

第3章 セネガル政府の産業政策

3-1 セネガル政府の開発戦略（DPES）

セネガル政府は、2010年末から第2次貧困削減文書（DSRP2）に続く国家開発戦略文書となる「経済・社会政策文書（DPES）」の策定を進め、経済財政省の主導により、首相府及び各省、有識者、民間、市民社会、地方自治体、民間部門、ドナー等を広く巻き込みながら三度の改訂を重ねて、2011年11月末に確定された。

本文書は貧困削減戦略の第三世代として位置づけられるものだが、表題から「貧困削減」の文言が消え、「経済の新興を通じた持続的な開発と連帯的な分配の実現」を大方針に掲げるなど、DSRP2と比較しても、経済インフラ重視の成長指向を前面に打ち出すものとなっている。なかでも、産業インフラ整備、民間セクター振興、アグリビジネスを含む農業の振興、エネルギー（発電）を特に重視する姿勢を打ち出している。

上記の大方針の下、「課題1：生産的な雇用の拡大と経済構造の改革を通じた経済機会と富の創出」「課題2：基本的社会サービスへのアクセス、社会保障、持続的人間開発の推進」「課題3：人権とグッドガバナンスの基本原則の確立」を三本柱に位置づけている。

課題3について、2011～2015年の経済成長予測（基本シナリオ：平均5%、好調シナリオ：平均6.1%、低調シナリオ：平均3.2%）に応じて、優先度を三段階に分けた行動・予算計画「優先行動計画（PAP）」を策定している。PAPの5年間の総額は基本シナリオで4兆7876億CFAフラン、好調シナリオで5兆7486億CFAフラン、低調シナリオで3兆7591億CFAフランと算出されている。セネガル政府は、2010年までは大統領主導の大型インフラ案件等DSRP2以外の投資支出が多くあったが、PAPは投資予算については網羅的にカバーするものとしている。ただし、職員給与等の経常支出については含まれていないことに留意してみる必要がある。

課題別の予算配分は成長シナリオによって異なるものの、重点課題1（経済機会と富の創出）が63～67%、重点課題2（基本的社会サービス拡充等）が27～29%、重点課題3（ガバナンスなど）が6～8%となっている。これに対して、ドナー側（PTF）は貧困率が停滞し、MDGs達成に向けた課題も多く残っているにもかかわらず、DSRP2と比較しても重点課題2（基本的社会サービス拡充等）関連予算が低率に抑制されていること、経済成長に直接的に資する重点課題1（経済機会と富の創出）についても貧困層への裨益が十分考慮されていないことに懸念を示している。

表 3 - 1 DPES の成長シナリオ別計画額

(単位：百万 CFA フラン)

経済成長シナリオ		国家予算	開発援助	確保済額	資金ギャップ	総額	(割合)
基本 (5%)	1 富の創出	1,557,671	1,473,272	3,030,943	-	3,030,943	(63.3%)
	2 社会サービス	606,568	768,503	1,375,072	-	1,375,072	(28.7%)
	3 ガバナンス	297,685	83,910	381,595	-	381,595	(8.0%)
	総額	2,461,924	2,325,685	4,787,610	-	4,787,610	(100%)
好調 (6.1%)	1 富の創出	1,557,671	1,473,272	3,030,943	800,305	3,831,248	(66.6%)
	2 社会サービス	606,568	768,503	1,375,072	-	1,535,768	(26.7%)
	3 ガバナンス	297,685	83,910	381,595	160,696	381,595	(6.6%)
	総額	2,461,924	2,325,685	4,787,610		5,748,610	(100%)
低調 (3.2%)	1 富の創出	1,171,137	1,283,378	2,454,515	-	2,454,515	(65.3%)
	2 社会サービス	397,575	679,769	1,077,344	-	1,077,344	(28.7%)
	3 ガバナンス	163,289	64,000	227,289	-	227,289	(6.0%)
	総額	1,732,001	2,027,147	3,759,148	-	3,759,148	(100%)

出所：UCSPE、Document de Politique Economique et Sociale 2011-2015、Novembre 2011

表 3 - 2 DPES 優先行動計画 (PAP) の成長シナリオ別各分野予算配分率

分野		経済成長シナリオ		
		基本 (5%)	好調 (6.1%)	低調 (3.2%)
1 経済機会と富の創出	電力・エネルギー	12.91%	14.07%	14.06%
	輸送インフラ	28.91%	29.16%	33.23%
	通信・IT	0.69%	0.57%	0.79%
	開発研究	22%	0.29%	0.25%
	マイクロファイナンス	0.40%	0.33%	0.16%
	民間セクター	0.33%	0.27%	0.35%
	起業	0.15%	0.19%	0.16%
	中小企業振興	0.23%	0.44%	0.11%
	地域統合	0.50%	3.13%	0.59%
	国外移民・在外セネガル人	0.09%	0.07%	0.05%
	食糧安全保障	0.69%	0.61%	0.80%
	農業	8.93%	9.01%	9.03%
	牧畜	0.98%	1.36%	1.02%
	水産・養殖	1.26%	1.17%	1.28%
	農業水利	0.89%	0.87%	1.04%
	農産物加工	0.41%	0.34%	0.48%
	鉱業	0.12%	0.10%	0%
	産業	0.47%	0.38%	0.49%
	手工業	0.19%	0.15%	0.17%
	観光	0.30%	0.49%	0.31%
	文化	0.11%	0.09%	0%
	スポーツ	0.33%	0.27%	0.37%
	商業	0.22%	0.18%	0.02%
	運輸サービス	1.62%	1.34%	0.53%

2 基本的 社会サ ービス	教育・訓練	9.01%	7.73%	8.11%
	保健	6.71%	5.65%	7.66%
	水・衛生	6.82%	7.54%	5.48%
	住居・居住環境	3.16%	2.60%	2.88%
	環境・自然資源管理	3.16%	2.60%	3.35%
	社会保障	0.88%	1.22%	0.82%
	ジェンダー・平等	0.05%	0.04%	0.01%
	雇用	0.27%	0.23%	0.21%
	青年	0.10%	0.08%	0%
	防災	0.20%	0.26%	0.15%
3 ガバ ナンス	行政改革	1.31%	1.08%	0.23%
	経済・財政ガバナンス	1.72%	1.41%	0.08%
	法制度	0.40%	0.33%	0.33%
	国土整備	0.22%	0.18%	0%
	地方分権	4.95%	4.08%	5.40%
国会	0.08%	0.07%	0%	
合計		100.00%	100.00%	100.00%

出所：UCSPE、Plan des Actions Prioritaires、Novembre 2011

(1) 重点課題1：生産的な雇用の拡大と経済構造の改革を通じた経済機会と富の創出

重点課題1の構成は、「マクロ経済枠組み及び経済成長促進に向けたイニシアティブ」「生産及び生産性向上支援（電力、運輸、金融、通信分野）」「農業関連部門及び農村経済の開発（農業、牧畜、水産・養殖、灌漑・水利、農産物加工分野）」「産業振興（鉱業、工業、建設、観光、手工業、文化、スポーツ、地方統合、商業、国外移民）」からなる。

1) マクロ経済運営

2010～2020年を「経済新興に向けた十カ年」に位置づけ、UEMOAが求めるマクロ経済運営指標及びIMFによる政策支援インストゥルメント（PSI）の求める要件に合致するよう引き続き経済運営改革を推進する。経済成長の根幹をなす主要産業については「成長促進戦略（SCA）」を通じて、民間投資拡大のための制度改革と主要6部門（①ICT、②縫製業、③農業・アグリビジネス、④水産・養殖、⑤観光・手工芸、及び⑥畜産・食肉・皮革）の競争力強化に向けた取り組みを進める。他方、投資法の制定等は期待された成果をもたらしておらず、今後具体的な取り組みとして、経済特区や科学技術団地の整備等を検討する。

2) 生産及び生産性向上支援

電力部門では地域的により均衡の取れた電力サービスの供給と電力公社 SENELEC の改革、再生可能エネルギーの利用推進等を進める。運輸部門については、陸・海・空運のインフラ拡充、具体的には新空港の建設や港湾法の整備、広域回廊を中心とした幹線道路の改善と安全性の向上等を掲げている。金融部門については、金融地方分権システム（SFD）の機能拡充を通じた地方レベルでの金融情報整備及び法的枠組みの確立をめざす。通信部門においては、経済活動におけるデジタル化や国家デジタル地理情報整備計画の策定等を進める。

3) 一次産業、農村経済開発

農業生産の安定化と拡大に向けて「農・林・牧畜開発方針（2004～2024年）」が策定

されており、その枠組みにおいて「農業回帰計画 (REVA)」「米自給国家計画 (PNAR)」「食糧大增産計画 (GOANA)」等の取り組みが進められている。穀物生産は人口増加の勢いに追いついておらず、FAO の 2010 年の調査によると、村落部人口の 15.1%、都市部人口の 8.5% が食糧安全保障の担保されていない状況にあるとされており、良質な種子の供給拡充や肥料調達補助金の維持・効率化を通じた食糧安全保障の確立をめざしている。その他の一次産業については、食肉製品の質の向上や持続的水産資源管理の強化、漁獲及び水産加工インフラの拡充と質の向上を通じた海産物の自給達成等に取り組む。

4) 産業振興

産業振興については各産業製品の質・量の向上と流通振興等が記載されているが、具体的な記載は少ない。

表 3-3 生産的な雇用の拡大と経済構造の改革を通じた経済機会と富の創出に係る主要指標

		DSRP2 目標値 (2010 年)	2010 年 実績値	DPES 目標値 (2015 年)	
マ ク ロ 経 済	対 GDP 実質成長率	好調シナリオ	5%	4.1%	7%
		基本シナリオ			5.5%
	年平均インフレ率		2%	1.2%	3%以下
	投資率		26%	22.2%	23.2%
	対 GDP 財政赤字率(無償供与除く、好調シナリオ)		-4%	5.20%	3%
対 GDP 経常赤字率		-	6.1%	7.3%	
貧 困 削 減	貧困率 (*2010 年はデータがないため参 照値は 2008 年実績)	全国	42%	50.4% *	30%未満
		ダカール	30%未満	30.7% *	30%未満
		地方都市	30%未満	38.1% *	25%未満
		村落部	43%	63.2% *	30%未満
電 力	地方電化率		24%	23.8%	25%
	非供給電力量 (MW)		-	177.05	0
	供給電力量		684.55	686.5	1,095.4
運 輸 部 門	道路建設総延長 (km)	舗装	-	183.0	200
		非舗装	-	176.5	170
	道路改修総延長 (km)	舗装	-	140.0	200
		非舗装	-	60	180
農 業	灌漑可能面積の灌漑化率		-	41.06%	65.48%
	穀物生産高 (百万 t)		2.039	1.768	2.289
	農業部門 GDP 成長率 (基本シナリオ)			5.1%	4.7%
産 業 振 興	工業生産指標		-	113.5	159.7
	国外からの観光客数		900,000	842,400	1,149,000
	地方小規模金融受益者数		1,077,629	1,400,565	1,426,629
	中小企業設立数		-	945	1,450
	輸出量拡大率		-	22.74%	27%

出所：UCSPE、Document de Politique Economique et Sociale 2011-2015、Novembre 2011

(2) 重点課題2：基本的社会サービスへのアクセス、社会保障、持続的人間開発の推進

重点課題2は、教育・能力開発、保健・栄養、水・衛生、居住環境、社会保障・脆弱層保護、ジェンダー、雇用、青年対策、防災、環境・自然資源保全と持続的開発から構成される。

1) 教育

特に初等教育の修了率の向上と教育の質の改善が課題であり、万人への教育（EFA）に向けて、特に女子の就学促進、初等教育修了率向上をめざした中等教育へのアクセス拡充、高等教育質向上機構（ANAQ）の設置、市場の需要に見合う職業訓練の提供等を推進する。

2) 保健

妊産婦死亡率及び乳幼児死亡率、AIDS感染率の低下に成果があらわれているものの、保健開発国家プログラム（PNDS、2009～2018年）を通じて、妊産婦及び新生児死亡率の低下をめざす。このため、保健分野の国家予算確保に努める一方、官民連携による施設の整備、拡充にも取り組んでいく。

3) 水・衛生

飲料水供給については着実な成果がみられる一方、衛生面でのニーズは大きく、MDGs達成のためには、特に村落部の衛生環境改善に向けた資金確保が必要となる。引き続き「ミレニアム水衛生計画（PEPAM）」を通じた水・衛生サービスの拡充を図るとともに、国民に対する衛生啓発活動も促進する。

4) 居住環境

仮設その他不完全な住居に住む都市部人口は3～4割に達するとみられており、国土整備国家計画や指定整備ゾーンにおける住居提供の拡充、都市近郊における不法占拠や洪水被害対策、土地所有権問題解決等に取り組んでいく。

5) 社会保障・脆弱層保護・ジェンダー

インクルーシブな開発をめざして、「児童労働防止国家枠組み」「社会保障国家戦略（SNPS）」、障害者の権利保護をめざす「社会方針法」、被選挙人の男女格差是正をめざす「平等法」「ジェンダー平等国家戦略（SNEEG）」等の推進をめざす。

6) 雇用

「雇用国家新政策（NPNE）」の推進を通じて、2010～2015年の間に607,000件の新規雇用創出をめざす。

7) 防災、環境、自然資源管理と持続的開発

災害リスク低減に係る戦略とメカニズムの確立、EIAの適正実施を通じた環境悪化対策、海岸浸食対策、気候変動対策等を進める。

表 3-4 基本的社会サービスへのアクセス、社会保障、持続的人間開発推進に係る主要指標

		DSRP2 目標値 (2010年)	2010年 実績値	DPES 目標値 (2015年)	
教育	初等教育総就学率	男女計	93.75%	94.4%	105%
		女子	94.6%	98.7%	105%
		男子	92.8%	90.3%	104%
	初等教育修了率	男女計	66.2%	59.1%	90%
		女子	64.5%	60.9%	90%
		男子	67.8%	57.4%	90%
	初等教育 (CI) 入学率	男女計	110.3%	113.6%	110.2%
		女子	109.7%	119.1%	106.0%
		男子	107.4%	108.5%	110.3%
	識字教室登録者数	男女計	92,893	77,998	92,893
女子		57,835	66,895	57,835	
職業訓練・技術教育受講者増加率		6%	4%	29%	
教育予算執行率	投資予算	95%	91.14%	95%	
	経常予算	85%	86.27%	85%	
保健	産前検診 (CPN4) 実施率		-	75%	95%
	医師・助産師等立会いによる出産割合		70%	65.1%	80%
	1歳未満児童のワクチン完全接種率		80%以上	62.8%	95%以上
	HIV/AIDS 罹患率			0.7%	1%未満
	アンチレトロウィルスを処方されている AIDS 患者数		10,493 人	14,408 人	23,318 人
水・衛生	飲料水アクセス率	都市	99%	98.5%	100%
		村落部	77%	77.5%	82%
	改良衛生施設へのアクセスがある世帯率	都市	-	63.1%	78%
		村落部	-	29.6%	63%
社会保障	就業率		50%	62.7%	75.0%
	失業率		-	10.0%	8.0%
	社会保障非受益者の保健共済加入率		-	4.35%	61.21%
	脆弱層における現金補助受給世帯率		-	35,000	100,000

出所：UCSPE、Document de Politique Economique et Sociale 2011-2015、Novembre 2011

(3) 重点課題3：人権とグッドガバナンスの基本原則の確立

重点課題3は、行政改革、公共財政管理向上、法制度と人権確立、地方分権と地域開発、議会制度等からなる。

1) 行政改革

行政機構の機能拡充、「社会対話国家委員会 (CNDS)」等と通じた国家以外のアクターとの対話促進、成果主義ベースの行政運営と必要な統計情報整備、治安と不法行為対策強化等を進める。

2) 公共財政管理向上

UEMOA 委員会によって 2009 年に採択された調和のとれた公共財政のための新ガイドラインにのっとり「予算・財政改革計画」の 2012 年からの推進、2010 年に改訂され、その後ドナーの要請を受けて再修正された「公共調達規範」の適用促進、公共支出の効率性向上等をめざす。

3) 地方分権・地域開発

地方分権化推進に向けた組織機構及び人材能力の強化、地方行政インフラの拡充、「国土整備計画 (PGAT)」「国土整備地方サービス (SRAT)」「地域レベルの国土整備・運営に係る基本計画 (SAGTC)」を統合し、実施を通じた国土開発の推進等を進める。

3-2 産業政策に携わる関係省庁と役割分担、公的サービスの現状

セネガルの行政機能は多数の省庁に細分化されており、また重複も多くみられる。民間セクター振興分野においても例外ではなく、その関係は複雑である(図3-1)。水色のブロックは省庁名、灰色のブロックは省庁の下に設置されている機構、庁や事務局と分類している。

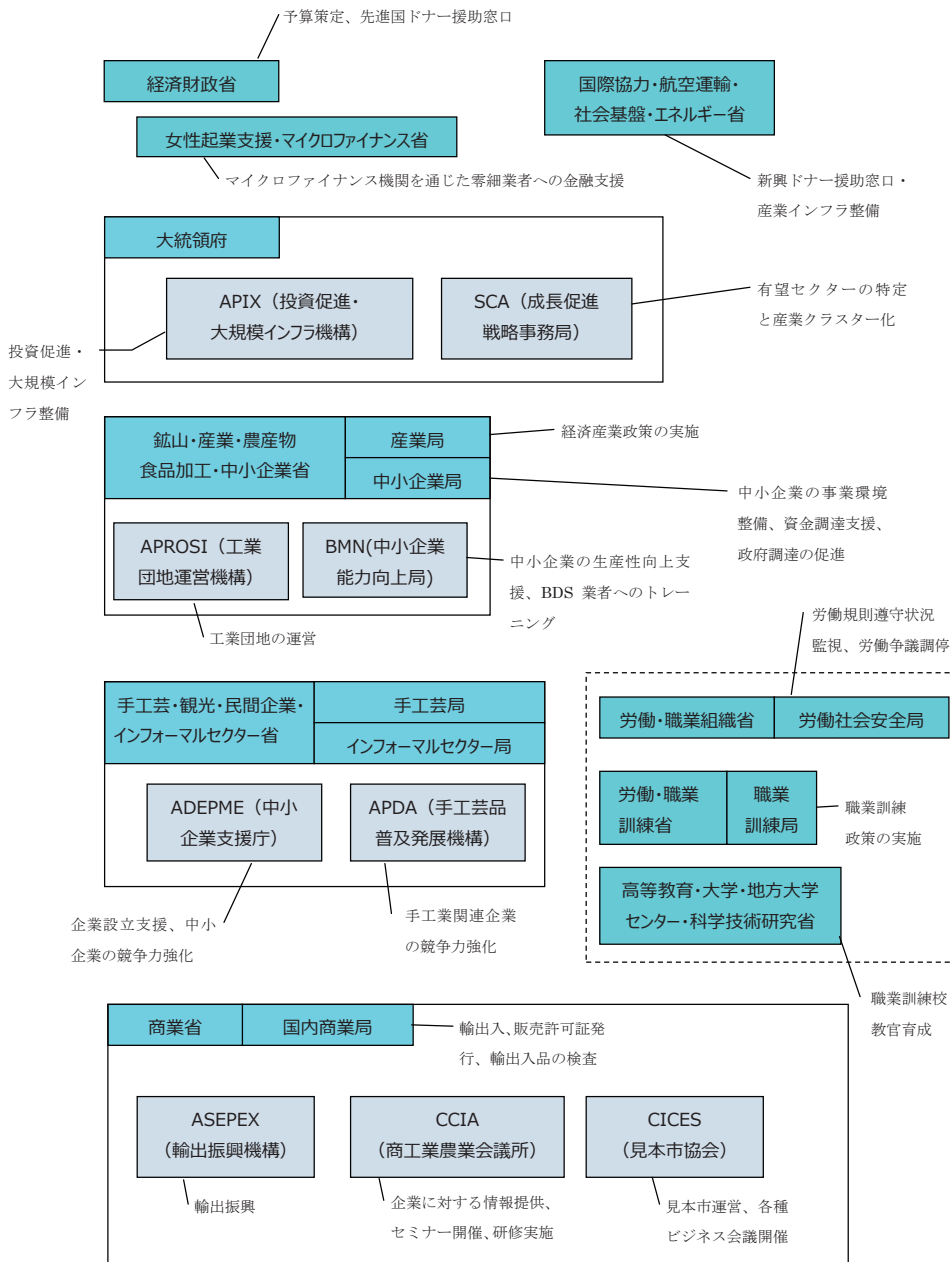


図3-1 セネガルの行政機構

以下に、それぞれのアクターの役割を簡潔に記し、BDS 関連の公的サービスを提供している機関については、その現状をまとめる。それぞれのアクターがドナーといかなる協力関係を築いているかについては、第4章の4-4に記載する。また、図3-1の点線内に示した職業訓練関連の組織については、第6章でまとめて記述することとする。

紹介する順番は次のとおり。

- ① 国際協力・航空運輸・社会基盤・エネルギー省 国際協力局
- ② 投資促進・大規模インフラ公社 (APIX)
- ③ 成長促進戦略事務局 (SCA)
- ④ 鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省 中小企業局
- ⑤ 鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省 産業局
- ⑥ 工業団地運営機構 (APROSI)
- ⑦ 中小企業能力向上局 (BMN)
- ⑧ 手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省 インフォーマルセクター局
- ⑨ 中小企業支援庁 (ADEPME)
- ⑩ 手工芸品普及発展機構 (APDA)
- ⑪ 商業省 国内商業局
- ⑫ 輸出振興機構 (ASEPEX)
- ⑬ 商工業農業会議所 (CCIA)
- ⑭ 見本市協会 (CICES)

(1) 国際協力・航空運輸・社会基盤・エネルギー省 国際協力局

1) 業務内容

基礎インフラ構築が国際協力局の主たる業務。国家総合インフラ整備計画があり、その下で運輸（陸海空）、エネルギーなどサブセクターの計画がある。官のみならず民間投資をも受けて積極的に推進していく。中国や韓国など新興ドナーの援助窓口となっている（先進国ドナーは経済財政省が援助窓口）。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

BDS 関連サービスを企業に直接提供してはいない。運輸交通、エネルギー（特に電力）を中心とした産業インフラの整備を通じ、民間セクターのビジネス環境の基盤を整備する（詳細は付属資料1のNo.9を参照）。

(2) 投資促進・大規模インフラ公社 (APIX)

1) 業務内容

投資誘致及び大型インフラ整備プロジェクト推進を担う大統領府直轄の組織。予算は年間13億ドル（2011年度）と潤沢で、合計150人のスタッフを擁し、海外に留学経験がある優秀な人材が結集している。

大型インフラ整備については、現在セネガル国内の大規模なインフラプロジェクト（電力、道路、鉱山等）の90%はAPIXが管轄しているといわれている。

投資関連では、投資誘致のためのワンストップサービス機能を有している。投資企業の設立に必要な許認可の手続きはすべてAPIX内で24時間で終わることができるとのこと。

発足当時、投資誘致、輸出促進を二本柱にするという考えもあったが、インフラ整備がより重要という考えから、上記インフラ整備ならびに大規模インフラの整備が所掌業務となった（輸出促進については、商業省の下部機関 ASEPEX が所掌している）。

現在、APIX が主管となって新空港の付近に経済特区設置の準備を進めている。また、海外からの投資家に対し、原料輸入に対して輸入税ゼロ、VAT 3 年間免税猶予（赤字であれば課税せず）などの特典を与えている¹⁶。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・投資誘致のためのワンストップサービス提供（投資企業の設立に必要な許認可の手続き等）
- ・投資に関する政府関係者と民間企業との会議（官民対話、議長は大統領）のアレンジ
- ・経済特区設置計画策定
- ・大型インフラ整備プロジェクト推進

(3) 成長促進戦略事務局（SCA）

1) 業務内容

大統領直轄の機関。政府の開発戦略である経済・社会政策文書（DPES）を踏まえつつ、セネガルにおける有望産業を特定し、その集積化をめざした戦略策定、プログラムの実施を担っている。これはクラスタープログラムと呼ばれ、政府からの出資 5000 万 CFA フランと GIZ からの技術協力を得て、2011 年 5 月に発足。その後、1 億 CFA フランの出資を AfDB から得ている。

この目的は、情報の共有、関連業者の協力などにより、民間部門の競争力を向上させて、経済発展を遂げて貧困の削減をめざすところにある。クラスター化を図る利点は、関連業者間の連携が容易となること、SCA からの技術協力が容易となること、金融サービスを受けやすくなること、外国企業との連携が容易になること、など。現在パイロットとして支援しているクラスタープログラムが成功すれば、2015 年までに 50 のクラスターを支援する予定にしている。

目下のところ有望産業として特定し、公表している業種は、① ICT、②縫製業、③農業・アグリビジネス、④水産・養殖、⑤観光・手工芸の 5 つであるが、実質的にはこれに畜産・食肉・皮革を加え、6 分野を対象としている。分野ごとに 2 つずつのクラスターを選定して支援を行おうとしており、その対象地域はセネガルの 14 州全体をカバーしている。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

BDS 関連サービスを企業に直接提供してはいないが、クラスタープログラムを通じ、有望産業における官民の協働体制構築を促進している。

(4) 鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省 中小企業局

1) 業務内容

当局は中小企業振興を目的として 2001 年 5 月に設立された。スタッフは幹部が 5 名、運転手などの補助スタッフが 7 名の合計 12 名。予算は年間 1 億 5000 万 CFA フランで、

¹⁶ 事実上、Manufacturing under bond, MUB に近いものといえる。

財源は政府予算とドナーからの援助で賄っている。

主たる業務は、政策の立案と戦略の立案・遂行。2003年には中小企業憲章を作成し、中小企業振興の支援策の全体方針や中小企業の義務を記載した。この憲章は議会を通過し、2008年に「中小企業の振興と発展に関する基本法」として法制化された。この基本法に記載されている主な項目は、中小企業の定義、中小企業への援助及び支援策（資金調達、政府調達契約へのアクセスなども含む）、中小企業の義務（職業訓練、雇用創出、税制上の義務など）である。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

2009年に中小企業の政策文書を作成し、向こう5年間の中小企業振興の目的を定めた。中小企業局が提供する主たる公的サービスは以下のとおり。

- ・中小企業にとっての事業環境整備
- ・中小企業の資金調達、政府調達への参入促進

また、中小企業を支援する援助機関、世銀、GIZ、JICAなどとの関係深化を図っていくという方針を組織として掲げている。

(5) 鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省 産業局

1) 業務内容

セネガルの産業政策に基づく施策を実施し、各産業の振興を図ることを目的に設置された。12名のスタッフ、年間約20万ドルの予算規模をもつ。企業が高付加価値の製品を生産できるよう指導している。企業と大学や研究機関との仲介役も担う。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・産業政策の実施
- ・企業が高付加価値の製品を生産できるための指導
- ・企業と大学や研究機関との仲介サービス

(6) 工業団地運営機構 (APROSI)

1) 業務内容

鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省産業局の管轄。ダカールを含め5カ所の工業団地を所有し、管理している。2003年、SODIDAを発展的に解消して、APROSIとなった。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・工業団地の運営

(7) 中小企業能力向上局 (BMN)

1) 業務内容

2004年からUNIDOの援助を受けて発足した中小企業（主に中企業）の能力向上に携わる組織で、主管政府省庁は鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省。17名のスタッフを擁し、そのうちの12名は金融、技術及びコミュニケーションの専門家、5名は秘書・事務職員である（専門家はすべて民間セクターから抜擢）。政府から年間3億CFAフランの運営費が拠出され、これに加えてドナーからも支援を受けて運営している。

UNIDO は中小企業支援を目的としてチュニジアで支援プログラムを実施したが、その成功例を参考にセネガルでも同様の組織（すなわち BMN）の立ち上げに関与し、支援プログラムを展開している。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

BMN の実施している支援プログラムの目的は、企業の生産性を向上し、競争力を高めることであり、内容は企業診断、設備の近代化、マーケティング戦略、製品の（品質と技術水準の）高度化、ISO 認証の獲得、人材育成などから構成される。これまで 300 の企業がプロジェクト実施の申請を出したが、認可を受けたのは 84 社である。

プログラムの手順としてはまず、プログラムに参加する企業のプロジェクト実施計画が運営委員会（ステアリングコミッティ）¹⁷ から認可され、その後プロジェクトが正式に開始する。

- ・第 1 段階では、コンサルティング会社による企業診断が実施され、このためにコンサルティング会社に払う費用はまず企業が自ら 100% 立て替えするが、BMN は後から 80% を払い戻す形で補助金を支給する。
- ・第 2 段階には、第 1 段階の企業診断の結果に基づき、物質（設備などハード）の投資については投資費用の上限 20%、非物質（ソフト）の投資については上限 70% の補助金がさらに支給される。
- ・プログラムの資金は専用の国家ファンドから出費されるが、同ファンドは IFC からの 550 万ユーロ、EU からの 500 万ユーロ、及びセネガル政府からの 100 億 CFA フランから構成される。
- ・第 2 フェーズでは 200 社を対象とする予定

これとは別に、コンサルタントやコンサルティング会社が一般企業にコンサルティングサービスを提供できるためのトレーニングも実施している。

重点対象業種は、製造業、ICT、観光業、建設、漁業で、2009 年以降の第 2 フェーズではクリーンプロダクションと省エネ（エネルギー効率）セクターを新たに追加している。インフォーマルセクターは ADEPME が支援する役割分担となっているため、BMN は支援対象としていない。

(8) 手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省 インフォーマルセクター局

1) 業務内容

設立目的はインフォーマルセクターの能力向上を目的とした支援を行うこと。インフォーマルセクターの現状を把握し、業種ごとにアソシエーションを設けてフォーマル化に向けた支援計画を策定している。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・インフォーマルセクターのアソシエーション化
- ・インフォーマルセクターのフォーマル化に向けた 3 つのプログラムの策定

¹⁷ 鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省をはじめ、運営委員会には複数省庁の代表がメンバーとして入っている。また、民間からさらに 6 名の代表を加えて、運営委員会のメンバーは 10 名。6 名の民間セクターの代表のうち銀行 3 名、商工会議所 1 名、工業セクターから 1 名、中小企業から 1 名がそれぞれ入っている。

- ① インフォーマルセクター専用銀行の設立プログラム (Financi プログラム)¹⁸
- ② 医療保険制度設立プログラム (現在 F/S 調査を実施中)
- ③ テクニカルキャパシティ開発プログラム：主にワークショップの開催によりインフォーマルセクターの従業員に啓発を行う。行商人に対して、食品加工、絵画、T シャツへのプリントなど比較的習得しやすい技術を伝えることも検討中。

(9) 中小企業支援庁 (ADEPME)

1) 業務内容

手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省の下部機関として、主にインフォーマルセクターへの支援を担当する。設立目的は、既存の中小零細企業の競争力を高めることと、中小零細企業の新設を促進することである。ジェネラルマネジャー1名、ダイレクター5名、プログラムオフィサー16名、支援スタッフ10名の合計32名で構成されている。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・中小零細企業への研修の実施
- ・輸出のためのコンソーシアムの促進
- ・中小企業が銀行からの融資を受けやすくするため、企業の返済能力に関する新しい査定システムの導入を検討¹⁹
- ・中小零細企業からの相談受付 (企業設立²⁰、マネージメント・会計・経理の強化、企業間連携、ISO 規格の遵守、苦境における対策などにつき相談を受け、情報提供、事業計画の分析などを支援)

(10) 手工芸品普及発展機構 (APDA)

1) 業務内容

2002年10月に設立された手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省の下部機関。手工業に従事している企業の競争力を高めるため種々の支援を行っている。

APDA は評議委員会 (少なくとも半年に1回開催。首相の代理人が司会)、総務部、融資委員会から構成され、政府からの支援、パートナー機関からの支援、APDA のサービス受益者からの支払い、投資回収分の収入を原資とする。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・手工業者の金融サービスへのアクセス率向上に向けた支援
- ・手工業に携わる企業のリーダー及び従業員に対する研修 (経営管理能力の強化等)
- ・家内工業 (手工業分野) の設立支援

¹⁸ インフォーマルセクターの業者の組織化を通じて、現在多くの行商人を固定の場所で商売するように定着化させ、ひいては社会の安定化を図ることを目的としたもの。手段のひとつが業者の株式会社化であり、代表アソシエーションが1株10,000CFAフランの株を10万株、すなわち総額10億CFAフラン集めれば、政府からさらに30億CFAフランの補助金を上乗せして支援することとしている。

¹⁹ 世銀が発行している The Africa Competitiveness Report 2007 によると、セネガルで企業家が直面する最大の障害は、融資を受けにくいこととなっている。今回の調査団のアンケートに回答してきた企業も融資の際、銀行が要求する担保が大きな障害としている。

²⁰ 活動の結果、2011年3月末までに1,722の中小企業が新たに設立されている。相談料は無料。以前は、30%企業者負担であったが、2005年より全額ADEPMEが負担している。

(11) 商業省 国内商業局

1) 業務内容

商業省は国内商業局と海外商業局とに分かれており、国内商業局のミッションは企業への法律面の支援、消費者問題対策などを所掌している²¹。246名のスタッフを有し、そのうち65名はダカールに勤務している。予算は年間6200万CFAフラン（商務省全体では40億CFAフラン）。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・企業への法律面の支援
- ・消費者問題対策による競争、市場の公平性の確保

(12) 輸出振興機構（ASEPEX）

1) 業務内容

大統領令により2005年に商業省の下部機関として設立され、セネガル製品の輸出振興を担う。貿易収支が恒常的な赤字を記録しており、輸入を減らして輸出を振興することが機関の最大目的である。18名のスタッフと補助業務要員6名の合計24名体制。サブセクターごとに担当者があり、アグリビジネスのみは重要な分野であるため2名が担当し、その他のサブセクターは1名の担当がついている。

前身は、CICES（Centre International de Commercial Exterior 1986-2005年）という半官半民の機関で、同機関はコンファレンス開催、見本市会場の運営及び輸出振興を担っていたが、輸出振興業務はASEPEXに移行している。

セネガルのように国内市場が限られている国では輸出の重要性は大きく、世銀のThe Africa Competitiveness Report 2007によると、セネガルでは小企業23.36%、中企業28.39%、大企業75.61%が輸出業者を使わずに自社で輸出している。これらの企業への支援ニーズは高いものと思われるが、ASEPEXのスタッフは基本的な貿易実務にあまり通じていない者もいる印象で、効率的な輸出促進ができるようになるためには一定のトレーニングが必要と考えられる。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

- ・輸出有望品目の掘り起し
- ・海外への見本市参加支援（年間15回ほど）
- ・見本市開催²²
- ・民間企業に対しての外国市場の情報提供
- ・貿易に関する相談受付
- ・民間業者に対する貿易実務に関する研修の実施
- ・原産地証明書（Certificate of Origin）の発行

²¹ 海外商業局はセクター別貿易政策、国際貿易交渉などを担当。

²² 会場のブース設営費、装飾費のうち70%はASEPEX負担。残り30%は出品者負担。輸送費は全額出品者負担。出品物の輸送方法は空送が多いが、出品物によってはコンテナによる海上輸送もときとしてある。

(13) 商工業農業会議所 (CCIA)

1) 業務内容

ダカールの商工会議所は会員約 4,300 社に対し、ビジネスサービスプロバイダーとしてセミナー、研修の実施、資金融資・援助を行っている。また、国内企業と外国企業との関係構築支援も行っている。

2) BDS 関連で提供している公的サービス

・セミナー開催

民間企業に対する、公共事業の入札及び公募事業の情報を提供し、また小規模企業同士のコンソーシアム結成支援を行う。

・研修の実施

企業に対し会議所内の研修室で研修を実施する。研修内容は、マーケティング、運営、貿易実務、一般事務等。1～2年のコースがあり、参加者は企業業務の終了後に受講する。企業内人員のほか学生が参加することもある。受講料は約 30,000CFA フラン/月であり、すべて受講者が所属する企業の負担である。講師は主に外部から招聘する。

これまでの受講実績は平均 300 人/年であり、2011 年の実績は 315 人であった。

・会議所が主催し、「政府調達入札参加プロジェクト」を実施している。

・他のビジネスサービスプロバイダーとの連携を図る。

・職業訓練開発基金 (FONDEF)²³ との連携を有する。

(14) 見本市協会 (CICES)

見本市会場の運営 (ダカール国際見本市等)、各種ビジネスカンファレンスの開催を行う。

23 詳しくは第 6 章 6-4 を参照。

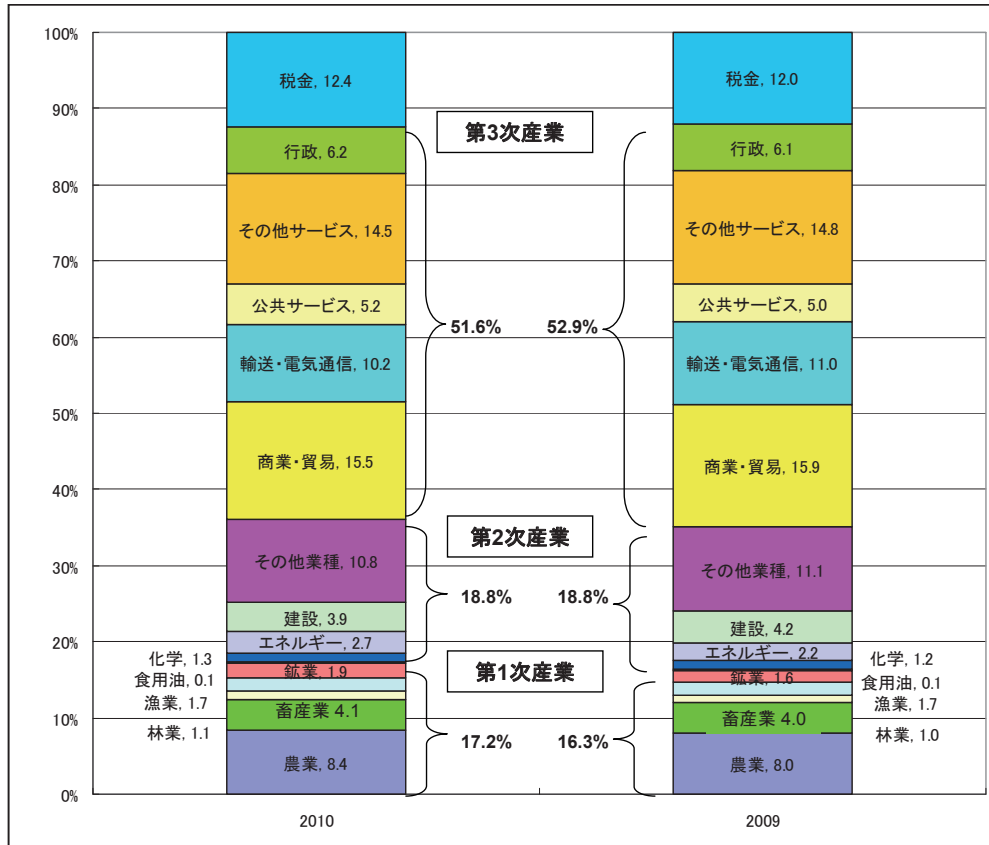
第4章 セネガルにおける産業の現状と 民間セクター振興関連の各種取り組み

4-1 セネガルの産業の現状（統計、インタビュー結果からの分析）

4-1-1 産業全体の状況

（1）産業構造の現状

1) GDP に占める産業別の割合：高い第3次産業と低い第2次産業



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal（2009年版、2010年版）

図4-1 セネガル GDP の産業構成（2010年）

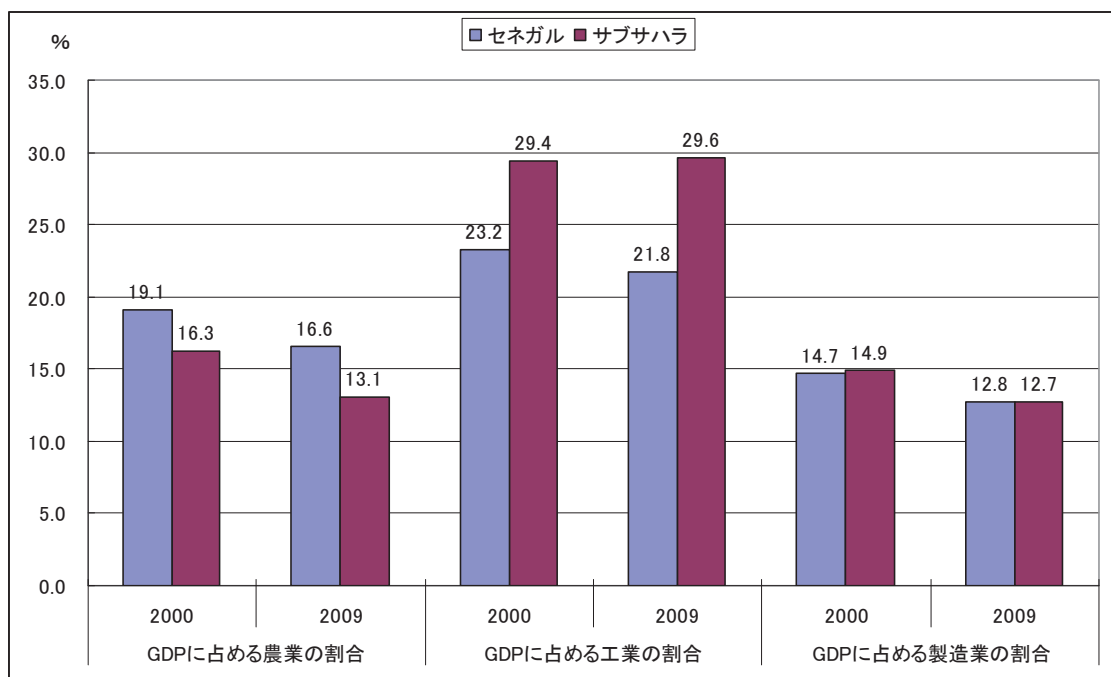
2010年におけるセネガルのGDP構成は、第1次産業が17.2%（農業8.4%）、第2次産業が18.8%、第3次産業が51.6%（うち公共サービスとその他サービスは合計19.7%）である。また、2009年に比して、産業構成は大きく変わっていないが、第1次産業の割合の0.9ポイントの上昇、第2次産業の現状維持、及び第3次産業の1.3ポイントの低下がみられる。

第1次産業については、農業人口が全就労人口の約3分の1であるのに対し、GDPに占める農業の比率は8.4%にすぎないものの、農業が占めるGDPの割合は2009年の8.0%より0.4ポイント増えている。一方、畜産業、林業と漁業の割合はいずれも目立った変化がない。また日本と違って、鉱業も第1次産業に分類され、その割合が2009年の1.6%から2010年には1.9%へと上昇した。

第2次産業の内訳をみると、食用油、化学、エネルギー、建設、その他業種が含まれるが、化学産業には肥料等に利用されるリン酸の生産、建設業にはセメント業などの建材の製造がそれぞれ中心となっている。また、その他業種には民芸品などの手工業がメインとなっているが、それ以外の製造業が見当たらない。

第3次産業がGDPの約半分を占めているのがセネガル経済の特徴である。しかしながら、法人税も含めた高い事業コスト、慢性的な電力不足等により、ビジネス環境における国際的競争力が弱く、第3次産業において経済を牽引するような大型投資はほとんどみられない。

2) 産業構造主要指標とサブサハラアフリカ平均水準との比較



出所：世界銀行「世界開発指標」(World Development Indicators)

図4-2 セネガル産業構造指標とサブサハラアフリカ平均値との比較

セネガルの産業構造の指標をサブサハラアフリカ諸国の平均水準と比較すると、その特徴がいつそう際立つようになる。世銀のデータ(2009年)に基づいて作成した図4-2において比較の対象となっている指標は、GDPに占める農業付加価値の割合、工業付加価値の割合、及び工業に含まれる製造業の割合という3項目で、ここに示されたセネガルの関連データが前述したセネガル国家統計・人口局(ANSD)のデータと一致しないことに留意すべきである。すなわち、世銀の指標における農業付加価値の数値はANSD統計における第1次産業、工業付加価値の数値はその第2次産業の数値にそれぞれ相当すると理解される。ただし、ANSDの統計では、税金という単独の項目が設定されているのに対して、世銀の指標ではこれが各産業セクターに含まれている。その結果として、世銀の指標における農業付加価値と工業付加価値の数値がANSDの第1次産業と第2次産業の数値よりそれぞれ若干大きくなっている。

以上を理解したうえでセネガルとサブサハラアフリカ諸国の平均水準と比較した結果、以下のような特徴がみられる。

- a) セネガルとその他サブサハラアフリカ諸国はいずれも2009年のGDPにおける農業(すなわち第1次産業)の割合が2000年より低くなったが、セネガルにおいてはサブサハラアフリカ諸国より3.2ポイント高い。これは、セネガルにおける農業ないし第1次産業の重要度がサブサハラアフリカ諸国の平均水準より相対的に高いことを意味するものである。
- b) 工業付加価値(すなわち第2次産業)のGDPに対する比率の場合、2009年におけるサブサハラアフリカ諸国の平均水準は2000年よりわずかながら高くなっているのに対して、セネガルの同数値は2000年の23.2%から2009年には21.8%へと低下した。また、2000年と2009年のセネガルの数値がいずれもサブサハラアフリカ諸国の数値を大幅に下回るが、その差が2000年の6.2ポイントから2009年の7.8ポイントへと拡大している。ここから、セネガルにおける工業ないし第2次産業の地盤沈下という問題が見出される。
- c) 第2次産業における製造業セクターの対GDP比をみると、セネガルとサブサハラアフリカ諸国はいずれも低下傾向が明らかである。また、両者の数値はほぼ同様の水準にある。製造業の低調は、セネガルを含めてサブサハラアフリカ全体における共通の問題と理解される。

(2) 主要産業セクターの現状

1) 第1次産業

第1次産業のうち、農業、畜産業、漁業の概要は以下とおりである。

a) 農業

① 低い産業化程度と天候依存の脆弱性

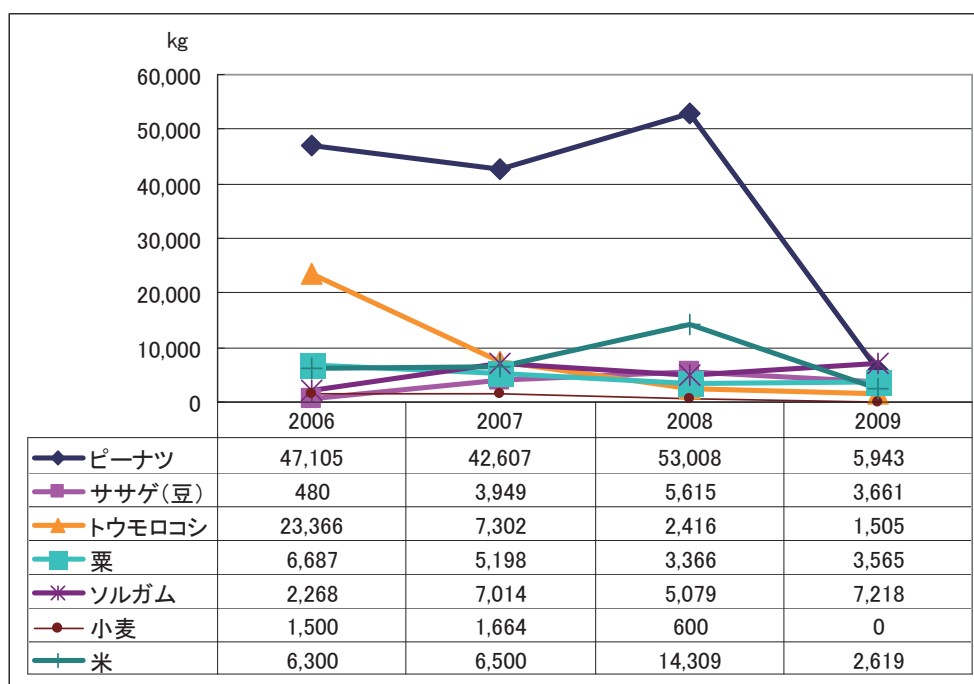
前掲図4-1にあるように、セネガルのGDPに占める農業セクターの割合は2009年と2010年にそれぞれ8.0%、8.4%で、そのうちの農産品の農家による自給自足部分と流通・輸出部分の割合、及びそれぞれの前年比伸び率の数値を表4-1に示した。2010年のデータによれば、GDPに占める農業セクターの8.4%のうち、農家の自給自足部分はGDP総額の5.8%、農業セクターの付加価値総額に対しては69%の割合となっている。一方、市場に販売したり輸出したりする部分はGDP総額の2.6%、農業セクター付加価値総額の31%を占める。また、その他各年においても、自給自足の部分が大半を占めることから、農業の産業化程度がいまだ低いことが明らかである。

さらに、2005年から2010年までの各年における前年比伸び率をみると、農業セクターの農産品自給自足部分及び流通輸出部分の変動が激しいことがわかる。このような特徴は主要農作物の生産量の推移状況を示す図4-3にも反映されている。農業はセネガルの経済における重要度が相対的に高いが、天候への依存という脆弱性の克服は課題である。

表 4 - 1 農産品国内消費と輸出の推移

項目	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GDP (10 億 CFA フラン)	4,593	4,894	5,408	5,994	6,023	6,369
うち、第 1 次産業 (%)	15.6	14.0	12.8	14.8	16.3	17.2
農産品自給自足部分 (%)	5.5	4.8	3.9	6.0	6.0	5.8
農産品流通輸出部分 (%)	2.5	1.8	1.3	1.7	2.0	2.6
GDP 成長率 (%)	5.6	2.5	4.9	3.7	2.2	4.1
うち、第 1 次産業 (%)	8.5	-8.9	-5.8	18.5	11.6	5.0
農産品自給自足部分 (%)	17.1	-12.2	-15.6	46.5	13.7	-2.5
農産品流通輸出部分 (%)	13.9	-23.0	-17.8	26.1	19.4	21.6

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009 年版、2010 年版)



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009 年版、2010 年版)

図 4 - 3 セネガル主要農作物生産量の推移

② 農作物栽培の多様化への取り組み

セネガル政府は持続可能な経済発展をめざして、2010年に農林畜産業促進法(LOASP)と国家農業開発計画(NADP)を策定した。その重要な施策の一つとして、農作物栽培の多様化を強化する措置が打ち出された。その実施の状況は表4-2のとおりである。

表 4-2 2010 年における農作物の多様化栽培の実施状況

食糧栽培		多様化栽培	
種類	面積 (ha)	種類	面積 (ha)
冬米	35,435	トマト	3,232
季節外れ米	17,939	玉ねぎ	3,485
コメ合計	53,374	ピーナツ	771
トウモロコシ	1,588	ポテト	1,535
ソルガム	430	オクラ	1,174
雑穀合計	2,018	スイカ	556
食糧合計	55,392	ナス	112
		その他	3,064
		以上合計	13,929

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009 年版、2010 年版)

b) 畜産業

① 安定した成長が続けられる有望な業種

畜産業は農業ほど天候に大きく影響されないため、表 4-3 に示すように 2005～2010 年の 6 年間における同セクターの付加価値は安定した成長が続いている。また、GDP 総額に占める割合は 4% 前後、第 1 次産業の付加価値に対しては 4 分の 1 前後となっている。

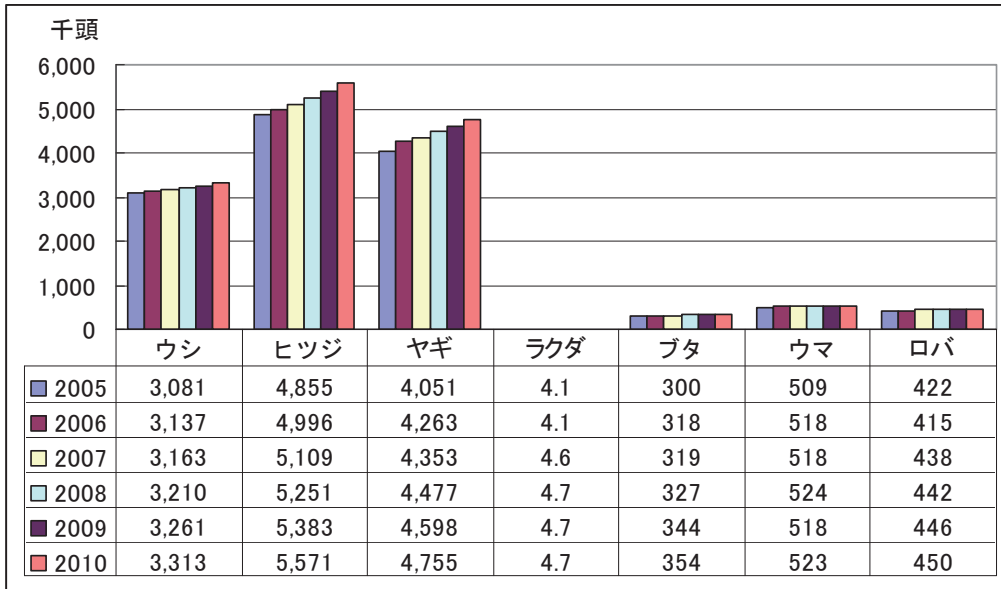
表 4-3 畜産業付加価値の推移

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
畜産業付加価値 (10 億 CFA)	180	195	218	235	240	263
前年比伸び率 (%)	5.8	8.3	12.1	7.7	1.9	9.6
第 1 次産業に占める割合 (%)	25.0	28.2	31.3	26.9	23.8	23.6
GDP 総額に占める割合 (%)	3.9	4.0	4.0	3.9	3.9	4.1

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009 年版、2010 年版)

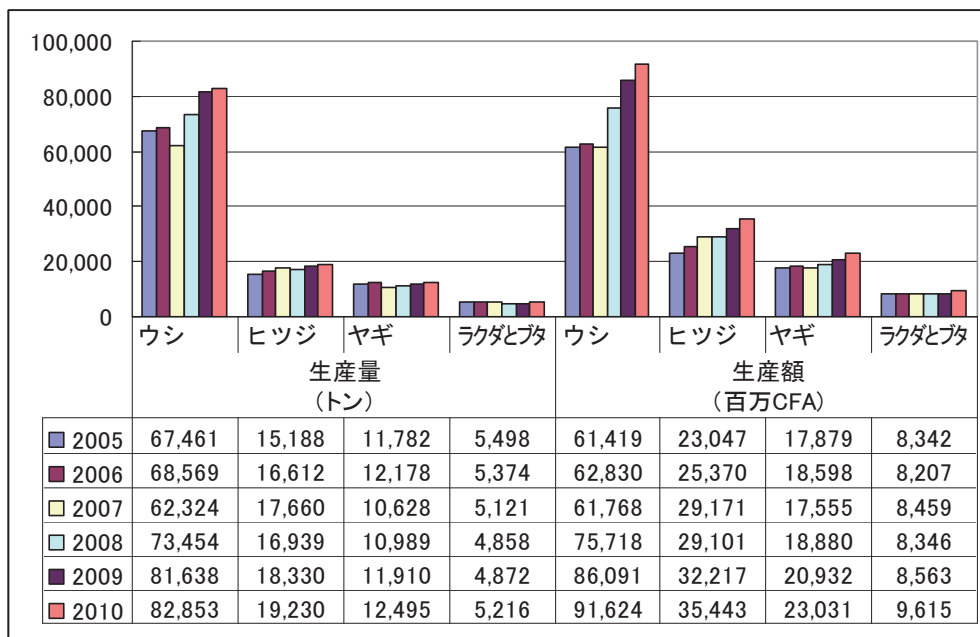
② 畜産業の主要収入源であるウシ・ヒツジ・ヤギ

図 4-4 と図 4-5 における家畜飼養の頭数及び肉類(家畜)生産量と生産額のデータが示すように、畜産業の主な収入源はウシ、ヒツジとヤギであり、なかでもウシと牛肉の重要性がに高い。



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal（2009年版、2010年版）

図4-4 セネガル主要家畜飼養頭数の推移



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal（2009年版、2010年版）

図4-5 セネガル肉類生産量と生産額の推移

③ 潜在力のある近代的な養鶏業

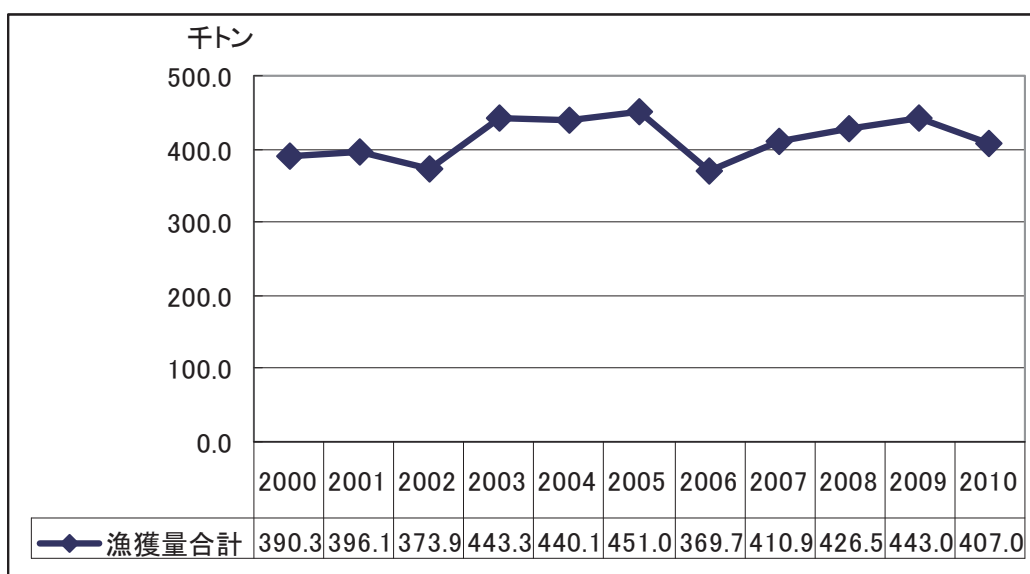
一方、2006年から実施された肉類輸入制限政策をきっかけに、近代的な養鶏業の発展が加速している。その結果、2006～2010年の5年間における近代的な養鶏業の伸びは17%に達したが、一方で伝統的な養鶏業の平均伸び率はわずか1.3%にとどまり、後者の全家禽類（家禽の数量）に占める割合が2006年の74.6%から2010年には

61.3%に低下している。今後近代的養鶏業が拡大とともに、畜産セクターにおける養鶏業の重要度が高まると予想される。

c) 漁業

① 年間 40 万 t 前後に維持されている漁獲量

セネガルの漁獲量は 2000 年から 2010 年の 11 年間にわたって、年間 40 万 t 前後の規模で推移している。この期間中、2005 年にはピークの 45.1 万 t に達した直後、翌年には 37 万 t に下がったが、全期間中に年間 41.4 万 t の平均値から大きくは乖離せず、比較的安定した水準を維持している。

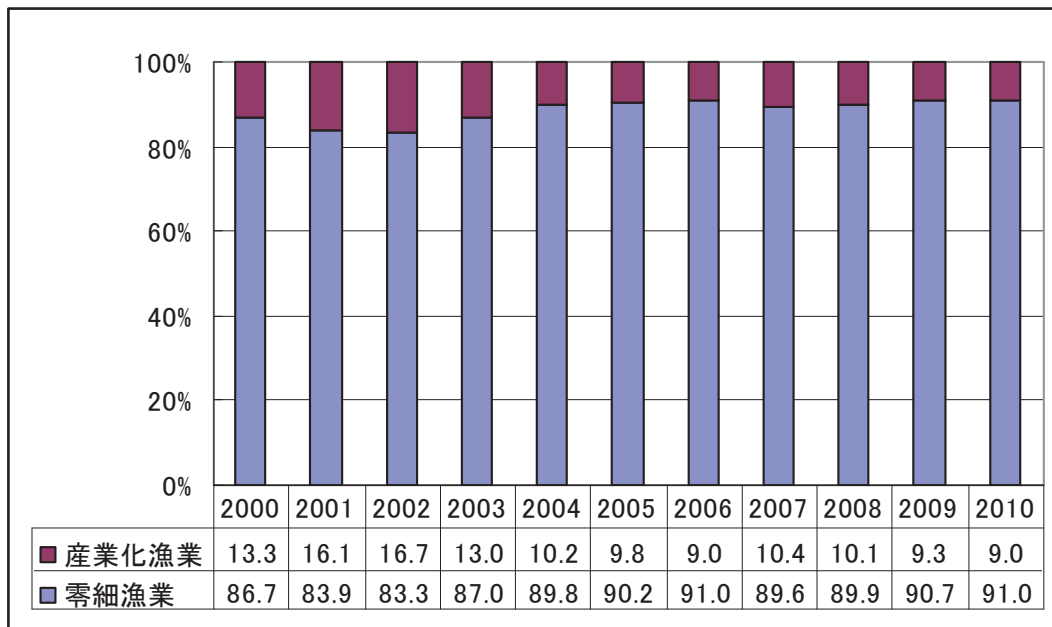


出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009 年版、2010 年版)

図 4-6 セネガル年間漁獲量の推移 (2000 ~ 2010 年)

② 零細漁業割合の増加と産業化漁業の減少傾向

漁獲量に占める零細漁業と産業化漁業の割合をみると、零細漁業が 2000 年の 86.7% から 2010 年には 91% へと徐々に上昇する反面、産業化漁業が 13.3% から 9% へと低下してきた。



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal（2009年版、2010年版）

図4-7 セネガル年間漁獲量に占める零細漁業と産業化漁業の割合推移

表4-4 セネガル漁獲量の推移

（単位：千t）

漁獲種類	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
零細漁業	338.2	332.4	311.5	385.8	395.0	407.0	336.4	368.1	383.6	401.8	370.4
うち、魚類	322.2	318.2	292.8	368.1	375.8	386	317.6	345.2	361.3	375.8	347.6
貝殻類	3.6	2.5	1.7	1.9	2.0	2.2	1.5	1.5	1.2	1.8	1.7
軟体生物	12.4	11.7	17.0	15.8	17.2	19.0	17.3	21.5	21.1	24.3	21.1
産業化漁業	52.1	63.7	62.4	57.5	45.1	44.0	33.3	42.8	42.9	41.21	36.6
うち、いわし	1.4	1.7	1.5	1.5	1.2	1.0	0.02	0.005	0.04	0.03	0.04
底引き網漁	37.9	43.7	43	38.7	42.0	37.0	29.6	37.7	36.8	34.0	34.3
マグロ	12.8	18.3	17.9	17.3	2.7	7.0	3.6	5.1	6.1	7.2	2.3
漁獲量合計	390	396.1	373.9	443.3	440.1	451.0	369.7	410.9	426.5	443.01	407.0

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal（2009年版、2010年版）

③ 漁業資源保護の動向

その背景には、2000年からセネガル国内の政界と業界において漁業・水産養殖業の発展のあり方に関する議論が行われたことがある。2004年に関係者は以下の2点についてコンセンサスを達成した。

- ・過度な漁獲能力、漁業資源アクセスと漁獲活動に対する制限、及び漁民の資源保護意識と責任感の向上を強化する。
- ・漁民を改革の中核に置くような公共政策を策定する。

さらに、2007年に政府が漁業・水産養殖業産業政策文書（LPSPA）を発表し、次のような5つの目標を打ち出した。

- ・漁業資源と魚類生息環境の持続可能な管理及び回復
 - ・内陸漁業・水産養殖業の促進と収穫後損失の減少による国内需要の満足
 - ・資源の最適な利用
 - ・漁民の資質の向上
 - ・資源の持続可能な利用を目的とする投資への融資
- ④ 水産と水産加工品輸出先におけるアフリカと欧州の重要度及びアジア割合の上昇
セネガルの水産と水産加工品輸出先では、アフリカと欧州が大きなシェアを占めているが、近年アジアの割合の上昇が著しい。
- 2010年の輸出量では、アフリカ諸国とフランスへの輸出がそれぞれ53.6%、35.1%を占め、アフリカが首位となっているが、輸出金額をみると欧州は70.3%で圧倒的に多い。欧州向け輸出が単価の高い高級品であるためと理解される。
- 一方、アジア向け輸出は輸出量においては全体の10.8%、輸出金額では10.5%を占め、両者のシェアがほとんど変わらず、いずれも1割強にとどまる。しかし、2009年に比して、輸出量は2.2倍、輸出金額は2倍と大幅な伸びを示した。

表4-5 セネガル水産・水産加工品の国・地域別輸出量の推移

(単位：t)

輸出先	魚類	貝殻・軟体類	缶詰	加工品	2010年合計	2009年合計	前年比増加率(%)
欧州	20,525	10,689	542	29	31,786	34,605	-8.1
アフリカ	46,428	363	544	1,192	48,527	54,721	-11.3
米国	239	24	1.4	8.6	273	879	-68.9
アジア	7,411	2,184	-	218	9,813	4,433	121.4
豪州・大洋州	79	-	-	-	79	232	-65.9
その他	31	-	0.13	0.22	31	27,740	-
2010年合計	74,713	13,260	1,088	1,449	90,509	-	-
2009年合計	97,002	16,854	4,667	4,087	-	122,610	-
前年比増加率(%)	-23.0	-21.3	-76.7	-64.6	-	-	-26.2

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

表4-6 セネガル水産・水産加工品の国・地域別輸出金額の推移

(単位：百万CFAフラン)

輸出先	魚類	貝殻・軟体類	缶詰	加工品	2010年合計	2009年合計	前年比増加率(%)
欧州	50,174	30,685	1,070	23	81,952	80,490	1.8
アフリカ	19,790	442	958	157	21,346	24,740	-13.7
米国	656	46	0.26	3	705	1,075	-34.4
アジア	7,897	4,020	-	313	12,230	6,067	101.6
豪州・大洋州	317	-	-	-	317	804	-60.6
その他	14	-	0.20	2	16	91	-82.7
2010年合計	78,847	35,194	2,029	497	116,566	-	-
2009年合計	73,540	33,249	5,751	727	-	113,267	-
前年比増加率(%)	7.2	5.8	-64.7	-31.6	-	-	2.9

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

2) 第2次産業

第2次産業については主要セクターである製造業と建設業の概要を以下説明する。

a) 製造業

セネガルの製造業のうち、比較的重要度が高く、統計データも入手できるサブセクターは木材加工、建材、機械・電気製品、化学、食品加工、製紙、繊維と皮革などである。以下、これらのサブセクターのデータを整理・分析する。

表4-7 製造業主要セクター付加価値の前年比伸び率(%)

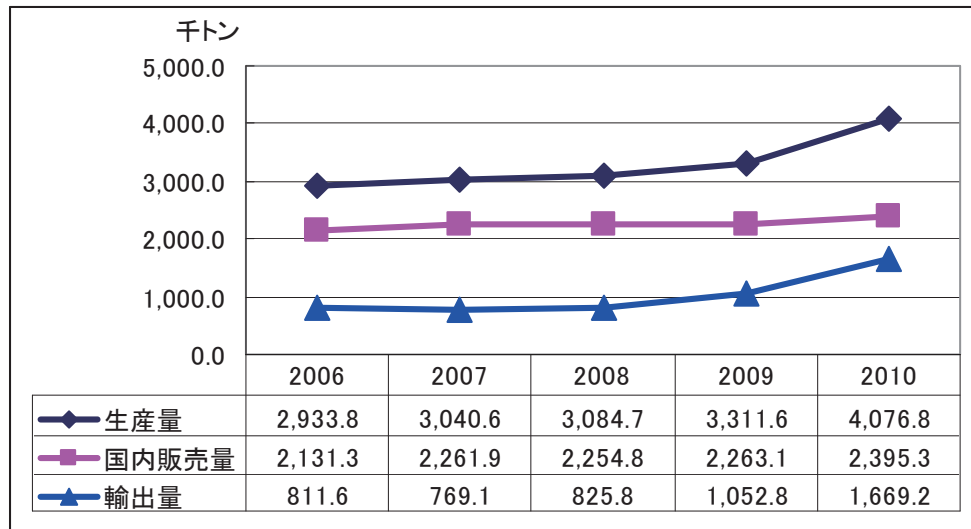
サブセクター名	前年比伸び率	セクター名	前年比伸び率
製造業全体	6.1	製紙	1.2
木材加工	48.2	繊維・皮革	-54.8
建材	26.3	鉄鋼	37.6
機械・電気製品	-3.8	食品加工	2.7
化学	5.4	うち、乳製品	27.0
うち、製薬	17.4	砂糖	22.2
基礎化学品	16.8	果物・野菜加工	8.5
リン酸	15.9	魚類・貝殻類加工	-31.0
化学肥料	24.1	タバコ	-24.1
石油精製	-13.4	その他製造業	-1.2

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

2010年の製造業全体の付加価値は前年より6.1%伸びており、そのうち伸び率が上位にあるサブセクターは木材加工(48.2%)、鉄鋼(37.6%)、建材(26.3%)の3つのサブセクターである。一方、繊維・皮革(-54.8%)、機械・電気製品(-3.8%)、その他製造業(-1.2%)は前年より減少となった。

木材加工、鉄鋼と建材の大幅な伸びはいずれも建設業の好調によるものである。もっとも、建材サブセクターの主力製品であるセメントの生産量が前年より23.1%増えたのは、国内需要より海外からの需要に牽引されているものである。2010年のセメント国内販売量が前年よりわずか1.4%しか増えていないのに対して、輸出量の伸び率は58.5%となった。

また、繊維・皮革における伸び率の鈍化の主たる原因は、繊維サブセクターの綿花供給不足であり、これは種子の品質と土地条件の劣化、疎らな管理及び天候の不調などいくつかの要因の影響によるところが大きい。これらの要因は農業技術と管理技能の欠如というセネガルの課題を改めて示唆するものである。

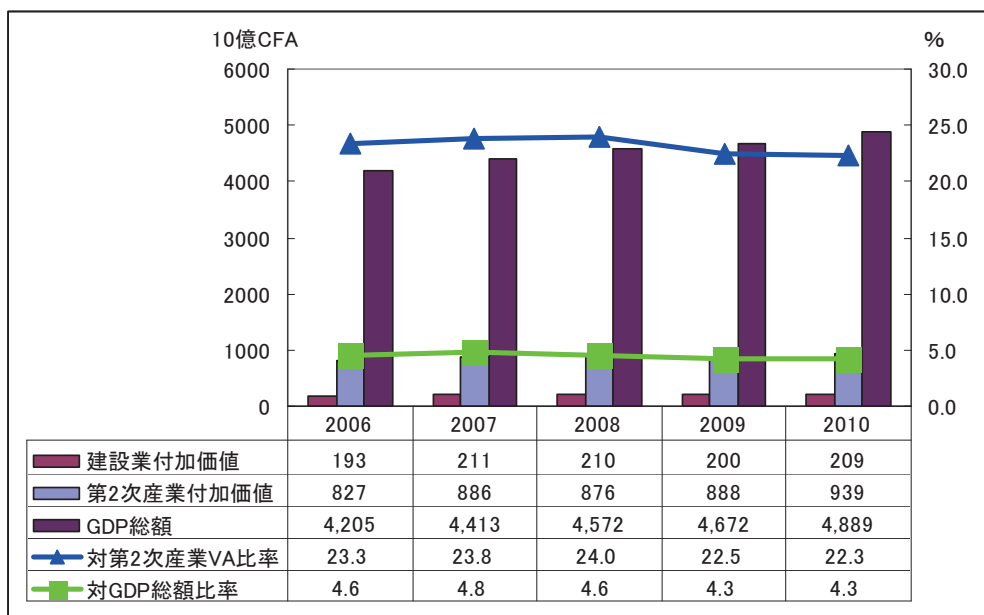


出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

図4-8 セメント生産量と販売量の推移

b) 建設業

建設業は2002～2007年の6年間に平均10.6%という高い伸び率をみせたあと、2008と2009年に2年連続してマイナスの成長に落ち込んだが、2010年に再び好調に転じ、前年比4.5%伸びた。2010年の建設業の復調はいくつかの公共プロジェクトの実施からの好影響による。とりわけ Biaise Diagne 国際空港建設プロジェクトの着工による効果が大きい。



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

図4-9 建設業付加価値対第2次産業とGDP比率の推移

建設業には住宅建設と非住宅建設に区分され、非住宅の部分には道路、空港、港、鉄道などインフラ施設建設が含まれる。統計人口局が発表した2010年の道路建設関連データにより、同年における地域別・種類別建設プロジェクトの規模を把握することができる。

下表によると、2010年の道路新規建設の距離は53km、定期的メンテナンスの距離は386km、リハビリの距離は311kmであり、建設プロジェクトがカバーした総延長は750kmとなった。

表4-8 2010年の地域別・種類別道路建設プロジェクトの概要

(単位：マイル)

地域	新規建設	定期的メンテナンス	リハビリ	合計
KAOLACK/TAMBA			291	291
LOUGA		153		153
LOUGA/SAINTLOUIS		105		105
MATAM	5			5
SAINT-LOUIS		47	2	49
THIES		81	17	98
ZIGUINCHOR	48			48
合計	53	386	311	750

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

3) 第3次産業

第3次産業のうち、統計データが入手できる重要なセクターとして、輸送と観光、情報通信の3つを以下に分析する。

a) 輸送

輸送セクターについては、空港、港湾、道路、鉄道の4つのサブセクターの概要を以下において説明する。

① 空港

セネガル全国では5つの空港が整備され、ダカール国際空港のほかには4つの地方空港がある。ダカール空港の2009年と2010年の輸送量実績は下表にみられる。2010年のトランジット旅客数は前年比で62.4%伸びており、航空機合計発着便数、旅客合計輸送量及び貨物合計輸送量はそれぞれ前年比5.0%、8.5%、11.8%を伸びている。

表 4-9 ダカール空港輸送量実績の推移

項目	2009	2010	前年比伸び率 (%)
出発便数 (便)	18,779	19,923	6.1
到着便数 (便)	19,067	19,815	3.9
合計便数 (便)	37,846	39,738	5.0
出発旅客数 (人)	772,434	811,056	5.0
到着旅客数 (人)	683,203	715,279	4.7
トランジット旅客数 (人)	98,909	160,671	62.4
合計旅客輸送量 (人)	1,554,546	1,687,006	8.5
発送貨物量 (t)	12,065	13,941	15.5
到着貨物量 (t)	9,509	10,271	8.0
合計貨物輸送量 (t)	21,572	24,112	11.8

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009 年版、2010 年版)

② 港湾

セネガルの主要港はダカール港を含めて3つある。ダカール港の貨物取扱実績は2000年の737万tから2010年には1116万tへと着実に拡大し、10年間の間に年平均4.2%の伸び率をみせた。全取扱量のうち、陸揚量は全体の8割弱を占め、船積量はわずかに2割強となっている。また、陸揚貨物の内訳ではばら荷が大半を占め、このほか原油、石油製品、水産物がある。船積貨物の場合もばら荷が大半を占めているが、残りはリン酸塩と水産物であり、これは同国の輸出入の内容と一致している。

表 4-10 ダカール港の貨物取扱量推移

(単位：千t)

項目	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010年対2009年 伸び率 (%)
陸揚量合計	5,307	5,882	6,480	7,521	7,144	8,026	7,651	8,787	8,358	7,403	8,641	16.7
ばら荷	3,466	4,444	4,959	5,749	5,230	6,408	6,146	7,045	6,939	6,089	6,906	13.4
原油	779	776	992	1,216	1,151	978	332	670	933	763	661	-13.4
石油製品	960	554	414	422	610	517	1,067	957	399	451	963	113.6
水産物	102	108	116	134	154	124	106	115	87	101	111	10.0
船積量合計	2,060	2,209	2,602	3,028	2,876	2,911	2,279	2,322	2,232	2,084	2,521	21.0
ばら荷	1,577	1,661	2,177	2,729	2,517	2,702	2,053	2,049	1,818	1,843	2,225	20.7
リン酸塩	425	446	326	191	239	107	136	182	331	152	205	34.7
水産物	58	102	100	108	120	102	90	90	83	88	92	3.6
取扱量合計	7,367	8,092	9,083	10,548	10,020	10,938	9,930	11,109	10,590	9,487	11,162	17.7

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009 年版、2010 年版)

③ 道路

1974年の法律第74～20号により、セネガルの道路は以下の5種類に区分されている。

- ・国道 (Routes nationales)：行政地域間を、または近隣諸国と連結する長距離道路
- ・地方道路 (Routes régionales)：同一行政地域内の中核都市を連結する道路
- ・県道 (Routes départementales)：同一 Department 内の各地方集落を連結する道路
- ・農道 (Pistes Agricoles)：各農業生産地を連結する道路
- ・都市道路 (Voiries Urbaines)：都市内市街地の道路

これらの道路の2010年の時点における総延長は15,352.3kmであり、そのうち国道は3,507.7kmで全体の22.9%を占めるが、県道は5,782.4kmで全体の37.7%を占める。これに次いで2位となったのは農道であり、長さは4,297.9kmで全体の28%を占めている。

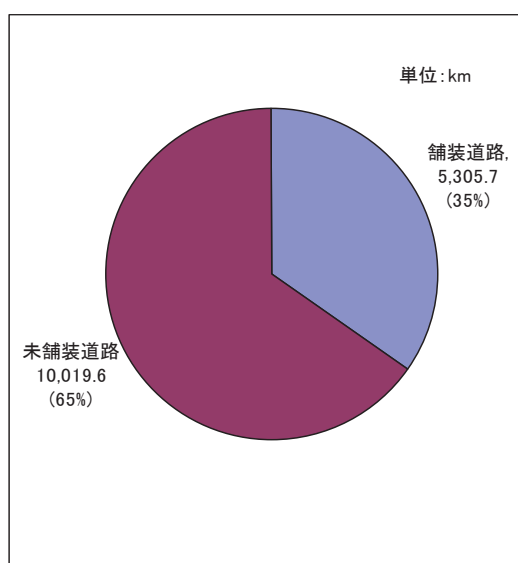
一方、舗装道路と未舗装道路の延長はそれぞれ5,305.7kmと10,019.6kmであり、両者の割合は各35%と65%となっている。(表4-11と図4-10参照)

表4-11 種類別道路の延長と割合(2010年)

(単位: km)

道路の分類	合計	(%)	舗装道路	(%)	未舗装道路	(%)
国道	3,507.7	22.9	3,000.7	56.6	507.0	5.1
地方道路	1,311.5	8.6	692.5	13.1	619.0	6.2
県道	5,782.4	37.7	1,001.4	18.9	4,781.0	47.7
農道	4,297.9	28.0	191.9	3.6	4,106.0	41.0
未使用の道路	34.1	0.2	34.1	0.6	0.0	0.0
都市道路	259.9	1.7	253.3	4.8	6.6	0.1
未分類の道路	131.8	0.9	131.8	2.5	0.0	0.0
合計	15,325.3	100.0	5,305.7	100.0	10,019.6	100.0

出所: ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2010年版)

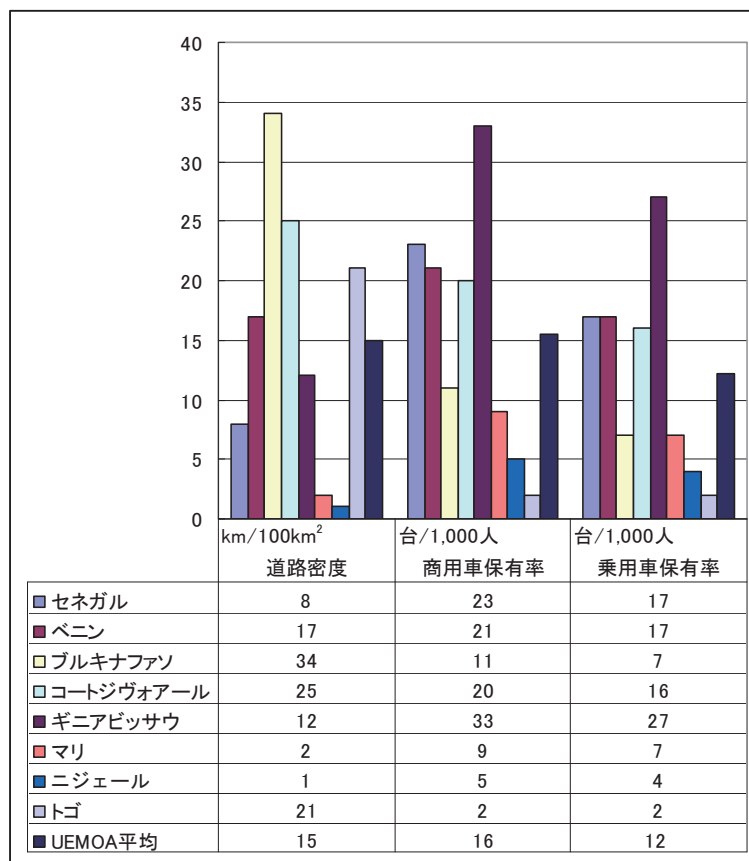


出所: ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2010年版)

図4-10 セネガル舗装道路と未舗装道路の割合

セネガルの道路密度は100km²当たり8kmの道路延長で、UEMOA諸国の15kmという平均水準より遥かに低く、8カ国のうちマリとニジェールより高いものの、その他5カ国のいずれよりも低い数値となっている。一方、1,000人当たりの保有台数でみた商用車と乗用車の保有率では、セネガルはそれぞれ23と17台でUEMOAの平均水準(16台と12台)を大きく上回り、ギニアビサウに次いで第2位に入っている。以上の数字からみれば、セネガルの道路密度は今後増える余地が大きいと考えられる。

セネガルの幹線路ネットワークはダカールより放射状道路が延び、地方の中核都市で分岐し、さらに中核都市で放射状の分岐する道路により隣接都市間を連絡している。主な道路は表 4 - 12 に示しているように、3 本の国際道路と 7 本の国道である。



出所：WB, Africa Development Indicators 2011

図 4 - 11 セネガルと UEMOA 諸国の道路密度及び車保有率の比較

表 4 - 12 セネガルの主要国際道路と国道

種類	道路名称	概要
国際道路	Cairo-Dakar Highway	サハラ砂漠の近辺を通過する国際道路である。
	Dakar-Ndjamena Highway	Sahel 地域諸国を連結する国際道路であることから、Trans-Saharan Highway とも呼ばれる。
	Dakar-Lagos Highway	西アフリカ海岸線に沿って走る道路であり、Trans-West African Coastal Highway とも呼ばれる。
国道	国道 1 号線 (N1)	Diourbel - Kaolack - Tambacounda - Kidira - (Mali)
	国道 2 号線 (N1)	Kaolack - Thiès - St-Louis - Richard Toll - Ouro Sogui - Kidira
	国道 3 号線 (N1)	Thiès - Diourbel - Touba - Linguère - Ouro Sogui
	国道 4 号線 (N1)	Kaolack - (Trans-Gambia Highway) - Bignona - Ziguinchor - (Guinea-Bissau)
	国道 5 号線 (N1)	Bignona - Diouloulou - (Gambia)
	国道 6 号線 (N1)	Tambacounda - Kolda - Ziguinchor
	国道 7 号線 (N1)	Tambacounda - Dar-Salam - Niokolo-Koba - Kedougou - Ségou - (Guinea)

出所：各種ウェブサイト情報より作成

セネガル政府の道路サブセクターにおける発展の重点と目標は、都市部の移動 (Urban Mobility) 向上と農村部のアクセス能力の改善である。これらの目標を達成するために、セネガル政府は道路インフラと輸送サービスに投資を続けてきている。このなか、輸送セクター第2プロジェクト (PST2) は全国道路ネットワークの形成に重要な役割を果たしている。

また、都市部移動度向上プログラム (PAMU)、全国イスラム会議組織 (ANOCI)、及び Dakar-Diamniadio 間有料道路プロジェクトなどのへの資金配分と案件実施はダカール都市内道路の改善という目標の実現に貢献した。2010年には以下の内容の工事が実施された。

- ・ Hann 橋、Colobane 橋、Malick Sy 交差点、Cyrnos 交差点などの建設工事
- ・ 国道1号線のコーニス (蛇腹) 部分、VDN 及び都市部区間の改修・拡張工事
- ・ Dakar-Patte d'oise 及び Patte d'oise-Pikine 両区間の改修・拡張工事

④ 鉄道

セネガルの鉄道は2003年まで国家鉄道公社 (Société National des Chemins de Fer du Sénégal : SNCFS) が一括管理・運営していたが、2003年における SNCFS の民営化により、ダカール～バマコ間の国際貨物輸送は新しい鉄道会社の Transrail SA、ダカールと郊外部の間における旅客輸送は通勤鉄道会社 (Société Petit Train de Banlieue SA) にそれぞれ分割されることとなった。

また、旧国鉄時代の SNCFS はセネガル化学工業グループ (Industries Chimiques du Sénégal : ICS) の貨物以外の鉄道輸送をすべて管理・運営していたが、民営化以降の管理・運営の権限は906kmの鉄道線にとどまる。

セネガルにおける現在の鉄道ネットワークの詳細は下表のとおりである。

表4-13 セネガルの鉄道ネットワーク

管理運営主体	鉄道線	延長 (km)
SNCFS	Dakar- Thiès 線 (本線、複線)	70
	Thiès- Kidira 線 (本線、国際線)	574
	Thiès- St. Louis 線 (本線)	193
	3つの支線 ① Guinguinéo-Kaolack ② Thiès-phosphates ③ Diourbel-Touba	69
Transrail SA	・ Dakar- Bamako (マリへの国際貨物輸送線)	1,287
通勤鉄道会社	・ ダカール～郊外 (通勤鉄道線)	

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2010年版)

セネガルの貨物輸送の幹線鉄道となっているダカール～バマコ国際貨物輸送線における貨物輸送の推移状況は表4-14のとおりである。セネガル国内部分とマリ国内部分は2004～2010年の6年間にともにマイナスの成長となったが、国際輸送貨物の部分は輸出の伸びにより、全体として正の成長がみられた。具体的には、輸入の年平均-9.33%のマイナス成長に対して、輸出は年平均2.84%伸びた結果、国際輸送貨物量の合計は年平均0.56%の伸びになった。

なお、セネガル国内輸送部分は2004～2010年の6年間における平均伸び率が-4.38%に落ちたものの、2010年には前年比79.1%の著しい回復がみられた。

表4-14 ダカール～バマコ国際貨物輸送量の推移

(単位：t)

項目	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010年前年比 伸び率 (%)	2004-10年平均 伸び率 (%)	
セネガル国内輸送	133,393	149,129	48,890	26,240	65,962	56,938	101,953	79.1	-4.38	
マリ国内輸送	38,529	18,128	18,608	15,685	14,949	25,743	20,640	-19.8	-9.88	
国際輸送	輸出	234,086	266,301	244,162	289,420	244,389	266,493	276,925	3.9	2.84
	輸入	72,743	81,068	68,898	56,735	53,686	41,579	40,408	-2.8	-9.33
	小計	306,820	347,369	313,060	346,155	298,075	308,072	317,333	3.0	0.56
合計	478,742	514,626	380,558	388,080	378,986	390,753	439,926	12.6	-1.40	

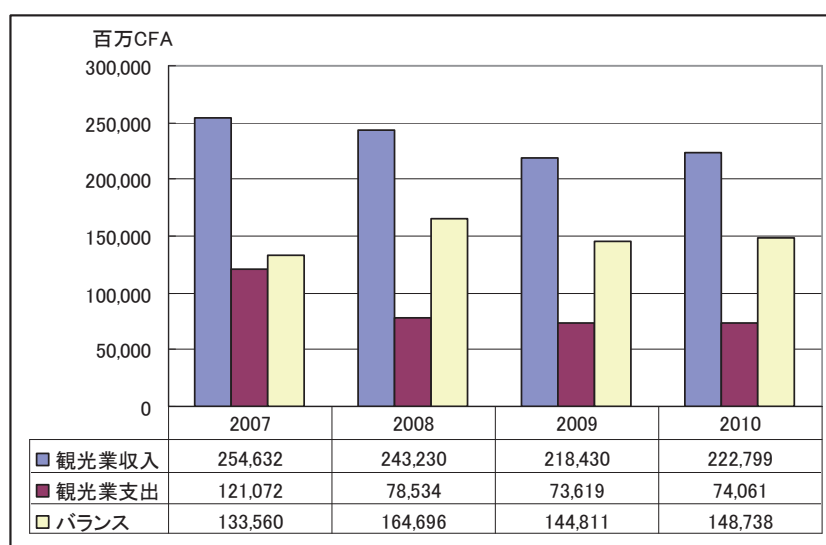
出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2010年版)

一方、ダカール～郊外間の旅客輸送は2006年の延べ3,037,917人から3年連続の伸びを経て2009年に4,920,516人にのぼったが、2010年には3,811,189人と前年比22.5%の減少となった。

b) 観光

① 外貨収入と国際収支の改善に貢献する重要な分野

観光業はセネガルにとって数少ない外貨収入を得る重要な分野である。下図に見るように、観光収入は2007年の2546億CFAフランから2010年には2228億CFAフランに減少したが、同期間における観光業支出（セネガル人の外国における観光支出）も1211億CFAフランから741億CFAフランに減少したため、観光分野における国際収支黒字（外貨純流入）が2007年の1336億CFAフランから1487億CFAフランに上昇した。このことから、観光業はセネガルの貿易収支における巨額の赤字を緩和するための重要な手段として機能している重要な分野といえる。



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2010年版)

図4-12 セネガル観光分野の国際収支の推移

② 外国人旅客における高いフランス人の比率

ダカール空港から入国した外国旅客のうち、フランス人が圧倒的に多く、全体の半分近くを占めている。また、その他欧州諸国からの入国者も比較的多い。一方、2010年の前年に対する伸び率をみると、その他諸国の伸び率が26.1%でもっとも高い。これはセネガルを訪問するその他外国人の増加傾向を示唆するものである。

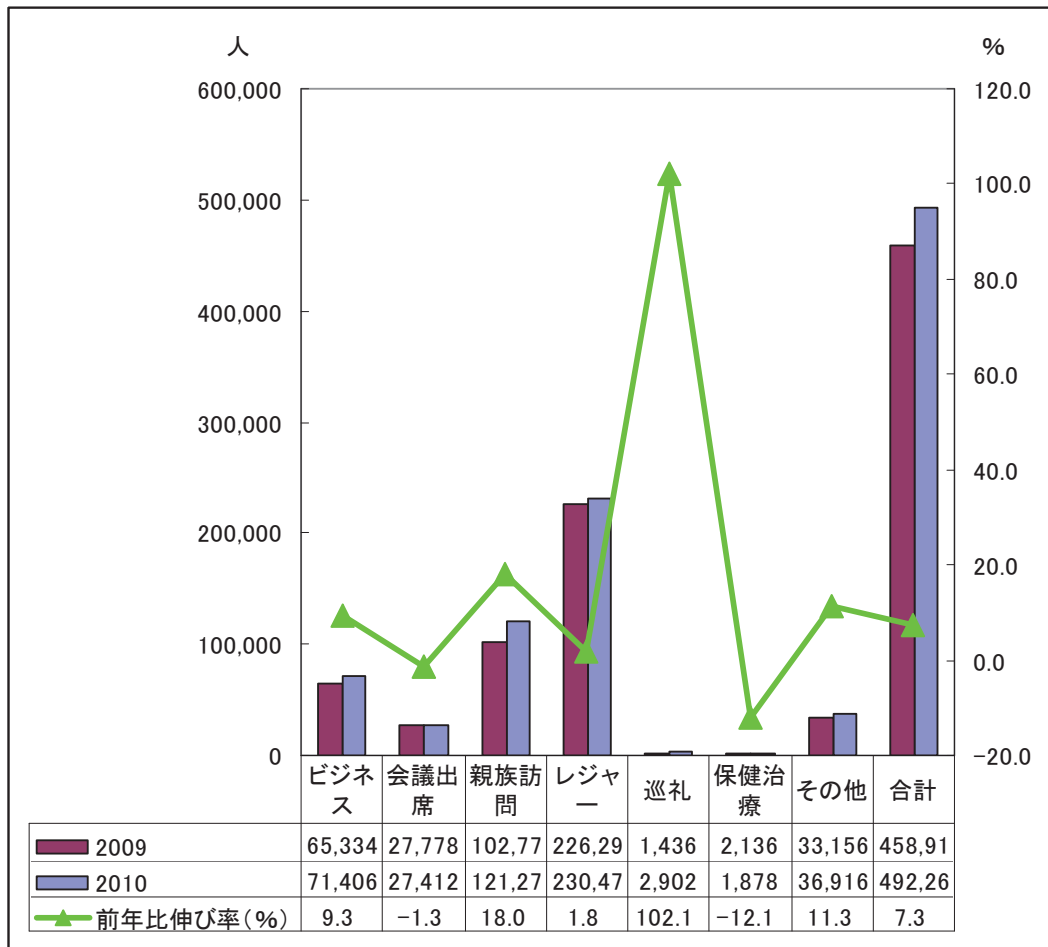
表4-15 ダカール空港から入国した外国旅客の国別人数の推移

国・地域	2009		2010		前年比伸び率 (%)
	人	%	人	%	
フランス	216,599	47.2	225,214	45.8	4.0
ドイツ	6,262	1.4	6,178	1.3	-1.3
スペイン	20,632	4.5	22,211	4.5	7.7
イタリア	25,583	5.6	29,996	6.1	17.2
ベルギー	14,771	3.2	14,895	3.0	0.8
その他欧州	19,598	4.3	21,388	4.3	9.1
モロッコ	4,989	1.1	5,969	1.2	19.6
チュニジア	2,037	0.4	2,164	0.4	6.2
モーリタニア	7,286	1.6	7,623	1.5	4.6
マリ	11,275	2.5	12,494	2.5	10.8
ギニア	13,740	3.0	14,841	3.0	8.0
ガンビア	7,603	1.7	7,369	1.5	-3.1
ギニアビサウ	4,783	1.0	5,005	1.0	4.6
その他アフリカ	61,396	13.4	67,808	13.8	10.4
米国	21,690	4.7	23,048	4.7	6.3
その他諸国	20,668	4.5	26,058	5.3	26.1
合計	458,912	100.0	492,261	100.0	7.3

出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

③ レジャー観光地としての人気の高さ

入国目的別では、レジャー観光を目的とする外国人旅客の数がもっとも多く、2009年と2010年にはいずれも5割近くを占めた。一方、宗教巡礼の目的による入国者の前年比増加率は102.1%でトップとなり、イスラム聖地としての人気も上昇中の模様である。



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版)

図4-13 ダカール空港から入国した外国旅客の入国目的別人数の状況

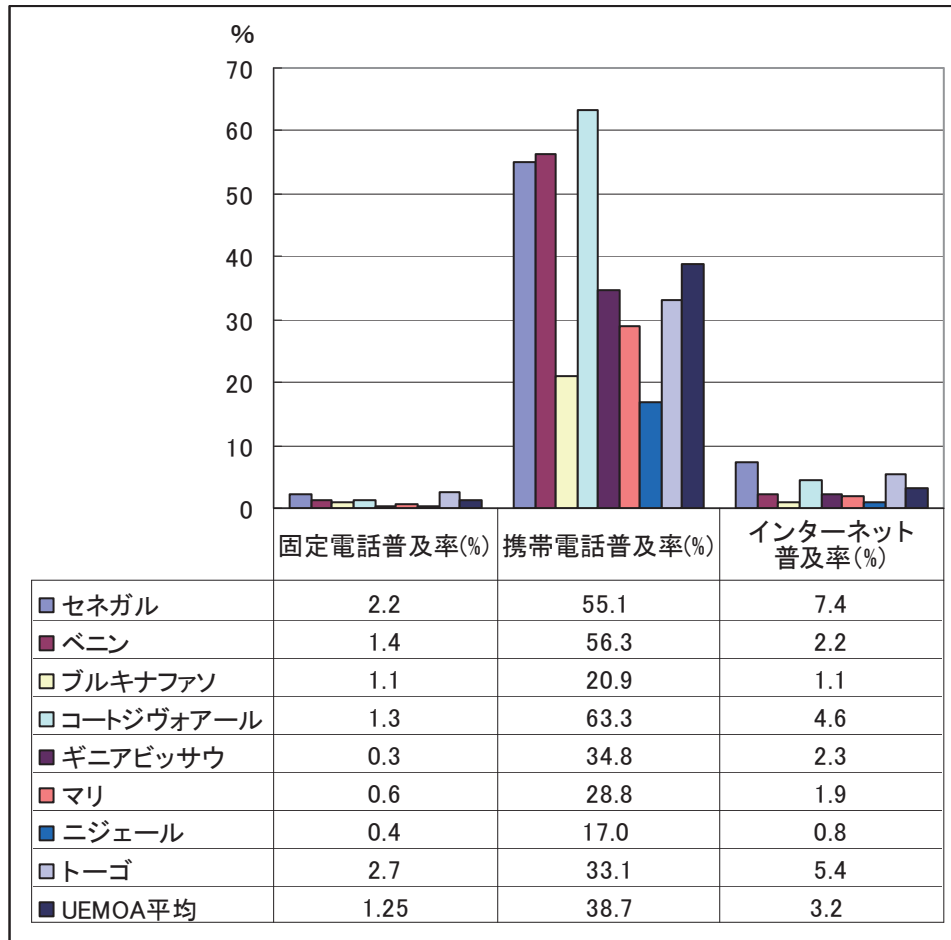
c) 情報通信

① 周辺諸国に比して相対的に高いサービス普及率

セネガルの情報通信サービスの普及率は2009年の固定電話、携帯電話及びインターネットにおける100人当たりのユーザー数で示され、三者の数字はそれぞれ2.2%、55.1%、7.4%となっている。UEMOA諸国のうち、固定電話の普及率はトーゴに次いで第2位、携帯電話の普及率はコートジボワール、ベナンに次いで第3位ではあるが、インターネットの普及率は首位となっている。また、3つの数字はいずれもUEMOAの平均値より高い。

以上の数値はいずれも2009年のものであり、携帯電話に関しては近年大幅に伸びてきており、ユーザー数は現在すでに800万～900万人に達したといわれている²⁴。これを人口数で割ると、普及率が70%近くになる。

²⁴ セネガルに進出した中国企業Huawei（華為）Technologiesとの面談の記録（2012年2月8日）



出所：WB, Africa Development Indicators 2011

図 4 - 14 セネガルと UEMOA 諸国の情報通信サービス普及率の比較（2009 年）

② 中韓製品が支配的になっている携帯電話市場²⁵

セネガルの携帯電話市場における主なプレーヤーは中国企業と韓国企業である。その他ノキアの製品もあるが、その割合が中韓両国よりはるかに小さい。

なお、中国製携帯電話はローエンド市場、韓国製はハイエンド市場という棲み分けがみられる。ローエンド市場の携帯電話機の値段は一般的に 50,000CFA フラン（人民元で約 670 元、日本円で約 8,000 円）である。一方のハイエンド市場では、韓国サムソンの携帯電話は高いものが 30 万 CFA フランにも達する。しかし、セネガルの所得階層構造をみると、富裕層が人口のごく小さい部分を占め、その他の圧倒的に大きな部分は低収入層ないし貧困層であるため、ローエンド市場をターゲットとした中国企業の戦略が特に功を奏し、現在セネガルで普及されている携帯電話機の多くは安価な中国製品となっている。

²⁵ Huawei（華為）Technologies との面談の記録（2012 年 2 月 8 日）

③ 外資企業が存在感をみせる通信設備とサービス市場²⁶

携帯電話以外の通信設備市場に関しては、現在セネガルで活動している設備のベンダーは以下の5社である。

- ・中国： 2社（華為、中興）
- ・フランス：1社（SAGEM）
- ・米国： 1社
- ・韓国： 1社（サムソン）

一方、通信キャリアには以下の3社がある。

- ・フランスの Orange のセネガル子会社 SONATEL
- ・ルクセンブルクの TIGO
- ・スーダンの EXPRESSO

4-1-2 インフォーマルセクターの実態

（1）インフォーマルセクターの全体像

1）セネガル経済に占めるインフォーマルセクターのウエイト

セネガルのインフォーマルセクター²⁷に関する政府の公式発表の統計データがないため、経済に占めるインフォーマルセクターのウエイトに関する権威のある数字はいまだ存在しない。そこで、現時点では以下の異なるソースから入手した数字を引用することとする。

AfDB が発表した“AfDB Country Strategy Paper Senegal 2010-2015”では、セネガルのインフォーマルセクターが GDP の半分、雇用の 90%、投資の 5 分の 1 を生み出していると記載されている。この3つの数字がフローかストックかは明示されていないが、近年における年間ベースの数字、すなわちフローの数字と考えられる。

一方、世銀の“WB Country Assistance Strategy for Senegal 2007-2010”においては、セネガルのインフォーマル経済が GDP の 60% を占めるとの指摘があり、AfDB の記述とあわせ、セネガルのインフォーマルセクターは GDP の半分以上を占めるとの推測ができる。もっとも、2000 年の時点におけるこの数字が 43% という指摘²⁸もあるが、12 年後の現在はインフォーマルセクターのウエイトが高まってきたと理解されよう。

また雇用に関しては、手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省インフォーマルセクター局が 2011 年 12 月に策定した「インフォーマルセクター金融」(La Financière du Secteur Informel : La Finansi) という計画案では、インフォーマルセクターがセネガルの新しい雇用の 97% を創出していると指摘されている。これは AfDB の発表より 7 ポイントも高いものとなっている。また、最近の国勢調査の結果によると、イ

²⁶ Huawei (華為) Technologies との面談の記録 (2012 年 2 月 8 日)

²⁷ ILO の定義：インフォーマルセクターは、関係者の雇用と収入の創出を基本的な目的として物品の生産とサービスを行う単位を広い意味で包括する言葉である。ここにいう単位とは、典型的に低水準の組織化であり、生産要素としての労働と資本の分業がほとんどないしは完全に存在せず、組織の規模が小さく、たとえ労使関係が存在しても、多くの場合は正式な保証に伴う契約関係よりも、ルーズな雇用関係、親族関係または個人や社会関係に基づいたものを指す。

出所：OECD Glossary of Statistical Terms, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1350>, accessed on 28th March, 2012.

²⁸ Brautigam D., O-H. Fjeldstad, M. Moore. 2008. Taxation and State-Building in Developing Countries : Capacity and Consent. Cambridge University Press

ンフォーマルセクターの雇用数は約 450 万人に達している。

2) セネガルのインフォーマルセクターの特徴

DIAL (Development Institutions & Analysis de Long Terme) という組織及びダカール商会 (la Chambre de Commerce de Dakar) がそれぞれ実施した調査²⁹の結果及び本調査団の現地ヒアリングの結果を踏まえ、セネガルのインフォーマルセクター特徴を以下のように整理することができる。

a) 職人・小商人・行商人が主体となるセクターの構成

インフォーマルセクター局によれば、このセクターは基本的にモノを製作・修理する職人及びモノを売る商人の 2 種類から構成されるが、後者は固定の場所の有無によりさらに小商人と行商人の 2 種類に区分される。また、DIAL は前述した調査結果に基づき、同セクターを工業、商業、サービス業に区分し、工業部分の企業数が 31.1%、商業とサービス業の数は合計 68.9%となる結果を示した。これによると、商業部分のうち 75%までという圧倒的な割合が固定の営業場所のない行商人である。

b) 極めて零細な企業規模

a) の特徴と関連して、インフォーマルセクターの企業は営業の場所、従業員の数、資本と製品などあらゆる面からみても極めて小規模である。DIAL の調査結果によれば、ダカールのインフォーマルセクターの企業における雇用数は平均して 1.5 人にすぎず、うち工業、商業、サービス業の 3 つの部分はそれぞれ平均 2.0 人、1.2 人、1.6 人となった。また別の方法で示すと、74%の業者が個人業者、7%の業者が従業員 3 名以上となっている。

インフォーマルセクターの寡少な企業構成人数は資本規模にも反映され、DIAL によれば、ダカールの商業企業の平均的な資本規模は 62,000 CFA フラン、工業企業の規模は 163,000 CFA フラン、最も規模の大きいサービス企業でも 26 万 CFA フランにすぎない。

c) 低賃金労働

フランス系銀行 BNP Paribas のセネガル子会社である BICIS の経営者によると、セネガル人口の 10%を占める富裕層の平均月収が 40 万以上 CFA フラン、20%を占める中間層が 20 ～ 40 万 CFA フラン、残りの 70%の人口は月収 20 万 CFA フラン未満の低収入層である。そして、この収入層に含まれるインフォーマルセクターの平均月収がわずか 10 万 CFA フラン、日給の場合 4,000CFA フランにすぎないといわれている³⁰。また、インフォーマルセクターの複数の組合組織によると、このセクターの月給は最低 50,000CFA フラン、最高 20 万 CFA フランとなっている。

d) 教育程度の低さ

ダカール商会が行商人を対象にその教育程度を調査したところ、調査対象のうち小学校卒業者 27.8%、中学卒 15.8%、高校卒 4.9%、大学卒 1.6%となっており、残りの 50%弱は小学校の学歴さえ持っていないことが判明した。

e) 享受できない社会保障

²⁹ DIAL の調査は 2001 ～ 2003 年、ダカール商会の調査は 2008 ～ 2009 年にそれぞれ実施された。

³⁰ Mr. Boubacar Gaye, Conseiller Technique。手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省、地域サービス関係の技術顧問

インフォーマルセクターの業者は年金保険、健康保険などの社会保障制度への加入はできない。また、フォーマルセクターの従業員に対する労働法の保護がインフォーマルセクターに適用しにくい問題もある。

f) 相互融資組合に依存する金融方式

インフォーマルセクターの業者が普通の金融機関の融資へのアクセスができないため、一部の業者が相互融資組合のような組織を自発的に結成する例が、女性の組織を中心に多くみられる。こうした組織では、会員の入金、または会員のビジネス活動による収入、または富裕層の給付金などを原資としてファンドを立ち上げるのが一般的となっている。また、資金に対するニーズのある会員に対して一定のルールに基づき小額の貸付を行うが、返済金については金利を付ける例もあれば、付けない例もある。

また、このような組織は組織の名義でマイクロファイナンスを提供する金融機関から融資を受けて会員に貸出すこともあり得る。

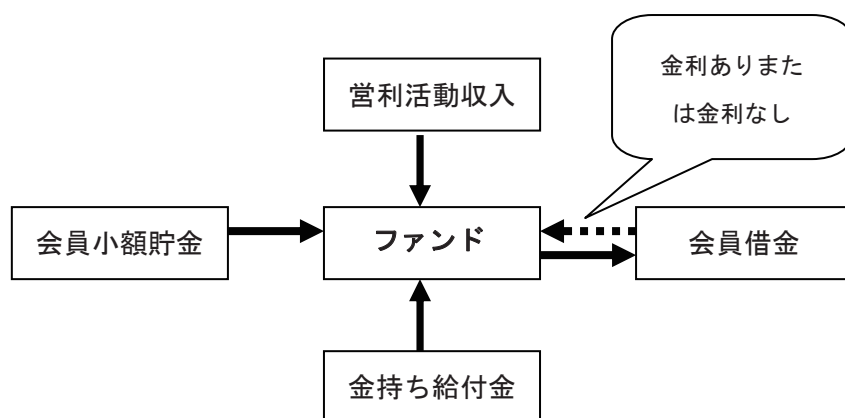


図4-15 相互融資組合の資金ソースと会員向け貸出

(2) インフォーマルセクターのフォーマル化における政府の取り組み

上記の特徴にも内包されているインフォーマルセクターのさまざまな問題点にかんがみて、セネガル政府はこのセクターをフォーマルセクターに改造するための取り組みを2008年から始めた。同年から、一連のシンポジウムを開催し、このような目標に対する社会全体の理解と合意を得るための広報宣伝を推進しながら、3つのプログラムの策定に着手した。また、これらのプログラムの策定過程において、インフォーマルセクター局は業者からの意見を汲み上げるために、インフォーマルセクターですでに協会組織を結成した最大の5つの組織と対話を行っている。3つのプログラムはいまだ策定段階にあるが、各プログラムの要点は以下のとおりである。

1) インフォーマルセクター融資 (La Finansi) プログラム

このプログラムは以下の措置が含まれる。

- a) インフォーマルセクター向け専門銀行の設立
- b) 業者の組織化、株式会社化 (従業員の株式化) 及び政府からの補助金支給
- c) 行商人経営場所の固定化

2) 医療保険制度設立プログラム

インフォーマルセクターの業者を医療保険など社会保障のネットワークに取り込むために、毎月小額の保険料支払いを前提に、これらの業者の医療保険の加入を促進する。

3) テクニカル・キャパシティプログラム

ワークショップの開催により、インフォーマルセクターの従業員に対して HIV 感染の予防策に関する啓発活動を行ったり、行商人に対して価値創造のない商売から脱却するためのモノづくり技術を習得しようという意識を植え付けるために、実際の技術を教えている。具体的には、食品加工、絵画、Tシャツにおける図案の設計とプリントなど、比較的習得しやすい技術の研修が想定されている。

(3) 主要組合組織の概要

インフォーマルセクターにはすでにさまざまな組合組織や仲間組織が結成され、活動が行われている。インフォーマルセクター局が把握している情報によれば、このような組織のうち、自動車整備業の組織が比較的大きく、現在5つある。そのほか、縫製業の組合組織は14個、繊維染色業では数千個もある。

以下、調査団が現地調査で訪問した3つの組織の概要を述べる。

1) GPF TAKKU (女性互助組合)

a) 組織設立の経緯

この組織はダカール市の Pikine 区 (“Pikine Department” と呼ばれる) に所属する Yeumbeu という郊外の地域にある。組織の名称は英語に訳すると、“Women’s Commitment Association” になり、「女性互助組合」を意味する。この名称が示唆するように、同組織は女性の収入を増やすために、近隣の女性たちが 1987 年に自発的に結成した一種の相互融資組合組織である。会員は毎年一人当たりの小額の貯金をプールし、これを原資として、金を必要とする会員に貸出を行ってきた。

その後、会員達はこのような形の助け合いだけでは収入の目立った増加にはつながらないため、何らかの事業を共同で実施しようと考えた末、2000 年からコーヒーの加工事業に踏み出した。2006 年に同組織の合法性に対する政府の正式な承認を受け、これをきっかけに、その他各種事業への展開も始めた。現在、この協会は会長を含めて 33 名の会員を擁している。

b) 会員の状況

33 名の会員のうち、イスラム教徒 29 名、キリスト教 4 名であり、必ずしもイスラム教の宗教的な組織ではない。しかし、イスラム教徒が圧倒的に多いことから、イスラム教の行事にあわせた規則を定めたという特徴もつことは否めない。とはいえ、キリスト教徒の会員とイスラム教徒の会員との関係は融和的であり、特に問題がないようである。

会員達の夫はさまざまな状況であり、定年退職後の者もいれば、働いている者や失業中の者もいる。しかし、どのような家庭にとっても、会員達の協会での活動が夫の収入を補完し、家計を支えることで、重要な役割を果たしている。

イスラム教徒の場合、ほとんどが大家族である。一夫多妻制の下で、男性が 4 人まで妻を持つことができる。そのため、会員には合計 30 数人以上の大家族を持つ者もいる。

c) 活動状況

この組織が行っているさまざまな活動は主に相互融資活動と食料品加工事業活動の2種類に区分することができる。

① 相互融資活動

会員の少額出資によりプールしてきた資金は地元の相互銀行に預け、生活やビジネス活動のために短期資金を必要とする会員がローンを借りることができるが、1回の借金の金額は50,000CFAフランを上限とする。また、借りた金額を返済してから再度借りることもできる。

イスラムでは毎年2回の大規模な行事があり、この2回の行事は会員の借款返済日とする。この日までの借款は、たとえこの前の日に借りたばかりでも、必ずこの日に返済しなければならない。また、この2回の行事の間隔は2カ月であるため、実際の借款返済期間は最長10カ月となっている。一方、借款の利子は不要とする。

② 食料品加工事業活動

食料品加工事業はコーヒー原材料の加工と穀物加工の2つを含む。コーヒー原材料の加工では、生のコーヒー豆を加熱して粉末に加工する作業を行う。このためには、コーヒー加工の機械を協会の貯金の一部で購入し、コーヒー豆は定期的に調達する。実際の加工作業は外部の機械オペレーターを雇って行うが、これを粉状のコーヒーに加工してから、小さいプラスチックの袋に入れて密封するような包装作業は会員が自ら行う。

包装作業が完了すると、会員全員は一人当たり1カ月60袋の販売活動を始める。会員はこの60袋のコーヒーを自家用としてもよいが、売店に納入するのが一般的であり、納入価格は80CFAフラン/袋である。組合の会長によれば、これまでの実績では、全員目標達成ができていているという。会員達は毎月の5日に60袋の販売収入を全数組合に納め、組合はこれを銀行で貯蓄する。毎年行われるイスラム行事において会員に一定額の現金を配分する。毎回の配分金は一人当たり20,000～25,000CFAフランである。これは大きな金額ではないが、恒例のイスラム行事に際しての会員達の資金需要が高いため、会員にとって役立っているといわれる。

コーヒー加工事業の収益性は以下のとおりである。

表4-16 コーヒー加工事業の収益計算

項目	数値	備考
コーヒー豆単価 (CFAフラン/kg)	1,000	価格変動：800～1,200CFAフラン/kg
粉末化加工の人件費 (CFAフラン/kg)	200	外部の機械オペレーターを雇う。
包装コスト (CFAフラン/kg)	50	包装用のプラスチック袋の費用
販売収入 (CFAフラン/kg)	1,700	
平均収益 (CFAフラン/kg)	450	収益変動：250～650CFA/kg
月平均販売量 (kg)	50	
年間収益総額 (CFAフラン)	270,000	

出所：GPF TAKKUのMrs. Penda Diagne会長へのヒアリング（2012年2月7日）

組合組織がコーヒー豆加工事業から得られた年間収益総額は27万CFAフラン(日本円で約4万円)で微々たるものではあるが、次の穀物加工事業からの収益と合わせると、会員達にとって相当な金額になるという。

穀物加工の種類はアワ(キビ)、コーンと少量のコメである。この事業の実施方法はコーヒー加工事業と異なる。33名の会員を3つのグループに分けて、各グループは1週間交代で共有施設(穀物の粉を加熱、乾燥、包装するための作業場)を利用して、それぞれ加工と販売活動を行い、販売からの収益の10%はグループ内のメンバーに分配され、残りの90%は組合に納めて貯金する。

穀物を粉末に加工するための設備はコストが高いため、組合は購入せずに加工作業を外部の業者に依頼する。3つのグループの1カ月の加工量の合計は大抵以下のとおり。

- ・アワ 300kg
- ・コーン 150kg
- ・コメ 20kg

アワに限ってみると、加工事業の収益性は以下のとおりである。

表4-17 アワ加工事業の収益計算

項目	数値	備考
原料(アワ)単価(CFAフラン/kg)	200	
粉末化加工外注費(CFAフラン/kg)	50	
その他コスト(CFAフラン/kg)	50	簡易包装など
販売収入(CFAフラン/kg)	500	
平均収益(CFAフラン/kg)	200	収益変動: 250 ~ 650CFAフラン/kg
月平均販売量(kg)	300	加工したものがすべて売れると仮定
年間収益総額(CFAフラン)	720,000	

出所: GPF TAKKUのMrs. Penda Diagne 会長へのヒアリング (2012年2月7日)

アワだけの加工事業からの収益でも年間72万CFAフランとなり、ほかの穀物の加工を加えると、金額がさらに大きくなる。

d) 作業場の条件と会長の「将来の夢」

穀物加工作業の現場は約10km²の部屋と約5km²の後庭である。外注で粉末に加工した穀物はまず後庭の簡易なかまどで加熱してから、10名前後の会員が素手で処理を行ったり、乾燥後の包装をしたりする作業を行う。調査団員の訪問に際して、GPF TAKKUの会長であるMrs. Penda Diagneは作業現場を案内しながら、以下のような「将来の夢」を語った。

「将来の夢は、各種事業活動からの収益の蓄積が十分な資金力となれば、穀物加工などに必要な機械設備を購入して、自ら穀物の粉末化に従事すること。ほかの事業活動に必要な設備を購入することである。また、加工した穀物粉末の処理作業もできれば現在のような手作業ではなく、機械化にしたい。このような場合、現在の組合組織が近代的な企業になることも考えられる。このような夢の実現にJICAからのご支

援があればありがたい」。



写真 4 - 1 GPF TAKKU の穀物加工作業の現場

2) Keur Gigeen GNI (女性の家)

a) 組織設立の経緯

この組織も女性の相互扶助組織として発足したが、組織設立の趣旨は、これまでこの地域の女性たちが各自のグループで行っていた低技術水準、低付加価値の活動を統括し、より規模と組織力の大きな協会の形で政府との対話を通じて、支援を求めることである。

組織の結成と活動のスタートは 2005 年からであり、政府からの正式の承認は 2008 年のことである。またこれに先立って、政府は 2007 年から同組織の会員が研修活動や会議など開催ができるような場所と施設を提供した。

活動の主な内容は、研修と会議の開催及び会員間の相互融資やマイクロファイナンスを行うことである。また、マイクロファイナンスの変形バージョンとして、現金貸出のかわりに、特定の商品が必要とする会員のために協会が立て替えて購入し、後から料金の返済を受けるといったようなサービスも行う。

b) 会員の状況

会員は 2,500 名で前述した GPF TAKKU よりはるかに規模が大きい。会員はすべて Thiaroye Surmer Commune という地域の住民であり、この地域の総人口は 60,000 人である。また会員のうち、キリスト教徒も 25～30 名入っているが、その他はすべてイスラム教徒である。2,500 名の会員は普段 100 のグループに分け、25 名 1 グループで活動する。これらのグループは主にセクター別に分けているが、1 セクターには複数のグループが属する。

会長である Mrs.Diaw は市の職員であり、固定の給料と社会保険を享受しながら、ボランティアとして協会の設立と運営にかかわっている。女性達が全員独立して起業できるような夢の実現に貢献するためにこの活動に参加するという。

c) 活動の状況

協会の活動は相互融資、研修とその他営利活動に大別される。

① 相互融資活動

協会のファンドは会員からの貯金と地元富裕層からの給付を資金源とするものである。また、協会は会員を通じた洗剤など日用品の販売から得られた収入も、これに追加している。この結果、ファンドの規模は2009年当時の30万CFAフランから2012年現在の200万CFAフランまで増えてきた。地元富裕層の給付は協会が開催した大規模なイスラム行事（これまで1回のみ）で行われ、この行事により15万CFAフランの給付を受けた。

このようにプールしてきたファンドにより会員への融資を行うことができたが、一人1回2万CFAフランの限度で、融資期間は3カ月である。また、年利5%の金利がついている。

協会は協会の名義で地元の銀行からまとまった資金を借りて、会員に転借するようなサービスも提供している。この場合の金利は現在8%となっている。

さらに、会員が特定の商品（多くの場合は食料品）を求めており、手許に現金がないために購入できない場合、協会が立て替えて当該商品を購入して会員の家まで届けるサービスも行う。このような場合の代金の返済は毎月の15日とし、返済の金額は当該商品の市場価格及び輸送コストのみである。

② 研修活動

協会が主催している研修活動は多分野をカバーしている。研修費用（講師の謝礼など）は政府の主管官庁である Agency of Women Training から助成を受けることができるが、事前に主管官庁に申請する必要がある。

政府が主催する研修は参加者を特定の協会に限らず、全インフォーマルセクターを対象としているが、援助資金の制限により、研修参加者の人数も限られている。これまで各テーマの研修への Keur Gigeen GNI 参加者の人数は以下のとおりである。

- ・企業経営：20名
- ・識字：35名
- ・染色：25名
- ・縫製：10名
- ・料理：15名

その他テーマの研修としては、養鶏、水産加工、野菜栽培などがある。

③ その他営利活動

また、協会の収益を増やすために、外部からの注文も積極的に対応する。例えば、繊維業者から染色の注文がきた場合、協会は染色の研修を受けた会員を有給で召集し、利益は協会の収益としてファンドに入金する。

d) 会員各自のビジネス活動と収入状況

会員達は普段各自の生計のためにそれぞれのビジネス活動に従事している。そのうち、個人業者もいれば、零細企業として活動するものもいる。この協会の会員が設立した零細企業の数には15社ある。これらの企業はいずれもインフォーマルセクターの企業であり、主な分野は以下のとおり。

- ・食品加工
- ・養鶏

- ・ 染 色
- ・ 野菜栽培
- ・ 飲食店経営
- ・ 縫 製

これらの分野における会員の月収は 50,000 ～ 20 万 CFA フランとなっているが、そのうち、もっとも収入の高いのは染色と野菜栽培（20 万 CFA フラン/月）、もっとも低いのは食品加工（50,000CFA フラン/月）である。また、縫製も比較的収入の高い業種といわれる。

この地域は海に近く、男性の多くは漁民で収入は安定していないため、女性達のビジネス活動は各家庭の家計を支えるうえで重要な意味を持っている。

3) セネガル自動車整備職人協会（REVAAS）

a) 組織設立の経緯

設立の目的はセネガル自動車整備業者の技術レベルの底上げを促進することである。セネガル自動車整備業者の圧倒的多数はインフォーマルセクターであり、これらの整備業者の技術水準が低く、設備と労働条件が劣悪であり、現在対応できる車種は旧型車種のみであり、先進的な新型車種や輸入車種への対応ができないという現状がある。

協会の創設者である Ali Sow 会長は、このような状況を改善しない限り、あと数年でこの業界の業者の多くが失業するという危機感を覚え、業界全体をこのような状況から救出する方法を考案した。結果、全国の業者を一つの組織としてまとめ、組織の力で政府と交渉し、業界の近代化に対する政府の支援を求めることを他の整備業者に提案し、理解と賛同を得てから、2009 年に協会を設立し、同年政府からも正式な承認を受けた。

2010 年に政府はダカール市内の既存の自動車整備業者が集中している作業場を修繕・拡張し、またこの協会に 2 台の自動車整備専用の車両を給付した。

b) 協会と自動車整備業界の現状

同協会は全国的な組織であり、その傘下には全国 14 の地域の地域協会が設置されているが、自動車整備業界における唯一の協会組織ではなく、他の協会組織が 4 つある。

協会関係者は、全国の自動車整備業の就業者数が 400 万人いるとしているが、これは明らかに過大評価と思われ、正確な数字は今後確認する必要がある。また、自動車整備業就業者のうち、女性従業員は 1%を占めるといわれている。

全国 14 の地域のうち、ダカールのような比較的大きな都市圏は 9 カ所あり、これらの大都市圏に自動車整備業者が特に集中している。ダカール市内には各種自動車整備工場は 300 軒あり、整備業の就業者数は 35 万人弱。ダカール市人口（約 300 万人）の 10%を占めるともいわれている。また自動車整備業者のうち、フォーマルセクターの業者はせいぜい数%にすぎないが、近代的な設備を有し、輸入車など高級車への対応が可能であることから、インフォーマルセクターの業者に対する優位性が大きい。

インフォーマルセクターの自動車整備業者の月収は最低 50,000CFA フラン、最高 20 万 CFA フランとなっている。



写真 4－2 ダカール市内の自動車整備工場の光景

c) 今後の計画と目標

同協会は近頃政府に自動車整備業界の近代化発展計画を提出した。これにより、全国では 25 の近代的な整備工場の建設を提案するとともに、整備業者の技術水準の向上を図り、技術研修に対する支援を政府に求めている。

協会の会長は、日本など先進国から輸入車を修理できるような先進的な技術を習得するために、日本で研修することを強く希望している。

4－2 民間による BDS の現状とその有効性

4－2－1 民間による BDS の現状

3－3 では政府による公的サービスの現状を記したが、ここでは民間の BDS について述べる。セネガルにおける主な民間 BDS 機関として挙げられるのは、ビジネススクール、民間職業訓練センター、通訳・翻訳業者、コンサルティング会社、弁護士・公証人事務所、会計事務所、貿易会社、物流・輸送会社などであり、それぞれの状況は以下のとおりである。

(1) ビジネススクール

セネガルのビジネススクールのうち、比較的影響力のあるのは、CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion)、ISM (International School of Management) 及び IAM (Institut Africain de Management) の 3 校である。これら 3 校の概要を表 4－18 にまとめた。3 校の共通点は、いずれもアフリカの現実に着目するビジネス人材の育成に注力すること、教育対象の所在地がセネガル国内のみならず、西アフリカ地域諸国まで広がることではあるが、以下に示すようにそれぞれの特徴もある。

1) CESAG

CESAG は 3 校のうちもっとも歴史が長いこともあり、1986 年から世銀グループ傘下の国際開発協会 (IDA) からの援助を受けて、国際機関ならびに政府のバックアップにより、西アフリカ地域におけるビジネス管理教育の重要な機関として育ってきた。同校

の教育対象は大学卒業の学生または社会人に限られ、教育の目標も上級管理職や管理教育機関でトレーニングを担当するトレーナーの育成に絞られている。

2) ISM

ISMは、CESAGより歴史が短いですが、セネガルにおける最初かつ最大の本格的なビジネススクールといわれている。同校は、学部生からドクターコースまでの全学年をカバーするほか、ビジネススクールの重要な要素である国際MBAコースも開設し、また1994年からパリ商工会議所に加盟するとともに、フランスの各主要ビジネススクールへの進学予備コースも開設している。同校は先進国ならびに新興国のビジネススクールとの国際交流と国際協力を積極的に推進すると同時に、優秀な教師の採用にも注力してきた。また、同校ではアフリカ・アジアセンターが設置され、日本語、韓国語、中国語の教育を導入している。これらの一連の努力の結果、2011年のビジネス・スクール・ランキングでは西アフリカで首位となり、北アフリカを含めた場合でも第4位という高位に上がってきた。同校は現在セネガルのビジネススクール業界においてトップの地位にあるとあって差支えない。

表4-18 主要ビジネススクール3校の概要

学校名	設立時期・歴史	主な教育活動内容	加入組織・地位
CESAG	<ul style="list-style-type: none"> ・1978年設立 ・1986年から世銀グループのIDAからの援助を受け、西アフリカの地域的な管理教育機関として築き上げてきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・西アフリカないしアフリカ全域を視野に入れた、民間、政府系企業、行政機関の上級管理職人材の育成 ・上級管理職の管理技能の教育 ・地域内管理教育機関トレーナーの育成 ・民間と政府系企業の管理へのコンサルティングと研究サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・“Leadership Education Initiatives in West Africa”のメンバー ・CFAフラン圏諸国の大学卒業後教育訓練機関としての存在
ISM	<ul style="list-style-type: none"> ・1992年設立 ・積極的な国際交流・協力、優秀な教師の獲得と現実世界のニーズに対応する多様なカリキュラム設置により、セネガルビジネススクールのトップとなった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・PHDとマスターコース ・国際MBAコース ・専門家養成教育(Executive Education) ・学士コース ・フランスビジネススクールへの進学予備課程(Integrated Prepa HEC) 	<ul style="list-style-type: none"> ・GBSNとAABSに加盟 ・1994年からパリ商工会議所に加盟 ・2011年のビジネス・スクール・ランキングでは、西アフリカで首位、北と西アフリカで第4位に入った。
IAM	<ul style="list-style-type: none"> ・1996年設立 ・1998年：社会人教育学部を設置 ・2003年：E-learning Platformを開設 ・2004年：学生就職支援センターを設立 ・2004年：日本語課程を開設 ・2006年：中国語課程を開設 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育の目的：管理者の分析、実行及び経済組織に対する管理能力の養成 ・具体的な狙い： <ul style="list-style-type: none"> - アフリカ企業の問題への思考 - 学生に必要な分析方法と技術の提供 - 学生とアフリカビジネスの実務経験者との交流の促進 - アフリカ専門家の訓練・育成 ・課程の設置：学士から博士課程まで 	<ul style="list-style-type: none"> ・GBSNとAABSに加盟 ・2008年に世界ビジネススクールベスト1,000校に入選 ・同年アフリカビジネススクール15校のうちの第9位に選ばれた。

出所：各種インターネット情報と現地調査のヒアリング結果より作成

3) IAM

IAM は、1995 年にカナダ人が設立した外資系ビジネススクールである。課程の設置は ISM とほぼ同様であり、学士から博士までの教育プログラムを提供し、MBA と DBA 学位証書を授与する。なお、同校はカナダ、米国、フランスなどの先進国の大学とのつながりも強い。また ISM と同様にアジアとの関係強化も重要視しており、日本語と中国語課程を開設している。さらに、同校はグローバル・ビジネススクール・ネットワーク (Global Business School Network : GBSN) 及びアフリカビジネススクール協会 (Association of African Business Schools : AABS) の両方に加盟し、ビジネス教育における国際的な連携と交流に積極的に参加している。その成果として、2008 年に世界ビジネススクールベスト 1,000 校に入選されると同時に、アフリカビジネススクールベスト 15 校のうちの第 9 位を獲得した。

(2) 民間職業訓練センター

職業訓練センターは現場管理者や技術者が不足しているセネガルにとって重要な存在となっている。セネガル職業訓練省に所属する技術教育と職業訓練開発基金 (Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle : FONDEF) の情報によると、現在同基金が関与・支援している職業訓練機関 (職業訓練のオペレーター) は 19 の分野にわたる 280 の組織である。これらの組織には政府系と民間系が混ざっているため、民間系の訓練機関の具体的な数が不明ではあるが、政府系より多いと思われる。

19 分野のうち、特にニーズの高いのはマーケティング、マネジメント、情報処理、工業技術、英語の 5 分野である。またこれらの分野のうち、技術の訓練は設備を必要とするため、一般的に民間系より資金力のある政府系訓練機関が実施するが、その他分野での訓練は民間系による実施の場合が多い。職業訓練センターの詳細については第 6 章で後述する。

(3) 通訳・翻訳業者

セネガル全国では通訳を専門としている人は約 100 名であり、そのうち約半分は翻訳も行う。通訳に比して翻訳には時間がかかり、利益率が低いため、翻訳業務を望まない通訳もいる。

これら 100 名のうち、トップと認められるのは 30～35 名である。そのほとんどは欧米留学帰国者や年配のベテランであり、エリートと自負して、AIC (Association of Conference Interpretation) という排他的な業界組織を結成し、その他国内教育のみを受けた通訳の加入を拒否している。エリートは大抵フリーランスとして働いている。

しかし、国内教育を受けた通訳達もこのような少数のエリートによる独占の局面を打破するためにさまざまな手段によりこの業界に参入している。ITC (Interpreting, Translation and Consulting) という会社もこの中の一例である。同社は通訳のみならず、翻訳とコンサルティングのように多角経営に進出し、より広い分野から通訳の仕事を開拓しようとする。

こうした非エリートの業者による競争の結果、エリート達の絶対的優位が崩れ、現在エリート通訳と非エリート通訳との協力がしだいにみられ、とりわけ大規模な国際会議の開催においては互いに協力しあうことが多くなっている。

またこの業界ではフリーランスが多く、ITCのような通訳・翻訳会社の数が依然として少数であり、10社前後といわれている。JICA セネガル事務所と契約関係を持っているのは5社であり、その中にはセネガルで15年以上滞在している日本人の会社もある。一方、イギリスのセネガル大使館が推薦している通訳・翻訳業者のリストは以下のとおりである。

表4-19 主要通訳・翻訳業者一覧

業者名	住所	電話番号	Email
Askan Wi SARL	Immeuble Sonadex Rue 49 X 42 Colobane, Dakar	77-653-4408 70-10-46-280	askan_wisarl@yahoo.fr
ITC (Interpreting, Translation and Consulting)	Castors, Cité Marine no139, Dakar	77-638-9830 77-633-5663 33-864-4265	papamarfall@hotmail.com pmgueye@hotmail.com
Tacko Marie Niang Freelance Translator/Interpreter	27 Cité SAGEF I Ouest-Foire, Dakar	77-636-26-78 33-820-1993	tamani15@hotmail.com
Kartouma Ndiaye Diouf	SCAT URBAM N° 31B BP 21526 Dakar Ponty	77 340 09 02	

出所：イギリス駐セネガル大使館ウェブサイト情報より作成

もっともここ3年来、欧米を中心とする経済不況につれて、外国からの投資が減っていること、また国際ドナー間の協調の強化により、昔のような互いに重なった分野における活動が徐々に整理・集約されたことから、通訳のニーズがやや減っている。

通訳の相場は以下のとおり。

- ・同時通訳：40万CFAフラン/日（50万CFAフラン/日の場合もある）
- ・逐次通訳：10万CFAフラン/日

経済不況により近年通訳に対するニーズが減っているが、全体として人材不足、とりわけ質の高い人材が依然として不足している。その結果、通訳業界は常に繁忙状態にある。特に大規模な国際会議の開催の場合、優秀な同時通訳に対するニーズかなり高い。このため語学専門の大学の教員には、定年退職後自ら通訳学校を設立している者もいる。

(4) コンサルティング会社

セネガルではさまざまな分野においてすでに多くのコンサルティング会社が存在・活動している。インターネットから既存の情報を整理すると、主なコンサルティング会社は表4-20にリストアップしたとおりである。この表に示している情報はいまだ不完全であるが、表に入っている業者はすべてこの業界に影響力のある外資系企業であり、多くは世界的に知名度の高い多国籍企業である。これらの企業は以下のとおり4種類に分類できる。

1) 多国籍総合コンサルティング企業

これらの企業はいずれも本部を米国に置きながら、多くの国や地域に子会社、支店や事務所を設置している。そのなかに、セネガルに事務所を設置していないが、その隣国の拠点からビジネスを展開・モニタリングするコンサルティング企業もある。例えば、

本部がシカゴにある総合コンサルティング会社の Aon Consulting は、セネガルに事務所を開設してはいないが、近隣のガーナ及びケニア、南ア、タンザニア、ザンビア、ボツワナ、ジンバブエなど他のアフリカ諸国に拠点をもち、これらの拠点からセネガルマーケットに関与している。一方、Dalberg と Grant Thornton はいずれもセネガルに事務所を設置している。この3社はいずれも企業経営、投資顧問、リスク管理から環境・エネルギーまでの多岐にわたる分野に進出している総合型コンサルティング会社である。

2) コンピューター・IT 関係のコンサルティング企業

表4-20に示しているコンピューター・IT関係のコンサルティング企業は2社あり、いずれも世界各国に拠点を持っている大手企業であるが、セネガルには事務所を設置していない。そのうち、Computer Associates はアフリカにおいてリビアと南ア両国に拠点を構えているため、セネガルのマーケットはその両方のいずれかの守備範囲となっているようである。また、Computer Sciences Corporation の場合は、アフリカにおける唯一の拠点は南アに設置されているため、そこからセネガルのマーケットを管轄している模様である。この事実から、セネガルに関心を持つコンピューター・IT系コンサルティング企業があるにもかかわらず、現状ではセネガルないしアフリカ全域の市場がいまだ十分に発達しておらず、大手IT企業の世界戦略における重要度が低いことが推定される。

3) 大手会計監査系コンサルティング企業

一方、世界的に有名な会計監査法人のコンサルティング部隊がほぼ揃ってセネガルに進出している。表4-20にある Deloitte Consulting、Ernst & Young、KPMG Consulting 及び PWC の4社のうち、Deloitte Consulting を除き、いずれもセネガルに事務所を設けている。Deloitte Consulting はアフリカ大陸において、ガーナ、ナイジェリア、ケニア、南アに事務所があることから、近隣のガーナやナイジェリアからセネガルマーケットに関与する可能性が大きい。また、コンサルティングの内容をみると、Deloitte Consulting と Ernst & Young は会計監査、金融アドバイザー、リスク管理、税務サービスなど本業に関連する業務に注力しているが、KPMG Consulting と PWC の場合は、これに限らず、多岐にわたる分野を含めた総合コンサルティング業務に対応している模様である。

表4-20 主要コンサルティング会社一覧

業者名	住所・コンタクト先	備考
Aon Consulting	Broking House No. b650/10, Awudome Estate / Kaneshie Accra-North, Ghana Telephone : (233) 21. 220 843 Fax : (233) 21. 225 654 (セネガルに事務所なし)	<ul style="list-style-type: none"> ・ケニア、南ア、タンザニア、ザンビア、ボツワナ、ジンバブエなどアフリカ諸国に事務所がある。 ・本部がシカゴにある多国籍総合コンサルティング会社
Computer Associates	(セネガルに事務所なし)	<ul style="list-style-type: none"> ・アフリカでは、リビアと南アに事務所がある。 ・コンピューター・IT関係
Computer Sciences Corporation (CSC)	Business Development, Peter Drube Director Tel : +27-21-529-6500 fax : +27-21-529-6541 (セネガルに事務所なし)	<ul style="list-style-type: none"> ・南アは同社のアフリカにおける唯一の拠点 ・コンピューター・IT関係

Dalberg	Route de Ouakam, Immeuble Saphir etage, P.O. Box 15814 Dakar-Fann, Dakar, Senegal Tel. +221-33-869-6454	・本部が米国にある多国籍総合 コンサルティング会社
Deloitte Consulting	Ibex Court 4 Liberation Road Accra, Ghana Tel. 00233 (0) 302 775355/770559 00233 (0) 302 775480 administrator@deloitte-gh.com : (セネガルに事務所 なし)	・アフリカにはナイジェリア、ケ ニア、南アにも事務所がある。 ・会計監査、金融アドバイザー、 リスク管理、税務サービスなど を提供
Ernst & Young	Ernst & Young, 22 rue Ramez Bourgi, Dakar, Senegal Tel. +221-33-849-2222 Fax. +221-33-823-8032	・会計監査、金融アドバイザー、 リスク管理、税務サービスなど を提供
Grant Thornton	Immeuble SDIH, 2e, 3e et 4e Dakar Senegal Tel. + 221-33-889-7070 Fax. + 221-33-821-1070	・本部が米国にある多国籍総合 コンサルティング会社
KPMG Consulting	Immeuble Horizons 83, boulevard de la République 3ème étage Dakar Tel : +221-849-2727 Fax : +221-33-822-1702	・会計監査、税務サービス ・総合コンサルティング
Manpower	Nicol Grove Office Park Block 1, c/o Leslie Road and Sparrow Drive, Fourways, Johannesburg, Gauteng SA Tel. +27-861-44-2222 Fax. +27-11-465-7438 (セネガルに事務所なし)	・南アはアフリカにおける唯一の 拠点であり、ヨハネスブルク、 プレトリア、ケープタウン、ダー バンに事務所を設置 ・人材派遣・管理サービス
Price Waterhouse Cooper (PWC)	Fidafrica SA, 3 Place de l'Indépendance Immeuble SDIH, Dakar, Senegal Tel : +221-33-849-0500 Fax : +221-33-849-1750	・会計監査、保険 ・人材管理 ・その他総合コンサルティング

出所：各種インターネット情報より作成

4) 人材派遣・管理サービス会社

インターネット上から入手した情報によれば、現在セネガルに進出している外資系大手人材派遣・管理サービス会社は世界最大手の人材派遣業者といわれる Manpower 社である。同社は世界 80 カ国以上の地域に 3,900 の事務所を設置し、人材派遣・管理や人材ソリューションなどのサービスを提供している。顧客は中小企業から大手多国籍企業まで、各国の外資系と地元系企業をすべて対象としている。しかし、同社のアフリカにおける唯一の拠点は南アに設置され、ヨハネスブルク、プレトリア、ケープタウン、ダーバンの 4 都市に事務所がある。

(5) 弁護士・公証人事務所

1) 弁護士事務所

セネガル全国では現在合計約 300 人の弁護士がいる。現在の人口規模が 1300 万人ということから、弁護士一人当たりの人口数が 43,000 人以上に達し、弁護士の数が人口に対しては明らかに少ない(現在人口 1 億 3000 万弱の日本では、弁護士の数は約 30,000 人、弁護士一人当たりの人口数は約 4,300 人で、これを弁護士 100 万人以上、弁護士一人当たり人口数約 300 人の米国に比べると、弁護士の人数がはるかに少ないといわざるを得ないが、それでもセネガルの 10 倍にあたる)。経済発展段階の差を勘案しても、セネガルにおける弁護士の数が十分ではないことから、弁護士が多忙を極めていわれている。

セネガル弁護士のクライアントは公的機関と民間機構や個人と広範にわたる。大きな弁護士事務所は2～3名のパートナーが入っているが、多くの事務所は弁護士1名とアシスタント数名の体制である。業務内容はかなり幅が広いが、主な項目は以下のとおりである。

- ・ 企業間の契約や取引に関する紛糾の解決
- ・ 政府と企業間の紛糾の解決
- ・ 土地や住宅などの取得に係る問題の解決
- ・ 離婚問題やその他民事訴訟に係る問題の解決

表4-21 主要弁護士事務所一覧

業者名	住所	電話番号
Maître Gabriel Géni	Résidence Daniel Sorano, Dakar	Tel (221) 33 821 1916
Maître Sylvain Sankalé	Résidence Daniel Sorano, Dakar	Tel (221) 33 821 1916
Maitre Awa Dieye	Immeuble KEBE 97、 Av. Peytavin, Dakar	Tel (221) 33 821 8433
Maître François Sarr & Associés	33 Avenue Roume, Dakar	Tel (221) 33 822 2722
Maître Ndèye Fatou Touré	Rue 9 x Corniche Immeuble MKR Dakar	Tel (221) 33 823 6432
Maître Félix Sow	164 rue Mousse Diop, Dakar	Tel (221) 33 822 4249
Maître Lô & Camara	10 Avenue Albert Sarraut, Dakar	Tel (221) 33 822 2676
Maître Mohamed S Diagne	11 Rue Malan x Bld Djily Mbaye Immeuble Electra I	Tel (221) 33 823 02 64
Maître Arandane Touré	Immeuble RCFM Face Ministère de l'Interieur Bamako	Tel (223) 222 6809
Maître Magatte Assane Sèye	Av Kassé Keïta Rue 407 BP 605 Bamako	Tel (223) 222 2166
Maitre Kassoum Tapo	Immeuble Sekou Séméga, BP 3143 Bamako	Tel (223) 222 8622
Maitre Mamadou Danté	Faladie Sema Rue 859 Porte 130 BP 552 Bamako	Tel (223) 220 8960
Maitre Harouna Toureh	Immeuble Ex Entreprise RAZEL ACI 2000 Hamdallaye Rue 850 BP 1991 Bamako	Tel (223) 229 45 78
Maitre Mamadou Gakou	Rue 234, Porte 1369, Hippodrome BP 9012 Bamako	Tel (223) 221 53 09
Maitre Mamadou Gaoussou DIARRA	Badalabougou, rue 105 porte 396 BP : E5354 Bamako	Tel (223) 222 28 42
Dr. David Hopffer Almada	Praia, Cape Verde	Tel. : +238 2623100/02
Dra. Raquel Spencer Medina	Praia, Cape Verde	Tel. : +238 2613715
Dr. Mário Jorge Menezes	Praia, Cape Verde	Móvel : +351961854076
Dr. Belarmino Lucas	Praia, Cape Verde	Tel. : +238 2300038
Rita Pereira	Po Box 138 Edificio Garantia, 1º F Avenida Amilcar Cabral Santa Maria, Sal Cabo Verde	Phone : +238 2422061 Fax : +238 2421262

出所：イギリス駐セネガル大使館ウェブサイト情報などより作成

2) 公証人事務所

セネガル全国の公証人事務所は現在合計 37 社あり、そのうちパートナーが 2～3 名いる比較的大きな事務所は 5 社であり、その他 32 社はすべてシングル・パートナーの事務所である。37 社という数字は決して大きいといえないが、1960 年代にわずか 2 社しかなかったことを勘案すれば、大幅な増加となっている。またセネガル法律では、公証人事務所の広告宣伝が禁止されていることから、公証人事務所の存在とその役割が一般に理解されていないこともあり、現状では公証人事務所の需要に対する供給が過剰気味といわれている。

公証人事務所の主な業務内容は以下のとおりである。

- ・会社設立時の登記と公証
- ・不動産購入時の登記と公証
- ・財産相続・遺言に関する公証
- ・その他事項に関する公証

また、一部の公証人事務所はコンサルティング業務も兼務している。例えば現地調査時に訪問した公証人事務所の SCP Ndiaye et Diagne は、土地、税務、会計関連のコンサルティングサービスを提供している。

公証人事務所の顧客は、セネガル人、セネガル企業のみならず、外国人、外国企業が相当の割合を占める。SCP Ndiaye et Diagne のパートナーによると、外国企業のうち、フランス、スペイン、イタリアなどの欧州系が多いが、アジアでは中国系（貿易会社、飲食業、IT 関連業など）のみが顧客となっており、日本と韓国系の利用はほとんどないという。

また 2011 年後半から、特に会社設立登記のために訪ねてきた顧客が大幅に減っているといわれている。これは 2012 年 2 月の大統領選挙に伴う政局の不安定と関係があり、大統領選挙の終了に伴い、政局に対する不安感が払拭されれば、会社設立の動きが再び活発化するとの見方が一般的となっている。

(6) 会計事務所

インターネットから入手した情報によると、現在セネガルで業務を展開している会計事務所は、外資大手会計監査法人の総合コンサルティング部隊、外資大手会計監査法人の現地関連会社、及び地元の中小ないし個人会計事務所の 3 種類がある。

外資大手会計監査法人の総合コンサルティング部隊は前述したコンサルティング会社に含まれた Deloitte Consulting、Ernst & Young、KPMG Consulting 及び PWC の 4 社である。これら 4 社は会計関連サービスという本来の業務を行いながら、コンサルティング業務にも参入している。

外資大手会計監査法人の現地関連会社については、表 4 - 22 に示している BDO Senegal と Aziz Dieve の 2 社である。前者は本部がオーストラリアにある世界 5 番目といわれる BDO Management Business Audit SA のグローバルネットワークに加盟しているセネガルの現地企業である。後者は Price Waterhouse と合併して PWC を結成した Cooper & Lybrand International Group の傘下企業である。両者とも外資大手の傘下に入っている現地企業である。

地元の中小と個人会計事務所は Mr. Mamina Camara、Ms. Mariame Bah 及び Societe Fiduciaire Comptable et Conseils の 3 社である。中小と個人会計事務所の数不明だが、中小企業を対象とする会計事務所の存在自体は、フォーマルセクターの中小企業からのニーズが存在すること、及びこれらの企業への会計関連サービス体制が整備されていることを意味するものである。

表 4 - 22 主要会計事務所一覧

業者名	住所・コンタクト先	備考
Deloitte Consulting	Ibex Court 4 Liberation Road Accra, Ghana Tel. 00233 (0) 302 775355/770559 00233 (0) 302 775480 administrator@deloitte-gh.com : (セネガルに事務所なし)	・会計監査以外、金融アドバイザー、リスク管理、税務サービスなどのコンサルティング業務も行う。
Ernst & Young	Ernst & Young, 22 rue Ramez Bourgi, Dakar, Senegal Tel.+221-33-849-2222 Fax. +221-33-823-8032	・会計監査以外、金融アドバイザー、リスク管理、税務サービス等のコンサルティング業務も行う。
KPMG Consulting	Immeuble Horizons 83, boulevard de la République 3ème étage Dakar Tel : +221-849-2727 Fax : +221-33-822-1702	・会計監査、税務サービス ・総合コンサルティング
Price Waterhouse Cooper (PWC)	Fidafrica SA,3 Place de l'Indépendance Immeuble SDIH, Dakar, Senegal Tel : +221-33-849-0500 Fax : +221-33-849-1750	・会計監査、保険 ・人材管理 ・その他総合コンサルティング
BDO Senegal	5 Boulevard du Sud Point E Rue des Ecrivains Point E Tel. +221-86-91919	・BDO Management Business Audit SA の関連会社 ・会計、簿記、会計監査、税務アドバイザー
Aziz Dieve	2 Place de l'Indépendance P.O. Box 188, Dakar Senegal Tel. +221-821-8588 Fax. +221-821-7594	・Cooper & Lybrand International Group の傘下企業 ・会計、簿記、会計監査、税務アドバイザー
Mr. Mamina Camara	8 avenue Léopold Sédar Senghor P.O. Box 32 089Dakar-Ponty Senegal Tel. +221-822-1273 Fax. +221-822-2508	・会計、簿記、会計監査、税務アドバイザー
Ms. Mariame Bah	32 rue Wagane Diouf P.O. Box 3769 Dakar Senegal Tel. +221-822-8811 Fax. +221-822-2197	・会計、簿記、会計監査税務アドバイザー
Societe Fiduciaire Comptable et Conseils	97 Rue Moussé Diop (ex Blanchot) BP 1658 DakarSenegal Tel. +221-22- 0130/22-5986	・SOFIDEC として知られる。 ・会計、簿記、会計監査、税務アドバイザー

出所：各種インターネット情報より作成

(7) その他

その他、BDS 組織として挙げられるのは貿易会社、貿易関連サービス会社、及び物流・輸送会社である。この種の会社の数と業界の全体像はいまだ不明ではあるが、インターネット上の会社リストを確認する限り、セネガル系と外資・外国系の会社をあわせるといざれも数百にのぼり、セネガル系企業よりも外資・外国系の企業がはるかに多い。

貿易会社については、2つの分野を除き、すべての商品分野におけるセネガル現地法人

貿易会社の設立が可能である。例外となっているのは砂糖と食用油である。この2分野はそれぞれ政府の指定会社である CSS（Corporation of Senegalese Sugar）と SUNEOR の2社が独占している。

4-2-2 民間による BDS の有効性

(1) 民間による BDS の役割

前述した分野別民間 BDS 機関の概要を踏まえて、セネガルの産業開発におけるこれらの BDS 機関の役割は表 4-23 に示すように、産業・ビジネス人材の育成、国際援助受入れへの支援、外国資本誘致への支援、企業設立・事業運営への支援、及び国内販売・国際貿易への支援などの面にみられる。

表 4-23 民間 BDS の果たした役割

分野	役割	産業・ビジネス 人材育成	国際援助受入れ 支援	外国資本誘致 支援	企業設立・事業 運営支援	国内販売・国際 貿易支援
ビジネススクール		○				
職業訓練機関		○				
通訳・翻訳			○	○		○
コンサルティング		○	○	○	○	○
弁護士・公証人				○	○	○
会計事務所				○	○	○
貿易関連会社						○
物流輸送会社						○

出所：調査団作成

(2) 民間による BDS の問題点

これまでの調査と情報整理の結果によれば、セネガルにおける現在の民間 BDS は以下のような分野別の問題点がある。

表 4-24 分野別の民間 BDS の問題点

分野	問題点
ビジネススクール	・中高級産業・ビジネス人材の育成に注力するが、現場管理者の育成ができていない。
職業訓練機関	・資金不足により技術訓練に必要な設備の導入ができず、技術訓練に対応できない。 ・一部の訓練・教育内容が時代遅れとなっている。 ・その他、第6章に詳述
通訳・翻訳	・全体的に通訳・翻訳者の数が足りず、質の向上も必要
コンサルティング	・大手外資系業者が支配している反面、有力な現地業者は見当たらない。
弁護士・公証人	・弁護士の人数が明らかに少ない。企業分析のできる弁護士が欠如している。 ・公証人の認知度が低いため、ニーズがいまだ高くない。
会計事務所	・外資系企業や大手企業を顧客とする外資系会計事務所の存在が大きく、地元系会計事務所は規模と数がいずれも小さい模様 ・インフォーマルセクターが相対的に大きい現状では、地元企業からのニーズがいまだ低いが、今後のインフォーマルセクターのフォーマル化進展により、地元系会計事務所が対応できなくなる可能性がある。
貿易関連会社	・外資・外国系貿易会社が業界を支配している反面、有力な地元業者が少ない。
物流輸送会社	・外資・外国系貿易会社が業界を支配している反面、有力な地元業者が少ない。

全体的に地元の中小企業がこれらの民間 BDS 業者からサービスを購入できる状況になり。

なお、民間 BDS 全体の発展にとってのビジネス環境の問題点については、税金の高さと、収賄をはじめとする政府役人の汚職という 2 点が挙げられる。

4-3 中小零細企業に対する金融サービスの現状とその有効性

4-3-1 中小零細企業に対する金融サービスの現状

(1) セネガル金融セクターの概要

セネガルの金融セクターは 13 の商業銀行、数多くのマイクロファイナンス金融機関 (MFI)、3～4 社のベンチャー・キャピタル投資機関から構成されている。

13 の商業銀行の総資産は合計 25 億ドルで、UEMOA 地域全銀行セクターの 22% を占める。そのうちのトップ 3 行は、Societe Generale des Banques au Senegal (SGBS)、Compagnie Bancaire de l’Afrique de l’Ouest (CBAO)、Banque Internationale pour le Commerce et l’ Industrie au Senegal (BICIS)。3 行の総資産合計はセネガル金融セクターの 3 分の 2、民間セクターへの貸出総額はこのセクターの借款総額の 60% を占める。

上位 5 行のプロファイルを以下の表に示す。

表 4-25 セネガル商業銀行上位 5 行のプロファイル

銀行名	総資産 (百万ドル)	純利益 (百万ドル)	概要
Societe Generale des Banques au Senegal (SGBS)	723	13.3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1962 年に設立 ・ 資本構成： Société Générale (37.93%) Bayerische Vereinsbank (5.57%) Banca Nazionale Del Lavoro (7.14%) Crédit Suisse First Boston (5.57%) Générale de Banques (5.57%) 個人株主 (38.22%) ・ 国内外支店： 32 軒、顧客：12 万世帯と 6,000 社
Compagnie Bancaire de l’Afrique de l’Ouest (CBAO)	636	9.8	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1993 年まで Banque International d’ Afrique de l’ Ouest, として存在 ・ 資本構成： Mimran Group (65%) 国家 (10%) 個人株主 (25%) ・ 支店網： 16 軒
Banque Internationale pour le Commerce et l’ Industrie au Senegal (BICIS)	465	12.8	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1962 年に設立。1991 年に国有から民営化 ・ 資本構成： BNP Paribas (54.11%) 国家 (24.89%) 個人株主等 (21%) ・ 支店網： 40 軒

Credit Lyonnais du Senegal (CLS)	223	2.9	<ul style="list-style-type: none"> 資本構成： Crédit Lyonnais France (95%) 国家 (5%) 法人業務は全業務の70%を占める
Ecobank Senegal	100	N.A.	<ul style="list-style-type: none"> 2003年 Ecoban グループのメンバーとして設立。グループメンバーは西・中央アフリカ13国に 資本構成： Ecobank Transnational ncorporated (50%) その他グループメンバー (50%)

出所：Roberto Zavatta “Financing Technology Entrepreneurs & SMEs in Developing Countries : Challenges and Opportunities” (2008/6)

一方、マイクロファイナンス金融機関の数は800前後、従業員数は約50万人といわれている。また、これらのMFIは以下の3種類を含めている。

- ① 大型 MFI グループ (ネットワーク)
- ② 中型 MFI グループ (ネットワーク)
- ③ 独立系 MFI

この3種類のうち、大型 MFI グループと中型 MFI グループはいずれも自らのネットワークを持ち、顧客サービスの質が比較的高い。一方、個人オーナーが経営している独立 MFI の場合、ネットワークが整備されていないため十分な顧客サービスができない。したがって、政府は2008年からこれらの独立金融機関のネットワーク化を促進するための取り組みを始めた³¹。

また、大型 MFI グループの数は39行ではあるが、その中の主要20行の貸出総額と顧客数を下表に示す。そのうち、貸出総額と顧客数がいずれもトップとなっているのはCMSであり、貸出総額の2位はACEP Senegalではあるが、顧客数ではPAMECASが2位に入っている。

表4-26 セネガルのマイクロファイナンス金融機関主要20行一覧

銀行名	年	貸出総額 (ドル)	借りている顧客数
ACEP Senegal	2010	60,766,652	30,503
ASACASE CPS	2008	2,379,209	-
CAPEC Dahra	2003	93,876	141
CAURIE Micro Finance	2010	7,874,581	41,770
CMS	2010	159,197,058	87,720
DJOMECE	2010	1,356,480	7,440
interrec	2010	246,821	240
MEC ADEFAP	2003	69,232	202
MEC AFER	2008	81,128	264
MEC FEPRODES	2010	2,019,134	5,268
MECBAS	2008	138,220	1,065
MECZOP	2003	239,495	948

³¹ PAMECAS の総裁、Mrs. Ndeye Sophie Diaw Ndiaye へのヒアリング (2012年2月1日)

Microcre-SEN	2010	21,290,144	15,896
PAMECAS	2010-12-31	59,956,632	75,806
RECEC/FD	2006	1,070,653	4,291
SEM Fund	2008	116,884	1,479
UGF PAME	2003	98,139	294
UMEC Sedhiou	2007	797,535	6,840
UMECDES	2008	2,002,319	548
UMECU	2007	7,742,175	5,057

出所：Mix Market “Microfinance in Senegal” (www.mixmarket.org/mfi/country/senegal)

金融システムにおけるもうひとつの構成要素であるベンチャー・キャピタル投資機関はセネガルでのプレゼンスが極めて低く、これまでの中小企業金融への参入がほとんどみられないため、ここでの言及は省略する。

セネガルは UEMOA のメンバーとして、その金融システムは表 4 - 27 に示すように、UEMOA 地域の 3 つの金融行政機関の管轄下にある。

表 4 - 27 UEMOA 地域 3 つの金融行政機関の役割

金融行政機関名	役割
西アフリカ経済貨幣同盟大臣協議会 (WAEMU Ministries Council)	金融政策と法的枠組みの策定
西アフリカ諸国中央銀行 (Central Bank of West Africa States)	貨幣当局 (中央銀行) の代表としての政策執行
銀行委員会 (Banking Commission)	金融監督機関としての権力行使

出所：Roberto Zavatta “Financing Technology Entrepreneurs & SMEs in Developing Countries : Challenges and Opportunities” (2008/6)

こうした金融セクターの中小零細企業に対するサービスを議論するに際しては、フォーマルセクターとインフォーマルセクターの違いに留意する必要があることからフォーマルセクターとインフォーマルセクターを区分して中小零細企業に対する金融サービスの状況を分析する。また、金融サービスという概念が広い意味を持っているが、以下の分析ではこれを単に融資という機能に限ることとする。

(2) フォーマルセクターの中小零細企業に対する金融サービス

1) 中小企業の定義

セネガルでは、中小企業に関する定義が法律によって定められている。これによると、中小企業として認められるためには、以下の 3 つの条件をすべて満たす必要がある³²。

- ① 従業員：250 人未満
- ② 売上高：50 億 CFA フラン / 年未満
- ③ 営業費用：10 億 CFA フラン / 年未満

³² BICIS の取締役、Mr. Boubacar Gaye へのヒアリング (2012 年 2 月 1 日)

また、中小企業の中でも中、小、零細の区別があることにも留意すべきである。

2) 中小零細企業における資金調達の難点

現状では、中小零細企業全般にとっての資金調達難はセネガルにおいて大きな問題となっている。銀行にとって大企業を顧客数とする場合、その数が少ないことから信用調査に係るコストが相対的に低い。これに対して、中小企業を相手にする場合、企業数が多く、情報も不足しており、信用調査の手間がかかるためコストとリスクが高い。一般的に、中小零細企業への融資は次のような問題点が障害となっている。

- ・企業の構造・管理制度上の問題
- ・設備の問題（中古設備が多い）
- ・担保の問題（中古設備は資産担保としては難しく、個人による担保しかできない）
- ・信用情報の欠如の問題

これらの問題点の存在が原因となって、中小零細企業の資金調達が極めて困難といわれている。2008年に発表された調査報告によると、中小企業が利用している銀行融資の大部分は契約融資³³であり、投資資金のための融資申請がほとんど承認されなかった。また、一般的に中小企業の融資申請案件のうち、承認されたのはわずか20%にすぎない。融資申請が拒否された典型的な理由は、担保条件を十分に満たせないことである。というのも、銀行が要求している担保条件が多くの中小企業にとって高すぎるからである。銀行が要求している担保率は、通常融資額の100%ないしこれ以上になっている。また、信憑性の高い財務データの提供ができないことも融資申請が拒否される理由であると指摘されている³⁴。

また、たとえ融資申請が承認されるとしても、申請者が希望する融資の規模と期間が、銀行が供与できる条件とは必ずしも合致しない問題もある。BICISの取締役によると、通常中小企業の新規事業に対する融資は同事業投資規模の10%を限度とし、事業が立ち上がってから3年間を経て、同事業がまだ存続している場合、融資枠をさらに拡大するというのが銀行の方針であるという。こうした方針の背景には、一般的に中小企業の新規事業が立ち上がってから3年間継続しているのはおよそ3分の1にすぎないという現実がある。さらに、ひとつの新規事業が確実に成功と判断できるのは9年間もかかることから、中小企業にとって、このような期間をカバーできる長期的な融資が望ましいが、銀行としては難色を示さざるを得ず、両者のギャップが大きい³⁵。もっとも銀行の貸出金利については、現在中央銀行が18%の上限を設定しているにもかかわらず、現実には銀行間の競争の結果、市中金利は11%にすぎない。このような金利水準は中小企業にとってはそれほど大きな負担ではないと思われる。

3) 中小零細企業に融資している金融機関

現在、中小企業に融資を行っている商業銀行が少ないが、そのうち積極的に貸出を行っている大手商業銀行として挙げられるのは、Ecobank Senegal と BICIS の2行である。

³³ 「契約融資」(Contract Financing)。ここでの意味は設備投資の資金需要に対する融資と区別して、契約で決めた融資枠内における運転資金の需要に対する融資のことである。

³⁴ Roberto Zavatta “Financing Technology Entrepreneurs & SMEs in Developing Countries : Challenges and Opportunities” (2008/6)

³⁵ BICISの取締役、Mr. Boubacar Gaye へのヒアリング (2012年2月1日)

a) Ecobank Senegal

Ecobank Senegal は中小企業に対し、融資対象者の売上高に応じて 50,000 ドルから 50 万ドルまで 3 つの与信枠を設定して運用している。必要な担保は借款の性格（用途）により異なる。例えば、契約融資の場合は住居による担保、投資資金、住宅ローンまたは新規事業のための融資の場合は現金による担保がそれぞれ条件とされている。金利水準は 8% であるが、新規事業の融資の場合 14% まで高めることもあり得る。2008 年の時点における同行の中小企業向け融資総額は 1900 万ドルで、同行の民間セクターに対する融資総額の 3 分の 1 を占めた。

また、同行は今後中小企業向け融資の規模を現状の 3 倍に拡大し、とりわけマイクロファイナンス部分の拡大を重点としている。もっともセネガルにおける商業銀行のマイクロファイナンスへの直接参入が制限されているため、同行はマイクロファイナンス専門銀行の PAMECAS と提携し、後者への再融資という形でこの分野への参入を図っている。これにより、貸し倒れのリスクは PAMECAS に負わせることとなる³⁶。

b) BICIS

BICIS の顧客のうち、大企業は 3 分の 1、中小企業は 3 分の 2 を占めている。また、マイクロファイナンスの業務に直接参入しないが、CMS や PAMECAS などマイクロファイナンスを専門的に行う金融機関に対し、2 年前からマイクロファイナンスを支援するための融資を提供しはじめた。しかしながら、現状ではこのような融資規模がいまだ相対的に小さい。

中小企業からの融資申請に対し、当該企業が提供されたバランスシートなどの財務データをそのまま信用するよりも、企業の訪問とヒアリングを経て入手した関連情報に基づき、当該企業のバランスシートを自ら作成して分析を行うのが同行の原則とされている。また、中小企業に対する信用調査を行うリソースが足りないため、外部の弁護士事務所などからの協力を必要としているが、現状では企業分析の知識を有する弁護士が不足している。このため、同行は政府にこのような人材を養成するために、弁護士を対象とする研修を実施するように提案している。

また、現在中小企業に供与できるのはリスクの少ない短期ないし中期（3～7年）の融資であり、より長期的な融資を望む中小企業のニーズに十分に答えられないと同行の経営者が認識している。このため、政府や開発金融機関が担保手段のない中小企業に担保の提供をすることが望ましいとの考えも示している。実際、同行はこれまで国際開発金融機関の担保や協調融資という条件で中小企業の Greenfield 案件に融資した例がいくつかある。これらの案件には、AfDB や世銀などから 50% の担保が提供されたが、農業セクターの案件例では、政府や開発銀行から 80% までの担保がついた。農業セクターの投資案件はリスクが比較的大きいため、必要とする担保の割合が高くなる傾向があり、また零細企業の場合、一般的に 75% の担保率が必要とのことである。

さらに、BICIS の経営者は次のようなことも指摘している。「銀行にとっても、国民経済にとっても、企業の数が多いほど経済全体に与える恩恵が大ききものである。したがって、新しい分野におけるビジネス（Greenfield Business）の立ち上げが望ましい。し

³⁶ Roberto Zavatta “Financing Technology Entrepreneurs & SMEs in Developing Countries : Challenges and Opportunities” (2008/6)

かし、銀行としては新しい分野のビジネスへの支援にあたって、当該ビジネスのポテンシャルが大きいものでなければならない。したがって、新しい分野のビジネスを立ち上げる企業としては、銀行に当該事業が大きなポテンシャルを有することを十分な情報の裏付けにより説明し、納得させることが重要である」³⁷。

(2) インフォーマルセクターに対する金融サービス

上述したフォーマルセクターと区別して、基本的に零細企業や企業の形になっていない組合組織や個人業者から構成されたインフォーマルセクターに対する金融サービスの状況にも言及する必要がある。

このセクターにおける金融サービスは基本的に2つの形式をとる。すなわち、以下に示すとおり、このセクターの女性組合組織によくみられる相互融資方式、及びCMSやPAMECASなどマイクロファイナンス専門銀行による融資方式である。

1) 組合組織内相互融資

4-1-2のインフォーマルセクターに関する記述に示したように、インフォーマルセクターの業者が市中の金融機関の融資へのアクセスができないため、一部の業者が相互融資組合を自発的に結成する例が特に女性の組織に多くみられる。GPF TAKKUとKeur Gigeen GNIの例にみるように、このような組織では、会員の入金、または会員のビジネス活動による収入、または富裕層からの給付金などを原資としてファンドを立ち上げ、ニーズのある会員に対して一定のルールに基づき小額の貸付を行うが、Keur Gigeen GNIのように返済金に金利を付ける例もあれば、GPF TAKKUのように金利を付けない例もある。

また、Keur Gigeen GNIのように、組合組織の名義でマイクロファイナンスを提供する金融機関から融資を受けて会員に貸出することもあるが、この場合、組合組織は担保人となっている。もっとも後述するように、マイクロファイナンス専門銀行における「借金の前にはまず貯金」という原則により、融資申請人は融資を申請する前に当該銀行に一定の貯金を預ける必要があり、組合組織のファンドが当該銀行に預けることが通常の手法となっている。

2) マイクロファイナンス専門機関による融資：PAMECASの例

インフォーマルセクターのもうひとつの融資方式は、現在全国で800行前後となっているマイクロファイナンス専門機関からの融資供与である。もっとも、このような融資はインフォーマルセクター専用というよりも、インフォーマルセクターを含めた零細企業や個人を対象とするものといったほうが正しい。また、場合によってはインフォーマルセクターに対する差別的待遇もあり得る。これについて、以下PAMECASの例を説明する。

a) PAMECASの概要

PAMECASはカナダのGarden Movementから影響を受け、1995年にカナダ政府とネパール政府の協力の下で設立されたものである。1998年からは本格的にマイクロファイナンス機関として機能し始めたが、カナダの援助と政府の関与を引き続き受けてい

³⁷ BICISの取締役、Mr. Boubacar Gayeへのヒアリング（2012年2月1日）

た。2004年、財務的に独立し、現在マイクロファイナンス金融業界では第2または第3位の規模を有するまでに成長している。支店網は全国14の地域のうちの8地域をカバーし、2014年までのビジネス計画では、全国14地域に支店網を拡大することを目指している。同機関はノンバンクであるため、貯蓄と貸付という2つの機能しか持っていないが、サービス対象はセネガル国民の全体としている。また、会員の入会費は1,000CFAフランであり、銀行口座を開設するためには10,000CFAフランの貯金が求められる。現在、同機関の72の支店で口座を開設している顧客は407,000人に達している。一方、銀行業のほか保険業への参入が政府から認可された。これにより、同機関は銀行業と保険業の顧客サービスで相乗効果を図ることができるようである。

b) マイクロファイナンス業務の実態

同機関のマイクロファイナンスの融資規模のうち、中小企業向けは30%、残りの70%は女性組織と個人（消費者金融）向けとなっている。注目に値するのは、同機関のサービスを利用する顧客における男女の比率である。設立当初の男女比率は女性60%、男性40%であり、現在でも女性55%、男性45%で、女性顧客が男性を上回る。これは女性の金融サービスへのアクセスを促進するという同機関設立の趣旨によるところが大きいといわれている。また、前述したGPF TAKKUとKeur Gigeen GNIのような女性組合組織によるマイクロファイナンスの利用が比較的多いこともこれによって裏付けられる。

PAMECASの銀行経営において、「借金の前にはまず貯金」という原則があるが、セネガルのマイクロファイナンス金融業界ではこれが常識となっているようである。同機関が設立された最初の6カ月の間には貸付業務の実施ができず、単に貯蓄の機能が付与されていた。また、1996年4月に貸付機能が付与されてからも、加入者は最低3カ月の貯金を預けてから初めて借金を申請することができる。現在このような制限がなくなったとはいえ、借款を利用したい顧客は一定の貯金を預けることが求められる。

顧客の融資申請に対して、プロジェクト費用総額の70%までの融資許可が可能であり、最低25万CFAフラン、最高5000万CFAフランとなるが、30万CFAフランの融資規模が一般的である。ただし、融資を申請するに際して、当該借款の用途を明確にする必要があり、当初定めた用途から別の用途への転用ができないことが原則である。また、借款の用途により融資規模の制限枠が異なる。例えば、冷蔵庫を購入する場合、100万CFAフランまでの借款の利用が可能である。さらに、正当な理由があれば、不動産を購入するような場合、1500万円までの借款申請もできる。

最近住宅ローンに対するニーズが高まっていることに対応して、PAMECASは住宅ローンの提供を始めた。ローンの規模は一般的に1000万CFAフランであり、返済期間は5～10年とする。ただし、返済期間10年の住宅ローンの適用対象はフォーマルセクターの就業者に限られ、インフォーマルセクターの業者には返済期間5年のものしか適用されない。インフォーマルセクターの収入の不安定性が銀行の長期融資を利用できない原因となっている。住宅ローンの貸出金利は、返済期間5年のものは12%、10年のものは13%とする。

また、同機関は自らビジネスを立ち上げる職業学校の卒業生に対する貸付の計画も

有している。この場合の金利水準は20%であり、これに対して同機関が商業銀行から借りる場合の金利は9%にすぎないため、11%の利鞘が得られる。なお、貯金利率は5%であるため、こちらの資金で融資する場合の利鞘がさらに大きくなる。

4-3-2 中小零細企業に対する金融サービスの有効性

(1) 中小零細企業への金融サービスにおける民間金融機関の役割

総じて、中小零細企業に金融サービスを提供している民間金融機関は一部の商業銀行と約800行のマイクロファイナンス専門機関である。これらの金融機関が中小零細企業への金融サービスの全体像を図4-16に示し、2種類の金融機関がそれぞれ果たした役割を次にまとめる。

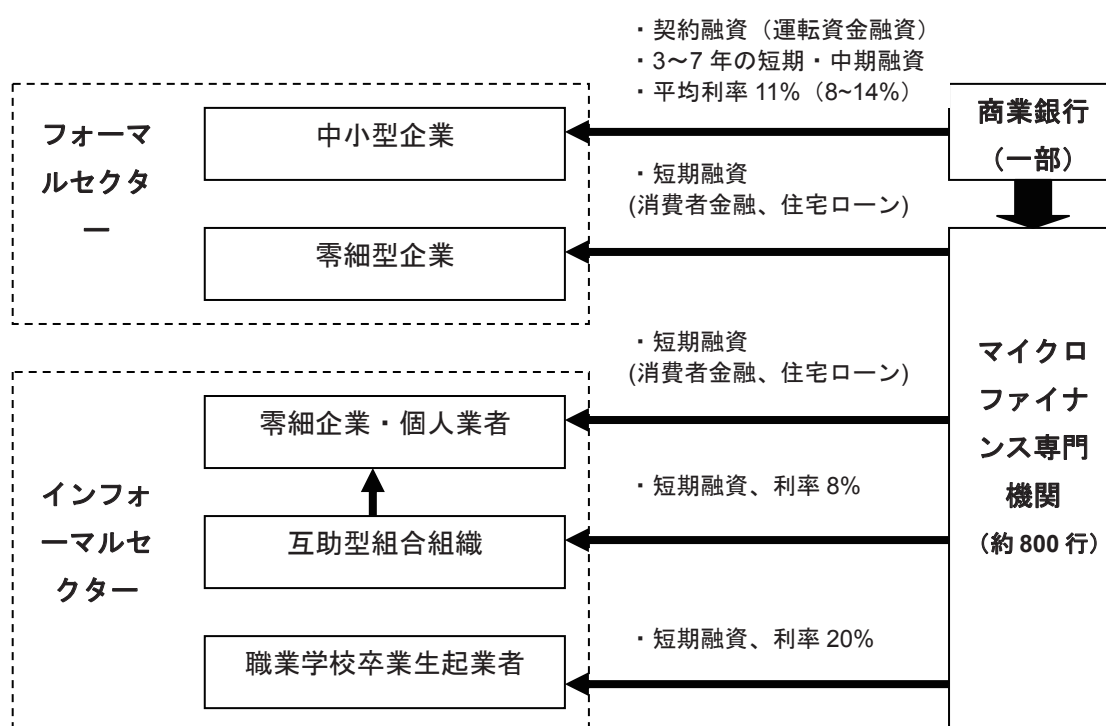


図4-16 民間金融機関の中小零細企業向け金融サービスの全体像

1) 商業銀行の役割

フォーマルセクターの中小零細企業に対する金融サービスは、商業銀行の一部とマイクロファイナンス専門機関の両方が行っているが、具体的には中小型企业に融資のサービスを提供しているのはEcobankやBICISなど一部の商業銀行である。融資の種類は投資資金への融資よりも、運転資金の需要に対応する契約融資が中心である。融資の期間は主に3～7年の短期・中期融資となっている。一方、零細型中小企業への融資はほとんどない。

2) マイクロファイナンス専門機関の役割

中小零細企業のうち、商業銀行が対応しない部分はすべてマイクロファイナンス専門機関の守備範囲となっている。具体的にはフォーマルセクターの零細型中小企業、イン

フォーマルセクターの零細企業と個人業者、一部業者や個人から結成された互助型組合組織、及び職業学校卒業生の起業者である。融資の種類は生活補助型の小額短期融資が中心であり、住宅ローンと職業学校卒業生の起業支援を目的とする融資も最近始まっている。

(2) 中小零細企業への金融サービスの課題

こうした中小零細企業への融資サービスにはいまだ課題が多い。主な課題は以下のとおりである。

1) フォーマルセクターの中小零細企業の融資の課題

フォーマルセクターの中小零細企業への融資サービスには次の3つの課題がある。

① 投資資金とりわけ新規事業投資に対する商業銀行の敬遠

現在、商業銀行がフォーマルセクターの中小型企业に提供している融資は主に運転資金のニーズに対応するものであり、投資資金を目的とする融資がいまだ少なく、そのうち、新規事業の投資に対する融資が特に銀行に敬遠される。主な原因は銀行が求める担保条件を中小企業が十分に満たせないこと、信憑性の高い財務データの提供ができないことにあり、この2点の解決は今後の重要な課題である。

② 望めない長期資金の調達

上記と関連して、現在商業銀行が中小企業に提供できる融資の期間は主に3～7年の短期・中期的なものであり、新規事業を立ち上げたい中小企業の長期資金需要に応えられない。これは上述①と同様の原因があるが、商業銀行自身の体力と経営方針とも関連する問題であり、政府や開発金融機関の支援が望まれる。

③ 取り残された零細企業

零細企業は基本的に商業銀行の融資対象とはなっておらず、アクセスできる金融機関はマイクロファイナンス専門機関しかないが、マイクロファイナンスの融資は競争力を高めたい零細企業のニーズには応えることができない。

2) インフォーマルセクターの融資の課題

インフォーマルセクター全体への融資の課題として、以下の2つが挙げられる。

① ビジネス支援のためにならない小額短期融資

既述のとおり、現在マイクロファイナンス専門機関から提供できる融資は主に生活補助型の小額短期のものであり、ビジネスを始めたり、現在のビジネスを継続ないし拡大したい業者のニーズには応えられない。

② 重すぎる起業家支援融資の金利負担

PAMECAS の例にみるように、職業学校の卒業生が新規事業を立ち上げるに際して、マイクロファイナンス専門機関から提供できる融資の金利は20%であり、マイクロファイナンス専門機関が商業銀行から調達する場合の金利より11%も高くなっている。これは若手起業家にとって重すぎる負担と思われる。

4-4 他ドナーによる民間セクター振興分野の協力

民間セクター開発分野でセネガルを支援しているドナーのグループでは、USAID が幹事を務めている。中小企業振興についてはサブグループがあり、GIZ が幹事、マイクロファイナンスは

民間セクター開発グループとは別になっており、UNCDFが幹事を務めている。以下、マイクロファイナンスも含めて、民間セクター開発分野での他ドナーの動きを述べる。

(1) 政策・ビジネス環境整備

USAIDは、1998年からセネガルの民間セクター開発戦略策定の支援を行ってきた。現在立ち上がっているSCAはその成果のひとつである。ビジネス環境改革についてもUSAIDは世銀とともに当初から支援をしてきており、政府側でその主体となってきたのはAPIXと経済財政省である。

ビジネス環境整備で重要な官民の政策対話は、国レベルでは世銀³⁸・IMF・IFC、AfDB、USAIDが、メゾレベルではAFD、ミクロレベルではGIZ³⁹が支援している。USAIDの支援内容は、商法、労働法の改正、建築許可発行のコンピューター化といったことも含み、世銀が毎年出している“Doing Business”報告書や世界経済フォーラムの“Global Competitiveness Report”でセネガルのランクが上がるように改革を支援している。例えば、セネガル港における輸出入通関手続きの改善を行った結果、2009年の時点でセネガルにおいて輸出通関に要した日数は11日、輸入通関については14日となっており、コートジボワール、ガーナ、トーゴより短くなっている。

経済財政省とSCAが策定した初めての国家競争力報告書（National Competitiveness Report）もUSAIDが支援した。この報告書は2011年10月に、APIXが書記局を務め、官民対話の場である第10回大統領投資協議会（Conseil Présidentiel de l'investissement : CPI、英語名はPresidential Investment Council）で議論された。また国家競争力会議（National Conference on Competitiveness）も開催された。CPIは、以前は年に2回開催されていたが、最近は年1回となっている。このCPIには行政手続き、インフラ、人材育成、財政金融の4つのワーキンググループがある。民間セクターの現状を調査した民間セクター評価報告書（Private Sector Assessment Report）は、1994年と2003年には世銀、最新の2010年版はUSAIDの支援でまとめられた。

GIZはPublic-Private Dialogueという官民の対話を促進するためのプロジェクトを実施しており、主に中小企業向けの研修、金融アクセス、政府に対する改革の要求などをテーマとしたワークショップの開催を行っている。

AfDBでは民間セクター開発分野の財政支援を行っており、その予算を用いて政府がビジネス関連行政手続きの簡素化や、BMNのような関係諸機関の機能強化を実施している（なお、AfDBはアフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ（Enhanced Private Sector

³⁸ 2009年8月の時点で、世銀は122のプロジェクトに対して、総額約30億ドルの融資を認めている。進行中のプロジェクトについてみると、2011年10月の時点で、IDAから20のプロジェクトに融資している。プロジェクトの内容は、農業、農村開発、インフラ、環境、運輸、エネルギー・水などで、金額にすると約2億4000万ドルを融資した。さらに、約4億6000万ドルを融資する予定という。

³⁹ GIZは地方分権化、再生エネルギー、省エネルギー、平和構築のためのプログラムにプライオリティーを置いている。なお、人員はプロフェッショナル65名（ヨーロッパ人15名、アフリカ人50名）、サポートスタッフ（ドライバー、秘書など）65名の計130名で、年間経費は600万ユーロ程度となっている。

Assistance for Africa : EPSA) の基金も活用しているとのことである)。

(2) セクター/バリューチェーン/クラスター

GIZ はアグリビジネスと ICT セクターを重点セクターとして支援してきたが、今後さらに繊維・縫製業を支援する予定である。

USAID は USAID/Economic Growth Project (USAID/PCE) の下でバリューチェーン開発も行っている。対象はコメ、トウモロコシ、キビ (millet)、漁業と農水産物となっている。その背景としては 2009 年にオバマ政権の世界的な戦略として打ち出した “Feed the Future Strategy” がある。その戦略により世界的に食糧安全保障と農業開発を推進することとなり、そのなかで民間セクター開発が根幹をなすとしている。このプロジェクトの一環として、ブーズ・アレン・ハミルトン社に委託し、世銀の Doing Business の指標を用いた農業分野におけるビジネス環境の調査をセネガル、ガーナやその他の国々で実施している。他にも輸入品と競争できるようにするために、

- ・栽培技術及び収穫後の農産物の扱い方の向上
- ・貯蔵、加工能力の向上
- ・品質保証システムの確立
- ・金融面での改革
- ・研修の実施
- ・商取引条件の改善

を経済財務省、農業省、APIX その他の多くの組織とともに実施している。

AFD は SCA のクラスター開発プロジェクトも支援しており、対象は農産加工、ICT 等 6～7 業種となっている。なお、ICT クラスターでは 6 カ月前にインキュベーターを立ち上げている。

(3) BDS

GIZ は PACC-PME/PMF プログラムの中で、民間セクターの 50 以上の組織に対してアドバイスを提供している。例えば、マンゴーのヨーロッパ向け輸出の支援やチェリートマトの輸出も支援している。

EU と GIZ は “Programme de compétitivité et croissance de PME” を共同ファイナンスしている。このプログラムの総額 640 万ユーロ (うち、EU 分は 150 万ユーロ)、期間は 2010 年から 3 年間。対象は、零細企業で、一社当たり 2500 万 CFA フランから 5000 万 CFA フランの支援をする。対象業種は、アグリビジネス、被服と建設業。内容は、①企業登録、マーケティングの手法などに関するアドバイスと②商工会議所、手工芸会議所を通じたグループベースでのアドバイスの提供である。後者は “NUCLEUS アプローチ” と呼ばれるもので、木工、繊維・縫製業、アグリビジネス、自動車整備、ICT、建築業などさまざまな分野を対象に、各業界のメンバー企業に会計、税務などの知識を教えている。これにより、これらの企業が銀行から融資を受けられるようになるのが目的である。フォーマルセクターだけでなく、イン

フォーマルセクターも対象としている。実施は、CNES (Confédération Nationale de l'Entreprise de Sénégal) や商工会議所などと連携しており、これらの組織と共同でステアリングコミティを発足させ、年1回開催している。

また、GIZの資金で研修プログラムを設立したが、この研修は約1年半のあとにADEPMEの資金で運営されるようになった。研修科目は、経理、マーケティング、ビジネスプランの立て方などで、GIZはここに講師を派遣している。

鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省の傘下にある中小企業能力向上局 (BMN) に対しては、AFDとEUが共同で支援している (co-financing)。現在まで、84社のセネガル企業が対象となっており、今後の目標は200社である。2005年から2010年までが第1フェーズ、2015年までが第2フェーズとなっており、EUとAFDが500万ユーロずつ負担している。参加企業は中規模企業で、ビジネスプラン作成に関してその会社が2割、National Fund for Enterprisesから8割負担し、そのプランを実施する際の設備費は企業が8割、基金は2割を負担するという仕組みである。対象業種は農産加工、土木、サービス (観光、インターネット)、建築となっている。第2フェーズでは、環境・省エネルギー関連に特に力を入れていて (例えば、ダカールのベドワンという工業地帯)、同分野の専門家2名をBMNに派遣中である。

EUは“Programme de renforcement des capacités commerciales”という350万ユーロのさまざまなコンポーネントからなるプログラムを実施している。その内容は以下のとおり。

- ・ ASEPEX の検査ラボ
- ・ Market regulation agency
- ・ Trade Point Service (ウェブベースのプラットフォーム)
- ・ Centre de gestion agree (CGA)
- ・ SCA の CRADES

なお、Trade Point Serviceは、1996年2月に設立され、1998年6月に認可された財団で、理事18名のうち4名が官、14名が民間という構成になっている。商業省、経済財務省の監督下で、任務はインターネットを使って商売に関する情報をセネガルの隅々まで伝達し、国内、または国際取引を拡大させようというところにある⁴⁰。

(4) 職業訓練・就業支援・創業支援

AFDは、港湾関連ロジスティックス、建築土木、アグロインダストリーの3つの訓練センターを官民連携で設立。理事会には官民の代表が就任している。観光分野での設立しようとしたが、関係者の合意形成ができず断念した。

ルクセンブルク政府はILO、UNIDO、UNDPの3つの国連機関と協力して、雇用、特に若者の雇用を増やすため商業訓練プロジェクトを2年間実施してきた。対象地域は、サンルイ州、ルーガ州、マタム州である。その背景には、セネガル政府が自国予算で設立している「国

⁴⁰ www.tpsnet.org、Tel 839 7376/839 7373

家若年雇用プログラム基金 (Fond national de programme de l'emploi jeune)」が有効に機能していないため、このプロジェクトを通じ、基金運営の参考として活用させたいという意図がある。そのため、このプロジェクトの運営委員会には職業訓練省のほか、家族省、若年省、対象地域の市長、業界団体などの民間セクター代表が参加している。内容は以下のとおり。

- ・参加者は、ILO の Generate Business Ideas というモジュールを使った 5 日間の研修を受けたのち、Gerez Mieux Votre Entreprise (GERME)⁴¹ という 3 週間のビジネス研修を通じてビジネスプランを作成する。その後トレーナーの支援を受けつつ 2～3 カ月の内にビジネスプランを完成させる。
- ・金融コンポーネントは UNDP との協力で実施している。Banque Regionale de Solidarite (地域連帯銀行) に 5%以上の貸し倒れは認めないという条件で 200 万ユーロを預けており、これを原資として融資を行ってもらう。金利収入のうち 50%は銀行の取り分で 3%が貸し倒れ用となっている。過去 2 年の間に 3,000 人が融資を申請し、300 人弱が融資を受けている。
- ・卒業後は、技術アドバイザー (UNIDO 担当)、経営アドバイザー (ILO 担当) からのアドバイスを得ることができる。
- ・創業ではなく就職をめざす者には、就職先を斡旋する。
- ・金融コンポーネント以外は職業訓練センターで実施。就職先の斡旋についても職業訓練所の教官を訓練し、その任に当たさせた。

このプロジェクトでは民間との連携を図っており、民間の貢献は①カリキュラムについてのアドバイス、②実地訓練、③インターン先提供、④求人提供、⑤若者の創業を支援するための外注となっている。企業の社会的責任という側面もある。このプロジェクトには過去 2 年間に 2,000 人が参加。そのうち 3 分の 1 が創業また就業を果たしている。課題はビジネスプランの提出から、貸付決定まで時間がかかりすぎることで、この間に、プランの提出者を取り巻く状況が変化してしまうことがある。2012 年から 2016 年の第 2 フェーズでは Kaokack、Fatik、Kaffrine、Diourbel も加えて 7 つの地域を対象にする予定である。なお、テイエスで Technical Lycée の創設も行っている。

(5) インフォーマルセクター

ILO では、インフォーマルセクターに従事するものは自らビジネスを立ち上げる勇気と強靱さを持っていると捉え、彼らをターゲットにしたプログラムを実施したいと考えている。

(6) 金融

マイクロファイナンス分野では、USAID が 1994 年に法的枠組みを制定する支援をした。GIZ は PACC-PME/PMF プログラムの中で、マイクロファイナンスを監督する機関である APSD、PSFD、マイクロファイナンス省の中の DMF という部署に対してのアドバイスを行っている。AFD は 2006 年までマイクロファイナンス機関の CMS を支援していた。現在マイ

⁴¹ GERME は、本来 ILO の Improve Your Business (IYB) という小規模零細企業向けビジネス訓練コースのフランス語版であるが、本件の場合、創業者向けのコースでビジネスプランを作成することを目的とする Start Your Business (SYB) と合わせた Start and Improve Your Business (SIYB) を指していると考えられる。

クロファイナンス機関を支援しているドナーは、KfW、イタリア、UNCDF 等。

また、USAID は、2011 年 9 月に農民向けの micro-insurance project（マイクロ保険プロジェクト）に 800 万ドルを投資することを発表した。これは早魃で農民が被害を受けたときに補償を行う仕組みである。この保険制度は、WFP と Oxfam America により 2011 年 6 月 エチオピアでスタートしており、今回はこれをセネガルに拡大するものである。

USAID は SCA に掲げられた業種の中小零細企業向けの融資をしている機関に対して Development Credit Authority を通じて信用保証を供与している。これはいくつかの融資案件をまとめて一括保証する “portfolio guarantee” の形になっている。

AFD は ARIZ というアフリカ各国にある信用保証基金を使って、商業銀行が中小企業向けに行う融資の 50%を保証、マイクロファイナンス機関に対しては、75%まで保証している。商業銀行のうち、SGBS（フランスのソシエテ・ジェネラル銀行の現地法人）と BICIS（同じくフランスの BNP Paribas 銀行の現地法人）に対しては、2 億 CFA フラン（約 30 万ユーロ）までは一括保証（portfolio guarantee）し、それ以上は個別的に保証する。ほかにも銀行が参加しているが、基本的に個別案件ごとの保証をする。

（7）民間向け投融資等

AFD は、世界的に PROPARCO という民間向けの投融資業務を実施しており、サブサハラアフリカではアビジャンが拠点となっている。投資額は、1 社当たり 100 万ユーロ、融資額は 500 ～ 600 万ユーロが最低額となっているため、セネガル全体でこれに該当する企業は、5 ～ 10 社程度しかない。

世銀グループの IFC では、優良案件を自ら発掘して大企業向け融資をしている。経営は企業に任せて口出しはしないという構えである。融資の際には担保を取るが、担保設定手続きはセネガルでは数カ月から 1 年かかり、それでもナイジェリアよりは短い期間で完了する。現在セネガルでは、Patisen 社という食品加工会社に融資を行っている。この会社はセネガルの代表的な料理であるチェブジェンに用いるブイオンを製造しており、味の素（株）がサプライヤーになっている。同製品はダカールを走るバスの車体の背面にも広告を出しており、セネガルにおいて知名度の高い存在となっている。

AfDB の民間向け融資は、現在主に電力や道路などのインフラ関係が中心で、例えば 2010 年 7 月 Dakar-Diamniado 間の有料道路建設に対して、1200 万ユーロのシニアローンを供与することを認めている（返済期間 15 年、猶予期間 5 年）。他にも商業銀行を通じた中小企業金融、アグリビジネス、建設業案件も検討中である。一般に、融資期間は、長期にわたるプロジェクト、例えばインフラ関連のプロジェクトなどに対しては最長 15 年も可能である。通貨は南アのランド、日本円、CFA フラン、ケニアシリングなどでも可能だが、今のところほとんどは、ユーロまたはドル建てとなっているのが現状である。貸出金利は、通常ロンドンの銀行間貸出金利（London Interbank Offered Rate : LIBOR）に 400 ～ 600 ベーシス・ポイント（basis point、1 basis point = 0.01%）を上乗せする水準で、現在の金利水準は 9 ～ 11%となっている。

AfDB には、融資の他に西アフリカ開発銀行やデンマーク・スペインの協力による Africa Guarantee Fund（拠点はナイロビ）があり、これがアグリビジネス、鉱業、建設、製造業、中小企業を対象とした信用保証を行っている（セネガルでの案件については情報を得ていない）。

第5章 産業競争力のあるセクターの特定

5-1 産業競争力のあるセクターの特定に関する方法論

第4章を通じてセネガルの産業構造を分析してきたが、同国において競争力をもつ産業は何か、本章で特定を試みる。なお、今回の基礎情報収集・確認調査で入手した情報は限られたものであるため、すべての産業を緻密かつ包括的に分析することはできないが、5-1-1に記すような選定基準を設け、その基準の運用に関する方法論を5-1-2に示す。

5-1-1 選定基準の設定

産業競争力を持つセクターを選定するに際して、以下の3つの基準を設定する。

基準1：セネガル政府の開発計画のプライオリティー

基準2：セネガルにおける相対的な競争力のあるセクター

基準3：セネガルの経済社会に対する波及効果の大きなセクター

基準1はいうまでもなくODAプロジェクトの実施に際して必須となる要件である。ここでは他ドナーの援助方針との連携をフィルターに設定し、限られた援助資金による効果的な援助を実現するために、他ドナーとの協調を図る。ここでいう他ドナーの援助方針との連携とは、他ドナーの優先分野、援助方法と重複することなく、補完効果やシナジー効果を発揮することを意味する。

基準2でいう「相対的な競争力」とは、周辺諸国に対して比較優位をもつことのみならず、当該セクターの発展の潜在力と国内における相対的な優位性があり、援助効果が出やすいことも意味する。

基準3の「相手国の経済社会に対する波及効果」については、あるセクターの国内外における比較優位のみならず、当該国の経済社会全般にとってのメリットや周辺の各セクターに対する産業連関効果の大きさにも着目するという観点で設けた基準である。

5-1-2 選定基準の運用方法

上記3つの選定基準に基づき、次の2ステップで対象分野の選定作業を実施する。

(1) 該当分野のリストアップ

3つの選定基準にそれぞれ当てはまる候補分野をまずリストアップし、各選定基準の枠内にプロットする。

(2) 優先順位の確定

次に各基準の枠を重ね合わせ、オーバーラップされた候補分野を抽出し、オーバーラップの度合いが高いほど重要度が高いという原則で各候補分野に優先順位を付ける。

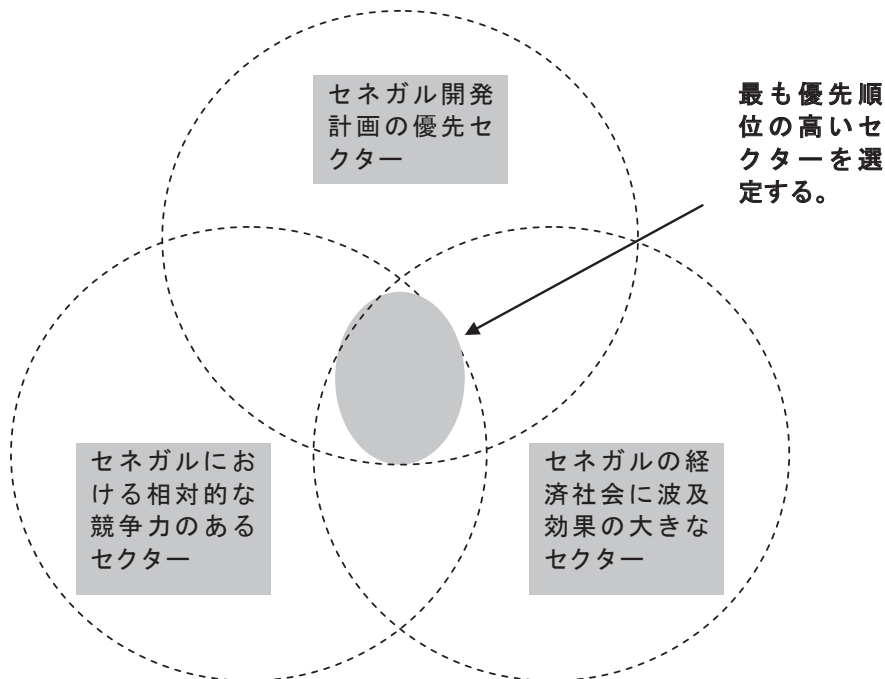


図5-1 支援対象セクターの抽出方法

5-2 産業競争力のあるセクターの特定に係る分析

5-2-1 セネガルの開発計画における関連記述の整理

(1) 「セネガル経済・社会政策文書」における関連記述

1) 5つの優先課題

2011年11月にセネガル政府が発表した「経済・社会政策文書（DPES 2011-2015）」の第3章「戦略上の優先アクションプラン（PAP）」には、以下に示す4つの優先課題が掲げられている。

- ① 生産リソースの多様化
- ② インフラ開発及び近代化
- ③ 基礎的社会サービスへのアクセスの向上
- ④ グッドガバナンス

このうち「生産リソースの多様化」について、「農村経済開発」と「民間セクター開発」の2項目が挙げられている。

2) 「民間セクター開発」の具体的な内容

民間セクターの開発の方針について、ビジネス環境の改善、民間セクター支援、汚職・マネーロンダリング対策、特に食品加工業における産業発展とその再編、国内貯蓄の動員、企業の資金調達健全化が強調されている。また、第1次産業の近代化生産及び地域特産物に関連して、工業・手工業・商業セクターの開発にも言及している。

民間セクター開発の優先課題としては、以下の2プログラムが掲げられている。

a) 「経済成長及びビジネス環境」プログラム

同プログラム下では、以下に記す複数のプロジェクトが提起されている。女性に

ターゲットを絞った支援ならびに中小企業支援が多く含まれているのが特徴といえよう。

- ・ 苦境にある企業」支援プロジェクト
- ・ 民間セクター促進プロジェクト
- ・ 女性企業家促進基金（FNPEF）
- ・ 女性向け融資基金（FNCF）
- ・ 中小企業を中心とする民間セクター支援プラットフォーム（PLASEPRI）
- ・ 競争力強化支援プログラム
- ・ 中小企業の成長、マイクロファイナンスセクターの能力・政策策定支援プログラム
- ・ 金融システム開発支援プロジェクト

c) 鉱業セクターの管理能力強化のプログラム

この分野における管理能力の強化も優先課題に挙がり、以下のようなプログラムやプロジェクトを内容とする。

- ・ 鉱業地帯の画定プロジェクト
- ・ 地質・鉱物探査・促進プロジェクト
- ・ 鉱業セクター支援プログラム（PASMI）
- ・ 企業のレベルアップ支援基金の強化
- ・ 企業のレベルアッププログラム
- ・ 技術導入・普及プログラム

(2) SCA

上述した DPES の方針を具体化したのはセネガル政府の SCA である。同戦略では以下 6 つの優先分野を明示している。

- ① ICT
- ② 縫製業
- ③ 農業・アグリビジネス
- ④ 水産・養殖
- ⑤ 観光・手工芸
- ⑥ 畜産・食肉・皮革

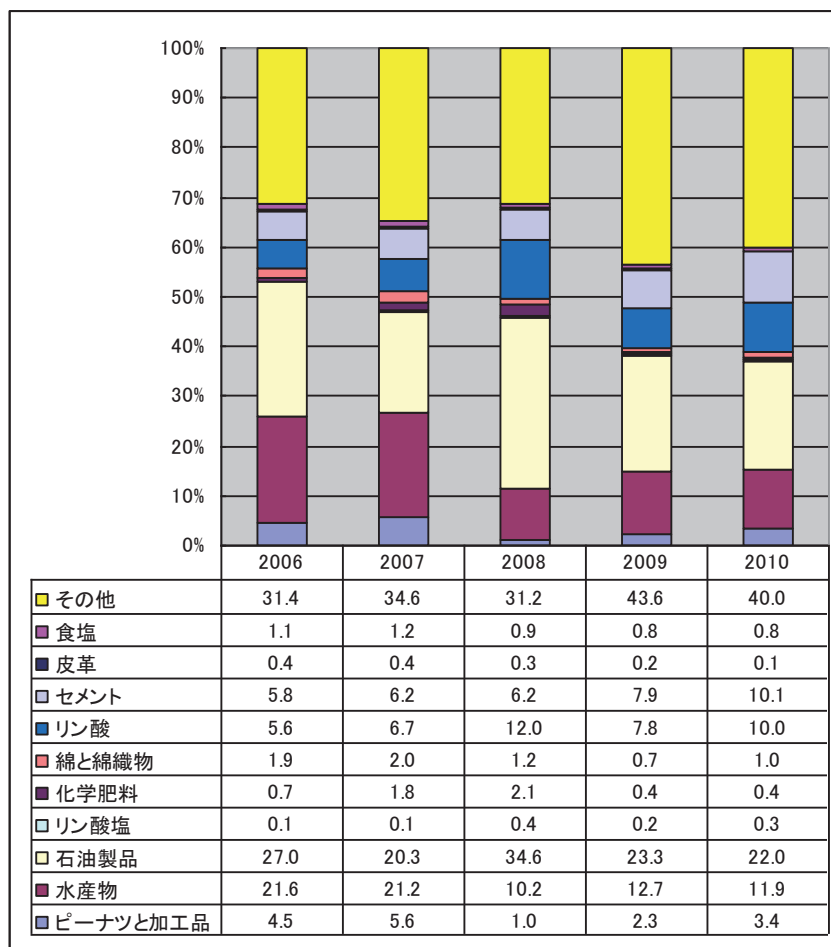
これらの優先分野はセネガル政府が今後重点的に発展させる 5 つのセクターと理解してよい。

5-2-2 セネガルにおける相対的な競争力をもつセクター

(1) 周辺諸国に対して比較優位をもつセクター

周辺諸国に対して比較優位をもつセクターの特定にあたっては、多くのデータが必要となるが、今次調査で入手できた限りのデータを活用し、主要な輸出品目の確認及び個別セクターや商品の貿易特化指数と労働生産性の国際比較を行うことで対応する。また、既存の研究成果や現地調査から得られた情報による定性的な分析も加える。

1) セネガルの主要な輸出品目



出所：ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal（2009年版、2010年版）

図5-2 セネガルにおける輸出商品の金額ベース種類別割合の推移

セネガルの金額ベース輸出総額に占める商品種類別割合をみると、石油製品、水産物、セメントとリン酸が比較的割合の大きな輸出商品であることがわかる。このうち、石油製品とリン酸はセネガル産業の主要な柱となる化学工業、とりわけ現在同国で最大規模といわれ、インドのタタ財閥がマジョリティ支配権を持つ化学工業グループ ICS の製品が中心と考えられる。

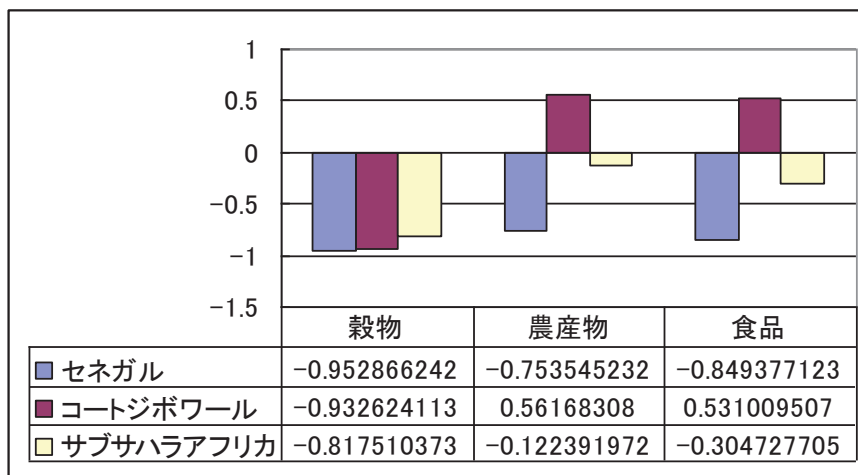
また、水産物とセメントも同国の比較優位を持つ分野として一般的に認識されており、この統計データにより輸出金額のうえではいずれも全体に占める割合が高く、その重要性を確認することができた。

ただし、留意すべきは落花生とその加工品の輸出である。これは輸出総額に占める割合が数%でそれほど大きくないが、セネガルないし周辺諸国の中における重要な農産物輸出品として認知されている。問題はセネガルにおける加工技術の欠如により、輸出付加価値が低いレベルにとどまっていることである。

2) 貿易特化指数の国際比較⁴²

貿易特化指数は貿易統計を基に品目ごとの比較優位を示す競争力の代表的な指標である。これは対象品目の輸出額から輸入額を引いた純輸出額を輸出額と輸入額を足した総貿易額で割った数値であり、1とマイナス1の間に収まる。貿易特化指数が1に近づくにつれて対象品目の貿易構造が輸出に偏り、マイナス1に近づけば輸入に偏ることになる。ゼロならば輸出入が均衡している。輸出への偏りは相手国に対する対象製品の比較優位を意味し、輸入への偏りは相手国の比較優位を示すものである。

以下、データの入手が可能である穀物、農産物（穀物を含む）及び食品3種類の輸出と輸入数字を用いてセネガル、コートジボワールとサブサハラアフリカの平均値のそれぞれの貿易特化指数を比較してみる。図5-3に示すように、セネガルにおける3つの指標はいずれもマイナス1にもっとも近づき、コートジボワールとサブサハラアフリカの平均値のいずれよりも国際競争力が低いことがわかる。



出所：WB, Africa Development Indicators 2011

図5-3 穀物、農産物、食品における貿易特化指数の国際比較

3) 農業労働生産性などの指標の国際比較

農業付加価値のGDPに対する比率では、セネガルはコートジボワールより低いサブサハラアフリカ平均より高い。しかし、農業機械化比率、農民一人当たり付加価値及び穀物単位面積生産量など労働生産性関連の指標になると、セネガルはいずれも比較対象より低い結果がみられる。これは前述した貿易特化指数にみられた農業及び農業と関係のある食品の国際競争力の相対的な低さを裏付けるものである。

⁴² 貿易特化指数や産業ごとの生産性の比較については、多品目、他分野において分析を進める必要があるが、本調査においては限られた品目、分野のみ扱っている。

表 5-1 農業労働生産性などの指標に関する比較

国・地域	農業付加価値対 GDP 比率 (%) (2009)	農業機械化比率 (%) (2000-08)	農民一人当たり付加価値 (ドル) (2009)	穀物単位面積生産量 (kg/ha) (2009)
セネガル	16.6	21.0	245.4	1,134.5
コートジボワール	24.4	32.1	925.6	1,899.7
サブサハラアフリカ平均	13.1	-	318.3	1,296.9

注：農業機械化比率は、耕地面積 100km² 当たりトラクターの台数で示す。

出所：WB, Africa Development Indicators 2011

4) 国際競争力のあるセクターの抽出

以上の各種データに関する比較と分析を踏まえて、次の3つのセクターがセネガルにおける国際競争力のあるセクターとして挙げられる。

- ・石油製品とリン酸に代表される化学工業セクター
- ・セメントに代表される建材セクター
- ・水産品セクター

一方、後述するように、農業・アグリビジネスセクター⁴³は発展の潜在力があるが、現状では国際競争力がいまだ低いといわざるを得ない。

(2) 発展の潜在力と国内における相対的な優位性をもつセクター

このカテゴリーに該当するセクターは、上述した農業・アグリビジネスのほか、観光業、建設業、手工業、ICT、自動車整備、縫製・染色などが挙げられる。これらの業種について、個別分野を除き、公式発表のデータがないため現地調査から入手した各種情報に基づいて、それぞれの発展の潜在力または優位性を以下に示す。

表 5-2 発展の潜在力と国内で相対的な優位性をもつセクターの概要

業種	発展の潜在力・優位性
農業・アグリビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ・農業付加価値対 GDP 比率 (16.6%) がサブサハラ (13.1) 平均より高い。 ・過去 10 年間における農業、農作物、穀物、家畜、食品の生産量伸び率がコートジボワールとサブサハラ平均水準を上回る。 ・落花生、トマト、マンゴーなどの農産物の生産量と品質が比較的高い。
観光業	<ul style="list-style-type: none"> ・構造的な貿易赤字の中、2007 年からの 4 年間年平均 1480 億 CFA フランの黒字を創出 ・2010 年の外国人旅行者が前年比で 7.3%伸びている。 ・アフリカ大陸最西端の国という地理的な優位性と豊富な観光資源を活かせる。
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・近年、主要大都市を中心に建設業が盛んになっている。 ・新国際空港 (AIBD) などの大規模な公共事業の建設が次々と開始している。 ・今後、ダカルなどの大都市の再開発や地方都市の拡大傾向が見込まれる。
手工業	<ul style="list-style-type: none"> ・手工芸品製造の伝統があり、職人が多い。 ・インフォーマルセクターであり、大量の失業者の受け皿となっている。 ・セネガル政府がインフォーマルセクター支援を本格化しようとしている。

⁴³ アグリビジネスとは、農業関連産業のこと。農業機械産業から食品加工業まで農業にかかわる幅広いビジネスを意味する。

木工・家具業	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅建設ブームに伴い、同分野が盛んになってきている。 ・インフォーマルセクターであり、失業者の受け皿となっている。
ICT	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTの急速な発達に伴い、携帯電話の普及率が80%に達した。 ・若者を中心に人気が高く、大学や職業訓練センターにおける学習希望者が多い。
自動車整備	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車整備業者の95%以上はインフォーマルセクターで働いている。 ・従業者数が最も多いセクターといわれ、インフォーマルセクターにおける労働者が全国最大の組合組織を結成し、条件の改善について政府に提案している。 ・整備業者の設備と技術水準が低く、輸入車や先進的な技術が導入された車種への対応ができないため、技術研修に対する要望が極めて強い。
縫製・染色	<ul style="list-style-type: none"> ・セネガルの縫製業者（デザイナーを含む）の水準は相対的に高く、女性もファッションに敏感との一般的評価 ・この分野はインフォーマルセクターにおける女性労働者の重要な収入源となり、とりわけ染色の場合、平均月収は20万CFAフランでその他のインフォーマルセクターの平均収入より高いといわれている（インフォーマルセクターの月収は50,000～20万CFAフラン）。

出所：WB, Africa Development Indicators 2011、ANSD, Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009年版、2010年版) 及び現地ヒアリング調査の結果に基づき作成

5-2-3 セネガルの経済社会に対する波及効果の大きなセクター

(1) 主要セクターの経済社会に対する波及効果の概観

図5-4に示すように、セネガルの経済社会に対する波及効果の相対的に大きなセクターとして挙げられるのは観光業、建設業、食品加工業の3つである。そのうち、観光業の経済社会に対する波及効果がもっとも大きいと考えられる。

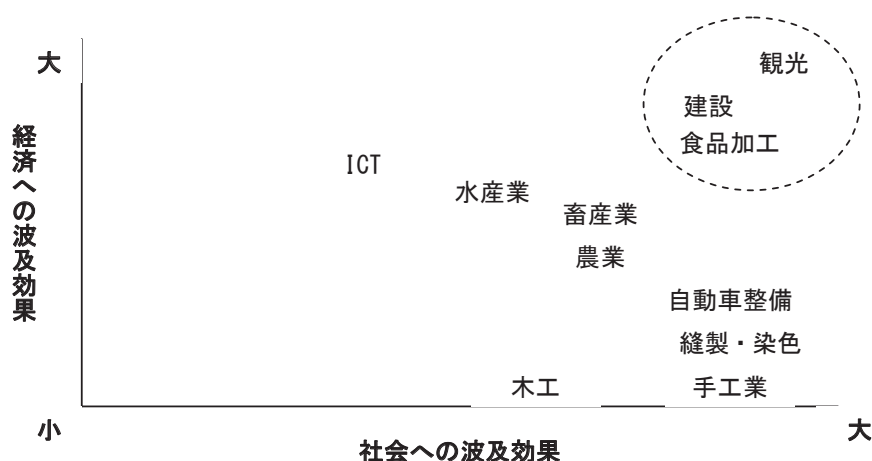


図5-4 主要セクターの経済社会波及効果

(2) 3つのセクターの経済社会波及効果の想定

1) 観光業の経済社会波及効果

観光業の経済社会波及効果は図5-5のとおり想定される。

a) 経済への波及効果

観光業の発展が経済にもたらす直接的な波及効果は、まず手工業（手工芸品）、ホテル・飲食業、不動産業、地域・都市再開発事業、旅客輸送業（タクシー業、バス輸送業、鉄道輸送業、航空業）の促進にみられる。その次に現れる間接的な波及効果は、手工業が求める原材料の生産、ホテル・飲食業の経営が必要とする農業、畜産業と食品加工業からの商品の供給、不動産業と地域・都市再開発事業の実施に伴う木工・家具業ないし建築・設計・室内装飾業の進歩、及び旅客輸送業の発達に対応するための道路建設・整備、自動車整備、鉄道建設と空港建設の推進などである。

b) 社会への波及効果

一方、社会への波及効果については、雇用拡大、環境改善、インフォーマルセクターのフォーマル化、公共と民間サービスの改善、職業教育の促進などが考えられる。

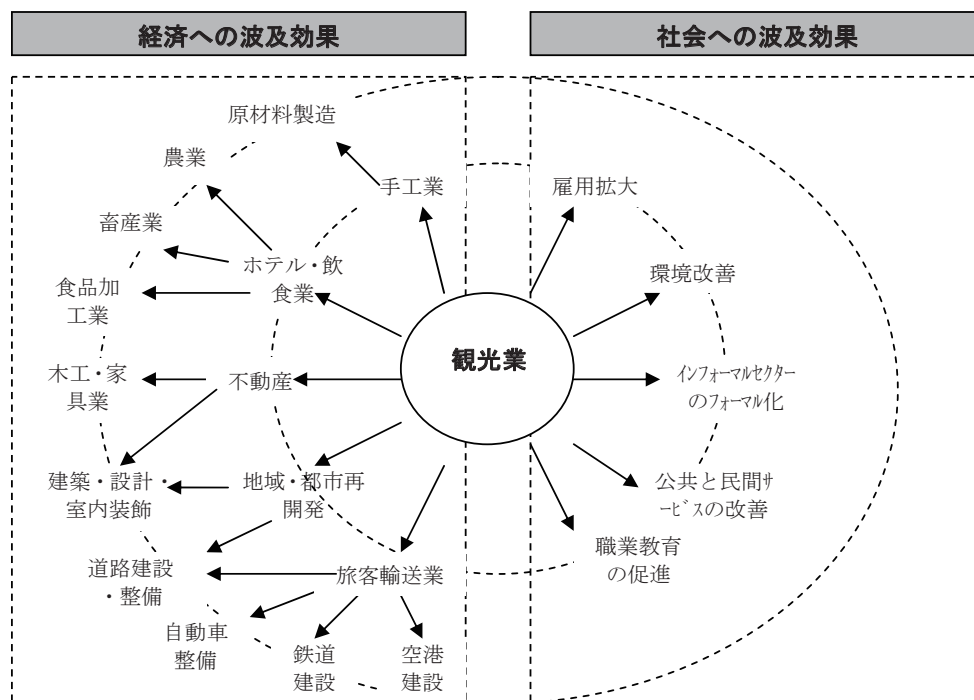


図 5 - 5 観光業の経済社会波及効果のイメージ

2) 建設業の経済社会波及効果

建設業の経済社会波及効果は図 5 - 6 のとおり想定される。

a) 経済への波及効果

建設業の発展が経済にもたらす直接的な波及効果は、まず建材（セメントなど）、建設機械部品製造、建設機械の保守整備、道路・鉄道の保守整備、物流輸送業、建築設計業、不動産業などの促進として現れる。これらの業種から好影響を受けるのは、窯業、鋳産、鉄鋼、その他製造業、農業・畜産・水産業、自動車整備業などに見込まれる。

b) 社会への波及効果

一方、社会への波及効果については、雇用拡大、職業教育の促進、インフラ条件の改善、地域間格差の縮小、公共と民間サービスの改善などが予想される。

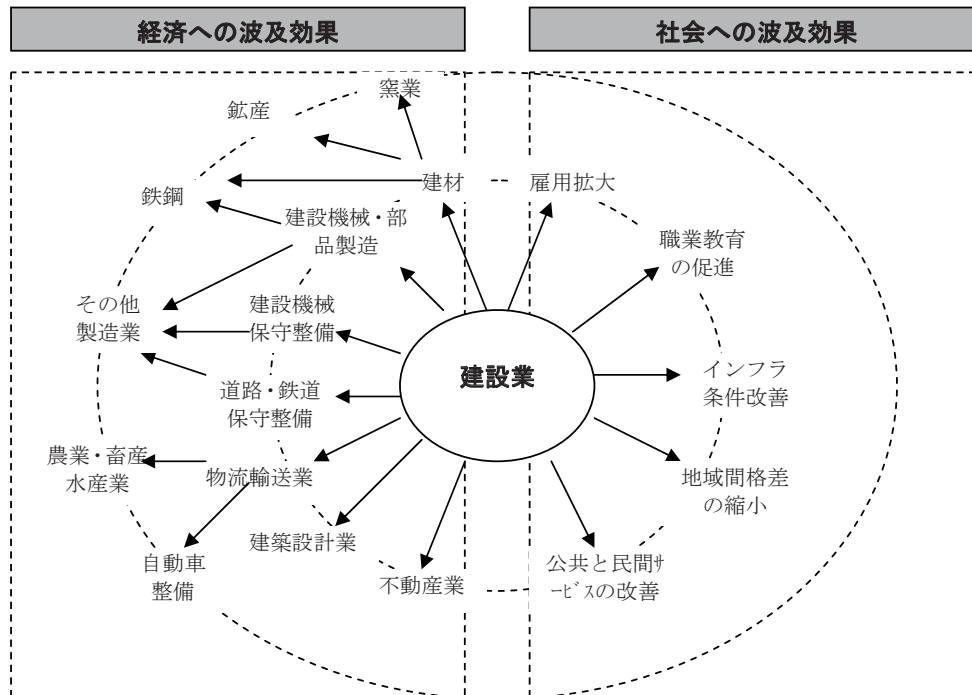


図 5 - 6 建設業の経済社会波及効果のイメージ

3) 食品加工業の経済社会波及効果

食品加工業の経済社会波及効果は図 5 - 7 のとおり想定される。

a) 経済への波及効果

食品加工業の発展が経済にもたらす直接的な波及効果は、まず農業、畜産業、水産業の生産、食品輸出、その他アグリビジネス、及び食品加工機械産業と物流輸送業などの促進に現れる。これらの業種の発展により、化学肥料・農薬と農業機械産業の成長が加速するとともに、輸出の促進と輸入の代替による貿易収支の改善が期待され、物流輸送業に係る自動車整備業の発展も見込まれる。

b) 社会への波及効果

一方、社会への波及効果については、雇用拡大、農村・都市間格差の縮小、物価の抑制と食生活の改善などが想定される。

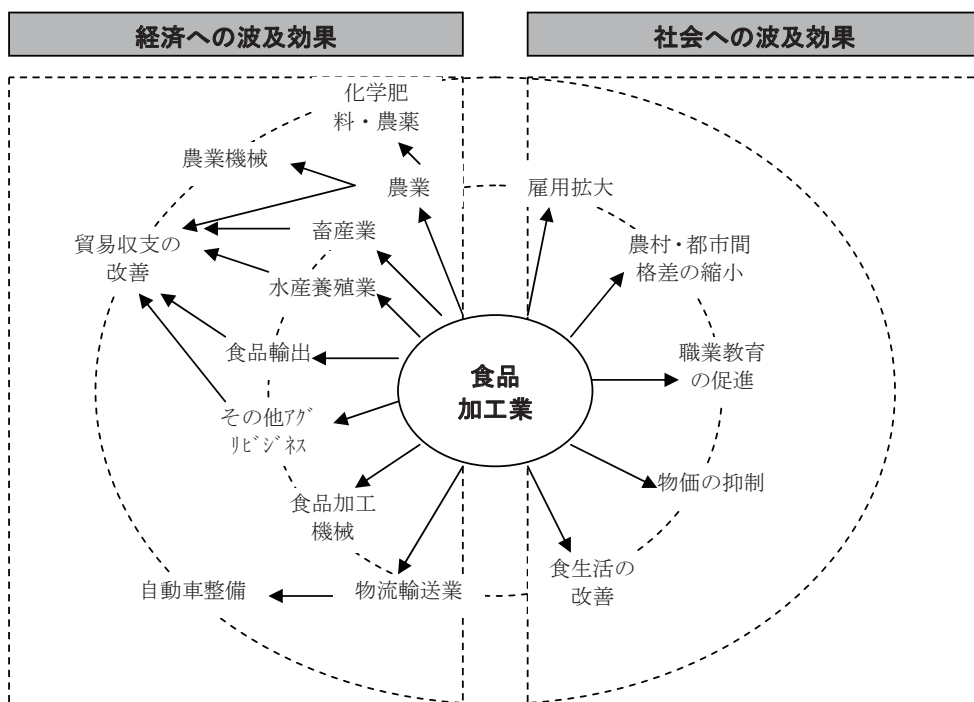


図5-7 食品加工業の経済社会波及効果のイメージ

5-3 産業競争力のあるセクターの選定結果

5-3-1 3つの選定基準に該当する候補分野の整理

3つの選定基準で挙げられた13の候補分野のうち、3つの選定基準にいずれにも当てはまるセクターは食品加工業と観光業の2つ。1つの選定基準にだけ該当するのは、木工・家具業、化学、建材、自動車整備の4つであり、残りの7つのセクターはすべて2つの選定基準に当てはまる。これは表5-3に示しているとおりでである。

表5-3 有望な支援対象セクター候補分野の整理

該当の候補分野	選定基準	セネガル開発計画の優先セクター	相対的な競争力のあるセクター	経済社会に波及効果の大きなセクター
①農業		○	○	
②畜産業		○	○	
③漁業と水産養殖業		○	○	
④食品加工業		○	○	○
⑤観光業		○	○	○
⑥手工業		○	○	
⑦木工・家具業			○	
⑧繊維、服飾業（縫製、染色）		○	○	
⑨ICT・サービス業		○	○	
⑩化学工業（石油製品、リン酸等）			○	
⑪建材（セメント）			○	
⑫建設業			○	○
⑬自動車整備業			○	

注：セネガルのSCAでは、農業、畜産業、食品加工業が「農業・アグリビジネス」に含まれている。

5-3-2 結論

「観光業」と「食品加工業」はセネガル開発計画の優先セクター、相対的な競争力のあるセクター及び経済社会に波及効果の大きなセクターという3つの基準にすべて当てはまるセクターであることから、この2つのセクターはセネガルにおいて優先順位の高い有望な支援対象セクターと考えられる。そのうち、観光業は経済社会に対する波及効果が食品加工業よりさらに大きいことから、もっとも優先順位の高いセクターとみられる。

続いて、2つの基準を満たす「農業」「畜産」「漁業水産」「手工業」「繊維・服飾」「ICT」も相対的に優先順位の高いセクターと見做すことができる。これは、SCAが有望セクターとして定める6分野、すなわち、①ICT、②縫製業、③農業・アグリビジネス、④水産・養殖、⑤観光・手工芸、⑥畜産・食肉・皮革にほぼ合致している。また、「建設業」はセネガルの開発計画における優先セクターには上がっていないものの、経済社会に対する波及効果の大きなセクターということから、相対的優先順位の高い有望なセクターとみてよいだろう。

結論として、最重要の「観光業」「食品加工業」、続いて重要性を持つ「農業」「畜産」「漁業水産」「手工業」「繊維・服飾」「ICT」。これに「建設業」を加えたものを、セネガルにおいて産業競争力をもつ有望な支援対象セクターとして選定する。

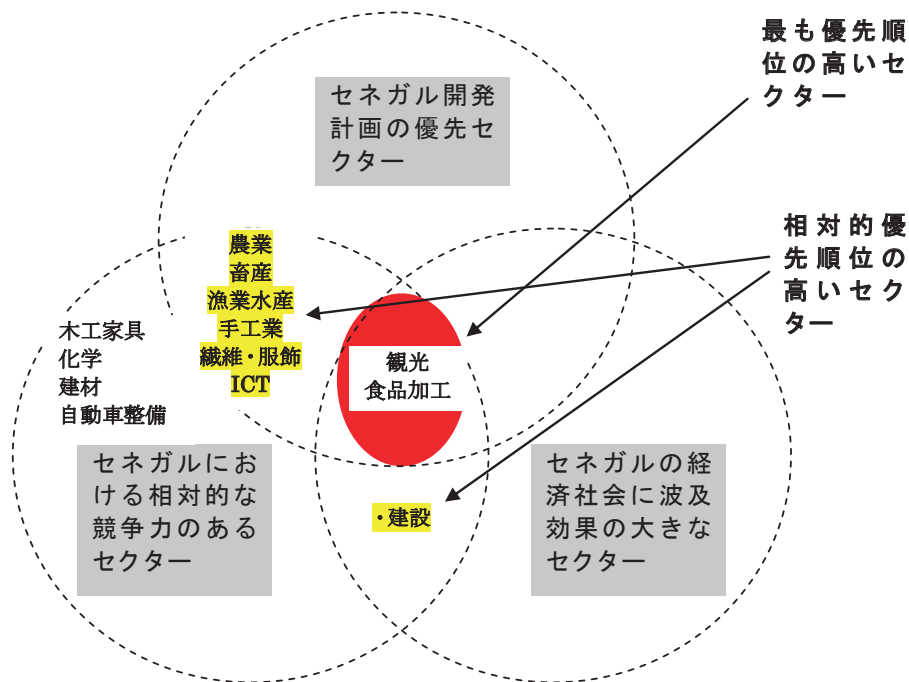


図5-8 支援対象セクターの抽出結果

第6章 産業人材育成の現状と展望

6-1 従来の協力成果のレビュー（CFPT）

(1) セネガル日本職業訓練センターの沿革

セネガル日本職業訓練センター（Centre de Formation Professionnelle et Technique：CFPT）は、セネガルの経済開発、主に軽工業開発を担う中等技術者及び高度化する産業技術に対応できる高等技術者の育成を目的とし、我が国の無償資金協力による施設の建設と実習用機材等の供与及び技術協力によるセンター運営、訓練指導員への技術指導、訓練カリキュラムの作成等の支援を受けて、1984年に開設されたセネガル労働・職業訓練省の管轄下にある技術・職業訓練機関である。

本センターは設立以来、セネガルのみならず周辺国に対する技術・職業教育の拠点として大きな成果を上げている。我が国は本センター設立以降、継続的に支援を続けており、以下にCFPTに対して実施された現在までの事業の概要を示す。

表6-1 CFPTの沿革

実施年	事業内容
1982年	「職業訓練センター建設計画」（無償資金協力、10.70億円）：訓練施設の建設及び訓練機材の供与
1984年	開設
1984-1994年	「日本・セネガル職業訓練センター」（技術協力）：技術者資格（BTI）取得コース開設に向けた、センター運営、指導官への技術指導、カリキュラム作成等の支援。協力対象は電子・電気・機械・自動車整備・家電修理の5分野
1995年	「日本・セネガル職業訓練センター・アフターケア協力」（技術協力）
1999-2004年	「セネガル職業訓練センター拡充計画」（技術協力）：上級技術者資格（BTS）向け工業情報技術科、制御機材科の開設支援
1999-2008年	「アフリカ諸国職業訓練コース（フェーズI、II）」（第三国研修）：西アフリカ諸国の職業訓練指導者向け研修（電気技術・電子工学・機械工学・情報処理・制御技術）、対象国：ベナン、ブルキナファソ、中央アフリカ、コートジボワール、ガボン、ギニア、マリ、モーリタニア、ニジェール、トーゴ及びセネガル（計11カ国）
2003年	「職業訓練センター拡充計画」（無償資金協力、7.59億円）：上級技術者資格コース拡充（工業情報技術科、電子制御技術科、機械制御技術科）のための訓練施設拡充及び機材供
2005-2007年	「訓練指導・コース設定」（個別専門家）
2006年	「起業家育成支援」（技術協力）
2007年	「TIG/MIG溶接」（個別専門家）
2006-2008年	「職業訓練指導者養成（電子機械、自動車機械、電子工学）」（マリ第三国専門家）
2011-2012年	「重機保守科」「建築設備保守科」増設（実施中）

出所：JICA ホームページ資料⁴⁴に基づき調査団作成

(2) 施設の概要

CFPTは、ダカール市街の北側約15kmに位置し、敷地総面積は約4.2haである。CFPTの主な施設の概要を表6-2に示す。

⁴⁴ <http://www.jica.go.jp/senegal/activities/project/03.html>, accessed on 10th January, 2012.

表 6 - 2 CFPT 主要施設概要

施設名	概略規模・仕様
1. 管理棟	鉄筋コンクリート造 2 階建、延べ 480m ²
2. 教室棟	鉄筋コンクリート造 2 階階、延べ 900m ²
3. 電気実習棟	鉄筋コンクリート造 1 階建、延べ 620m ²
4. 電子実習棟	鉄筋コンクリート造 2 階建、延べ 920m ²
5. 機械実習棟	鉄筋コンクリート造 1 階建、延べ 1,400m ²
6. BTS 実習棟	鉄筋コンクリート造 2 階建、延べ 1,200m ²
7. 教室・実習棟	鉄筋コンクリート造平屋建（一部 2、3 階）建、延べ 2,630m ²
8. 多目的棟	鉄筋コンクリート 2 階建、延べ 946m ²
9. 重機保守棟	鉄筋コンクリート造平屋建（一部 2 階）建、延べ 1,186m ²
10. 倉庫・食堂・守衛棟	鉄筋コンクリート造平屋建

各施設のうち、管理棟、教室棟、電気実習棟、機械実習棟は 1984 年までに建設された。また、BTS 実習棟、倉庫・食堂・守衛棟は 1999～2004 年の技術教育プロジェクトに伴って建設されたものである。さらに、重機保守棟は「重機保守科」「建築設備保守科」の増設に伴って、現在建設が進行中である。

(3) 設置コースと就学生

本センターの設置コースは、技能者免状（Brevet de Technicien en Industrie : BTI）取得を目的とする中学校卒業生レベルの人員を対象とする 3 年制の技能者免状コース及び上級技能者免状（Brevet de Technicien Supérieur : BTS）取得を目的とし、後期中等教育レベルの修了者を対象とする 2 年制の上級技能者免状コースがある。各コース共、昼間コース（8 時 30 分～16 時 30 分）、夜間コース（17 時～20 時）を開設しており、これまで約 2,300 名の卒業生を輩出している。このほか、主に有職者を対象とし 33 テーマ以上にわたる企業向け再教育モジュール等も実施しており、これまでに約 290 回のセミナーを開催し、約 2,700 名近くが受講した。

BTI、BTS コースの入学者は、入学試験の成績順位上位の者から希望する学科を選択できる。同センターの入学試験倍率は平均約 10 倍であり、これは同センターの高い人気を示すものである。

BTI、BTS コース入学者の約 15%は周辺国を含む国外からの留学生であり、留学生の出身国は 20 カ国にも上る。さらに、1999 年度からはフランス語圏アフリカ 11 カ国の職業訓練指導員を対象とした第三国研修を実施しているほか、2006～2008 年度には第三国専門家スキームにより隣国マリの CFPT の指導員教官を派遣し、西アフリカ諸国の中堅技術者育成にも貢献している。

また、2012 年の開設に合わせ、「重機保守科」「建築設備保守科」の施設建設及び機材の整備が現在進行中である。

表 6 - 3 に、2010～2011 年における同センター就学生の内容を示す。なお、開設以来受け入れた留学生の出身国は、表に示す以外にガボン、モーリタニア、レバノン、ギニア、カーボ・ベルデ、カメルーン、ギニア・ビサオ、フランス、コモロがある。

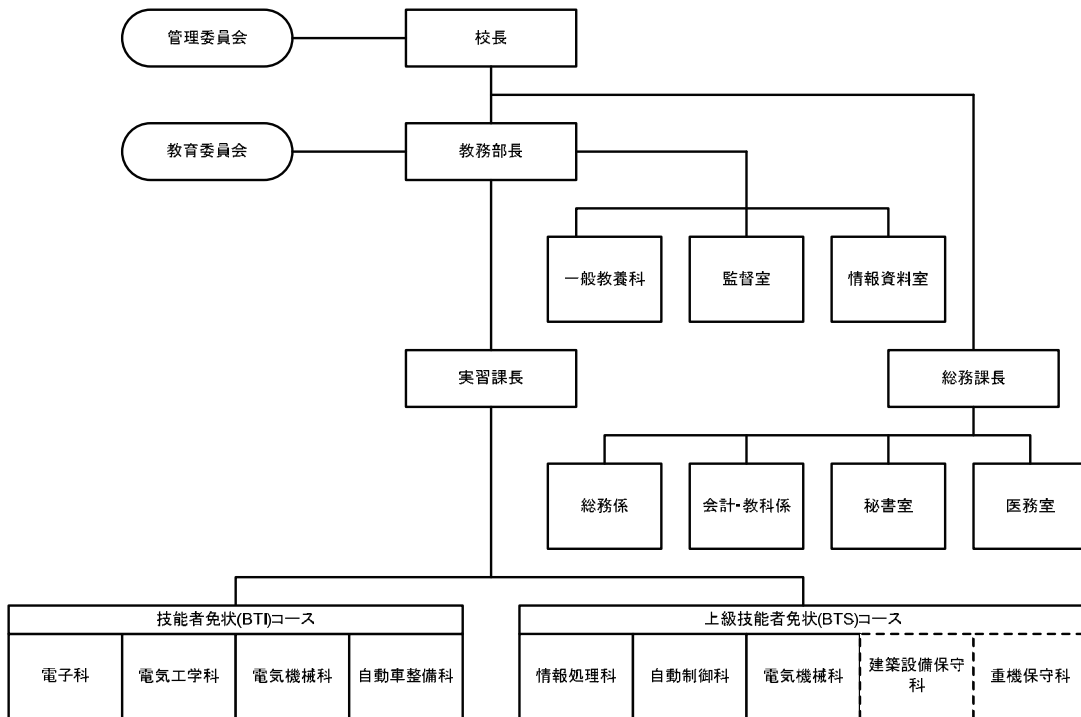
表 6 - 3 CFPT の就学生内訳 (2010 ~ 2011 年)

	BTI コース (人)	BTS コース (人)	小計 (人)
1. セネガル	146	88	234
2. コートジボワール	-	1	1
3. コンゴ	1	7	8
4. ジブチ	1	3	4
5. ブルキナファソ	5	-	5
6. マリ	-	4	4
7. トーゴ	-	1	1
8. ベナン	1	-	1
9. チャド	-	1	1
10. ニジェール	-	1	1
11. 中央アフリカ	-	1	1
小計	154	107	261
夜間コース	222	133	355
合計	376	240	616

出所：CFPT

(4) 組織

図 6 - 1 に CFPT の組織図を示す。



作成：調査団

図 6 - 1 CFPT の組織

2012 年現在の CFPT の職員は校長以下 75 名であり、表 6 - 4 にその内訳を示す。なお、2012 年に予定されている「重機保守科」「建築設備保守科」の開設に合わせ、所要の指導員が増員されることとなっている。

表 6 - 4 CFPT の職員構成

管理部門	指導員・教員部門	支援部門
<ul style="list-style-type: none"> ・ 校長 (1) ・ 総務部長 (1) ・ 実習課長 (1) ・ 総務課長 (1) ・ 総務係 (3) ・ 会計・教科係 (2) ・ 秘書 (1) ・ 医務室 (1) ・ 情報・資料室 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電子科・電気工学科指導員 (19) ・ 電気機械科指導員 (10) ・ 自動車整備科指導員 (5) ・ フランス語教員 (2) ・ 英語教員 (2) ・ 体育教員 (1) ・ 数学教員 (2) ・ 経営管理教員 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実習助手 (2) ・ 秘書 (2) ・ 運転手 (2) ・ 用務員 (3) ・ 管理人 (1) ・ 守衛 (3) ・ 夜警員 (4) ・ 清掃員 (4)
12 名	42 名	21 名

出所：CFPT

(5) CFPT の成果と今後の方向性

CFPT に対する日本人専門家の技術移転による上級技術者養成コースの強化は技術教育の質を確実に向上させ、CFPT はセネガル有数の職業訓練機関としての地位を確固たるものとしており、現時点では卒業生の高い就職率 (80%以上) を確保している。一方、職業訓練と労働市場とのリンケージ作り、卒業生の就職支援は今後の重要課題となっていることから、2006 年度からは日本の協力を得て起業家育成セミナーを開始し、金融機関との提携によりこれまでに約 30 事業への融資が実現している。また、第三国研修、第三国専門家等のスキームを活用し、周辺諸国への裨益拡大に係る協力も強化しつつある。

6 - 2 公的サービスとしての産業人材育成

(1) セネガルの技術教育・職業訓練システム

セネガルにおける教育行政は、初等・中等教育・国語省が初等・中等教育を、労働・職業訓練省が技術教育・職業教育を、高等教育を高等教育省がそれぞれ管轄している。

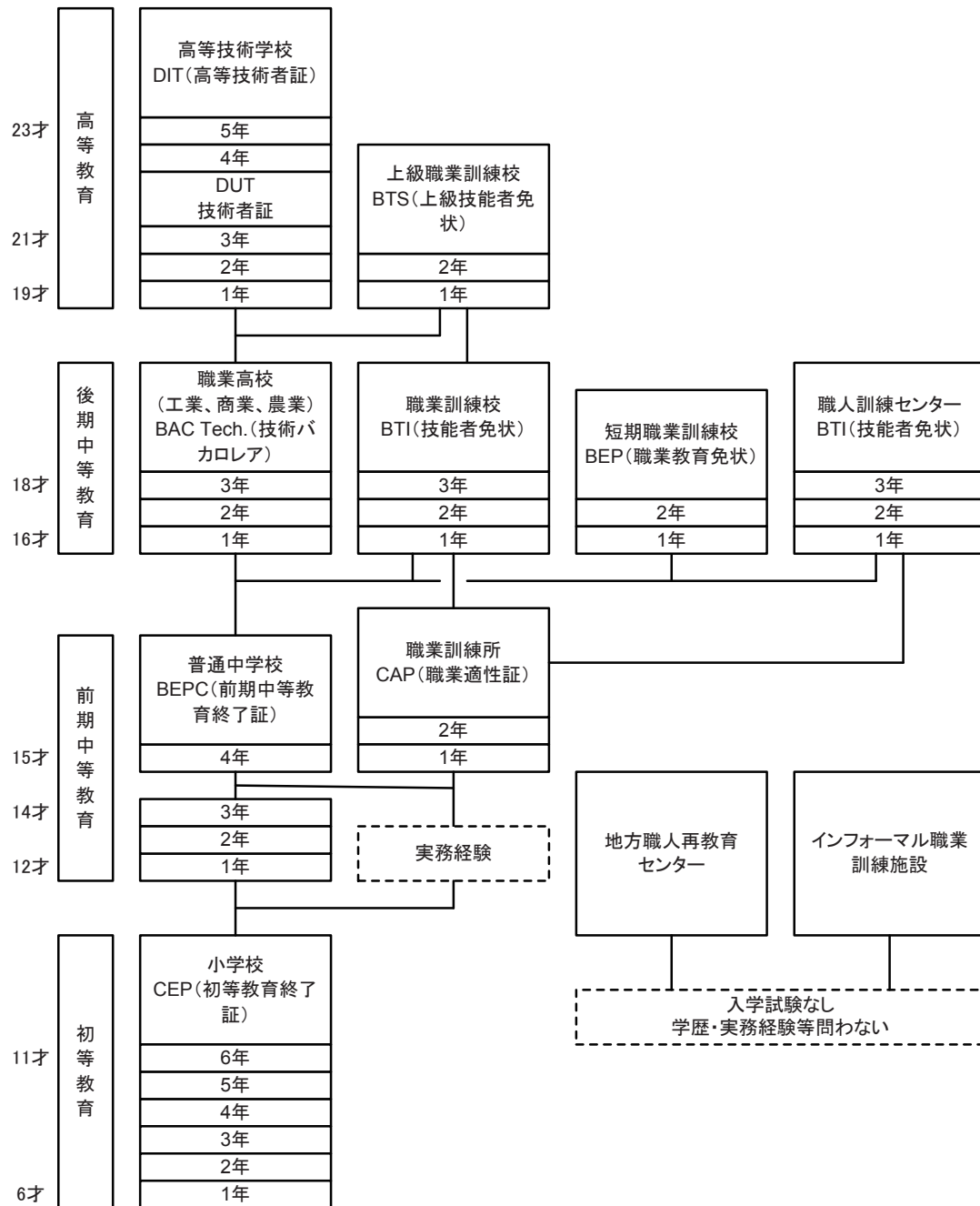
セネガルの技術教育・職業訓練システムは初等教育である小学校 (Enseignement Élémentaire) 修了後、訓練内容・レベルに応じていくつかの進学コースがある。前期中等教育である中学校 (Enseignement Moyen) 3 年修了後または小学校卒業後に一定の実務経験を経て 2 年制の職業訓練所を終了すると、職業適正証 (Certificat d'Aptitude Professionnelle : CAP) が得られ、企業では下級技能者として勤務する。CAP 所有者は、BTI が得られる職業訓練校に進むことができ、修了後はさらに上の上級職業訓練校に進学し、卒業すると BTS が取得できる。

中学校 4 年の全課程を修め卒業した者は、普通高校に進むほか、技能者としての道を希望する者は職業高校 (Lycée Techniques) (工業、商業、農業)、職業訓練校あるいは職業教育免状 (Brevet d'Etudes Professionnelle : BEP) が取得できる 2 年制の短期職業訓練校に進むことができる。また、職業高校または職業訓練校を卒業し、上級職業訓練校に進むコースもある。職業高校卒業者のみが技術バカロレア (BAC Tech./BACCALAUREAT : 大学進学資格) を得て、大学と同等の高等教育機関である高等技術学校に進学し、第 3 学年終了時に試験に合格すれば技術者証 (DUT) を、全課程終了時に試験に合格すれば高等技術者証 (DIT) を取得する

ことができる。

後期中等教育である職業高校、職業訓練校あるいは短期職業訓練校を卒業し資格を得た者は、企業では技能者（テクニシャン）として待遇される。高等教育である高等技術学校、上級職業訓練校を卒業し、それぞれ資格を得た者は企業では技術者（エンジニア）待遇となる。

図6-2にセネガルの技術教育・職業訓練システムを示す。



出所：労働・職業訓練省での調査結果を基に調査団作成

図6-2 セネガルの技術教育・職業訓練システム

なお、セネガルでは保有資格によって職業能力をレベル（niveau）ごとに区分しており、資格と区分を表6-5に示す。

表6-5 職業能力レベル区分

職業能力	取得資格
レベルⅠ～Ⅱ	高等技術者証（DIT）または学士以上
レベルⅢ	上級技能者免状（BTS）または技術者証（DUT）
レベルⅣ	技術バカロレア（BAC Tech.）または技能者免状（BTI）
レベルⅤ	職業適性証（CAP）または職業教育免状（BEP）

出所：労働・職業訓練省での調査結果を基に調査団作成

（2）労働職業訓練組織、機関

表6-5に示すとおり、セネガルにおける公的な技術教育・職業訓練は大きく分けると、高等教育省が管轄し、卒業後は高等技術者証（DIT）が取得できる「高等技術学校」、前期中等教育修了者を対象とする労働・職業訓練省管轄の「上級職業訓練校」、同じ労働・職業訓練省が管轄し、主に前期中等教育修了者を対象とする「職業高校」「職業訓練校」「短期職業訓練校」及び前期中等教育3年修了者あるいは実務経験者を対象とする「職業訓練所」がある。このほか、手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省（Ministere de l'Artisanat du Tourisme et des Relations Avec le Secteur Prive Secteur Informel）が管轄し、前期中等教育修了者あるいは職業訓練所を終了し、職業適性証（CAP）を有する者を対象とする「職人訓練センター」がある。また、手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省は、地方に居住する職人を対象とした「地方職人技能再教育センター」を管轄している。このほか、主にインフォーマル・セクターで働く人々を対象とした国家職業訓練事務局（ONFP）による職業訓練支援システムもある。

（3）労働・職業訓練省

セネガルにおいて、高等教育である「上級職業訓練校」、後期中等教育にあたる「職業高校」「職業訓練校」「短期職業訓練校」及び「職業訓練所」を管轄しているのが労働・職業訓練省である。図6-3に組織図を示す。

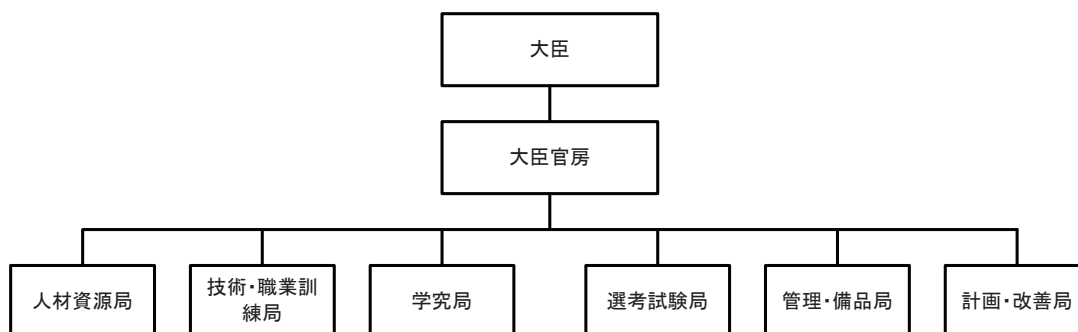


図6-3 労働・職業訓練省組織図

1) 予算

以下は 2007 年度から 2010 年度における労働・職業訓練省の予算である。

表 6-6 労働・職業訓練省の年間予算

(単位：1,000CFA フラン)

	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
総予算	16,198,532	20,592,922	24,428,281	22,731,200
内投資	5,800,000	7,927,000	8,837,000	4,736,000

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010

投資科目分は主に教育・訓練施設の建設、リハビリ及び実習用機材等の購入に充てられるものであるが、2007 年から 2009 年は総予算に占める投資予算分の比率は 36%と同水準で推移していたが、2010 年には総予算に占める投資分の比率が 21%と急減している。

次に、投資分予算の内訳をみると、図 6-4 のとおりとなっている。これによるとここ数年、建設・リハビリ部門予算が減り、機材への予算割り当てが増えていることがわかる。

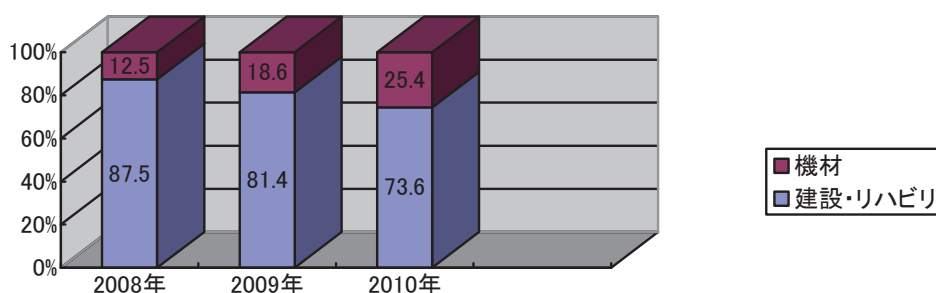


図 6-4 投資分予算の内訳

2) セネガル国内の職業訓練施設

表 6-7 に労働・職業訓練省が管轄する 2010 年におけるセネガル国内の職業訓練施設の数を示す。

これによると、首都であり人口も多いダカールが最も多い 92 校であり、次いでセネガル第 2 の都市といわれるティエス 39 校、ジガンショール 20 校、サンルイの 14 校の順となっており、いずれも地域の人口に比例しており、私立もほぼ公立の分布に準じている。また、公立と私立の職業訓練施設の比率は約 67%が私立、約 33%が公立となっており、私立の比率が極めて高いことがうかがえる。

次に、職業訓練施設の内訳を表 6-8 に示す。

表 6-7 労働・職業訓練省が管轄するセネガル国内の職業訓練施設

No.	地域（州）	私立	公立	計
1	ダカール（Dakar）	76	16	92
2	ジュルベル（Diourbel）	4	4	8
3	ファイティック（Fatic）	1	6	7
4	カオラック（Kaolak）	8	3	11
5	Kaffrine	0	2	2
6	コルダ（Kolda）	1	3	4
7	Sedhiou	0	1	1
8	ルーガ（Louga）	3	3	6
9	マタム（Matam）	0	3	3
10	サンルイ（St Louis）	7	7	14
11	タンバクンダ（Tambacounda）	1	2	3
12	Kedougou	0	3	3
13	ティエス（Thies）	32	7	39
14	ジガンシヨール（Ziguinchor）	10	10	20
計		143	70	213

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010

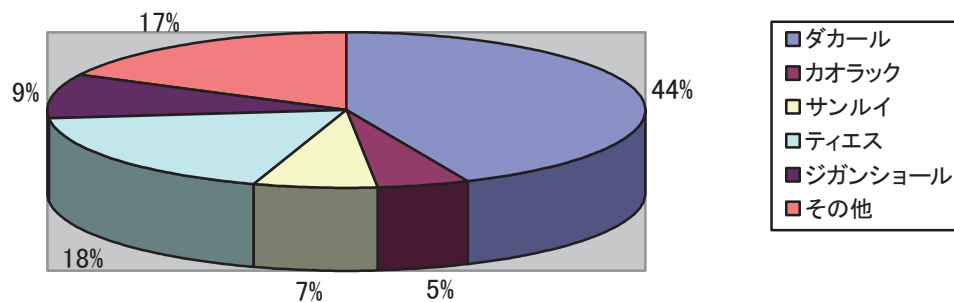


図 6-5 セネガル国内の職業訓練施設の州（地域）別分布

表 6-8 労働・職業訓練省が管轄するセネガル国内の職業訓練施設

No.	地域（州）	職業高校	訓練校	地方女性訓練校	私立	計
1	ダカール（Dakar）	3	7	6	76	92
2	ジュルベル（Diourbel）	1	0	3	4	8
3	ファイティック（Fatic）	0	0	4	1	7
4	カオラック（Kaolak）	1	0	2	8	11
5	カフリン（Kaffrine）	0	2	1	0	2
6	コルダ（Kolda）	0	1	2	1	4
7	セディウ（Sedhiou）	0	0	1	0	1
8	ルーガ（Louga）	0	1	3	3	6
9	マタム（Matam）	0	2	1	0	3
10	サンルイ（St Louis）	1	3	3	7	14
11	タンバクンダ（Tambacounda）	0	0	2	1	3
12	ケドゥグ（Kedougou）	1	0	2	0	3
13	ティエス（Thies）	1	3	3	32	39
14	ジガンシヨール（Ziguinchor）	1	6	3	10	20
計		9	25	36	143	213

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010

表6-8をみると職業高校が全くない地域(州)が全14州の半数である7州あり、これら地域のから職業高校へ進学する場合は他の州で入校せざるを得ないため、経済的負担は少なくないものと思われる。一方、地方女性訓練校(Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin : CETF)はすべての州に配置されている。

3) セネガル国内の職業訓練施設の就学者数

表6-9に労働・職業訓練省が管轄するセネガル国内の2007～2010年における職業訓練施設の就学者数を示す。

また、図6-6にセネガル国内の職業訓練施設の就学者数の推移を示す。これによると4年間で公立、私立共に就学者数が漸増していることがわかる⁴⁵。

表6-9 労働・職業訓練省が管轄するセネガル国内の職業訓練施設の就学者数(人)

年度 地域(州)	2007年		2008年		2009年		2010年	
	公立	私立	公立	私立	公立	私立	公立	私立
ダカール	6,855	14,956	6,925	19,119	7,412	16,391	7,514	15,501
ジュルベル	903	128	1162	127	1,244	88	1,402	271
ファティック	259	0	272	0	281	0	442	38
カオラック	1,249	260	1,284	303	1,374	265	1,055	374
コルダ	387	7	379	115	406	105	422	114
ルーガ	293	144	260	143	278	138	277	94
マタム	171	0	221	0	228	0	347	0
サンルイ	1,476	400	1,378	442	1,475	405	1,982	478
タンバクンダ	820	0	825	0	852	0	789	122
ティエス	1,434	1,802	1,340	1,995	1,434	2,011	1,525	2,815
ジガンシヨール	747	517	851	614	911	602	900	1,011
小計	14,594	18,274	14,897	19,858	15,896	20,005	16,655	20,818
合計	32,868		34,755		35,901		37,473	

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010

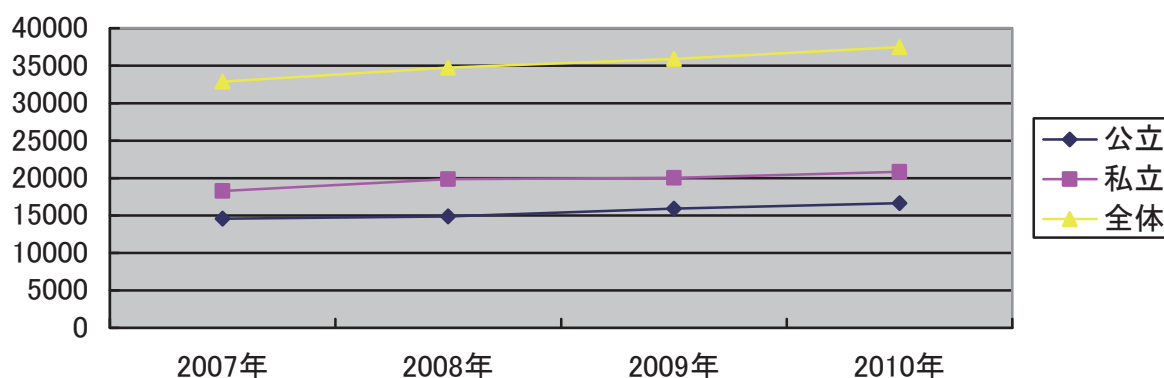


図6-6 セネガル国内の職業訓練施設の就学者数(単位:人)

⁴⁵ 本統計には、ファティック、カフリン、ケドゥグの3州については記載がない。

次に、就学者を施設種類別に分類した結果及び2010年における比率を表6-10に示す。

表6-10 施設種類別に分類した就学者数

(単位：人)

	2007年	2008年	2009年	2010年	比率(%)
職業高校	5,867	6,192	6,535	6,781	18.1
公立職業訓練校	8,727	8,705	9,361	9,937	26.5
私立職業訓練校	18,274	19,858	20,005	20,818	55.6
計	32,868	34,755	35,901	37,473	

さらに、上記の就学者を男女別にみた内訳を表6-11に、図6-7に示す。これによると各年とも女性が男性を上回っており、その差は平均53%対47%となっている。また、この統計からはファティック州とルーガ州では女性の比率が男性よりはるかに多いことを示している。

一方、終了時に取得できる資格別に就学者の男女比率をみると、公的資格である職業適性証(CAP)以上を取得できるコースの男女比は69%：31%、公的資格を取得できないコース⁴⁶の男女比は87%：13%となっている。これは職業訓練施設の就学者数は全体では女性が男性を上回るが、女性就学者の多くは公的資格取得で決められた分野外の初歩的なコースに在籍しているものと想定される。

表6-11 セネガル国内の職業訓練施設の就学者の男女別内訳

年度	2007年		2008年		2009年		2010年	
	女	男	女	男	女	男	女	男
ダカール	11,782	10,029	12,174	10,870	12,932	10,827	11,226	11,789
ジュルベル	576	455	639	650	679	653	1,017	656
ファティック	239	20	252	20	268	13	478	2
カオラック	677	832	775	812	823	816	878	551
コルダ	265	189	278	216	295	215	357	179
ルーガ	423	14	389	14	413	3	311	60
マタム	109	62	225	106	122	106	101	246
サンルイ	936	940	942	878	1,001	879	1,243	1,217
タンバクンダ	240	580	246	579	261	591	372	539
ティエス	1,615	1,621	1,630	1,705	1,731	1,714	2,377	1,963
ジガンシヨール	765	499	831	634	883	631	1,164	747
小計	17,627	15,241	18,271	16,484	19,408	16,493	19,524	17,949
合計	32,868		34,755		35,901		37,473	

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professionnelle Et Technique 2009-2010

⁴⁶ 資料では、終了時に付与される資格は「attestation (証明書)」と表記されている。

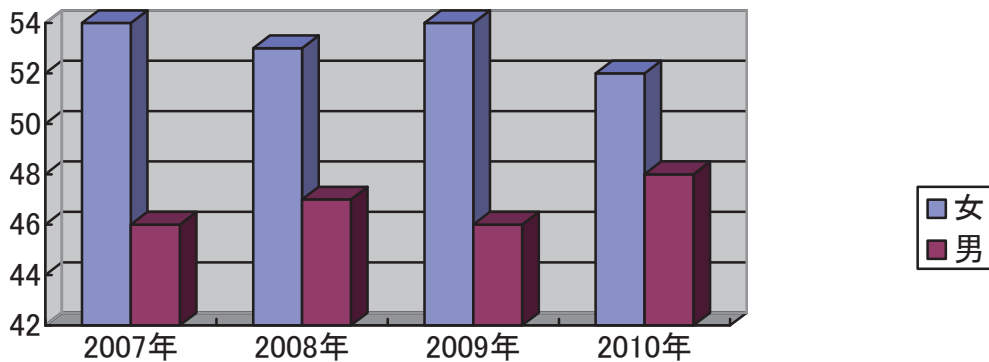


図6-7 セネガル国内の職業訓練施設の就学者の男女別内訳 (単位: %)

4) 教員・指導員

労働・職業訓練省が管轄するセネガル国内の職業訓練施設に勤務する教員・指導員の内訳は表6-12のとおりである。これによると男性69%、女性31%の比率となっている。一方で、ファティック州とルーガ州は就学者の男女別比率と同様に、教員・指導員の比率も男性より女性が多くなっているが、これは女性向けの訓練分野が多いためと思われる。

表6-12 職業訓練施設に勤務する教員・指導員内訳

(単位: 人)

No.	地域 (州)	男性	女性	計
1	ダカール (Dakar)	603	250	859
2	ジュルベル (Diourbel)	93	31	127
3	ファティック (Fatic)	23	47	70
4	カオラック (Kaolak)	69	53	122
5	コルダ (Kolda)	46	19	65
6	ルーガ (Louga)	25	39	64
7	マタム (Matam)	47	13	60
8	サンルイ (St Louis)	182	54	236
9	タンバクンダ (Tambacounda)	76	21	97
10	ティエス (Thies)	138	64	202
11	ジガンシヨール (Ziguinchor)	113	32	145
	計	1,415	632	2,047

出所: Annuaire Des Statistiques De La Formation professionnelle Et Technique 2009-2010

(4) 国家職業訓練事務局 (ONFP)

国家職業訓練事務局 (Office National de la Formation Professionnelle: ONFP) は労働・職業訓練省のもとにあり、国家職業訓練・徒弟訓練資金を管理、運用する組織である。同事務局は主に、経済的理由等で職業訓練を受ける機会の少ない徒弟制度の下で働く職人あるいはインフォーマル・セクターで働く人々の職業訓練を支援している。

表6-13及び図6-8に、同基金によって2006年から2010年にかけて実施されたプログラムと訓練者数を示す。2008年に若干の落ち込みがみられるが、2009年には10,000人を超え、全体として訓練者数は増加の傾向にある。

表 6 - 13 国家職業訓練・徒弟訓練資金による訓練者数

(単位：人)

プログラム	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	計
指導員の能力向上	295	345	377	432	438	1,887
新分野の技能訓練	1,255	1,444	1,099	974	1,048	5,820
インフォーマル・セクターの親方、 徒弟に対する訓練	1,549	2,980	2,790	4,338	4,282	15,984
農業改善	1,660	2,185	1,880	2,100	2,093	9,918
畜産改善	1,660	1,400	1,393	1,653	1,930	8,036
伝統漁業改善	605	620	515	700	650	3,090
計	7,069	8,974	8,054	10,197	10,441	44,735

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010

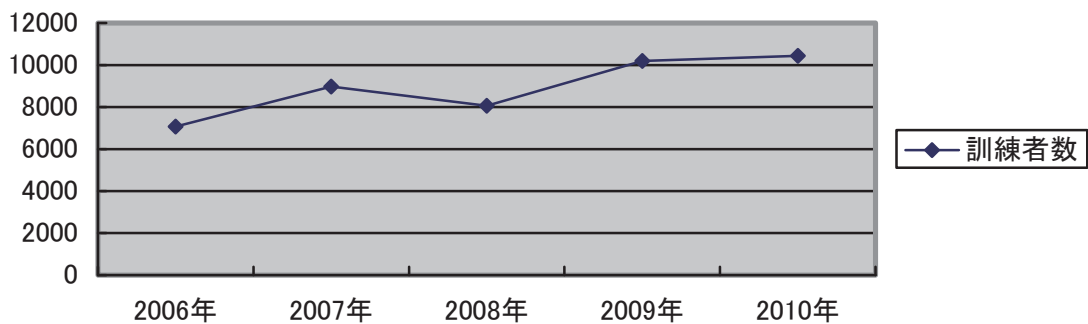


図 6 - 8 訓練者数の推移 (単位：人)

(5) 「職人訓練センター」及び「地方職人技能再教育センター」

セネガルの職業訓練の現状を知るための一例として、手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省が管轄する「職人訓練センター (Centre de Formation Artisanale : CFA)」及び「地方職人技能再教育センター (Centre de Perfectionnement des Artisans Ruraux : CPAR)」を取り上げる。同省はダカールに「職人訓練センター」1カ所、他に地方都市4カ所に「地方職人技能再教育センター」を有している。表 6 - 14 にその概要を示す。

表 6 - 14 セネガル国内手工芸局手工芸訓練センターの概要

No.	センター名	所在地（州）	訓練課程	入所条件
1	職人訓練センター	ダカール	普通コース（3年） ①装身具・時計製造 ②皮革製品製造 ③藤製品等製造 ④家具調度品製造 ⑤陶器製造 ⑥機械加工及び機械保守 ⑦電気・電子・情報処理 ⑧縫製 短期コース（10カ月） ①コンピューター保守 ②電気工事 ③服飾	・中等教育第4学年終了以上 または職業適性証（CAP）所有者であること
2	Tivaouane 地方職人技能再教育センター	ティエス	①左官・石工 ②木工 ③建具製造	・技能者（職人）の親方であること
3	Kael 地方職人技能再教育センター	ジュルベル	同上	同上
4	Missirah 地方職人技能再教育センター	タンバクンダ	同上	同上
5	Sedhiou 地方職人技能再教育センター	セディウ	同上	同上

出所：手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省手工芸局

1) 職人訓練センター

ダカールにある同センターは、1961年に設立されたセネガルでも歴史の古い職業訓練施設の一つである。2012年現在の在校生は298名であり、指導員を含む職員数は24名である（一部兼務あり）。表6-14に示すとおり、全8コースがあるが藤製品等製造コースは2012年度に入所希望者がいなかったため休止となっている。在校生のうち、縫製コースがもっとも多い148名であり、次いで機械加工及び機械保守、電気・電子・情報処理の各45名、家具調度品製造及び皮革製品製造の各15名となっている。なお、訓練期間は3年である。

入所資格は16歳から25歳までの男女で原則として普通中学校4年終了となっているが、中退者でもそれまでの実務経験を加味して入学を許可するなど柔軟な受入れ体制を取っている。

このほかに同センターには有職者を対象とする10カ月の「短期コース」、2週間から1カ月の「短期技能向上プログラム」コース、低所得などで職業訓練を受けられない人のための特別コースも設置している。

同センターは元来セネガルの伝統的な手工芸を訓練するために開設されたものであるが、時代背景を反映して新しい技能の修得希望者が増えたため2005～2008年にかけて、機械加工及び機械保守、電気・電子・情報処理のコースを新設したものである。

同センターの概要は以下のとおりである。

表 6 - 15 職人訓練センターの概要

項目	内容
目的	・セネガル及び周辺国（マリ、ブルキナファソほか）の人に対し所要の職業訓練を施すこと
年間授業料（本科コース）	・1年次 21,000CFA フラン、2、3年次 15,000CFA フラン医療保険などがカバーされ、奨学金もある。
人員	・2012年度現在の在生計 298名、指導員 24名（一部兼務あり）
就職率、中退率	・本科コース終了者の就職率は平均約 60%（その他 40%は上級学校進学者または独立起業者である）、本科コースの中退率は平均約 10%
設置コース	・本科コース：3年 ・短期コース：2週間～1カ月（有職者対象） ・職業訓練を受けられない低所得者層等のための特別コース
主な所有機材	・1m 普通旋盤、60cm フライス盤、卓上ボール盤、アセチレン溶接機材、アーク溶接機材、工業ミシン、電気炉、手工具類等
修了者の独立起業への支援制度	・起業を支援するための融資制度があり、100万～200万 CFA フランの貸出が可能であるが、生徒達が比較的大規模な融資を借りる勇気がなく、20万～30万 CFA フランの借款で起業するケースが多い。また、卒業生や在学生在が学校の施設を有償で利用し、製品を開発・製造して市場に販売することもできる。

出所：手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省手工芸局

2) 地方職人技能再教育センター

地方職人技能再教育センターはセネガル国内の4カ所に設けられ、文字通り職人の再教育、技能向上を目的としている。本調査では調査日程の関係から訪問調査は行っていない。

6-3 他ドナーによる産業人材育成の取り組み

セネガルの産業人材育成に直接かかわる国際援助組織としては日本、ベルギー、ルクセンブルク、カナダ等がある。表6-16に国際援助機関による労働・職業訓練省に対する取り組みを示す。

なお、本調査での聞き取りでは、USAID、GIZ 等他の国際援助機関に対する調査では近い将来も含め、資金的支援を除き当該分野での援助の計画はないとのことであった。

表 6 - 16 他ドナーによる産業人材育成に係るプロジェクト

プロジェクト名	概要	国名	総事業費 (CFA フラン)	期間 (年)
—	ティエス職業高校（工業）施設の建設及び機材供与	ルクセンブルク	7,016,640,000	200? ~ 2006
Projet Sen 24	職業訓練センターに対するリフォームの実行（建設、リハビリ、機材整備、キャパシティーの強化）	ルクセンブルク	11,807,226,000	2008 ~ 2012
Projet de Renforcement de la Qualification des Ressources Humaines par la Formation professionnelle (PQRH)	優先度の高い職業分野のための支援	フランス (AFD)	8,133,866,800	2008 ~ 2011

Projet PALAM	15～24歳の若年層に対する職業訓練支援	イスラム開発銀行(BID)	152,666,668	2009～2013
Formation Professionnelle Féminine FORPROFEM	訓練生のための訓練プログラムの構築支援	ベルギー	1,311,914,000	2008～2010
Projet SN101,102,103	教員・指導員のための訓練プログラムの構築支援	ベルギー	295,640,476	2008～2011
Projet Education pour l'Emploi EPE	上級職業訓練校の生徒に対する新分野のための支援(職業高校7校、職業訓練校4校、私立校2校)	カナダ(ACCC)	3,200,000,000	2009～2012

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010 及び調査団調査結果

6-4 民間のBDSの一環としての産業人材育成

(1) 商工業農業会議所

商工業農業会議所(Chambre de Commerce d'Indutrie et d'Agriculture : CCIA)は、セネガル国内に約4,600社の会員企業を持ち、国内各州に支部を置いている。同会議所の人材育成にかかわる活動は以下のとおりである

1) ビジネスサービスプロバイダーとしての活動

- ・セミナー開催、トレーニング
- ・資金融資・援助
- ・国内企業と外国企業との関係構築支援

2) セミナー

- ・民間企業に対する、公共事業の入札及び公募事業の情報提供
- ・小規模企業同士のコンソーシアム結成支援

3) 研修

2012年現在、ダカールで同会議所が開設している研修コースは以下の表6-17に示す8分野である。

表6-17 ダカールCCIAに開設されている研修コース

研修コース名	研修期間
1. 貿易実務	2年(夜間)
2. 上級経営管理	〃
3. 上級国際事業	〃
4. 上級会計・簿記国際商業	〃
5. 物流	10カ月(夜間)
6. マーケティング・企画	〃
7. 会計・簿記	〃
8. 国際物流	〃

出所：ダカールCCIA

- ・企業からの人材を会議所内に設置した研修室で研修を行う。
- ・研修内容は、マーケティング、運営、貿易実務、一般事務等であり1～2年のコースがある。参加者は企業業務の終了後に受講する。企業の従業員のほか、学生が参加するこ

ともある。

- ・受講料は約 30,000CFA フラン/月であり、すべて受講者が所属する企業の負担である。
- ・講師は主に外部から招聘する。
- ・受講実績は平均 300 人/年であり、2011 年の実績は 315 人であった。

4) 「政府調達入札参加プロジェクト」の実施

- ・会議所が主催し、主に中小企業を対象に、入札手続き、コンソーシアム結成に関する支援等を行うものである。

5) 他のビジネスサービスプロバイダーとの連携

- ・FONDEF と連携を持ち、協同して活動を行うこともある

(2) 職業訓練開発基金 (FONDEF)

技術教育訓練開発基金 (Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle : FONDEF) は、労働・職業訓練省の管轄下にある外部機関である。

FONDEF はセネガルにおける技術・職業教育の開発を目的とし、主な業務はフォーマルセクターに属する有職者に対する再教育、スキルアップ教育であり、基金としてプロジェクト管理等のマネジメントは行うが、自身で技術・職業教育を行うことはない。具体的には以下の 4 種類の組織等が対象となる。

- ・職業訓練センター
- ・企業内職業訓練部署
- ・技術教育・職業訓練等の教育機関
- ・コンサルティング企業

また、具体的な活動内容は以下のとおりである。

- ・企業に対する技術・職業教育の計画立案
- ・企業が実施する技術・職業教育に対する財務的支援 (費用の 75% を補助金として交付する)
- ・企業が実施する技術・職業教育に対する実施機関 (コンサルタント等) の仲介
- ・広報活動 (活動実績、関連情報の開示等)

現在、FONDEF がリストアップしている訓練機関・企業等の組織は、19 の専門分野に合計 280 団体であり、企業サイドの要請内容に応じて適切な組織をピックアップし、仲介派遣を行う。

なお、19 の専門分野は表 6 - 18 のとおりである。

表 6 - 18 FONDEF が扱う専門分野

No.	分野	No.	分野
1	情報処理	11	文化関連
2	マネジメント	12	建設・公共事業
3	マーケティング	13	統計
4	会計	14	木材
5	運輸	15	プラスチック
6	工業技術	16	ガラス
7	美容	17	金属
8	物流	18	英語教育
9	電気	19	衛生・環境
10	機械		

出所：FONDEF

本調査での聞き取りによれば、現在 FONDEF に対して要請の多い産業分野は、上記 19 の専門分野の中で以下の 5 種であるとのことであった。

- ① 情報処理
- ② マーケティング
- ③ マネジメント
- ④ 工業技術
- ⑤ 英語教育

(3) 民間企業

本調査では 5 社の民間企業を訪問調査した。このうち、すべての企業が企業内訓練 (in house training) として何らかの形で従業員の教育・訓練を実施しており、その具体的な内容は以下のとおりである。

・OJT (On-the-Job Training)

- ・社内研修として定期的にセミナーを開催している。特にカリキュラムはない。講師は社員のほか新しい技術の導入時に外部から講師を招聘することもある。
- ・新設備・機器の導入時にメーカーによる訓練が実施される。
- ・社員の再教育・スキルアップのため外部研修の制度もあり、各社員の専門分野に応じて訓練機関に研修に出す。この場合の費用は全額会社負担である。
- ・技術教育・訓練施設等と連携を持ち、就学生を企業の製造ラインで実務を研修させるインターンシップ制度を設けている。
- ・技能のレベルごとにグループを作り、企業内研修を行う制度がある。講師は社内または欧州本社等から外国人を招聘する。研修内容は約 90% が機器取り扱いなどの技術、約 10% はマネジメント等のソフト面での教育である。
- ・機械保守、機械運転、製造等の分野でグループ研修を行っている。また、国内の関連企業との合同で研修を行うこともある。さらに、フランスに派遣して研修を受ける制度もある。講師は社内、欧州本社及びセネガル国内の関連企業から派遣される。

6-5 産業競争力をもつセクターでの産業人材育成の展望

(1) 産業人材育成を取り巻く環境

1) セネガル国民の識字率と初等教育の就学率

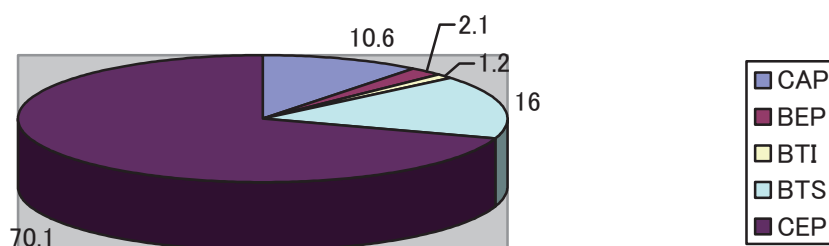
2008年の統計⁴⁷では成年男女の平均識字率は42.5%であり、若年層（16～26歳）のそれは51%（南アフリカ95%、チュニジア96%、コートジボワール61%）である。なお、初等教育の就学率をみると、2000年に57.5%であったものが2009年には73%と約30%の伸びを示しており、若年層の比較的高い識字率と関係しているものと考えられる。

2) 就労比率

セネガルの就労状況を統計⁴⁸でみると、2008年時点で15歳以上の人口の約74%が何らかの形で職に就いている。これはガーナの72%、コートジボワールの62%、南アフリカの53%、チュニジアの47%と比較するともっとも高い比率となっており、セネガル人の就労意欲の高さとみることができる。

3) 技術・職業教育程度

図6-9に2010年におけるセネガルの産業人材の有資格別の比率を示す。これによると、初等教育（小学校）のみの修了者が約70%を占めており、何らかの職業資格を持つ人は全体の約30%にすぎない。有資格者のうち、高等教育修了者であるBTSを持つ人が約16%と有資格者全体の半数を超えている（約53%）ことは技術教育・職業訓練を受け側の意欲の高さを示しているといえる。



出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010

図6-9 セネガルの産業人材の学歴（取得資格）別の比率（単位：%）

4) 職業訓練施設の種別

表6-7に示すとおり、公立と私立の職業訓練施設の比率は2010年で、全体の約67%が私立、約33%が公立となっている。2008年の統計によれば私立の比率は約57%であり、3年間で10%の伸びを示している。これら私立職業訓練施設の約85%はサービス業等の第三次産業関連とされ、同産業の人材需要の増加を反映していると考えられるが、訓練分野に公立施設との大きな偏りがみられる。

5) 技術・職業資格の合格率

表6-19に2006～2010年における技術・職業資格の受験者数と合格者数を示す。また、図6-10に受験者数を、図6-11に合格率を示す。

⁴⁷ Rapport National sur la Compétitivité du Sénégal 2011

⁴⁸ 同上

表 6 - 19 技術・職業資格の受験者数と合格者数 (2006 ~ 2010 年)

種別	受験者数 (人)					合格者数 (人)				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
BTS	556	2,179	3,994	2,656	2,825	373	1,207	1,987	1,523	1,209
CAP、BAP	3,508	4,753	4,587	4,812	4,267	1,784	1,736	1,799	2,137	2,257
BAC、BTI	1,673	3,118	2,807	2,384	2,629	1,042	1,573	1,877	1,588	2,060
計	5,737	10,032	11,388	9,852	9,721	3,199	4,516	5,663	5,248	5,526

出所：Annuaire Des Statistiques De La Formation professionnelle Et Technique 2009-2010

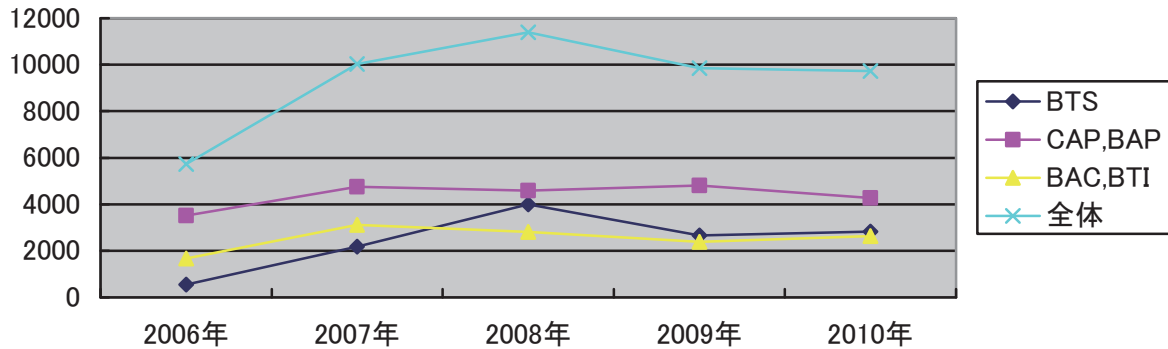


図 6 - 10 技術・職業資格の受験者数 (単位：人)

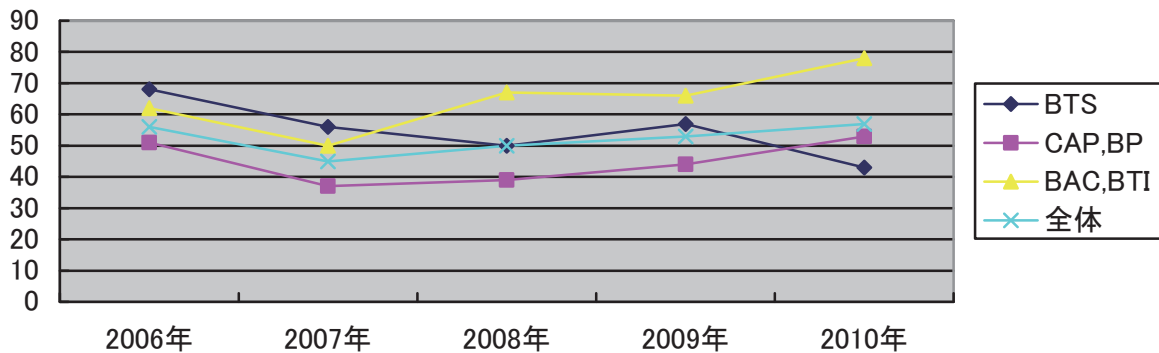


図 6 - 11 技術・職業資格の合格率 (単位：%)

これをみると、2007年に全体的に合格者数が下がったのは、前年に比べ受験者総数が約2倍近くに増えたにもかかわらず、技術教育・職業訓練の現場では指導員及び施設・機材が不足したことが原因であったと考えられる。特に、図6-11に示したとおり、有資格者のうちもっとも多くを占めるBTSの合格率は、2006年に約67%であったものが2008年には約50%と低下し、2010年には大幅な低下(合格率約37%)を示している。これらは受入れ側の態勢が不十分であり、教育訓練の質の低下が主な原因であると推察される。

6) 企業の業種分類

労働省が発行している労働統計 (ENQUETE DASMO-2008) によれば、2008年におけるセネガルの企業の業種分類は表6-20のようである。なお、この統計は登記された企業のうち、804社を抽出調査したものであるが、分類別の比率は全体比率とほぼ同じと考え

られる。これによると、商業及び製造業が全体の約半数を占めていることがわかる。

表 6 - 20 セネガルの企業業種分類

業種	数 (社)	比率 (%)
1. 商業	238	29.6
2. 運輸業	32	4.0
3. 漁業	7	0.9
4. 製造業	164	20.4
5. 建設及び公共事業	22	2.7
6. 設備・修理業	14	1.7
7. 保健・社会活動	125	15.5
8. ホテル・レストラン業	64	8.0
9. 不動産業	18	2.2
10. 郵便・電気通信業	19	2.4
11. 金融仲介業	30	3.7
12. 農業	9	1.1
13. 水道・ガス・電気事業	5	0.6
14. 採掘業	9	1.1
15. 教育	8	1.0
16. 企業へのサービス業	4	0.5
17. その他	25	3.1
計	804	100

出所：労働省労働統計 (ENQUETE DASMO-2008)

(2) 産業人材育成にかかわる機関・組織

セネガルにおける産業人材育成にかかわる機関・組織としては教育・訓練関係省庁及びその管轄下にある教育・訓練施設がある。また、これら施設に対し、資金及び人的支援等を行う国際援助機関がある。また、有職者に対する支援組織としては企業、商工業農業会議所や企業自体が行う社員教育・訓練システム等が存在する。このほか、ILO、UNIDO といった国際機関、AFD 等の国際金融機関及びセネガルの職業訓練開発基金 (FONDEF) は資金的援助のように間接的な支援を行っている。

図 6 - 12 に本調査結果に基づいて作成した、セネガルの産業人材育成にかかわる機関、組織等の関係を示す。

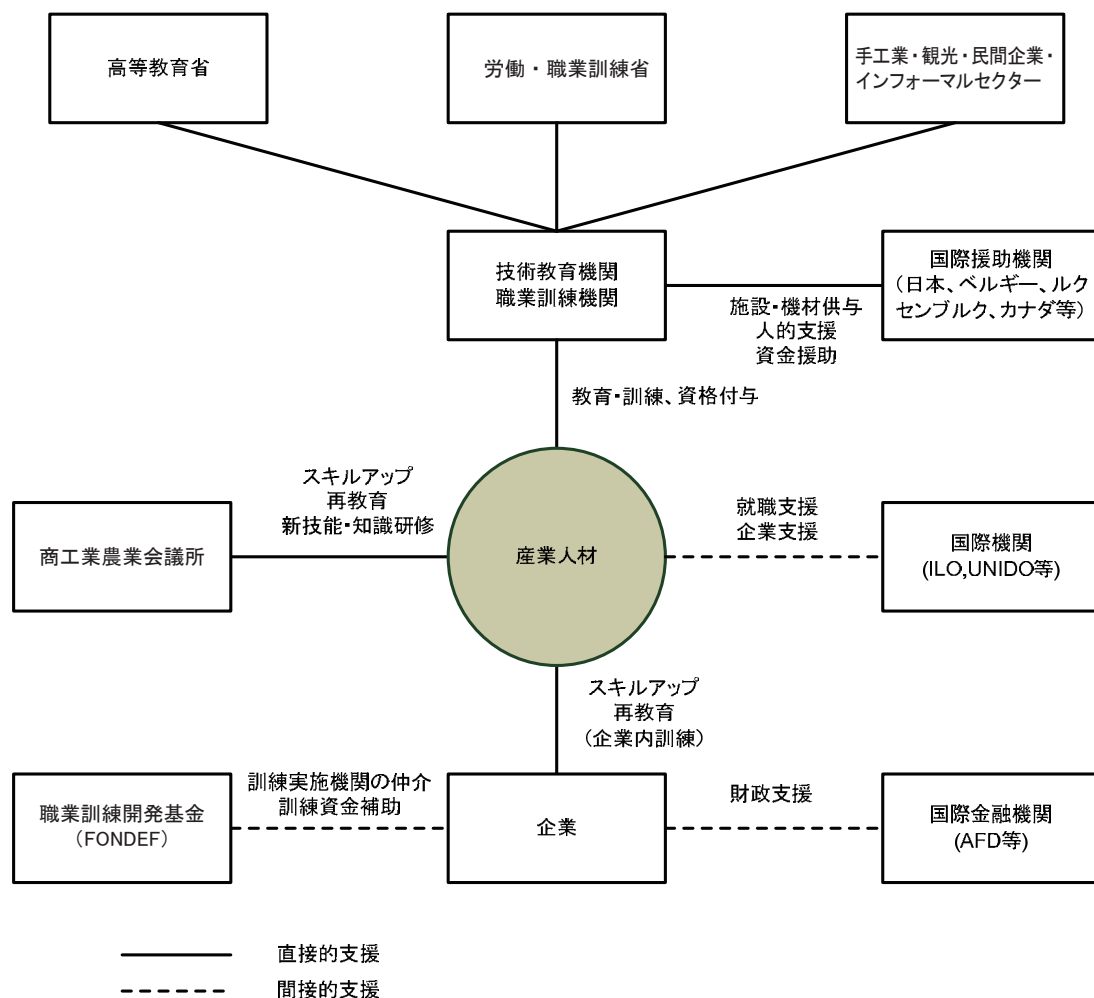


図 6 - 12 セネガルの産業人材育成に係る機関、組織等の関係

(3) 産業人材育成に係る現状と問題点

本調査を通じて判明した、セネガルにおける人材育成に係る現状と問題点を以下に述べる。

1) ミドルハイレベルの中堅技能者の不足

本調査では、レベル I ~ II (高等技術者証 (DTI) 所有者あるいは学士) クラスの、現場業務に直接携わらない上級技術者 (エンジニア) と技能者 (テクニシャン) との中間に位置するミドルハイレベルの中堅技能者の不足が各所で聞かれた。

上級技能者免状 (BTS) の制度は産業界が求める、理論と実務を身に付けた人材の育成を目的として、1995 年 3 月の大統領令によって制定された比較的新しい制度である。

2002 年の調査⁴⁹によると、産業人材に占める中堅技術者 (BTS、DUT 資格保有者) の割合は 5.9% であり、当時から中堅技術者レベルの人材不足が問題視されている。2010 年には BTS の保有者は 16% と約 2.7 倍に増えているにもかかわらず、産業界からは相変わらず人材不足が叫ばれている。これは、一定レベルの技術・技能を必要とする産業分野の拡大という産業構造の変化に伴い、雇用側の需要が増えているにもかかわらず質の高い BTS

⁴⁹ 「セネガル国セネガル日本職業訓練センター拡充計画基本設計報告書」平成 14 年 10 月

レベルの技術者養成が追いついていないのが原因であると考えられる。

一方、BTS 試験の合格者数が 2006 年の約 67% から 2010 年には約 37% と大幅に低下している。これは高等教育の範疇にあり、我が国の短大・高等専門学校にあたる上級職業訓練校での教育が大幅な入校生の増加に対し、施設、設備、機材及び教員といった教育要素が不足、受入れ容量をオーバーしたため、教育訓練の質の低下を来していることが主な原因であるとされる。これについては労働・職業訓練省職業訓練局長との協議の席でも局長自ら強調していた事項である。

2) 技能者に対するマネジメント教育・訓練の必要性

企業において、各技術者・技能者が抱える技能集団（グループ）に対するマネジメント知識の涵養（現在は専門分野の再訓練、スキルアップ訓練はあるがマネジメント教育・訓練はあまり行われていない）の必要性についても企業での聞き取り調査で多く聞かれた事項のひとつである。

3) 基礎的職業訓練

一例として、基礎的職業訓練を受け持つ職業訓練所（BT が取得できる）である手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省が管轄する職人訓練センターを訪問調査したが、ほとんど訓練機材等を必要としない手工業分野を除き、機械工、電工の訓練コースにある既存機材・機器はいずれも約 30 ～ 40 年以前のものであり、機材としての陳腐化は甚だしく、有効な訓練効果があるとは思えない。

同センターに対する他ドナーによる支援としては、聞き取りによればドイツ軍から供与されたという旧式の製靴機械及びフランスの資金援助による作業場 1 棟の建設のみである。

4) 人口の都市部集中

セネガルにおける産業人口の都市部集中については「産業構造」の解析によって明らかであるが、既述のように技術・職業訓練機関・施設がダカール、ティエスといった大都市に集中していることから裏付けられる。

(4) 産業競争力をもつセクターの検討

本調査で判明した、現在のセネガルに不足しているあるいは近い将来に必要な技術・技能分野を表 6 - 21 に列記する。

表 6-21 セネガルに不足している、あるいは必要となる技術・技能分野

名 称	内 容
情報処理 (IT)	・情報処理技術の急速な普及は世界的な趨勢であり、セネガルも例外ではない。
建設技能者	・ダカールをはじめセネガルの主要都市では中大規模建設が盛んになっている。
建設機械運転・操作	・建設工事に必要不可欠な建設機械運転・操作を持つ技能者は、セネガル国内の建設工事の増大に伴って不足しているとされる。
建設重機保守整備	・建設機械運転・操作技能者と同様、建設工事の増大に伴って不足しているといわれる。
農産物食品加工	・特に、セネガルの豊富な果実類をビン詰め、缶詰に加工する技術はセネガルではほとんど普及していない。
メカトロニクス	・最新の製造ラインを持つ製造業では、メカトロニクス技術は必須の要件である。
自動車整備	・特に先進技術を常に導入している輸入車等には、従来の整備技術・知識では対応できない。

(5) 産業人材育成に係るアプローチ

1) 産業人材育成に係る政策・指針

セネガルは 2003 年に策定した、改訂「教育・訓練 10 年計画 (Programme décennal de l'éducation et de la formation : PDEF)」の中で、産業人材育成に係る今後の方向性及び目標として以下の諸点を掲げている。

<方向性>

- ・職業訓練技術教育から職業技術訓練へ、労働市場を意識した技術訓練へ
- ・職業訓練では基礎労働者の育成、定義された職業に従事するために必要な訓練を
- ・技術訓練では複数の職種にわたる技術者・上級技術者の育成を

<目標>

- ・労働市場に生産・経済セクター需要に対応した有資格労働者を送りこむ
- ・若者の雇用、創造性、行動力を高め、実社会で活躍する行動者に仕立てる準備を行う
- ・人口に対する有資格実務者と技術者の比率を高める

また、経済・社会政策文書 (DPES 2011-2015) には、「2.2.2.1 教育及び能力・技能開発」の章で「経済成長における技能開発には、適切かつ能力のある職業訓練センターの設置及び地理的及びジェンダー間における不均衡を是正する戦略が求められている」と記載され、教育・研修セクターが必要とする行動のための戦略目標として挙げている 9 項目のうち、直接産業人材育成にかかわるものとして以下の点を挙げている。

- ・中学校・高等学校 (リセ)、研究所・大学の建設・改修・機材整備を通じて、特に女兒に対して 10 年間の基礎教育を推進し、中等教育及び高等教育へのアクセスを向上すること
- ・初等教育、中等教育、高等教育における研修・教育環境の改善、教員の初期・継続研修 (「手にチョークを」研修)、方針への支援、科学・技術分野への女兒の進学、修士号・博士号改革の普及、職業訓練上級機関の建設・機材整備、研究開発を通じて、すべてのレベルにおいて質の高い教育環境を創出すること

- ・継続研修開発、研修ニーズに関する調査、労働状況の解析、能力別アプローチ（APC）による履歴書作成、それらの導入・定着条件の創出、新卒者への支援を通じて、雇用市場に対応した職業訓練を促進すること
- ・工房の責任者への研修、パイロット活動における研修メカニズムの設置を通じて、研修を職業・技術訓練のシステムに組み入れること

2) 我が国の取り組み

民間セクター振興分野のなかでも、JICA はこれまで職業訓練分野に焦点を絞った協力を実施してきた。既述のように過去 20 数年にわたる我が国の CFPT に対する支援はセネガル及び周辺諸国の中堅技術者・技能者の養成に極めて大きな成果を上げており、現在も無償資金協力、技術協力プロジェクトが継続して実施されている。

本調査を通じてセネガルにおける産業人材育成に係る現状と問題点も明らかになりつつあるいま、本章でも扱った CFPT を我が国の協力の重要なアセットと認識したうえで、今後展開可能な協力について、以下に簡潔に述べ、詳細は第 7 章に譲ることとする。

3) 産業人材育成に係るアプローチ

(5) の「1) 産業人材育成に係る政策・指針」及び「(3) 産業人材育成に係る現状と問題点」に既述した内容等を踏まえて、今後のセネガルにおける産業人材育成に係るアプローチを検討した結果を図 6-13 に示す。この中で、上級職業訓練校の充実、目的である「新しい職業分野の開設」「ニーズに応じた中堅技能者の養成」及び「職業訓練指導員の増員」のいずれにも関係することに注目したい。

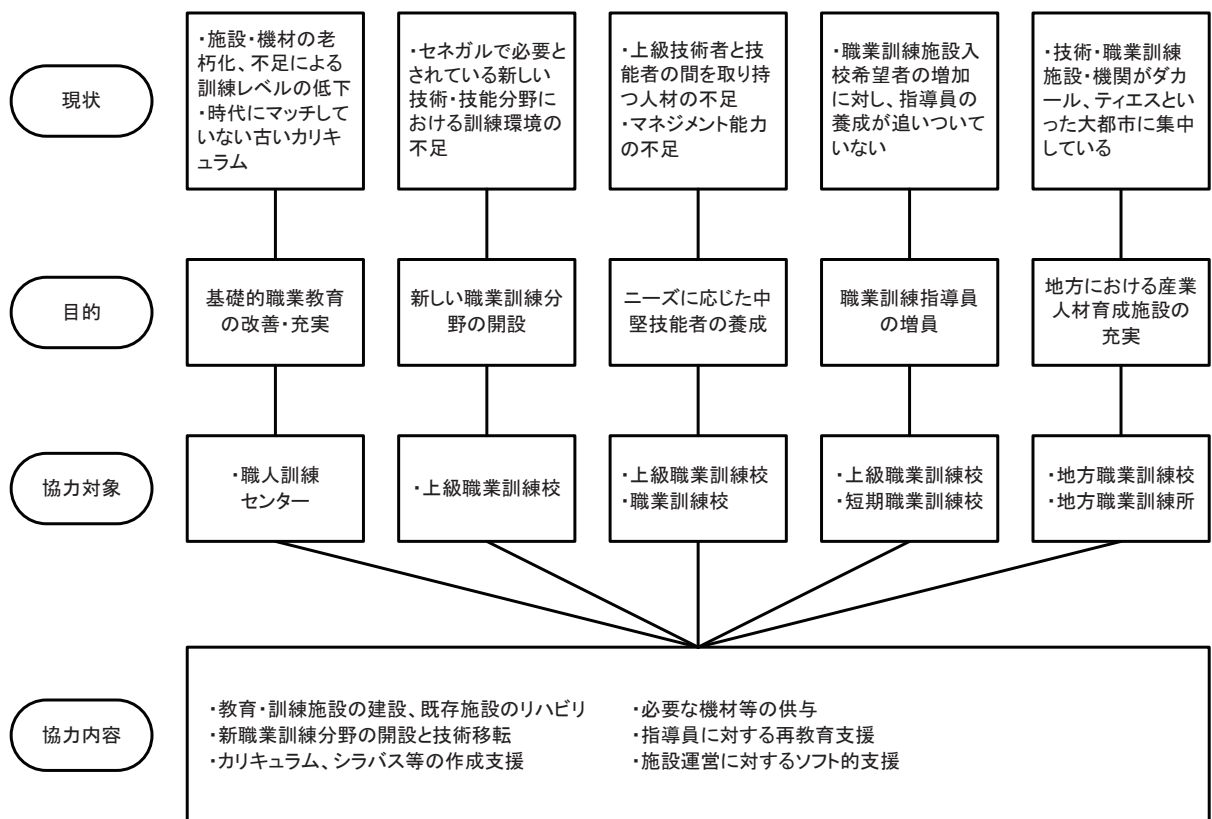


図 6-13 産業人材育成に係るアプローチ (案)

(6) 本格調査に向けた留意点

今後の本格調査に向けて産業人材育成の観点から調査における留意点を以下に列記する。

- 1) セネガル政府関係省庁の産業人材育成に係る政策・方針等を十分に調査し、内容を把握すること。
- 2) 企業、自営業者等を可能な限り数多く訪問調査して企業等の現状、人材ニーズの把握をすること。この場合、以下の機関・組織を介すれば訪問調査がスムーズに運ぶと思われる。
 - ・各地の商工業農業会議所（CCIA）
地方を含む各種規模の企業
 - ・セネガル日本職業訓練センター（CFPT）
主に中大企業
 - ・工業団地管理機構（Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industriels : APROSI）
主に零細・中小企業
 - ・手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省手工業局
伝統工芸品製造を含む、零細企業
- 3) 地方を含む教育レベルの異なる既存の技術教育・職業訓練施設を可能な限り数多く訪問調査して現状（施設、設備、機材、要員、運営維持管理態勢、予算措置、修了者の就業支援等）を把握すること。
- 4) 具体的な援助対象施設等の選定にあたっては、教育・訓練といったソフト面とともに施設・設備、実習用機材等のハード面の調査も肝要である。

第7章 JICAによる民間セクター振興分野での協力可能性

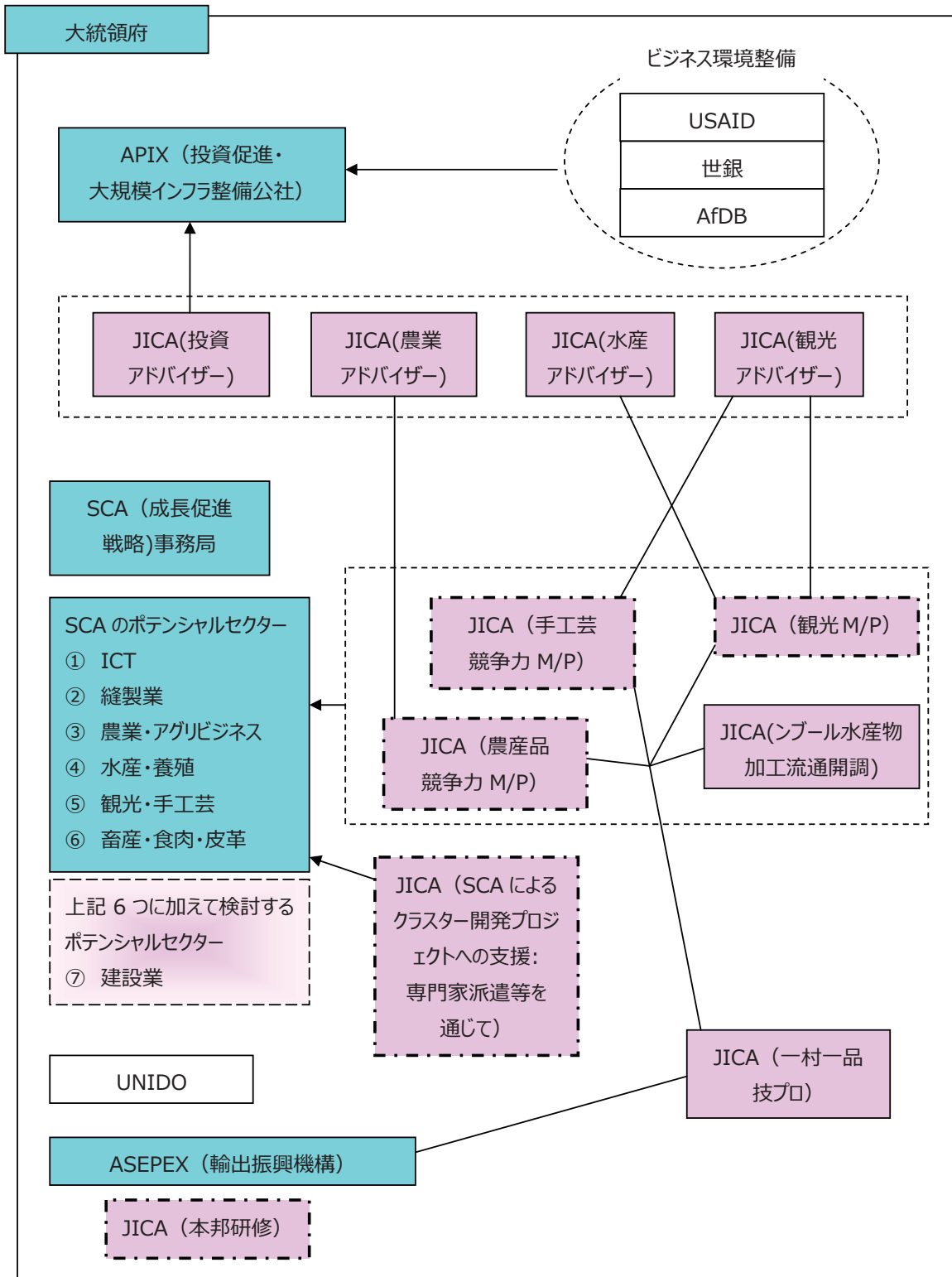
ここまでセネガルの産業政策、産業構造、ならびに産業人材育成の現状と課題、競争力をもつポテンシャルセクターについて分析してきた。同国の民間セクター振興分野には、関係省庁、開発ドナー、各種ファンド、民間企業、商業銀行、マイクロファイナンス機関など、多様なステークホルダーが存在し、それぞれの機能を果たしているが、そうした状況の下、本章ではJICAがどのような役割を果たせるか、関係者図にマッピングするかたちで提案する。

提案は、大別して以下の4つにまとめられる。

- 提案① SCAを起点としたセクターの競争力強化マスタープラン策定や、SCAによるクラスター開発プロジェクトへの支援
- 提案② BDSを通じての中小企業支援ならびに民間高等教育機関を中心とした経営人材育成
- 提案③ 中小企業金融支援及び零細企業・個人へのマイクロファイナンスに係る支援
- 提案④ 職業訓練分野における更なる支援

以下に4つの提案における関係者図を示す。関係者図では、青が政府系機関、白が開発ドナー、黄色が民間企業等、そして桃色がJICAの支援内容を表す。JICAの支援で枠が実線になっているものは実際に協力が開始されているもの、または協力をを行うことが決定しており早期に開始されるもので、枠が点線の場合は本調査団があり得る今後の協力として提案するものである。枠と枠との間を結ぶ矢印は協力/被協力関係を示し、枠間の実線は相互に関連性があることを示す。

(1) 提案① SCA を起点としたセクターの競争力強化マスタープラン策定



「提案① SCA を起点としたセクターの競争力強化マスタープラン策定」は、第3章でも述べた SCA 事務局が定める6つのポテンシャルセクターに注目し、そのうち JICA が協力できるセクターにおいてマスタープラン策定などの協力を提案するものである。実際、ポテンシャルセクターのひとつとされる「水産・養殖」に関して、2012年度より開発調査型技術協力「水産資源管理に基づく水産物流通改善調査計画」を開始する予定である。これは、漁獲された水産物を加工することで付加価値を付け、さらに流通体制を確立することにより経済振興に資する水産物流通モデルを作り上げることをめざす協力であり、採択段階では SCA との関連で捉えてはいなかったものの、SCA のめざす有望産業のクラスター化に資する協力であると位置づけられる。JICA は水産アドバイザーを海洋漁業省に派遣しているため、同アドバイザーの活動とも連携して、協力を進めることが可能である。

「水産・養殖」のみならず、「観光・手工芸」についても JICA は観光振興アドバイザーを2012年度に派遣予定であるほか、すでにカオラック州、ファティック州で技術協力プロジェクト「一村一品運動を通じた地場産業振興プロジェクト」を実施中で、地域の手工芸品や農産品に着目した住民グループの支援を展開している。こうした既存の協力と関連させ、観光、手工芸、農業・アグリビジネス⁵⁰、それぞれのセクターの産業クラスター活性化、バリューチェーン構築などをめざすマスタープラン策定を行うことが考えられるだろう。

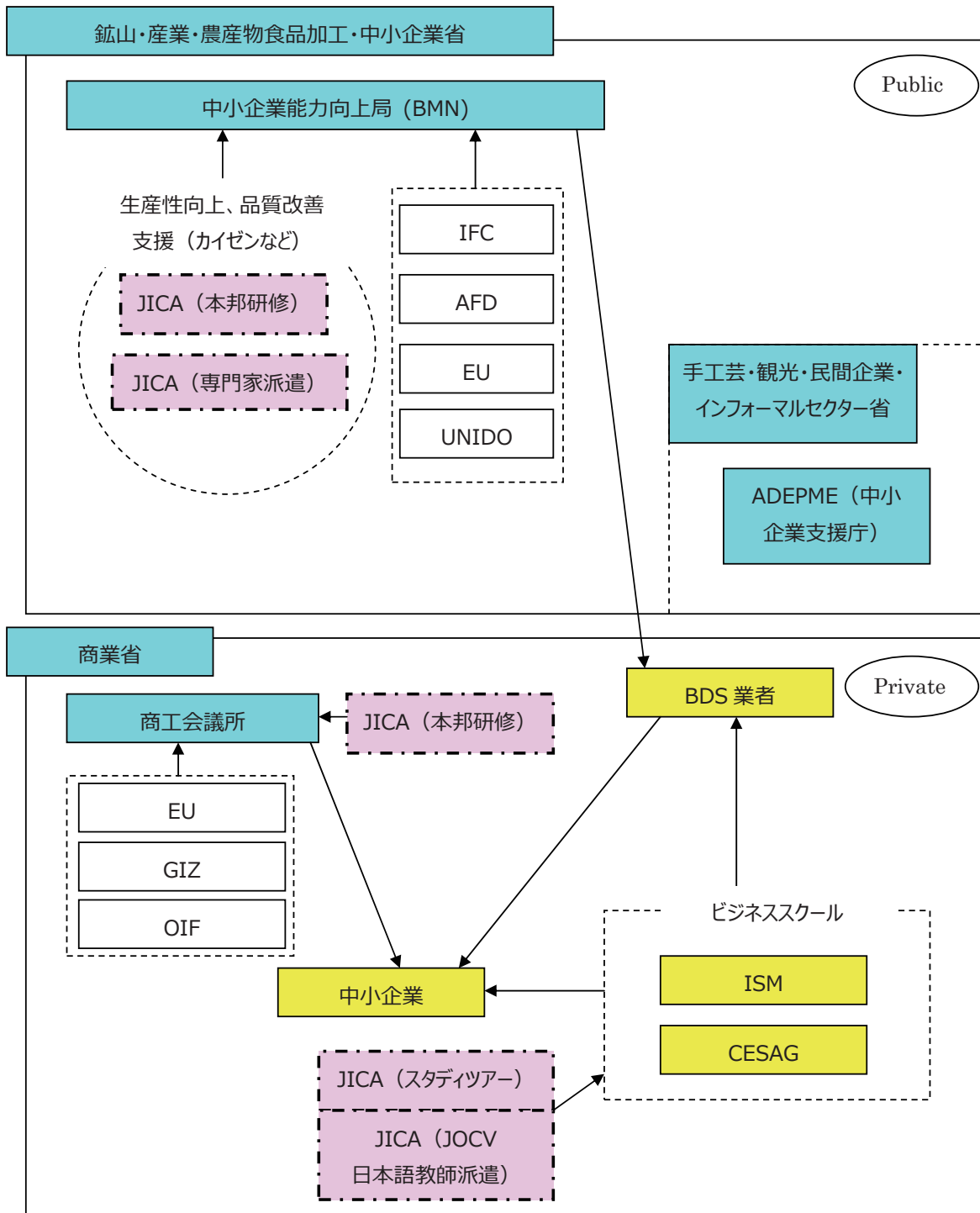
投資促進を担う APIX には「日本企業への投資促進戦略策定アドバイザー」を2012年4月より派遣することが決定している。セネガルの政府機関のなかでも実施能力が高く、同国政府にとっての優先案件を数多く手がける APIX にアドバイザーを派遣し、投資誘致が可能なセクターの提案に携わることは、政府の成長戦略の策定、実施に影響力を持つことができるということであり、有効な一手であるといえる。この投資促進アドバイザーを核にしつつ、観光振興アドバイザー、農業技術アドバイザー、水産アドバイザーが互いに連携し、SCA 事務局のポテンシャルセクターの複数（「観光・手工芸」「農業・アグリビジネス」「水産・養殖」）の振興に携わっていることを打ち出していくのも重要であろう。

また、SCA 事務局が直営で実施しているクラスター開発プロジェクト（セクターごとに2つのクラスターを選んで支援を行うもの）に、JICA として専門家を派遣するなどの支援が考えられる。

一方、貿易振興を担う ASEPEX については、実施機関としての能力も経験も不足していると考えられることから、技術協力プロジェクトや専門家派遣を検討する前に、本邦研修の受入れなどを通じて関係を構築するとともに実施機関の能力向上を図り、中長期的な案件形成をめざすことが現実的である。

⁵⁰ 農業技術アドバイザーを2012年度に派遣予定で、農業・アグリビジネス分野でマスタープランを策定する際は、農業省との連携やマスタープラン結果のメインストリーム化を同専門家を通じて行うことができる。

(2) 提案② BDS を通じての中小企業支援、ならびに民間高等教育機関を中心とした経営人材育成

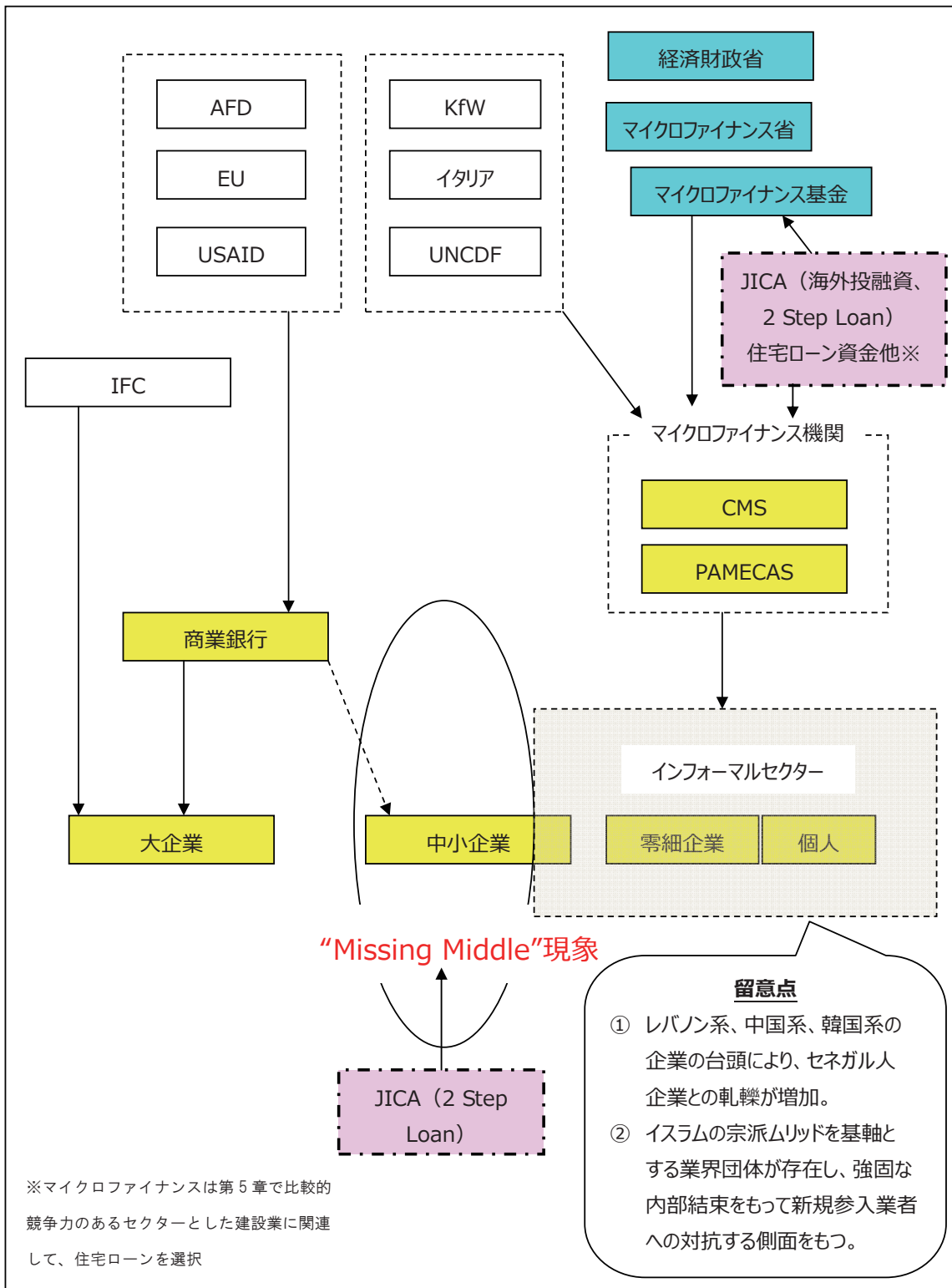


「提案② BDS を通じての中小企業支援、ならびに民間高等教育機関を中心とした経営人材育成」は、これまで JICA と関わりのなかった中小企業能力向上局や商工会議所、ビジネススクールとの協働により、セネガルの中小企業を非金融面から支援するものである。UNIDO の支援を受けて 2004 年に発足した中小企業能力向上局は、企業の競争力を高めるためのプログラムを実施し、IFC、EU がプログラム用のファンドに出資するなど、連携を進めている。重点的なターゲット・セクターとして、製造業、ICT、観光業、建設、漁業を定め、それぞれの分野においてワークショップ形式で経営コンサルタント等の BDS 業者にトレーニングを行っている。2009 年以降はクリーンプロダクションと省エネ（エネルギー効率）セクターも新たに重点分野に追加され、AFD は時流を見据えて再生可能エネルギー分野の専門家を 2 名、同庁に派遣した。こうした状況を踏まえ、JICA としても同庁に対し、とりわけ生産性向上、品質改善支援（カイゼンなど）の分野で専門家を派遣するとともに、本邦研修への参加を得るなどの支援が考えられる。

中小企業能力向上局が対象とするのはフォーマルセクターのみであり、インフォーマルセクターについては手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省の傘下にある中小企業支援庁（ADEPME）が所掌しているが、同庁については現在政治的な理由から他ドナーも大規模な支援を行っていない模様で、今後の動向を注視していく必要がある。

また、商工会議所も一般企業向けの研修を実施しており、ここには中小企業支援関連の本邦研修ニーズが認められるほか、私立のビジネススクールと連携する案も考えられる。セネガルには ISM、CESAG などレベルの高いビジネススクールが存在するが、これまで短期 JOCV（日本語教師）の断続的な派遣以外につながりを持つ機会が少なかった。一方で中国や韓国がプレゼンスを急速に高めるなか、ISM のアジアアフリカセンターでは中国語、韓国語の講座が開設されて人気を博している。ISM はアフリカにおける経営を学ぶスタディツアーを設け、韓国の大学から学生を受け入れるなどの取り組みも行っている。このように、将来、アフリカで自国の人材がビジネスを展開するための、いわば「種まき」を日本も行う必要性は高く、同様のスタディツアーを日本国内の大学や商工会議所等と連携して実施することを提案したい。

(3) 提案③ 中小企業金融支援及び零細企業・個人へのマイクロファイナンス



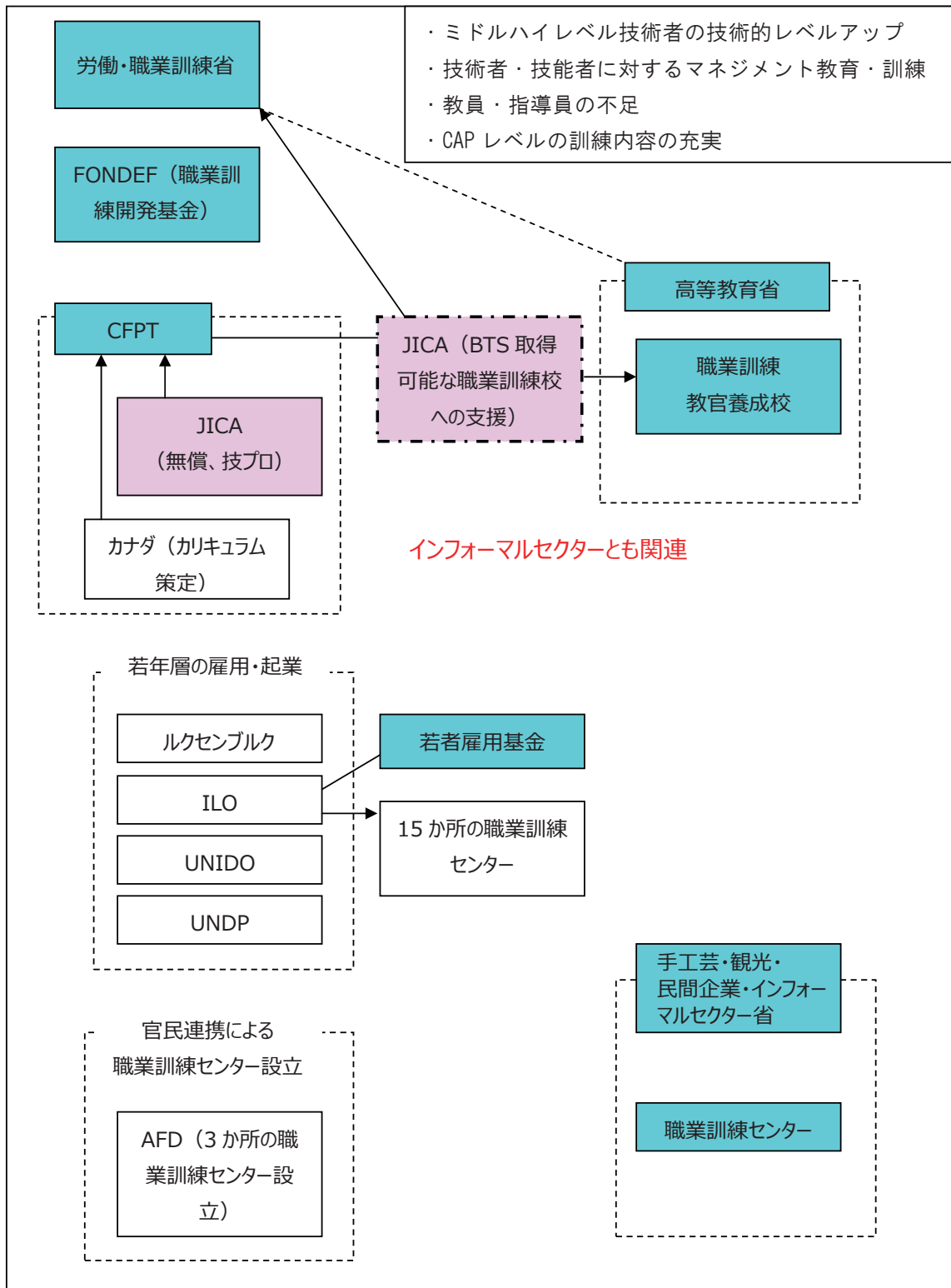
「提案③ 中小企業金融支援及び零細企業・個人へのマイクロファイナンス」は、中小零細企業を金融面で支援する方法を検討したものであるが、すぐに実現できるものというよりは、中長期的に支援を考えていく必要があるものという位置づけである。

セネガルの企業・個人向け金融サービスをめぐる現状をみたとき、大企業には市中の銀行やIFCが競って支援を行い、小規模企業や零細企業に対してはマイクロファイナンスのシステムがある程度整っていて、多くのドナーがマイクロファイナンス機関等を通じてすでに支援を行っている。一方で、中小規模の企業に関しては、銀行への保証という形でこの面での支援を行っている他の援助機関もあるものの、支援の手は薄く、いまだニーズが高いと考えられる。民間の銀行から融資を受けにくく、マイクロファイナンスの対象にもならないこうした企業に対してはツーステップローンなどによる支援が考えられるが、具体的な支援方法やニーズについてはより多くの情報を入手したのちに判断されるべきものであり、本報告書での言及はしないものとする。

上述のとおりマイクロファイナンスは多くのドナーがすでに手掛けているが、マイクロファイナンス省が管理する基金に対してのツーステップローン、海外投融資など検討の余地はある。特に、現在セネガルが建設ラッシュを迎えているなか、長期の資金調達が困難なマイクロファイナンス機関を通じた住宅ローンに用途を定めた支援⁵¹などはニーズがあると考えられるが、支援の可否は詳細情報を得てから判断する必要がある。

⁵¹ 我が国はバングラデシュのグラミン銀行を通じた開発金融借款で住宅関連ローンの支援を行った実績がある。

(4) 提案④ 職業訓練分野の支援



「提案④ 職業訓練分野の支援」は、これまで日本が実施してきた CFPT を中心とする産業人材育成分野の協力を軸としつつ、同分野のニーズの現状にかんがみて、更なる支援の方向性を提案するものである。

第6章で分析されているとおり、現在のセネガルにおいては、一定レベルの技術・技能を必要とする産業分野の拡大という産業構造の変化に伴って雇用側の需要が増えているにもかかわらず、質の高い上級技能者免状（BTS）レベルの技術者養成が追いついておらず、人材不足を来している。そのような状況にあって、BTS 試験の合格者数は近年大幅に低下しており、これは職業訓練校への大幅な入校生の増加に対し、施設、設備、機材及び教員といった教育要素が不足し、受入れ容量をオーバーしたため、教育訓練の質の低下を来していることによる。

こうした現状を踏まえて、CFPT 以外にセネガルで BTS を取得可能な職業訓練校が5校あるが、これらの職業訓練校への支援を行うことを提案する。また、職業訓練校の教員不足の問題に関しては、職業訓練教官養成校への支援を通じて教員養成能力を質・量ともに向上させることが求められる。職業訓練教官養成校を所掌するのは労働・職業訓練省ではなく、高等教育省であるため、両省が参加するフレームワークを設け、そのなかで教官養成ならびに職業訓練校への支援を展開していく。支援にあたっては、他の職業訓練校への CFPT 教員の派遣や、他校からの教員受入れなど、これまでの日本の協力成果たる CFPT を最大限活かしたかたちで行うことが望ましい。

また、ルクセンブルク、ILO、UNIDO、UNDP が共同で若年層の雇用・起業促進を目的としたプロジェクトを展開しており、こうした取り組みとの連携も今後検討していく価値があるだろう。

以上、大きく4つに分けて民間セクター振興分野で JICA が協力し得る支援内容を提案した。今回は第1回目の基礎情報収集・確認調査であり、今後さらに情報収集や関連機関との関係構築を通じて、協力可能性を模索、精査していく必要がある。一方で、投資促進アドバイザー、観光振興アドバイザーの派遣、一村一品運動を通じた地場産業振興プロジェクト（技術協力プロジェクト）など、すでに実施が決定しているかないしは実施中の協力もある。そうした協力を民間セクター振興という文脈で位置づけつつ、今後の協力についてはニーズの緊急性が高く、実施可能なものから着手していくという積極的な姿勢が求められている。

なお、2012年2月～3月にかけての大統領選挙によって、現職のアブドゥライ・ワッド大統領が対立候補のマッキー・サル元首相に敗北し、2000年から続いてきたワッド政権に終止符が打たれることとなった。今後政権交代に伴って大幅な政策の変更が想定されるほか、ワッド大統領のイニシアティブで設立された APIX などの機関が同様の機能を維持し得るかも現時点では不明であるため、新政権の打ち出す政策の動向を注視しながら、協力の方向性を見定めていく必要がある。

付 属 資 料

1. 面談議事録
2. 収集資料一覧

1. 面談議事録

NO.1

面談先	鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省 中小企業局
日時	2012年1月16日(月) 12:00~13:00
面談相手	Mr. Ibrahima DIOUF (Directeur des Petites et Moyennes Entreprises) Mr. Sada NDONGO (Chef de Division des Etudes, des Stratégies et de la Planification)
調査団	小林邦康(産業政策)<記録>、岸本博(産業人材育成)、頼田街子(通訳)
面談概要	<p>(1) 当局は中小企業振興を目的に設立された。政府は中小企業の重要性を認識しており、2001年5月にこの局を設立した。主たる業務は、政策の立案と戦略の立案・遂行。</p> <p>2003年には中小企業憲章を作成し、中小企業振興の支援策の全体方針や中小企業の義務を記載した。この憲章は議会を通過し、2008年に「中小企業の振興と発展に関する基本法」として法制化された。この基本法に記載されている主な項目は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の定義 ・ 中小企業への援助および支援策(資金調達、政府調達契約へのアクセスなども含む) ・ 中小企業の義務(職業訓練、雇用創出、税制上の義務など) <p>(2) スタッフは幹部が5名、運転手などの補助スタッフが7名の合計12名。予算は年間1億5,000万CFAフランで、財源は政府予算とドナーからの援助で賄っている。2009年に中小企業の政策文書を作成し、向こう5年間の中小企業振興の目的を定めた。狙いは以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業にとっての事業環境整備 ・ 中小企業の資金調達、政府調達への参入促進 ・ 中小企業を支援する援助機関、世銀、GIZ、JICAなどとの関係深化 <p>(3) 同省の考える中小企業の弱点は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理、輸出の能力が低い。実際輸出しているところはあまりない。 ・ 資金調達。たとえば技術をアップデートするためにはまず資金が要るがその調達が困難。 ・ 政府の調達に参加することも困難。 ・ 女性の中小企業への参加も問題含み。 <p>(4) インフォーマルセクターをフォーマルセクター化したいとの意向は持っているが、そのためには、ビジネスにかかる制度を理解させること、インフォーマルセクター従事者にとって資金調達の方法を見つけること、関連の研修を受講し能力を高めることなどが求められる。</p>

面談先	投資促進・大規模インフラ整備公社（APIX）
日時	2012年1月17日（火）9:00～10:00
面談相手	Ms. Aida Djigo WANE（Directeur Général Adjoint） Mr. El Hadji Baba SAKHO（Conseiller du Directeur Général） Mr. Moustapha DIOP（Chef de Marché） Mr. Houma Mbaye DIA（Chef de Marché） Mr. Ousmane WADE（Economiste, Chargé d'Etudes） Mr. Abdou Salam THIAM（Coordonnateur du Guichet Unique）
調査団	小林邦康（産業政策）<記録>、岸本博（産業人材育成）、頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（１）投資誘致及び大型インフラ整備プロジェクト推進を担う組織で、大統領府直轄の組織。予算は年間13億UDドル（2011年度）と潤沢で、合計150人のスタッフを擁し、海外に留学経験がある優秀な人材が結集している。</p> <p>（２）大型インフラ整備については、現在セネガル国内の大規模なインフラプロジェクト（電力、道路、鉱山等）の90%はAPIXが管轄しているといわれている。投資関連では、投資誘致のためのワンストップサービス機能を有している。投資企業の設立に必要な許認可の手続きはすべてAPIX内にて24時間で終わられるとのこと。発足当時、投資誘致、輸出促進を2本柱にするという考えもあったが、インフラ整備がより重要という考えから、上記インフラ整備ならびに大規模インフラの整備が所掌業務となった（輸出促進については商業省の下部機関ASEPEXが所掌している）。</p> <p>（３）現在、APIXが主管となって新空港の付近に経済特区設置の準備を進めている。また、海外からの投資家に対し、原料輸入に対して輸入税ゼロ、VAT3年間免税猶予（赤字であれば課税せず）などの特典を与えている。</p> <p>（４）サービス内容は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資誘致のためのワンストップサービス提供（投資企業設立に必要な許認可の手続き等） ・投資に関しての政府関係者と民間企業との会議のアレンジ ・経済特区設置計画策定 ・大型インフラ整備プロジェクト推進 	
所感	
<p>会社設立の手続きをAPIX内にてすべて24時間で終わられるというシステムティックな体制をとっているとのこと。実情として24時間で終わられているかどうかは確認が必要であるが、大統領直属の組織で非常に大きな権限を持ち、なおかつ海外留学組の優秀な人材</p>	

をそろえているところで、大きなポテンシャルを感じる。APIX に 2012 年度 JICA より投資アドバイザーを派遣する予定だが、適切な機関に日本の人材を配置することができると考えている。

面談先	鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省 産業局
日時	2012年1月17日(火) 10:30~11:30
面談相手	Mr. Ibrahima BASSE (Directeur de l'Industrie) Mr. Amadou Sarr DIOP (Conseiller en Planification, Chef de Division de Secteur Privé)
調査団	小林邦康(産業政策)<記録>、岸本博(産業人材育成)、頼田街子(通訳)
面談概要	工業政策を作成して、各産業のレベルアップを図るのが設置目的。実業家に対してなるべく高付加価値をつけた製品にするように指導している。企業と大学、研究機関との仲介役も担っている。従業員は12名、予算は年間約20万USドルの規模。

面談先	商業省 国内商業局
日時	2012年1月17日(火) 14:30~15:30
面談相手	<u>Direction du Commerce Intérieur</u> Mr. El Hadji Alioune DIOUF (Directeur Commissaire aux Enquêtes Economiques) Mr. Makhfou Mahecir DIOUF (Chef de la division Legislation et Assistance aux Entreprises)
調査団	小林邦康(産業政策)<記録>、岸本博(産業人材育成)、頼田街子(通訳)
面談概要	<p>(1) 主な業務は企業への法律面の支援。実施体制は以下のとおり。従業員は246人(うち、ダカールに65人)。予算は6,200万CFAフラン(商務省全体では40億CFAフラン)の規模。</p> <p>(2) インタビューの際に出された意見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Bissap という果物がある。これを缶ジュースにしたいが、その技術がない。生産地に行けば、fresh juice が飲めるが、それ以上の発展がない。 ・ セネガルのマンゴーは高品質だが、これを輸送することが難しい。ジュースや干しマンゴーにする技術がない。 ・ インフォーマルセクター従事者は、店を持たず、路上で販売している。彼らに店を持つてほしいが、25,000店が必要。今までに5,000店を準備。

面談先	労働・職業組織省 労働社会安全局
日時	2012年1月18日(水) 10:00~11:00
面談相手	Mr. Babacar THIAD (Directeur Général du travail et de la Sécurité Sociale) Mr. Ousseynou KHAIRIDINE (Chef de Division des Statistiques du Travail et de l'Emploi) Mr. Ousseynou KHAIRIDINE (Chef du Travail, Statisticien du Travail) Mr. Cheikh Nbacke THIAM (Contrôleur du travail) Ms Fatimata NANGANE (Informaticienne)
調査団	小林邦康(産業政策) <記録>、岸本博(産業人材育成)、頼田街子(通訳)
面談概要	<p>(1) 企業の監督、労働規則の遵守状況を監視したり、労働争議の調停することが主要業務。社会保障制度、労使関係の交渉、統計(たとえば何人が解雇されたか、ストライキの数)のそれぞれを担当する3つの局に分かれている。各局では、インスペクターの下にコントローラーがいる。</p> <p>(2) JICAに対する要望 インスペクターの能力開発をしたい。具体的には、労働者の安全確保のための日本のシステムを勉強したい。フランスも同じことをしているが日本のシステムを勉強したい。</p>

面談先	手工芸・観光・民間企業・インフォーマルセクター省 手工芸局
日時	2012年1月18日(水) 11:30~12:30
面談相手	Mr. Mokhtar DIAKHATE (Directeur de l'Artisanat)
調査団	小林邦康(産業政策)、岸本博(産業人材育成)<記録>、頼田街子(通訳)

面談概要

職業訓練について

- ・手工芸局は1967年からセネガル国内の5ヶ所に訓練センターを置き、職業訓練にあたってきた(別表参照)。
- ・これら訓練センターに対する外国からの支援はごく小規模なものを除き殆ど無い。

表 セネガル国内手工芸局手工芸訓練センターの概要

No.	センター名	所在地	訓練課程	入所条件
	Centre de Formaiti n Artisanale(CFA)	Dakar	1) 装身具・時計製造 2) 皮革製品製造 3) 藤製品等製造 4) 家具調度品製造 5) 陶器製造 6) 機械加工及び機械保守 7) 電気工事 8) 情報処理 9) 縫製	・中等教育第4学年終了以上 ・当該分野で3年以上の訓練を終了していること ・CAP(職業適性資格)所有者
2	Centre de Perfectionnement des Artisanas Ruraux(CPAR) de Tiv ouane	Thies	1) 左官・石工 2) 木工 3) 建具製造	・技能者(職人)の親方であること ・当該分野で9か月以上の訓練を終了していること
3	Centre de Perfectionnement des Artisanas Ruraux(CPAR) de Kael	Diourb l	同上	同上
4	Centre de Perfectionnement des Artisanas Ruraux(CPAR) de Missirah	Tambacounda	同上	同上
	Centre de Perfectionnement des Artisanas Ruraux(CPAR) de Sedhiou	Sedhi u	同上	同上

出所：手工芸局

面談先	商工業農業会議所（CCIA）
日時	2012年1月19日（木）往訪、1月30日（月）再訪
面談相手	Mr. Abdoul Aziz SABALY（Chef de Service de la Documentation et des Archives Correspondant Local de I.Z.F, Point Focal AMADE）
調査団	小林邦康（産業政策）、岸本博（産業人材育成）<記録>、頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（１）ビジネスサービスプロバイダーとしての活動 セミナー開催、トレーニング、資金融資・援助を行っている。また、国内企業と外国企業との関係構築支援も行っている。</p> <p>（２）セミナーについて ・民間企業に対する、公共事業の入札及び公募事業の情報提供 ・小規模企業同士のコンソーシアム結成支援</p> <p>（３）トレーニング ・企業からの人材を会議所内の研修室で研修を行う ・研修内容は、マーケティング、運営、貿易実務、一般事務等であり1～2年のコースがあり、参加者は企業業務の終了後に受講する。企業内人員の他、学生が参加することもある ・受講料は約30,000CFAフラン/月であり、全て受講者が所属する企業の負担である ・講師は主に外部から招聘する ・受講実績は平均300人/年であり、2011年の実績は315人であった。</p> <p>（４）会議所が主催し、「政府調達入札参加プロジェクト」を実施している。</p> <p>（５）他のビジネスサービスプロバイダーとの連携 ・FONDEFとの連携あり</p> <p>（６）セネガル国の原産地証明はASEPEXが出している。</p>	

面談先	工業団地運営機構（APROSI）
日時	2012年1月20日（金）
面談相手	Mr. Abdourahmane C. MBENGUE (Secrétaire Général, Directeur des Services aux PME)
調査団	小林邦康（産業政策）<記録>、岸本博（産業人材育成）、頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（1）鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省の管轄。ダカールを含め4箇所の工業団地を持っている。このほかにも拡充計画はある。ドイツの協力のもと仕事を進めている。2003年にSODIDAを発展解消して、APROSIとなった。</p> <p>（2）職業訓練は、今は行っていないとのこと。</p> <p>（3）入居した会社は家賃を支払うが、2つのケースがあり、ある程度の年月がたつと、建物はその会社の所有物となるようにする場合と、そうしない場合とがある。電気、水道代などは、入居した会社の負担。</p>	

面談先	国際協力・航空運輸・社会基盤・エネルギー省 国際協力局
日時	2012年1月23日（月）11:00～12:00
面談相手	Ambassadeur Amadou Lamine SY（Directeur Général）
調査団	上田隆文（総括）、塩谷索（協力企画）<記録>、小林邦康（産業政策）、石里宏（産業構造）、岸本博（産業人材育成）、頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（１）組織の説明</p> <p>基礎インフラ構築が国際協力局の主たる業務。国家総合インフラ整備計画があり、その下で運輸（陸海空）、エネルギーなどサブセクターの計画がある。官のみならず民間投資を受けて積極的に推進していく。</p> <p>（２）運輸交通・陸路</p> <p>道路は2010年より5か年計画に則り、国際回廊整備を推進。鉄道はマリのバマコとダカールを結ぶ鉄道、ダカールと新空港をつなぐ高速鉄道も予定である。</p> <p>新空港のほど近くにAPIX主導で経済特区を設け、企業誘致を推進予定。用地は決定しており、法律面の準備を進めている。</p> <p>（３）運輸交通・海路</p> <p>カオラック港の拡張・整備計画がある。カオラック商工会議所とも連絡をとりながら、OMVS（セネガル川流域開発機構）主導で進めている。</p> <p>（４）運輸交通・空路</p> <p>国内の13か所の空港を修復予定。ダカール新空港付近では特別経済区を計画している。</p> <p>（５）エネルギー</p> <p>電力分野の優先順位が高い。西アフリカパワープール構想を基軸に推進。セネガル政府の方針としては火力発電が主だが、マナンダレにて水力発電も計画中。</p> <p>短期的には昨今の電力不足を踏まえ、緊急事態に備えて船上での移動式発電（70MWの規模）を計画中。</p> <p>中期的にはコンテナ式の発電所も国際入札で調達予定（430億CFAフラン）</p> <p>長期的には石炭による発電が経済的と政府が判断。</p> <p>フランスは火力発電所の整備を実施中、世界銀行は国際送配電網のM/Pを作成中で1月31日に世銀の理事会に諮る予定。今後、韓国のKEPCOによるコンセッション方式も検討していくほか、中国の企業とも交渉中。送電・配電については、パートナーを探している。</p>	

(6) 組織の方針

先進国ドナーか新興国ドナーかにはこだわらず、開発の青写真である経済社会政策文書に基づき、課題解決のためパートナーシップを組んでいきたい。

JICA とはモーリタニア国境のロッソ橋やカザマンス地方の船体供与の支援で既に関係があるが、電力分野は日本のみ協力案件がないため、今後に期待している。

所感

官のみならず民間との協働を通じた運輸交通、電力インフラ整備に注力しており、特に電力については高い重要性を付与している。日本の協力実績には知悉していない印象。

面談先	職業訓練開発基金（FONDEF）
日時	2012年1月23日（月）16:00～17:30
面談相手	Mr. Abdoulaye Cherif Aidara（Directeur） Mr. Abdou FALL（Chef Departement Recherche et Developpement）
調査団	上田隆文（総括）、塩谷索（協力企画）、小林邦康（産業政策）、石里宏（産業構造）、岸本博（産業人材育成）<記録>、頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（１）概要</p> <p>FONDEF は技術・職業訓練省の管轄下にある外部機関である。セネガルにおける技術・職業教育の開発を目的とし、主な対象はフォーマルセクターに属する有職者に対する再教育、スキルアップ教育であり、具体的には以下の４種類の組織等が対象となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職業訓練センター ・ 企業内職業訓練部署 ・ ポリテク等の教育機関 ・ コンサルティング企業 <p>（２）具体的活動内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業に対する技術・職業教育の計画立案 ・ 企業が実施する技術・職業教育に対する財務的支援（費用の75%を補助金として交付する） ・ 企業が実施する技術・職業教育に対する実施機関（コンサルタント等）の仲介 ・ 広報活動（活動実績、関連情報の開示等） <p>（３）FONDEF としてプロジェクト管理等のマネジメントは行うが自身で技術・職業教育を行うことはない。FONDEF がリストアップしている訓練機関・企業は現在19の専門分野に280団体であり、企業サイドの要請内容に応じてピックアップし、仲介派遣を行う。</p> <p>（４）現状で上記19の専門分野の中で要請が多く商業的に成り立つ分野は以下の5種である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報処理 ・ マネジメント ・ マーケティング ・ 工業技術 ・ 英語教育 	

(5) 訓練を受ける企業の70%が第三産業に属するため、マーケティング分野の研修に対するニーズが比較的高い。

(6) 280 の訓練センター（オペレーター）のうち、技術系の研修を提供するのは公共セクターのオペレーターがメインであり、その他の研修を提供するのは民間セクターのオペレーターが多い。技術系の研修は機械設備を必要とするからである。

収集資料

FONDEF の使命・活動概要等についての文書

面談先	在ダカール ルクセンブルク大使館
日時	2012年1月24日(火) 10:00~11:00
面談相手	Mr. Hamadou KONATE (Chef Adjoint du Bureau de la Coopération, Chargé des Programmes)
調査団	上田隆文(総括)<記録>、塩谷素(協力企画)、小林邦康(産業政策)、石里宏(産業構造)、岸本博(産業人材育成)、頼田街子(通訳)
面談概要	
<p>(1) 雇用の問題、特に若者の雇用の問題が重要と考えており、UNIDO・ILO と協力してプロジェクトを実施中。政府は「国家若年雇用プログラム基金(Fond national de programme de l'emploi jeune)」を自国予算で設立しており、このような意欲と理想は大切ではあるものの、基金が有効に機能していない状況で、プロジェクトを通じて基金運営に関する参考にしてもらおうという意図がある。</p> <p>そのため、プロジェクトのステアリング・コミッティーは職業訓練省、(基金を運営する)家族省、若年省、対象地域の市長、業界団体などの民間セクター代表によって構成されている。</p> <p>(2) これまで2年間プロジェクトを実施しており、対象は St Louis、Louga、Matam の三つの region。プロジェクトの内容は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ILO の GERME (Gerez Mieux Votre Entreprise) というビジネス研修を通じてビジネスプランを作成させる。 ・金融コンポーネントは UNDP との協力で実施しており、Banque Régional de Solidarité (地域連帯銀行) に5%以上の損失は許さないという条件で2百万ユーロを預けており、これを原資とした融資を行ってもらう。金利収入のうち50%は銀行の取り分で、3%が貸し倒れ用。 ・過去二年のうちに300人未満が融資を受けている。(3,000人は融資を申請したが) ・創業後は技術アドバイザー (UNIDO 担当)、経営アドバイザー (ILO 担当) からのアドバイスを得ることができる。 ・創業でなく、就職を目指す者に対しては就職を斡旋する。 ・金融コンポーネント以外は職業訓練センターで実施。就職の斡旋についても、教官を訓練した。 ・プロジェクトには過去二年間に2000人が参加しており、そのうち三分の一が創業または就業を果たしている。 ・課題は、ビジネスプランの提出から貸付決定までの時間が長いこと。その間にプランの提出者をとりまく状況は変化してしまうことがある。 ・ILO 側の担当者は Ms. Sumano。 	

- ・ 現在 15～20 の職業訓練センターを対象としている。民間運営のものもあれば政府が運営するセンターもあり、レベルはさまざま。一部のトレーニングの内容は時代遅れ（not updated）であり、現在の工場ではもはや使わない技術も含まれている。
- ・ 2012 年から 2016 年の次のフェーズでは Kaokack、Fatick、Kaffrine、Diourbel も加えた 7 つの region も対象に加える予定。
- ・ ティエスにて Technical Lycee の創設を行ってもいる。

収集資料	ADA Microfinance Expertise（紹介パンフレット）
------	--------------------------------------

所感

政府の基金がうまく機能していないため、その手本となるようなプロジェクトを実施し、運営委員会に政府関係者を入れることで、施策に影響を与えようとしていることが参考になると考えられる。

また、ILO、UNIDO、UNDP と国連機関をうまく巻き込んでいる。

面談先	EU ダカール事務所
日時	2012年1月24日（火）15:00～16:00
面談相手	Ms. Sandrine Beauchamp（Politique commerciale – Culture, Section Economie et Secteurs Sociaux）
調査団	上田隆文（総括）<記録>、塩谷素（協力企画）、小林邦康（産業政策）
面談概要	
<p>（1） Programme national de mise á niveau des PME AFD との co-financing による総額 10.5 百万ユーロのプログラムで、4 年間で 200 社を対象とした。2010 年から開始。対象は中堅企業。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施機関である Bureau de mise á niveau des PME は ADEPME から独立した組織。National Fund for Enterprises があり、参加企業は「prime（奨励金）（grant と補助金の中間との説明であった）」を受けられる。 ・コンサルタントを雇ってビジネスプランを作成し、そのコストの上限 80%が奨励金として受け取れる（20%は企業負担）。そのビジネスプランに基づいて、設備資金については上限 20%、ソフト部分（研修など）については上限 80%（70%のことか、後述）が支払われる。 ・全般的には「productive sector」が対象で、アグロビジネス、土木の他、観光・インターネット・建設といったサービスも対象となる。企業規模の観点からは、Medium Enterprises が対象であり、零細企業は入らない。 ・一社当たりの最高額は 150 百万 CFA フラン。 <p>（2） Programme de compétitivité et croissance de PME こちらは GIZ との共同ファイナンスで 1.5 百万ユーロ（このプログラムの総額が 6.4 百万ユーロ、うち 1.5 百万ユーロは EU 負担）。主たる顧客は零細企業だが、企業規模に応じて、一社あたり 25 百万 CFA フランから 50 百万 CFA フランの支援を行う。2010 年から 3 年間。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象は零細企業で、業種はアグロビジネス、被服、建設。 ・内容としては、①個別のアドバイス（企業登録、マーケティング手法等）と②グループベースのアドバイスを商工会議所、手工芸会議所を通じて提供。 <p>（3） Programme de renforcement de capacité commercial 3.5 百万ユーロ規模で、以下のような様々なコンポーネントからなるプログラム。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ASEPEX の検査ラボ ・ Market regulation agency ・ Trade Point Service（ウェブベースのプラットフォーム） 	

- ・ CGA (Centre de gestion agree)
- ・ SCA の CRADES

所感

中堅企業支援、零細企業支援、貿易関係のソフトインフラ支援と様々な支援をしているという感触。

面談先	IFC ダカール事務所
日時	2012年1月24日（火）16:30～17:30
面談相手	Mr. Yôsuké KOTSUJI（Investment Officer Agribusiness&Forestry (Africa)）
調査団	上田隆文（総括）、塩谷素（協力企画）<記録>、小林邦康（産業政策）
面談概要	<p>（１）小辻氏はゴールドマンサックス、ボストンのビジネススクールを経て、2008年にIFC本部に勤務。2009年にダカールに赴任し、担当は農業・食品分野の会社への融資（小辻氏を含め、IFCは民間出身がほとんどとのこと）。</p> <p>（２）IFCはいわば“passive investor”で、経営は企業に任せて口出しはしないというスタンス。</p> <p>（３）融資先はまさに「足でかせぐ」。ネットサーチ、商工会議所訪問をはじめ、ルフィスクなどの工業地帯を訪ね、そこにある会社を記録したほか、スーパーの食品に記載されている会社情報をもとに独自のリストを作り上げた。</p> <p>（４）優良案件はIFCからアプローチして発掘する。概して、企業からプロポーザルが送られてくるケースには期待できない。</p> <p>（５）融資の際は担保をとるが、その登記に時間を有する。ただし、ナイジェリアなどとは異なり、時間はある程度かかるが手続き自体は数か月～1年で確実にできる。</p> <p>（６）セネガルはビジネスの機会が豊富との印象。年間20～30%の成長を見せる会社は日本等の先進国には殆どないが、セネガルには多くみられる。</p> <p>（７）Doing BusinessのTrading across Bordersのポイントがセネガルは高いという当方の発言を受け）セネガルはTrading Volumeが大きく、Traderの街といえる。マリなどの内陸国の玄関口として昔から機能。</p> <p>（８）（ポテンシャルのあるセクターはどこだと考えるかとの当方の質問を受け）自分の担当ということもあるが、農業・食品は重要なセクター。</p> <p>（９）投資家の立場からもっとも懸念するのは、電気代の高さ。この影響で生産性が低くなり、高コストとなって輸入品に太刀打ちできないことは明白。</p>

(10) そうした現状を踏まえたうえで「日本ならではの協力」について意見を言えば、カイゼンなど生産性向上に資する支援が重要ではないか。基礎的インフラ整備は他国でもできるが、カイゼンのメソッドは日本ならではのもの。もしくは現場に食い込み、工場レベルでの職業訓練を実施できれば、援助の世界の game changer になれるのではないか。

(11) いずれにせよ、大、中小、零細企業、どのセグメントを狙うのかを明らかにしたほうがよい。なお、IFC は大企業を主な顧客としている。

(12) IFC は農業・食品分野に限っても様々な成功例を持つ。

- ① リベリアのサハラ・ラバーはその品質の良さから世界的な競争力を有し、また同等の品質のゴムを供給できる競争相手も少ないことから、きわめて安全な投資先。
- ② 加工食品や飲料など食料バリューチェーンの川下にあるものは狙い目。アフリカの若者は外国風のもを食べたいと思いはじめ、消費パターンも変化してきた。セネガルの Patisen という会社は代表的な食事であるチェブジェンの調理に用いるブイヨンをつくっている会社で、味の素がサプライヤーとなっている。いまダカールを走る TATA 製のバスの背面広告には必ず Patisen のブイヨンの広告が載っている。
- ③ GRIMAS はコーラなどの炭酸飲料を作っている会社で、マリでは Coca Cola を下して市場を席巻した。セネガルとコートジボワールにも進出している。原料はアメリカから輸入しているが、distribution に工夫をしており、distributor と強固な関係を築いたものがアフリカの市場における勝者になるということを知らしめた。
- ④ FOOD CONCEPT はナイジェリアでファーストフード店を展開し大成功を収めている。これは、食にこだわらない国民性を逆手に取り、手軽に食べられるというコンセプトで攻めた結果の勝利。
- ⑤ ZAMBEEF はザンビアの食肉業者。人は豊かになれば肉を食べたくなるという傾向を踏まえたもの（実際、GDP per capita が上昇するほど肉の消費量も増加するという統計がある）。2 万 ha の農園を保有し、そこからとれる作物を飼料とするなど、バリューチェーンの全工程を自らで押さえているため、外的要因の影響を受けにくい強みがある。最近ではロンドンの取引所にも上場した。

(13) かつては切り花などの輸出型ビジネスが流行ったが、内需型に移ってきているとみている。「花よりブイヨンキューブ」である。

(14) IFC もかつてはワシントン D.C. の本部に人員が集中していたが、現場にスタッフを出すことによって、上述したような大口の取引が可能になった。上述した大口案件のほとんどはここ 5 年間でできたもの。

(15) IFC にとっての競争相手は地場の銀行。優良な地元企業には皆こぞって貸したがるもので、その意味では民業を圧迫しているともいえる。これについては、IFC にしかできない value addition がある（民間は 5 年までのところ、8 年間の貸付可能、また環境社会配慮面の考慮に長けている）と説明している。

(16)（顧客となる企業は経営者独自でアイデアを閃き、具現化していくのか、それとも経営コンサルタントなどの支援を受けているのかとの問いに対して）経営者（entrepreneur）独自で具現化している。現地のコンサルタントは役に立たない。大手のコンサルタントはまだセネガルには入ってきておらず、マッキンゼーもナイジェリアどまり。

収集資料	“Selected Agribusiness Transactions in Africa”
------	--

所感

IFC のターゲットは比較的規模が大きく、アントレプレナー精神に富む経営者がいる企業ということだが、そうした企業にしても、情報がなく知られていない場合があるため、投資家にとって積極的な掘り起しが必要という現状。また、民間の BDS にも頼れないので、企業独自で独自にビジネスモデルを作り上げてきているとのこと。こうしたことを考えれば、中小企業などは金融サービスにも民間の BDS にも頼れず、（マイクロファイナンスや公的サービスのアウトリーチの状況を観察しないことには結論づけられないものの）成長の機会を逸していると思われる。

小辻氏から提案のあった生産性向上の支援はひとつの方法だが、各種サービスを受けるのが困難な中小企業がいかに裨益するか、という視点で協力の方向性を考えていく必要がある。

面談先	三菱商事ダカール事務所
日時	2012年1月24日（火）16:00～17:00
面談相手	笠原 昌行前所長、千葉 聡新所長、船川 夏子所員
調査団	石里宏（産業構造）、岸本博（産業人材育成）<記録>、頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（１）概要</p> <p>日本人所長１名、職員１名、そのほかに現地雇員８名。所長はアビジャン駐在事務所長を兼務。商社として考えるセネガルの有望性、必要産業と人材については以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・水産加工（これについては既にフランス資本により活動中） ・農産物加工 ・ICT分野 ・建設関連技能者（近年セネガルは建設ラッシュである） ・輸入機材のオペレーションとメンテナンスの人材育成 ・大手企業の下請けができる業者の養成 ・新しい空港の建設に伴う空港アクセス道路・鉄道の整備 ・新空港アクセス道路・鉄道沿線の工業団地の建設 ・鉱工業 ・日用雑貨品製造（プラスチック加工） ・特産品である落花生油（ピーナツオイル）は中間加工（精製度が低い）段階で輸出されているが最終加工までできるようになればよい（付加価値をつける）。 <p>（２）関連情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在ティエスでイランとインド（TATA社）の合併で自動車組立工場が稼働しているが現場では一定レベルの技術・技能者が不足している。 ・インドとの関連がここ数年急速に進んでいる（簡易なプラスチック日用品の輸入等） ・イランとの合併バス組立工場も設立された。 ・セネガル政府は新興国との経済関係の強化、新興国からの投資誘致を政策として推進している。 ・建設ラッシュを背景に、現在セメント製造企業の主要２社はともにキャパシティー一杯となって生産している。 ・電力供給不足が大きな問題となり、最近電力不足を原因とする暴動も起こった。 ・セネガル政府は原発を誘致するために、発電所の建設よりも送電網の整備を優先。 ・セネガルの通関業務は滞貨等も少なく比較的スムーズに行われている。 ・セネガルの産業人材構成では中間層の人材不足を痛感する。これの育成は大きな課題であろう。 	

面談先	アフリカ開発銀行ダカール事務所
日時	2012年1月25日(水) 10:00~11:00
面談相手	Mr. Lamin M DRAMMEH (Chargé de Secteur Privé en Principal) Mr. Mark Dimmer (Chargé d'Investissement Supérieur)
調査団	上田隆文(総括)、塩谷素(協力企画)、小林邦康(産業政策)<記録>、石里宏(産業構造)、岸本博(産業人材育成)、頼田街子(通訳)
面談概要	<p>(1) セネガルにおいてアフリカ開発銀行では、民間セクター、公的セクターその両方に融資している。公的セクターにおいては、セネガル政府に対して融資を供与している。</p> <p>民間セクターにおいては、現在、主に電力や道路などのインフラ関係が中心だが、商業銀行を通じた中小企業金融、アグロビジネス、建設案件も検討したい。</p> <p>(2) 融資期間は、長期にわたるプロジェクト、たとえばインフラ関連のプロジェクトなどに対しては最長15年¹。融資は、南アのランド、日本円、CFAフラン、ケニアシリングなどでも可能だが、今のところほとんどは、EURO または米ドル建て。</p> <p>(3) アフリカ開発銀行の貸出金利は、通常ロンドンの銀行間貸出金利(London Interbank Offered Rate/ LIBOR)に400~600 ベーシス・ポイント(basis point/ 1 basis point=0.01%)を追加する水準である。現在の金利水準は9~11%となっている。</p> <p>(4) 融資の他に西アフリカ開発銀行やデンマーク・スペインの協力による Africa Guarantee Fund(拠点はナイロビ)があり、これがアグロビジネス、鉱業、建設、製造業、中小企業を対象とした信用保証を行っている(セネガルでの案件については不明)。</p> <p>(5) セクター担当部署では民間セクター開発分野の財政支援を行っており、その予算を用いて政府がビジネス関連行政手続きの簡素化や、Bureau de mise a niveauのような関係諸機関の機能強化を実施している。</p>

¹ アフリカ開発銀行では、2010年7月Dakar-Diamniado間の有料道路建設に対して、1,200万ユーロのシニアローンを供与することを認めている。返済期間15年、猶予期間5年。

(6) 他に、アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブEPISA (Enhanced Private Sector Assistance for Africa) の基金が活用されている²。

(7) なお、セネガルの商業銀行では年利 7~11%位が通常の融資の利率。中小企業に対する金融は (UBAC、Bank of Africa、Ecobank、EBAO、SGBC、BCIS 等) 様々な銀行が行っている。ADEPME も中小企業の金融アクセスを支援している。

(8) 銀行は中央銀行 (BCEAO) が監督しているのに対し、ノンバンクは中央銀行と財務省が共同で監督することになっている。

(9) ユーロ危機に伴い、ユーロに対する CFA フランの現在の固定レートを変更する可能性について Mr Dimmer に質問したところ、その可能性はすぐにはなく、あるとしても、10~15 年後と見ている旨回答があった。

² 2005 年 6 月、アフリカ開発銀行グループと日本政府は、アフリカの民間セクター開発に関する共同イニシアティブ「EPISA for Africa」を発表した。2006 年 3 月日銀はバマコーダカールの回廊の道路整備と交通の円滑化プログラムに資金 9 億 6000 万円を借款の貸与契約に調印。これは、EPISA に基づき、「アフリカ開発銀行との協調融資を促進するためのスキーム」の下に行われた最初のプロジェクト。

面談先	AFD ダカール事務所
日時	2012年1月25日(水) 15:00~16:00
面談相手	Ms. Clarisse Liautaud (Chargée du secteur privé)
調査団	上田隆文(総括)<記録>、塩谷素(協力企画)、小林邦康(産業政策)、石里宏(産業構造)、岸本博(産業人材育成)、頼田街子(通訳)
面談概要	
<p>(1) ドナーの内、民間セクター開発グループでは USAID の Mr. Ly が幹事で、その中の中小企業サブグループは GIZ が務めている。マイクロファイナンスは KfW、イタリア政府、UNCDF と様々なドナーがかかわっているため、民間セクター開発とは別のグループとなっており、UNCDF の Mme. Sanogou が幹事を務めている。</p> <p>(2) PROPARCO という AFD の民間投融資を行う関連組織の業務も担当している。サブサハラアフリカではアビジャンが拠点。投資は 1 百万ユーロ、融資は 5~6 百万ユーロが最低額で、そもそもセネガル全体でこれに該当する会社はせいぜい 5~10 社くらいしかない。</p> <p>(3) ARIZ というアフリカ各国にある信用保証基金では、商業銀行が中小企業向けに行う融資の 50%を保証。マイクロファイナンス機関の場合は 75%まで保証する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商業銀行の内、SGBS (フランスのソシエテ・ジェネラル銀行の現地法人) と BCIS (同じく BNP パリバ銀行の現地法人) に対しては、200 百万 CFA フラン (=30 万ユーロ) までは、自動的に保証、それ以上は個別に保証することになっている。他にも、銀行が参加しているが、基本的に個別案件毎の保証。 <p>(4) Programme de mise à niveau des PME</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大きめの中小企業 (=中堅企業) が competitive niche を見つけるためのプログラム。 ・工業省の傘下に Bureau de mise à niveau des PME という組織を設立、AFD と EU が co-finance している。 ・まず、コンサルタントを送り、作られた戦略をステアリング・コミッティーで審査した後、投資額の 2 割から 3 割を支援する。 ・現在まで 80 社のセネガル企業が対象となった。今後の目標は 200 社。2005 年から 2010 年までが第一フェーズで、現在 2015 年までが第二フェーズ。第一フェーズでは AFD が 10 百万ユーロ全額を負担、現第二フェーズは EU と AFD が 5 百万ユーロずつ負担している。 ・また、現フェーズでは環境・省エネルギー関連投資に特に力を入れている (例えばダカールのベドワンという工業地域)。同分野の専門家を 2 名、Bureau de mise à niveau に派遣中。 	

・企業が必要な投資は SGBS に預けた基金を基に融資を受ける。

(5) 職業訓練

- ・港湾関連ロジスティックス、建築土木 (BTP; Bâtiment, travaux public)、agro-industry の三つの訓練センターを官民連携で設立。理事会には官民の代表が就任している。
- ・もう一つ観光のセンターも計画していたが、関係者が多く、ニーズが多様だったため、合意が得られなかった。
- ・AFD の投資は主に従業員の訓練を実施している。

(6) 企業にとっての課題は金融アクセスとインフォーマルセクターをどうフォーマルにするかという点。

(7) 以前はマイクロファイナンス (具体的には CMS) も支援していたが、多くのドナーが支援をしているので手を引いた。

(8) この分野で会うと良いと思われる人物としては、まず SCA の Ibrahim Wade 氏 (大統領との姻戚関係は無いらしい)。SCA では 6 セクターを優先セクター (“クラスター”) としており、その内の一つである ICT では Sonatel (フランスの Orange 社が出資した携帯電話大手) を中心にした Infodev という ICT インキュベーターを設立している。このインキュベーターの Omar Cisse 氏も合うと良い。加えて Bureau de mise à niveau des PME の Lamine Ndiaye 氏も。

(9) セネガルのポテンシャルセクターは ICT をはじめ、建設、アグロビジネスがある

(10) セネガルにおいて経営コンサルタントサービスはほとんど浸透していない。AFD はコンサルタントへのトレーニングを行ったこともあるが、効果はあまり見られないまま。

(11) 環境・省エネ分野に投資する企業は SG から優遇借款を借りることができる。利率は現在の 9% というマーケットの利率より低い。しかし、AFD から SG にこれよりさらに低い利率で融資する。

収集資料

- ・ PROPARCO, Éléments clés 2011
- ・ PROPARCO en Afrique subsaharienne
- ・ Agence française de développement, Rapport annuel 2010 (年次報告)

所感

丁寧な説明に、重要人物の紹介とたいへん親切にいただき、また、後に電子メールでインフォーマルセクターに関する資料も紹介を受けたことに深謝する。ご本人を通じ、銀行 (BICIS) のコンタクトパーソンの紹介も受けた (上田)。

面談先	中小企業能力向上支援庁 (BMN)
日時	2012年1月26日(木) 11:00~12:00
面談相手	Mr. Amadou Lamine Ndiaye, Director (Directeur) Mr. Samba Cor SOW (Expert Communication Formation et Bureau d'ordre) Mr. Magaye NDIAYE (Expert Efficacité Energétique) Mr. Sokhna DIOP CISSE (Expert Suivi) Mr. Amadou Makhtar NDIAYE (Expert Service) Mr. Patrice Emmanuel GOMIS (Expert Financier)
調査団	上田隆文(総括)、塩谷索(協力企画)、小林邦康(産業政策)、石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	<p>(1) プログラムの実施の背景、目的と内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業能力向上支援庁 (Bureau de mise à niveau des PME = SME Upgrading Office、以下 BMN とする) という組織は 2004 年から UNIDO の援助を受けて発足したが、2010 年から EU の援助も受けながら、民間企業の競争力を高める協力プログラムを実施している。 ・ UNIDO はアジアおよびアフリカのチュニジアで同様のプログラムを実施し、成功してからサブサハラアフリカ各国に拡大してきたが、セネガルでのプログラム実施はその一環で主にチュニジアの成功例を参考にしている。 ・ このプログラムは民間セクターのすべての業者に開放するが、純粋な商業・貿易仲介業者 (真の付加価値を生まずただ右から左へ売り買いする業者)、金融業者、不動産業者を除外する。ただし、輸出入活動にも携わる生産企業が含まれる。 ・ また、企業の財務状況を反映するデータの提出およびプログラムの規則の尊重はプログラム参加の前提条件となっている。また、最低二年間操業している企業でなくてはならない。 ・ プログラムの目的は企業の競争力を高めることであり、内容は、企業診断、設備の近代化、マーケティング戦略、製品の (品質と技術水準の) 高度化、ISO 認証の獲得、人材育成などである。 ・ また、コンサルタントやコンサルティング会社が一般企業にコンサルティングサービスを提供できるためのトレーニングも実施する。 ・ プログラム実施の重点的なターゲット・セクターは、製造業、ICT、観光業、建設、漁業ではあるが、2009 年以降クリーンプロダクションと省エネ (エネルギー効率) セクターも新たに追加された。このために UNIDO からの新たな援助を受けている。 ・ このプログラムは ESEA が制定した成長促進戦略の遂行のために産業分野の競争力の向上を狙いとするものであり、対象分野はすべて当該戦略の重点分野である。一方、

informal セクターを対象としていない。informal セクターの主管機構は ADEPME である。

(2) プログラム実施の手順および補助金の運用と資金ソース

- ・ プログラムに参加する企業のプロジェクト実施計画が運営委員会（Steering Committee）からの認可を前提に、プロジェクトの正式な実施が始まる。
- ・ 第1段階には、コンサルティング会社による企業診断が実施され、このためにコンサルティング会社に払う費用はまず企業が自ら 100%立替するが、BMN は後から 80%を払い戻す形で補助金を支給する。
- ・ 第2段階には、第1段階の企業診断の結果に基づき、物質（設備などハード）の投資については投資費用の上限 20%、非物質（ソフト）の投資については上限 70%の補助金がさらに支給される。
- ・ プログラムの資金は専用の国家ファンドから出費されるが、同ファンドは IFC からの 550 万ユーロ、EU からの 500 万ユーロ、およびセネガル政府からの 100 億 CFA フランから構成される。
- ・ 第2フェーズでは 200 社を対象とする予定。

(3) 運営委員会、BMN 機構と活動の実績

- ・ BMN の主管政府省庁は鉱山・産業・農産物食品加工・中小企業省だが、運営委員会には複数省庁の代表がメンバーとして入っている。
- ・ また、民間からさらに 6 名の代表が加えて、運営委員会には 10 名メンバーが含まれる。6 名の民間セクターの代表のうち、銀行 3 名、商工会議所 1 名、工業セクターから 1 名、中小企業から 1 名がそれぞれ入っている。
- ・ 運営委員会では必要な議題に応じて、メンバーの代表組織以外の組織から代表をオブザーバーとして招集する場合もある。
- ・ BMN は 17 名のスタッフがいる。そのうちの 12 名は金融、技術およびコミュニケーションの専門家、5 名は秘書・事務職員である。専門家は皆民間セクターから抜擢された。
- ・ 機構の運営に際して、毎年政府から 3 億 CFA フランの運営費が拠出されているが、ほかのソースからの資金提供も望んでいる。JICA のプロジェクト実施にも協力したい。
- ・ このプログラムは 2 つの段階を含める。これまでの第 1 段階は実験段階ではあるが、これからの第 2 段階には、実験段階から得られた成果と経験を全産業に普及・拡大していくつもりである。
- ・ 2007 年に発表された政府の条例により、この BMN は政府の常設機関となっている。それ以前は、ADEPME が BMN の機能を担っていた。
- ・ これまで 300 の企業がプロジェクト実施の申請を出したが、認可を受けたのは 84 社。
- ・ BMN は企業に対する支援サービスに関する方法論を開発し、これをワークショップ形

<p>式によるコンサルタントのトレーニングを通じて、企業を支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで 10 のワークショップ（金融、貿易、ICT、観光、建設、農業、漁業、製造業、生産活動等）を実施した。昨年実施した二週間の「工業におけるエネルギー効率化」のセミナーには 62 名のエンジニアが参加した。これらのエンジニアのうち、36 名はセネガル人、26 名は周辺諸国から来たものである。 ・ ワークショップのトレーナーはアジア、米国、カナダなどから招聘された。 	
収集資料	BMN の活動報告は後ほど電子ファイルで送付するとの約束がある。
所感	
<ul style="list-style-type: none"> ・ BMN のプログラムにすでに参加している 84 の企業への訪問ができれば、同プログラムの実施の実態と効果に関する情報の入手ができるはずである。 ・ JICA 案件の実施に際して、BMN の活用も視野に入れるべきである。 	

面談先	ISM
日時	2012年1月26日（木）14:00～16:00
面談相手	Mr. Abduoulaye Diane, Ph.D, (Director of African-Asian Center)
調査団	上田隆文（総括）、塩谷素（協力企画）、小林邦康（産業政策）、石里宏（産業構造）<記録>
面談概要	
<p>冒頭、上田総括から訪問の趣旨を概略的に紹介したあと、Diane氏はセネガル産業振興問題に関する調査団の質問について答えを行った。Diane氏の発言の概要は以下のとおりである。</p> <p>（１）APIX などについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ APIX は大統領府直属の機構であり、他の中央省庁からの関与ができないため、セネガル政府における地位と影響力がかなり高い。 ・ 現在セネガル国内 90%の大規模なプロジェクト（電力、道路、鉱山などインフラと資源関連）は同機構が管轄している。 ・ 現状では、この国の政府機関における職員の効率が悪いにもかかわらず、フランスから伝承された法律のため、容易に解雇できない。したがって、大統領が就任してから APIX のような各種実施機関をある種のタスクフォースとして設立し、海外留学の経験者や優秀な人材を採用した。 ・ もっとも、海外留学帰国者の多くはやがて大学に転職した。原因は大学の教員の給料が高く、待遇がよいことにあり、大統領が就任して以来、大学の教員の給料が 5～6 倍も増えたからである。 ・ 同機構は国内外の投資者に対して one-stop サービスを提供し、投資企業の設立に必要な許認可の手続きが 24 時間内で完成できる。なぜならば、APIX は企業設立に関与するすべての政府官庁の代表者（出先機関）を一つのオフィスに集め、すべての必要な手続きをそこに済ませることができるからである。 ・ 周辺の仏語圏各国の政府部門はたいてい業務効率が悪い状況の中、セネガルの APIX は政府の業務効率を改善するための一つの改革の成果と思われる。 ・ 輸出振興機構の ASEPEX も同様な理由から大統領府の直属機構として設立され、一定の評価を得ている。 <p>（２）ISM の現状と活動について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ISM は 1992 年に設立され、これまで 5,000 名の卒業生を輩出し、すべて学校のデータベースに登録している（1282 社が登録）。 ・ セネガルのビジネススクールの業界では、かつて政府系の CESAG がトップであった 	

が、現在 ISM のほうがリードしている。2011 年のビジネススクール・ランキングでは、ISM は西アフリカで首位を占め、北アフリカと西アフリカを対象とする場合でも第 4 位に入っている。これに対して、CESAG は第 10 位に順位を落としている。

- ・ ISM の 120 名の教員はほとんどが博士号保持者。教員の質が高いことは競争力を生み出す重要な要素である。
- ・ グループ全体の学生数は 3,500 名、そのうち、学部生は 2,000 名、大学院生は 1,500 名。40%の学生は周辺諸国からの留学生である。
- ・ 学費は、学部生 100 万 CFA、研究生 200 万 CFA、MBA400 万 CFA、博士 500 万 CFA となっている。
- ・ 卒業生の 70%はセネガル国内で就職している。主な就職先は、銀行、大手外資系企業（例えば、マイクロソフト、インドのアセロール・ミタル、日本のコマツ等）、韓国の KOICA 等であり、また、ロジスティックス、IT 企業や各企業の品質管理部門への就職者も多い。セネガルの銀行のトップには ISM 卒業生が多い。
- ・ アフリカの経営を勉強するための外国からの短期留学を現在積極的に受け入れている。例えば、ソウル女子大学（韓国）の 12 名の学生が参加予定のアフリカの経営研修コース（3 か月）では、アフリカの経営についての授業、アフリカの NGO の見学、サムソンなどの大企業の見学およびマリ、ブルキナファソ、コートジボワールなど周辺諸国の見学などを含む予定である。
- ・ 日本的経営とアフリカの経営における最大の違いは、時間に対する認識の差である。日本では、仕事や業務遂行における時間の遵守は極めて大切なことであるのに対して、アフリカでは時間の観念はかなりルーズである。
- ・ 本人が現在管轄しているアフリカ・アジアセンターでは、以前は日本語の学習は盛んであったが、日本語教師がいなかったため、近年、日本語から中国語と韓国語へのシフトが目立つ。JICA による青年海外協力隊の短期 JOCV が 1 年を期限として入ることもあるが、隔年の派遣であったため、継続的なカリキュラムにできなかった。日本とは対照的に、中国政府が積極的に中国語教師をセネガルに派遣し、この大学だけでも現在 2 名の中国語の教師が派遣されている。
- ・ 中国政府の奨学金による中国への留学も近年盛んになっている。ISM からは現在 213 名の学生が中国政府の奨学金により中国で MBA コースを勉強している。
- ・ 本人は日本留学経験者（横浜国立大学に 4 年間、2003 年～2007 年）であり、日本に大変お世話になったこともあり、恩返しのためにも日本語の学習および日本との交流を強化していきたいが、日本からの先生がいなかったことから、何もできず歯がゆく、このことは日本大使館にも訴えているとのこと。

(3) 中国資本の進出および中国・セネガルの経済関係について

- ・ 中国とセネガルの外交関係は台湾問題のため一時期中断したが、その後セネガルが台湾

との関係を放棄した結果、中国との外交関係がまた回復した（2005年）。当初、日本のセネガルに対する投資は中国の5倍に相当する規模であったが、現在中国の投資規模は日本に接近する勢いで追いついてきた。

- ・ 現在セネガルのインフラ関連投資のほぼ半分は中国が占めている。その中、中国河南（Henan Chine）という投資会社が特に影響力が大きい。同社はゴルフ場の建設のため30億ユーロも投入した。
- ・ 一方、中国の浙江省義烏市にはアフリカ製品の販売を促進するための「アフリカ製品展示・販売センター」が設置され、セネガル製品もそこに展示・販売することとなっている。
- ・ ダカールでは、アジアからの投資と貿易を促進するために、アジア企業と製品の進出を促進する商業センターの建設をチャーロイというダカール郊外の地に企画して、日本を含めてアジア各国に提案したが、中国の対応がもっとも早かったため、結局同センターが中国企業と製品を誘致するためのセンターとなり、名称も「郊外中国商業センター」（Centre Commercial Chinois de la Banlieue/ CCCB）となった。
- ・ また、同投資家（セネガル人で国内各地にショッピングセンターを建設してきた人物）は中国などの外国企業のセネガル進出を誘致するために、現在海岸沿いにおいて70軒の高級住宅の建設を計画している。
- ・ こうした中国の進出ぶりに対し、明らかに遅れている日本にはもっと頑張ってもらいたい。

（4）大学教員という職業について

- ・ セネガルの大学教員という職業には魅力があり、これはAPIXなどの政府部門における海外留学組が相次いで大学に転職している原因となっている。
- ・ 本人は2007年に日本から帰国した当時の月給は80万CFAフラン（約13万円）であったが、5年間を経て、現在40万円相当にあがった。また、コンサルティングやほかの学校での非常勤講師兼任などパートタイムからの収入もある。
- ・ これまで、米国の大学が設立した「国際教育交流センター」（Center for International Educational Exchange/ CIEF）の「ダカール研究センター」（Dakar Study Center）で「環境と開発」（Environment and Development）や「アフリカ型の管理」（African Style of Management）などの授業を教えたことがある。授業の聴講者はアメリカからの学生であり、帰国後アメリカの国会に就職する者もいる。

（5）セネガルの産業振興における課題

- ・ セネガルの産業振興にとってのチャレンジは以下4つと思われる。

① 電力の不足

数ヶ月前まで一時期、一日の電力供給が5時間しかないときもあった。現在政府は電力供給の改善に注力し、火力発電ではKOICAのODAによる発電所の建設プロジェ

クトが進められ、太陽光発電プロジェクトも韓国資本で動いている。

② 労働法による制約

フランスから伝承された現在の労働法は日本やアメリカの法律と違って、従業員や公務員の解雇が容易ではない。これは効率性が低いことの原因となっている。

③ 深刻な交通渋滞

④ 高い生活費

ベトナムやラオスなどの発展途上国やアフリカにおける周辺諸国に比して、セネガルの生活費用が相対的に高い。

- ・ 生活費用が高いことについて、家賃の例で言えば、15~17 m²の2Kの狭いアパートでも毎月の家賃が25万CFAフラン（約4万円）となった。
- ・ また、食料品の価格も高い。セネガル毎年65万トンの米の消費量に対し、国内生産量がわずか15万トンに過ぎず、残りの50万トンはタイなどからの輸入に依存せざるを得ない。
- ・ 一方、食用油の生産量が高いが、フランスや米国などへの輸出量が極めて多く、結局庶民は高価な輸入品を購入せざるを得ない。また、魚も日本、中国、韓国などからの大量な買い付けにより値段が高くなった。

所感

- ・ セネガルにおける中国進出の積極ぶりと日本の相対的な遅れが浮き彫りになっている。また、日本人と日本語教師の欠如により、学生の日本語離れ傾向も見られる。
- ・ 以上のことに鑑みて、セネガルの産業振興に対する日本の協力は技術、資金、人材育成の重要性のみならず、日本語を含めた日本文化や日本的経営管理の理念を教える教員や専門家の派遣が不可欠であることを痛感する。
- ・ セネガルのBDSにおけるISMのようなビジネススクールの役割が重要であり、産業振興の支援に当たって、このようなビジネススクールの有効な活用が必要である。
- ・ 産業振興の有望なセクターとして、アグリビジネスを重要視すると同時に、農業セクターも産業振興の対象とする必要がある。米という農産品の生産能力の拡大と生産技術の習得により輸入代替を実現することはセネガルにとって重要な意味を持つ。

面談先	SOCOCIM INDUSTRIES
日時	2012年1月26日(木) 14:00~15:00
面談相手	Mr.Aristide Preira (Directeur de Ressources Humaines)
調査団	岸本博(産業人材育成) <記録>、頼田街子(通訳)
面談概要	
<p>(1) 会社概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セメント製造業 ・1948年国営企業として設立、1999年フランス資本で民営化 ・従業員総数413人(内幹部61人、技術系約150人) ・CFPT卒業生約10数人 ・技術要員の採用基準はBTSまたはBAC+2年の実務経験 <p>(2) 企業内訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来からOJTを行っていたが2008年に社内にセメントコースを設置し、定期的にセミナーを開催している。特にカリキュラムはない。講師は社員のほか新しい技術の導入時に外部から講師を招聘することもある。 ・新設備・機器の導入時にメーカーによる訓練が実施される。 ・社員の再教育・スキルアップのため外部研修の制度もあり、各社員の専門分野に応じて訓練機関に研修に出す。費用は全額会社負担。 <p>(3) 民間企業として求める人材、必要な訓練等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幹部クラスのためのマネジメント教育 ・技術要員のためには、専門的知識のみならずマネジメントの素養も必要。 	
所感	
<ul style="list-style-type: none"> ・同社はセネガルでも有数の製造業である。 ・敷地総面積約250ha ・採石場に隣接して製造プラント、管理棟、従業員宿舎等があるほか、構内に火力発電所をもっており殆どの需要電力を自前でまかなうことができる。 ・運転管理室(コントロール・ルーム)は2010年に新設され、制御方式は従来の監視盤・制御卓方式からSCADA方式に変更された。 ・品質管理ラボには最新のクロマトグラフ、分光光度計等の分析機器類が設置されている。 	

面談先	手工芸・観光・インフォーマルセクター省 手工業局 ダカール職業訓練センター
日時	2012年1月27日（金）10:00～11:00
面談相手	Mr. Moussa M'baye (Directeur Général) Mr. Tidiane BA (Chef des Travaux)
調査団	岸本博（産業人材育成）<記録>、石里宏（産業構造）、頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（１）概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立目的：セネガル及び周辺国（マリ、ブルキナファソ他）の人に対し所要の職業訓練を施すこと。 ・ 入所資格：16歳から25歳までの男女で原則として中等教育第4学年終了以上の資格を有し、所定の入学試験に合格すること。 ・ 年間授業料（本科コース）：1年次 21,000CFA フラン、2、3年次 15,000CFA フラン ・ 2012年度現在の在生計 298名、指導員 24名（一部兼務あり） ・ 本科コース修了者の就職率は平均約 60%（その他 40%は上級学校進学者又は独立起業者である）。 ・ 本科コース中退率は平均約 10% ・ 本科コース修了者には CAP が授与される。 ・ 従来手工業のみであったが近年機械工、電工、情報処理の訓練希望者が増えたため社会情勢の変化を反映して同分野のコースを 2007～2009年頃にかけて新規開設した。 ・ 必要あるいは需要が多いと考えられる業種 空調機保守、アルミ製建具製造、鉄製装飾家具製造、配管工 <p>（２）設置コース</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本科コース、3年 ・ 短期コース、2週間～1カ月（有職者対象） ・ 職業訓練を受けられない低所得者層のための特別コース ・ 主な所有機材、1m 普通旋盤、60cm フライス盤、卓上ボール盤、アセチレン溶接機材、アーク溶接機材、工業ミシン、電気炉、手工具類 <p>（３）授業料</p> <p>1年目 21,000CFA フラン、2年目以降 15,000CFA フラン。医療保険などがカバーされ、奨学金もある。</p> <p>（４）卒業生の独立起業への支援</p>	

起業を支援するための融資制度があり、100万～200万CFAフランの貸出は可能だが、生徒達が比較的大規模な融資を借りる勇気がなく、20万～30万CFAフランの借款で起業するケースが多い。また、卒業生や在学生在が学校の施設を有償で利用し、製品を開発・製造して市場に販売することも可能だ。

収集資料	同所の使命・活動概要等についての文書
------	--------------------

所感

- ・殆ど訓練機材等を必要としない手工業分野を除き、機械工、電工の訓練コースにある既存機材・機器はいずれも約30～40年以前のものであり、機材としての陳腐化は甚だしく、有効な訓練効果があるとは思えない。
- ・他ドナーによる支援としては、聞き取りによればドイツ軍から供与されたという旧式の製靴機械及びフランスの資金援助による作業場1棟の建設のみである。

面談先	L'AFRICAIN BE L'AUTOMOBILE
日時	2012年1月27日(金) 14:00~15:00
面談相手	Mr. Soulaymane NIANG (Directeur Conseiller, Directeur du Departement Pièces Détachées) Mr. Souleymane DIEDHIOU (Responsable Garage)
調査団	岸本博(産業人材育成) <記録>、石里宏(産業構造)、頼田街子(通訳)
面談概要	
<p>(1) 概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レバノン系セネガル人がオーナー ・自動車販売、レンタカー業を行っている L'AFRICAIN BE L'AUTOMOBILE 社の整備部門 ・営業種目：フォード、ランドローバー社製車両の整備、パーツ販売 ・1998年設立、従業員数約50人(内25人が技術職) ・採用基準：BT保有者または同等以上 ・企業内訓練はOJTのほかは特に行っていないが、近いうちに社内に研修室を設ける予定である。企業外研修等を行っている。 ・公的サービス等は受けていない。 ・従業員の主な出身校はCFPTやCFNTA(Centre Formation Novele Technic Automobile)。 ・企業の創業者はレバノン人親子二人である。親はもとより運転手、輸送業者、不動産を営み、息子も別の事業の経営を経て、親子二人が共同でこのグループ会社を設立した。現在グループの傘下にはレンタカー、観光、自動車整備、車の展示(ショーウィンドー)などの子会社が含まれている。 	
収集資料	同所の使命・活動概要等についての文書
所感	
<ul style="list-style-type: none"> ・本整備部門はガレージ・リフト10基、エンジン・アナライザー等も設備しており、エンジン、トランス・ミッション等のパワー・トレイン機構のオーバーホール等の重整備も可能な比較的高度な整備工場である。 	

面談先	輸出促進公社（ASEPEX）
日時	2012年1月27日（金）10:00～11:00
面談相手	Mr Boubacar DIOUF（Directeur de la Promotion de l'Intelligence Economique et Commerciale） Mr M.Ndiassé NGOM（Chef du Service Agriculture - Agro industrie - Pêche） その他5名
調査団	上田隆文（総括）、塩谷素（協力企画）、小林邦康（産業政策）<記録>、石里宏（産業構造）
面談概要	<p>（1）大統領令により2005年に商業省の下部機関として設立され、セネガル産品の輸出振興を担う。貿易収支が恒常的な赤字を記録しており、輸入を減らして輸出を振興することが機関の最大目的である。18名のスタッフと補助業務要員6名の合計24名体制。サブセクターごとに担当者がおり、アグリビジネスのみは重要な分野であるため2名が担当し、その他のサブセクターは1名の担当がついている。</p> <p>前身は、CICES（Centre International de Commercial Exterior、1986年～2005年）という半官半民の機関で、同機関はコンファレンス開催、見本市会場の運営及び輸出振興を担っていたが、輸出振興業務はASEPEXに移行している。</p> <p>（2）セネガルのように国内市場が限られている国では輸出の重要性は大きく、世銀のThe Africa Competitiveness Report 2007によると、セネガルでは小企業23.36%、中企業28.39%、大企業75.61%が輸出業者を使わずに自社で輸出している。これらの企業への支援ニーズは高いものと思われるが、ASEPEXのスタッフは基本的な貿易実務にも通じていない印象で、効率的な輸出促進ができるようになるためには一定のトレーニングが必要と考えられる。</p> <p>（3）BDS関連で提供している公的サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出有望品目の掘り起し ・ 海外への見本市参加支援（年間15回ほど） ・ 見本市開催³ ・ 民間企業に対しての外国市場の情報提供 ・ 貿易に関する相談受付 ・ 民間業者に対する貿易実務に関する研修の実施

³ 会場のブース設営費、装飾費のうち70%はASEPEX負担。残り30%は出品者負担。輸送費は全額出品者負担。出品物の輸送方法は空送が多いが、出品物によっては、コンテナによる海上輸送も時とある。

・ 原産地証明書(Certificate of Origin)の発行	
収集資料	
所感	
<p>民間業者にとって役に立つ業務をしているのか、疑問を持った。その理由は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフが、ごく基本的な貿易実務を理解していないことが、当方の質問に対する回答で明らかであった。最低、L/C のメカニズム、よく使われるインコタームズの用語、D/P、D/A ぐらいは、知ってほしい。 ・ 上述の「セネガル産品カタログ」は「セネガルではこういうことができます」ということを伝えるだけで、これでは効果はあまりない。せめて、品目別の輸出業者の名簿（メールアドレスを含む）をのせるべき。 ・ 通常多くの輸出振興機関は、その国の輸出産品を展示している。そのための展示室を持つところもある。このあたりの配慮が必要。 	

面談先	成長促進戦略（SCA）事務局
日時	2012年1月27日（金）15:30～17:30
面談相手	Mr. Ibrahima Wade（Permanent Secretary of Accerlated Growth Strategy） Mr Malick SY ほか1名
調査団	上田隆文（総括）、塩谷素（協力企画）、小林邦康（産業政策）<記録>
面談概要	
<p>（1）クラスタープログラムについて</p> <p>大統領直轄の機関。政府の開発戦略である経済社会政策文書（DPES）を踏まえつつ、セネガルにおける有望産業を特定し、その集積化を目指した戦略策定、プログラムの実施を担っている。これはクラスタープログラムと呼ばれ、政府からの出資5,000万CFAフランとGIZからの技術協力を得て、2011年5月に発足。その後、1億CFAフランの出資をアフリカ開発銀行から得ている。</p> <p>この目的は、情報の共有、関連業者の協力などにより、民間部門の競争力を向上させて、経済発展をとげて貧困の削減を目指すところにある。クラスター化を図る利点は、関連業者間の連携が容易となること、SCAからの技術協力が容易となること、金融サービスを受けやすくなること、外国企業との連携が容易になること、など。現在パイロットとして支援しているクラスタープログラムが成功すれば、2015年までに50のクラスターを支援する予定にしている。</p> <p>目下のところ、有望産業として特定し、公表されている業種は、①ICT、②縫製業、③農業・アグリビジネス、④水産・養殖、⑤観光・手工芸の5つであるが、実質的にはこれに畜産・食肉・皮革を加え、6分野を対象としている。分野ごとに2つずつのクラスターを選定して支援を行おうとしており、その対象地域はセネガルの14州全体をカバーしている。</p> <p>（2）JICAに対しても何らかのかたちで協力してほしいとの要請があった。当初JICAをファイナンス機関と誤解していたが、資金の提供はできず技術協力機関であると説明したところ、SCAへの専門家派遣なども希望しているとの発言があった。当方から、協力方針は今後の策定になるため、現時点で回答できない旨伝えた。</p>	
収集資料	
所感	
非常に熱意を持って、仕事を進めていることが感じられた。	

面談先	ILO ダカール事務所
日時	2012年1月31日（火）10:00～12:00
面談相手	M. Cheikh BADIANE（Administrateur Principal de Programmes, Bureau Sous-régional de L'OIT pour le Sahel）
調査団	上田隆文（総括）、塩谷素（協力企画）<記録>、小林邦康（産業政策）、石里宏（産業構造）
面談概要	
<p>（１）ルクセンブルグ、UNIDO、UNDP との若者の雇用創出に向けた協働</p> <p>セネガルの職業訓練省を C/P として、ルクセンブルグ、UNIDO、UNDP と若者の雇用創出に向けた協働を行っており、マリでも同様の試みを実施中。マリの場合は、Ministry of Employment が C/P であるが、セネガルは Ministry of Technical Education and Vocational Training であり、セネガルには Ministry of Employment がまた別に存在する。関係省庁の多さがセネガルの難点である。</p> <p>この取り組みに関して述べると、セネガルではフェーズ 1 と 2 とに分かれている。</p> <p>フェーズ 1：協力プログラムの作成（PIC）</p> <p>フェーズ 2：実際に複数のプログラムを実施し、各ドナー（ILO、UNDP、UNFPA、UNIDO、ルクセンブルグ）からファンドを受ける。</p> <p>（２）セネガルの経済を見たとき、若者の雇用を十分に生み出すほど活発ではないのは確か。これがインフォーマルセクターの増加にもつながっている。真の問題は、失業率（unemployment rate）ではなく有効な雇用率（underemployment rate）である。</p> <p>（３）セネガル政府もこの問題を解決するためにイニシアティブを立ち上げており、政府と協力し、政府の能力強化を目指すというのが、我々の取り組みの意図。セネガル政府は職業訓練分野で改革を計画しており、職業訓練センターに就職支援の機能を持たせようとしている。職業訓練センターでディプロマを取得させるまでがこれまでの職業訓練センターの目指すところであったが、卒業生が就職できて初めて成果といえるというマインドを醸成したい。そのために、実際の就職先となる企業、ひいては労働市場とのパイプ役となる機能を職業訓練センターに設けたい。つまるところ、職は政府によってつくられるのではなく、民間セクターによって創出されるものだからである。そのための対策はいくつかあって、そのうちのひとつが、労働市場に訓練内容を合致させるため、民間セクターを訓練カリキュラム作成に関与させるというもの。</p> <p>（４）職業訓練センターのディプロマを有していても職が見つからない若者が多い一方、企業もそうした若者を探しているが見つけれないでいる。マッチング機能を果たすサー</p>	

ビスが求められている。

(5) 若者が職に就けないという現状に対して、民間セクターが果たせる social responsibility もあろう（インターンで若者を受け入れる等）。こうした試み（"Work for Youth"）をマスターカード・ファンドで実施する予定で、セネガルとトーゴが対象国。このプロジェクトのコンポーネントのひとつは、世界 28 か国で若者の雇用状況を取り巻く現状の調査であり、もうひとつは、各国における実践的なプログラムを展開することである。特に、雇用問題には多くの関係者が存在するが、意見交換を行うような場を設ける調整機能が不在。こうした場をつくることが重要なステップとなる。若者の雇用が不足すると、社会の安定と平和にも影響が出るので、そうした観点からもこの分野に支援は重要。

(6) 具体的なプロジェクト（"Le Parcours d'insetion, les etapes, le appuis, le ole des Cellules d'insertion"）に話を移すと、若者が就職を希望するか、起業を希望するかで支援方策も異なってくる。若者の就職支援については、CV の書き方、面接の際の自己アピールの方法、労働市場の現状についての情報提供などを UNIDO が実施（ILO も同分野の知見を有するが、分業の観点から UNIDO に任せている）。起業支援は ILO が行う。企業を希望する若者への funding は UNDP が担当。

課題は起業支援（起業コースは 3 週間）開始から funding まで時間がかかること。4 か月～6 か月は要するが、この時間を短縮する必要性を感じている。

フェーズ 2 を 2012 年度内に APIX も交えて開始する予定。4 年間で 150 万ユーロ未満の規模。ベルギーも参画予定。

(7) 若者にはいきなり起業というのは難しいということは認識している。一方で、インフォーマルセクターに従事する若者は、underemployed かもしれないが、自らでビジネスを始めた勇気（courage）も強靭さ（strength）も兼ね備えている。彼らは不満を公に出す間もなく働くため、その声は届きにくい、ぜひとも彼らをターゲットにして健全かつ有効な雇用の創出に取り組むべき。

(8) インフォーマルセクターについては、トーゴのロメで 2012 年から民間セクター振興のプログラムを開始し、そのなかでインフォーマルセクターを含む 1,000 社の能力強化を試みている。ツールとしては IFC による Business Edge を活用。

(9) 世界銀行がインフォーマルに関するレポートを書いているので、その文書を紹介する。

(10) 現在の経済全体についての話になるが、短期的な電力確保案であるバージでの発

電には、実にか月あたり 300 億 CFA フランを注ぎ込んでおり、これは選挙プロセスが終了した時点でストップするはず。まったく持続性がない取り組みであり、先が思いやられる。

収集資料	"Le Parcours d'insetion, les etapes, le appuis, le ole des Cellules d'insertion"に関する資料
------	--

所感

これまでフォーマルセクターへの人材供給機能として捉えがちだった産業人材育成機能を、インフォーマルセクターに従事するメンバーにとり、能力に見合った雇用を創出し、経済の活性化につなげるという、より根本的かつカバレッジの広い取り組みとして紹介を受けた。

面談先	USAID ダカール事務所
日時	2012年2月1日（水）10:00～11:00
面談相手	Mr Moustapha Mamadou B Ly Mr. Oursmane SANÉ (Chief Economist)
調査団	上田隆文（総括）、小林邦康（産業政策）<記録>、岸本博（産業人材育成）、 頼田街子（通訳）
面談概要	
<p>（１）Feed the Future は、餓えと貧困をなくすためのアメリカの世界的な計画である。USAID/PCE 計画は、上記計画の一環として、USAID がセネガル政府と協力して食糧事情の改善を目指して実施しているもの。財務省、APIX、その他多くの組織とともに行っている。特に力を入れているのは、米、メイズ、ミレット、魚など。</p> <p>（２）上記の USAID/PCE 計画とともに、ビジネス環境とビジネスの競争力向上を目指して、セネガル政府と民間セクターとともに実施している。</p> <p>（３）ドナー間の対話の場としての協議会を発足させた。IMF、世銀、EU などがメンバー。アフリカ開発銀行もこの協議に近く参加する予定。</p> <p>（４）官民ダイアログについては、Investers' Promotion Copuncil (CPI) を発足させた。これには、投資に関連する外国企業、セネガル側関係者が参加。年２回フォーラムを APIX 主導で実施。</p> <p>（５）セネガルの港での輸出入通関の改善については、USAID は力を入れてきており、その成果が上がっていると認識している。ただし、セネガルから周辺国に貨物を輸送した場合、国境で荷物の滞貨があるケースがある。これを是正する必要がある。</p> <p>（６）財務省と SCA が策定した初めての国家競争力報告書（National Competitiveness Report）も USAID が支援した。</p> <p>（７）セネガルは 20 歳以下が 60%を占める若い国で、てこ入れをするべきと考えている。</p>	

面談先	BICIS, Groupe BNP Paribas
日時	2012年2月1日(木) 11:00~12:30
面談相手	Mr. AMouhamadou Ndiaye (Directeur)
調査団	塩谷索(協力企画)、石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) BICIS について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BICIS はフランス系銀行 BNP Paribas が 50%以上出資したセネガル現地法人子会社。 ・ BNP Paribas はフランスかつヨーロッパ最初の銀行である。 ・ BICIS の顧客のうち、3分の1は大企業、3分の2は中小企業。 ・ マイクロファイナンスの業務に直接参入しないが、CMS や PAMECAS などマイクロファイナンスを行う金融機関にはローンを提供している。2年前からこれらのマイクロファイナンス専門金融機関に融資を提供しはじめたが、融資規模が比較的小さい。 ・ マイクロファイナンスの金融機関のうち、首位は CMS、第2位は PAMECAS である。 <p>(2) 中小企業の資金調達難について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行にとって、大企業への融資は無難であり、担保も必要がなく、顧客の本部から融資申請の手紙1通だけで十分であり、これ以上の条件を要求しない。 ・ 大企業を相手にする場合、顧客数が少なく、信用調査が容易に行われるため、信用調査のコストが相対的に低い。これに対して、中小企業を相手にする場合、企業数が多く、情報も不足しており、リスクが大きく、信用調査のために手間がかかり、コストが高い。 ・ 中小企業への融資は次のような問題点が障害となっている。 <ul style="list-style-type: none"> > 企業の構造・管理制度上の問題 (structure) > 設備の問題 (中古設備が多い) > 担保の問題 (中古設備は資産担保としては難しく、個人による担保しかできない) > 信用情報の欠如の問題 ・ したがって、中小企業に対する融資にあたって、当該企業が提供されたバランスシートなどの財務データをそのまま信用するのではなく、企業の訪問とヒアリングを経て、入手した関連情報に基づき、当該企業のバランスシートを作成して自ら分析を行わなければならない。 ・ 中小企業の新しい事業、特に新しい分野の投資事業 (greenfield business) への融資においては特に慎重を期すべきである。新しい分野の事業であり、与信判断が難しいので、通常このような事業に対する融資は全投資金額の10%が限度である。事業を立ち上げてから3年間を経て、同事業がまだ存続できるなら、融資枠をさらに拡大することができる。 ・ 以上の方針を決めたのは、一般的に、中小企業の新規事業が立ち上がってから3年間を 	

経て生き残るのはせいぜい3分の1に過ぎないからである。一つの新規事業が確実に成功したと判断できるまで9年間は必要。

- ・ 中小企業の定義について、セネガルの法律では関連規定があり、以下の3つの条件をすべて満たさないと、中小企業としてカウントされない。
 - ＞従業員：250人未満
 - ＞売上高：50億CFAフラン/年未満
 - ＞営業費用：10億CFAフラン/年未満
- ・ 中小企業でも、競争力を高めるために、外国企業と競争しなければならず、とりわけ輸出への参入が必要となる。このため、マイクロファイナンスがこのような企業に適切な融資方式ではない。零細企業にとっても、融資規模が小さく、期間が短いマイクロファイナンスは決して満足できる融資方式ではないはず。
- ・ 銀行にとっても、国民経済にとっても、企業の数が多いほど経済全体に与える恩恵が大きいものである。したがって、新しい分野におけるビジネス（greenfield business）の立ち上げは望ましい。
- ・ しかし、銀行としては新しい分野のビジネスへの支援にあたって、当該ビジネスのポテンシャルが大きいものであることを確認しなければならない。したがって、新しい分野のビジネスを立ち上げる企業としては、銀行に当該事業が大きなポテンシャルを有することを十分な情報の裏付けにより説明し、納得させることが重要である。
- ・ 銀行の中小企業への融資に際して、中小企業の信用調査を行うリソースが足りないため、外部の弁護士事務所などからの協力は必要であるが、弁護士が企業分析の知識が欠如していることから、この分野での人材養成も必要となっている。このため、銀行は政府にこのような人材養成のための研修を行うよう提案し、自ら必要な費用を提供している。研修の対象は主に弁護士である。

（3）中小企業に対する政府と開発金融機関の援助の必要性

- ・ IFCもいろいろなアプローチで中小企業を支援しているが、IFCの融資は一般的に3~5年の中期的なものであり、長期的な支援を必要とする中小企業の新しい事業にとってやや物足りない。
- ・ 当行も中小企業にリスクの少ない短期ないし中期の融資（3~7年）しか提供できない。
- ・ つまるところ、新しいビジネスを立ち上げる中小企業や零細企業はやはり政府の支援を欠かせない。
- ・ 政府の支援は、担保の手段がない中小企業に担保を提供することが重要である。また、政府以外の開発金融機関などによる担保も望ましい。
- ・ これまで、当行は国際開発金融機関の担保や協調融資という条件で中小企業のgreenfield案件に融資した例がいくつかある。これらの案件には、AfDBや世界銀行などから50%の担保が提供された。

- ・ 農業セクターの案件例では、政府や開発銀行から 80%までの担保が提供された。農業セクターの投資案件はリスクが比較的大きいため、必要とする担保の割合が高くなる。
- ・ また、零細企業の場合、担保比率が一般的に 75%を必要とする。

(4) 銀行金利について

- ・ 銀行の貸出金利について、現在中央銀行が 18%の上限を設定しているが、実際には、銀行間の競争の結果、市中金利は 11%に過ぎない。

(5) 所得階層の分布について

- ・ セネガルの人口 1,300 万人のうち、安定した月給を有するサラリーマンは約 30 万人に過ぎない。
- ・ 所得階層の分布状況は以下のとおり。
 - > 月収 40 万 CFA フラン以上： 人口の 10%未満
 - > 月収 20~40 万 CFA フラン未満： 人口の 20%
 - > 月収 20 万 CFA フラン未満： 人口の 70%以上

(6) セネガルの有望なセクターについて

- ・ 競争力のあるセクター探すに当たって、現在すでに競争力のあるセクターと潜在力のあるセクター両方を見る必要がある。そのうえで、競争力のあるセクターとして挙げられるのは、通信サービス、建築、建築関連産業である金属材料と木工、食品加工、保健医療、教育（大学や私立学校）、農業・アグリビジネスなどである。
- ・ 建築分野では、ニーズが二分化されている。月収 80 万 CFA フラン以上の収入層は高級住宅に対するニーズが高いが、月収 20~30 万 CFA フランの収入層は安価な住宅を求めている。
- ・ 保健医療分野では、政府はリソースが限られ、医者が足りないため、民間の参入を歓迎している。
- ・ 農業・アグリビジネス分野では、米、野菜、果物の栽培と加工が有望な分野である。セネガルの土地が肥えることから、米の栽培に適しているが、精米の加工に必要な技術と資金の欠如が問題である。また野菜と果物の栽培には技術が必要であるため、この分野には潜在力があるが、援助も必要である。

収集資料	BICIS の年度報告書“Rapport annuel”を入手した。
所感	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の資金調達の問題点および銀行の中小企業に対する融資の考え方と方針に対する理解ができた。 ・ 所得階層の分布状況の関連情報も貴重である。 	

面談先	手工芸・観光・インフォーマルセクター省 インフォーマルセクター局
日時	2012年2月1日(木) 13:00~14:30
面談相手	Mr. Boubacar Gaye (Conseiller Technique, Chargé des Relations avec les Services Régionaux)
調査団	塩谷素(協力企画)、石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) インフォーマルセクターの現状について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同局は観光、手工業、民間セクター、インフォーマルセクター4つの分野を管轄している。 ・ インフォーマルセクターは80%の新規雇用を創出している。 ・ 最近の国勢調査によると、約450万人がこのセクターで働いている。 ・ 民間のフォーマルセクターは比較的健全に組織化され、労働組合や商工会議所などの組織によってモニタリングされている。また、APIXも支援している。これに対して、インフォーマルセクターの組織化と健全性が低いため、銀行融資へのアクセスができない。 ・ このため、同局はFINANSIというプロジェクトを現在立ち上げようとしている。プロジェクトの一環として、インフォーマルセクターに融資できる銀行を設立する。 ・ このプロジェクトの計画を策定するためにすでに2011年にはコンサルタントを雇って調査を実施し始めた。 ・ インフォーマルセクターの平均月給は10万CFAフラン、日給の場合は4,000CFAフランである。 <p>(2) FINANSI プロジェクトの構想</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトの一つの狙いはインフォーマルセクターの業者の組織化を通じて、現在多くの行商人を固定の場所で商売するように定着化させ、ひいては社会の安定化を図ることである。 ・ 現在セネガル政府は観光業を促進しようとしているが、これらの行商人の商売の場所を定着しないと、彼らは観光客の宿泊するホテルまで入り込んで商売することもあり、観光客を当惑させる恐れがある。 ・ すでにプロジェクトの実施を指導する委員会(Commission Board)を設けている。 ・ インフォーマルセクターは主に以下のような業種に代表される。 <ol style="list-style-type: none"> ① 行商人 ② 手動機械工場 ③ 縫製業者 ④ 手工芸業者 	

- ・ また、このプロジェクトはこれらの業者の組織化と同時に、医療保険など社会保障のネットワークに取り込む狙いもある。医療保険の加入は、一人で1ヶ月2,000CFA フランの保険料の支払いを条件とする。
- ・ インフォーマルセクターの業者はそれぞれの仲間や友好関係がある人々と「仲間組織」を結成している。このような組織の数が多いが、同局はその中における5つの主要な組織を業界の代表アソシエーションとして選び出し、直接の対話を行っている。
- ・ インフォーマルセクターの組織化について、これから JICA から派遣される観光専門家にも協力をいただければありがたい。
- ・ また、インフォーマルセクターの組織化を支援するもう一つの重要な内容に、業者の株式会社化（従業員の株主化）がある。代表アソシエーションが1株10,000CFA フランの株を10万株、すなわち総額10億CFA フラン集めれば、政府からさらに30億CFA フランの補助金を上乗せして支援することとしている。
- ・ これらの資金は政府がこれから設立するインフォーマルセクター専用の銀行に預けることとなる。
- ・ また、こうして設立される株式会社の社長はプロフェッショナルの経営者が務めることとなるが、取締役会長は従業員が務めることも可能である。

【その他】

- ・ 2011年12月にダカールでは国際展示会を開催した。
- ・ 2012年5月末にはダカールで国際観光プロモーション展示会を開催する予定であり、これが3回目となる。展示会の期間中、はシンポジウムも開催する予定であり、JICAからの代表も出席することとなっている。

所感

- ・ インフォーマルセクターに対する政府の取り組みは着々と進んでいる印象。
- ・ この分野における JICA の支援に対する期待が大きい。
- ・ インフォーマルセクター専用銀行の設立と従業員の株主化を通じてのフォーマル化への改造の計画に、日本から人材育成という側面での支援をさらに加えれば、重要な貢献ができると思われる。
- ・ 同局を通じて、このセクターの企業と「仲間組織」を訪問して情報収集をすべき。

面談先	PAMECAS
日時	2012年2月1日(木) 15:00~16:00
面談相手	Mrs. Ndeye Sophie Diaw Ndiaye (Directrice General Ndiaye)
調査団	上田隆文(総括)、塩谷素(協力企画)、小林邦康(産業政策)、石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) PAMECAS の現状と将来の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PAMECAS はマイクロファイナンス金融業界では第2位の規模を有し、ネットワークは全国14の地域のうちの8地域をカバーしているが、2014年までのビジネス計画では、これが全国14地域に拡大することを目標としている。 ・ 当行は協同組合銀行(貯蓄貸付組合)のような金融組織であり、トップ経営者は個人の能力により選ばれ、財政省により承認された。 ・ 当行はノンバンクであり、貯蓄と貸付という2つ機能しか持たない。現在の貯蓄の規模は280億CFAフラン、貸付の規模は330CFAフランに達している。 ・ 国民の誰でも当行のメンバーになれるが、入会費が1,000CFAフランであり、銀行口座を開くためには10,000CFAフランの貯金を必要とする。 ・ 現在当行で銀行口座を開設している顧客は407,000人となり、全国では合計72の支店・営業所が業務活動を行っている。 ・ 当行はカナダのGarden Movementに習って、1995年にカナダ政府とセネガル国政府の協力の下で設立されたものである。それ以来以下のいくつかの発展段階を経た。 <ul style="list-style-type: none"> >1995~1998年: プロジェクトとして発足した。 >1998年~: 銀行として機能し始めたが、カナダの援助と政府の関与を受けていた。 >2004年~: 財務的に独立な銀行として歩み始めた。 ・ 本部はダカールに設置され、全国に分布している各支店・事業所を管轄し、トレーニングを実施する。 ・ 将来の計画は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> >全国14の地域への業務活動の拡大 >グループ全体の情報システムの改善: <ul style="list-style-type: none"> 現状では、各支店・事務所はそれぞれのデータベースがあるが、本部ではグループ全体の情報システムが構築されていない。 >グループ管理システムのコンピューター化 >以上のための人材育成 ・ 当行は地域国家間マイクロファイナンス・ネットワークのメンバーである。このネットワークに入っている国は、セネガル、マリ、ブルキナファソ、トーゴなどである。 	

(2) PAMECAS の業務実施の状況

- ・ 現在、当行の業務内容は大きく 2 つの分野に区分される。
 - > 銀行業
 - > 保険業
- ・ 保険業において、社会保障・医療保険基金を設立している。
- ・ 貸付規模は個別プロジェクトの費用総額の 70%までできるが、最低 2.5 万 CFA フラン、最高 5,000 万 CFA フランまでであり、一般的に 30 万 CFA フランの場合が多い。
- ・ 当行の貸付総額のうち、30%は中小企業、70%は女性組織（Women Association）と個人（消費者金融）がそれぞれ占めている。
- ・ 貸付申請を認可する条件はただ一つであり、当該借款の目的が明確であり、例えば、企業を設立するか、農業を経営するかなどである。また、当該借款は申請の時示した使用の目的からほかの目的に転用してはいけない。
- ・ 一方、月給を当行に預けるサラリーマンもいる。
- ・ 銀行設立当初、当行のサービスを利用する顧客における男女の比率は、女性 60%、男性 40%であり、現在でも女性 55%、男性 45%となっている。
- ・ 女性が男性より多いのは、当行設立の趣旨にひとつに女性の金融サービスへのアクセス促進があるからである。
- ・ 借款の返済について団体やグループによる担保も可能である。
- ・ 消費者金融では、借款の用途により貸付の規模が異なり、例えば、冷蔵庫を購入する場合、貸付金額は 100 万 CFA フランまで可能である。
- ・ また、正当な理由があれば、例えば不動産を購入するための住宅ローンの場合、1,500 万 CFA フランまでの借款は可能である。
- ・ 当行はノンバンクとして、貯蓄と貸付 2 つの機能に限られているが、当初設立して 6 ヶ月後の 1996 年 4 月まで貸付もできず、単に貯蓄の機能が付与されていた。また、1996 年 4 月に貸付機能が付与されてからも、加入者は最低 3 ヶ月の貯金を預けてから初めて借金をすることができる。
- ・ 現在、このような制限がなくなったが、やはり借款を利用したい顧客は一定の貯金を銀行に預けることが求められる。
- ・ こうした「貸付の前にまず貯金」という原則はセネガルでは常識となっている。

【マイクロファイナンス金融機関の全体像】

- ・ 当初たった 2 行（CMS と PAMECAS）であったマイクロファイナンス金融業界は現在 800 行前後に増加し、従業員は約 50 万人にのぼる。
- ・ これらの銀行は以下 3 種類に分類することができる。
 - > 大型銀行グループ（ネットワーク）： 39 行（CMS と PAMECAS は代表的）
 - > 中型銀行グループ（ネットワーク）

＞独立金融機関 (Isolated Institution)

- ・ この3種類のうち、大手銀行グループと中堅銀行グループはいずれも自らのネットワークを持ち、顧客サービスの質が比較的高いが、一般的に個人オーナーが支配している独立金融機関の場合、ネットワークが整備されていないため、十分な顧客サービスができない。したがって、政府は2008年からこれらの独立金融機関のネットワーク化を促進するための取り組みを始めた。

【PAMECAS の課題と新しい取り組み】

- ・ 主な課題は技術面と資金面の両方にある。
 - ＞技術面においては銀行全体のシステムの近代化により、顧客に効率性の高いサービスを提供することである。例えば、顧客のニーズに答えるために、これからプラスチック・マネー（デビットカード）、および主に農村地域に配慮するモバイル・バンキングの導入を行う予定である。
 - ＞資金面においては、上述したシステムの近代化を実現するために新たな投資が必要となり、このため、協力できるパートナーを探している。
- ・ また、メンバー（顧客）が短期融資および住宅ローンに対するニーズが高まっている。これに対応して、当行は最近住宅ローン提供の試みを始めたばかりである。一般的に貸付金額は1,000万CFAフランで、返済期間は5~10年としている。
- ・ ただし、返済期間10年の住宅ローンの適用対象はフォーマルセクターのサラリーマンに限られ、インフォーマルセクターの業者には返済期間5年のものが適用される。
- ・ 住宅ローンの貸出金利は、返済期間5年のものは12%、10年のものは13%とする。
- ・ 一方、中小企業に提供するマイクロファイナンスのローンは主に零細企業であり、規模が相対的に大きな中小企業にとってマイクロファイナンスが物足りない。
- ・ また、自らビジネスを立ち上げる職業学校の卒業生に対する貸付の支援計画もある。
- ・ 当行の貸出金利水準は20%であり、これに対して、当行が商業銀行から借りる場合の金利は9%に過ぎないため、11%の利鞘が得られる。また、貯金利率は5%であるため、こちらの資金で貸出する場合の利鞘がさらに大きくなった。

【その他】

- ・ マイクロファイナンス金融機関の主管部門は中央銀行と財政部であり、具体的には地方委員会（Regional Commission）が関与している。
- ・ セネガルのマイクロファイナンスに支援を行うドナーはドイツのKfWとベルギー政府をはじめ多数ある。KfWはCFEという組織を設立し、300万以上ユーロのファンドを設置している。ベルギー政府もマイクロファイナンスのためにファンドを設置している。

所感

- ・ マイクロファイナンスの銀行の数と提供するサービス活動の内容を見ると、この分野の発展が意外と進んでいる印象である。
- ・ 貸出金利と商業銀行からの資金調達の金利との利鞘、また自らの銀行の貯金利率との利鞘がかなり大きく、このような金融機関が儲かりすぎるのではないかと感じる。

面談先	手工芸職業訓練センター
日時	2012年2月1日(水) 16:15~17:30
面談相手	
調査団	上田隆文(総括)、小林邦康(産業政策)、岸本博(産業人材育成)<記録>、石里宏(産業構造)、頼田街子(通訳)
面談概要	
<p>(1) 手工芸職業訓練センターの抱える課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方の職業訓練センターの内容充実 ティエスのセンターはルクセンブルグの支援で最新の機材がそろっている。 サンルイセンターの機材は約40~50年前の古いものであり、他のセンターも同様。 ・ 新分野の必要性 重建設機材の整備・保守、情報処理、エレクトロメカニクス ・ BTSクラスの人材不足の対応が必要 実習室のキャパシティ及び実習用機材の不足が最大の原因であり、また指導員も不足している。特に地方のセンターにおける指導員不足は緊急の課題となっている。 	

面談先	職能開発センター（Centre National de Qualification Professionnelle）
日時	2012年2月1日（水）15:15～16:00
面談相手	Mr. Pape Magatte Tall
調査団	上田隆文（総括）、小林邦康（産業政策）、石里宏（産業構造）
面談概要	
<p>（1）概要</p> <p>本校は1960年創立のセネガルで最初の職業訓練機関で、技術・職業訓練省と財務省の管轄下にある。設置コースは工業及び商業で、教職員は80名で内50名が指導員。運営費は全て独立採算制である。</p> <p>（2）修了生の進路</p> <p>修了者の70%が企業等に就職、20%が独立自営。10%は上級の学校に進学する。</p> <p>（3）他ドナーの支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベルギーによる電気実習棟の建設 ・カナダによるCAD/CAM分野のカリキュラム作成及び実習用機材の供与（進行中） ・スペインによる自動車整備実習棟の建設 <p>（4）必要と考える新訓練分野</p> <p>空調・冷凍機器保守</p>	

面談先	NESTLE SENEGAL
日時	2012年2月2日(木) 10:00~12:00
面談相手	Mr. Abraham.Konde (Regional Director of Recruitment, Training & Development)
調査団	岸本博(産業人材育成) <記録>、頼田街子(通訳)
面談概要	
<p>(1) 概要</p> <p>1959年設立、当初は牛乳製造を行っていたが、1974年からはブイヨン(マギー・ブイヨン)を製造している。従業員は約230名(内、200名が技術・技能職)である</p> <p>(2) 入社要件</p> <p>技術者は大学卒、高校+5年、技能者は高卒、一般労務者は初等教育卒業者、国内の大学を卒業後外国に留学経験者も多い。</p> <p>(3) 企業内訓練</p> <p>機械保守、機械運転、製造等の分野でグループ研修を行っている。また、国内のネスル関連企業との合同で研修を行うこともある。さらに、フランスに派遣して研修を受ける制度もある。講師は社内から、欧州本社から、ネスル関連企業から派遣される。</p> <p>(4) 必要技術・技能分野および人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中堅技術者が不足している ・初級技能者も不足している。このため初等教育修了者を採用しOJTを通じ社内で養成せざるを得ない。 ・自動制御システム ・工場自動製造システム(FA/Factory Automation)技術 	

面談先	中小零細企業開発庁（ADEPME）
日時	2012年2月2日（木）10:00～11:30
面談相手	Ms Khardiata Ndiaye DIACK（Coordinatrice des Programmes Directeur du Développement des Entreprises）
調査団	上田隆文（総括）、塩谷素（協力企画）、小林邦康（産業政策）<記録>、石里宏（産業構造）
面談概要	
<p>（１）概要</p> <p>手工芸・観光・民間セクター・インフォーマルセクター省の下部機関として、主にインフォーマルセクターへの支援を担当する。設立目的は、既存の中小零細企業の競争力を高めることと、中小零細企業の新設を促進することである。ジェネラルマネジャー1名、ダイレクター5名、プログラムオフィサー16名、支援スタッフ10名の合計32名で構成されている。</p> <p>（２）提供しているサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小零細企業への研修の実施 ・ 輸出のためのコンソーシアムの促進 ・ 中小企業が銀行からの融資を受けやすくするため、企業の支払能力に関する新しい査定システムの導入を検討 ・ 中小零細企業からの相談受付（企業設立、マネジメント・会計・経理の強化、企業間連携、ISO規格の遵守、苦境における対策などにつき相談を受け、情報提供、事業計画の分析などを支援） 	

面談先	GIZ
日時	2012年2月2日(木) 14:00~15:30
面談相手	Ms. Monika Schießer-Wuchner (Directrice adjointe) Ms Oumou Diop Sy (Conseillère Technique Services d'Appui aux PME)
調査団	小林邦康(産業政策) <記録>、石里宏(産業構造)
面談概要	
<p>(1) 5つのプログラム</p> <p>GIZはセネガルでこれまで5つのプログラムを実施してきている。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 民間セクターとマイクロファイナンスの支援プログラム (PACC-PME/PMF) ② 地方分権化 (Decentralization) ③ 再生エネルギー ④ 省エネ ⑤ 平和構築 <p>(2) PACC-PME/PMF プログラム</p> <p>上記プログラムでは大きく分けて二つの事業をしている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) マイクロファイナンス <p>具体的には、マイクロファイナンスを監督する機関に対するアドバイスなど。APSPD、PSFDなどの機関やマイクロファイナンス省の中にあるDMFという部署に対して行っている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) プライベートセクターに対する支援 <p>50以上の組織に対しての支援。アドバイスなどを提供。たとえば、マンゴーのヨーロッパ輸出計画への支援をしている。CFAHSという組織があり、これには生産業者、輸出業者、輸送業者、など関係者すべてが加入している。</p> <p>(3) また、チェリー・トマトの栽培と輸出についても支援している。このCFAHSが、この計画を推進中。ただし、GIZは、生産業者、輸出業者のみを業務の対象にしている。</p> <p>(4) また、NUCLEUSという組織を設置し、木工、繊維・縫製業、アグリビジネス、自動車整備、ITC建築などさまざまな分野を対象に、各業界団体のメンバー企業に会計、税務などの知識を教えることを通じて、これらの企業が銀行から融資を受けられるように支援するための活動を行う。また、インフォーマルセクターに限らず、インフォーマルセクターも対象としている。</p> <p>(5) このプログラムの実施は50以上の政府と民間組織と連携している。そのうち、以下</p>	

の組織が含まれる。

- 1) APSFD (マイクロファイナンス金融機関にアドバイスを与える機関)
- 2) DMF (Directorate of Microfinance、マイクロファイナンス省に所属)
- 3) ADEPM
- 4) CNES (Confederation Nationale de l'Entreprise de Senegal)
- 5) Chambre de Commerce

これらの共同で2つのステアリングコミティを設置し、それぞれ年1回開催。

(6) このほか、研修業務では当初 GIZ の資金でプログラムを設立した。約1年半の後、ADEPME の資金で運営されるようになった、実際の運営は、RESAMPE という機関が行っている。1期3年。最高4期まで。研修項目は、経理、マーケティング、ビジネスプランの立て方など。GIZ はここに講師を派遣する。

(7) プライベートセクター支援のコンポーネントの一環として、Public-Private Dialogue という官民の対話を促進するためのプロジェクトも行っている。具体的には、ワークショップの開催。主なテーマは、金融へのアクセス、政府に対するリフォームの要求など。

(8) GIZ と世銀が重要視する部門は、アグロビジネス、繊維・縫製業、漁業、手工業、ICT。以上の重点セクターのうち、GIZ はすでにアグロビジネスと ICT セクターで活動を展開しているが、今後さらに活動を展開しようとするセクターは繊維・縫製業である。セネガルでは服装のデザイナーは水準がかなり高く、女性もおしゃれであり、この分野も潜在力が大きい。

(9) GIZ の人員は約65名のエキスパート(うち、ヨーロッパから約15名、西アフリカから約50名)と65名のドライバー、秘書などがおり、合計130名。セネガルにおける GIZ の年間経費は、約600万ユーロ程度である。

面談先	PHILIP MORRIS
日時	2012年2月2日(木) 15:30~17:00
面談相手	Ms Rokhaya Tall KASSE (Manager Communications and Contribution) Mr. Seydou DIAUD (Maintenance Engineer Primary) Mr. Cheikh DIOP (Maintenance Engineer Secondary) Mr. Alpha Ibrahima WANG (Asset Engineer)
調査団	岸本博(産業人材育成) <記録>、頼田街子(通訳)
面談概要	
<p>(1) 概要 同社のダカール事務所は2009年に設立し、従業員数約150人(約50人が製造要員)。煙草の製造能力35億本/年、原料加工から製造までの一貫製造を担う。</p> <p>(2) 入社要件：技術職は高卒+2年の実務経験、機器操作要員等の技能職は高卒</p> <p>(3) 主な採用先：CNQP、CFPT、G15、ポリテク等</p> <p>(3) インターンシップ制度 設立当初からポリテク等と連携を持ち、インターンシップ制度として受け入れた学生は2011、2012年の実績で5人/年。</p> <p>(4) 企業内研修 ・レベル毎にグループを作り企業内研修を行う制度がある。 ・講師は社内または欧州本社等から外国人を招聘する。 ・研修内容は約90%が機器取り扱い等の技術、約10%はマネジメント等のソフト面での教育である。</p> <p>(5) 必要な技術分野及び人材 ・製造ラインにおける自動制御技術 ・数値制御 ・油空圧機器を利用する制御 ・技術・技能の再教育システムの充実</p>	

面談先	手工芸・観光・インフォーマルセクター省 インフォーマルセクター局
日時	2012年2月6日(月) 14:30~16:00
面談相手	Mr. Boubacar Gaye (Conseiller Technique, Chargé des Relations avec les Services Regionaux) Ms. Ndioba Wade Sarr (Conseiller Technique, Coordinateur de la Finansi, Point Focal National du Projet de Lutte contre le SIDA)
調査団	石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) Finansi というプログラムの位置づけ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在進行中の改革計画の策定は2008年から始まった。この年から、一連のシンポジウムを開催し、インフォーマルセクターをフォーマルセクターに改造するセネガル政府の目標を掲げ、社会全体の理解と合意を得るための広報宣伝を推進してきた。 ・ もっとも、これは政府が上から下に押し付けるものではなく、むしろインフォーマルセクターの業者からの要望に対する政府の対応といったほうが適切である。 ・ Finansi というプログラムは、この改革計画のすべてではなく、この計画で立ち上げようとする3つのプログラムの中の一つである。 ・ すなわち、インフォーマルセクターをフォーマルセクターに改造しようとする大きな目標を実現するために、以下3つのプログラムを策定している。 <ul style="list-style-type: none"> >インフォーマルセクター専用銀行の設立プログラム : Finansi >医療保険制度設立プログラム >テクニカル・キャパシティ開発プログラム ・ そのうち、Finansi プログラムは単にインフォーマルセクター専用銀行の設立のみならず、これをめぐる一連の活動が含まれる。インフォーマルセクター業者の株式会社化の促進やインフォーマルセクターをモニタリングするためのメカニズムの形成などが主な内容となっている。 <p>(2) Finansi 以外のプログラムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医療保険制度の設立はインフォーマルセクターの従業員を社会保障制度というセーフティネットに取り込むための重要な措置で、現在 F/S 調査を実施中である。 ・ テクニカル・キャパシティ開発プログラムは主にワークショップの開催により、インフォーマルセクターの従業員に対する啓蒙啓発を行うことを内容とする。その中、HIV 感染の予防策に関する知識の教育も含まれている。 ・ また、行商人に対しては、価値創造のない商売から脱却するためのものづくり技術を習得しようという意識を植え付け、実際に技能を教えることも重視する。具体的には食品加工、T シャツにおける図案のプリンティング、など比較的習得しやすい技能に関する 	

研修を考えている。

(3) インフォーマルセクター「仲間組織」の状況

- ・ セネガルでは、インフォーマルセクターの「仲間組織」は数え切れないほど多く、正確な数は把握しにくい。
- ・ 主要業種の組織数は以下のとおり。
 - >自動車整備： 5
 - >縫製業： 14
 - >服装染色業： 数千もある。

収集資料

1. Finansi プログラムの計画案
2. インフォーマルセクターのプレゼンテーション資料
3. 主要「仲間組織」のリスト（100 個前後）

面談先	中国料理「東京飯店」
日時	2012年2月6日(月) 19:00~21:00
面談相手	嚴峻 店長
調査団	石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) セネガル進出のきっかけと経歴</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セネガルに来てから16年も経ったが、今から考えてみると、当初ここに来たのはまったく偶然の機会によるものであり、まさかはるばるこんなところに来て商売をすることになるとは思わなかった。 ・ 中国河南省開封市出身であり、同市にある中学校の校長を1995年まで務めていた。当時弟がセネガルで建設プロジェクトを実施した河南省海外投資会社のプロジェクトマネージャーとなったことから、95年に母親を連れてセネガルに駐在していた弟を尋ねてきた。ここである韓国人と知り合いになった。後者はテコンドーの達人で、武術の好きな自分⁴とは意気投合の仲間でもあり、当時スペイン人との合併で設立した水産加工企業の現場作業の管理者がほしいということで、手伝ってくれないかと頼んできた。そこから9ヶ月で現場の管理者として働いてから、同年末中国に帰国し、元の職場に復帰した。 ・ しかし、中国に帰った後は、複雑な人間関係と競争社会に悩まされ、平和で暮らしやすいセネガルのことを懐かしく思い、1年後に校長の職を辞めて再びセネガルに戻ってきた。最初は中国の靴や雑貨などの製品をセネガルに輸入する貿易を行ったが、3年間を経て商売がうまくいかなかったため、貿易業を断念。当時の自分が経験不足ということも失敗の原因ではあるが、セネガルのビジネス環境に対する無知と粘り強さが足りなかったことを反省すべきと思っている。 ・ その後弟が果物ジュースの生産と販売事業をはじめたことから、このレストランの経営を受け継いだ。店の顧客は主に中国人(半分以上)、日本人と韓国人であり、常連客が多いため、安定した経営が続いてきた。 ・ ここでのレストラン経営も決して簡単な商売ではない。最初から地元のギャングからの嫌がらせもあったが、護身用の武術により相手を圧倒してから、今までずっと平和であった。地元政府の官僚や警察との関係を良好に維持することも重要な鍵である。自分は針灸や整骨などの治療ができるため、これらの人々に加えて、店舗の家主とも良好な関係ができています。 ・ 今回の大統領選挙の様子を見て、政局と社会情勢は特に問題がなければ、この店と隣の店舗を家主から買収して、店舗の拡大と内装工事を行うつもり。 	

⁴ 河南省は「少林寺」や「陳氏太極拳」の故郷であり、嚴氏は5歳から「陳氏太極拳」の直系弟子として練習し始め、現在は達人となつたらしい。

(2) セネガルのビジネス環境と問題点

- ・ セネガルの人々は周辺諸国と比べれば、相対的に性格が温和であり、社会情勢も比較的安定している。現在の大統領選挙をめぐる政争は激しくなったが、やがて平静に戻ることを期待している。
- ・ しかし、ビジネス環境は決してよいとはいえない。問題が多いが主なものは以下のいくつかである。

>政府から民間まで社会全体の信用度が低い

役人が約束したことを平気で否認することもあるれば、ビジネス相手と結んだ契約を後から改定したい申し入れられることもしばしばある。ここ 10 数年来セネガル政府と台湾のおよび中国大陸との間の外交関係が頻繁に変わったことを見てもよくわかる。政府のトップにとっての最大の業績は外国政府から援助を確保できることだ。

>従業員の仕事に対する自主的な取り組みの意識が薄い

管理能力が高く、権威のある現場管理者がいないといけない。これは自分が韓国人の工場で現場管理者として働いた頃から感じたことである。あの頃、自分が工場管理の経験がなかったが、武術ができることで助かった。

>販売促進というマインドを持たない

商品の販売に際して、顧客の購入量が大きいかほど単価を安くすることにより、インセンティブを与えるのは一般的な常識ではあるが、これがセネガルでは通用しない。むしろ、顧客が大量に購入する場合、「たくさん買うのは、きっと値段が安すぎるためだ」と思い、逆に単価を高くする傾向がある。

>電力と物流インフラがボトルネック

この国の投資環境では最大のボトルネックは電力供給である。エネルギーの欠乏で、輸入に頼り、エネルギーのコストが高い。また、物流インフラもいまだ十分ではないため、この国の特産品であるマンゴーなど果物は外国や国内都市部への輸送能力の不足により大量に腐ってしまう。

>フランスの労働法により、不適格な従業員の解雇が難しい

これについて、弁護士を雇って争うしか方法がないが、地元政府の有力者との良好な関係の構築も重要である。

- ・ ダカール市内にはほかの中華料理屋が数件あり、経営が上手くいっているところもいないところもある。重要なポイントは地元政府と有力者と良好な関係を維持す

ることである。また、地元の法律を遵守することも重要である。賄賂によって税金を逃れようというのは大間違い。ただ、税金というのは交渉できるものであり、最初からいくらか当局と交渉により決めて、これをおとなく収めることが肝要。

(3) 有望な分野について

- ・ 水産物はかなり豊富ではあるが、欧州、韓国、中国、日本などへの大量の輸出に対し、国内の一部では不満が噴出しており、今後制限されるかもしれない。
- ・ 農産物や果樹の栽培技術の欠如により、現在品質と生産量が低いが、先進的な技術と管理方法が導入できれば、潜在力が大きい。
- ・ その他の分野も潜在力があるかもしれないが、重要なのはセネガル人の企業家精神、商売の常識などの教育を含めた人材育成である。また、電力と物流の改善も鍵である。

所感

- ・ 厳氏の例はかなり特殊な例といえるが、彼の16年の経験に基づいたセネガルの投資環境の問題点と有望な分野に対する見解は、本調査の結果と基本的に合致している。

面談先	Interpretation-Translation & Consultance (ITC)
日時	2012年2月7日(火) 10:00~11:30
面談相手	Papa Mar Code Fall, President
調査団	石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) 会社設立の経緯と沿革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者本人は大学で英語を専門として勉強し、卒業した後、1996~2001年の期間フリーランスの通訳者として働いていた。 ・ 2002年に友人と合弁企業「Transis」(Translation and Interpretation Service)を設立した。 ・ 2008年に自ら現在のITC会社を設立し、業務範囲は通訳、翻訳からコンサルティングサービスの提供に事業を拡大した。 ・ 現在の会社規模は、正社員6名、契約社員は7名。また、その他20名のフリーランス通訳者の登録リストを有しており、必要な時随時活用することができる。 <p>(2) JICA業務への協力の実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2002~2003年： JICA案件 Kaolack Central Fish Market Construction に参加し、一般業務調整を担当した。 ・ 2003~2004年： 日本企業 TOA Corporation (建設会社)の外注先として、JICA案件の Gabon Fish Market Construction に参加し、業務調整員の役割を果たした。 ・ 2009年： JICA案件 Pre-Evaluation of Project for Portable Water Supply and Support to Country Development Activities (PEPTAC)に参加。 ・ 2009年： 日本企業 Overseas Agro-fishery International Consulting の外注先として、JICA案件 Project for Fishery Resources Joint Management (COGEPAS) ・ 2011~2012年： JICAとYAMAHA、SSC, INC. (System Scientific Consulting) が共同実施したBOPプロジェクト Water Supply and River Water Treatment in Saint-Louis に参加した。これはセネガルで実施された最初のプロジェクトであり、当該プロジェクトには太陽光エネルギーが導入されている。 ・ メインのクライアントはJICAではあるが、他のクライアントは以下のとおり(日本のクライアントが70%)。 	

- > JICS
- > TOA Corporation
- > SSC, INC.
- > UNDP
- > International Ford Foundation
- > ANEW Water AID (イギリス系)
- > HIC (Habitat International Coalition)

- ・ 現在、JICA と契約関係を持っている通訳会社は、当社を含めて 5 社あり、その中には、セネガルで 15 年以上滞在している日本人の会社もいる。

(3) 通訳・翻訳業界の状況

- ・ セネガル全国では通訳を専門としている者は約 100 名おり、そのうち、約半分の人は翻訳も行う。通訳に比して、翻訳のほうが時間がかかり、利益率が低いため、翻訳を行いたがらない通訳もいる。
- ・ これら 100 名のうち、トップと認められるのは 30~35 名である。これらのほとんどは欧米留学帰国者や年配のベテランであり、エリートを自負して、AIC (Association of Conference Interpretation) という排他的な業界組織を結成し、その他国内教育を受けた通訳の加入が拒否されている。これらの人々は大抵フリーランスとして働いている。
- ・ しかし、国内教育を受けた通訳達も粘り強く努力し、極力小数のエリートによる独占的な局面を変えようとしている。
- ・ 本人がフリーランスよりも会社の設立を選んだ背景には、こうしたエリート達の独占的な局面を打破しようとする狙いがある。特に当社は通訳のみならず、翻訳とコンサルティングのように多角経営に進出した目的は、より広い分野から、さまざまな手段により通訳の仕事を囲い込むことである。
- ・ こうした非エリート達からの競争の結果、エリート達が現状を直視せざるを得なくなっている。現在エリート通訳と非エリート通訳との協力がしだいに見られ、とりわけ大規模な会議の開催においては互いに協力しあうことが多くなっている。
- ・ また、この業界では、当社のような会社の数が多くない。正確な数字を把握していないが、せいぜい 10 社前後と思われる。
- ・ ただ、ここ 3 年来、欧米を中心とする経済不況の持続につれて、外国からの投資が減っていること、また、国際ドナー間の協調の強化により、昔のような互いに重なった分野における活動が徐々に整理・集約されたことから、通訳のニーズがやや減っている。
- ・ 通訳の相場は以下のとおり。
 - > 同時通訳： 40 万 CFA フラン/day (50 万 CFA フラン/day の場合もある)
 - > 逐次通訳： 10 万 CFA フラン/day
- ・ 一方、当社と違って、通訳や翻訳をしない純粋なコンサルティング会社がさまざまな

分野でビジネスを展開しており、その数は相当数に上るとされる。

(4) 通訳業界にとっての障害要因

・ 大きな税負担

＞法人所得税： 25~35%

＞BRS 税 (Daily Salary Based Tax、日雇い仕事の所得に対する課税)： 5%

＞付加価値税 (消費税相当)： 18%

・ 人材の欠如

経済不況により近年通訳に対するニーズが減っているが、全体として、人材不足、とりわけ質の高い人材が依然として不足している。したがって、通訳業界は常に繁忙状況にある。特に大規模な国際会議の開催の場合、優秀な同時通訳に対するニーズはかなり高い。このため、現在一部の語学専門の大学先生は定年退職の後、自ら通訳学校を設立している。

面談先	GPF TAKKU
日時	2012年2月7日(火) 15:00~16:30
面談相手	Mrs. Penda Diagne, President
調査団	石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) 組織設立のきっかけと趣旨</p> <ul style="list-style-type: none"> この組織の名称は英語に訳すると「Women's Commitment Association」(女性相互扶助協会)の意味である。 名前に示唆されているように、この組織は女性の収入を増やすために、近隣の女性たちが1987年に自発的に結成した相互融資組合のような組織である。会員は毎年一人当たり小額の貯金をプールして、これを原資として、必要な会員に貸出を行う。 その後、会員達はこのようなかたちの助け合いだけでは収入の目立った増加にはつながらないと悟って、何らかの事業を共同で興そうと考え始め、2000年からコーヒーの加工事業に踏み出した。 2006年に遂に政府から協会の合法性に対する正式な承認を受けた。これをきっかけにその他の各種事業の展開ができるようになった。 現在この協会は会長を含めて33名の会員がいる。皆ダカール郊外のYeumbeulという地域(ピキン区内)の住民である。 <p>(2) 相互融資活動の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 会員が少額出資でプールしてきた資金は地元の相互銀行に預け、生活またビジネス活動のために短期資金を必要とする会員がローン借りることができるが、一回の借金の金額は50,000CFAフランを上限とする。また、借りた金額を返済してから再度借りることができる。 イスラムでは毎年2回の大規模な行事があり、この2回の行事は会員の借款返済日とし、これまでの借款は、例えこの前の日に借りたばかりでも、必ずこの日に返済しなければならない。また、この2回の行事の間隔2ヶ月なので、実際の借款返済期間は最長10ヶ月となっている。一方、借款の利子は不要とする。 <p>(2) コーヒー加工事業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> コーヒー原材料(生のコーヒー豆)を加熱して粉末に加工するための機械を協会の貯金の一部で購入し、コーヒー豆の購入は定期的に行われ、外部の機械オペレーターを雇って分のこれを粉状のコーヒーに加工してから、小さいプラスチックの袋に入れてから密封する。 包装作業は会員が自ら行い、完了した後、会員全員は一人あたり1ヶ月60袋の販売が 	

求められる。会員はこの 60 袋のコーヒーを自家用としてもよいが、売店に納入するのは一般的であり、納入価格は 80CFA フラン/袋である。これまでの実績では、全員の目標達成ができた。

- ・ 会員達は毎月の 5 日に 60 袋の販売収入は全数協会に納め、銀行で貯蓄する。毎年 2 つのイスラム行事において会員に一定額の現金を配分する。毎回の配分金は一人当たり 20,000~25,000CFA フランである。大きな金額ではないが、これらの行事では会員達はお金が必要なので、皆にとって助かることである。
- ・ コーヒー加工事業の収益性
 - > コーヒー豆単価： 1,000CFA フラン/kg (価格変動：800~1,200CFA/kg)
 - > 粉末化加工の人件費： 200CFA フラン/kg (外部の機械オペレーターを雇う)
 - > 包装コスト： 50CFA フラン/kg (包装用のプラスチック袋の費用)
 - > 販売収入： 1,700CFA フラン/kg
 - > 平均収益： 450CFA フラン/kg (収益変動：250~650CFA/kg)
 - > 月平均販売量： 50kg
 - > 年間収益総額： $450 \times 50 \times 12 = 270,000$ CFA フラン/a
- ・ コーヒー豆加工事業からの年間収益総額は 270,000CFA フラン (日本円で約 4 万円) で微々たるものではあるが、これ以外の活動からの収益もある。

(3) 穀物加工事業の概要

- ・ 穀物加工の種類はアワ (キビ)、コーンと少量の米である。この事業の実施方法はコーヒー加工事業と異なる。33 名の会員は 3 つのグループに分けて、各グループは 1 週間毎交代で共有施設 (穀物の粉を加熱、乾燥、包装するための作業場) を利用して、それぞれ加工と販売活動を行い、販売からの収益の 10% はグループ内メンバーで分配され、残りの 90% は協会に納めて貯金する。
- ・ 穀物を粉末に加工するための設備を購入できないので (コストが高い)、外部の業者に依頼する。
- ・ 3 つのグループの 1 ヶ月の加工量の合計は大抵以下のとおり。
 - アワ 300kg
 - コーン 150kg
 - 米 20kg
- ・ アワの場合の加工事業の収益性
 - > 原料 millets： 200CFA/フラン kg
 - > 粉末化加工外注費： 50CFA フラン kg
 - > その他コスト： 50CFA フラン/kg (簡易包装など)
 - > 販売収入： 500CFA フラン/kg
 - > 平均収益： 200CFA フラン/kg

＞月平均販売量： 300kg （加工したものがすべて売れると仮定）

＞年間収益総額： 200×300×12=720,000CFA フラン

- ・ アワだけの加工事業からの収益でも年間 720,000CFA フランとなり、ほかの穀物の加工を加えると、金額がさらに大きくなる。

【会員の状況について】

- ・ 33名の会員のうち、イスラム教徒 29名、キリスト教 4名であり、かならずしもイスラム教の宗教的な組織ではないが、イスラム教徒が圧倒的に多いので、イスラム教の行事にあわせた規則定めという特徴も否めない。とはいえ、キリスト教徒の会員とイスラム教徒の会員との関係は平和的であり、特に問題がない。
- ・ 会員達の夫はさまざまな状況であり、定年退職を迎えた者もいれば、働いている者、失業中の者もいる。しかし、どのような家庭にとっても、会員達の協会での活動が夫の収入を補完し、家計を支えることで、重要な役割を果たしている。
- ・ イスラム教徒の場合、皆大家族である。男性が 4人までの妻を持つことができるため、会員のうち、家族人数が合計 30 数人の家庭から来た者もいる。

【将来の展望】

- ・ 将来の夢は、各種事業活動からの収益の蓄積が十分な額となれば、穀物加工などに必要な機械設備を購入して、自ら穀物の粉末化に従事すること、ほかの事業活動も必要な設備の購入ができることなどである。また、加工した穀物粉末の処理作業もできれば現在のような手作業ではなく、機械化にしたい。このような場合、現在の組合組織から近代的な企業になることも考えられる。
- ・ このために JICA からの支援があればありがたい。

所感

- ・ インフォーマルセクターでは女性が大きな存在感を示していると実感した。彼女たちの各種事業活動の収益は一件一件を見た場合大きなものではないが、すべての活動を合わせて見ると、各家庭にとって無視できない貢献になると思われる。
- ・ また、女性たちの相互融資組合のような活動は、銀行へのアクセスのできないインフォーマルセクターにおけるマイクロファイナンスの一つの形式といえる。



アワの粉を処理作業場



アワの粉を蒸す施設



包装されたアワとその他雑穀の粉

面談先	Huawei (華為)Technologies
日時	2012年2月8日(水) 10:00~11:30
面談相手	Mr.Bill Wood (伍永彪), Enterprise Solution Manager Mr.Yang Zhidong (楊治東), Delivery Manager
調査団	石里宏 (産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) セネガルにおける華為の活動状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 華為は2004年に現地子会社の設立によりセネガルへの進出を果たした。中国の電気通信企業として比較的早期に進出した企業である。 ・ セネガルでは2つの分野で活動を展開している。 <ul style="list-style-type: none"> > 電気通信設備のベンダー(サプライヤー)として、通信ネットワークの設備提供とインストールなどのサービスを提供すること > 携帯電話機の販売 ・ セネガルでの事業は、単に中国で生産された設備をセネガルに輸送し販売することであり、設備の現地生産は行わない。理由は2つある。 <ul style="list-style-type: none"> > 労働力の質が低く、中国国内で生産されたものに比して品質も効率性も低い。 > セネガルの国内市場が1,300万人の人口でそもそも小さく、周辺諸国の市場も小さいため、現地で生産しても利益が出ない。つまり、規模の経済(スケールメリット)という観点から言えば、現地で工場を建てるとすれば、相当な規模とすることが1個あたりの生産コストの引き下げには望ましいが、生産したとしても国内市場も周辺諸国の市場も消化できない可能性がある。 ・ セネガルで屈指の大企業として挙げられるのは現在インドのタタ財閥がマジョリティ支配権を持つICSという化学工業グループであるが、このようなグループでも年間売上高がせいぜい数億ドルに過ぎない。これを見るとこの国の経済規模とマーケット規模がどの程度が想像できる。 ・ これまでの経営状況から見ると、電気通信設備と移動電話2つの分野はともにある程度の成長が見られるが、近年欧州経済不況の影響で、セネガル国内市場も需要減退の兆しが現れる。とはいえ、将来を見据えて、ここを長期的に堅持することは大事である。 ・ 現在中国からの常駐人員は30数人いる。現地従業員は数十名で、中国人職員より多い。 <p>(2) 業界と市場の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IT産業はセネガルで相対的マーケット規模の大きな分野である。現在同国では携帯電話を保有する人口は800~900万人に達し、普及率としては周辺諸国より高い。 ・ セネガルの携帯電話市場における主なプレーヤーは中国企業と韓国企業である。その他ノキアもあるが、割合が中韓両国よりはるかに小さい。 	

- ・ ただ、中国製携帯電話はローエンド市場、韓国製はハイエンド市場というような棲み分けがあり、競合の心配はない。ローエンド市場の携帯電話機の値段は一般的に5万 CFA フラン（人民元で約 670 元、日本円で約 8,000 円）である。一方のハイエンド市場では、韓国サムソンの携帯電話は高いものが 30 万 CFA フランにも達する。
- ・ しかし、セネガルの所得階層構造を見ると、富裕層が人口のごく小さい部分を占め、その他の圧倒的に大きな部分は低収入層ないし貧困層である。このため、ローエンド企業をターゲットした中国企業の戦略が現実的であり、これと関連して、現在セネガルで普及されている携帯電話機の多くは安価な中国製といえる。
- ・ 一方の通信設備分野では、ベンダーのビジネスチャンスはキャリアとの関係如何にかかっている。現在のセネガルでは、キャリアは以下の3社である。
 - ＞フランスの Orange のセネガル子会社 SONATEL
 - ＞ルクセンブルクの TIGO
 - ＞スーダンの EXPRESSO
- ・ 一方の通信設備ベンダーでは、以下の5社が活動している。
 - ＞中国： 2社（華為、中興）
 - ＞フランス： 1社（SAGEM）
 - ＞米国： 1社
 - ＞韓国： 1社（サムソン）
- ・ キャリア 3 社のうち、華為と取引関係のあるのはフランスの Orange とスーダンの EXPRESSO である。

（3）セネガルの投資環境と有望な産業分野について

- ・ コートジボワールなど周辺諸国に比して政治がより安定しており、平和ということはセネガル投資環境の最大の優位性
- ・ セネガルの投資環境には以下のいくつかの問題点がある。
 - ＞インフラの整備状況はいまだ不十分であり、物流条件が悪い。
 - ＞商業意識と企業家精神の欠如が商品貿易の未発達の原因となっている。
 - ＞政府機関の効率が低い。
 - ＞政府と民間部門における信用度の低さが投資誘致の阻害要因である。
 - ＞上級と中級管理者人材が不足している。現地従業員の正規職員は基本的に大学卒業生であり、質は低くないが、OJT は必要である。新入社員は大抵 3～6 月の研修期間がある。
- ・ 有望な産業分野は農業、アグロビジネスと観光業。
 - ＞農業は、例えば米に潜在力はあるものの、栽培技術が低いため、生産量と品質が低い。中国浙江省温州の農民がセネガルに来て、借りた農地でお米を栽培したが、単位あたりの生産量は地元農家の 3 倍に達したと聞いた。

>セネガルには観光資源があるが、投資不足のため、未だ十分活用されていない。

【その他情報】

- ・ 最近、イラン政府がセネガル南部の反政府勢力に支援した疑いにより、両国間の関係が悪化し、外交関係も中断したと聞いた。
- ・ 中国の金龍バスもセネガルに進出し、現在同ブランドのバスを地元との合弁企業で組み立てを行っている。

所感

- ・ 華為はセネガル現在の市場規模に対する評価が低いが、将来に見据えてここに根を下ろそうとしているようである。
- ・ 企業内研修も行っている。
- ・ 安価な携帯電話でローエンド市場をターゲットして成功しているといえる。

面談先	Keur Gigeen GNI (The Women's House)
日時	2012年2月8日(水) 16:00~18:00
面談相手	Mrs.Diaw, President
調査団	石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) 組織設立のきっかけと趣旨</p> <ul style="list-style-type: none"> この組織の活動はピキン区の Thiaroye Surmer Commune で 2005 年から開始し、2008 年に政府の正式な承認を受けた。これに先立って、政府からは 2007 年にすでにこの組織の会員が研修活動や会議など開催ができるような場所と施設の提供を受けた。 組織設立の趣旨は、これまでこの地域の女性たちが各自のグループで行っていた低技術水準、低付加価値の活動を統括し、より規模と組織力の大きな協会の形で政府との対話を通じて、支援を求めることである。 この協会の活動内容は、研修と会議の開催および会員間の相互融資やマイクロファイナンスを行うことである。また、マイクロファイナンスの特殊な形態として、現金貸出の代わりに、特定の商品を必要とする会員のために協会が立替で購入し、後から代金の返済を受け付けるようなサービスも行う。 現在協会の会員は約 2,500 名、そのうち、キリスト教徒は 25~30 名、その他はすべてイスラム教徒である。これらの会員はすべて Thiaroye Surmer Commune という地域(共同体)の住民である。この地域の総人口は 60,000 人に達している。 2,500 名の会員は普段 100 のグループに分け、25 名 1 グループで活動する。これらのグループは主にセクター別に分けているが、1 セクターには複数のグループが入っている。 <p>(2) 相互融資とマイクロファイナンス活動の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 協会のファンドは会員からの貯金と地元富裕層の給付を資金源とするものである。また、協会は会員を通じての洗剤など日用品の販売から得られた収入もこれに追加されている。この結果、このファンドの規模は 2009 年当時の 30 万 CFA フランから現在の 200 万 CFA フランまで増えてきた。 地元富裕層の給付は当協会が開催した大規模なイスラム行事(これまで 1 回のみ)で行われた。この行事により金持ちから 15 万 CFA フランの給付を募集した。 会員への融資は一人 1 回 2 万 CFA フランの限度で、融資期間は 3 ヶ月とする。また、年利 5%の金利がついている。 また、協会は協会の名義で地元の銀行からまとまった資金を借りて、会員に転借するようなサービスも提供している。ただし、この場合の金利は現在 8%となっている。 さらに、会員が特定の商品(多くの場合は食料品)がほしいが、しばらく現金がないた 	

め買えない場合、協会が立て替えて当該商品を購入して会員の家まで届けるサービスも行う。このような場合の代金の返済は毎月の15日とし、返済の金額は当該商品の市場価格+輸送コストである。

(3) 協会の研修活動

- ・ 当協会が主催している研修活動はさまざまな分野をカバーしている。研修費用（講師の謝礼など）は政府の主管官庁である Agency of Women Training からもらえるが、事前に主管官庁に申請する必要がある。
- ・ 政府からの援助資金に限られるため、研修参加者の人数も限られている。これまで各テーマの研修への当協会参加者の人数は以下のとおりである。
 - > 企業経営： 20名
 - > 識字： 35名
 - > 染色： 25名
 - > 縫製： 10名
 - > 料理： 15名
- ・ その他テーマの研修： 養鶏、水産加工、野菜栽培など
- ・ これらの研修活動には当協会が主導して行うものもあれば、政府が主催して、他の協会の会員と一緒に参加する場合もある。

(4) その他の営利活動

- ・ 協会の収益を増やすために、外部からの注文を積極的に対応する。例えば、繊維業者から時々染色の注文が来ている。このような場合、協会の中に染色の研修を受けた会員を召集して有償で対応してもらい、利益は協会のファンドに入金する。

(5) 会員各自のビジネス活動と収入状況

- ・ 会員達は普段各自の生計のためにそれぞれのビジネス活動に従事している。そのうち、個人業者もいれば、零細企業として活動するものもいる。
- ・ 当協会の会員が設立した零細企業の数15社ある。これらの企業はいずれもインフォーマルセクターの企業であり、主な分野は以下のとおり。
 - > 食品加工
 - > 養鶏
 - > 染色
 - > 野菜栽培
 - > 飲食店経営
 - > 縫製
- ・ これらの分野における当協会会員の月収は 50,000~200,000CFA フランとなっている

が、その中、もっとも収入の高いのは染色と野菜栽培（200,000CFA フラン/月）、もっとも低いのは食品加工（50,000CFA フラン/月）である。また、縫製も比較的収入が高い。

- ・ この地域は海に近く、男性の多くは漁民ではあるが、収入は安定していないため、女性たちのビジネス活動は各自の家庭の家計を支えるうえで重要な意味を持つ。

（6）会長個人のことについて

- ・ 本人は市政府の職員であり、固定の給料と社会保険を受けながら、ボランティアとして協会の設立と運営にかかわっている。
- ・ このような活動に従事する目的は、女性達が皆独立に起業できるような夢の実現に助けることである。

所感

- ・ これも GPF TAKKU と同様に女性の自立を助けるために設立された組織。インフォーマルセクターを語る際、こうした女性組織の存在を無視できない。
- ・ 食品加工の収入が相対的に低い原因が技術の欠如による可能性があり、この分野の人材育成と技術支援の強化が必要と思われる。



協会主催の各種研修活動の様子を収めた写真等

面談先	REVAAS (Regroupement des Vrais Artisans de l'Automobile du Senegal)
日時	2012年2月9日(木) 9:30~12:00
面談相手	Mr.Ali Sow, Le President National 他4名(各地のサブ組織の責任者)
調査団	石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) 協会設立の経緯と趣旨</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全国規模を誇る当該組織は2009年に設立された。 ・ 設立の目的は、セネガル自動車整備業者の技術レベルの底上げを促進することである。 ・ セネガル自動車整備業者の圧倒的多数はインフォーマルセクターにある。これらの整備業者の技術水準が低く、設備と労働条件が極めて劣悪であり、現在対応できる車種は旧型車種のみであり、先進的な新型車種や輸入車種への対応ができない。このような状況のを放置すれば、あと数年でこの業界の業者の多くは失業に追い込まれるとみている。 ・ とりうる対策は、全国の業者を一つの組織としてまとめ、組織の力で政府に交渉し、業界の近代化に対する政府の支援を求めることである。このために、自ら他の整備業者の個人または仲間組織を訪問し、皆に自分の考えを説明して理解と賛同を得た。その結果、2009年にREVAASを設立し、同年政府からも正式な承認を受けた。 ・ 2010年に政府はダカール市内の既存の自動車整備業者が集中している作業場を修繕・拡張した。政府はまたこの協会に2台の自動車整備専用の車を給付した。 <p>(2) 協会と業界の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ この協会は全国的な組織であり、その傘下には全国14の地域の地域協会が設置されている。 ・ 自動車整備業に従事する人口は400万人⁵、そのうち女性は1%である。 ・ また、全国14の地域のうち、ダカールのような比較的大きな都市圏は9箇所あり、これらの大都市圏に自動車整備業者が特に集中している。 ・ ダカール市内には各種自動車整備工場は300軒ある、整備業の就業者数は35万人弱であり、ダカール市人口(約300万人)の10%を占める。 ・ 全国の自動車整備業者のうち、フォーマルセクターの業者はせいぜい数パーセントに過ぎない。これらの業者は近代的な設備を有し、輸入車など高級車への対応は可能である。 ・ インフォーマルセクターの自動車整備業者の月収は最低50,000CFAフラン、最高200,000CFAフランとなっている。 	

⁵ 調査団からはこの数値が過大評価ではないかと疑問を呈したが、面談対象者は全員この数が間違いないと主張したので、そのまま記録に残している。

(3) 協会の計画と目標

- ・ 同協会が最近まとめて政府に提出した自動車整備業界の近代化発展計画では、全国で25の近代的な整備工場の建設を提案するとともに、整備業者の技術水準の向上を図り、技術研修に対する支援を政府に求めている。
- ・ 同協会の希望は、日本など先進国から先進的な輸入車を修理できるように技術水準を高めることである。このため、ぜひ日本で研修する機会をいただきたい。

所感

- ・ 全国整備業者の数について400万人との数字がありえないとしても、この業種の従業者数は各業種の中最大規模であることには納得できる。
- ・ とりわけ、この業種におけるインフォーマルセクターの従業者数は同業界の90%以上を占めること、また、労働条件は設備状況の劣悪さに鑑みて、同業界の近代化は重要な意味を持つと思われる。



ダカール市内にある自動車整備場の光景(1)



ダカール市内にある自動車整備場の光景(2)



自動車塗装業者のコーナー

面談先	ZTE(中興) Corporation
日時	2012年2月9日(木) 15:00~16:30
面談相手	Ms. Sun Guangzhao (孫光兆)、General Director
調査団	石里宏(産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) セネガルにおける中興の活動状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中興のセネガル進出は2008年であり、華為(2006年)より2年遅れ、現在の規模も華為より小さい。 ・ 従業員数は現在中国からの派遣人員は20数名、地元スタッフは正社員10数名で、合計30数名ではあるが、人員の配置はプロジェクトベースであり、大きなプロジェクトを実施する場合、人数が多いが、プロジェクト終了後には人数が大幅に減るため波がある。ピーク時は100名以上となる。 ・ 一般的な短期契約社員やパートタイマーの雇用は地元の人材派遣会社、ガードマンは保安会社とそれぞれ契約を結んで派遣してもらう。これはリスクを回避するための措置である。セネガルの労働法はフランスに習って、不適格な従業員でも簡単に解雇できない。これへの予防策である。 ・ 当社は通信設備のベンダーであり、主要なキャリアとの業務上の連携や取引を行う場合が多い。セネガルのキャリア、Orangeの子会社Sonatel、スーダンのExpresso、ルクセンブルクのTIGOなど3社のうち、前の2社と提携関係がある。これは華為と同様である。 ・ これまでの付き合いの状況をみると、Sonatelの信用度が高く、同社との提携がうまくいっている一方、Expressoの信用度は低く、これまで同社に貸している延滞債務は累計1億ドルにも達している。このため、当社の方針として、先方との新規契約の締結は、延滞債務の全額返還を前提としている。 ・ また、中国政府はセネガルに数千万ドル規模の低利借款を提供している同国の国家安全ネットワークの建設事業は今年から着工し、約1年以上の工期が予定され、これに対する設備の納入は当社が担当する。 ・ これまでのセネガルの事業は波があるものの、継続はしている。市場規模が限られているので、今後の事業拡大は短期間には難しいが、ここでの市場開拓は息の長い仕事と理解している。 ・ 中興グループは現在世界90数カ国に事務所や子会社を設置し、グループ全体の従業員数は10万人を超える。グループの従業員全体の平均年齢は28歳とかなり若い。セネガルの事務所でも平均年齢30歳となっている。 ・ 海外派遣従業員に対して、会社側がなるべく長期滞在してほしいとの方針がある。自ら国内に戻ろうとしたくても、最低5年間の滞在を前提条件とする。 	

(2) セネガルにおけるその他外国企業の進出状況

- ・ セネガルは旧フランス植民地という関係で、欧州企業にとって親しみやすいが、アジア系にとって慣れない面が多い。また、仏語圏であるため、インド人にとっても馴染まない環境である。
- ・ アフリカ大陸の国々は基本的に仏語圏と英語圏という2大文化圏に区分されるが、外国投資者の影響力を見ると、英語圏における経済的な支配力を持つのがインド系であるのに対して、仏語圏で経済的な支配力を持つのはレバノン系である。
- ・ セネガルの経済におけるフランス人の影響力もあるが、最大の勢力を持つのはやはりレバノン人である。外国投資者のうち、レバノン人の数と設立した企業の数がもっとも多いといわれている。
- ・ フランス人の投資は主に自動車、通信、建築業に集中しているが、レバノン人の投資は多くの業種に入っている。とりわけ、雑貨、服装、レストラン、スーパー・ショッピングセンターなどにおけるレバノン人の投資が目立つ。セネガル経済の8割に近いがレバノン人が支配しているとの説もある。

(3) 投資環境と問題点

- ・ 周辺諸国に比して、セネガルの政治状況と政府の政策と法体制は相対的に安定している。これは同国投資環境の大きなメリットである。
- ・ 一方、同国の柱となる産業がほとんどない。多くの工業製品は輸入に依存し、輸出は主に落花生と落花生の食料油であり、これは世界第2又は第3位の規模といわれている。
- ・ このような状況は、逆説的ながら同国の産業は大きな潜在力が潜んでいることを意味していると考えられる。
- ・ 経済と社会における一つの大きな問題は、所得格差の大きさである。富裕層は15~20%、低所得者層は80~85%、中間層はきわめて小さい。
- ・ エネルギーとインフラに関しては、インフラの場合、道路がある程度整備されているが、エネルギーの欠如はより深刻な問題となっている。当社の事務所を含めて、セネガルに進出している外国企業や地元企業はほとんどディーゼル発電機を購入している。これはセネガルで事業を実施する場合の必要品となっている。一方、水資源にはアクセス可能。
- ・ 大学卒以上の高度な知識を持つ人材の素質は悪くない。また、欧米諸国からの留学帰国者もいることから、現段階の人材の供給がそれほど不足していると思わない。しかし、留学帰国者は一般的に欧米企業又は少数の地元大手企業への就職を望み、当社のようなアジア系企業にあまりこない。その原因は、欧米で教育を受けたため、アジア系の企業に馴染みにくいこともあるが、当社の場合、設立してからの年月が未だ短く、受注の実績も安定していないことが原因として考えられる。
- ・ 結局当社が募集している地元スタッフはダカール大学の卒業生がメインである。学生のレベルは高いが、やはり研修は必要である。

- ・ 投資環境を評価する場合、消費性向も見ることがあるが、この国の消費者は消費性向が相対的に高い。とりわけ女性はファッションの志向性が高い。
- ・ 投資環境の大きな問題点は以下のとおり。
 - ＞企業の信用度が低い。企業間の債務不履行現象が多い。
 - ＞政府部門の効率が悪い。例えば、土地を取得する場合、取得した土地の整備について時間がかかるのみならず、いつできるかの確約がないため、投資事業の効率的な推進ができない。
 - ＞政府機関に賄賂がはびこっている。当社は税務関係においては弁護士事務所を起用して、このような問題に対処しているが、にもかかわらず、政府の税務機関担当者は時々当社を訪れ、経理関連書類の検査を理由に恐喝し、賄賂を求める。もっとも、このような手口は当地の法律制度に馴染みのないアジア系のみを対象にするらしい。欧米企業にはこれが通用しないと本人たちもわかっている。
 - ＞資源とりわけエネルギーの欠如がアキレス腱であり、これは同国経済の持続的な発展を阻害する深刻な問題と思われる。

(4) 援助に値する分野

- ・ セネガルにとって現在もっとも緊急な課題は電力・エネルギーであることから、電力セクターへの支援の必要性がもっとも高い。これは産業セクター振興の鍵である。
- ・ 日常生活の必需品を生産する製造業の振興も重要度が高い。この国は日常用品や食品のほとんどすべては輸入に依存していることから、これらの分野における製造技術の習得と生産能力の拡大はこの国を援助するに際して、無視できない重要な課題である。
- ・ 農業とアグロビジネスは潜在力のある分野である。セネガルは人口の割に土地が広いため、大規模な農作物の栽培に適していると思われる。しかし、農業栽培技術や資金の欠如のため、現在同国の農産品や農産品の加工品も輸入に依存している。中国から派遣された農業技術専門家グループがパイロットプロジェクトを実施し、実験的に半砂漠の土地の改良と中国から持ってきた種による野菜の栽培を行っているが、これにより生産された野菜は中国企業と中国の各関連機関の食堂に販売している。野菜の種類が多く、値段も市場価格よりはるかに安い。したがって、今後同国にこのような品種と栽培技術の本格的な導入ができれば、野菜の栽培と供給能力が高まるに違いない。

(5) 地元労働者の採用に関する政策

- ・ 中国政府はセネガルを含めたアフリカなど海外に進出する企業に対して、地元の経済発展に貢献するために、各プロジェクトの所要労働力の半分を地元から募集するような政策を策定した。これを受けて、中興の本部はこのような政策の実施を指示した。
- ・ また、中国大使館も中国企業を対象として定期的を開催した会議の席上たびたびこの点を強調している。

所感

- ・ セネガルの市場に対する見方は基本的に華為と同様であり、ここでの市場開拓は息の長い仕事と見ている。
- ・ 中国の農業専門家が栽培した野菜を中国系企業と機関の食堂に販売しているということは、中国企業と政府の駐在機関によるチャイニーズ・コミュニティがすでに形成していることを意味するものである。

面談先	SCP Ndiaye et Diagne ならびに INTERGROS S.A.
日時	2012年2月9日(木) 17:00~19:00
面談相手	Ms. Aida Diawara Diagne、Partner (妻) Mr. El Hadii Mouhamdou Diagne、Administrateur General (夫)
調査団	石里宏 (産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) 公証人業界の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セネガル全国では現在合計 37 の公証人事務所があり、そのうち、5 つの事務所は 2~3 名のパートナーが含まれるため、比較的大きな事務所である。その他 32 の事務所はすべて 1 人体制の事務所である。 ・ 1960 年代には全国ではたった 2 つの公証人事務所であったが、現在 37 箇所にもなったため、需要対供給で言えば、供給のほうはやや過剰と感じている。したがって、競争がある。 ・ 当事務所は名称に示すように、本人ともう一人のパートナーが共同で設立した公証人事務所であり、収入と顧客数では業界のトップと自負している。 <p>(2) この公証人事務所の業務内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社設立時の登記と公証 ・ 不動産購入時の登記と公証 ・ 財産相続・遺言に関する公証 ・ その他：土地、税務、会計関連のコンサルティング <p>(3) 個人の経歴</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1983 年に二人はパリの大学に留学し、妻は法律専攻、夫は会計専攻をそれぞれ学んだ。1987 年に共に卒業して結婚した。 ・ その後、妻はフランスで 3 つの公証人事務所を前後して勤め、夫は石油大手のトータルで会計として働いた。 ・ 14 年後の 2001 年にセネガルに帰国して、妻は現在の公証人事務所に入り、その後パートナーになった。夫は会計事務所で 5 年間働き、その後独立して自分の貿易会社を設立した。 <p>(4) 公証人事務所の顧客について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客は、セネガル人と企業のみならず、外国人と企業もかなり多い。 ・ 外国企業のうち、フランス、スペイン、イタリアなどの欧州系が多いが、アジアでは中国系のみ、日本と韓国系がほとんどない。 	

- ・ 中国系企業は貿易会社、飲食業と IT 業者が含まれる。
- ・ 昨年後半から、特に会社設立登記のために訪ねてくる顧客が大幅に減っている。これは現在の与野党の抗争に伴う政局の不安定と関係がある。とはいえ、大統領選挙の終了に伴い、政局に対する不安感が払拭されれば、会社設立の動きが再び活発化すると思われる。われわれが把握した情報では、多くの投資者が現在の与野党対立の状況を見守っているところである。一旦沈静化となったら、会社設立と登記の件数がまた増えるに違いない。

(5) 夫の貿易会社について

- ・ 夫が社長となっている貿易会社は現在 10 名の従業員を雇用している。
- ・ 主な輸入商品は粉ミルクと液状ミルク、スパゲッティ、ミネラルウォーターなどである。
- ・ 輸入量は毎月コンテナ 3 個分の容量である。
- ・ また、最近養鶏事業およびピーマンの栽培・加工（ケチャップ製造）にも進出し始めた。アグロビジネスはセネガルでかなり将来性が高いと見ている。
- ・ 貿易業を営むために政府部門にライセンスの発給を申請する必要があるが、セネガルでは砂糖と食用油以外の商品の貿易に関するライセンスの申請は可能である。
- ・ 砂糖と食用油 2 種類の商品の貿易ライセンスは政府が指定している 2 社にのみ発給している。砂糖は CSS（Corporation of Senegalese Sugar）、食用油は SUNEOR2 社にそれぞれ貿易権限が与えられている。この 2 社はいずれも政府とのコネクションを持っている。

(6) セネガル投資環境における問題点

- ・ 高すぎる税負担：
法人所得税 35%（当事務所の場合）、付加価値税 18%、不動産税 15%
- ・ 電力・エネルギーの欠如と高コスト：
当事務所の電気料金は年間 600 万 CFA フラン（約 90 万円）にのぼる。
- ・ はびこる政府役人の腐敗：
各種ライセンスや許認可の申請にあたって、賄賂をしなければスムーズに行かない局面がある。

収集資料	
所感	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ アジアの投資者のうち、中国企業の目立った進出が公証人の証言により裏付けられた。 ・ 農業とアグロビジネスの将来性が大きいことは地元の投資家も理解している。

面談先	Maitre Awa Dieye (Lawyer's Office)
日時	2012年2月10日(金) 12:00~13:00
面談相手	Mrs. Maitre Awa Dieye、Avocat a la Cour (裁判所弁護士) Miss N'deye Ou Matou、公証人事務所の実習生 (Dieye 氏の娘さん)
調査団	石里宏 (産業構造) <記録>
面談概要	
<p>(1) 弁護士業界の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セネガル全国では現在合計約 300 人の弁護士がいる。 ・ クライアントは公的機関と民間企業の両方にわたって存在。 ・ 大きな弁護士事務所は 2~3 名のパートナーが入っているが、多くの事務所は弁護士 1 名とアシスタント数名の構造となっている。 ・ 当事務所は、弁護士としての本人と 2 名のアシスタントから構成されている。 ・ 弁護士の業務内容は以下の項目を含む。 <ul style="list-style-type: none"> > 企業間の契約や取引に関する紛争の解決 > 政府と企業間の紛争の解決 > 土地や住宅など取得にかかる問題の解決 > 離婚問題に関する紛争の解決 ・ 弁護士事務所と公証人事務所は以下のように役割分担を行っている。 <ul style="list-style-type: none"> > 公証人事務所：土地の取得や企業の設立などに際して、まず、これらの不動産や企業を登記するために、公証人事務所の介入を必要とする。これは、不動産の取得や企業登記などのビジネスにおける第 1 段階である。 > 弁護士事務所：以上の第 1 段階で結ばれた契約の内容や契約の履行などにおいて、取引相手の間に問題が発生した場合は弁護士の出番で、これが第 2 段階である。 ・ 現状では、弁護士事務所と弁護士の数が比較的に少ないため、公証人事務所に比して繁忙度合いが高い。 <p>(2) Dieye 氏個人の経歴</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中学生の頃、フランス人と結婚した兄の夫婦に連れられてフランスへ留学し、高校卒業まで 5 年間勉強した後、ダカルに戻ってきた。 ・ ダカル大学で 4 年間法律を専攻し、卒業した後、ある法律事務所に入り、実習生として 3 年間働きながら弁護士資格の勉強を続けた。その後資格試験に合格し、当該事務所の弁護士となったが、その後独立して、自らの弁護士事務所を設立した。 ・ 弁護士の職業を選んだのは、弁護士であった叔父の影響が強かった。 ・ 自分の夫も法律専門で、現在法廷で裁判官を務めている。 ・ 娘も大学で法律専門を卒業して、現在公証人事務所の実習生として働きながら、資格試 	

験の勉強をしている。

(3) 企業の設立とビジネス環境について

- ・ セネガルで企業を設立する場合、オーナー(又はパートナー)の数により、SARL (Societe a Responsabilite Limited) と SURL (Societe Uni Personel Limited) という2種類の分類がある。いずれも100万CFAフランの登録資本金が会社設立の最低条件となっている。この条件のほかには、会社の設立と登記についての制限が特にないが、医薬品関係と海洋関係の事業を立ち上げる場合、政府の主管官庁と別途取り決めを結び、そこから特別な許可を受ける必要がある。
- ・ ビジネス環境における大きな問題点は賄賂の蔓延である。
- ・ 公証人事務所はリスクの多い仕事で、顧客から提供された情報に虚偽のものがいないか入念にチェックしないと、後ほど大きな社会的・法的な責任を取らざるを得なくなる。
- ・ 公証人事務所の開設と業務実施にとって不利な要素が広告関係であり、他の業種は広告宣伝ができるが、公証人事務所の広告宣伝が政府の法律によって禁止されている。そのため、現在多くの人々が弁護士事務所のことを知っているが、公証人事務所の存在でさえも知らない人が多い。

所感

- ・ 日本では1円でも会社を立ち上げることができるが、セネガルでは登録資本金100万CFAフランが最低条件であるので、一般的なセネガル人にとってハードルはかなり高い。別途訪問したインフォーマルセクターの女性組合組織である「GPF」と「GNI」からの情報では、「GPF」の会員33名が1年間働いたとしても、コーヒー豆と粟の加工から得る収益はそれぞれ27万CFAフラン、72万CFAフラン、合計でも99万CFAフランに過ぎない。一方の「GNI」も会員2,500人の大組織とはいえ、2009年から数年間会員の貯金と富裕層の給付により、辛うじて集めたファンドは現在でもせいぜい200万CFAフランである。したがって、インフォーマルセクターをフォーマル化するためには、会社設立に必要な登録資本金の条件の緩和が必要と考えられる。
- ・ 賄賂の蔓延はここでも指摘されている。これはセネガルのビジネス環境を見るに際して、無視できない問題点といえる。

2. 収集資料一覧

番号	名称	形態	オリジナル・コピー	発行機関	発行年
1	Annuaire Des Statistiques De La Formation professional Et Technique 2009-2010	図書	オリジナル	MINISTELE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE/METFP	2010
2	ENQUETE DASMO – 2008	図書	コピー	MINISTERE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	2010
3	Situation Economique et Sociale du Sénégal (2009)	電子ファイル	PDF	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE FINANCES, AGENCE NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DE LA DEMOGRAPHIE	2009
4	Situation Economique et Sociale du Sénégal (2010)	電子ファイル	PDF	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE FINANCES, AGENCE NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DE LA DEMOGRAPHIE	2010
5	La Financiere du Secteur Informel (LA FINANSI)	電子ファイル	Word	MINISTERE DU TOURISME, ET DE L'ARTISANT, ET DES RELATIONS LE SECTEUR PRIVE ET LE SECTEUR INFORMEL	2011
6	Programme d'appui à la réduction de la Pauvreté des Acteurs du Secteur Informel	電子ファイル	Word	MINISTERE DE L'ARTISANAT DU TOURISME ET DES RELATIONS AVEC LE SECTEUR PRIVE ET LE SECTEUR INFORMEL	2011
7	Programme d'appui à la réduction de la vulnérabilité au VIH/SIDA des Acteurs du Secteur Informel	電子ファイル	Word	MINISTERE DE L'ARTISANAT DU TOURISME ET DES RELATIONS AVEC LE SECTEUR PRIVE ET LE SECTEUR INFORMEL	2011
8	Africa Development Indicators 2011	電子ファイル	PDF	The World Bank	2011
9	Financing Technology Entrepreneurs & SMEs in Developing Countries: Challenges and Opportunities	電子ファイル	PDF	ROBERTO ZAVATTA ECONOMISTI ASSOCIATI SRL IN COLLABORATION WITH ZERNIKE GROUP BV META GROUP SRL	2008
10	Rapport Annuel 2010	図書	オリジナル	BICIS, Groupe BNP Paribas	2010
11	Repertoire des Entrprises du Senegal	図書	コピー	Chambre de Commerce d'industrie et d'agriculture de Dakar (CCIAD)	2008
13	Loi d' Orientation N	電子データ	コピー	MINISTELE DES MINES , DE L'INDUSTRIE DE LA	2008

番号	名称	形態	オリジナル・コピー	発行機関	発行年
	2008-29 du 28 juillet 2008 relative a la promotion et au developpement des Petites et Moyennes Entreprises			TRANSFORMATION ALIMENTAIRE DES PRODUCTS AGRICOLES ET DES PME	
14	La Charte de la PME	電子フ ァイル	コピー	Agence de Developpement et d'Encardement des Petites et Moyennes Entreprises	不明
15	LOCAL PROGRAM CLUSTERS	電子デ ータ	コピー	SCA	2011
16	AGENCE DE DEVELOPPMENT ET D'ENCARDREMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTERPRISES	電子デ ータ	コピー	ADEPME	不明
17	Agriculture & Agro-Industry Cluster Investor's Briefs	図書	オリジ ナル	Ministry of Agriculture & APIX	2008
18	CATALOGUE OF SENEGALESE PRODUCTS	図書	オリジ ナル	ASEPEX	不明
19	The Africa Competitiveness Report 2007	図書	オリジ ナル	The World Bank	2007
20	RAPPORT D'ACTIVITES TECHNIQUES FONDES 2011	図書	コピー	Le Fonds de Developpement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnele(FONDEF)	2011
21	Services d'Appui aux Enterprises du Senegal	図書	オリジ ナル	PACC-PME/PMF, GIZ	2011
22	RAPPORT ANNUEL 2010	図書	オリジ ナル	AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPMENT (AFC)	2010
23	PROGRAMME DE MISE A NIVEAU	図書	オリジ ナル	BUREAU DE MISE A NIVEAU	不明
24	RAPPORT NATIONAL SUR LA COMPETITIVITE DU SENEGAL	図書	オリジ ナル	Ministere de l'Economie et des Finances	2011

