 職員は、選択された製品に対して、低コストのバリューチェーン分析を行う。バリューチェーン分析と付随するベースライン調査の結果に基づき、バリューチェーン内に存在する各業種の機能と役割を分析し、それら業種の抱える課題を明確にし、可能な解決法を検討する。このようにして得られた知見は、的を絞ったクラスター、業種、

中小零細企業に対して BDS を提供し、当該バリューチェーンが生み出す付加価値の増大と雇用の拡大を効率的に行うために必須となる。このようにバリューチェーン全体を見渡し、BDS 提供の的を絞ることは、公共サービスの効果を高めることにも貢献する。

4) 実施体制

サブコンポーネント 1-2 の実施体制は、サブコンポーネント 1-1 の実施体制と同様である。州プログラム管理ユニットが、本サブコンポーネントの利害関係者と調整しながら活動を牽引する。プロジェクト管理ユニットは、州のユニットに対して、技術支援と BDS 職員の育成・訓練を通じて、本コンポーネントの実施を側面的に支援する。

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ところである。BDS を提供して、その提供に対する中小零細企業の反応を分析し、次の BDS の内容を決定して提供する。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欲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) 実施の方法

実施方法は、OLOP プログラムのコンセプトペーパーと実施ガイドラインに準拠し、以下のとおり要約される。

企業診断と経営戦略の策定

選抜された企業は、州プログラム管理ユニットと自己の企業診断を行い、経営環境分析、経営方針の検討、経営戦略を策定する。企業と管理ユニットは、事業の進捗などに応じてこの企業診断を繰り返し、経営環境分析や戦略の練り直しを行う。

経営管理に関するサービス

策定された経営戦略に基づき、企業は州プログラム管理ユニットの BDS 職員から、継続的、動的な、事実の分析に基づいた BDS の提供を受ける。企業の経営状態は定期的にモニターされ、戦略の実施や BDS の提供の結果に応じた支援が、継続的に実施される。会計帳簿付け、事業計画の策定、グループ管理、顧客対応などの経営の基本的な技能の訓練は、政府系 BDSP や民間の BDSP、NGO により実施される。経営者の資質の向上や総合的な経営能力の向上などのより高度な訓練も必要に応じて提供される。

生産技術と技能に関するサービス

中小零細企業は往々にして、生産性や製品の質を向上させるために必要な適正な技能や技術を手でできない。州プログラム管理ユニットは、生産技能に関する研修の実施、製造業者や販売業者の取り扱う高性能の機械や道具の紹介を行う。これに対し、プログラム管理ユニットは、新技術の開発、そのような開発に付随するリスクを低減するような斡旋サービスを提供する。

マーケティングに関するサービス

マーケティングに関する課題は、中小零細企業が持つ課題の中で最も難しいであろう。州プログラム管理ユニットは、中小零細企業の顧客が、輸出振興委員会などの政府系機関や民間コンサルタント、NGO などが提供する市場情報を得られるよう、斡旋サービスを提供する。新しい市場を開拓し、潜在的な顧客を見出し、新しい顧客との商談に至るまで、中小零細企業は長期間の支援が必要である。このため、州プログラム管理ユニットは、長期的な市場開発の戦略を内容とした BDS を提供する。プログラム管理ユニットは、中小零細企業が生産する品質の向上した付加価値の高い製品について、州間や国際市場開拓の斡旋業務を行う。

金融サービスに関する斡旋

中小零細企業の資金需要は非常に大きい。しかし種々の制約要因から、公式セクターの金融サービスを受けられるのは、わずかな中小零細企業だけである。州プログラム管理ユニットの BDS 職員は、金融サービスを受けやすくするため、中小零細企業が制約要因を特定することを支援し、会計帳簿の技能や経営計画策定の能力向上を BDS 提供によって支援する。金融機関から見れば、中小零細企業の信用力は低い。このため BDS 職員は、このような中小零細企業が債務不履行に陥るリスクを低減し、信用力の向上に対する支援を行わなければならない。金融サービスが生産的に活用されるためには、資金管理能力、経営能力、技術力、マーケティング能力も同時に必要である。このため、金融サービスを受ける企業には、そのサービスを補足する BDS の内容が考慮され、提供されるべきである。

4) 実施体制

サブコンポーネント 1-3 の実施体制は、サブコンポーネント 1-1 の実施体制と同様である。州プログラム管理ユニットが本サブコンポーネントに関係する利害関係者と調整しながら、活動を牽引する。プロジェクト管理ユニットは、州のユニットに対して、技術支援と BDS 職員の育成・訓練を通じて、本コンポーネントの実施を側面的に支援する。

コンポーネント 2 : 融資の斡旋

1) 背景と目的

中小零細企業の融資の需要は大きい。金融サービスが利用できれば中小零細企業も設備投資を行うことができる。例えば、銀行からの融資で新しい機械を購入し、製品の質の向上や生産量の拡大を図ることが可能になる。金融サービスが事業改善で効果的に活用されるためには、生産技術やマーケティングなどの金融以外のビジネスサービスも同時に利用できることが必要かもしれない。

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。中小零細企業は大企業に比べて非常に脆弱であり、金融機関にとっては貸し倒れの危険が大きい。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。そのような事情を考慮すると、中小零細企業を融資の対象にしないというのは、金融機関の合理的な判断ともいえる。

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。

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

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

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

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

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) 実施方法

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

本サブコンポーネントの実施では、プログラム管理ユニット、州プログラム管理ユニット、産業銀行、産業銀行のゾーン支店の間の協力が必要である。基本的な仕組みは、OLOP プログラムが産業銀行に低利融資ファンドを提供し、BDS 職員に支援されている企業がそのファンドから融資を受けるということである。この構想をどのように実現するか、そしてその具体的な手続きについては、プログラム管理ユニットと産業銀行の間の協議で決める。

産業銀行の本店はラゴスにあり、首都アブジャに支店がある他、ゾーン支店がアバ（アビア州）、アクレ（オンド州）、アサバ（デルタ州）、バウチ（バウチ州）、カドナ（カンドナ州）、ラゴス（ラゴス州）にある。コンポーネント 1 に参加する州を基準として、コンポーネント 2 に参加するゾーン支店を選ぶ。初年度は、パイロット州としていくつかの州のみが参加するかもしれないが、その場合、パイロット州からアクセスできる場所にあるゾーン支店が選ばれることになる。参加する州の数は年々増加し、10 年間にほぼすべての州が含まれる設計になっているため、OLOP プログラムの進捗に合わせて参加するゾーン支店も増える見込みである。

プログラム管理ユニットと産業銀行は、OLOP プログラムでの融資の条件や、双方の責任について話し合い、それらの内容をまとめた合意書を SMEDAN と産業銀行の間で取り交わす。融資の条件には、融資の前提条件や利率、ファンド管理費などに関する項目が含まれる。OLOP プログラムに参加するゾーン支店はこの合意書に基づいて活動を実施する。

ファンドは SMEDAN から産業銀行の口座に送金される。各ゾーン支店に配分されるファンドの総額は、それぞれのゾーン支店が担当する州と BDS 職員の数や、前年度の融資実績などを勘案して決定される。

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

プログラム管理ユニットから各ゾーン支店にニーズ調査チームを派遣して、融資担当職員の能力と研修ニーズを把握する。ニーズ調査の内容は、プログラム管理ユニットが SMEDAN 企業振興局や産業銀行と協力して設計する。各ゾーン支店でのニーズ調査の実施期間は、1 週間程度と想定される。

ニーズ調査の結果に基づいて、プログラム管理ユニットが産業銀行職員向けの研修カリキュラムと教材を企業振興局と協力して作成する。研修の内容には、融資審査の手法、リスク管理、コミュニケーションスキルなどの項目が含まれると考えられる。融資担当職員の業務マニュアルも研修教材の一部として準備されれば、すべてのゾーン支店で統一の融資手続きを採用することができる。

プログラム管理ユニットから各ゾーン支店に講師が派遣され、ゾーン支店職員の研修が実施される。研修講師は企業振興局職員で研修講師の経験がある者の中から選抜してもよい。研修の形態は座学と OJT の組み合わせが適切かもしれない。研修終了時に受講者の評価を実施し、設定された基準以上の理解とスキルを身につけていることが確認できた受講者を OLOP プログラムの融資担当職員とする。

プログラム管理ユニットから各ゾーン支店にモニタリングチームを派遣して、ファンドの運営状況を確認する。定期的にモニタリングを実施することにより、ゾーン支店職員がよい勤務態度を継続する効果が期待できる。職員の能力やスキル以外の問題がモニタリングで発見された場合、プログラム管理ユニットはその課題をどう対処するか検討しなくてはならない。

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

BDS 職員は、自分たちが支援している企業の中から融資を受ける企業の候補を選んで提案する。州プログラム管理ユニットは、提案された候補企業を評価基準に照らし合わせて審査し、産業銀行のゾーン支店に融資申請者として紹介すべき企業を選ぶ。評価基準に含まれる内容には、資金の用途、金額、企業の財務記録、事業の展望などの項目が考えられる。

それぞれの融資申請者に合わせて研修モジュールが選ばれる。申請者の中には会計記録を付ける能力の強化が必要な企業もあるかもしれない。ほとんどの企業は事業計画策定の研修を受ける必要がある。研修カリキュラムと教材は、コンポーネント 3 で開発されたものを使用し、研修は各州で実施される。BDS 職員は、それぞれが支援している企業の学習状況を継続的に確認し、企業が研修で学んだ知識を現場で生かせるように、必要に応じて手助けをする。

融資を申請することが決まった企業のために、産業銀行からブリーフィングを受ける打ち合わせを設定する。ゾーン支店でのブリーフィングには、担当の BDS 職員が同行する。ブリーフィングでは、融資担当職員が融資制度の概要について申請者に説明をする。融資を受けるために満た

すべき要件、申請の手続き、提出すべき書類、貸付の条件などが主な内容になる。申請者を対象とした説明資料は、プログラム管理ユニットと産業銀行が作成し、ゾーン支店に提供される。

BDS 職員は、担当している企業の事業計画が策定され、その他に融資申請に必要な書類が準備されるように進捗を確認する。企業が関連の研修とゾーン支店でのブリーフィングを終了したら、融資申請書の作成に着手するが、おそらくこの段階で多くの支援が必要になる。BDS 職員は頻繁に企業と連絡を取り、事業計画が順調に策定されているか、必要な書類が集められているかなどの進捗を確認し、申請書類が適切に準備されることを担保する。

サブコンポーネント 2-4: 中小零細企業への融資

企業の融資申請書が産業銀行に提出される前に、BDS 職員が申請書と付属資料を点検する。産業銀行の融資担当職員は、申請書を精査して融資審査に必要な手続きを開始する。BDS 職員は定期的に融資担当職員に連絡を入れ、融資審査の進捗を確認する。もしも追加の書類や現場調査、企業からの聞き取りなどが必要になれば、BDS 職員が企業と融資担当職員の間で調整することもありうる。

融資審査の完了後、資金が企業の手へ渡る。BDS 職員は、銀行から借りた資金が事業計画で提案されているとおりに適切に使われるようにモニターする。企業が資金で生産設備や備品を購入する場合、BDS 職員が企業と機械の製造業者や販売業者の間に入って、設備や備品に効果的な投資がされるように助ける必要があるかもしれない。このような BDS 職員による介入によって、資金が間違った使われ方をする危険を回避することができる。

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

BDS 職員は、企業が計画どおりに融資を返済するようにモニタリングし、債務不履行に陥る危険を低減する。BDS 職員と産業銀行の融資担当職員は、定期的に連絡を取り合って企業の近況を共有する。BDS 職員はモニタリングしている企業の融資の返済状況を融資担当職員から教えてもらい、融資担当職員は企業の事業の動向を BDS 職員から教えてもらう。

各企業の融資の審査、支払い、返済の記録は融資担当職員によってファイルに整理され、年度末にゾーン支店から州プログラム管理ユニットに提出される。州プログラム管理ユニットは記録を確認し、SMEDAN のプログラム管理ユニットに報告する。プログラム管理ユニットは記録を分析し、州プログラム管理ユニットと産業銀行にフィードバックする。この分析結果は、融資提供の手続きを改善するために活用される。融資の記録は、次年度の各ゾーン支店へのファンドの配分を検討する材料としても使われる。

4) 実施体制

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 の担当者として、プログラム管理ユニットの中に金融サービスの知識と経験のある職員を配置する。金融専門のコンサルタントを雇用して、その担当者を技術的に支援することも考えられる。産業銀行のラゴス本部またはアブジャ支店に、OLOP プログラムと協働す

るための委員会を設置することも検討する。各ゾーン支店では、管理職と融資担当職員から構成されるチームを作り、州プログラム管理ユニットと BDS 職員と密接に働く体制を構築する。

SMEDAN と産業銀行の合意書で、プログラム管理ユニット、州プログラム管理ユニット、産業銀行、ゾーン支店それぞれの役割と責任が定義される。プログラム管理ユニットは、合意書の作成にあたって SMEDAN の法務部に助言を求める。合意書は州プログラム管理ユニットや産業銀行のゾーン支店を含む関係者間で広く共有され、活動を実施するうえでの共通理解として参照される。

OLOP プログラムに参加する産業銀行の各ゾーン支店には特別口座が開設される。OLOP プログラムから特別口座に送金されるファンドは、他の資金とは区別して管理されることとする。各ゾーン支店は定期的に財務報告書をプログラム管理ユニットに提出する。このような透明性の高い資金の流れが、財務的な説明責任を確保するためには必須である。

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

プログラム管理ユニットは、SMEDAN 企業振興局と協働するための組織的な仕組みをつくる必要がある。産業銀行ゾーン支店のニーズ調査、研修、モニタリングは、研修カリキュラムとモジュールを開発・実施するコンポーネント 3 と調整しつつ実施される可能性もある。

サブコンポーネント 2-3, 2-4, 2-5: 融資申請、支払い、返済

州プログラム管理ユニットは、融資を申請する企業の選考に責任を持つ。この企業の選考が、融資スキームの成否を決める重要な要素である。州プログラム管理ユニットが適切に候補企業の審査ができるようになるために、コンサルタントを雇用して支援させることも考えられる。政治的関心が選考過程に影響しないような対策も検討する必要がある。

産業銀行の融資担当職員と BDS 職員の協力が、効果的効率的な金融サービスを提供するためには不可欠である。両者の役割と責任は、SMEDAN と産業銀行の間の合意書で明確に定義される。州プログラム管理ユニットと産業銀行のゾーン支店の間は、場所によっては車で数時間かかる場合もある。電話での定期連絡や BDS 職員がゾーン支店を頻繁に訪問するなど、緊密な連絡を維持する努力が必要である。

コンポーネント 3 : 経営マネジメント研修

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に限られている。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。

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

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

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

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) 実施方法

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

プログラム管理ユニットが、企業振興局と協力して研修ニーズ調査を設計する。研修ニーズ調査は、BDS 職員に支援されている中小零細企業の経営マネジメント能力不足による問題を明らかにすることを目的としている。調査設計は、各州の BDS 職員が実施することを想定してシンプルでなくてはならない。

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

研修ニーズ調査の結果に基づいて、プログラム管理ユニットが経営マネジメント研修のカリキュラム、モジュール、教材を開発する。会計研修や事業計画策定など、分野によっては SMEDAN がすでに類似の研修モジュールや教材を持っている可能性もある。プログラム管理ユニットは、企業振興局と協力して、SMEDAN が使っている研修モジュールと教材を収集して内容を確認する。

研修モジュールごとにマスター研修指導者を決めるが、SMEDAN 職員で中小企業向けの研修を定期的に行っている人材から選抜する。マスター研修指導者に選ばれた職員は、研修モジュールと教材の設計にも関与する。研修モジュールと教材は OLOP プログラムに参加する州のどこかで試用され、必要な修正や改善が加えられる。

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

プログラム管理ユニットの中で、研修指導者のための研修（Training of Trainers: TOT）の手法と教材が開発される。マスター研修指導者もこの開発プロセスに参加してもよい。TOT は各州でマスター研修指導者によって実施されるが、受講者は政府機関、民間企業、NOG など州内の中小企業振興に携わっている組織から選ばれる。州プログラム管理ユニットは、それらの組織のリストを作成する。TOT の最後に、受講者はマスター研修指導者から評価され、決められたレベル以上に到達したと判断された受講者は、OLOP プログラムの研修講師として承認される。

サブコンポーネント 3-4: 研修サービスの提供

TOT を受講した政府機関、民間企業、NGO の研修指導者は、中小零細企業を対象として研修を実施する。BDS 職員は、コンポーネント 1 で支援されている企業それぞれのニーズに合わせて、会計研修や事業計画策定研修などを企画する。BDS 職員と研修指導者は、受講者の状況に合わせて研修モジュールと教材を調整してもかまわない。各研修は受講者によって評価され、評価結果は研修指導者、モジュール、教材の改善に役立てられる。

プログラム管理ユニットは、州レベルの研修指導者を技術的に支援する。定期的にプログラム管理ユニットから各州にチームが派遣され、州で実施されている研修を観察したり、州研修指導者との打ち合わせをしたり、必要に応じて州研修指導者を対象に追加研修を実施したりする。州研修指導者が研修に関して問題に直面した場合、プログラム管理ユニットに支援を要請することもできる。研修評価と州研修指導者からのフィードバックに基づいて、プログラム管理ユニットは研修モジュールと教材を改訂する。

4) 実施体制

中小零細企業を対象とした研修の実施は、SMEDAN の主要な業務である。SMEDAN 企業振興局には研修の企画・実施の知見が蓄積されているため、コンポーネント 3 では、プログラム管理ユニットと企業振興局との連携が重要になる。州レベルでは、研修指導者が政府機関、民間企業、NGO などさまざまな組織から集められる。州プログラム管理ユニットはこれらの組織とネットワークを形成し、州研修指導者がコンポーネント 1 で支援されている企業に対して効果的な研修を提供できるようにする。

コンポーネント 3 でのプログラム管理ユニットの主な責任と機能は、以下のとおりである。

- 研修ニーズ調査の設計
- 研修モジュールと教材の開発
- 州研修指導者を対象とした TOT の実施
- 州研修指導者に対する技術的な支援の提供

コンポーネント 3 での州プログラム管理ユニットの主な責任と機能は、以下のとおりである。

- 研修ニーズ調査の実施
- 中小零細企業を対象とした研修の実施
- コンポーネント 4：生産技能・技術開発の斡旋

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。

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。

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) 実施方法

サブコンポーネント4-1: 州の製造業者・技術開発機関に技術開発を斡旋

BDS 職員は支援している企業の現状を調査し、技術的な障害を把握する。各 BDS 職員には長期的に支援している企業がいくつかあり、企業診断やビジネスサービスの提供、定期的なモニタリングなどを実施するが、これらの企業が技術的な課題を抱えている可能性もある。例えば、旧式の加工機械を使っているために製品の質が良くならないとか、非効率で割高な生産工程を採用しているなどである。BDS 職員自身は技術的な専門性はないかもしれないが、支援する企業を繰り返し訪問して対話を継続する過程で、企業の抱える技術的な問題やその解決策を見極めることができるかもしれない。

BDS 職員は地域の機械製造業者や技術的な専門機関の情報を収集する。製造業者や専門機関の情報は州プログラム管理ユニットがリストにまとめて保管し、閲覧できるようにしておく。BDS 職員は支援する企業が直面する技術的な課題の解決に必要なサービス提供者を探すために、そのリ

ストを使うことができる。周辺の州プログラム管理ユニットとリストを共有することで、州内で把握された製造業者や専門機関が他州からも利用されることになる。

支援する企業の技能・技術を向上させるために、BDS 職員は企業と製造業者や専門機関の間をつなげる役割を果たす。必要に応じて、製造業者や専門機関に対して資金的な支援をすることもできる。例えば、製造業者が機械の試作品をつくるために資金が必要かもしれないし、専門機関が求められる技術支援を提供するために設備を改良する資金が必要になるかもしれない。

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

州レベルの製造業者や専門機関では対応しきれない技術的な課題もあると考えられる。そのような場合には、BDS 職員はプログラム管理ユニットに支援を要請できる。プログラム管理ユニットは SMEDAN の工学・技術局と協力して州プログラム管理ユニットを支援する。工学・技術局には技術職員がおり、州に出張して製造業者や企業の技術的な課題に対応することができる。工学・技術局は連邦レベルの専門機関とのネットワークを持っているので、州プログラム管理ユニットから要請された技術支援を、それらの専門機関に依頼することも可能である。

4) 実施体制

コンポーネント 4 では、BDS 職員と製造業者や専門機関などのサービス提供者の協力が不可欠である。必要に応じて州プログラム管理ユニットとサービス提供者の間で合意書を結び、それぞれの役割と責任について正式に決めてもかまわない。技術的課題に対する支援が連邦レベルに求められる場合には、州プログラム管理ユニットとプログラム管理ユニットの間のコミュニケーションも重要になる。

コンポーネント 4 でのプログラム管理ユニットの主な責任と機能は、以下のとおりである。

- 技術的な課題に関して州プログラム管理ユニットと専門機関との間を調整する。
- SMEDAN の工学・技術局と協力して技術者を州に派遣する。

コンポーネント 4 での州プログラム管理ユニットの主な責任と機能は、以下のとおりである。

- 企業と機械製造業者へ技術的な専門機関の間をつなぐ。
- 機械製造業者や技術的な専門機関に対して資金的な支援を行う。
- プログラム管理ユニットと協力して技術的な課題を連邦レベルの専門機関に照会する。

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。

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。

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。

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) 実施方法

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州年次予算活動計画を策定する。プログラム管理ユニットは州プログラム管理ユニットに予算策定の指示を出す。その指示に基づいて、州プログラム管理ユニットは次年度の州レベルのプログラム活動を計画する。計画された活動と積算された活動費が州年次予算活動計画案としてまとめられる。州年次予算活動計画案は、州政府プログラム調整委員会に提出され、検討された後に承認される。その後、州年次予算活動計画はプログラム管理ユニットに提出される。

プログラム管理ユニットは、連邦レベルと州レベルの両方の活動を含んだ 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。さらに、それぞれの州政府から提出された州年次予算活動計画を確認し、連邦レベルの活動と費用を計画する。それらの情報は年次予算活動計画案としてまとめられ、連邦政府プログラム運営委員会に提出される。連邦政府プログラム運営委員会で承認された後、プログラム管理ユニット経由で各州政府の州プログラム管理ユニットに年次予算活動計画が送られる。

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州でのプログラム活動を実施する。ほとんどの中小零細企業支援に関する活動は州レベルで実施される予定で、州プログラム管理ユニットは現場で活動する BDS

職員を監督する。BDS 職員の間でのコミュニケーションと情報共有が円滑に行われるように、州プログラム管理ユニットが調整機能を果たす。

プログラム管理ユニットは、州レベルの活動を監督・調整する。州プログラム管理ユニットは、活動に関する相談や技術支援が必要なときにはプログラム管理ユニットに連絡する。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必要性に応えるために、SMEDAN の部署や連邦貿易投資省、その他の専門機関などに打診する。プログラム管理ユニットは、州のプログラム活動のモニタリングや現場視察のために職員を派遣することもできる。

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、定期的なモニタリングと評価を実施する。BDS 職員は日々の活動の進捗と支援している企業の状況を州プログラム管理ユニットに報告し、州プログラム管理ユニットはモニタリング記録として保存する。活動の進捗を報告するために、州プログラム管理ユニットからプログラム管理ユニットに対して定期的にモニタリング報告書が提出される。州プログラム管理ユニットは年度末にプログラム活動の評価を実施し、年次評価報告書を作成する。年次評価報告書は、州政府プログラム調整委員会に提出される。州政府プログラム調整委員会によって承認された年次評価報告書は、プログラム管理ユニットに送付される。

プログラム管理ユニットは、OLOP プログラムに参加しているすべての州から年次評価報告書を集め、OLOP プログラムの年次評価報告書を作成し、SMEDAN 長官と連邦政府プログラム運営委員会に提出する。連邦政府プログラム運営委員会は、年次評価報告書に基づいてプログラムの方向性を検討し SMEDAN に指示を出す。

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 3-3 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 36 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 3-1 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 年目には年間 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、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 3-4 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。その他 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3-3 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/年									
	1年次 2012年度	2年次 2013年度	3年次 2014年度	4年次 2015年度	5年次 2016年度	6年次 2017年度	7年次 2018年度	8年次 2019年度	9年次 2020年度	10年次 2021年度
準備活動	PMU									
	SPMU									
	PMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU/SPMU									
活動	PMU									
	SPMU									
	PMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU/SPMU									
標準活動	PMU									
	SPMU									
	PMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU/SPMU									
コア活動	PMU									
	SPMU									
	PMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU									
	PMU/SPMU									
	PMU/SPMU									

出典：技術協力チーム

表3-4 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			
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	43.2 人件費/PMU・年度	43	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	76	659	4%
コンポーネント1: ビジネス開発サービス	2 /BDS職員・年度	60	180	360	600	840	1,020	1,140	1,200	1,200	1,200	1,200	7,800	52%
	4 /新規参加州	8	16	24	32	32	24	8					144	1%
	1 /BDS職員・年度	15	45	90	150	210	255	285	300	300	300	300	1,950	13%
コンポーネント2: 融資の斡旋	3,000 /低利融資基金 1 to 10 /年度	3,000	5	10	5	5	5	1					3,000	20%
コンポーネント3: 経営マネジメント訓練	0.5 /州・年度		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
	0.5 /州・年度		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
	0.5 /州・年度		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
コンポーネント4: 生産技能・技術開発の斡旋	0.5 /州・年度		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
	0.5 /州・年度		3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	122	1%
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	0.5 /州・年度	1	3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	123	1%
	0.5 /州・年度	1	3	6	10	14	17	18	18	18	18	18	123	1%
	0.5 /州・年度	1	3	6	10	14	17	18	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 プログラムの実施ガイドライン

連邦貿易投資省（FMTI）の下部組織であるナイジェリア中小企業開発庁（SMEDAN）は、2003年に設立された中小零細企業振興を担う組織である。OLOP プログラム実施ガイドラインは、SMEDAN と、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。ガイドラインでは、SMEDAN が統括し、現場では州 BDS 支援実施機関が中心になって行う BDS を提供する活動を「中小零細企業支援事業」あるいは単に「支援事業」と表現する。

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。

4-1 中小零細企業振興の事業マネジメントサイクル

表 4-1 に 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示した。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。

以下の節で説明される各活動項目は、この事業マネジメントサイクルと呼応する。BDS 提供者と中小零細企業間でのフィードバックや、SMEDAN 本庁、州出先機関、州 BDS 支援実施機関内での情報共有などは、各年度に縛られずに常に行う。ダイナミックに調査や BDS 提供を進めていく中で、当初計画にはない活動を増やすことも出てくる。そのような場合は、無理に事業年度内に活動終了することを優先するのではなく、臨機応変に計画の変更を検討することが望ましい。こうした判断が適切にできるようにするためにも、州出先機関を含む SMEDAN と州 BDS 支援実施機関の間で、日々の適切な事業進捗マネジメントが重要となる。

4-2 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する。企業に対して BDS を提供する前に SMEDAN と州 BDS 支援実施機関が行う活動に、(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。ここでは、それぞれの作業手順と作業時の留意点を整理する。

表 4-1 事業マネジメントサイクル

年度	活動区分	内容
(毎年)	計画立案・ 予算策定	年間の事業計画を立て、事業実施のための予算策定を行う ⁴ 。事業計画案と予算案は、SMEDANの州出先機関と事業に参加する州 BDS 支援実施機関が作成し、SMEDAN が内容を査定し承認する。次年度に行う調査、BDS 提供、評価というそれぞれの活動のための計画と予算について、実施規模や期間をふまえて検討する。
1年目	調査	州 BDS 支援実施機関が、BDS 提供前に必要な各種調整を行う。バリューチェーン調査（BDSP 調査含む）とベースライン調査を実施する。
	実施準備	州 BDS 支援実施機関が、BDS 提供の対象となるクラスター・業種・企業の選定を行う。
2年目	実施	SMEDAN が調整役となり、州 BDS 支援実施機関と BDSP が連携して、対象企業へ BDS の提供を行う。企業診断の手順に基づきサービスを提供する。サービス提供者は、企業の事業運営状況を確認しながら、改善策を講じていく。実施においては、常に BDS 提供者と対象企業の双方でフィードバックを行い、サービスの提供とその反応を見ながら状況に応じてダイナミックに活動を進めていく。
	職員業務評価	BDS 提供に携わった職員の業務評価をする。職員は事業年度初めに BDS 提供に関連する業務目標を設定する。年度終了時に、自身の業務を振り返り、まず自己評価を行う。その後、職員の上司とのコンサルテーションにより総合評価を行う。
	事業成果評価	SMEDAN が事業成果の評価を行う。この評価は、BDS 提供活動の実績、BDSP のパフォーマンス、事業診断フォームに基づく、各企業の KGI・KPI の達成状況を総合的にみて、BDS 提供の成果を評価する。州 BDS 支援実施機関は、評価結果を次年度の活動計画立案、予算案の作成に利用する。
3年目	事業インパクト評価	SMEDAN が事業インパクトの評価を行う。公共財政投資により、BDS を提供された業種あるいは製品のバリューチェーンにおいて、どれくらいの事業インパクトがあったかを、ベースライン調査結果と事業成果をふまえて、定量的に評価する。

出典：技術協力チーム

4-2-1 支援製品のショートリスト作成と支援製品の選定

SMEDAN は OLOP コンセプトペーパー（2009）で、地域の製品や資源を活用するという地方の中小零細企業支援の方針に基づいて、対象となる製品候補を表 4-2 のように挙げている。

これを支援製品のロングリストとする。このロングリストを起点として、州で対象製品として考えられる製品をリストアップし、ショートリストを作成する。ショートリストの作成は、SMEDAN と州 BDS 支援実施機関の職員が参加するワークショップで行う。このワークショップ

⁴ 事業開始時の事業マネジメントサイクルは、ゼロから次年度の事業計画立案と予算策定を行うため、3年ではなく4年でひとサイクルとなる。

の冒頭で、参加者が産品選定の順位づけクライテリアを決定する。産品選定のクライテリアとして、以下の項目が例として考えられる。

- マーケットの需要
- ビジネスのポテンシャル
- 地方経済やジェンダーの平等性に対するインパクト
- 政策上の優先度合い
- 政府や外国支援による他のプロジェクトとの相乗効果

これらのクライテリアをもとに、どの産品が支援する対象としてふさわしいか、参加者全員でランク付けを行う。ランキングの方法は、参加者が決めればよい。例を挙げると、それぞれのランキングの視点に対し、非常に高い（5点）、高い（4点）、普通（3点）、低い（2点）、非常に低い（1点）を採用し、ショートリストに挙げられた各産品に対してスコア付けをする方法もある。スコア付けの結果、上位にランクした産品が支援対象となる。支援産品の数は、後述するBDS提供の実施体制、人件費や活動費を含む費用の規模をふまえて、SMEDANと州BDS支援実施機関との協議で決定する。

表 4-2 OLOP プログラム対象産品候補

• ラフィア・敷物	• アラビアゴム	• 家畜飼料
• 木製・籐製家具	• ゴマ	• 伝統的な酒
• 粘土・陶器	• 食用カタツムリの養殖	• チップス（ヤム他）
• 皮革・革製品	• 食用油	• 製塩
• バティック	• バター（シアナッツ他）	• 製粉（メイズ他）
• コメ	• 養殖魚	• 車両部品
• しょうが	• 魚介類	• 金属加工
• 果物・野菜	• 乳製品	• 宝石
• 蜂蜜製品	• カシューナッツ	• 伝統的な祭り、ダンス
• スパイス・ハーブ	• 伝統的バーベキュー料理	• ニーム製品
• ココナッツ製品	•	•

出典: SMEDAN, 2009

4-2-2 バリューチェーン調査分析とBDSPの特定

支援産品が選ばれた後、SMEDANの州出先機関と州BDS支援実施機関は、その産品のバリューチェーン調査と分析を行う。本ガイドラインで意味するバリューチェーンは、産品に属する業種が取り扱う産品の原料生産、加工、流通、消費に至るまでのフロー全体のことを指す。バリューチェーン調査は、フィールドで質問票を使って行い、フローの各段階のアクター（関係者）を明確にし、価格の決定要因や課題、付加価値を創造する際のボトルネックを把握するために行う。この調査の結果を分析することで、対象産品のマーケットの特徴や、顧客の要求に応じた産品（製品）の品質や数量を確保するための企業の対処法、企業の組織内部の課題を解決する対策・戦略、が明確になる。これらの情報は、BDSを行う業種や企業を選定するのに必要なだけでなく、

ビジネス開発サービスプロバイダー（BDSP）が企業へのサービス内容を具体的に決めることにも役立つ。

次に、BDSP についての定義を整理する。BDSP の種類は①大学（コンサルティング部門に限定）や研究所などの公的機関、②コンサルティング会社や工具・機械を製造する民間会社、③女性や青年企業家の支援を事業目的とする NGO、に分類される。

本ガイドラインで規定する BDSP は、BDS の授受に注目して、相対的な概念として取り扱う。中小零細企業の開発に資する経営、技術、生産面での具体的なサービス提供が可能なら、それらを事業目的としている上述の公的機関、民間機関、NGO は BDSP と呼べる。政府系機関に属する SMEDAN や工業銀行（BOI）などは、その関わり方によって BDSP と呼べるかどうか、BDS の授受に注目してその都度判断される。一般的にナイジェリアでは、SMEDAN や BOI は BDSP として定義されない。一方、企業に対して直接会計研修を行うこともある SMEDAN は、その事業を実施している際は、BDSP として事業を行っているといえる。金融機関は、一般的には BDSP には分類されない。あくまで金融サービスの提供を事業目的としており、中小零細企業の支援がその事業目的ではないからである。BOI も、中小零細企業に対して融資事業を実行している場合には、BDSP と理解することができる。

実際の BDS の提供は、SMEDAN と州 BDS 支援実施機関が BDSP と協力して実施する。SMEDAN は州 BDS 支援実施機関と覚書（MOU）を結び、それに基づき協力して BDS を提供する。SMEDAN と BDSP や金融機関が MOU を締結し BDS を提供する場合もあれば、MOU の締結をせず、BDS 提供を連携して行うことも想定する。MOU 締結の必要性は、SMEDAN とその連携先が連携効果と調整コストを検討してその可否を判断する。

州の事業実施体制の整備は、州 BDS 支援実施機関の既存の業務内容、予算、職員の質と数を検討し、現実的で持続可能な実施体制を構築する。事業の業務は、BDS 提供、調整、モニタリング、評価など多岐にわたる。そのため事業に携わる職員の責任と役割を明確にし、これら業務が滞りなく実施できる管理体制を構築するとともに、職員の業績の評価が明確にできるようにする。事業に携わる職員が持つべき BDS 提供能力も以下で詳しく説明する。職員は、事業実施の基本となる予算策定・執行・管理能力や事業計画策定能力を最低限備えている必要がある。

(1) バリューチェーン調査と分析

1) 計画

バリューチェーン調査の実施と分析は州 BDS 支援実施機関が行い、SMEDAN は必要に応じて技術的な支援を行う。バリューチェーン調査の計画段階では、バリューチェーン質問票と調査スケジュールを作成する。質問票は、重要な情報を効率的に収集できるよう工夫して作成する。調査の起点となる企業を特定し、その企業から見た上流・下流のバリューチェーンに関する情報と、その企業の事業や組織についての情報を収集する。質問票の構成の例を表 4-3 に示したが、表中の項目内容を取捨選択して、的を絞った調査とすることも可能である。

表 4-3 質問票構成

大項目	中項目	小項目
バリューチェーンの上流	原材料	<ul style="list-style-type: none"> 数・量・種類とそれらの近年の増減傾向 価格設定と近年の増減傾向 サプライヤーの数と近年の増減傾向 品質に対する意識と改善状況 納品期限の徹底状況
	クレーム	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーへのクレームの有無とその対応状況
	他企業との関係性	<ul style="list-style-type: none"> 他企業とは協調関係か競合関係か
	束縛・制約	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営における課題の有無と対処方法
生産	技術	<ul style="list-style-type: none"> 品質に関連する生産技術 生産性向上のための技術改善努力の状況
	コスト	<ul style="list-style-type: none"> コスト意識と近年の増減傾向
	他企業との関係性	<ul style="list-style-type: none"> 生産において他企業とは協調関係か競合関係か
	設備と機材	<ul style="list-style-type: none"> 使用している機材 設備投資への姿勢
	束縛・制約	<ul style="list-style-type: none"> 生産における課題の有無と対処方法
バリューチェーンの下流	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 販売・取引先の数 製品の品質と品質改善の意識 販売・取引量と現状改善の意識 製品の価格と現状改善の意識 納品期限の徹底状況
	クレーム	<ul style="list-style-type: none"> 販売・取引先からのクレームの有無とその対応
	評判	<ul style="list-style-type: none"> マーケットでの自社製品の評判とその評価
	他企業との関係性	<ul style="list-style-type: none"> 他企業とは協調関係か競合関係か
	束縛・制約	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングにおける課題と対処方法
マネジメント	利益	<ul style="list-style-type: none"> 利益率の増減傾向
	職場環境	<ul style="list-style-type: none"> 安全管理意識の有無 福利厚生 経営判断状況
	事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略の有無とその内容
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 事業主と職員の研修受講歴とその内容 研修ニーズの有無
	ビジネス開発サービス	<ul style="list-style-type: none"> サービス享受実績の有無 サービスプロバイダーの情報 サービスが必要な分野
	組合	<ul style="list-style-type: none"> 組合加入状況 組合活動に対する評価
	法令、組織	<ul style="list-style-type: none"> 事業登録状況 労働基準法・税制・品質管理法令に基づく課題
	インフラストラクチャー	<ul style="list-style-type: none"> 電気等に関する課題
	金融	<ul style="list-style-type: none"> 金融システムに関する課題とこれまでの借入実績

出典：技術協力チーム

調査対象者の人数とその所在を明らかにし、訪問スケジュールを決定する。州 BDS 支援実施機関の人員が不足する場合は、コンサルタントを雇用して調査を行うことも検討する。SMEDAN

は、調査の全体管理や分析手法に関する助言を必要に応じて行う。州 BDS 支援実施機関は、調査コストをあらかじめ年次予算計画書（Annual Workplan and Budget: AWPB）に計上し、必要経費を確保しておく。調査現場で起こる不測の事態や、重要な調査項目が見いだされた時の対応が的確にできるように、調査スケジュールは余裕を持って立てる。調査に先立ちフィールドテストを実施し、調査手法や質問票の調査項目の妥当性を判断する。調査の進捗管理は州 BDS 支援実施機関が行う。

2) 実施

バリューチェーン調査の実施手順と調査内容を表 4-4 に整理する。

表 4-4 バリューチェーン調査の実施手順と調査内容

調査の実施手順	調査内容
調査の起点となる企業の選定	対象製品を生産している企業を選定し、その企業を起点として調査を進める。企業の選定は、州 BDS 支援実施機関が行う。
調査の起点となる企業の調査	調査の起点となる企業が抱える経営、技術、マーケットの課題を聞き取る。聞き取りの視点が質問票に反映されているかもチェックする。
調査の起点となる企業から上流段階の調査	調査の起点となる企業からバリューチェーンの上流段階にあたる原材料調達先の調査を行う。調査の起点となる企業と取引がある原材料の生産者、仲介業者、卸売問屋などが調査対象となる。バリューチェーンが長い場合、さらに上流の企業を特定し調査を続ける。農民などの原材料の生産者を調査対象に含めるかは、調査主体が判断する。
調査の起点となる企業から下流段階の調査	調査の起点となる企業の製品の販売先となる流通業者、加工業者、小売業者、輸出業者の調査を行う。バリューチェーンが長い場合、さらに下流の企業を特定し調査を続ける。
ビジネス開発サービスプロバイダーに関する情報収集	これらの手順で収集した関係企業の情報を整理し、調査対象のバリューチェーンを対象としたビジネス開発サービスプロバイダー（BDSP）の有無を確認し、関係企業とそれらの BDSP の関係と役割に関する情報を収集する。
ワークショップの開催	調査対象企業の関係者、州 BDS 支援実施機関、SMEDAN などが参加するワークショップを開催し、原材料から製品の加工・流通までの課題を整理し、対応策を検討する。利害関係にもある生産者、加工業者、流通・販売業者が一堂に会することで、相互の持つ課題を共有し、バリューチェーン全体の競争力を高めるという意識の向上を図る。それをふまえて業種ごとに必要な対応策を検討する。
対策と予算の策定	州 BDS 支援実施機関は、ワークショップで指摘された課題と対応策の検討内容に基づき、対応策と活動計画を策定し必要な予算を積算する。この結果は、次年度の年次活動予算書に反映される。調査結果をもとにした BDS 提供は次年度の事業内容となる。

出典：技術協力チーム

バリューチェーンの調査結果は、個人情報が含まれるため、質問票は情報が漏れないよう厳重に管理する。調査実施者は、調査内容を報告書にまとめ、予算管理に伴う年次活動報告の一環として、SMEDAN に提出する。これら調査結果を、バリューチェーン全体の把握やマーケットの現況の把握、BDS 対象業種と企業の選定、BDS の内容の決定に活用する。SMEDAN は、事業参加州から調査結果を収集し、これら情報を参加州間で共有できる体制を構築する。

(2) ベースライン調査

1) ベースライン調査の目的

ベースライン調査は2種類の調査で構成される。ベースライン調査1は対象産品を扱う業種ごとにその業種の州全体の経済規模を把握するための調査、ベースライン調査2はBDS提供の対象企業の事業に関する詳細な情報を把握することを目的とした調査である。事業のモニタリング・評価業務を通じて、BDS提供のインパクトを検証するためには、事業の事前と事後に加えて、事業のあった場合となかった場合に関する情報が必要である。

ベースライン調査では、事業の事前情報として、業種ごとの州全体の経済規模に関する情報と事業対象企業の経営や事業内容に関する情報を収集する。ベースライン調査を行った業種や企業全てにBDSを提供できるわけではないので、ベースライン調査の結果は、事後では事業のあった場合となかった場合のベースライン情報ともなりうる。調査結果に基づき、BDSの対象業種、企業、内容を検討することにより、バリューチェーン全体として最も効果の高いBDSを提供できる可能性が高まる。

調査結果に基づき提供したBDSにかけた費用と、それにより創出された付加価値の推定額を比較することが可能になり、効率的でインパクトの高いBDS提供の方向性を検討することができる。このようなことから、調査に投下する追加費用は、インパクトの高いBDS提供で発生する追加価値により相殺されることが期待できる。

表 4-5 ベースライン調査1の概要

目的	<ul style="list-style-type: none"> 調査の対象となる業種の州全体の経済規模と価格情報の地理的分布を把握する（経済規模の算出には、ベースライン調査2の結果が必要）。
母集団と規模	<ul style="list-style-type: none"> 州の全地区（人口センサスの最小単位）を母集団としてランダムサンプリングにより100地区程度を選定する。
調査対象者	<ul style="list-style-type: none"> 調査対象地区に居住し、調査対象業種について情報を持つ住民を任意抽出する。
調査手法	<ul style="list-style-type: none"> 質問票による定量調査
収集する情報	<ul style="list-style-type: none"> 調査対象地区の位置情報、調査対象の業種が取り扱う製品の価格と当該業種に属する企業数

出典：技術協力チーム

表 4-6 ベースライン調査 2 の概要

目的	選定された製品のバリューチェーンに属する企業の経営、収支、資産、労働力、BDS の実態、経営者の認識、に関する情報を収集分析し、バリューチェーンの上流と下流に位置する業種を対象として調査を行い、調査対象の企業間の関係についての情報も収集・分析する。
母集団と規模	選定されたバリューチェーン内に調査対象業種を選び、業種組合の名簿を入手しそれを母集団とする。母集団に属する企業の 40% から 20% をランダムサンプリングし調査対象とする。
調査対象者	サンプリングされた企業の経営者または従業員。調査対象者としては経営者が望ましい。
調査手法	調査票による定量調査
収集する情報項目	企業の規模、形態、貸借対照表・損益計算書関連情報、従業員数、給与、資金調達、マーケットに関する認識、課題や機会に関する認識

出典：技術協力チーム

表 4-7 ベースライン調査 1 と 2 の質問票構成（例）

項目
1. ベースライン調査 1 の質問票の構成
調査地に関する情報
企業に関する情報
対象製品を取り扱う市場と取引価格に関する情報
2. ベースライン調査 2 の質問票の構成
事業主に関する情報
企業に関する基礎情報
従業員関連情報
貸借対照表・損益計算表関連情報
財務管理情報
事業のフォーマリティーに関する情報
マネジメント関連情報
技能向上に関する情報
下流の取引先に関する情報
上流の取引先に関する情報

出典：技術協力チーム

これら 2 つの調査はそれぞれ目的が異なるが、BDS 提供のインパクト評価やプログラムのコストパフォーマンス評価を行うために必要な情報の収集には、両方の調査が必要である。BDS 提供の実施州でこれらの情報がすでに存在する場合は、新たに調査を行う必要はない。調査対象のサンプル数は多いほど推定値の精度は高まる。一方、調査の主目的は、傾向を把握することなので、調査に費やせる予算額に応じて調査対象者の数を決めることを優先し、不必要に予算をかけて精度を上げる必要はない。

ベースライン調査の概要を表 4-5、表 4-6、表 4-7 に示す。

2) 計画

調査予算は州 BDS 支援実施機関が策定し、SMEDAN との予算折衝を行ったうえ、年次予算計画で予算を確保しておく。調査実施時の作業は、調査内容の特定、質問票の作成、調査スケジュールの作成、サンプリング、資機材の調達である。質問票を作成する際に留意する点は、BDS のターゲットの業種の決定、プログラムのモニタリング・評価に必要な情報が何かを特定し、それら情報を効率的に集められる質問票を作成することである。ベースライン調査 1 と 2 の質問票の構成例を表 4-7 に、質問票の例を添付資料 2 と 3 に示した。

3) 実施

両調査とも調査対象者は、母集団を決めてその中からランダムに選択する。ベースライン調査 1 の調査対象は、人口センサスのために設定された地区とする。地区を選定した後、その地区の中で地域について熟知した調査対象者を特定し、地区内にある企業の数や製品の価格情報を聞き取る。地区の位置情報は、地区の中でインタビューを行った場所の経緯度を測定器（GPS）により計測し記録する。

ベースライン調査 2 の対象は、選定された製品のバリューチェーンに属する業種の企業である。インタビューの対象者は、企業の経営内容を把握している経営者が望ましい。調査データの質は、3 人程度の調査員を取りまとめる調査責任者を任命し、調査で収集されたデータの質の管理を行う。調査工程を綿密に策定・管理し、現地での関係者との折衝、データの収集、電子媒体への入力、現場からの撤収など、効率的に行われるようにする。収集された情報は、厳重に管理して外部に漏れないようにする。

(3) BDSP の調査

表 4-4 に示した手順に従い、選定された製品と関連する業種にサービスを提供できる BDSP の存在を確認する調査を行う。この調査はバリューチェーン調査やベースライン調査にあわせて実施することもできる。調査対象の企業に、BDSP の所在地、BDSP からサービスを得た経験の有無、サービス内容とその満足度などに関する情報を出してもらい、BDSP をリスト化する。これら情報をもとに、BDSP の特徴とサービスの内容と質を確認し、BDSP の強化のための対策を検討する。BDSP の調査で確認する項目は以下のとおりである。

- BDSP の所在地
- BDSP の事業目的
- 職員の能力や専門分野・過去の経験
- 職員の人数と性別
- BDS 提供時のフィーの額
- SMEDAN や州 BDS 支援実施機関と協力してサービスを提供する意思の有無

BDSP の調査では、中小零細企業を支援する金融機関の調査も行う。中小零細企業がアクセスできる金融商品の有無、融資申請に必要な書類の確認、金融機関による書類作成の支援の有無、利子率、返済期限などを確認する。実際に企業に提供する BDS 内容が確定し、BDS 提供に協力する BDSP が確定した段階で、その BDSP に関して追加の詳細調査を必要に応じて行うことも可能である。

4-2-3 州 BDS 支援実施機関による BDS 提供の対象クラスター、業種、企業の選定

(1) 支援対象クラスターと業種の選定

1) クラスター支援に関する州政府の方針の確認

クラスターは、支援対象バリューチェーンに属する業種が地理的に集まっているところを指す。このようなクラスターを対象に BDS 提供を行うと、同じ業種が集まっているため、BDS 提供の効率性が向上する。このため、BDS 提供対象の業種と企業を選定する際、まずクラスターを選定することを検討する。地理的に分散した業種を対象にすることもあり得るので、クラスターを選定が必要でない場合もある。クラスターは工業団地のように政策的に政府主導で形成される場合と、自然発生的に形成される場合がある。

クラスターを選定する際、州によって優先的に開発や振興をしているクラスターがあるか把握する。州の経済発展、産業育成、貿易、雇用対策に関する州政府の方針を確認し、州 BDS 支援実施機関によるクラスター選定の方針と食い違いがないか確認する。州 BDS 支援実施機関による具体的な支援内容やその成果も、関係者から聞き取って BDS 提供の参考にする。

2) 各クラスターとクラスターに属する業種の特徴の把握

支援産品に対して行われたバリューチェーン調査とベースライン調査の分析結果をもとに、以下の点に留意して各クラスターとクラスターに属する業種の特徴を整理する。

- 業種の種類や数と業種間の関連
- 扱っている製品の品質と価格
- クラスターに属する業種の強みと弱み
- 地理的な特徴
- 経済的な中心地との位置関係
- クラスターに属する業種のバリューチェーンの中での役割

各クラスターの特徴と業種の特徴を把握することにより、政府の方針に基づいたクラスターを選定や、製品の付加価値の向上のために最も投資効果の高いと考えられるクラスターを選定、が可能となる。

3) 支援クラスターと業種の選定

収集した情報をもとに候補クラスターのショートリストを作成する。ショートリストに収集した情報を集約し、クラスター選定の協議が円滑に行われるようにする。支援するクラスターを選ぶためのクライテリアを決める。州 BDS 支援実施機関が目指す産業育成の方向性や目標によってクライテリアは異なる。そのため、クライテリアの決定では関係者間で十分な協議を行う。クライテリアの例を以下に示す。

- 企業や業種団体の成長への指向性と自助努力の意思
- BDS 提供がバリューチェーン全体に与える経済的なインパクトの大きさ
- 想定される BDS 提供のコスト
- クラスターに属する業種のバリューチェーン全体での位置づけ
- 支援対象業種の企業の数を含めたクラスターの規模と取引量
- 経済の中心地からの地理的な位置

候補クラスターに属する業種に対して行う BDS 提供が、バリューチェーン全体に与える経済的なインパクトを選定のクライテリアとして活用する。経済的なインパクトの大小の検討では、以下の視点でベースライン調査とバリューチェーン調査の結果を活用する。過去に類似した分析事例があれば、この検討に役立てる。SMEDAN は、分析のための技術支援を必要に応じて行う。

- 費用対効果
- クラスターに属する業種全体の取引量の増加
- クラスターに属する業種の利益率の改善
- 流通経路の変化の可能性（新規顧客の開拓の可能性等）
- 製品への顧客の反応

ボックス 4-1 カノ州のコメ産品を対象にしたクラスターと業種の選定事例

JICA 支援による OLOP プロジェクトで、カノ州のコメの支援対象クラスターを選定した際、支援対象のクラスターとして、クラ（Kura）、トウドウン・ワダ（Tudun Wada）、ガルコ（Garko）の3つの主なコメの集積地が候補として挙げられた。3つのクラスターは少しずつ異なる特徴を持っている。

【クラ】

- 3つの主要集積地の中でカノ市から最も近い。市内中心地から車で30分程度。
- 近隣の小規模のコメのクラスターや農家だけでなく、遠方の取引業者とのつながりも強い。
- 取扱量が大きく、市内の主要マーケットに卸している。
- コメのバリューチェーンのアクターであるパーボイラー、精米業者、取引業者が近接して事業を行っている。
- 他2つと比較して品質が悪く、マーケットでも低価格で販売されている。

【ガルコ】

- コメの品質は高い。
- クラスターの規模は他2つと比べて小さい。
- カノ市内の市場にあまり流通せず、クラスターの周辺にマーケットが存在する。
- カノ市からの距離は中心地から車で1時間半程度。

【トウドウン・ワダ】

- 取り扱う品種はクラと同類であるが、クラよりも品質の高い米を生産している。
- 市場での販売価格がクラのコメよりも高い。
- カノ市中心地から車で約3時間程度。

3つのクラスターを比較して、市内中心地からの距離が最も近く、バリューチェーン上のアクターの関係性が密接しており、品質改善による価格の向上というインパクトのある BDS 提供が計画できること、取引量から判断して州内外の米のバリューチェーン全体に与える影響が大きいことが考えられたため、クラのクラスターが、仮説検証を目的とする OLOP のパイロット・プロジェクト実施地に選定された。選定を行ううえで優先すべき規準は州の方針や州関連組織の活動方針によって異なるが、この例はクラスター選定基準の参考にできる。

出典：技術協力チーム

州 BDS 支援実施機関は、選定されたクライテリアの検討に基づき、支援対象クラスターと業種を選定する。選定の手順の透明性を確保するため、ワークショップ形式でクライテリアごとに優先順位や点数を付け、支援の順位を決定する手法も活用する。

支援対象クラスターの選定の過程では、すでにクラスターに属する業種を念頭に置き、情報の分析、クラスターの優先順位付けを行っている。そのため、クラスターが選定された時点で支援対象業種は選定される（業種選定のためのコスト算定例は 5.2.2 コスト算定方法を参照）。

ある特定のバリューチェーンにおいて 1 業種を選定し BDS 提供を実施する場合、その上流と下流にある業種に対して BDS を同時に提供することで、より高い効果が期待できると判断する場合は、1つの業種に限らず複数の業種にまたがる形で横断的に BDS の提供を検討する。ボックス 4-1 にカノ州のコメ産品で、クラスターと業種を選定した例を以下に示す。

(2) BDS 提供対象企業の選定

1) 選定基準の設定

BDS 提供の目的は、企業自らの事業の発展努力を支援することである。この場合、企業が BDS に依存しきってしまわないように、BDS を提供することが重要である。州 BDS 支援実施機関は自助努力の観点を重視し、BDS 提供の企業を選定する基準を検討する。設定された選定基準については、BDS 提供を要請している企業に事前に明確に伝えておく必要がある。現地の言語で記述された説明書を準備し、選定候補となっている企業に BDS の提供の考え方や選定基準について、十分説明し理解を得ることが重要である。

2) 対象企業の選定

BDS を提供できる企業の数と選定の基準については、あらかじめ企業の属する協会に通知される。協会の責任者には、選定基準を満たした企業に対してのみ BDS が提供されることを理解してもらう。

BDS を提供できる企業の数は、BDS 提供を行う職員の数、能力、必要な作業量により制約される。BDS を提供するために必要な事業予算はあらかじめ、年次予算活動計画書に盛り込まれている必要がある。BDS 提供のスケジュールは、選定された企業と州 BDS 支援実施機関との間で検討され決定される。複数の企業がグループとして支援を受ける場合、グループを代表して意思決定ができるリーダーをグループ内で選出してもらう。州 BDS 支援実施機関が、選定された企業に対し BDS を提供する場合、常に企業の自立発展性を促すことを念頭におく必要がある。

4-3 州 BDS 支援実施機関による BDS 提供

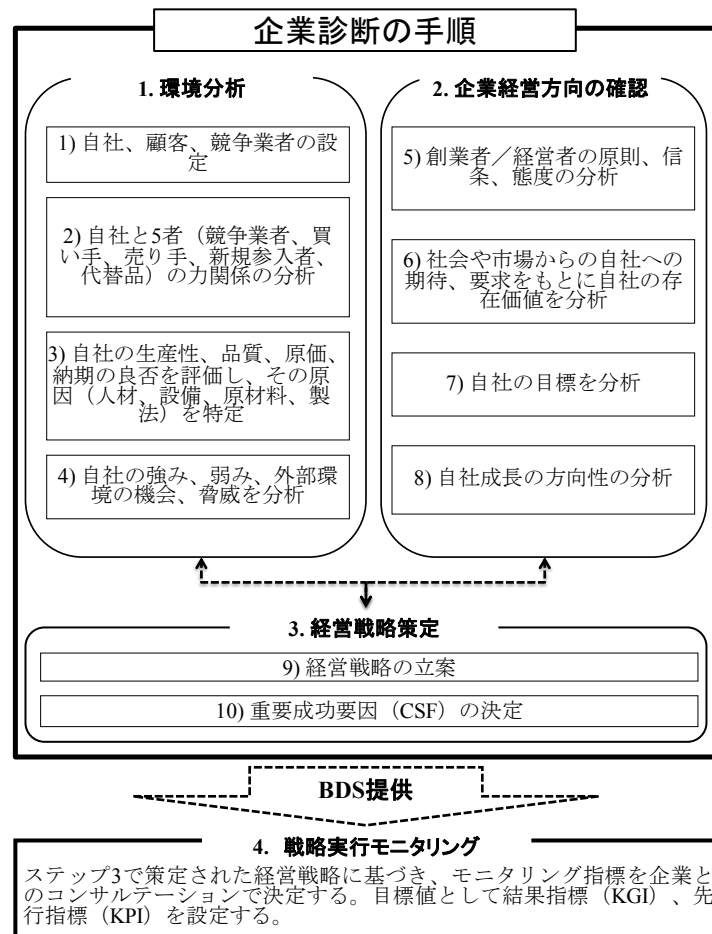
州 BDS 支援実施機関は選択された企業に対し、企業診断を実施し、経営戦略と BDS の内容を確定する。企業診断は①事業環境分析、②企業経営方向の確認、③経営戦略策定、④戦略実行モニタリング、の 4 つのステップよりなる。本節ではこれらステップを解説する。企業診断にもとづき経営戦略と BDS の内容が決定した後、州 BDS 支援実施機関は BDSP と協力して BDS を提供す

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。

4-3-1 BDS 提供企業に対する企業診断の実施

(1) 企業診断と経営戦略策定

企業診断は基本的に企業単位で行う。BDS 提供の対象がインフォーマルセクターに属する零細企業で、個別の企業診断が効果的ではない場合、それら企業を集めて企業グループを形成し診断を行う。企業グループを診断の対象とする場合、企業グループの事業の共通の特徴を明確にし、支援内容を統一して支援の効果と効率を向上させる。企業診断内容は、BDS 提供の内容を決定するために重要であり、企業と協議しながら行う。企業診断フォームを活用し、効果的な BDS 内容を検討する（添付資料 4 を参照）。州 BDS 支援実施機関職員は、企業診断に使用する企業診断フォームを企業との議論をもとに、企業もしくはグループごとに作成する。



出典：技術協力チーム

図 4-1 企業診断の手順

企業診断の方法を図 4-1 に示した。基本的な企業診断と経営戦略策定に至るフローは、大きく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つのステップに分割される。

①環境分析

事業環境分析は、企業を取り巻く環境を分析することである。客観的立場に基づく分析は、企業が置かれている状況を冷静に把握し、企業経営の方向性を検討するうえで重要になる。分析段階の詳細ステップを以下に説明する。

- 3C とは、企業診断時の自社（Company）、顧客（Customer）、競争業者（Competitor）を指す。Company を中心として、顧客と競争業者を列挙し、それぞれの特徴を分析する。診断対象をグループとする場合は、グループを Company と設定して分析を行う。
- 5Fs とは、自社、競争業者、買い手、売り手、新規参入者の5者との力関係を分析することである。買い手と売り手は、直接の相手だけではなく、その前後の取引業者も含む。力関係をみることで、自社が他社に対してどのような位置づけにあるのかが明確になり、戦略立案に活かすべきポイントを整理できる。
- PQCD+4M とは、自社での生産性（Productivity）、品質（Quality）、原価（Cost）、納期（Delivery）の良否を自ら評価し、その原因が人材（Man）、設備（Machine）、原材料（Material）、製法（Method）のどれであるか特定することである。例えば、自社製品の品質が悪いという場合に、その理由が、人材なのか、設備なのか、原材料なのか、製法なのかを分析する。ここでは、経営改善の目標と対応策の立案を具体的なものとするため、特に重要なステップとなる分析を丁寧に行う。
- SWOT とは、自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）、外部環境の機会（Opportunity）、脅威（Threats）を分析することである。BDS 提供者は企業との協議でこれらの情報を整理したり、バリューチェーン分析で得た情報に基づき分析したりすることができる。

②企業経営方向の確認

客観的な視点に基づく企業分析の次に、企業の今後の経営の方向性について検討し分析する。零細企業と中小企業では事業規模が異なる。経営の方向性に若干かい離があることが予想されるため、情報を整理したうえで、事業規模に応じた経営の方向性を具体化する。

- バリューとは、価値観を意味し、創業者や経営者の原則、信条、態度を総体的に分析する。
- ミッションとは、使命を意味し、社会や市場からの期待、要求をもとに、会社の存在価値を分析する。
- ビジョンとは、企業の目標を指す。自社はこうなりたいという具体的な希望を意味し、今後の企業経営の方向性をイメージする。
- 成長ベクトルとは、商品と市場をそれぞれ既存と新規に分類し、どの方向に進むかを検討することである。具体的には、新商品開発と新市場開拓の可能性と必要性の検討になる。中小零細企業では、新商品開発や新市場開拓にベクトルが向くというよりは、むしろ既存商品と既存市場での付加価値増大の可能性を検討することが望ましいため、この観点から成長ベクトルを検討する。

③経営戦略策定

①、②で行った分析結果をもとに、具体的に経営戦略を策定する。経営戦略は企業経営の指針となるため、具体的で実行可能なものでなければいけない。

- クロス SWOT とは、SWOT 分析で抽出された要素を組み合わせ、企業が取り組む経営戦略案を立案する作業である。強み、弱み、機会、脅威がある中で、弱みを改善する戦略立案というよりは、特に、強みを生かして機会を実現できるような経営戦略を立案することに注力することが望ましい。
- CSF とは、重要 (Critical)、成功 (Success)、要因 (Factor) を意味する。クロス SWOT 分析から立案された経営戦略案から、重要成功要因 (CSF) を決定する。これが、企業の戦略を実行していくにあたっての活動目標となる。

④戦略実行モニタリング

③で決定した経営戦略に基づき指標を決定する。指標は活動の推移や結果を示すものとなる。経営目標の方向性を具体化した活動内容である重要成功要因 (CSF)、目標値として結果指標 (Key Goal Indicator: KGI)、先行指標 (Key Performance Indicator: KPI) を設定する際は、企業と協議して決める。このプロセスを経ることで、企業の当事者意識の向上につながる。

- KGI とは、CSF を実行したことによって達成される結果である。
- KPI とは、KGI を達成するための事業活動状況を示す指標である。
- アクションプランとは、経営戦略目標達成のための具体的な行動計画で、誰が、何を、何時までに行うかを明確にする。
- モニタリングとは、定期的に (例えば週 1 回) 支援対象企業もしくはグループを訪問し、個別のコンサルテーションを行って、KGI と KPI の進行状況を点検することである。BDS 提供者は、単に数値や活動進捗を記録するだけでなく、活動結果が表れている場合とそうでない場合の明確な理由を判断するようにする。

(2) 経営能力の課題と解決策の特定

中小零細企業でもインフォーマルセクターに属する零細企業と、フォーマルセクターに属する零細企業、フォーマルセクターに属する中小企業では、それぞれの経営能力が格段に異なる。このため、中小零細企業をこの 3 つに分けて、経営能力の課題と解決策をまとめた。解決策は BDS 提供の内容ともなる。

1) インフォーマルセクターの零細企業

インフォーマルセクターの零細企業が持つ特徴として、①作業場が住居と同じ、②従業員は家族や親戚で 2~4 人、③家事労働と生産は兼業でパートタイムの生産活動、が挙げられる。地方に存在する企業の約 50%はこのような事業体であると推測され、BDS 提供の対象となる企業の大多数にあたる。これらのインフォーマルセクターの零細企業への BDS 提供は、規模拡大や専門化を目的とするのではなく、現在の事業規模や兼業の体制のままで収益向上を図る方法を検討することを基本とする。

表 4-8 にインフォーマルセクターの零細企業の経営面での課題と考えられる解決策を示した。インフォーマルセクターの零細企業には、経営という概念が備わっていないことが多い。このことを念頭に、経営能力の課題、その解決策、期待される効果を整理した。インフォーマルセクターの零細企業は、生業から事業への意識改革が必要である。これら企業に対して BDSP は、いかにして事業として成立させるかという視点に基づき、BDS 提供を行う。

同業者間でのグループの組成は、企業の課題解決策としてだけでなく、BDS 提供側にも効率性をもたらす。インフォーマルセクターの零細企業は村落内に点在しており、同業者間でグループ

を組織することで、BDSP がグループの存在を確認しやすくなり、BDS 提供のコストを削減し、効率性を高めることにつながる。

表 4-8 インフォーマルセクターの零細企業の経営面での課題と解決策

課題	BDS 提供による解決策	期待される効果
• 帳簿の不在	• 単式帳簿の導入	• 企業としての意識の醸成、数字による事業状況の確認
• 戦略目標の不在	• 企業診断による戦略立案 (目標は1つに絞る)	• 企業としての意識の醸成
• 企業としての自覚の不在	• 企業診断に基づくコンサル テーションの実施	• 企業としての意識の醸成、事業継続へのコミットメントとモチベーションの保持
• 同業者間での関係性の不在	• グループの組成 (例: 原材料共同購入を目的とするグループの組成)	• 仲間意識の醸成、無駄なコストの軽減、貯蓄の増加
• マーケティングに関する知識不足	• 各種市場の価格情報の提供、ビジネスマッチング	• 市場動向への意識の醸成、取引先の拡大
• 運転資金の不足	• 金融機関情報の提供、融資申請	• 金融機関へのアクセス改善、運転資金の確保

出典：技術協力チーム

表 4-9 フォーマルセクターの零細企業の経営面での課題と解決策

課題	BDS 提供による解決策	期待される効果
• 帳簿の不在・脆弱	• 単式帳簿の導入	• 企業としての意識の醸成、数字による経営管理、無駄なコストの削減
• 経営戦略の不在	• 事業診断による戦略立案 (目標は2~3点に絞る)	• 企業としての意識の醸成
• 同業者間での関係性が希薄	• グループの組成 (例: 設備購入を目的とするグループの組成)	• 仲間意識の醸成、コスト管理の改善
• マーケティングに関する知識の不足	• 各種市場の価格情報の提供、ビジネスマッチング	• 市場動向への意識の醸成、取引先の拡大
• 運転資金の不足	• 金融機関情報の提供、融資申請	• 金融機関へのアクセス改善、設備投資資金の確保

出典：技術協力チーム

2) フォーマルセクターの零細企業

フォーマルセクターの零細企業が持つ特徴として、①フルタイムの専業、②作業場と住居は分離、③従業員は家族以外も入れ平均 10 人未満、が挙げられる。男性が企業主である場合が多い。地方で事業を行っている約 40%がこの規模に当てはまると推測される。小規模の機械を使用した経営がみられる。インフォーマルセクターの零細企業からは発展しており、企業の意識としては、

「事業」であるが、実態は生業に近いところもある。インフォーマルセクターの零細企業と同じく、即座の事業規模拡大をねらうのではなく、経営課題を着実に改善して、経営基盤の基礎固めを経営戦略の目標とする。事業規模拡大が3～5年後にできるような環境を整備することをBDS提供の指針とする。

表4-9に、フォーマルセクターの零細企業の経営能力の課題、その解決策、期待される効果を整理した。

3) 中小企業支援

中小企業が持つ特徴として、①従業員数が10人以上50人未満、②社内分業の確認、③中間管理職の存在、が挙げられる。この企業は、工場と複数の機械を所有する。このレベルの事業規模になると、経営体制が整備されているが、事業基盤が脆弱な場合もあり、倒産の危機にも陥りやすい。企業診断では、現状維持ではなく、積極的な攻めの経営を行う視点を持ち、事業戦略を策定することを指針とする。表4-10に、中小企業の経営能力の側面での課題、その解決策、期待される効果を整理した。

表4-10 中小企業の経営面での課題と解決策

課題	BDS 提供による解決策	期待される効果
・ 帳簿付け能力が低い	・ 単式帳簿（あるいは複式帳簿）の導入	・ 財務管理能力の向上、無駄なコストの削減
・ 経営戦略が不明瞭	・ 事業診断による戦略立案（目標数は企業の希望に基づき、BDSP とのコンサルテーションにより決定）	・ 企業としての使命感の醸成、事業経営の明確化
・ マーケティングに関する知識・理解力が弱い	・ 各種市場の価格情報の提供、ビジネスマッチング	・ 市場動向への意識の醸成、取引先の拡大
・ 運転資金の確保が不十分	・ 金融機関情報の提供、融資申請	・ 金融機関へのアクセス改善、設備投資資金の確保、事業の拡大

出典：技術協力チーム

(3) 生産技術と生産環境の課題と解決策の特定

生産技術と生産環境について、想定される課題と解決策を、前節と同様、インフォーマルセクターの零細企業、フォーマルセクターの零細企業、フォーマルセクターの中小企業に分けてまとめた。生産技術と生産環境に関する支援分野として、品質、生産方法、設備、機材の4つに分類できる。企業が取り扱う製品の性質により、生産技術や生産環境の課題も異なる。

1) インフォーマルセクターの零細企業

インフォーマルセクターの零細企業の生産技術と生産環境の現状は、経営面と同様に大きく改善の余地がある。これは、生産環境が住居と分離されておらず、事業の体をなしていないことと関連する。これら企業に対して生産技術面の向上や生産環境の改善に関するBDS提供を行う際に

は、コストをかけないか融資などが不要な低コストで実施することが前提となる。表 4-11 に、インフォーマルセクターの零細企業の生産技術と生産環境面での課題、その解決策、期待される効果を整理した。

表 4-11 インフォーマルセクターの零細企業の生産技術と生産環境での課題と解決策

課題	BDS 提供による解決策	期待される効果
• 品質に対する意識の不在	• 品質管理の指導	• 品質に対する意識の芽生え、 • 品質改善への取り組み姿勢の醸成
• 生産環境に対する衛生意識の不在	• 衛生管理の指導	• 衛生管理意識の醸成
• 生産方法に対する意識の不在	• 生産過程の見直し、低価格機械の導入	• 生産作業の効率化、労働時間の軽減

出典：技術協力チーム

2) フォーマルセクターの零細企業

フォーマルセクターの零細企業の生産技術と生産環境の現状は、インフォーマルセクターに属する零細企業よりは進んでいるが、改善すべき課題は多い。中小企業へと規模を拡大することを念頭に、生産技術と生産環境の改善に工夫が必要だ。表 4-12 に、零細企業の生産技術と生産環境面での課題、その解決策、期待される効果を整理した。

表 4-12 フォーマルセクターの零細企業の生産技術と生産環境での課題と解決策

課題	BDS 提供による解決策	期待される効果
• 品質に対する意識が希薄	• 品質管理の指導、低コストもしくは融資による機械の導入	• 品質保持と改善への取り組み姿勢の醸成、同品質の大量生産の実現
• 生産環境に対する衛生意識が希薄	• 衛生管理の指導	• 衛生管理意識の醸成、品質の改善
• 生産作業に対する意識の醸成	• 生産過程の見直し、最新の機械に関する情報提供、低コストもしくは金融機関の融資による機械の導入	• 生産作業の効率化、労働時間の軽減、同品質の大量生産の実現

出典：技術協力チーム

フォーマルセクターの零細企業は、経営改善が達成できれば、中小企業になりうる可能性が出てくる。バリューチェーン全体を見渡して、適切な BDS 提供を行うことが大切である。例えば、従業員 10 人以下の精米業者に対して、品質向上の支援を行う場合、精米業者だけで品質改善を行うのは難しい。それは、コメパーボイラーやコメ取引業者というバリューチェーン上のアクターの存在や、彼らの事業戦略が直接影響するためである。経営管理能力が備われば、精米業者で、

パーボイルやコメ取引までを一事業体で完結することも可能であり、品質向上をめざすうえで一つの戦略となる。このように、企業を取り巻く環境や他のアクターの動きや戦略を加味したBDS提供が、フォーマルセクターの零細企業が抱える課題の解決のための重要な視点となる。

3) 中小企業

中小企業での生産技術と生産環境の現状では、所有する工場や機械の整備、維持を図りつつ、適切なコストで設備投資ができるかが、事業運営上の一番の課題である。表 4-13 に、中小企業の実生産技術と生産環境面での課題、その解決策、期待される効果を整理した。

中小企業に対する BDS 提供では、金融サービスへのアクセスの有無が、重要な指針となってくる。設備や機材の投資は、品質管理の点でも重要であり、中小企業でこの点を無視した企業運営は、事業の停滞を意味する。BDS 提供では、設備投資に対する企業の意識の醸成と事業の合理化努力を促すことを徹底する。

表 4-13 中小企業の実生産技術と生産環境での課題と解決策

課題	BDS 提供による解決策	期待される効果
・ 品質管理の徹底不足	・ 金融機関の融資による設備投資、品質管理専門機関による研修導入	・ 価格の向上、新規マーケットの開拓、品質維持管理の改善知識の向上
・ 生産環境の維持徹底能力の欠如	・ 5S5 指導	・ 清潔な生産環境の保持
・ 在庫（製品、原材料）管理能力の欠如	・ 5S 指導、金融機関の融資による保管場所設置の設備投資	・ 在庫管理能力の向上、財務管理能力の向上

出典：技術協力チーム

4-3-2 BDS の実施とファシリテーション

(1) BDS の提供とファシリテーション

企業診断に基づき BDS 提供内容を決定し、州 BDS 支援実施機関は BDSP と協力して BDS を提供する。ここでは、各機関の役割、企業のニーズにふさわしいサービスを提供できる BDSP の選定、BDS 提供時の留意点について説明する。

1) BDS 提供時の SMEDAN と州 BDS 支援実施機関の役割

BDS 提供の前線に立つのは州 BDS 支援実施機関である。SMEDAN は州 BDS 支援実施機関を支援し、BDS 提供を効果的に行うための環境を整える。SMEDAN は、BDS 提供の効果を高めるための調整、指導、監督の役割を持つ。全国的な規模の情報も管理し、州 BDS 支援実施機関に提供する。例えば、BDSP の情報を把握し、BDS 提供の効果が最大限に発揮されるよう適切な BDSP の情報を、州 BDS 支援実施機関に提供する。

⁵日本の製造業でみられる生産環境と生産性の向上を目的としたツールである。5S とは整理（Seiri）、整頓（Seiton）、清掃（Seiso）、清潔（Seiketsu）、しつけ（Shitsuke）の頭文字である5つのSを指す。

SMEDAN は、州 BDS 支援実施機関が行う国家経済復興基金（National Economic Reconstruction Fund）や工業銀行などの金融機関から企業への貸付の照会や働きかけを支援する。さらに、州の出先機関である BSC や BIC を通じて、州 BDS 支援実施機関が BDS 提供を行っている企業が融資を円滑に受けられるよう調整する。

BDS 提供の予算は州 BDS 支援実施機関だけの拠出ではなく、州 BDS 支援実施機関が SMEDAN に申請し、予算を確保するというプログラムの設置の可能性もある。SMEDAN は BDS 提供のファシリテーターとして、州 BDS 支援実施機関が効果の高い BDS を円滑に提供できるように、資金確保も含めた環境整備を行う役割も担っている。

SMEDAN は中小零細企業を対象とした事業を直接行うこともできる。SMEDAN が実施している産業振興・企業育成のための研修に、州 BDS 支援実施機関の BDS 提供の対象となっている企業を優先的に参加させることもできる。

2) BDSP の選定

提供が求められている BDS の種類と内容を整理し、それらの提供機関を決定する。BDS の種類には大きく分けて知識面と技術面での支援に分けられるため、種類別に整理すると選定が行いやすい。

州 BDS 支援実施機関以外に民間などの BDSP も州によっては存在しているため、それらについても十分に情報収集し、提供可能なサービス内容を精査する。州 BDS 支援実施機関以外の BDSP には研修などの経験が豊富だったり、特定の分野に秀でていたりする機関が存在する。BDS 提供に積極的に政府関係機関よりも柔軟に BDS 提供を行う姿勢を備えている場合がある。提供可能な BDS の選択肢を広げるため、州 BDS 支援実施機関だけでなく、民間や NGO などからも幅広く BDS 提供の実施機関の候補を検討する。

特定の活動について複数の BDSP による支援が可能な場合は、BDS の効果が最大限に上がる方法で BDSP を選定する。複数存在する BDS の特徴によって使い分けるか比較し、より優れている BDSP にサービス提供の機会を与える方法が考えられる。

提供する BDS の内容に完全に合致した知見を持った BDSP が存在しなくても、BDS の提供機関または実施運営機関が委託先を訓練したり、研修内容に関する情報提供をしたりすることで当該 BDS の提供が可能になる。ボックス 4-2 に関連する例を示す。

ボックス 4-2 類似経験を有する BDSP の活用

カノ州とナイジャ州では、機械式落花生搾油業者を対象とした BDS で工場の衛生面と効率性の改善を目的に、5S と呼ばれる作業環境改善ツールの研修を実施する計画を立てた。5S 研修の実施可能な BDSP を探した結果、5S ではないが、それに類似した知識または経験を持った BDSP が見つかったため、その BDSP の講師に直接 5S に関する指導を行い、情報共有を行ったうえで 5S の研修を実施した。

出典：技術協力チーム

①BDS のスケジュールの検討

上記の情報収集と企業診断ツールによる分析で決定された BDS の内容に基づき、最も効果が上がると想定される活動の内容と提供の順番、スケジュールを検討する。対象企業が扱う製品の季節性や確保できる労働力なども十分考慮して検討する。

ボックス 4-3 活動を提案する時期についての事例

落花生油の伝統的搾油業者に対し、コスト削減を行う必要があると判断し、原材料の共同購入を提案した。その時期は 11 月上旬で落花生の価格が上がり始めている時期だった。事業者はそれを知っていたため、共同購入を行うことの意義を理解し、積極的にルール作りや共同購入を開始し、BDS 提供期間である 9 カ月間に 21 回の共同購入を行い、11%のコスト削減に成功した。原料の共同購入の考え方を紹介した時期が原料の価格が上昇する時期と合致したため、事業者がその必要性を理解しやすかった。そのため、それまで何かを協力し合って活動した経験がなかった事業者が、共同での活動を積極的に行う結果となった。

出典：技術協力チーム

ボックス 4-3 の事例は、BDS の内容を検討する際に対象製品の季節性や BDS の効果を上げるために、適切な時期を検討することが重要であることを示唆している。BDS のサービス提供能力や他のプログラムの活動などとの兼ね合いも含め、計画したスケジュールどおりに活動が行えるかどうか、州 BDS 支援実施機関と BDSP との間で事前に協議したうえで計画を策定する。

②BDS 提供の際の留意点

BDS を提供する際に、以下のとおり留意しなければならない点がある。

企業の能力を考慮した BDS の提供方法の検討：企業診断ツールを使って BDS の内容を決める際に具体的なサービスの提供方法も検討する。企業の代表者または主要な従業員の文字の読み書きなどの基礎学習能力が低く、研修の実施が困難な場合でも、研修の実施方法を工夫することでサービスが提供可能になることもあるため、実施方法は具体的で柔軟な発想で検討する。BDS 提供の際に企業の能力を考慮してサービスを提供した事例をボックス 4-4 に紹介する。

ボックス 4-4 企業の能力を考慮した BDS 提供の事例

カノ州とナイジャ州で BDS を提供した際、経営者や従業員の教育レベルや過去の経験値を考慮し、会計研修で単式簿記を主に採用し指導した。文字の読み書きができない事業主の家族にも研修に参加してもらうことでその後の記帳の継続率が上がり、両州とも結果的に非常に高い確率で帳簿付けが継続された。

出典：技術協力チーム

BDS を提供する際はこうした配慮が必要であり、以下のような判断をすることで成果の発現が起りやすくなる。

- 研修コンテンツの開発プロセス：研修のコンテンツは州 BDS 支援実施機関が中心となって内容を作成し、BDSP と協議のうえ、具体的な研修内容を検討する。限られた時間内で研修の参加者が必要な技能を習得できるように、柔軟な発想で研修内容と教材を用意する。模擬講義を行えば、実際の講義や演習にかかる時間を確認することができる。
- 地域の機材製造業者の活用：BDS の活動の一環として特定の資機材や道具を製造することが求められる場合があるが、各地域には資機材や道具を製造することのできる業者が存在する。それらの業者を最大限活用することで BDS 提供の持続性を高める。
- BDSP の変更：BDS 提供が始まった後で、選択した BDSP の能力が不十分であったり、予定していた日程で BDS が提供できなかつたりするなどの問題が生じた場合は、途中で BDSP を変更する可能性がある。
- リスク管理：サービスを提供するうえで、想定されるリスクがあるかどうかを検討し、事前に防止策を講じることができれば実施する。例えば、提供を受けた資機材やサービスを有効に活用しないことが考えられる。BDS は必ずしも無償である必要はなく、コストの一部を企業と協議のうえ、負担してもらうことも検討する。企業が自助努力を行わないこともあるので、BDS 提供時には、動機づけを行うなど工夫する。

(2) モニタリングとフォローアップ

1) モニタリング実施方法と実施体制の構築

BDS のモニタリングでは、州 BDS 支援実施機関の職員が週に 1 回程度対象企業を訪問し、会計帳簿の記帳状況や企業診断で設定された指標の達成度合いを確認する。モニタリングは、必要最低限の人員で効率的に実施する。モニタリング担当者は、会計帳簿や企業診断ツールについて十分な知識を持っている。製品の品質改善や生産量の増加などが主要な活動内容である場合、技術指導は BDSP の専門家が行う。モニタリング担当者は、品質改善や製造管理に関しある程度の知識を持っている必要がある。

2) モニタリングの方法

企業のモニタリングでは、KGI と KPI について指標の進捗状況を観察する。企業から指標に関連した数値の情報を取得し、所定のフォームに記録する（添付資料 5 参照）。一定期間ごとに集計し、指標の達成度を分析する。必要なフィードバックを企業に提供し、企業の動機づけを図り、事業の方向性や具体的なステップなどを示すことも、モニタリングの重要な活動である。指標を数値で表すと、企業の成績を比較しやすくなる。定性的な評価材料も、点数を付けるなど数値にして記録するよう工夫することもできる。CSF や KGI を数値で表しにくい場合があれば、記述により進捗を記録する。

3) モニタリングの留意点

モニタリングが迅速に開始できるよう、そのための役割分担を事前に明確に決めておく。BDS 提供が開始されると同時期に、モニタリングも開始されなければならない。そのため、プロジェクトの計画段階で誰がどの企業のモニターを行い、誰がモニタリング活動を監督するか計画段階で明確にしておく。

モニタリングする際に、州 BDS 支援実施機関職員が考慮すべき留意点は以下のとおりである。

- 定期的な訪問
- 支援企業は訪問職員とのミーティングに毎回参加するという意識の醸成
- 訪問の事前連絡
- 適切なタイミングでの適切な指導
- 企業の自助努力の促進
- フォードバックの提供
- 企業の動機づけ
- 企業との信頼関係の構築

これら以外にも、それぞれの状況に合わせて柔軟な姿勢と視点が求められる。

ボックス 4-5 BDS 提供期間中に対象企業の経営戦略目標を変更した事例

ナイジャ州のシアバターの伝統的加工業者を対象に、帳簿記帳を通じた経営能力とシアバターの品質、それと利益率について改善することを、BDS 開始当初の経営戦略として掲げた。FFA 値が 2 以下のグレードのシアバターの製造能力の構築を目指し、技術指導を行った。数カ月にわたる技術指導を通じて、対象事業者である伝統的搾油業者の製品の品質は少しずつ改善した。

しかし、改善された製品の販売を機械搾油業者に高値で買い取ってもらうことで、伝統的搾油業者の利益率を改善しようという当初の経営戦略は現実的でないということが、その後の機械搾油業者との協議や取引業者への聞き取りから判明した。BDS 提供前の調査や企業診断を行うための聞き取りの際に、機械搾油業者やシアバター協会長は、伝統的搾油業者のシアバターの品質が改善されるならマーケット価格より高値で買い取ると明言していたが、品質が改善された製品を見せて買取価格を協議したところ、BDS を提供した地域付近のマーケット価格より大幅に低い原料代程度の金額しか提示されなかった。その他のシアバター取引業者にも聞き取りを行ったが、高い品質であることは認めたものの、マーケット価格以上を提示した業者はいなかった。こうした状況からナイジャ州では、SON が掲げている品質を意識したシアバターの売買は基本的に行われていないと判断し、事業の方向性の一部変更が求められた。

伝統的搾油業者の事業改善を行うためには、品質改善による販売価格の向上が最も効果が高いと思われ、すでに多くの対象企業がグレード 2 レベル以上の品質のシアバターを製造することができるようになっていたため、品質に応じた価格で取り引きが可能な販売先を新たに開拓するという方向へ事業の方針を変更した。それにより品質改善と利益率の向上という事業の根本的な方針を変えることなく、BDS を継続することが可能になった。

その後新たな買取業者との取り引きの関係構築を支援したが、買取業者とシアバター加工業者との信頼関係を構築したり、大量の注文が発生したりするまでには至らず、BDS 終了時に経営戦略目標を達成することはできなかった。しかし、目標が現実的でないと判断した時点で、必要に応じた方針の転換を柔軟に行ったことで、事業者や BDS の提供側にとっても事業の正しい方向性と課題が明確になった。

出典：技術協力チーム

4) 活動途中での方向性や目標値の変更等についての対応

企業支援の途中で当初掲げた目標が現実に即しておらず、変更すべきと判断できる場合は、州 BDS 支援実施機関と企業の間で、状況を検討し内容を修正する。市場の動向により、収益が悪化

したり掲げた方向性では目標値を達成できなかつたりする場合や、方向性は正しくても BDS 提供期間中に目標値を達成することが難しいと想定される場合は、必要に応じて目標値などを変更する。企業のやる気の度合いが低い場合や、BDS を提供する側の能力が修正の理由となることも考えられる。そのような状況が発生した場合、早目の判断で柔軟な対応が求められる。

方針転換を途中で行っていなければ、利益率改善に向けた現実的な課題を明確に把握することはできなかったであろう。方針を変更する際は企業と協議し、同意のうえ行うことが不可欠である。ボックス 4-5 に BDS 提供期間中に目標を変更した事例を示した。

5) KGI・KPI を含めた指標の達成度に関する分析方法

企業診断フォームの指標の達成度は、数値による達成度から判断可能である。一方、数値同士の関係性を含めた総合的な判断をするためには、分析の際に各指標の関係を把握し、成果が現われた理由と現れなかった原因も考慮して行う必要がある。指標として、重要成功要因（CSF）、結果指標（KGI）、先行指標（KPI）がある。それらの関係は、CSF を達成するための直接的な要因として KGI があり、KGI の達成の有無を支える要因が KPI となっている。従って、CSF の成否がどの程度であったかという理由は、KGI と KPI を精査することで確認できる。それぞれが基本的に数値目標であるため、目標を達成したかどうかは客観的に判断できるが、目標値を達成できない場合でもその原因を分析し、総合的に経営戦略の達成度を判断する。

普段からモニタリングを定期的に行い企業との対話を行っていれば、多くの情報が事前に集まり、目標値が達成されなかった場合の原因の分析が的確にできる。企業診断フォームによるモニタリング活動だけでは指標の達成度の分析が難しい場合、会計帳簿の内容や技術的な指導の過程から収集した情報で、原因を判断できる場合がある。そのため、それらの情報も考慮に入れ分析することが望ましい。

市場での価格情報を定期的に収集することは、有益であるがコストがかかる。そのため、どのような情報を収集する必要があるかは、十分な検討が必要だ。ボックス 4-6 に、KGI・KPI の目標値達成の確認のために収集した情報の事例を示した。

ボックス 4-6 KGI・KPI の目標値達成の確認のために収集した情報の事例

対象事業者が取り引きをしている市場の落花生の価格情報を、BDS 提供期間中に取り続けた。それらの情報を伝統的搾油業者が実際に共同購入した落花生の原料価格と、通常のマーケット価格との平均値と比較し、共同購入による原料購入にかけたコストの削減比率を算定した。そのような数値は、定期的な事業者の共同購入とマーケット価格のモニタリングによって算出可能になったことから、KGI や KPI などの数値目標を設定する際に、目標の達成率を測るためにはその他にどのような情報収集がモニタリングで必要になるか明確にする必要がある。

出典：技術協力チーム

4-3-3 評価

(1) BDS 提供の成果の評価

州 BDS 支援実施機関の職員が、BDSP と協力して企業に対して BDS 提供を行った後、そのサービス提供の成果を確認し、BDS 提供の効率化を図るために評価を行う。これは、SMEDAN の策定する年次予算計画が予定通り執行されたかを確認し、州 BDS 支援実施機関の職員が実施する企業への BDS 提供が実行され、どの程度各企業の初期の経営戦略が達成されたかを評価する。評価項目は、提供される BDS の内容によって異なる。

表 4-14 に、BDS の内容に応じた評価項目を示す。評価項目は定性的なものと同量的なものに分類される。これらの評価は、企業ごとに企業診断の最終プロセスで作成される戦略策定カルテに記載される、KGI と KPI の達成レベルを根拠として判断する。

表 4-14 BDS の内容と評価項目

BDS 内容	評価項目
・ 経営管理	・ 継続した帳簿付けによる財政管理能力の向上、融資申請能力の向上（事業戦略立案能力含む）、企業家精神の醸成度（融資申請度、投資費用の拡大など）
・ 生産	・ サービス提供による生産量の増加
・ 価格・マーケティング	・ サービス提供による製品の質の向上、サービス提供による製品の質の向上に伴う価格の向上、取引先業者の増加

出典：技術協力チーム

評価に必要な KGI・KPI の数値や帳簿など企業の事業運営状況は、毎週のモニタリング記録で確認する。ここでは、州 BDS 支援実施機関職員が定期的に行うモニタリングで、情報が適切に収集されているかも評価する。BDS 提供を行う過程で発見された課題の対応についても評価する。州 BDS 支援実施機関は、評価結果を活かして次年度の事業計画と予算の策定を行う。

(2) BDS 提供のインパクト評価

事業インパクト評価は、BDS 提供に投入した公共財政が、州全体にどのくらいの経済インパクトをもたらしたかを定量的に評価するものである。BDS を提供した企業の成果をもとにベースライン調査結果のデータを使用して、インパクトを定量的に把握し評価する。

(3) SMEDAN と州 BDS 支援実施機関職員の業務評価

BDS 提供に従事する職員の業務評価を、業務目標に基づき事業年度終了時に行う。この評価は、SMEDAN と州 BDS 支援実施機関で、人事の一環として行う。業務目標を記載したフォームを作成し、上司は職員のパフォーマンスを評価する。必要に応じて上司は、職員に評価の結果をフィードバックする。業務評価手順の例を表 4-15 に示した。評価結果は賞与の額などに反映される。

表 4-15 職員の業務評価手順の例

手順	内容
a)	各職員が事業年度初めに目標設定フォームを記載する。目標は調査や BDS 提供に関連するものとする。
b)	事業年度初めに上司は目標設定フォームを承認する。
c)	年度終了時に職員は目標設定フォーム目標の達成度を記入する。
d)	達成度が記入された目標設定フォームをもとに、上司と職員が活動内容の振り返りを行う。この際、業務遂行の過程での職員の努力や業務推進における工夫を確認する。次年度の目標の案を策定する。
e)	上司が最終的なパフォーマンス評価を行う。同時に次年度の目標を決定する。

出典：技術協力チーム

4-4 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う必要がある。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、十分な経験と信用における知識を持つ必要がある。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。

4-4-1 SMEDAN に必要な能力とその強化

SMEDAN は BDS 提供の調整役である。アブジャにある SMEDAN 本部と州の出先機関（6つのゾーン事務所、州にある BSC、BIC）を通じて、各州の州 BDS 支援実施機関、BDSP、金融機関との調整を行う。調整の成果は、BDS 提供企業について業績の向上、事業の拡大、融資額の増加、倒産件数の減少など、目に見える結果として出てくる。SMEDAN は州 BDS 支援実施機関とともに、企業の業績を左右する立場にあり、適時に的確な BDS 提供の判断が要求される。中小零細企業主とのコミュニケーション能力、支援を行う製品のバリューチェーンやマーケットに対する幅広い知識とともに、市場の動向を各種の情報源に基づき見極めることのできる深い洞察力も必要である。

これらの能力は、日々の業務の中で企業経営の経験者や専門家と切磋琢磨することにより培われる。SMEDAN にこのような職場環境を醸成するため、民間の一线で企業の経営や管理に携わった人材を、リーダーとして期限採用し、組織強化を図る。コンサルタントを活用してそのノウハウを使い、サービス内容の向上をめざすことを積極的に推進する。企業を支援する SMEDAN には、その企業以上の能力を備えている必要があり、融資による資金の有効活用を指導できるだけの経験とディシプリンも必要である。

SMEDAN は、調整能力の他に、州 BDS 支援実施機関が BDS 提供を実施する際に必要な技術の指導ができる能力を備えている必要がある。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州 BDS 支援実施機関に対して行える必要がある。それら専門知識のうえに、

研修やファシリテーションのスキル、プレゼンテーションのスキルなど、リーダーとしてのコミュニケーションスキルを備え、日々真剣勝負をしている企業を満足させるサービスが提供できる資質を備えていなければならない。SMEDAN の職員の能力強化には、先に述べた実務経験者を期間雇用したり、成功企業や失敗企業の分析について経営コンサルタントを交えて行ったりするなど、企業内研修やオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）を積極的に企画し実施する

4-4-2 州 BDS 支援実施機関とその他の BDSP に必要な能力とその強化

企業に直接 BDS を提供する州 BDS 支援実施機関と BDSP が備えるべき能力を、提供する BDS の分類に基づき整理し、表 4-16 に示した。

表 4-16 BDSP に必要な能力

BDS 内容	BDSP に必要な能力
経営管理	・ 企業診断、帳簿分析、事業戦略策定、マーケティング
生産	・ 衛生管理、製造管理、5S 実践ノウハウ
技術	・ 設備や機械に関する専門知識、品質改善手法

出典：技術協力チーム

(1) 経営管理

BDS 提供の内容を決定するうえで重要な企業診断は、BDSP が持つべき基本能力といえる。BDS 提供は、事業環境分析、企業経営方向の確認、事業戦略の策定、その戦略目標達成のための活動のモニタリング、という 4 つの段階に分かれる。これらの各段階で使用する手法は習得しておかなければならない。BDSP の職員は、必要な指導を受けて、サービス提供の能力の向上を常に図り、マーケティング、市場の動向、販売・仕入の工夫による合理化とコスト削減、帳簿分析、損益計算書・貸借対照表の分析、労務や人事に関する基本的知識を持ち、実用的で実践的なサービス提供を行う。

(2) 生産

食品を取り扱う企業は、生産環境の衛生管理を徹底する必要がある。BDS を提供する BDSP は、国内の関連する法令やガイドラインに基づいた指導能力が求められる。日本の製造業で導入された 5S は、生産環境の整理整頓を基本として、無駄なコストを削減し歩留まりを改善するなど、経営管理の実践の効果的なツールであり、基本事項と現場での実践のノウハウは、OJT を通して身につけるべきである。

(3) 技術

BDSP が生産や製造の技術に関してサービスを提供する場合、BDSP は対象製品や製品について、基本的な生産・製造工程を理解していることが前提となる。技術の向上は低コストでできるものもあれば、大きな投資が必要なものもある。企業診断に基づき、技術の向上が必要とされた場合、技術に関して十分な知識と経験を持ったうえで BDS 提供を行う。

経営管理に関連することであれば、BDSP が CSR の概念について理解があることが望ましい。ナイジェリアで BDS を必要とする企業の多くは、CSR についての理解が不十分である。これは、CSR を行えるほど経営に余裕がある企業が少ないことにもよるが、コストのかからない方法もある。例えば、生産環境を衛生に保つことは、それほどコストがかからないが、取引企業や消費者が企業に対して持つイメージアップに貢献し、経営状況の改善につながる場合もある。

BDS の提供で、企業を取り巻く市場の環境を分析し、プラスアルファの知識を提供できれば、BDS の内容に深みが増す。技術に関しても、設備や機械の取り扱いに関する専門知識だけではなく、スペアパーツや修理工場の所在地の情報など、幅広く収集しておくことは、付加価値の高い BDS を提供するうえで重要である。

州 BDS 支援実施機関職員やその他の BDSP が、これらの必要な能力を身につけるには、専門機関や専門家、経営の経験者による研修や、一緒に仕事を行うなどの方策が考えられる。BDSP の職員が、定期的に関係する研修を受けるなどの投資も必要である。資金に余裕があれば、コンサルタントの活用や成功企業の視察などにより、経験を積むことができる。BDS を提供する側の能力が、対象企業の収益性の増大や事業の拡大に反映されるので、BDSP の能力向上への投資を積極的に行うべきである。

4-5 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する。

4-5-1 BDS の提供に必要なコスト管理に関する基本方針

(1) 成果ベースのアプローチに基づいたコストパフォーマンスの意識

BDS 提供は公共の財政を投入して行われるため、それにかかったコストよりも高いインパクトを導きださなければ、政府の貴重な予算が無駄に使われたことになる。BDS を提供する立場にある州 BDS 支援実施機関やそれを支援する SMEDAN が、そのような意識を持つことは重要である。BDS のための予算がより効果的に使われれば、産業全体へのインパクトを増加させることができる。

(2) インパクトに対するコストパフォーマンスの向上

インパクトに対するコストパフォーマンスがよいとは、BDS 提供のコストより、その成果として生まれる付加価値が大きいこと、あるいは、同じコストでより付加価値の高い成果が創出されることを意味する。BDS 提供のコストパフォーマンスの向上に必要な視点や要素について以下に説明する。

1) 限られた資源の有効活用の必要性

BDS 提供の目的は、産業が創造する付加価値を増大させ、経済の成長を促すことである。一方で、公共セクターが BDS に投下できる予算や人員は限られているため、投下資源に対し付加価値の増加をいかに極大化するかが、公共セクターの課題となる。このため、投下資源に対するインパクトのモニタリングは、行政効率を上げるうえで重要となる。インパクトに対するコストパフォーマンスを上げるために、支援対象の製品のバリューチェーンの中の特定の業種に BDS を集中的に提供することが、選択される場合もある。逆に、構成する業種全般を支援することが効果的である場合もある。このようなアプローチの選択は、収集された事実に関する情報の分析に基づいて行われる。

2) 適切な予算管理

コストパフォーマンスを向上させる前提条件として、予算が適切に策定され管理されていなければならない。州 BDS 支援実施機関が提供する BDS は、公共の財政を使って提供される。そのため、予算計画の策定、調達、執行、会計管理は、州 BDS 支援実施機関と SMEDAN により、計画的で適切に行われる。BDS の提供は、政策の成果を効率的に達成するよう計画が検討され、予算書に反映される。予算サイクル全般にわたって透明性が確保され、各部局の活動が予算執行に合わせて調整されることが、予算執行の無駄を少なくし、ひいては、コストパフォーマンスを高めるために重要である。

3) 投入コスト決定時の留意点

経費削減を検討する際、慎重に行うべき場合もある。継続的に企業の状況をモニターするために必要なコストを惜しまないことで、全体的なコストパフォーマンスが上がることもあることを考慮し、どのコストを絞ってコストパフォーマンスを高めるか、その方針を計画段階で明確しておくべきである。例えば定期的な企業へのモニタリングを行うためには、企業のクラスターへ出向く交通費と人件費がかかるが、その頻度を減らし交通費を節約すると、帳簿付けが続きなくなり、新しい試みが定着しない可能性が高くなり、結局コスト高になる可能性が高い場合が往々にしてある。

4-5-2 BDS の提供に必要なコストの算定

(1) コストの算定方法

本項ではコストの算定方法を示す。前半に一般的な予算の算定方法を示し、後半にコストパフォーマンスの向上のためのコスト算定方法の具体例を示す。

予算費目の中でも特に人件費と技術開発費、交通費は BDS 全体の費用の中で占める割合が高い。一般的な予算の算定方法を表 4-17 に示す。表では、技術開発は州 BDS 支援実施機関以外の技術者に委託することを前提にしているため、あえて人件費とは別の費目にしている。資機材費や施設建設費を技術開発費の中に全て含めて算定する方法も考えられるため、州 BDS 支援実施機関の会計制度に沿って算定費目を変更すればよい。そのため、上記の予算費目の中で実際の算定に

含める必要がないものや、逆に追加すべき予算費目がある場合も考えられるため、状況に応じて適切な費目を設定し、事前に詳細な計画を立てる。

表 4-17 費目別コストの算定方法

No.	費目	算定方法
1	人件費	・ BDS 担当職員の BDS 活動に関する人件費を時間または月額で算定する。
2	技術開発費	・ 技術者の人件費×技術者の人数×技術開発にかかる日数
3	資機材費	・ BDS 提供に関する資機材にかかる費用を項目ごとに算定する。
4	施設建設費	・ BDS 提供を目的とした施設の設置や建設にかかる費用を項目ごとに算定する。
5	交通費	・ BDS の計画立案から実施・モニタリングまでにかかる交通費を算定する。計画立案にはバリューチェーン分析にかかる交通費を算定する。
6	調査費	・ バリューチェーン分析のための調査（情報収集）の規模を検討し、その調査にかかる費用を算定する。
7	日当・宿泊費	・ BDS 提供の対象企業が州都から離れた場所に位置している場合があり、職員の日帰りが困難な場合がある。活動で生じる宿泊費を計上する。日当については州 BDS 支援実施機関の規定に基づいて計上する。活動ごとに必要な日数とかかる日数を想定し、それらを単価でかけて算出する。
8	通信連絡費	・ 関係者への連絡などの通信にかかる費用を算定する。
9	書類作成費	・ BDS 提供にかかる書類作成費を算定する。
10	消耗品費	・ BDS 提供のために必要な消耗品費を算定する。

出典：技術協力チーム

これまでは予算策定のための費目とその一般的な算定方法を紹介したが、ここからはコストパフォーマンスの向上のための算定方法について論じる。コストパフォーマンスの高い BDS を提供するためには、ある業種に対し特定のサービスを提供することで、どのくらいのコストがかかり、どのくらいの付加価値が生み出されるか事前に推定したうえで、経済的に効果の高い BDS と業種を見極める必要がある。

1) カノ州の精米業者に提供された BDS の費用便益分析の例

以下にコストの算定例をカノ州とナイジャ州に分けて紹介する。まずカノ州の精米業者を例にして、BDS 提供コストを表 4-18 とおり設定する。

上記の条件で精米業者に BDS を提供した場合、1 人の職員にかかる 1 カ月のコストは 5 万 1000 ナイラ（10 企業あたり）で、年間で計算すると 61 万 2000 ナイラになる。BDS 提供を行う職員は、帳簿付けやマーケティング、担当製品のバリューチェーン、生産に関する技術などで一定レベルの知識を備えていることを前提とする。零細企業は納税していないため、BDS 提供コストはかかった費用だけとし、税金をコストから差し引かないこととする。

表 4-18 カノ州の精米業者への BDS 提供コスト

内容	金額	備考
職員人件費	50,000 ナイラ	月給。SMEDAN もしくは州商工省の若手職員を想定。職員 1 人が 1 クラスター 10 企業への BDS 提供を担当する。
交通費	1,040 ナイラ	車両ガソリン代。60km/回、65 ナイラ/ℓ、15ℓ/km と想定。1 カ月に 4 回企業を訪問する。

出典：技術協力チーム

カノ州全体のコメバリューチェーンの状況を見てみる。コメパーボイラーは約 6 万 8000 人、コメ取引業者は約 6 万 5000 人、精米業者は約 4200 人にのぼる。パーボイラーとコメ取引業者は州内全域にいるが、精米業者は州内中心地から西部、南部、東部方面、主要幹線道路沿いで主要マーケットがある地域に集中している。主要幹線道路沿いの主要マーケットに位置する精米業者のほうが、パーボイラーやコメ取引業者よりもコメのバリューチェーン全体に与えるインパクトが大きい可能性が高いことが、立地の傾向と全体の数から把握できる。そのため、精米業者への BDS 提供にかかる費用と GDP 成長率を検討する。

精米業者の州全体の付加価値は、下記の算定方法で約 55 億ナイラとなる。仮に精米業者が BDS の提供により付加価値を 5%向上（機会費用はほとんどゼロと見る）させるとすると、州全体へのインパクトは 2.7 億ナイラとなる。表 4-18 で示されている BDS 提供コストに基づいて、州内の精米業者への BDS 提供コストを算定すると、約 1 億ナイラかかることがわかる。算定方法は以下のとおりである。

精米業の事業者 1 人あたりの売上総利益（付加価値分）が 130 万ナイラ。州全体で 4208 人の事業者がいるので、130 万（ナイラ）×4208（事業者）=54 億 7040 万ナイラとなる。実働稼働日を週 5 日と設定し、精米業者への BDS 提供を週 2 日と想定する。612,480 ナイラ÷5 日×2 日=244,992 ナイラ。これが、精米業者 10 人にかかる年間の BDS 提供コストとなる。州全体には 4208 人いるので、244,992 を 420.8 倍（=103,092,633 ナイラ）したものが、州内にいる精米業者にかかる BDS 提供コストの概算となる。

つまり、州全体の精米業者の GDP を 5%向上させるには、1 億ナイラの公共財政投資が必要となる。1 億ナイラは州全体の GDP が 5%上がった時の付加価値となる 2.7 億ナイラという金額よりも低い。従って、BDS にかかるコストよりも高い付加価値を提供することができ、精米業者に BDS 提供を行った場合、コストパフォーマンスが高い BDS を提供することが可能であるという想定を事前にすることが可能である。

同様の条件で BDS を提供した場合、コメパーボイラーやコメ取引業者に同様の投資を行うことは、精米業者の約 32 倍にもなる企業数から推察するに、コストがかかりすぎることは明らかである。このような算定を計画時に行うことで、よりコストパフォーマンスの高い業種を選び、BDS を提供することが可能になる。

2) ナイジャ州の伝統的シアバター搾油業者に提供された BDS の費用便益分析の例

次に GDP という大きい枠ではなく、特定の BDS にかかるコストと創出される付加価値の検討方法をナイジャ州のシアバターを例に示す。ナイジャ州全体の伝統的シアバター搾油業者は約 5 万 9000 人、伝統的シアナッツ加工業者は約 19 万 2000 人いる。

シアバターの伝統的搾油業者を対象にした BDS を提供すると仮定し、それに必要な金額とその付加価値の増加のインパクトを算定する。ナイジャ州のミンナに拠点を置く政府職員が、カッチャ地区にある村落の 10 企業を週 1 回訪問指導する場合、1 日の訪問にかかる費用は表 4-19 に示すとおり約 3000 ナイラとなる。

表 4-19 BDS 提供コスト基本数値 (ナイジャ州カチャ)

内容	金額	算定内訳
職員人件費	1,667 ナイラ	50,000 ナイラ/月÷30 日×1 日
交通費 (乗用車ガソリン代)	1,300 ナイラ	65 ナイラ×20 リットル
合計金額	2,967 ナイラ	1,667 ナイラ+1,300 ナイラ

出典：技術協力チーム

シアバターの品質改善は事業の改善に有効と想定し、その技術指導にかかった費用とそれによって生み出される付加価値の額を仮定の中で比較する。高品質のシアバターの製品と通常価格の製品を比較した場合に、販売利益の差から BDS の付加価値を計算する。BDS がなかった場合のシアバターの通常品質の価格を、20kg あたりの平均価格 3700 ナイラとする。一方、BDS の結果、高品位の製品ができたと仮定し、その価格を 20kg あたり 4500 ナイラとする。高品位の製品の製造には追加の労働力がいらぬ手法が採用されたと仮定する。

仮に 10 人の企業が月に 1000kg を共同で製造すると、表 4-20 に示すとおり、高品質の製品を製造することによる付加価値は 4 万ナイラである。

表 4-20 BDS 提供コスト、高品質製品の製造で生まれる付加価値

内容	金額	算定内訳
通常品質の価格	185,000 ナイラ	3,700 ナイラ× (1,000kg/20kg)
高品質製品の価格	225,000 ナイラ	4,500 ナイラ× (1,000kg/20kg)
高品質製品の価格－通常品質の価格	40,000 ナイラ	

出典：技術協力チーム

シアバター生産のできる時期に、月あたり 4 万ナイラの付加価値が発生し、そのために必要な BDS のコストは、表 4-21 に示すとおり 2 万 4000 ナイラであり、差し引き 1 万 6000 ナイラの付加価値分が投入コストを上回ることになる。

表 4-21 BDS 提供コスト、高品質製品の製造指導にかかる経費（ナイジャ州カチャ）

内容	金額	算定内訳
州 BDS 支援実施機関の職員が週 1 回 10 人の対象企業に対して 1 カ月間 5 回の技術指導を行う場合にかかる費用	15,000 ナイラ	3,000 ナイラ×5 日/月
技術指導以外にバイヤーとの交渉支援などに月 3 日間稼働した場合のコスト	9,000 ナイラ	3,000 ナイラ×3 日
合計額	24,000 ナイラ	

出典：技術協力チーム

仮に他の BDS の活動が本活動よりも低い付加価値しか生み出さないと想定できる場合は、高品位のシアバターを作るための技術指導を BDS の中心的な活動として位置づけ、事業目標を設定し、マーケティングなど技術指導の成果が付加価値となって表れるために必要な活動を検討すればよい。

このようにコストパフォーマンスを向上させるためには、マクロの視点とミクロの視点で算定が可能であり、それらの情報は最もコストパフォーマンスの高い BDS を検討する際の指標となる。そのため、上記のような算定を BDS の計画の段階で行うことが極めて重要である。

これらの算定を行うためには、ベースライン調査で収集した情報が必要である。そこで、BDS のコストパフォーマンスを最大限高めるには、ベースライン調査の実施が不可欠である。そのためコストは必要な経費として確保されるべきである。

参考資料

- Federal Ministry of Finance (n.d). 2011 amendment appropriation. <http://www.fmf.gov.ng/>
- Federal Ministry of Industry (n.d). Industrial policy of Nigeria: policies, incentives, guidelines and institutional framework.
- Federal Ministry of Trade and Investment (n.d). Highlight of the new focus of the Ministry of Trade and Investment. Document provided by FMTI.
- Government of Niger State (n.d.a). Approved 2008 estimates. Minna: Government of Niger State. Federal Republic of Nigeria.
- Government of Niger State (n.d.b). Approved 2009 estimates. Minna: Government of Niger State, Federal Republic of Nigeria.
- Japan International Cooperation Agency (2009). Preparatory study report on development planning on the Lone Local Government One Product Programme in the Federal Republic of Nigeria. Tokyo: Industrial Development Department, Japan International Cooperation Agency.
- Japan International Cooperation Agency (2010). Detailed design study report on development planning on the Lone Local Government One Product Programme in the Federal Republic of Nigeria. Tokyo: Industrial Development Department, Japan International Cooperation Agency
- Kano State Government (2004). Kano State Economic Empowerment and Development Strategy. Policy document prepared for Kano State Government.
- Ministry of Budget and Economic Planning (n.d a). Budget of Kano State Government 2007. Data provided by the Ministry of Budget and Economic Planning.
- Ministry of Budget and Economic Planning (n.d b). Budget of Kano State Government 2008. Data provided by the Ministry of Budget and Economic Planning.
- Ministry of Budget and Economic Planning (n.d c). Budget of Kano State Government 2009. Data provided by the Ministry of Budget and Economic Planning.
- Ministry of Budget and Economic Planning (n.d d). Budget of Kano State Government 2010. Data provided by the Ministry of Budget and Economic Planning.
- Ministry of Investment, Commerce and Cooperatives (n.d.b). Nigeria state government 2010 approved capital estimates (sector: economic, sub-sector: manufacturing and cooperatives, commerce, investment and tourism). Document provided by Ministry of Investment, Commerce and Cooperatives of Niger State.
- Ministry of Local Government (n.d d). Property of Ministry for Local Government, Kano State: functions of a Local Government Council. Document provided by Ministry for Local Government.
- Ministry of Local Government (n.d c). Mandate of Ministry of Local Government. Document provided by the Ministry of Local Government.
- Ministry of Local Government (n.d a). Approved local government estimates in respect of the 44 Local Government Councils of Kano State for the year 2010. Document provided by Ministry of Local Government.
- Ministry of Local Government (n.d e). 2007 Local Government Councils proposed budget summary. Document provided by the Ministry of Local Government.
- Ministry of Local Government (n.d g). 2008 Local Government Councils proposed budget summary. Document provided by the Ministry of Local Government.
- Ministry of Local Government (n.d i). 2009 Proposed capital expenditure summary of 25 Local Government Councils in Niger State. Document provided by the Ministry of Local Government.
- National Planning Commission (2004). National Economic Empowerment and Development Strategy.

- National Planning Commission (2009). Nigeria Vision 20: 2020: Economic transformation blueprint.
- National Planning Commission (2010). Nigeria Vision 20: 2020: The first national implementation plan (2010-2013) Volume II: Sectoral plans and programmes.
- Niger State (2004 b). Niger State Economic Empowerment and Development Strategy (NSEEDS). Minna: Niger State.
- Niger State (n.d). Produce. Power. Prosperity. Niger State. Development Action Plan (DAP) for Niger State. Minna: Niger State.
- Niger State of Nigeria (n.d a). Approved 2007 revised estimate (July - December). Minna. Government of Niger State.
- Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria (2009). Concept paper for the implementation of One Local Government One Product (OLOP) Programme in Nigeria. Small & Medium Enterprises Development Agency of Nigeria.
- Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria and United Nations Development Programme (n.d). National policy on micro, small and medium enterprises. Abuja: Small & Medium Enterprises Development Agency of Nigeria.

添付資料

添付資料 1： OLOP プログラムの改訂版コンセプトペーパー

1. 背景

1.1 ナイジェリアについて

アフリカの西側沿岸に位置するナイジェリアは、1 億 4000 万の人口（2006 年現在）を抱える多民族国家である。アフリカ諸国の中では最も人口が多く、92 万 3678km²の国土はアフリカで 4 番目に大きい。ナイジェリアは民主主義と分権化した連邦制度を採用しており、首都と 36 州、774 自治体から構成されている。国土は 6 地域に分けられており、それぞれ北東（6 州）、北西（7 州）、北中（6 州と首都）、南東（5 州）、南西（6 州）、南南（6 州）となっている。首都はアブジャに置かれている。多数を占める民族が 3 つあり、北部にハウサ - フラニ、南西部にヨルバ、南東部にイボが分布している。しかし民族構成は多様であり、全体で 250 もの民族が共存している。この多様性が祭祀、舞踊、衣装などの豊かな伝統文化を生み出しており、他方で民族間の権力や資源を巡る争いを引き起こす原因にもなっている。

1.2 現状と開発の課題

農業はナイジェリアの経済の中心であり、GDP の 40%、雇用の 60%を占めている。しかし、1973 年以来、国家経済は過度に石油産業に頼るようになり、2006 年には政府歳入の 70~80%、輸出の 90%、GDP の 25%にまでなった。1 人当たりの国民総生産は 2001 年に 530 米ドル、2005 年に 850 米ドル、2007 年には 1,000 米ドルと推定されているが（ナイジェリア中央銀行）、これは主に石油産業とガス産業の成長によるものである。しかし石油産業の成長は、貧困の削減には結びついていない。

政府は市場交換レートによる自由経済、慎重な財政、地方分権を標榜している。民営化と金融セクター他の漸進的な改革も政府の新しい焦点である。2000 年に着手された改革は、徐々にマクロ経済の安定とインフレに対して明確な効果を発揮しつつある。

農業部門は GDP への貢献が最も大きいセクターではあるが、政府の関心が石油部門に集中して農業は十分な支援が振り向けられなかったため、独立以来徐々に衰退してきている。1970 年代の石油部門の急成長以降、農業部門の経済的な重要性は失われてきたが、農林水産業を含む農業はいまだにナイジェリアの経済の中心であり、GDP の 40%を占めている。近年、農業・農村開発は将来の経済成長、雇用創出、貧困削減の牽引役として再度注目を集めている。2006 年には農業は年間 6~7%の成長を達成しており、成長率は 10%に達すると予測されている。

貧困はいまだにナイジェリアの大きな問題であり、国民の 52%が 1 日の収入が 1 ドル以下の貧困層だと推定されている。サブサハラアフリカの貧困層の 4 分の 1 はナイジェリア人ということになり、ナイジェリアは世界で最も貧しい 30 カ国に含まれている。この現実には、1970 年代初頭に世界の最も豊かな国 50 位内に入っていたことと非常に対照的である。

1.3 日本の一村一品運動

日本の一村一品運動は、1979 年に地域開発を展開するための戦略として誕生した。一村一品運動は、地域に特有の産品や産業を育成し、付加価値を付けることで地域だけでなく国内外に売れるブランドに育てることを奨励した。

一村一品運動は以下の三原則に基づいて推進されている。

ローカルにしてグローバル

一村一品運動とは、地域の自然資源を使って高付加価値の産品を生産することである。地域資源が一村一品運動の原動力である。地域コミュニティは地元は何があるかをまず探さなくてはならず、そしてそれで何が作れるかを考える。公平で競争力のあるビジネスと市場環境は、そのような資源をどう活用できるかにかかっている。資源には天然資源、風景や史跡、祭りや舞踊等の文化的な催事、伝統食などが含まれる。このような既存の資源から国際的に売れる産品を生み出すことが、地域の特産品が国際市場に受け入れられる素地となる。

自主自立、創意工夫

一村一品運動は地元の創意工夫と意思決定に基づいて地域開発を振興しようとする作戦である。地域の特産品を選び、必要な資源を調達し、地域コミュニティを活性化させるのは地域住民自身である。一村一品運動は地域住民のものであり、行政は彼らの活動を促進するファシリテーターとして機能する。

人づくり

一村一品運動は地域住民の中の資源を掘り起こすことを大切にしており、彼らが農業、加工業、観光業、商業、その他の分野で新しいアイデアを生み出す原動力になることを期待している。そのためには、職業的スキルや起業家精神、リーダーシップを地域コミュニティに移転して、地域住民の活動を通じて持続性のあるコミュニティをつくることを究極の目的としている。

2. OLOP プログラムの基本概念

2.1 基本概念

ナイジェリア連邦政府は、日本の一村一品運動の経験を採用して OLOP プログラムを始めた。OLOP プログラムの基本概念は、地域で入手できる天然資源の付加価値を高めている中小零細企業を支援することである。OLOP プログラムのゴールと目的は以下のようにまとめられる。

ゴール：

ナイジェリアのコミュニティが中小零細企業を経営し、地域資源を活用して付加価値のある製品やサービスを生産できるようになることによって、経済的に成長する。

目的：

- 一村一品アプローチの経済開発を促進する
- 公平で競争力のあるビジネスと市場環境を推進する
- 中小企業振興を通じて地域で入手できる資源への付加価値を支援する
- 農村の雇用を創出する
- 高品質の製品・サービスを生産する技術移転を促進する
- 地域で生産された製品の市場へのアクセスを促進する
- 地域コミュニティの収入の機会と富の創造を増大させる
- 農村コミュニティの満足度を拡大することで都市への移住を最少化する

2.2 基本的な考え方と関連政策との整合性

2.2.1 ナイジェリア連邦政府の開発政策との整合性

国家経済エンパワメント開発戦略（NEEDS）（2003～2007年）は、コミュニティレベルでの雇用創出のための農業の生産性向上と中小企業の振興に注目している。雇用創出は貧困ライン以下の生活をしている農村人口の収入増加につながる。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慮している (NPC, 2004)。OLOP プログラムは NEEDS が展望している国家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 (NPC, 2009)。ナイジェリアビジョン 20 : 2020 の第一国家実施計画 2010 年～2013 年 (First National Implementation Plan 2010-2013) 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。第一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記載されている (NPC, 2010)。

2.2.2 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 (以前の連邦商工省) 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。以下の中期目標も設定されており、そのいくつかは中小企業を対象としている。その他の目標も中小零細企業振興に関連がある。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。

- 技術と成功例を提供することで、製造業の競争力を高める
- 国内資源を安価な投入として開発することで中小企業の成長を支援する
- 小規模企業と中規模・大規模企業の連携を強化する
- 国際環境の変化に対応する
- 人材、技術、インフラ、ビジネスサービスの開発を促進する
- ハイテク産業を振興する

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 によって作成された (SMEDAN and UNDP, n.d)。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。この政策では、以下に示す 7 つの政策・プログラム分野を設定しているが、これらの区分は OLOP プログラムでの中小零細企業支援にも適用できる。

- 組織、法律、規制の枠組み
- 人材開発
- 技術、調査、開発
- 普及、支援サービス
- マーケティング
- インフラ
- 金融

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、農村地域の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。

この政策の中で SMEDAN は以下のような役割を期待されている。

- ビジネス界の意識向上、ビジネス界への情報提供
- 中小零細企業に対するビジネス開発サービス、研修、カウンセリングの提供
- 企業ネットワーク、クラスター形成を通じた規模の経済の確保と国際競争力の強化
- 中小零細企業の事業環境整備のための政策立案と実施
- 中小零細企業が資金と事業スペースを確保するための支援
- ビジネス組織のネットワークと組織の強化

3. OLOP プログラムの実施体制

3.1 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上での 3 つの基本原則は以下のとおり。

3.1.1 明確な権限と責任の定義

OLOP プログラムは、連邦レベルと州レベルの政府機関とその他の関係者によって実施されるように設計されている。各関係者のプログラム実施における権限と責任をあらかじめ定義しておき、OLOP プログラムの実施中に関係者間で混乱や衝突が起きないようにする必要がある。

3.1.2 調整コストの削減

OLOP プログラムに参加するすべての関係者間の調整が必要であり、その調整コストは最小限に抑えられるべきである。OLOP プログラムの実施体制と手続きが完全に準備されて関係者間で共有されることによって、情報と資源が順調に流れるようになる。

3.1.3 透明性と説明責任の確保

すべての関係者は透明性と説明責任を尊重しなければならない。モニタリングと報告の仕組みを適切に設計し、OLOP プログラムを実施している機関の中での透明性を確保できるようにする。法律と規定を遵守させるため、厳しい罰則も設定しておく。

3.2 実施体制と実施管理

3.2.1 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。図 1 は OLOP プログラムの実施体制を表わしている。

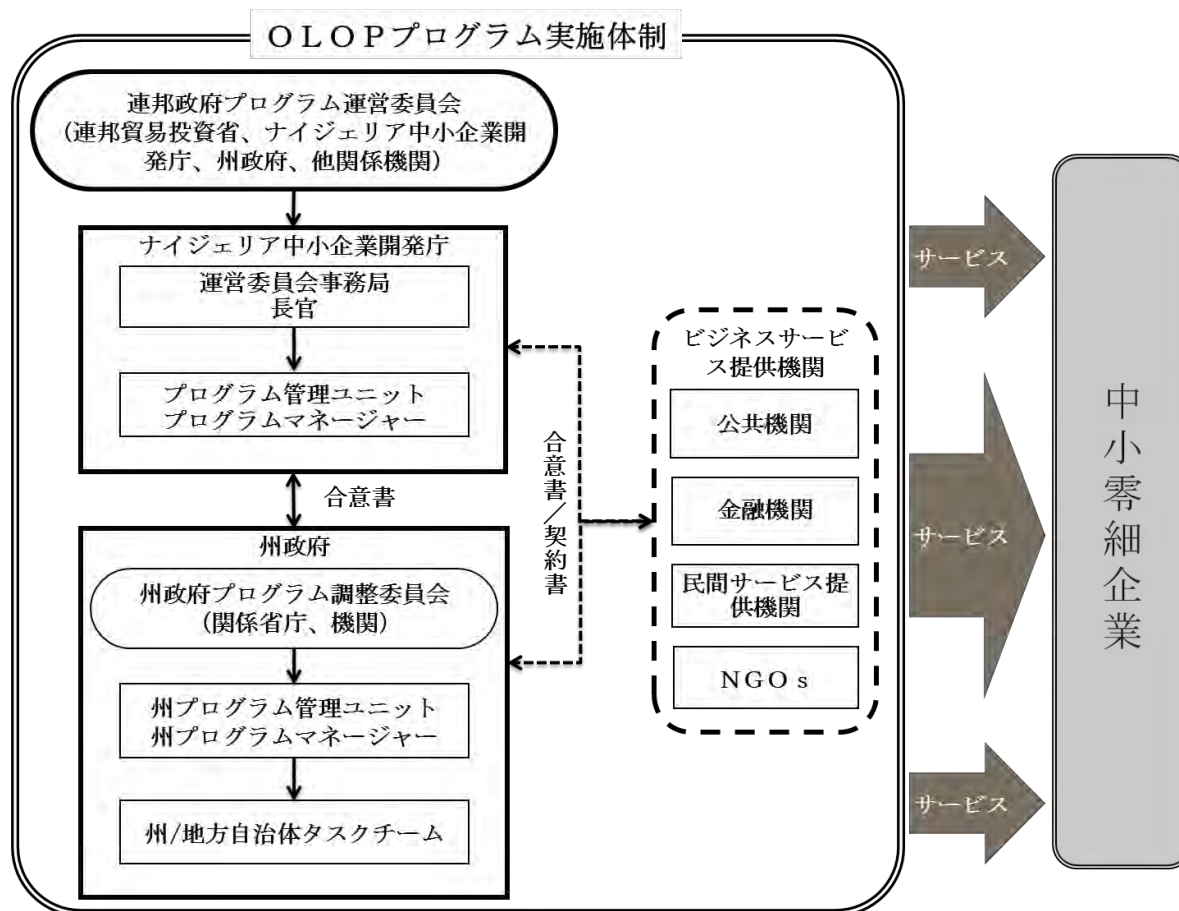


図1 OLOPプログラムの実施体制

(2) 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。

(3) SMEDAN

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。両者の権限と責任、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。

(4) 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。州政府は、州の他関係者と協力してプログラムを実施する主体である。州プログラム管理ユニット（State programme Management Unit: SPMU）が州政府内に設置される。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共機関、金融機関、民間のサービス提供者、NGO と合意書または契約書を締結し、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。

(5) 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 または州政府と MOU や契約書を結ぶことになる。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

3.2.2 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作成する責任を負う。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 を通じて各州政府に通知される。

(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。

4. OLOP プログラムのアプローチ

4.1 製品の選択とバリューチェーン分析

4.1.1 潜在性のある製品への集中

OLOP プログラムでは、潜在的な価値の高い製品に集中して支援する方針である。州によって異なる製品が中小零細企業によって生産、加工、流通していると考えられる。以下は製品の事例である。

• 織敷物	• ハチミツ製品	• 魚製品	• チップス（ヤム他）
• 木工家具	• スパイス・ハーブ	• 魚介類	• 塩
• 皮革・皮革製品	• ココナツ製品	• 乳製品	• 粉（メイズ他）
• アフリカ染めの布	• アラビアゴム	• カシューナツツ	• 金属
• コメ	• ゴマ	• バーベキュー	• 宝石
• ショウガ	• カタツムリ	• ニーム製品	• 伝統的祭り、舞踊
• 果物、野菜	• 食用油	• 家畜飼料	
• キャッサバ製品	• バター（シア他）	• 伝統アルコール飲料	

OLOP プログラムの実施の初期段階で、各州の関係者が製品のショートリストを作成する。関係者には商工省や農業省、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 などが含まれる。

ショートリストの中から、OLOP プログラムで支援される製品が選ばれる。ショートリスト内の各製品は、それらの製品の生産、加工、流通に関わる中小零細企業が支援されたらどの程度の経済的な効果を生み出すことができるかという視点で評価される。関係者間で議論する際に、以下のような評価の視点を設定してもよい。

- マーケットの需要
- ビジネスのポテンシャル
- 地方経済やジェンダーの平等性に対するインパクト
- 政策上の優先度合い
- 政府や外国支援による他のプロジェクトとの相乗効果

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。このように、事前に綿密な情報収集が不要であり、調査コストの低減することができる。加えて、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。

4.1.2 製品のバリューチェーン分析

選択されたそれぞれの製品に対して、対象となるクラスターを特定する。製品のクラスターとは、同じ原材料から生産される製品に関連する事業に携わる企業が地理的に集積している場所を指している。クラスターの中の個々の企業は、製品のバリューチェーンでつながっている業種に分類することができる。例えば、コメのクラスターにはパーボイラー、精米業者、コメトレーダーという業種が存在する。粳がコメ農家からパーボイラーにわたってパーボイルされ、精米業者で精米され、コメトレーダーによって市場に販売される。

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上で有用である。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。さらに、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が可能なレベルである。

4.2 中小零細企業に対する継続的、動的、かつ事実の分析に基づいた BDS の提供

4.2.1 事業戦略の策定

OLOP プログラムでは、それぞれの対象クラスターの中で成長する可能性が高く事業を改善する熱意のある企業を選択する。これらの企業はおそらく OLOP プログラムが提供する支援を最大限活用し、最良の結果を生み出すと考えられる。支援をそのような企業に集中させることは、限られた資源を効果的効率的に活用するという視点から正当化できる。

選ばれた企業は企業診断を受けて、内外のビジネス環境を分析し、事業経営の方向性を確認し、事業戦略を策定する。このプロセスは企業が経済の中で自分の置かれた位置を把握し、適切な事業戦略を採用するために役立つ。企業は OLOP プログラムの支援を受けて事業を運営する過程で、いつでもこの事業環境分析と戦略策定のプロセスに戻ることができる。

4.2.2 ビジネスサービスへのアクセス

こうした事業戦略に基づいて、企業は継続的、動的、かつ事実の分析に基づいた BDS の提供を OLOP プログラムから提供される。さまざまなビジネスサービスへのアクセスも、各企業の必要性に応じて手配される。彼らの事業は定期的にモニターされ、ビジネスサービスの進展や成果は確認される。企業が利用できるビジネスサービスの種類を以下に示す。

(1) 事業経営に関するサービス

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。事業経営能力を強化するための中小零細企業向けのサービスとしては、研修が最も一般的な形式である。研修は SMEDAN を含む政府機関や、経営コンサルティング企業などの民間組織、NGO などにより提供される。

経営スキルは企業の安定した運営と成長の基礎である。会計帳簿は企業が習得すべき最も基礎的な事業経営スキルといえる。適切に記録された会計帳簿があれば、企業は事業の費用と利益を分析することができる。会計帳簿以外で企業が必要としているサービスでは、事業計画書の作成やグループの運営管理、顧客関係などが挙げられる。

(2) 生産技能と技術に関するサービス

中小零細企業は、適正技術を利用できないために生産性や製品の品質を改善できないことが多い。生産技術は研修を通じて習得することが可能で、機械や設備は機械製造業者や販売業者から購入することができる。

生産技術を改善することによって品質や生産性が向上すれば、企業の売上を拡大したり、商品の販売価格を高くしたりという効果が期待できる。例えば、シンプルで安価な手動式搾油機を使え

ば伝統的搾油業者の重労働の手作業を大幅に減らすことができ、しかも生産量は増大する。または、生産過程に小さな器具を導入することで、販売価格が変わるほどに製品の質が改善する場合もある。

(3) マーケティングに関するサービス

マーケティングは中小零細企業にとって最も深刻な問題である。マーケティングの情報とサービスはナイジェリア輸出振興協議会（NEPC）の地域事務所などの政府機関や、その他コンサルティング会社や NGO などが提供している。中小零細企業には長期的にコンサルティングをしてくれるマーケティング支援が必要で、新規市場を開拓したり、潜在顧客を探したり、新規契約の交渉をしたりするプロセスを支援できるサービス提供者が必要である。

市場へのアクセスが改善することは、中小零細企業にとって事業拡大の鍵である。中小零細企業が事業経営のスキルと生産技術を改善すれば、生産コストは減少し、製品の質と生産性は向上する。そこで彼らの製品を受け入れてくれる市場が見つければ、事業は成長できる。OLOP プログラムからの継続的で柔軟な支援は、マーケティングも含めて必要なサービスを組み合わせる提供することが可能になる。

(4) 金融に関するサービス

中小零細企業にとって資金の需要は大きい。金融機関からの融資を利用できている企業は少ない。これらの企業が融資を受けるには、さまざまな障害を乗り越えなければならない。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、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。OLOP プログラムの支援を受けて金融機関の条件を満たせるようになった中小零細企業は金融機関に紹介することができる。

金融サービスを利用できれば、生産設備に投資して生産環境を改善できる。例えば、銀行の融資は新しい機械を購入して製品の品質と生産量を向上させることができる。また、金融サービスが有効に活用されるためには、生産技術やマーケティングなど、他のビジネスサービスも同時に利用できることが必要である。